

# MBA for engineers

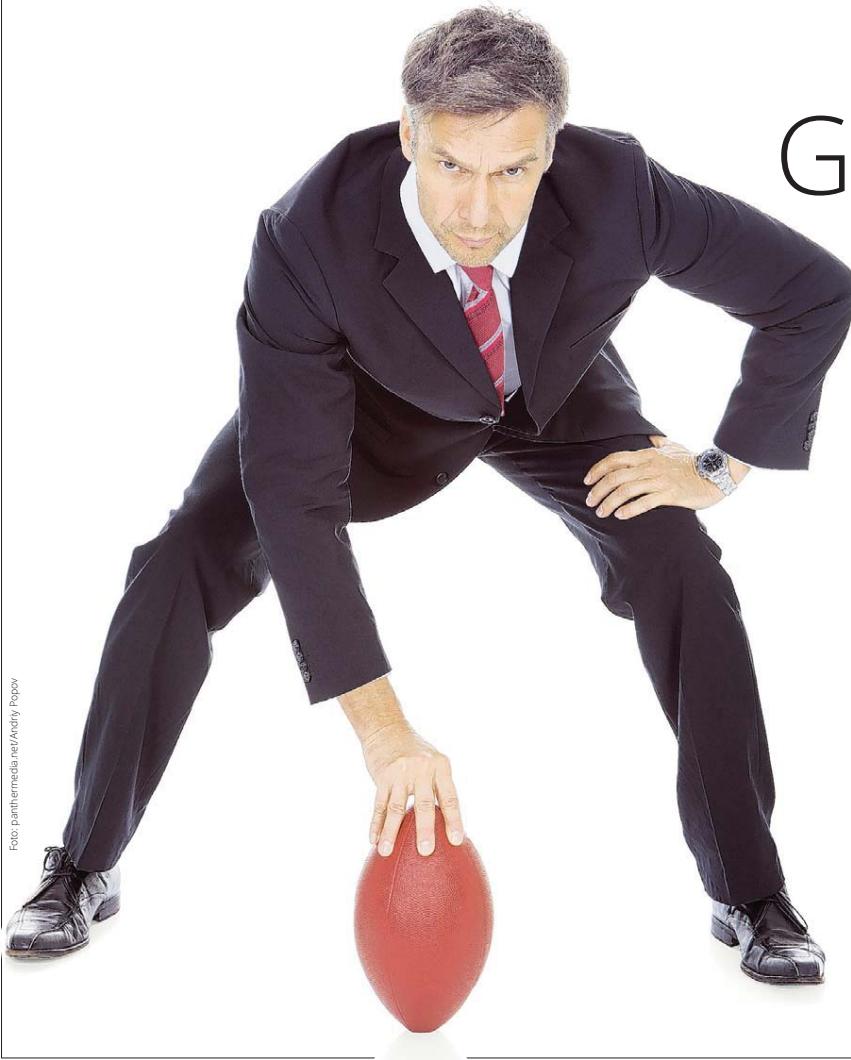
Ausgabe 1/2017

## Der Coach ist gefragt

## Innovationsforscher Gerd Hahn über gute Führung

04

# Gehen Sie in Führung!



## Auf Reisen

02



Auslands-MBA?  
Nice to have!

Ein Auslandsaufenthalt ist immer eine persönliche und meist auch eine berufliche Bereicherung. Das gilt auch für den MBA. Eine Garantie für den Karriereaufstieg ist das Abenteuer aber nicht. Manchmal birgt es sogar Risiken.

Horizonterweiterung 08



# Wirtschaft für den Techniker

Ein MBA in technischer Betriebswirtschaft klingt erst einmal gut. Aber: Macht der technische Fokus für Ingenieure tatsächlich Sinn oder sollten sie besser vorrangig ihre betriebswirtschaftlichen und managementorientierten Fähigkeiten aufpolieren?

Mini-MBA



## Schnupperkurse für Manager

09



## Ich bau' mir ein Geschäftsmodell

Die Themen Entrepreneurship und Innovation spielen im MBA-Studium eine zunehmend größere Rolle. Die Teilnehmer lernen Methoden zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, schreiben Businesspläne und wenden ihre Erkenntnisse in Projekten an.

## In dieser Ausgabe

**04 Führung  
„Der Coach ist gefragt“**

In der intelligenten Fabrik wird der operative Mitarbeiter verstärkt zum Wissensarbeiter. „Darauf muss der Managementnachwuchs bereits heute vorbereitet werden“, sagt Management-Professor und Ökonom Gerd Hahn.



Foto: Zillmann

**05 Management  
Bausteine guter Führung**

Aus welchem Holz müssen Führungskräfte geschnitten sein? Vier Berater geben Antworten.

**06/07 Jubiläum  
Qualität statt „PR-Gedöns“**

Mit dieser Ausgabe feiert „MBA for Engineers“ Zehnjahres-Jubiläum. Harald Lisson, einer der geistigen Väter der Beilage, erinnert sich an die Anfänge im Jahre 2007.

**10 Transformation  
Meister des digitalen Wandels**

In Frankfurt startet zum Wintersemester ein MBA, der Führungskräfte befähigen soll, die digitale Transformation in ihren Unternehmen zu gestalten und umzusetzen.

**Impressum****Redaktion:**

Ken Fouhy (verantw.),  
Peter Steinmüller (CVD),  
Claudia Burger,  
Wolfgang Schmitz,  
Peter Schwarz

**Bildbeschaffung/Fotoarchiv:**

Chantal Kimmunus,  
Kerstin Küster

**Layout/Produktion:**

Theo Niehs (verantw.),  
Gudrun Schmidt,  
Kerstin Windhövel

**Anzeigenteil:**

Ulrike Artz,  
Annette Fischer, Andrea Trumm  
**Verlag:** VDI Verlag GmbH,  
VDI-Platz 1, 40468 Düsseldorf,  
Postfach 10 10 54,  
40001 Düsseldorf  
**Druck:** Frankfurter  
Societäts-Druckerei GmbH,  
Frankenallee 71-81, 60327  
Frankfurt am Main

# Die Kunst zu führen

## Editorial



MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, ws  
Technologien rasen an uns vorüber. Der Mensch muss Schritt halten. Digitalisierung, Automatisierung und damit Rationalisierung ordnen die Arbeit völlig neu. Der Mensch hat Angst. Vergütungen und Abfindungen für Konzernmanager schießen durch die Decke. Menschen entfremden sich. Wer sich über eine Weiterbildung zum Manager qualifizieren will, hat zunächst andere Beweggründe, als die Welt zu retten. Es geht schlichtweg darum, Karriere zu machen und – was völlig legitim ist – das Taschengeld aufzubessern. „Die Aufgaben sind heute so komplex, dass der Chef das Wissen und die Kompetenzen seiner Mitarbeiter sinnvoll vernetzen und Problemlösungsprozesse zielgerichtet moderieren muss“, sagt Management-Professor Gerd Hahn im

Interview. Der Chef ist also vor allem als Coach gefragt. Managen heißt, ein Team zu leiten und sich seiner Mitarbeiter anzunehmen – ohne deren Privatsphäre zu verletzen. Ausgehend von der These, dass der Mitarbeiter das wichtigste Kapital im Unternehmen ist, sind auch seine Zukunftsängste vor Rationalisierung und dem Gefühl, vom Tempo überrollt zu werden, ernst zu nehmen. Ist der Faden zum Teamkollegen erst mangels Interesse an ihm gerissen, sind Missverständnisse, Konflikte und Frustrationen vorprogrammiert. Schlimmstensfalls und nicht selten kommt es zur inneren Kündigung.

Was eine gute Führungskraft sonst noch ausmacht, lesen Sie in der neuen Ausgabe von „MBA for engineers“. Viel Spaß bei der Lektüre!

WOLFGANG SCHMITZ

# Auslands-MBA? Nice to have!

**Wer seinen Master unbedingt im Ausland machen möchte, sollte sich nicht davon abbringen lassen. Dabei darf man aber nicht nur an die Karriere denken.**

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, ws  
Exakt an ihrem 24. Geburtstag ging Katharina S. zum Masterstudium nach England. „Eine der besten Erfahrungen, die ich je gemacht habe“, schwärmt die Maschinenbauingenieurin, die zuvor in Köln ihren Bachelor gebaut hatte.

Steinig war nur der Weg auf die Insel. Als ich mit der Suche nach geeigneten Unis begann, hatte ich Momente, in denen ich dachte, alles sein zu lassen und doch in Deutschland weiterzustudieren“, erinnert sie sich. „Die vielen Dokumente, das unterschiedliche System – da lässt man durchaus einige Nerven.“

In ihrem Kurs saßen 15 Mitstudierende aus zehn Herkunftsländern, darunter Engländer, Polen, Chinesen, Malaien und Thailänder. „Diese Mischung macht es interessant“, sagt Katharina. Aber auch schwierig, wenn man auf seinem Fachgebiet rasch Fortschritte machen will: „Der Wissensstand war sehr heterogen.“

Auch Stephan M. entschloss sich nach seinem Bachelor in Elektrotechnik in Karlsruhe zu einem Tapezwechsel. Sein Masterprogramm absolvierte er an der größten Universität Skandinaviens im südschwedischen Lund. „Sowohl die kleine Stadt mit ihren vielen historischen Gebäuden als auch das umfangreiche Angebot der Lund University sprachen mich sofort an“, sagt er.

Sein Studium ist ein einjähriges, englischsprachiges Masterprogramm mit betriebswirtschaftlicher Ausrichtung. Die Kurse seien anspruchsvoll und vielseitig. Gelernt wird nach der Action-Based-Methode. „Das ist eine Mischung aus



**Ein Auslandsaufenthalt sollte wohlüberlegt sein. Nicht nur, was das Reiseziel angeht. Auch die Intention ist wichtig.**

Teamwork und praktischer Umsetzung, also alles andere als Frontalunterricht“, erklärt Stephan M. Und noch etwas entdeckte er an der schwedischen Hochschule: „Die administrative Organisation und die digitale Ausstattung übertreffen die durchschnittlichen Standards an deutschen Universitäten.“

Auslandserfahrung ist heute für Hochschulabsolventen fast ein Muss. Denn viele sind (zu Recht) überzeugt, dass Arbeitgeber fließen Fremdsprachkenntnisse erwarteten, gepaart mit dem Blick über den Tellerrand. „Ein Studium im Ausland ist auch sicherlich nicht verkehrt“, meint der Frankfurter Personalberater Ralf Kleine. Er sagt das vorsichtig, denn Ausland ist nicht Ausland. Schon bei Englisch winkt er ab. Das sei inzwischen auch an deutschen Hochschulen Standard, dafür müsse man nicht zwingend im angelsächsischen Sprachraum studieren. Von seinen Kunden weiß er, dass sprachliche Kompetenz in den Schwellenländern Asiens und Lateinamerikas höher bewertet wird. Spanisch und Chinesisch spricht eben nicht jeder. Aber: „Im Großen und Ganzem wird

notwendig‘ bis „nice to have“.“

Den meisten Studenten reicht eine Summer School in den USA oder ein Semester in Australien, um sich einen internationalen Anstrich zu geben. Manche scheuen die Kosten, obwohl es Auslands-BAföG gibt, andere den Aufwand für die Anerkennung von Studienleistungen und die Bewerbung, obwohl es die EU-weiten Regelungen von Bologna gibt.

Wer vor der Mühe nicht zurückschrekt, muss einen Plan haben. „Man sollte das Studium nutzen, um all das in Erfahrung zu bringen, auf das man noch keine klare Antwort hat“, sagt Gudrun Happich, Professional Coach in Köln, und liefert ein paar Denkanstöße: „Will ich in Deutschland oder im Ausland arbeiten? In Konzern oder Mittelstand? In einer Agentur, bei einer Beratung oder in einem Unternehmen?“

Wer keine Lust auf ein oder zwei Jahre in der Fremde habe, aber die Option auf eine spätere Auslandstätigkeit behalten wolle, könne seine Masterarbeit bei einem ausländischen Unternehmen schreiben. Happich: „Dafür reichen in der Regel einige Monate vor Ort.“

Tobias Dauth lehrt Internationales Management an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Im zurückliegenden Jahr befragte er auslandserfahrene Führungskräfte, ob sich für sie der Schritt über die Grenzen gelohnt habe. Herausgekommen ist: für die Karriere nicht unbedingt. „Arbeitgeber finden es zwar gut, wenn Berufseinsteiger Auslandsmärkte kennengelernt haben“, sagt Dauth. „Ab einem gewissen Punkt jedoch wirkt umfangreiche Tätigkeit im Ausland zurück.“

Der Grund: Im Ausland sei es kaum möglich, Kontakt zum Netzwerk in der Heimat aufrechtzuhalten. „Natürlich verhandelt interkulturelle Kompetenz nicht die Karriere“, sagt der Professor. „Aber allein deshalb wird man nicht schneller befördert.“

CHRISTINE DEMMER

## Für Masterarbeit reichen einige Monate vor Ort

Das bestätigt Christoph Beck, Professor für Personalwesen an der Hochschule Koblenz. Ein Bachelor- oder Masterstudium im Ausland sei erst mal nur ein Signal, sagt er: „Damit demonstriert man Mobilität, Fremdsprachenbereitschaft, kulturelle Offenheit und – je nach Hochschule – fachliche Exzellenz.“ Von Personaleltern und Arbeitgebern würde das sehr unterschiedlich bewertet: „Das Meinungsbild reicht von zwingend

# Weiterbildung neu vernetzen

**Die deutsche Weiterbildungslandschaft ist wenig einheitlich. Wissenschaftler fordern eine Gesetzesinitiative.**

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, ws

In Deutschland besucht rund die Hälfte der Menschen im Erwerbsalter Kurse, hört Vorträge oder nimmt an Onlineschulungen teil. Die Weiterbildungslandschaft in Deutschland ist aber wenig verzahnt, anders als etwa in den Niederlanden oder Dänemark. Sie ist unübersichtlich, die Angebote sind nicht aufeinander abgestimmt. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Studie der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung. Laut Untersuchung profitieren von Weiterbildung in erster Linie diejenigen, die bereits mit beiden Beinen in der Arbeitswelt stehen, während Geringqualifizierte und Arbeitslose häufig leer ausgehen.

Auf betriebliche Weiterbildung entfallen 70 % aller Schulungsaktivitäten. Häufig handelt es sich um Veranstaltungen mit relativ kurzer Dauer. Die meisten Angebote gibt es

in Großbetrieben und für Hochqualifizierte. Ein Fünftel der Stunden kommt laut Studienautoren allerdings schon durch gesetzlich vorgeschriebene Kurse zu Arbeits- und Gesundheitsschutz zusammen.

Individuelle Weiterbildung, die nicht während der Arbeitszeit oder bei bezahlter Freistellung stattfindet, hat meist einen größeren zeitlichen Umfang als betriebliche Angebote. Die Teilnehmer erwerben häufiger Zertifikate als bei betrieblicher Fortbildung. Sie tragen den größten Teil der Kosten selbst.

Die Autoren verlangen ein Bundesweiterbildungsgesetz. „Es sollte verbindliche Maßstäbe für Weiterbildungsabschlüsse, Zertifizierungen oder die Zulassung von Weiterbildungsträgern setzen und für mehr Qualität und Transparenz sorgen“, schreiben sie.

Zudem lohne es sich, ein Netz neutraler Beratungsangebote für Weiterbildungsinteressierte aufzubauen. Schließlich seien Beschäftigte heute gezwungen, „sich in immer kürzeren Abständen schnell neues Wissen anzueignen“ – und noch dazu länger zu arbeiten.

ws

**Bei der Weiterbildung von Managern gewinnen online-basierte Formen an Bedeutung. Für das Top-Management gilt weiterhin: Einzelcoaching wird bevorzugt.**

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, ws

Die Digitalisierung macht auch vor der Weiterbildung von Managern nicht Halt. Deutsche Unternehmen setzen dabei künftig auf eine Mischung aus klassischen Präsenzveranstaltungen und digitalen Formaten. Weiterhin finden Einzelcoachings und Workshops den größten Zuspruch, wenn es um didaktische Formate für das Topmanagement geht. Das ergibt eine Umfrage von Kienbaum. Für die Studie „Future Management Development 2017“ hat die Personal- und Managementberatung knapp 200 Teilnehmer aus Personalbereichen und dem Management befragt.

Angebote wie Online-Plattformen für das Selbststudium, Web-based-Trainings oder Webinare haben bei der Weiterbildung von Topmanagern nur ergänzenden Charakter. Im Gegensatz zur Kompetenzaufrüstung



**Top-Manager bilden sich meist in Seminaren weiter. Daran wird sich wenig ändern.**

Foto: PantherMedia/Andriy Popov

des Topmanagements setzen die Unternehmen bei der Personalentwicklung ihres operativen Managements auf online-basierte Weiterbildung. Die am häufigsten genutzten Formate sind Plattformen für das Selbststudium und Webinare. Die Bedeutung von Präsenz-Workshops wird abnehmen.

Das Management von Veränderungen ist laut Kienbaum künftig das bedeutendste Thema für die Weiterbildung von Top-Managern in Deutschland: Auf Platz eins der in drei bis fünf Jahren wichtigsten Themen liegen Trainings im Change- und Transformationsmanagement. Auf den Plätzen zwei und drei folgen strategisches Management und Persönlichkeitsentwicklung. Für das operative Management sind Weiterbildungen in Mitarbeiter- und Teamentwicklung am relevantesten. Aber auch die Bedeutung von Changemanagement nimmt deutlich zu. ws



## EXECUTIVE MBA DER RWTH AACHEN

- Berufsbegleitendes General Management Programm
- Schwerpunkte: Technologie- & Innovationsmanagement
- Dozenten führender Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen der RWTH Aachen, der Universität St. Gallen und der Fraunhofer-Gesellschaft



# Der Coach ist gefragt

**Gute Führung bedeutet, ein guter Leiter eines guten Teams zu sein, meint Gerd Hahn, Professor für Operations Management an der German Graduate School of Management and Law in Heilbronn.**

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, ws

**VDI nachrichten: Sie haben den Horst-Wildemann-Preis für Innovative Management-Konzepte erhalten. Wie sehen diese Konzepte aus, was ist daran besonders innovativ?**

**Hahn:** Grundsätzlich geht es darum, Material- und Finanzflüsse im Unternehmen bestmöglich aufeinander abzustimmen. Innovativ in meiner Arbeit war die erstmalige Verknüpfung der integrierten Planung mit der wertorientierten Steuerung unter Berücksichtigung von Liquiditäts- und Risikogesichtspunkten. Die Forschung zu diesem Thema ist während der Finanzkrise 2008/2009 entstanden, als viele Unternehmen durch wegbrechende Aufträge und insolvente Kunden in Liquiditätschwierigkeiten gerieten. Mein Ansatz zeigt auf, wie Unternehmen diese Art von Risiken besser in der Planung berücksichtigen können.

**Die Wirtschaftswissenschaften werden für ihre Einseitigkeit kritisiert. Studierende lernen nur die neoklassische Ökonomie, heißt es.**

Das Wissenschaftssystem entwickelt sich tendenziell tatsächlich in Richtung Mainstream. In den Wirtschaftswissenschaften wurde die Diskussion hierzu in den letzten Jahren sehr öffentlichkeitswirksam geführt und ein Teil der Kritik ist sicherlich berechtigt. Die von beiden Seiten in der Debatte angeführten Argumente erscheinen allerdings häufig dogmatisch und von Eigeninteressen geleitet.



Foto: GGS

## Betrifft das die auch Managementausbildung?

Bei der Managementausbildung ist es eher so, dass eine übermäßige Spezialisierung und Anwendungsorientierung in den Studiengängen stattgefunden hat. Zukünftig wird allerdings ein funktional breit vernetztes Fachwissen, interdisziplinäres Denken und wissensbasiertes „forschendes“ Arbeiten zunehmend gefragt sein.

## Digitalisierung und Industrie 4.0 verlangen neue Führungsqualitäten. Welche Auswirkungen hat die Technik auf Führung von Arbeit und Mitarbeitern?

In der intelligenten Fabrik wird auch der operative Mitarbeiter verstärkt zum Wissensarbeiter, der Problemlösungsprozesse organisiert. Der Qualifizierungsbedarf ist immens und führt zu neuen Anforderungen an die Führungskräfte. Darauf muss der

**Gerd Hahn: „Gute Führungskräfte arbeiten faktenbasiert und haben ein Auge für das Detail.“**

Managementnachwuchs bereits heute vorbereitet werden.

## Managementberater sagen, die Führungskraft werde vom Kontrollleur zum Coach. Stimmen Sie zu?

Die Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern wird immer mehr ein wichtiger Bestandteil der Aufgaben einer Führungskraft. Demografischer Wandel und stetig steigende Anforderungen im Arbeitsumfeld sorgen dafür, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter entwickeln müssen, um weiter ihre Ziele erreichen zu können. Gleichzeitig drängt die Generation Y in die Unternehmen und möchte – vielleicht zu schnell – Projekt- und Führungsverantwortung

übernehmen. Hier hat die Führungskraft gar keine andere Wahl, als intensiv zu coachen.

## Sollte die Führungskraft nicht auch zum „Beschützer“ des zeitlich und räumlich flexibel arbeitenden Mitarbeiters werden?

Durch die digitalen Kommunikationsmittel sind Mitarbeiter „always on“. Das Smartphone kann durch den Zwang verfügbar sein zu müssen schnell zur elektronischen „Fußfessel“ werden. Um diesen permanenten Druck zu entgehen und Mitarbeiter zu schützen, haben einige Unternehmen bereits ihr E-Mail-System so konfiguriert, dass nach Feierabend versendete Mails erst am nächsten Morgen zugestellt werden. Viel wichtiger ist es jedoch, dass Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und eine gesunde Work-Life-Balance vorleben.

## Hierarchien sind nicht gänzlich aufzulösen, viele Beschäftigte wollen im klassischen Sinn geführt werden. Wie viel Hierarchie ist nötig?

Die Zeiten des vermeintlich allwissenden und autokratischen Chefs sind vorbei. Netzwerke ersetzen zunehmend die fachliche Hierarchie. Denn die Aufgaben sind heute so komplex, dass der Chef das Wissen und die Kompetenzen seiner Mitarbeiter sinnvoll vernetzen und Problemlösungsprozesse zielgerichtet moderieren muss. Dabei wird er für einzelne Fachthemen selbst zum Experten und Teammitglied. Die Führungsaufgabe wird damit zur selbstverständlichen Teamaufgabe, die eben einer übernehmen muss.

**Ingenieure seien zu detail- und zahlenbesessen, um gute Führungskräfte zu sein, lautet ein Vorurteil.** Gute Führungskräfte arbeiten faktenbasiert und haben auch ein Auge für das Detail. Problematisch ist eher ein Hang zur „technisch perfekten

Lösung“. Management- und Führungsprobleme sind häufig mehrdeutig und unklar. Die Aufgabe liegt eher darin, das Problem transparent zu machen und weiter zu schärfen, bevor man über eine Lösung nachdenkt. Zudem reicht in vielen Fällen auch eine 80-prozentige Lösung, die schrittweise verfeinert werden kann.

## Wie machen sich eine karrierebewusste Ingenieurin oder ein Ingenieur schlau, welche Weiterbildung die geeignete ist?

Am Anfang steht die Frage, auf welcher Karrierestufe man steht und welches Ziel mit der Weiterbildung erreicht werden soll. Der MBA ist eine breit angelegte General-Management-Ausbildung, die insbesondere davon lebt, dass die Studierenden ihre Erfahrung und ihr Wissen aus einer mehrjährigen Berufserfahrung mit in den Hörsaal bringen. Damit kann man sich auf nächsthöhere Führungsaufgaben vorbereiten oder neue Tätigkeitsfelder erschließen. Master-Studiengänge an der Schnittstelle zwischen Management und Technik bieten aufbauend auf dem Erststudium die Gelegenheit, sich fachlich zu verbreitern und Wissen zu vertiefen. Besonders geeignet ist so ein Studium als ein Baustein auf dem Qualifizierungsweg zur ersten Führungsrolle als Projekt- oder Teamleiter.

## Entspricht die Ingenieur- und Managementausbildung den aktuellen Herausforderungen?

Die heutige Ausbildung ist zumindest im Managementbereich fachlich häufig zu eng und fördert nur unzureichend kreative und soziale Kompetenzen. Die Managementausbildung muss hier interdisziplinärer und forschungsorientierter werden. Sie muss Studierende vielseitiger ausbilden, um sie für die Herausforderungen des digitalen Zeitalters fit zu machen. **WOLFGANG SCHMITZ**



**Verwirklichen Sie mit uns Ihren Masterplan!**



- » Weiterbildendes Managementstudium für (angehende) Führungskräfte
- » Masterabschluss an Deutschlands Nr. 1 im universitären Fernstudium
- » Berufsbegleitend und flexibel innerhalb von zwei Jahren möglich
- » Vollständiger Prüfungsstoff in didaktisch optimiertem Studienmaterial
- » Ideal für Ingenieurinnen und Ingenieure
- » Persönliche Beratung: **02331/987-4564**

**Hagener Institut für Managementstudien e.V.**

Web: [www.fernuni-hagen-hims.de](http://www.fernuni-hagen-hims.de)  
Mail: [hims@fernuni-hagen.de](mailto:hims@fernuni-hagen.de) – Stichwort: VDI



**PROGRAMMAKKREDITIERT**  
nach Akkreditierungsrat durch FIBAA



**-10% für**  
**VDI MITGLIEDER**

**Systems Engineering Training** zugeschnitten für die Bedürfnisse von komplexen Unternehmen

KONTAKTIEREN SIE UNS VIA [INFO@SE-TRAINING.NET](mailto:INFO@SE-TRAINING.NET)



SE-Training SE-Training GmbH @SE\_Courses

**SE-TRAINING**  
[www.se-training.net](http://www.se-training.net)

# Bausteine guten Managements

Vier Berater beschreiben, aus welchem Holz Führungskräfte geschnitzt sein sollten.

## An der Natur orientieren

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, ws

Bei zukunftsähiger Führung geht es jenseits von Schlagworten wie Agilität und Design Thinking stark um den menschlichen Faktor. Prinzipien wie Eigenverantwortung, Transparenz, Selbstorganisation sind nichts Neues. Managementansätze, die sich an der Natur orientieren, empfehlen diese seit Jahren. Um sie umzusetzen, braucht es ne-

ben einer flexiblen Organisationsstruktur einen Typ Führungskraft, der Sinn vermitteln und die Intelligenz anderer moderieren kann. Folgende Eigenschaften halte ich dabei für wesentlich:

- Innere Überzeugung und Authentizität. Was sind meine Werte und Motive? Die Führungskraft sollte den Blick in die eigene Tiefe wagen. Nur wer selbst völlig überzeugt ist von

der Sinnhaftigkeit seines Tuns, kann diese auch vermitteln. Nur was „oben“ vorgelebt wird, kann vom Team umgesetzt werden.

- Empathie. Die Fähigkeit, sich in andere Menschen einzufühlen, Talente zu erkennen, zu fördern, an der richtigen Stelle einzusetzen und Wertschätzung zu vermitteln.
- Vertrauen. Wer durch das System von Weisung und Kontrolle kondi-



Foto: privat

**Gudrun Happich:** „Führung muss dynamisch sein.“

tioniert wurde, muss möglicherweise erst lernen: Mitarbeitern Eigenverantwortung zutrauen!

- Flexibilität. Führung ist ein dynamischer Prozess. Führungskräfte benötigen Flexibilität, sich auf verändernde Rahmenbedingungen einzulassen sowie Unsicherheiten und Einflussverlust auszuhalten.

Gudrun Happich, Köln

## Freiräume schaffen

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, ws

Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital des Unternehmens. Wer als Führungskraft davon überzeugt ist, schafft mit seinem Team den wirtschaftlichen Vorsprung und behandelt Mitarbeiter respektvoll.

Gute Führungskräfte sind souverän und angstfrei – gepaart mit einer Prise Egoismus und Selbstbewusstsein. Sie führen ihre Mitarbeiter an und halten ihnen den Rücken frei. Gleichzeitig sind sie empathisch und dankbar. Sie aktivieren Mitarbeiter, indem sie ihre eigene Begeisterung für ein Thema zeigen und den Funken zum Überspringen bringen. Sie haben einen Blick für große Ziele und geben die Marschrichtung vor. So orientieren sich die Mitarbeiter jederzeit und kennen die Vision der Führungskraft.

Wer diese Eigenschaften als Führungskraft vereint, zieht High Performer magisch an. Die Führungskraft wird zum Kinderspiel und das Moti-



Foto: privat

**Bianca Fuhrmann:** „Gute Führung agiert angstfrei.“

vieren zum Selbstläufer. Diese Führungskräfte leben vor, dass das Ergebnis und nicht das Absitzen von Zeit wichtig ist. Sie delegieren, schaffen geistige Freiräume, in denen sich Mitarbeiter entfalten können, und sorgen mit einer Fehler- und Servicekultur für den doppelten Boden. Gute Führungskräfte sind starke Führungskräfte, die ihre Verantwortung wahrnehmen.

Bianca Fuhrmann, Köln

## Klima des Vertrauens

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, ws

Wenn Mitarbeiter sich am Sonntagabend auf den Montag freuen, kann man sicher sein, dass eine Führungskraft einen guten Job macht.

Leider ist das nicht der Normalfall, denn weltweit gelten nur 13 % aller Mitarbeiter als engagiert. Der Rest geistert als matter Pflichterfüller oder unglücklicher Zombie durch Büros und Hallen.

Gute Führungskräfte richten ihre Aufmerksamkeit auf Herstellung und Pflege eines stabilen Klimas des Vertrauens. Im Zentrum ihres Führungsverständnisses steht inspirierende Gemeinsamkeit. Diese

zu fördern und zu pflegen, verstehen sie als ihre Kernaufgabe.

So gelingt es ihnen, gemeinsam mit ihren Mitarbeitern auf Entdeckungsreisen zu gehen, anstatt nur Aufgaben zu erfüllen. Von Gemeinsamkeit sprechen sie nicht nur, sie verkörpern diese auch. Es verleiht Flügel, mit Führungskräften dieser Art durch den Arbeitstag zu reisen.

Jüngste Untersuchungen beweisen den Lohn ihres Bemühens. Die verfügbare Energie steigt um das Doppelte. Engagement und gegenseitige Unterstützung entwickeln sich fast genauso stark. Auch Produktivität und Innovationskraft



Foto: privat

**Michael Vogler:** „Im Team auf Entdeckungsreise.“

wachsen deutlich an. Krankenstände und Frustrationen sinken.

Führungsarbeit wird in einem solchen Klima leicht, fast mühelos.

Michael Vogler, Wien

## Soziale Kompetenz

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, ws

Wer Mitarbeiter führt, kann nicht allein mit Arbeit auf der Sachebene wirksam sein. Denn echte Führung bedeutet, eine Beziehung zu seinen Mitarbeitern aufzubauen. Wer als Führungskraft annimmt, keine Beziehung zu seinen Mitarbeitern zu benötigen, hat auch eine – aber meist eine schlechte!

Die Konsequenz: Selbst bei kleinen Meinungsverschiedenheiten



Foto: privat

**Christopher Rauen:** „Fehler eingestehen!“

auf der Sachebene reißt „der Faden“ zum Mitarbeiter ab, es kommt zu Missverständnissen, Konflikten, Frustration, Rückzug und im schlimmsten Fall „innerer Kündigung“. Letzteres macht das Versagen einer Führungskraft für Außenstehende unübersehbar, auch wenn die Führungskraft es dann meist auf die „falsche Einstellung“ oder mangelnde Kompetenz des Mitarbeiters zurückführt. Schuld haben dann eben immer die anderen.

Ohne das Eingestehen eigener Fehler verwehrt sich eine Führungskraft die ständige persönliche Weiterentwicklung. Führungskräfte benötigen soziale Fähigkeiten. Eine gute Führungskraft zeichnet sich durch Kompetenz, gelebte Erfahrung und soziale Fähigkeiten aus. Die Welt bleibt auch für Führungskräfte nicht stehen.

Christopher Rauen, Osnabrück

Executive Master of Business Engineering

 **Universität St.Gallen**



ENTREPRENEURSHIP  
LEADERSHIP  
DIGITALISATION  
TRANSFORMATION  
KOMMUNIKATION  
AGILITÄT  
GESCHÄFTSMODELL  
STRATEGIE

MIT  
FLEXIBLER  
EINSTIEGS-  
OPTION

**EXECUTIVE MBA HSG FÜR  
UNTERNEHMENSTRANSFORMATION  
IM DIGITALEN ZEITALTER**

Lernen Sie unser modulares Studienkonzept näher kennen!

St.Gallen  
Berlin  
Silicon Valley  
Shanghai



Erfahren Sie mehr:  
[www.embe.unisg.ch](http://www.embe.unisg.ch)

**From insight  
to impact** 

# Qualität statt „PR-Gedöns“

**Vor zehn Jahren erschien die erste Ausgabe von „MBA for engineers“. Harald Lissom, einer der geistigen Väter des Magazins, bilanziert im folgenden Beitrag die Entwicklung seit 2007.**

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, ps. Als vor zehn Jahren die erste Ausgabe von MBA for engineers gedruckt wurde, hatte die Bologna-Reform die deutsche Hochschullandschaft bereits umgeprägt. Die Umstellung der deutschen Diplomstudiengänge war weit fortgeschritten, viele neue MBA-Studiengänge hatten sich hierzulande etabliert.

## Der deutsche Weg

Prof. Günther Schuh von der RWTH International Academy distanzierte sich in der Premierenummer des Magazins von den „Exzessen vorgefertigter Cases und reinem Frontalunterricht“.

Für ihn geht ein guter MBA, der Ingenieure und Naturwissenschaftler auf das Top-Management vorbereitet, über die Bereiche Finance und allgemeine BWL hinaus. Er bietet Best Practices, Methoden, Erfahrungen und geführte Diskurse zur Strategieentwicklung, zum Informations-, Innovations- und Change Management, zu Marketing, Controlling sowie Technologie- und Prozessmanagement. Dabei sollte der Fokus nicht zuletzt auf Führungs- und Kulturspekten liegen sowie der Entwicklung der persönlichen Softskills.

Thomas Sattelberger, damals Personalvorstand der Deutschen Telekom, positionierte sich in der ersten Ausgabe des Hefts in einem Meinungsbeitrag. Er sah für die jungen deutschen MBA-Programme nur dann Chancen, wenn sie auf Qualität setzten statt auf „PR-Gedöns“. Sehr erfolgreich waren zur damaligen Zeit Finanzierungsmodelle wie das der Steinbeis Hochschule, die über ein Stipendienmodell etwa ihren Master in Business Engineering bewirbt.

Die RWTH International Academy trieb ihren Executive MBA für Technologiemanagement mit starken Partnern wie der Universität St. Gallen und der Fraunhofer Academy voran. Die Mannheim Business School warb für sich mit dem Slogan „Germany's leading business school“. Als erstem deutschen Anbieter gelang es den Mannheimern, sich von drei internationalen Zertifizierern (AACSB, EQUIS, AMBA) akkreditieren zu lassen.

Die ersten Technischen Hochschulen, die sich neben der RWTH International Academy mit ihren Executive-Programmen (berufsbegleitend) offensiv vermarkten, waren die TUM (Technische Universität München) mit ihrem MBA in Innovation and Business Creation sowie die Hectorschool des KIT (Technische Hochschule Karlsruhe).

Während RWTH und TUM auf Executive MBAs setzten, ging die Hectorschool ihren eigenen Weg. Sie profilierte sich mit berufsbegleitenden Master of Sciences „Plus“, zum Beispiel in Product Development, Embedded Systems Engineering oder



Foto: M. panthermedia.net/kostasv/Christine Müller/VdIn

## Welche europäischen Business Schools das höchste Ansehen bei Arbeitgebern genießen

Institution
1 London Business School (UK)
2 Insead (F)
3 HEC Paris MBA Program (F)
4 Said Business School, Oxford University (UK)
5 IE Business School (E)
6 Imperial College Business School, Imperial College London (UK)
7 ESSEC Business School (F)
8 Judge Business School, University of Cambridge (UK)
9 IESE Business School, University of Navarra (E)
10 ESADE Business School (E)
11 Rotterdam School of Management, Erasmus University (NL)
12 Cranfield School of Management (UK)
13 Warwick Business School, University of Warwick (UK)
14 SDA Bocconi School of Management (I)
15 IMD (CH)
16 Manchester Business School, The University of Manchester (UK)
17 Cass Business School (UK)
18 Frankfurt School of Finance and Management (D)
19 The St.Gallen MBA, University of St Gallen (CH)
20 Mannheim Business School (D)

Quelle: QS Global 250 Business Schools Report 2017

Energy Engineering. Darüber hinaus reicherte sie ihre Programme um Wissen in Business Administration an. Die meisten oben genannten Programme gibt es noch immer. Sie kosteten damals wie heute zwischen 30 000 € und 40 000 €. Damit haben sich die deutschen Angebote deutlich von vielen höherpreisigen Offeren angloamerikanischer Business-Schulen ab.

Den Preisvorteil nutzen auch viele Fachhochschulen. Sie drängen mit berufsbegleitenden, spezialisierten MBAs auf den Markt und werben damit vor allem um Teilnehmer aus mittelständischen Unternehmen. So bietet die Hochschule Deggendorf



## KARRIERE MIT DEM MBA

**MBA-EVENT**  
DÜSSELDORF - MO 20.3.  
FRANKFURT - DI 21.3.  
BERLIN - MI 22.3.  
HAMBURG - DO 23.3.  
MÜNCHEN - SA 25.3.

JETZT GRATIS ANMELDEN:  
[TopMBA.com/vdi](http://TopMBA.com/vdi)



### TOP BUSINESS SCHOOLS:

Duke, HEC Paris, IMD, London Business School, ESCP Europe, St. Gallen, WHU, IE, IESE, Mannheim Business School, Bocconi u.v.m.

- > Alle Informationen zum MBA & Executive MBA Studium
- > 5.1.7 Mio. exklusive Stipendien
- > CV-Check & GMAT-Seminar
- > Executive Lounge



## Unis auf der Suche nach Spendern

MBA for engineers, München, 3. 3. 17, ps. Weniger Geld, dafür mehr Studenten: An den Universitäten in Bayern sind die finanziellen Mittel meist knapp. Und zwar nicht erst, seit es keine allgemeinen Studiengebühren mehr gibt. Was tun die Hochschulen dagegen? Beliebt ist vor allem das sogenannte Fundraising, wie eine Umfrage der Deutschen Presse-Agentur unter Universitäten im Freistaat ergeben hat.

Ziel dabei ist eine schnellere und flexiblere Verwirklichung von Projekten, zum Beispiel die Förderung von Studenten und Nachwuchswissenschaftlern. Diesen Weg gehen unter anderem die Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen und die Technische Universität München (TUM).

„Wir sehen uns als eine unternehmerische Universität, die sich nicht nur auf den Staat verlässt“, sagt ein TUM-Sprecher. Die Uni habe deshalb ein Referat für Fundraising eingerichtet.

An der 2010 gegründeten Universitätsstiftung haben sich nach Angaben von TUM mittlerweile mehr als 100 Mäzene und Unternehmen



Carola Jungwirth, Präsidentin Uni Passau: „Wir sind bestrebt, auch Bürgerinnen und Bürger als Mäzene zu gewinnen.“

mit insgesamt 34 Mio. € als Stifter beteiligt.

Die Präsidentin der Uni Passau, Carola Jungwirth, sieht die Universitätsstädte in der Pflicht. „Wir sind bestrebt, auch Bürgerinnen und Bürger als Mäzene zu gewinnen, beispielsweise, indem sie sich an Deutschlandstipendien für Studierende beteiligen“, sagt sie. dpa/ps



### Der Autor

Harald Lissom, ein früherer Mitarbeiter des VDI Verlags, betreibt seit 2013 die Weiterbildungsplattform [www.ingacademy.de](http://www.ingacademy.de). Der promovierte Sportwissenschaftler ist Ansprechpartner für das MBA-Stipendienprogramm der VDI nachrichten.

ps

Global 250 Business Schools Report 2017\* in Europa zu den 20 besten Anbietern, was die Attraktivität für Arbeitgeber betrifft (siehe Tabelle).

Gut ein Drittel der 250 besten Business Schulen befinden sich nach diesem Report in Europa. Bei ihnen ist der Anteil internationaler Studenten oft sehr hoch. Ihre meist langjährige Präsenz im Markt führt zu einem deutlich größeren Alumni-Kreis – für viele Bewerber ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des Programmbieters.

## Heiko Mell sieht den MBA als i-Tüpfelchen

Keine Frage: Was die Zahl der MBA-Anbieter und die Breite der Programme betrifft, hat Deutschland in den vergangenen zehn Jahren gegenüber dem angelsächsischen Raum kräftig aufgeholt.

Für Ingenieure, die Karriere machen wollen, stellt sich jedoch heute wie damals vor allem eine Frage: Brauche ich wirklich einen MBA, um meine beruflichen Ziele zu erreichen? Heiko Mell, langjähriger Karrierekolumnist der VDI nachrichten, hat dazu eine klare Meinung. Stellt ihm ein Ingenieur obige Frage, lehnt

er sich weit in seinem Stuhl zurück, verschränkt die Arme vor der Berauberbrust, bevor er zur Antwort ansetzt: „Schauen Sie sich einmal die Stellenanzeigen in den VDI nachrichten an. Zeigen Sie mir das Inserat, das einen MBA im Anforderungsprofil aufführt. Sie werden keines finden.“ Aber, – und dieses „Aber“ zieht er genüsslich in die Länge – wenn sich zwei Bewerber mit ähnlichem Eignungsprofil auf eine Stelle bewerben, könne der MBA das i-Tüpfelchen darstellen. Nicht selten entscheide er letztlich über Einstellung oder Absage.

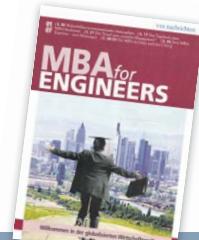
Mells Einschätzung kann ich mich nur anschließen. Auch mir wird die naheliegende Frage nach dem Karrierenutzen des MBA immer wieder gestellt, wenn ich Ingenieurinnen und Ingenieuren auf den Recruiting Tagen der VDI nachrichten, Rede und Antwort stehe.

Bei den Gesprächen geht es aber neben fachspezifischen Ingenieurthemen auch um Fragen wie Führung, Projektmanagement, Marketing, Vertrieb sowie Social Skills.

Gefragt wird häufig auch nach den Stipendien der VDI nachrichten, die wir bereits seit dem Jahr 2008 in Kooperation mit renommierten Hochschulen und Business Schulen anbieten (siehe Kasten). Die Idee dieser Partnerschaft: Wir möchten an-

spruchsvolle, berufsbegleitende Studiengänge für leistungsstarke Ingenieurinnen und Ingenieuren vergrößern. Schließlich sollen hoffnungsvolle Karrieren nicht aufgrund finanzieller Überforderung abgebrochen oder auch nur verschoben werden.

HARALD LISSON



**Cover der Premierenummer:**  
Die erste Ausgabe von „MBA for engineers“ lag 2007 den VDI nachrichten bei. Seitdem erscheint das Magazin zweimal im Jahr.

### Partner der VDI-nachrichten-Stipendien

- RWTH International Academy/Fraunhofer Technology Academy  
Studiengang: Executive MBA der RWTH Aachen, berufsbegleitend (max. 16 000 € Stipendium von 32 000 € Studiengebühr)
- Hector School of Engineering & Management – Karlsruhe Institute of Technology (KIT)  
Studiengänge: Master of Science (M.Sc.) in Green Mobility Engineering oder Management of Product Development, berufsbegleitend (2 x 15 000 € Stipendium von 30 000 € Studiengebühr)
- ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin  
Studiengang: General Management Programme GMP, berufsbegleitend (6500 € Stipendium von 21 500 € Studiengebühr)
- Frankfurt School of Finance & Management  
Studiengänge: Executive MBA oder Part-Time MBA, berufsbegleitend (5 x 8500 € Stipendium von 37 900 € Studiengebühr EMBA / 34 900 € Part-Time MBA)
- NIT – Northern Institute of Technology  
Studiengang: Part-time MBA in Technology Management, berufsbegleitend (7000 € Stipendium von 22 000 € Studiengebühr)
- CEIBS | Zurich Institute of Business Education – A Member of CEIBS  
Group Studiengang: MBA, Vollzeit (12 oder 18 Monate) (20 000 € Stipendium von 53 000 € Studiengebühr)

einen MBA in Health Care Management an oder die Fernhochschule Hamburg MBAs in General Management und Global Business. Die Preise dieser Programme liegen zwischen 10 000 € und 20 000 €.

Nur wenige deutsche Business Schulen tauchen in internationalen Rankings auf. Dazu gehören die WHU in Vallendar (heute auch Düsseldorf), die dreifach akkreditiert ist, die ESCP EAP mit ihrem Campus in Berlin (ebenfalls dreifach akkreditiert) und die HHL Leipzig, die unter anderem mit der TUM kooperiert. Die Mannheim Business School und die Frankfurt School of Finance & Management zählen im aktuellen „QS

## „Postheroische“ Manager gefragt

**Um erfolgreich zu sein, müssen Führungskräfte laut einer neuen Studie auf persönliche Macht verzichten.**

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17

Die Führungskräfte der Zukunft werden versierte konzeptionelle und strategische Denker sein. Sie verfügen über Integrität und intellektuelle Offenheit, finden neue Wege, um Loyalität zu schaffen, führen zunehmend heterogene und unabhängige Teams, die ihnen nicht immer direkt unterstellt sind. Sie müssen auf eigene Macht-(ansprüche) zugunsten der Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Organisation verzichten.

Zu diesem Fazit kommt die Studie Leadership 2030 der Beratungsgesellschaft Hay Group und des deutschen Zukunftsforschungsunternehmens Z-Punkt. Die Partner haben sechs Megatrends identifiziert, die sich ihrer Meinung nach in den kommenden Jahrzehnten auf Organisationen und ihre Führungskräfte auswirken werden:

- Globalisierung 2.0,
- Klimawandel und Auswirkungen auf die Umwelt,
- Demografischer Wandel,
- Individualisierung und Wertepluralismus,
- Digitaler Lebensstil und digitale Arbeitsweise,
- Technologiekonvergenz.

Die genannten Megatrends verändern laut Untersuchung Wirtschaft, Gesellschaft und Politik auf fundamentale Weise. Um dem Wandel zu begegnen, propagieren die Autoren einen „postheroischen“ Führungsstil.

Manager müssten einen Großteil jenes Denkens und Verhaltens, das sie an die Spitze ihrer Organisation gebracht habe, aufgeben. Nur so könnten sie dem eigenen Unternehmen das Überleben und den Erfolg in den kommenden zwei Jahrzehnten sichern.

Wenn Manager ihren Führungsstil nicht radikal umstellen, wären sie als Vorgesetzte auf Dauer nicht mehr tragbar. Außerdem verlören ihre Unternehmen das Rennen um Innovation und den Kampf um Talente.

**HECTOR SCHOOL**  
Technology Business School of the KIT

**Karriereantrieb**  
für Ingenieure

... mit der Kombination aus  
Technologie Expertise und  
Management Know-How.

### Berufsbegleitende Master-Programme & Zertifikatkurse

#### Master of Science

- Green Mobility Engineering | Nachhaltige Mobilität
- Production & Operations Management | Produktion & Logistik
- Management of Product Development | Innovative Produktentwicklung
- Energy Engineering & Management | Energiesysteme & -technologien
- Service Management & Engineering | IKT für Dienstleistungsmärkte
- Electronic Systems Engineering & Management | Eingebettete Systeme
- Financial Engineering | Finanzwirtschaft und Unternehmensfinanzierung



#### Zertifikatkurse

- Kompakte Seminare (3-5 Tage)
- Aktuellste Technologie-Themen in 4 Bereichen:
  - Energy (z.B. Renewables Generation & Grid Integration)
  - Mobility (z.B. Technology of Hybrid & Electronic Vehicles)
  - Industry 4.0 (z.B. Systems & Software Engineering)
  - Digitalization (z.B. Modern Network Infrastructures)



[www.hectorschool.com](http://www.hectorschool.com)

Schlossplatz 19 | 76131 Karlsruhe | Tel: +49 (0)721 608 47880  
E-Mail: [info@hectorschool.com](mailto:info@hectorschool.com)

KIT – The Research University in the Helmholtz Association

# Die Technik des General-Managements

Foto: pathe media network/stock

**Ein MBA in technischer Betriebswirtschaft klingt erst einmal gut. Aber: Macht der technische Fokus für Ingenieure tatsächlich Sinn oder sollten sie besser vorrangig ihre betriebswirtschaftlichen und managementorientierten Fähigkeiten aufpolieren?**

MBA for engineers, Düsseldorf, 3.3.17,cer Wozu als Ingenieur einen MBA in technischer Betriebswirtschaft machen, wenn man fachlich ohnehin auf der Höhe ist, zum Weiterkommen im Job eben noch ein bisschen General-Management fehlt? Es sprechen durchaus Gründe dafür, wenn man zu dem richtigen Programm greift - und sich selbst vor dem Schritt ein paar kritische Fragen stellt.

Als etabliert und ausgereift gilt der weiterbildende Verbundstudiengang



Technische Betriebswirtschaft der Fachhochschule Südwestfalen, der sich an Ingenieure und Naturwissenschaftler richtet. Den MBA gibt es seit elf Jahren, er wird gemeinsam von den Fachhochschulen Bochum, Südwestfalen, Münster und Bielefeld an den Standorten Hagen/Bochum, Meschede, Steinfurt und Bielefeld angeboten.

Letztlich handelt es sich hier um einen klassischen General-Management-MBA, der auf eine spezielle Zielgruppe zugeschnitten ist. Die

**Die Wahl des Programms ist entscheidend. Auch Ingenieure können beim MBA mit technischem Schwerpunkt noch etwas dazulernen.**

zentralen Inhalte des Studiengangs sind betriebswirtschaftliche Grundlagen in allen wesentlichen Teilgebieten, Managementkompetenzen, strategische und internationale Schwerpunkte und eine Spezialisierung in Richtung Marketing oder Produktionsmanagement, erklärt Studiengangleiter Andreas Uphaus von der FH Bielefeld: „Der MBA zeichnet sich insbesondere durch einen erheblichen Praxis- und Anwendungsbezug im Rahmen von Planspielen, Exkursionen und Projekten aus. Teamarbeit ist ein sehr wichtiger Bestandteil des Studiums.“

Die Kombination der beiden fachlichen Sphären zielt darauf, die Wechselwirkungen der einzelnen Fächer zu erkennen, um dies, wie es heißt, „in eine strategisch und operativ ganzheitliche Unternehmensführung einzubringen“, auf die die Absolventen für Positionen auf mittlerer und höherer Führungsebene vorbereitet werden. Gerade mittelständische Unternehmen und öffentliche Verwaltungen, in denen sich die betriebswirtschaftlichen Aufgaben auf wenige Stellen und Funktionsträger konzentrieren, hätten an solchen Kräften Bedarf.

Absolventen des Verbundstudiengangs fänden sich in unterschiedlichsten Jobs, unter anderem als Geschäftsführer eines regionalen Energiedienstleisters, Leiter des Produktmanagements, Leiter des Technischen Vertriebs, Leiter Entwicklung, Bauleiter sowie als Projektleiter in großen technisch orientierten

Konzernen. Das Angebot ist also für Ingenieure und Naturwissenschaftler attraktiv, „die in ihrem (Erst-)Studium kaum betriebswirtschaftliche Inhalte oder Managementaspekte behandelt haben und nun weitere Kompetenzen aus Managementsicht erwerben möchten“, sagt Uphaus. Voraussetzung ist nicht nur ein gutes Zeugnis, sondern auch mindestens anderthalb Jahre Praxiserfahrung. Uphaus: „Viele Studierende verfügen bereits über Erfahrungen als Projekt-, Team- oder Abteilungsleiter, die in die Diskussionen und Fallstudien mit eingebracht werden.“ Lohnend sei der MBA vor allem für Studierende, die an der Schnittstelle zwischen technischen und betriebswirtschaftlichen Unternehmensbereichen tätig werden oder Managementaufgaben übernehmen möchten.

**Die meisten Programme dauern 1500 bis 3600 Stunden**

Auf dem Lehrplan stehen unter anderem strategische und operative Unternehmensführung, Managementkompetenz (Personalführung, Schlüsselqualifikationen), Marketing oder Produktionsmanagement, internationales Management, Volkswirtschaftslehre und Informatik. Das berufsbegleitende Studium dauert fünf Semester und kostet 1095 € pro Semester.

Aber sollten sich Ingenieure nicht besser komplett auf BWL konzentrieren? Uphaus argumentiert: „Im Fokus stehen eben genau die BWL- und Management-Kompetenzen als wichtige Ergänzungen zum ingenieurwissenschaftlichen Wissen.“

Technische Aspekte werden aus betriebswirtschaftlicher Perspektive betrachtet und sind – etwa im Gegensatz zu einem Wirtschaftsingenieur-Studiengang – nicht selbst Kerninhalte des Studiums.“

Für MBA-Experte und Akkreditierungsberater Detlev Kran von Educationconsult macht diese Kombination durchaus Sinn: „Ein klassisches BWL-Studium ist zu umfangreich“, sagt er, „Es werden viele Bereiche abgearbeitet, die eine Führungskraft für die praktische Arbeit nur begrenzt braucht.“

Der Akkreditierungsexperte denkt unter anderem an Controlling, Datenanalyse und Datenermittlung – das muss ein Manager nicht selber erledigen, dafür hat er seine Mitarbeiter. Aufgabe der Führungskraft ist es, aus den ermittelten Daten die richtigen Schlüsse zu ziehen. Kran hält es mit der Formel: Mit einem MBA lernt man Unternehmensführung und die ist ein Teilbereich der BWL. Sofern macht es für Ingenieure mit Aufstiegsgelüsten keinen Sinn, sich voll und ganz auf die Betriebswirtschaft zu stürzen.

Bei den Karriereberatern von Staufenbiel heißt es grundsätzlich: „Der MBA ist weder ein Freifahrtsschein ins Management, noch garantiert er ein dickes Gehalt. Doch gerade für Ingenieure kann er ein ganz entscheidender Baustein sein.“ Schließlich suchten Arbeitgeber für leitende Funktionen vor allem Kandidaten, die die Ingenieur- und Managementperspektive gleichermaßen einnehmen können.

Techniker sollten sich jedoch genau überlegen, ob sie offen für „die andere Seite“ sind: „Denn das Erlerte ist das eine, im Arbeitsalltag schließlich tatsächlich die reine Ingenieurbrille beiseite zu legen, etwas ganz anderes. Wer das nicht schafft, macht auch mit dem MBA auf der Visitenkarte keine Karriere.“

Kran rät überdies, vorab gründlich den eigenen Karriereweg zu planen und dann zu entscheiden, ob dieser mit Familie, persönlichen Wünschen und Perspektiven zu vereinbaren ist. „Immerhin sind die meisten Programme um die 1500 bis 3600 Stunden lang, die bei berufsbegleitenden Programmen neben der Arbeitszeit bewältigt werden müssen“, gibt er zu bedenken.

CHRIS LÖWER

**DER DIREKTANTRIEB  
FÜR IHREN KARRIERESCHUB  
FERNSTUDIUM TECHNIK.**

Berufsbegleitend studieren an der HFH:  
Nutzen Sie die Vorteile eines Fernstudiums und informieren Sie sich über unsere staatlich anerkannten Studiengänge.

- | Maschinenbau (M.Eng.)
- | In Kooperation mit der Hochschule Heilbronn
- | Wirtschaftsingenieurwesen (B.Eng.)
- | MBA General Management (MBA)

**hfh-fernstudium.de**

✓ 20 Jahre Erfahrung  
✓ 98 % Weiterempfehlungen

✓ Über 8.500 Absolventen  
✓ Mehr als 12.000 Studierende

# Schnupperkurse für Manager

**Der Mini-MBA ist kein akademisches Programm aber trotzdem kein Etikettenschwindel. Denn zum Hinein schnuppern ins Management sind die Kurzkurse durchaus brauchbar.**

MBA for engineers, 3.3.17, ws

Führungskräfte haben wenig Zeit zum Lernen. Sie sollen aber möglichst viel von Betriebswirtschaft und Mitarbeiterführung verstehen - auch wenn sie Maschinenbau oder Elektrotechnik studiert haben.

Um Manager und ihren Arbeitgebern aus diesem Dilemma herauszuholen, hat die Weiterbildungsin industrie den Mini-MBA erfunden. Der Begriff steht für Schnellkurse in Unternehmensführung, die entweder als Inhouse-Trainings für Unternehmen oder als offene Seminare angeboten werden. Einen akademischen Abschluss bekommt man nicht. Aber eine Idee davon, womit sich die Manager in der Wirtschaft täglich herumschlagen müssen, nützliche Hinweise für Weiterlernen, Kontakte und ein paar hippe Fachvokabeln für das nächste Meeting.

Der Begriff „Mini-MBA“ ist geschickt gewählt. Denn unwillkürlich bringt man den üblicherweise drei bis sechs Wochen umfassenden Präsenzunterricht in kleinen Klas-



nenden Prüfungen und schriftliche Hausarbeiten und vom Arbeitgeber eine Gebühr in Höhe von 5000 € je Teilnehmer. Das ist etwa ein Drittel der Kosten und des Zeitaufwandes vom normalen MBA-Programm.

## Training mit dem Individualberater

Der traditionell gute Ruf der Manager-Weiterbildung in der Schweiz hat auch dort einige Mini-MBA-Anbieter auf den Plan gerufen. Sowohl in St. Gallen als auch in Zürich kann man solche Kurzprogramme buchen, durchgeführt werden sie in der Schweiz und in vielen deutschen Großstädten. „Zwei Drittel unserer Studierenden kommen aus Deutschland, und zwar aus allen Branchen“, sagt Jochen Geis, geschäftsführender Direktor der Zürich International Business School (ZIBS).

Der typische Teilnehmer habe mindestens fünf Jahre Berufserfahrung, aber keinen akademischen Abschluss, es gibt aber auch Teilnehmer mit Doktortitel.

Seit vier Jahren ist die ZIBS mit dem Mini-MBA unterwegs. Die Zahl der Absolventen nennt Geis nicht. Es seien aber mehr als 100, die sich vier Wochen lang jeweils vier Tage von Führungskräften hätten schulen und abends von den Trainern individuell beraten lassen. Kostenpunkt: 9800 € für alles, ausgenommen Kost und Logis. Und ein vorzigerbarer Titel.

CHRISTINE DEMMER

## Auf Kuschelkurs mit dem Original-MBA

Ursprünglich auf den Markt gebracht wurde der Mini-MBA von privaten Weiterbildungsanbietern in den USA, die keine akademischen Abschlüsse vertreiben. Die Wertigkeit der Kurzprogramme, die früher „General Management“-Seminare oder Kurse in „Higher Education Management“ hießen, soll angehoben und optisch in die Nähe der berühmten drei Buchstaben gerückt werden.

Unwillentlich Vorschub für das vom Markt begeistert aufgenommene Produkt leisten ausgerechnet die für ihr strenge Recruiting bekannten Unternehmensberatungen McKinsey und Boston Consulting Group: Ihre wochenlangen Trainingsprogramme für Berufsanfänger nennen sich ebenfalls Mini-MBA.

Wirklich nicht das Geringste mit einem Mini-MBA hat das Angebot des Harvard Graduate Business Club in den USA zu tun. Im gleichnamigen fünfwöchigen Kurs bietet der private Geschäftemacher lediglich einen Überblick über die Lerninhalte des ersten Studienjahrs in Harvard. Dafür kostet es mit gut 200 \$ aber auch nur einen Bruchteil der sonst üblichen Gebühren.

sen oder als Inhouse-Übung mit der renommierten ein- bis zweijährigen Weiterbildung zum Master of Business Administration, abgekürzt MBA, in Verbindung. Hierfür zugelassen werden aber nur Akademiker. Bei den meisten Mini-MBA kann sich hingegen jeder anmelden, der wenigstens seit drei Jahren berufstätig ist. Das kann der Techniker sein, der für die Bereichsleitung vorgesehen ist, oder der Kaufmann, der eine Firma übernehmen will. „Viele Führungskräfte sind an neuem Wissen interessiert“, versichert Isabell Linemann von der Weiterbildungssakademie der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) in Aachen. Sie hätten aber weder die Zeit noch die Möglichkeit und den Willen, sich zum Lernen längerfristig aus dem Geschäft zurückzuziehen.

Für solche Kunden hat die RWTH Academy ein Zertifikationsprogramm aus sechs jeweils dreiwöchigen Lernmodulen entwickelt. In jedem wird ein bestimmter Themenkomplex behandelt - etwa Technologie & Innovation, Finance & Controlling oder Produktion & Logistik.

## Mini-MBA fördert die Motivation

Nach drei Wochen Studium und einer mündlichen oder schriftlichen Prüfung erhalten die Absolventen ein Zertifikat samt dem Beleg. Studienleistungen im Umfang von 7,5 ECTS-Punkten erbracht zu haben. Die können auf ein anschließendes MBA-Studium angerechnet werden. Augenzwinkernd könnte man von einem „Schnupper-Abo“ sprechen. Doch sich auf diese Weise einen ordentlichen MBA-Abschluss zusammenzusammeln, ist nicht gestattet. Zumal ein Bachelor- oder Diplomzeugnis vorgezeigt werden muss.

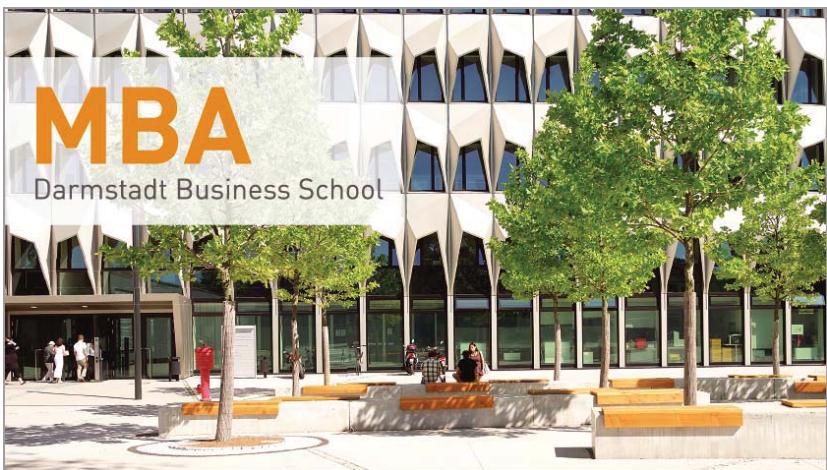
Der Wunsch nach einem Nürnberger Trichter, durch den aktuelles Managementwissen quasi über Nacht in die Köpfe des Nachwuchses tropft, vereint Manager mit Personalentwicklern. Statt ihre Talente monate lang außer Arbeitskraft zu setzen,

**Klein, aber sehr effizient. Der Mini-MBA hat durchaus eine Daseinsberechtigung.**

spendieren ihnen sparsame Unternehmen lieber einen Mini-MBA - als Motivationsschub, von dem sie auch etwas haben. Die Kursveranstalter bündeln darin nämlich die Quintessenz der gängigen MBA-Inhalte. Das ist relativ leicht für Hochschulen und Business Schools, die ohnehin MBA- oder Executive MBA-Programme anbieten: Ihr Mini-MBA ist oft ein zusammengeschneites „Best of“ der Langfassung und wird meist von

dieselben Dozenten unterrichtet. Die Nachfrage kommt meist von Firmen, die Begünstigten sind oft Techniker, Ingenieure und Naturwissenschaftler. „Die Unternehmen haben angefragt, ob wir ihre akademisch vorgebildeten technischen Manager in Betriebswirtschaft weiterbilden können“, erläutert Christoph Desjardins von der Hochschule Kempten den Hintergrund des Allgäuer Mini-MBA. „Sie wollen ihren High Potentials etwas an die Hand geben, um sie auf künftige Aufgaben vorzubereiten und an sich zu binden.“

Der Mini-MBA in Kempten umfasst 19 Studientage, fordert von den Ler-



## For Your Career.

- general management programme
- part-time & full-time
- international focus
- professional relevance
- flexibility and attractive conditions

[www.mba.h-da.de](http://www.mba.h-da.de)

Visit our  
**Open House Day**  
April 27<sup>th</sup>, 7:30 p.m.

**h\_da**  
HOCHSCHULE DARMSTADT  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
**fbw**  
FACHBEREICH WIRTSCHAFT  
DARMSTADT BUSINESS SCHOOL



# Meister des digitalen Wandels

**Die Frankfurter Goethe Business School bietet einen neuen berufsbegleitenden MBA für Führungskräfte an, die den digitalen Wandel vorantreiben möchten – ein auch für Ingenieure attraktives Angebot.**

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, cer  
Nicht nur ein Blick auf die Automobilindustrie zeigt: Die digitale Transformation der Wirtschaft ist im vollen Gange und krempt bestehende Wertschöpfungsketten komplett um. Im Grunde gehört jedes Geschäftsmodell auf den Prüfstand. Das ist auch der Tenor der VDE-Studie zur Digitalisierung 2020, wobei die befragten „IoT-Insider“ (Internet of Things) neben erheblichen technologischen Anstrengungen auch einen Mentalitätswandel sowie „ein verbessertes Umfeld für unternehmerischen Wagemut“ fordern.

Allerdings mangelt es an Kompetenzen für den Sprung ins digitale Zeitalter: Nur 19 % der Unternehmen sind laut Studie mit den Qualifikationen der Bachelor- und Masterstudenten zufrieden. 68 % der Unternehmen und Hochschulen fordern, dass die Studieninhalte von Bachelor- und Master-Studiengängen überprüft und gegebenenfalls nachgebessert werden müssen, um die hohe Ausbildungskompatibilität zu sichern.

„Aus unseren Gesprächen mit Unternehmen wissen wir, dass sie die digitale Revolution systematisch vo-

rantrieben möchten, es oft aber an geeigneten Kräften fehlt. Deshalb gewinnt die Digitalkompetenz von Führungskräften zunehmend an Bedeutung“, sagt Christian Jansen, Managing Director der Goethe Business School (GBS) in Frankfurt am Main. Dort wurde jetzt der berufsbegleitende Master of Digital Transformation Management (MBA) aufgelegt, um Führungskräfte fit für das neue Zeitalter zu machen. Geplanter Start des Programms ist zum Wintersemester 2017/18 im Oktober.

„Das MBA-Programm füllt eine wichtige Lücke im Management-Bildungsportfolio: Es kombiniert IT- und Führungskompetenz“, erklärt Birgitta Wolff, Präsidentin der Goethe-Universität. Die GBS hat den MBA zusammen mit der TU Darmstadt, der Universität Kassel und dem House of IT konzipiert. Im Kern geht es darum, klassische Managementkenntnisse und Themen der digitalen Transformation zu vermitteln.

Inhaltlich greifen klassische BWL- und Leadership-Themen mit aktuellen Digitalthemen branchen- und berufsbürgereinfend ineinander. Im dritten Semester, nachdem die



Ein ganz neues MBA-Programm soll fit machen für den digitalen Wandel in den Unternehmen.

Foto: panthermedia.net/putlich

Grundlagen gelegt sind, können sich die Studierenden spezialisieren. Unter anderem auf: Data Science & Business Analytics, Data Security & Compliance, Industry 4.0 & Digital Trends, aber auch auf Fintech-Themen. Als Lehrkräfte stehen neben Professoren eine Reihe von Praktikern wie CDOs und CIOs, unter anderem von Accenture, SAP oder der Software AG zur Verfügung.

„Die digitale Transformation ist nicht in erster Linie ein IT-Thema, sondern vor allem ein Führungsthema“, sagt Jansen. Entscheidend sei, bewerten zu können, was aktuelle Trends für das eigene Geschäftsmodell bedeuten und wie man dieses ausformt, damit es erfolgreich bleibt. Daher wird gern gesehen, wenn sich die Masterarbeit um ein Thema aus dem Unternehmen der Absolventen

dreht und es dort einen Co-Betreuer gibt.

Das englischsprachige MBA-Programm ist so ausgelegt, dass es sich mit dem Beruf vereinen lässt: Es umfasst drei Semester Vorlesungen im Zweiwochenrhythmus (freitagnachmittags und samstags im Semester) und schließt mit einer Masterarbeit ab, die in einem Zeitraum von 20 Wochen verfasst wird. Nach zwei Jahren hat man den MBA also in der Tasche. Verliehen wird er von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Goethe-Universität.

Zielgruppe sind aufstrebende Professionals mit drei bis fünf Jahren Berufserfahrung, die sich für weitergehende Führungsaufgaben qualifizieren wollen. „Besonders für Ingenieure dürfte dies interessant sein, die die digitale Agenda in ihrem Unternehmen vorantreiben möchten“, sagt Jansen. Kostenpunkt: 35 000 €, wobei Early Birds, die sich bis zum 1. April für das Studium entscheiden, 29 750 € zahlen. Das Ziel des MBA bringt Jansen knapp auf den Punkt: „Wir wollen die digital Leaders ausbilden.“

CHRIS LÖWER

► [www.goethe-business-school.de/masterprogramme/master-of-digital-transformation-management](http://www.goethe-business-school.de/masterprogramme/master-of-digital-transformation-management)

## „Der nachhaltige Erfolg zählt“

**Sascha Blattert ist Key Account Manager. Mit Hilfe des Stipendiums des VDI-Verlags macht der Maschinenbauer einen Executive MBA an der RWTH Academy. Was bringt das Studium?**

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, ps  
**MBA FOR ENGINEERS: Herr Blattert, Sie sind ein erfolgreicher Vertriebsmanager, haben Frau und drei kleine Kinder. Warum haben Sie sich für ein MBA-Programm entschieden, das viel Zeit und Geld kostet?**  
BLATTERT: Das Programm bietet mir die perfekte Möglichkeit, weitere Methodenkenntnisse, insbesondere entlang der Wertschöpfungskette, zu erlangen. Der ganzheitliche Ansatz erlaubt tiefe Einblicke in alle Bereiche: Von der Entwicklung zur Produktion bis hin zum Vertrieb. Darüber hinaus werden fundierte Kenntnisse in Controlling und Finance, in der Volkswirtschaftslehre sowie Strategieentwicklung vermittelt. Die Themen Führung und Teambuilding kommen auch nicht zu kurz.

**Aber Sie haben doch den Aufstieg auch so geschafft. Sie sind bei ei-**

**nem US-Unternehmen erst Key Account Manager geworden, schließlich sogar European Sales Director.** Aber in meiner Arbeit ging es immer mehr um unternehmensstrategische Fragestellungen, die ich mit gesundem Menschenverstand und der beruflichen Erfahrung gelöst habe. Ich verspürte das Bedürfnis, derartige elementare Fragestellungen methodisch und strukturiert zu lösen, um nachhaltigen Erfolg zu erzielen.

**Sie sind zur Traditionsfirma Schondelmaier in Gutach gewechselt, um den Executive MBA zu machen.** Ja, bei meinem damaligen amerikanischen Arbeitgeber konnte ich die zusätzliche zeitliche Belastung leider nicht unter einen Hut bringen. Deshalb haben wir auch einen Schlussstrich gezogen und ich bin vor etwa drei Jahren zur Firma Schondelmaier gewechselt. Dort haben wir für beide Seiten gute Vereinbarungen getroffen, die es mir ermöglichte, im September 2015 mit dem Studium zu beginnen.

**Unterstützt Sie Ihre Firma bei der Ausbildung?**

Die wichtigste Unterstützung, die ich erhalte, ist die Freistellung von der



**MBA-Student Sascha Blattert:**  
„Ich fühle mich heute noch sicherer in vielen unternehmerischen Fragen. Deshalb bin ich für meinen Arbeitgeber ein wertvoller Impulsgeber.“

Foto: privat

Arbeit. Eine finanzielle Hilfe erhalte ich nicht. Das VDI-Stipendium war deshalb sehr wichtig für meine Entscheidung, zu studieren.

**Sie arbeiten im Schwarzwald, Ihre**

**Studienorte sind Aachen, Sankt Galen und Växjö. Das heißt, Sie sind**

**oft wochenlang nicht daheim.** Ja, es gibt während der 20 Monate,

die das berufsbegleitende Studium dauert, insgesamt 17 Modulwochen mit jeweils fünf Tagen. Im Mai 2017 steht die abschließende Studienfahrt nach Peking an, womit die 90 Präsenztagen komplett sind. Der modulare Aufbau war ein weiterer Grund, warum ich mich für dieses Programm entschieden habe. Mein Arbeitgeber und meine Familie konnten sich optimal auf die Abwesenheit einstellen. Zudem lassen die Modultage Freiräume, um wichtige Arbeiten im Büro zu erledigen.

**Haben sich Ihre Erwartungen an das Studium erfüllt?**

Absolut. Durch das Erlangen von wertvollen Methodenkenntnissen fühle ich mich noch sicherer in vielen unternehmerischen Fragen. Die tiefen Einblicke in die verschiedenen Disziplinen haben mein ganzheitliches Verständnis gesteigert, sodass ich ein wertvoller Impulsgeber für meinen Arbeitgeber bin.

**Was meinen Sie damit?**

Es ist von enormer Bedeutung, Entwicklungen im Markt frühzeitig zu erkennen. Kurze Entscheidungswege, methodisches Vorgehen und eine ganzheitliche Unternehmensstrategie sind entscheidend.

### MBA-Stipendien: Wie wir helfen

Die VDI nachrichten und ihre Partner unterstützen Professionals mit Stipendien:

- RWTH (Aachen) International Academy: Teilstipendium im Wert von 16 000 € für den „Executive MBA“.
  - ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin: Teilstipendium im Wert von 6500 € für das „General Management Programme GMP“.
  - Hector School of Engineering and Management in Karlsruhe: Zwei Teilstipendien im Wert von je 15 000 € für zwei Executive Studiengänge (GME, MPD).
  - Frankfurt School of Finance & Management: Fünf Teilstipendien im Wert von je 8500 € für den „Executive MBA“ und den Part-Time MBA.
  - NIT (Northern Institute of Technology Management), Hamburg: Teilstipendium im Wert von 7000 € für den MBA „Master in Technology Management“.
  - CEIBS China Europe Business School / Lorange Institute of Business Zürich: Teilstipendium im Wert von 20 000 € für den Vollzeit-MBA.
- [ingacademy.de/stipendien](http://ingacademy.de/stipendien)

# Was sich Ingenieure von den Start-ups abschauen können

**Die Themen Entrepreneurship und Innovation spielen im MBA-Studium eine zunehmend größere Rolle. Das gilt nicht nur für Vollzeit-Studienangebote, sondern auch für berufsbegleitende Programme. Die Teilnehmer lernen Methoden zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, schreiben Businesspläne und wenden ihre Erkenntnisse in ersten Projekten an.**

MBA for engineers, Düsseldorf, 3. 3. 17, cer „Was im 21. Jahrhundert zählt, ist die Fähigkeit, unternehmerisch zu denken und zu handeln“, sagt Nikolaus Franke, Akademischer Direktor des Professional MBA-Programms Entrepreneurship & Innovation der WU Wien. „Innovationen werden zur Grundlage für Erfolg im Wettbewerb, für Wachstum, Fortschritt und Wohlstand. Doch sie entstehen nicht von selbst. Sie brauchen Menschen, die leidenschaftlich für sie eintreten“, so Franke.

Jemand müsse die Innovationsmöglichkeit erkennen, sie von der reinen Idee zum konkreten Produkt, oder Services entwickeln und gegen Widerstand durchsetzen.

„Und genau dies sind die Aufgaben eines Entrepreneurs“, sagt der Professor, der seit 2001 junge Menschen in diesem Feld ausbildet. Doch kann man Entrepreneurship lernen? „Ich denke, man kann nicht nur – man muss“, so Franke.

Die Zahl der MBA-Anbieter mit dem Schwerpunkt Entrepreneurship in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist in den letzten fünf Jahren auf über 20 gewachsen.

Zielgruppe für den Masterstudien-gang sind vor allem Hochschulabsolventen, die entweder ein eigenes Unternehmen gründen oder die Innovationskraft eines bestehenden Unternehmens stärken oder Menschen bei der Gründung eines Start-ups beraten wollen.

„Wesentliche Voraussetzungen für erfolgreiches Entrepreneurship sind Querdenken und Handlungsorientierung, ergänzt von einer ordentlichen Portion Mut“, sagt Daniel Markgraf, Professor für BWL, Schwerpunkt Marketing-, Innovations- und Gründungsmanagement an der Fernhochschule AKAD University.

Das sind Eigenschaften, die mit dem alten Ideal der Anpassungsfähigkeit und den hierarchischen Strukturen in den meisten Unternehmen nur schwer in Einklang zu bringen sind. Gerade etablierte Unternehmen aber brauchten diese kreativen, interdisziplinären Entrepreneure, um in Zukunft bestehen zu können, ist Markgraf überzeugt.

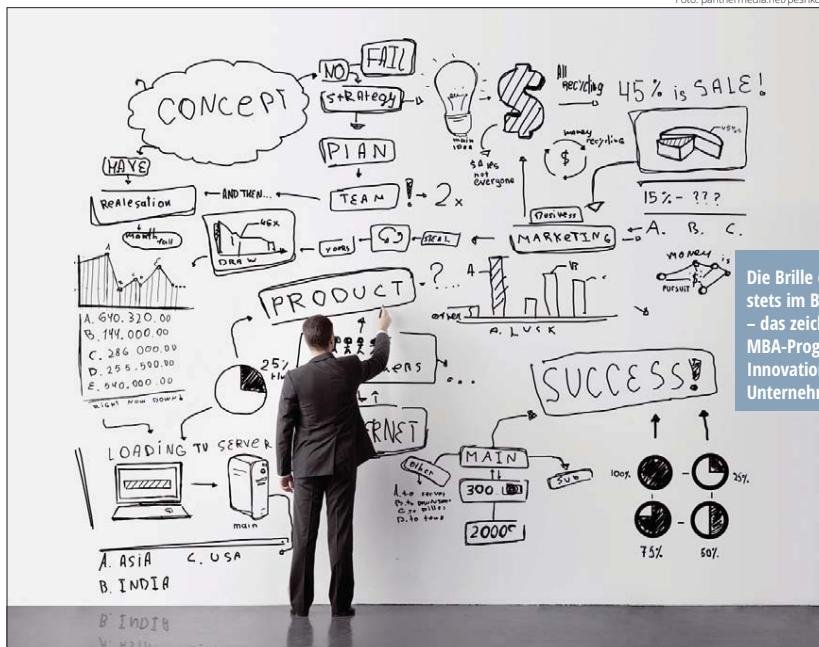


Foto: panthermedia.net/peshkova

nehmensrecht. „Ein Entrepreneurship-Studium bietet hier eine solide Basis“, sagt Markgraf. Es decke alle Bereiche ab, behalte aber – im Gegensatz zu einem allgemeinen BWL-Studium – stets die Brille des Gründers auf. „Der Absolvent eines solchen Studiums kann mit diesem Wissen kompetent und vorbereitet in die ersten Gespräche und Verhandlungen mit einem möglichen Finanzierer gehen“, so der Hochschullehrer. Er kann zeigen, dass er versteht, wovon er spricht, wofür er das Geld einsetzen will und was ein Investor von einer Beteiligung erwarten kann.

Auch wenn ein Absolvent nicht selbst gründet, sondern Gründer beruflich berät oder in deren Ideen investiert, versteht er mit dem erworbenen Wissen genau, welche Hürden diese Start-ups gerade nehmen müssen und was gerade ansteht. „Dazu gehört es auch, alle für den Gründer wichtigen Stellschrauben zu kennen und am besten schon einmal selbst einen Businessplan entworfen zu haben“, sagt Markgraf. Mit einem Entrepreneurship-Abschluss könnten Berater auf genau diese Expertise und Erfahrung verweisen und sich von Konkurrenten abgrenzen. **HANS SCHÜRMANN**

Es gibt inzwischen viele Gründer in Deutschland. Sie haben einen großen Vorteil, wenn es um disruptive Innovationen geht: Sie probieren etwas Neues aus, ohne vorher zu wissen, ob es auch am Markt erfolgreich sein wird. Sie begegnen diesen Unsicherheiten durch ein iteratives Vorgehen. Das heißt: Es gibt kein finales Endergebnis, sondern die Ergebnisse werden immer weiter optimiert und Projektziele angepasst. Dazu suchen sie immer wieder den Kontakt mit potenziellen Kunden, sie erstellen Prototypen und diskutieren mit den künftigen Nutzern. „Das ist ein entscheidender Vorteil vor allem vor dem Hintergrund immer kürzerer Innovationszyklen“, sagt Markgraf.

Daher interessieren sich zunehmend mehr Unternehmen dafür, wie Start-ups ticken und Gründer denken und wie sich diese Mentalität ins Unternehmen integrieren lässt. Absolventen des MBA-Studiengangs Entrepreneurship & Innovation an der AKAD University beschäftigen sich daher nicht nur mit Gründungs-, Wachstums- und Innovationsprozessen, die für die Existenzgründung und Etablierung eines Unternehmens erforderlich sind. Sie lernen auch das Führen in Wandlungsprozessen: Wie stimme ich mich mit anderen ab, wie motiviere ich meine Mitarbeiter?

Gründer innovativer Start-ups haben oft das Problem, dass sie zwar tolle kreative Ideen haben, ihnen

aber die notwendigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse für die Umsetzung in erfolgreiche Produkte fehlen. Gerade in Start-ups müssen die wenigen Personen eine Vielzahl von Kenntnissen und Fähigkeiten gleichzeitig mitbringen: Neben technischem Know-how müssen sie über Fähigkeiten im Projekt- und Qualitätsmanagement, Marketing und in der Personalführung verfügen. Dazu kommen die wichtigsten Grundlagen über Finanzierung und Investition, über Steuer- und Unter-

nischem Know-how müssen sie über Fähigkeiten im Projekt- und Qualitätsmanagement, Marketing und in der Personalführung verfügen. Dazu kommen die wichtigsten Grundlagen über Finanzierung und Investition, über Steuer- und Unter-

**HOCHSCHULE FRESENIUS**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**Für Ihre Karriere:**  
**JETZT DEN MBA MACHEN!**

- General Management (MBA)
- General Business Management (MBA)

Auf  
Deutsch  
und  
Englisch





In Zusammenarbeit mit:



ENGINEERING GOES IT:  
MIT EXKLUSIVEM  
IT-RECRUITING-POINT

**TERMINE | 1. HALBJAHR 2017:**

- 16.03. München, MOC Veranstaltungszentrum
  - 24.03. Frankfurt, Kap Europa IT
  - 31.03. Ludwigsburg, Forum am Schlosspark
  - 11.05. Düsseldorf, Maritim
- 04.05. RECRUITING TAG ONLINE -  
DIE KARRIEREMESSE  
FÜR JUNGE INGENIEURE**

# Wir machen Ingenieurkarrieren.

**Der VDI nachrichten Recruiting Tag, Deutschlands führende Karrieremesse für Ingenieure.**

Für alle berufserfahrenen, wechselwilligen Fach- und Führungskräfte, Professionals und Young Professionals ein Muss. Knüpfen Sie Kontakte zu renommierten Unternehmen und sprechen Sie direkt mit Entscheidern aus den Fachabteilungen. Zahlreiche Serviceangebote wie Karriereberatung und -vorträge unterstützen Sie bei Ihrem Wechselwunsch.



**Jetzt anmelden und kostenfrei teilnehmen: [www.ingenieurkarriere.de/recruitingtag](http://www.ingenieurkarriere.de/recruitingtag)**

**Mehr Informationen?**

Silvia Becker, Telefon: +49 211 6188-170  
Franziska Opitz, Telefon: +49 211 6188-377  
Maike Rathskirchen, Telefon: +49 211 6188-374  
[recruiting@vdi-nachrichten.com](mailto:recruiting@vdi-nachrichten.com)

**VDI nachrichten  
recruiting tag**