

„Bindung und Bologna“

Retention-Management in Zeiten weiterbildender Master-Studiengänge

//Rainer F. Schulze//Berater, Beirat des Arbeitskreises für Personalmarketing dapm//rainer.f.schulze@gmx.de//

Das Thema „Mitarbeiterbindung“ ist keineswegs neu, sondern ein Dauerbrenner im Personalmanagement, der aber leider in seiner Priorität häufig den Konjunkturzyklen folgt. Durch die Belebung der Arbeitsmärkte in den vergangenen drei bis vier Jahren hat dieses Thema wieder an Aktualität gewonnen, vor allem getrieben durch zwei Aspekte – einen quantitativen und einen qualitativen. Zunächst zum quantitativen Aspekt: Wachsende und in intensivem Wettbewerb stehende Unternehmen können es sich heute kaum mehr leisten, fähige Mitarbeiter zu verlieren. Zumal deren Wiederbeschaffung – durch die gestiegene Nachfrage bei sinkendem Angebot – immer aufwendiger und teurer wird. Modern geführte Unternehmen haben erkannt, dass eine wissensgetriebene Organisation nur in dem Maße lernen kann, wie sie auch in der Lage ist, gute Mitarbeiter zu halten. Das ist der qualitative Aspekt der Mitarbeiterbindung. Dies ist der Grund für eine Vielzahl von Maßnahmen und Aktivitäten, die die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern, deren Identifikation und Engagement sichern und sie so dauerhaft an die Organisation binden sollen.

So weit also der Status quo. Nun kommt durch den Bologna-Prozess und die damit verbundenen Reformen der Bildungsabschlüsse ein weiterer,

eher struktureller Aspekt hinzu. Auch wenn die Realität in Deutschland meist noch anders aussieht und der Weg bis zu einer vollständigen und wirksamen Umsetzung noch weit scheint, wird doch bereits ein besonderes Dilemma deutlich: Wie ist mit Mitarbeitern umzugehen, die sich entschließen, einen Masterabschluss nicht direkt an den Bachelor anzuschließen, sondern zwischen den gestuften Abschlüssen – ganz im Sinne der Erfinder – zunächst einige Jahre in ein Unternehmen einzusteigen, um dann, mit in der Regel zwei bis fünf Jahren Berufserfahrung, ihren Master zu absolvieren? Kann das Unternehmen diese, ja meist besonders motivierten und leistungsorientierten Mitarbeiter einfach ziehen lassen – in der vagen Hoffnung, dass sie eines Tages von allein zurückkehren? Oder sollte man ihnen durch vermeintlich attraktivere, unmittelbare Aufstiegsperspektiven den Masterstudiengang „ausreden“? Alles keine wirklich befriedigenden Alternativen – weder aus Sicht der Organisation noch des Mitarbeiters. Aber welche Optionen gibt es in einem solchen Falle überhaupt? Aus meiner Sicht lassen sich momentan drei grundsätzliche Ansätze unterscheiden: 1. Freistellung für den Vollzeit-Master, 2. berufsbegleitende Programme, 3. eigene, firmeninterne Qualifizierung. ►

Die zum Teil finanziell unterstützte, zeitlich begrenzte Freistellung von Mitarbeitern für die Dauer eines Vollzeit-Masterprogramms ist die wohl gängigste Option und wird derzeit vor allem bei den Beratungsunternehmen praktiziert. In der Industrie fand dies in der Vergangenheit fast ausschließlich bei MBA-Studiengängen Anwendung, die – teils von einzelnen Mitarbeitern forciert – oft nur halbherzig und wenig systematisch unterstützt wurden. Der großen Wechselgefahr nach dem Abschluss eines geförderten MBA wurde mit vertraglichen Bindungsklauseln begegnet. Oder der Mitarbeiter wurde erst überhaupt nicht unterstützt – nach dem Motto: Das seien Einzelfälle und das gesamte Unterfangen ein Privatvergnügen, dem der Mitarbeiter in seiner Freizeit nachkommen könne.

Bei der Vielzahl der Bachelor-Absolventen, die sich nach einer ersten Berufstätigkeit weiterbilden wollen, wird dies nicht mehr ohne standardisierte Prozesse funktionieren. Bei den Beratungshäusern existieren bereits heute solche Modelle. Aufgrund der relativ klaren Karrierepfade und der starken Projektorientierung der Beratertätigkeit haben die Consultants es hier vielleicht etwas leichter. Dennoch lassen sich – mit Blick auf die fundamentalen Veränderungen des Bildungssystems – möglicherweise einzelne Elemente auf andere Bereiche übertragen. Bereits bei Berufseinstieg könnten die Unternehmen zum Beispiel einen Entwicklungsplan einschließlich Vollzeit-Master definieren. Warum nicht typische „Trainee-Konzepte“ projektorientiert weiterentwickeln: Sie zum Beispiel als „interne Beratung“ bezeichnen und auf zwei bis drei Jahre mit jeweils 9- bis 12-monatigen Projektrotationen ausdehnen – an deren Ende eine erneute Theoriephase mit externem Master-Studiengang steht? Oder auch die Identifikation dezidiert „Entwicklungspositionen“, die für Einsteiger auf maximal zwei Jahre angelegt sind, und nach denen standardmäßig ein Master-Studium steht, sodass durch den temporären

„Ausfall“ des Mitarbeiters nicht sofort die Organisationseinheit leidet.

Nun zur zweiten Möglichkeit: Berufsbegleitende Programme erscheinen als Königsweg, um sowohl dem Bildungsbedürfnis des Mitarbeiters als auch dem Kontinuitäts- und Bindungsanspruch des Unternehmens gerecht zu werden. Auf diese Weise kann theoretische Qualifikation ideal mit praktischer Erfahrung verbunden werden. Entscheidend dabei ist, die Auswahl der Institutionen nicht dem Zufall oder den individuellen Vorlieben des einzelnen Mitarbeiters zu überlassen, sondern seitens des Unternehmens ein klar definiertes Portfolio von Anbietern zu haben, die nach für die Organisation relevanten Kriterien ausgewählt wurden. Dabei kann die inhaltliche Ausrichtung, Praxisorientierung oder Internationalität ebenso eine Rolle spielen wie ganz praktische Aspekte wie Standort, Zusammensetzung der Fakultät (z. B. mit ehemaligen Praktikern aus derselben Organisation) oder Aufbau des Curriculums und dessen Vereinbarkeit mit der Weiterbeschäftigung des Mitarbeiters.

Die eigene, firmeninterne Weiterqualifizierung versucht den Ansatz einer berufsbegleitenden Qualifizierung mit einem Maximum an firmenspezifischer Ausrichtung zu kombinieren. Den Vorteilen eines solchen Modells steht – neben dem entsprechendem Aufwand bei der Entwicklung eines solchen Programms – vor allem eine Schwierigkeit gegenüber: Der absolut berechnete Anspruch der Mitarbeiter auf eine marktgängige Zertifizierung eines solchen Programms, was sich kaum ohne einen externen Partner umsetzen lässt. Womit man recht schnell wieder bei den graduell firmenspezifisch angepassten Standard-Angeboten der Hochschulen ist.

Gleichermaßen erfolgskritisch für alle drei Ansätze sind dabei zwei Faktoren: Die Auswahl der „richtigen“ Kandidaten für ein wie auch immer gefördertes Master-Studium und eine mittelfristige Planung auch über den Abschluss des Studiums

hinaus. Bei der Auswahl muss durch entsprechende potenzialdiagnostische Methoden neben den Skills noch stärker auch auf Lernfähigkeit, Ambition und Identifikation mit dem Unternehmen geachtet werden. Dem latenten Abwanderungsrisiko nach Abschluss eines Master-Studiums kann nur begegnet werden, wenn bereits vor Aufnahme ein – gegebenenfalls im weiteren Verlauf anzupassender – Entwicklungsplan mit konkreten Optionen für die Zeit nach dem Abschluss erarbeitet wird, der dieser neu erworbenen Qualifikation auch wirklich Rechnung trägt. Damit schließt sich der Kreis zu Auswahl der „Richtigen“, denn aus Sicht der Unternehmen ist die Förderung eines Master-Studiengangs eben nicht „Incentive“ oder kurzfristiges „Ruhigstellen“ anspruchsvoller Mitarbeiter, sondern eine Investition, deren Return on Investment sich im Anschluss realisieren muss. //

Anzeige

Ihr Karrierevorsprung



BERUFSBEGLEITENDES STUDIUM IN LIPPSTADT

DER UNIVERSITY OF SURREY (UK)



**Akkreditiert von AACSB International –
The Association to Advance Collegiate Schools of Business**

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)
der University of Surrey (UK)
– für Akademiker aller Fachrichtungen & BA/VWA-Absolventen

DOCTOR OF BUSINESS ADMINISTRATION (DBA)
der University of Surrey (UK)
– für Diplom-, Master- oder MBA-Absolventen



ibs

International Business School
L i p p s t a d t

Im Eichholz 10
59556 Lippstadt-Bad Waldliesborn
Telefon: +49 2941 9444-44
info.lippstadt@international-business-school.de
www.ibs-lippstadt.de