

**81%** ermöglichen Teilnahme  
an MBA-Programmen

**14%** planen, ihre Mitarbeiter durch  
MBA-Programme weiterzubilden

## Bedeutung erkannt, Potenzial noch nicht genutzt

### MBA in deutschen Unternehmen

//Prof. Dr. Mark Wahrenburg//Goethe Business School Frankfurt//wahrenburg@finance.uni-frankfurt.de//

In Deutschland wuchs der MBA-Markt in den letzten Jahren erheblich. Auch in Zukunft wird die Nachfrage nach MBA-Programmen vermutlich steigen. Was bedeutet das für Unternehmen und für die Karriereaussichten der Absolventen? Macht sich ein MBA langfristig bezahlt? In der ersten systematischen Studie, die in Deutschland zu dem Thema „Einsatz von MBAs in Unternehmen“ von der Goethe Business School (Universität Frankfurt) durchgeführt wurde, sind die Wissenschaftler diesen und anderen Fragen auf den Grund gegangen.

Von den befragten Personalverantwortlichen ermöglichen 81 Prozent ihren Beschäftigten die Teilnahme an MBA-Programmen. Weitere 14 Prozent planen die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter durch MBA-Programme schon ein. Allerdings werden nur wenige Mitarbeiter in den Genuss dieser exklusiven Ausbildung kommen. Bei zwei Dritteln der befragten Unternehmen beginnen maximal fünf Teilnehmer pro Jahr ein MBA-Studium. Wer dazu gehört, entscheidet lediglich ein Drittel anhand einheitlicher Richtlinien. Die Mehrheit der Unternehmen, die noch nicht aus einem etablierten Talent-Pool schöpfen kann, entscheidet aufgrund der Eigeninitiative des Mitarbeiters über die Teilnahme. Meiner Meinung nach liegt die Gefahr darin, dass vor allem Mitarbeiter ausgewählt und gefördert werden, die sich am meisten Gehör verschaffen, die aber nicht notwendigerweise auch am förderungswürdigsten sind.

#### Einsatz von MBA-Absolventen in Unternehmen

Unternehmen fördern überwiegend Führungskräfte und außertariflich bezahlte Experten, indem sie sich an den Studiengebühren beteiligen und die Mitarbeiter für die Präsenzphasen freistellen. Vier von zehn Unternehmen erstatten sogar die kompletten Studiengebühren. Um die Mitarbeiter auch nach dem MBA an das Unternehmen zu binden, vereinbaren fast alle Unternehmen Rückzahlungsverpflichtungen. Dabei sind allerdings die meisten Personalverantwortlichen davon überzeugt, dass die „Golden Handcuffs“ nur von mäßiger Wirkung sind.

Angesichts dieser Einschätzung wäre zu erwarten, dass die getätigte Investition in den Mitarbeiter auf andere Weise geschützt wird, etwa in Form einer Förderungs- und Forderungskette, die nicht mit Abschluss des MBA endet, sondern sich darüber hinaus fortsetzt. Die Befragung ergab jedoch, dass nur drei von zehn Personalverantwortlichen ihre Mitarbeiter gezielt weiter fördern, indem sie ihnen neue Aufgaben oder Projekte übergeben. Bisher bestätigten nur zehn Prozent der Unternehmen, dass es bestimmte Positionen gibt, die sie gezielt mit MBA-Absolventen besetzen.

Auch beim Gehalt macht sich der Titel bisher wenig bemerkbar: Lediglich zwölf Prozent der Unternehmensvertreter sehen in der Zusatzausbildung einen Anlass für die Aufstockung des Gehalts. Hierin spiegelt sich meiner Meinung nach die Skepsis der Unternehmer gegenüber dem MBA: Viele

**4** von **5** Unternehmen halten die Internationalität eines MBA-Programms für das entscheidende Kriterium

**3** von **10** Personalern fördern ihre Mitarbeiter nach dem MBA-Abschluss gezielt weiter

Unternehmen glauben, dass der MBA nicht viel nützt und die Mitarbeiter nach einem MBA ohnehin das Unternehmen verlassen. Und da bei dem Großteil die strategische Einbettung in die Personalentwicklung fehlt, tun die Mitarbeiter das dann auch. Dieser Missstand sollte durch die Einführung einheitlicher Richtlinien und Regelungen für die Teilnahme an MBA-Programmen beseitigt werden.

Schon jetzt gehen drei Viertel der Unternehmen davon aus, dass sich die Karrierechancen mit dem MBA verbessern. 53 Prozent der Arbeitgeber haben dabei die Übertragung von fachlicher Verantwortung vor Augen. Allerdings denkt nur gut ein Drittel bei dem MBA an einen Einsatz im internationalen Umfeld, obwohl die Programme doch eben dafür qualifizieren.

#### Akkreditierung spielt eine untergeordnete Rolle

Erstaunlicherweise spielen bei der Auswahl des MBA-Programms Rankings, Akkreditierungen und Reputation einer Business School nicht die wichtigste Rolle. Vielmehr stehen für die Personalverantwortlichen die Internationalität (die von 79 Prozent der Unternehmen gefordert wird) und der Praxisbezug (für 64 Prozent ein entscheidendes Kriterium) ganz oben auf der Liste der Auswahlkriterien. Dies steht im Gegensatz zur Selbstwahrnehmung der deutschen Business Schools sowie zur Situation in den angelsächsischen Ländern und zeugt von fehlenden Marktkenntnissen. Gerade die internationale

Akkreditierung durch die AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) oder die EFMD (European Foundation for Management Development) ist ein wichtiger Nachweis für die Qualität eines Programms. Auch die Präsenz in den wichtigsten internationalen Ranglisten ist ein Anhaltspunkt für die Qualität eines Studiengangs.

Zwar haben die Unternehmen die Bedeutung von MBA-Programmen als Weiterbildungsinstrument erkannt, allerdings fehlt bisher die Einbettung der neu gewonnenen Fähigkeiten in den Arbeitsablauf. Ein gutes Programm unterstützt die Umsetzung der Unternehmensstrategie und befähigt dazu, an dieser Stelle Impulse zu setzen. Die Fähigkeiten der Mitarbeiter mit MBA-Abschluss gilt es in der Zukunft vermehrt zu nutzen. //

1424 Fragebogen wurden im August/September 2006 versandt – 87 auswertbare Fragebögen kamen zurück. Das entspricht einer Rücklaufquote von 6%.

Die Studie kann über Mareile Prüßner bezogen werden. (pruessner@gbs.uni-frankfurt.de)