



Lernen unter **erschwerten Bedingungen**

Die Herausforderungen, mit denen sich die Business Schools und ihre Studierenden in den vergangenen Monaten konfrontiert sahen, waren für alle anstrengend. Dennoch bleibt die Nachfrage groß, berichteten neun Branchenexpertinnen und -experten beim Round Table der Personalwirtschaft.

VON DAVID SCHAHINIAN



Status quo

► Viele waren beim ersten Lockdown betroffen: den Campus zu und viele Fragen offen. Flexibilität war das Gebot der Stunde. Doch mit dem bloßen Übertragen von Lerninhalten ins Digitale ist es nicht getan – vor allem bei MBA-Studierenden, die großen Wert auf das Netzwerken und internationale Studienerfahrungen legen. „Technologie aufrüsten, Hörsäle für den hybriden Unterricht ausstatten, das didaktische Design überarbeiten und Interaktion auch online ermöglichen“, zählt Gerold Gnau einige der Aufgaben auf, die im Frühjahr 2020 auf die WHU – Otto Beisheim School of Management zukamen. Der Program Director MBA sieht es als Vorteil an, dass die Hochschule dabei nicht wie reine Fernstudienanbieter auf Altbewährtem aufbauen konnte, sondern vieles von Grund auf neu denken musste. „Sobald es die Politik erlaubt, gehen wir wieder in den hybriden Modus: Studierende können auf dem Campus oder von zu Hause aus an den Vorlesungen und Grup-

penarbeiten teilnehmen“, beschreibt er die aktuelle Marschrichtung. Eine der größten Herausforderungen sei zu Beginn der Pandemie gewesen, das Networking in die digitale Welt zu übertragen, etwa mit digitalen Events. Klar sei auch, und das ist wohl nicht nur in Vallendar und Düsseldorf so: „Jeder Monat, der in diesem Sondermodus verstreicht, lässt einen umso mehr auf baldige bessere Umstände hoffen.“

Gerade im Netzwerk hat Ralf Bürkle, Director Marketing and Communications an der Mannheim Business School, eine Veränderung ausgemacht: „Es war aktiver denn je. Konkret hat sich die Zahl der Teilnehmenden an unseren Veranstaltungen im Jahr 2020 vervierfacht. Da hat sich ausgezahlt, dass wir zuletzt viel in diesen Bereich investiert haben. Zum Beispiel haben sich Alumni in hohen Positionen für Frage-und-Antwort-Runden oder Workshops zur Verfügung gestellt.“ Das habe die Unannehmlichkeiten der Krise zumindest ein bisschen aufwiegen und die Zufriedenheit steigern können. Tatsächlich hat die Krise auch einiges zum Positiven bewirkt, hebt Thomas Mühlencoert, einer der Leiter der an der Hochschule Koblenz angesiedelten Remagen Business School, hervor: „Der virtuelle Kontakt zwischen Dozenten und Studierenden hat sich intensiviert. Statt E-Mails zu beantworten, wurden Zoom-Meetings oder Breakout-Sessions angesetzt, in denen Übungsaufgaben bearbeitet werden können. Ich sehe diesen Austausch positiv, auch wenn es nur ein virtueller ist.“ Früher habe noch das „Sender-Empfänger-Modell“ vorgeherrscht.

Info 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. wurde von **Erwin Stickling**, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderiert.

Flexibilität – für Andreas Kaplan, Rektor der ESCP Berlin und Paris, ist es in der Krise das Schlüsselwort schlechthin. Er sieht in der aktuellen Situation ebenfalls auch Positives: „Wir konnten beispielsweise Gastdozenten für Vorträge gewinnen, die wir sonst nicht hätten verpflichten können, weil sie in den USA lehren. Online konnten sie sich leichter mal eine Stunde Zeit nehmen.“ Zudem habe die ESCP sechs Standorte in sechs verschiedenen europäischen Ländern. Das erleichterte es unter anderem, einzelne Module entsprechend der jeweils national gültigen Regeln von einem Land ins andere zu verlegen.

Noch extremer war die Umstellung für das Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) an der Universität Augsburg, berichtet dessen Geschäftsführer Hanspeter Vietz: „Beim MBA hatten wir 100 Prozent Präsenzlehre. Der erste Lockdown hat da zunächst zu Irritationen auf allen Seiten geführt.“ Auf den zweiten Lockdown sei man besser vorbereitet gewesen, wenngleich stellenweise Einbußen bei der Qualität evaluiert wurden. Die Lernkurve stieg jedoch auch bei den Dozenten schnell an, mittlerweile habe man sich auf die Besonderheiten der neuen Medien besser eingestellt. An den Mehrwert von Präsenzlehre glaubt man in Augsburg nach wie vor, obwohl die Zukunft auch dort ebenfalls in hybriden Angeboten gesehen wird.

„Es gibt manche Kurse – etwa im Finanzbereich –, die online fast besser laufen als offline“, bestätigt Martha Ihlbrock von der ESMT eine Beobachtung, die auch Hanspeter Vietz gemacht hat. Wer bislang noch wenig Berührungspunkte mit einem Thema hatte, sei mitunter dankbar dafür, die Inhalte online mehrmals wiederholen zu können. Allerdings müssten entsprechende Stoffe auch speziell aufbereitet sein. Studierende seien nicht mehr bereit, sich mit 400 Kommilitonen in einen großen Raum zu setzen – auch nach der Krise nicht.

Bernhard Kraus von der TUM erinnert in diesem Zusammenhang an das Konzept des Flipped Classrooms, das um die Jahrtausendwende schon einmal in aller Munde war. Es besteht darin, dass sich Teilnehmende die Grundlagen zu Hause erarbeiten, während der Stoff im gemeinsamen Präsenzunterricht angewendet und vertieft wird. „Ich habe das Gefühl, dass die Corona-Krise nun ein Treiber dafür war. Wir müssen zukünftig noch sehr viel intensiver darüber nachdenken, welche Lerninhalte und -erfahrungen Präsenzlehre erfordern und wie diese zu einem besonderen Erlebnis wird – und andersherum alles, was wir nicht zwingend vor Ort brauchen, in einen geeigneten Modus in die digitale Welt schieben.“

Dass sich daran so schnell etwas ändern wird, glaubt keiner der Teilnehmenden. Das zeigt auch die Planung für ein neues Executive MBA-Programm, das die University of St. Gallen im Februar 2022 gemeinsam mit der ETH Zürich starten will. „Als wir vor zwei Jahren mit der Planung begonnen haben, war für uns klar, dass es sich um eine Präsenzveranstaltung handeln soll. Mit der Krise konfrontiert, mussten wir umdenken. Nun werden wir es in hybrider Form anbieten, mit einem Online-Anteil von etwa 30 Prozent“, berichtet Ana Procopio Schön. ■

Die Expertinnen und Experten des Round Table



Ralf Bürkle, Director Marketing and Communications, Mannheim Business School



Gerold Gnau, Program Director MBA, WHU – Otto Beisheim School of Management



Martha Ihlbrock, Director of Corporate Communications, ESMT Berlin



Professor Dr. Andreas Kaplan, Rektor, ESCP Berlin & Paris



Bernhard Kraus, Managing Director, TUM Institute for LifeLong Learning



Professor Dr. Thomas Mühlencoert, Board of Directors, Remagen Business School



Dr. Ana Procopio Schön, Project and Content Development Manager, EMBA ETH HSG



Christoph Raudonat, Managing Director, Henley Business School Deutschland



Hanspeter Vietz, Geschäftsführer, Executive Director MBA, ZWW, Universität Augsburg



In unserer Bilderstrecke auf www.personalwirtschaft.de finden Sie weitere aussagekräftige Zitate unserer Teilnehmenden.



Compensation & Benefits

► Einige grundlegende Faktoren eines MBA-Studiums lassen sich nicht oder zumindest nicht ohne Weiteres in den virtuellen Raum verschieben. Vor allem Auslandsaufenthalte zählen bei vielen Anbietern zum Produktversprechen, das plötzlich kaum mehr eingelöst werden konnte.

Der Executive MBA beispielsweise ist ein Programm, das bei der Henley Business School stark auf internationale Aufenthalte ausgerichtet ist. „Das Interesse ist zwar groß. Die Reise-Restriktionen spiegeln sich momentan aber in einer niedrigeren Rekrutierungszahl wider“, berichtet Christoph Raudonat, Managing Director Deutschland. Hybride Angebote hätten sich kurzfristig bewährt, die aktuell Studierenden seien zufrieden. „Es geht jetzt aber darum, auch längerfristige Lösungen zu entwickeln. Die Diskussion, ob wir verstärkt auf Online-Formen setzen oder an den globalen Reisen festhalten, ist in unserem Haus noch in vollem Gange.“ Anders sehe es beim Flexible Executive MBA aus, der die Flexibilität schon im Namen trägt: Dort sei die Nachfrage ungebrochen.

„Wir bieten ein qualitativ hochwertiges Programm in bestmöglicher Weise unter den jetzigen Bedingungen. Das erkennen die Studierenden an“, betont Gerold Gnau. Gleichwohl könne man nicht wegdiskutieren, dass ein Teil der versprochenen Leistung derzeit nicht geboten werden kann. An der WHU sind das die drei internationalen Module, die auch in den Studiengebühren enthalten sind. „Hier haben wir ein faires und transparentes Voucher- und Compensation-System geschaffen, das den unterschiedlichen Szenarien Rechnung trägt.“ Auch er berichtet von einer grundsätzlich stabilen oder sogar wachsenden Nachfrage. „Im vergangenen September hatten wir allerdings ebenfalls einige Verschiebungen zu verzeichnen, die vor allem der Visa-Situation und der schwieriger gewordenen Studienfinanzierung geschuldet waren.“ Auch die ESMT hat für die Compensation auf ein Voucher-System gesetzt. Es wurde bereits im März 2020 implementiert, berichtet

Martha Ihlbrock: „Wir haben uns auf die andauernde Pandemie vorbereitet, aber wir sind gleichzeitig immer auch in der Lage, wieder schnell zur Normalität zurückzukehren, soweit das geht.“ Man dürfe schließlich nicht vergessen, dass viele Studierende auch mit ihrem Studium fertig werden wollen – bis auf einige, die derzeit befürchten, nicht sofort eine Anstellung zu finden.

Andreas Kaplan hält die Unterscheidung zwischen den bereits Studierenden und den Interessenten für sehr wichtig. Jene, die zu Beginn der Corona-Krise schon in den Programmen waren, hätten öfter nach Kompensationen gefragt – weil sie mit einem Studienablauf konfrontiert waren, den sie sich anders vorgestellt hatten. Die meisten hätten nachvollziehen können, dass ihre Gebühren nun unter anderem in die nötige Aufrüstung der IT gesteckt wurden, um Onlinekurse ausbauen zu können. Bei den Neueinsteigern sei ebenfalls zu unterscheiden – zwischen Executive MBAs und MBAs. Erstere seien zeitlich meist flexibler, weil sie bereits arbeiten und das Teilzeitstudium auch später absolvieren können. Beim Vollzeit-MBA dagegen ist der Handlungsdruck mitunter größer: „In Krisenzeiten kommen viele ins Grübeln und überlegen sich, wie sie ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt nach der Krise weiter verbessern können.“

Ralf Bürkle hat dafür ein schönes Bild parat: die Safety Car-Phase in der Formel 1. „Es fahren alle hinter dem Auto her und irgendwann, wenn es weg ist, wird wieder Gas gegeben. Dann will man natürlich möglichst gute Reifen und einen vollen Tank haben.“ Insofern kann er verstehen, wenn Studierende die jetzige Zeit sinnvoll nutzen möchten. Daher waren gerade die berufsbegleitenden Formate in Mannheim auch während der Krise sehr gefragt. Was Diskussionen um Kompensationen betrifft, sieht er darin auch eine Charakterfrage. „Die Krise betrifft die ganze Welt. Ob man dann eine Institution dafür schuldig machen sollte, dass das Studium anders verläuft als geplant?“ Es wurden in kurzer Zeit viele neue Lösungen geschaffen. So hat die Mannheim Business School beispielsweise den Start des Fulltime-MBA nach hinten verschoben – und trotzdem ein pünktliches Studienende garantiert. Alle Teilnehmenden erhielten stattdessen die Möglichkeit, zuvor noch fakultativ ein Management-Analytics-Zertifikat online zu erwerben – als zusätzliches Asset für den Arbeitsmarkt. Allen kann man es jedoch nie recht machen. Insofern decken sich die Berichte, dass insgesamt eine höhere Volatilität zu beobachten war.

„Wir haben für die aktuellen Teilnehmerinnen und Teilnehmer in unseren Executive MBA-Programmen Inhalte angepasst und Zusatzangebote aufgenommen – und zwar genau für die Situation, die die Führungskräfte vorgefunden haben“, sagt Bernhard Kraus. Gemeint ist das Handeln unter hoher Unsicherheit. Beispiele sind das Managen von Situationsveränderungen und Restrukturierungen oder das Führen auf Distanz. „In der Kommunikation war das für uns der Gamechanger. Auf das Argument, dass durch Corona einiges verloren ging, konnten wir mit einem echten Mehrwert antworten, der unmittelbar anwendbar war.“ ■

Kompakt: Die wichtigsten Erkenntnisse des Round Table

- ① **Auch nach Corona dürften hybride Elemente eine Rolle spielen.**
Persönliche Zusammentreffen werden zwar weiterhin unersetzlich bleiben, doch wird in vielen Programmen der Anteil der Lehre in virtuellen Lernräumen steigen.
- ② **Die Business Schools zeigen sich zeitlich und organisatorisch flexibel,**
um Studierenden in der Corona-Krise entgegenzukommen. Finanzielle Kompensationen für ausgefallene Reisen oder Präsenzveranstaltungen sind aber eher die Ausnahme.
- ③ **Betrugsversuche bei Prüfungen im eigenen Zuhause sind in MBA-Studiengängen selten.** Vielmehr stellt sich verstärkt die Frage, ob das grundlegende Curriculum an neue Herausforderungen angepasst werden muss – und wenn ja, wie weit.
- ④ **Der Brexit hat (bislang zumindest) kaum Auswirkungen** auf die Business Schools und ihre Studierenden.
- ⑤ **Da der Wettbewerb unter Jobsuchenden härter werden wird, sticht ein zusätzlicher Titel positiv aus der Masse hervor.**



Brexit? Which Brexit?

► **Jahrelang war der Brexit ein Wiedergänger für international tätige Unternehmen und Einrichtungen: bedrohlich und irgendwie immer da, aber trotzdem weit weg. Nach schier endlosen Verhandlungen folgte 2020 der Austritt Großbritanniens aus der EU. Zum Jahreswechsel schied das frühere Empire auch aus dem EU-Binnenmarkt und der Zollunion aus. Auf die Business Schools hat das indes nur wenig Auswirkungen.**

Am ehesten würde man negative Folgen für die Henley Business School vermuten, die ihren Hauptsitz im englischen Reading hat. Christoph Raudonat zeigt sich aber entspannt: „Ehrlich gesagt: viel verändert hat sich nicht. Und es wird sich wahrscheinlich auch nicht viel verändern. Unsere bestehenden Programme laufen nach wie vor weiter, und sie werden auch weiterhin international anerkannt.“ Lediglich die Reiseformalitäten zwischen Insel und Kontinent könnten eventuell etwas umständlicher werden. Wichtig sei für Henley, den Kontakt zur EU zu halten und insbesondere die wissenschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Universitäten zu suchen. Deutschland als zentraler EU-Standpunkt der Schule stehe da im Fokus. „Wir suchen Partnerschaften, weil wir denken, dass sich mit dem Brexit einige Chancen eröffnen. In puncto Leadership Research sind wir

beispielsweise besonders aktiv. Wie sich der EU-Austritt Großbritanniens konkret auswirkt und was das für die Unternehmen auf beiden Seiten bedeutet – das ist für uns ein wissenschaftlich sehr interessantes Thema.“

Die TUM wird als staatliche Institution mit Sitz in Deutschland bereits verstärkt aus Großbritannien für Kooperationen angefragt, berichtet Bernhard Kraus. Die TUM stellt fest, dass britische Universitäten weiterhin intensive Kontakt pflegen wollen. „Was mich ansonsten stark überrascht hat, ist, dass Großbritannien aus dem Erasmus-Programm ausgestiegen ist. Das betrifft zwar hauptsächlich die grundständigen Bachelor- und Masterstudiengänge, aber auch einen übergreifenden Austausch der europäischen Hochschulen.“ Im MBA-Bereich sieht auch er wenig Veränderungen durch den Brexit.

Es komme allerdings darauf an, wie sich der dortige Arbeitsmarkt entwickelt, merkt Andreas Kaplan an. „Man schreibt sich für ein MBA-Programm schließlich auch deswegen ein, weil man danach in dem jeweiligen Land einen Job finden möchte. Wenn sich der Arbeitsmarkt in Großbritannien verschlechtert, könnte es sein, dass einige Kandidatinnen und Kandidaten lieber einen Studienort in einem anderen Land wählen.“ ■



Inhalte & Prüfungen

► **Trotz einiger kurzfristiger Verwerfungen durch den ersten Lock-down und das, was folgte, hat doch die Mehrheit ihr MBA-Studium fortgesetzt. Wenn auch teilweise unter anderen Vorzeichen. Die Krise hatte Auswirkungen auf das Curriculum und die Prüfungsformen.**

Die Remagen Business School bietet zwar ohnehin MBA-Fernstudienprogramme an, doch ging die Corona-Krise auch an ihr nicht spurlos vorbei. „Jedes Modul beinhaltet zwei bis vier Präsenztage, die uns in der Gestaltung immer sehr wichtig waren. Dass sie weggefallen sind, hat uns schon wehgetan“, sagt Thomas Mühlencoert. Er berichtet von einer Lernkurve, die schnell davon weggeführt hat, Konzepte einfach eins zu eins in die Online-Welt zu übertragen. Dass sich auch inhaltliche oder formelle Vorgaben etwas gelockert haben, muss nichts Schlechtes sein. Allerdings müsse man auch aufpassen, wo die Grenzen sind: „Die Kontaktkanäle differenzieren sich immer mehr. Es kann und darf aber nicht sein, dass jeder sein eigenes Tool verwendet.“

Bei Prüfungen ist das erst recht nicht denkbar. „Sie müssen normalerweise mit einer gewissen Zeitdauer an einem bestimmten Tag geschrieben werden. Das haben wir umgestellt: Nun ist es möglich, eine Prüfung während eines Zeitfensters von 24 Stunden zu Hause zu schreiben und sie online abzugeben“, erklärt Christoph Raudonat. Ein Modell, das einige andere Anbieter in ähnlicher Weise umgesetzt haben. Die Erfahrungen zeigen, dass Betrugsversuche in dem Segment

eher unwahrscheinlich sind, weil die Studierenden meist schon etwas mehr Lebenserfahrung mitbringen und zudem viele Leistungen über Hausarbeiten oder Präsentationen abgefragt werden.

Ohnehin ist zu beobachten, dass Corona möglicherweise viel tiefgreifendere Veränderungen angestoßen hat als die Umstellung von Kursen oder die verstärkte Nutzung digitaler Kanäle. „Unser Eindruck ist, dass diese Krisensituation noch einmal gezeigt hat, welche Grundbedürfnisse wir Menschen eigentlich haben. Im Geschäftsleben wird ja manchmal so getan, als wären Führungskräfte rein rational denkende Wesen und Mitarbeitende seien hauptsächlich durch Geld zu motivieren“, gibt Bernhard Kraus zu bedenken. Sicherheit, Autonomie, Wertschätzung, Sinnhaftigkeit und Zugehörigkeit – das seien klassische Bedürfnisse, die jeder habe und die sowohl beim Thema Selbstführung als auch beim Führen von Mitarbeitenden zu beachten sind. In der aktuellen Situation hätten viele gemerkt, wie wichtig sie sind. „Wenn man nun prüft, welche Inhalte zum Teil noch in manchen MBA-Programmen vermittelt werden, habe ich nicht den Eindruck, als würde man dem gerecht werden und von einem humanistischen

Menschenbild ausgehen.“ Ana Procopio Schön weist darauf hin, dass das neue Executive MBA-Programm der ETH Zürich und der Universität St. Gallen aus einer ähnlichen Idee entstanden ist. Führungskräfte hätten heutzutage sehr viele verschiedene Herausforderungen zu meistern. „Wir denken, dass wir die Führungskräfte ganzheitlich ausbilden, weiterbilden und schulen müssen – hinsichtlich neuer Technologien und einer komplexer werdenden Welt, aber auch hinsichtlich des Umgangs mit großen und auch unvorhersehbaren Herausforderungen.“

Etwas, das auch bestehende MBA-Programme bieten können und sollten, findet Gerold Gnau. An der WHU beispielsweise sei das Leadership-Modul mit dem gesamten Curriculum verwoben, es ziehe sich durch das gesamte Studium. „Dass künftige Leader mit Unsicherheit umgehen müssen, ist nichts Neues. Diese Annahme war schon beim Megatrend Digitalisierung falsch. Sicherlich hat die Corona-Krise noch einmal eine andere Dimension als andere Krisen. Aber mit solchen Situationen umgehen zu können, das muss für künftige Leader einfach täglich Brot sein.“ ■



Karrieraussichten sind weiterhin gut

► **Nicht nur der britische, auch der deutsche und die internationalen Arbeitsmärkte verändern sich gerade massiv. Der MBA galt bislang als Sprungbrett in Top-Management-Positionen. Haben sich die Karrieraussichten der Absolventinnen und Absolventen mit der Krise eingetrübt? Die kurze Antwort lautet: jein.**

Die etwas längere: Es kommt darauf an. „Wir sehen relativ stabile Placement-Zahlen. Die Menschen mit einem MBA-Abschluss finden weiterhin Jobs. Wie eine Umfrage im letzten Sommer gezeigt hat, hatten vor allem unsere in Deutschland arbeitenden Alumni in der deutlichen Mehrheit keine Sorge um ihren Arbeitsplatz und sich einen gesunden Optimismus bewahrt“, berichtet Ralf Bürkle. Im Ausland sei die Situation zu jener Zeit eine völlig andere und die Ängste, den Job zu verlieren oder keinen zu finden, seien wesentlich größer gewesen. Nicht nur der Standort, auch die Branche spielt bei der Frage nach den Karrieraussichten eine wichtige Rolle: „Wer flexibel und breit aufgestellt ist – und genau das sollten gerade MBA-Studierende ja sein –, hat weiter gute Aussichten, einen Job oder eine neue Herausforderung zu finden.“

Wichtig sei zudem, bei den Studierenden ein entsprechendes Erwartungsmanagement zu betreiben und gegebenenfalls mehr Coaching anzubieten, ergänzt Gerold Gnau. Grundsätzlich seien die wirtschaftlichen Aussichten nicht schlecht, und mit einem MBA in der Tasche könne man sich im härter werdenden Wettbewerb noch besser positionieren. „Außerdem hat sich der MBA-Titel seit seiner Einführung in Deutschland in den 1990ern immer stärker etabliert. Die Nachfrage nach Teilzeitstudiengängen steigt. Gute Absolventinnen und Absolventen aus Deutschland, die schon einige Jahre Berufserfahrung haben, brauchen für ein erstklassiges MBA-Programm nicht mehr ins Ausland zu gehen.“

Andreas Kaplan sieht das ähnlich: „Die Karrieraussichten sind mit einem MBA-Abschluss besser. Der Return on Investment ist jetzt höher, weil der Arbeitsmarkt schwieriger geworden ist.“ Um den persönlichen Traumjob zu bekommen, habe man in den vergangenen Jahren möglicherweise noch keinen MBA gebraucht – nun, angesichts der größer werdenden Konkurrenz, aber schon. „Totgesagte leben länger. Oft wurde darüber diskutiert, ob der MBA überhaupt überleben wird. Ich glaube, gerade jetzt erlebt er einen neuen Aufschwung.“

Hanspeter Vietz hat außerdem eine größere Solidarität unter den Alumni festgestellt. Einige wenige – von ihnen hätten sich in der Krise mit einem Stellengesuch an das Netzwerk gewandt. „Sie haben alle innerhalb eines Monats einen neuen Job gefunden – durch Vermittlung oder Engagement aus dem Alumni-Kreis. Das hängt meiner Ansicht nach auch damit zusammen, dass alle fühlen, dass man momentan in einer Unsicherheit lebt, wir noch mittendrin in der Krise stecken und dadurch allen bewusst ist, wie wichtig Solidarität und gegenseitige Unterstützung sind.“

Der Optimismus scheint aber nach wie vor nicht verloren gegangen zu sein, wie Thomas Mühlencoert anmerkt. Die aktuell Studierenden sähen die Situation Befragungen zufolge momentan besser als noch vor einigen Monaten. Einschränkend muss erwähnt werden, dass die Klientel der Business School eher weniger in Branchen wie Hotellerie und Kultur zu finden ist. „Für viele Unternehmen hat sich die Situation im vierten Quartal 2020 verbessert. Die mittelständische Industrie hat sich gefangen, und selbst die Personaldienstleister melden schon wieder steigende Umsätze. Leihkräfte sind sonst normalerweise die Ersten, die entlassen werden.“

Eine Veränderung ist Ana Procopio Schön allerdings aufgefallen: Bisher hätten die Executive MBA-Studierenden kaum traditionelle Karriere-

services in Anspruch genommen, bei Bedarf wurden sie ad hoc angeboten. „Das hat sich in den letzten Monaten geändert. Es ist ein Trend zu beobachten, dass sich immer mehr Studierende für Karriereunterstützung interessieren. Wir denken daher darüber nach, professionelle Begleitung als festen Teil unseres Programms anzubieten.“

Noch einmal zurück zur Standortfrage, denn die ist momentan noch wichtiger als zuvor. „Für den Berliner Arbeitsmarkt wird 2021 ein herausforderndes Jahr sein“, glaubt Martha Ihlbrock. Dennoch sind einige große Player in der Hauptstadt, und insbesondere in boomenden Feldern wie Logistik oder Technologie gibt es nach wie vor Möglichkeiten.

Auch Start-ups können jetzt große Chancen bieten. Auch Augsburg ist – zumindest, was die Jobaussichten von MBA-Absolventinnen und -Absolventen betrifft – keine Insel der Seligen, weiß Hanspeter Vietz. Es gebe zwar große und technologisch orientierte Unternehmen in der Stadt. „Bei vielen Menschen, die einen Job haben, ist die Unsicherheit aber stark zu spüren. Sie sehen sich dadurch teilweise auch getrieben, sich stärker auf die Suche nach Alternativen zu begeben.“ Gerade bei vielen in Augsburg angesiedelten Technologieunternehmen und solchen im Allgäu, das als Region ebenfalls zum Einzugsgebiet der Universität Augsburg zählt, sehe es momentan nicht sehr rosig aus. ■



Das New Normal

► **Jeder hat davon gehört, aber wie es aussieht, wissen bislang nur die wenigsten genau – das neue Normal. Die Branchenexpertinnen und -experten am Round Table haben zumindest eine deutliche Vorstellung davon, welche Faktoren beim MBA-Studium künftig eine große Rolle spielen werden.**

„Die Notwendigkeit, Flexibilität zu zeigen, bleibt und wird sogar noch wichtiger werden“, prognostiziert Christoph Raudonat. Bei der Henley Business School zeige sich das unter anderem an den örtlichen Begegnungen: „Wir möchten standortflexibler werden und uns lokal nicht mehr so sehr binden, sondern unsere Face-to-Face-Workshops an verschiedenen Orten durchführen. Das bedeutet in Deutschland: weg vom Campusleben, hin zu flexibel nutzbaren Locations.“

New Normal – oder doch eher back to normal? „In meinen Augen wird es eine Mischung aus beidem werden“, sagt Ralf Bürkle. Viele Elemente, die sich in den vergangenen anderthalb Jahren etabliert haben, würden auch nach der Krise bleiben. Dass manche Lehrveranstaltungen digital erfolgen, könne durchaus Vorteile haben. Es kann funktionieren, das hat jeder gesehen. So sehr man diese Vorzüge aber auch genieße – der persönliche Austausch sei nicht ersetzbar: „Unsere MBA-Studierenden wollen primär gemeinsam im Hörsaal lernen – und natürlich auch gemeinsam das Studentenleben auf dem Campus und in der Stadt genießen.“

Hybride Formen werden sich auch nach Ansicht von Martha Ihlbrock weiter durchsetzen. Wenn es passt und nötig ist, werde in Präsenz gelernt. „Es muss aber eine transformative Erfahrung sein, die die Möglichkeit eröffnet, Inhalte zu kontextualisieren und Diskussionen darüber zu führen.“ Anderes werde online ablaufen, aber ebenfalls wohlgeplant. Jede Minute des Online-Erlebnisses sollte einen Zweck haben und zu etwas dienen.

„Mittel- bis langfristig wird der Trend vom Lehren zum Lernen gehen“, ist Hanspeter Vietz überzeugt. Jüngere Generationen seien immer mehr gewohnt, flexible Lernhäppchen zu konsumieren. „Ich glaube, dass sich in dieser Hinsicht noch viel verändern wird. Jugendliche von heute werden sich in zehn Jahren schon nicht mehr mit dem zufriedengeben, was derzeit noch üblich ist.“

Thomas Mühlencoert bringt noch eine ganz andere, höchst persönliche Perspektive ein: „Wir haben eine sechsstellige Summe in ein neues

Seminargebäude investiert. Das wurde im Januar 2020 eingeweiht, und dann kam der Lockdown.“ Kein Wunder also, dass er hofft, dass es sich bald mit Leben füllen wird. Auf eines kann er im New Normal allerdings verzichten: „Viele Sitzungen und Veranstaltungen vor dem Bildschirm ufern aus, das hat sich im Vergleich zu früher verändert. Auch das ist für mich eine Erkenntnis aus der Corona-Zeit: Es wird teilweise zu viel geredet.“ Wovon er den Round Table MBA & Co. selbstredend ausnahm. ■