



Hoch motiviert in die Weiterbildung zur Führungskraft

Um die aus heutiger Sicht vielfach unbekanntenen Herausforderungen der Zukunft meistern zu können, sind Organisationen auf eine neue Generation von Führungskräften angewiesen – auch im Personalmanagement. Dafür bietet sich die Investition in einen MBA geradezu an.

VON WINFRIED GERTZ



Daniel Trautmann,
Rau Consultants

► Noch muss Daniel Trautmann, 35, ein wenig an seiner Abschlussarbeit feilen, bevor er als frisch gebackener Master of Business Administration (MBA) mit ganzer Kraft ins Berufsleben zurückkehren wird. In seiner Thesis entwirft er ein Modell für eine HR Due Diligence, die ihren Namen auch verdient. Bevor Unternehmen fusionieren, kritisiert Trautmann, der seit 2013 bei der Münchner Unternehmens- und Personalberatung Rau Consultants beschäftigt ist, werde bei der Bewertung einseitig auf finanzielle Positionen geschaut. Klassische Personalbelange hingegen, wie etwa die Frage, ob sich

verschiedene Kulturen auch vertragen und mit welchen Instrumenten dies gewinnbringend und gegen Widerstände unter einen Hut zu kriegen ist, „kommen leider selten zur Geltung“.

Trautmann hat sich für einen MBA der Technischen Hochschule Ingolstadt entschieden. Auf ihrer Website präsentiert sie das Programm als „berufsbegleitendes Weiterbildungsstudium mit Präsenz- und Selbstlernphasen“. An insgesamt 38 Tagen müssen die Studenten vor Ort sein. Mit rund 20 000 Euro schlägt das viersemestrige Studium zu Buche und ist ziemlich neu.

Trautmann und seine Studienkollegen sind erst der zweite Jahrgang. Das Studienkonzept unterscheidet sich von anderen MBA-Angeboten mit HR-Zuschnitt durch seine Ausrichtung auf den Business Partner. Ein Konzept also, das auf den großen Einfluss von Dave Ulrich verweist, der die Rolle des Personalmanagers in jüngster Vergangenheit grundlegend neu konturierte. Ulrichs zentrale Forderung, der Personalmanager müsse zum Business Partner des Topmanagements werden und einen erkennbaren Beitrag zur Wertschöpfung leisten, ist in der Tat für viele Entscheidungsträger in der HR-Szene neben einer ausgeprägten Serviceorientierung und hohen Beratungskompetenz Maxime ihrer beruflichen Identität. Dem folgt auch die TH Ingolstadt in ihrem Studienkonzept, das besonders auf Potenzial- und Leistungsträger in HR-Funktionen sowie qualifizierte Führungskräfte in anderen Fachbereichen zugeschnitten ist.

Wenige Präsenzangebote

Wer heute das Angebot vergleichbarer HR-MBA-Studienprogramme in Deutschland sondiert, trifft auf zahlreiche Fernlern- sowie einige wenige Präsenzangebote, die hier in Gestalt einer überschaubaren Auswahl vorgestellt werden. Neben der TH Ingolstadt als relativ neuem Player und der Hochschule Koblenz, die seit 2003 im Fernkursformat ein breitgefächertes MBA-Spektrum aus neun Studiengängen bereithält, darunter auch ein Programm mit dem Titel „Leadership“, studiert an der Hochschule Ludwigshafen bereits der 13. Jahrgang berufsbegleitend im „MBA HRM“. Auch an der Quadriga Hochschule in Berlin kann man auf eine stolze Liste von Absolventen verweisen, die ebenfalls neben der Berufstätigkeit die Schulbank drückten, um den „MBA Leadership & Human Resources“ zu erwerben. Eigentlich sollte der MBA an

der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) in Dresden den personalwirtschaftlichen Studiengängen komplettieren. Doch nach nur wenigen Semestern wurde die Notbremse gezogen. Spekulationen zufolge wurde das Programm nicht angenommen von der Zielgruppe. Auch von Verwerfungen zwischen Hochschule und dem beteiligten

**Selbst wenn es bisweilen
anders klingen mag,
hat der MBA in der
Wirtschaft als akademi-
sche Qualifikation kaum
an Ansehen eingebüßt.**

Projektpartner, der Firma Media Projekt, ist die Rede. Deren Geschäftsführer teilt mit, man suche bereits nach einer anderen Hochschule, um das MBA-Programm fortzusetzen. Auf Nachfrage erläutert Professorin Anne-Katrin Haubold von der HTW, die wirtschaftswissenschaftliche Fakultät habe sich entschieden, personalwirtschaftliche Belange künftig stärker in den Bachelor- und Masterstudiengängen zu berücksichtigen. „Daher wird der weiterbildende Studiengang HRM MBA zunächst nicht mehr angeboten.“

MBA zahlt sich für Personaler aus

Während die Entwicklungen in Dresden aus Sicht von MBA-Interessenten gewiss enttäuschend sind, blicken Studenten und Absolventen anderer Kaderschmieden umso optimistischer nach vorn. Ihre Motivation, mit dem MBA ihrem akademischen Werdegang einen klangvollen wie karrierefördernden Abschluss hinzuzufügen, hat sich offenbar auszahlt. Beate Labandowsky, 32, Absolventin des MBA der Hochschule Ludwigshafen, der in Kooperation mit der Management Academy Heidelberg angeboten wird und als berufsbegleitend konzipiertes Pro-



Beate Labandowsky
Elektrobit Automotive GmbH

gramm 21 Monate dauert, wollte nach Banklehre und BWL-Bachelor „eigentlich einen Master draufsatteln“. Doch dann gab eine Kollegin ihr den Tipp mit dem MBA. „Dieser Ratschlag war Gold wert.“

Nach erster beruflicher Erfahrung im Recruiting, sagt Labandowsky, wollte sie sich hinsichtlich HR unbedingt „breiter aufstellen“. Während es im betriebswirtschaftlichen Bachelorstudium zu kurz gekommen sei, HR-Aufgaben mit strategischem Blick anzugehen, habe sie im MBA-Studium Problemlösungskompetenz erworben und methodisch viel hinzulernt. Ihr zufriedenes Fazit: „Dank MBA und beruflicher Erfahrung ist das Bild nun runder geworden.“ Nicht nur das: Mit dem MBA in der Tasche rückte die HR-Expertin bei der Elektrobot Automotive GmbH in Erlangen inzwischen zum „Head of Recruiting“ auf.

Ähnlich hoch fällt der Tauschwert der MBA-Investition für Kai Flaschel aus. Parallel zur beruflichen Aufgabe befasste sich der Referent Personalcontrolling der 50Hertz Transmisson GmbH zwischen Oktober 2016 und April 2018 an der Quadriga Hochschule in Berlin mit zentralen strategischen Personalaufgaben und erwarb dabei Management-Know-how und vielfältige Leadership Skills. Das Studium wird von vielen Persönlichkeiten aus der HR-Community unterstützt. Jedem Student steht während der gesamten Dauer ein Mentor zur Seite.



Kai Flaschel,
50Hertz Transmisson GmbH



Christoph Carnol,
Rheinhafen Krefeld

Mehrstufiger Auswahltest

18 Monate dauert das Studium, dessen Teilnehmerzahl begrenzt ist. Es kostet 29 000 Euro. Einige Plätze sind reserviert für Stipendiaten, die von namhaften Unternehmen mit bis zu 10 000 Euro bezuschusst werden.

In den ausführlichen Bewerbungsunterlagen sind auch „sehr gute“ Englischkenntnisse auf Basis eines mit mindestens 80 Punkten bestandenen Toefl-Tests nachzuweisen. Um den Zuschlag zu bekommen, absolvieren Bewerber einen mehrstufigen Auswahltest.

Die Absicht, sich den MBA zuzulegen, begründet Flaschel auf den ersten Blick noch recht zaghaft: „Nach rund fünf Jahren Firmenzugehörigkeit wollte ich externe Impulse und Herausforderungen erhalten und mich stärker mit der HR-Community vernetzen.“ Doch das Ergebnis seiner Weiterbildung geht beträchtlich darüber hinaus. Unverzüglich steigt Flaschel bei seinem Arbeitgeber zum Fachgebietsleiter Personalplanung, Personalcontrolling und Entgelt auf. Auch wenn er als frisch gebackene Führungskraft den MBA nicht als primäre Ursache der Beförderung einordnet, ist doch der im Studium „erworbene breitere

und analytischere Blick auf HR sowie der intensive Austausch mit ganz unterschiedlichen Charakteren“ ganz wesentlich verantwortlich dafür.

Selbst wenn es bisweilen anders klingen mag, hat der MBA in der Wirtschaft als akademische Qualifikation kaum an Ansehen eingebüßt. Die Studienangebote, breit gefächert zwischen Fachhochschulen an der Peripherie und internationalen Kaderschmieden mit Triple-A-Bewertung, erfreuen sich einer unbeeinträchtigt stabilen Nachfrage. Abgesehen von der THW Dresden zeigen die hier präsentierten Studiengänge mit ihrem jeweiligen personalwirtschaftlichen Zuschnitt: Wer in der Karriere nicht klein beigeben möchte, ist mit einem MBA auf der sicheren Seite.

Ehrliche Fragen an sich selbst

Deshalb ist auch jeder Interessent gut beraten, vor der Wahl eines MBA-Programms ehrlich mit sich und seinen Ressourcen umzugehen. Christoph Carnol, 52, MBA-Absolvent der Hochschule Koblenz, hat sich in diesem wichtigen Klärungsprozess folgende Fragen gestellt: Absolviere ich einen MBA, um ein bereits absolviertes Studium zu vervollständigen, oder will ich Managementwissen erlangen? Hilft mir der MBA beim Weiterkommen im Beruf, habe ich es lediglich auf den Titel abgesehen oder soll die Weiterbildung von Karrierezielen unabhängig nur mir selbst dienen? Carnols Antwort: „Ich wollte mein Managementwissen auffrischen und gerade in den Bereichen Leadership und Change Management neue Aspekte erschließen.“ Die persönliche Motivation sei ganz wichtig, sagt er. Sonst werde der Weg steinig – für einen selbst, das Umfeld sowie für die Dozenten.

Doch nicht nur die Motivation sei zu klären, ergänzt Carnol. Wer sich neben der beruflichen Tätigkeit einen MBA im Fernstudium vorknöpft, sollte dies auch sorgsam planen. Das heißt, konsequent Zeit zu erübrigen nicht nur für Beruf, Studium, Lektüre und Forschung, sondern auch für Freizeit, Freunde und Lebenspartner. „Man

muss sich bewusst sein, dass das Sozialleben, die Familie und das persönliche Umfeld zu kurz kommen werden.“ Wer jedoch seine Ressourcen planvoll einsetze und sich voll auf die Sache konzentriere, könne ganz nebenbei auch „bad habits“ ablegen und sich umgekehrt „good habits“ aneignen. Statt kostbare Zeit für Netflix, Facebook, Chats und sonstige Zeitfresser zu vergeuden, sei es dem Ziel dienlich, auf guten Schlaf und gesunde Ernährung zu achten und sich regelmäßig sportlich zu betätigen: „Das kann auch mal Wandern sein.“

Christoph Carnol ist verheiratet und Vater von drei

Wer sich neben dem Beruf einen MBA im Fernstudium vorknöpft, sollte dies auch sorgsam planen.

Kindern. Nach Wirtschaftsstudium in Brüssel und einem Master in Erneuerbaren Energien durchlief Carnol zahlreiche Stationen in seiner Karriere, zuletzt in der Logistik und Automobilindustrie. In seiner MBA-These analysierte er den Einfluss von Change Management in Unternehmen, die nachhaltiger wirtschaften wollen. Studium und Abschlussarbeit hätten ihn persönlich weitergebracht, „auch was die Sinnfindung der täglichen Arbeit betrifft“. Der Mühe Lohn: Kurz nach dem MBA wurde Carnol zum Geschäftsführer des Rheinhafens Krefeld berufen.

Konkrete berufliche Aufstiegserwartungen

Keine Frage, das hohe Ansehen des MBA haben die hier vorgestellten Absolventen zutiefst verinnerlicht. Ihre zeitliche wie finanzielle Investition ist untrennbar mit konkreten beruflichen Aufstiegserwartungen verknüpft. Daniel Trautmann macht aus dieser Zielsetzung gar keinen Hehl. Nach abgeschlossener Banklehre sowie erfolgreich absolviertem Studium der Bildungswissen-

Zeitliche wie finanzielle Investitionen sind untrennbar mit konkreten beruflichen Aufstiegserwartungen verknüpft.

schaften und Psychologie wollte der Personal- und Unternehmensberater zusätzliche Management- und HR-Kompetenzen erwerben und sich wertvolles Wissen im Arbeitsrecht oder HR-Controlling aneignen. „Indem ich lerne, Management- und HR-Methoden in der Praxis anzuwenden“, sagt Trautmann frei heraus, „verknüpfe ich mit dem MBA durchaus die Erwartung, mich auch für eine unternehmerische Funktion zu qualifizieren.“

Auch wenn zum Zeitpunkt der Recherchen zu diesem Text das MBA-Studium für Trautmann noch nicht zu Ende war, hat es ihm beruflich bereits weitergeholfen. Bei seinem Arbeitgeber kann er erste Managementaufgaben übernehmen und ein Team von jungen Kollegen qualifizieren, wobei er unmittelbar von Studieninhalten wie Coaching und Leadership profitiert. Auf jeden Fall zahle sich die Investition, bei der Trautmann vom Arbeitgeber kräftig unterstützt worden ist, für ihn aus: „Schon sechs Monate nach dem Abschluss, das steht bereits fest, wird sich der finanzielle und zeitliche Aufwand amortisiert haben.“ ■