

# Nimbus und Netzwerke machen für Leader in spe den Unterschied



Kooperieren wir! Hand drauf – auf dass wir alle Leader werden. Foto: Uwe Umstätter/mauritus images

In der Wirtschaft sind MBA-Abschlüsse oft gefragter als eine Promotion. Entsprechend viele Fachhochschulen, Universitäten und Business Schools konkurrieren inzwischen auf dem Markt – mit immer unschärferen Profilen. Wichtig ist, dass irgendwo „Leadership“ auftaucht. Das ist fast immer der Fall.

## Ruth Kuntz-Brunner

VDI nachrichten, Hannover, 10. 10. 14, 14, 15  
Sport ist der Hit in aktuellen MBA-Studienangeboten. So lässt die Business School der Universität Mannheim ihre Aspiranten für den ESSEC & Mannheim EMBA ein Outdoor-Leadershipseminar in der französischen Militärakademie von Saint Cyr sportiv absolvieren. Die RWTH Aachen wiederum bietet ihren EMBA-Teilnehmern Sport als optionalen Event zur Lernförderung

und Festigung von Netzwerken. Vom Nimbus der Fußballführungsstrategie partizipiert die Frankfurt School of Finance & Management – sie heuerte den Ex-Fußball-

## Fallstudien als Grundlage für Diskussionen

trainer Peter Boltersdorf als Motivationstrainer für Leadershipseminare an. Auf dem explodierenden MBA-Markt verbreiten sich

Trends schnell zu flächendeckenden Marketingstrategien. Denn anders als Bachelor, Diplom und Promotion wird der MBA verkauft und muss sich – zumindest – selbst tragen.

Inzwischen plant der Marktdruck manche MBA-Besonderheiten, mit denen sich Fachhochschulen, Universitäten und Business Schools unterscheiden. Anbieter aller Couleure laden ihre Leadership-Seminare mit führungsphilosophischen Argumenten auf, die sich um Verantwortung und Change-Management ranken, um innovatives Unternehmertum und Transkulturalität.

Die Frankfurt School of Finance & Management wirbt mit dem an der Harvard Business School entwickelten Participant Centered

Learning für ihren berufs begleitenden EMBA. „Leitgedanke dieser Methode ist es, dass Teilnehmer durch zielgerichtete Diskussionen das Lernergebnis anhand von Fallstudien erarbeiten“, erklärt Erich Barthel, Leiter Management Department. Dabei zieht sich persönliches Leadership-Coaching durch das gesamte Programm. Es soll Executives unterstützen, eigene Positionen einzunehmen und eigene Entscheidungen zu treffen und dafür Verantwortung zu übernehmen. Anders als die meisten viersemestrigen Uni- oder Fachhochschul-MBA dauert der Frankfurter EMBA nur drei Semester – „aber mit intensiver Betreuung und renommierten Professoren“, wie Barthel betont. Und weil homogene Grup-

pen dazu neigen, in immer gleichen Denkschleifen zu verharren, achten die Frankfurter auf eine interdisziplinäre Zusammensetzung ihrer Studierenden.

**Nüchtern vermarktet die Hochschule Darmstadt ihre Stärken. „Wir sind näher an der Praxis, denn unsere Professoren müssen Praxiserfahrung mitbringen und besitzen entsprechende Kontakte zur Unternehmenswelt“, erinnert Ralf Schellhase, Professor für Marketing, an ein Fachhochschul-Spezifikum.**

**Auch „Strategic Management and Leadership“ wird von einem „Unternehmens-Praktiker“ unterrichtet. Inzwischen seien Praxisbezug und Preis ohnehin die einzig entscheidenden Unterschiede deutscher MBA-Angebote. „Leadership gehört zum Kern guter MBA-Studien“, so Schellhase. „Als Querschnittsfach reicht es in alle Bereiche unseres MBA hinein.“ Ein Leadership-Fokus zielt auf Interkulturalität.**

**„Die ist, wie wir von unseren Absolventen wissen, besonders für Ingenieure relevant, da sie zunehmend in anderen Ländern wie China Leute führen müssen.“**

**Regionalität spielt keine Rolle mehr. Allein schon, weil Teilnehmer national und international angeworben werden. „Die Hälfte unserer MBA-Studenten sind Ausländer“, so Schellhase.**

Auch die RWTH International Academy GmbH, Weiterbildungsakademie der RWTH Aachen, nutzt neben Unternehmenskontakten und anderen Netzwerken internationale Messen, um den EMBA der Aachener Uni zu präsentieren. Und sie tut es mit dem Renommee der RWTH als Elite-Universität. „Inzwischen hat dieses Studium einen festen Platz in der Weiterbildung nicht nur von Ingenieuren“, betont Geschäftsführer Helmut Dinger. „Bei uns sitzen Young Professionals und

## Die Spezialisten für Leadership

- ▶ Executive MBA (Technology & Innovation) der RWTH Aachen (32 000 €).
- ▶ Essec & Mannheim Executive MBA.
- ▶ Mannheim & Tongji Executive MBA mit deutscheschinesischem Fokus.
- ▶ MBA Hochschule Darmstadt (15 900 €).
- ▶ Executive MBA Frankfurt School of Finance & Management (31 000 € für Vollzeit-MBA, 33 100 für EMBA).
- ▶ www.academy.rwth-aachen.de
- ▶ www.essec-mannheim.com
- ▶ www.mannheim-tongji.com
- ▶ www.h-da.de
- ▶ www.frankfurt-school.de

budgetverantwortliche Executives nicht in einem Kurs.“ Ein dreistufiges Bewerber-Assessment aus psychologischem Test, Fallstudie und Gespräch sorgt dafür. Die gemeinsame Trägerschaft mit der Fraunhofer Academy soll den Praxisbezug stärken. „Leadership“ aber wird an der Universität St. Gallen unterrichtet. „Dort sitzen Profis für diesen Bereich, der, wie das gesamte Studium, ganzheitlich unterrichtet wird“, sagt Dinger. In diesem Jahr ist der Aachener EMBA auch in Expert Zertififikatskurse zerlegt worden, die einzeln belegt werden können. „Denn viele

„Zeiten sind vorbei, als es egal war, wo der MBA herkommt“

Teilnehmer suchen nur eine gezielte Weiterbildung“, begründet Dinger. Da für Einzelkurse wie den Bereich Leadership die gleichen Voraussetzungen gelten wie für ein gesamtes EMBA-Studium, werden für deren Abschlüsse zehn Credit Points vergeben, die später auf jedes MBA-Studium angerechnet werden können. Mit ihrem Image wirbt auch die Mannheim Business School, Tochter der Uni Mannheim. „Wir sind mit jeder Programmgestaltung in mindestens einem der wichtigen internationalen Ran-

kings unter den weltweiten Top 20 platziert“, freut sich Ralf Bürkle, Direktor Marketing und Kommunikation. Der Anspruch an die MBA-Programme ist denn auch hoch, besonders an „Leadership“, das letztlich dazu befähigen soll, insgesamt führungs politisch zu denken. In den EMBA-Studien prägt Leadership die Curriculae, etwa Training in Schlüssel-

qualifikationen oder interkulturellem Management. Extra-Highlights nennt Bürkle das Outdoor-Leadership-Seminar in Saint Cyr, das Einzel- und Teamcoaching oder das „Leadership-Journal“, ein Tagebuch, das die Absolventen führen müssen und Grundlage des Einzelcoachings sein kann. „Die Zeiten sind vorbei, als es egal war, wo man den MBA machte“, resümiert Bürkle. Nimbus und Netzwerke sind im MBA-Geschäft die vielleicht stärksten Unterscheidungskriterien und Verkaufsargumente. Wer Top-Teilnehmer aus Weltunternehmen rekrutiert, kann auch Top-Netzwerke bieten und Top-Lehrende zu einem Tagessatz, den andere Anbieter für ein ganzes MBA-Studium verlangen. Das teure Flair mag zuweilen die entscheidende Differenz im Fach Leadership ausmachen.



## Fit für die Energiebranche?

Jetzt anmelden zur online-basierten Weiterbildung!

### Erneuerbare Energien

// Start: 17. November 2014

### Energy English

// Start: 3. November 2014

### Technikfolgenabschätzung und Energiewende

// Start: 2. Februar 2015

### Elektrische Energieübertragung Netze, Betriebsmittel, Schaltanlagen

// Start: Frühjahr 2015

### Energiewirtschaft

// Start: Frühjahr 2015

### Ihre Vorteile

- Zeit- und ortsunabhängiges Lernen
- Geringe Präsenzzeiten
- Vereinbar mit Berufs- und Familienalltag
- Hochschulzertifikat nach Abschluss

Das Fernstudienzentrum des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) bietet eine Reihe wissenschaftlicher Weiterbildungen für die Energiebranche an – und für alle, die ihre Zukunft in diesem Bereich sehen.



www.weiterbildung-energie.de



Im Rahmen von KIC InnoEnergy entwickelt, gefördert vom European Institute of Innovation & Technology (eit).

# Master of Familienunternehmen

Wer eines Tages das elterliche Geschäft übernehmen soll, tritt auch in der Ausbildung oft in die Fußstapfen seiner Altvorderen. Verkehrt ist das nicht. Das Sahnehäubchen für angehende Unternehmer aber sind MBA-Programme, die gezielt auf die Führung von kleinen und mittleren Unternehmen im Familienbesitz ausgerichtet sind.

Christine Demmer

VDI nachrichten, Värnamo, 10.10.14, WS

Da hat man den Junior seit Kindesbeinen auf dem Betriebsgelände herumtollen sehen, und nun – kaum erwachsen, wie langjährige Mitarbeiter spotten – soll er auf einmal der Chef sein. Gut, er ist wie sein Vater Ingenieur geworden. Aber ob er auch das Händchen für die Zahlen vom Papa geerbt hat und mit uns, allesamt im Betrieb „aufgewachsen“, so gut umgehen kann wie der Senior? „Schau'n'r mir mal“, raunt es auf dem Firmengelände, und alle gucken genauestens hin. Wehe, der Junge macht etwas verkehrt. Oder führt Neuerungen ein, die bei der Belegschaft auf Unmut stoßen. Dann hat er nicht nur ein gewaltiges Motivationsproblem bei denen, die ihm ohnehin nichts zugetraut haben, sondern ist auch bei den Wohlwollenden unten durch. In Familienunternehmen braucht man Glacéhandschuhe. Dominique Otten-Pappas kommt aus einer Unternehmerfamilie, hat über das Thema Unternehmensnachfolge promoviert und einen MBA absolviert. Die Wirtschaftswissenschaftlerin an der Universität Witten-Herdecke hält spezielle Master-



Die Staffelübergabe muss auch in Familienunternehmen gut geübt sein. MBA-Anbieter haben den Markt dafür erkannt. Foto: imago

Programme für Familienunternehmer aus zweierlei Gründen für sinnvoll. Zum einen, um sich betriebswirtschaftliche Fachkompetenz anzueignen, falls man die in einem natur- oder ingenieurwissenschaftlichen Studium nicht erworben hat. Zum anderen, um darauf vorbereitet zu sein, was Führungswechsel mit dem Stabwechsel einhergehen kann. „Häufig bringt eine Firmenübernahme Probleme mit leitenden Mitarbeitern und anderen Familienmitgliedern im Unternehmen mit sich“, weiß Otten-Pappas. „Da kann der Austausch mit Kommilitonen in vergleichbaren Situationen sehr helfen, zwischenmenschliche Probleme bei der Übernahme zu lösen.“ Ganz anderer Ansicht ist Sabine Rau, Professorin am Lehrstuhl für Familienunternehmen an der WHU Otto Beisheim School of Management. Sie empfiehlt keine eigens für Nachfolger konzipierten Studiengänge, sondern rät im ersten Schritt zu einer vernünftigen Grundausbildung in einem natur- oder ingenieurwissenschaftlichen Fach, „meinetwegen auch Betriebswirtschaft“,

und danach zu einigen Jahren Berufspraxis. „Und zwar nicht von Vaters Gnaden“, betont Rau, die ebenfalls aus einem Familienunternehmen kommt. „Man sollte sich unbedingt draußen umgucken“, sagt die Wissenschaftlerin und später gerne noch eine weitere Qualifikation wie einen General-MBA draufsatteln oder spezifische Kurse oder Seminare für Familienunternehmer besuchen. „Dort trifft man andere Familienunternehmer“, weiß sie, „das bringt am meisten.“ Fach- oder nachfolgerspezifische MBA-Programme

## Auf Deutschland, Österreich, die Schweiz und Frankreich konzentriert sich die Nachfrage

engten die jungen Leute ton ein, sagt Rau, worüber die sich in der Regel nicht im Klaren seien. „Wer einen klassischen Executive MBA macht, der kann auch in einem Familienunternehmen arbeiten.“ Tatsächlich sind MBA-Programme für Unternehmensnachfolger und Gründer eine zentraleuropäische Spe-

zialität. Man findet sie fast nur in Deutschland, Österreich, in der Schweiz und in Frankreich. In diesen Ländern gibt es viele mittelständische Familienunternehmen, also sitzt hier auch die Nachfrage. Das Bildungsangebot konzentriert sich entsprechend auf Bayern und Baden-Württemberg. Weil fast alle Programme nebenberuflich studiert werden, verkürzt das die Reisewege zwischen Betrieb und Hochschule. Die Weiterbildung dauert etwa zwei Jahre. Das letzte Semester ist in der Regel der Abschlussarbeit vorbehalten, dann finden keine Vorlesungen mehr statt. Bis dahin jedoch gehört ein langes Wochenende im Monat dem Studium. Los geht es am Donnerstagabend oder Freitagmorgen, am Sonntagnachmittag ist Heimreise. Die Anforderungen für das Selbststudium sind hoch: viel Lesen, für Klausuren lernen, Hausarbeiten schreiben, Projekte gemeinsam mit Kommilitonen planen und durchführen. Etwa zehn Wochenstunden sollte man dafür einplanen, Ferienzeiten inbegriffen. Wie bei allen MBA-Program-

## Programme für den Juniorchef

Im deutschsprachigen Raum bieten mehrere Anbieter speziell auf die mittelständische Führungselite ausgerichtete MBA-Studiengänge an, meist in berufsbegleitender Form. Die Studiengebühren betragen zwischen 10 000 € und 30 000 €, hinzu kommen Reise- und Übernachtungskosten.

Hochschule Hannover: MBA Mittelständische Unternehmensführung (MBA) in Entrepreneurship  
▶ [www.mum-ba.de](http://www.mum-ba.de)

Fachhochschule des Mittelstands: MBA Entrepreneurship & Management  
▶ [www.fh-mittelstand.de](http://www.fh-mittelstand.de)

Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin: Bachelor Unternehmensgründung und Nachfolge, MBA Entrepreneurship  
▶ [www.emf-institut.org](http://www.emf-institut.org)

Wittener Institut für Familienunternehmen: Master in Family Business Management  
▶ [www.wifu.de](http://www.wifu.de)

Technische Hochschule Deggendorf: MBA Unternehmensgründung und -führung  
▶ [www.th-dg.de](http://www.th-dg.de)

men stehen Strategie, Marketing, Rechnungswesen und Wirtschaftsrecht auf dem Lehrplan, eigens zugeschnitten auf die besonderen Bedürfnisse der mittelständischen Wirtschaft. Ergänzt werden die Nachfolger-MBA-Programme um Themen der Personalführung und -entwicklung sowie der Kapitalbeschaffung. Wenn die Absolventen in mittelständischen Unternehmen Verantwortung übernehmen, sollen sie nicht nur Prozesse durchschauen und gestalten können, sondern auch mit Mitarbeitern und Geldgebern richtig umzugehen wissen. In Niederbayern gibt es den MBA Unternehmensgründung und -führung bereits seit 2005. „Der typische Teilnehmer ist entweder Geschäftsführer oder Abteilungsleiter oder er möchte ein Familienunternehmen übernehmen“, sagt Christian von Hasselbach, Weiterbildungsreferent der Fachhochschule Deggendorf. Es gebe aber auch angehende Gründer, die lernen wollen, ihre Geschäftsidee von Anfang an richtig umzusetzen. „Wir orientieren uns im Studium an Dingen, die für

Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen wichtig sind und bilden sie auf sämtlichen Gebieten der Unternehmensführung aus“, erklärt von Hasselbach, der auch für die Studienberatung zuständig ist, „deshalb hat die Lehre einen interdisziplinären Ansatz.“ Die Fachschule Hannover bietet seit 2012 in Kooperation mit der Fachhochschule für die Wirtschaft in Hannover einen MBA in Mittelständischer Unternehmensführung und Entrepreneurship an. Hier legt man viel Wert auf die persönliche Entwicklung der Absolventen: Neben Fachwissen stehen ein ausführliches Coaching und die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle auf dem Programm. „Wir wollen ganz bewusst den gesunden Menschenverstand mit einem soliden betriebswirtschaftlichen Mittelstandswissen kombinieren“, sagt Stefan Bieler, Leiter der Abteilung Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover. „Im Mittelstand werden Werte gelebt, nicht auf Hochglanzbroschüren gedruckt. Das möchten wir bei unseren Absolventen bewahren.“

Der starke Mittelstand ist ein positives Merkmal der deutschen Wirtschaft, um das uns viele andere Länder beneiden. Konzerne werden zwar als große Arbeitgeber geschätzt, ihre „Flexibilität“ bei Standortwahl und Steuergestaltung ist jedoch gefürchtet. Mit Masterprogrammen für Gründer und Unternehmensnachfolger möchten auch die europäischen Nachbarn ihre wirtschaftliche Basis stärken. In Barcelona, München und in der Schweiz führt das European Business College Munich (EBCM) MBA-Programme in Entrepreneurship durch, in Singapur die Nanyang Business School. Die EDHEC Business School in Frankreich plant für 2015 einen berufsbegleitenden Family Business Global EMBA. Kein MBA-Studium, aber einen Masterstudiengang „Family Business Management“ mit dem Abschluss Master of

Science (M.Sc.) bietet das Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten-Herdecke. Alle Programme haben zwar einen gemeinsamen Kern, aber unterschiedliche Schwerpunkte. Wer sich für ein solches Programm interessiert, sollte sich die Curricula sorgfältig ansehen und nach Möglichkeit mit Absolventen sprechen. „Der MBA ist ja eine Art Diplom-Manager. Wer das machen will, sollte sich vorher erarbeiten, welche Themen für das, was er im Unternehmen bewegen möchte, wichtig sind“, rät MBA-Experte Detlev Kran vom Beratungsunternehmen Education Consult in Brühl. „Dann gilt es zu prüfen, ob diese in dem Angebot ausreichend vorkommen.“ Denn von den Schulen hört man immer wieder: Viel wichtiger als das, was man mitbringt, sei das, was man lernen möchte. ●

TUM School of Management  
Technische Universität München TUM

Executive Education

Executive MBA Programs  
Certificate Programs  
Executive Trainings  
Customized Programs

www.eec.wi.tum.de

„Wir studieren hier.“