

# In acht Stunden

**MBA-Lehrbuch** Liest man dieses Werk, lassen sich 164 Jahre Lesezeit einsparen.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Es gehört zu den hartnäckigsten Vorurteilen über moderne Bildung, dass Abschlüsse wie der Master of Business Administration (MBA) mit jahrelanger Vorbereitung (Englisch!) und ebenso langer Studienzzeit einhergehen und dabei Dutzende von schweren Büchern gewälzt werden müssen. Viel zu lange für die Menschen, die zwar wichtige Inhalte eines MBA-Programms erfassen, sich aber nicht mit intensiven Weiterbildungen beschäftigen möchten. Elon Musk, Steve Jobs und Bill Gates haben es schliesslich alle auch zu Milliarden gebracht. Musk hatte es lediglich zwei Tage an der Stanford-Uni ausgehalten.

Maximal so viel Zeit genügt, um sich gründlich durch «The Visual MBA» von Jason Barron zu arbeiten. Das Werk handelt alles Wichtige mit Skizzen ab und fügt alles am Schluss zum einfachen Ablauf, wie eine Firma zu gründen und wie ihr zum Wachstum zu verhelfen ist, zusammen: Ausgangspunkt sind, natürlich, gescheite Ideen, die es über Experimente (das am besten mit potenziellen Kunden) zu verfeinern und zu validieren gilt. Die anschliessende Planung und Festlegung einer Strategie inklusive Branding folgen dann den bewährten Rezepten: Die Grundlage des Wettbewerbs ist nicht ein – eventuell – besseres Produkt, sondern etwas anderes. Harley-Davidson verkauft seine Motorräder auch nicht mit dem Argument «Wir bauen die besseren Maschinen», sondern über den per Marketing konzipierten besonderen Lebensstil.

## Schlüsselkräfte bei der Stange halten

Spätestens nach der halbwegs erfolgreichen Produkteinführung (Seite 25 ff.) sind erste Adjustierungen angezeigt: Anpassungen bei Plänen, Strategien und Produkten erfordern Leadership (ab Seite 136). Selbst harte Entscheidungen müssen zwingend geschäftsethischen Kriterien genügen (Seiten 90 bis 93). Wenn dann neue Teams die Absatzzahlen nach oben treiben, gilt es, über Programme nachzudenken, welche die Schlüsselkräfte bei der Stange halten – ansonsten wird das nie etwas mit der geplanten globalen Expansion, den damit einhergehenden Ausbauten der Operations und den dabei unvermeidlichen Verhandlungen (Seiten 70 bis 75). Selbst auf diese Verhandlungen wird man hier perfekt vorbereitet: Begriffe wie Entrepreneurial Finance Process, Base of Differentiation und Low Cost Strategy gehen einem danach viel einfacher über die Lippen, weil hier alles ausschliesslich in der Weltsprache Englisch festgehalten ist.

Gemäss Barron erfassen unsere Gehirne Sachverhalte über Bilder 60 000-mal rascher als über Texte. Wer das Buch in, sagen wir, einem ganzen Tag, also acht Stunden, gründlich durchgeackert hat, spart also 60 000 Tage. Das entspricht immerhin 164 Jahren.



Universitätsbibliothek Bern (UB): In ihren 33 Teilbibliotheken verwaltet die UB insgesamt rund 4,3 Millionen Medien, davon fast 4 Millionen Druckschriften.

# Dozenten einloggen statt einfliegen

**Corona-Management** Wie wirkt sich die Krise auf die MBA- und EMBA-Angebote aus? Die Antworten einiger Anbieter.

SUSANNE WAGNER

Das hatten sich viele MBA-Studentinnen und -Studenten wohl anders vorgestellt: Wer im vergangenen Jahr sein MBA-Studium begann oder weiterführte, musste die Erwartungen herunterschrauben. Der Shutdown und die nachfolgenden zähen Monate mit immer neuen Regelungen, Quarantänevorschriften, Reisebeschränkungen und Online-Unterricht hat den Teilnehmenden, Dozierenden und Anbietern einiges abverlangt. Zwanglose Kontakte zu Kommilitonen, das Kennenlernen von Dozentinnen aus dem Ausland oder Auslandsreisen – Rosinen in einem MBA-Lehrgang – konnten plötzlich nur noch beschränkt oder nicht mehr stattfinden.

Wie sind die Anbieter mit der neuen Situation umgegangen? Mit Kreativität die einen, mit Pragmatismus die anderen. Seit Präsenzunterricht nicht mehr möglich ist, haben alle angefragten MBA- und EMBA-Anbieter mehr oder weniger konsequent auf Online-Unterricht umgeschwenkt. Zum Beispiel die Universität St. Gallen, wie PR-Managerin Martina Müri festhält: «Wir haben digital stark aufgerüstet und können die Weiterbildungen auch online bestens bieten.» Dazu gehört es auch, dass die HSG in ihrem MBA-Programm viel Zeit und Geld in eine Bibliothek mit über hundert Videos zu unterschiedlichen Themen investiert, auf welche die Studierenden online zugreifen können. All jenen Studierenden, die bei wieder erlaubtem Präsenz-

unterricht immer noch Reisebeschränkungen ausgesetzt sind oder zu Risikogruppen gehören, wird die Universität St. Gallen den Unterricht hybrid anbieten: Diese Studierenden können dann trotz Präsenzunterricht online teilnehmen.

Flexibilität ist überall wichtig: «Sofern es die Corona-Lage erfordert, wird der Präsenzunterricht in ein Online-Format per Webex und Moodle überführt», erklärt Rolf-Dieter Reineke, MBA-Programmleiter bei der Fachhochschule Nordwestschweiz. Dort gibt es auch inhaltlich mehr Spezialisierungen zum Thema digitale Transformation, wobei diese bereits vor der Pandemie initiiert worden seien. Grundsätzlich seien die klassischen «Offline»-Formate sowie Blending-learning-Formate weiterhin gefragt.

## Der richtige Zeitpunkt?

Die Universität Zürich hat die Module des Unterrichts für den Executive MBA bei der Umstellung auf Online-Unterricht strukturell angepasst, damit sie den grösstmöglichen Mehrwert für die Teilnehmenden erzielen. Die Nachfrage nach Executive-MBA-Programmen in General Management sei weiterhin gross. «Jedoch ist eine gewisse Unsicherheit bei den Kandidatinnen und Kandidaten zu spüren, ob jetzt der richtige Zeitpunkt ist, eine Investition in die Karriere zu machen», sagt Thorsten Klein, Programmdirektor des Executive MBA der Uni Zürich. Doch er sieht positiv in die Zukunft, denn gerade in nächster Zeit werden in vielen Unternehmen die Weichen neu gestellt, wichtige Fragen aufgeworfen und Entscheidungen getroffen. «Da wird eine Topausbildung wie ein EMBA gefragt sein wie nie zuvor.»

Die Nachfrage nach MBA- und EMBA-Programmen der Executive School der Universität St. Gallen hat sich im letzten Jahr sogar erhöht. Auch bei der ZHAW sind die generalistischen MBA-Angebote zur-

zeit voll ausgebucht, zum Beispiel der klassische, zweieinhalb Jahre dauernde berufsbegleitende MBA. Studienleiter Florian Keller: «Es könnte am Arbeitsmarkt schwieriger werden in Zukunft, deshalb positioniert man sich jetzt neu. Oder man hat mehr Zeit, sich mit dem Thema Weiterbildung auseinanderzusetzen.»

Flexibilität, Agilität und Digitalisierung heissen die Zauberworte – bei den Studierenden wie auch bei den Anbietern. Weil Führungskräfte heute in einer sich schnell verändernden Welt zurecht kommen und flexibel auf Veränderungen reagieren können müssen, hat die Universität St. Gallen gemeinsam mit der ETH Zürich ein neues Executive-MBA-Programm namens Emba X lanciert, das im Februar 2022 startet. «Unsere Vision ist, sozial verantwortliche Führungskräfte zu entwickeln, welche in die Lage versetzt werden, gleichzeitig Führungs- und Technologiethemata zu integrieren», sagt Karolin Frankenberger, Professorin für Strategie und Innovation und Co-Direktorin Emba X.

Dozierende einloggen statt einfliegen zu lassen, ist das eine, aber was geschieht mit den Auslandsreisen, die vielerorts fester Bestandteil des MBA-Lehrgangs sind? Die Fachhochschule Nordwestschweiz hat eine pragmatische Lösung gefunden, wie Rolf-Dieter Reineke festhält: «Den Studentinnen und Studenten wird angeboten, die Auslandsreisen nachzuholen, sobald sie wieder möglich sind. Auch nach Abschluss des Studiums.»

## Virtuelle Studienreise

Anders entschieden die EMBA-Verantwortlichen der ZHAW, weil es sonst zu einer wesentlichen Verspätung des Diploms gekommen wäre: Eine der beiden

Studienreisen wurde mit finanzieller Kompensation gestrichen. Die andere «virtuell» durchgeführt, indem Experten aus verschiedenen Ländern aus dem Mittleren Osten zugeschaltet wurden.

«Wir rechnen damit, dass wir bis im Sommer nicht reisen können. Die Krisenseminarwoche in einem Seminarhotel der Schweiz ist schneller wieder möglich», sagt Programmleiter Florian Keller. Sie wurde deshalb nur verschoben. Dort üben die Studierenden das, was für viele KMU im

## Chat-Gruppen und Social Media werden vielfach stärker genutzt.

vergangenen Jahr bitterer Ernst geworden ist: ein fiktives Unternehmen, das in Schieflage geraten ist, durch eine Krise zu führen. Bleibt noch die Frage nach den zwischenmenschlichen Kontakten und dem Netzwerken, die für viele MBA-Teilnehmende

ganz oben auf der Prioritätenliste einer Weiterbildung stehen. Auch dafür wurden gezwungenermassen ganz andere Formen gefunden. Zum Beispiel Kontakte mithilfe von Chat-Gruppen und Social Media, die vielfach stärker genutzt werden.

Das Problem ist: Alle sind froh, wenn sie in den Pausen mal vom Bildschirm wegkommen. Florian Keller ist der Meinung, dass man «das Zufällige planen müsste». Zum Beispiel mit einem «Strategie-Café» wie in seinem letzten Kurs: Da setzte Keller die Teilnehmerinnen und Teilnehmer per Zufallsprinzip an virtuelle Dreiertische, um Kaffee zu trinken und eine bestimmte Frage zu diskutieren.

Auch die EMBA-Studierenden an der Universität Zürich haben die Gelegenheit, sich ausserhalb des Unterrichts zu Apéros im virtuellen Biergarten zu treffen. Oder im Online-Escape-Room gemeinsam Spass zu haben. Thorsten Klein: «Da sitzt dann oft auch noch der Nachwuchs auf dem Schoss und schaut, was Mama oder Papa denn so machen.»

ANZEIGE

**zhaw** School of Management and Law

## Braucht Ihr Talent neues Wissen?

### Berufsbegleitende Weiterbildung

MAS Business Administration (MAS BA)

Master of Business Administration (MBA)

International Executive MBA (IEMBA)

Jetzt anmelden: [www.zhaw.ch/imi/talent](http://www.zhaw.ch/imi/talent)

Zürcher Fachhochschule



Building Competence. Crossing Borders.