



Laufbahn, Weiterbildung

MBA/EMBA – (Executive) Master of Business Administration

MBAs sind generalistische, praxisorientierte, postgraduale Ausbildungen für berufserfahrene Nachwuchskräfte, die ihre General Management- und Führungskompetenzen auf- oder ausbauen möchten. In den letzten Jahren findet man aber auch immer mehr branchenspezifische Programme auf dem Markt, die Abschlüsse z.B. in Pharma-, Sportmarketing- oder Logistikmanagement offerieren.

Die Weiterbildungsmaster entsprechen der Nachdiplomstufe MAS (Master of Advanced Studies), sind jedoch in der Regel inhaltlich weniger spezialisiert. MBAs unterscheiden sich von konsekutiven Masterabschlüssen mit z.T. fast gleichen Bezeichnungen, z.B. Master of Science in Business Administration (MSc BA): Letztere bauen auf dem Bachelor auf und sind tendenziell akademischer und theoretischer ausgerichtet. Da die Begriffe MBA bzw. EMBA schon lange gebräuchlich und international bekannt sind, wurden sie trotz dieser begrifflichen Doppelspurigkeiten auch nach Einführung des Bologna-Systems beibehalten.

Zielpublikum

Zielgruppe für (E)MBA-Studiengänge sind vor allem Nicht-Wirtschaftswissenschaftler/innen, die sich für Managementaufgaben fit machen und sich wirtschaftswissenschaftlich weiterbilden möchten. Ingenieur/innen, Mediziner/innen, Jurist/innen, Natur- oder Sozial- und Geisteswissenschaftler/innen können so ein umfassendes Verständnis der Leitung resp. Steuerung eines Unternehmens(-bereiches) und der Führung von Mitarbeitenden («Leadership») sowie ein berufliches Netzwerk aufbauen. Der Altersdurchschnitt der Studierenden liegt bei den meisten Anbietern zwischen 30 und 40 Jahren (MBA: 30+ Jahre, EMBA: 35+). Um künftige Managerinnen zu fördern, bieten einige EMBA Stipendien und/oder Mentoringprogramme für Frauen an (EMBA Universität Zürich, Universität Bern-Rochester).

Wann ist ein MBA-Studium sinnvoll und karrierefördernd?

Bei der Besetzung strategischer Schlüssel- oder Senior-Positionen kann ein MBA-Abschluss – nebst Berufserfahrung und sozialen Kompetenzen – als «Career Enhancer» den Weg zur nächsten Hierarchie-Ebene bereiten. Die Übernahme von mehr Fach- oder Führungsverantwortung geht dabei oft mit einer Gehaltserhöhung einher. Publiizierte Salärlisten von MBA-Schulen sind aller-

dings kaum repräsentativ und darum mit Vorsicht zu geniessen. Ein MBA (zusammen mit Berufserfahrung) kann aber auch einen Wechsel in eine andere Branche oder einen anderen Funktionsbereich ermöglichen («Career Changer»).

Grundsätzlich gilt zu bedenken: Ein MBA-Titel ist keine Garantie für beruflichen Aufstieg und finanziellen Erfolg. Die Analyse persönlicher Arbeits- und Führungsgrundsätze und die damit verbundene persönliche Entwicklung kann jedoch wertvoller sein als eine zentrale Funktion oder ein höheres Gehalt.

Mit der Wahl des Anbieters kann man auch sein Netzwerk entscheidend steuern: Wer an einer Fachhochschule einen MBA absolviert, stärkt v.a. sein regionales Netzwerk, an einer Universität wie St. Gallen dasjenige im deutschsprachigen Raum (D-A-CH). Beim IMD Lausanne sowie bei guten internationalen MBAs ist das Netz global. Vieles hängt aber auch davon ab, Kontakte richtig zu pflegen.

Ausbildungsformen

Die häufigste Form des **Teilzeit-MBA** eignet sich für Personen, die neben dem Studium arbeiten, und dauert in der Regel zwischen 15 Monaten und maximal fünf Jahren. Eine modularisierte Variante kann z.T. auch etappenweise, z.B. in Form einer Folge einzelner CAS, absolviert werden. Eine besondere Teilzeitform ist der ein- bis dreijährige berufsbegleitende Studiengang **Executive MBA** (EMBA), der auf sehr erfahrene Fach- und Führungskräfte zugeschnitten ist. Die Gruppen sind dabei etwas kleiner. Bei beiden Teilzeit-Varianten findet der Unterricht oft an Wochenenden (z.B. Freitag/Samstag) statt, manchmal auch in Blockwochen.

Der seltener angebotene **Vollzeit-MBA** dauert in der Regel ein bis zwei Jahre und richtet sich an Teilnehmende, die für die Studienzeit von ihrer beruflichen Tätigkeit freigestellt werden oder zwischen zwei Jobs den Zusatzabschluss erwerben wollen.

Wer zeitlich oder örtlich flexibler sein möchte, kann auch einen MBA im **Fernstudium** erlangen (Dauer i.d.R. zwei Jahre, bis zu 20% Präsenzstudium, z.B. www.ffhs.ch, <https://online.lasalle.edu/>, www.sbs.edu).

Neuere Ausbildungs-Start-ups (gegründet von Absolvent/innen klassischer MBAs) bieten auch online-Varianten an oder Abonnement- statt Kaufmodelle.

Programme mit spezifischem Fokus

Die MBA- und EMBA-Studiengänge haben traditionell eine generalistische Ausrichtung («General Management»). Immer häufiger werden aber auch Programme mit Fokus auf bestimmte Branchen, Funktionen

oder Länder angeboten. Die Schwerpunkte reichen von IT, Finance und Entrepreneurship bis zu exotischeren Themen wie International Health Management, Islamic Finance oder Food Business. Zunehmend werden auch Doctorate of Business Administration (**DBA**) angeboten (z.B. <https://fh-hwz.ch> > dba, <https://www.hslu.ch/de> > dba). Wichtig zu wissen: Dieser berufsbezogene Titel ist in der Schweiz nicht geschützt und wird von Schweizer Universitäten auch nicht als wissenschaftlicher, forschungsbasierter Abschluss akzeptiert.

Anbieter

Rund um die Welt gibt es über 2 000 MBA- und EMBA-Anbieter, darunter gut 30 Institutionen in der Schweiz. Zu diesen zählen nicht nur die staatlichen Universitäten und Fachhochschulen, sondern auch private Institute (siehe nachfolgende Tabelle sowie Quellen zu Online-Übersichten auf Seite 6).

Empfehlenswerte (E)MBA-Studiengänge zeichnen sich aus durch Praxisnähe und Internationalität (u.a. in der Zusammensetzung von Teilnehmenden und Dozierenden). Die Unterrichtssprache ist meist Englisch, einzelne Studiengänge werden jedoch auch auf Deutsch angeboten (z.B. Universität St. Gallen). Viele (E)MBA-Lehrgänge werden zudem in Kooperation mit ausländischen Universitäten angeboten, wodurch z.T. ein Doppelabschluss (dual degree) möglich ist: z.B. Rochester-Bern (mit USA), IOMBA Genf (mit USA, Südkorea, Russland, Singapur) oder FHNW (mit Schottland).

Gütekriterien Business Schools

Die Qualität bzw. die Anerkennung eines MBA-Abschlusses lässt sich im Wesentlichen über die Akkreditierungen und Rankings der Hochschule sowie den GMAT-Score ihrer Studierenden ermitteln.

Akkreditierung

Die Gütesiegel der drei weltweit tätigen Agenturen sowie einer europäischen Agentur, für die sich die Hochschulen freiwillig anmelden können, gelten als Indikatoren für qualitativ hochwertige Programme:

- **AACSB**: Die Association of Advance Collegiate Schools of Business (www.aacsb.edu) akkreditiert Business-Schools bzw. wirtschaftswissenschaftliche Fakultäten (keine einzelnen Studiengänge).
- **EQUIS**: Auch das European Quality Improvement System bewertet die Lehrstätten (www.efmd.org).
- **AMBA**: Die Association of MBA (www.mbaworld.com) akkreditiert alle Programme einer Lehrstätte.
- **FIBAA**: Die Foundation for International Business Administration Accreditation bewertet Studiengänge europäischer Hochschulen mit vier Stufen von Gütesiegeln.

In der Schweiz ist die schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung (aaq: www.aaq.ch > Verfahrensberichte) für die Akkreditierung von Hochschulen und Hochschulstudiengängen zuständig.

Rankings

Für den deutschsprachigen Raum gibt es keine validen Rankings und Bestenlisten. Anhaltspunkte für die Qualität von MBA-Anbietern liefern internationale Rankinglisten v.a. dann, wenn eine Schule in mehreren relevanten Rankings dauerhaft gut abschneidet. Als insofern seriös gelten u.a. die

- Financial Times (GB): <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/rankings>
- The Economist (GB): www.economist.com/whichmba
- Business Week (USA): www.bloomberg.com/business-schools/
- Forbes (USA): www.forbes.com/business-schools/
- U.S. News (USA): www.usnews.com/best-graduate-schools/top-business-schools/mba-rankings

Hintergrundinformationen zu den Rankings liefern auch einschlägige Webseiten (siehe Quellen Seite 6).

GMAT-Score

Als weiteres Gütekriterium eignet sich das durchschnittliche Ergebnis im GMAT (Graduate Management Admission Test), das Studierende eines MBA-Programms vor ihrer Zulassung erzielt haben. Je höher der Wert («total scaled score») auf einer standardisierten Skala von 200 bis 800 Punkten, desto angesehener der Anbieter bzw. das Programm. Im Durchschnitt erreichen die GMAT-Teilnehmenden zwischen 500 und 550 Punkten. Studierende renommierter Anbieter weisen durchschnittliche GMAT-Werte von über 650, an einigen Business Schools sogar von über 700 Punkten auf. Für die Zulassung geben die Hochschulen jedoch in der Regel keine Mindestpunktwerte vor, da auch andere Kriterien berücksichtigt werden.

Zulassung

Das (E)MBA-Studium richtet sich in erster Linie an Akademiker/innen mit mehrjähriger Berufspraxis. Gelegentlich werden auch Bewerber/innen ohne Hochschulabschluss, aber mit herausragenden beruflichen Erfahrungen akzeptiert («sur dossier»). Neben einem Bachelor- oder Master-Abschluss braucht es:

- Mind. zwei- bis dreijährige Berufserfahrung, bei EMBA's oft fünf Jahre und mehr (z.B. IMD zehn Jahre)
- sehr gute Englischkenntnisse, z.B. TOEFL-Nachweis (Test of English as a Foreign Language: www.ets.org/toefl), IELTS (www.ielts.ch) oder Cambridge Certificate (www.cambridge-exams.ch)

Einige Schulen oder Programme setzen zusätzlich voraus:

- vorgängig absolvierten Eignungstest wie z.B. GMAT (kostenlose Übungssoftware auf www.mba.com)
- Mindestalter
- weitere Sprachen (Französisch in der Romandie, Deutsch in der Deutschschweiz)

Dazu kommen weitere Kriterien wie: Noten im Erststudium, Motivationsschreiben, Empfehlungsschreiben/Referenzen, Bewerbungsgespräch usw. Renommiertere Anbieter führen häufig auch ein Assessment durch. Bei IMD (Lausanne), Insead (Paris) oder Harvard liegt die Zulassungsquote i.d.R. unter 10 Prozent.

Kosten

Die günstigsten, zum Teil nur national akkreditierten Anbieter verlangen rund 20 000 bis 40 000 CHF Studiengebühren (tuition fee). International akkreditierte, renommierte Programme in der Schweiz können mehr als das Doppelte kosten. So belief sich 2020 ein EMBA am IMD Lausanne auf 105 000 CHF, ein International EMBA an der Universität St. Gallen auf 58 500 CHF (Vollzeitprogramm) resp. 70 000 CHF (Teilzeitprogramm). Programmbesuche an ausländischen Elite-Schulen, v.a. in den USA, fallen meist noch kostspieliger aus. Neben den Studiengebühren sind zudem die Kosten für Anreise, für den Aufenthalt vor Ort und für Studienreisen zu berücksichtigen. Beteiligt sich der Arbeitgeber an den Kosten, kann dies an eine zeitliche Verpflichtung geknüpft werden. Finanzielle Unterstützung bieten einzelne Fonds privater Institutionen (www.swissuniversities.ch > Service > Stipendien Ausland > Grants for the USA: U.S.Fulbright-Program) wie auch gewisse Business Schools. Deren interne Stipendien sind allerdings meist an sehr gute Leistungen geknüpft.

Wie wähle ich einen MBA-Studiengang aus?

Bei der Wahl eines (E)MBA-Studiengangs sind neben Gütekriterien (Rating, Reputation, Selektion, Tradition) auch persönliche Ressourcen (Geld, Zeit, Engagement, Ausdauer, Unterstützung) sowie inhaltliche und organisatorische Kriterien ausschlaggebend. Folgende Fragen können bei der Entscheidung helfen:

- Ist die Nähe zum Arbeits- resp. Wohnort wichtig? Ist ein MBA im Ausland denkbar?
- Suche ich eher ein Vollzeit-, Teilzeit- oder Online-Programm? Wer bietet das an?
- Was will ich mit einem MBA erreichen? Wie soll er mein Wissen ergänzen?
- Entsprechen die Studieninhalte und Methoden meinen Vorstellungen und Interessen?
- Orientieren sich die Inhalte an aktuellen Themen, an neusten wissenschaftlichen Erkenntnissen sowie an konkreten Problemen aus der Praxis (case studies, Firmenbesuche, Gastvorträge, Projekte, Rollenspiele, Simulationen, Studienreisen)?
- Wie sind die Klassen zusammengesetzt (Grösse, Branchen, Erfahrung, Internationalität)?
- Über welchen Hintergrund verfügen die Dozierenden?
- Pfl egt die Schule ein gutes Ehemaligen-Netzwerk (z.B. Alumni Mentoring)?
- Kennen oder empfehlen meine potentiellen Arbeitgeber das jeweilige Programm?

Viele Schulen empfehlen eine direkte Kontaktaufnahme oder Schnuppertage. Als Plattform zum Kennenlernen von Angeboten bzw. Schulen bieten sich zudem die jährlichen MBA-Events an (www.topmba.com > MBA Events, www.accessmba.com/events) sowie Gespräche mit Studierenden und Absolventinnen.

Alternativen zum EMBA/MBA

Ein MBA ist nicht immer die geeignetste Weiterbildung. Oft sind spezifische Zusatzausbildungen in Führung, Management und/oder Betriebswirtschaft sogar besser auf die berufliche Position abgestimmt (siehe Merkblatt «Zusatzausbildungen in Betriebswirtschaft/Management»). Dies gilt insbesondere für Nachdiplomstudiengänge (MAS, DAS, CAS), die auf spezielle Tätigkeitsbereiche wie die öffentliche Verwaltung (Public Administration), den Non-Profit-, Sozial-, Bildungs- oder Gesundheitsbereich (Public Health) ausgerichtet sind. Auch Ingenieur/innen finden an der ETH Zürich und anderen Hochschulen Weiterbildungen in Betriebswirtschaft, die eigens auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Und für Jurist/innen kann sich alternativ der «Master of Laws» (LL.M.) als eine international anerkannte Zusatzausbildung anbieten (Voll- oder Teilzeitstudium an in- oder ausländischen Universitäten: www.llm-guide.com/europe).

Gerade jüngere Absolvent/innen wählen eher einen MAS, v.a. weil ein solcher weniger kostet und die Einstiegshürden niedriger sind, aber auch, weil ein MBA nicht mehr wie früher ein Karrieregarant ist.

Auswahl an Anbietern und MBA-Programmen in der Schweiz

1. MBA-Programme privater resp. ausländischer Anbieter
2. MBA-Programme an Schweizer Universitäten
3. MBA-Programme an Schweizer Fachhochschulen

1. MBA-Programme privater resp. ausländischer Anbieter (Auswahl)

Anbieter	Programm	Internationale Akkreditierung
CEIBS Zurich Institute of Business Education , Horgen (ZH) www.ceibs.ch	<ul style="list-style-type: none"> – Global Executive MBA (General Management) – Hospitality EMBA 	AACSB, EQUIS
IMD International , Lausanne www.imd.org	<ul style="list-style-type: none"> – MBA (General Management) – Executive MBA 	AACSB, AMBA, EQUIS
Strathclyde Business School Kloten (ZH) www.strathclyde-mba.ch	Executive MBA (General Management)	AACSB, AMBA, EQUIS

2. MBA-Programme an Schweizer Universitäten (Auswahl)

Anbieter	Programm	Internationale Akkreditierung
Universität Bern www.imu-weiterbildung.ch	Executive MBA in Marketing Management (mit 3 von 6 CAS)	
Universität Bern, University of Rochester (USA) (double degree) www.rochester-bern.ch	Executive MBA (General Management)	Rochester: AACSB
Universität Fribourg, International institute of management in technology www.iimt.ch	Executive MBA in Management in Technology (Digital Mindset, Finance & Accounting, Leadership & Humanities)	
Universität Genf www.emba-unige.ch	Executive MBA in Entrepreneurial Leadership, International Management oder einer von elf Spezialisierungen (englisch oder französisch), z.B.: <ul style="list-style-type: none"> – Aviation Management – Corporate Social Responsibility – Management for NPOs – Supply Chain 	AMBA
Universität Genf Double degrees mit Partneruniversitäten www.iomba.ch	International Organizations MBA	AMBA
EPF Lausanne http://emba.epfl.ch/	Executive MBA in Innovation and Technology Management	AMBA
Universität Lausanne http://hec.unil.ch/hec/emba	Executive MBA in: <ul style="list-style-type: none"> – Healthcare Management – Management & Corporate Finance 	AMBA, EQUIS
Universität St. Gallen Double degrees mit Partneruniversitäten www.es.unisg.ch/de/programme/emba.php	General Management & Strategy: <ul style="list-style-type: none"> – MBA – Executive MBA – International Executive MBA Fokussierte Executive MBA: <ul style="list-style-type: none"> – Business Engineering – Financial Services and Insurance 	AACSB, EQUIS
ETH Zürich www.mba.ethz.ch	Supply Chain Management MBA	

Anbieter	Programm	Internationale Akkreditierung
Universität Zürich www.emba.uzh.ch	Executive MBA (General Management)	AACSB, EQUIS

3. MBA-Programme an Schweizer Fachhochschulen (Auswahl)

Anbieter	Programm	Internationale Akkreditierung
Berner Fachhochschule Wirtschaft, Bern www.wirtschaft.bfh.ch/de/weiterbildung	Executive MBA in: <ul style="list-style-type: none"> – Controlling & Consulting – Human Resource Management – Leadership and Management – Ökonomie & Management im Gesundheitswesen – Projektmanagement – Public Management 	
Berner Fachhochschule Technik und Informatik, Bern www.ti.bfh.ch/de/weiterbildung	Executive MBA in: <ul style="list-style-type: none"> – General Management – Innovation Management – Innovative Business Creation 	
Private Hochschule Wirtschaft Bern www.phw-bern.ch/executive-mba/	Executive MBA in: <ul style="list-style-type: none"> – Business Engineering – General Management – Management and Leadership – Medical Management 	
Fachhochschule Nordwestschweiz Basel, Windisch www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/mba	<ul style="list-style-type: none"> – MBA (General Management) – MBA (dual degree Edinburgh Business School) 	
Hochschule Luzern www.hslu.ch/wirtschaft/weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> – MBA (General Management) – Executive MBA Strategisches Management – Leadership 	
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften Winterthur www.zhaw.ch/weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> – MBA (General Management) – MBA Real Estate Management – International Executive MBA 	AACSB
Hochschule für Wirtschaft (privat) Zürich www.fh-hwz.ch/emba	Executive MBA in: <ul style="list-style-type: none"> – General Management – Marketing 	
Fernfachhochschule Schweiz Zürich, Basel, Bern, Brig www.ffhs.ch/studienangebot/wirtschaft-management/executive-mba	Executive MBA (General Management)	

Quellen: Links und Medien

- www.berufsberatung.ch/weiterbildung > Suche nach MBA
- www.be.ch/biz-publikationen: Merkblatt «Zusatzausbildungen in Betriebswirtschaft und Management»
- www.mba-gate.de: MBA-Programme, Business Schools, Bewerbung, Finanzierung

- www.mba-guide.de/mba-suche: Online-Guide
- www.mba-net.de: Infos zur Bewerbung für (E)MBA; GMAT-, TOEFL- GRE-, SAT-Vorbereitungskurse
- www.staufenbiel.ch/mba-master/mba.html: Alles rund um MBA-Studiengänge
- Das MBA-Studium 2020: das aktuelle Standardwerk zum MBA. www.staufenbiel.de > Publikationen
- Kran, Detlev: Der MBA- und Master-Guide 2020. Weiterbildende Management-Studiengänge in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Köln: Luchterhand, 2019.