

Wolfgang Schoellhammer

## Executive MBA Programme

Eine explorative Studie zu Lehrinhalten in ausgewählten international anerkannter Studienprogrammen

Pforzheim, Juli 2001

## **Inhalt**

- Vorwort
- Summary / Zusammenfassung
- 1. MBA- und Executive MBA-Programme
  - 1.1. MBA-Programme
  - 1.2. Executive MBA-Programme
- 2. Zur Auswahl der Hochschulen
- 3. Grunddaten der ausgewählten Executive MBA-Programme
- 4. Lehrinhalte in den ausgewählten Executive MBA-Programmen
  - 4.1 Klassifikation nach Schlagworten
  - 4.2 Klassifikation entsprechend der deskriptiven Kategorien der University of Michigan
- 5. Bewertung der Ergebnisse

Literatur und Anmerkungen

Anhang: Lehrinhalte der ausgewählten Hochschulen

## Vorwort

Welche Lehrinhalte vermitteln die MBA-Programme für Führungskräfte (Executive MBA) und sind diese Lehrinhalte vergleichbar? Diese Frage stellte sich vor einigen Tagen und war Ausgangspunkt dieser kleinen explorativen Studie.

Sofern man sich ein wenig mit Studienprogrammen zur Managementausbildung auskennt, wird man eher spontan antworten: Selbstverständlich gibt es den MBA-Programmen einen relativ hohen Anteil ähnlicher Lehrinhalte. Die international anerkannten MBA-Programme vermitteln ähnliche Fertigkeiten und haben einen relativ hohen Anteil von Grundlagenfächern. Insbesondere diese Grundlagenfächer (core courses), die i.d.R. im ersten Jahr einer zweijährigen Ausbildung vermittelt werden, sind sich weitgehend ähnlich. Die wirkliche Qualität eines MBA-Programms ist kaum von den Inhalten abhängig, sondern vielmehr von den Unterrichtenden, den Unterrichtsmethoden, der Lernumgebung, der Integration in unterschiedliche Netzwerke (Kontakte zu Unternehmen, Karriereberatung, Plazierung der Absolventen, Alumni etc.) und der allgemeinen Reputation und internationalen Anerkennung des Studienprogramms und der Hochschule.

Sehr schnell wird man jedoch auch feststellen, daß diese Einschätzung letztlich relativ wenig fundiert ist. Es gibt kaum vergleichende Untersuchungen zu den Inhalten der MBA-Ausbildung. Die Vergleiche finden in aller Regel durch Rankings und die Auswertung von Rankings statt. Diese Rankings beziehen sich jedoch meist nicht auf die Lehrinhalte, sondern auf die Institution (Ausstattung, Lehrende, etc.) und das Produkt (den Absolventen). Vor diesem Hintergrund schien es interessant, die Frage zu den Lehrinhalten in Executive MBA-Programmen ein wenig näher zu beleuchten. Während der kurzen Zeit der Recherche zeigte sich, daß auch für die MBA-Programme in Vollzeit relativ wenig Material vorliegt. Barry Lee Scherer (ein Kollege an der University of Brighton) führt aktuell eine vergleichende Studie zu den Lehrinhalten in MBA-Programmen durch, deren Ergebnisse in den nächsten Monaten veröffentlicht wird. Im Kern wird diese Studie bestätigen, daß es in hohem Maß Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Lehrinhalte gibt. Anhand von 30 internationalen MBA-Programmen zeigt sich u.a., daß "Finance", "Accounting", "Marketing" und "Human Resource Management" in allen Programmen angeboten wird. Die überwiegende Mehrzahl der Programme bieten desweiteren "Strategy" und "Operations Management" an. Der Anteil der Pflichtfächer (core courses) liegt in dieser Studie bei rund 75 % des Gesamtcurriculums.

Tendenziell decken sich diese Ergebnisse mit denen der vorliegenden Studie. Gewisse Unterschiede zwischen Vollzeitprogrammen und Executive MBA-Programmen dürften sich hinsichtlich des Stellenwerts von Modulen zur Vermittlung von Führungskompetenzen (leadership) zeigen. In der EMBA-Ausbildung scheinen diese Module und die Projekte (Exkursionen) einen höheren Stellenwert zu haben.

Es wird die Aufgabe weiterer Arbeiten sein die Datenbasis zu verbessern um zu fundierteren Analysen (z.B. durch die bessere Auswertung von Unterrichtszeiten und die Auswertung der eingesetzten Standardliteratur) zu kommen.

## Summary

This survey explores the content of Executive MBA-programs offered by worldwide leading universities in this field. Out of a dozen selected institutions (INSEAD, MIT (Sloan), Northwestern University (Kellogg), Stanford University, University of Michigan, IMD Lausanne, London Business School, Duke University (Fuqua), Harvard Business School, UC Berkeley (Haas), University of Pittsburgh (Katz) and two more universities (Hochschule St. Gallen, Wirtschaftsuniversität Wien), teaching in German, the survey covers eight different Executive MBA-programs.

The content of the selected EMBA-Programs was categorized by keywords on two different ways: one taking the title and the description of the content, the other taking the descriptive categories of the University of Michigan for their Executive MBA-program.

Some results of the survey are: Though the selected programs of the prestigious universities offer a variety in terms of the structure (time-tables, length of the program, ratio of core courses and electives etc.) and total of modules, we found - not surprising - a similar content in the core curriculum. With about 25 % of the curriculum analytical skills in the area of Finance and Accounting are dominant. About another 25 % of the curriculum provide skills in "Leadership" and "Strategy".

Most of the selected EMBA programs teach the following skills as additional analytical tools: "Economics" and "Environment" as a fundamental knowledge of the society, the legal, the social and the economic context. "Marketing", "Human Resource Management" and "Operations Management" is in most programs taught as an additional analytical tool to reflect the basic functions in a company.

Some programs use modules in "Information Systems" and "Statistics" as further elements to analyze the business; some teach "Organization" (more organization design) as additional element for strategic decisions. A view of the EMBA programs offer within the core curriculum modules in "Ethics" and "Globalization" to complete the knowledge in Economics and the environment for business.

The ratio of more "harder" analytical tools and more "soft" skills (leadership and also strategy) varies from program to program a little. It seems that American schools like Wharton, Michigan and Pittsburgh may have a stronger impact on leadership and strategy. Others like Kellogg, Duke and the European universities may have a stronger focus on analytical tools and skills related to the functions of a company.

All Executive MBA programs at these selected worldwide prestigious institutions will provide a high quality for their participants and all "products" are successfully offered since many years. The quality of these programs therefore is not really the ingredient (curriculum) than the quality of professors, staff, the learning environment and the integration in university and business networks. Though all other suppliers may know the ingredients of an excellent Executive MBA-Program they may not be able to offer a similar quality in the executive education.

## Zusammenfassung

Die explorative Studie untersucht die Lehrinhalte von Executive MBA-Programmen einiger der weltweit führenden Anbieter. Aus 12 ausgewählten Hochschulen (INSEAD, MIT (Sloan), Northwestern University (Kellogg), Stanford University, University of Michigan, IMD Lausanne, London Business School, Duke University (Fuqua), Harvard Business School, UC Berkeley (Haas), University of Pittsburgh (Katz) und zwei weiteren deutschsprachigen Universitäten (Hochschule St. Gallen, Wirtschaftsuniversität Wien) wurden acht verschiedene Executive MBA-Programme analysiert.

Die Lehrinhalte der ausgewählten EMBA-Programme wurden nach zwei verschiedenen Kriterien verschlagwortet: einmal wurde der Veranstaltungstitel und die Kurzbeschreibung der Lehrveranstaltung berücksichtigt. Zum anderen wurden die Programme anhand der von der University of Michigan entwickelten deskriptiven Beschreibungsdimensionen kategorisiert.

Einige Ergebnisse der Studie sind: Obwohl die ausgewählten Programme der renommierten Hochschulen sich im Hinblick auf die Struktur (Unterrichtspläne, Länge des Programms, Anteil von Pflicht- und Wahlfächern etc.) und die Zahl der Unterrichtseinheiten unterscheiden, gibt es - wenig überraschend - ähnliche Lehrinhalte in den Pflichtkursen. Mit rund einem Viertel des Gesamtcurriculums sind die analytischen Fähigkeiten im Bereich Finanzen und Rechnungswesen dominierend. Ca. ein weiteres Viertel des Curriculums vermittelt Qualifikationen in den Bereichen "Führung" und "Strategie".

Die meisten der ausgewählten EMBA-Programme unterrichten folgende Lehrinhalte als weitere Grundlagen zur Analyse: "Volkswirtschaft" und "Umfeld des Unternehmens" im Sinne der Vermittlung von Grundlagenwissen über die Gesellschaft und die sozialen, ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen. "Marketing", "Personalmanagement" und "Operations Management" wird in den meisten Programmen als zusätzliches analytisches Instrumentarium unterrichtet, um die zentralen Funktionsbereiche eines Unternehmens zu reflektieren.

Einige Programme bieten Unterrichtseinheiten zu "Informationssystemen" und "Statistik" als weiteres Instrumentarium zur Analyse; einige Programme unterrichten "Organisation" (eher Organisationsdesign) als zusätzliches Element strategischer Entscheidungen. Einzelne Programme bieten desweiteren als Pflichtfächer "Ethik" und "Globalisierung" an um das eher ökonomische Wissen und die Kenntnisse im Umfeld des Unternehmens zu vervollständigen.

Das Verhältnis der eher "harten" analytischen Fähigkeiten und der eher "weichen" Qualifikationen (Führungsqualitäten und strategisches Denken) unterscheidet sich etwas je nach Programm. Es scheint, daß die amerikanischen Hochschulen wie Wharton, Michigan und Pittsburgh den Bereichen "Führung und Strategie" einen relativ hohen Stellenwert beimessen. Andere Hochschulen wie Kellogg, Duke und die europäischen Hochschulen scheinen demgegenüber den analytischen Instrumenten und Fähigkeiten im Hinblick auf die Unternehmensfunktionen einen höheren Stellenwert zukommen zu lassen.

Alle Executive MBA-Programme an den ausgewählten und weltweit hervorragend reputierten Hochschulen haben eine hohe Ausbildungsqualität für ihre Teilnehmer und alle "Produkte" werden seit Jahren mit großem Erfolg angeboten. Die Qualität der Programme ergibt sich letztlich nicht wirklich aus den Lehrinhalten (Zutaten) sondern vielmehr aus der Qualität der unterrichtenden Professoren und den Mitarbeitern, der Lernumgebung und der Einbindung der Teilnehmer in die Netzwerke von Hochschule und Unternehmen. Auch wenn alle anderen Anbieter die Zutaten eines hervorragenden Executive MBA-Programms kennen, würden sie nicht in der Lage sein, eine ähnliche Ausbildungsqualität in der Weiterbildung von Führungskräften anbieten zu können.

## **1. MBA- und Executive MBA-Programme**

### **1.1 MBA-Programme**

MBA-Programme (Master of Business Administration) wurden vor rund 100 Jahren erstmals in den Vereinigten Staaten (Dartmouth, Amos Tuck) entwickelt und sind die klassische Form der Managementausbildung an Hochschulen. Weltweit gibt es ca. 1.300 bis 1.500 Anbieter von MBA-Programmen; es werden ca. 4.500 bis 5.000 MBA-Programme angeboten die weltweit von ca. 130.000 Studierende absolviert werden. In den Vereinigten Staaten werden MBA-Programme von rund 900 Hochschulen und Institutionen angeboten die knapp 100.000 Absolventen pro Jahr ausbilden. Von den rund 900 US-Anbietern sind rund 390 von der Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) anerkannt (akkreditiert) und erfüllen somit die Mindestkriterien einer international anerkannten Ausbildung. Wie u.a. eine Sonderauswertung von MBA-Rankings zeigt, werden von insgesamt rund 1.500 MBA-Anbieter lediglich ca. 175 in den einschlägigen MBA-Rankings erwähnt. Von diesen tendenziell national und international anerkannten Hochschulen kommen aktuell ca. 30.000 Absolventen pro Jahr. (Zu den quantitativen Angaben vgl. Brackmann/Kran, 2001, Peterson's, 1999, Schoellhammer 1995 und AACSB online)

Die MBA-Programme richten sich an eine akademische Zielgruppe (Hochschulabsolventen und Akademiker im Beruf) die keine (oder wenig) Kenntnisse der Betriebswirtschaft und Unternehmensführung hat. Den Teilnehmer sollen in relativ kurzer Zeit die Grundlagen einer Managementtätigkeit vermittelt werden. Die meisten der MBA-Programme werden als Vollzeitmaßnahmen angeboten und dauern ca. zwei Jahre. Im ersten Jahr der Ausbildung erfolgt zumeist eine Fundierung in Betriebswirtschaft und Management (Grundlagen) und im zweiten Jahr erfolgt oftmals eine Vertiefung dieser Kenntnisse für ausgewählte Funktionsbereiche (Marketing, technische Betriebsleitung, Personalverwaltung etc.) in einem Unternehmen.

Gelegentlich werden für Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge verkürzte Studienprogramme (i.d.R. ein Jahr) angeboten. Die meisten MBA-Programme rekrutieren aufgrund der akademischen Qualifikation der Bewerber, der beruflichen Erfahrungen und Motivation und dem Ergebnis eines speziell für die MBA-Programme entwickelten Eignungstests, dem Graduate Management Admission Test (GMAT). Der GMAT ist ein weltweit anerkannter englischsprachiger Eignungstest, der als reliabler Prediktor für den Studienerfolg gilt. Testergebnisse zwischen 550 und 600 gelten als hinreichend für ein relativ gutes Studienprogramm, Testwerte über 600 sind i.d.R. die Voraussetzung für international gut reputierte MBA-Programme.

Die MBA-Ausbildung war lange Jahre ein Markenzeichen für Führungskräfte und hatte in diesem professionellen Bereich einen gewissen elitären Anspruch. In den letzten 20 Jahren hat die MBA-Ausbildung und der MBA-Titel etwas von seinem Glanz verloren. Insbesondere die relativ deutlich gestiegene Anzahl von Programmen und Anbietern und die damit einhergehende Heterogenität der Ausbildungsqualität, hat die MBA-Ausbildung immer wieder weltweit in die bildungspolitischen Schlagzeilen gebracht. Tendenziell gilt, daß in den letzten Jahren nicht mehr das MBA-Programm als solches positiv bewertet wird, sondern daß die nationale und internationale Reputation der Institution an der das MBA-Programm absolviert wurde, von entscheidender Bedeutung für die Teilnehmer ist. Die Bewertungen der Institutionen in den verschied-

denen Rankings hat entsprechend einen hohen Stellenwert erhalten. Auswertungen dieser Rankings zeigen deutlich, daß es weltweit eine relativ kleine Gruppe von Hochschulen gibt, die letztlich die Qualitätsstandards in der MBA-Ausbildung setzen. Diese international gut reputierten Hochschulen umfassen quantitativ ca. 1/4 der angebotenen MBA-Programme und bieten i.d.R. das gesamte Spektrum einer Managementausbildung für Studierende (Vollzeitprogramme), Berufstätige (Teilzeit) und Unternehmen (Executive, Company Programs, Consortium Programs etc.) an. In den letzten Jahren haben die international anerkannten Studienprogramme verstärkte Anstrengungen unternommen eine MBA-Ausbildung auch über Fernstudiengänge (Distance learning). Besondere Bedeutung kommt den MBA-Programmen zu, die das Internet (Online-Studium) nutzen um entweder das gesamte Studienprogramm oder zumindest Teile des Studienprogramms weltweit permanent anzubieten. Der Anteil der Studierenden in Fernstudien- und Teilzeitprogrammen wird von Brackmann/Kran in den Vereinigten Staaten und dem Vereinigten Königreich auf ca. 2/3 aller MBA-Studierenden geschätzt.

Auch in Deutschland werden in den letzten Jahren verstärkt MBA-Programme angeboten. So ist die Zahl der Anbieter von ca. 15 im Jahr 1994 auf ca. 80 im Jahr 2000 gestiegen. Diese MBA-Programme werden von ca. 1.600 Teilnehmern pro Jahr absolviert. Hierbei werden allerdings ca. 90 % der MBA-Programme in Deutschland in Kooperation bzw. Franchise-Projekten mit amerikanischen oder britischen Hochschulen angeboten (Vgl. Brackmann/Kran 2001).

## **1.2 Executive MBA-Programme**

Die MBA-Programme sind entsprechend Ihrer allgemeinen Zielsetzung Weiterbildungsprogramme; sie haben ein eher breites Ausbildungsprofil und qualifizieren eher allgemein für Führungsaufgaben in einem Unternehmen. Insbesondere in Ländern, in denen die akademische Weiterbildung in relativ geringem Umfang von den Unternehmen selbst organisiert wird (Deutschland hat mit seinem relativ hohen Anteil an betrieblichen Weiterbildungsangeboten hier eher eine Ausnahmestellung) wurden MBA-Programme als adäquate Qualifizierungsmaßnahme von Mitarbeitern für Führungsaufgaben gesehen. Während früher die meisten Unternehmen die Mitarbeiter für die Dauer der Maßnahme freistellten (um den Mitarbeiter nach Beendigung des MBA-Programms in einem neuen Aufgabenbereich zu beschäftigen) hat sich in den letzten 20 Jahren diese "Unternehmenspolitik" geändert. Viele Unternehmen suchen nach Qualifizierungsmaßnahmen in Teilzeit und/oder suchen Hochschulen als Partner für Qualifikationsangebote im Unternehmen und/oder gründen eigene Hochschulen (corporate universities).

Die meisten Anbieter von MBA-Programmen haben auf diese Entwicklung reagiert und bieten entsprechend auch MBA-Programme in Teilzeit (Abendklassen, Unterricht an Wochenenden) und "Executive MBA-Programme" an. Die Unterschiede von MBA-Programmen in Teilzeit (Part-time) und Executive MBA-Programmen sind fließend. Tendenziell kann jedoch gesagt werden, daß bei international gut reputierten Hochschulen das Executive MBA-Programm sich durch die Qualität der Teilnehmer (insbesondere auch berufliche Erfahrung) auszeichnet und die Teilnahme i.d.R. auch von Unternehmen gefördert wird. Das Executive MBA-Programm gilt entsprechend häufig als das "Flaggschiff" innerhalb der MBA-Ausbildung.

Inwieweit innerhalb der Managementausbildung für Führungskräfte auch ein akademischer Grad (i.d.R. der Titel Executive MBA) verliehen wird ist offen. Bemerkens-

wert ist sicherlich die Tatsache, daß zahlreiche der international führenden Hochschulen kein EMBA-Studienprogramm, das mit einem akademischen Titel abschließt, anbieten. Hochschulen wie die University of California at Berkeley, Stanford University, MIT Boston und die INSEAD sehen in den eher allgemein qualifizierenden akademischen Managementprogrammen wie z.B. dem Executive MBA kein spezifisches Ausbildungsprofil. Hier deutet sich an, daß zum einen die maßgeschneiderten "company programs", die für einzelnen Unternehmen oder auch eine Gruppe von Unternehmen angeboten werden, an Bedeutung gewonnen haben. Zum anderen dürfte jedoch auch die Ausbildung zum "allgemeinen Manager" in den letzten Jahren an Bedeutung verloren haben. Die zahlreichen Programme und Ausbildungsangebote der genannten Hochschulen im Bereich der "executive education" verweisen hier auch darauf, daß die Qualifikationsaufgaben der Unternehmen sehr fach- und branchenspezifisch sind.

Insgesamt liegen leider wenig quantitative Angaben zu den Executive MBA-Programmen vor. Insbesondere die faktisch wenig präzise Definition der verschiedenen Varianten eines MBA-Programms (Vollzeit, Teilzeit, Executive, Fernstudium, Online etc.) erlaubt kaum quantitative Angaben zu den Absolventen von Executive Programmen, die fast immer auch unter der Kategorie "Teilzeitprogramme (Part-time)" geführt werden (vgl. auch Anmerkung 1). Geht man davon aus, daß in den USA ca 2/3 der MBA-Teilnehmer in Teilzeit- und Fernstudienprogrammen eingeschrieben sind (vgl. Brackmann/Kran 2001) und daß die anderen Länder hier sicherlich einen deutlich geringeren Anteil dieser Programmvarianten aufweisen, kann man weltweit zwischen 60 bis 70.000 Teilnehmern in Teilzeit-/Fernstudienprogrammen als Orientierung abschätzen. Die Zahl der Absolventen dürfte entsprechend der i.d.R. zwei-bis drei-jährigen Ausbildung bei ca. 25 bis 30.000 pro Jahr liegen.

Sieht man diese Schätzung vor dem Hintergrund der ca. 175 in Rankings genannten MBA-Anbietern und berücksichtigt man ferner, daß hier lediglich ca. 2/3 dieser Hochschulen auch ein "Executive Programm" anbieten, so kommt man bei einer durchschnittlichen Teilnehmerzahl von ca. 80 Studierenden pro Jahr auf einen Zahl von jährlich ca. 5.000 Absolventen in den national und international anerkannten Executive MBA-Programmen. Dieser Anteil entspricht ca. 5 - 10 % der MBA-Absolventen.

## **2. Zur Auswahl der Hochschulen**

Der Frage nach den Lehrinhalten in Executive MBA kann in dieser explorative Studie nur anhand weniger Hochschulen (Programmanbietern) nachgegangen werden. Ausgewählt wurden aufgrund einer Sonderauswertung von MBA-Rankings (vgl. Schoellhammer 1995) einige Hochschulen der damaligen Kategorien "Top of the Top" (15 Hochschulen die in allen Ranking stets die Spitzenplätze belegen) und "Top" (10 Hochschulen, die ebenfalls in allen Rankings hervorragend bewertet werden). Von diesen insgesamt 25 Hochschulen wurden 12 Hochschulen (jeweils sechs aus den beiden Kategorien) ausgewählt:

Aus der Klassifikation "Top of the Top"

INSEAD Fontainebleau, Frankreich  
Massachusetts Institute of Technology, Sloan, USA  
Northwestern University, Kellogg, USA  
Stanford University, USA  
University of Michigan, USA  
University of Pennsylvania, Wharton

Aus der Klassifikation "Top-Hochschulen" wurden ausgewählt:

IMD Lausanne, Schweiz  
London Business School, United Kingdom  
Duke University, Fuqua, USA  
Harvard Business School, USA  
University of California, Berkeley, Haas, USA  
University of Pittsburgh, Katz, USA

Diese ausgewählten Hochschulen wurden um drei deutschsprachige Hochschulen und Anbietern eines Executive MBA-Programm ergänzt. Auch wenn diesen Hochschulen im internationalen Vergleich kaum Bedeutung in der MBA-Ausbildung zukommt, sollten ergänzend die Programme von international relativ gut reputierten deutschsprachigen Hochschule einbezogen werden. Ausgewählt wurden hier:

Wirtschaftsuniversität Wien, Österreich  
Hochschule St. Gallen, Schweiz  
WHU Koblenz, Deutschland

Bei der Auswahl der deutschsprachigen Hochschulen wurde die WHU Koblenz nicht weiter berücksichtigt, da diese Hochschule ihr Studienprogramm gemeinsam mit der bereits einbezogenen Northwestern University (Kellogg) anbietet. Das Programm an der WHU Koblenz kann deshalb zu den weltweit führenden Programmen gezählt werden.

Auch die Wirtschaftsuniversität Wien bietet ihr Studienprogramm gemeinsam mit der University of Minnesota (Carlson) an; da diese amerikanische Hochschule aber nicht zu den genannten Top-Hochschulen zählt, wurde das Programm hier berücksichtigt.

Das Studienprogramm an der Hochschule St. Gallen HSG ist nur bedingt ein "Executive MBA-Programm". Insbesondere Struktur, Ablauf und Titel entsprechen nur partiell den restlichen Programmen. Faktisch bietet die HSG ein Studienprogramm "Nachdiplom Unternehmensführung NDU" an, das in 12 ein- oder zwei-wöchigen Unterrichtsblöcken innerhalb von zwei Jahren absolviert werden kann. Der Absolvent kann den Abschluß im NDU-Programm der Hochschule St. Gallen nur in der englischen Übersetzung als "Executive MBA" nennen.

Entsprechend der relativ hohen Kontinuität und Stabilität der Bewertungen in den verschiedenen Rankings, ist davon auszugehen, daß auf jeden Fall einige der weltweit führenden Anbieter von Executive MBA-Programmen in die Auswahl einbezogen wurden.

### **3. Grunddaten der ausgewählten Executive MBA-Programme**

Wie bereits erwähnt ist zunächst festzustellen, das einige der ausgewählten Hochschulen kein Executive MBA Programm anbieten. All diese Hochschulen bieten jedoch zahlreiche andere Programme für Führungskräfte (Executives) an. Die "executive education" ist ein bedeutender Teil des Studienangebots dieser Hochschulen und "custom programs" (Haas), "company programs" (INSEAD), "consortium programs" (INSEAD), "executive programs" und "specialized programs" (Stanford) sind die jeweiligen Schlagworte für eine Vielfalt an Programmen. Auch werden in der "executive education" dieser Hochschulen zahlreiche Studienprogramme angeboten, die mit ei-

## Übersicht 1

Executive MBA Programme	Executive MBA	Dauer Monate	Unter-richts-tage	An-zahl Module	Co- Wahl Core- Mod.	Preis in EURO	Preis / Tag in EURO	GMAT	website	
INSEAD Fontainebleau	Frankreich									
Wirtschaftsuniversität Wien	Österreich	14	63	14	14	0	100 %	480	ja, k.A.	<a href="http://www.wu-wien.ac.at/inst/emba/index.html">http://www.wu-wien.ac.at/inst/emba/index.html</a>
Hochschule St. Gallen	Schweiz	24	120	12	12	0	100 %	266	nein	<a href="http://www.ndu.unisg.ch/inhalte.htm">http://www.ndu.unisg.ch/inhalte.htm</a>
IMD Lausanne	Schweiz	ca. 24	90	11	7	4	64 %	810	ja, k.A.	<a href="http://www.imd.ch/emba/">http://www.imd.ch/emba/</a>
London Business School	UK	24	93	20	12	8	60 %	631	ja, 670	<a href="http://www.lbs.ac.uk/emba/">http://www.lbs.ac.uk/emba/</a>
Duke University, Fuqua	USA	21	80	15	13	2	87 %	1019	ja, k.A.	<a href="http://www.fuqua.duke.edu/admin/wemba/index.html">http://www.fuqua.duke.edu/admin/wemba/index.html</a>
Harvard Business School	USA									
MIT, Sloan	USA									
Northwestern University, Kellogg	USA	24	72	31	28	3	90 %	1358	ja, k.A.	<a href="http://www.kellogg.nwu.edu/academic/emp/emp_000.htm">http://www.kellogg.nwu.edu/academic/emp/emp_000.htm</a>
Stanford University	USA									
University of Pennsylvania, Wharton	USA	24	110	28	18	10	64 %	1041	ja, 686	<a href="http://www.wharton.edu/wemba/">http://www.wharton.edu/wemba/</a>
University of California, Berkeley, Haas	USA									
University of Michigan	USA	24	53	30	28	2	93 %	2086	nein	<a href="http://www.emba.bus.umich.edu/">http://www.emba.bus.umich.edu/</a>
University of Pittsburgh, Katz	USA	18	81	17	14	3	82 %	647	ja, 610	<a href="http://www.execed.pitt.edu/programs/degree/embaindex.htm">http://www.execed.pitt.edu/programs/degree/embaindex.htm</a>

\* das Nachdiplom Unternehmensführung NDU der Hochschule St. Gallen kann ggf. mit "Executive MBA der Hochschule St. Gallen" ins Englische übersetzt werden.

nem akademischen Titel abschließen (z.B. Master of Science in Management and Technology am MIT). Ein eher allgemein zugängliches und eher allgemeines Managementprogramm (wie z.B. den EMBA) gibt es jedoch nicht.

Von den zunächst 12 ausgewählten Top-Hochschulen (und selbstverständlich kann man hier die deutschsprachigen Hochschulen nicht berücksichtigen, da sie aufgrund des EMBA-Studienangebots einbezogen wurden) bieten 5 Hochschulen kein Executive MBA-Programm an. Harvard, Stanford, Berkeley, MIT und die INSEAD wurden entsprechend nicht weiter für diese explorative Studien berücksichtigt.

Wie die **Übersicht 1** zeigt gibt es für die verbleibenden 7 Top-Hochschulen und die beiden deutschsprachigen Anbieter einige Unterschiede hinsichtlich der Dauer, der Zahl der Unterrichtstage, der Anzahl an Unterrichtsmodulen, dem Verhältnis von Pflicht- und Wahlfächern, den Preisen und Rekrutierungsstrategien im Hinblick auf den GMAT.

Die meisten der ausgewählten Executive MBA-Programme dauern 2 Jahre; die Programme in Wien (14 Monate), Pittsburgh (18 Monate) und Durham (21 Monate) sind etwas kürzer. Die meisten Programme werden in einem 14-tägigen Turnus an den Wochenenden jeweils ganztätig angeboten. Fast alle Programme haben auch einzelne Wochen an denen entweder einführende Veranstaltungen und/oder Exkursionen angeboten werden. Die Programme sind unterschiedlich im Hinblick auf die faktischen Unterrichtstage: zwischen 53 und 120 Tage unterrichten die verschiedenen Anbieter. Auch die Anzahl der Unterrichtseinheiten variiert in den ausgewählten Programmen: die EMBA-Programme umfassen zwischen 11 und 30 Lehreinheiten.

Unterrichtstage und die Zahl der Lehreinheiten scheinen weitgehend unabhängig voneinander zu sein. In beiden Beschreibungskategorien zeigen sich eher interne Gliederungsaspekte von Lehrstoffs und Unterrichtsstilen. So ist z.B. davon auszugehen, daß Studienprogramme mit relativ weniger Unterrichtstagen einen relativ höheren Anteil an Vorbereitungszeiten (Studienmaterialien, Internet-gestützte Materialien etc.) haben. Unterrichtstage und die Anzahl erlauben deshalb keine Rückschlüsse auf die Qualität eines Studienprogramms.

Auch hinsichtlich der Zahl der Pflicht- und Wahlfächer (core courses und electives) unterscheiden sich die Programme. Der Anteil an Pflichtkursen variiert zwischen 60 und 100 % in den Studienprogrammen. Diese Relation sagt im Prinzip ebenfalls nichts über die Qualität eines Programms aus. Ein relativ hoher Anteil von Wahlfächern deutet vielmehr lediglich an, daß die Hochschule auch außerhalb des EMBA-Programms ein breites Angebot an geeigneten Unterrichtsmodulen im Managementbereich hat. Für Hochschulen, die relativ wenig Wahlfächer in im EMBA-Programm anbieten sind sicherlich auch organisatorische und finanzielle Gründe wesentlich für die Struktur des Programms.

Die Studiengebühren der ausgewählten Programme unterscheiden sich ebenfalls deutlich: die Gebühren reichen von rund 30.000 EURO bis zu knapp 115.000 EURO pro Teilnehmer. Sieht man diese Studiengebühren in Relation zu den Unterrichtstagen ergeben sich ebenfalls deutliche Unterschiede: für die ausgewählten Programme zeigt sich eine Preisspanne von 480 bis 2.086 EURO. Tendenziell sind die amerikanischen Hochschulen teurer als die europäischen, wobei die University of Pennsylvania (Wharton) und die University of Michigan die relativ teuersten Programme anbieten.

Nur zwei der ausgewählten neun Hochschulen rekrutieren ihre Teilnehmer für das Executive MBA-Programm ohne den Eignungstest (GMAT). Sofern hier Angaben vorliegen, zeigt sich, daß die durchschnittlichen Testwerte als Prediktoren für den Studienerfolg relativ hoch sind. Es ist davon auszugehen, daß die ausgewählten Top-Programme in hohem und höchstem Maße selektiv sind.

#### **4. Lehrinhalte in den ausgewählten Executive MBA-Programmen**

Wie skizziert unterscheiden sich die verschiedenen Executive MBA-Programme nach der Anzahl der Unterrichtseinheiten, der Anzahl der Unterrichtstage und hinsichtlich ihres Verlaufs. Und selbstverständlich unterscheiden sich die Programme ebenfalls hinsichtlich der Titel der Lehrveranstaltungen erheblich. Will man im Hinblick auf die zentralen Lehrinhalte zu einigen grundlegenden Aussagen kommen, muß man die bestehende Vielzahl der Lehrveranstaltungen nach verschiedenen Schlüsselbegriffen kategorisieren. Auch wenn diese eher statische und formalisierte Betrachtung der Vielfalt und Qualität einer konkreten Lehrveranstaltung oftmals nicht gerecht wird, ist die Klassifikation und Abstraktion letztlich die einzige Möglichkeit die Lehrinhalte zu vergleichen.

Für diese explorative Studie wurden zwei Wege zur Klassifikation der Lehrinhalte beschritten. Zum einen wurde ein eher deskriptiv-analytisches Konstrukt der University of Michigan übernommen und zum anderen wurde den konkreten Lehrveranstaltungen aufgrund des Titels und der Beschreibung des Lehrinhalts ein zentrales Schlagwort zugewiesen.

Die Titel der einzelnen Lehrveranstaltungen und die jeweils zugewiesenen Schlagworte finden sich im Anhang dieser Studie.

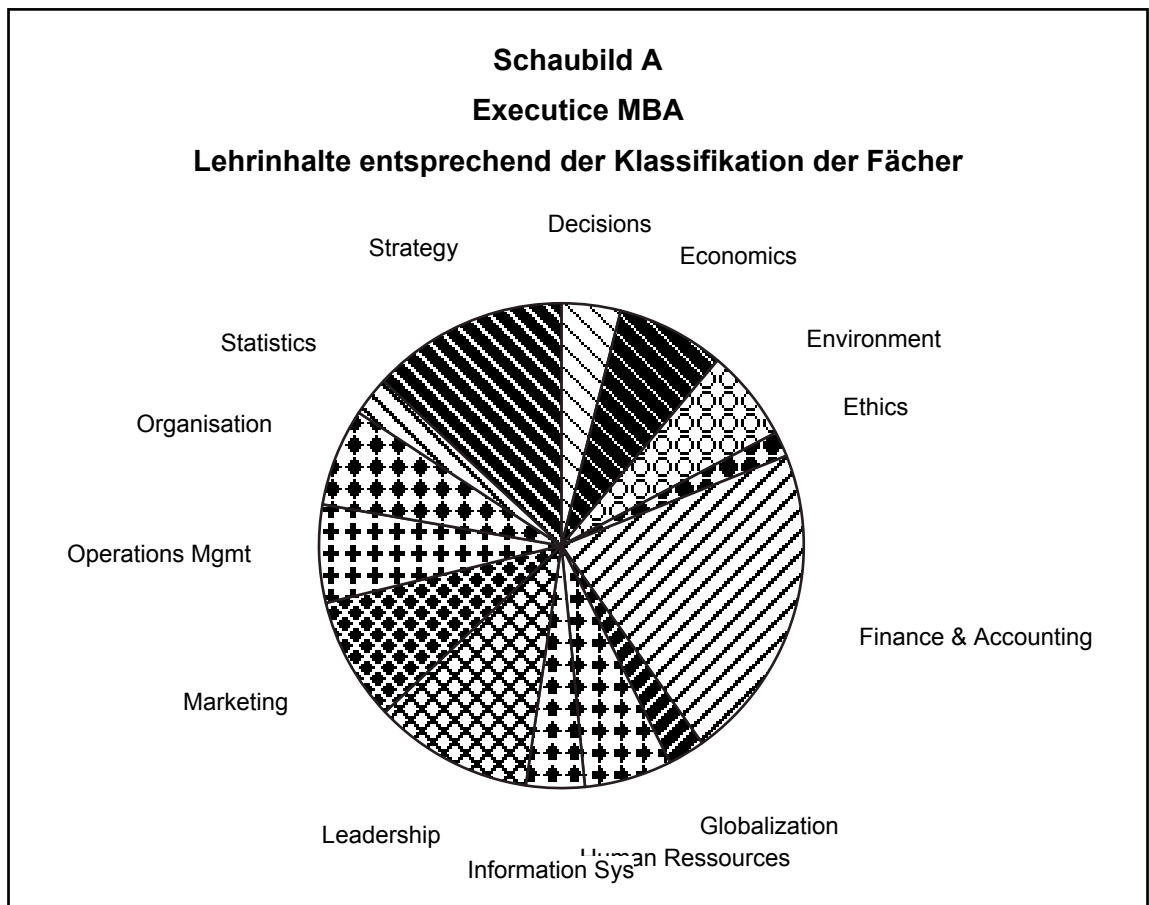
##### **4.1 Klassifikation nach Schlagworten**

Im Rahmen der Klassifikation der Lehrveranstaltungen nach Schlagworten wurden einzelne Schlagworte soweit möglich wieder zusammengefaßt. Insgesamt zeigte sich, daß die Lehrinhalte der verschiedenen Executive MBA-Programme unter folgenden Schlagworten abgebildet werden können:

Decisions, Economics, Environment (incl. Business Law), Ethics, Finance & Accounting, Globalization, Human Resources, Information Systems, Leadership, Marketing, Operations Management (incl. Security), Organization, Statistics, Strategy (incl. Business Development and Competition), Project(s).

Hierbei wurden insgesamt vier originär eigenständige Schlagworte unter einem allgemeineren Schlagwort subsumiert. Diese in einem ersten Durchgang noch unabhängigen Schlagworte sind in Klammer unter dem späteren Schlagwort aufgelistet. Diese geringfügig Recodierung der Schlagworte ergab sich aus der Tatsache, daß nur jeweils sehr wenig Studienprogramme entsprechende Lehrveranstaltung anbieten. So wurde z.B. die "security analysis" unter "Operations Management" subsumiert, "Business Law" unter "Environment" gefaßt und die ehemals unabhängigen Schlagworte "Business Development" und "Competition" werden unter dem Schlagwort "Strategy" geführt. Für alle Programme wurde die Projekte (Exkursionen, Einführungswochen etc.) nicht weiter klassifiziert und berücksichtigt. Diese Projekte, die in fast allen Pro-

<b>Übersicht 2</b> Inhalte in den Core-Kursen der Executive MBA-Programme nach zentralen Schlagworten	WU Wien	HSG St. Gallen	IMD Lausanne	LBS	Duke	Kellog	Wharton	Michigan	Katz	Unter-richtstage in-gesamt	Durchschnitt Unter-richts-tage	Anteil der einzel-nen Ka-tegorien am Ge-samtcur-riculum
Decisions	4,5			4,7	5,3	4,6		1,8		20,88	2,98	3,91
Economics	4,5			9,3	5,3	4,6	7,8	1,8	4,8	38,13	5,45	7,14
Environment (incl. Business Law)	4,5	10			5,3	7	3,9	1,8		32,47	4,64	6,08
Ethics						2,3		1,8	4,8	8,84	1,26	1,66
Finance & Accounting	14	20		14	16	14	12	8,8	14	112,2	16,03	21,01
Globalization	4,5	5						3,5		13,02	1,86	2,44
Human Ressources		10		4,7		2,3	3,9	5,3	4,8	30,93	4,42	5,79
Information Sys	4,5	5		4,7				1,8	4,8	20,67	2,95	3,87
Leadership		10		4,7	5,3	7	16	8,8	4,8	56,18	8,03	10,52
Marketing	4,5	10		4,7	5,3	7	3,9	3,5	4,8	43,64	6,23	8,17
Operations Mgmt (incl. Security)	4,5	5		4,7	5,3	4,6	3,9	1,8	4,8	34,56	4,94	6,47
Organization	4,5	20			5,3	4,6				34,47	4,92	6,46
Statistics					5,3		3,9		4,8	14,01	2,00	2,62
Strategy (incl. Business Development and Competition)	4,5	20		4,7	11	7	7,8	5,3	9,5	69,41	9,92	13,00
Project(s)	X	X					X	X	X			
Unterrichtstage	54	120		56	70	65	62	45	62	534	76,29	100



gramme als sehr wichtig bewertet werden, integrieren letztlich die Vermittlung sehr vieler unterschiedlicher Qualifikationen, so daß eine Zuordnung hier nicht sinnvoll ist.

Die vorstehende **Übersicht 2** zeigt den relativen Anteil der einzelnen Schlagworte für die Unterrichtseinheiten in den ausgewählten Executive MBA-Programme und deren relative Gewichtung innerhalb eines fiktiven Gesamtcurriculums. Deutlich zeigt sich, daß Unterrichtsmodulen im Bereich "Finance & Accounting" den relativ höchsten Stellenwert haben. Ebenfalls kommt den Bereichen "Leadership" und "Strategy" eine relativ hohe Bedeutung zu. Einen relativ geringeren Stellenwert haben die Lehreinheiten mit den Schlagworten "Ethics", "Globalization" und "Statistics".

Für die Darstellung bedeutsam, daß insgesamt 178 verschiedene Lehreinheiten der einzelnen Executive Programme auf 14 Dimensionen reduziert werden konnten. Diese aufgelisteten grundlegenden Schlagworte/Unterrichtseinheiten werden von mindestens drei der sieben ausgewählten Hochschulen angeboten. Lediglich das Studienprogramm der IMD Lausanne konnte aufgrund seiner Struktur nicht sinnvoll klassifiziert werden. Die IMD unterrichtet im Kern zwei sogenannte PED-Blöcke (Program for Executive Development) mit einer Dauer von jeweils fünf Wochen. Wenn sich in diesen PED-Blöcken auch zahlreiche "Schlagworte" finden, war es jedoch nicht möglich diese zeitlich und inhaltlich sinnvoll zuzuordnen.

Ebenso ist anzumerken, daß die Schlagworte lediglich einen Schwerpunkt der einzelnen Unterrichtseinheiten abbilden. Für ein Studienprogramm, daß z.B. Statistik nicht als einen Schwerpunkt curricular ausweist, bedeutet dies keinesfalls, daß in diesem Programm keine statistischen Kenntnisse vermittelt werden; die Auswertung nach Schlagworten deutet lediglich an, daß diese Lehrinhalte nicht explizit ausgewiesen sind und wahrscheinlich unter einem anderen Themenschwerpunkt abgehandelt werden.

Vergleicht man die durchschnittliche Zahl der Unterrichtstage aller ausgewählten Programme mit den einzelnen Programmen der Anbieter ergeben sich einige deskriptive Aspekte der einzelnen Studienprogramme. Relativ deutlich fällt im gewählten Schema das Programm der HSG St. Gallen auf: Es umfaßt sowohl insgesamt als auch in den einzelnen Bereichen (Strategy, Organization etc.) relativ viele Unterrichtstage. Ebenso ist z.B. im Programm der University of Michigan der Bereich "Finance & Accounting" weniger stark gewichtet als in anderen Programmen während z.B. das Programm der University of Pennsylvania (Wharton) dem Bereich "Leadership" einen relativ höheren Stellenwert beimißt und das Programm der London Business School einen relativ höheren Anteil an "Economics" aufweist.

Selbstverständlich sollten im Rahmen dieser explorativen Studie diese Ergebnisse nicht überzubewertet werden. Mit Ausnahme der deutschsprachigen Hochschulen gehören alle ausgewählten Executive MBA-Programme weltweit zu den führenden und besten Programmen und jede Hochschule wird auf jeden Fall in hervorragender Weise die Grundlagen der Managementausbildung vermitteln.

Das vorstehende **Schaubild A** zeigt nochmals wesentlichen Elemente eines fiktiven Gesamtcurriculum in den EMBA-Programmen.

Die Vermittlung grundlegender Qualifikationen in den Bereichen "Finance & Accounting", "Leadership" und "Strategy" deckt nahezu die Hälfte eines EMBA-Curriculums

ab. Ergänzt werden die Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte durch die Vermittlung von grundlegenden Fähigkeiten in den Bereichen "Marketing", "Economics", "Business Environment", "Organization" und "Operations Management". Ebenso sind für die meisten Programme die Bereiche "Human Resources", "Decisions" und "Information Systems" eine wichtige Ergänzung des Curriculums. "Globalization", "Ethics" und "Statistics" sind für jeweils knapp die Hälfte der ausgewählten Hochschulen ebenfalls eine wichtige - wenngleich quantitativ weniger bedeutsame - Ergänzung des Curriculums.

#### 4.2 Klassifikation entsprechend der deskriptiven Kategorien der University of Michigan

Für das Executive MBA-Programm der University of Michigan wurden die Lehrinhalte nach vier umfassenderen Dimensionen unterschieden: "Analytical Tools", "Leadership Development", "Organizational Excellence" und "Strategist's Perspective". Diese eher deskriptiv-analytischen Beschreibungsdimensionen des Executive MBA-Programms scheinen die Kernkompetenzen und Fähigkeiten der Managementausbildung ebenfalls abzubilden. Vor diesem Hintergrund wurden die ausgewählten Studienprogramme zusätzlich nach diesen vier grundlegenden Beschreibungsdimensionen klassifiziert.

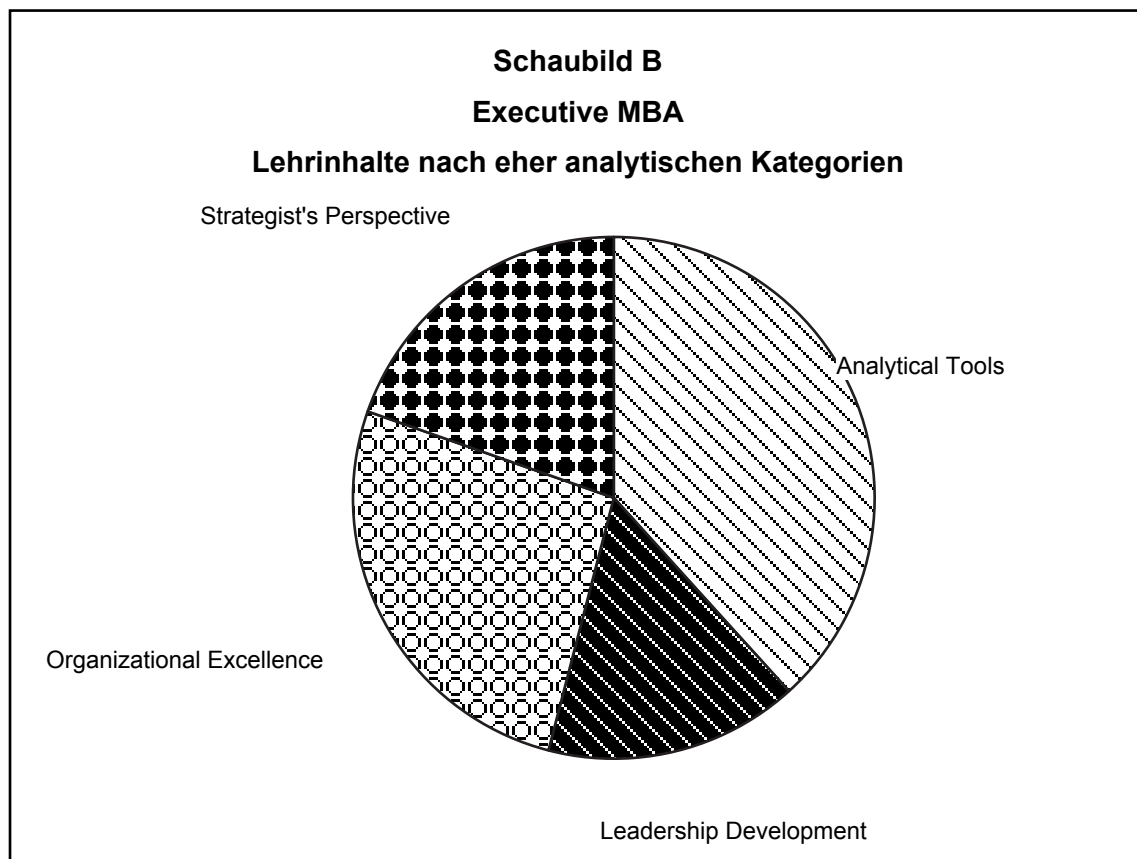
Nimmt man diese Klassifikation von Lehrinhalten zeigt sich nahezu selbstverständlich, daß die University of Michigan die einzelnen Beschreibungsdimensionen nahezu gleich gewichtet. Für alle anderen Executive MBA-Programme zeigen sich hier im Vergleich deutliche Unterschiede. (Vgl. nachstehende **Übersicht 3**)

Die meisten Programme messen den "Analytical Tools" und der "Organizational Excellence" einen höheren Stellenwert zu als den Dimensionen "Leadership Development" und "Strategist's Perspective". Sieht man hier die Beschreibungsdimensionen "Leadership Development" und "Strategist's Perspective" eher als sogenannte "soft skills", d.h. Qualifikationen die weniger auf solidem Grundlagenwissen und eher auf Charisma und Intuition aufbauen, so zeigt sich, daß entsprechend dem Modell der University of Michigan offenbar in der gleichgewichtigen Kombination von eher "harten" faktischen Grundlagenwissen und Fertigkeiten und den eher "weichen" Kompe-

<b>Übersicht 3</b> Inhalte in den Core-Kursen in Executive MBA-Programmen nach Klassifikation der University of Michigan	WU Wien	HSG St. Gallen	IMD Lausanne	LBS	Duke	Kellog	Wharton	Michigan	Katz	Unterrichtstage insgesamt	Durchschnitt Unterrichtstage	Anteil der einzelnen Kategorien am Gesamtcurriculum
Analytical Tools	18	40		28	32	26	31	11	14	199,7	28,53	37,40
Leadership Development	9	15		4,7	5,3	7	16	11	14	81,6	11,66	15,28
Organizational Excellence	18	25		19	21	16	7,8	11	19	136,5	19,50	25,56
Strategist's Perspective	9	25		4,7	11	16	7,8	14	14	101,7	14,53	19,04
Project(s)	X	X					X	X	X			

tenzen der Führung (Motivation, Verhandlungsgeschick etc.) und der Entwicklung einer Strategie offenbar der "ideale Manager" gesehen wird. Vor dem Hintergrund dieser Interpretation, die eine gewisse Polarisierung von Faktenwissen (hard skills) und Führungsqualitäten (soft skills) beinhaltet zeigen sich die ausgewählten Programme durchaus unterschiedlich. Die Programme der WU Wien, London Business School, Duke University und Northwestern University (Kellogg) scheinen hier eher einen Schwerpunkt in der Vermittlung von Fakten und Grundlagenwissen zu haben. Umgekehrt zeigt sich insbesondere für die Programme der University of Pittsburgh (Katz) und der University of Michigan, daß eher in der Kombination von faktischem Wissen und "soft skills" ein spezifisches Qualifikationsprofil gesehen wird. Ebenso legt das Programm der University of Pennsylvania (Wharton) einen hohen Wert auf "soft skills", die jedoch hier insbesondere im Aufbau einer Führungspersönlichkeit gesehen werden.

Insgesamt überwiegen bei den dargestellten Executive Programmen eindeutig die Qualifikationen in den Bereich "Analytical Tools" und "Organizational Excellence"; diese Beschreibungsdimensionen decken fast zwei Drittel eines fiktiven EMBA-Curriculums ab. Die Dimensionen "Strategist's Perspective" und "Leadership Development" sind hier insgesamt mit ca. einem Drittel des fiktiven Curriculum vergleichsweise etwas weniger bedeutsam. Interessant ist jedoch auch, daß auf alle ausgewählten EMBA-Programme die genannten Beschreibungsdimensionen zutreffen. Die relativen Anteile der vier Beschreibungsdimensionen an einem fiktiven Gesamtcurriculum zeigt das vorstehende **Schaubild B**.



## 5. Bewertung der Ergebnisse

Die Auswertungsergebnisse dieser explorativen Studie deuten an, daß in den international anerkannten Executive MBA-Programmen die curricularen Zielsetzungen relativ homogen sind. Auch wenn die vorliegende Studie noch verschiedene Schwächen im Hinblick auf die Analyse der Lerhinhalte aufweist (fehlende Auswertung der Unterrichtszeiten, fehlende Auswertung der verwendeten Standardliteratur etc.) ist davon auszugehen, daß die letztlich als wesentlich herausgestellten curricularen Zielsetzungen sich mehr oder weniger in allen guten Executive MBA-Programmen finden.

Lehrinhalte im Bereich "Finance & Accounting" haben die relativ größte Bedeutung bei der Vermittlung eines analytischen Instrumentariums für Führungskräfte. Diese Tendenz zeigt sich in allen untersuchten Programme. Neben diesem zentralen Bereich "Finance and Accounting" (ca. ein Viertel der Ausbildung) haben die Bereiche "Strategy" und "Leadership" (gemeinsam ebenfalls ca. ein Viertel der Ausbildung) einen relativ hohen Stellenwert. Die international anerkannten Executive MBA-Programme versuchen hier offensichtlich eher analytische Werkzeuge (tools) zur Bewertung einer Situation mit allgemeinem Hintergrundwissen zur Ausbildung einer Strategie (Strategy) und der Vermittlung von Führungskompetenzen (leadership, decisions) zu kombinieren. In der Kombination von Analysetools und den zur Führung notwendigen "soft skills" liegt eine der Voraussetzungen für ein gutes Programm.

Neben den relativ wichtigsten analytischen Werkzeugen zur Bewertung der finanziellen Situation (Finance & Accounting) werden in der Executive MBA-Ausbildung meist weitere betriebliche Funktionsbereiche und die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Wirtschaftens einbezogen. Die Lehreinheiten "Economics" und "Environment" (einschließlich der rechtlichen Rahmenbedingungen eines Unternehmens) liefern hier zentrale Kenntnisse hinsichtlich dieser Rahmenbedingungen. Für die betrieblichen Funktionsbereiche sind "Marketing", "Human Resource Management" und "Operations Management" relativ bedeutsam.

"Information Systems" und "Statistics" scheinen in den EMBA-Programmen eher Fächer zu sein, die letztlich ergänzend die Voraussetzungen zum Einsatz der analytischen Werkzeugen vermitteln während die Module im Bereich "Organization" eher die strategischen Entscheidungen (Organizational Design) ergänzen und fundieren sollen.

Die Kurse zu "Ethics" und "Globalization" ergänzen - sofern sie angeboten werden - tendenziell die Vermittlung von relevantem Wissen im Hinblick auf die allgemeinen Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft.

Insgesamt scheint mit dieser explorativen Studien der Kern der Executive MBA-Ausbildung relativ gut beschrieben. Letztlich decken sich diese Untersuchungsergebnisse auch mit den eher allgemeinen Erfahrungen und Vorkenntnissen zu MBA-Programmen. Und vielfach sind die Anforderungen an ein MBA-Programm auch durch die verschiedenen allgemeinen Vorgaben der Akkreditierungsstellen (vgl. Anmerkung 2 zu AACSB-Vorgaben) geprägt.

Die skizzierte Mischung von Unterrichtseinheiten bildet mit hoher Wahrscheinlichkeit die "Grundrezeptur" der Ausbildung von Führungskräften ab. Inwieweit jedoch aus diesem Spektrum von Kursen auch gute und erfolgreiche MBA- oder Executive MBA-Programme entstehen ist sicherlich kaum von den dargestellten Inhalten abhängig. Die Qualität der Hochschullehrer, die didaktischen Konzepte, die Lernumgebung, die Integration in Netzwerke und letztlich die Qualität der Teilnehmer bestimmen hier sicherlich in wesentlichem höheren Maß den Erfolg eines Programms.

## Literatur und Anmerkungen

### Literatur

Association to Advance Collegiate Schools of Business, AACSB online, <http://www.aacsb.edu/aboutus.html>

Brackmann, Hans Jürgen, Kran, Detlev: Praxisnah und International. Der MBA in Deutschland, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn 2001

Peterson's: MBA Programs 2000, Princeton, New Jersey, USA 1999.

Schoellhammer, Wolfgang: Zur Bewertung von MBA-Programmen, Pforzheim 1995, online: <http://intl.fh-pforzheim.de/publica/rankings.pdf>

### Anmerkungen

(1) Brackmann/Kran (2001) unterscheiden z. B. sieben Angebotsformen der MBA-Programme: 1. Vollzeit MBA, 2. Teilzeit- und berufsbegleitende MBA, 3. Open learning MBA, 4. Modular MBA, 5. Konsortial- oder Firmen MBA, 6. Single Company MBA, 7. Executive MBA. Leider ist jedoch auch diese Klassifikation nicht international eingeführt und dient somit in erster Linie zur Orientierung innerhalb der Programmvierfalt.

(2) AACSB Vorgaben zur Akkreditierung, online: <http://www.aacsb.edu/stand5.html>

Als Business Accreditation Standards für das Curriculum (CURRICULUM CONTENT AND EVALUATION ) werden u.a. genannt:

#### C.1.3 MBA and Other General Management Master's Programs

C.1.3.a: The curriculum should include instruction in the following core areas: financial reporting, analysis and markets, domestic and global economic environments of organizations, creation and distribution of goods and services, and human behavior in organizations.

Normally, these MBA core areas should require a minimum of 18 semester hours if taken at the graduate level. Part or all of this requirement may be completed at the undergraduate level.

C.1.3.b: The MBA curriculum normally should require a minimum of 30 semester hours beyond the MBA core areas (C.1.3.a). A minimum of 18 hours is required in courses outside the area of specialization, if any.

C.1.3.c: Basic skills in written and oral communication, quantitative analysis, and computer usage should be achieved either by prior experience and education, or as part of the MBA curriculum.

C.1.3.d: Each school's curriculum planning process should set additional requirements consistent with its mission and goals. The program also should allow adequate elective material for reasonable breadth.

C.1.3.e: The curriculum should integrate the core areas and apply cross-functional approaches to organizational issues.

## Anhang

### Unterrichtsmodule in Executive MBA-Programmen und Schlagworte

<b>Duke University, Fuqua EMBA - Pflichtfächer</b>		
<b>Modul</b>	<b>Schlagwort 1</b>	<b>Schlagwort 2</b>
Corporate Strategy	Strategy	Strategy
Decision Models	Analysis	Decissions
Economic Environment of the Firm	Analysis	Environment
Financial Accounting	Analysis	Finance
Financial Management	Organization	Finance
International Strategy	Strategy	Strategy
Managerial Accounting	Analysis	Finance
Managerial Economics	Analysis	Economics
Managerial Effectiveness	Leadership	Leadership

<b>Northwestern University, Kellog EMBA - Pflichtfächer</b>		
<b>Modul</b>	<b>Schlagwort 1</b>	<b>Schlagwort 2</b>
Accounting Information for Management Planning and Control	Analysis	Finance
Analytical Approach to Uncertainty LIVEIN 1	Analysis	Decissions
Competing in a Networked Economy	Analysis	Environment
Corporate Governance (1/2)	Leadership	Leadership
Economic and other Social Goals LIVEIN 1 (1/2)	Strategy	Ethics
Economics of Competition	Strategy	Economics
Ethics and Leadership (1/2)	Leadership	Leadership
Financial Reporting Systems	Analysis	Finance
Foundations of Strategy (1/2)	Strategy	Strategy
Individual and Group Behavior in Organizations	Organization	Human Ress.
Integration of the Finance Function	Organization	Finance
International Financial Markets	Analysis	Finance
Law and the Corporate Manager	Organization	Business Law
Management of Organization Change	Organization	Organisation
Managerial Economics	Analysis	Economics
Managerial Finance	Analysis	Finance
Managerial Finance (continued) (1/2)	Analysis	Finance
Marketing Channels	Organization	Marketing
Marketing Strategy LIVEIN 2	Strategy	Marketing
Negotiations LIVEIN 2	Leadership	Leadership

<b>University of Pittsburgh, Katz EMBA - Pflichtfächer</b>		
<b>Modul</b>	<b>Schlagwort 1</b>	<b>Schlagwort 2</b>
Accounting: Financial Reporting and Control	Analysis	Finance
Business Ethics and Public Policy	Leadership	Ethics
Competing in a Global Environment	Strategy	Competition
Decision Technologies in Manufacturing and Operations Management	Organization	Operations Mgmt
Economic Analysis for Managerial Decisions: Firms and Markets	Analysis	Economics
Financial Management	Organization	Finance
Human Resources for Competitive Advantage	Leadership	Human Ressource
Information Systems	Organization	Information Sys
International Research Project	Project	Project
Managing Strategic Performance	Strategy	Strategy

**Anhang**  
**Unterrichtsmodule in Executive MBA-Programmen und Schlagworte**

<b>University of Michigan EMBA - Pflichtfächer</b>		
<b>Modul</b>	<b>Schlagwort 1</b>	<b>Schlagwort 2</b>
Analyzing Financial Statements	Analysis	Finance
Building Human & Social Capital	Leadership	Human Ressources
Competing Globally	Strategy	Globalization
Competing On Resources	Strategy	Strategy
Competing On Value	Strategy	Marketing
Corporate Financial Strategy	Strategy	Finance
Corporate Governance	Strategy	Leadership
Decision-Making Under Uncertainty	Analysis	Decisions
Developing New Products	Organization	Business Deve- lop
Economics of Business	Analysis	Economics
Ethics In Business	Leadership	Ethics
Evaluating Financial Performance	Analysis	Finance
Executive Multi-Disciplinary Action Project (MAP)	Project	Project
Growing the Organization	Strategy	Business Deve- lop
Leading Leaders	Leadership	Leadership
Leading Organizational Change	Leadership	Leadership
Leading Value Creation	Leadership	Leadership
Legal Environment Of Business	Strategy	Business Law
Leveraging IT	Organization	Information Sys

<b>University of Pennsylvania, Wharton EMBA - Pflichtfächer</b>		
<b>Modul</b>	<b>Schlagwort 1</b>	<b>Schlagwort 2</b>
Communications	Leadership	Leadership
Competitive Strategy (1/2 Semester)	Strategy	Strategy
Core Bracket (1/2 Semester)	Leadership	Leadership
Field Application Project	Project	Project
Financial Accounting*	Analysis	Finance
Financial Analysis	Analysis	Finance
Foundations of Leadership (includes Ethics Module)	Leadership	Leadership
Global Strategic Management (1/2 Semester)	Strategy	Strategy
Governmental & Legal Environment of Business	Analysis	Environment
International Seminar	Project	Project
Macroeconomic Analysis	Analyse	Economics
Management of People at Work	Organization	Human Ress.
Management Science (1/2 Semester)	Leadership	Leadership

<b>London Business School EMBA - Pflichtfächer</b>		
<b>Modul</b>	<b>Schlagwort 1</b>	<b>Schlagwort 2</b>
Corporate finance	Analysis	Finance
Costing and management control	Analysis	Finance
Decision and risk analysis	Analysis	Decissions
Developing effective managers and organisations	Organization	Human Ressource
Financial analysis	Analysis	Finance
Information management	Organization	Information Sys
International macroeconomy	Analysis	Economics
Leadership skills and team facilitation	Leadership	Leadership

**Anhang**  
**Unterrichtsmodule in Executive MBA-Programmen und Schlagworte**

<b>Hochschule St. Gallen EMBA - Pflichtfächer</b>		
<b>Modul</b>	<b>Schlagwort 1</b>	<b>Schlagwort 2</b>
Finanz- und Rechnungswesen	Analysis	Finance
Führung und Kooperation	Leadership	Leadership
Grundlagen des integrierten Managementkonzepts	Analysis	Organization
Informationsmanagement	Organization	Information Sys
Interkulturelles Management	Leadership	Globalization
Management der Human-Ressourcen	Leadership	Human Ressource
Marketing	Organization	Marketing
Studienreise:	Project	
Technologie-, Risiko- und Umweltmanagement	Stategy	Strategy

<b>Wirtschaftsuniversität Wien EMBA - Pflichtfächer</b>		
<b>Modul</b>	<b>Schlagwort 1</b>	<b>Schlagwort 2</b>
Accounting	Analysis	Finance
Advanced Financial Management for Global Markets	Analysis	Finance
Business, Government, and Macroeconomics	Leadership	Economics
Comparing US and European Markets & Business Practices	Strategy, Project	Competition
Competitive Analysis and Strategy	Strategy	Strategy
Data Analysis, Modeling and Decision Making	Analysis	Decisions
Economies in Transition - East Central Europe	Strategy, Project	Competition
Financial Management	Analysis	Finance
Information Technology Management	Organization	Information Sys
Managing People and Organizations	Organization	Organisation