

Neue Zürcher Zeitung, 13.05.2006, Nr. 110, S. 31

Fokus der Wirtschaft

AA Auswärtige Autoren

Wie sich MBA-Programme in Unternehmen einbauen lassen Investieren in Mitarbeiterausbildung in der UBS-Praxis

Von Daniel Leiggener und Roland Erzberger *

MBA-Programme stehen im Finanzsektor unter anderem in Konkurrenz zu bankinternen Ausbildungsgängen, besonders für junge Mitarbeiter. Die Autoren des folgenden Textes legen aus praktischer Sicht dar, nach welchen Gesichtspunkten bei einer Grossbank wie UBS über

Investitionen in Mitarbeiterausbildung entschieden wird. (Red.)

Ein Arbeitgeber, der nach der Maxime "Jeder Mitarbeiter am geeigneten Platz" handelt, muss sich über den Wert einer Ausbildung im Klaren sein. Einerseits, um Mitarbeiter durch Weiterbildung zu fördern, die sowohl dem Unternehmen wie auch ihnen persönlich einen Mehrwert schafft. Andererseits, um bei der Rekrutierung zu wissen, was ein Bewerber an schulischen Qualifikationen mitbringt und welchen Wert sein Abschluss auf dem Arbeitsmarkt hat. Im Zuge der grösseren internationalen Mobilität sowohl von Mitarbeitern wie auch Studenten gewinnt das ursprünglich angelsächsische Format des MBA zunehmend an Präsenz und Relevanz am Arbeitsstandort Schweiz.

Der (Executive) MBA als Weiterbildung

Es sollte klar unterschieden werden zwischen einem Executive MBA und einem MBA. Ein Executive MBA wird üblicherweise von Führungskräften absolviert, die bereits über eine breite sowie mehrjährige Führungserfahrung verfügen. UBS fördert Executive- MBA-Ausbildungen für einen sehr engen Kreis von Mitarbeitern im oberen Kader, die in Schlüsselfunktionen tätig oder dafür vorgesehen sind. Nur diese Mitarbeiter können das in einem Executive-MBA-Programm erworbene Wissen in der Praxis auch wirklich anwenden und vom internationalen Networking profitieren. Bei einem Absolventen eines gängigen MBA handelt es sich in der Regel gerade nicht um besagte obere Kader mit weitreichender Management-Erfahrung. Deshalb wird diese Ausbildung auch nur in wenigen Fällen unterstützt.

Hinsichtlich der Ausbildungsstätten, die MBA-Lehrgänge anbieten, ist im Auge zu behalten, dass es sich beim MBA-Abschluss um einen Titel handelt, der in der Schweiz nicht geschützt ist. Die Bedeutung des Abschlusses ist somit vollständig vom Renommee des Veranstalters abhängig. UBS empfiehlt seinen Mitarbeitern in der Schweiz daher die etablierten Executive-MBA-Programme der Universitäten St. Gallen (sowohl in General Management wie auch in Business Engineering), Bern/Rochester, Zürich und Genf sowie der IMD Lausanne. Empfehlenswert sind ebenfalls Executive-MBA-Programme von Fachhochschulen, die zum Teil über mehr- oder gar langjährige Erfahrung verfügen.

Angesichts der starken zeitlichen Belastung bei einer berufsbegleitenden Teilnahme an einem Executive-MBA-Programm kommen in der Regel internationale Ausbildungsgänge wegen der deutlich längeren Reisezeiten zum Ausbildungsort nicht in Frage. Wie das Beispiel UBS verdeutlicht, werden Teilnehmer eines Executive-MBA-Programms zumeist von ihrem Arbeitgeber unterstützt. Sie sind deshalb oft an das Unternehmen gebunden bzw. ihm zumindest so verbunden, dass sie nicht auf Stellensuche sind. Dies ist einer der Gründe, weshalb UBS diese potenziellen

Kandidaten aus Rekrutierungs-Perspektive generell nicht aktiv bearbeitet.

Mehr Vielfalt im neuen Bildungssystem

Für Universitätsabsolventen mit Master oder Bachelor-Abschluss bietet UBS Trainee-Programme an, die eine Brücke schlagen zwischen akademischer Ausbildung und dem Einstieg in die Berufswelt. In der Vergangenheit war es für UBS als Unternehmen relativ einfach, ein Programm zu konzipieren, welches sowohl den eigenen wie auch den Bedürfnissen und Ansprüchen der Absolventen entsprach, bildeten sie doch hinsichtlich Alter, Erfahrung und akademischer Qualifikationen (Lizenziat) eine ziemlich homogene Gruppe. Die Herausforderung bestand darin, die aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihrer Fähigkeiten geeigneten Absolventen zu rekrutieren.

Mit den Änderungen im Bildungssystem mit Bachelor, Master, MBA und anderen Studiengängen ist diese formale Homogenität indessen nicht mehr gegeben. Vor allem MBA-Absolventen divergieren stark hinsichtlich dessen, was sie an Qualifikationen und Erfahrungen mitbringen, und auch bei den Schulen selber, die MBA-Gänge anbieten, bestehen signifikante Unterschiede hinsichtlich der Qualität der Ausbildung. Einige, vor allem die jüngeren Studenten, die den Akzent auf ein rasches Absolvieren des MBA-Programms setzen, passen vom Profil her in das Trainee-Programm von UBS. So wurden denn auch letztes Jahr einige Absolventen der HSG für das GTP (Graduate Training Program) eingestellt. Die anderen, die sich aufgrund ihrer mehrjährigen Berufserfahrung für einen direkten Einstieg empfehlen, werden, wie alle Bewerber, an ihren Qualifikationen gemessen.

Segment der anspruchsvollsten Stellen

Es ist offensichtlich, dass ein MBA ein gewichtiges Kapital hinsichtlich Ausbildungsstand und Wert eines Bewerbers auf dem Arbeitsmarkt darstellt. Wie stark der Titel jedoch im Einzelnen gewichtet wird, hängt mit der zu besetzenden Stelle und dem Anforderungsprofil zusammen. Zurzeit rekrutiert UBS MBA-Absolventen explizit für einige sehr anspruchsvolle Stellen im Bereich der Geschäftsstrategie, bei der herausragende intellektuelle Fähigkeiten unabdingbar sind.

Um diese Stellen zu besetzen, inseriert die Bank an den besten MBA-Schulen der Welt. Das ist mit dem positiven Nebeneffekt verbunden, dass damit nicht nur die Studenten erreicht werden, sondern auch die Alumni dieser Institute, die in vielen Fällen bereits auf eine beachtliche Karriere zurückblicken können und deshalb für UBS von grossem Interesse sind. Offen bleibt, ob dabei der MBA den Manager oder der Manager den MBA gemacht hat.

* Die Autoren sind im UBS HR Recruitment Center in Zürich tätig.