



# Entscheidungskompetenz im Fokus

Nach der Corona-Krise werden die Herausforderungen an Business Schools nicht weniger. Die Vermittlung von Entscheidungskompetenzen vor dem Hintergrund technologischer Entwicklungen spielt dabei eine große Rolle, waren sich die Teilnehmer des Round Table einig.

VON PETRA WALTHER



► Sind die Business Schools wieder im Vor-Corona-Modus angelangt, was ihre MBA-Programme betrifft? Ist also das Lernen in Präsenz wieder „die Normalität“, oder hat sich das Online-Format während der Pandemie so sehr bewährt, dass es künftig den Schwerpunkt der Lehre bildet? „Die Präferenzen der Studierenden sind je nach Alter sehr unterschiedlich“, sagt Roland Siegers, Director Early Career Programs an der ESMT Berlin. Gerade jüngere Menschen hätten das Bedürfnis, sich wieder real zu begegnen. „In dem Moment, wo wir etwa Master-of-Science-Studie-

rende bitten, sich online zuzuschalten, sind sie weg“, so Siegers. Je erfahrener die Studierenden jedoch seien, desto eher würden sie bevorzugen, online zu studieren. Dies meist aus pragmatischen Gründen: „Ältere MBA- und vor allem EMBA-Teilnehmende wissen, dass Zeit Geld ist“, sagt Siegers. Der Global Online MBA der ESMT Berlin stoße entsprechend auf großen Zuspruch. „Bei den Führungskräften ist Zeit eindeutig der limitierende Faktor, was ein Präsenzstudium betrifft“, meint dazu auch Martin Vogt, Produktmanager am Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) der Universität Augsburg. Hinzu komme, dass Unternehmen Reisebudgets kürzen würden. „Viele Studierende im Zertifikatsprogramm schätzen daher, wenn sie sich online zuschalten können. Und einige können generell nur online teilnehmen. Unterm Strich ist maximal vier Tage Präsenz – als Kick-off sowie am Kursende – für die meisten in Ordnung. Aber mehr darf es nicht sein“, so Vogt. Professor Dr. Stefan Schmid, Akademischer Leiter des Executive MBA-Programms an der ESCP Business School Berlin, berichtet indes von ganz anderen Erfahrungen: „Wenn wir Pflichtkurse sowohl online als auch in Präsenz anbieten, ist in der Nach-Corona-Zeit insbesondere beim Executive MBA die Nachfrage nach Online-Formaten gar nicht

## INFORMATIONEN ZUM ROUND TABLE

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Experten und Expertinnen an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die **Expertenrunde MBA & Co** (die als Videokonferenz stattfand) wurde von **Erwin Stickling**, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderiert.



„Der MBA ist sowohl für die Absolventen und Absolventinnen als auch für die Arbeitgeber ein Gewinn. Das müssen wir verstärkt nach außen tragen und mit Zahlen belegen.“



Ralf Bürkle, Mannheim Business School

so hoch“, sagt er. Im Durchschnitt würden nur circa 15 Prozent die Online-Variante wählen. „Dies zeigt, dass den Teilnehmenden im Executive-Education-Bereich die Netzwerkbildung am Campus wichtig ist“, meint Schmid.

### Gute Alternative für Führungskräfte

Die ESCP bietet die Online-Variante inzwischen jeweils zeitlich nach den Präsenzveranstaltungen an, sodass Führungskräfte, die kurzfristig verhindert sind, eine gute Alternative haben. Auch der Rheinahr-Campus der Hochschule Koblenz bietet jeden Präsenztage im Nachgang online an. Laut Professor Dr. Thomas Mühlencoert, Studiengangsleiter des MBA-Fernstudienprogramms, entscheiden sich hier rund ein Drittel der Studierenden dafür. Didaktisch betrachtet sind die Online-Tage nach Ansicht von Mühlencoert jedoch eher kritisch zu sehen. „Die Mitarbeit der Studierenden ist weniger gut als bei Präsenz“, so seine Beobachtung.

„Das gemeinsame Lernen vor Ort hat eine ganz andere Qualität als online“, bestätigt Ralf Bürkle, Director Marketing & Communications an der Mannheim Business School. Zudem sei die geforderte Selbstorganisation des Online-Lernens für viele Studierende eine Herausforderung. Seine Hochschule setze daher wieder fast vollumfänglich auf Präsenz. Hybridveranstaltungen, an denen manche Studierende vor Ort teilnehmen und gleichzeitig andere online zugeschaltet werden, bietet die Mannheim Business School – wie auch die meisten anderen Hochschulen – nicht mehr an.

Angesichts der unterschiedlichen Erfahrungen der Experten ist schwer zu beurteilen, ob der Trend beim MBA wieder mehr zu Präsenz oder in Richtung online geht. „Der Markt ist entsprechend der unterschiedlichen Kunden heterogen“, bringt es Professor Martin Fassnacht, Direktor des Full-Time und Part-

Time MBA-Programms und Leiter des Lehrstuhls Strategy and Marketing an der WHU – Otto Beisheim School of Management, auf den Punkt. „Es gibt einen MBA-Markt für Präsenz-, einen für Online-Programme und einen, bei dem das Angebot als Blended Learning konzipiert ist.“ Ebenso sieht es Bernhard Kraus, Managing Director an der Technical University of Munich. Entscheidend für die Business Schools sei daher, dass sie ihr Modell entsprechend ihrer Positionierung wählen. Die TUM beispielsweise sei darauf ausgerichtet, Technologie, Management und Nachhaltigkeit zu verknüpfen. Hierfür seien Präsenzphasen zwingend. „Wir können Teilnehmenden Technologien in unseren Forschungseinrichtungen vor Ort erlebbar machen, online wäre das kaum möglich“, so Kraus.

### Das Lernen der Zukunft

Die Technologie schreitet voran und beeinflusst, welche Kompetenzen Führungskräfte in Zukunft brauchen. Was muss ein MBA-Studium entsprechend vermitteln? Und auf welche Art sollte es dies transportieren? KI-Entwicklungen wie ChatGPT waren beim Round Table unter anderem Ausgangspunkt für Überlegungen, auf was es in MBA-Programmen in Zukunft verstärkt ankommt. Der Chatbot macht seit Anfang dieses Jahres von sich reden, da er komplexe Texte wie Referate verfassen kann. Unlängst hat er eine MBA-Abschlussprüfung bestanden. Das bereitet manch einer Hochschule Sorgen. Doch ChatGPT als Gefahr für den MBA zu sehen, ist nach Ansicht der Round-Table-Teilnehmenden wenig sinnvoll.

„Wir bauen darauf, dass es – wie vom ChatGPT-Entwickler OpenAI angekündigt – in Kürze eine Software geben wird, die KI-Texte erkennt“, sagt Thomas Mühlencoert.

Vor allem aber sei zu bedenken, dass es sich bei ChatGPT um ein Tool handle, das mit hoher Wahrscheinlichkeit in Indust-



„Wissensvermittlung dient dazu, eine Basis für den Kompetenzaufbau zu schaffen. Insbesondere geht es darum, Entscheidungskompetenzen in komplexen Situationen aufzubauen.“

Bernhard Kraus, Technical University of Munich

„Die Entwicklung der Künstlichen Intelligenz können wir nicht aufhalten. Vielmehr sollten wir hier proaktiv vorgehen [...] und die nötigen Fähigkeiten ausbilden beziehungsweise vertiefen.“



Martin Fassnacht, WHU – Otto Beisheim School of Management

rieprozesse einfließen und mit dem die MBA-Absolventen und -Absolventinnen somit in ihrem Berufsleben umgehen müssen. „Es gilt daher, mit solchen Technologien zu arbeiten statt gegen sie“, so Mühlencoert. „Die Entwicklung der Künstlichen Intelligenz können wir nicht aufhalten. Vielmehr sollten wir hier proaktiv vorgehen, zu vermittelndes Wissen mehr in den entsprechenden Kontext setzen und die nötigen Fähigkeiten ausbilden beziehungsweise vertiefen, um dieses Wissen erfolgreich anzuwenden“, meint auch Martin Fassnacht. Kompetenzentwicklung sei schon immer ein Thema beim MBA-Studium gewesen, nun rücke es vollends in den Vordergrund, was für die Lehrstühle mitunter herausfordernd sei: „Die Anforderungen an die Professoren werden sich verändern“, ist Fassnacht überzeugt. Wie Bernhard Kraus bemerkt, ist reine Wissensvermittlung ohnehin seit mehreren Jahren zu kurz ge-griffen. „Wissensvermittlung dient nur noch dazu, um eine Basis für den Kompetenzaufbau zu schaffen“, sagt er. Insbesondere gehe es darum, Manager und Führungskräfte darauf vorzubereiten, Entscheidungen in komplexen Situationen treffen zu können.

### Verständnis für Technologien

Bei der TUM werde viel Wert darauf gelegt, den Teilnehmenden an den MBA-Programmen ein Verständnis für Technologien und deren Einsatzpotenziale nahezubringen. „In diesem Kontext können sie Technologien sehen, die vielleicht erst in vier oder fünf Jahren Marktreife haben, also praktisch einen Blick in die Zukunft werfen“, erläutert Kraus. Auch die Universität Augsburg schließt sich der Hightech-Agenda an und baut Martin Vogt zufolge die Bereiche Big Data sowie Künstliche Intelligenz aus. Letzteres umfasse auch ein KI-Produktionsnetzwerk. Hier werden KI-basierte Produktionstechnologien erforscht, um die regionale Wirtschaft fit für die Zukunft zu machen. „Die praktische Anwendung der KI-Forschung soll zukünftig auch Thema in der berufsbegleitenden Weiterbildung – und somit auch beim MBA – sein“, so Vogt.

Der MBA-Experte glaubt zudem, dass die Studien- und Lernkonzepte für die Nachfragenden zeitlich flexibler gestaltet werden müssen. Ob die Flexibilität des Lernmodells dabei so ausgeprägt sein sollte, wie in den USA teilweise gefordert, ist wiederum fraglich: Die US-amerikanischen Business Schools diskutieren aktuell das Konzept „HyFlex“, wie Roland Siegers zu berichten weiß. Es steht für „hybrid flex“ und handelt sich im Prinzip um eine

gesteigerte Form des Blended Learnings. Im Extremfall bedeutet das, wie Siegers erläutert, dass die Studierenden jeden Morgen entscheiden könnten, ob sie zum Präsenzkurs gehen, sich online in den Kurs einwählen oder sich den Lernstoff asynchron in der Datenbank abholen.

### Recruiting internationaler Studierender

Internationalen Studierenden wird es derzeit nicht leicht gemacht, nach Deutschland einzureisen. Laut Martin Fassnacht ist die Lage rund um die Visa-Vergabe für Studierende in einigen Städten äußerst angespannt. Für die WHU ein großes Problem: „Einige Studierende, die aus anderen Ländern kommen, können derzeit nicht onboarden, weil sie kein Visum kriegen.“ Der Grund für die unerfreuliche Situation sind mangelnde Kapazitäten bei der Ausländerbehörde. Laut Fassnacht geht dort alles sehr langsam voran. Ähnliche Erfahrungen machen weitere Business-School-Vertreter des Round Table.

Für zahlreiche zukünftige Studierende, etwa aus den bevölkerungsreichen Ländern China und Indien, kommt in Deutschland eine weitere bürokratische Hürde hinzu, auf die Ralf Bürkle hinweist: Sie unterliegen bei der Vergabe von Studienvisa einer Vorprüfung ihrer Zeugnisse bei der Akademischen Prüfungsstelle. „Das macht ein MBA-Studium in Deutschland für Menschen aus diesen Ländern nicht gerade interessanter. Viele gehen daher in andere EU-Staaten, in denen Prozesse der Visaerteilung weniger kompliziert und langwierig sind“, sagt Bürkle. Dass in China und Indien Bildungsvermittler agieren, wie Roland Siegers aus guter Quelle weiß, macht diese Märkte ebenfalls nicht einfacher für die deutschen Hochschulen: „Von US-amerikanischen und britischen Universitäten bezahlte Agenturen vor Ort beraten die Anwärter und Anwärterinnen für ein MBA-Studium und machen Werbung für diese Hochschulen“, erläutert Siegers. Deutsche MBA-Anbieter würden von den Bildungsvermittlern nicht verkauft, somit hätten die indischen und chinesischen Studierenden sie in der Regel auch nicht auf dem Schirm. Das bedeutet: Die deutschen Hochschulen müssen aktiver werden, um wahrgenommen zu werden. Die TUM hat daher bereits vor zehn Jahren entschieden, eigene Offices in Mumbai und Beijing aufzubauen. „Diese Repräsentanzen helfen uns dabei, direkten Kontakt zu den Top-Institutionen vor Ort und deren Absolventen zu bekommen, auch um Top-Talente für den deutschen Bildungsmarkt zu gewinnen“, berichtet Bernhard Kraus.

Während beim indischen Markt noch Potenzial vorhanden ist, ist dies beim russischen Markt seit dem Beginn des Ukraine-Krieges nicht mehr der Fall. „Wegen seiner Größe und seiner geografischen Lage hatte Russland für deutsche Business Schools lange Jahre durchaus Relevanz bei der Rekrutierung von Studierenden“, sagt Bürkle.

## MBA in Gefahr?

Werden akademische Abschlüsse in Zukunft an Relevanz verlieren? Ausgehend von einem solchen Trend in den USA, wurde auch das beim Round Table thematisiert.

Die Hochschulen sollten sich mehr mit Micro-Degrees beschäftigen, dazu hat die Hochschulrektorenkonferenz kürzlich aufgerufen, wie Thomas Mühlencoert in den Round Table einbringt. Der MBA-Experte hat sich mehrere Studien angeschaut und macht einen Trend aus, der zumindest in den USA zu verzeichnen ist: die abnehmende Relevanz von Hochschulabschlüssen für die Unternehmen.

„Google, Microsoft, Starbucks und andere US-amerikanische Unternehmen sagen, dass sie formale Abschlüsse nicht mehr zwingend benötigen. Wichtiger sind ihnen kompetenzbasierte Nachweise“, berichtet Mühlencoert. Noch ist dieser Trend nicht nach Deutschland übergeschwappt, Roland Siegers plädiert aber dazu, gewappnet zu sein. „Entwicklungen in den USA kommen auch bei uns häufig verzögert an. Siehe etwa das Thema Diversity: den Umgang mit unterrepräsentierten Gruppen vor allem bei den studentischen Auswahlprozessen. Deshalb sollten wir vorbereitet sein, um im gegebenen Zeitpunkt die richtigen Argumente parat zu haben“, sagt er. Stefan Schmid indes glaubt nicht an eine Entwertung von akademischen Abschlüssen im europäischen Raum. „Die Situation in Europa ist eine andere als in den USA“, wirft er ein.

## Zusätzliche Kompetenzen erwerben

Was seiner Meinung nach stärker kommen könnte, sind kleinere Einheiten – sogenannte Micro-Programme –, die sich dann auch zu einem „Degree“ zusammenführen lassen. Ansonsten kann Schmid sich vorstellen, dass Talente in Zukunft sogar mehr Abschlüsse als früher absolvieren, um auch in späteren Phasen der Karriere zusätzliche Kompetenzen zu erwerben. Auch Martin Fassnacht ist wenig beunruhigt ob der Entwicklungen in den

USA. Er warnt vielmehr davor, dies als Anlass zu nehmen, um den Wert des MBA infrage zu stellen. „Wir Deutsche tendieren dazu, bei Risiken alles anzuzweifeln“, sagt er – und plädiert dafür, sich immer wieder der Qualität der MBA-Ausbildung bewusst zu sein. „Ich halte das, was wir hier in Deutschland liefern, vom Grundsatz her für ganz hervorragend. Mit guten Programmen, die auch Technik und Nachhaltigkeit ausreichend integrieren, werden wir kein Problem haben“, ist Fassnacht überzeugt.

Ralf Bürkle fügt hinzu: „Der MBA ist sowohl für die Absolventen und Absolventinnen als auch für die Arbeitgeber ein Gewinn. Das müssen wir verstärkt nach außen tragen und mit Zahlen belegen.“ Die Führungskräfte, die an der Mannheim Business School gerade den Parttime-MBA abgeschlossen haben, hätten zum Beispiel noch während des Programms durchschnittlich eine Gehaltssteigerung von 25 Prozent verzeichnet. Fast die Hälfte seien bereits in einer Leadership-Position; vor Studienbeginn waren es nur wenige. „Bemerkenswert dabei ist, dass weit mehr als zwei Drittel sagen, dass sie das, was sie im MBA-Studium gelernt haben, konkret am Arbeitsplatz anwenden können, und dass es ihnen sehr geholfen hat, dort hinzukommen, wo sie nun sind. Ich denke, diese Zahlen sprechen für sich“, so Bürkle.

## Business Schools und Unternehmen Hand in Hand

Direkte Kooperationen zwischen den Business Schools und den Unternehmen beziehungsweise deren HR-Abteilungen im Rahmen von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen scheinen rückläufig zu sein. Die Entscheidung, den Master of Business Administration zu absolvieren, geht inzwischen tendenziell mehr von den einzelnen Führungskräften selbst aus.

Stefan Schmid sieht diesen Trend insbesondere für den EMBA. Hier herrsche immer weniger Business to Business. „Um Talente zu halten, unterstützen Unternehmen ihre Führungskräfte zwar dabei, wenn diese sich für ein Executive-MBA-Studium entscheiden. Dass sie von sich aus jährlich eine bestimmte Anzahl von Führungskräften bei uns anmelden, wird aber seltener“, so Schmid. Ähnliches berichtet Martin Vogt. Ihm zufolge läuft das EMBA- und MBA-Geschäft bei der Uni Augsburg schon längere Zeit vorrangig mit Individualkunden. „Kooperationen mit Unternehmen gibt es auch. Insgesamt haben die Unternehmen vor zehn bis zwölf Jahren jedoch mehr in MBA-Programme investiert“, ist der Eindruck von Vogt.



„Didaktisch betrachtet, sehe ich Onlinekurse beim MBA eher kritisch. Die Mitarbeit der Studierenden ist hier weniger gut als bei Präsenz.“

Thomas Mühlencoert, Rhein/Ahr-Campus der Hochschule Koblenz



„Wir versuchen weiter, die Zahl der weiblichen Teilnehmenden in unseren MBA-Programmen und insbesondere im EMBA zu erhöhen. Unser Ziel ist, einen Anteil von mindestens 40 Prozent zu erreichen.“

Professor Stefan Schmid, ESCP Business School Berlin

Dass Unternehmen die Business Schools immer weniger in ihre Führungskräfte-Entwicklungsprogramme einbinden, kann Roland Siegers zumindest für den Global-Online-MBA der ESMT Berlin nicht behaupten. „Unternehmen wie Allianz und BMW integrieren das Studium als Weiterbildungsmaßnahme oder vergeben – gebunden an unternehmensspezifische Programme – Stipendien, beispielsweise für den Global-Online-MBA“, sagt er. Bernhard Kraus sieht deutliche Unterschiede bei Unternehmen. „Es gibt einige, für die ein MBA-Programm ein integraler Bestandteil der Karriereplanung für Talente ist, andere legen die Verantwortung für die Gestaltung der Karrierewege stärker in die Hände der Kandidaten und Kandidatinnen“, sagt er. Unabhängig von Vereinbarungen sei immer klar: „Jeder Bewerber, jede Bewerberin muss das strikte Auswahlverfahren der Programme erfolgreich durchlaufen. Die Qualität der Teilnehmenden ist schließlich entscheidend für die Qualität der Programme.“

## DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

- 1 Der MBA-Markt ist heterogen, was das Format – Präsenz oder online – betrifft.
- 2 Von den Hochschulen als ungünstig angesehen werden **Hybridveranstaltungen**, an denen manche Studierende vor Ort teilnehmen und gleichzeitig andere online zugeschaltet werden.
- 3 Dennoch müssen **Lernmodelle insgesamt flexibler** werden.
- 4 Wichtig ist zudem, dass **technologische Entwicklungen** im Studium aufgegriffen und in den jeweiligen Kontext gestellt werden.
- 5 Insbesondere gilt dies für das Thema „**Nachhaltigkeit**“. Dieses wird derzeit stark nachgefragt.
- 6 **Entscheidungskompetenzen** werden für Führungskräfte immer notwendiger und müssen entsprechend im MBA-Studium vermittelt werden.
- 7 Die **komplizierte Visavergabe** erschwert das Recruiting internationaler Studierenden.
- 8 Die Business Schools sind immer mehr gefordert, die **Qualität ihrer MBA-Studiengänge** verstärkt nach außen zu tragen.
- 9 Die Entscheidung, den Master of Business Administration zu absolvieren, geht immer mehr **von den einzelnen Führungskräften selbst** aus.

## Nachhaltigkeitsmanager sind gefragt

Die Klimakrise ist allgegenwärtig und fordert wirtschaftliches Handeln. Das Thema „Nachhaltigkeit“ spielt daher in den Unternehmen eine zunehmend große Rolle. Inwiefern hat dies einen Einfluss auf das MBA-Studium? Wie wird das Thema in den MBA integriert? „Viele Unternehmen suchen vermehrt nach Nachhaltigkeitsmanagern. Insofern wird das Thema Nachhaltigkeit derzeit stark nachgefragt“, berichtet Martin Vogt. An der Uni Augsburg bestehe die Möglichkeit, den Weg in Richtung Nachhaltigkeitsmanagement zu gehen. Wie können die Unternehmen sich in Sachen Nachhaltigkeit strategisch ausrichten? Welche Richtlinien und Gesetze kommen auf sie zu? Was müssen sie in der Berichterstattung zur Environmental Social Governance (ESG) beachten? Dies sind Fragen, die laut Vogt in entsprechenden Kursen aufgegriffen werden.

Auch in den Auswahlgesprächen für ein MBA-Studium an der ESCP Business School Berlin fragen viele Bewerbende explizit nach dem Thema Nachhaltigkeit, berichtet Stefan Schmid. Er ist davon überzeugt: Dies ist kein Strohfeuer. „Mit Nachhaltigkeit werden wir uns auch noch in fünf oder zehn Jahren auseinandersetzen“, sagt er. Gleichzeitig macht Schmid darauf aufmerksam, dass das Thema nicht völlig neu ist. „Im deutschsprachigen Raum gab es schon zu einem Zeitpunkt Lehrstühle für Umweltwirtschaft, als dies in den USA noch gar nicht der Fall war. In Europa haben wir das Thema Nachhaltige Unternehmensführung als Wettbewerbsvorteil unserer Aus- und Weiterbildung aber in der Vergangenheit weniger betont, als wir es hätten tun müssen“, so Schmid.

Zum Fachstudium sollte der MBA sich jedoch nicht entwickeln; schließlich handelt es sich um eine General Management Ausbildung, wie Ralf Bürkle bemerkt. „Es geht im Studium nicht darum, zu zeigen, wie man etwa einen ESG-Bericht schreibt. Vielmehr soll es auf eine Führungsposition vorbereiten, in der es darauf ankommt, Entscheidungen fundiert zu treffen.“ Allerdings – und hier schließt sich der Kreis zu den zu vermittelnden Kompetenzen – ist ein grundlegendes Verständnis von Technologien notwendig, um gute Entscheidungen treffen zu können, wie unter anderen Thomas Mühlencoert betont. „Wir brauchen dringend neue Technologien, damit wir die Klimakrise bewältigen können“, sagt er. Ausschließlich auf Verhaltensänderungen zu setzen, reiche nicht aus.

So ist die deutsche Industrie gefordert, nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln. Darauf macht Martin Fassnacht auf-

„Die Unterstützung von Start-ups, die sich im Bereich Deep Tech bewegen und hochtechnologische Lösungen entwickeln, ist ein Feld, in dem sich die Business Schools engagieren sollten.“



Roland Siegers, ESMT Berlin

merksam. „Die Studierenden müssen deutlich tiefer rein in die Themen als früher, damit sie gute Entscheidungen treffen können“, sagt er. „Für die Entscheidungskompetenz von Führungskräften ist es essenziell, ein Technologieverständnis zu haben“, betont auch Bernhard Kraus. Hinsichtlich der Gestaltung einer lebenswerten Zukunft müssten MBA-Programme Nachhaltigkeit, Technologie und Management zusammenführen. Sein Appell: „Unser Anspruch muss sein, dass wir Führungskräfte, die Akteure bei der Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft sind, weiterqualifizieren.“ Laut Roland Siegers ist zudem die Unterstützung von Start-ups, die sich im Bereich Deep Tech bewegen und hochtechnologische Lösungen entwickeln, ein Feld, in dem sich die Business Schools engagieren sollten. „Die hier tätigen Physiker, Chemiker und andere Wissenschaftler brauchen BWLer zwecks der Kommerzialisierung ihrer Ideen“, erläutert er. „Denn nur wenn Investoren gewonnen werden können, können sie Ihre Entwicklungen auf den Markt bringen.“

### Die größten Herausforderungen der Zukunft

Wie schauen die Teilnehmenden auf die kommenden Jahre? Welchen Herausforderungen müssen die Hochschulen sich stellen? Für Bernhard Kraus liegt die große Herausforderung in der notwendigen Transformation der Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit: „Es sagt sich so leicht dahin, dass Technologie und Nachhaltigkeit zusammengebracht werden müssen. Tatsache ist jedoch, dass dies keineswegs banal ist.“ Komplexe Technologien wie zum Beispiel Quantentechnologie so zu vermitteln, dass Manager auf diesem Wissen basierend Entscheidungen mit unternehmerischer Relevanz treffen könnten, sei eine enorme Herausforderung. Roland Siegers führt eine weitere Herausforderung in Zusammenhang mit der Transformation auf, die ganz anderer Art, aber nicht minder komplex ist. Sie betrifft die Entwicklung hin zu

einem anderen Wirtschaftssystem. „Wenn wir uns die Ungleichheit auf der Welt und die vielen sozialen Krisen in vielen Ländern anschauen, müssen wir einsehen, dass der Kapitalismus der Marke USA gescheitert ist“, sagt er. Die Business Schools stehen nach Ansicht von Siegers mit in der Verantwortung, Lösungen für ein gerechteres System voranzutreiben, bei dem im Sinne von allen Menschen gehandelt wird.

Zu mehr Gleichheit will auch Stefan Schmid beitragen. Er spricht das Thema „Frauen in Führungspositionen“ an. „Wir versuchen weiter, die Zahl der weiblichen Teilnehmenden in unseren MBA-Programmen und insbesondere im EMBA zu erhöhen“, sagt er. Das Ziel sei, einen Anteil von mehr als 40 Prozent zu erreichen. Für Martin Vogt indes besteht die Herausforderung schlicht darin, mit dem MBA-Studium weiterhin attraktiv zu sein und mehr Führungskräfte dafür zu begeistern – egal, ob sie im Konzern arbeiten oder für ein Start-up tätig sind. Zu berücksichtigen ist dabei laut Thomas Mühlencoert, dass die Studierenden anspruchsvoller werden hinsichtlich der Flexibilisierung und Individualisierung der Studienverläufe. Hier die richtigen Lösungen zu bieten, bleibt für ihn die wichtigste Aufgabe der Business Schools.

Sich darauf zu fokussieren, dass der MBA relevant bleibt, ist auch für Martin Fassnacht ein wichtiger Punkt. Erreicht werden kann dies seiner Meinung nach, indem das Studium den (angehenden) Führungskräften Orientierung und auch Inspiration im zunehmend komplexen Business bietet. Auch das Thema „Netzwerken“ liegt ihm am Herzen. Dieses Thema greift auch Ralf Bürkle als ein zukünftig entscheidendes Thema für die Business Schools heraus. „Durch eine stärkere Vernetzung der Business Schools untereinander könnten sie eine stärkere Stimme gegenüber der Politik bekommen“, so seine Idee. Aber auch die Netzwerke der Studierenden gelte es zu nutzen, sei es für Empfehlungen oder schlicht, um eine stärkere Verbindung zur Praxis zu haben und hinsichtlich der Bedarfe und Erwartungen der Unternehmen auf dem Laufenden zu sein. ■



„Viele Unternehmen suchen vermehrt nach Nachhaltigkeitsmanagern. Insofern wird das Thema Nachhaltigkeit derzeit stark nachgefragt.“

Martin Vogt, Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) der Universität Augsburg