

# «Fallbeispiele sind Turnübungsgeräte»

**Christian Olivier Graf** Der ZHAW-Studiengangleiter über Praxistauglichkeit von MBA-Programmen, heterogene Klassen und den richtigen Zeitpunkt für einen MBA.

INTERVIEW: SUSANNE WAGNER

*Das Angebot an MBA-Weiterbildungen ist gross. Braucht es überhaupt so viele Absolventen in der Praxis?*

**Christian Olivier Graf:** Ob der MBA-Weiterbildungs-Markt in der Schweiz wirklich so gross ist, kann ich nicht schlüssig beantworten. Aber ich bin überzeugt, dass der kompetitive Markt bei uns in der Schweiz verglichen mit anderen Ländern zu wirklich guten Managementweiterbildungen geführt hat. Aus meiner Sicht gibt es in praktisch jeder Organisation weiterhin grossen Optimierungsbedarf bezüglich effizienter und effektiver Abläufe. Dazu braucht es Leistungsträger, die über ein solides Management-Handwerk verfügen. Ja, es braucht weiterhin lernwillige Absolventinnen und Absolventen in der Praxis.

*Früher war ein MBA etwas Besonderes. Verliert diese Weiterbildung nicht zunehmend an Wert, wenn immer mehr Menschen ihn absolvieren?*

Das ist eine sehr gute Frage. Der MBA war für eine gewisse Zeit nur einer bestimmten Managementschicht vorbehalten, woraus ein karriere technischer Glanzstatus kultiviert wurde. Gemäss meiner Beobachtung ging es eher darum, sich mit dem Titel von anderen Menschen abheben zu wollen und etwas Besonderes zu sein. Diesen Wunsch nach exklusiver Differenzierung kennen wir von der Luxusbranche. Falscher Stolz und Überheblichkeit können für eine Unternehmenskultur jedoch gefährlich sein. Insofern hat sicherlich eine Verfärbung des MBA-Nimbus stattgefunden. Dafür beobachte ich heute bei den MBA-Programmen in der Schweiz erfreulicherweise viel mehr Pragmatismus und Praxistauglichkeit. Für mich ist dies der richtige Weg.

*Sie haben gesagt, ein Managementprogramm sei erst dann wertvoll und nutzbringend, wenn der Teilnehmer sein erworbenes Wissen am nächsten Tag erfolgreich umsetzen könne. Wie gewährleistet man diese Qualität ganz konkret?*

Aus meiner Sicht muss der Studierende zwingend von sich aus Neugierde, Wissensdurst und Leistungsfreude mitbringen. Aus didaktischer Hinsicht braucht es einen ausgewogenen Mix aus Theorie und Anwendungsübungen, wobei der Dozierende hier eine Schlüsselposition zur Qualitätssicherung innehat. Sein Unterricht prägt die eigentliche Umsetzungs-kompetenz des Studierenden. Insofern legen wir enormen Wert auf die Unterrichtsgestaltung.

*Wie gewährleistet man die Qualität unter dem Gesichtspunkt, dass die Teilneh-*

*den aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmenskulturen kommen? Was tut die ZHAW, um sie in diesem Punkt «abzuholen»?*

Die unterschiedliche Zusammensetzung aus verschiedenen Branchen und Unternehmenskulturen wird von uns ganz bewusst gefördert und macht den Reiz des Programms aus. In unseren mehrtägigen Intensivseminaren werden die Teilnehmenden durch Teamworkshops, Fallstudien und andere Simulationen bis in die Nacht hinein «zusammengeschweisst». Das verbindet und hält auch einige Jahre nach dem Abschluss an.

*Welche Punkte sind sonst noch wichtig für die Praxistauglichkeit von MBA-Programmen?*

**«Harvard-Fallstudien in allen Ehren, aber ein Schweizer KMU hat andere Sorgen als internationale Konzerne.»**



## Der Forschende

**Name:** Christian Olivier Graf  
**Funktion:** Studiengangleiter MAS Business Administration, ZHAW School of Management and Law, Winterthur  
**Alter:** 49  
**Wohnort:** Uster  
**Zivilstand:** verheiratet  
**Ausbildung:** Doctoral School DBA (Nottingham Trent University, UK); MSc in Programme and Project Management (Cranfield University, UK); Executive MBA FH in International Marketing (Fachhochschule Kalaidos); eidg. dipl. Betriebsökonom FH mit Vertiefungsrichtung International Management (PHW); Controller's Diploma (CA Controller Akademie Gauting)

Hier kann ich drei Punkte nennen: Erstens realistische Fallstudien aus dem eigenen Land. Harvard-Fallstudien in allen Ehren, aber ein Schweizer KMU hat manchmal wirklich andere Sorgen als internationale Grosskonzerne. Zweitens konkrete Übungen mit spielerischen Effekten und einer Prise Humor. Drittens der Aufbau eines eigenen Werkzeugkastens: Studierende müssen lernen, Wissen zu strukturieren, um es dann schnell im Alltag abrufen zu können.

*Welche Rolle spielen dabei Fallbeispiele? Fallbeispiele sind hervorragende Turnübungsgeräte, bei denen es nicht um falsch oder richtig geht, sondern darum, unterschiedliche Denkstrategien zu fördern.*

*Wer kann am meisten von einem MBA-Programm profitieren?*

Da gibt es wohl unterschiedliche Ansichten. Persönlich glaube ich, dass es für einen MBA, je nach Fachausrichtung, mindestens sechs bis sieben Jahre Berufserfahrung nach Abschluss der Erstausbildung braucht, um die ganze Berufserfahrung nutzbringend zu konsolidieren. Wie bereits erwähnt, sollte ein MBA nicht elitär angesehen werden, sondern eher wertsteigernd für jeden leistungswilligen Berufstätigen.

*Wer ist ein «typischer» Teilnehmer eines MBA-Programms bei Ihnen? Wer ein untypischer?*

Die meisten unserer MBA-Teilnehmenden bekleiden unterschiedliche Führungspositionen in mittelständischen Schweizer Unternehmen. Allen gemeinsam ist sowohl der Wille, der eigenen Organisation einen Mehrwert zu bringen, als auch ein gewisses Durchhaltevermögen. Denn die letzten Module sind wirklich intensiv.

*Inwiefern werden Technologien in neuen Arten von Weiterbildungsmodellen eine wichtige Rolle spielen?*

Persönlich beschäftigen mich hier zwei Themenfelder: Erstens der Umgang – wie können wir unseren Teilnehmenden in Zukunft die konkrete Anwendung von neuen Technologien wie beispielsweise künstlicher Intelligenz oder Blockchain im Managementkontext vermitteln? Zweitens in der Anwendung: Wie können wir Augmented Reality oder Virtual Reality als sinnvolle Ergänzung in unsere Weiterbildung einbauen?

*Haben Sie darauf schon eine Antwort?*

Nein, leider noch nicht. Da schauen wir uns gerade die neusten Forschungsergebnisse näher an. Aber die ZHAW insgesamt hat schon einige vielversprechende Ansätze gefunden.



**Dual Degree:** Absolvierende erhalten sowohl einen MBA-Abschluss der University of Rochester (New York, USA) sowie einen Executive MBA-Abschluss der Universität Bern.

ANZEIGE

Executive MBA HSG

 **Universität St. Gallen**

**Exklusives Netzwerk inklusive**

Die Universität in St. Gallen (HSG) zählt zu den besten Business Schools Europas. Hier entstand 1987 mit dem Executive MBA HSG einer der renommiertesten Nachdiplom-Studiengänge in Unternehmensführung.

Interessiert? Mehr unter: [www.emba.unisg.ch](http://www.emba.unisg.ch)

**"From insight to impact"**

 

