

Spezial:  
MBA for  
engineers



Foto: David Vrsnjic

Führen in digitalen Zeiten

## Eine Frage der Balance



Foto [M]: PantherMedia/Andriy Popov;bruesw/VDIn/gs

### Mobilität



3

### Umwelt



Foto: PantherMedia / carloscastilla

4

### Alternativen



Foto: PantherMedia/Andreas Wolf

6

### Lernwelten



Foto: PantherMedia/Gaudili/ab

10

Den Chauffeur  
entwickeln

Künftig sollen wir von unseren Fahrzeugen chauffiert werden. Spezialisten, die die Technologie dafür entwickeln, sind rar. Ein neuer Studiengang soll das ändern. Der berufsbegleitende Masterstudiengang „Autonomes Fahren“ ist das Ergebnis eines Bündnisses.

MBA mit  
grünem Kern

In Lüneburg blüht nicht nur die Heide, sondern auch der „Green MBA“, der sich großer Beliebtheit erfreut. Angeboten wird er an der Leuphana Universität Lüneburg. Aber auch andere Hochschulen setzen auf den Umwelttrend.

Die Lust,  
Gutes zu tun

Nicht jeder MBA-Absolvent strebt eine Führungsposition in einem klassischen, an Gewinn orientierten Unternehmen an. Manche stellen ihre frisch erworbenen Kenntnisse in den Dienst von weltweit tätigen Hilfsorganisationen.

Stoff in kleinen  
Dosen

Nano-Lerneinheiten werden für mobile Geräte aufbereitet und dauern maximal zwei Minuten. Gemünzt sind die Kleinstweiterbildungsmodule auf die Generation Z, die allmählich ins Berufsleben eintritt. Sie sollen das Lernen um eine Dimension erweitern.

In dieser Ausgabe

**05 Lückenfüller**  
Erfahrung sammeln  
statt gammeln

Was machen im Gap Year?  
Zum Beispiel vor dem Studium oder dem Master in die Praxis oder in Hörsälen schnuppern..

**07 Die Praxis****Wo Stolpersteine lauern**

Theorie und grauer Alltag sind zwei Paar Schuhe. Für angehende Führungskräfte bedeutet Learning by doing aber nicht, die Herausforderung unvorbereitet anzugehen.

**08 Stipendium**  
„Einblicke in andere Kulturen“

Marten Beier hat sich durch sein MBA-Studium ein „unglaublich wertvolles Netzwerk“ aufgebaut.

**09 Methoden**  
Wenn es agil wird in der Firma

Scrum Master sind gesucht. Immer mehr Unternehmen, die mittler in der Digitalisierung ihrer Prozesse stecken, benötigen die Mediatorin von agilen Prozessen für ihr Projektmanagement. Der Job lässt sich lernen.

**10 Lernwelten**  
Stoff in kleinen Dosen

Weiterbildung in kleinen Häppchen und für zwischen-durch wird vor allem unter jungen Menschen immer beliebter.

**Impressum**

**Redaktion:**  
Ken Fouhy (verantw.),  
Peter Steinmüller,  
Claudia Burger,  
Wolfgang Schmitz

**Bildbeschaffung/Fotoarchiv:**  
Chantal Kimmunus,  
Kerstin Küster

**Layout/Produktion:**  
Theo Niehs (verantw.),  
Gudrun Schmidt,  
Kerstin Windhövel

**Anzeigenleitung:**  
Ulrike Arzt, Annette Fischer

**Verlag:** VDI Verlag GmbH,  
VDI-Platz 1, 40468 Düsseldorf,

Postfach 10 10 54,  
40001 Düsseldorf

**Druk:** Frankfurter  
Societäts-Druckerei GmbH,  
Kurhessenstraße 4-6,  
64546 Mörfelden-Walldorf

# „Bildung ohne Gießkanne!“

**Die Wiener Weiterbildungsexpertin Helga Pattart-Drexler spricht im Interview über eine Führungskultur, die Mitarbeiter zum Lernen anregt.**



Helga Pattart-Drexler: „Wir müssen erkennen, dass jeder Einzelne im Unternehmen unterschiedliche Bedürfnisse hat.“

Foto: David Vojcic

Ingenieurkarriere: Mitarbeiter werden sich der Herausforderung Selbstverantwortung stellen, wenn sie vom Arbeitgeber Entgegenkommen spüren. Teilen Sie diese These?

**Pattart-Drexler:** Es wird zur elementaren Führungsaufgabe, die eigenen Mitarbeiter zu entwickeln, sich die Zeit zu nehmen, um zu sehen, wo die individuellen Stärken und Kompetenzen jedes Einzelnen liegen. Wenn Führungskräfte echtes Interesse an den Menschen zeigen, werden die Mitarbeiter auch merken, dass sie wertschätzt werden. Das wiederum bedeutet, dass sie sich öfter und vor allem auch bereitwilliger aus der Komfortzone wagen und auch mehr Selbstverantwortung übernehmen möchten. Also ja, es braucht Entgegenkommen und Interesse, Wertschätzung und Anerkennung für die Menschen in Organisationen.

**Grund auf. Das will und kann nicht jede Führungskraft leisten. Wird es in Firmen zum großen Stühlerücken kommen? Müssen die Traditionalisten den Agilen Platz machen?**

Führung ist nicht schwarz-weiß, und die Antworten sind es auch nicht. Es braucht immer eine Balance, einen Buntbereich. Agilität nun als neue Wahrheit zu verordnen, wäre nicht richtig. Aber als Führungskraft zu reflektieren, was sinnvoll ist und was nicht, was meine Mitarbeiter brauchen oder auch nicht, wird automatisch mehr Gestaltungsräume öffnen und jenen, die es möchten, mehr Freiheit und Selbstverantwortung geben. Traditionalisten hingegen werden nicht bei allen Menschen mit ihrem Führungsstil ankommen. Genauso wird es auch bei jenen sein, die agil führen möchten. Es wird diejenigen geben, die darauf bestehen, ihre Weiterbildung in der Arbeitszeit zu machen und es wird Menschen geben, die es auch außerhalb ihrer Arbeitszeit tun. So individuell die Bedürfnisse, so individuell die Lösungen. Es lohnt sich, ein Augenmerk auf das zu legen, was Menschen in ihrem Lebenskontext von Arbeit und Freizeit wichtig ist.

**Insgesamt stellen die von Ihnen aufgeführten Weiterbildungstrends 2020 einen großen Handwerkskasten dar. Wie nimmt man Menschen die Angst davor? Wie und wo bringt man die Weiterbildung unter?**

Auch das wird Frage der Haltung und des Führungsverständnisses sein. Wie sehr gelingt es mir als Führungskraft, Ängste und Unsicherheiten zu erkennen und gleichzeitig Sicherheit und individuelle Gestaltungsräume zu schaffen? Wir müssen erkennen, dass jeder Einzelne im Unternehmen unterschiedliche Bedürfnisse hat und diese konkret ansprechen. Sinnvoll ist es, die Menschen dort abzuholen, wo sie stehen und nicht mit der Gießkanne Weiterbildung zu verordnen. Lernen muss zum natürlichen Bestandteil unseres Lebens werden. Letztlich kommt es auch Firmen zugute. Es wird diejenigen geben, die darauf bestehen, ihre Weiterbildung in der Arbeitszeit zu machen und es wird Menschen geben, die es auch außerhalb ihrer Arbeitszeit tun. So individuell die Bedürfnisse, so individuell die Lösungen. Es lohnt sich, ein Augenmerk auf das zu legen, was Menschen in ihrem Lebenskontext von Arbeit und Freizeit wichtig ist.

**Agile Führungsmethoden ändern die traditionelle Führung von**

## Sechs Eckpfeiler für 2020

MBA for Engineers, 6.3.20

An der WU Executive Academy der Wirtschaftsuniversität Wien haben sich Astrid Kleinhanus-Rollé, Managing Director, und Helga Pattart-Drexler, Head of Executive Education, Gedanken über die Weiterbildung im Jahre 2020 gemacht.

Hier stellen sie „die sechs wichtigsten Trends der beruflichen Weiterbildung“ für das noch junge Jahr vor.

**1. Oberste Maxime: Selbstverantwortung.** In Zukunft ist der eigenverantwortliche Umgang mit dem Lernen gefragt: Mitarbeiter wissen zukünftig, was sie wie, wann und wo bestmöglich lernen. Die intrinsische Motivation der Lernenden rückt mit dem raschen Zugang zu einer Vielzahl an Informationen in den Fokus.

**2. „On demand“ und „just-in-time“:** Mitarbeiter müssen ihre neu erworbenen Fähigkeiten anwenden können – und das ihrem

Arbeitgeber auch beweisen, sei es bei der Umsetzung in der Praxis als auch mit Teilnahmezertifikaten von Minitrainings oder Onlinewebinaren. Teilnehmer lernen just-in-time, je nach Bedarf und möglichst bequem.

**3. Kollaborativ, im positivsten Sinn:** Digitale und analoge Lernformate greifen ineinander. Beim Präsenz-Workshop lernen die Teilnehmer vor allem voneinander: über den gemeinsamen Austausch und die gemeinsame Reflexion des Gelehrten. Man lernt auch viel über sich selbst, wenn man Feedback von anderen einholt.

**4. Upskilling und Reskilling:** Es geht nicht nur darum, im Internet surfen oder Collaboration Tools bedienen zu können, sondern auch um das Finden, Aufbereiten, Analysieren und Produzieren von Daten und Informationen mithilfe von digitalen Tools. Was

arbeitgeber auch beweisen, sei es bei der Umsetzung in der Praxis als auch mit Teilnahmezertifikaten von Minitrainings oder Onlinewebinaren. Teilnehmer lernen just-in-time, je nach Bedarf und möglichst bequem.

**5. Lernen für persönliches Wachstum:** Zukunfts-fähiges Lernen bedeutet immer stärker auch, die persönliche Weiterbildung in den Fokus zu rücken – besonders in der Führungskräfteentwicklung. Agile Arbeitsweisen benötigen Menschen mit entsprechender innerer Haltung – wie adaptiver Lernfähigkeit, Offenheit für Neues und Experimentierfreude – und dem Umgang mit Tools und Methoden. Wichtig ist, als ganzer Mensch zu wachsen.

**6. Individuelle Begleitung auf dem Lernpfad:** Lernen ist kontinuierlich vonnöten, intensiver Lernphasen sind Teil der Karriere. Dazu brauchen wir zunehmend Orientierung und Begleitung – in Form von Beratung und Coaching.

ws

WOLFGANG SCHMITZ

# Den Chauffeur entwickeln



Die Mobilität der Zukunft wird durch Ingenieure und IT-Fachkräfte gestaltet. Die fehlen allerdings.

Foto: panthermedia.net/karriere

Künftig sollen wir von unseren Fahrzeugen chauffiert werden. Jedoch: Spezialisten, die die Technologie dafür entwickeln, sind rar. Ein neuer Studiengang soll das ändern.

MBA for engineers, Düsseldorf, 6.3.20, cer

Bosch will es beim autonomen Fahren mit der forschenden Konkurrenz aus dem Silicon Valley aufnehmen und investiert massiv in die Technologie. Bis zum Jahr 2021 sollen 3000 Fachkräfte für KI und Machine Learning eingestellt werden – 1000 Experten auf diesem Gebiet beschäftigt Bosch bereits. Auch wenn die Euphorie rund um die Technologie gerade etwas gedämpft ist, handelt es sich um ein Zukunftsthema, bei dem Ingenieure eine hübsche Karriere hinzulegen können.

Derweil dürfen nicht nur bei Bosch Personalen ins Schwitzen kommen. „Nicht anders als die Raumfahrt der 1960er-Jahre ist das autonome Fahren ein Ruf in die Welt, um die besten Köpfe für diese Herausforderung zu gewinnen“, meint Greg Lindsay von Strategy Analytics.

Jedoch werden diesem Ruf aktuell nicht ausreichend viele folgen können, denn es mangelt an Spezialisten. Ein Umstand, den ein Bündnis der Hochschulen Aalen, Esslingen, Heilbronn, Mannheim und Ravensburg-Weingarten nicht länger akzeptieren möchte und den berufsbegleitenden Masterstudiengang „Autonomes Fahren“ aufgelegt hat.

Studiendekan Gunther Schaaf von der Hochschule Esslingen spricht von einem „zukunftsorientierten Studienangebot, das Mitarbeiter der Automobilindustrie auf den digitalen Wandel vorbereiten soll“. Die Vision vom automatisierten Fahren rückt in greifbare Nähe, weswegen die Entwicklung solcher Fahrzeuge eine der größten Herausforderungen der Automobilindustrie darstellt und fundierte Kenntnisse aus verschiedenen Disziplinen erfordert. Folglich dreht sich die Ausbildung rund um die Themen Sensorik, künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen und IT-Sicherheit. Aber auch zukünftige Fahrzeug- und Mobilitätskonzepte sowie ethisch-rechtliche Fragestellungen stehen auf dem Lehrplan. Die Inhalte werden in Vorlesungen, Laboren, Programmierpraktika sowie Transferprojekten

massiv Stellen im Bereich selbstfahrender Autos und autonomer Lufttaxi geschaffen werden. Der märchenhafte Anstieg bei den autonomen Luftfahrzeugen erklärt sich durch eine niedrige Basis und (noch) überschaubare absolute Zahlen: So wurden hier 250 offene Stellen in zwei Jahren inseriert. Zum Vergleich: Im Bereich autonomes Fahren wa-

ren es rund 29 500 Jobangebote. Zahlen, die bei dem Stuttgarter Beratungsunternehmen Centomo niemanden überraschen dürfte. Chef Michael Zondler sieht auf dem Gebiet insbesondere gute Chancen für die deutschen Automobillieferanten: „Sie agieren als Innovationstreiber in ihrer Branche. Ihr Wertschöpfungsanteil am Automobil ist sehr hoch. Außerdem leisten sie einen nicht unbeträchtlichen Anteil der Forschungs- und Entwicklungsaufgaben der hiesigen Automobilindustrie.“ Entsprechend hoch und schwer zu stellen sei der Fachkräftebedarf: „Neben der Ingenieursecke gibt es einen hohen Bedarf an Experten aus dem Bereich der klassischen IT.“

CHRIS LÖWER

## MBA Programme für Ingenieure

**WU**  
EXECUTIVE  
ACADEMY

Financial Times  
Executive MBA  
Ranking:  
Top 50  
worldwide

### Entfalten Sie Ihr volles Potential

- › Flexibel und berufsbegleitend
- › Studierende aus über 30 Nationen
- › International renommierte Vortragende
- › Praxisrelevante Inhalte
- › Global Executive MBA, 2 MBA Abschlüsse
- › Kooperationsprogramm mit der University of Minnesota
- › 3 Studienreisen: Argentinien/Brasilien, China/Indien, USA
- › Professional MBA, Studienreise: USA
- › Spezialisierungsoptionen: Finance, Marketing & Sales, Digital Transformation & Data Science, Energy Management, Project Management, Entrepreneurship & Innovation

Informieren Sie sich jetzt!  
WU Executive Academy – Wirtschaftsuniversität Wien  
mba@wu.ac.at, executiveacademy.at/mba



In Lüneburg blüht nicht nur die Heide, sondern auch der zumindest hierzulande einzigartige „Green MBA“, der sich großer Beliebtheit erfreut.

## Ein MBA für die Generation Greta

MBA for engineers, Düsseldorf, 6.3.20, cer  
In den USA, Kanada und selbst Indien gibt es ein reiches Angebot an MBAs für Sustainability Management. In Deutschland kann man dieses bisher an einem Finger abzählen: Einzig das Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg bietet einen universitären MBA-Studiengang im Nachhaltigkeitsmanagement an. „Im Frühjahr wird der 17. Jahrgang ins Studium starten. Das Ziel, 2003 wie heute: Studierende und Alumni dafür stärken, wirksam zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen – und zwar durch unternehmerisches Denken und Handeln“, erklärt Anna Michalski von der Professur für Nachhaltigkeitsma-

gement am CSM. Sie spricht sogar vom „weltweit ersten Green MBA“, weil das Lüneburger Programm die drei Nachhaltigkeitsperspektiven Ökologie, Ökonomie und Soziales „in einer höher qualifizierende, praxisorientierte Managementausbildung“ integriere: „Das gab es schlichtweg nicht.“

Neben Know-how zu Corporate Sustainability Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeitsmanagement stehen auch Innovationsmanagement, Entrepreneurship sowie Soft Skills auf dem Lehrplan, damit Absolventen entweder direkt als Nachhaltigkeitsmanager oder indirekt in ihren Jobs zum Ergrünen der Abläufe beitragen – auch als Ingenieure. Michalski: „Der MBA Sustainability

Management richtet sich an weiterdenkende Persönlichkeiten, die Zukunft hier und heute managen und gestalten wollen – in Unternehmen aller Branchen und Größen, vom Start-Up bis zum Konzern, in Verbänden, Verwaltungen, NGOs und internationalen Organisationen.“ Dabei hilfreich erweist sich, dass mittlerweile mehr als 650 Studierende und Alumni sowie etliche Praxispartner ein großes Netzwerk zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement bilden. „Im MBA profitiere ich vor allem von der Heterogenität meiner

Kommilitonen: Menschen von Mitte 20 bis Mitte 50, unterschiedlichste Lebenserfahrungen, Branchen, Einstellungen. Das ist sehr bereichernd und inspirierend“, sagt die Studierende Nora Sondt.

### Arbeiten als CSR-Manager

Vorausgesetzt werden neben einem ersten Hochschulabschluss (Diplom, Magister, Master, Bachelor) mindestens zwei Jahre Berufserfahrung und gute Englischkenntnisse. Studiert wird wahlweise in Vollzeit oder berufsbegleitend. Der MBA wird nämlich als Blended-Learning-Studium angeboten, womit digitales E-Learning mit bis zu zehn Präsenzveranstaltungen verbunden werden. Je nach Studienvariante dauert das Programm zwei bis sechs Semester, wobei Praxisnähe eine große Rolle spielt.

Ein Umstand, den der Ingenieur und Absolvent Henning Albrecht zu schätzen weiß. „Ich hatte in meinem ersten Studium und auch im Job bisher wenig mit dem Thema Nachhaltigkeit zu tun, sie war bisher immer eher eine Herzensangelegenheit“, sagt er. „Wer unternehmerisch Nachhaltigkeit umsetzen möchte, bekommt hier alle möglichen Werkzeuge an die Hand, genügend Netzwerke und viele gute Vorschläge.“ Laut einer aktuellen Absolventenbe-

fragung können 90 % der Alumni Nachhaltigkeitsthemen tatsächlich gelegentlich oder öfter in ihre Tätigkeit einfließen lassen. Fast ein Drittel arbeitet direkt als CSR- oder Nachhaltigkeitsmanager, jeweils 13 % agieren in der Geschäftsleitung oder der strategischen Planung. Auch wenn es keine allgemeinen Daten zum Arbeitsmarkt gibt, da sich „Green Manager“ verschiedentlich tummeln, steht fest, dass ihre Expertise zunehmend in unterschiedlichen Bereichen gefragt ist. Neben expliziten Kräften mit entsprechender Stellenbezeichnung gibt es viele, die sich im Rahmen ihrer Stelle – etwa als Einkäufer, Logistiker, Produktionsmanager oder Marketingleiter – intensiv mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen“, sagt Michalski.

Beim Verdienst müssen sich die Nachhaltigkeitsexperten übrigens nicht in Enthaltsamkeit üben. Laut der Leuphana-Absolventenbefragung stricken 28 % der Absolventen vor dem MBA mindestens 75 000 € ein und – nach dem MBA erhöhte sich die Anzahl auf 51 %. Obwohl die Lüneburger mit ihrem Programm eine Alleinstellung für sich reklamieren, durchdringen grüne Lehrinhalte hierzulande immer mehr Business Schools. Auch an Hochschulen kommt das Thema an: Wenn auch ohne MBA, so bietet unter anderem die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde den Studiengang „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ an. An der ESCP Europe werden ein Master in „International Sustainability Management“ und ein Master in „Entrepreneurship and Sustainable Innovation“ offeriert. Die Uni Ulm bietet den Masterstudiengang „Nachhaltige Unternehmensführung“ an, die Bergische Universität Wuppertal hat den Master „Sustainability Management“ im Angebot und die Hochschule Darmstadt den konsekutiven Masterstudiengang „Risk Assessment and Sustainability Management“. Einen MBA in „Trend- und Nachhaltigkeits-Management“ können angehende Fach- und Führungskräfte am HWU-Campus Nürtingen ablegen. Die Angebotsvielfalt wird angesichts der Generation Greta, die nun in die Hörsäle drängt, wohl rasch zunehmen. C. LÖWER



Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein werden in Zukunft das Handeln von Firmen stärker beeinflussen.

## Die Zeit nutzen

**Was machen im Gap Year? Zum Beispiel vor dem Studium oder dem Master in die Praxis oder Hörsäle schnuppern.**

MBA for engineers, Düsseldorf, 6.3.20, cer  
Work & Travel in Australien. Klar, das ist der Post-Abi-Auszeit-Klassiker. Doch das „Gap Year“, also jene Zeit zwischen Schulabschluss und Studienbeginn oder zwischen Bachelor und Master, die als „Gammeljahr“ nicht den allerbesten Ruf genießt, lässt sich noch sehr viel sinnvoller nutzen. Die Devise lautet: Praxiserfahrung sammeln statt gammeln.

Zum Beispiel bei dem Gap-Year-Programm „The Power of 4“, das die Deutsche Telekom mit Partnern vor anderthalb Jahren aufgelegt hat. Bis zu zwölf „Topkandidaten“ sammeln bei Telekom, Audi, der Unternehmensberatung Bain & Company sowie beim FC Bayern praktische Erfahrung. Jeweils drei Monate wirken die Praktikanten mit Bachelorabschluss in den vier Unternehmen mit. „Die Teilnehmer von „The Power of 4“ profitieren davon, in unterschiedliche Branchen und Aufgabenbereiche hereinzuschlüpfen – eine Vielfalt, die kein übliches Praktikum bietet“, erklärt Sven Kollmerten, Experte für HR-Marketing bei der Deutschen Telekom. „So lässt sich in relativ kurzer Zeit herausfinden, was wirklich zu einem passt.“

Das Programm richtet sich an Kandidaten mit einem Bachelorstudiengang in BWL oder in einem Mint-Fach. Kleine Hürde: Interessenten müssen sich einem Auswahlverfahren mit zwei Recruitingtagen unterziehen, bei denen sie von Vertretern der vier Unternehmen unter die Lupe genommen werden und sich bei Teamaufgaben, in Einzelgesprächen und der Bearbeitung einer Fallstudie unter Beweis stellen müssen. Dafür lockt eine Praktikantenvergütung, die sich bei der Telekom am Mindestlohn orientiert. Kollmerten registriert eine starke Nachfrage nach dem Programm, das im Herbst erst zum zweiten Mal startet. Langeweile dürfte in dem vermeintlichen Gammeljahr nicht auftreten.

Angebote gibt es beispielsweise bei der Deutschen Telekom, bei Bosch und bei Simon-Kucher & Partners.

Wen es eher in die Beratung zieht, für den bietet Simon-Kucher & Partners ein PreMaster Programm an. Ein Angebot für Leute mit Bachelorabschluss, die eigentlich gleich in die Praxis starten möchten, aber eben auch mit dem Master liebäugeln. Hier lässt sich galant beides erledigen. Das heißt: „Sie lernen on the Job kennen, was Sie später im Studium theoretisch vertiefen – fachliche Beratung und finanzielle Unterstützung inklusive“, lässt die Human-Ressources-Abteilung wissen. Der PreMaster unterteilt sich in eine Praxisphase bei Bosch, an die sich eine Studienphase an der Hochschule anschließt. Ingenieure können etwa in der Entwicklung oder dem technischen Vertrieb

Noch einen Tick eher, direkt nach der Schule, sind sich viele Abiturienten noch nicht klar darüber, wie es überhaupt weitergehen soll. Für sie



Wer sein Abitur oder seinen Bachelor in der Tasche hat, kann die Zeit bis zum nächsten Karriereschritt sinnvoll verbringen.

grün“ an der Technischen Universität Berlin. In der Programmbeschreibung heißt es: „Damit du den Alltag als Student auch wirklich kennlernst, legst du alle erforderlichen Prüfungen ab und bekommst am Ende des Orientierungsstudiums ein Erfolgsergebnis ausgehändigt.“

Sollte man sich später für dieses Fach entscheiden, kann man sich bereits erbrachte Leistungen anrechnen lassen und so sogar das Studium verkürzen. „MINTgrün“ richtet sich an alle, die sich für Mathe, Informatik, Naturwissenschaften und Technik interessieren, wobei ein Orientierungsmodul dabei hilft, sich für das passende Studienfach einzuschreiben. Das Studium ist zulassungsfrei. Kostenpunkt: 307 € Semesterbeitrag.

Mit einer Studiengebühr von 5300 € deutlicher zur Sache geht es am Leibniz Kolleg der Universität Tübingen. Hier können Teilnehmer sich ein Jahr lang in allen Wissenschaftsbereichen ausprobieren. Das Besondere (womit sich auch die hohe Studiengebühr erklärt): Bis zu 53 Schnupperstudierende leben gemeinsam in einem Haus. Klingt nach Spaß und womöglich ersten Freunden für Studentenleben.

CHRIS LÖWER

**FERNSTUDIUM**  
**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)**

Ihr international anerkannter Abschluss an unserer staatlichen Hochschule

- // Financial Risk Management
- // Gesundheits- & Sozialwirtschaft
- // Leadership
- // Logistikmanagement
- // Marketingmanagement
- // Produktionsmanagement
- // Public Administration
- // Sportmanagement
- // Unternehmensführung/Finanzmanagement

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

Infotage am 9. Mai, 6. und 30. Juni!

DIE CHANCE AUCH OHNE ERSTSTUDIUM ODER ABITUR!

**NÄHER AM LEBEN**  
**Mein Fachbereich Technik an der HFH**

- Maschinenbau (B.Eng.)
- Maschinenbau (M.Eng.)  
In Kooperation mit der Hochschule Heilbronn
- Mechatronik (B.Eng.)
- Wirtschaftsingenieurwesen (B.Sc./B.Eng.)
- Wirtschaftsingenieurwesen (M.Sc./M.Eng.)

**hfh-fernstudium.de**

✓ Praxisrelevante Studieninhalte ✓ 20 Jahre Erfahrung  
✓ Über 50 Studienzentren ✓ 97 % Weiterempfehlung

# Die Lust, Gutes zu tun

**Mit dem MBA und der Business School hinaus in die Welt und dort Entwicklungshilfe leisten. Wann kommt man sonst dazu?**

MBA for Engineers, Düsseldorf, 6.3.20, ws  
Der Traum vom Helfen, wo immer es auf der Welt nötig ist, ist unter jungen Menschen weit verbreitet. So sehr, dass sich inzwischen viele Hilfsorganisationen von den Helfern in spe für die Vermittlung eines solchen Jobs bezahlen lassen. Nicht so an einer Berliner Business School. Hier gibt es die Chance auf harte Arbeit und ein gutes Gewissen nach Abschluss des MBA-Programms.

Immer noch ist der Weiterbildungsabschluss Master of Business Administration (MBA) eine solide Grundlage für einen spannenden und gut bezahlten Job im Consulting oder Investmentbanking. Doch inzwischen pfeifen viele junge Menschen darauf. Sie wollen nicht um ihre glänzende Karriere beneidet werden, sondern die Welt verbessern, etwa für das Klima und die Natur tun oder Menschen helfen, die eine weniger privilegierte Ausbildung als sie genossen haben.

MBA-Absolvent Matt Averna, vor 28 Jahren in Massachusetts geboren, macht aus seiner Verachtung für einen Job mit Aufstiegschancen und erfolgsabhängigem Motivation keinen Hehl: „Mit meiner Motivation wäre es nicht weit her, wenn meine Arbeit nur darin bestehen würde, den Umsatz eines Großunternehmens zu steigern.“

Seine Leistungsbereitschaft stellt der junge Amerikaner beim Berliner Software-Start-up Yapu in den Dienst von Organisationen, die Farmer und andere Kleinunternehmer in Südamerika mit Kapital und geschäftlichem Know-how unterstützen. Für Averna ist das die perfekte Kombination von gelernter Ökonomie und gelebter Ökologie, und nach der Stelle suchen musste er auch nicht. Sie wurde ihm nach dem MBA-Studium an der privaten Business



Helfen heißt, andere an der Hand zu nehmen und sie mit Wissen zur Selbsthilfe zurückzulassen. Das haben sich auch MBA-Programme zur Aufgabe gemacht.



Samantha Barlow arbeitete immer schon gerne im sozialen Bereich – ob mit Kindern oder in Coworkingprojekten in Ghana.

School ESMT und der anschließenden Teilnahme an deren Programm „Responsible Leaders Fellowship“ vom Unternehmen angetragen.

„Während der bis zu sechsmonatigen Freiwilligenarbeit engagieren sich unsere Absolventen in gemeinnützigen Projekten in Entwicklungsländern, meist in Afrika oder Lateinamerika“, sagt Nick Barniville, stellvertretender Dekan an der Berliner Kaderschmiede. Sie arbeiten dort mit Nicht-Regierungsorganisationen, Unternehmen oder Bildungseinrichtungen zusammen – selbstverständlich pro bono, also ohne Gehalt.

Matt Averna konnte sich in Quito, der Hauptstadt von Ecuador, nützlich machen. „Ich habe für Yapu in einem Projekt gearbeitet, in dem es um Mikrofinanzierung geht“, erzählt der Amerikaner. „Wir haben landwirtschaftliche Daten gesammelt und aufbereitet, um Grundlagen für die Finanzierung von kleinen Farmen zu gewinnen.“ Gelernt habe er bei seinem Aufenthalt sehr viel, lobt

## Studierende in realen Projekten einsetzen

Etwa in Accra, der Hauptstadt von Ghana an der Atlantikküste Westafrikas. Dort hat Samantha Barlow von Januar bis Juni 2019 an einem Beratungsprojekt für lokale Handwerker mitgearbeitet. „Dabei ging es um ganz unterschiedliche Fragestellungen“, erzählt die gebürtige Kalifornierin, die jetzt im Bundesstaat Vermont lebt und arbeitet. „So haben wir Selbstständige und Start-up Gründer über Coworkingformen informiert und die passenden Leute zusammengebracht. Wir haben Trainings organisiert, bei der Suche nach Geldgebern mitgewirkt, lokale Helfer ausgebildet und gezeigt, wie man Projektanträge für internationale Organisationen formuliert.“

Sie habe seit jeher im sozialen Bereich arbeiten wollen, erzählt die Betriebswirtin. „Meine Eltern haben immer gesagt: Lerne, was du willst, aber leiste den Menschen damit einen Dienst.“ Auf der Suche nach dem für sie passenden MBA-Programm sei Barlow auf das „Responsible Leaders Fellowship“-Programm gestoßen, und damit sei ihre Entscheidung für Berlin gefallen. „Erst in einem internationalen Studentenkreis betriebswirtschaftliche Strategie und Taktik lernen und das anschließend im so-

Mit Blick auf Studierende und Attraktivität des Studiums an der Berliner Business School hat sich die ESMT das auch gefragt. Ethisches Handeln und soziale Verantwortung von Führungskräften steht bei den meisten Schulen auf dem Lehrplan. „Doch viel wichtiger, als im Klassenraum Vorträge darüber zu halten, ist es, den Studierenden die Möglichkeit

zum Beispiel mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenzuarbeiten und deutlich besseres Spanisch. Am meisten beeindruckt hat ihn neben Land und Leuten die Belegschaft der Farmer, neue Ideen anzunehmen. „Einfach mal das Gewohnte zur Seite legen und etwas Neues versuchen.“

## Soziale Arbeit im Ausland muss man sich leisten können

Das Programm „Responsible

Bereich einsetzen – das war genau mein Ding.“

Und eine gute Vorbereitung für ihre jetzige Tätigkeit als Programmmanagerin in einem Forschungs- und Beratungszentrum für Gleichstellungspolitik in der Polizeiarbeit. Ihr Rat an Studierende: „Seid offen für neue Erfahrungen und nehmt nicht gleich nach dem MBA einen Job im Consulting an. Wir haben nur ein Leben. Nutzt es.“

Auch für Elena Timofeeva war das soziale Projekt ein persönlicher Gewinn. „Ich habe einige Herausforderungen gemeistert und in neuen Teams in unterschiedlichen Arbeitsumgebungen zusammengearbeitet“, sagt die aus Russland stammende Juristin. Weitere Pluspunkte: „Ich habe die Arbeit einer NGO kennengelernt, Einblicke in ein fremdes Land gesammelt und von Problemen erfahren, die man sonst nicht sieht.“

Nach einer Hospitanz bei der Welthungerhilfe in Bonn untersuchte Timofeeva in Madagaskar, wie die dortigen Kleinbauern neben Kaffee und Pfeffer neue Gewürzkulturen anbauen können, um ihre Erträge zu steigern. „Zuerst musste ich die lokalen Probleme verstehen“, sagt Timofeeva. „Die Gewürze müssen weiterverarbeitet werden. Aber von wem und zu welchen Bedingungen? Die Bauern können auch direkt in Kontakt treten mit den Gewürzhändlern. Die Frage ist immer: Womit ist Ihnen am meisten gedient?“

Bis heute haben 43 junge

Master aus aller Welt an dem Fellowship-Programm teilgenommen. Viele entschieden sich gerade deshalb für das Studium an der Spree, versichert Barniville. An Einsatzzelldern mangle es nicht: „Für sozial Engagierte finden wir immer etwas.“

cd

# Wo Stolpersteine lauern

**Alle Welt redet von informellem Lernen. Wer quasi von heute auf morgen in eine Führungsrolle schlüpft, muss sich am Alltag orientieren.**

MBA for Engineers, Düsseldorf, 6.3.2020, ws  
Fangen wir mit der Kernfrage an: Was macht Führung aus? Den teuersten Blazer oder das teuerste Sakko zu tragen? Als Erster im Konferenzraum zu sein? Bewusst zu spät zu kommen? Sven Janka, Leiter Inhouse Training und Beratung der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, hält sich nicht mit solchen Details auf, sondern formuliert allgemein: „Führung bedeutet das Veranlassen von Aktivitäten in einer sozialen Beziehung.“ Ein einfacher Satz, den man nicht unterschätzen sollte, denn nicht nur die anderen, auch man selbst muss sich an die neuen Rollenbesetzung gewöhnen.

Keiner nimmt mich ernst. Das wäre wirklich schlecht für eine Führungskraft – und kommt selten vor, berichtet Janka: „In 80 % der Fälle steht hinter dieser Wahrnehmung eigene Unsicherheit, in 20 % gibt es tatsächlich Widerstände, manchmal auch Neid.“ Heikel kann es werden, auch wenn jemand nach Jahren als „ganz

normaler Mitarbeiter“ die Teamleitung übernimmt. Gezielte Einzelgespräche sind angesagt, Konflikte müssen angesprochen werden.

Rollen klären – Entscheidungen treffen. An eine Führungskraft werden von verschiedenen Menschen Erwartungen herangetragen – unterschiedliche, vielleicht sogar unvereinbare. Ein zugespitztes Beispiel:

Der Kunde sieht im Leiter eines Entwicklungsteams schlicht einen Dienstleister.

Er erwartet die maximale Erfüllung seiner Vorstellungen in kürzester Zeit. Das Entwicklungsteam dagegen möchte eigene kreative Konzepte entwickeln, möglichst ohne Zeitdruck.

„Klären Sie für sich zuerst: Wer will hier was von mir? Dann entscheiden

## No-Gos für Führungskräfte

„Wer neu in einer Führungsposition ist, sollte sich erst einmal in Ruhe umschauen“, rät Coach Sven Janka, Trainer mit den Schwerpunkten Führen von Teams, Gruppendynamik und „Train the Trainer“. Absolute No-Gos: alles sofort ändern zu wollen, Monologe zu halten statt Dialoge zu führen, den Vorgänger abzuwerten, bekannte Mitarbeiter zu bevorzugen oder sich viel um das operative Geschäft und zu wenig um die Mitarbeiter zu kümmern.

B. WILLMS



## MOBIL MACHER

„Wenn ein Schwertransport im Outback innerhalb von 24 Stunden wieder fahrbereit ist, haben wir einen guten Job gemacht.“

BENJAMIN GÜLICH

Gebietsverkaufsleiter Australien bei der MS MOTORSERVICE INTERNATIONAL GMBH IN NEUENSTADT/KOCHER

Sie möchten mit Ihrem Können und Ihren Ideen wirklich etwas bewirken? Dann werden Sie Teil des Rheinmetall Teams. Lassen Sie uns gemeinsam im Automotive- und Defence-Bereich die Themen gestalten, die Menschen bewegen: Mobilität und Sicherheit. Technologien von Rheinmetall. Solutions for a changing world. Finden Sie jetzt Ihre Zukunftsperspektive unter [www.rheinmetall.com/karriere](http://www.rheinmetall.com/karriere)

MOBILITY. SECURITY. PASSION.

**Stipendien: Die VDI  
nachrichten helfen**

Folgende namhafte Weiterbildungspartner loben Stipendien im Wert von insgesamt 101 386 € aus:

- RWTH Aachen Business School: Teilstipendium im Wert von max. 10 000 €.

- KIT Hector School of Engineering & Management: Zwei Teilstipendien (je 15 000 €).

- ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin: Teilstipendium (6500 €).

- CEIBS | China Europe Int. Business School: Teilstipendium (20 000 €).

- ZUEZ Zeppelin Universität Executive Education: Teilstipendium (max. 12 950 €).

- WBH Wilhelm Büchner Hochschule: Zwei Teilstipendien je 6468 €.

- HHL - Leipzig Graduate School: Zwei Teilstipendien (je 4500 €). ▶ [www.ingacademy.de/stipendien](http://www.ingacademy.de/stipendien)

**„Einblicke  
in andere  
Kulturen“**

**VDI nachrichten-Stipendiat  
Marten Beier hat sich für den  
MBA entschieden, um als  
Führungskraft „die richtigen  
Fragen zu stellen“.**

MBA for Engineers, Düsseldorf, 6.3.20, ws  
**MBA for Engineers: Herr Beier, warum haben Sie sich für einen Masterstudiengang entschieden?**

**Beier:** Ich wollte mich auch theoretisch weiterbilden, nicht nur praktisch. Der Studiengang passt optimal zu dem, was ich gerade mache, nämlich Kunden vor Ort bezüglich einer leistungsstärkeren Produktentstehung zu beraten. Es gibt sonst wenige Führungskräfte, die für die meisten Business Schools typisch ist, vorhanden. Mir ist vor allem der zweidimensionale Blockunter-

aus der Sicht des Managements besser zu verstehen und später die richtigen Fragen zu stellen. Es geht darum, einen guten Überblick sowie ein Verständnis für alle relevanten Vorgänge in der Produktentwicklung zu bekommen.

**Warum an der Hector School?**

Zunächst einmal ist das KIT für mich der stehende Begriff einer hochklassigen Uni und meine Erwartungen an die Qualität der Lehre haben sich bisher erfüllt. Auch die Internationalität, die für die meisten Business Schools typisch ist, ist vorhanden. Mir ist vor allem der zweidimensionale Blockunter-

richt wichtig. Denn ich bin als Unternehmensberater fünf Tage in der Woche unterwegs. Wäre ich auch am Wochenende eingespannt, ginge das Private vollständig unter. Der Blockunterricht erlaubt mir eine Grenze zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen und kleine Verschnaufpausen einzulegen. Auch mein Chef kann leichter mit mir planen.

**Aus welchen Bereichen kommen die Kommilitonen?**

Es ist eine gute Mischung: Vom klassischen Entwickler bis hin zur Produktmanagerin und dem Unternehmersohn ist alles dabei. Es sind sowohl kleinere Mittelständler wie auch Großunternehmen vertreten. Zudem gibt es Kollegen aus Mexiko und Indien. Das alles erlaubt vielfältige Einblicke in die jeweiligen Kulturen. Die Vorlesungen werden auch dadurch spannender, weil da Fragen kommen, an die man selbst nicht gedacht hätte.

**Wie wichtig ist das Netzwerk?**

Alle Kommilitonen sind sehr zielstrebig und werden wahrscheinlich



Foto privat

**Marten Beier: „Da kommen Fragen, an die man selbst nicht gedacht hätte.“**

in naher Zukunft Führungspositionen in ihren Unternehmen einnehmen bzw. haben sie bereits eingenommen. Um dieses unglaublich wertvolle Netzwerk weiter auszubauen, organisiert die Hector School viele soziale Events. Hier gibt es die Möglichkeit, sich beruflich wie privat auszutauschen. Während der Präsenzwochen kann man eine Wohnung des internationalen Departments kurzzeitig mieten, sodass wir auch abends gemeinsam etwas unternehmen können.

**Ist das Stipendium eine große Hilfe?**

Das Studium ist im Allgemeinen und auch finanziell eine große Belastung. Das Stipendium hilft mir, meinen Kostenanteil zu senken. Es gibt mir die Chance, mich für den Blockunterricht vom Arbeitgeber vollständig freistellen zu lassen und zu verschaffen. Dennoch muss man sich gut organisieren, damit einem nichts herunterfällt. Wenn ich zwei Wochen nicht bei der Arbeit war, kostet es mich Zeit, wieder umzuschalten. Und umgekehrt, zurück an der Uni, mache ich das Handy lautlos und versuche, mich nur auf das Lernen zu konzentrieren.

Seit Oktober 2019 studiert Beier als VDI-Stipendiat im berufsbegleitenden Masterprogramm der Hector School of Engineering and Management am KIT mit dem Schwerpunkt Produktentwicklung.

**Wenn es agil wird in der Firma**

**Scrum Master sind gesucht. Immer mehr Unternehmen, die mitten in der Digitalisierung ihrer Prozesse stecken, benötigen die Mediatoren von agilen Prozessmanagement für ihr Projektmanagement.**

MBA for engineers, 6.3.20, cor  
Nicht nur Start-ups, sondern mehr und mehr traditionelle Unternehmen gehen im Projektmanagement neue Wege. Sie setzen auf flexible Strukturen, schnelle Prozesse und kurze Reaktionszeiten. Dabei ersetzen sie etablierte Projektmanagementtools durch agiles Projektmanagement. Statt ausführlicher und umfassender Planung zu Beginn eines Projekts stehen bei diesen Methoden adaptives Planen sowie eine schnelle Abstimmung im Team im Vordergrund.

Scrum ist eine dieser agilen Methoden. IT-Unternehmen haben sie in den 90er-Jahren entwickelt, um die Abläufe bei der Produktion von Software zu optimieren und zu beschleunigen. Richtig durchgesetzt hat sich die Methode aber erst in den letzten fünf bis zehn Jahren.

„Wenn die Entwicklung eines Produktes oder einer Technologie auf unbekanntem Terrain stattfindet und die Anzahl der Variablen und Risiken groß ist, stoßen die klassischen Methoden, Werkzeuge und Vorgehensweisen im Projektmanagement an ihre Grenzen“, sagt Michael Krüss, der beim VDI den Bereich Strategie & Transformation verantwortet. Dann helfen nur noch agile Methoden weiter.

Scrum ist eine klar definierte Methode – mit vielen Empfehlungen und einer großen Community.

Statt ein Projekt im Voraus komplett zu planen und dabei Budget, Zeitplan, Arbeitspakete und Personal penibel vorzugeben, setzt Scrum in Projekten auf überschaubare Einheiten – sogenannte Sprints. Jeder Sprint erstreckt sich über einen vorher festgelegten Zeitraum, oftmals zwei oder vier Wochen. Ziel eines jeden Sprints ist es, ein funktionstüchtiges Zwischenprodukt zu entwickeln, welches schon dem Kunden zur Verfügung gestellt werden kann.

„Der klassische Projektmanager hat bei Scrum ausgedient“, sagt der VDI-Manager. Das Entwicklerteam arbeitet selbstorganisiert und interdisziplinär. Die agile Methode gibt mit ihren Rollen, Werten und Ereignissen den Rahmen für die Arbeit des Teams vor. Ein typisches Team setzt sich aus Entwicklern, Designern, Marketingexperten und Kundenbetreuern zusammen. Es entscheidet, wie und wie viel getan wird.

Das gesamte Team hat aktives Mitspracherecht und trägt eine gemeinsame Verantwortung für den Erfolg. Der Scrum Master coacht das Team und der Product Owner, der sich vor zwei Jahren zum Scrum Master weitergebildet hat. Unterschiedliche Mentalitäten der Teammitglieder – aufgrund von kulturellen oder fachlichen Hintergründen – können zu Reibungen führen. Und nicht nur Angehörige verschiedener Nationen, sondern auch Ingenieure, Juristen und Wirtschaftsfachleute sprechen mitunter unterschiedliche Sprachen. Aber auch mit sich selbst sollten die Mediatoren des Teams gut umgehen, ein gutes Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen haben sowie fähig sein zur Selbstdistanz.



Scrum bedeutet „Gedränge“ und kommt aus dem Sport – Scrum Master machen den Weg frei.

ler, der sich vor zwei Jahren zum Scrum Master weitergebildet hat. Unterschiedliche Mentalitäten der Teammitglieder – aufgrund von kulturellen oder fachlichen Hintergründen – können zu Reibungen führen. Und nicht nur Angehörige verschiedener Nationen, sondern auch Ingenieure, Juristen und Wirtschaftsfachleute sprechen mitunter unterschiedliche Sprachen. Aber auch mit sich selbst sollten die Mediatoren des Teams gut umgehen, ein gutes Selbstwertgefühl und Selbstvertrauen haben sowie fähig sein zur Selbstdistanz.

Wenn ein Unternehmen mit Scrum sein erstes agiles Projekt startet, sollte der Scrum Master zudem über Praxiserfahrungen verfügen, sagt Spiller. „Denn er braucht Erfahrungswerte, um Unternehmer, Team und Kunden bei dem Wechsel begleiten zu können. Sonst besteht die Gefahr, dass das Projekt scheitert – oder erhebliche Aufwände verursacht.“ Doch auch Team und Geschäftsführung müssen für den Wandel bereit sein. Dann sind Scrum und agile Methoden eine Chance, um den Weg freizumachen – für eine positive Veränderung und den Erfolg des Projekts. **HANS SCHÜRMANN**



VDI

UNSER PARTNER:

**NÄCHSTE TERMINE | 2020:**

- 12.03. München, MOC Veranstaltungszentrum
- 20.03. Ludwigsburg, Forum am Schlosspark
- 16.04. Hamburg, Handelskammer
- 24.04. Frankfurt, Kap Europa
- 08.05. Düsseldorf, Maritim

**Wir machen Ingenieurkarrieren.**

Der VDI nachrichten Recruiting Tag, Deutschlands führende Karrieremesse für Ingenieure und IT-Ingenieure. Für alle wechselwilligen Fach- und Führungskräfte, Professionals und Young Professionals ein Muss. Knüpfen Sie Kontakte zu renommierten Unternehmen und sprechen Sie mit Entscheidern aus den Fachabteilungen. Serviceangebote wie Karriereberatung und -vorträge unterstützen Sie bei Ihrem Wechselwunsch.

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

Mehr Informationen?  
Silvia Becker, Telefon: +49 211 6188-170  
[recruiting@vdi-nachrichten.com](mailto:recruiting@vdi-nachrichten.com)

**VDI nachrichten  
recruiting tag**

## Alle Infos zum MBA-Studium

Berlin 16.3. München 21.3.  
Düsseldorf 17.3. Stuttgart 23.3.  
Frankfurt 19.3.

Treffen Sie die Top Business Schools:  
WHU, ESMT Berlin, HEC Paris, IE, Duke Fuqua, HS St. Gallen, Frankfurt School, SDA Bocconi, IESE, ESCP Europe u.w.

▷ Zugang zu \$7.0 Mio. Stipendien

Jetzt gratis anmelden:  
[topmba.com/vdi](http://topmba.com/vdi)

Powered by QS

# Stoff in kleinen Dosen

Weiterbildung im Kurzzeitformat entspricht den Vorstellungen und Lernwelten der Generation Z. Bildungsexperten sehen darin eine Lernergänzung, nicht die Lösung aller Probleme.

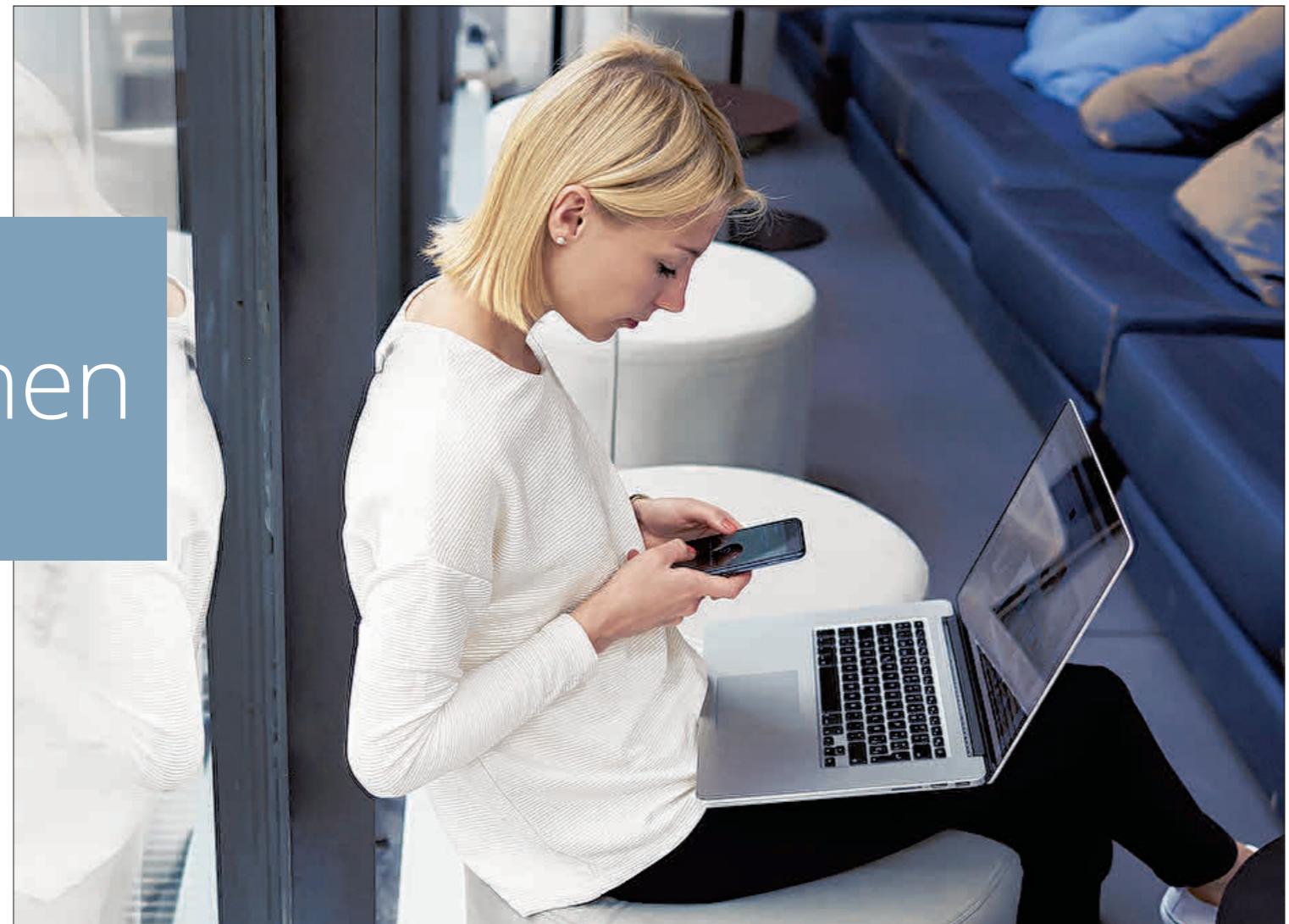


Foto: PantheonMedia/GaudiaLab

## Trend Nano-Learning: die kurze Lerneinheit zwischendurch.

MBA for Engineers, Düsseldorf, 6. 3. 2020, ws  
Eine einzige Vokabel oder Redewendung in einer Fremdsprache. Eine Benimmregel für den Berufsanfänger. Ein Arbeitssicherheitsthema. Die Definition eines Technikbegriffs. Wissen lässt sich oft in kleinen Häppchen darbieten. Es gibt sie als Tweets, Podcasts, RSS, digitale Lernkarten, Quizfragen und natürlich Videos. Einige bekannte Beispiele: die Sprachlern-App Babbel, die Animationen von SimpleShow oder die App KnowledgeFox, die einem etwa die Datenschutzverordnung anhand von 50 Kärtchen beibringt.

Sprach man noch vor wenigen Jahren von Micro-Learning, Lerneinheiten von fünf bis zehn Minuten, ist schon von Nano die Rede. Die neuen Einheiten orientieren sich an der Erzählweise der Instagram-Stories, werden für mobile Geräte aufbereitet und dauern maximal zwei Minuten. Gemünt sind die Kleinstweiterbildungsmodule auf die Generation Z, die allmählich ins Berufsleben eintritt. Sie ist mit den YouTube-Erklärvideos aufgewachsen, gewohnt, alles zu googeln und Infos in ihren Netzwerken zu tauschen. Und sie hat, soll man einer Microsoft-Studie von 2015 glauben, eine durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne von gerade mal acht (!) Sekunden. Ein Goldfisch lässt sich angeblich weniger ablenken.

## Nutzer halten Informationsfluss aufrecht

„Es gibt alle zwei Jahre neue Formate im Bereich der Weiterbildung. Sie ersetzen nicht unbedingt die älteren, sondern ergänzen sie“, sagt Geoffroy de Lestrade, Produktmarketingleiter beim Anbieter von HR (Human Resources)-Software, Cornerstone OnDemand. „Die Art, sich weiterzubilden, folgt dem, wie wir arbeiten. Es gab früher keine

Smartphones und Social Media. Diese bringen nun neue Methoden und neue Motivation hinein.“ Die Idee hinter dem Nano-Learning: innerhalb von wenigen Minuten eine einzelne Frage präzise zu beantworten.

Als Beispiel nennt de Lestrade die Serie DNA (Digital Natives Advanced) von Cornerstone OnDemand. Die Filmchen erläutern den 20-jährigen Berufsanfängern, warum die Chefin eine Mail erwartet und sonstige Dinge, die für die älteren Semester selbstverständlich sind. Andere Serien erklären, wie verschiedene Softwareprogramme oder Maschinen zu handhaben sind oder wie man Konflikte meistert. Dabei können sich längere und kürzere Formate abwechseln. „Die Bedeutung einer komplizierten Anlage erfordert ein längeres Video“, so de Lestrade. „Wenn es aber nur darum geht, welchen Knopf man drücken muss, um sie komplett auszuschalten, reichen eine bis zwei Minuten. Unsere Idee ist, Bibliotheken zu den relevanten Themen aufzubauen, die in mehreren europäischen Sprachen anbieten. Die Inhalte stellen wir mit Kooperationspartnern zusammen und erneuern sie regelmäßig.“

»Es gibt alle zwei Jahre neue Formate im Bereich der Weiterbildung. Sie ersetzen nicht unbedingt die älteren, sondern ergänzen sie.«

Geoffroy de Lestrade,  
Cornerstone OnDemand.

Für immer kürzere Lernformate sieht Jochen Robes, Betreiber von weiterbildungsblog.de, eine Reihe guter Gründe. Es sei häufig schwierig, für mehrere Stunden oder gar Tage aus dem Arbeitsprozess auszusteigen. Die kleinen Häppchen lie-

ßen sich zwischendurch, vor einem Meeting oder Telefonat sowie auch unterwegs konsumieren, bevorzugt dann, wenn man die Kenntnisse eben braucht. Noch wichtiger vielleicht: „Der Wandel wird zum Alltag: Langfristig geplante Kurse und Lehrpläne nutzen hier wenig.“

Zudem sei die Modularisierung des Lernstoffs heute Standard. Dabei müssten die Module für sich allein funktionieren. Für das Micro- und erst recht für das Nano Learning werden die Inhalte so lange destilliert wie möglich, ohne dass der Sinn verloren geht.

Beide Weiterbildungsexperten meinen, dass die kurzen Formate den aktiven Nutzer voraussetzen. Dieser ist fähig, sich selbst zu organisieren. Er soll zudem durch eigene Beiträge, Likes, Links und Kommentare den Informationsfluss am Laufen halten. „Die Möglichkeit, Content zu selektieren, erlaubt den Nutzern, eigene Lernpfade aufzubauen“, sagt de Lestrade. Sie könnten Playlists erstellen und innerhalb des Unternehmens teilen, einen kurzen Text schreiben oder sich selbst filmen. So könnten technische Leiter Arbeitsanweisungen veröffentlichen und mit Experten- oder Herstellervideos verlinken. Außendienstler könnten ihre Verkaufargumente, mit denen sie sich gegenüber Wettbewerbern durchgesetzt haben, anderen Kollegen zugänglich machen.

Die Mittelsamkeit hat aus Sicht des Weiterbildungsspezialisten mehrere Vorteile: „Die Leute sind engagierter. Zudem erfährt das Unternehmen, wer intern das Know-how hat: Das können auch informelle Experten sein. Und die Kollegen sehen, an wen sie sich mit bestimmten Fragen wenden können.“

Die meisten Informationen über die beruflichen Fähigkeiten und privaten Interessen der Beschäftigten habe man früher auf LinkedIn und Xing gefunden, weil Wissen dort geteilt wurde. „Sie standen jedoch nicht in der eigenen Firma zur Verfügung.“ Ein weiterer Aspekt seien Kenntnisse, die Mitarbeiter suchen, weil sie etwa einen Karriereschritt anstreben. „Die kürzeren Lernformate können deshalb ein Mittel der internen Rekrutierungspläne und der Mitarbeiterbindung sein.“

Da Endnutzer ihre Beiträge direkt veröffentlichten können, stellt sich die Frage nach der Qualitätskontrolle. „Man kann im Nachhinein redigieren, aber es ist keine Pflicht“, meint de Lestrade. „Vertrauen ist wichtig, sonst geht die Spontaneität verloren.“ Und wie werden Lernfortschritte geprüft? „Das ist je nach Situation erforderlich oder auch nicht“, sagt er. Was wichtig oder Pflicht sei, wie Sicherheitsregelungen oder Hygienevorschriften, werde etwa mit einer Multiple-Choice-Frage getestet. Aber die Prüfung sei überflüssig, wenn Mitarbeiter aus eigenem Antrieb lernen wollen, um z. B. mithilfe eines Tutorials ein Softwareproblem zu lösen.

Das Micro- und das Nano-Learning haben die Fachbücher, die mehrstündigen Seminare, die MOOCs und andere Präsenz- und Onlineformate nicht abgelöst, betont der Experte. Denn alle Themen lassen sich nicht kleinteilig zerlegen. Andererseits ist in Sachen Kürze nicht das letzte Wort gesprochen: Künftig wird man vielleicht lernen, indem man ultrakurze Erklärungen zu unbekannten Dingen auf der VR-Brille eingeblendet bekommt.

MATILDA JORDANOVA-DUDA

In einem Good-Practice-Bericht zeigt Acatech auf, dass deutsche Großunternehmen die Bedeutung digitaler Herausforderungen für die Weiterbildung erkannt haben. Zwei Beispiele.

MBA for Engineers, Düsseldorf, 6. 3. 2020, ws  
Wie versuchen große Unternehmen, ihre Beschäftigten auf dem Weg in die digitale Arbeitswelt zu unterstützen? Acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften stellt in einer aktuellen Studie Beispiele vor, wie innovative Lernplattformen und -tools für die Weiterbildung aussehen und eingesetzt werden können.

Dabei nahm Acatech einige Großunternehmen unter die Lupe, darunter Deutsche Bahn, BMW, Otto Group und SAP. „Die 14 Good-Practice-Beispiele aus dem Acatech-Bericht belegen eindeutig: Viele Unternehmen sind auf dem Weg, lebenslanges Lernen noch strategischer zu fördern und im Zuge dessen einen Wandel zu vollziehen – hin zu einer Kultur, die selbstbestimmt, arbeitsintegriert und kontinuierlich

maßnahmenbezogenen Lernen im Seminarraum, hin zu einem selbstgesteuerten und eigenverantwortlichen Lernen.“

Alle Beschäftigungsgruppen des Unternehmens können orts- und zeitunabhängig von verschiedenen Endgeräten aus auf multimediale Lerninhalte zugreifen. Über „Fitness-Checks“ können sie ihren persönlichen Wissensstand ermitteln und sich darauf aufbauend vom System entsprechende Lernempfehlungen geben lassen.

»Auch die BMW TalentFactory der BMW Group könnte laut Acatech als Vorbild dienen. Um praxisnahe, eigenverantwortliches Lernen wie auch Kollaboration und Kreativität in der Lösungsforschung noch stärker zu fördern, hat das Unternehmen die TalentFactory eingeführt. In ihrem ersten Ausbildungsjahr arbeiten Auszubildende und dual Studierende in interdisziplinären Teams wie in einem Start-up zusammen und entwickeln Produkte und Dienstleistungen für Fachabteilungen und externe Kunden. „Lernen findet dadurch prozessübergreifend und kontinuierlich „on the job“ statt“ kommentiert Acatech. „Hinterfragen, Ausprobieren oder Fehler machen sind dabei ausdrücklich erwünscht.“

„Der Fortlauf der digitalen Transformation ist ungewiss, ein Ende nicht absehbar. Deshalb ist es wichtig, dass Beschäftigte Problemlösekompetenzen, Kreativität und agile Mindsets ausprägen, damit sie mit häufig wechselnden Herausforderungen zureckkommen“, meint Acatech-Präsident Dieter Spath.

Manfred Prenzel, Bildungsforscher an der Universität Wien, fasst zusammen, worauf es ankommt: „Der Umgang mit Ungewissheit kann als ganz besondere Herausforderung der digitalen Transformation betrachtet werden – auch deshalb, weil er mit kognitiven, emotionalen und motivationalen Prozessen verbunden ist.“ Um Beschäftigte beim lebenslangen Lernen zu unterstützen, sei es daher zentral, den Lernenden Orientierung zu geben. „In einigen der dargestellten Beispielen wird diese Herausforderung aufgegriffen und sehr ernst genommen.“

WOLFGANG SCHMITZ / ACATECH

# Spielerisch und zweckorientiert



Gemeinsam lernen unter dem Dach und mithilfe des Arbeitgebers. Und vor allem so, dass Weiterbildung nicht als notwendiges Übel, sondern als Bereicherung verstanden wird.

Foto: PartnerAcatech/Andrea/Opus



## Ihr Karriereplus in der Spezialchemie

Bei ALTANA entwickeln wir die Spezialchemie der Zukunft und verändern die Welt von morgen. Deshalb fördern wir Menschen, die vorausdenken. Sie finden bei uns alle Möglichkeiten zur beruflichen und persönlichen Entfaltung. Und noch mehr: Eine von Innovationsgeist und Unternehmermut geprägte Atmosphäre, in der wir unsere Ideen im offenen Austausch zur Perfektion bringen. Eine Kultur der Zusammenarbeit, in der Sie als Macher immer auch gefragt sind, die richtigen Impulse für künftige Erfolge zu geben. Möchten Sie Ihr Leben um dieses entscheidende Plus bereichern?

Entdecken Sie Ihre Entfaltungsmöglichkeiten als Spezialisten/in der Fachrichtung Lack-, Kunststoff- oder Chemieingenieurwesen:  
[www.altana.jobs](http://www.altana.jobs)



BYK ECKART ELANTAS ACTEGA

ALTANA

# Flexibel zum MBA in Engineering Management

Gerade für angehende Führungskräfte mit technischem oder naturwissenschaftlichem Hintergrund ist der Aufbau von Führungskompetenzen – sogenannte „Leadership Skills“ –, wie Teamführung, interkulturelle Kompetenz und Organisationsentwicklung, aber auch die Sachkenntnis relevanter betriebswirtschaftlicher Bewertungsmethoden erfolgsentscheidend.

Hier setzt der MBA-Studiengang „Engineering Management“ der Wilhelm Büchner Hochschule an. Fach- und Führungskräfte, die bereits einen Studienabschluss in Natur-/Ingenieurwissenschaften oder Informatik haben und über mindestens zwei Jahre Berufserfahrung verfügen, erlangen im Laufe des einjährigen Studiums wichtige Kompetenzen im Umgang mit typischen Führungsaufgaben.

Prof. Dr. Sabine Landwehr-Zloch, Dekanin des Fachbereichs Wirtschaftsingenieurwesen und Technologiemanagement, erläutert: „Als führender Anbieter von technischen Studiengängen im Fernstudium wissen wir genau, welche betriebswirtschaftlichen Managementkompetenzen angehenden Führungskräften mit technischem Hintergrund noch fehlen, und können diese durch unser MBA-Studium maßgeschneidert komplettieren.“

Am Ende ihres Studiums verfügen die Absolventen über ein fundiertes Managementwissen. Sie sind in der Lage, interdisziplinäre Teams zu führen sowie fachübergreifende Prozesse zu gestalten. Wer eine Führungsfunktion anstrebt, der erlangt mit diesem MBA-Studiengang alle dafür nötigen fachlichen Voraussetzungen.

#### Aufbau des Studiums

Das Studium teilt sich in ein Kern- und ein Projektstudium: Der theoretische Teil, das Kernstudium, dient dem Wissensaufbau in relevanten wirtschaftswissenschaftlichen Bereichen und der Entwicklung von Führungskompetenzen. Zusätzlich bilden die Studierenden aus einem Angebot an Wahlpflichtfächern ihren individuellen Schwerpunkt.

Der praktische Teil, das Projektstudium, besteht aus einer Projektarbeit und der Projektwerkstatt. Im Rahmen der Projektarbeit wenden die Studierenden das zuvor erlernte Wissen zur Lösung von praxisnahen Problemstellungen an. „Die Projektarbeit im Team war ein echtes Highlight im Rahmen des Studiums, sowohl inhaltlich als auch von der Dynamik der Zusammenarbeit. Es hat richtig Spaß gemacht, mit einem völlig neu zusammengestellten Team von Mitgliedern aus verschiedenen Disziplinen an unterschiedlichen Standorten zusammenzuarbeiten und ein gemeinsames Ziel zu realisieren.“ (Josef Wittl, MBA-Absolvent der Wilhelm Büchner Hochschule)

#### Projektwerkstatt

Die Projektwerkstatt ist ein zweitägiges Präsenzseminar, das sich am Ansatz des forschenden Lernens orientiert. Hier hebt sich das Angebot der Wilhelm Büchner Hochschule klar von an-

deren MBA-Programmen ab. Neben klassischen Bewertungsmethoden werden psychologisches Wissen und Methoden zur systematischen Zukunftsanalyse vermittelt. In Kleingruppen lernen die Studierenden, strategische Entscheidungen anhand von konkreten Fällen zu treffen. Dabei werden auch aktuelle Forschungsfragen bearbeitet, beispielsweise: „Wie trifft eine Führungskraft innovative Entscheidungen im Kontext von Digitalisierung und Industrie 4.0?“

Prof. Dr. Sabine Landwehr-Zloch unterstreicht die Notwendigkeit einer Wissensvermittlung, die über die klassischen Bewertungsmethoden hinausgeht: „Führung im Zeitalter von Digitalisierung und Industrie 4.0 bedeutet für Führungskräfte, Entscheidungen treffen zu müssen, auch wenn viele zukünftige Entwicklungen aus heutiger Sicht noch ungewiss sind. Eine gute Führungskraft muss mit diesem „VUCA-Kontext“ (VUCA = Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) umgehen können und proaktiv die Zukunft gestalten. Klassische Bewertungsmethoden und vermeintlich belastbares Erfahrungswissen werden schnell wertlos, wenn man in neuen Kontexten arbeitet, beispielsweise das eigene Unternehmen an die digitalen Herausforderungen anpassen möchte. Aus diesem Grund haben wir die Projektwerkstatt genau auf diese zukunftsweisenden Fragen ausgerichtet und geben unseren Studierenden die passenden Methoden und Werkzeuge an die Hand.“

Der nachhaltige Ansatz des MBA-Studiums an der Wilhelm Büchner Hochschule wird dankend angenommen: „Mir hat am besten die starke Konzentration auf Zukunftsthemen mit hohem Praxisbezug durch erfahrene Dozenten – oft bekannte Koryphäen auf ihrem Gebiet – und die relevante Projektarbeit in Gruppen gefallen. [...] Die Möglichkeit, Vorlesungen als Online-Repetitorien zu besuchen, hat mir erlaubt, trotz der großen Distanz zwischen Liechtenstein und Hessen, mein Studium neben meiner Vollzeitstelle sehr gut zu bewältigen“, so Katrin Fischer, MBA-Absolventin der Wilhelm Büchner Hochschule.

#### Über die Wilhelm Büchner Hochschule

Im Jahr 1997 gegründet ist die staatlich anerkannte Wilhelm Büchner Hochschule heute mit über 6 000 Studierenden die größte private Hochschule für Technik in Deutschland. Das Studienangebot der in Darmstadt ansässigen Fernhochschule richtet sich schwerpunktmäßig an Berufstätige und umfasst derzeit über 40 Bachelor- und Master-Studiengänge sowie 39 akademische Weiterbildungen in den Fachbereichen Informatik, Ingenieurwissenschaften, Energie-, Umwelt- und Verfahrenstechnik sowie Wirtschaftsingenieur-



Prof. Dr. Sabine Landwehr-Zloch, Dekanin des Fachbereichs Wirtschaftsingenieurwesen und Technologiemanagement

wesen und Technologiemanagement. Alle Studiengänge zeichnen sich dadurch aus, dass sie nicht nur das nötige technische Fachwissen, sondern auch fachübergreifende Kompetenzen wie Management, Führung und Kommunikation vermitteln.

Studierende der Wilhelm Büchner Hochschule schätzen insbesondere die hohe zeitliche Flexibilität, das individuelle Lerntempo sowie die ortsunabhängige Möglichkeit der Erlangung eines akademischen Abschlusses. Durch einen idealen Methodenmix kombiniert mit persönlicher Studienbetreuung und schnell erreichbaren Fachtutoren sind Beruf und Studium optimal zu verbinden. Das belegen auch die kontinuierlich steigenden Absolventenzahlen. Der Studieneinstieg an der Wilhelm Büchner Hochschule ist mit vielfältigen Voraussetzungen möglich – auch ohne Abitur.

Die zur Klett Gruppe gehörende Hochschule wurde durch den Wissenschaftsrat institutional akkreditiert, darüber hinaus sind alle Studiengänge durch die Akkreditierungsagenturen ACQUIN und ZEvA akkreditiert. Die Wilhelm Büchner Hochschule kooperiert in Forschung und Lehre mit namhaften Hochschulen und Unternehmen, darunter die Technische Universität Dresden, die Hochschule Bochum, die Deutsche Bahn oder Currenta, ein Joint Venture der Bayer AG und der LANXESS AG.

Den MBA in Engineering Management erlangen... nach nur zwei Semestern Regelstudienzeit! Weitere Informationen zum Studiengang und den Zulassungsvoraussetzungen erhalten Interessierte direkt bei der Studienberatung der Wilhelm Büchner Hochschule, telefonisch unter: 0800 924 10 00 oder per E-Mail an: beratung@wb-fernstudium.de

## Haben Sie Ihre Karriereplanung schon abgeschlossen?

Machen Sie neben dem Beruf Ihren MBA!

Fordern Sie jetzt Ihr persönliches Studienhandbuch an:  
[wb-fernstudium.de](http://wb-fernstudium.de)

- » staatlich anerkannt und akkreditiert
- » Start an 365 Tagen im Jahr
- » ortsunabhängig studieren

- » neben dem Beruf
- » 26 Prüfungsstandorte
- » 4 Wochen kostenlos testen

Wir bieten den MBA auch in englischer Sprache an.

Jetzt GRATIS Infopaket anfordern!

[www.wb-fernstudium.de](http://www.wb-fernstudium.de)

