

# Die Zukunft der Management-Ausbildung und des MBAs

im Kontext des Bologna-Abkommens



Eine Graduate Management Admission Council® Studie

**Mitglieder der Arbeitsgruppe:**

Vorsitzender: **Sir Paul Judge** (UK)

Vorsitzender: **Kai Peters** (Ashridge, UK)

**Carlos Cavallé** (IESE, Spanien)

**Claude R Charles** (Frankreich)

**Roberto Donà** (SDA Bocconi, Italien)

**Ann Ewing** (BP, UK)

**Valérie Gauthier** (HEC, Frankreich)

**Peter Gomez** (HSG St Gallen, Schweiz)

**Jeanette Purcell** (Association of MBAs, UK)

**Gordon Shenton** (EQUIS/efmd, Belgien)

**David A Wilson** (GMAC®, USA)

Bericht verfasst und produziert von:

**Rebecca Loades** (GMAC®, Italien)



# Einleitung

Man kann nicht jede Kluft mit zwei kleinen Schritten überwinden – manchmal braucht es einen mutigen Sprung. Die 29 Länder, die anfänglich das Bologna-Abkommen im Jahr 1999 unterzeichneten, sahen die Hochschulbildung in Europa als eine metaphorische Kluft. Ihre Verpflichtung war ein heldenhafter Sprung in dem Bemühen, diese Kluft zu überbrücken und Kohärenz zu schaffen, wo Chaos herrschte. Was fanden die Unterzeichner, als sie das europäische Hochschulsystem untersuchten? Sie fanden ein Durcheinander an Hochschultiteln und Abschlüssen, von denen es keine zwei gab, die in etwa das Gleiche bedeuteten. Sie fanden Studiengänge mit einer Dauer von drei bis zu sieben (und manchmal noch mehr) Jahren. Sie fanden Diskrepanzen bei der finanziellen Unterstützung der Hochschulbildung durch staatliche Stellen. Sie fanden Angestellte, die von der großen Vielfalt der akademischen Nachweise, die ihnen die Studierenden vorlegten, erschlagen wurden.

Die vielleicht wichtigsten Auswirkungen werden die Empfehlungen des Abkommens in den Bildungsfeldern Wirtschaft und Management haben. Weltweit haben Arbeitgeber bereits damit zu kämpfen, zwischen Titeln wie Bachelor, Laurea und Diplomkaufmann zu unterscheiden. Während das Verständnis des Bachelor-Abschlusses auf der Grundlage des Abkommens wohl klarer werden wird, taucht bereits eine verwirrende Wolke neuer Master-Abschlüsse am Horizont auf. Es wird Abschlüsse geben, für die keine praktische Erfahrung erforderlich ist und die einfach als Erweiterung zum Bachelor-Studium erworben werden. Es kann durchaus sein, dass Abschlüsse, die Erfahrung voraussetzen und sich somit speziell an Studierende mit beruflichem Hintergrund wenden, großen Erfolg haben, aber es kann ebenso gut sein, dass sie im Buchstabensalat der Master-Titel verloren gehen.

Schon seit 50 Jahren bemüht sich der Graduate Management Admission Council (GMAC<sup>®</sup>), Hochschulabsolventen weltweit den Zugang zum Management-Studium zu verschaffen und zu verbessern. Seit seiner Einsetzung hat das Council Ressourcen in die Untersuchung der Zukunft dieser Art von Ausbildung investiert. Heute gibt es keinen besseren oder interessanteren Anlass für diese Studien als die Auswirkungen des Bologna-Abkommens.

2003 setzte das Council eine Arbeitsgruppe mit führenden Persönlichkeiten aus Bildung und Wirtschaft ein, um die potenziellen Auswirkungen des Abkommens auf die Ausbildung von Hochschulabsolventen im Bereich Management zu untersuchen. Das vorliegende Dokument fasst die Ergebnisse der Arbeitsgruppe zusammen.

Der Bericht will nicht enzyklopädisch sein und beschränkt sich schwerpunktmäßig auf die Ausbildung im Management-Bereich; andere Disziplinen werden nicht berücksichtigt. Ebenso ist der Inhalt des Berichts nur an bestimmte Leserkreise gerichtet, welche die Auswirkungen des Abkommens verstehen müssen: Mitarbeiter der Hochschulverwaltung, Regierungsstellen, die mit der Hochschulfinanzierung betraut sind, Studierende und Arbeitgeber. Die Absicht hierbei ist es, einen Katalysator für die Diskussion zu liefern und den Bedarf nach konzertierten Bemühungen zu betonen, um den Impuls zu erhalten, der mit der Unterzeichnung des Abkommens im Jahr 1999 gegeben wurde.

Die Überwindung der „Bildungslücke“ durch die Unterzeichnung des Bologna-Abkommens ist Teil einer langen und komplexen Reise in die Zukunft der Hochschulbildung. Inzwischen sind 11 weitere Länder zu den ursprünglich 29 Unterzeichnern hinzugekommen. Gemeinsam werden sie noch viele weitere Schritte machen müssen - große ebenso wie kleine - um voranzukommen. Das Vorankommen wird nicht immer einfach sein; es wird Zeiten geben, in denen die Hindernisse unüberwindbar scheinen. Ihr Handeln stellt jedoch eine fundamentale Veränderung in der europäischen Hochschulbildung dar.

Wenn nur eine der Ideen oder einer der Vorschläge aus diesem Bericht die vielen ihrer Art, die in Bologna gemacht wurden, unterstützen, hat sich die Arbeit des GMAC<sup>®</sup> gelohnt.

*David A Wilson, GMAC<sup>®</sup>*

# Vorwort

Die Landschaft der europäischen Hochschulbildung und der europäischen Business Schools sind im Begriff, sich radikal zu verändern.

Die Bologna-Erklärung und die nachfolgenden Kommuniqués wurden inzwischen von 40 europäischen Ländern unterzeichnet. Die Unterzeichner-Staaten haben vereinbart, ihre Hochschulsysteme in Einklang zu bringen, um mehr Transparenz zu ermöglichen, die Mobilität zu erhöhen und die Verleihung von Abschlüssen überall in Europa zu rationalisieren.

Die Einführung der Bachelor-Master-Progression (4 plus 1 oder 3 plus 2 Jahre) anstelle des traditionellen europäischen Systems mit langen Studienzyklen (5 Jahre) ist das Kernstück der Erklärung von Bologna. Alle europäischen Studierenden sollen in Zukunft zunächst einen Bachelor-Abschluss erhalten. Anschließend können sie entscheiden, ihr Studium im gleichen Fach an der gleichen Universität zu vertiefen, das Fach oder die Universität auf nationaler oder internationaler Ebene zu wechseln oder gleich eine Arbeit aufzunehmen. Alle Unterzeichner haben vereinbart, diese Änderungen bis 2010 umzusetzen.

Während diese Änderungen oberflächlich auf dem gesamten europäischen Kontinent ein System zu schaffen scheinen, das dem traditionellen angloamerikanischen System ähnelt, ist die Realität viel komplexer. Das im kontinentalen Europa herrschende System elitärer, langer Studien auf der Basis von Humboldts Ansichten über die Bildung ist tief verwurzelt. Viele Studierende werden die direkte Fortsetzung ihres Studiums in einem Master-Programm, das keine Berufserfahrung voraussetzt, der Arbeitssuche vorziehen. Andere wiederum nicht. Einige werden ein MBA-Studium aufnehmen, andere nicht. Die Herausforderung liegt daher darin, zu verstehen, in welcher Weise sich das Verhalten der Studierenden, Arbeitgeber und Institutionen auf dem europäischen Kontinent infolge des Bologna-Abkommens ändern wird. Angesichts der Millionen von Studierenden mit neuen Auswahlmöglichkeiten und des Starts Tausender neuer Master-Studiengänge sind die Möglichkeiten enorm.

Aus angloamerikanischer Sicht bilden all diese neuen „Post-Bologna“-Bachelor-Absolventen einen interessanten Pool von zukünftigen Master-Studierenden. Umgekehrt werden alle neuen Hochschuleinrichtungen auf dem europäischen Kontinent versuchen, ihre Studierenden nicht nur unter angloamerikanischen Bachelors zu suchen, sondern auf der ganzen Welt. Einige Studiengänge und Universitäten werden hiervon sehr stark profitieren und sich einen weltweiten Ruf erarbeiten. Andere werden weniger Glück haben und möglicherweise sehr schnell unter enormen finanziellen Druck geraten. Was die Zukunft bringen mag, ist nicht sicher. Was aber sicher ist, ist die Tatsache, dass wir in einer interessanten Zeit leben.

*Kai Peters, Ashridge, und Sir Paul Judge*

# Zusammenfassung

## Hintergrund

Die ersten Schritte in Richtung eines offenen Europa im Bereich der Hochschulbildung wurden im Mai 1998 unternommen, als Frankreich, Deutschland, Italien und Großbritannien die Sorbonne-Erklärung unterzeichneten. Diese Erklärung tat der Notwendigkeit Genüge, Hindernisse für Lehre und Lernen in Europa auszuräumen und ein Rahmenwerk zu schaffen. Ein grundlegendes Anliegen der Erklärung war es, Hochschulstrukturen umzuwandeln, was zum Vorschlag eines zweigliedrigen Systems aus Stufen für Nicht-Graduierte und Graduierte führte.

Das Bologna-Abkommen, das im Juni 1999 unterzeichnet wurde, baute auf dem Fundament auf, das von der Sorbonne-Erklärung gelegt worden war, und stellt eine Verpflichtung zur Reform der Hochschulbildung dar. 29 Länder unterzeichneten dieses neue Abkommen, das die wichtigsten Ziele festlegte, die jedes der Länder bis 2010 erreichen sollte, um Konvergenz auf dem Gebiet der Hochschulbildung zu erreichen. Die Zielsetzungen waren:

- Einführung eines Systems leicht erkennbarer und vergleichbarer Abschlüsse
- Schaffung eines zweistufigen universitären Studiensystems, das am Ende der jeweiligen Stufe zu anerkannten Qualifikationen mit Relevanz auf dem Arbeitsmarkt führt
- Entwicklung eines europaweiten Punktesystems (Credits), bei dem die Punkte im Rahmen eines Studiums oder über nicht traditionelle Studienwege erworben werden, um die Mobilität von Studierenden zu fördern
- Förderung der Mobilität von Studierenden und Lehr- und Verwaltungspersonal
- Kooperation zwischen Einrichtungen der Qualitätssicherung zur Entwicklung vergleichbarer Systeme, Kriterien und Methoden
- Schaffung europäischer Lernnetzwerke.

Grundsätzlich spaltet das Bologna-Abkommen den traditionellen ersten europäischen Hochschulabschluss (ungefähr vergleichbar mit einem Master im angloamerikanischen Studiensystem) in zwei Komponenten: den Bachelor- und den Master-Abschluss. Ein solch elementarer Wechsel wird die europäische Bildungslandschaft radikal verändern und enorme – wenn auch kaum verstandene – Konsequenzen für die Hochschulbildung und insbesondere für Wirtschaftsschulen in Europa und in der ganzen Welt haben. Allein in Europa werden über 750 Millionen Menschen in irgendeiner Weise in ihrem Leben von diesen Veränderungen betroffen sein. Die Auswirkungen werden weit über die nationalen Grenzen reichen und Teil des akademischen und beruflichen Lebens überall auf der Welt werden.

In diesem „Post-Bologna“-Umfeld werden Studierende nach einem drei- bis vierjährigen Studium mit einem Bachelor-Titel abschließen. Sie können dann ihr Studium fortsetzen oder direkt in die Arbeitswelt eintreten. Die erste Welle der –neuen! Bachelor hat in einigen europäischen Ländern bereits ihr Studium begonnen, und das Gesamtsystem muss bis 2010 stehen.

In Vorahnung der „Schockwellen“, die mit dem Näherücken des Termins 2010 entstehen könnten, beschloss das Graduate Management Admission Council (GMAC®), ein Projekt zu finanzieren, um die Auswirkungen des Abkommens auf die Management-Ausbildung von Hochschulabsolventen auszuwerten. Zu diesem Zweck wurde eine speziell ausgewählte Arbeitsgruppe aus wichtigen Persönlichkeiten aus dem Bereich der Ausbildung für Hochschulabsolventen, Branchenverbände und Arbeitgeber zusammengestellt. Die unterschiedlichen Perspektiven und sorgfältigen Überlegungen über die Auswirkungen des Abkommens führten zur Entstehung dieses Papiers, das die wichtigsten Probleme aufführt, denen sich jede der vier wichtigsten Interessengruppen gegenüber sehen wird: Regierungen, Institutionen, Arbeitgeber und Studierende.

## Regierungen

Die Schaffung einer europäischen Hochschullandschaft in den 40 Unterzeichnerländern stellt eine fundamentale Veränderung der Hochschulbildung dar. Es wurden bereits bedeutende Schritte unternommen, aber bis 2010 müssen alle Länder die Reformen vollständig umgesetzt haben. Fehlende Initiativen werden nicht nur Möglichkeiten für nicht-staatliche Anbieter von Hochschulbildung eröffnen, sondern es kann auch bedeuten, dass Studierende zum Studium ins Ausland gehen. Diese Studierenden kehren möglicherweise nicht mehr in ihr Heimatland zurück.

Die ersten Bachelor-Studenten nach Bologna haben ihren Abschluss in Ländern erhalten, welche die zweistufige Struktur bereits umgesetzt haben. Diese Länder sind im Vorteil, denn sie bieten qualitativ hochwertige, wettbewerbsfähige Studienprogramme, die Studierende von jenseits der Grenzen des inländischen Markts anziehen werden. Diese Studierenden werden sich nach Abschluss ihres Studiums möglicherweise überlegen, im jeweiligen Land zu bleiben und werden somit Einwohner, Arbeitgeber und Angestellte des Landes.

Die Bologna-Reform werden die wiederkehrenden Kosten der Hochschulbildung für die Regierung erst reduzieren, nachdem die Investitionen, die zur Umsetzung der Reformen erforderlich sind, getätigt wurden. Es wird geschätzt, dass jede Universität etwa €3,4 Mio. benötigt, um die Curricula zu reformieren und das europäische Punktesystem (ECTS) einzuführen. Angesichts der Tatsache, dass diese Aktivitäten nur einen Teil dessen ausmachen, was benötigt wird, wird der letztendliche Gesamtbetrag deutlich höher ausfallen. Daher sollten die betroffenen Regierungen spezielle, hierfür reservierte Finanzmittel zur Verfügung stellen, um die Hochschulbildung während der Übergangsphase zu unterstützen.

Ist die Reform abgeschlossen, werden die laufenden Bildungsbudgets besser voraussagbar sein. Die Dauer der Bachelor- und Master-Studiengänge wird festgelegt sein, und die Zahl der Einschreibungen und Abschlüsse sollte steigen und eine genauere Planung der Bildungsbudgets ermöglichen. Kürzere Studiengänge führen dazu, dass Absolventen früher auf den Arbeitsmarkt gelangen und früher damit beginnen, Beiträge in die öffentlichen Kassen zu zahlen. Die Einführung kürzerer, ein- oder zweijähriger Master-Studiengänge wird die europäische Hochschulbildung mit Systemen in anderen Teilen der Welt kompatibel machen und sie daher attraktiver für internationale Studierende werden lassen. In einem Umfeld, in dem die Finanzierung tertiärer Bildung reduziert ist, könnten diese Studierenden, die deutlich höhere Gebühren zahlen als ihre einheimischen Kommilitonen, eine potenzielle Einnahmequelle darstellen.

Die internationale Mobilität der Studierenden bringt jedoch zwei grundlegende Probleme mit sich, von denen an erster Stelle die Sprache steht. Das Angebot von Master-Studiengängen in englischer Sprache ist ein zunehmender Trend: etwa 1.500 Master-Studiengänge wurden im Studienjahr 2003/04 in Ländern angeboten, in denen Englisch nicht die erste Sprache ist. Zweitens, wenn Anbieter von Hochschulbildung internationale Studierende anziehen möchten, müssen die Regierungen darüber nachdenken, die Anforderungen für Einwanderung und Aufenthaltserlaubnis zu lockern. Dies muss Hand in Hand gehen mit Vereinfachungen des Prozesses, mit dem Visa für Studienzwecke in solche für Arbeitszwecke umgewandelt werden.

Unabhängig davon, ob eine Regierung einheimische Studierende halten oder ausländische anziehen möchte, muss sie Hochschulprogramme fördern und eine einzige, umfassende Informationsquelle für potenzielle Studierende schaffen. Dies geht weit über einfache Kurslisten hinaus und muss Studierende in die Lage versetzen, ausgewogene Entscheidungen zu treffen.

Wenn Studierende zu „Käufern“ der Hochschulbildung werden, werden sie mehr Qualität und Dienstleistung fordern und bereit sein zu reisen, um diese zu finden. Während dies die Qualität der angebotenen Programme heben könnte, ist es unwahrscheinlich, dass ein Hochschulbildungssystem, das ausschließlich durch die Anforderungen der Studierenden bestimmt wird, eine nationale Bildungsstrategie unterstützen kann. Es besteht die Gefahr, dass weniger populäre Programme wegfallen und Regierungen möglicherweise gezwungen sein werden, bestimmte Fächer gezielt finanziell zu unterstützen, um deren Überleben sicherzustellen.

In einem Wettbewerbsmarkt, der einer Reihe von Bildungsanbietern offen steht, sind Kontrollen erforderlich, um die Qualität zu sichern und das Wachstum von „Diplomfabriken“, die unter dem Standard arbeiten, zu verhindern. Um den Status und den Ruf der Hochschulbildung zu erhalten, haben zahlreiche Länder Qualitätssicherungs- und Zulassungsorgane geschaffen, um Institutionen zu überwachen und um sicherzustellen, dass diese die nationalen Standards und Curricula einhalten. Länder, die keine solchen Maßnahmen eingeführt haben, haben bis 2005 Zeit, dies nachzuholen.

Damit Qualitätskontrollen effektiv sein können, müssen sie gesamteuropäisch angelegt sein. Das European Network of Quality Assurance (ENQA) ist im Begriff, vereinbarte Standards, Prozesse und Richtlinien zu entwickeln, die nationale Behörden in die Lage versetzen sollen, ihren Aufgabenbereich zu erweitern und zur internationalen Mobilität beizutragen. Solange jedoch die Mitgliedschaft im ENQA nicht dahingehend geändert wird, dass auch Management- und Wirtschaftsakkreditierungsorgane wie die Association of MBAs (AMBA) und die European Foundation for Management Development (efmd) aufgenommen werden, wird deren Erfahrung mit der Akkreditierung auf internationaler Ebene weitgehend ignoriert.

In der Hochschulbildungslandschaft nach Bologna können Regierungen der Gesellschaft klar die Vorteile darlegen, die Bachelor-, akademische Master- und Promotionsstudiengänge liefern. Die Stellung beruflicher Master-Abschlüsse – wie etwa in der Wirtschaft und im Management – ist dagegen weniger klar. Der hohe private Gewinn, der Inhabern solcher Abschlüsse zukommt, lässt eine fortwährende Unterstützung durch die öffentliche Hand unsicher erscheinen. Wenn die Subventionierung beruflich orientierter Master-Studiengänge, die von den Studierenden keine Berufserfahrung verlangen, eingestellt wird, werden diese sich in der gleichen Situation wieder finden wie die Studiengänge, die Berufserfahrung voraussetzen (wie etwa der MBA) und bei denen die direkte staatliche Unterstützung minimal ist. Da die staatliche Subventionierung der tertiären Stufe weiter zurückgeht, könnte dies dazu führen, dass weitere finanzielle Mittel für diese berufsorientierten Studiengänge gestrichen werden.

Ein Rückgang der staatlichen Finanzierung, der mit einer erweiterten Autonomie der Institutionen in Bezug auf die Beschaffung von Geldern einhergeht, verändert die Beziehung zwischen Hochschulbildung und privatem Unternehmertum. Lehr- und Forschungstätigkeiten werden zunehmend gegen Bezahlung unternommen. Diese sich verändernde Beziehung erhöht die wirtschaftliche Verantwortung der Hochschulen für die Dienstleistungen, die sie erbringen, und bringt eine Reihe komplizierter weiterer Punkte wie geistiges Eigentum, Forschungsrichtungen, Eigentum an Daten und Kontrolle von Veröffentlichungen mit sich.

**Die GMAC® -Arbeitsgruppe empfiehlt, dass:**

- die Regierungen zusätzliche finanzielle Unterstützung gewähren, um ihre Studienangebote im Sinne der Bologna-Grundsätze umzustrukturieren.
- Organe zur Akkreditierung von MBA-Abschlüssen an den Gesprächen der ENQA teilnehmen, um gemeinsame europäische Standards, Prozesse und Richtlinien für die Qualitätssicherung zu schaffen.
- Regierungen ihre nationalen Hochschulsysteme vermarkten.
- die Gesetzgebung in Bezug auf die Einstellung von Hochschulabsolventen bei nationalen und übernationalen Regierungsstellen um die neuen Abschlusstypen aktualisiert wird. Bestehende Differenzierungen nach der Art der Institution, an der ein Abschluss erworben wurde, sollten ebenfalls beseitigt werden.
- Regierungen eine Informationsstelle für Arbeitgeber schaffen, um sie über die Eigenheiten der verschiedenen nationalen Hochschulsysteme und die Hierarchie der jeweiligen Abschlüsse zu informieren.
- die Unterzeichnerländer gemeinsame Berichtsstandards für Studentendaten übernehmen.
- alle Studierenden einen verbesserten Zugriff auf korrekte Informationen über die Unterstützung von Studierenden und die Verfügbarkeit und Portabilität von Stipendien und Darlehen haben.
- die Unterzeichnerländer darüber nachdenken, ein Bildungszahlungsbilanzsystem und ein portables System für Stipendien und Darlehen für Studierende zu schaffen.
- Regierungen politische Richtlinien entwickeln, die Arbeitnehmer unterstützen, die zurück in die Bildung möchten.

## Institutionen

Die Einführung eines „Einschnitts“ nach dem ersten Abschluss, dem Bachelor, stellt für viele europäische Institutionen, bei denen das traditionelle Langzeitstudium noch immer dominiert, eine neue Herausforderung dar. Die Hochschulen werden sich und ihre Bildungsprogramme an eine neue Art von Studenten verkaufen müssen.

Nach Bologna wird der Markt für Hochschulbildung wesentlich voller sein, als dies heute der Fall ist, und der Wettbewerb wird auch von jenseits der nationalen Grenzen über eine ganze Reihe unterschiedlicher Anbieter kommen. Wir schätzen, dass allein auf dem Gebiet der Management-Ausbildung für Hochschulabsolventen über 12.000 Master-Studiengänge um Studierende werben werden. In diesem Umfeld werden Institutionen ihre Stärken und Schwächen auswerten, sich für einen oder mehrere Märkte entscheiden und sich sorgfältig positionieren müssen. Um die Möglichkeiten zu nutzen, die ein offenerer, stärkerer vom Wettbewerb geprägter Markt inhärent bietet, müssen sie auf ihren Stärken aufbauen und ihr akademisches und/oder Forschungsprofil klar darstellen. Sind diese ersten Schritte getan, müssen die Institutionen ihr Bildungsangebot definieren, entwickeln und positionieren, so dass sie den Anforderungen des neuen Bologna-Markts gerecht werden. Sie müssen außerdem von Anfang an Qualitätssicherungsmaßnahmen integrieren.

Institutionen müssen klarmachen, was ihre Studiengänge genau bieten, so dass sowohl Studierende als auch Arbeitgeber zwischen den Lernergebnissen des Bachelor- und Master-Abschlusses und den verschiedenen Arten des Master-Abschlusses unterscheiden können. So sollte es zum Beispiel eine klare Unterscheidung zwischen dem MBA als Abschluss mit Berufserfahrung, der für Führungsaufgaben qualifiziert, und anderen Master-Abschlüssen, die keine Berufserfahrung erfordern, geben.

Erfolgreiche Master-Studiengänge müssen festlegen, welche Arten von Studierenden sie ansprechen möchten und in effektiver Weise ihre Zielgruppe ansprechen. Dies erfordert die Definition von Lernzielen in Bezug auf das Wissen und die Fähigkeiten, welche die Studierenden erwerben, und die Umsetzung dieser Lernergebnisse in Anstellungsmöglichkeiten, die sich erfolgreichen Studenten nach dem Studium bieten. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Hochschulbildung wird sich verbessern, wenn sich nicht-europäische Studierende von klar positionierten Angeboten angesprochen fühlen.

Um diese Ziele zu erreichen, müssen Institutionen ein effektives Aufnahmeverfahren schaffen und festlegen, welchen Studierenden Zugang gewährt wird. Die Auswahl ermöglicht es, dass Studierende in den richtigen Studiengang gelangen, und fördert somit eine insgesamt bessere Lernerfahrung. Mit einer erhöhten Mobilität der Studierenden gewinnt die Transparenz der Lernergebnisse und Leistungen von Absolventen zunehmend an Bedeutung. Ein System wie der Diplomzusatz (Diploma Supplement) ermöglicht diese Transparenz; ebenso wird das European Network of Information Centres (ENIC) als Informationsquelle zur Unterstützung der grenzüberschreitenden Anerkennung von Abschlüssen zunehmend an Bedeutung gewinnen und die Gleichbehandlung aller Studierenden sicherstellen.

Wenn Institutionen angehalten sind, diese Veränderungen umzusetzen, brauchen sie strategische Autonomie und leistungsfähige Managementsysteme für ihre Studienprogramme, um Entscheidungen fällen und effektiv handeln zu können.

#### **Die GMAC® -Arbeitsgruppe empfiehlt, dass:**

- **Richtlinien für die Nomenklatur von Bachelor-, Master- und MBA-Abschlüssen vereinbart und übernommen werden.**
- **klare Richtlinien bezüglich der Bedeutung eines MBA festgelegt, übernommen und in nationale Abschluss-Rahmenwerke integriert werden.**
- **die Unterzeichnerländer einen gemeinsamen Rahmen zur Bereitstellung von Informationen zu einzelnen Studiengängen verwenden.**
- **alle staatlichen Institutionen das Recht erhalten, Studierende sowohl für Bachelor- als auch für Master-Studiengänge zu selektieren.**
- **Tests wie der GMAT® verwendet werden, um die Eignung von Kandidaten mit unterschiedlichem Bildungshintergrund für einen Management-Studiengang sicherzustellen.**
- **weitere Anstrengungen unternommen werden, um die Qualität der Informationen, die von den ENIC-Standorten geliefert werden, zu verbessern.**
- **alle Wirtschaftsschulen den Diplomzusatz übernehmen.**
- **die Management-Ausbildung für Hochschulabsolventen ohne Berufserfahrung Praktika vorsieht, die Arbeitgeber bei ihren Einstellungsentscheidungen unterstützen und Studierende in die Lage versetzen, einen Bezug zwischen Theorie und Praxis herzustellen.**
- **von der Wirtschaft geleitete, fächerübergreifende Projekte eine grundlegende Komponente aller Graduiertenstudiengänge sein sollten.**
- **Institutionen die Unterschiede zwischen der Management-Ausbildung für Hochschulabsolventen mit und ohne Berufserfahrung klar kommunizieren, damit Studierende besser informierte Entscheidungen treffen können.**

# Arbeitgeber

Arbeitgebern kommt bezüglich des Erfolges der Bologna-Reformen eine Schlüsselrolle zu. Solange sie Bachelor-Absolventen nicht aktiv rekrutieren, haben diese Abschlüsse einen geringen Marktwert.

Aus der Sicht eines Arbeitgebers führt die Einführung des Bologna-Abkommens zu einer Reihe von Problemen, insbesondere auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Management-Ausbildung. Da sich das wirtschaftliche Umfeld im Laufe der letzten 20 Jahre rasant verändert hat, muss die Management-Ausbildung diese Veränderungen widerspiegeln und darauf reagieren, um Studierende auf eine Anstellung vorzubereiten.

Eine engere Beziehung zwischen Arbeitgebern, Institutionen und Studierenden unterstützt die Entwicklung produktiver Arbeitskräfte. Es ist wichtig, dass Lehre und Arbeitgeber zusammenarbeiten, um Bereiche der Personalentwicklung zu bestimmen und damit beide Seiten eine klare Vorstellung davon haben, was sie erreichen möchten.

Die Herausforderung für Bildungsanbieter ist die Entwicklung des transformatorischen Potenzials der Studierenden, um deren Arbeitsvermittlungsfähigkeit zu erhöhen. Die Hochschulbildung sollte Absolventen das Rüstzeug mitgeben, das sie benötigen, um einen Arbeitsplatz zu finden und sich zu kritischen, mitdenkenden, lebenslangen Lernern zu entwickeln. Arbeitgeber wissen um die große Bedeutung der Entwicklung von Führungsfähigkeiten, interpersonellen Fähigkeiten und unternehmerischem Denken, investieren in die Entwicklung dieser Fähigkeiten und sind bereit, auf ihnen aufzubauen.

In einer sich verändernden und wachsenden Hochschulbildung werden sich Größe und Zusammensetzung der Absolventenklassen verändern. Ein Bachelor-Abschluss wird zur Normalität, und es werden mehr Studierende dazu neigen, ein Master-Studium zu absolvieren, um sich auf dem überfüllten Markt zu differenzieren. Arbeitgeber werden aus einem größeren Pool potenzieller Arbeitnehmer wählen können – wobei diese wohl von unterschiedlicher Qualität sein werden und über verschiedene Arten von Abschlüssen verfügen. Eine gemeinsame Nomenklatur für Bachelor- und Master-Abschlüsse würde einerseits Arbeitgebern helfen, zu verstehen, wofür die einzelnen Abschlüsse stehen, und andererseits die Mobilität der Absolventen fördern. Es besteht bereits ein hohes Bewusstsein in Bezug auf den MBA-Titel, doch scheint dies einer der wenigen Abschlüsse zu sein, den Arbeitgeber weitgehend verstehen. Arbeitgeber brauchen daher einen einfachen Zugang zu Informationen über alle Hochschulsysteme, Hochschulinstitutionen und Abschlüsse.

Trotz solcher Initiativen wie der deutschen „Bachelor welcome“-Initiative, welche die Anstellung von Bachelor-Absolventen zum Ziel hat, wird in vielen Ländern der Master-Abschluss ohne Berufserfahrung der derzeit standardmäßige akademische Abschluss bleiben. Dies wird sich erst ändern, wenn Bachelor-Abschlüsse auf dem Arbeitsmarkt an Anerkennung und Status gewinnen. Da der staatliche Sektor ein wichtiger Arbeitgeber von Hochschulabsolventen ist, ist hier die Akzeptanz von Bachelor-Absolventen von zentraler Bedeutung.

Betriebswirtschaftlich ausgerichtete Master-Abschlüsse können Studierenden mit Bachelor-Abschlüssen in nicht wirtschaftlichen Fächern eine transformative Ausbildung bieten. So können sich Absolventen wertvolles kombiniertes Wissen aneignen, das sie für Arbeitgeber interessanter macht. Auf lange Sicht ist es möglich, dass die Zahl der Studierenden, die ein Master-Studium ohne Berufserfahrung aufnehmen, zurückgeht, wenn der Markt reifer wird und Arbeitgeber sowohl junge Bachelor- als auch Master-Absolventen mit Berufserfahrung suchen. Ein formeller Abschluss allein liefert kein genaues Bild darüber, wie die Leistungen des Einzelnen am Arbeitsplatz aussehen werden. Arbeitgeber aus fünf europäischen Ländern führten Berufserfahrung in ihrer Liste der zehn am meisten gewünschten Eigenschaften auf. Berufserfahrung wurde auch als ausschlaggebender Faktor für Gehaltsunterschiede zwischen Business-Master-Absolventen mit und ohne Erfahrung identifiziert.

### **Die GMAC® -Arbeitsgruppe empfiehlt, dass:**

- Arbeitgeber den Diplomzusatz verwenden, um mehr über Kandidaten zu erfahren.
- Arbeitgeber ihre Richtlinien zur Einstellung und Entwicklung von Mitarbeitern angesichts der neuen Abschlüsse überdenken.
- Arbeitgeber sich ein klares Bild von den Fähigkeiten machen, die sie benötigen. Im Gegenzug muss die Hochschulbildung ein offenes Ohr für die Arbeitgeber haben, um Absolventen auszubilden, die über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, ohne dabei die akademische Integrität zu kompromittieren.
- Arbeitgeber die Studenten bei der Anwendung ihrer theoretischen Fähigkeiten in der Praxis stärker unterstützen, indem sie Möglichkeiten zum Erwerb von Berufserfahrung bieten und zur Lehre gemäß dem Curriculum beitragen.

## **Studierende**

Das Bologna-Abkommen bietet Studierenden neue Möglichkeiten, indem es Studiengänge mit traditionell langer Dauer in zwei Stufen aufteilt. Studierende erhalten mehr Optionen innerhalb eines erweiterten Hochschulumfelds.

Eine der bedeutendsten Veränderungen, die das Bologna-Abkommen mit sich bringt, ist die erhöhte Mobilität der Studierenden. Es wird erwartet, dass 2,4 Millionen europäische Studenten jährlich Bachelor-Studiengänge abschließen werden; sie müssen sich entscheiden, ob sie eine Arbeitsstelle suchen oder weiter studieren. Wenn sie sich für Letzteres entscheiden, müssen sie entscheiden, ob sie sich weiter spezialisieren oder in ein anderes Fach wechseln. Außerdem können diese Studierenden ihren Master-Abschluss an einer anderen Institution erlangen – in ihrem Heimatland, in Europa oder außerhalb von Europa. Die Entscheidungsfindung wird für Studenten komplexer.

Ihre Entscheidungen werden sicherlich in bedeutender Weise von der Akzeptanz der Bachelor- und Master-Abschlüsse seitens der Arbeitgeber beeinflusst. In Ländern, in denen der erste akademische Abschluss traditionell ein Langzeitstudium erfordert, ist es wahrscheinlich, dass die Studierenden dazu neigen, ihr Studium fortzusetzen und Master-Studiengänge wählen, die ihrem Erststudium entsprechen. Diese Verhaltensweise wird sich erst ändern, wenn Arbeitgeber ihre Akzeptanz gegenüber den neuen Abschlüssen durch ihre Einstellungspraktiken unter Beweis stellen. Für Märkte, auf denen die neuen Abschlüsse besser etabliert sind, zeigen Zahlen aus den USA und Großbritannien, dass sich etwa 20 bis 25% der Bachelor-Absolventen für Master-Studiengänge in den Bereichen Wirtschaft und Management entscheiden.

Beim Entscheidungsfindungen über ihre Zukunft müssen Studierende die Vorteile und Kosten (einschließlich Studiengebühren, Reisekosten, abweichende Lebenshaltungs- und Opportunitätskosten) der einzelnen Mobilitätsoptionen evaluieren. Bei der Entscheidung, ob sie in ihrem Heimatland bleiben oder im Ausland studieren, werden Studierende auch von anderen Faktoren beeinflusst wie Sprachproblemen, dem Wert, der ihren bisherigen Abschlüssen beigemessen wird, und der Verfügbarkeit und Portabilität von Zuwendungen, Darlehen und anderen Mechanismen zur Unterstützung von Studenten. Nur wenn Regierungen und Institutionen einfach zugängliche und verständliche Informationen über alle Aspekte des Studiums in Europa (einschließlich Visa- und Wohnsitzregelungen, Unterstützung, Wohlfahrt, gesellschaftliches Leben und lokale Kultur) zur Verfügung stellen, werden Studierende dazu ermutigt, ihren Horizont zu erweitern und alternative Studienoptionen an neuen Orten in Betracht zu ziehen.

Die Bachelor-Master-Struktur ist das weltweit vorherrschende Modell. Durch eine Verbesserung der Kompatibilität der Hochschulsysteme in den 40 Unterzeichnerländern werden internationale Studierende von den qualitativ hochwertigen, wettbewerbsfähigen Master-Abschlüssen in Europa angezogen. Der Prozess kann aber auch entgegengesetzt wirken, wenn sich europäische Studierende dazu angehalten sehen, ihr Studium außerhalb von Europa abzuschließen. Die Kosten des Studiums sind ein wichtiger Faktor bei der Entscheidung der Studierenden für einen Studienort, und großzügige Stipendien einiger internationaler Institutionen können es für sie attraktiver machen, weiter weg zu studieren. Die Mobilität über die Grenzen des Heimatlandes hinaus wird weiterhin nicht gefördert, wenn keine klaren Richtlinien bezüglich der Portabilität von Zuwendungen und Darlehen entwickelt werden. Ein eindeutiges Hindernis für die Flexibilität ist die Schwierigkeit, Zahlungen aus Darlehen oder Stipendien außerhalb der nationalen Grenzen zu erhalten. Innerhalb von Europa würde die Entwicklung eines gemeinsamen Darlehensprogramms mit grenzüberschreitenden Auszahlungen die Mobilität der Studierenden erhöhen.

Der deutliche Unterschied zwischen den Studiengebühren, die für einen typischen Bachelor- und einen Master-Abschluss ohne Berufserfahrung (etwa €7.500,- jährlich) anfallen, gibt den allgemeinen Trend wieder, staatliche Unterstützung für Erststudien zu beizubehalten. Wenn sich jedoch mehr Studierende an Hochschulen einschreiben und erfolgreich abschließen, werden sich die Finanzierungsmodelle ändern, und die staatlichen Zuschüsse für weiterführende Studienprogramme wohl weiter reduzieren. Die bestehenden Unterschiede bei den Studiengebühren zwischen staatlichen und privaten Hochschulen verdeutlichen den Effekt von Subventionierung und Marktpreisbildung. Eine Reduzierung der staatlichen Subventionen würde daher zu erhöhten Studentenbeiträgen für alle Master-Studiengänge führen. Wenn sich die Kluft bei den Studiengebühren zwischen Wirtschafts- und Management-Master-Studiengängen mit und ohne Berufserfahrung schließt, müssen Studierende über die tatsächlichen Unterschiede bei den Zielen und dem Wert der einzelnen Abschlüsse besser informiert sein.

**Die GMAC® -Arbeitsgruppe empfiehlt, dass:**

- Studierende umfassende und relevante Informationen erhalten, die sie befähigen, abgewogene Entscheidungen über ihre Studiengänge zu treffen.
- Studierende nicht nur die finanziellen Aspekte eines Studiums außerhalb ihres Heimatlandes in Betracht ziehen, sondern auch Aspekte wie Visa- und Wohnsitzregelungen, Unterstützung, soziale Leistungen, gesellschaftliches Leben und lokale Kultur, die sich auf ihre Studienerfahrung auswirken werden.

# Die Arbeitsgruppe

*Gemeinsamer Vorsitz der Arbeitsgruppe:*

**Sir Paul Judge**, wichtigster Sponsor des Judge Institute of Management (University of Cambridge), leitete früher den Buyout der Cadbury Schweppes' Lebensmittelunternehmen und deren Umformung zu Premier Brands Ltd. Er ist derzeit Vorsitzender der Royal Society of Arts, Manufactures and Commerce, Präsident sowohl des Chartered Management Institute als auch der Association of MBAs, Senior Warden der Worshipful Company of Marketors und einer der Direktoren der Standard Bank Group Ltd of South Africa, der Tempur-Pedic International Inc und der Schroder Income Growth Fund plc.

**Kai Peters** ist Chief Executive von Ashridge, einem der weltweit führenden Anbieter im Bereich der Ausbildung von Führungskräften. Zuvor war er Direktor für MBA-Programme und anschließend Dekan der Rotterdam School of Management in den Niederlanden. Kai Peters ist Mitglied in mehreren Aufsichtsräten von Technologie- und Telekommunikationsunternehmen. Er hält regelmäßig Vorträge zur Management-Ausbildung, zu Strategie und Unternehmensführung, und besitzt Abschlüsse der York University, Toronto, der University of Quebec in Chicoutimi (Kanada) und der Erasmus Universität (Niederlande).

*Die weiteren Mitglieder in alphabetischer Reihenfolge:*

**Carlos Cavallé**, Dekan der IESE Business School bis 2001, war zuvor Präsident der Strategic Management Society, des GMAC® und der EQUIS. Derzeit ist er Vorsitzender von Columbus und Euroforum, ist Mitglied des Aufsichtsrats von Polycrom und Beta-Sanmiguel und hat seit 2001 zwei Organisationen gegründet (The Social Trends Institute, dessen Vorsitzender er ist, und The Institute for Media and Entertainment). Er ist Inhaber mehrerer Ehrentitel und Auszeichnungen einschließlich des Creu de Sant Jordi der katalanischen Regierung.

**Claude Charles** ist Präsident der Great Tangley Corp., die internationale Unternehmen in den Bereichen Strategie, Finanzen und Unternehmensentwicklung berät. Er war Direktor von Investmentbanken und privater Investmentgesellschaften an internationalen Finanzzentren in Europa, Asien und Nordamerika. Er verbringt außerdem einen Teil seiner Zeit als „ansässiger Unternehmer“ bei INSEAD, wo er MBA-Studenten in unternehmerischen Tätigkeitsfeldern berät.

**Roberto Donà** ist Direktor des innovativen SDA Bocconi Teilzeit-MBA-Programms und aktives Mitglied der Fakultät. Er arbeitete in internationalen Projektteams und Komitees und war 1996 und 1998 Gastforscher und Gastprofessor an der NYU Stern. Roberto Donà ist außerdem Vorsitzender von Innovando, einer IT-Consulting-Gruppe, und er ist Mitglied in einer Reihe von Aufsichtsräten.

**Ann Ewing** ist Vice-President, Organisational Capability, bei BP und Mitglied des weltweiten Human Resources Leadership-Teams. Sie hat bislang in vielen unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern bei BP gearbeitet, im operativen Geschäft, in der strategischen Planung und im Personalwesen, überwiegend in den Bereichen Raffinerie, Marketing und Chemie. Ann Ewing ist heute verantwortlich für die Unterstützung von Ressourcenstrategie, Talentmanagement und Karrieremanagement von Mitarbeitern mit hohem Entwicklungspotenzial. Sie ist Mitglied der HR Society und Unternehmensvertreterin im Aufsichtsrat der European Foundation for Management Development (efmd)

**Valérie Gauthier** hat seit ihrer Berufung zum Associate Dean für das HEC MBA-Programm 2002 stets Innovationen in den Lehrplan eingebracht und stärkere Verbindungen mit der Wirtschaft geknüpft. Im Rahmen ihrer globalen Vision von Frauen in der Wirtschaft ist sie auch in den Initiativen „Careers + Choice: Women in the MBA“ und „HEC NOW (Network of Women)“ aktiv.

**Peter Gomez** ist derzeit Rektor der Universität St. Gallen und blickt auf eine Karriere im akademischen Umfeld und in der Privatwirtschaft zurück. Früher war er Senior Vice-President sowohl der Ringier- als auch der Distral-Gruppe, einem Gründungspartner von Valcor (ein Consulting-Unternehmen für Fusionen und Übernahmen), und wurde 1990 sowohl Professor für Management an der Universität St. Gallen als auch einer der Direktoren des Instituts für Management.

**Jeanette Purcell** kam 2003 als Chief Executive zur Association of MBAs; davor war sie Director of Education and Training bei der Association of Accounting Technicians. Sie hat über 20 Jahre Erfahrung in vielen verschiedenen Tätigkeitsfeldern in der Wirtschaft, hat Fachliteratur zur kompetenzbasierten Beurteilung veröffentlicht und lehrt als Gastdozentin über Führungsfähigkeiten.

**Gordon Shenton** arbeitet derzeit sowohl für die European Foundation for Management Development (efmd) als auch für die EM Lyon. Nach seinem MA-Abschluss an der Oxford University und einem PhD der Harvard University wurde er Assistenz-Professor und bekleidete eine Reihe von Dozentenstellen. Zur EM Lyon kam er als Leiter der Sprachabteilung und wurde dann Dekan des ESC-Programms; 1997 wurde er Direktor des EQUIS.

**David Wilson** ist seit 1995 Präsident und CEO des Graduate Management Admission Council (GMAC®). Bevor er zum Council kam, war er Managing Partner und National Director of Professional Development bei Ernst and Young LLP und war außerdem Dozent an einer Reihe von Universitäten. Er ist derzeit einer der Direktoren der Laureate Education Inc., Mitglied des Aufsichtsrats von Junior Achievement International und Präsident der Confrérie de la Chaîne des Rôtisseurs in den USA.

## Graduate Management Admission Council (GMAC®)

GMAC® ist eine gemeinnützige Vereinigung von 138 Wirtschaftsschulen weltweit. Vor dem Hintergrund seiner Verpflichtung zur Förderung des Wachstums und der Verfügbarkeit qualitativ hochwertiger betriebswirtschaftlicher und Management-Programme überall auf der Welt hat das Council eine führende Rolle bei der Untersuchung der möglichen Effekte und Ergebnisse des Bologna-Abkommens übernommen.

GMAC® hat als kleiner Zusammenschluss von Wirtschaftsschulen begonnen, die sich zum Ziel gesetzt hatten, ein standardisiertes Beurteilungssystem zur Messung der akademischen Eignung von Bewerbern für betriebswirtschaftliche und Management-Programme für Hochschulabsolventen zu entwickeln. 1954 begann das Council ein Beurteilungssystem anzubieten, das inzwischen als Graduate Management Admission Test oder GMAT® bekannt ist. Der GMAT® wurde speziell entwickelt, um die Wahrscheinlichkeit des akademischen Erfolgs eines Bewerbers im Kern-Curriculum eines betriebswirtschaftlichen Studienprogramms für Hochschulabsolventen zu bewerten.

Während seiner 50-jährigen Geschichte hat der GMAT® seine statistische Zuverlässigkeit als Indikator für akademischen Erfolg bei betriebswirtschaftlichen Graduierten-Studiengängen aufrechterhalten. Diese Zuverlässigkeit wurde bei Hunderten von internationalen Programmen, bei Geschlechterstudien und bei Studien mit verschiedenen Minderheiten in den USA getestet und nachgewiesen. Das Council ist von der Relevanz des Tests als Hilfsmittel bei der Auswahl der fähigsten Bewerber und der Aufrechterhaltung hoher akademischer Standards durch den Einsatz selektiver Zulassungsverfahren überzeugt. Etwa 1.800 Programme weltweit verwenden den Test im Rahmen ihrer Zulassungsverfahren als Hilfsmittel für die Auswahl qualifizierter Bewerber für Studien in den Bereichen Betriebswirtschaft und Management.

Der zunehmende Status des MBA-Abschlusses als Markenzeichen für Exzellenz und Befähigung überall in der Welt wurde zum Teil durch den Einsatz des GMAT® als Mittel zur Auswahl qualifizierter Studierender für die Zulassung zu MBA-Programmen erreicht. Das Council ist davon überzeugt, dass der Test ein wertvoller Bestandteil europäischer Graduierten-Programme in den Bereichen Betriebswirtschaft und Management sein kann, bei denen die Selektion bei der Zulassung und ein hohes Maß an akademischer Exzellenz bei der Durchführung der vom Bologna-Abkommen geforderten Bildungsreformen eine Rolle spielt. Außerdem kann der GMAT® im Rahmen solcher Programme als standardmäßiges, objektives Maß zum Vergleich von Bewerbern aus unterschiedlichen Bildungssystemen und -hintergründen dienen.

Der GMAC® -Test ist ein weithin anerkanntes Qualitätssiegel, das europäische Regierungen, Studierende und Arbeitgeber bei der Unterscheidung verschiedener Programme für Hochschulabsolventen unterstützen kann – bei Finanzierungsentscheidungen, bei der Auswahl des Anbieters ebenso wie bei der Auswahl viel versprechender Kandidaten für eine Anstellung. Der Council hofft, dass der GMAT® die Umsetzung einiger der Empfehlungen möglich macht, die in diesem Bericht ausgesprochen werden.