

# Wenn Vorstände in die Schule gehen

**EXECUTIVE EDUCATION.** Personalentwicklung sollte immer Teil der Unternehmensstrategie sein. Finanzieller und persönlicher Einsatz für einen Executive MBA sind beträchtlich. Da muss ganz klar sein, wohin der Weg gehen soll.

## ■ DIE EXPERTENRUNDE



**Norbert Kireth**  
Head of Human Resources T-Mobile

„Ich habe die persönliche Erfahrung gemacht, dass ein Executive MBA nur wirklich Mehrwert hat, wenn Internationalität und verschiedene Kulturen dabei sind. Das ist sehr gut in den USA verwirklicht, es lohnt sich, über den Teich zu blicken.“ [Dimov]



**Claudia Daeubner**  
Top-Executive Coach  
„Stellen Sie fest, wo Ihre Stärken liegen. In diese lohnt es sich zu investieren. Top-Führungskräfte finden im eigenen Unternehmen kaum jemanden, der Ihnen offenes Feedback gibt und die Wahrheit sagt und brauchen daher oft ein Korrektiv außerhalb der Firma.“ [Dimov]



**Andreas Landgrebe**  
Managing Partner Ray & Berndtson

„Absolventen von Executive MBAs bekommen einen guten Blick über den Teller und werden zu internen Consultern. Orientieren Sie sich in erster Linie an eigenen Zielen und nicht an Status und Image.“ [Dimov]



**Sören Buschmann**  
Geschäftsführer Strametz & Partner

„Machen Sie eine Bilanz, bevor Sie in einen Executive MBA investieren. Sie brauchen ein Feedback über Ihre Stärken und Schwächen. Klären Sie, was Sie im Job lernen können und was Sie hinzufügen wollen.“ [Dimov]



Ein Executive MBA muss immer komplementär zu den Anforderungen im Job gesehen werden. Individuelle Erfordernisse sollten den Ausschlag geben: Erich Cibulka, Ingolf Berger, Claudia Daeubner, Sören Buschmann, Moderatorin Johanna Zugmann, Andreas Landgrebe und Norbert Kireth (v. li.). [Dimo Dimov]

VON MATTHIAS RAFTL

Im Jahr 2005 gab es laut Financial Times allein in der EU 12.000 Masterprogramme, weltweit wurden mehr als 240.000 Aufnahmeprüfungen für Masterstudien absolviert. Der Markt boomt. Der Unterschied zwischen Executive MBAs (EMBA) und klassischen MBAs besteht darin, dass die Absolventen des EMBA in der Regel zwischen 6 und 10 Jahren Berufserfahrung haben und diese Programme berufsbegleitend an Wochenenden, in geblockter Form und in den Abendstunden stattfinden. Oft bezahlen Unternehmen für ihre Topführungskräfte die beträchtlichen Ausbildungskosten, die in der Regel zwischen mindestens 10.000 und 100.000 Euro liegen.

In welcher Form profitieren die Unternehmen tatsächlich von einer EMBA-Ausbildung ihrer Führungskräfte? Norbert Kireth, Head of Human Resources bei T-Mobile, meint dazu:

„Viele Unternehmen beziehen Executive MBAs in ihre Gesamtstrategie ein. Wichtig ist der Retention-Aspekt, also die Topleute an das Unternehmen zu binden. Das Entscheidende bei einem Executive MBA ist ein starker Praxisbezug, man muss die Ausbildung ad-hoc im Unternehmen umsetzen können.“

### Auch Topmanager können dazulernen

Erich Cibulka, bis Ende März Leiter des Resorts Group Human Resources der Bank Austria Creditanstalt, der auf eigenen Wunsch das Unternehmen verlassen hat und sich zurzeit auf neue Aufgaben vorbereitet, betont: „Executive Education ist ein zentraler Punkt, die Führungsmannschaft zu befähigen, das Unternehmen zu repräsentieren. Das sehe ich auch als Kernaufgabe eines Executive MBA. Entscheidend sind messbare Erfolge, sonst wird das Geld beim Fenster hinausgeworfen.“

Ingolf Berger, Managing Partner der Netzwerk-Plattform Heads (Higher Education Ad-

visory Development Strategies) und Organisator des hochkarätig besetzten 4E-Bildungskongresses am 18. und 19. Mai in Leoben, streicht die großen Anstrengungen, die mit einem Executive MBA-Programm verbunden sind, heraus: „Wichtig ist das Branding des MBA-Anbieters. Mann muss schauen, wer die Absolventen sind. Ein unbezahlbarer Gewinn sind die wertvollen Kontakte, die man in so einem Programm knüpfen kann.“

Top-Executive Coach Claudia Daeubner beklagt, dass zusehends der Unterschied zwischen wirklichen Executives (Geschäftsführern und Vorständen) und übrigem Management verschwimmt: „Der Begriff ‚Executives‘ ist inflationär geworden. Vieles ist einfach Management Education. In den USA ist die Bereitschaft der wirklichen Executives von anderen zu lernen, viel größer als bei uns. Hierzulande glauben viele, wenn sie in einer Topposition sind, müssen sie alles wissen. Wir in Europa sind nicht offen für Cu-

rus. Viele Topmanager haben Angst, wenn sie Coaching oder Weiterbildung in Anspruch nehmen, glauben die Leute, sie können etwas nicht und das werde als Mangel wahrgenommen.“

#### Kein Freifahrtschein in den Reichtum

Andreas Landgrebe, Managing Partner der internationalen Executive Search Firma Ray & Berndtson, warnt vor Fehlern in der Auswahl eines EMBA-Programms: „Viele folgen nur dem Image und den Statussymbolen und beachten viel zu wenig ihre eigenen Bedürfnisse. Zu glauben, ein MBA sei ein Freifahrtschein in den Reichtum, ist ein furchtbarer Denkfehler. Der MBA ist kein Garant für irgendetwas und ist nur sinnvoll, wenn man genau analysiert, wohin der eigene Weg führen soll.“ Ein MBA sei für Landgrebe auch kein Selektionskriterium, er sage nur etwas über Zusatzqualifikationen aus.

Sein Personalberaterkollege Sören Buschmann, Geschäftsführer von Strametz & Partner Human Value Consultants, sieht die Schwerpunkte etwas anders gelagert: „Für mich zeigt die Absolvierung eines Executive MBA die Bereitschaft zur Qualitätssicherung. Jemand ist bereit, etwas aus sich zu machen. Als Zusatzqualifikation und Fresh-up ist ein MBA wirklich sinnvoll, etwa für Techniker. Zu hinterfragen ist aber auch, was der Einsatz kostet. Ein Bankvorstand berichtete mir von einer 50-prozentigen Scheidungsrate in dem MBA-Programm, das er absolvierte.“

Ingolf Berger: „Ein Tiroler Hotelier wird durch einen MBA seine Gage nicht erhöhen. Wer allerdings ein angesehenes Programm wie zum Beispiel Insead absolviert, kann darauf vertrauen, dass dort das Alumni-Netzwerk dafür sorgen wird, dass er nachher nicht weniger verdient als zuvor und einen entsprechenden Job findet. Alles andere würde den Ruf der Universität zerstören.“

Norbert Kireth empfiehlt Unternehmen, ihre Personalentwicklungsstrategie an der Unternehmensstrategie auszurichten. Den Loyalitätsaspekt streicht Andreas Landgrebe hervor: „Wenn sich ein Unternehmen an den Ausbildungskosten beteiligt, stärkt das natürlich die Bindung des Managers an seinen Arbeitgeber.“ Dazu Sören Buschmann: „Jedenfalls ist es ein Zeichen der Wertschätzung, in einen Mitarbeiter zu investieren.“

Bei der BA-CA sei es laut Erich Cibulka auch eine Selbstverständlichkeit, ältere Mitarbeiter in der Weiterbildung zu unterstützen, denn das Lernen einzustellen sei generell nicht möglich. Claudia Daeubner: „Auf Vorstandsebene geht es in der Executive Education vor allem um People Skills und Sozialkompetenz. Für die meisten Vorstände und Geschäftsführer ist es sehr schwer, in der Arbeit offenes Feedback zu bekommen, denn sie entscheiden auch über die Gehälter der Mitarbeiter.“



**Erich Cibulka**  
Bis Ende März Leiter  
Group HR BA-CA

„Legen Sie großes Augenmerk auf die Selektion der Teilnehmer und investieren Sie nur zielgerichtet. Es macht nur Sinn, wirklich erfolgreiche Mitarbeiter zu fördern.“

[Dinnov]



**Ingolf Berger**  
Managing Partner  
Heads

„Klären Sie genau Ihre Kapazitäten. Kleine Kinder oder private Probleme sollten Sie nicht haben. Ein Executive MBA ist extrem anstrengend. Wichtig ist es, die Netzwerke auszunützen.“

[Dinnov]



## karierefallen!

**Falsche Vorstellungen.** Weder winken in Europa Gehaltsexplosionen noch garantiert ein Executive MBA steilen Aufstieg. Die Kosten sind genau abzuwägen. In erster Linie werden wertvolle Zusatzqualifikationen erworben.

**Die eigenen Kräfte überschätzen.** Ein Executive MBA ist extrem anstrengend. Kleine Kinder oder private Probleme werden zu Stolpersteinen und die Scheidungsrate steigt, wenn das eigene Potenzial nicht realistisch eingeschätzt wird.

**Kontakte ungenutzt lassen.** Ein zentraler Asset eines MBAs sind die Kontakte zu Kollegen. Wer die nicht pflegt, hat sein Geld nicht gut angelegt.