



DISCUSSION PAPERS

Zentrum für Weiterbildung – Universität Dortmund

**Uwe Wilkesmann, Heike Fischer, Anne  
Rubens-Laarmann und Grit Würmseer**

## **Hat der MBA Signalfunktion?**

**Eine Marktanalyse der Bedeutung und Gestaltung von  
MBA-Studiengängen in der Region Rhein-Ruhr**

**Discussion papers des  
Zentrums für Weiterbildung  
Universität Dortmund  
02-2006**

**ISSN 1863-0294**

**Discussion papers des Zentrums für Weiterbildung**

**Universität Dortmund**

**Hat der MBA Signalfunktion?**

**Eine Marktanalyse der Bedeutung und Gestaltung von MBA-Studiengängen  
in der Region Rhein-Ruhr**

**von**

**Uwe Wilkesmann, Heike Fischer,  
Anne Rubens-Laarmann und Grit Würmseer**

**Discussion paper Nr. 02-2006**

**Korrespondenzanschrift:**

**Prof. Dr. Uwe Wilkesmann**

**Universität Dortmund**

**Lehrstuhl Weiterbildungs-, Sozial- und Organisationsmanagement**

**Hohe Str. 141**

**44139 Dortmund**

**Tel.: 0231 / 755 6630**

**Fax: 0231 / 755 6611**

**Email: [wso.zfw@uni-dortmund.de](mailto:wso.zfw@uni-dortmund.de)**

*Die Diskussionspapiere des Zentrums für Weiterbildung der Universität Dortmund werden von dem Lehrstuhl herausgegeben. Die inhaltliche Verantwortung für die Beiträge liegt bei den Autoren und nicht bei dem Lehrstuhl.*

*Eine Übersicht und download aller Papiere finden Sie auf den Internetseiten des Lehrstuhls unter <http://www.zfw.uni-dortmund.de/wilkesmann>*

## **Hat der MBA Signalfunktion?**

### **Eine Marktanalyse der Bedeutung und Gestaltung von MBA-Studiengängen in der Region Rhein-Ruhr**

#### **1. Einleitung**

Weiterbildung erhält seit einiger Zeit verstärkte öffentliche Aufmerksamkeit in der bildungs- politischen Diskussion. Insbesondere mit dem Schlagwort des „lebenslangen Lernens“ wird auf die Notwendigkeit verwiesen, Bildungsprozesse zu einem kontinuierlichen Bestandteil im Lebensverlauf und Arbeitsprozess zu integrieren (Willich/ Minks/ Schaeper 2002: 3). Speziell die wissenschaftliche Weiterbildung<sup>1</sup> hat aufgrund des Bologna-Prozesses und den damit verbundenen Verknüpfungen zwischen Erstausbildung und Weiterbildung eine neue Bedeutung erlangt. Mit der Etablierung der Masterprogramme wird die „Rückkehr an die Hochschulen zur Weiterbildung nach einer zwischenzeitlichen Berufstätigkeit“ zunehmend selbstverständlich (DGWF 2005: 2).

Die hierbei auftauchende Frage ist allerdings, inwiefern berufsbegleitende Weiterbildung einen Mehrwert mit sich bringt. Die Arbeitgeberseite bezweckt allgemein gesprochen die Erhöhung der Unternehmensgewinne durch produktivere Arbeitnehmer. Von individueller Teilnehmerseite aus besteht das Ziel grundsätzlich darin, die eigene Beschäftigung zu sichern, die Berufsposition zu verbessern sowie Lohnzuwächse zu erzielen. Die Intention von Teilnehmenden an berufsbegleitender Weiterbildung kann dabei zum einen in der Erhöhung des eigenen Wissens und der Fähigkeiten liegen, wobei sie sich aufgrund dieser Bildungsinvestition auf dem Arbeitsmarkt in einer besseren Position platzieren können. Zum anderen bietet neben dem reinen Wissenserwerb die Absolvierung eines universitären Studienganges für die Teilnehmenden den Vorteil, ein Abschlusszeugnis als zusätzlich auf dem Arbeitsmarkt einsetzbares Signal verwerten zu können.

In der Theorie werden Bildungsabschlüssen auf dem Arbeitsmarkt zwei verschiedene Funktionen zugesprochen: die Humankapitaltheorie stellt einen direkten positiven Zusammenhang zwischen Bildung und Produktivität her, wohingegen in signaltheoretischen Ansätzen Bildung positiv mit produktiven Eigenschaften des Arbeitnehmers korreliert, die nicht direkt durch

---

<sup>1</sup> Wissenschaftliche Weiterbildung wird von der Kultusministerkonferenz definiert als „die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer ersten Bildungsphase und in der Regel nach Aufnahme einer Erwerbs- oder Familientätigkeit, wobei das wahrgenommene Weiterbildungsangebot dem fachlichen und didaktischen Niveau der Hochschule entspricht“ (KMK 2001: 2).

den Arbeitgeber beobachtbar sind (Chatterji/ Seaman/ Singell 2003: 191). Somit ist der Bildungsstand eines Arbeitnehmers entweder als direkter oder indirekter Indikator für seine Produktivität zu verstehen. Wir gehen davon aus, dass eben dieses Verständnis von Bildungsabschlüssen eine wichtige Rolle spielt bei der Frage, ob ein Abschluss für die Einstellung, Beförderung und Vergütung von Mitarbeitern relevant ist.

Ziel des Artikels ist die Bedeutung von wissenschaftlicher Weiterbildung, speziell von MBA-Studiengängen für Unternehmen bei der Einschätzung ihrer (potenziellen) Arbeitnehmer zu untersuchen. Neben der Frage, wie Unternehmen den Bedarf an berufsbegleitend erworbenen Abschlüssen einschätzen, befassen wir uns auch mit unternehmerischen Anforderungen an die inhaltliche und formale Ausgestaltung berufsbegleitender Studiengänge.

## **2. Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Die Humankapitaltheorie**

Die auf Arbeiten von Becker (1964), Mincer (1962) und Schultz (1961) zurückgehenden Humankapitalerklärungen gehen davon aus, dass Bildung ein direkter Indikator für die Produktivität ist. Humankapital kann dabei gefasst werden als „der Bestand an Wissen und Fertigkeiten eines Individuums“ (Franz 1999: 74), wobei eine Erhöhung des Humankapitals zu einer Steigerung der Produktivität des Individuums führt. Individuen investieren in ihre Bildung, um aufgrund der damit verbundenen Produktivitätssteigerung höhere Arbeitslöhne zu erzielen.

Berufliche Weiterbildung kann dabei als spezifische Form der Humankapitalinvestition innerhalb der sequenziellen Investitionsentscheidungen im Berufsverlauf gesehen werden (Becker, Hecken 2005: 138). Allerdings lohnen sich Bildungsinvestitionen zu zeitlich späteren Punkten im Berufsverlauf immer weniger, da die weiterhin zur Verfügung stehende Zeit zur Amortisierung der entstandenen Kosten abnimmt. Berufsbegleitende Weiterbildungsstudiengänge, die neben beträchtlichen monetären Kosten meist auch einen verhältnismäßig hohen zeitlichen Aufwand erfordern, lohnen sich dementsprechend für Individuen, die nach den ersten Jahren der Berufstätigkeit ihre Arbeitsmarktchancen durch eine Steigerung ihres Humankapitals verbessern wollen und gleichzeitig noch eine angemessen lange Berufstätigkeitsphase zur Abschöpfung der Humankapitalerträge vor sich haben. Bestätigt wird dies auch in einer Untersuchung über MBA-Studiengänge, in der die klassischen MBA-Teilzeit-Studierenden als Gruppe der Mitdreißigjährigen mit durchschnittlich 7,6 Jahren Berufserfahrung identifiziert wurden (BMBF 2001:10).

Für die Arbeitgeberseite sind Investitionen in berufliche Weiterbildung ihrer (potentiellen) Arbeitnehmer dann von Interesse, wenn aufgrund der gesteigerten Produktivität der Arbeitnehmer eine höhere Arbeitsleistung erzielt wird und damit die Unternehmensgewinne gesteigert werden können. Auch eine direkte Beteiligung des Arbeitgebers an den Weiterbildungskosten, beispielsweise in Form von (teilweiser) Übernahme der Schulungskosten, kann somit im Interesse der Unternehmen sein. Allerdings werden Arbeitgeber für den Erwerb allgemeinen Humankapitals ihrer Arbeitnehmer weniger bereitwillig investieren als für betriebspezifisches Humankapital. Arbeitnehmer werden durch betriebspezifisches Humankapital an den jeweiligen Arbeitgeber gebunden, da sie dieses nicht ohne weiteres in anderen Unternehmen einsetzen können. Allgemeines Humankapital hingegen können die Arbeitnehmer auch in anderen Unternehmen verwerten, so dass aufgrund der Abwanderungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer die Gefahr einer Fehlinvestition für die Unternehmen besteht (Abraham/ Hinz 2005: 37). Auf der einen Seite wird das Wissen aus berufsbegleitenden Studiengängen in weiten Teilen dem allgemeinen Humankapital zuzurechnen sein; zumindest solange diese Studiengänge nicht von unternehmenseigenen Weiterbildungseinrichtungen durchgeführt werden, sondern von Hochschulen, die sich an eine breitere Zielgruppe wenden. Insofern ist zu vermuten, dass die Bereitschaft zur Beteiligung an den Investitionen für berufsbegleitende Studiengänge von Unternehmen eher gering ausgeprägt ist.

Auf der anderen Seite besteht speziell für kleinere und mittlere Unternehmen häufig aufgrund finanzieller und personeller Restriktionen nicht die Möglichkeit, ihren Mitarbeitern betriebspezifische Weiterbildung zukommen zu lassen (interne Schulungszentren oder gar eigene Akademien sind nicht finanzierbar und könnten auch nicht ausgelastet werden). Daher könnte ein berufsbegleitender Studiengang an einer Hochschule für diese Unternehmen eine attraktive Alternative sein.

## 2.2 Die Signaltheorie

Im Gegensatz zum humankapitaltheoretischen Modell kann Bildung auch lediglich als *indirekter* Indikator für die Produktivität eines Arbeitnehmers betrachtet werden (Vgl. Chevalier/ Harmon/ Walker/ Zhu 2004). Signaltheoretische Ansätze sehen Entscheidungen und Handeln von Individuen auf dem Arbeitsmarkt durch Unsicherheit und verminderte Markttransparenz eingeschränkt, die häufig zu Fehlallokationen von Mitarbeitern seitens des Arbeitgebers führen. Die Produktivitätsthese 'Bildungsstand als direkter Indikator für Leistungsfähigkeit' wird

abgelehnt; erworbene Zertifikate fungieren lediglich als *Signal* für die gewünschte Leistungsdisposition eines Arbeitnehmers.

Die Signalling-Theorie geht auf Spence (1973) zurück. Er beschreibt Marktgeschehen, in welchem Marktteilnehmer nur über unvollständige, asymmetrisch verteilte Informationen verfügen. Signalling bezeichnet ein Instrument zur Entschärfung dieser Informationsungleichheiten durch die aktive Informationsweitergabe von der einen, besser informierten (Anbieter-)Seite zur anderen schlechter informierten (Nachfrager-)Seite. Durch die Aussendung von Signalen beabsichtigt der Anbieter, Informationsunsicherheiten beim Nachfrager abzubauen.<sup>2</sup>

Durch die bestehende Informationsasymmetrie auf dem Arbeitsmarkt muss der Arbeitgeber bei der Auswahl von Mitarbeitern in der Regel auf Indikatoren über dessen Produktivität zurückgreifen. Erworbene Zertifikate fungieren als Signal für die gewünschte Bildungs- und Leistungsdisposition, sie sollen Informationsungleichheit abbauen und erlangen dadurch für die Selektion von Arbeitskräften an Bedeutung (Vgl. Albrecht/ Ours 2001).

Durch Erwerb und Vorlage eines MBA-Zeugnisses soll dem Personalverantwortlichen signalisiert werden, dass der Bewerber über ein bestimmtes gewünschtes Qualifikationsniveau und über für das Unternehmen relevante Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt.<sup>3</sup> Becker und Hecken bezeichnen Weiterbildungszertifikate als *screening device* mit der Funktion, den Arbeitgebern die Auswahl der Beschäftigten bei Unsicherheit über das tatsächliche Produktivitätspotenzial der Arbeitnehmer zu erleichtern und teure Fehlbesetzungen von Arbeitnehmern zu verhindern. (Becker/Hecken 2005; Stieglitz 1975).

Die hier beschriebene Perspektive stellt, anders als die inhaltliche Bedeutsamkeit von Weiterbildung in der Humankapitaltheorie, den *formalen* Nutzen von Bildungsabschlüssen und deren Verwertungsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt in den Vordergrund. (Vgl. Breen/ Hannan/ O'Leary 1995). Individuen investieren vornehmlich in Weiterbildung, weil sie sich von den erworbenen Abschlüssen eine Signalwirkung auf dem Arbeitsmarkt erhoffen. Durch ein Abschlusszertifikat müssen Arbeitnehmer nicht unbedingt unmittelbar produktiver sein, sie signalisieren aber damit, dass sie bereit waren, Investitionen zu tätigen. Weiterhin wird damit

---

<sup>2</sup> An dieser Stelle kann ebenfalls die Principal-Agent-Theorie herangezogen werden. Vgl. hierzu grundlegend Jensen/Meckling (1976) und Saam (2002)

<sup>3</sup> Die Signalling-Theorie bezieht sich hier ausschließlich auf die Abschlüsse selber, nicht aber auf die Studieninhalte. Dies bedeutet, dass es für den Arbeitgeber zunächst nicht von Bedeutung ist, *welche* Ausbildungsinhalte der Bewerber absolviert hat, sondern dass der Kandidat generell durch MBA-Abschlüsse bestimmte mit einem MBA assoziierte Fähigkeiten und Fertigkeiten, z.B. Lernfähigkeit und Selbstorganisationsfähigkeit, signalisiert.

eine positive Korrelation zwischen Abschluss und produktiven Eigenschaften der Person signalisiert.

Ein Hinweis für die hier vermutete formale Bedeutung und Signalfunktion von MBA-Abschlüssen ist die in Deutschland und weltweit zu verzeichnende Entwicklung, berufsbegleitend einen MBA zu erwerben. Auf dem Weiterbildungsmarkt findet sich eine stetig wachsende Zahl an Weiterbildungsanbietern, die MBA-Programme in sehr unterschiedlicher Form anbieten.<sup>4</sup> 1994 existierten in Deutschland erst 15 Anbieter für MBA-Programme, bis 1997 wuchs die Zahl auf 35 an, bis dahin dominierten private oder ausländische Anbieter den deutschen MBA-Markt. Im Jahr 2000 hatten bereits rund 80 Institutionen (Vgl. BMBF 2001) einen MBA in ihr Studienprogramm aufgenommen, darunter nun auch viele öffentliche Universitäten und Fachhochschulen. Für das Jahr 2003 wurden rund 100 Anbieter mit geschätzten 125 Programmen erfasst (Vgl. Brackmann/ Kran 2002), die mit einer großen Angebotsvielfalt auf die spezifische Nachfrage reagieren. Damit hat Deutschland internationales Niveau erreicht, 2001 gab es in Großbritannien 120 Anbieter, weltweit waren es ca. 1300 bis 1500 (Vgl. BMBF 2001).

Effizient ist ein Signal dann, wenn der durch das Signal bewirkte Nutzen in positivem Verhältnis zu den Kosten für den Aufbau und das Aussenden beziehungsweise für das Empfangen steht (Vgl. Beicht/ Kregel/ Walden 2004). Vor signaltheoretischem Hintergrund wirft die Diskussion um den Mehrwert eines MBA-Abschlusses demnach auch die Frage nach der Aussagekraft der Abschlüsse im Einzelnen auf. Stehen die zeitlichen und finanziellen Investitionen in günstiger Relation zur erzielten Wirkung des Signals MBA, beispielsweise einer Verbesserung der Arbeitsmarktchancen?

Die Entwicklung des MBA-Marktes lässt die Annahme zu, dass der MBA-Abschluss als Signal auf dem Arbeitsmarkt effektiv ist und ihm daher eine hohe Bedeutung bei der Entscheidung von Unternehmen über die Auswahl und Allokation von Mitarbeitern zukommt. Im Folgenden überprüfen wir die Signalfunktion von MBA-Abschlüssen anhand der Ergebnisse einer Befragung von Personalverantwortlichen zur Bedeutung und Gestaltungsaspekten von MBA-Programmen. Die Ergebnisse sollen deutlich machen, ob tatsächlich eine Signalwirkung von MBA-Titeln vorliegt oder ob ein MBA-Studium eher in Anlehnung an den humankapitaltheoretischen Ansatz in erster Linie als Investition in die eigene Leistungsfähigkeit gesehen werden muss.

---

<sup>4</sup> Das BMBF spricht in einer Studie zum MBA in Deutschland 2001 von einer „rasanten Entwicklung“, die der MBA in Deutschland in den letzten Jahren genommen hat. (BMBF 2001: 8)

### 3. Anlage der Befragung

Zur Überprüfung der Annahme wurde im Juli und August 2006 eine Marktanalyse bei Personalverantwortlichen in Unternehmen des Ruhrgebietes und Umgebung in ausgewählten Branchen durchgeführt. Angeschrieben wurden 1500 Unternehmen aus solchen Branchen, bei denen ein Universitätsabschluss in der Regel Zugangsvoraussetzung für eine Position mit Führungsverantwortung ist. Eine Vorselektion der Unternehmensgröße fand nicht statt, obwohl zu vermuten ist, dass auf der einen Seite sehr kleine Unternehmen nicht die Ressourcen besitzen, eine (teilweise) zeitliche Freistellung von Beschäftigten zu Studienzwecken zu ermöglichen. Auf der anderen Seite bieten Großunternehmen häufig eigene Weiterbildungs- und Studienprogramme an bzw. betreiben sogar eigene Akademien oder Corporate Universities.

Von den 1500 versendeten Fragebögen wurden 99 ausgefüllte Fragebögen zurückerhalten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 6,6%. Weiterhin wurden für die nachfolgende Analyse die Fragebögen aus dem Finanzsektor ausgeschlossen. Innerhalb dieses Sektors werden zahlreiche brancheninterne, MBA-ähnliche Studiengänge an eigenen Akademien angeboten, die zu einer starken Verzerrung der Ergebnisse geführt hätten. Somit reduzierte sich die Stichprobe auf insgesamt 85. Parallel zur quantitativen Befragung wurden 15 Leitfadenterviews mit Personalverantwortlichen von Klein-, Mittel- und Großunternehmen sowie Vertretern wirtschaftsnaher Institutionen geführt. Darunter waren Gesprächspartner aus IHK, VDI, der Stiftung Weiterbildung Unna, dem Technologiezentrum Dortmund, der Wirtschaftsförderung Dortmund, sowie Geschäftsführer von kürzlich gegründeten KMU im Technologiezentrum Dortmund. Die Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews fließen ergänzend in die nachfolgende Ergebnisdarstellung ein.

Bei der geringen Rücklaufquote ist ein Bias zu vermuten, da die Unternehmen, die sich an der Studie beteiligt haben vermutlich der universitären Weiterbildung in Form eines MBA positiver gegenüber stehen als die Unternehmen, die eine Beteiligung verweigert haben.

Der Schwerpunkt der Befragung lag auf der Bedeutung, die Unternehmen dem Titel MBA bei Neueinstellung, Beförderung und Festlegung der Vergütung von Mitarbeitern beimessen. Abgefragt wurden außerdem explizite Gestaltungskriterien von betriebswirtschaftlich ausgerichteten berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengängen, Aspekte wie Kosten und Aufwand, die Einschätzung der Weiterbildungsmotivation sowie die generelle Bereitschaft von Unternehmen, ihren Mitarbeitern ein MBA-Studium finanziell und durch zeitliche Freistellung zu ermöglichen.



Die Untersuchung sollte in erster Linie zeigen, inwieweit Unternehmen einen MBA-Abschluss als direkte oder indirekte Informationen über die Produktivität von (potenziellen) Mitarbeitern ansehen. Es liegt nahe zu vermuten, dass die Bedeutung eines MBA-Abschlusses Auswirkungen hat auf die generelle Bereitschaft der Unternehmen, ihren Mitarbeitern ein MBA-Studium finanziell und durch zeitliche Freistellung zu ermöglichen. Die Unternehmensvertreter wurden außerdem gebeten, die Gründe für die Aufnahme eines MBA-Studiums durch ihre Mitarbeiter einzuschätzen. Diese vermuteten Motive der Arbeitnehmer lassen sich der Bedeutung des MBA aus Unternehmenssicht gegenüberstellen.

Die am stärksten vertretenen Branchen aus der Stichprobe sind Metallerzeugung und –verarbeitung, Maschinenbau und Dienstleistungen. Diese Verteilung ist repräsentativ für die Branchengrößen der bei der IHK verzeichneten Unternehmen in NRW.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Angeschrieben wurden Unternehmen folgender IHK-Einzugsgebiete: Dortmund, Essen, Bochum, Duisburg, Krefeld, Hagen, Arnsberg, Düsseldorf, Wuppertal und Köln.

## 4. Darstellung der Ergebnisse der Untersuchung

### 4.1 Tests zur Bedeutung des MBA

Zunächst war zu ermitteln, welches Ansehen ein MBA-Abschluss in den Unternehmen genießt. Hier wurde differenziert nach der Relevanz des MBA bei der Neueinstellung, der Beförderung innerhalb des eigenen Unternehmens sowie der Festlegung der Vergütung eines Mitarbeiters gefragt. Auf einer Fünferskala (1 = MBA hat überhaupt keine Bedeutung bis 5 = sehr hohe Bedeutung des MBA) erreichten die Kriterien Mittelwerte zwischen 2,5 und 2,7. Die Relevanz des MBA ist somit eher als unterdurchschnittlich einzuschätzen, was auch nach der Kategorisierung der Werte deutlich wird:<sup>6</sup> Der Modus liegt für alle Kriterien auf der „geringen“ Bedeutung des MBA.

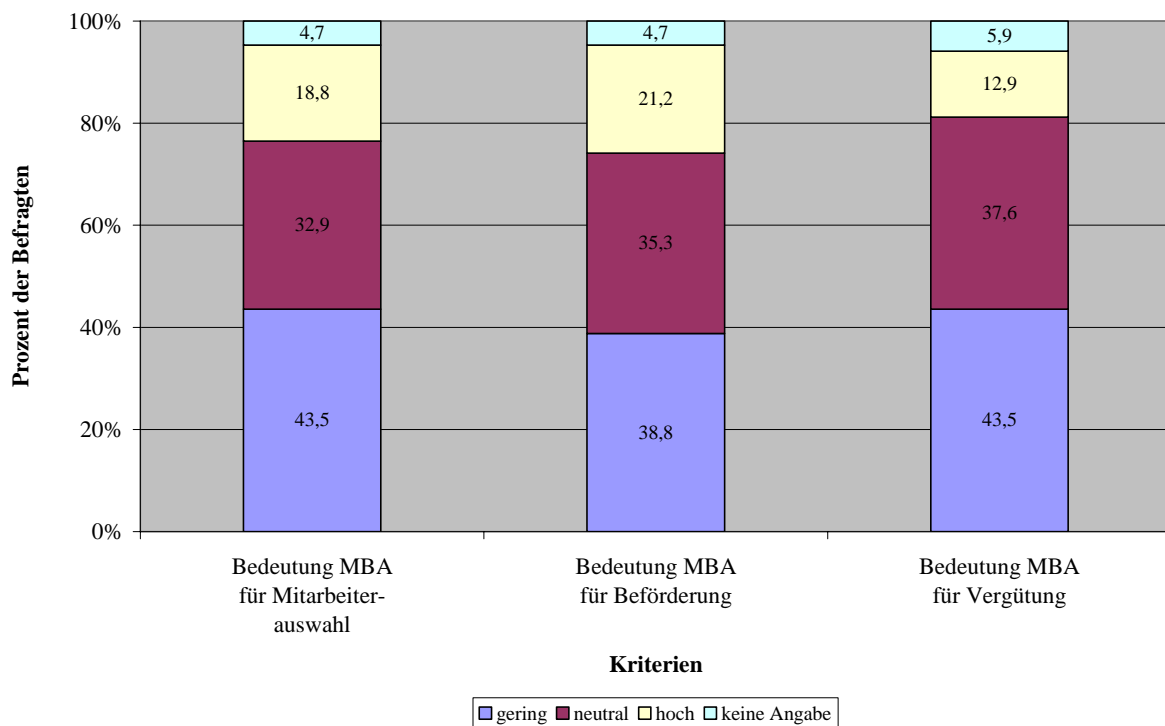


Abb. 1: Bedeutung des MBA (kategorisiert)

Ein etwas anderes Bild ergibt sich, wenn die Unternehmen nach ihrer Größe klassifiziert werden. 70 Unternehmen gaben die Anzahl ihrer Beschäftigten in der BRD an, davon sind zwei Drittel der als besonders relevant eingestuften Gruppe von 201-1500 Mitarbeitern zuzuordnen, der Rest besteht aus großen und kleinen Unternehmen. Die Variable „Mitarbeiterzahl des

<sup>6</sup> Hierzu wurden folgende Kategorien gebildet: Ausprägungen 1+2 = geringe Bedeutung; Ausprägung 3 = neutral; Ausprägungen 4+5 = hohe Bedeutung

Unternehmens in der BRD“ wurde dichotomisiert, um die Bedeutung des MBA-Abschlusses nach der Unternehmensgröße differenzieren zu können. Es zeigte sich, dass zwischen der Unternehmensgröße und der Bedeutung des MBA für zwei der drei Kriterien ein signifikanter Zusammenhang bestand.

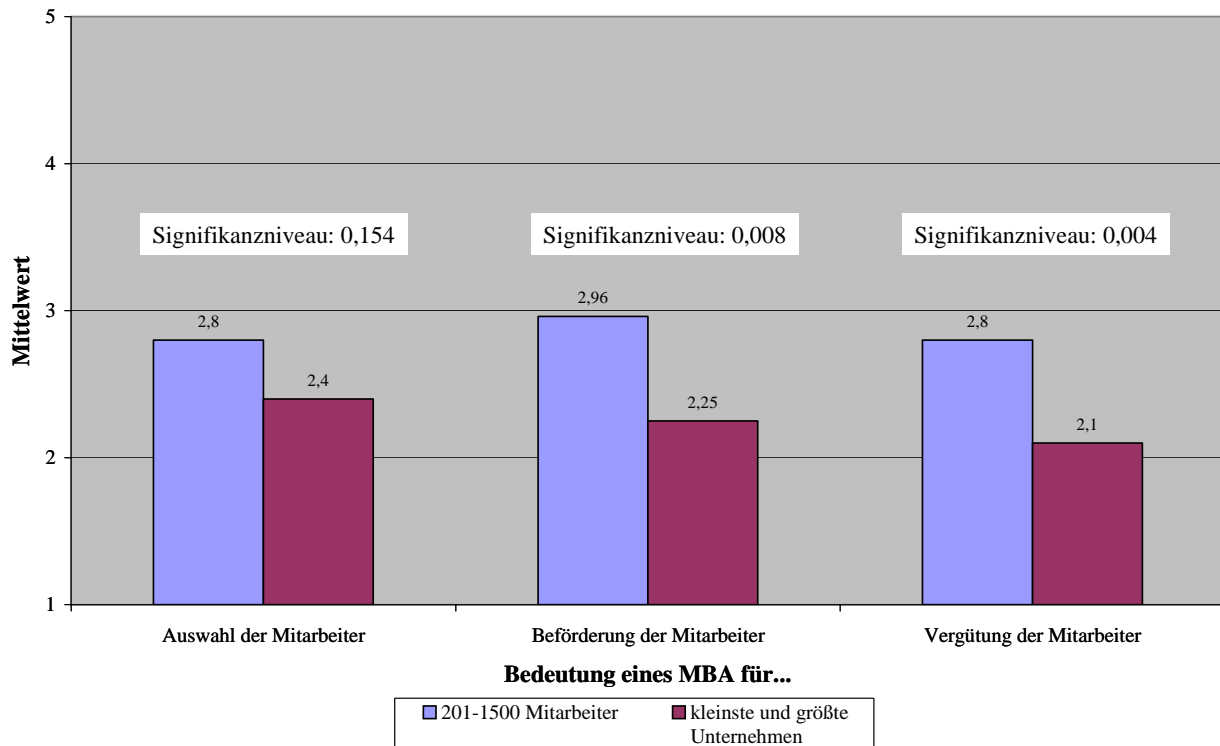


Abb. 2: Mittelwertvergleich zur Bedeutung eines MBA nach Unternehmensgröße

Es lässt sich somit ablesen, dass ein MBA-Abschluss bei Unternehmen der Größenordnung von 201 bis 1500 Mitarbeitern offenbar eine höhere Relevanz bei Entscheidungen über die Beförderung und Vergütung der Mitarbeiter hat als bei anderen Unternehmen. Für die Neueinstellung von Mitarbeitern gilt dieser Zusammenhang hingegen nicht.

Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen die Entscheidung, ihre Mitarbeiter beim Absolvieren eines MBA-Studiums zu unterstützen, von dem Nutzen abhängig machen, den diese Form der Weiterbildung für das Unternehmen hat. Auf die Frage „Wird Ihren Mitarbeitern in Zukunft ein MBA-Studium ermöglicht?“ antworteten insgesamt 70 (82,4%) der Unternehmensvertreter. 41 dieser 70 (58,6%) beantworteten die Frage mit „ja“ oder „eventuell“, sie gehören somit zum „weitesten Interessentenkreis“ für ein MBA-Programm. Eine weitere Auswertung ergab, dass für die Unternehmen, die zum Interessentenkreis eines MBA gehören, die Bedeutung dieses Abschlusses für die Beförderung und Vergütung der Mitarbeiter signifikant höher war als für die Nicht-Interessenten.

Anschließend wurde auch die Variable „MBA-Interesse“ im Hinblick auf Zusammenhänge mit der Größe der Unternehmen getestet. Das Ergebnis war nicht signifikant: Zwar zeigte sich eine Tendenz zwischen der Unternehmensgröße und dem Interesse an einem MBA-Studiengang, das Signifikanzniveau liegt jedoch etwas über der 5% Schwelle (0,063). Daher ist nicht abschließend zu sagen, dass Unternehmen mittlerer Größe ihren Mitarbeitern ein solches Studium eher ermöglichen.

Interessant erscheint es vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse nun, ob die Motive der Mitarbeiter für die Teilnahme an einem MBA-Programm die Einschätzung der Unternehmensvertreter spiegeln. Da im Rahmen unserer Marktanalyse lediglich Unternehmensvertreter, jedoch keine Bewerber und Mitarbeiter, befragt wurden, konnte die Motivation der Zielgruppe zur Absolvierung eines solchen Studiengangs nur indirekt erfragt werden. Es wurden daher fünf mögliche Motive vorgegeben, welche wiederum auf einer Fünferskala zu bewerten waren (1= trifft überhaupt nicht zu, kein relevantes Motiv bis 5 = trifft absolut zu, sehr wichtiges Motiv).

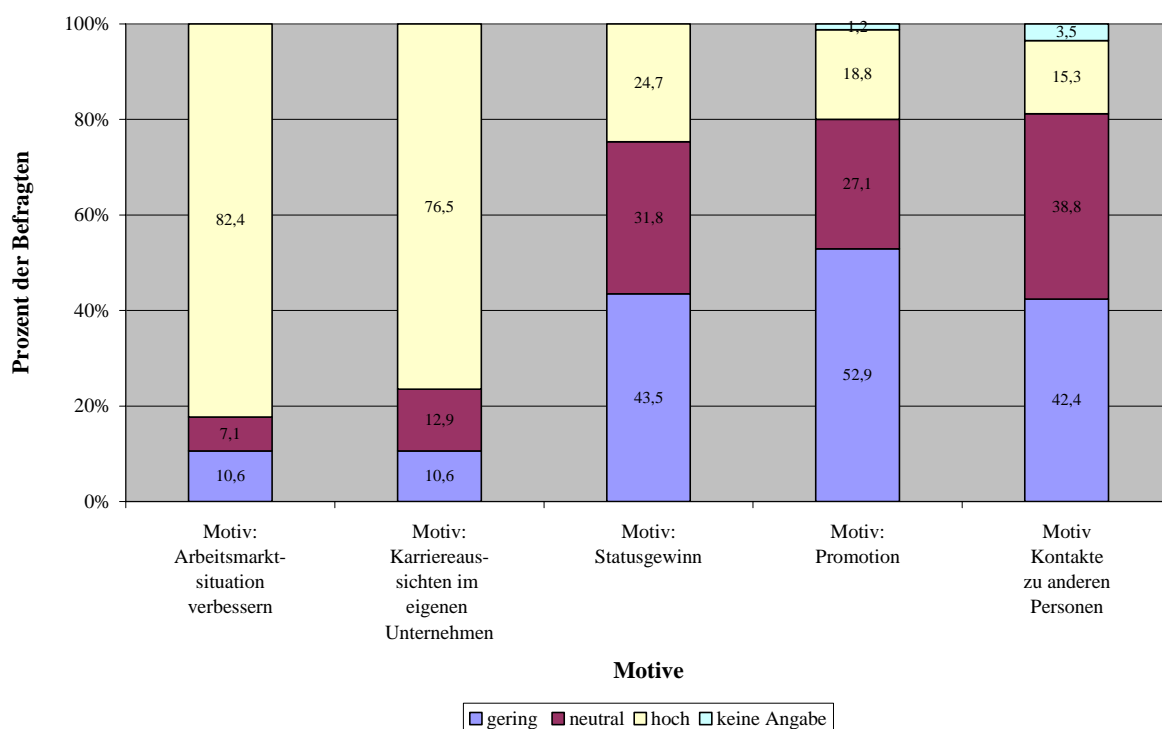


Abb. 3: Einschätzung der Motive für ein MBA-Studium (kategorisiert)

Die kategorisierte Auswertung<sup>7</sup> zeigt, dass die Befragten offenbar vor allem Karrieremotive bei ihren Bewerbern und Mitarbeitern vermuten, wie die hohe Bedeutung der Motive „Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern“ und „Karriereaussichten im eigenen Unternehmen

<sup>7</sup> Hierzu wurden wiederum drei Kategorien gebildet: Ausprägungen 1+2 = gering bedeutsames Motiv; Ausprägung 3 = neutral; Ausprägungen 4+5 = hoch relevantes Motiv.

verbessern“ zeigt. Die anderen Motive beziehen sich eher auf Attribute, die mit einem erfolgreichen Studium einhergehen. Statusgewinn, Promotionsmöglichkeiten und die Ausweitung der persönlichen Netzwerke spielen jedoch im Vergleich zu den Karrieremotiven eine wesentlich geringere Rolle.

#### **4.2 Tests zur Gestaltung des MBA**

Unsere Studie hatte weiterhin zum Ziel, die Unternehmensvertreter im Hinblick auf einige Gestaltungsparameter eines MBA-Studiengangs zu befragen. Auf diese Weise soll deutlich werden, wie ein MBA-Programm gestaltet sein sollte (Kosten, Veranstaltungszeit, Praxisanteile, Themen), um den Anforderungen der Unternehmen entsprechen zu können.

Der vergleichsweise große Kreis möglicher MBA-Interessenten wirft die Frage auf, auch aus Sicht der Anbieter dieser Studiengänge, auf welche Art und in welchem Ausmaß die Unternehmen die Teilnehmer unterstützen würden. Hier wurde in der Befragung unterschieden zwischen finanzieller Unterstützung und der Bereitschaft, die Mitarbeiter für berufsbegleitende Studienaktivitäten freizustellen.

Es stellte sich zunächst die Frage, wie viele Unternehmen eine finanzielle Unterstützung in Betracht ziehen würden. Nach eigener Angabe würden dies 45 der 85 Unternehmen der Stichprobe tun, also knapp 53%. Auch hier erscheint es interessant zu erfahren, ob die Finanzierungsbereitschaft in Zusammenhang mit der Unternehmensgröße steht. Dieser Zusammenhang besteht offenbar (Signifikanzniveau: 0,032), wie auch schon in der Abbildung zu erkennen.

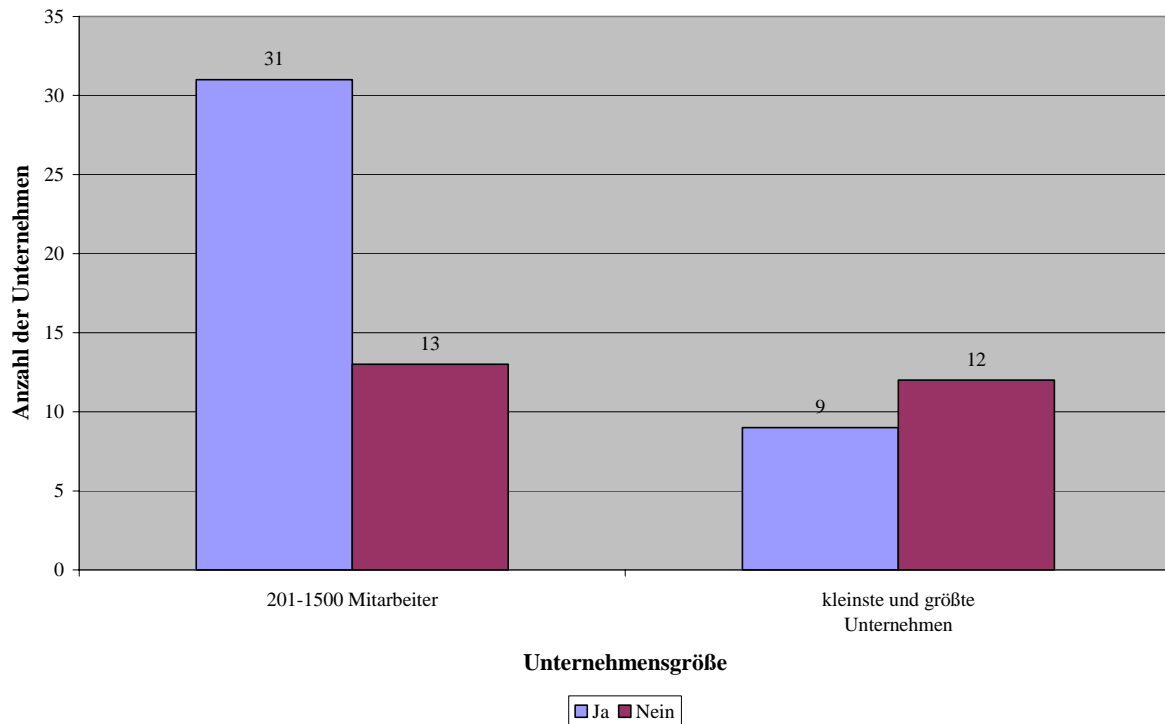


Abb. 4: Bereitschaft zur Finanzierung eines MBA nach der Unternehmensgröße

Die Antworten auf die Frage nach der Höhe der möglichen Unterstützung erwiesen sich als weit weniger eindeutig. Hier antworteten nur 28 Unternehmen, indem sie einen konkreten Betrag nannten. Im Durchschnitt würden die Unternehmen danach ein Studium mit 6679 € bezuschussen. Aufgrund der geringen Fallzahl ist dieser Wert jedoch mit Vorsicht zu interpretieren.

Auch eine Freistellung der Mitarbeiter ist laut der Mehrzahl der Befragten möglich: 66 Unternehmensvertreter gaben an, dass sie ihre Mitarbeiter für einen MBA-Studiengang freistellen würden. Die Frage nach dem Umfang der Freistellung beantworteten 51 Unternehmensvertreter. Die Antworten wurden kategorisiert.

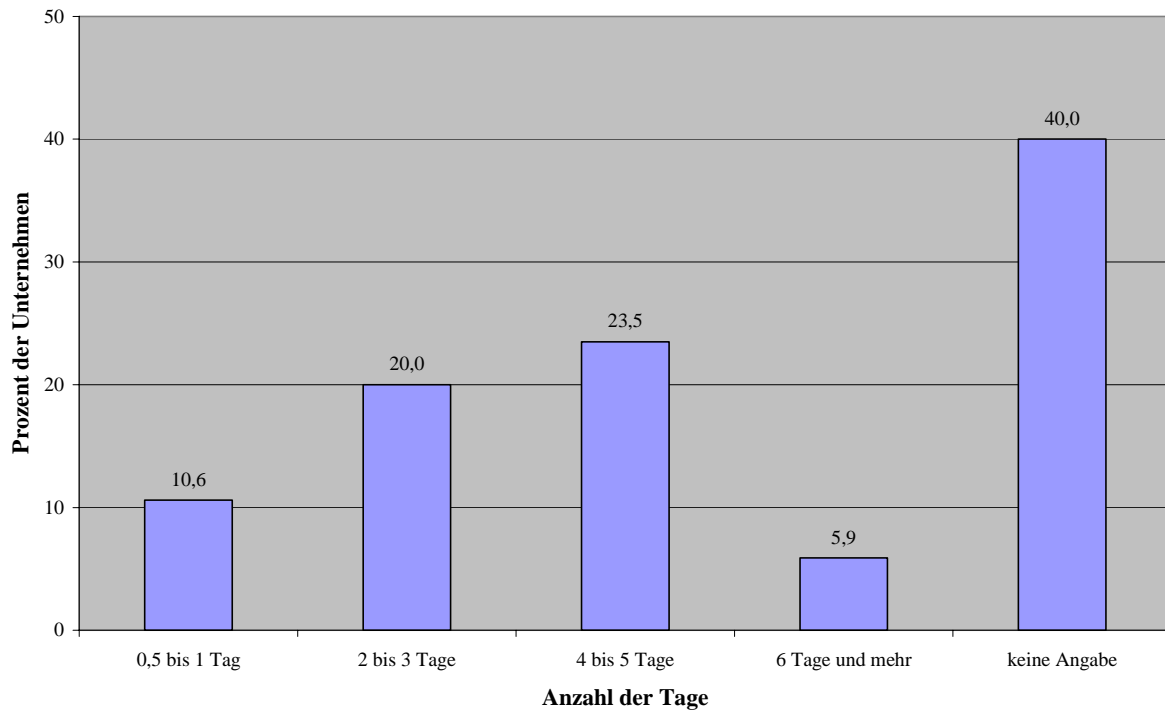


Abb. 5: Anzahl der möglichen Freistellungstage im Monat

Es gibt keinen erkennbaren Zusammenhang zwischen der generellen Bereitschaft, Mitarbeiter freizustellen bzw. dem Umfang der Freistellung und der Unternehmensgröße. Auch scheint kein Zusammenhang zwischen der Bereitschaft, Mitarbeiter freizustellen, und der Bedeutung eines MBA für das Unternehmen zu bestehen.

Die Zahlungsbereitschaft der Mitarbeiter aus den Unternehmen für ein MBA-Programm ließ sich wie auch schon die Weiterbildungsmotivation lediglich „aus zweiter Hand“ ermitteln. Die Mehrzahl der Befragten gab an, dass Ihre Mitarbeiter weniger als 5.000 € aus eigener Tasche für ein Studium zahlen würden.

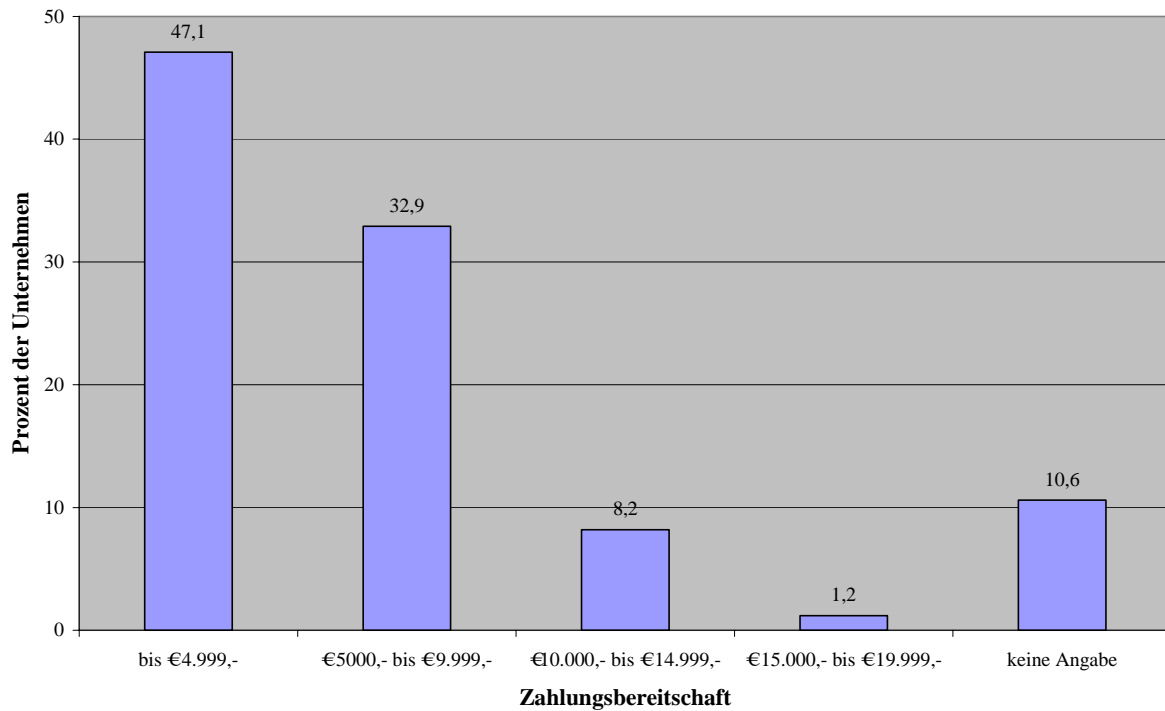


Abb. 6: Vermutete Zahlungsbereitschaft der Mitarbeiter für einen MBA

Eine wichtige Frage ist insbesondere in Zeiten intensiven Wettbewerbs der MBA-Anbieter um Kunden, welche Anforderungen die Unternehmen an die Gestaltung eines MBA-Studiengangs stellen. Es ist davon auszugehen, dass eine berufsbegleitende Weiterbildung über einen vergleichsweise hohen Praxisbezug verfügen muss, um für die Teilnehmer die Anschlussfähigkeit an den Beruf sicherzustellen. Im Rahmen der Befragung wurde daher ermittelt, welche Arten von Praxisanteilen die Unternehmensvertreter für besonders sinnvoll halten.<sup>8</sup>

Hier zeigte sich, dass offenbar die Praxisanteile, die in engerem Bezug zur eigentlichen Berufstätigkeit stehen, das höchste Ansehen genießen. Study Visits, Exkursionen und auch internationale Partnerschaften, welche in vielen MBA-Programmen ein wichtiges Positionierungsmerkmal darstellen, wurden hingegen als weniger relevant beurteilt.

<sup>8</sup> Dies geschah wiederum anhand einer Fünferskala (1 = sehr niedrige Bedeutung bis 5 = sehr hohe Bedeutung). Die Variablen wurden auch hier kategorisiert.



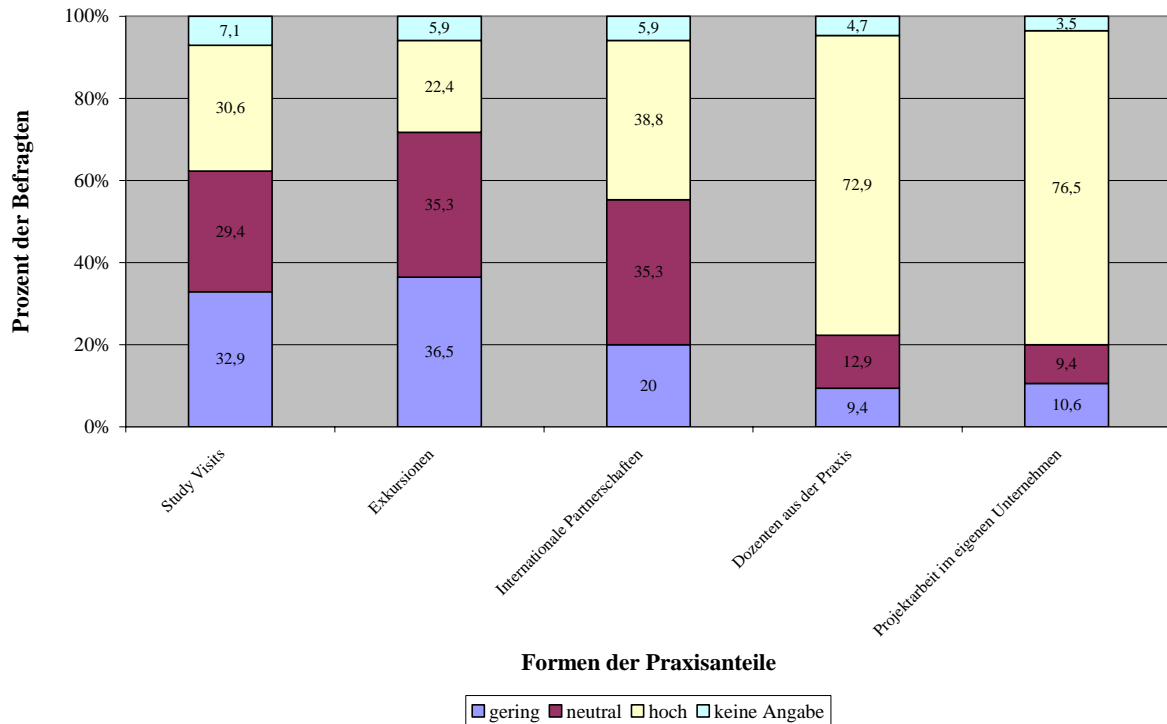


Abb. 7: Bedeutung verschiedener Praxisanteile in einem MBA-Programm

Zur Ausgestaltung eines MBA-Studiengangs gehört in erster Linie die Frage nach den inhaltlichen Schwerpunkten. Es wurden den Befragten hierzu 22 Themenbereiche vorgegeben, welche wiederum von 1 (=unwichtig/niedrige Bedeutung) bis 5 (=sehr wichtig/hohe Bedeutung) zu beurteilen waren. Ein Blick auf die Mittelwerte der einzelnen Themenbereiche zeigt, dass die Unternehmensvertreter offenbar gewisse Themenbereiche bevorzugen.

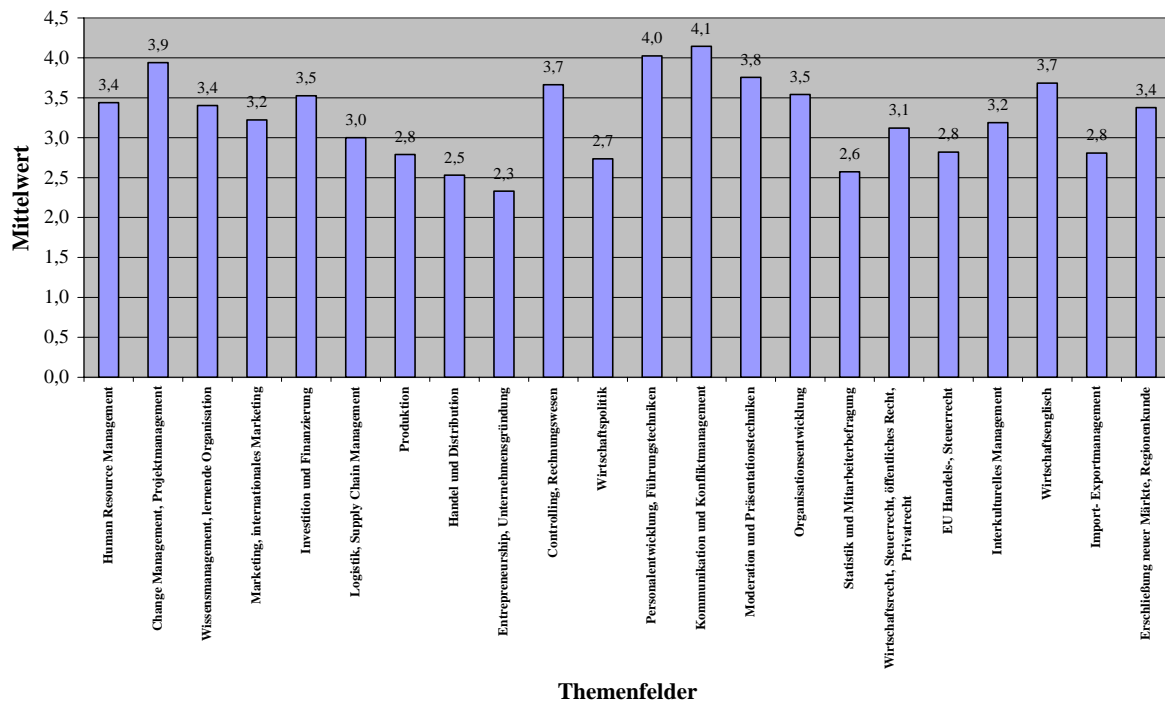


Abb. 8: Relevanz möglicher Themenfelder in einem MBA-Studiengang

Neben der Bedeutung einzelner Themenfelder schien hier besonders interessant, ob Gruppen von Themen erkennbar sind. Diese Gruppierung kann als Indikator dafür dienen, in welchen Bereichen die Unternehmensvertreter Wissensbedarf im Bereich Betriebswirtschaftslehre bei ihren Mitarbeitern vermuten. So kann die Befragung Hinweise auf eine (aus Unternehmenssicht) sinnvolle Gestaltung zukünftiger Curricula geben. Hierzu wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt, welche eine Gruppierung in sechs Themenfelder ergab (die Größe der Kreise drückt dabei die durchschnittliche Bedeutung der Themenfelder in den einzelnen Gruppen aus):<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Genauere Informationen zu den Faktorladungen finden sich in der Komponentenmatrix im Anhang. Der KMO lag bei 0,765.

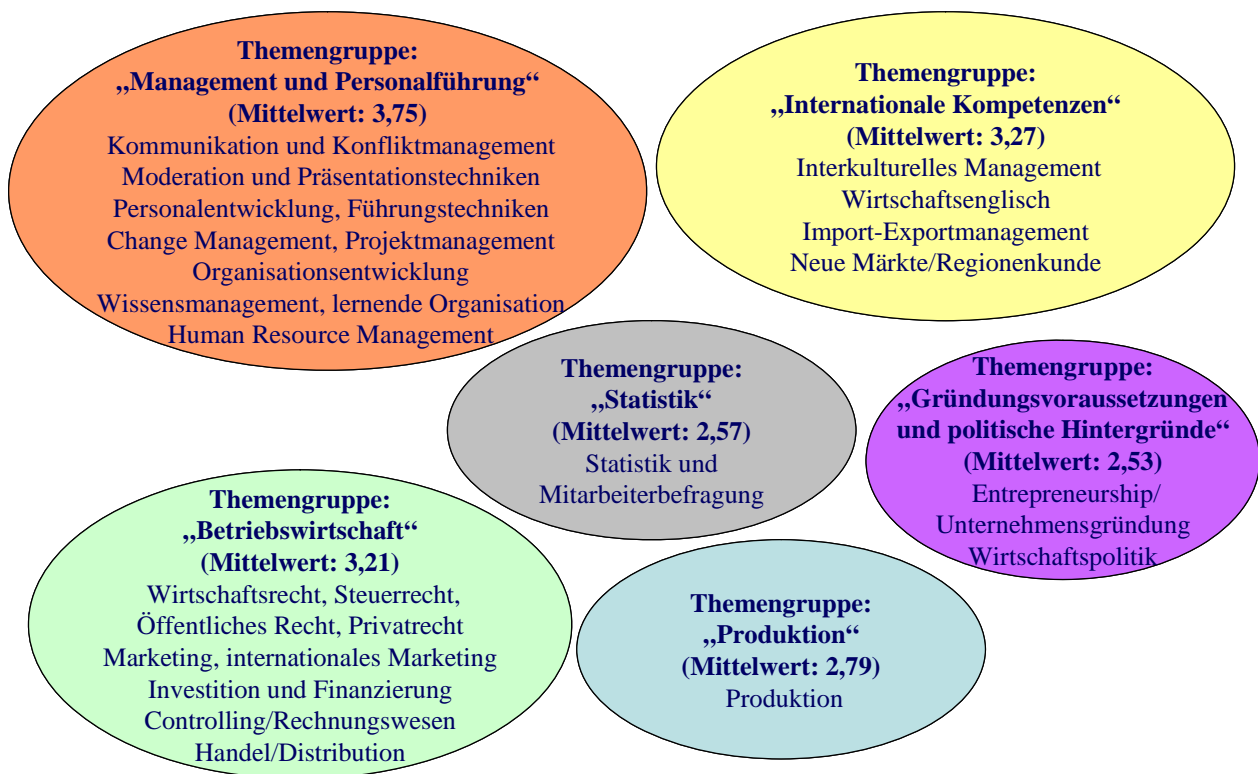


Abb. 9: Bedeutung unterschiedlicher Themengruppen eines MBA

Am wichtigsten ist den Personalverantwortlichen somit der Faktor „Management und Personalführung“. Daneben sind BWL-Kenntnisse und internationale Kompetenzen relevant. Es werden damit die „weichen“ Studieninhalte höher gewichtet als die „harten“ Facts. In den qualitativen Interviews ist dies damit begründet worden, dass der MBA häufig von Personen studiert wird, die eine (meist) nicht-betriebswirtschaftliche Erstausbildung haben, die zum ersten Mal Führungsverantwortung tragen müssen und die den Umgang mit Führungsproblemen besonders in den Vordergrund stellen müssen.

## 5. Implikationen der Untersuchung

Die Ausgangsfrage dieses Artikels bezieht sich auf die Gründe für die Aufnahme eines MBA-Studiums aus der Sicht der Mitarbeiter. Der Nutzen kann aus theoretischer Sicht in der Signalwirkung eines solchen Abschlusses für den Arbeitsmarkt als auch in Investitionen für die eigene berufliche Zukunft im Unternehmen liegen. Um herauszufinden, ob der MBA-Abschluss eine Signalwirkung hat, wurden Personalverantwortliche in Unternehmen des Ruhrgebiets und Umgebung gefragt, ob der MBA-Abschluss eine Bedeutung für die Auswahl neuer Mitarbeiter hat. Generell wird die Bedeutung als sehr gering eingestuft. Sowohl die

Grundhypothese der Signaltheorie als auch der Humankapitaltheorie werden für die hier untersuchten Unternehmen aus dem Raum Ruhrgebiet und Umgebung nicht bestätigt. Die Personalverantwortlichen wählen neue Mitarbeiter nicht nach dem Signal eines MBA-Zeugnisses aus. Vor Vertragsabschluss mit einem Unternehmen gewährt der MBA-Abschluss somit nicht den erhofften Vorteil. Auch die nach der Humankapitaltheorie zugrunde gelegten Investitionserlöse werden – zumindest über alle Unternehmen gesehen – nicht erwirtschaftet, da sowohl Beförderung als auch Vergütung der Mitarbeiter nicht durch den MBA-Abschluss positiv beeinflusst werden. Die Ergebnisse stellen sich allerdings etwas anders dar, wenn die weitere Grundannahme berücksichtigt wird, dass die Unternehmensgröße einen Einfluss auf die Einschätzung der Bedeutung hat. Diese Grundannahme kann hier bestätigt werden. In kleinen und sehr großen Unternehmen spielt der MBA-Abschluss im Vergleich zu der mittleren Unternehmensgröße von 201 bis 1500 Mitarbeitern nur eine sehr untergeordnete Rolle. Bei sehr kleinen Unternehmen ist dies mit der mangelnden Ressourcenausstattung zu begründen, in sehr großen Unternehmen mit der Existenz einer eigenen Ausbildungsakademie oder anderer Formen interner institutionalisierter Weiterbildung. Aber auch hier ist die nach der Signaltheorie zu erwartende signifikante Differenz in der Einschätzung der Bedeutung des MBA-Abschlusses als Signal für die Neueinstellung zwischen den mittelgroßen Unternehmen auf der einen Seite und den sehr kleinen bzw. sehr großen Unternehmen auf der anderen Seite nicht gegeben.

Anders verhält es sich jedoch mit den nach der Humankapitaltheorie zu erwartenden Differenzen in der Einschätzung der Beförderung und Vergütung der Mitarbeiter mit MBA-Abschluss. In der Gruppe der mittelgroßen Unternehmen wird die Investition des MBA-Studiums signifikant höher belohnt als in der Kategorie der sehr kleinen und sehr großen Unternehmen. Wird die Einschätzung der Personaler der mittelgroßen Unternehmen zugrunde gelegt, dann sollten sich Mitarbeiter dieser Unternehmen im Sinne der Humankapitaltheorie die Investition eines MBA-Studiums leisten. Für alle anderen fällt die Rendite allerdings mager aus. Für die Grundannahme der Signaltheorie ist jedoch die Differenz zwischen den beiden Unternehmensgruppen nicht beobachtbar. In den qualitativen Interviews ist dieses Ergebnis mit dem mittlerweile eher negativen Image des MBA begründet worden. Die große Quantität des Angebotes und die daraus folgende Unübersichtlichkeit haben dem Ruf des MBA geschadet. Als Signal hat es deswegen seine Bedeutung verloren, als Investition auch nur eine insgesamt gesehene untergeordnete Bedeutung. Hier wurden in den Interviews immer wieder auf die hohen zeitlichen Investitionskosten hingewiesen. Eine kurzfristigere Weiterbildung,

die näher an spezifischen und aktuellen Problemen des jeweiligen Arbeitsalltages liegt, amortisiert sich eben eher.

Die universitäre Weiterbildung muss auf diese Ergebnisse mit einer stärkeren Differenzierung des Angebots reagieren. Neben den universitären Abschlüssen in der Weiterbildung, wie der MBA, müssen modularisierte Zertifikatsangebote stehen, die weniger zeitliche Ressourcen beanspruchen. Außerdem muss die Weiterbildung sich zusätzlich neben diesen Credit-Programmen auch stärker in Non-Credit-Programmen und besonders in der In-House-Schulung engagieren. Die „klassischen“ Formen der Weiterbildung sollten dabei mit neuen Formen der Intervention, Reflektion und Beratung verzahnt werden.

## Literatur

Abraham, M./ Hinz, T. (2005): Theorien des Arbeitsmarktes: Ein Überblick. In: Abraham, Martin; Hinz, Thomas (Hrsg) (2005): Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. S. 17-68.

Albrecht, J./ Ours, J. v. (2001): Using employer hiring behaviour to test the educational signalling hypothesis. Discussion Paper No. 2968, Centre for Economic Policy Research, London.

Becker, G. S. (1964): Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York.

Becker, R./ Hecken, A. (2005): Berufliche Weiterbildung – arbeitsmarktsoziologische Perspektiven und empirische Befunde. In: Abraham, M./ Hinz, T. [Hrsg.] (2005): Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften. S. 133-168.

Beicht, U./ Krekel, E./ Walden, G. (2004): Weiterbildung nützt. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Dokument aus dem Internetservice Texte online des DIE, [www.diezeitschrift.de/32004/bericht04\\_01.htm](http://www.diezeitschrift.de/32004/bericht04_01.htm), Bonn

Brackmann, H.-J./ Kran, D. (2003): Der MBA Guide 2003. Neuwied.

Breen, R./ Hannan, D.F./ O'Leary, R. (1995): Returns to Education: Taking Account of Employers' Perception and Use of Educational Credentials. In: European Sociological Review 11, S.59-73.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2001): Praxisnah und international. Der MBA in Deutschland. Kurzfassung einer BMBF Studie mit den Ergebnissen einer Hochschul-/Anbieter-, Studierenden-/Absolventen- und Unternehmensbefragung zum Thema Master of Business Administration (MBA). Bonn

Chatterji, M./ Seaman, P. T./ Singell Jr., L. D. (2003): A test of the signalling hypothesis. In: Oxford Economic Papers 55. S. 191-215.

Chevalier, A./ Harmon, C./ Walker, I./ Zhu, Y.(2004): Does education raise productivity, or just reflect it? In: The economic journal, 114, S. 499-518.

Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium e.V. (DGWF) (2005): Perspektiven wissenschaftlicher Weiterbildung in Deutschland aus Sicht der Einrichtungen an Hochschulen. DWWF-Empfehlungen, beschlossen am 17.9.2005 in Wien. ([http://www.dgwf.net/docs/EinwW\\_DGWF.pdf](http://www.dgwf.net/docs/EinwW_DGWF.pdf) - entnommen am 27.09.06)

Franz, W. (1999): Arbeitsmarktökonomik. Berlin.

Jensen, M./ Meckling W.(1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. In: Journal of Financial Economics 3, S. 305-360.

Konferenz der Kultusminister der Länder der Bundesrepublik Deutschland (KMK) (2001): Sachstands- und Problembereich zur „Wahrnehmung wissenschaftlicher Weiterbildung an den Hochschulen“. Beschluss der KMK vom 21.09.2001.

Mincer, J. (1962): On-the-job training: costs, returns and some implications. In: Journal of Political Economy 70, S. 50-79.

Saam, N. (2002): Prinzipalen, Agenten und Macht: Eine machttheoretische Erweiterung der Agenturtheorie und ihre Anwendung auf Interaktionsstrukturen in der Organisationsberatung. Tübingen.

Schultz, T. W. (1961): Investment in Human Capital. In: American Economic Review 51, S. 1-17.

Spence, M. (1973): Job market signaling. In: Quarterly Journal of Economics 87, S. 355-374.

Stieglitz, J. E. (1975): The theory of "screening", education, and the distribution of income. In: The American Economic Review 65, S. 283-300.

Willich, J./ Minks, K.-H./ Schaeper, H. (2002): Was fördert, was hemmt die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung? Die Rolle von Familie, Betrieb und Beschäftigungssituation für die Weiterbildung von jungen Hochqualifizierten. Hannover, HIS Kurzinformation, A 4/2002.

**Anhang****Faktoranalyse:** KMO = 0,765

	Komponente					
	Management und Personalführung	BWL	Internationale Kompetenzen	Gründungsvoraussetzungen, polit. Hintergründe	Produktion	Statistik und Mitarbeiterbefragung
Kommunikation und Konfliktmanagement	,885	,183	,087	-,176	-,061	,079
Moderation und Präsentationstechniken	,804	-,069	,010	,043	,083	-,061
Personalentwicklung, Führungstechniken	,802	,253	,109	-,107	-,069	,320
Change Management, Projektmanagement	,788	,063	,207	-,189	-,156	-,061
Organisationsentwicklung	,782	,027	,178	,089	,153	-,124
Wissensmanagement, lernende Organisation	,707	-,038	,099	,438	,218	-,172
Human Resource Management	,609	,150	,024	,013	-,107	,461
Wirtschaftsrecht, Steuerrecht, öffentliches Recht, Privatrecht	-,001	,719	,088	,226	,023	-,075
Investition und Finanzierung	,427	,693	,121	,124	,075	,213
Controlling, Rechnungswesen	,518	,629	,112	,056	-,029	,277
Handel und Distribution	-,125	,622	-,001	,149	,375	-,047
Marketing, internationales Marketing	,222	,619	,319	-,139	-,011	-,049
EU Handels-, Steuerrecht	-,122	,481	,474	,447	,170	-,002
Interkulturelles Management	,116	,054	,842	,037	-,041	,244
Wirtschaftsenglisch	,362	,126	,764	-,247	,021	-,131
Import- Exportmanagement	-,049	,189	,700	-,040	,404	-,197
Erschließung neuer Märkte, Regionenkunde	,297	,215	,656	,174	,153	-,231
Entrepreneurship, Unternehmensgründung	,016	,017	-,103	,713	-,067	,191
Wirtschaftspolitik	-,069	,408	,075	,712	,016	,036
Produktion	,049	,085	,168	-,021	,830	,231
Logistik, Supply Chain Management	,054	,578	,136	-,042	,606	-,106
Statistik und Mitarbeiterbefragung	-,028	-,047	-,113	,224	,181	,755



## Bisher erschienene discussion paper des Zentrums für Weiterbildung, Universität Dortmund

01-2006	Uwe Wilkesmann & Doris Blutner: Kollektives Handeln zur Produktion und Allokation von Clubgütern im deutschen Profifußball. Oder: Warum lassen sich die Interessen kleiner Vereine trotz Mehrheit nur schwer organisieren?
02-2006	Uwe Wilkesmann, Heike Fischer, Anne Rubens-Laarmann und Grit Würmseer: Hat der MBA Signalfunktion? Eine Marktanalyse zur Bedeutung und Gestaltung von MBA-Studiengängen im Gebiet Rhein-Ruhr
03-2006 Ankündigung	Anne Rubens-Laarmann: Marketing für die universitäre Weiterbildung am Beispiel ZfW der Uni Dortmund.