



# ARBEIT UND BILDUNG

Die einen verweisen auf die Gefahren der Digitalisierung für die Arbeitsplätze, die anderen auf die darin liegenden Chancen für bessere und erfüllende Tätigkeiten. Doch in einem sind sich alle einig: Berufliche Weiterbildung ist wichtiger denn je.



THEMA

WEITERBILDUNG  
IM ZEICHEN DER  
DIGITALISIERUNG

## MANPOWER

Mitarbeiter, die lernen, was die Maschine nicht kann, werden auch in Zukunft gefragt sein.

## MEISTERLEISTUNG

Wer führen will, braucht den Master. Das hatten sich die Macher der Bologna-Reform anders vorgestellt.

## MULTIMEDIAL

Dem Internet ist es egal, wo und wann man studiert. Hauptsache, man tut es.

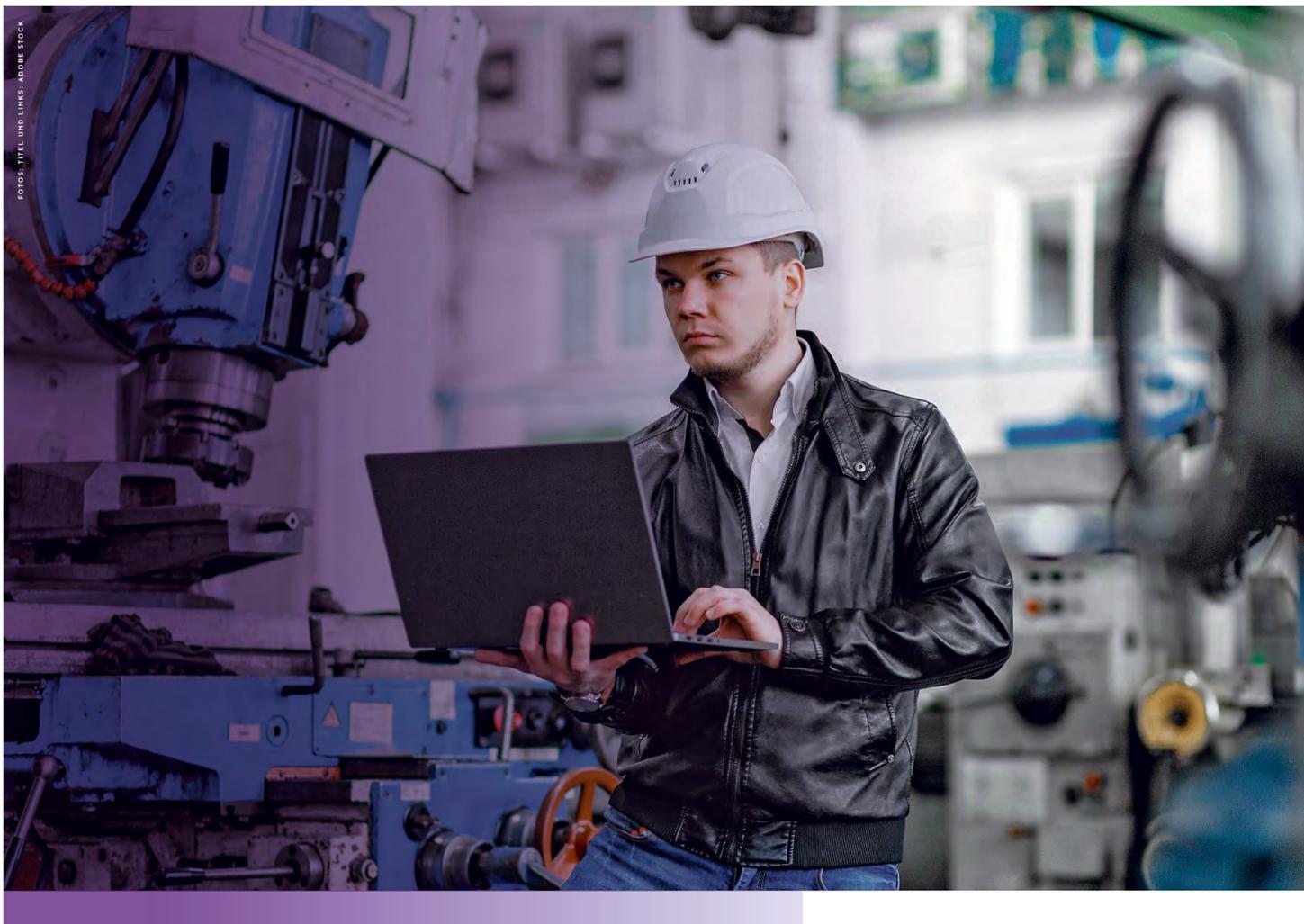


## LIEBE LESERIN, LIEBE LESER,

innerhalb eines guten Jahrzehnts hat die Digitalisierung mit Smartphones, Social Media und Messaging unsere Lebens- und Kommunikationsweise radikal verändert. Auch in der Wirtschaft treiben immer bessere Computer und von künstlicher Intelligenz unterstützte Industrieroboter die Automatisierung voran. Noch sind die Folgen dieses gravierenden Wandels für die Zahl und Qualität der künftigen Arbeitsplätze nicht absehbar. Doch eines ist sicher: Je schneller sich die Arbeitswelt verändert, desto wichtiger wird die kontinuierliche Weiterbildung für Unternehmen und die darin tätigen Menschen. Weil die einen künftig noch stärker auf qualifizierte Mitarbeiter angewiesen sein werden. Und weil die anderen fortan auch im Wettbewerb mit Algorithmen und Maschinen stehen.

In jeder Veränderung liegt bekanntlich eine Chance. Dank der Digitalisierung kann sich heute jede und jeder fachlich und persönlich weiterbilden. Schon das ist eine Fähigkeit, die der Mensch (noch) besser beherrscht als jede Maschine. Auch Kreativität, Empathie und Führungsstärke werden auf absehbare Zeit Alleinstellungsmerkmale von menschlichen Mitarbeitern bleiben. Wie man seine Berufschancen in einer digitalisierten Arbeitswelt bewahren oder sogar verbessern kann, was man dafür wissen muss und welche Möglichkeiten und Förderungen der Weiterbildung im Zeichen der Digitalisierung es gibt, darüber diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Runden Tisches im 26. Stock des Süddeutschen Verlages. Mit dieser Anzeigenonderveröffentlichung der *Süddeutschen Zeitung* fassen wir für Sie die wichtigsten Inhalte der interessanten Debatte zusammen und betrachten das Thema unter verschiedenen Aspekten. Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Karen Engelhardt  
Jacob Neuhauser  
Redaktion



# FIT FÜR DIE ARBEITSWELT VON MORGEN

Wenn Digitalisierung auf Lerneifer trifft, ist allen geholfen: Die Unternehmen bekommen ihre ersehnten Fachkräfte, und die Mitarbeiter hüpfen aufs Karrieresprungbrett.

## SIE DISKUTIEREN AM RUNDEN TISCH

### Prof. Dr. Andreas Altmann

Management Center Innsbruck  
Rektor

### Dr. Stefan Loibl

IHK Akademie München und Oberbayern  
Geschäftsführer

### Dr. Hans Pongratz

Technische Universität München  
Senior Vice President und CIO

### Lisa Sievers

Gymglish  
Head of Strategic Partnerships

### Katrin Thieme-Wagner

Haufe Akademie Freiburg  
Bereichsleiterin Haufe-Akademie Consulting

### Clara Tu

Fraunhofer Academy München  
Leiterin Geschäftsfeld Externe Weiterbildung

### VERTRETUNG DER SÜDDEUTSCHEN ZEITUNG

#### Arno Makowsky

Moderator

#### Sandra Dittrich

Leitung Produktentwicklung/-management

#### Jürgen Maukner

Gesamtanzeigenleitung

# B

Bei der digitalen Revolution sind wir Begünstigte und Leidtragende zugleich. Wir lesen auf unseren Smartphones, dass die Produktivität in den digitalen Vorreiterbranchen nach oben schnellert. Als Mitarbeiter in einem e-Business und als Aktienbesitzer finden wir das gut. Tags darauf kündigt die Chefin an, dass die internet-basierten Technologien eine umfassende Reorganisation unserer Abteilung zur Folge haben werden. Das finden wir nicht gut. Wir sind meinungsstark. Aber oft viel zu sehr Gewohnheitstier, als dass wir den einzig richtigen Schluss ziehen würden: Die Vorteile der Digitalisierung sind nur um den Preis der Veränderung zu haben. Und damit muss jeder bei sich selbst anfangen. Beim Fitness-Test für den Arbeitsmarkt heißt die entscheidende Frage: Bin ich mit meinen professionellen Kenntnissen und Fähigkeiten für das digitale Zeitalter gerüstet?

„Die Digitalisierung verändert berufliche Kompetenzprofile und Karrierewege radikal.“ Achim Berg, Präsident des Branchenverbands der deutschen Informations- und Telekommunikationswirtschaft Bitkom, redet nicht um den heißen Brei herum. „Alle Berufe werden sich verändern, viele werden verschwinden, neue entstehen. Der

typische Lebenslauf – Schule, Ausbildung oder Studium, 40 Jahre derselbe Beruf – gehört für die meisten der Vergangenheit an.“ Den Bitkom gibt es seit 1999, und vor Berg hat jeder seiner Vorgänger genau dasselbe vorhergesagt. Jetzt aber wird es tatsächlich ernst. Alle drei Jahre erkundigt sich das Institut der deutschen Wirtschaft nach dem Stand der Digitalisierung. Hier der Statusbericht vom April 2019: Erwartungsgemäß rangieren die großen Industrieunternehmen bei der Vernetzung und Steuerung von Maschinen und Anlagen über das Internet an der Spitze. Doch die Dienstleistungen holen zügig auf. Rund 44 Prozent der unternehmensnahen Servicegeber wie Banken, Versicherer, Unternehmensberater oder Werbetreibende nutzen bereits drei oder mehr digitale Technologien in ihrem Arbeitsalltag. Das können digitale Vertriebswege sein, Big-Data-Analysen oder der digitale Datenaustausch mit Kunden und Lieferanten. Bei den gesellschaftsnahen Dienstleistern aus dem Gesundheits- oder Sozialwesen, dem Kultur- und Sportbereich sind es immerhin schon 40 Prozent. Sie alle benötigen Mitarbeiter, die mit den neuen Techniken umgehen können. Den Handel hat der Bitkom im letzten November unter die Lupe genommen und stellt fest: Über 70 Prozent der Unternehmen sind auch oder sogar ausschließlich im e-Commerce aktiv. Mehr als jeder zehnte Händler, der stationär und im Internet anbietet, verkauft mindestens die Hälfte seines Umsatzes online. Bei den unternehmerischen Herausforderungen der Händler rangierte die Digitalisierung noch vor Problemen wie den steigenden Ladenmieten oder der Suche nach geeigneten Mitarbeitern.

Müssen wir also schon bald mit Millionen von Erwerbslosen rechnen? Oder gehen uns in wenigen Jahren die Fachkräfte ganz aus? Nach einer Studie, die im Januar auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos vorgestellt wurde, erwarten weltweit mehr Menschen von der digitalen Revolution eine Zunahme an Arbeitsplätzen als einen Rückgang. Wobei die meisten davon ausgehen, dass 65 Prozent der Jobs, die die zwischen 1995 und 2010

## ALLE MANN AN DIE MÄUSE

Von mehrtätig bis mehrjährig, offline und online: Lernen in allen Formaten

Weiterbildung mit Stoßrichtung Digitalisierung ist der große Renner. Weil hier der wahre Fachkräftemangel herrscht, können sich beruflich engagierte Arbeitnehmer zu Recht auf diesem Zukunftsfeld große Chancen ausrechnen. Das Angebot an Studiengängen, Seminaren, Lehrgängen und Kursen ist riesig. Es reicht vom berufsbegleitenden Fachstudium und mehrmonatigen Zertifikatslehrgängen wie zum Beispiel „Fachfrau/-mann e-Commerce“ über Seminare für agile Arbeitstechniken und Industrie 4.0 bis hin zur eintägigen Schulung an einem neuen Fertigungsroboter. Vieles kann mittlerweile online gelernt werden. Denn natürlich hat die Digitalisierung längst auch in der Weiterbildung Einzug gehalten. Allerdings sollte man die Beschreibung der Kursinhalte genau studieren und sich nicht von einem coolen Titel wie „Digitalisierungsmanager“, „Zukunftsmanager“ oder „Expert of Digital Management“ beeindrucken lassen. Denn oft kann man das neue Wissen gar nicht an seinem Arbeitsplatz einbringen. Wer unsicher ist, auf welchem Wissensgebiet er neue Kenntnisse erwerben möchte, sollte sich unbedingt mit seinen Vorgesetzten beraten. Es sei denn, mit Abschluss der Weiterbildung ist ohnehin ein Stellenwechsel geplant.

Karen Engelhardt



Geborenen der Generation Z künftig ausführen werden, noch gar nicht existieren. Das sollte all den „Uns geht die Arbeit aus“-Argunern zu denken geben. „Sicher wissen wir nur eines“, stellt Lucia Falkenberg klar, Personalchefin und Leiterin der Kompetenzgruppe New Work beim Internetverband eco, „die Aufgabenfelder und die Arbeit werden sich durch die Digitalisierung verändern, neue Jobs und Arbeitsplätze werden entstehen, und es ist höchste Zeit, sich darauf einzustellen.“ Den Internetverband gibt es schon fast ein Vierteljahrhundert. „Der Computer ist längst in unser aller Leben angekommen“, resümiert Falkenberg und appelliert an alle, die bislang Augen und Ohren zugekniffen haben: „Es ist überfällig, sich auf die Digitalisierung einzustellen.“ Medizin auf Zucker schmeckt besser: Laut einer Umfrage des Beratungsunternehmens Hays schätzen es Personaler sehr, wenn Bewerber ihre anhaltende Lernbereitschaft unter Beweis gestellt haben (siehe Grafik) – einerlei, ob mit einer fachlichen Weiterbildung in Richtung Digitalisierung oder auf einem ganz anderen Gebiet. Dann aber bitte mit digitalen Hilfsmitteln!

Wenn Arbeitnehmer keine unangenehmen Überraschungen erleben wollen, tun sie gut daran, Anlauf zu nehmen und beherzt in das bereits angebrochene Digitalzeitalter hineinzuspringen. Wie? Mit Köpfchen – nämlich mit Weiterbildung. Ob im erlernten Beruf oder noch einmal ganz von vorn in einem neuen Wissensgebiet, muss jeder selbst entscheiden. Tatsache ist, dass es noch nie zuvor so viele Weiterbildungsangebote gab wie heute. In allen Berufen lässt sich Boden gut machen. In allen Funktionen kann man sein Wissen auffrischen. Und das in vielerlei Formen, ob tagsüber oder abends, am Wochenende oder in Modulbauweise, ob im Seminarraum, im Hörsaal oder zu Hause beim Lernen vor dem Bildschirm.

„Nie war der Zugang zu Wissen einfacher als heute“, ermuntert Mirco Fretter, Präsident des Fernunterrichts-Anbieters Forum DistanzE-Learning. „Online-Tutorials bieten Hilfestellungen in nahezu allen Lebenslagen, und Suchmaschinen liefern in Sekundenschnelle Antworten auf all unsere Fragen. Digitalisierung ist schon lange fest in unserem privaten wie auch beruflichen Alltag verankert.“ Wenn dann noch Lernerfer dazu kommt, sollten wir auf der sicheren Seite sein. So wie Kevin Schwarzinger es jetzt ist, auf jeden Fall bis zur nächsten Weiterbildung: Ein finanzwirtschaftliches Fernstudium machte aus dem Schornsteinfeger aus Wien einen Investmentbanker.

Im Meisterlehrgang hatte Schwarzinger seine Freude an Geldthemen entdeckt. Gern hätte er das studiert, aber in Österreich braucht man dafür die Matura. Anders in Deutschland: Hier ebnet nicht nur das Abitur, sondern auch die Meisterprüfung plus Berufserfahrung plus Aufnahmeprüfung den Weg in die Hochschule. Und wenn keine in der Nähe ist, dann büffelt man eben online. Genau das hat der Wiener getan: die Digitalisierung für sich persönlich genutzt und viel im Internet gelernt. „Parallel zum Studium habe ich weiter als Schornsteinfeger gearbeitet“, erzählt der 26-Jährige. „Daher konnte ich die Weiterbildung und die Reisekosten zu den Prüfungen in Deutschland aus dem laufenden Einkommen finanzieren.“ Vor zwei Jahren hat Schwarzinger seinen Bachelor in Finanzwirtschaft abgeschlossen. Heute berät er vermögende Privatkunden bei der Geldanlage und erzählt gern von seiner Kehrtwende im Beruf. Auch gewesene Schornsteinfeger können Glück bringen. Und Glück haben – wenn sie ihre Zielstrebigkeit in den richtigen Kanal lenken und sich für eine Weiterbildung entscheiden, mit der sie der Digitalisierung nicht ausweichen, sondern auf sie zugehen.

Karen Engelhard



QUELLE: HAYS AS: WIRTSCHAFTS- UND BERUFSPROFIS: LEHRBEREICH WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN DER UNIVERSITÄT WÜRZBURG

## INTERESSANTE JOBANGEBOTE KOMMEN VON SELBST

„Ich weiß jetzt, was es heißt, in der beruflichen Entwicklung die Extra-Meile zu laufen“, sagt Jonathan Wagner und erzählt, wie er sich vom Facharbeiter über den Diplom-Ingenieur immer weiter gebildet hat. Für den Mittdreißiger hat es sich jetzt schon gelohnt: Er ist oberster Key Account Manager E-Mobility bei ZF in Schweinfurt.

„Begeisterung für Technik ist mir in die Wiege gelegt. Schon als Kind baute ich Lego-Seilbahnen quer durchs Haus, schraubte an Fahrzeugen und verkündete beharrlich, dass ich später mal Autos bauen würde. Nach der Realschule begann ich eine Ausbildung zum Werkzeugmechaniker bei ZF, einem großen, weltweit tätigen Automobilzulieferer in Schweinfurt. Motiviert von meinem Ausbilder packte mich der Ehrgeiz und ich begann, mir peu à peu das Rüstzeug für verantwortungsvollere Positionen anzueignen. Ich holte das Fachabitur nach und studierte Maschinenbau. Doch nachdem ich als Diplom-Ingenieur erneut bei ZF eingestiegen bin, wurde mir klar, dass mich nicht nur die Technik reizt. Ich wollte wissen, wie Technik und Wirtschaft zusammenhängen, mich faszinierte das große Ganze. Also war für mich der nächste Schritt ein MBA-Studium.“

Weil ich neben dem Studium weiterarbeiten wollte, entschied ich mich 2014 für den berufsbegleitenden Fernstudiengang Engineering Management an der Wilhelm Büchner Hochschule. Mit den Prüfungen in der Tasche wurde ich noch 2015 Senior Project Manager. In der Folgezeit bekam ich intern mehrere Jobangebote und wechselte 2017 aus der Produktentwicklung elektrifizierter Achsantriebe als Key Account Manager in den Bereich E-Mobility. Schon nach kurzer Bewährungszeit durfte ich dort Personal aufbauen. Seit 2018 bin ich Head of Key Account Management und für fünf Mitarbeiter verantwortlich. Ich musste mich bei ZF noch nie für den nächsten Schritt bewerben. Ich wurde immer gefragt, ob ich Interesse habe.

Während meines MBA-Studiums habe ich etwas Wesentliches gelernt: Noch so tolle Technik hilft niemandem, wenn sie unverkäuflich ist. In meinem Job geht es unter anderem um die Planung, Entwicklung und Markteinführung von neuen Technologien, um Projektmanagement, Aufbauorganisation und Mitarbeiterführung. Die analytische Denkweise aus dem MBA-Studium hilft mir zudem bei der Digitalisierung unserer Prozesse. Denn dadurch fällt es mir leicht, Abläufe computergerecht zu erfassen.

Ich würde das MBA-Studium jederzeit erneut machen, auch als Fernstudium, denn es hat mir den Weg für einen raschen Aufstieg geebnet. Gegangen bin ich ihn aber selbst!“



Jonathan Wagner sagt, das MBA-Studium habe auch seinen Führungsstil verändert: „Ich weiß nun, dass jeder eine Perle in sich trägt. Wenn wir die Fähigkeiten von Menschen erkennen und richtig einsetzen, haben sie mehr Freude an der Arbeit. Und das dient auch dem Unternehmenserfolg.“

### ANZEIGE

## Studieren am MCI – Jetzt bewerben!

### Nächste Bewerbungsfrist Montag, 3. Juni 2019 – 1180 Studienplätze für Herbst 2019 zu vergeben.

Voll angelaufen ist das Bewerbungsverfahren um die begehrten Studienplätze der Unternehmerischen Hochschule®. Bereits jetzt sind knapp 3000 Bewerbungen aus aller Welt eingegangen. Die Studierenden haben die Wahl aus 26 praxisnahen und international ausgerichteten Bachelor- und Masterstudien in den Bereichen Wirtschaft, Gesellschaft, Technologie und Life Sciences sowie 16 kompakten Weiterbildungslehrgängen.

11 Studiengänge in Englisch, Auslandssemester an 270 Partneruniversitäten, 16 Double-Degree-Optionen mit der Möglichkeit eines zusätzlichen internationalen Studienabschlusses, 5 Online-Studiengänge, hohe Serviceorientierung, überschaubare Gruppengrößen und Spitzenergebnisse in Akkreditierungen, Umfragen und Rankings und hervorragende Berufsperspektiven bestätigen die hohe Qualität eines Studienabschlusses am MCI.



Bewerben kann man sich komfortabel online: [www.mci.edu/bewerbung](http://www.mci.edu/bewerbung). Das dreistufige Aufnahmeverfahren beinhaltet aussagekräftige Bewerbungsdossiers, schriftliche Tests und persönliche Aufnahmegespräche.

### Studieren an der Unternehmerischen Hochschule®

#### BACHELOR

- Betriebswirtschaft
- Bio- & Lebensmitteltechnologie
- Business & Management
- Digital Business & Software Engineering
- Management, Communication & IT
- Management & Recht
- Mechatronik
- Nonprofit-, Sozial- & Gesundheitsmanagement
- Soziale Arbeit
- Tourismus- & Freizeitwirtschaft
- Umwelt-, Verfahrens- & Energietechnik
- Wirtschaftsingenieurwesen

#### MASTER

- Biotechnologie
- Corporate Governance & Finance
- Entrepreneurship & Tourismus
- European Health Economics & Management
- International Business & Law
- International Business & Management
- International Health & Social Management
- Lebensmitteltechnologie & Ernährung
- Management, Communication & IT
- Mechatronik & Smart Technologies
- Medical Technologies\*
- Soziale Arbeit, Sozialpolitik & -management
- Umwelt-, Verfahrens- & Energietechnik
- Wirtschaftsingenieurwesen

\*vorbehaltlich Akkreditierung

#### Weiterbildung: MBA & MSc

Postgraduale Masterstudien, kompakte Lehrgänge, punktgenaue Seminare sowie maßgeschneiderte Firmenprogramme machen das MCI zum Karrierebegleiter für motivierte Menschen und Innovationsmotor der heimischen Wirtschaft.

Die Master-Studiengänge bieten besonders engagierten Persönlichkeiten hervorragende Möglichkeiten einer berufsbegleitenden postgradualen Weiterbildung in 4 Semestern mit international anerkanntem akademischen Abschluss.

- Health & Hospital Management MBA**  
Start: 7. Oktober 2019
- Management & Leadership MSc**  
Start: 10. Oktober 2019
- Digital Economy & Leadership MSc**  
Start: 15. Oktober 2019
- Digital Business MBA**  
Start: 17. Oktober 2019
- International Business MBA**  
Start: 21. Oktober 2019
- Digital Marketing & Analytics MSc**  
Start: 8. November 2019

#### Zertifikats-Lehrgänge (Auswahl)

Die hochkarätigen Lehrgänge vermitteln state-of-the-art Wissen und stellen sicher, dass Theorie und Praxis zu einem wirkungsvollen Ganzen verknüpft werden. Der Abschluss befähigt, den immer rascheren gesellschaftlichen, technologischen und vor allem wirtschaftlichen Wandel aktiv zu nutzen.

- General Management**  
Betriebswirtschaft für Nicht-Betriebswirtinnen und Nicht-Betriebswirte  
Start: 10. Oktober 2019, Dauer: 25 Tage
- Systemische Führungspsychologie**  
Eine Synthese aus neuem Denken und praktischem Handeln  
Start: 24. Oktober 2019, Dauer: 8 Tage
- Personalmanagement**  
Human Resource Development in lernfähigen Organisationen  
Start: 15. November 2019, Dauer: 16 Tage
- Innovationsmanagement**  
Wettbewerbsvorteile durch Strategie, Kreativität und Nachhaltigkeit  
Start: 29. November 2019, Dauer: 16 Tage

[www.mci.edu/weiterbildung](http://www.mci.edu/weiterbildung)

#### Online studieren: innovativ & flexibel

Digitalisierung und Onlinestudium zählen seit Jahren zu den erklärten strategischen Stoßrichtungen des MCI.

Mittlerweile studieren 15 % der Hörer in einem der 9 Online-Studiengänge und Zertifikatslehrgänge. Allen gemeinsam ist die innovative Verknüpfung von Präsenzphasen an der Hochschule, modernen Onlinemodulen unter Verwendung digitaler Plattformen sowie interaktiven Lehrmaterialien, E-Books, Journals, Bücher und Skripten.

#### Neu ab Herbst: MSc in Medical Technologies\*

Innovativ, zukunftsorientiert, international – das ist das neue Masterstudium „Medical Technologies“ am MCI.

Die Medizintechnik mit ihren vielfältigen Ausprägungen, Anwendungen und Anknüpfungen in Richtung Digitalisierung, Informatik, Gesundheit, Sport, Ergonomie und Rehabilitation zählt zu den wichtigsten Zukunftsfeldern mit exzellenten Karrierechancen.

Die inhaltliche Ausrichtung des englischsprachigen Studienganges mit hoher Praxisorientierung bereitet die Studierenden auf anspruchsvolle Positionen in Forschung, Entwicklung, Industrie, Start-ups und Consulting vor.

\*vorbehaltlich Akkreditierung

#### Beispielgebende Abschlussquote

Anspruchsvolle Aufnahmeverfahren, moderne Infrastruktur, intensive Betreuung und hoher Servicegrad bewirken, dass 85 % aller MCI-Studierenden ihr Studium erfolgreich abschließen, und dies in der Regel auch in der vorgesehenen Studiendauer.

Erfolgsquote  
**85%**  
der MCI-Studierenden schließen ihr Studium erfolgreich ab.

#### Hervorragende Perspektiven

Mit mehr als 2 Stellenangeboten bereits vor (!) Studienabschluss bieten sich den Absolventen hervorragende berufliche Perspektiven im In- und Ausland.

Stellenangebote  
**2,1:1**  
Stellenangebote bereits bei Studienabschluss  
Quelle: MCI Absolventen/-innenbefragung 2017

#### Internationale Top-Rankings

Laufende Spitzenplätze in Akkreditierungen, Umfragen und Rankings bestätigen die hervorragende Qualität eines Studiums an der Unternehmerischen Hochschule®.

Das von der internationalen Akkreditierungsagentur FIBAA dem MCI sogar doppelt verliehene goldene Premiensegel sowie die weltweite Akkreditierung als internationale Top-Business School durch die amerikanische Akkreditierungsagentur AACSB bieten Gewissheit für internationales akademisches Niveau und höchstes Ansehen in der Wirtschaft.

#### Distinguished Guests

Seit seiner Gründung ist das MCI regelmäßig Treffpunkt hochrangiger Gäste aus Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur und Politik. Praktisch im Wochentakt treffen Studierende und Alumni am MCI auf EU-Kommissare, Staatspräsidenten, Premierminister, Vorstandsvorsitzende, Start-up-Unternehmer oder außergewöhnliche Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft, Kunst und Kultur. [www.mci.edu/alumni](http://www.mci.edu/alumni), Anmeldung: [alumni@mci.edu](mailto:alumni@mci.edu)

#### MCI Open House

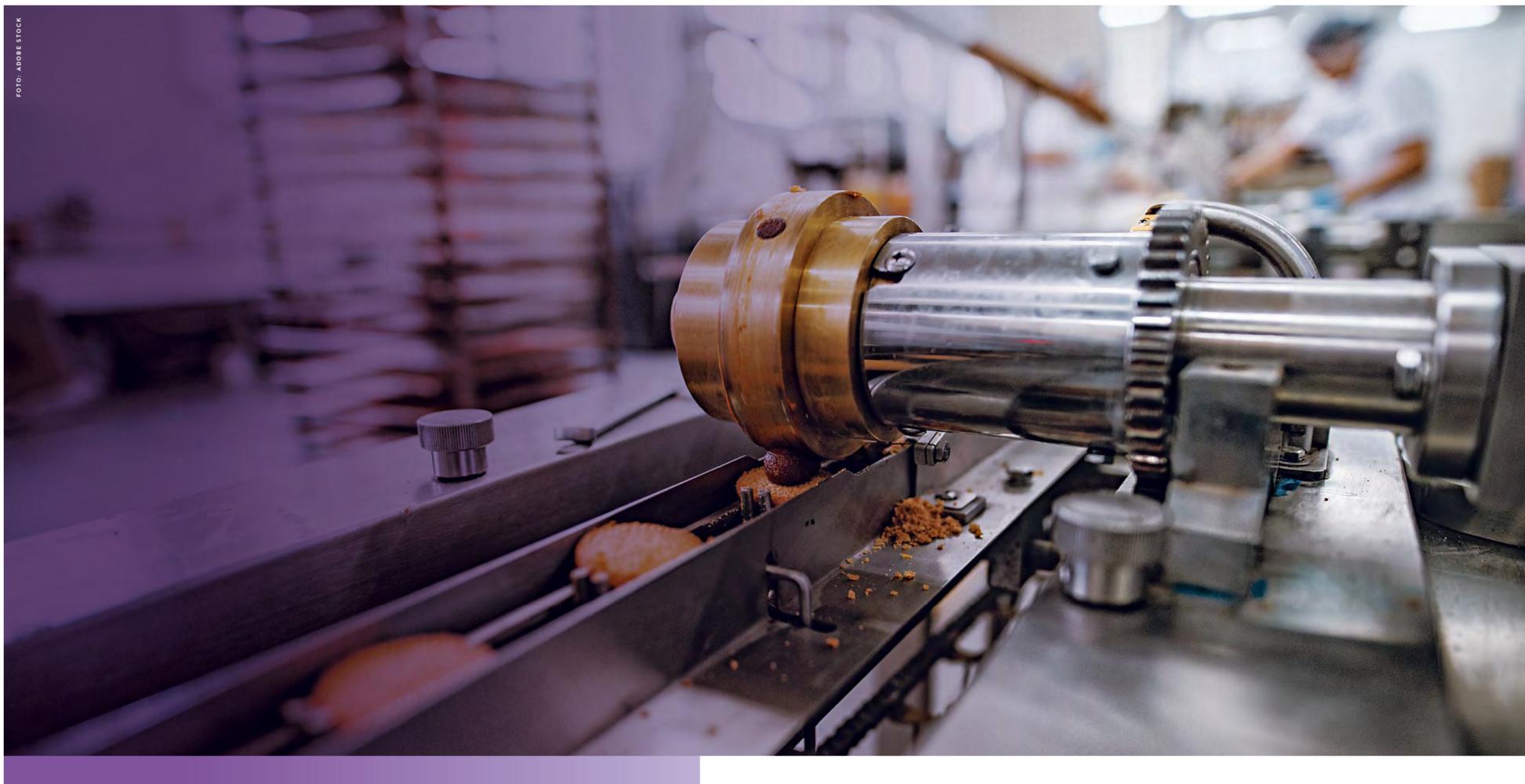
Am Samstag, den 18. Mai 2019, 9–14 Uhr, öffnet das MCI seine Türen. Egal, ob Bachelor-, Master-Studium oder ein Programm in der Executive Education, beim Open House können sich Studieninteressenten aus erster Hand über ihr Wunsch-Studium informieren.

Der persönliche Austausch mit Professoren, Studierenden und Alumni bietet qualitätsvolle Informationen über Studieninhalte, Forschung, Projekte und berufliche Perspektiven.

Infos & Programm: [mci.edu/openhouse](http://mci.edu/openhouse)

**MCI**  
DIE UNTERNEHMERISCHE  
HOCHSCHULE

Management Center Innsbruck  
Universitätsstraße 15  
6020 Innsbruck  
+43 512 2070 0  
[office@mci.edu](mailto:office@mci.edu)  
[www.mci.edu](http://www.mci.edu)



# MENSCH SCHLÄGT MASCHINE

Der rasante Wandel in der Arbeitswelt verlangt kontinuierliche Lernbereitschaft. Die Motivation ist bei vielen Mitarbeitern vorhanden. Auch die Richtung ist klar: Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben, die menschliche Intelligenz und Skills erfordern oder mit der die Arbeit von Maschinen gelenkt wird.

# W

Wie tiefgreifend die Digitalisierung unser Leben heute schon berührt, ist vielen Menschen im Alltag gar nicht bewusst. Wer denkt beim morgendlichen Frühstück mit Semmeln, Brezeln und Croissants schon daran, dass diese auf Maschinen gefertigt werden, die vollautomatisiert kleine Teigstücke kneten, wiegen, schneiden, schlingen und biegen? Denn der Bäcker im weißen Kittel, der all das per Hand macht, ist längst Vergangenheit. Viele dieser Maschinen stammen aus dem unterfränkischen Markt Einersheim. Der dort ansässige Bäckereimaschinenhersteller Fritsch ist ein Beispiel dafür, wie Digitalisierung

„WER WEITERBILDUNG VERNACHLÄSSIGT, RISIKIERT SEINE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT.“

die mittelständische Industrie verändert. Auf der Fachmesse iba 2018 in München gab das Unternehmen einen Ausblick auf neue „intelligente Services“, die es aktuell entwickelt: Mit der permanenten Überwachung kritischer Bauteile durch Sensoren sollen Bäcker künftig beispielsweise jederzeit den Zustand ihrer Anlage prüfen und in

geplanten Wartungsintervallen rechtzeitig Teile austauschen können. Deshalb bildet sich Stefan Eydel, der bei Fritsch Anfang Januar von der Office-IT in die Entwicklungs-IT wechselte, im Rahmen einer externen Weiterbildung gerade zum Data Analysten weiter. Hatte er es bislang mit Unternehmens- und Mitarbeiterdaten zu tun, so beschäftigt er sich jetzt mit Kennzahlen, die vor allem für die Kunden interessant sind. „Bei der Weiterbildung geht es um die Aufbereitung und Darstellung von Daten über den Zustand von Komponenten der Bäckereimaschinen sowie über Produktionskennzahlen, die unsere Anlagen erfassen“, erklärt Eydel. „Ziel ist es, mithilfe dieser Daten den Kunden zusätzliche Dienstleistungen anbieten und damit einen Mehrwert schaffen zu können. Und natürlich sollen die Kunden auch effizienter und sicherer mit den Anlagen arbeiten.“

Wie Stefan Eydel haben Arbeitnehmer aus allen Branchen die Digitalisierung, die Zukunft im Blick. „Wir stellen fest, dass die Weiterbildung stark von den betrieblichen Notwendigkeiten getrieben ist“, sagt Professor Friedrich Hubert Esser, Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) in Bonn. „Wo im Unternehmen Digitalisierung stattfindet – ganz gleich, ob es sich um computergestützte Prozesssteuerung oder um die Einführung von KI-Systemen handelt –, da passen sich die Arbeitnehmer der Veränderung an. Denn die Betriebe drängen auf Weiterbildung, und die Mitarbeiter erkennen, dass es auch in ihrem eigenen Interesse ist, Neues zu lernen.“ Das bestätigt die Studie „Wert der Weiterbildung“, für die das Marktforschungsinstitut Forsa im August 2018 im Auftrag der Haufe Akademie bundesweit 1018 Angestellte befragte. Demnach sind die wichtigsten Beweggründe von Mitarbeitern für eine Weiterbildung persönliche Interessen (siehe Grafik): Lernfreude, fachliche Weiterentwicklung, den Anschluss halten und der Aufstieg im Beruf sowie ein höheres Gehalt. Die Tatsache, dass rund 70 Prozent der Mitarbeiter ihre Weiterbildung entweder beim Arbeitgeber aktiv einfordern oder privat organisieren, legt den Schluss nahe, dass Unternehmen das Potenzial von Personalentwicklung nur ungenügend ausschöpfen. „Wer nur rund 30 Prozent seiner Belegschaft signalisiert, dass ihre Weiterbildung erwünscht ist, riskiert seine Wettbewerbsfähigkeit“, mahnt Jörg Schmidt, Geschäftsführer der Haufe Akademie.

Doch welche Kompetenzen und Skills werden künftig besonders gefragt sein? Und welche Stärken sollten Mitarbeiter mitbringen, um künftig im Wettbewerb mit Algorithmen und Maschinen bestehen zu können? Dominik Roth, der als Group Director und Teamleiter bei der Per-

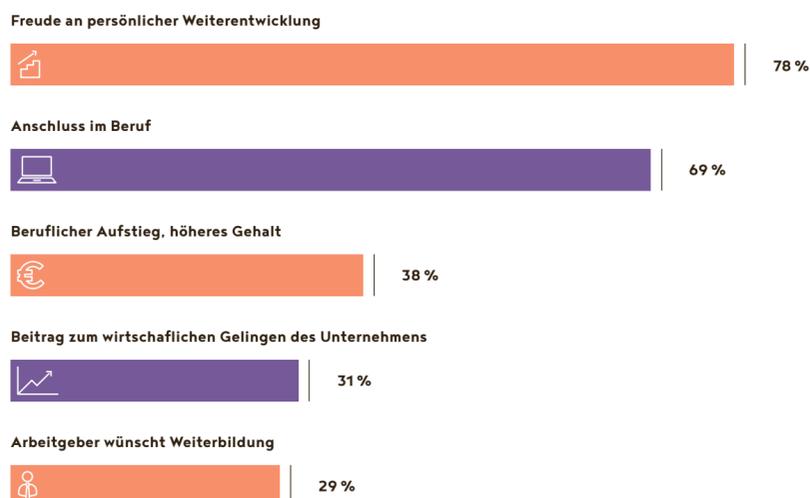
sonalberatung Mercuri Urval in München jedes Jahr mehr als 100 Assessments von Führungskräften durchführt, hat ein klares Bild vor Augen, wenn es darum geht, welche Fähigkeiten in Zukunft gefragt sein werden und welche durch künstliche Intelligenz (KI) ersetzt werden können. „In der digitalen Black Box suchen Mitarbeiter nach Vertrauen und menschlicher Präsenz“, weiß Roth. „Daher werden die sozialen Kompetenzen immer wichtiger. KI überschwemmt uns mit numerischer und analytischer Intelligenz. Deshalb werden vor allem administrative Berufe wie Buchhaltung oder solche im Umfeld von Finanzdienstleistungen sowie alle nicht-komplexen Tätigkeiten, die eine feste Routine aufweisen oder rein analytischer Natur sind, leicht ersetzbar sein“, sagt Roth.

Anders sehe es bei Führungs- und Vertriebsaufgaben aus. „Hier geht es um strategisch-konzeptionelle Intelligenz und um Soft Skills, bei denen der Mensch der Maschine überlegen ist“, sagt der Personalberater. „Für die Mitarbeiterführung oder das Überzeugen von Kunden

bleiben kognitive Empathie, rhetorische Fähigkeiten, Adaption- und Begeisterungsfähigkeit sowie Flexibilität unabdingbar.“ Das Treffen von Entscheidungen werde von KI unterstützt, aber die Verantwortung für die Entscheidung bleibe auch in einer digitalen Welt immer beim Menschen, betont Roth. Häufig werde zwar die fachliche Schulung der Mitarbeiter forciert, aber der steigende Einfluss sozialer Fertigkeiten in der Digitalisierung unterschätzt. Deshalb empfiehlt er Unternehmen, im Zuge ihrer Digitalisierungsstrategie gleichermaßen in die Technik wie in die Soft Skills ihrer Fach- und Führungskräfte zu investieren.

Was diese Entwicklung konkret bedeutet, zeigt ein Blick auf die Münchner Agentur Maisberger. Sie unterstützt Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen bei der strategischen Unternehmens- und Finanzkommunikation sowie bei der klassischen Öffentlichkeitsarbeit. „Die Digitalisierung wirkt sich bei uns auf allen Ebenen aus“, versichert Beate Faderl, Managing Partner bei Maisberger. „Schon allein die Themen unserer Kunden sind von der

DIE GRÜNDE DER MITARBEITER FÜR WEITERBILDUNG  
BUNDESWEITE STUDIE „WERT DER WEITERBILDUNG“ UNTER 1018 ANGESTELLTEN





Digitalisierung geprägt und reichen von Internet of Things und Automatisierung über 5G und künstliche Intelligenz bis hin zu Collaboration und New Learning.“ Zudem fragten die Kunden zunehmend neue digitale Dienstleistungen ab. Faderl: „Es stehen mehr digitale Kanäle für die Kommunikation zur Verfügung, und es gibt immer bessere Möglichkeiten für das Monitoring und die Erfolgsauswertung von Kommunikationsmaßnahmen.“

Für die neuen und vielfältigen Aufgaben benötigt die Agentur Mitarbeiter, die bereit sind, mit den laufenden Veränderungen in der Branche Schritt zu halten. Social Media Consultant Steven Miller ist einer von ihnen. „Der Bedarf an toolbasiertem Know-how steigt immens an“, sagt Miller, „außerdem wird es immer wichtiger, die richtige Infrastruktur aufzusetzen, um digitale Kommunikation erfolgreich zu betreiben.“ Zusätzlich müsse man in der Lage sein, Daten zu lesen und Schlüsse daraus zu ziehen, die wiederum der Kommunikation weiterhelfen. Um das zu können, hat er vor Kurzem eine Schulung zum Thema Social Media Advertising absolviert. Chefin Beate Faderl geht freilich nicht davon aus, dass die Technik irgendwann die Mitarbeiter ersetzen kann. „Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement oder Teamfähigkeit werden immer wichtiger“, bekräftigt die Managerin. „Ebenso die Fähigkeit, Kunden professionell zu beraten. Am ehesten kann das Monitoring von Kommunikations- und Promotionsmaßnahmen von KI übernommen werden. In punkto Texte wird es wohl noch lange dauern, bis diese von maschinellen Tools erstellt werden können.“

Was die Studie „Wert der Weiterbildung“ auch zeigt: Aktuell bilden sich Männer häufiger weiter als ihre Kolleginnen. Der Grund dafür liegt wohl noch immer in den unterschiedlichen Berufs- und Familienbiografien. Umso wichtiger ist es, Weiterbildung mit flexiblen, auch digitalen Formaten und in kleinen Einheiten zu organisieren, damit sie sich in den Berufsalltag einbinden lässt – so wie bei Stefan Eydel und Steven Miller. „Wer Weiterbildung nicht nur zusätzlich zur Arbeitszeit anbietet, fördert unternehmerische Einbindung und Praxistransfer und hebt so das Potenzial aller Mitarbeiter“, betont Jörg Schmidt. Sein Fazit: „Die Mitarbeiter sind hoch motiviert, allerdings sind die persönlichen Ressourcen knapp. Umso mehr liegt es an den Unternehmen, die Motivation der Mitarbeiter zu erkennen und als wichtiges Potenzial und mit viel höherem Stellenwert im Unternehmen zu nutzen.“ *Jacob Neuhauser*

## FÜR EIN „ICH WILL!“ IST ES NIE ZU SPÄT

Unternehmen, die aktiv auf die Digitalisierung zugehen, benötigen Mitarbeiter, die zum Weiterlernen bereit sind. *Sabine Josch*, Personaldirektorin beim Versandhändler Otto in Hamburg erläutert, wie das Unternehmen die Lernbereitschaft auch von älteren Mitarbeitern unterstützt und mit ihren Ängsten umgeht.

### Was ändert sich für Ihr Unternehmen durch die Umstellung auf e-Commerce, und wie wirkt sich das konkret auf die Arbeitsplätze in Ihrem Unternehmen aus?

*Josch* – Mit unserem Onlineshop otto.de sind wir bereits seit 1995 im e-Commerce tätig. Die fortschreitende Digitalisierung und der Wandel unseres Geschäftsmodells zur Plattform sorgen durchgehend für Veränderungen, auf die sich unsere Mitarbeiter einstellen müssen. Das macht sich vor allem in Arbeitsprozessen und der Art der Zusammenarbeit bemerkbar. Durch sich stetig verändernde Aufgaben und andere Anforderungen an Arbeit entstehen völlig neue Rollen, Tätigkeitsfelder und Verantwortlichkeiten. Damit geht einher, dass sich auch das Führungsverständnis und die Kommunikationswege ändern. Wir durchleben Veränderungsprozesse in kürzeren Abständen, und damit sinnstiftend und zukunftsorientiert umzugehen ist eine herausfordernde Aufgabe sowohl für das Unternehmen als auch für jeden Einzelnen.

### Wie viele Ihrer Mitarbeiter bilden Sie im Jahr weiter, und wie steht das im Verhältnis zur Gesamtzahl aller Beschäftigten?

*Josch* – Weiterbildungen haben für uns seit je her einen hohen Stellenwert. Deshalb bilden wir in unserer haus-eigenen Akademie regelmäßig einen Großteil der Belegschaft weiter. Zusätzlich bieten wir zu Präsenztrainings auch onlinebasierte Weiterbildung an, um sie besser in

den Alltag zu integrieren und das lebenslange Lernen einfacher zu gestalten. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben sich deutlich mehr als die Hälfte unserer 4900 Mitarbeiter weitergebildet.

### Mit welchen Weiterbildungsmaßnahmen sorgen Sie dafür, dass auch ältere Mitarbeiter künftig das können, was sie in einem digitalisierten Arbeitsumfeld benötigen?

*Josch* – Wir sehen es als unseren Auftrag, alle Mitarbeiter fit für die immer weiter voranschreitende Digitalisierung zu machen. Weiterbildung ist für uns daher keine Frage des Alters, sondern der Haltung. Hierfür haben wir unter anderem das Projekt „TechUcation“ ins Leben gerufen, in dessen Rahmen wir allen unseren Kollegen ein digitales Lernangebot zur Verfügung stellen werden. Ziel ist es, ein digitales Grundverständnis zu vermitteln und eine einheitliche digitale Sprache zu entwickeln. Um Ängste zu nehmen und Lust auf weitergehendes Lernen zu machen, wird jeder in seinem Tempo lernen und aus verschiedenen unterstützenden Maßnahmen auswählen können, die für ihn wichtig sind. Unseren älteren Mitarbeitern stehen zusätzlichen zu diesem Programm und unseren weiteren Trainingsangeboten spezielle Schulungs- und Netzwerkformate zur Verfügung.

### Gibt es bei älteren Mitarbeitern im Vergleich zu anderen Altersgruppen Hürden oder gar Widerstände, die überwunden werden müssen?

*Josch* – Sicherlich wachsen Jugendliche heute mit einem anderen Verständnis auf, und Veränderung ist immer dann schwieriger, je länger Arbeitsabläufe eingeübt sind. Trotzdem haben wir die Erfahrung gemacht, dass es in

„WEITERBILDUNG IST FÜR UNS KEINE FRAGE DES ALTERS, SONDERN DER HALTUNG. JEDER BEKOMMT UNTERSTÜTZUNG.“

allen Altersgruppen Mitarbeiter gibt, die der Digitalisierung positiv gegenüberstehen und denen die Veränderungen leichter fallen. Aber auch solche, die diesem Thema eher verunsichert gegenüberstehen. Deshalb möchten wir unsere Mitarbeiter abholen und ihnen ein breites Spektrum an unterschiedlichen Angeboten bieten. Damit stellen wir sicher, dass jeder Mitarbeiter die Unterstützung bekommt, die er gerade benötigt – und das unabhängig vom Alter.

*Interview:  
Jacob Neuhauser*



Sabine Josch ist Personaldirektorin bei OTTO in Hamburg.

## Sprachen lernen mit der Süddeutschen Zeitung und Gymglish



### Verbessern Sie sich einfach online

Testen Sie die Gymglish-Methode: Englisch und Französisch lernen mit Humor und ohne viel Aufwand

[englisch.sueddeutsche.de](http://englisch.sueddeutsche.de)  
[franzoesisch.sueddeutsche.de](http://franzoesisch.sueddeutsche.de)

Einen Monat kostenlos testen

Süddeutsche Zeitung

gymglish

BESSER.WEITER.BILDUNG.

## K@rriere nach Maß

Freie Zeiteinteilung, hohe Flexibilität und optimale Ergebnisse - so geht Lernen heute!

Die IHK Akademie München und Oberbayern bietet ein umfangreiches Angebot an Online-Weiterbildungen, die Wissen durch Webinare und modernen E-Learning-Methoden vermitteln.

Für mich hat sich's gelohnt!

Jetzt informieren!

Alle Infos auf:  
[www.ihk-akademie-muenchen.de/online-lernen](http://www.ihk-akademie-muenchen.de/online-lernen)

IHK Akademie  
München und Oberbayern



# LERNEN IST EINE REISE, KEIN EVENT

Wie keine andere technische Entwicklung zuvor verändert die Digitalisierung die Arbeitsweise in fast allen Branchen. Sie ermöglicht Unternehmen und ihren Mitarbeitern ganz neue Formen des Lernens und erleichtert damit den Zugang zu beruflicher Weiterbildung. Nur die Motivation muss man immer noch selbst mitbringen.

# D

Die Aussicht aus dem 26. Stockwerk des Süddeutschen Verlags in München, wo sich am 11. April hochrangige Vertreter aus Wissenschaft, Forschung und beruflichen Weiterbildungseinrichtungen versammelten, wurde an diesem späten Nachmittag durch sehr dieses Wetter beeinträchtigt. Scheinbar undurchsichtig sind auch die Folgen der Digitalisierung für Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Die digitale Transformation in nahezu allen Wirtschaftsbereichen führt bei Unternehmen und ihren Mitarbeitern zu Unsicherheiten. Nicht wenige von ihnen haben angesichts der immer schnelleren technologischen Entwicklung das Gefühl, nicht mehr Schritt halten zu können. Hinzu kommt, dass das Angebot an berufli-

cher Weiterbildung heute so groß und unübersichtlich ist wie noch nie, und auch bei den Lehrmethoden gibt es immer mehr Formate. Das erleichtert es Unternehmern und Mitarbeitern einerseits, sich neben der Arbeit beruflich weiterzubilden, andererseits stellt sich damit die Frage, welche Methoden und Formate im konkreten Fall am sinnvollsten sind. Vor diesem Hintergrund diskutierten auf Einladung des Verlags der *Süddeutschen Zeitung* sechs Teilnehmer und Teilnehmerinnen, deren Organisationen praxisnahe Studiengänge oder gezielte berufliche Weiterbildung anbieten, rund zwei Stunden lang über die Zukunft der Weiterbildung in einer zunehmend digitalen Arbeitswelt.

Arno Makowsky, freier Journalist und früherer Ressortleiter bei der *Süddeutschen Zeitung*, moderierte den Runden Tisch zum Thema „Weiterbildung im Zeichen der Digitalisierung.“ Auf den folgenden Seiten können Sie, leicht gekürzt, die angeregte Diskussion über die Herausforderungen und Chancen der beruflichen Weiterbildung sowie den Einsatz digitaler Lehrmethoden verfolgen.

**Frau Thieme-Wagner, Sie begleiten als Bereichsleiterin bei Haufe-Akademie Consulting Unternehmen bei Organisationsentwicklung und Neuem Lernen. Sehen die Firmen Personalentwicklung als wichtige Aufgabe an?**

**Katrin Thieme-Wagner** – Ja und Nein, denn aktuell versuchen viele Unternehmen noch, mit alten Konzepten neu zu star-

„WEITERBILDUNG IST FÜR MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN DIE BESTE CHANCE, UM FACHKRÄFTE ZU GEWINNEN.“

ten. Dabei haben wir jedoch kein gutes Gefühl und stehen mit dieser Sicht nicht allein. Das Corporate Leadership Council hat im Rahmen einer Studie Manager nach dem Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen befragt. Dabei kam heraus, dass nur etwa ein Drittel der Maßnahmen etwas für die tägliche Arbeit oder den unternehmerischen Erfolg gebracht haben. Mit anderen Worten: Zwei Drittel der Maßnahmen waren herausgeworfenes Geld. Außerdem erfolgte nur rund ein Viertel der Maßnahmen zeitgerecht, das heißt genau dann, wenn das Unternehmen das Know-how gebraucht

hätte. Aus diesen Gründen gehen manche Geschäftsführer dazu über, neues Lernen selbst in die Hand zu nehmen, anstatt es dem HR-Bereich zu überlassen. Hinzu kommt, dass Bereiche mit hohem Innovationsdruck oder Fachkräftemangel wie Forschung und Entwicklung oder IT eigenständig fördern, zum Beispiel über den Austausch in Expertengruppen durch Technologie wie neue Lernlösungen oder Enterprise Social Networks. So wird die Entwicklung von Geschäft und Menschen besser synchronisiert.

**Herr Loibl, als Geschäftsführer der IHK Akademie München und Oberbayern sehen Sie das Thema Weiterbildung vor allem als Mittel zur Fachkräftesicherung. Funktioniert das bei mittelständischen Unternehmen?**

**Stefan Loibl** – Ja, denn Weiterbildung ist für mittelständische Unternehmen die beste Chance, um Fachkräfte zu gewinnen. 89 Prozent der Unternehmen in Bayern sind kleine Firmen, und die haben kaum eine Chance, wie die Großunternehmen qualifiziertes Personal am Markt zu finden. Umso größer der Fachkräftemangel wird, desto drängender wird das Problem. Der Mittelstand muss deshalb darauf setzen, eigene Mitarbeiter aus- und dann weiterzubilden, auch, um sich durch Personalentwicklung als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren.

**Herr Altmann, Sie sind Gründungsrektor der „Unternehmerischen Hochschule“ in Innsbruck.**



### Was verstehen Sie darunter, und wie sehen Ihre Konzepte zur digitalen Weiterbildung aus?

**Andreas Altmann** – Ich war als Postdoc an der Universität Innsbruck Teil einer Taskforce, die es sich zum Ziel gemacht hatte, neue Studien- und Weiterbildungsangebote zu entwickeln und die Universität stärker nach außen zu öffnen. Dabei stießen wir aufgrund der Regulierung schnell an Grenzen. So kam die Idee, unter dem Schirm der Universität eine neue akademische Einrichtung zu gründen, das, was wir heute als Management Center Innsbruck – Die Unternehmerische Hochschule® kennen. Unsere Aufgabe war zunächst akademische Weiterbildung. Heute bieten wir auch ein umfassendes Portfolio an internationalen Studienprogrammen. Im Bereich maßgeschneiderter Programme kommen Unternehmen zu uns, die ein konkretes Problem haben, sei es bei der Strategieentwicklung, im Vertrieb, der Digitalisierung oder sonst wo. Wir setzen uns mit den Entscheidungsträgern zusammen und gestalten gemeinsam den Prozess zur Problemlösung, in welchem Weiterbildung meist einen tragenden Bestandteil darstellt. Damit erzielen wir hervorragende Ergebnisse. So haben wir beispielsweise für eine führende Bankengruppe in Österreich einen „MBA in Banking & Management“ aufgesetzt, der insbesondere Digitalisierung, Innovation und neue Geschäftsmodelle im Vordergrund hat. Viele etablierte Unternehmen tun sich schwer, Innovation systematisch voranzutreiben. Wir nehmen sie an der Hand und begleiten sie.



Katrin Thieme-Wagner, Bereichsleiterin bei Haufe-Akademie Consulting, und Dr. Stefan Loibl, Geschäftsführer der IHK Akademie München und Oberbayern.

### Frau Sievers, als Head of Strategic Partnerships bei Gymglish, einem Anbieter für Online-Sprachkurse, setzen sie sehr stark auf digitale Formate bei der Weiterbildung. Sind Ihre Erfahrungen damit rundweg positiv oder gibt es Versprechen, die das digitale Lernen nicht einhält?

**Lisa Sievers** – Die beiden wichtigsten Versprechen der Digitalisierung beim Lernen waren der globale und demokratische Zugang zu Bildung und ein höheres Maß an Flexibilität bei der Weiterbildung. Das ging schon vor 20 Jahren mit Telefonkursen und PDFs los und bietet heute mit YouTube oder MOOCs (Massive Open Online Courses), also

„DAS ANGEBOT MUSS SO AUFBEREITET WERDEN, DASS ES GENUTZT WIRD.“

Wissensvermittlung per Video, Lesematerial und Foren, in denen Lehrende und Lernende sich austauschen, viel mehr Möglichkeiten. Aus unserer Sicht, die auf Feedback von Unternehmen beruht, die zuvor eigene Lernplattformen entwickelt hatten, haben diese Formate ein Problem: 93 Prozent der Mitarbeiter sind nicht länger als einen Monat dabei geblieben. Auch bei den MOOCs halten höchstens fünf bis zehn Prozent der Teilnehmer bis zum Ende durch, und die waren vorher schon meist sehr gut ausgebildet. Das Demokratisierungsversprechen hat sich leider nicht bewährt. Das Angebot ist zwar vorhanden, es muss aber so aufbereitet werden, dass es genutzt wird.

### Herr Pongratz, Sie sind Vizepräsident und CIO der Technischen Universität München und haben viel Erfahrung mit neuen digitalen Formaten wie MOOCs. Wie erfolgreich sind Sie damit?

Die Aufmerksamkeitsspanne der Lernenden sinkt. Kluge Weiterbildungskonzepte wirken dem entgegen.



**Hans Pongratz** – Aus meiner Sicht sehr, die Frage besteht für uns aber auch darin, welche Zielgruppe wir erreichen wollen. MOOCs betrachten wir auch unter Marketingaspekten, weil wir als Universität mit unseren Themen weltweit sichtbar werden und damit auch neue Themen besetzen können. Früher haben Professoren Lehrbücher geschrieben und damit eine Schule geprägt. Was ist heute das Pendant dazu – das PDF, der Online-Artikel oder ein weltweiter Online-Kurs? Mit den neuen Formaten bekommt man über Klickanalysen natürlich eine unglaubliche Transparenz und wertvolles Feedback. Wir wissen genau, welche Inhalte wie lange genutzt werden. Als wir damit vor ein paar Jahren angefangen haben, lag die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne bei 13 Minuten. Heute sind es nur noch acht Minuten, ehe die Teilnehmer bei einem Lehrvideo wegklicken. Im klassischen Hörsaal sind es 90 Minuten, das heißt die Aufzeichnung einer Vorlesung macht nur wenig Sinn. Diese Entwicklung ist auch für Lehrende eine Herausforderung, denn sie müssen neue Konzepte entwickeln. In acht Minuten kann ich gerade mal einen Gedanken entwickeln. Man muss aber auch bedenken, dass wir Kurse zum Teil mit mehr als 30 000 Teilnehmern starten. Wenn nur fünf Prozent den Kurs bis zum Ende durchhalten, sind das immer noch deutlich mehr als in einen Hörsaal passen – und damit ein Erfolg.

### Frau Tu, die Fraunhofer Gesellschaft ist vor allem für ihre 72 Forschungsinstitute bekannt. Sie als Leiterin des Geschäftsfelds Externe Weiterbildung an der Fraunhofer Academy bringen Forschungsergebnisse durch Weiterbildung in die Unternehmen. Wie läuft diese Transformation in der Praxis?

**Clara Tu** – Weiterbildung ist für uns grundsätzlich eine wichtige Transfersäule im Innovationsgeschehen. Wir geben durch unsere Weiterbildungskonzepte unser Forschungswissen in die Wirtschaft weiter. Fraunhofer fokussiert daher ganz stark auf den unternehmerischen Nutzen. Dabei setzen wir auf intrinsische Motivation, das heißt sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiter müssen von sich aus die Transformation vorantreiben wollen. Wir betonen unsere vielfältige Forschung, aber die Unternehmen interessieren vor allem, ob sie mit uns ein Problem lösen können oder wie unser Know-how sie besser macht. Dank unserer



angewandten Forschung sehen wir neue Themen und Entwicklungen frühzeitig und können entsprechende Angebote entwickeln. Die Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine ist solch ein Thema, bei dem viele Mitarbeiter in der Produktion auf Distanz gehen. Die Unternehmen benötigen aber Leute, die mit Robotern umgehen können, und wenn sie den Nutzen sehen, ist bei vielen Mitarbeitern auch die Motivation vorhanden. Unser Schwerpunkt liegt dabei auf Mitarbeiter zwischen 35 und 50 Jahren, und da macht sich auch bei uns der Generationswechsel in Bezug auf Digitalisierung bemerkbar. Wir setzen mit der Weiterbildung nun auch noch früher an, und die neue Generation ist aufgeschlossener dafür, weil sie weiß, dass sie sich weiterentwickeln muss. Weil es ihre Jobs in zehn Jahren vielleicht so gar nicht mehr geben wird.

1

## DIGITALE KONZEPTE FÜR WEITERBILDUNG

### Früher hat man gesagt, dass etwa 20 Prozent der Mitarbeiter in Unternehmen nicht motiviert sind, sich weiterzubilden. Gibt es solche Bremsen überhaupt noch?

**Stefan Loibl** – 20 Prozent halte ich für zu viel. Aber auch in Unternehmen gibt es immer noch bildungsaverse Menschen, die es in komplexen Umgebungen zunehmend schwerer haben. Die Firmen möchten sie entwickeln, aber es gibt eine kleine Gruppe von Mitarbeitern, die argumentiert, dass sie gute Arbeit leisten und daher keine Weiterbildung benötigen. Selbst wenn Unternehmen darlegen, dass Arbeitsplätze sich verändern oder gar wegfallen, akzeptieren sie das nicht und sind nicht motiviert, sich weiterzubilden. Das betrifft insbesondere ungelernete Kräfte, die häufig eine schwierige Bildungsbiografie haben. Diese Gruppe tut sich auch schwer, wieder ins Lernen einzusteigen, vor allem wenn es um eigenverantwortliches digitalisiertes Lernen geht. Lernbereitschaft ist also keineswegs nur eine Altersfrage.

**Clara Tu** – Das möchte ich noch ergänzen, denn auch in hochqualifizierten Berufen wie Juristen, Ärzten oder Ingenieuren gibt es Menschen, die es gewohnt sind, ihre Aufgaben ohne neue technologische Werkzeuge eigenständig zu lösen. Diese sind zum Teil nicht technikaffin oder lehnen es ab, sich mit neuen Algorithmen oder KI-Lösungen zu beschäftigen, die ihren Beruf maßgeblich beeinflussen würden. Nicht minder ist hier auch ein Gefühl einer Bedrohung durch die Digitalisierung zu spüren, da sie sich in ihrer Kompetenz bedroht fühlen. Aus unserer Forschung heraus sehen wir, dass sich fast alle Berufe, unabhängig von der Bildungsstufe, verändern. Daher sind wirklich alle betroffen.

### Bevor man sich mit Konzepten der digitalen Weiterbildung beschäftigt, stellt sich doch die Frage, was digitalisiertes Lernen eigentlich ist. Wie erleben Sie das in der Weiterbildung?

**Katrin Thieme-Wagner** – Manche Personalmanager unterliegen dem Irrtum, dass sie die Digitalisierung eines vorhandenen Prozesses für die eigentliche Digitalisierung halten. Damit schöpft man das Potenzial an neuen Angeboten und Möglichkeiten aber bei weitem nicht aus. Blended Learning, also die Mischung aus Präsenztraining



### PROF. DR. ANDREAS ALTMANN

ist seit 1997 Gründungs- und Alleingeschäftsführer des Management Centers Innsbruck (MCI) und seit 2012 dort auch Rektor. Ergänzend zu seiner Professur am MCI wurde er 2013 zum Honorarprofessor an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck ernannt. Prof. Altmann studierte Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Linz und Innsbruck sowie International Relations in Bologna und ist Mitglied mehrerer Hochschul- und Aufsichtsräte sowie gefragter Gastprofessor im In- und Ausland.



### CLARA TU

ist seit 2018 Leiterin des Geschäftsfelds Externe Weiterbildung an der Fraunhofer Academy und entwickelt mit Fraunhofer-Instituten neue technologieorientierte Weiterbildungen. Seit 2015 ist sie bei der Fraunhofer Academy im Programm-Management sowie für außereuropäische Projekte verantwortlich. Zuvor hatte sie die Studienleitung der MBA-Programme der School of International Business und Entrepreneurship der Steinbeis Hochschule inne. Selbst bildete sie sich nach ihrem Diplom-Betriebswirtschaftsstudium durch einen M.Sc. in International Management weiter.



### DR. HANS PONGRATZ

ist seit 2011 Vizepräsident und CIO der Technischen Universität München (TUM). Sein Fokus liegt auf der Umsetzung der TUM-Strategie der „Digitalen Universität“. Schon seit seiner Studienzeit ist die Digitale Lehre eines seiner Steckpferde. Er ist in zahlreichen Kommissionen wie etwa der Virtuellen Hochschule Bayern vhb sowie in Gutachtergruppen und im Hochschulforum Digitalisierung aktiv. Zudem ist er Mitglied des Advisory Boards CIONET Germany und Gründungsmitglied des Hochschul-CIO e.V.



**KATRIN  
THIEME-WAGNER**

ist Bereichsleiterin bei Haufe-Akademie Consulting. Mit ihrem Team unterstützt sie Unternehmen darin, sich den ständig wandelnden Anforderungen anzupassen und ihre Zukunft erfolgreich zu gestalten. Ihr Fokus liegt auf HR-Strategie, Organisationsveränderungen und Neuem Lernen. Nach ihrem Wirtschaftsstudium sammelte sie über 18 Jahre Führungserfahrung im Mittelstand und DAX-Unternehmen. Ihre Erfahrungen helfen ihr dabei, Perspektiven immer wieder zu hinterfragen – auch die eigene.



**DR. STEFAN LOIBL**

ist seit Januar 2018 Geschäftsführer der IHK Akademie München und Oberbayern in München. Der Pädagoge und ehemalige Kreisvolkshochschulleiter promovierte im Jahr 2000 zum Thema Erwachsenenbildung und wurde Geschäftsführer der IHK Hochrhein-Bodensee. 2007 wechselte er als Bereichsleiter Weiterbildung zur IHK München und Oberbayern und wurde Geschäftsführer der IHK Gesellschaft für Berufs- und Weiterbildung. Er hat zudem mehrere Fachbücher und Zeitschriftenbeiträge zur Aus- und Weiterbildung veröffentlicht.



**LISA SIEVERS**

ist seit Oktober 2016 Head of Strategic Partnerships bei Gymglish, einem Anbieter für Online-Sprachkurse. Nach ihrem Magisterstudium in Kommunikationswissenschaft, Romanistik und Germanistik an der Universität Münster war sie zunächst als Community Manager und Business Developer bei verschiedenen Unternehmen tätig. 2016 wurde sie Country Manager für den deutschen Markt bei Back Market, einer Online-Plattform für wiederaufbereitete Elektronikgeräte, ehe sie zu Gymglish wechselte.



Angeregte Diskussion am Runden Tisch zur Weiterbildung im Zeichen der Digitalisierung: Ein Abend auf höchstem fachlichen Niveau.

und e-Learning, hat bei bestimmten Mitarbeitergruppen und Lernzielen seine Berechtigung. Gerade Einsteiger in ein Kompetenzfeld benötigen meist mehr formelle Lernformen. Wichtig ist jedoch, dass Technologie Mitarbeitern mit einer gewissen Berufsreife helfen kann, zum Beispiel den richtigen Lernpartner für die Lösung eines Problems im Arbeitsalltag zu finden. Sie kann es auch ermöglichen, user generated content, wie etwa das selbstgedrehte Lernvideo eines Kollegen, aufzufinden – und zwar bedarfsgerecht. Das hat für die Unternehmen eine sehr hohe Relevanz, denn es passiert genau in dem Moment im Arbeitsprozess, in dem das Wissen benötigt wird. Lernen auf Vorrat funktioniert ja leider nicht.

## „EINSTEIGER IN EIN KOMPETENZFELD BENÖTIGEN MEIST MEHR FORMELLE LERNFORMEN.“

**Stefan Loibl** – Frau Tu, Sie haben vorhin den Nutzen von Weiterbildung für das Unternehmen ins Spiel gebracht. Wir haben einen Kurs zum Thema Digitalisierung in Unternehmen aufgelegt und die Erfahrung gemacht, dass die Unternehmen oft nicht sehen, wie Ihnen ein solches Seminar nützt. Und dann buchen sie das auch nicht. Wenn man aber mit digitalen Formaten konkrete Probleme oder Themen adressiert, sieht die Sache anders aus. Ich kenne beispielsweise den Fall eines Logistikunternehmers, der für seine Lkw-Fahrer einen Online-Kurs zum Thema Ladungssicherheit gesucht hat. Als er nichts dazu fand, hat er ein eigenes E-Learning Unternehmen gegründet und bietet seine digitalen Kurse jetzt auch anderen Logistikunternehmen an. Die Lkw-Fahrer sind ständig unterwegs, da ist Digitales lernideal. Es kommt bei den Fahrern gut an und funktioniert auch.

### Ist für Weiterbildungsanbieter die Nutzenorientierung heute wichtiger als das traditionell „Akademische“?

**Andreas Altmann** – Ja, die klassische betriebliche Weiterbildung ist stark am konkreten Nutzen für die Unternehmen und Mitarbeiter orientiert. Wir bieten seit sechs Jahren Online-Studiengänge an, die auf modernen hybriden Ansätzen basieren. Damit unterscheiden wir uns diametral von üblichen Fernstudienangeboten mit Studienabbruchsquoten von bis zu 85 Prozent. Zuerst einmal stellen wir in einem mehrstufigen Aufnahmeverfahren hohe Ansprüche, so dass sich die Bewerber anstrengen müssen, um aufgenommen zu werden. Das sichert nicht nur die Qualität, sondern fördert auch eine andere Haltung bei den Studierenden. Dann bauen wir auf einen Mix aus „Residential Weeks“ am Campus und verpflichtenden Präsenzmodulen im Online-Unterricht. Das mag fürs Erste überraschend

klingen, weil die Studierenden oft schon eine beachtliche Karriere und Familie vorzuweisen haben. Sehr bald ist aber einsichtig, dass es gerade die Präsenzpflcht ist, die in Ergänzung zu erstklassigen Inhalten, einer hohen Serviceorientierung und spannenden Studienkollegen eine Abschlussquote von beeindruckenden 85 Prozent (!) ermöglicht. Damit liegen bei uns klassisches Studium und berufsbegleitende Studiengänge faktisch gleichauf. Man sollte immer bedenken, dass wir soziale Wesen sind. Die digitalen Studien- und Lernformate haben darauf Bezug zu nehmen.

### Wie wichtig ist Präsenz heute noch? Oder gibt es online-Formate, die die Anwesenheit bald unnötig machen?

**Hans Pongratz** – Das kommt auf die Zielgruppe an. Unsere Studierenden, von denen etwa ein Viertel aus dem Ausland kommt, erwarten von uns Präsenzstudiengänge, gekoppelt mit modernen, digitalen Lehrformaten. Das Studium ist ja auch eine Lebensphase. Bei der Weiterbildung in späteren Lebensabschnitten sieht das anders aus. Da geht es oft darum, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Unternehmen auf den neuesten Stand der Forschung und Entwicklung zu bringen, beispielweise in den Bereichen künstliche Intelligenz, Blockchain, Cyber-Sicherheit oder Data Science. Die klassische Vorlesung gibt es auch noch, aber wir verwenden auch viele weitere, innovative Formate. Allerdings sind Visualisierungen und Augmented Reality-Lösungen oder auch hochwertige Aufzeichnungen wesentlich aufwändiger als das gesprochene Wort, und als staatliche Universität mit mehr als 41 000

Studierenden haben wir nur begrenzte Möglichkeiten. Sicherlich ändert sich hier auch die Erwartungshaltung der Weiterzubildenden, und daher müssen wir unsere Dozierenden auf diesem Weg mitnehmen und entsprechend unterstützen.

## „GERADE DIE PRÄSENZPFLICHT SICHERT EINE HOHE ABSCHLUSS- QUOTE.“

**Stefan Loibl** – Ich würde nicht so strikt zwischen Studium und Weiterbildung trennen. Gerade die IHK-Aufstiegsfortbildung mit dem berufsbegleitenden Meister- oder Fachwirtsstudium dauert recht lang, weshalb das Interesse an digitalen Tools steigt. Die können einen Teil der Anwesenheitspflicht durch eine virtuelle Präsenz und online Lerneinheiten ersetzen. Man darf aber nicht vergessen, dass physische Präsenz zur Motivation beiträgt und auch viele junge Leute den Präsenzunterricht derzeit noch deutlich bevorzugen.

**Katrin Thieme-Wagner** – Ein Teil des Problems ist, dass Bachelor- und Master-Studiengänge extrem verschult sind

Lisa Sievers, Head of Strategic Partnerships beim Online-Sprachkurs-Anbieter Gymglish, und Professor Andreas Altmann vom Management Center Innsbruck (MCI).





und dass den Studierenden ein Stück weit die Selbstlernkompetenz abhandengekommen ist. Das muss sich wieder ändern, in dem man versucht, die Menschen wieder zum mutigen Lernen, zum Ausprobieren zu aktivieren. Ich muss raus aus der Komfortzone, nicht immer tun, was alle machen, sondern das lernen, was zu mir passt!

**Hans Pongratz** – Da hat der Bologna-Prozess zu einer Umstellung geführt, denn bei den alten Diplom-Studiengängen gab es teilweise Durchfallquoten von 50 Prozent. Die politische Vorgabe war aber ganz klar, diese Quoten zu senken. Somit kam es an vielen Hochschulen zu einer stärkeren Strukturierung der Studiengänge. An der TU München kann ich die fehlende Selbstlernkompetenz der Studierenden aber nicht bestätigen.

**Clara Tu** – Zugunsten dieser Generation muss man allerdings sagen, dass beim Wissen heute vor allem Breite und Vielfalt gefordert sind. Diese bringen sie meist mit, weshalb es dafür beim Wissen in der Tiefe fehlt. Der weltweite Zugang zu Wissen ist heute jedoch viel breiter, digitaler

„BEIM WISSEN  
SIND HEUTE VOR  
ALLEM BREITE  
UND VIELFALT  
GEFORDERT.“

und einfacher als noch vor 30 Jahren. Die Herausforderung für die Unternehmen besteht deshalb darin, dieses Wissen zur Anwendung zu bringen. Dafür brauchen sie Leute, die offen für Neues sind und die sich Wissen rasch aneignen können. Und die vor allem wissen, wo sie es finden. Wir haben uns bei der Fraunhofer Academy auch Gedanken darüber gemacht, wie die Weiterbildungslandschaft in zehn Jahren aussehen könnte. Eine der Ideen war eine Art Weiterbildungs-Netflix als Online-Plattform für den Wissensaustausch. Damit müssten die Menschen nicht mehr auf die einzelnen Weiterbildungsanbieter zugehen, sondern könnten über eine zentrale Online-Plattform auf Weiterbildungen verschiedener Anbieter zugreifen.

Der weltweite Zugang zu Wissen ist heute breit, digital und komfortabel. Die Unternehmen müssen dieses Wissen nur noch abholen und bei sich anwenden – aber das ist leichter gesagt als getan.



**Andreas Altmann** – Die Klage, wonach die nachfolgende Generation nur ihre Work-Life-Balance im Kopf hätte, kann ich nicht nachvollziehen. Im Gegenteil: Wir erleben täglich enorm engagierte junge Menschen an der Hochschule. Wichtiger als früher ist indes aber, dass sie Sinn darin erkennen, was sie tun. Auch die Sorge vor einem Weiterbildungs-Netflix teile ich nicht wirklich. Ein Studium besteht nicht nur aus Content, sondern ist Begegnung, gemeinsames Arbeiten, Dialog, kritische Auseinandersetzung, Aufbau von Netzwerken, interkulturelle Erfahrung und bietet nicht zuletzt auch persönliche Profilierung durch die Marke der Hochschule, an der man seinen Abschluss erworben hat. Aufgrund dieses umfassenden Ansatzes sind bei uns die Aufnahmegespräche beispielsweise wichtiger als etwa Noten vorauslaufender Bildungsabschlüsse. Wenn man digitale Studienformate einführt, müssen übrigens zuallererst die Lehrenden intensiv darauf geschult werden. Ansonsten geht das schief.

**Lisa Sievers** – In unseren Gesprächen mit Unternehmen müssen wir bei Gymglish durchaus oft erst den Weg für digitale Lernformen ebnen. Beide Methoden haben ihre Vorzüge, und es kommt immer auf den Einzelfall an, welche besser passt. Dabei ist es teils auch eine Budgetfrage für Unternehmen, auf welche Form der Weiterbildung sie sich einlassen.

## 2 DIGITALISIERUNG IN DEN UNTERNEHMEN

**Welche Mitarbeiter in Unternehmen bräuchten Weiterbildung denn am meisten, und wer macht sie aus eigener Motivation tatsächlich?**

**Katrin Thieme-Wagner** – Das kann man nicht pauschal beantworten. Es kommt oft auf die Vorbildung an, aber auch darauf, ob jemand noch gewöhnt ist, regelmäßig zu lernen. Menschen, die lange Zeit nicht mehr gelernt haben, tun sich unabhängig vom Lernformat besonders schwer damit. Führungskräfte sollten zu einer selbstkritischen Standortbestimmung in der Lage sein. Feedback-Tools zum Abgleich von Selbstbild und Fremdbild sind dabei hilfreich. Sie sollten Mitarbeiter unterstützen, ebenso zu schauen, wo diese stehen, was sie künftig machen und was sie daher lernen wollen. Dabei geht es nicht um Karrierepfade oder ein formalisiertes Jahresgespräch, sondern um den kontinuierlichen Austausch.

**Stefan Loibl** – Jeder benötigt während des ganzen Berufslebens Weiterbildung, allein schon wegen der zunehmenden Geschwindigkeit des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels. Wer meint, auf Weiterbildung verzichten zu können, wird scheitern. Die Digitalisierungswelle ist ja erst der Anfang. Dann kommt die KI-Welle, und danach kommt die nächste Veränderungswelle. Über alle Branchen hinweg müssen Unternehmen daher schauen, wie sie mit diesen schnellen Entwicklungen Schritt halten können. Und die Mitarbeiter müssen sich über alle Bildungswege hinweg qualifizieren. Wer früh gelernt hat, wie man lernt, der macht später keine langen Pausen, sondern bildet sich weiter, auch weil es ihm Spaß macht. Wer gut qualifiziert ist, ob durch eine duale Ausbildung oder durch ein Studium, steigt meist rasch in die Weiterbildung ein. Wer dagegen eine brüchige Bildungsbiographie hat oder schlecht ausgebildet ist, hat es

später schwerer. Derzeit macht etwa jeder vierte Auszubildende später eine geregelte Weiterbildung der höheren Berufsbildung. Das müssen wesentlich mehr werden, weil das Wissen aus Ausbildung und Studium heute rapide veraltet. Unser Ziel sollte es sein, dass sich alle regelmäßig weiterqualifizieren.

**Liegt es vielleicht auch daran, dass der Markt für Weiterbildung aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten heute für Unternehmen und Mitarbeiter so unübersichtlich ist? Und müssten sich die verschiedenen Anbieter im Sinne eines Nutzerversprechens nicht stärker profilieren?**

**Clara Tu** – Für die Anbieter ist es vor allem wichtig, die passende Nische zu besetzen. So hat zum Beispiel die IHK Akademie einen guten Zugang zu kleinen und mittelständischen Unternehmen und fokussiert sich stark auf diesen Vorteil. Die Fraunhofer Academy ist technologisch sehr breit aufgestellt und setzt vor allem auf das technologische Forschungs-Know-how unserer Institute. Durch die Themenvielfalt ist es manchmal schwierig, uns klar zuzuordnen, weil wir so viele unterschiedliche Nischen besetzen. Daher fokussieren wir uns gezielt bei der Zielgruppenansprache auf die Fachabteilungen der jeweiligen Unternehmen und haben eher wenig Berührungen mit den Per-



Dr. Hans Pongratz, Vizepräsident und CIO der Technischen Universität München (TUM), und Clara Tu, Leiterin des Geschäftsfelds Externe Weiterbildung an der Fraunhofer Academy.



sonalabteilungen. Außerdem unterscheiden wir zwischen den Begriffen Nachfrage und Bedarf. Wir haben aktuell eine hohe Nachfrage nach Weiterbildungen zum Data Scientist, weil viele Mitarbeiter sich aus eigener Motivation heraus auf diesen Gebieten weiterbilden möchten. Wir sehen aber auch auf der Unternehmensebene bei bestimmten Themen einen großen Bedarf, etwa beim Thema Elektromobilität. Bei Automobilherstellern hat aber nicht jeder Mitarbeiter Lust, sich mit einem komplett neuen Thema auseinanderzusetzen. Zusammengefasst: Bedarf ist nicht gleich Nachfrage. Wir müssen bei unseren Angeboten Unternehmensbedarfe und individuelle Nachfragen decken und dafür begeistern können.

**Die deutschen Unternehmen haben 2016 rund 34 Milliarden Euro für Weiterbildung ausgegeben. Verwenden sie das Geld für das Richtige?**

**Katrin Thieme-Wagner** – Nein. Wenn man bedenkt, dass nur zehn Prozent des Wissens aus formellem Lernen wie Trainings, 20 Prozent aus Lernen von anderen, aber 70 Prozent aus dem Tun beim Arbeiten stammen, dann kann es nicht sein, dass Unternehmen bis zu 80 Prozent ihres Weiterbildungsbudgets für Trainings ausgeben. Ich sage ja nicht, dass man kein Geld für hierfür ausgeben soll. Aber meines Erachtens geht da viel Geld den Bach runter. Deshalb kann ich den Unmut mancher Geschäftsführer beim Thema Personalentwicklung gut verstehen. Investieren muss man stärker in informelles Lernen. Weiterentwicklung muss der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens dienen.

**Andreas Altmann** – Zunächst einmal belegen Ausgaben für Weiterbildung eine entsprechende Innovationsbereitschaft seitens der Unternehmen. Allerdings wird Geld oft relativ wenig wirkungsgeleitet ausgegeben – wobei sich die Wirkung von Maßnahmen in der Weiterbildung zugeben nicht immer einfach messen lässt. Deshalb teile ich zwar den Befund von Frau Thieme-Wagner, dass bei vielen Maßnahmen der Nutzen nicht immer klar sichtbar ist. Umso mehr müssen sich Weiterbildungsanbieter laufend selbst hinterfragen und kluge Lösungen anbieten.

**Hans Pongratz** – Ich möchte noch zwei Aspekte aufgreifen, zum einen die Vorteile der Digitalisierung beim Lernen und zum anderen die Entwicklung des Angebots. Zu Zeiten der Gelben Seiten waren die vielfältigen Angebote nicht so leicht auffindbar wie heute über das Internet. Die Digitalisierung ermöglicht die Individualisierung und Personalisierung des Lernens. Das müssten die Anbieter noch stärker aufgreifen. Über Portal- oder Plattformlösungen kann ich den Rückkanal viel besser nutzen, das heißt über die Fragestellung eines Teilnehmers kann ich dessen Wissensstand abschätzen und den digitalen Lehrstoff entsprechend anpassen. Hinzu kommt, dass die Inhalte auch über

„DIE DIGITALISIERUNG IST DER INNOVATIONSMOTOR DES 21. JAHRHUNDERTS.“

digitale Prüfungen geprüft und benotet werden können. Damit könnte sogar für Prüfungen die Präsenzpflicht entfallen. Bei der theoretischen Führerscheinprüfung geht das schon, allerdings sind die Tablets noch in der Prüfstelle. Digitalisierung zu Ende gedacht bedeutet in diesem Fall, die Prüfung zu Hause zu absolvieren.

## 3 PERSPEKTIVEN DER WEITERBILDUNG

**Weiterbildung, so viel kann man angesichts unserer Diskussion wohl sagen, hat eine riesige Zukunft vor sich. Und es wird sich noch einiges verändern. Wie sehen Sie die Perspektiven der Weiterbildung, und wohin wird sie sich entwickeln?**

**Clara Tu** – Die wichtigste Aufgabe von Weiterbildung ist es, auf neue Technologien aufmerksam zu machen, Personen im richtigen Umfang zu qualifizieren und die Angst davor zu nehmen. Unsere Aufgabe wird es sein, Menschen zu motivieren und sie zu befähigen, diese Technologien zu verwenden.

**Stefan Loibl** – Ich gehe davon aus, dass Weiterbildung in Form von Präsenzangeboten deutlich zurückgehen wird, während das Lernen mit digitalen Formaten weiter zulegen wird. Momentan hapert es oft noch an der Didaktik. Das heißt, die Formate sind neu, aber die Art der Wissensvermittlung ist noch nicht an die neuen digitalen Formate angepasst. Doch hier liegt die Zukunft des Lernens, in der wir als IHK Akademie ganz vorne dabei sein wollen.

**Katrin Thieme-Wagner** – Wir sollten die Mündigkeit der Lernenden fördern, damit sie selbstbestimmt ihr Potenzial entfalten können. Also eine Standortbestimmung ermöglichen und zielgerichtetes Lernen unterstützen. Ich finde es ganz wichtig, dass man Lernen nicht als Event betrachtet, sondern als Reise. Und dass es darum gehen muss, eine gute Mischung ganzheitlicher Lernangebote zu schaffen. So stellt dann der Lerner den Lernweg zusammen, der am besten zu ihm im Unternehmenskontext passt.

**Hans Pongratz** – Wir sehen die Digitalisierung als Innovationsmotor des 21. Jahrhunderts, und deshalb sind wir als TU München hier am Ball, sowohl im Bereich der Forschung, als auch bei der Lehre und Weiterbildung. Als Universität müssen wir Denkweisen und Methoden vermitteln, welche für unsere Studierenden eine möglichst lebenslange Gültigkeit haben. Wir sprechen Schülerinnen und Schüler, Studierende und berufserfahrene Talente in unterschiedlichen Karrierephasen an und bauen im Rahmen unseres Zukunftskonzepts auch neue Institute wie das für Data Science und das für Life Long Learning auf.

**Andreas Altmann** – Es werden völlig neue Anbieter auf den Hochschulmarkt kommen. Der klassische Lehrbuch-Verlag, um ein Beispiel zu geben, hat sich früher die besten Lehrenden und Autoren geholt, um Lerninhalte perfekt aufzubereiten und möglichst viele Bücher zu verkaufen. Lehrbücher werden aber zunehmend durch digitalen Content ersetzt. Also kooperieren Verlage zunehmend mit Hochschulen oder gründen sogar selbst welche, damit sie ihre Lehrinhalte weiter vermarkten können. Aus meiner Sicht ist das eine spannende Entwicklung. Sie zeigt, wie sich Hochschulen und Content-Lieferanten aus unterschiedlichen Branchen vernetzen werden. Wo sich unterschiedliche Systeme berühren, findet Innovation statt, und es wird neuer Nutzen für die Kunden geschaffen.

Jacob Neuhauser



# MEISTER FALLEN INS GEMACHTE NEST

Für anspruchsvolle Führungsaufgaben ist der Master mittlerweile das Maß aller Dinge.

# N

Nach dem Bachelor ist man jung, gut ausgebildet und fit für den Arbeitsmarkt. So hatten sich das die Bologna-Reformer gedacht, als sie 1999 den europäischen Studiengängen eine zweigliedrige Struktur aus Bachelor und Master verordneten. Der Bachelor ist der erste akademische Abschluss, der unmittelbar in den Beruf führen soll. Höchstens einer von drei Studierenden, so hatte man angenommen, würde ein anschließendes Master-Studium draufsetzen. Pustekuchen. Weil Lernen Freude macht und um sich von Anfang an von der Konkurrenz abzusetzen, studieren heute weit mehr als zwei Drittel aller Bachelorstudenten nahtlos weiter. Und ein großer Teil der anderen rüstet noch viele Jahre später nach – wenn die berufliche Richtung klar und der Grundstein für die Karriere gelegt ist.

Schließlich ist es bitter, wenn die Hoffnungen auf einen beruflichen Aufstieg nicht am Wissen, Wollen und Können, sondern nur am fehlenden Masterabschluss scheitern. Die russische Soziologin Anastasia Egorova kann ein Lied davon singen. Als sie mit ihrem Studium fertig war, ging sie nach Deutschland, um hier Karriere zu machen. Nach drei Jahren beim Institut für Berufliche Bildung IBB in Erfurt fragte sie nach einer Beförderung. Die Antwort war ein bedauerndes Kopfschütteln. „Ich verstand sofort“, sagt die heute 33-jährige, „ohne fundiertes Wirtschafts- und Managementwissen wird das nichts.“ Woraufhin sie für ein Jahr ans westliche Ende Europas zog, sich an einer Business School in Porto für ein Vollzeit-Masterprogramm einschrieb und Studium und Lebensunterhalt damit finanzierte, dass sie für ihren früheren Arbeitgeber ein Blog entwickelte und betrieb. Das kann man dank Internet von jedem Ort der Welt aus tun. Die Belohnung war nach der Rückkehr nach Deutschland und zum IBB in Erfurt die Abteilungsleitung für Marketing und Vertrieb. Das Masterzeugnis war dafür die notwendige

Bedingung. Den Ausschlag aber gab, sagt sie selbst, ihr gestiegenes Selbstvertrauen. Egorova: „Jetzt erst fühle ich mich sattelfest.“

Viele Studierende entscheiden sich wie für einen weiteren akademischen Abschluss, um ihre Berufsaussichten zu verbessern. Tatsächlich ist der Masterabschluss in einigen Berufsfeldern Pflicht, beispielsweise in den Naturwissenschaften, im höheren Beamtenum und bei der Hochschullaufbahn. Anderswo reicht tatsächlich der Bachelor. Es sei denn, man möchte hoch hinauf ins Management. Da wird dann doch wieder nach dem zweiten akademischen Abschluss gefragt. Und hier kommt das Weiterbildungs-Masterstudium ins Spiel – zu dem man in manchen Bundesländern sogar ohne den Bachelorabschluss zugelassen werden kann. Denn in den Vorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK) aus dem Jahr 2010 heißt es: „Die Inhalte des weiterbildenden Masterstudiengangs sollen die beruflichen Erfahrungen berücksichtigen und an diese anknüpfen.“ Das Schlüsselwort ist „berufliche Erfahrung“. Eine mehrjährige Berufstätigkeit kann den fehlenden Bachelor ersetzen – mitunter sogar das Abitur. Darüber entscheiden die Hochschulen selbst. Für die KMK sind beide, der konsekutive wie der Weiterbildungs-Master, völlig gleichwertig.

Private und staatliche Hochschulen bieten die Meisterkurse meist als Fernstudium an. Dafür genügen Internetanschluss, Laptop, freie Zeit und viel Motivation. Für Anastasia Egorova im fernen Portugal war die Kombination des Vor-Ort-Masterstudiums mit dem Nebenjob im Cyberspace perfekt. Andere ziehen es vor, tagsüber am Arbeitsplatz zu bleiben und online zu studieren. „Ich sehe jeden Tag, dass sich die Berufstätigen damit beschäftigen“, versichert die Abteilungsleiterin beim bundesweit tätigen Bildungsanbieter IBB. „Man muss es so sehen: Die Digitalisierung macht uns effektiver, effizienter und diejenigen, die damit umzugehen wissen, im Beruf unentbehrlich.“

Wer sich nach einigen Jahren in der Praxis wieder zu einem Nachschlag Theorie entschließt, studiert in der Regel berufsbegleitend. Das spart Kosten, die auch den Bildungseifrigen zugutekommen. Die Preise für Online-Masterprogramme sind im Sinkflug. In der Regel bewegen sich die Studiengebühren zwischen 15.000 und 40.000 Euro. Doch schon sind die ersten Health Care Master, HR- und MBA-Studienprogramme von zwölf Monaten Dauer für rund 9.000 Euro all inclusive auf dem Markt. Der Grund für den Preissturz ist zum einen der intensive Wettbewerb der Bildungsanbieter, zum anderen die im Vergleich zur normalen Hochschule weitaus geringeren Raum-, Personal- und Verwaltungskosten. Wenn die Vorlesungen im Internet

übertragen werden, können die Schulen auf Hörsäle und umfangreiche Lehrdeputate für die Dozenten verzichten. Denn sind die Ausführungen von Professoren und Praktikern einmal aufgezeichnet, können sie theoretisch millionenfach empfangen werden. Das Studienmaterial wird kaum mehr gedruckt, sondern zumeist elektronisch verschickt. Und für die Prüfungen, wenn sie denn nicht sogar schon online abgelegt werden können, wird ein Raum in einer Schule nahe den Prüflingen angemietet.

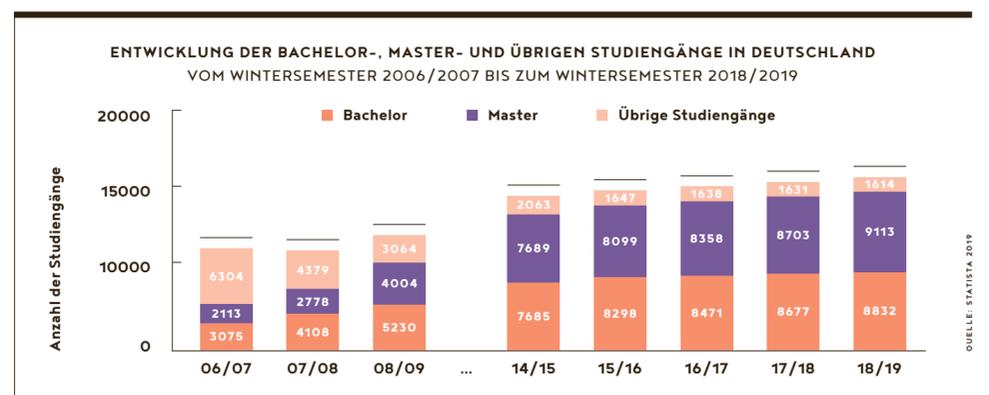
## „ERST MIT DEM MASTER FÜHLE ICH MICH SATTELFEST.“

Kein Wunder also, dass das Angebot an berufsbegleitenden Masterstudiengängen in den letzten Jahren förmlich explodiert ist. Seit 2014 werden in Deutschland mehr Master- als Bachelorstudiengänge angeboten. Allein im letzten Wintersemester erhöhte sich die Zahl der konsekutiven und Weiterbildungs-Masterstudiengänge im Vergleich zum Vorjahr um stolze 1.410 (siehe Grafik). Ob Master of Science (M.Sc.), Master of Arts (M.A.) oder der zunehmend beliebte Master of Business Administration (MBA) – den Spezialisierungswünschen der Lernenden sind kaum Grenzen gesetzt. Zumal die Binnendifferenzierung in den einzelnen

Studienrichtungen immer weiter um sich greift. Selbst bei den ursprünglich für Generalisten gedachten MBA-Programmen gibt es inzwischen Dutzende Fachrichtungen: für Sportmanagement und Digitalbusiness, für Global Finance und Engineering, für Health Care Management, für Nachhaltigkeit und Umweltschutz sowie für angehende Unternehmer, um nur eine kleine Auswahl zu präsentieren.

Aber wie erkennt man im Vorfeld, ob ein berufsbegleitendes Masterstudium tatsächlich irgendwann in die ersehnte Karriere mündet? In den Studieninhalten und im Studienablauf weisen die Angebote keine großen Unterschiede auf. Schließlich müssen sie die Anforderungen der vom Staat eingesetzten Akkreditierungsagenturen erfüllen. Und die schauen beim Start eines neuen Programms und danach alle paar Jahre genau hin, ob der Unterricht den Vorgaben entspricht. Was für den Studieninteressenten nur heißen kann: Hände weg von einer (Fern-)Hochschule ohne Akkreditierung. Ebenfalls achten sollte man auf den Ruf des Anbieters, auf seine Eigentümerstruktur, auf die Leitung, vor allem aber auf die Dozenten und die Mitstudierenden. Wenn ein Masterstudium keinen Bachelorabschluss zur Bedingung hat, steht zu erwarten, dass viele Vorlesungsstunden auf die Angleichung des Kenntnisstandes der Teilnehmer verwendet werden. Fortgeschrittene dürften sich dann langweilen, und das trägt nicht eben zum Erhalt der Motivation bei. Aber gerade auf die kommt es bei einem durchaus mehrjährigen Masterstudium unbedingt an. Wie man sie erhält? Ganz einfach: Man versetzt sich gedanklich in die Zeit, in der man den Abschluss schon in der Tasche hat, und male sich aus, was man dann seinem Chef erzählen würde.

Karen Engelhard





## BILDUNG LEICHT GEMACHT: WENN DAS WOHNZIMMER ZUM HÖRSAAL WIRD

Das Präsenzstudium fördert Austausch und Kontakte,  
das Onlinestudium Familienleben und  
regelmäßiges Einkommen. Beides hat was für sich.

Vor 100 Jahren ging ein amerikanischer Unternehmersohn *of course* nach Harvard, schrieb mit, was die Professoren vortrugen und schwitzte im Hörsaal über Klausuren. Nach zwei Jahren verließ er die Universität um einige Tonnen Familiensilber ärmer und den akademischen Grad Master of Business Administration (MBA) reicher. Auf den hatte die Elitehochschule in Cambridge ebenso ein Monopol wie Männer auf Harvard. Beide sind längst gefallen, und heute können Männer und Frauen von jedem Ort der Welt aus für einen Bruchteil der damaligen Studienkosten an vielen Hochschulen studieren – sogar in Harvard. Nötig sind nur ein Laptop, eine User-ID und eine schnelle Internetverbindung. Man loggt sich in sein gebuchtes Studienprogramm ein, holt sich den Dozenten oder die Lerngruppe auf den Bildschirm, kann Fragen stellen und bekommt mail- oder sogar bildwährend die Antwort. Selbst manche Prüfung lässt sich online ablegen. Bequemer geht's nicht.

Weiterbildung für Berufstätige muss komfortabel, zeitlich flexibel und erschwinglich sein. Mittlerweile können Zehntausende von Bachelor- und weiterbildenden Masterstudiengängen online studiert werden. Allein in Deutschland stehen mehrere Hundert zur Auswahl. Einen davon hatte sich Airport-Manager Oliver Weiss ausgesucht. Als Angestellter der Frankfurter Flughafengesellschaft Fraport war er nacheinander auf Jahre nach Neu-Delhi, Kairo und zuletzt nach Jeddah in Saudi-Arabien entsandt worden. Dort begann er nach seinem Metallurgie-Studium, das er für eine Fluglotsen-Ausbildung aufgegeben hatte, ein zweites Studium. Der dreifache Familienvater wollte in das oberste Management, „und dafür“, sagt er, „braucht

man nun mal einen Master in Wirtschaft.“ Statt eines englischsprachigen Studienprogramms entschied sich der Flughafen-Manager für ein BWL-Fernstudium an der Euro-FH in Hamburg. „Weltweit gibt es Hunderte von Studienangeboten“, sagt er, „aber ich vertraue auf das deutsche Bildungssystem.“

Aktuell ist der Betriebswirt als Chief Operation Officer am Flughafen St. Petersburg tätig – und steckt mitten im dritten Studium. „Für ein Lernmodul brauche ich ungefähr einen Monat“ erzählt Weiss, „meistens arbeite ich an den Wochenenden, und vor den Prüfungen lege ich zwei Intensivwochen ein.“ Besonders gut gefällt ihm, dass man das neue Wissen direkt im Job anwenden kann.

Oliver Weiss an seinem Arbeitsplatz Flughafen



Das konnte er bei seinem frühen Technikstudium nicht. „Bei einem Präsenzstudium lernt man nur und sieht erst nach einigen Jahren, was das Gelernte im beruflichen Alltag bringt“, sagt Oliver Weiss. Im nächsten Jahr wird der Airport-Manager nach Frankfurt zurückkehren und dort, so erwartet er, in eine Geschäftsführerposition aufsteigen. Gereut hat ihn die jahrelange Doppelbelastung nicht. Weiss: „Man sieht doch, dass es voran geht.“

Wie der Mann aus St. Petersburg interessieren sich die meisten Berufstätigen erst jenseits der Dreißig für eine anspruchsvolle berufliche Weiterbildung – wenn sie merken, dass ihr Bildungsabschluss nicht zu einer verantwortungsvollen Führungsposition passt. Doch im besten Alter den Job zu kündigen und sich für einige Jahre studienhalber aus dem Berufsleben zu verabschieden, hat Vor- und Nachteile. Die Studierenden lernen zwar leichter gemeinsam mit anderen und bauen auch ihr professionelles Netzwerk aus. Doch das Risiko ist hoch, nach dem Abschluss nicht mehr in die Spur zu kommen. „Je höher das im Beruf erreichte Karrierelevel, desto klarer ist die Präferenz für Teilzeit-Studiengänge“, belegt eine Studie der Mannheim Business School. 91,6 Prozent derjenigen, die schon im Top-Management angekommen sind, bevorzugten ein nebenberufliches Studium.

Die beste Zeit für ein Präsenzstudium ist unmittelbar nach dem Schul- oder ersten Hochschulabschluss. In diesem Alter hat man noch Spaß an ausgiebigen akademischen Debatten, genießt das Studentenleben und lernt für ein Berufsleben, das größtenteils noch vor einem liegt. Der Plan der Bologna-Reformer, zwischen dem Vollzeit-Bachelorstudium und dem Vollzeit-Masterstudium ein paar Praxisjahre einzufügen, ist deshalb kaum mehr als eine Idee geblieben. Wer in seinem Beruf verwurzelt und darin schon ein gutes Stück vorangekommen ist, denkt kaum an den Ausstieg. Da verzichtet man lieber auf Freizeit als auf das sichere Ein- und Vorankommen. Die Studierenden brauchen allerdings viel Selbstdisziplin und Durchhaltevermögen, um sich aufs Lernen zu konzentrieren, während die Freunde feiern gehen. Erleichtert wird das durch die Wahlmöglichkeiten zwischen Fernunterricht mit oder ohne Präsenzphasen und Teilzeit-Programmen mit Unterricht abends, am Wochenende oder in Blockseminaren. Neben den beruflichen Belastungen und den individuellen Lernpräferenzen spielen die Kosten eine Hauptrolle. Sie reichen von einigen Hundert Euro für ein Mehrtagesprogramm mit Erfolgsbescheinigung bis hin zu einigen Zehntausend Euro

für ein Parttime-Studium wie Wirtschaft oder Recht an einer privaten Hochschule oder Business School.

Ständig weiterbefeuert wird das nebenberufliche Lernen von der Digitaltechnik. Nach Ansicht von Professor Eckart Severing vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung in Nürnberg ist die berufliche Weiterbildung breiter Bevölkerungsteile geradezu notwendig, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Er sagt: „Eine niedrige Qualifikation zu einer höheren zu machen, bedeutet,

„JE HÖHER  
DAS IM BERUF  
ERREICHTE  
KARRIERELEVEL,  
DESTO KLARER  
IST DIE PRÄFERENZ  
FÜR TEILZEIT-  
STUDIENGÄNGE.“

dringend benötigte Reserven zu heben.“ Dabei hätten elektronische Lernmedien große Chancen. „Menschen mit unterschiedlichen Vorkenntnissen“, sagt Severing, „kann man so individueller bedienen, als wenn man alle in ein und dasselbe Korsett hineinzwängt.“ Auch die zeitliche Flexibilität ist ein Pluspunkt, weiß Professor Marco Halber, Studiengangsleiter des Executive MBA für Ärzte an der SRH Fernhochschule. „Die meisten Ärzte sind froh, wenn sie nicht zu festen Studienzeiten irgendwo erscheinen müssen.“ Es gebe zwar Online-Foren, auch Exkursionen stehen auf dem Programm. „Wir fördern das“, versichert Halber. „Aber nur ein Bruchteil nimmt das wahr. Die meisten sind froh, wenn sie mit den anderen Studierenden möglichst wenig zu tun haben.“

Karen Engelhard

 **Fraunhofer**  
ACADEMY

## Bereit für den Job der Zukunft?

WEITERBILDUNG MIT FRAUNHOFER

Erleben Sie Innovationen, qualifizieren Sie sich berufsbegleitend und sichern Sie sich Ihren Wissensvorsprung. [www.academy.fraunhofer.de](http://www.academy.fraunhofer.de)

**HAUFE.**  
AKADEMIE

## NEUES LERNEN

Zukunft können

Neues Lernen leistet einen wichtigen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Es stellt sich auf die hohe Dynamik der heutigen Wirtschaft ein und richtet sich am Menschen als zentralem Erfolgsfaktor aus. Mit Neuem Lernen wird Ihre Personalentwicklung ein wirklicher Bestandteil des Geschäftserfolgs.

Gehen Sie mit uns Ihren nachhaltigen Weg, von der klassischen Personalentwicklung über Neues Lernen zu einer zukunftsfähigen Organisation. Schaffen Sie ein adaptives „Learning & Development“-Gesamtsystem, das alle drei relevanten Dimensionen im Unternehmen – Menschen, Umfeld und Organisation – businesswirksam integriert.

[www.neues-lernen.haufe.de](http://www.neues-lernen.haufe.de)



**JETZT  
KOSTENLOSES  
WHITEPAPER  
DOWNLOADEN**

# BLOSS KEINE GELDQUELLE VERGESSEN

Bevor sich eine Weiterbildung bezahlt macht, ist das Sparschwein fällig. Es kann geschont werden, wenn der Chef etwas dazu gibt oder ein Stipendium winkt.

Von der Lehre bis zur Rente im gleichen Beruf, womöglich noch im selben Betrieb: Solche Lebensläufe haben bald Seltenheitswert. Doch eine Karriere, die einen gelernten Konditor über Jobs im Hotel und auf einem Kreuzfahrtschiff zum Leiter der Kinder- und Jugendarbeit im Unterallgäu befördert, sieht man auch noch nicht alle Tage. Florian Kastenmeier heißt der Mann, dem die komplette Wende gelungen ist. „Auf dem Schiff habe ich als Animateur gearbeitet“, erzählt der 37-Jährige, „da hatte ich viel mit jungen Leuten zu tun.“ Weil ihm das Spaß gemacht hat, heuerte der Weltenbummler nach seiner Rückkehr von hoher See ehrenamtlich beim Kreisjugendring in Mindelheim an. Die Kinder- und Jugendarbeit, überhaupt die soziale Arbeit hat ihm gelegen: „Da habe ich zum ersten Mal gemerkt: Das ist mein Ding.“

Wer weiterkommen will, muss weiterlernen. Berufsbegleitend absolvierte Kastenmeier ein 18-monatiges Fernstudium zum geprüften Fachwirt im Gesundheits- und Sozialwesen. Das kostete gut 7.000 Euro – viel Geld für eine Familie mit drei Kindern. „Natürlich habe ich geschaut, wo ich finanzielle Unterstützung bekommen kann“, sagt der Fachwirt für Soziales. Fündig wurde er beim Aufstiegs-BAföG, das bis 2016 Meister-BAföG hieß. Anspruch darauf haben alle angehenden Meister und Fachwirte mit einer abgeschlossenen Erstausbildung, und das unabhängig vom Lebensalter. Bis zu 15.000 Euro kann man als Zuschuss zu den Studienaufwendungen bekommen. 40 Prozent davon sind geschenkt, der Rest kommt, wenn man will, als zinsgünstiges Darlehen aufs Konto. Kastenmeier wollte nicht, vor Schulden graut es

ihm. Den Geschenkteil des Aufstiegs-BAföG hat er beim Landratsamt beantragt. „Reichlich Papierkram“, erinnert er sich, „aber dabei hat man mir geholfen.“ Immerhin sollte er ja Kollege werden.

Es genügt heute nicht mehr, mit einer Ausbildung oder einem Studium Arbeit fürs Leben zu finden und zu behalten. Schon nach wenigen Jahren Berufspraxis zeigt ein Gespräch mit Azubis oder Studenten: Hoppla – das hatten wir gar nicht. In manchen Berufsgruppen, beispielsweise bei Steuerberatern und Steuerfachangestellten, ist die Pflicht zum Weiterlernen sogar vorgeschrieben. Erwartet wird es in Gesundheitsberufen, im Ingenieurwesen und in der IT, aber geschätzt wird es überall. Die meisten Arbeitgeber unterstützen die Lernbereitschaft ihrer Mitarbeiter mit betrieblicher Weiterbildung. Sie zielen aber vor allem auf kurzfristige Anpassungsmaßnahmen. Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) schätzt, dass die Arbeitgeber etwa die Hälfte der beruflichen Weiterbildungskosten tragen. Die andere Hälfte teilen sich die öffentliche Hand und die Lernenden.

Lernen kostet, gewiss. Aber man wird nicht schon deshalb schlauer, weil man viel Geld für eine Weiterbildung bezahlt. Preisgünstige Angebote wie das der Volkshochschulen (VHS), die selbst in kleinen Städten zu finden sind, reichen für viele Zwecke aus. „Unser Bildungsauftrag bezieht sich auch auf den Beruf“, erklärt Klaus Listmann, Studienleiter Arbeit und Beruf bei der VHS Fulda. Deshalb stehen auch Buchhaltungs-Lehrgänge, Rhetorikkurse oder CAD-Schulungen für Bauzeichner, Ingenieure und Archi-



Florian Kastenmeier (in grüner Jacke) in einer Gesprächsrunde mit Jugendlichen.

tekten auf dem Programm. „Für einen CAD-Kurs mit 30, 40 Unterrichtseinheiten bezahlt man auf dem Markt um die 1.000 Euro“, weiß Listmann. Bei ihm kosten drei aufeinander aufbauende Kurse knapp 430 Euro. Wie das? Unbegabte Lehrer, größere Gruppen? Listmann schüttelt den Kopf. „Die meisten Lehrkräfte arbeiten für mehrere Träger. Der Dozent bei uns kann also der gleiche sein, der den teuren Lehrgang in der Landeshauptstadt leitet. Und deren Klassen sind auch nicht immer kleiner als unsere.“ Nach erfolgreichem Kursbesuch bekommen die Teilnehmer eine Bescheinigung. Bis auf wenige Ausnahmen bei sogenannten Zertifikatskursen führen die Volkshochschulen keine Abschlussprüfungen durch. Und weil viele Lehrgänge in ständiger Folge angeboten werden, können schichtarbeitende Berufstätige auch mal einen Abend ausfallen lassen und später nachholen.

Preislich eher am oberen Ende ist ein Teilzeit-Studium. Lennart Hansen aus Darmstadt hat nach dem Fachabitur und der Ausbildung zum Industriekaufmann zehn Jahre lang als Einkäufer gearbeitet. Erst jetzt, sagt er, sei er Feuer und Flamme für ein Studium, um sich für eine höhere Position zu qualifizieren. Im letzten Herbst ist Hansen in ein Executive MBA-Programm an der Uni Mainz eingestiegen. Die Hälfte der Studiengebühren in Gesamthöhe von 19.000 Euro hatte er auf der hohen Kante. Und der Rest? „Ein Viertel gibt mir mein Arbeitgeber als Darlehen, weil ich meinen Job nicht aufgeben, sondern abends und an jedem zweiten Wochenende studiere“, sagt Hansen. Das restliche Viertel will er in den nächsten zwei Jahren zurücklegen: „Dann fahre ich eben nicht großartig in Urlaub.“ Für den Single ist das halb so schlimm, denn zum Programm gehört ein Studienaufenthalt in China. Das entschädigt. Und wenn er wie geplant 2021 seinen Abschluss hat, hofft er auf einen Sprung im Einkommen oder ins Werk seiner Firma nach China. Am liebsten wäre ihm beides. „Ich gehe ziemlich sicher davon aus, dass sich das Investment rechnen wird“, sagt der Kaufmann zuversichtlich.

Ob Buchhaltungslehrgang, Meisterkurs, Studium oder die Fortbildung zum Fachwirt: Jede Weiterbildung ist eine Investition in die eigene Arbeitsmarkttauglichkeit. Die Studiengebühren sind dabei nur ein Teil dessen, was bei der Finanzplanung zu berücksichtigen ist. Hinzu kommen programmabhängige Kosten, zum Beispiel für verbindlich vorgeschriebene Wissens- oder Fremdsprachentests. Wenn eine Weiterbildung Präsenzunterricht und Exkursionen vorsieht, fallen Hotel- und Reisekosten zum Lernort an. Bücher braucht man, vielleicht einen neuen Laptop, und zum Schluss kommt oft noch eine Rechnung über Prüfungsgebühren. Es ist wie beim Erwerb einer Immobilie: Die Nebenkosten erhöhen den Kaufpreis locker um 10 bis 20 Prozent. Das sollte man im Hinterkopf haben.

Alle Anbieter von längeren Weiterbildungen beraten schon aus eigenem Interesse bei der Finanzierung der Kosten. Business Schools und Hochschulen gewähren oft Stipendien für Bewerber, von denen sie gern mehr in ihren Reihen hätten: Begabte mit Bestnoten, Frauen, Ausländer, Ingenieure, angehende Gründer, ehemalige Soldaten oder Sportler. Es lohnt sich, alle fachlich in Frage kommenden Schulen abzuklappen. Damit anfangen sollte man übrigens mindestens ein Jahr vor Beginn der Weiterbildung. Darüber hinaus gibt es zahlreiche hochschulunabhängige Studienförderer, bei denen man anknöpfen kann: Stiftungen der politischen Parteien, der Wirtschaft, des Staats, der Gewerkschaften, ausländischer Hochschulverbände sowie private Mäzene. Am besten macht man sich eine Liste und fragt bei allen an. Ganz Clevere kombinieren mehrere Geldquellen. Man erfährt schon, wo das nicht zulässig ist.

Sparfüchse, die weiterhin im Beruf arbeiten, haben es am einfachsten: Sie überweisen die in Raten verlangten Studiengebühren und holen sich einen Teil davon beim Lohnsteuerjahresausgleich vom Staat zurück. „Sämtliche mit der Weiterbildung verbundenen Kosten

sind steuerlich absetzbar“, erklärt Daniel Reich von der Steuerberatungsgesellschaft Wagra in Lübeck. „Das gilt nicht nur für die Studien-, Prüfungs- und Seminar-gebühren, sondern auch für die Reisekosten zum Unterricht sowie Hotelübernachtungen.“ Auch wenn man sich damit einen ganz neuen Beruf erschließen will – der Fachmann spricht hier von „Zweitausbildung“ – kann man sich über die Steuererklärung einen Teil der Aufwendungen zurückholen. Außerdem kann man sich im Familienkreis nach einem Sponsor umhören, den Arbeitgeber um einen

„SÄMTLICHE MIT DER WEITERBILDUNG VERBUNDENEN KOSTEN SIND STEUERLICH ABSETZBAR.“

Zuschuss bitten und beim Jobcenter einen Bildungsgutschein beantragen. Damit sind die Finanzquellen aber immer noch nicht erschöpft. Berufstätige, die ein Erststudium in Vollzeit oder Teilzeit anstreben, können sich bei der Stiftung Begabtenförderung berufliche Bildung um ein Aufstiegsstipendium bewerben. Je nach Familienstand fließen damit Monat für Monat wenigstens 815 Euro in die Kasse.

Wer bis zum guten Ende durchhält, hat in vielen Bundesländern ein Anrecht auf eine Aufstiegs- oder Meisterprämie. Auch Florian Kastenmeier wurde nach bestandener Prüfung mit 1.500 Euro vom Land Bayern belohnt. „Damit und mit dem BaföG war die Fortbildung so gut wie bezahlt“, freut sich der Mindelheimer. Heute leitet er ein neunköpfiges Team in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit beim Kreisjugendring Unterallgäu. „Ich würde es sofort wieder machen“, versichert er. „Diesen Weg kann ich wirklich jedem empfehlen.“

Karen Engelhard

**Give the future a human touch. Yours.**

[www.tum.de/studium/](http://www.tum.de/studium/)

Technische Universität München **TUM**

Innovation seit 1868.

## IMPRESSUM

Eine Sonderveröffentlichung in der  
Süddeutsche Zeitung GmbH  
Hultschiner Straße 8  
81677 München

GESCHÄFTSFÜHRER  
Stefan Hilscher, Dr. Karl Ulrich  
Telefon 089/2183-0

Sitz der Gesellschaft  
München

REGISTERGERICHT  
Amtsgericht München HRB 73315

REDAKTION  
Karen Engelhard und Jacob Neuhauser

ANZEIGEN  
Jürgen Maukner (verantwortlich)

OBJEKTLEITUNG  
Christine Tolksdorf (verantwortlich für den Inhalt,  
Anschrift wie Verlag)

FOTOS RUNDER TISCH  
The Point of View Photography

GESTALTUNG  
Schmid/Widmaier Design und Kommunikation