

Dschungel oder Markt?

MBA in Deutschland

Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz von Rosenstiel //
Ludwig-Maximilians-Universität München

Wandel hat es immer gegeben. Auch unsere Vorfahren mussten lernen, mit veränderten Klimabedingungen umzugehen. Doch verlief damals alles in langen Wellen; meistens lebten die Enkel wie die Generation der Großeltern. Das hat sich vehement geändert, da nicht allein die Natur, sondern zunehmend der Mensch selbst Ursache des Wandels wurde. Der Mensch kann also als Verursacher nahezu aller Veränderungen, aber zugleich auch als deren Opfer verstanden werden. Heute hat sich der Veränderungsprozess dramatisch beschleunigt. Die Verwissenschaftlichung nahezu aller Lebensgebiete lässt die Halbwertszeit des Wissens beständig sinken. Technologischer Fortschritt, juristische Neuregelungen, gesellschaftliche Verwerfungen, wachsende internationale Zusammenarbeit einerseits und erbitterte Konkurrenz andererseits haben für Einzelne und für Unternehmen zur Konsequenz, dass jene Handlungsweisen, die gestern noch zum Erfolg führten, zum Weg in den Misserfolg von morgen werden. Lebenslanges Lernen wird zur Notwendigkeit.

Fort- und Weiterbildung werden dadurch auf fast allen Gebieten des privaten und beruflichen Lebens zur Selbstverständlichkeit. So schätzt man, dass in Deutschland dafür pro Jahr knapp 60 Milliarden Euro investiert werden, etwa drei Viertel dieses Betrags für die berufliche Fort- und Weiterbildung, davon wiederum ca. 20 Milliarden für die betriebliche Weiterbildung. Nun sind derartige Zahlen grobe


Schätzungen und schwer zu überprüfen. Wie dem auch sei – es handelt sich um einen beachtlichen Betrag. Aber ist es auch ein Markt? Wohl kaum. Hier bestehen viele, zum Teil betriebliche, Märkte nebeneinander, in denen gelegentlich mit eigenartiger Münze gezahlt wird.

Berücksichtigt man zunächst nur die betriebliche Weiterbildung, so kommt sie keineswegs allen Mitarbeitern des Unternehmens in gleicher Weise zugute. Analysen zeigen, dass die entsprechenden Investitionen Mitarbeitern mit größerer Wahrscheinlichkeit zugutekommen, wenn diese

- bereits hoch qualifiziert sind,
- jung sind,
- dem männlichen Geschlecht angehören und
- deutsche Staatsbürger sind.

Es wird offensichtlich, dass Fort- und Weiterbildungsinvestitionen sich auf jenen Kreis konzentrieren, der den Führungsnachwuchs der Unternehmen und die jüngeren Führungskräfte einschließt. Die Lehr- und Lerninhalte können sich nun auf nahezu alle psychischen Kräfte und Funktionen beziehen, so auf spezifische (künftig) geforderte motorische und verbale Fertigkeiten, auf die Sensibilisierung der Wahrnehmung, den Aufbau fachlichen und überfachlichen Denkens, auf unternehmerisches und vernetztes Denken, auf individuelles und gemeinsames Entscheiden, auf das Lernen des Lernens, auf den Wandel von Einstellungen und Wertorientierungen, den Umgang mit eigenen und fremden Emotionen, die Entwicklung der Leistungsmotivation, die Stärkung des Willens (Volition), die Verfeinerung von Empathie und zwischenmenschlicher Sensibilität, das soziale Handeln, die interkulturelle Offenheit etc.

Allerdings sind derartige Qualifizierungsmaßnahmen in jüngerer Zeit heftig durch Zweifel und Kritik belastet worden, mit ausgelöst durch eine viel diskutierte Arbeit von Staudt & Kriegesmann mit dem Titel „Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht“.



Berufstätige Menschen erlernen laut den Autoren das, was künftig bei der Arbeit von ihnen gefordert wird, bestenfalls zu 20 % in einer formalisierten und institutionalisierten betrieblichen Fort- und Weiterbildung, während ca. 80 % implizit im Prozess der Arbeit und durch informelle Kontakte mit anderen erworben werden.

Dies ist freilich eine Kritik, die viele der heutigen MBA-Programme nur zum Teil trifft. Hier werden in meist kleinen Gruppen – neben informationsvermittelnden Veranstaltungen zu den zentralen Themen des General Management – auch Diskussionskreise, Unternehmensplanspiele, Fallanalysen, Rollensimulationen, Projektarbeit und Auslandsmodule angeboten und dem eigenverantwortlichen Lernen im Sinne des Blended Learning ein breiter Raum eingeräumt. Zwar ist das relative Gewicht der MBA-Programme im deutschen Sprachraum mit einem Umsatz von ca. 100 Millionen Euro noch relativ bescheiden, doch ist dies ein dramatisch wachsendes Feld. Gab es um 1990 noch kaum Angebote auf diesem Gebiet, und wenn, dann solche amerikanischer oder englischer Träger mit Filialen oder Joint Venture in Deutschland, so werden inzwischen unter „mba24.com“ bereits 1.072 MBA-Angebote aufgelistet. Hier allerdings dürfte jede kleine Variation in den Programmen der Anbieter einzeln gezählt werden, doch kann man davon ausgehen, dass auch bei kritischer Sicht nahezu 200 Anbieter ca. 350 MBA-Programme präsentieren. Das könnte ein beachtlicher Markt sein.

Aber ist er das? Dies muss angezweifelt werden, wenn wir den Klassikern der Nationalökonomie folgen, denn ein Markt setzt bei einer großen Zahl von Anbietern vergleichbare, relativ homogene Güter voraus und erwartet vom Nachfrager, dass er völlig zweckrational handelt, Gewinn- bzw. Nutzenmaximierung anstrebt, mit Markttransparenz und vollkommener Voraussicht in wirtschaftlichen Dingen begabt ist und sofort auf Datenänderung reagiert. Unter diesen Bedingungen bestimmen die Preise

den Gang der Wirtschaft. All diese Voraussetzungen sind – man mag sagen zum Glück – auf dem MBA-Markt nicht gegeben. Unter der Überschrift MBA finden sich breit gestreut Programme, die – bei öffentlichen Anbietern – unter 1.000 bis hin zu über 60.000 Euro kosten, zum Teil in Deutsch, auf Deutsch und Englisch oder ausschließlich in Englisch angeboten werden, innerhalb derer das Studium in Vollzeit, in Teilzeit oder im Fernstudium bewältigt wird und in denen zwischen 60 und 120 CTS-Punkte erworben werden können, die von verschiedenen Institutionen akkreditiert sind und inhaltlich höchst verschiedene Schwerpunkte setzen. Dies steht alles unter der Überschrift MBA. Wie soll es hier zur „Markttransparenz“ kommen? Zwar helfen auf diesem Feld MBA-Guides, vergleichende Informationen im Internet und ähnliche Quellen, doch fehlt es den meisten Interessierten an Durchblick. Man mag es begrüßen, dass MBA-Studiengänge bislang kaum durch restriktiv verfasste Studien- und Prüfungsordnungen normiert werden und die Vielfalt ein Experimentierfeld darstellt, das einerseits der Evolution Raum gibt und andererseits unterschiedlichen Interessen dient. Damit freilich der Dschungel zum Markt wird, sollte – zum Beispiel durch Zusatzbezeichnungen und standardisierte „Produktbeschreibungen“ – die wünschenswerte Transparenz geschaffen werden, die sicherstellen könnte, dass interessierte Führungsnachwuchskräfte innerhalb der Vielfalt das Angebot finden, was ihren Zukunftsplanungen am ehesten entspricht. //