

Volkmar Kramarz 11.7.2001

„Der Medien MBA“ Interview mit Carsten Rasner

***Viele Medienfirmen vertrauen speziell in der Führungsebene oftmals mehr ihrem Fingerspitzengefühl als irgendwelchen akademischen Richtlinien und Vorgaben. Das mag oftmals zu einem intuitiven und saloppen Managementstil ge-
deihen, kann aber auch schlichtweg einen krassen Mangel an sauber gelern-
tem Handwerk offenbaren. Mit Hilfe einer berufs begleitenden akademischen
Zusatzausbildung ist nun seit rund 2 Jahren die private Steinbeis Hochschule
mit Sitz in Berlin bemüht, zumindest einigen ausgewählten zukünftigen Me-
dienchefs etwas mehr strategische Werkzeuge an die Hand zu geben und sie
so von reinen „Bauch“- zu „gebildeten Bauch“-Arbeitern zu formen. Die ersten
Studenten werden in den nächsten Wochen nach 2 jähriger Ausbildungszeit
mit 90 Lehrtagen ihre Abschlußprüfungen ablegen. Volkmar Kramarz im Ge-
spräch mit dem Direktor des bisher in Europa einzigartigen Ausbildungsgan-
ges, Carsten Rasner.***

MB: Gab es ein Vorbild für den MedienMBA?

CR: Nein, gar nicht! Das war auch das Besondere, denn es ist der erste europäische Medien MBA. Innerhalb der Steinbeis-Hochschule bieten wir schon länger MBA-Programme an. Aber wir haben hiermit zum ersten Mal einen Ausbildungsgang angeboten, der sich ganz betont auf eine Branche konzentriert.

MB: Ist dieser MBA entstanden aus der herrschenden Mangelsituation innerhalb der Medien, also aus der Not heraus?

CR: Genau! Der Hintergrund war der, dass die damalige Mediagruppe München –jetzt SevenOne Media- , mit der wir schon verschiedene Projekte zusammen gemacht haben wie beispielsweise „Neue Unternehmer braucht das Land“ gemeinsam mit dem Bundespräsidenten und dem Bundesinnenministerium, Ende 1998 auf uns zugekommen ist und gesagt hat: “Wir brauchen Führungskräfte!“ Der Hintergrund war, dass gesagt wurde: „Wir werben uns die besten Führungskräfte gegeneinander ab und wir finden am Markt keine neuen adäquaten Kräfte. Alles zirkelt in sich und dabei stehen wir doch gerade vor bahnbrechenden Herausforderungen!“

Damals war das Internet ein massives Thema, man wußte, dass strategische Modelle neu definiert werden müssen und dass Leute gebraucht werden würden, die mit einer gewissen Substanz herangehen. Jetzt rückblickend gesehen war das schon sehr weitsichtig, denn wir kamen damals in einen regelrechten Hype und merkten, dass zwar noch alles wunderbar aussah, aber wir uns schon bald die Fragen stellten:“ Wo sind eigentlich diejenigen, die Controlling beherrschen? Wo sind diejenigen, die Strategien nicht nur erstellen und dann kurz darauf selber davon überrollt werden?“

MB: Sie suchten also Medien-Manager, die ihr Handwerk beherrschen?

CR: Genau, das war unsere ursprüngliche Zielvorgabe! Daraus entwickelte sich die Idee, an der Steinbeis-Hochschule Studenten auszubilden, die diese Funktionen übernehmen können.

MB: Die Steinbeis-Universität als private Business-School ist von Anfang an darauf angewiesen angewesen, Geldgeber für die Studenten zu finden. Hatten Sie da immer die Arbeitgeber ihrer Schüler im Visier?

CR: Nun, dadurch dass wir schon vorher bereits andere MBA-Programme durchgeführt hatten, kannten wir ein wenig die Situation, in der sich die Teilnehmer befinden. Wir haben immer berufsbegleitende Modelle entwickelt, d.h. die Leute sind weiterhin on-the-job und studieren parallel. Dabei gibt es dann unterschiedliche Modelle: Entweder die Unternehmen zahlen alles bis zum letzten Taxi-Ticket, oder die Unternehmen zahlen gar nichts und sagen sogar: „Wenn Du das machen möchtest, mußt Du Deinen Urlaub dafür opfern!“ Innerhalb dieser Bandbreite haben wir dann alle Möglichkeiten, vielleicht kann man am besten sagen, wir haben eine Aufteilung in Dritteln: Ein Drittel bekommen alles von ihren Unternehmen erstattet und müssen auch nicht ihren Urlaub einbringen, Ein anderes Drittel trägt alles komplett selber, was in meinen Augen schon sehr bewundernswert ist. Gut, alle setzen viel Energien ein, aber wir haben da Familienväter, die in den nächsten drei Jahren nicht mehr in Urlaub fahren, so nach dem Motto: „Vati geht noch mal studieren“.

MB: Da kommen gewaltige Kosten auf die Studenten zu...

CR: Die Studiengebühren betragen 50.000,- und dann müssen noch Spesen und Fahrtkosten berechnet werden, so dass wir von einer Gesamtsumme von rund 60 - 65.000,- DM ausgehen. Insofern halte ich auch die Verfahrensweise des letzten Drittel für eine sehr faire Geschichte, bei der die Teilnehmer einen Deal mit ihrem Unternehmen haben und sich die entstehenden Unkosten und Ausfälle in einer bestimmten Weise teilen. Wir orientieren uns an dem amerikanischen Vorbild, wo die meisten MBA-Programme Freitags und Samstags laufen. Das bedeutet, ein Tag wird geschenkt, und ein Tag wird von dem Teilnehmer investiert. Immerhin ist ja auch Teil unserer Konzeption, dass die einzelnen Teilnehmer etwas für ihre Unternehmen leisten sollen, so dass hier ein echter Nutzen erbracht wird. In diesem Kontext ist es daher für uns extrem wichtig, dass die zugehörige Firma dann auch wirklich mitzieht.

MB: Die gemeinsame Übernahme der Kosten, das gemeinsame Tragen der Belastung ist für Sie die optimale Mischung?

CR: Ja, nicht zuletzt, weil es auch etwas von dieser sonst bei den Arbeitgebern schnell auftretenden Haltung weg führt: “Wir zahlen Dir hier alles, also binden wir Dich auf Jahre!“ Hat sicherlich seine Berechtigung, aber für mich ist da immer ein etwas unangenehmer Nachgeschmack dabei...

MB: Wie sieht das mit der Bewertung aus, gibt es abschließende Noten?

CR: Die gibt es, und es gibt auch die volle Chance, komplett durchzufallen. Es gibt ein Wiederholungsrecht, das die Teilnehmer haben, es bedeutet aber ein halbes Jahr zusätzliche Arbeit. Das muss sein, denn wir sind staatlich anerkannt und stehen im Focus des Senats. Wir werden behandelt wie jede andere Universität auch und müssen dementsprechend auch Regeln einhalten. Die ersten Erfahrungen in diesem Bereich kommen jetzt auf uns zu, wenn wir im Oktober dieses Jahres erstmalig Prüfungen abnehmen werden.

MB: Sie sind aber guter Dinge, dass die 19 Teilnehmer des ersten Durchgangs motiviert an die Prüfungen herangehen werden?

CR: Die sind extrem motiviert und äußerst engagiert! Ich finde es immer wieder hoch interessant, solche eine Gruppe zu beobachten, wenn sie zu einem Seminar zusammenkommt. Sie trifft sich letztendlich einmal im Monat, und da sind die Leute dann schon ziemlich heiß aufeinander. Sie arbeiten auch alle bereits nach relativ kurzer Zeit viel und gerne miteinander, also noch neben dem Studium. Der von der Multimedia-Agentur unterstützt dann beispielsweise jemanden anderes bei seinem Internet-Auftritt und es werden dann schnell eine Reihe von gemeinsamen Projekten initiiert.

MB: Nun ist diese Gruppe wohl auch besonders motiviert, da sie die ersten überhaupt in diesem Studiengang sind. Will jeder außerdem dem anderen noch zusätzlich in irgendeiner Weise etwas vorführen?

CR: Klar, es ist schon ein sehr ehrgeiziger Haufen, wobei die neue Gruppe, die mit 28 Teilnehmern auch etwas größer ist, da sogar noch engagierter herangeht. Aber es herrscht deswegen keine wirklich harte Konkurrenz gegeneinander, sondern eher steht ein gemeinsames Miteinander über allem.

MB: Wie kommen Sie an Ihre Studenten? Ich habe gesehen, dass Sie in Ihren Bewerbungsformularen schon recht weitgehende Fragen auch in Beziehung auf Ziele und Motivation stellen. Sie wollen schon sehr genau alles über den bisherigen Werdegang wissen, wie wichtig sind Ihnen diese Angaben? Folgt dem noch ein weiteres Auswahlverfahren?

CR: Die richtige Mischung in unseren Gruppen sorgt bereits dafür, dass wir erfolgreich arbeiten können. Wir legen daher Wert darauf, dass die Klassen möglichst heterogen sind im Hinblick auf ihre Vorqualifikation – nichts ist schlimmer als eine Gruppe, wo die Betriebswirte in der Mehrzahl sind, nichts schlimmer als eine reine Journalistengruppe- und gleichzeitig sollen auch die Branchen -TV, Print, Radio, E-Business- möglichst gleichmäßig vertreten sein. Das ist für uns sehr wichtig und hinzukommt, dass wir auch speziell immer Leute aus dem Print und Radio-Bereich suchen, weil dort besonders viele Lernerfahrungen stattfinden, die wir hier gut verwenden können. Beispielsweise haben wir jetzt in einem Seminar die Ausschreibung für eine Radio-Lizenz simuliert, und da ging es dann darum, wie programmiere ich den Sender, welche technischen Größen muß ich in Betracht ziehen und wie setze ich mich mit dem Markt auseinander. Konkret ging es dabei um den Berliner Radiomarkt und da kam schnell die Frage, welches Programm biete ich denn da am besten an. Eine Lernerfahrung, die dann übrigens genauso relevant für den Print-Mann wie auch für die TV-Leute ist.

MB: Welche Voraussetzungen sollen ihre Teilnehmer-Kandidaten vorweisen können?

CR: Wir erwarten einen Hochschulabschluß und mindestens 2 Jahre Berufserfahrung.

MB: Wie viele Bewerber haben Sie pro Durchgang?

CR: Etwa 200, aus denen wir dann eine Gruppe von 25 plus/minus 5 Teilnehmern bilden. Auf 1 Studienplatz kommen also rund 7 Bewerbungen. Da wir viele verhaltensorientierte Seminare haben, könnten wir mit größeren Gruppen gar nicht arbeiten. Noch dazu kommt, dass wir die Gruppe jeweils immer zusammenhalten wollen und sie nicht aufsplitten. Es ist ja gerade interessant für die anderen Teilnehmer, zu sehen wie sich ein anderer im Laufe der Monate entwickelt. Das geht halt nur mit einer geschlossenen überschaubaren Gruppengröße.

MB: Wie geht es dann nach der Bewerbung weiter?

CR: Wie laden die Aspiranten zu einem Interview ein, lernen sie kennen und fordern sie auf, sich selber zu präsentieren. Sie sollen Einschätzungen abgeben über die Entwicklung ihrer Branche und der Medienszene allgemein – und eine Kommission aus zwei Mitgliedern bewertet dann diese Interviews. Schließlich wählen wir dann mit einem Bewertungsteam aus fünf Mitgliedern monatlich jeweils fünf Teilnehmer aus, die dann in die neue Gruppe kommen.

MB: Ist das so etwas wie eine Auszeichnung, in eine MedienMBA-Gruppe der Steinbeis-Hochschule hineinzukommen?

CR: Tja, die Teilnehmer fühlen sich schon irgendwie gebauchpinselt, keine Frage. Aber viel wichtiger ist für uns die Erfahrung, dass es uns gar nicht um die sensationellen High-Flyer geht: Abitur mit Eins Komma Null, das Studium durchgezogen in 3 1/2 Jahren, dann in 6 Monaten promoviert und dazwischen – kein Mensch weiß wie- 5 Auslandspraktika absolviert, das sind gar nicht unbedingt die Leute, die wir suchen. Für uns ist es wichtig, Leute zu finden, die einen Lebensweg mit einigen Querungen haben, die schlichtweg was erzählen können. Sagen wir so: Wir suchen Persönlichkeiten, das ist uns ganz wichtig! Das Übliche und typisch Amerikanische bei anderen MBAs ist, dass Leute nach 2 Jahren Berufserfahrung noch einmal an die Uni gehen, um ihre Karriere etwas anzuschieben. Dort sind die Teilnehmer dementsprechend zwischen 28 und 32, bei unserem MedienMBA aber sind sie zwischen 27 und 45. Und wenn Sie dabei nicht Leute haben, die etwas zu sagen haben, dann würde die gesamte Gruppe an Fahrt und auch an Attraktivität verlieren.

MB: Dann ist aber auch viel Energie und Dynamik in solch einer bunt gemischten Gruppe?

CR: Richtig, und dem müssen wir auch mit entsprechenden Seminaren begegnen. Gerade auch, weil es Medien-Leute sind, erwarten sie Referenten, die gut und viel reden können und selber eine gewisse Grundbeschleunigung haben. Ist dort einen halben Tag ein Durchhänger zu verzeichnen, stellen uns die Teilnehmer auch zur Rede. Jedes Seminar wird unmittelbar evaluiert und bewertet, bis zu der Entscheidung, dass der Referent nicht mehr tragbar ist. Feedback erfolgt immer direkt, wir haben da sehr selbständige Studenten. Wobei sie auch sehr sensibel vorgehen: Sie sind keine Hau-Ruck-Typen, sondern können schon klar differenzieren. Aber sie haben einen hohen Anspruch, denn immerhin investieren sie Zeit und viel Geld. Allerdings haben wir als staatlich anerkannte Hochschule auch unsere Pflichtstoffe zu erledigen und achten darauf, dass hier nicht eine Forderungshaltung entsteht im Sinne von „Ich zahle, also kann ich auch alles verlangen!“ Solch eine Meinung, die auf Grund der Studiengebühren aufkommen kann, lassen wir erst gar nicht zu und distanzieren uns ausdrücklich davon.

MB: Nach zwei Jahren Regelbetrieb, haben Sie so etwas wie eine Vision für die nächsten Jahre?

CR: Ja, ich möchte in fünf Jahren den Abschluß der Klasse 2004 feiern, während daneben zwei weitere Klassen laufen, und hoffe, dass dann rund 300 bis 400 Studenten zusammenkommen. Darunter sollten einige echte High Flyer mit dabei sein und ich wünsche mir, dass die Leute permanent nach wie vor miteinander arbeiten und stolz auf die Sachen sind, die sie hier gemacht haben

MB: Vielen Dank für dieses Gespräch

Der MedienMBA, die Fakten

Der Medien MBA wird von der privaten Business-School Steinbeis-Hochschule als ein Studium für die Gestalter der digitalen Medien-Zukunft angeboten.

Die Steinbeis-Hochschule Berlin ist eine Tochter der Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung und greift auf deren Netzwerk zurück – mit über 3500 Mitarbeitern und 600 Professoren in über 50 Ländern

Kooperationspartner sind

- SevenOne Media (Tochter der ProSiebenSat 1 Media AG)
- Business School SDA Bocconi Mailand/Italien
- Stern School of Business der New York University/USA
-

Dauer des Studiums; 2 Jahre mit 30 Seminaren von jeweils 3 Tagen, dabei auch Aufenthalte in Mailand und New York.

Drei Lern- und Transferfelder stehen im Vordergrund:

- **General Management:** Strategie, Finanzen, Controlling, Marketing, Recht, Innovation und Internationalisierung
- **Media Management:** TV, Print, Radio, Online&E-commerce, News, Film&Entertainment, Werbung&Media, Mobile Broadcasting, Medienrecht und – Technologie, Konvergenz-Management
- **Führung&Persönlichkeit:** Leadership, Organizational Behaviour, Change Management, Strategische Personalentwicklung, Rhetorik

Vorgestellt wurde der MedienMBA erstmals 1999, im Oktober Start der ersten Klasse „class of 99“ mit 19 Teilnehmern. Im November 2000 Start der „class of 2000“ mit 27 Studenten. In diesem Jahr November Start der „class of 2001“ mit ca. 30 Teilnehmern. Geplant ist neben dem bisherigen „Executive-MBA“ als zusätzlicher Studiengang für die Zukunft der „Junior-MBA“.

Altersdurchschnitt der Studenten: 37 Jahre, Berufserfahrung 8 Jahre.

Studenten kommen aus folgenden Medien-Gattungen:

TV 25%, e-commerce/Online/Multimedia 17%, Print 13%, Media&Werbung 13%, Consulting 11%, Entertainment 11%, Radio 10%

Die Fakultät wird gebildet von 18 Dozenten und Referenten

Abschluß: Master of Business Administration (MBA) in Media Management, staatlich anerkannt