

Integration von berufsbegleitenden Studiengängen in die Personalentwicklung.

Round Table zu den Erfahrungen mit berufsbegleitenden Studiengängen in den Unternehmen

PraxisPapier 6/2009

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Leiter Forschung & Themen
Dr. Sascha Armutat
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail: armutat@dgifp.de

Inhaltsverzeichnis

1	Studienreform – eine Herausforderung für das Personalmanagement	4
2	Herausforderungen für die Integration gestufter Studiengänge in die Personalentwicklung.....	6
2.1	Integrationsmöglichkeiten gestufter Studiengänge	6
2.2	Handlungsfelder im Überblick.....	8
3	Strategische Integration der berufsbegleitenden Studiengänge in die Personalentwicklung.....	10
3.1	Ziele	10
3.2	Berücksichtigung der Konsequenzen für die Personalprozesse	12
4	Richtlinien und Steuerungsansätze.....	14
5	Mitarbeiterorientierte Regelungen.....	15
5.1	Finanzierungsmodelle	15
5.2	Freistellungsregelungen	16
6	Bildungspartnerorientierte Regelungen.....	18
6.1	Auswahl der Bildungspartner	18
6.2	Vertragliche Vereinbarungen bei Hochschul-Kooperationen.....	20
7	Ansatzpunkte für ein Effektivitäts- und Effizienzcontrolling	21
8	Konsequenzen für die Strukturen der Personalentwicklung und Ausblick	22

1 Studienreform – eine Herausforderung für das Personalmanagement

Die Umstellung der Studiengänge auf das zweistufige Bachelor-Master-Studiensystem eröffnet nicht nur den Studierenden, sondern auch den Unternehmen neue Möglichkeiten zur fachlichen Qualifikation und zur flexibleren Verbindung von Lernen, beruflicher Tätigkeit und privater Lebensplanung. Der Bachelor führt bereits nach drei bis vier Jahren zu einem berufsbefähigenden Abschluss und ist damit auch interessant für eine berufs- oder ausbildungsbegleitende Qualifizierung. Der darauf aufbauende Master-Studiengang eignet sich ebenfalls zur qualifizierten Weiterbildung von Mitarbeitern.¹

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) hat in einer Online-Befragung ihrer Mitgliedsunternehmen erhoben, wie Unternehmen bislang auf die Hochschulreform reagieren und welche Fragen sich für die Personalentwicklung angesichts der gestuften Studiengänge ergeben.² Dass die Hochschulreform in den Unternehmen als wichtiges personalpolitisches Thema gesehen wird, bestätigen 84 Prozent der teilnehmenden Unternehmen. 46 Prozent sind bisher dennoch nicht dazu gekommen, sich intensiver damit auseinanderzusetzen. 45 Prozent der Unternehmen haben schon Bachelor-Absolventen eingestellt und überragende 94 Prozent davon sind zufrieden bis sehr zufrieden mit deren fachlicher Kompetenz. Auch als Weiterbildungsmöglichkeit werden die gestuften Studiengänge in den Unternehmen genutzt: Von den befragten Unternehmen, die schon Bachelor-Absolventen beschäftigen, unterstützen 79 Prozent diese, wenn sie einen Master-Studiengang aufnehmen möchten. 53 Prozent tun dies sogar finanziell.

¹ Um die Lesbarkeit zu verbessern, wurde auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung bei den Funktions- und Positionsbezeichnungen verzichtet.

² Siehe PraxisPapier 1/2009: „Personalblitzlicht: Bachelor welcome!? 2009 Befragungsergebnisse (Bearbeitung: Christiane Geighardt)“ unter www.dgfp.de/praxispapiere.

Angesichts dessen hat sich die DGFP entschlossen, einen „Round Table“ anzubieten, mit dem Ziel, Grundlagen zu erarbeiten, die Personalmanagern bei der Integration gestufter Studiengänge in ihre Personalplanung eine Orientierung geben können. Folgenden Fragen wurde dabei nachgegangen:

- Welche Formen der gestuften Hochschulausbildung werden von den Unternehmen vorrangig in der Personalentwicklung berücksichtigt?
- Wie lassen sich die verschiedenen Formen in individuellen Karriereplänen abbilden? Welche operativen Herausforderungen entstehen dabei für die Vertragsgestaltung und bezogen auf die Finanzierungsformen unter Beteiligung der Mitarbeiter?
- Welche Konsequenzen ergeben sich für Kooperationen von Unternehmen mit Hochschulen hinsichtlich der Ausbildungsgestaltung, der Ausbildungsinhalte und der Exklusivität des Lernangebots?

Am 18. März 2009 trafen sich Vertreter von Mitgliedsunternehmen der DGFP, um sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen und Antworten vor dem Hintergrund ihrer Unternehmenserfahrungen zu entwickeln.

Der besondere Dank gilt Maria Geimer, Deutsche Telekom AG, für den Anstoß zur Durchführung des Round Tables sowie für die zahlreichen Impulse zur konkreten Gestaltung des Ablaufs als auch allen beteiligten Unternehmensvertretern für ihre engagierte Mitwirkung im Workshop! Dr. Sascha Armutat, DGFP e.V., hat den Round Table moderiert und dokumentiert. Dr. Sabine Giehle, Mainz, hat an der Textfassung der Dokumentation mitgewirkt.³

³ Für ihre schriftlichen und mündlichen Beiträge zum Manuskript danken wir im Besonderen Maria Geimer, Deutsche Telekom AG, Dr. Jörg Sander, Dete-

2 Herausforderungen für die Integration gestufter Studiengänge in die Personalentwicklung

2.1 Integrationsmöglichkeiten gestufter Studiengänge

Gestufte Studiengänge sind Fakt in Deutschland. Darum ist es notwendig, im Rahmen der Personalentwicklung auf die Besonderheiten dieses neuen Studiensystems zu reagieren und Voraussetzungen zu schaffen, um Bachelor- und Master-Studienphasen in der Personalentwicklung der Mitarbeiter berücksichtigen zu können. Dabei kann der Einsatz der gestuften Studiengänge zur gezielten fachlichen Qualifikation von Mitarbeitern in verschiedenen Formen erfolgen. Gemäß der Arbeitsdefinition der Workshopteilnehmer kann ein Hochschulstudium im Arbeitskontext absolviert werden als

- *ausbildungsintegriertes Studium*: Die ausbildungsintegrierten dualen Studiengänge bieten eine Kombination aus Hochschulstudium und praktischer Ausbildung in einem Unternehmen. Die Absolventen erwerben sowohl einen Hochschulabschluss als auch eine Qualifikation in einem Ausbildungsberuf. Das duale Studium ist Gegenstand der vertraglichen Regelung in einem Arbeits- bzw. Ausbildungsvertrag.
- *berufsintegriertes Studium*: Berufsintegrierte Studiengänge bieten eine Weiterqualifizierung von Mitarbeitern mit Berufsabschluss durch die Verbindung von Hochschulstudium und beruflicher Tätigkeit und dienen als Instrument der Personalentwicklung. Die Mitarbeiter werden in der Regel für das Studium von der beruflichen Tätigkeit freigestellt. Art und Umfang der betrieblichen Freistellung für die erforderlichen Studienzeiten wird in einem Kooperationsvertrag zwischen Hochschule, Studierenden und Unternehmen vereinbart.⁴ Die absolvierten Praxisanteile sind dabei häufig Vor-

con International GmbH, Dr. Jürgen Kipper, BASF SE sowie Dr. Katharina Rudnik, Volkswagen Coaching GmbH.

⁴ Es muss festgelegt werden, wann der Student zu Vorlesungen, Praktika etc. präsent sein muss. Das kann, muss aber nicht zwangsläufig mit einer Freistellung verbunden sein. Bei berufsintegrierten Studiengängen, die abends bzw. an nur einem Wochentag und Samstag stattfinden, bringt der Student seine

aussetzung für dieses Studium und werden durch ECTS-Punkte angerechnet.⁵ Das berufsintegrierte Studium ist – wie das duale Studium – Gegenstand der vertraglichen Regelung zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen. Entscheidend ist, dass für das berufsintegrierte Studium die parallele Berufstätigkeit relevant und Teil des Studiums ist.

- **berufsbegleitendes Studium:** Das berufsbegleitende Studium findet neben einer beruflichen Tätigkeit außerhalb der Arbeitszeit (zum Beispiel in den Abendstunden und / oder am Wochenende) statt. Spezielle Fördermöglichkeiten zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber können sowohl in Einzelabreden als auch über konzernweite Regelungen vereinbart und die Qualifizierung des Mitarbeiters unterstützt werden.

Wie ein Unternehmen die gestuften Studiengänge integriert, welche Integrationsform dominiert bzw. welche Formen parallel angeboten werden, hängt von verschiedenen Parametern der Unternehmenssituation ab: Wie nachhaltigkeitsorientiert ist die Unternehmenskultur? Welche Rekrutierungs- und Förderungsstrategien verfolgt das Unternehmen? Wie ist die Belegschaft konfiguriert? Wie attraktiv ist das Unternehmen für talentierte Nachwuchskräfte? Wie hoch ist die Fluktuation in den verschiedenen Belegschaftsgruppen?

Je anspruchsvoller und spezialisierter die Tätigkeiten sind, je knapper der Arbeitsmarkt ist, um so sinnvoller ist es, mit den vertraglich fixierten, integrierten Varianten zu arbeiten. Unabhängig davon erhält das berufsbegleitende Studium eine wachsende Bedeutung. Es steht aus Mitarbeiterperspektive für den Gedanken des lebenslangen Lernens und der Förderung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit. Aus Unternehmensperspektive steht es primär für die Reduzierung des Fachkräftemangels sowie die gezielte Förderung von Leistungsträgern.

Freizeit ein. Der Betrieb muss ihm lediglich ermöglichen, z.B. an diesem Wochentag Gleitzeit zu nehmen.

⁵ ECTS bedeutet „European Credit Transfer and Accumulation System“ und bezeichnet ein europaweites System der Leistungsbeurteilung von Studenten an europäischen Hochschulen.

Das berufsbegleitende Studium als Instrument der Personalentwicklung soll im Folgenden näher diskutiert werden.⁶

2.2 Handlungsfelder im Überblick

Die Einbindung berufsbegleitender Studiengänge in die Personalentwicklungsstrategie betrifft viele Bereiche und erfordert eine Auseinandersetzung mit vielfältigen Fragen. Die Übersicht zeigt, welche Themenfelder dabei berücksichtigt werden müssen.



Abb. 1: Handlungsfelder bei der Einbindung berufsbegleitender Studiengänge in die Personalentwicklung

Nach der Grundsatzentscheidung, mit welchen strategischen Zielen berufsbegleitende Studiengänge in der Personalentwick-

⁶ Wenn ein berufsintegrierter Studiengang so angelegt ist, dass die Studenten unter Verwendung von Gleitzeit alles abdecken können, gelten die Aussagen auch hier.

lung berücksichtigt werden sollen, muss eine Abgrenzung von und Integration in schon bestehende Programme vorgenommen werden.

Die Frage der Steuerung muss geklärt werden: Wie standardisiert, wie zentralisiert soll das Thema im Unternehmen gehandhabt werden? Entscheidungen auf dieser Ebene wirken sich unmittelbar auf die mitarbeiterbezogenen Regelungen für Freistellungen und/oder finanzielle Förderung aus und prägen maßgeblich eine mögliche Vertragsgestaltung. In ähnlicher Weise beeinflussen die Steuerungsrichtlinien die Auswahl der Hochschulen, die Art der Kooperation zwischen Bildungsträger und Unternehmen sowie die Gestaltung eines möglichen Kooperationsvertrages.

Parallel zur Aufstellung und Anwendung dieser operativen Regelungen sollte – entsprechend der definierten Ziele – ein Controlling- und Evaluationsmodell entworfen werden, das die Zielerreichung überprüfen kann. Auch sollte bei der Einführung von berufsbegleitenden Studiengängen frühzeitig der Betriebsrat (sofern vorhanden) eingebunden werden.

Durch die Entscheidung für eine Integration der berufsbegleitenden Studiengänge in die Personalentwicklung ergeben sich auch Konsequenzen für die Personalstrukturen, insbesondere für die Personalentwicklungsstrukturen. Es müssen Entscheidungen getroffen werden, wie die neuen Abschlüsse inhaltlich und finanziell zu bewerten sind. Dies betrifft die Anforderungsprofile und Kompetenzmodelle, die Stellenausschreibungen und die Vergütungsstruktur.

3 Strategische Integration der berufsbegleitenden Studiengänge in die Personalentwicklung

3.1 Ziele

Gestufte Studiengänge sind ein bildungspolitisches Faktum, an dem Unternehmen nicht mehr vorbei kommen. Zukünftige Bewerber wollen einen Bachelor-Abschluss erwerben oder haben bereits einen Bachelor-Abschluss und wollen sich mit einem Master-Abschluss neben der beruflichen Tätigkeit weiter qualifizieren. Auf diese neuen Bewerbergruppen mit ihren Ansprüchen müssen sich Personalmanager einstellen – bei der Rekrutierung, bei der Personalauswahl, beim Personaleinsatz und bei der Personalführung.

Die Unternehmen haben einen Wettbewerbsvorteil beim Kampf um die zukünftigen Talente, wenn sie sich frühzeitig auf die Besonderheiten einstellen, die sich mit berufsbegleitenden Studiengängen ergeben.

Für die Personalentwicklung sind besonders die Optionen interessant, die sich mit der Unterstützung lebenslanger Lernprozesse ergeben. Die zentrale strategische Frage ist in diesem Zusammenhang, welche Ziele das Personalmanagement mit berufsbegleitenden Studiengängen erreichen möchte. Diese Zieldefinition ist nicht trivial: Sie bestimmt in weiten Teilen die Ausgestaltung der Umsetzung maßgeblich. Wenn es um das Employer Branding und die Bindung von Talenten geht, wird sich ein Unternehmen konzilient bei der Unterstützung der betreffenden Mitarbeiter zeigen, die ein Master-Studium berufsbegleitend absolvieren wollen: Ihnen werden großzügigere Freistellungs- und Unterstützungsmöglichkeiten eingeräumt; vertragliche Klauseln, die den Wechsel in ein anderes Unternehmen eher unattraktiv machen, werden hier eher die Regel sein. Bei der Auswahl der Hochschulen wird man auf die Attraktivität der Hochschulen für die Bewerberzielgruppen achten und eher langfristige Kooperationen anstreben.

Anders sieht es aus, wenn das vorrangige Ziel ist, die Employability der Mitarbeiter im Unternehmen zu steigern. Die Auswahl der relevanten Mitarbeiter wird weniger streng ausfallen, entsprechend reduziert werden die unternehmensseitigen Unterstützungen sein. Eine gezielte, kriteriengeleitete Auswahl der Hochschulen ist in diesem Fall von geringerem Interesse, langfristige Kooperationen mit den Bildungsträgern werden eher nicht angestrebt.

Ähnliche Überlegungen lassen sich für alle in Abbildung 2 aufgeführten Ziele der Integration gestufter Studiengänge anstellen:

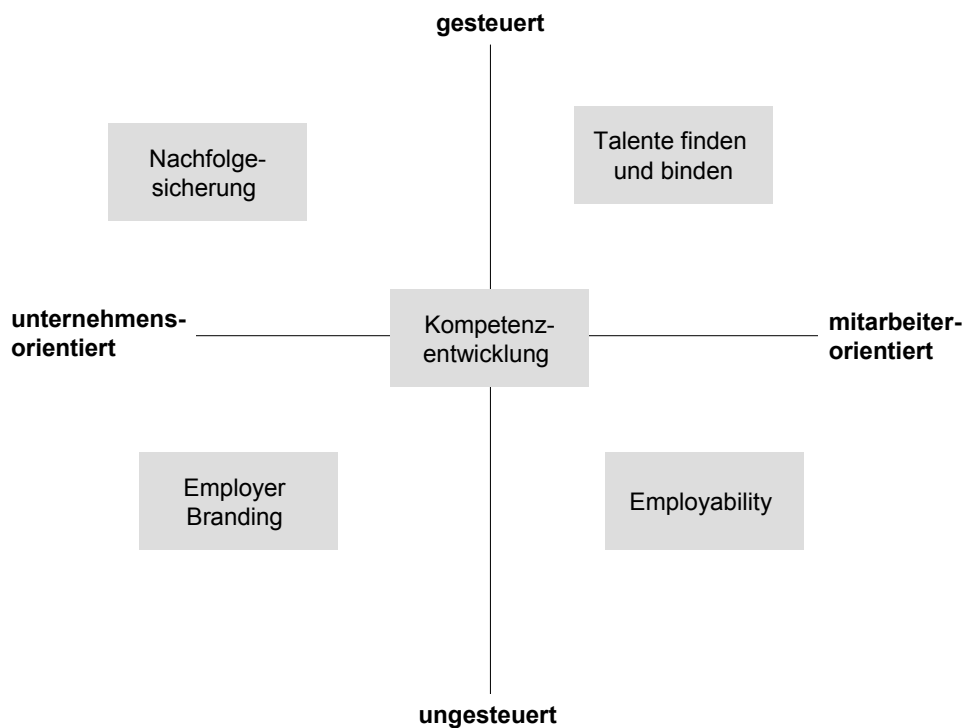


Abb. 2: Ziele bei der Einbindung berufsbegleitender Studiengänge in die Personalentwicklung

3.2 Berücksichtigung der Konsequenzen für die Personalprozesse

Die Integration berufsbegleitender Studiengänge in die Personalentwicklung hat weitreichende Konsequenzen für die Teilprozesse der Personalentwicklung, aber auch für die übrigen Personalprozesse mit Schnittstellen zur Personalentwicklung. Unterscheidet man bei der Personalentwicklung grob die Teilaufgaben der Diagnose, der Dokumentation, der Entwicklung und des Einsatzes von Kompetenzen und Potenzialen, dann ergeben sich die folgenden Anforderungen für die Berücksichtigung berufsbegleitender Studiengänge im Rahmen der Personalentwicklung:

- Die verschiedenen Verfahren der Kompetenz- und Potenzialdiagnostik wie Förder-ACs, Personalentwicklungs- oder Mitarbeiterjahresgespräche müssen auf die Besonderheiten berufsbegleitender Studiengänge umgestellt werden. Die zu erhebenden Kompetenzdimensionen müssen die Spezifika der Lernziele eines Bachelor-Studiums (Fachkompetenzen in einem Schwerpunktfach, allgemeines fachliches Orientierungswissen, ausgeprägte Methodenkompetenzen und Schlüsselqualifikationen) berücksichtigen. Das Verfahren muss die Fähigkeit und die Bereitschaft des Mitarbeiters identifizieren, weitere Kompetenzen im Rahmen eines nächsten Lernabschnittes an einer Hochschule zu erwerben.
- Die Dokumentation der Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter muss die Transparenz der geleisteten und der geplanten Lernabschnitte an Hochschulen unterstützen. Mitarbeiter, die ein berufsbegleitendes Studium absolviert haben, können so von Anfang an auf dem „PE-Radar“ bleiben. Einige Unternehmen schaffen sich zu diesem Zweck datenbankbasierte, zentrale Talente-Pools, mit denen sie ihre Talente nach Job-Profilen und nach Leistungsvermögen clustern können. Das steigert die Übersichtlichkeit und unterstützt sowohl relevante weitere Entwicklungsprozesse wie auch den gezielten Personaleinsatz.
- Bei diesen Entwicklungsprogrammen ist es notwendig, den Studienabschnitt als Bestandteil eines individuellen Perso-

alentwicklungsplans zu sehen. Das bedeutet zum einen, dass die Zugangsvoraussetzungen für die unterstützte Aufnahme des Studiums geregelt sein müssen. Zum anderen muss definiert werden, welchen Stellenwert ein derartiges Studium im Vergleich zu den anderen Karrierebausteinen der Personalentwicklung besitzt. Das verhindert die Konkurrenz unterschiedlicher Fördermaßnahmen und sorgt schnell für Orientierung bei Mitarbeitern im Personalmanagement wie auch bei den betroffenen Talenten des Unternehmens.

- Nach Studienende muss die weitere Entwicklung bzw. der künftige Einsatz strukturiert gestaltet werden. In einem Mitarbeitergespräch sollte eine spezielle Leistungsbilanz, gegebenenfalls im Rahmen eines Kompetenzprofils, erstellt und in einer Datenbank erfasst werden. Das vereinfacht den kompetenzadäquaten Einsatz des Mitarbeiters auf einer entsprechenden Stelle.

Diese Maßnahmen lassen sich dann optimal realisieren, wenn die verschiedenen Personalprozesse, die der Personalentwicklung unmittelbar vor- bzw. nachgelagert sind, sich ebenfalls an den Besonderheiten gestufter Studiengänge orientieren:

- Bei der Stellenbewertung sollten im Rahmen der Anforderungsprofile die Kompetenzen von Bachelor- und Master-Absolventen berücksichtigt werden.
- Die mittelfristige Umstellung der Vergütungsstrukturen auf die neuen Qualifikationen ist empfehlenswert.
- Das Kompetenzmodell des Unternehmens sowie vorhandene Verfahren der Personalauswahl sollten ebenfalls die neuen Abschlüsse berücksichtigen.

Die Förderung der Absolventen wird vereinfacht durch die Anwendung der Instrumente des Talentmanagements, mit denen gezielt die Personalentwicklung in den einzelnen Unternehmensbereichen sowie konzernweit umgesetzt werden kann.

4 Richtlinien und Steuerungsansätze

Egal, welches Ziel ein Unternehmen mit der Integration berufsbegleitender Studiengänge in die Personalentwicklung verfolgt – es ist in jedem Fall sinnvoll, in Richtlinien bzw. einer entsprechenden Policy zu regeln,

- wer für die Aufnahme eines Studiums in Frage kommt,
- welche Voraussetzungen für eine Unterstützung dieses Studiums durch das Unternehmen gegeben sein müssen, insbesondere bezogen auf die Kompetenzvoraussetzungen des Mitarbeiters, das Studienfach, die in Frage kommenden Hochschulen oder auch die Fristen, die zwischen einzelnen Studienabschnitten liegen sollten,
- welche Unterstützungsleistungen das Unternehmen gewährt, besonders mit Blick auf Finanzierungshilfen und Freistellungsregelungen und
- an welche Bedingungen die Unterstützungsleistungen gekoppelt sind.

Diese Regelungen machen das Entscheidungsverfahren transparent und unterstützen dessen gerechte Umsetzung.

Daneben ist es notwendig, ein Konzept zu erarbeiten, mit dem eine unternehmensweit einheitliche Handhabung der Integration berufsbegleitender Studiengänge gewährleistet wird. Hierzu gibt es vier mögliche Ansätze:

- Erstens lassen sich die Regelungen einzelfallbezogen anwenden. Diese Steuerungsvariante ist flexibel und offen für weitere Entwicklungen, hat jedoch den Nachteil, dass eine transparente und gerechte Umsetzung der Regeln nicht gewährleistet werden kann.
- Zweitens ist eine Steuerung durch ein zentrales Budget möglich, das für die Unterstützung berufsbegleitender Studiengänge zur Verfügung gestellt wird. Diese rein budgetgetriebene Steuerung hat den Vorteil, dass sie dezentralen Einheiten

ten einen großen Entscheidungsspielraum lässt. Sie hat den Nachteil, dass eine einheitliche Umsetzung der zentralen qualitativen Vorgaben, sofern vorhanden, nur im Ansatz gewährleistet werden kann.

- Drittens ist eine Steuerung durch zentrale Vorgaben möglich. Dazu zählt z.B. das Angebot günstiger Studiermöglichkeiten oder die Quotierung der zur Verfügung stehenden Plätze. Diese Steuerungsstrategie unterstützt die Einhaltung wichtiger zentraler Grundsätze, hat jedoch den Nachteil, dass eine zentrale Budgetkontrolle erschwert wird.
- Viertens ist eine Steuerung durch ein zentral durchgeführtes und budgetiertes Studienförderungsprogramm möglich, bei dem konzernweit gültige Standards definiert werden und eine Umsetzung aus einer Hand gewährleistet ist.

Welche der vier Varianten auch gewählt wird - die entsprechenden Regelungen sollten in jedem Fall fixiert werden, gegebenenfalls auch mit relevanten übergeordneten Entscheidungsparametern.

5 Mitarbeiterorientierte Regelungen

5.1 Finanzierungsmodelle

Für die finanzielle Unterstützung von Mitarbeitern für ein berufsbegleitendes Studium gibt es ein breites Spektrum an Möglichkeiten: Die Optionen reichen von keinerlei finanzieller Unterstützung durch das Unternehmen bis zur Übernahme von zwei Dritteln der Studienkosten.

Der Umfang des finanziellen Engagements des Unternehmens kann individuell vereinbart werden. So kann für unternehmensrelevante Leistungsträger oder Führungsnachwuchs, deren Weiterbildung dem Unternehmen dient, die Kos-

tenbeteiligung gesteigert werden. Die Basis der finanziellen Beteiligung kann entweder unternehmensweit geregelt sein oder auf einer informellen Übereinkunft, die sich am fachlichen Bedarf der Unternehmenseinheit orientieren sollte, beruhen. Dennoch sollte auf einheitliche und transparente Förderrichtlinien geachtet und die Voraussetzungen für die finanzielle Förderung festgeschrieben werden.

Neben der anteiligen Übernahme der Studiengebühren bietet sich als Förderungsmöglichkeit auch eine Art „Unterhaltszahlung“ an, in Einzelfällen auch ein zweckgebundenes Arbeitgeberdarlehen für die Zeit des Studiums.

Eine zentrale Frage ist, wie im Fall des Nichtbestehens oder der mitarbeiterinitiierten Kündigung mit der Finanzierung umgegangen werden soll. Rückzahlungsklauseln sind hier ein oft genutztes Mittel der Vertragsgestaltung, werfen aber zum Teil Probleme auf. Zum einen hat ihre Vereinbarung unter Umständen eine unerwünscht abschreckende Wirkung und kann damit den Einsatz des Studiums als gezieltes Personalentwicklungsinstrument vereiteln. Darüber hinaus garantiert diese Regelung auch bei ausgehandelten Bleibefristen nicht, dass der Mitarbeiter tatsächlich wie vereinbart im Unternehmen bleibt. Darüber hinaus kann es im Hinblick auf die Verhältnismäßigkeit der Bleibefristen zu arbeitsrechtlichen Schwierigkeiten kommen. Die Anwendung einer Rückzahlungsklausel muss daher sorgfältig abgewogen und die aktuelle Rechtslage geprüft werden.

5.2 Freistellungsregelungen

Auch in Bezug auf die Freistellung von der Arbeit für Präsenzveranstaltungen (Vorlesungen, Übungen, Labore) gibt es weitgefächerte Möglichkeiten, deren Vor- und Nachteile jeweils im Einzelfall abgewogen werden müssen. Die Studienzeiten müs-

sen dabei mit der Arbeit im Unternehmen verbunden werden. Dafür gibt es unterschiedliche Optionen:

- *befristete Teilzeitregelungen*: Mit dem Mitarbeiter wird ein befristeter Teilzeitvertrag abgeschlossen. Denkbar ist neben einer Befristung der Wochenarbeitszeit auch ein Blockmodell ähnlich der Altersteilzeit. Für die Einführung eines derartigen Instruments ist es notwendig, frühzeitig den Betriebsrat mit ins Boot zu holen und eine Betriebsvereinbarung abzuschließen
- *Freistellungsbudget*: Der Arbeitgeber unterstützt das berufsbegleitende Studium dadurch, dass er dem Mitarbeiter ein Freistellungsbudget zur Verfügung stellt, beispielsweise in der Größenordnung von etwa zehn Tagen pro Studienjahr.
- *Arbeitszeitkonten*: Das Unternehmen kann zum Beispiel dem Qualifikationswunsch seiner Mitarbeiter auch dadurch entgegenkommen, dass unerlässliche Fehlzeiten während der Arbeitszeiten – zum Beispiel für Prüfungen oder besondere Veranstaltungen – durch großzügige Urlaubsregelungen oder durch Zeitkonten abgegolten werden können.

Sollte sich ein Unternehmen für eine 100% Freistellung entscheiden, dann ist zu beachten: Der Mitarbeiter wird für die Zeit des Studiums komplett freigestellt und erhält eine Wiedereinstellungsgarantie für die Zeit nach Absolvieren des Studiums. Der Mitarbeiter arbeitet gegebenenfalls auf der Basis geringfügiger Beschäftigung weiter für seinen Arbeitgeber und hat die Chance, alle Praktika bei seinem alten Arbeitgeber zu machen. Das ist aber kein berufsbegleitendes Studium im Sinne dieses Berichtes, sondern ein berufsintegriertes Studium.

Keine Freistellung zu gewähren, ist eine Option des Unternehmens, wenn das Studium das rein private Vergnügen eines Mitarbeiter ist und keinerlei Nutzen für das Unternehmen stiften würde. Dann sollte es wie eine sonstige Freizeitaktivität betrachtet werden.

Generell muss eine Regelung für den Umgang mit Teilzeit-Verträgen gefunden werden, die die Interessen und Ziele des Unternehmens, des Personalmanagements und der Personalentwicklung berücksichtigen. Bei der Umsetzung der verschiedenen Freistellungsmodelle ist zu berücksichtigen, welche Angebote an Studienmodellen und welche zeitlichen Vorgaben von den einzelnen Hochschulen gemacht werden. Bei der Auswahl der Bildungspartner ist dies ein weiterer wesentlicher Aspekt.

6 Bildungspartnerorientierte Regelungen

6.1 Auswahl der Bildungspartner

Von entscheidender Bedeutung ist die Kooperation mit einem Bildungspartner, der zu den Zielen der Personalentwicklung passt. Zunächst sollte entschieden werden, welche Studieninhalte / Studiengänge für das Unternehmen interessant sind. Dann müssen der individuell geeignete Bildungspartner gefunden werden, mit dem auch unter Umständen langfristig kooperiert werden kann.

Bei der Auswahl der Bildungspartner gilt es, mögliche Probleme im Vorfeld zu erkennen und ihnen schon vorab zu begegnen. Es sollten einige zentrale Fragen definiert werden, die an die infrage kommende Hochschule gerichtet werden sollen, zum Beispiel:

- Gibt es ggf. bundesweite Standorte?
- Gibt es ein Studienangebot, das zum Unternehmensbedarf passt?
- Gibt es Präsenzzeitenregelungen bzw. wann finden die Vorlesungen/Prüfungen statt?

- Wie flexibel ist die Hochschule bei der Einrichtung neuer Studiengänge / Schwerpunkte?
- Welche Eingangsvoraussetzungen müssen vorliegen?
- Verfügt die Hochschule über Erfahrungen mit berufsbegleitenden Studiengängen?
- Wie steht es um die Qualität / das Image der Hochschule?
 - Liegt eine anerkannte Akkreditierung vor?
 - Gibt es Maßnahmen zur Evaluation des Studiums?
 - Wird das Feedback der Absolventen eingeholt?
 - Welche Erfahrungen gibt es in der Zusammenarbeit mit anderen Studiengängen?
 - Welche Ranking-Platzierung nimmt die Hochschule ein?

Insbesondere bei internationalen Hochschulen erweist sich das Spektrum der inhaltlichen Angebote als problematisch. Hier kann nur von Fall zu Fall entschieden werden, ob eine Kooperation mit dem Unternehmen infrage kommt.

Grundsätzlich ist es sinnvoll, mit wenigen ausgewählten Hochschulen intensiv zusammenarbeiten. Umso wichtiger ist eine kriteriengeleitete Auswahl, die vor allem folgende drei Punkte berücksichtigt:

- Auswirkungen auf das Image des Arbeitgebers
- Qualität der Absolventen
- Standort

Eine interessante Option, um die Studierendenzahlen für spezielle, unternehmensrelevante Fächer sicherzustellen, kann ein

Verbund von Unternehmenspartnern sein, die gemeinsam mit einer Hochschule kooperieren.

Nur für einige wenige Großunternehmen ist eine alternative Maßnahme zur „klassischen“ Kooperation mit einer Hochschule auch das Betreiben einer eigenen Hochschule.

6.2 Vertragliche Vereinbarungen bei Hochschul-Kooperationen

Durch die Kooperation mit einer Hochschule soll sichergestellt werden, dass Studienangebote in der erforderlichen inhaltlichen Ausgestaltung, Qualität und im notwendigen Umfang zur Verfügung stehen. Die Kooperation sollte vertraglich im Rahmen einer Kooperationsvereinbarung fixiert werden; insbesondere sollten im Vertrag geregelt werden:

- die Kosten
- der Besuch von Vorlesungen
- die Folgen eines Abbruchs des Studiums
- die zeitliche Dimension des Studiums
- die Inhalte
- der Einsatz von Lehrbeauftragten der Unternehmen
- die Geheimhaltung der Kooperationsinhalte.

Daneben ist es sinnvoll, Einfluss auf die inhaltliche Ausrichtung der Hochschule bzw. des jeweiligen Studienfachs zu nehmen, indem man in Steuerungsgremien wie Beiräten oder Kuratorien vertreten ist. Diese Einflussnahme lässt sich intensivieren durch Stiftungslehrstühle oder die Gründung eigener Institute.

Insbesondere bei der weitreichenden Förderung der Hochschule durch die Gründung eines eigenen Instituts sollte auf imagesichernde Maßnahmen Wert gelegt werden. Dies kann bis zu einem Vetorecht bei Berufung der Hochschullehrer reichen.

Nach einer Mindestanlaufzeit von 1-2 Jahren sollten Evaluationsmaßnahmen zur Bewertung der Kooperation durchgeführt und die Konsequenzen zeitnah umgesetzt werden.

7 Ansatzpunkte für ein Effektivitäts- und Effizienzcontrolling

Ein berufsbegleitendes Studium muss sowohl hinsichtlich seines Wertbeitrages als auch hinsichtlich seines Kosten-Nutzenverhältnisses im Rahmen des Personalentwicklungscontrollings geprüft werden.

Im Rahmen des Effektivitätscontrollings wird analysiert, in welcher Ausprägung die vorab definierten Ziele erreicht worden sind. Dazu sind z.B. kennzahlenbezogenen Antworten auf die folgenden Fragen zu finden:

- Bleiben die Leistungsträger, die man vorab definiert hat, durch die individuelle Unterstützung des Studiums (länger) im Unternehmen? Um Antworten darauf zu bekommen, lassen sich z.B. Potenzialträgerquoten heranziehen, die man vor und nach dem Studium misst.

Kennzahlenbeispiel:

Anzahl der im Unternehmen nach Ablauf des Studiums (bzw. x Jahre danach) verbliebenen Potenzialträger bei allen Mitarbeitern im Verhältnis zur Anzahl der Poten-

zialträger zu Beginn des Studiums, wobei die vom Unternehmen gekündigten Potenzialträger herausgerechnet werden (= 100 %)⁷

- Besitzt das Unternehmen durch das Studium die erforderlichen Kompetenzen? Diese Frage lässt sich im Rahmen der qualitativen Personalbestandsanalyse beantworten. Dort lassen sich z.B. Personalstrukturdaten zur Qualifikation ebenfalls in eine Zeitreihenbetrachtung bringen.

Die effizienzorientierten Überlegungen betrachten die Kosten und den Nutzen unterstützter berufsbegleitender Studien im Vergleich zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen. Hier muss hinterfragt werden, ob es z.B. günstiger ist, Kompetenzen durch Neueinstellung vom Arbeitsmarkt ins Unternehmen zu holen statt einen Potenzialträger durch ein Studium besser zu qualifizieren. Auch spielt hier die Frage eine Rolle, ob die erforderlichen Kompetenzen nicht auch mit nicht-akademischen Maßnahmen der Personalentwicklung entwickelt werden können. Dazu lassen sich unterschiedliche Methoden des Bildungscontrollings zum Einsatz bringen wie Parallelgruppenvergleiche oder Vorgesetztenbefragungen.⁸

8 Konsequenzen für die Strukturen der Personalentwicklung und Ausblick

Was ändert sich für die Aufgaben, Prozesse und Strukturen der Personalentwicklung, wenn sie berufsbegleitende Studiengänge systematisch in ihre Aktivitäten integriert? Vier Leitthesen:

⁷ Analog zu DGFP e.V.: Human Capital messen und steuern – Annäherung an ein herausforderndes Thema. Bielefeld 2007.

⁸ Vgl. PraxisPapier 6/2008: Becker, F.G.; Meißner, A.; Werning, E.: „Evaluation externer Weiterbildungsmaßnahmen. Ergebnisse einer Befragung unter Mitgliedsunternehmen der DGFP e.V.“ unter www.dgfp.de/praxispapiere.

- *Personalentwicklung und Hochschulmarketing rücken enger zusammen!*

Wenn Studiengänge stärker als bisher in die Personalentwicklung integriert werden, rücken die Funktionen Personalentwicklung und Hochschulmarketing enger zusammen. Auch Personalentwickler benötigen Kenntnisse über die (bei Bedarf internationale) Hochschullandschaft und ein Verständnis von Hochschulpolitik. Das sind wichtige Voraussetzungen für eine konstruktive, nutzenorientierte Zusammenarbeit des Unternehmens mit den entsprechenden Bildungseinrichtungen. Wenn sich das Unternehmen an und für Hochschulen präsentiert, sollte hieran ein Personalentwickler beteiligt sein.

- *Personalentwicklung wird zu einem wichtigen Faktor des Talentmanagements!*

Ob es um das Finden oder Binden von Talenten im und außerhalb des Unternehmens geht: Personalentwickler spielen in allen Fällen eine herausragende Rolle. Mit ihren Entwicklungsmaßnahmen schaffen sie Anreize für das Engagement im Unternehmen und für die Ausbildung des wichtigen emotionalen Commitments der Leistungsträger. Der Krieg um die Talente wird zukünftig nicht zuletzt durch die Personalentwicklung entschieden.

- *Personalentwicklung muss Beiträge für die Anpassungsfähigkeit der Organisation leisten!*

Mehr denn je wird Lernen in Unternehmen groß geschrieben: Dazu müssen Mitarbeiter „Lernen lernen“. Dafür sind berufsbegleitende Studiengänge ein wichtiger Anreiz. Aktuelles akademisches Wissen durchdringt die Praxis, die Wissenschaft profitiert von den Praxiserfahrungen der Studierenden und die

Unternehmen sind in der Lage, sich über ihre lernfähigen, kompetenten Mitarbeiter selbst weiterzuentwickeln.

- *Personalentwicklung muss Kompetenzen für die Steuerung der Integration von berufsbegleitenden Studiengängen aufbauen!*

Die Komplexität dieser Aufgaben rechtfertigen den Aufbau von eigenen Kompetenzen und – je nach Größe des Unternehmens – auch die Institutionalisierung dieser Aufgaben. Die Governance-Aufgaben, die mit der Ausgestaltung und Umsetzung einer entsprechenden Policy gegeben sind, die Anbahnung der Kontakte zu möglichen Kooperationspartnern im Bildungssektor, die Steuerung der Zusammenarbeit mit diesen, nicht zuletzt die Beratung von Führungskräften und Mitarbeitern in Fragen des berufsbegleitenden Studiums sind umfangreich und anspruchsvoll. Dauerhaft ist dies nur von Experten auf hohem Niveau zu leisten.