



Mitteilung

30.10.2000 a

**Steinbeis-Hochschule: Zusatzausbildung für Führungsnachwuchs
Masterstudium macht den Ingenieur zum Manager**

Dr. Birgit Oppermann¹

Zehn Monate Projektarbeit haben gezeigt, dass Aufbaustudent Michael **Eberspächer** ins Team passt. Volker **Schiek**, Technikleiter bei **Rehm Schweißtechnik**, rät auch kleinen Betrieben, solch ungewöhnliche Projekte zu wagen.



Einem Aufbaustudenten, der die Hälfte seiner Zeit in Berlin verbringt, hat der mittelständische Schweißgerätehersteller **Rehm** aus **Uhingen** die Marktstudie für sein neues Produkt anvertraut – und empfiehlt diesen Weg zur Nachahmung.

Dass sich Michael Eberspächer als neuer Mitarbeiter für seinen Arbeitgeber engagiert, hat der studierte Elektronik-Ingenieur in zehn Monaten Projektarbeit bewiesen: Für die im schwäbischen Uhingen ansässige Rehm GmbH u. Co. Schweißtechnik erstellte er eine Marktstudie zu einer neuen Generation von Schweißgeräten. Was ihm dazu an theoretischem Management-Wissen fehlte, büffelte er im gleichen Zeitraum an der Berliner Steinbeis-Hochschule. „Die Flugverbindungen zwischen Stuttgart und Berlin sind relativ günstig“, erinnert sich Eberspächer, der seine Zeit gut einteilen und insgesamt sieben Mal hin und her jetten musste.

Theorie und Praxis brachten ihm neben einer Menge Arbeit einen zweiten, international ausgerichteten Hochschulabschluss ein, den Master of Business and Engineering (MBE). Zugleich ist das Ziel des Ausbildungskonzeptes erreicht, das die Stuttgarter Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung mit ihrer Hochschule anstrebt: Der Mittelständler Rehm hat die Aufgabe für ein Projekt definiert, eine Pauschale bezahlt und eine Lösung von Fachleuten bekommen – plus einen qualifizierten Ingenieur, denn der ehemalige Student Eberspächer ist seit Juli fest angestellt.

Die Hochschule bezeichnet dieses Angebot als Internationales Projekt-Kompetenz-Studium. Hierfür können sich Hochschulabsolventen ganz unterschiedlicher Fachrichtungen bewerben. Eine Chance bekommen sie nur, wenn sie einen sehr guten Abschluss vorweisen können. Dann erhalten sie eine komplementäre Ausbildung: Ingenieure lernen die Grundbegriffe des Managements, und studierte Betriebswirtschaftler und Kaufleute werden in die Geheimnisse der Technik eingeführt – so weit, dass sie bei einem Gespräch unter Fachleuten im Unternehmen kompetent mitreden können.

¹ Erstveröffentlichung in: Industrieanzeiger 47/2000, S. 92-95. Nachveröffentlichung mit freundlicher Genehmigung des Industrieanzeiger.



Gäbe es keine Flugzeuge, wäre das Konzept einer internationalen Ausbildung nicht zu verwirklichen, wie sie in Berlin angegangen wird. Einige Dozenten fliegen aus Japan oder den USA ein. Auch für die Studenten gerät einiges in Bewegung. Etwa die Hälfte der zehn Monate sollen sie für den praktischen Teil ihrer Ausbildung verwenden – in Wirklichkeit forderte die Projektarbeit beim Unternehmen aber mehr Zeit. Eberspächer arbeitete nicht nur für das Projekt, wenn er an seinem Schreibtisch mit Blick aufs schwäbische Filstal saß. Auch in den mehrwöchigen Theorie-Phasen, die er in Berlin verbrachte, war nach der Vorlesung für ihn noch nicht Feierabend. „Wir haben eine Menge Einsatzbereitschaft erwartet“, betont Volker Schiek, Technikleiter bei Rehm und heute Eberspächers Chef.

Das Unternehmen mit rund 100 Mitarbeitern hat für das Projekt einen Kompletvertrag mit der Steinbeis-Hochschule abgeschlossen. Mit knapp 80000 Mark hat Schiek sein Budget belastet, um dieses gerade für ein kleineres Unternehmen etwas gewöhnungsbedürftige Vorhaben in die Tat umzusetzen. „Auch wenn er sich persönlich sehr engagiert, ist so ein Student keine billige Hilfskraft, sondern eine Investition in die Zukunft“, sagt der Technikleiter mit einem wohlwollenden Seitenblick auf seinen neuen Assistenten. „Wir haben praktisch das Gehalt für einen erfahrenen Ingenieur bezahlt, obwohl er nicht die ganze Zeit bei uns gewesen ist.“

Dass die Projektarbeit zu einem Ergebnis führt, stellen die Hochschulmitarbeiter sicher. Sie legen mit fest, welche Aufgaben dem Studenten übertragen werden. „Zu einfach durfte die Fragestellung nicht sein“, lächelt Schiek. Aber auch das Unternehmen muss seinen Beitrag zum Erfolg leisten: „Gerade weil die Laufzeit mit zehn Monaten so eng bemessen ist, muss das Projekt bei den Mitarbeitern im Betrieb eine gewisse Priorität haben. Sonst sitzt der Student da und wartet.“

Gute Vorbereitung, so hat Schiek in den letzten Jahren bei verschiedenen Projekten mit Instituten oder anderen Partnern beobachtet, ist das A und O. „Wir haben schon Bauchlandungen erlebt, wenn diese Voraussetzung nicht erfüllt war.“ Dennoch betont der Technikleiter: „Gerade kleine und mittlere Unternehmen sollten ihre Scheu überwinden und so etwas ausprobieren.“ Wegen seiner positiven Erfahrungen aus den abgeschlossenen Projekten sei er offen für ungewöhnliche Vorschläge zur Zusammenarbeit, berichtet der Uhinger. Nachdem er zufällig nach einem Vortrag den ersten Kontakt zur Steinbeis-Hochschule bekam, ging alles sehr schnell: „Ich habe schon nach einer Woche den Vertrag mit der Hochschule unterschrieben.“ Und als ihm der Kandidat vorgestellt wurde, „stimmte auch die Chemie“.

Der Zeitpunkt für eine solche Entscheidung war vor eineinhalb Jahren günstig. Gerade war die Idee für eine Forschungsarbeit im Hause Rehm geboren. Als technisches Ziel sollte der Prototyp eines High-End-Power-Leistungsschweißgerätes entstehen, und das Land Baden-Württemberg hatte schon Fördermittel bewilligt. „Für manche Fragen, die die Grundlagenforschung betreffen, brauchen wir den Kontakt zu Universitäten und Forschungsinstituten“, sagt der Technikleiter, „trotzdem wollen wir viel Know-how auch in der Firma halten.“ Durch die Zusammenarbeit mit der Steinbeis-Hochschule kam im Management-Bereich neues Wissen dazu. Nach einer ausführlichen Beratung war sich Schiek sicher, dass eine Projektarbeit in dem Stil, wie ihn die Berliner vorschlugen, sein technisch orientiertes Forschungspaket im Marketingbereich gut ergänzen würde. Der Aufbaustudent mit Ingenieur-Studium sollte für Rehm die Marktstudie erstellen. „So etwas hatten wir vorher noch nicht ausprobiert“, räumt Schiek ein.

Zusatzstudium bereitet auf ein weit gestecktes Aufgabenfeld vor



Die Studie, die unter der Aufsicht der Fachleute entstand, liegt heute auf dem Tisch. „Ich kenne bisher zwar nur einige der Mitarbeiter in den Steinbeis-Transferzentren“, sagt Eberspächer. Aber seine Berliner Ausbildung erleichtert den Kontakt zu den Stiftungsmitarbeitern – unter denen auch einige ehemalige Kommilitonen zu finden sind.

Inzwischen arbeitet sich Eberspächer in seinen Job ein. Das Aufgabenfeld der eigens für ihn geschaffenen Stelle ist weit gesteckt: Er arbeitet in der Entwicklungsabteilung mit, wo Schweißgeräte im Format zwischen Handtasche und Einkaufswagen verbessert oder neu entworfen werden, er hält den Kontakt zu den Kollegen von Marketing und Vertrieb und soll dem Unternehmen zukünftig vor allem auf dem Weg ins Auslandsgeschäft weiterhelfen. Der Schweißtechnik-Hersteller peilt die Technologieführerschaft an „in zwei bis drei der fünf Produktgruppen“, so Schiek. Außerdem soll der Exportanteil die bisherigen 20 % deutlich überschreiten – ein Grund mit, um sich den Ingenieur mit internationalem Abschluss ins Boot zu holen. „Wir sind erst seit drei Jahren im Ausland aktiv, haben aber schon gute Kontakte in 18 Ländern“, berichtet Technikleiter Schiek. Nun wollen sich die Schweißtechniker verstärkt den Märkten in Südeuropa und später in Übersee zuwenden und arbeiten für diesen Schritt mit Hochdruck an dem Prototypen weiter, für den Eberspächer den Markt sondiert hat. „Das Schweißgerät, klein und leicht wie ein Akku-Schrauber, soll unser Türöffner im Ausland sein“, beschreibt Schiek die Strategie der Uhinger.

Vor dem Erfolg im Ausland steht jedoch eine Menge Kleinarbeit, da die Schweißgeräte in die Kategorie „erklärungsbedürftige Technik“ fallen und wegen der hohen Stromstärken und Spannungen viele Sicherheitsvorschriften einzuhalten sind. Von landessprachlichen Anleitungen über das jeweilige Umweltrecht bis zum Service – an der Schnittstelle zwischen Technik und Management sind Organisationstalent und Teamarbeit gefragt. Diese Zwitterfunktion ist genau das, was Eberspächer reizt: „So eine Vielfalt kriegen Sie in einem Großunternehmen mit getrennten Abteilungen nie mit.“

Erfahrungen mit der Kultur im Ausland sind unersetzlich

Dass er der richtige Mann für die globalen Pläne der Uhinger ist, hängt aber nicht nur mit seinem Projekt zusammen. Was die Menschen in anderen Ländern bewegt, wie Denkweisen, Vertriebsstrategien und Arten der Zusammenarbeit aussehen, hat Eberspächer nicht erst als Master-Student gelernt. Während seines Ingenieur-Studiums ging er für Praktikum und Diplomarbeit in die Vereinigten Staaten und nach Argentinien. Die jeweils zwei Wochen, für die das Curriculum der Berliner Studenten Unterricht in den USA und Japan vorsieht, waren für ihn eher eine Ergänzung – trotzdem sagt Eberspächer über den zweiwöchigen Aufenthalt in Asien: „Es bringt eine Menge, die Kultur und die Menschen zu erleben.“

Den erweiterten Horizont schätzt auch der Arbeitgeber. „Die Jungen bringen viele neue Ideen mit“, lobt Technikleiter Schiek und fährt fort: „Wie alle anderen müssen wir aber auch Geld verdienen.“ Zunächst stehen für ihn die Produkte im Vordergrund, die auf in- und ausländische Märkte kommen sollen. Aber in zwei bis drei Jahren sei ihm der nächste Steinbeis-Student willkommen. „Damit sich Arbeit und Kosten für so ein Projekt lohnen, muss im Betrieb aber auch die Bereitschaft zu Veränderungen da sein.“ Schieks Fazit: „Ich möchte auch anderen Unternehmen Mut machen, neue Wege zu gehen, statt nach bekanntem Muster immer alles selbst zu erledigen.“