

Acemyan-Steffens, Talar Valentina; Neuhäuser, Martina

Working Paper

Aktuelle Wege und Trends der Personalentwicklung, Rekrutierung und Nachfolgeplanung

Arbeitspapier, No. 230

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Acemyan-Steffens, Talar Valentina; Neuhäuser, Martina (2011) : Aktuelle Wege und Trends der Personalentwicklung, Rekrutierung und Nachfolgeplanung, Arbeitspapier, No. 230, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116690>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Arbeitspapier **230**



Talar Valentina Acemyan-Steffens
Martina Neuhäuser
**Aktuelle Wege und Trends
der Personalentwicklung,
Rekrutierung und
Nachfolgeplanung**

Arbeitspapier 230

Talar Valentina Acemyan-Steffens, Martina Neuhäuser

Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl
Bericht des Fachausschusses

**Aktuelle Wege und Trends der Personal-
entwicklung, Rekrutierung und Nachfolgeplanung**

Talar Valentina Acemyan-Steffens, arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Landesinstitut für Gesundheit und Arbeit von NRW.

Martina Neuhäuser, ist Leiterin für Führungskräfte und Personalentwicklung und Prokuristin bei der Salzgitter Flachstahl GmbH sowie Sprecherin des Fachausschusses Personalentwicklung, Rekrutierung und Nachfolgeplanung der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl.

Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon (02 11) 77 78-185
Fax (02 11) 77 78-4185
E-Mail: Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de

Redaktion: Hartmut Klein-Schneider,
Leiter des Referats Betriebliches Personal- und Sozialwesen

Best.-Nr.: 11230
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Düsseldorf, August 2011
€ 20,00

Kurzfassung

Der demografische Wandel und der prognostizierte Fachkräftemangel stellen an die betrieblichen Akteure der Stahlindustrie in Deutschland hinsichtlich der Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften besondere Anforderungen. Gerade guter Personalarbeit kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. So gilt es den sich in Zukunft abzeichnenden Verlust von Erfahrungswissen zu vermeiden, Wissenstransfer zu ermöglichen und durch innovative Rekrutierungs- und Ausbildungsmodelle die Nachwuchsförderung für Fach- und Führungskräfte sicherzustellen. Personalentwicklung muss einen Beitrag dazu leisten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit all den Fähigkeiten und Kompetenzen auszustatten, die erfolgreiches Arbeiten ermöglichen. Qualifizierung und zielgerichtete Entwicklung spielt dabei eine zentrale Rolle. Vor diesem Hintergrund wurde bei der Hans Böckler Stiftung ein Fachausschuss gegründet, mit dem Ziel, die Themenfelder Rekrutierung, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung mit all den herausgefilterten Problem- und Fragestellungen systematisch zu bearbeiten, sich innerhalb der in Deutschland produzierenden Stahlunternehmen untereinander auszutauschen, Beispiele guter Personalarbeit kennenzulernen und zu dokumentieren, aber auch den Blick über die deutsche Stahlindustrie hinaus nach außen zu richten, um auch von anderen Branchen und Unternehmen gute Anregungen zu erhalten.

Der Fachausschuss setzt sich aus Personalverantwortlichen nahezu aller großen in Deutschland vertretenen Stahlunternehmen zusammen, wie etwa ThyssenKrupp Steel Europe AG, Salzgitter AG, Deutsche Edelstahlwerke, TK Rasselstein und Dillinger Hütte, ThyssenKrupp Nirosta, Arcelor Mittal Duisburg, Georgsmarienhütte GmbH, Mannstaedt GmbH.

Geleitet wurde die Arbeit des Fachausschusses von Martina Neuhäuser, Leiterin Führungskräfte und Personalentwicklung bei der Salzgitter Flachstahl GmbH, der größten Tochter der Salzgitter AG.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	7
1 Einleitung.....	9
1.1 Hintergrund und Ziele des Fachausschusses.....	9
1.2 Aufbau der vorliegenden Dokumentation.....	11
2 Rekrutierung	13
2.1 Einfluss der Rahmenbedingungen auf die Rekrutierung	13
2.2 Zielgruppenspezifische Rekrutierungsstrategien - Die optimale Ansprache?	19
2.2.1 Die neue Art zu rekrutieren: Das digitale Bewerbermanagement	19
2.2.2 Marketing (Hochschul- und Schulmarketing).....	22
2.2.3 Studienförderung und duale Studiengänge.....	34
2.2.4 Traineeprogramme.....	47
2.2.5 Gezielte Ansprache Älterer zur Vermeidung von Engpässen?	49
3 Personalentwicklung	53
3.1 Einleitende Überlegungen.....	53
3.2 Beispiele für „Gute Praxis“	55
4 Nachfolgeplanung.....	65
4.1 Einleitende Überlegungen.....	65
4.2 Beispiele für „Gute Praxis“	65
Abbildungsverzeichnis	81
Tabellenverzeichnis.....	82
Quellenangaben	83
Literaturverzeichnis.....	84
Internetquellen	86
Über die Hans-Böckler-Stiftung	87

Vorwort

Die „Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren“ der deutschen Stahlindustrie bilden seit langer Zeit eine Arbeitsgemeinschaft mit dem Ziel, durch Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit die Personalarbeit in den Unternehmen zu verbessern und Innovationen voranzubringen. Eine wichtige Rolle haben dabei Fachausschüsse, die über eine längere Zeit hinweg an einem speziellen Themenkomplex arbeiten und ihre Ergebnisse in geeigneter Weise dokumentieren und publizieren. Die Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter wie auch ihre Fachausschüsse werden von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und unterstützt.

Der Fachausschuss „Rekrutierung, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung im Bereich der Stahlindustrie“ begann seine Arbeit am 23.08.2007 und endete *vorläufig* am 04.02.2010. *Vorläufig*, weil die beteiligten Akteure der verschiedenen Unternehmen, die in der folgenden Einleitung vorgestellt werden, auf Grund des breiten und offenen Informationsaustauschs zu den Themen Rekrutierung, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung auch zukünftig das Forum nutzen möchten, um neue Themen zu erarbeiten und das persönliche Wissen im Kollegenkreis zu nutzen und zu erweitern.

Der Fachausschuss setzte sich aus Personalverantwortlichen nahezu aller großen in Deutschland vertretenen Stahlunternehmen zusammen, wie etwa ThyssenKrupp Steel Europe AG, Salzgitter AG, Deutsche Edelstahlwerke, TK Rasselstein und Dillinger Hütte, ThyssenKrupp Nirosta, Arcelor Mittal Duisburg, Georgsmarienhütte GmbH, Mannstaedt GmbH.

Themenspezifische Gastbeiträge leisteten in den Sitzungen die Experten des Stahl-Zentrums, des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, der Technischen Fachhochschule Georg Agricola zu Bochum, des Energieerzeugers EON sowie des Telekommunikationsanbieters Vodafone, Obermann Consulting, Kienbaum Management Consultants. Allen Gästen danken wir für ihr besonderes Engagement ganz herzlich.

1 Einleitung

1.1 Hintergrund und Ziele des Fachausschusses

Bezug zur gesellschafts- und betriebspolitischen Debatte

Der Fachausschuss rekurriert seine Arbeit auf die gesellschafts- und betriebspolitische Debatte zur Bewältigung des demografischen Wandels unter dem speziellen Aspekt der Nachwuchssicherung auf allen Ebenen betrieblichen Handelns. Der demografische Wandel ist in vielen Betrieben zu einem zentralen Thema der langfristig angelegten Personalarbeit geworden. Die Alterung der Erwerbsbevölkerung erzwingt eine Auseinandersetzung der Betriebe mit diesem Thema (vgl. Kistler 2008). Eine heterogene Altersstruktur innerhalb der Belegschaft und ein langfristiges Interesse an einer anhaltenden und wertschöpfenden Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können in einem hohen Maße dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu sichern. Altersstrukturanalysen erfolgen in der Regel zunächst auf gesamtunternehmerischer Ebene. Darüber hinaus ist es jedoch für eine erfolgreiche Personalarbeit unverzichtbar, die Analyse auch auf einzelne Bereiche und Abteilungen anzuwenden, um zielgruppenspezifische Maßnahmen zu entwickeln. Somit können personalwirtschaftliche Herausforderungen in Zukunft besser kalkuliert und entsprechende Maßnahmen bei der Rekrutierung, der Personalentwicklung und der Nachfolgeplanung (beispielsweise beim Wissenstransfer) geschaffen werden.

Zur besonderen Problematik der Stahlindustrie

In der Stahlindustrie werden die Auswirkungen des demografischen Wandels als belastend eingestuft. Vielfältige Aktivitäten, das Image der Stahlindustrie zu modernisieren und zu verbessern, haben bereits einen Beitrag zur Attraktivität der Branche geleistet, dennoch ist Nachwuchssicherung auf allen Ebenen ein wichtiges Thema. Darüber hinaus verändert die Verschlankung betrieblicher Hierarchien als fortdauernder Organisationsprozess klassische Karrieremuster und nimmt Einfluss auf die Attraktivität des Arbeitgebers. Flachere Hierarchien und damit einhergehende neue betriebliche Arbeitsformen wie beispielsweise Teamstrukturen und Gruppenarbeit erfordern eine gezielte Qualifizierung und die Begleitung der Beschäftigten. Das Wissen von Fach- und Führungskräften muss beständig aktualisiert werden. Personalentwicklung muss auch einen Beitrag dazu leisten, Veränderungsfähigkeit, Innovationsfreude und Managementwissen zu trainieren. Es gilt eine lange und wertschöpfende Beschäftigungsdauer für alle Beschäftigtengruppen zu gewährleisten. Als Ausdruck der Notwendigkeit systematischer, kontinuierlicher Weiterbildung und Entwicklung der Belegschaften kann der Abschluss und die Umsetzung von Qualifizierungstarifverträgen gesehen werden. Eine aufgeschlossene Haltung und ein starkes Zusammenspiel von

Betriebsrat und Betriebsführung zur Qualifizierung erweisen sich für die Umsetzung einer positiven Weiterbildungsatmosphäre innerhalb eines Unternehmens als förderlich (vgl. Lenz und Voß 2009).

Im Fachausschuss werden folgende thematische Schwerpunkte gesetzt und bearbeitet:

- Rekrutierung
- Personalentwicklung
- Nachfolgeplanung

Allen drei Themen ist ein Kapitel der vorliegenden Dokumentation gewidmet; letztlich gilt es, dem Leser anschaulich zu machen, wie dennoch alle Bereiche zusammenhängen und aufeinander wirken. Denn nur durch eine systematische, interaktive und nachhaltige Personalarbeit kann die notwendige Stabilität gewährleistet werden, die erreicht werden muss, um die oben genannten Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können.

Ziel des Fachausschusses ist es, den „state-of-the-art“ von Personalarbeit aufzuarbeiten, unternehmensspezifische Lösungsansätze (mit Beispielen für „gute Praxis“) zu sammeln, zu sichten und Handlungsempfehlungen für Akteure der Personalarbeit zu formulieren. Um der Herausforderung zu begegnen, die der demografische Wandel in sich birgt, wurden in den Fachausschuss-Sitzungen zunächst die Fragestellungen der jeweiligen drei Themen als einzelne Handlungsfelder betrieblicher Personalarbeit herausgefiltert:

Es sind Rekrutierungsstrategien erforderlich, mit denen sich Engpässe vermeiden lassen. Dies könnte durch eine nachhaltige und frühzeitige Ansprache respektive Bindung von Nachwuchskräften (beispielsweise durch Schul- und Hochschulmarketing) erreicht werden – optimale und zielgruppenspezifische Ansprachen könnten darüber hinaus eine Imageverbesserung der Stahlindustrie bewirken.

Im Rahmen einer nachhaltigen *Personalentwicklung* ist es notwendig, alters- und altersgerechte Personalentwicklungsmaßnahmen anzubieten - mit dem Ziel, Mitarbeiter langfristig beschäftigen zu können und gleichzeitig Monotonie im Berufsleben zu vermeiden (beispielsweise die Einführung einer Fach- und Projektlaufbahn als Alternative zur Führungslaufbahn – durch zielgruppenspezifische Programme).

Die *Nachfolgeplanung* sollte sich für alle Mitarbeitergruppen so gestalten, dass Besetzungseingänge frühzeitig gelöst werden können und der Arbeitnehmer das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber wahrnimmt (dabei kann die Bindungswirkung über verschiedene Karrieremodelle erzielt werden).

Die Facetten der hier angerissenen Themen wurden in den einzelnen Ausschuss-Sitzungen weiter vertieft.

1.2 Aufbau der vorliegenden Dokumentation

Das *zweite Kapitel* befasst sich mit dem Thema der Rekrutierung und behandelt nachstehende Fragen: Welche zielgruppenspezifische Rekrutierungsstrategien gibt es? Wann ist der richtige Zeitpunkt für eine Ansprache? Gibt es überhaupt *die* Ansprache oder *den* optimalen Bewerberpool? Darüber hinaus wird der Frage nachgegangen, ob Rekrutierungsstrategien für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zur Anwendung kommen und inwieweit es möglich ist, diese Maßnahmen in der Stahlindustrie wirksam einzusetzen.

Nach einer kurzen Einbettung in die angesprochenen Rahmenbedingungen (siehe 1.1) und einer Einschätzung zur Lage der Stahlindustrie werden zielgruppenspezifische Rekrutierungsstrategien vorgestellt, darunter viele Beispiele „guter Praxis“ zu Einzelthemen wie digitales Bewerbermanagement, Hochschul- und Schulmarketing, Studienförderung, duale Studiengänge und Traineeprogramme.

Das *dritte Kapitel* befasst sich mit dem Thema Personalentwicklung und behandelt folgende Fragen: Welche Systeme und Modelle existieren? Wie können die Instrumente der Personalentwicklung für Führungskräfte innerhalb des Tarifbereichs nutzbar gemacht werden? Wie kann Nachhaltigkeit gemessen werden? Wie wichtig sind Mitarbeitergespräche? Wie oft und in welcher Form sollten diese Gespräche im besten Fall geführt werden?

Nach einer Einführung in die Bedeutung der Personalentwicklung werden zur Veranschaulichung zwei ausführliche Beispiele „guter Praxis“ vorgestellt, die trotz unterschiedlicher Unternehmen ergänzend gelesen werden können:

Das erste Beispiel behandelt explizit die vorhandenen Maßnahmen einer Personalentwicklung, die für zwei Gruppen (1. Führungskräfte und Experten/2. tarifliche Mitarbeiter) konzipiert wurden.

Das zweite Beispiel (ThyssenKrupp Steel Europe AG) stellt zunächst eine Personalentwicklungssystematik vor, die einen Einblick in die Potentialanalyse von Mitarbeitenden gibt, um darauf aufbauend präzise Entwicklungs- und Zielvereinbarungen zu treffen.

Das *vierte Kapitel* befasst sich mit dem Thema der Nachfolgeplanung und behandelt nachstehende Fragen: Welche Modelle (darunter auch Methoden zur Karriereplanung) sind erfolgreich, um Engpässe zu vermeiden und Bindungswirkung zu erzielen? Wie können Wissenstransfer gewährleistet und Transparenzprobleme behoben werden? Wie gestaltet sich die Nachfolgeplanung für tarifliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Wie können Potentiale dieser Zielgruppe festgestellt werden? Welche Implikationen ergeben sich für die Personalentwicklung und in welchem Umfang macht Planung überhaupt Sinn?

Nach einer Einführung in die Bedeutung des Begriffs werden Beispiele „guter Praxis“ vorgestellt – auch über die Grenzen der Stahlindustrie hinaus. Nur durch den Austausch von Ideen ist es möglich, die Zukunft von Personalarbeit innovativ und nachhaltig zu verbessern.

Abschließend werden sowohl einige Handlungsempfehlungen dokumentiert als auch die Besonderheiten, welche sich für die Stahlindustrie im Zeitraum von drei Jahren ergeben haben.

2 Rekrutierung

2.1 Einfluss der Rahmenbedingungen auf die Rekrutierung

Rechtzeitig Potentiale erkennen und Talente rekrutieren gewinnt weiter an Bedeutung. Der Mangel an Akademikern und betrieblich ausgebildeten Fachkräften zählt gerade in der Stahlindustrie zu einer der größten Herausforderungen, die Unternehmen für den Erhalt ihrer Innovationsfähigkeit bewältigen müssen. Besonders deutlich wird dies bei Ingenieuren. Im Jahr 2009 konnten in Deutschland 34.000 Ingenieurstellen trotz Krise nicht besetzt werden.

Die Ergebnisse einer Ingenieurerberhebung aus dem Jahr 2007 (Stahl-Zentrum) verdeutlichen, dass sich der Erfolg nur über zielgruppenspezifische Rekrutierungsmaßnahmen erzielen lässt. Die relevantesten Ergebnisse sollen hier kurz genannt werden:

- Die Stahlindustrie in Deutschland benötigt eindeutig mehr Ingenieure und Naturwissenschaftler.
- Maschinenbau und Metallurgie sind die gefragtesten Fachrichtungen.
- Der Bedarf an Wirtschaftsingenieuren steigt überproportional (von 5% auf 11%).
- Das Durchschnittsalter liegt bei 44 Jahren. Mehr als ein Viertel der Ingenieure sind älter als 50 Jahre.

Das Demografieproblem in der Stahlindustrie wird besonders im Vergleich zur Altersstruktur der Gesamtwirtschaft deutlich (vgl. IAD Darmstadt, 2006):

Arbeiter

> 50 Jahre	–	(31,1% Stahl : 22,7% Gesamtwirtschaft)
< 30 Jahre	–	(9,5% Stahl : 23,8% Gesamtwirtschaft)

Angestellte

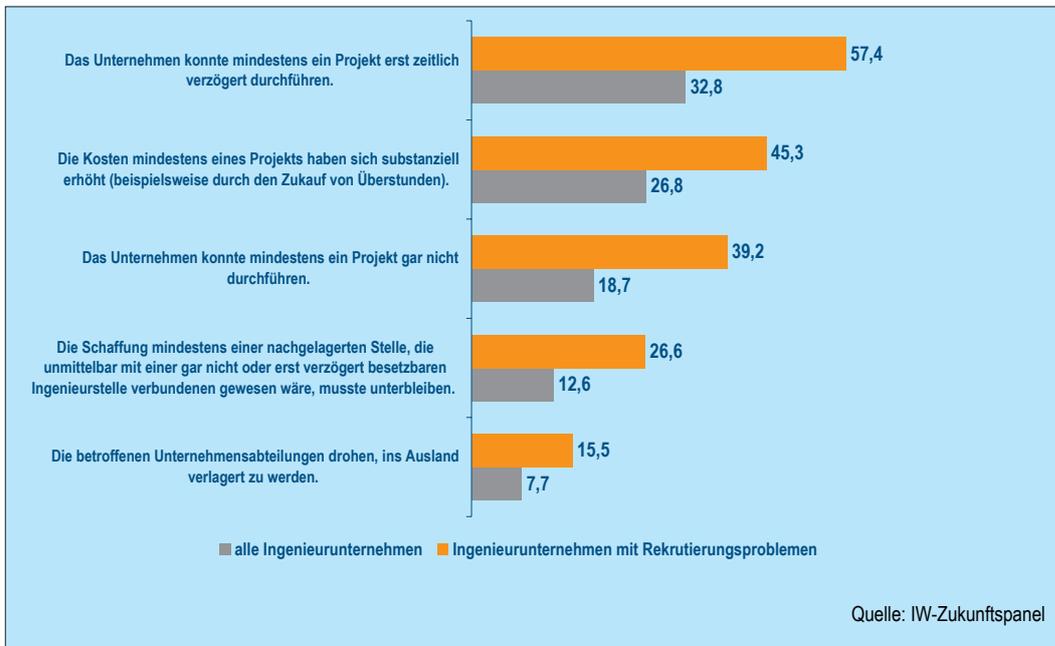
> 50 Jahre	–	(37,1% Stahl : 21,2% Gesamtwirtschaft)
< 35 Jahre	–	(11,6% Stahl : 34,6% Gesamtwirtschaft)

Die angespannte Situation, in der sich die Stahlindustrie im Jahr 2009 aufgrund der Finanzkrise befand, entschärfte sich nach Aussagen der Arbeitsgemeinschaft, so dass mehr offene Stellen zu verzeichnen sind.

Die Alterung der Belegschaften und der Fachkräftemangel sind allerdings unabhängige Faktoren, die bei einer Stabilisierung der Wirtschaftslage, nach wie vor bestehen bleiben und auch in Zukunft erwartbar sind. Der erste Aufwärtstrend wurde Mitte des Jahres 2010 von den größeren Unternehmen der Stahlindustrie bestätigt.

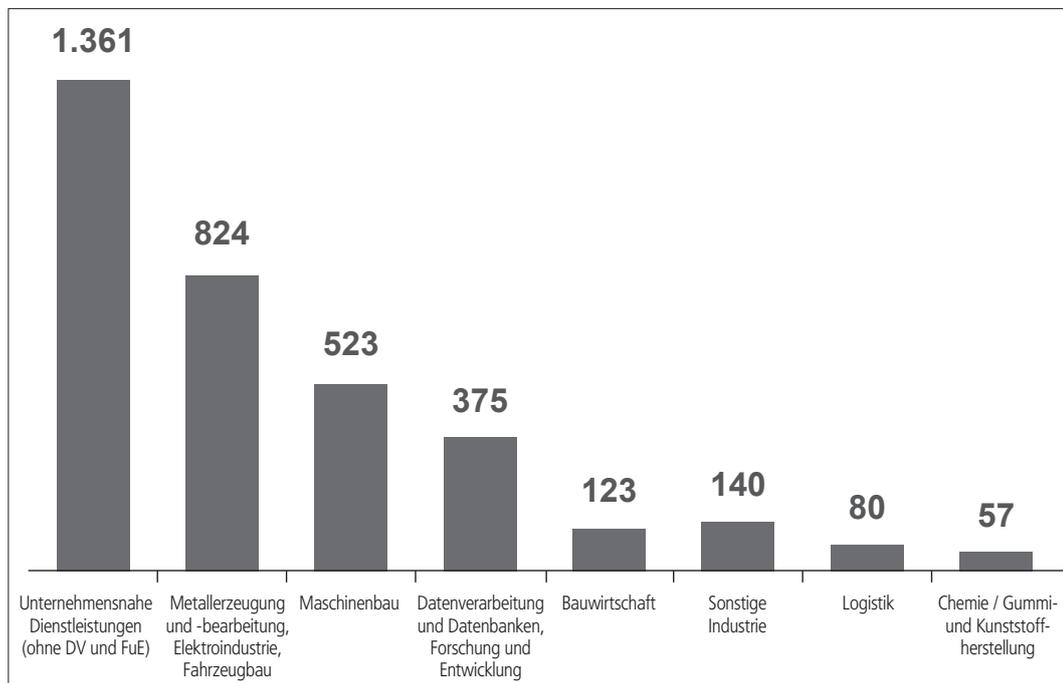
Die Folgen der Fachkräfteengpässe lassen sich anhand der zwei nachstehenden Abbildungen verdeutlichen:

Abbildung 1: Konsequenzen der Fachkräfteengpässe
Ingenieure beschäftigte Unternehmen, in Prozent, Stand: 2008



Quelle: IW Zukunftspanel, 2008

Der damit einhergehende Wertschöpfungsverlust (siehe Abbildung 2) unterstreicht noch einmal die Notwendigkeit zum aktiven Handeln.

Abbildung 2: Entgangene Wertschöpfung in Millionen Euro

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 2006

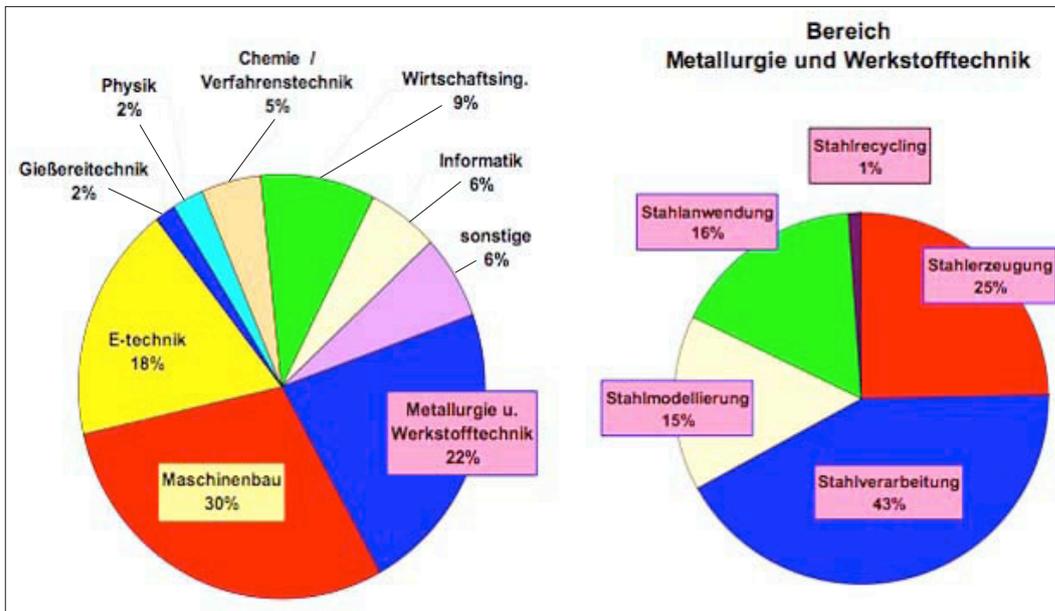
Entwicklung der Studierendenzahlen der Ingenieurwissenschaften

- Die etwa 40.000 Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge decken bereits heute lediglich den Ersatz-, nicht jedoch den Zusatzbedarf.

Nach Berechnungen des IZA (2007) werden ab dem Jahr 2015 jährlich 43.000 Ingenieure aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Die Absolventenzahlen werden qualifikations-gruppenübergreifend nicht ausreichen, um den Ersatz- und Zusatzbedarf zu decken.

Die Gründe: niedrige Studierendenteile, stagnierende bis rückläufige MINT-Absolventenzahlen in technisch-naturwissenschaftlichen Studiengängen (die Abkürzung MINT steht für die Fächer Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) – auch im internationalen Vergleich. Die Entwicklung des Bedarfs wird in allen Qualifikationsgruppen per Saldo wachsen, am stärksten in technischen Qualifikationsgruppen. Der Grund: Der Strukturwandel hin zu einer forschungs- und wissensintensiveren Gesellschaft (vgl. IW Köln, 2008).

Abbildung 3: Bedarfsentwicklung

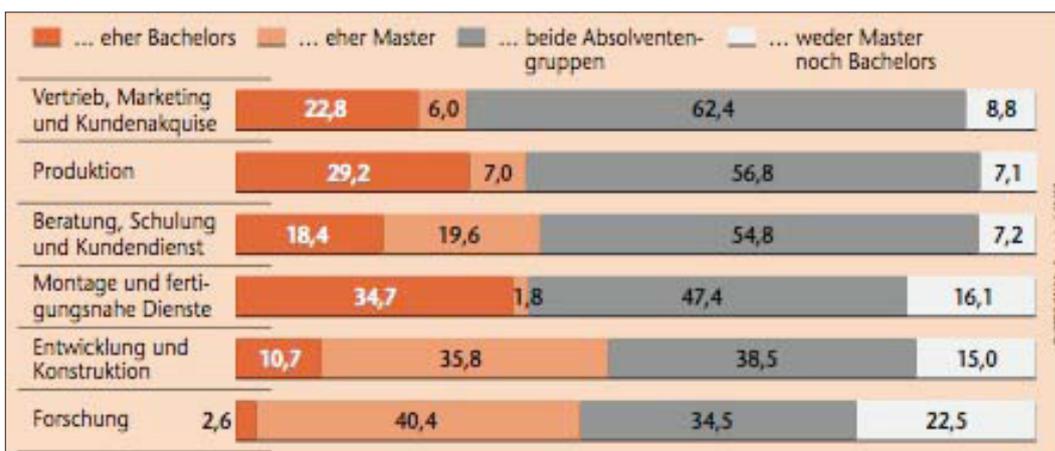


Quelle: Stahl-Zentrum, 2010

Zur Anerkennung von Bachelor- und Master-Abschlüssen

Die Zweifel, die seitens einiger Lehrender und Hochschulen gegenüber Bachelor-Abschlüssen in Ingenieurwissenschaften bestehen, werden laut Studien des IW Köln (2009), der VDI und der Universität Kassel von Unternehmen nicht mehr geteilt. Demnach setzen vor allem Großunternehmen verstärkt auf Bachelor-Absolventen und halten diese für genauso integrierbar wie diplomierte Ingenieure. In welchen Bereichen die neuen Ingenieurabschlüsse in der Praxis eingesetzt werden, zeigt die nachstehende Abbildung.

Abbildung 4: Einsetzbarkeit von Bachelor- und Master-Ingenieuren



Quelle: IW Zukunftspanel, 2009

Jedoch gibt es Bereiche, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit anderen Qualifikationen bevorzugt eingesetzt werden (beispielsweise im Bereich Montage mit Absolventen einer Berufsausbildung oder im Bereich der Forschung mit Promovierten).

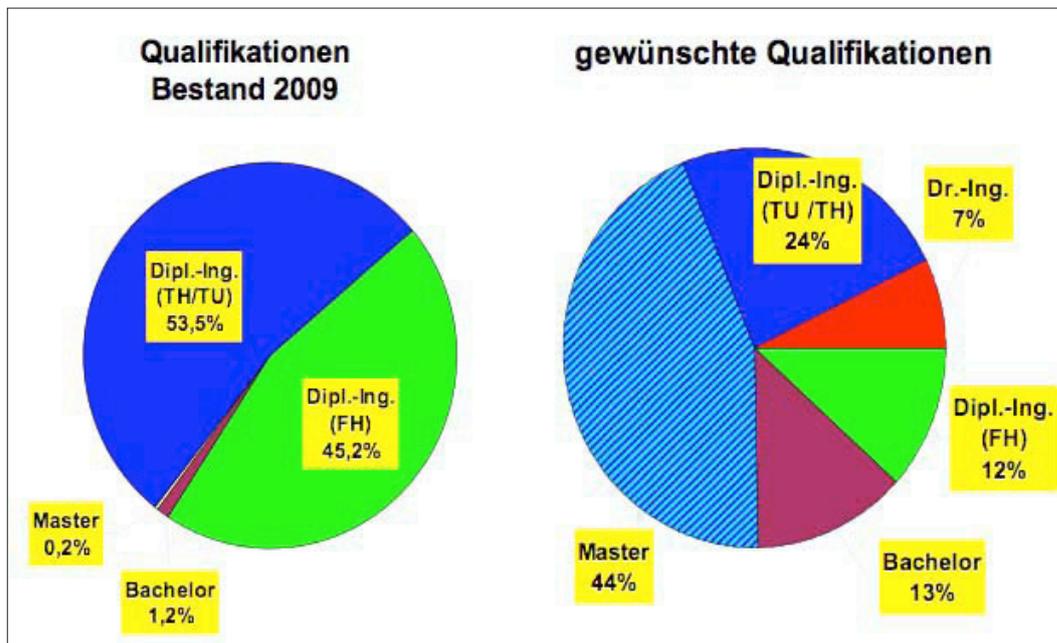
Abbildung 5: Relationale Gehaltsvergleiche von Unternehmen in Prozent

		beim Berufseinstieg	nach drei bis fünf Jahren Berufserfahrung
... FH-Bachelors im Vergleich zum Ingenieur mit FH-Diplom	höher	0,5	10,3
	ungefähr gleich	79,5	83,1
	niedriger	20,1	6,6
... FH-Masters im Vergleich zum Ingenieur mit FH-Diplom	höher	18,1	11,7
	ungefähr gleich	79,5	86,4
	niedriger	2,4	1,9
... Uni-Bachelors im Vergleich zum Ingenieur mit Uni-Diplom	höher	0,1	0,3
	ungefähr gleich	47,7	81,1
	niedriger	52,2	18,6
... Uni-Masters im Vergleich zum Ingenieur mit Uni-Diplom	höher	12,4	3,7
	ungefähr gleich	85,0	95,9
	niedriger	2,6	0,4

Quelle: IW Zukunftspanel, 2009

Die anfänglich großen Gehaltsunterschiede zwischen Diplom- und Bachelor-Absolventen werden durch die Berufsjahre sukzessive angeglichen. Für Karrierechancen gilt jedoch nach wie vor, dass das Entscheidende letztendlich die Bewährung des Absolventen - ganz gleich ob Diplom, Master oder Bachelor - innerhalb des Unternehmens ist (IW Köln, 2009).

Abbildung 6: Zur Anerkennung von Qualifikationen in der Stahlindustrie



Quelle: Stahl-Zentrum, 2010

Positionierung des eigenen Unternehmens am Markt

Wegen der großen Konkurrenz am Markt müssen sich Unternehmen innerhalb des ausgebrochenen „War for Talents“ als ein attraktiver Arbeitgeber rechtzeitig positionieren. Das beinhaltet nicht nur die Rekrutierung externer High Potentials, sondern auch die interne Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dabei gilt es effektive und zielgruppenspezifische Anreize zu entwickeln, um den Eintritt von zukünftigen und den Verbleib von bestehenden Kompetenzträgerinnen und -trägern zu sichern. Beispielsweise wird bei der jüngeren Zielgruppe davon ausgegangen, dass sich diese tendenziell weniger dem Unternehmen verbunden fühlt – was durchaus mit den häufigen Jobwechselln (freiwillig oder auch unfreiwillig) und der eingeforderten Flexibilität begründet wird. Das produktive Arbeiten der jüngeren Generation wird von Faktoren wie flexiblen Arbeitszeiten, einer ausgewogenen Work-Life Balance, eigenverantwortlichem Arbeiten, Teamwork und einer hierarchieflachen Unternehmenskultur beeinflusst.

Prof. Dr. Frank von der FHTW Berlin rät Unternehmen, ihre Rekrutierungsstrategien auf die „virtuellen Welten“ auszuweiten, um sich einen Wettbewerbsvorsprung zu sichern (vgl. Frank 2008). Denn die junge Generation in Deutschland, die größtenteils über eine Medienversiertheit verfügt, lässt sich auch über Internetportale erreichen (beispielsweise über *Facebook*, *studiVZ*). Welche wichtige Rolle das Internet für das

Rekrutierungsmanagement bereits spielt, wird nun anhand des digitalen (Online-) Bewerbermanagements im folgenden Abschnitt behandelt.

2.2 Zielgruppenspezifische Rekrutierungsstrategien - Die optimale Ansprache?

2.2.1 Die neue Art zu rekrutieren: Das digitale Bewerbermanagement

Das digitale (Online-) Bewerbermanagement ist eine Bewerbungsart, die auf eine schnelle und effiziente Bearbeitung von hohen Bewerberzahlen ausgerichtet ist. Gegenüber der Bewerbung per E-Mail können durch die standardisierten Bewerbungsformulare häufig vorkommende Fehler vermieden werden. Diese beinhalten meist:

- Probleme mit der Formatierung
- zu große Datei-Anhänge
- eine mangelnde Struktur in den Unterlagen
- unvollständige Unterlagen

Die meisten Unternehmen bieten jedoch mehrere Bewerbungsmöglichkeiten an. Dazu gehören: die postalische Bewerbung, Bewerbung per E-Mail, das Ausfüllen und Versenden von Online-Formularen auf den „Karriere-Webseiten“ der Unternehmen oder die Formulare der Stellenbörsen im Internet. Obwohl mehrere Bewerbungsarten mit einem größeren Bearbeitungsaufwand verbunden sind, werden nur in bestimmten Unternehmen die Bewerbungswege standardisiert. Dabei spielt zum einen die Größe des Unternehmens (beispielsweise mit einer eigenen HR-Abteilung) und zum anderen der Personal- und Rekrutierungsbedarf eine wichtige Rolle. Ein hoher Digitalisierungsgrad bedeutet umgekehrt, dass die Zahl der Stellenanfragen wegen der Attraktivität des Arbeitgebers sehr hoch sein muss, wie im folgenden Beispiel der Lufthansa AG zu sehen ist. Für solche Unternehmen sind Online-Bewerbungen das zentrale Medium, um in kürzerer Zeit effizient potentiell Personal zu rekrutieren. Online-Bewerbungen werden in großen Unternehmen gerne angenommen, da diese neue Art der Bewerbung zugleich einen Menschen vermuten lässt, der sich vor dem Umgang mit neuen Kommunikationsmedien nicht scheut.

Meist erhalten die Bewerberinnen und Bewerber Zugang zu den Bewerberprogrammen über die Internetseite des Unternehmens und füllen dann Schritt für Schritt einzelne Formulare aus. Diese enthalten die Möglichkeit der Korrektur, bieten Eingabehilfen und enthalten Speicherfunktionen, die es ermöglichen auch an anderen Tagen die Bewerbung fortzuführen oder zu ergänzen sowie Zeugnisse und Zertifikate anzuhängen. Darüber hinaus gibt es die Option zur Initiativbewerbung, die dann von der Personalabteilung in kürzerer Zeit bearbeitet werden kann.

Wie wird digitales Bewerbermanagement bewertet?

Trotz allem behalten die meisten Unternehmen die Option der klassischen postalischen Bewerbung bei, denn somit öffnet sich das Unternehmen verschiedenen Personengruppen. Jedoch können Online-Formulare fallweise durch ihre standardisierten Vorgaben für Bewerberinnen und Bewerber mit einem höheren Aufwand verbunden sein als beispielsweise persönliche Bewerbungen per E-Mail, da für eine optimale Auswahl auch viele spezifische Angaben im Voraus verlangt werden.

Durch die hohen Bewerberzahlen und die damit verbundene Konkurrenz könnte jedoch eine Änderung im Bewerbungsverhalten ausgelöst werden, weil viele Bewerberinnen und Bewerber den Eindruck bekommen, dass ihre Bewerbung in den großen Massen gar nicht wahrgenommen wird. Das Abweichen vom gewöhnlichen Weg und der Wunsch nach individueller Aufmerksamkeit würde somit wieder eine Rückkehr zum klassischen Postweg bedeuten. Das Problem wird von Bewerberinnen und Bewerbern oftmals in der Vorauswahl des E-Recruitings gesehen, weil im ersten Teil des Rasters nach bestimmten Kriterien zügig gefiltert und Individualität außer Acht gelassen wird.

Beispiel Digitales (Online-) Bewerbermanagement - Lufthansa AG

Die Lufthansa AG setzt ihren Wachstumskurs auch im Jahr 2010 fort: Insgesamt knapp 4.300 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat die größte deutsche Fluggesellschaft im Jahr 2008 eingestellt. Vor allem in den operativen Bereichen ist der Bedarf groß: 2.000 Flugbegleiterinnen und -begleiter sowie 1.000 Mitarbeitende für die Fluggastbetreuung am Boden wurden für die Standorte Frankfurt und München gesucht. Zusätzlich bietet der Konzern 325 Auszubildenden und 600 Hochschulabsolventen und Akademikern einen Einstieg in das Unternehmen. Die Bewerberzahlen erreichten ihren Höchststand im Jahr 2007 mit 131.390 Bewerbungen.

Um die Qualität der eingehenden Bewerbungen zu sichern und gleichzeitig auch wirtschaftlich zu arbeiten, wurde der Bedarf eines hochentwickelten Online-Bewerbermanagements schnell sichtbar. Das E-Recruiting wurde im Jahr 2001 eingeführt und kontinuierlich weiterentwickelt.

Die Vorteile - Qualitätsverbesserung im Prozess

- Kein Papieraufwand
- Verbesserung der „Treffsicherheit“ bei der Auswahl von Mitarbeitenden
- Imageverbesserung auf dem Arbeitsmarkt
- Bessere Planbarkeit der Ressourcen durch standardisierte Abläufe und Transparenz
- Derzeit sind rund 50.000 registrierte und voraus gewählte Talente im Lufthansa Talent-Pool. Mit einer neuen Applikation im Intranet können nun auch Manager direkt im Pool nach Talenten suchen.

- Kostensenkung durch „Self Service“ (pro eingegangener Online-Bewerbung können die Kosten bis zu 50 Prozent reduziert werden)
- Investition von „teurer Führungskräftezeit“ erst nach guter Vorauswahl, wenn die Bewerbermengen reduziert wurden

Doch auch die Lufthansa AG stellt sich den Grenzen des E-Recruitings und beachtet folgende Fragen:

- Was ist mit Bewerbern, die kein Internet haben?
- Füllt ein „High Potential“ monoton Onlinefragebögen aus?
- Werden gewerbliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der unteren Gehaltsklassen mit diesem Medium erreicht?

Ergänzung zum Digitalen (Online-) Bewerbermanagement – ThyssenKrupp Steel Europe AG

ThyssenKrupp hat ergänzend zum eigenen Bewerbungsportal eine zusätzliche „Bewerbungstipps-Website“ gestaltet, um zum einen den Vorgang für Bewerberinnen und Bewerber zu erleichtern und zum anderen darauf hinzuweisen, dass ihre Kreativität und Individualität trotz gewisser Standardisierungen nach wie vor gefragt sind und sie diese an passender Stelle anwenden können.

Das geschieht beispielsweise über folgende Bewerbungstipps:

Vermitteln Sie uns im Anschreiben kurz einen Eindruck von Ihrer Person und Ihren Beweggründen:

- Für welche Tätigkeit bewerben Sie sich?
- Warum interessieren Sie sich für diese Tätigkeit?
- Was erwarten Sie von Ihrer neuen Tätigkeit?
- Warum sind Sie besonders geeignet für diese Position?

oder

Wecken Sie Interesse für sich:

- Erwähnen Sie im Lebenslauf auch relevante Hobbys oder persönliche Interessen.
- Machen Sie im Anschreiben Lust darauf, mehr über Sie zu erfahren.
- Erzählen Sie uns, warum Ihre Mitarbeit besonders wertvoll für uns ist.
- Bieten Sie uns Anknüpfungspunkte für ein Vorstellungsgespräch.

Zudem wird durch das Upload von selbst gestalteten Dateien die Erhaltung von Individualität in gut konzipierten Online-Bewerbungsportalen in ähnlichem Maße gewährleistet wie in Bewerbungen über den postalischen oder elektronischen Weg.

2.2.2 Marketing (Hochschul- und Schulmarketing)

Sofern sich zum Thema Nachwuchs nichts ändert, prognostiziert das Institut für deutsche Wirtschaft Köln (IW Köln) pro Jahr nur 83.000 bis 87.000 Hochschulabsolventinnen und -absolventen mit MINT-Qualifikationen, die zur Verfügung stehen werden. Von ihnen erlangt nur die Hälfte einen Ingenieurabschluss. Dieses Ergebnis reicht höchstens dafür aus, die Stellen der aus dem Erwerbsleben ausscheidenden Ingenieure neu zu besetzen. Insgesamt fehlen bis zum Jahr 2015 rund 254.000 MINT-Fachkräfte, fünf Jahre später sogar bis zu 426.000 - dies betrifft vor allem Ingenieure (IW Köln). Es stellt sich die Frage, wie dieser prognostizierte Engpass vermieden werden kann. Dazu werden im Folgenden zwei Handlungsfelder vorgestellt, die für die Rekrutierung stärker genutzt werden müssen:

1. Hochschulmarketing
2. Schulmarketing

1. Hochschulmarketing

Definition Hochschulmarketing

Der Begriff Hochschulmarketing setzt für das weitere Vorgehen eine genauere Differenzierung voraus, da er von verschiedenen Interessengruppen aus der Ökonomie unterschiedlich verwendet wird. Aus der klassischen unternehmerischen Perspektive werden mit Hochschulmarketing die Aktivitäten der Unternehmen bezeichnet, um an Hochschulen präsent zu sein und junge Leute anzusprechen und zu interessieren.

Darüber hinaus wird der Begriff Hochschulmarketing als eine auf den Markt ausgerichtete Aktivität der Hochschule selbst verstanden. Ziel ist dabei die Sicherung dauerhafter Stabilität und verbesserter Qualität an Hochschulen. Hochschulen werden in erster Linie dem Non-Profit-Sektor zugeordnet, aber damit sind sie nicht vor wirtschaftlichen Veränderungen und Konkurrenz geschützt. Folglich müssen sie für sich Vorteile verschaffen, was ihnen am besten über die Stärkung ihrer eigenen Marke gelingen kann.

Der Begriff Marketing bezeichnet im klassischen Sinn unternehmerisches Handeln, dass sich immer an den Marktgegebenheiten orientiert. Es erscheint von daher im ersten Moment irritierend, wenn öffentlich-rechtliche Körperschaften, zu denen die meisten Universitäten gezählt werden, mit dem Begriff des Marketings und der Absatzwirtschaft in Verbindung gebracht werden.

Wie sich effektives Hochschulmarketing für Unternehmen gestaltet und welche Maßnahmen seitens der Unternehmen ergriffen werden, wird im Folgenden durch ein Beispiel der ThyssenKrupp Steel AG vorgestellt:

Beispiel Hochschulmarketing – ThyssenKrupp Steel Europe AG

Angesichts des zukünftigen Bedarfs hat die ThyssenKrupp Steel Europe AG (TKS Europe) seit der Jahrtausendwende Aktivitäten im Hochschulmarketing weiter ausgebaut und die „ThyssenKrupp Initiative Recruiting“ ins Leben gerufen. Damit sollen potentielle Nachwuchskräfte noch besser auf die Beschäftigungsmöglichkeiten im Konzern aufmerksam gemacht werden, frühzeitig für einen Einstieg bei TKS Europe gewonnen und im Rekrutierungsprozess effizient und nachhaltig begleitet werden. Ein Karriereportal im Internet bietet dieser Zielgruppe einen guten Überblick über Größe und Vielfalt des Konzerns sowie attraktive Aufgaben und Einstiegsmöglichkeiten. Zudem wurden zwei neue Einstiegsprogramme für junge Akademiker geschaffen, die sich sowohl an Praktikanten als auch an Doktoranden richten.

„Next Generation“ am Karrierestart

Im Berichtsjahr 2007/2008 waren bei TKS Europe allein in Deutschland 1.200 Praktikanten beschäftigt. Die hundert besten Praktikanten, die sich durch hohes Engagement und gute Leistung in ihrem Praktikum ausgezeichnet haben, werden im neuen Geschäftsjahr erstmals in einem zweijährigen Praktikantenprogramm umfassend betreut und bis zum Berufseinstieg begleitet. Im Zuge des TKS Europe Praktikantenprogramms „Next Generation“ lernen die Praktikanten sowohl den Konzern als auch ihre eigenen Stärken und Entwicklungsfelder besser kennen.

„Your Innovation“ – das ThyssenKrupp Doktorandenprogramm

Insbesondere in technischen Studiengängen wollen sich immer mehr Hochschulabsolventen im Rahmen einer praxisorientierten Promotion weiterqualifizieren. Im neu gestalteten Doktorandenprogramm „Your Innovation“ entwickeln hochqualifizierte junge Akademikerinnen und Akademiker Innovationen und arbeiten an den neuesten Technologien im Konzern mit. Durch den Austausch in einem Wissenschaftsnetzwerk mit anderen Promovenden und erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie durch die Teilnahme an maßgeschneiderten Seminaren können sie neue Seiten des eigenen Potentials erkennen und entwickeln. TKS Europe fördert vorrangig Hochschulabsolventen der Ingenieurwissenschaften und begleitet sie interdisziplinär auf dem Weg zu ihrem Dokortitel.

Mit welchen Universitäten TKS Europe kooperiert und mit welchen entsprechenden Maßnahmen sie sich erfolgreich Aufmerksamkeit verschafft, soll im Weiteren vorgestellt werden. Das oberste Ziel aller Kooperationen ist es, vorhandene Kontakte auszubauen und für beide Seiten nutzbar zu machen sowie die verfügbaren Ressourcen der Partner im Hinblick auf

- die Förderung qualifizierter Studierender,

- die Weiterbildung und Lehre,
- den Austausch wissenschaftlicher Ergebnisse sowie
- die Unterstützung universitärer Veranstaltungen

in optimaler Weise zu nutzen.

Die Universitäten, mit denen TKS Europe seit Jahren erfolgreich kooperiert, sind:

- Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
- Technische Universität Berlin
- Ruhr-Universität Bochum
- Technische Universität Dortmund
- Technische Universität Dresden
- Technische Universität BA Freiberg
- Technische Universität Hamburg-Harburg

Im Folgenden werden nun einige Aktivitäten und Veranstaltungen vorgestellt, die sich im Laufe der Jahre bei allen beteiligten Parteien etablieren konnten. Die angebotenen Aktivitäten und Marketingmaßnahmen von TKS Europe gestalten sich universitäts-spezifisch, das heißt, jede Universität nutzt die Angebote in unterschiedlicher Weise.

Aktivitäten

ThyssenKrupp Award for Excellence

TKS Europe kooperiert mit der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Technischen Universität Dortmund und verleiht für herausragende Diplomarbeiten den ThyssenKrupp Award for Excellence. Der Preis ist mit 2.500 Euro dotiert und wird jährlich verliehen.

ThyssenKrupp Award

Jährlich wird zur Auszeichnung von herausragenden Studienleistungen der TK Award vergeben. Preisträger sind Studierende des Maschinenbaus, der Metallurgie und Werkstofftechnik, der Wirtschaftswissenschaften und des Wirtschaftsingenieurwesens mit einem herausragenden Vordiplom.

Uni meets Business

Diese zweitägige Veranstaltung richtet sich an die Preisträger sowie an die nominierten Studierenden für den TK Award. In Gruppenarbeiten besteht die Möglichkeit, sich zu präsentieren und die Gespräche mit den Mentorinnen und Mentoren zu vertiefen. Einmal jährlich wird der Preisträger für den ThyssenKrupp Award ermittelt. Allen

nominierten Kandidatinnen und Kandidaten werden eine Beraterin oder einen Berater zur Seite gestellt (beispielsweise eine Führungskraft aus dem Konzern); der Preisträger erhält zusätzlich ein monatliches Stipendium bis zum Ablauf der Regelstudienzeit.

Vorlesungen

Führungskräfte aus den unterschiedlichsten Bereichen halten regelmäßig Ringvorlesungen an der Hochschule.

Bewerbertraining

Gut vorbereitet in die Zukunft – dies wird mit Seminaren angestrebt, die auf Bewerbungsgespräche vorbereiten und bei der Erstellung von Unterlagen helfen.

GetTogether

Im Rahmen des GetTogethers lernen Studierende die Welt von ThyssenKrupp kennen - sei es in lockeren Gesprächen mit Fach- und Führungskräften oder durch Vorträge und interessante Einblicke bei Ausstellungen.

Aktivitäten zur Verknüpfung von Theorie und Praxis

Workshops, Exkursionen und gemeinsame Projekte haben eine stärkere Verknüpfung von Theorie und Praxis zum Ziel. Dabei steht der intensive Austausch zwischen TKS Europe als Technologiekonzern und Universitäten im Vordergrund.

Werksbesichtigungen

Studenten erhalten die Möglichkeit, zahlreiche Konzernunternehmen der TKS Europe AG kennen zu lernen, um so einen praxisnahen und erlebnisreichen Einblick zu erhalten: beispielsweise Blohm + Voss in Hamburg, TK Drauz in Heilbronn, TKS Europe in Duisburg oder TK Bilstein.

ThyssenKrupp START-Programm

Das ThyssenKrupp START-Programm sieht eine Förderung auf mehreren Ebenen vor: Zum einen sollen die Tutoren der jeweiligen Fakultäten sowohl inhaltlich als auch materiell gefördert werden; zum anderen wird durch eine finanzielle Förderung die Durchführung der Tutorenprogramme allgemein ermöglicht. Für die Studierenden wird zudem ein frühzeitiger Austausch mit Themen aus der Kooperation und dem Praxisumfeld von TKS Europe ermöglicht.

Planspielwettbewerb „Campusunternehmen“

Das regelmäßig stattfindende Planspiel „Campusunternehmen“ stellt Studentinnen und Studenten vor die besondere Herausforderung der Projektarbeit und ermöglicht es ihnen, sowohl ihr Können als auch ihre Teamfähigkeit unter Beweis zu stellen.

Zu diesen Aktivitäten werden eine Reihe von Veranstaltungen, die zum Teil von TKS Europe organisiert werden, angeboten, wie beispielsweise der Besuch von Karriere-messen, Universitätsbällen, des In-Touch Absolvententags, der langen Nacht der Wissenschaften oder Kultur-Events wie der Eishockey Uni-Cup um die ThyssenKrupp Trophy.

Zu den Universitäten auf nationaler Ebene werden auch auf internationaler Ebene partnerschaftliche Verbindungen zu insgesamt 80 Hochschulen gepflegt – dazu im Anschluss zwei kleinere Beispiele:

1. Die Kooperation mit der Nishnij Nowgorod (Staatlich Technische Universität in Russland)

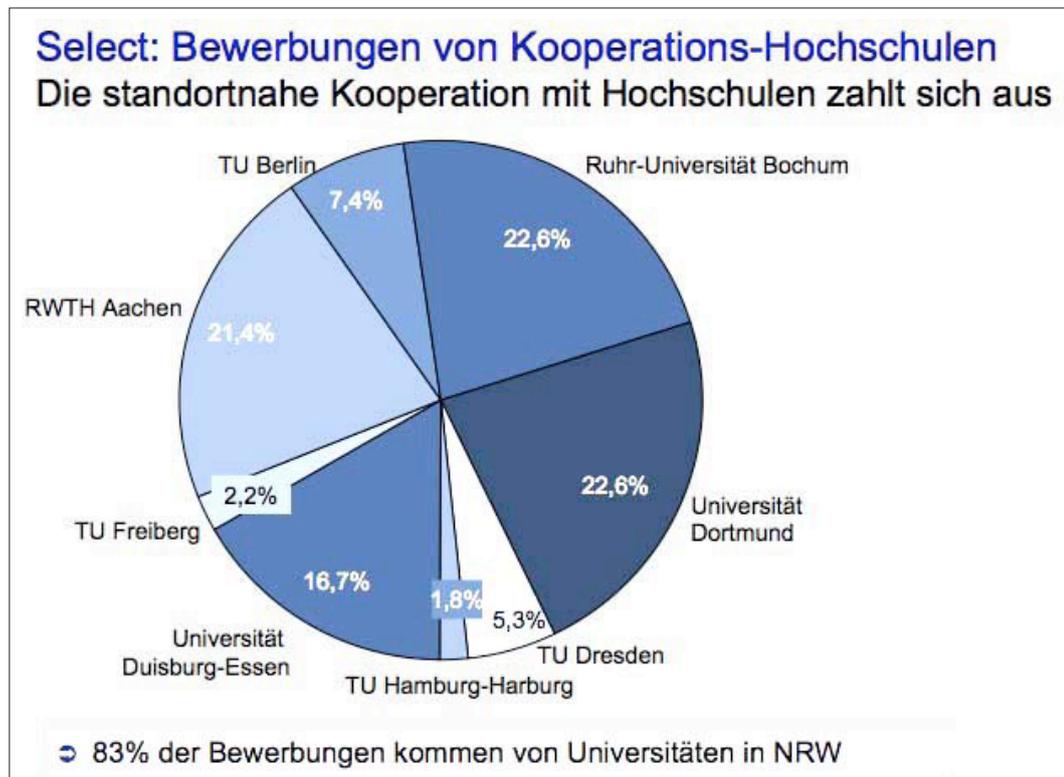
Neben einer umfassenden Unterstützung beim Aufbau attraktiver Ingenieurstudiengänge werden hier Maßnahmen zur Stärkung des Praxisbezuges von Studium und Forschung ergriffen. Durch die Bereitstellung von Finanzmitteln für eine Fach- und Sprach-Olympiade können mehr junge Menschen dazu bewegt werden, ihr Studium an der NSTU aufzunehmen. Zugleich erhalten Studierende Unterstützung bei ihrer Berufswahl. Aktuell sollen ein eigener Award ausgeschrieben sowie ein betriebswirtschaftlich orientiertes Planspiel für Ingenieurstudierende durchgeführt werden.

2. Die Kooperation mit der Waseda Universität, Tokio (Japan)

Als relativ neuer Kooperationspartner konnte die Waseda Universität in Tokio gewonnen werden, die zu den beiden prestigeträchtigsten Universitäten Japans zählt. Im Rahmen der Initiative „Deutschland in Japan“ wurden hier beispielsweise Technologietage sowie ein mehrtägiges Symposium organisiert. Innerhalb der langfristig angelegten Kooperation mit der School of Engineering & Science werden Studierenden darüber hinaus mehrwöchige Praktika in den ThyssenKrupp-Konzernunternehmen angeboten.

Welchen positiven Effekt TKS Europe mit diesen Aktivitäten für sich erzielt, zeigt die folgende Abbildung:

Abbildung 7: Bewerbungen von Kooperationshochschulen



Quelle: TKS Europe AG

Durch die Digitalisierung und die rasante Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien steigen die Anforderungen an den Nachwuchs stetig. Der beschleunigte Fortschritt stellt Herausforderungen an das Anpassungsvermögen der künftigen Leistungsträger und fordert von Bildungsinstitutionen die Weichenstellung zu einem höheren Abstraktions- und Analysevermögen, die Herstellung eines größeren Praxisbezugs und sozialer Kompetenzen gleichermaßen. Das bedeutet die Erschließung neuer Ressourcen für Lehre, Forschung und neuartige Formen von Wissensvermittlung.

Es wurde am Anfang des Kapitels darauf hingewiesen, dass der Begriff Hochschulmarketing aus der Perspektive von Hochschulen anders verwendet werden kann. Im weiteren Verlauf soll dem Leser an dieser Stelle ein entsprechendes Beispiel vorgestellt werden, denn ganz gleich wie verschieden das Begriffsverständnis sein mag, so ist es unverkennbar, dass nur durch eine große Interaktionsbereitschaft aller beteiligten Parteien der bestmögliche Nutzen für alle zu erzielen ist.

Wie positionieren sich Hochschulen?

Der primäre Aufgabenbereich einer Hochschule umfasst die Erzeugung, die Schaffung und die Vermittlung von Wissen, welcher sich über den Bereich der Forschung, Lehre

und Weiterbildung erstreckt. Auftragsarbeiten, der Verkauf von Lizenzen und sonstige Dienstleistungen wurden bis vor einigen Jahren als marginal betrachtet. Dieses Bild hat sich durch den gesteigerten Wettbewerb im Hochschulsektor in den letzten Jahren erheblich verändert und die universitären Aufgaben werden zunehmend um die Einwerbung von guten Studierenden, Doktoranden und einschlägigen Hochschullehrenden und Drittmitteln erweitert. Die Verwendung des Begriffs „Hochschulmarketing“ erscheint vor diesem Hintergrund durchaus plausibel.

Aus dieser Perspektive kann Hochschulmarketing als eine Verknüpfung von „internem Leistungsvermögen und externer Kommunikation dieser Leistungen“ angesehen werden (vgl. Müller 2007, S. 23). Die Zielgruppen, die durch das Hochschulmarketing angesprochen werden sollen, umfassen zum einen Partner aus der Politik, insbesondere der Wissenschaftspolitik (diese befasst sich mit der Finanzierung von Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen, aber auch mit Themen der „Technikfolgenabschätzung“ und der Evaluation, das heißt der Beobachtung und Analyse von Trends in Wissenschaft und Technik respektive Technologie und den damit zusammenhängenden gesellschaftlichen Entwicklungen). Somit können Chancen und Risiken abgeschätzt und entsprechende Maßnahmen zur Prävention und Verbesserung eingeführt werden. Hinzu kommen die Forschungsförderungsinstitutionen, die über entsprechende Drittmittelaufkommen verfügen. Andere Zielgruppen des Hochschulmarketings sind Unternehmen, die als zukünftige Arbeitgeber von Hochschulabsolventen angestrebt, als Unterstützer und als mögliche Drittmittelgeber umworben werden und schließlich die Studierenden selbst. Hochschulmarketing für Studierende wird als „Alumniarbeit“ verstanden, obwohl die Zielgruppe nicht auf ehemalige Studierende beschränkt ist, denn eine wirksame Alumniförderung beginnt bei der Bewerbung um einen Studienplatz, also noch vor der Immatrikulation an einer Hochschule (vgl. Kramberg 2007).

Allgemeine Entwicklung von Hochschulmarketing

Die Etablierung von Hochschulmarketing gewann in den letzten Jahren – wenn auch in den Anfängen eher zaghaft – in der Hochschulpolitik immer größere Bedeutung. Schließlich sehen die Hochschulen, dass auf langfristiger Sicht auch die eigene Existenz und Mittelzufuhr nur über ein wirksames Marketing gesichert werden kann. Eine Studie über die deutsche Hochschullandschaft hat ergeben, dass „einige der 365 Hochschulen“ in Deutschland bereits spezifische Maßnahmen entwickelt, ihre eigene Darstellung verstärkt und erfolgreich vorangetrieben haben, um ihre Selbstdarstellung zu verbessern und ihr Image bei den verschiedenen Interessengruppen zu optimieren (vgl. Meffert 2007, S.4).

Beispiel Hochschulmarketing - TFH Georg Agricola zu Bochum

Die Technische Fachhochschule (TFH) Georg Agricola zu Bochum ist eine private Hochschule und ist somit zu unternehmerischem, offensivem und strategischem Denken und Handeln sowie der Sicherung des Fortbestandes und der Wettbewerbsfähigkeit verpflichtet. Die Fachhochschule zeichnet sich durch eine intensive Betreuung der Studierenden, eine kurze Studiendauer und durch die zentrale, verkehrsgünstige Lage in der Bochumer Innenstadt aus. Die TFH ist eine der ersten Hochschulen, die sich die Qualität ihrer Ausbildung mit einem externen Gutachten (Qualitätsmanagementnorm: DIN EN ISO 9001) zertifizieren ließ.

Die TFH setzt auf Praxisbezug in Lehre und Forschung. Diplom-, Bachelor- oder Masterarbeiten werden zu rund 80 Prozent im Industriesektor geschrieben. Die Lehre und das Studium orientieren sich an den aktuellen Anforderungen der Industrie. Dementsprechend ist das Interesse der Hochschule groß, die Fortbildung ihrer Mitglieder kontinuierlich zu aktualisieren. Die stetige Entwicklung der Aus- und Weiterbildungsangebote sowie kooperativer Lehr- und Lernformen für alle Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden ist somit eine zentrale Aufgabe der TFH.

Den individuellen Anforderungen der Studierenden wird die Hochschule durch ihre flexiblen Studienangebote gerecht, die sowohl in Vollzeit-, „Ausbildung plus Studium“- und berufsbegleitender Form ausgeübt werden können. Als private und staatlich anerkannte Hochschule hält die TFH engen Kontakt zu ihren Trägern und ist somit in der Lage nach den Bedürfnissen der Industrie auszubilden. Durch die Etablierung einer besseren Kooperation und einer interaktiven Zusammenarbeit sollen Studierenden optimale berufliche Chancen ermöglicht werden. Der TFH ist es gelungen, auf den zunehmend globalisierten Bildungssektor schnell und effektiv zu reagieren und hat dafür entsprechende Maßnahmen ergriffen wie beispielsweise durch Kooperationen mit ausländischen Partnerhochschulen, gemeinsamen Forschungsprojekten in China und Polen, international ausgerichteten Bachelor- und Masterangeboten und dem Austausch von Studierenden. Zudem unterzeichnete die Hochschule mit dem Beijing Institute of Petrochemical Technology (BIPT) einen Rahmenvertrag zur Gründung einer gemeinsamen Hochschule in Peking.

Auf einen guten und engagierten Dialog setzt die Technische Fachhochschule ebenso mit Unternehmen. Die Unternehmen aus der Energie- und Elektrizitätswirtschaft und die TFH verstehen sich als Partner in der zukunftsbezogenen Ingenieur-Ausbildung. Die Hochschule und verschiedene Unternehmen laden zweimal im Jahr zu einem Gedanken- und Erfahrungsaustausch zwischen Professorinnen und Professoren, Studierenden und Führungskräften aus der Wirtschaft ein. In Kooperation mit der RWE AG, der Deutschen Steinkohle AG und den Deutschen Edelstahlwerken bietet die TFH den Ausbildungsgang »Ausbildung plus Studium« an, eine Kombination aus Fachhochschulstudium und Berufsausbildung. Die dreieinhalbjährige Ausbildung verbindet auf effiziente Weise Praxisqualifikation, Berufserfahrung und Studium und ebnet dem In-

genieurnachwuchs damit den Weg in die berufliche Zukunft. Ein anschauliches Beispiel ist die gute Kooperation mit der RAG Deutsche Steinkohle, die ihrerseits auf ihrer Homepage auf die Kooperation mit der TFH verweist. Die Vorteile für potentielle TFH-Studierende und Unternehmen, die sich durch eine praxisorientierte Ausbildung mit IHK-Abschluss, einem Fachhochschulstudium mit Bachelor-Abschluss und einem Ausbildungsvertrag mit einem Unternehmen inklusive Ausbildungsvergütung erzielen lassen, liegen auf der Hand. Einen intensiveren Einblick über die Themen „Studienförderung“ und „kooperatives Studium“ gewährt das nächste Kapitel.

Der neu eingeführte Studiengang für „Angewandte Materialwissenschaften“

Mit der Einführung des neuen Studiengangs für „Angewandte Materialwissenschaften“ ist die TFH Georg Agricola in Bochum ein aktuelles Beispiel für eine Hochschulgestaltung für den Fachbereich Maschinenbau- und Verfahrenstechnik nach aktuellen Erfordernissen. Technische Produkte, Maschinen oder Anlagen können ohne High-Tech-Materialien nicht konkurrenzfähig bleiben. Fortbestand, Wettbewerbsvorteile, Kostenreduzierung und ökologische Herausforderungen können nur mit Hilfe innovativer Werkstoffe gemeistert werden. Die Schwerpunkte des praxisnahen Bachelor-Studiengangs „Angewandte Materialwissenschaften“ liegen auf den vier Stufen *Herstellung, Verarbeitung, Prüfung* und *Anwendung* von Werkstoffen. Wer der Materie auf den Grund gehen will, um daraus die Basis für anspruchsvolle Technologien zu schaffen, findet als Ingenieurin oder Ingenieur der angewandten Materialwissenschaften ein vielseitiges und spannendes Betätigungsfeld. Die Entwicklung neuer Werkstoffe gehört ebenso dazu wie die Auswahl und Verarbeitung von Werkstoffen in der Konstruktion, in der Produktion oder im Anlagenbetrieb. Das Studium wurde in enger Kooperation mit Industrieunternehmen wie ThyssenKrupp Steel und Deutsche Edelstahlwerke entwickelt. Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen sich dadurch sowohl in Werkstoff produzierenden (beispielsweise in der Stahlindustrie) als auch in verarbeitenden Industrien (beispielsweise im Maschinen- und Anlagenbau oder in der Automobil- und Luftfahrttechnik) sowie in Prüforganisationen, Behörden und Verbänden. Diese enge Form der Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschulen schließt den Kreis Richtung Unternehmen, die so frühzeitig Studierende kennen lernen und durch gezielte Aktivitäten an sich binden können.

Studieninhalte

Durch allgemeine Module wird zunächst ein breites Basiswissen in natur- und ingenieurwissenschaftlichen Fächern vermittelt. Darauf aufbauend werden die Kenntnisse im Studienschwerpunkt „metallische Werkstoffe“ vertieft. Das Angebot erfolgt für Berufstätige in teilzeit- und vollzeitbegleitender Form.

Tabelle 1: Studieninhalte für „Angewandte Materialwissenschaften“

Teil I	Teil II
Grundlagen	Studienschwerpunkt Metallische Werkstoffe
Mathematik Naturwissenschaften & Elektrotechnik Informatik & Standardsoftware Angewandte Materialwissenschaften I Technische Mechanik & Konstruktion Chemie, Physikalische Chemie & Messtechnik Technische Wärme- und Strömungslehre Grundlage der Verfahrenstechnik Produktion und Qualität Projektmanagement und Projektarbeit BWL, Recht & Technisches Englisch	Angewandte Materialwissenschaften II/ Werkstoffe Metallurgische Produktionstechnik Werkstoffanwendung Wahlpflichtfächer/Module: Oberflächentechnik English for Industry and Business Maschinenelemente II Kolben- u. Strömungsmaschinen Innerbetriebliche Logistik Teilgebiete des Qualitätsmanagement Konstruktionsprojekt Finite Elemente Methode Therm. & chem. Verfahrenstechnik II Umwelttechnik Schüttguttechnologie Energiemanagement
Abschluss: Bachelor of Engineering Weitere Vertiefungsmöglichkeiten bietet der Master-Studiengang Maschinenbau an der TFH Georg Agricola.	

Quelle: TFH Georg Agricola

Ein weiteres Beispiel für effektives Hochschulmarketing zeigt die Ausbildungskooperation der TFH mit der Akademie des Handwerks Ruhr der Kreishandwerkerschaft Bochum. Diese Kooperation hat den gemeinsamen Aufbau von innovativen Ausbildungsangeboten im technischen Handwerk zum Ziel. Die kooperierenden Partner sind unter anderem: Degussa AG, Thyssen Krupp Automotive AG Bochum, E.ON Engineering GmbH, Deutsche Edelstahlwerke GmbH.

Im Anschluss an das Hochschulmarketing soll nun das zweite Handlungsfeld dargestellt werden, in dem durch entsprechende Maßnahmen der vorhergesagte Nachwuchsmangel reduziert werden kann.

2. Schulmarketing

Definition Schulmarketing

Vergleichbar mit dem weit angelegten Begriffshorizont von Hochschulmarketing kann der Begriff des Schulmarketings verstanden werden. Im Folgenden rückt das Schulmarketing von Unternehmen an Schulen in den Mittelpunkt.

Das Schulmarketing ist eine Rekrutierungsstrategie, die in erster Linie das Ziel verfolgt, frühzeitig begabte und neugierige Schülerinnen und Schüler gezielt für Ausbildungen und Studiengänge zu interessieren, bei denen das Unternehmen langfristigen Bedarf sieht. Zu den bekannten Maßnahmen gehören die Finanzierung von Lernmitteln und technischen Ausstattungen, Spenden für Schulpreise oder -feste, wenngleich diese Maßnahmen kaum Auswirkungen auf die Beziehung zwischen Schülern und Unternehmen haben. Hierbei geht es zunächst um den Imagegewinn, der im weiteren Verlauf die finanzielle Unterstützung bei der Kompetenzentwicklung erkennen lässt. Das persönliche Interesse von Schülerinnen und Schülern am Unternehmen wird über andere Ereignisse geweckt, beispielsweise durch Betriebsbesichtigungen, Vorträge an Schulen und über die Beschäftigungsmöglichkeiten (Ausbildungen und Praktika) im Unternehmen. Es sollte jedoch kurz erwähnt werden, dass die Zielgruppe nicht allein aus Schülern besteht, sondern dass auch Lehrer überzeugt werden müssen und ihre didaktischen Methoden ebenfalls eine Bereicherung für die eigene Ausbildungspolitik im Unternehmen darstellen können.

Beispiel Schulmarketing - Dillinger Hütte

Das Schulprojekt der Dillinger Hütte im Jahr 2007 hatte zum Ziel, den Schülerinnen und Schülern einen Einblick in die Arbeitswelt von Unternehmen zu geben. Es sollten die Einsatzbereiche innovativer Technologien und die angewendeten Techniken „real“ erlebt und kennen gelernt werden. Im Idealfall sollten die Teilnehmenden so begeistert werden, dass sie sich in Zukunft für einen technischen Beruf entscheiden und sich bei Dillinger Hütte bewerben. Die Art der Bewerbung für die Teilnahme am Projekt sollte äquivalent zu einer Erstausbildungsbewerbung sein. Die angesprochene Zielgruppe bestand vor allem aus Jugendlichen, die unmittelbar vor der Berufswahl standen, das heißt 8. und 9. Klasse mit der Option auf eine erste Ausbildung. Die Teilnehmerzahl wurde auf maximal 40 Teilnehmende beschränkt. Das Projekt umfasste eine Dauer von zwei Wochen (à 6 Stunden/Tag). Die Schülerinnen und Schüler sollten einen Einblick in verschiedene Fachbereiche erhalten, für die jeweils zweieinhalb Tage zur Verfügung standen. Die Bereiche umfassten Steuerungstechnik, Automatisierungstechnik, CNC-Technik und Arbeitstechniken (beispielsweise Moderationstechnik und Mind-Mapping). Zum Abschluss wurde die Teilnahme am Projekt zertifiziert.

Beispiel Schulmarketing - Salzgitter AG

Mit wie vielen interessanten Maßnahmen und hohem Engagement die Salzgitter AG ihre Kooperation mit Schulen gestaltet, lässt sich anhand der folgenden Angebote und Ereignisse verdeutlichen.

Abbildung 8: Schulmarketing bei der Salzgitter AG: Maßnahmen und Events

Berufsorientierung	Berufe- Interessenparcours	Betriebs- erkundung	Bewerber- trainings
Zukunftstag	Hannover Messe	Hauptver- sammlung	Lehrerfort- bildungen
Management Information Game	Messen	Mini- phänomena	Preis- verleihungen
Rennofen- projekt	Schnupper- woche	Schüler- praktika	Schüler- zeitschriften
Sommerfeste	Sonderprojekte (Phaeno)	Soziale Kompetenzen	Stahlcampus/ Ideenexpo
Tag der Mathematik	Unterrichts- u. Informationsmaterial	Experten im Unterricht	Wir laden Schulen ein...

Quelle: Salzgitter AG

Dabei wird noch einmal eine genauere Differenzierung nach Klassen vorgenommen, denn während die 7. und 8. Klassen primär für technisches Wissen begeistert werden sollen, werden ab der 9. Klasse Berufsfelder in den Vordergrund gerückt, um diese dann ab der 10. Klasse zu konkretisieren und für den Übergang in die Berufswelt vorzubereiten.

Mit dem Projekt „Flying Science Circus“ sollte Physikunterricht schülergerecht und mit Entertainment-Charakter angeboten werden. Somit konnten die Tätigkeiten von Naturwissenschaftlern und Ingenieuren spielerisch und greifbar vermittelt werden.

Rund 100 Schülerinnen und Schüler aus 28 Schulen nehmen pro Schuljahr an einem Praktikum von 2 bis 3 Wochen bei der Salzgitter AG teil und erhalten einen Einblick in die Unternehmenspraxis.

Für die höheren Schuljahrgänge lädt die Salzgitter AG zur Hauptversammlung ein. Damit bekommen die Schülerinnen und Schüler des Wirtschaftskurses eine Einführung und Erklärung über den Geschäftsbericht. Die Teilnehmer müssen ihre Erlebnisse für

ihre Mitschülerinnen und Mitschüler in einem Bericht zusammenfassen. Interessant sind darüber hinaus die angebotenen Bewerbertrainings in den Themen „Gestaltungskriterien von Bewerbungen“, „Rhetorik“, „Auftreten“ und „Erfahrungsgespräche mit Azubis“.

2.2.3 Studienförderung und duale Studiengänge

Studienförderung

Definition Studienförderung

Aus traditioneller Perspektive helfen Studienförderungen soziale Benachteiligung zu reduzieren und Talente zu fördern. Dies geschieht durch die Vergabe von Studienbeihilfen und über eine ideelle Förderung. Studienfinanzierung ist die Finanzierung eines Studiums an einer Universität, Hochschule oder Fachhochschule. Dabei wird Studienförderung nicht nur von Stiftungen getragen, denn durch die zunehmende Verzahnung von Wirtschaft und Hochschule sind nun auch immer mehr Unternehmen daran interessiert, engagierten und begabten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ihre Unterstützung in ihrer Aus- und Weiterbildung anzubieten. Auch über die so geschaffene Bindung, verstärkt durch Praktika und Betreuung der Abschlussarbeiten, lassen sich akademisch gebildete Nachwuchskräfte für die Unternehmen rekrutieren.

Definition Stipendium

Zunächst kann ein Stipendium als eine finanzielle Unterstützung für Studierende, Schülerinnen und Schüler oder Nachwuchsforscherinnen und –forscher definiert werden und ist in erster Linie ein wichtiges Instrument der Begabtenförderung. „Bisher werden zwei Prozent der als besonders begabt geltenden Studierenden gefördert, etwa über die Stiftungen der Parteien und Gewerkschaften oder über die Bildungswerke der Kirchen“ (www.tagesspiegel.de). Wie notwendig dieses Thema für die Zukunft eines Arbeitsmarkts für Hochqualifizierte ist, zeigen auch die aktuellen Debatten um ein nationales Stipendium-System. Die Finanzierung dieses Systems soll von Bund, Ländern und Unternehmen getragen werden. Viele Stipendien (Vollstipendien, Förderung von Auslandssemestern, Praktika) werden in den letzten Jahren verstärkt von Wirtschaftsverbänden und Unternehmen (meist große Unternehmen) angeboten - mit und ohne Darlehen. Dabei stehen besonders die wirtschaftlichen Interessen der Firmen im Vordergrund. Stipendien sind ein geeignetes personalpolitisches Instrument von Unternehmen, um talentierten akademischen Nachwuchs frühzeitig an sich zu binden. Die Investitionen in den Nachwuchs sind oft mit Rückzahlungsvereinbarungen verknüpft. Durch diese Methode sichern sich die meisten Unternehmen im Vorfeld den Ertrag, den ein Absolvent nach seiner Ausbildung für das Unternehmen erbringt und

schützen sich somit vor einem vorzeitigen Abbruch oder einem Unternehmenswechsel nach Inanspruchnahme der angebotenen Ausbildung.

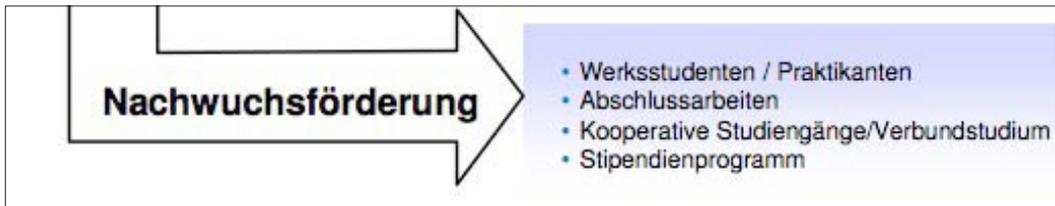
Beispiel Studienförderung - Deutsche Edelstahlwerke GmbH

Die Deutsche Edelstahlwerke GmbH (DEW) hat im Zuge des demografischen Wandels und der „prognostizierbaren Stahlkrise durch Verrentung“ den Bedarf an kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert und ist bestrebt ihrem absehbaren Verlust entgegenzuwirken. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der DEW liegt bei 46 Jahren. Zudem wachsen aufgrund des rasanten technologischen Fortschritts die Innovationsanforderungen, für die Arbeitskräfte benötigt werden, die auf diese Entwicklungen entsprechend schnell und fachlich kompetent reagieren können.

Zudem ergibt sich eine weitere Herausforderung, die es zu bewältigen gilt, denn nach Aussage der DEW standen im Jahr 2006 in der Metallurgie und Werkstofftechnik 90 Absolventen 130 freien Stellen gegenüber. Davon bleibt nur ein Bruchteil in der Stahlindustrie, dementsprechend ist die Fluktuation in diesem Sektor sehr hoch. Die werkstoffbezogenen Studiengänge verlieren an Boden und in vielen ingenieurwissenschaftlichen Bereichen werden Lehrstühle und Fakultäten geschlossen (FH Dortmund, Universität Duisburg). Insgesamt werden sinkende Schüler- und Studierendenzahlen vermeldet. Die Deutsche Edelstahlwerke GmbH weist einen niedrigen Anteil an Ingenieuren auf, vor allem im hüttentechnischen Bereich.

Unter dem Motto „Wir begleiten und gestalten kleine und große Karrieren“ hat die Deutsche Edelstahlwerke Karriere-Werkstatt GmbH zum 01.01.2008 ihre Rekrutierungsarbeit aufgenommen. Ein besonderes Anliegen ist es dabei, den Werkstoff Stahl für jüngere Menschen attraktiv zu machen und das Interesse an diesem Werkstoff nach „jahrzehntelanger Krise“ neu zu fördern. Mit der Übernahme des AZR (Ausbildungszentrum Ruhr) wurde die Basis für ein Kompetenz-Zentrum geschaffen, in dem systematisch aufeinander aufbauend die Handlungsfelder Ausbildung, Weiterbildung, Studienförderung und Personalentwicklungsberatung angeboten werden.

Abbildung 9: Angebote der DEW zur Nachwuchsförderung



Quelle: DEW

Es wurde allein zur mittelfristigen Erreichung des Branchendurchschnitts ein Rekrutierungsbedarf von 15-30 Studierenden pro Jahr errechnet. Für dieses auf Langfristigkeit basierende Rekrutierungsziel wurde ein Studienförderungsmodell konzipiert, das sowohl die fachlichen Schwerpunkte (Metallurgie und Werkstofftechnik) umfasst als auch individuelle Kompetenzen fördert (eingeschlossen auch mittel- und kurzfristige Nachbesetzungsbedarfe, Vergabe von Abschlussarbeiten, Möglichkeiten zu Fachpraktika). Dabei soll extern und intern rekrutiert werden, denn sowohl leistungsbereite Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch externe Potentialträgerinnen und -träger sollen eine individuelle und bedarfsgerechte Förderung erhalten.

Tabelle 2: Externe und interne Rekrutierung bei DEW

	Externe Studienförderung	Interne Studienförderung (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)
Rekrutierung und Förderung durch:	Praktika Abschlussarbeiten Studentische Hilfskrafttätigkeiten (für relevante Fachbereiche)	Ausbildungs- und berufsbegleitende Studiengänge Vollzeitstudiengänge bei ausgebildeten Mitarbeitern (Werkstudentenstatus)
Rahmen (pro Jahr)	100 Praktika, 40 Fachpraktika 15 -20 Abschlussarbeiten	10-15 Studierende
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aktives Hochschulmarketing ■ leistungsgerechte Entlohnung und Prämierung ■ engagierte Betreuung am Einsatzort ■ zentraler Ansprechpartner ■ optionale Auslandseinsätze im Konzern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intensive Zusammenarbeit mit regionalen Hochschulen ■ (Teil-)Übernahme der Studiengebühren ■ Zentrale Betreuung & Studienberatung und ■ systematische und frühzeitige Integration
Erste Ergebnisse (2007)	4 Einstellungen Controlling, QM, Rechnungswesen, P/S	4 Einstellungen Blankbetrieb, Technische Dienste, IT, Vertrieb

Quelle: DEW

4 Ziele der Studienförderung bei der DEW

1. Ressourcenschonende und bedarfsgerechte Entwicklung von Führungskräften und Spezialisten
2. Kurz- und mittelfristige Bedarfsdeckung in Schlüsselbereichen des Unternehmens als Antwort auf akute demografische Herausforderungen
3. Know-How Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis
4. Ziel der Studienförderung ist es, die Absolventinnen und Absolventen nach Abschluss langfristig an das Unternehmen zu binden.

Tabelle 3: Studienförderung bei DEW

Absolventen	2008	2009	2010	2011	2012
Stipendiaten	0	3	2	5	5
Werkstudenten	1	0	1	2	3
Berufsbegleitende Studierende	0	0	1	2	3
Verbund Wirtschaft	1	3	3	3	3
Verbund Technik	0	0	4	3	2
Berufsakademie	3	0	0	2	2
Fachpraktika (40)	8	8	8	8	8
Abschlussarbeiten (20)	5	5	5	5	5
Rekrutierung aus eigenen Studierenden	5	6	11	17	18
Optionale Rekrutierung externer Studierender	13	13	13	13	13

Quelle: DEW

Pro Jahr sollen vier bis sechs jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine existenzsichernde finanzielle Unterstützung und eine fachliche, methodische und soziale Förderung angeboten werden. Die kontinuierliche Anbindung an das Unternehmen wird durch Praktika und Projektarbeiten gewährleistet. Stipendiaten sind keine Angestellten und können damit eine abgabenfreie Studienbeihilfe in Anspruch nehmen.

Stipendienhöhe für Studierende bei der DEW:

1. - 2. Semester	619 €
3. - 4. Semester	640 €
5. - 6. Semester	677 €
ab 7. Semester	722 €

Hinzu kommen Finanzierung von Lehrmitteln (150 Euro/Semester) und studienbegleitende Veranstaltungen (1500 Euro für Stipendiatentreffen sowie Bildungsveranstaltungen).

Stipendiaten sind verpflichtet Nebentätigkeiten anzugeben, da sie gegebenenfalls von der Stipendiumsumme abgezogen werden können. Praktika im eigenen Haus werden

nicht gesondert vergütet. Derzeit unterstützt die DEW sieben Voll- und einen Teilstipendiaten, die an den fachrelevanten Hochschulen studieren. Mentorinnen und Mentoren stehen aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen zur Verfügung.

Über die Studienförderung wurde eine Gesamtbetriebsvereinbarung schriftlich festgelegt. Die DEW betont ebenfalls, dass die Studienförderung nicht nur als ein personalpolitisches Instrument gesehen werden darf, sondern auch eine gesellschaftspolitische Verpflichtung beinhaltet, da sie identitätsstiftend wirkt und jungen Menschen in ihrer beruflichen Entwicklung Chancen eröffnen soll. Die angebotene Unterstützung von Unternehmen an talentierte und engagierte Arbeiternehmerinnen und Arbeitnehmer geschieht auch über Möglichkeiten zur Teilnahme an dualen und kooperativen Studiengängen.

Duale Studiengänge

Durch die stärkere Interaktion von Wirtschaft und Wissenschaft kann sich ein reger Wissens- und Technologieaustausch ergeben. Das duale Studienangebot erweist sich als ein Instrument, von dem beide profitieren können, denn durch diese Kopplung kann dem Demografiewandel mit der Herausbildung von hochqualifizierten Arbeitskräften in effizienten Schritten entgegengewirkt werden. Duale Studiengänge tragen somit zu einer Verbesserung der Ausbildungsqualität bei und leisten einen positiven Beitrag für die Zusammenarbeit zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) unterscheidet grundsätzlich 4 Modelle dualer Studiengänge (siehe Tabelle 4). Diese Modelle stellen jedoch nur die Grundbestandteile dar; die weiteren Kombinationsmöglichkeiten dualer Studiengänge sollten unternehmensspezifisch beschlossen werden.

Tabelle 4: Modelle dualer Studiengänge

	Ausbildungs- integrierende	Praxis- integrierende	Berufs- integrierende	Berufs- begleitende
Für wen?	Studieninteressenten ohne abgeschlossene Berufsausbildung mit FH- oder Hochschulreife	Studieninteressenten ohne abgeschlossene Berufsausbildung mit FH- oder Hochschulreife	Studieninteressenten mit abgeschlossener Berufsausbildung mit/ohne FH- oder Hochschulreife	Studieninteressenten mit abgeschlossener Berufsausbildung mit/ohne FH- oder Hochschulreife
Typ	Studium + anerkannter Ausbildungsberuf	Studium + Längere Praxisphasen im Unternehmen bzw. berufliche Teilzeit	Studium + Berufliche Beschäftigung in Teilzeit	Studium + Berufliche Beschäftigung in Vollzeit

Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung

Die besonderen Herausforderungen von dualen Studiengängen sollten an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben: Semesterferien werden durch 25 bis 30 Urlaubstage im Jahr ersetzt und freiwillige Studienabbrüche können unter Umständen mit Rückzahlungen an das Unternehmen verbunden sein. Duale Studiengänge sind mit einer hohen Belastung verbunden. Ebenso ist Mobilität gefragt, denn Unternehmen und Hochschule befinden sich meist nicht unmittelbar in einer Stadt. Flexibilität wird auch innerhalb der Studienorganisation verlangt, denn die Vorbereitungszeiten für Leistungsabfragen sind aufgrund der knappen Semester sehr eng gesteckt. Dauer und Leistungsanforderungen sind weitestgehend exakt vorgegeben und die Bereitschaft disziplinierten Arbeitens absolute Grundvoraussetzung für die Aufnahme eines dualen Studiums, denn schließlich wird Spaß und Freude sowohl an der Praxis als auch an der Theorie erforderlich sein, worauf sich dann ein höheres Loyalitätsbewusstsein entwickeln kann.

Entwicklungen von dualen und kooperativen Studiengängen

In den letzten Jahren hat es einen Anstieg bei dualen Studienangeboten gegeben, wobei sich insbesondere die Fachhochschulen verstärkt engagiert und ihr Angebot an dualen Studiengängen erweitert haben. Inzwischen gibt es in Deutschland ein übergreifendes Angebot.

Abbildung 10: Anbieter von dualen Studiengängen

Anbieter	Studiengänge	Unternehmen	Azubis / Studierende
Berufsakademien	333	19.213	31.379
Fachhochschulen	328	5.946	15.583
Universitäten	24	247	546
Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien	27	715	1.288
Insgesamt	712	26.121	48.796

Quelle: www.ausbildungplus.de

Rund ein Drittel der angebotenen dualen Studienangebote kommen aus dem Ingenieurwesen. Hier gibt es diverse Möglichkeiten unterschiedliche Fachbereiche oder Schwerpunkte zu wählen. Das Studium kann mit einer IT-, gewerblich-technischen oder kaufmännischen Ausbildung verknüpft werden.

Abbildung 11: Duale Studiengänge nach Fachbereichen gruppiert

Fachbereiche	Studiengänge	Azubis / Studierende
Wirtschaftswissenschaften	313	27.164
Ingenieurwesen	240	12.684
Informatik	108	5.603
Wirtschaftsingenieurwesen	26	1.415
Sozialwesen	23	1.718
Mathematik	1	210
Architektur	1	2
Insgesamt	712	48.796

Quelle: www.ausbildungplus.de

Voraussetzungen für die Teilnahme an dualen und kooperativen Studiengängen

Auf der Homepage der Initiative „AusbildungPlus“, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Bundesinstitut für Berufsbildung gefördert wird, wird zu den Voraussetzungen für ein duales Studium entsprechend Stellung genommen:

„Wer sich für ein duales Studium interessiert, muss zunächst ein Unternehmen finden, das ihn während der Praxisphasen ausbildet. Die Bewerbung für einen dualen Studienplatz erfolgt deshalb bei den Ausbildungsbetrieben, die im gewünschten Studiengang mit der Akademie oder Hochschule zusammen arbeiten. Rund 50 Schulabgänger bewerben sich bei den Unternehmen durchschnittlich um einen Platz für ein duales Studium. In Einzelfällen haben große Unternehmen über 1.000 Bewerber pro Studienplatz. Auch wenn das Angebot an dualen Studiengängen in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist, übersteigt damit die Bewerberzahl die Anzahl der dualen Studienplätze deutlich. Dennoch haben nicht nur Spitzenkandidaten Aussichten auf einen der begehrten Plätze. Zeugnisnoten sind bei der Auswahl der Auszubildenden nicht der alleinige Maßstab. Die Unternehmen legen auch großen Wert auf Sozialkompetenzen wie Engagement, Selbstständigkeit, Flexibilität und Lernbereitschaft. Insbesondere in kleineren Unternehmen haben auch Schulabgänger mit weniger guten Noten eine Chance. Wichtig ist, dass die Bewerber bereits im Anschreiben ihre Motivation und Interessen deutlich machen. Vollständige Bewerbungsunterlagen, die den formalen Anforderungen genügen, sind jedoch unbedingte Voraussetzung. Das wichtigste Auswahlkriterium ist aber das Vorstellungsgespräch.“ (vgl. www.ausbildungplus.de)

Gründe für die zunehmende Bedeutung von dualen Studiengängen für Unternehmen

Aus der Perspektive von Unternehmen ergeben sich Vorteile, die kurz dargestellt werden sollen (vgl. www.ausbildungplus.de):

- Ausbildung in Theorie und Praxis, qualifizierter Nachwuchs
- fachwissenschaftliches Know-How findet in der Praxis Anwendung
- Partizipation der Unternehmen bei der Erarbeitung und Umsetzung der Studien- und Prüfungspläne
- Früherer Berufseinstieg durch die gestraffte Studienorganisation
- Betriebliche Probleme können durch die verstärkte Interaktion von Wirtschaft und Forschung schneller gelöst werden.
- Durch das Angebot von berufsintegrierenden oder berufsbegleitenden Studiengängen können Ausgebildete ihre Karriere intern ausbauen und somit an das Unternehmen weiter gebunden werden.
- Die Folge solcher Maßnahmen ist eine Steigerung sozialer Integration von Studierenden innerhalb des Betriebs.

- Transaktionskosten, die die Einarbeitung von externen Nachwuchskräften mit sich zieht, entfallen - Alternative zu Traineeprogrammen
- Duale Studiengänge ermöglichen einen frühzeitigen Berufseinstieg

Anforderungen an Unternehmen

Unternehmen erhoffen sich durch duale Studiengänge zum einen ein optimales Zusammenspiel von theoretischen und praktischen Kenntnissen, zum anderen flexiblere und innovative Reaktionen auf ökonomische Veränderungsprozesse. Des Weiteren eignen sich die dualen Studiengänge für eine Verbesserung der Personalentwicklung im Unternehmen. Zu dieser Unternehmensstrategie gehört auch die Bereitstellung einer Person, die für die Studierenden als Ansprechperson verfügbar ist und mit der Hochschule korrespondiert. Es erfolgen Abstimmungen hinsichtlich der Studieninhalte innerhalb der Praxisphase im Unternehmen. Diese müssen den bestehenden Studienordnungen der jeweiligen Hochschule entsprechen.

Gründe für die zunehmende Bedeutung von dualen Studiengängen für Hochschulen

- Duale Studiengänge bieten sehr gute Möglichkeiten, die bei Studienabsolventinnen und Studienabsolventen häufig bemängelten sozialen Kompetenzen durch Seminare und betriebliche Ausbildungsphasen zu schulen.
- Die Hochschulen bereichern durch das duale Studienangebot ihr Profil, denn sie gewinnen zusätzliche Studienbewerberinnen und -bewerber, indem sie eine praxisorientierte Alternative zum klassischen Studium anbieten.
- Die Zusammenarbeit von Wirtschaft und Hochschule schafft neue Wege bei der Ressourcenbeschaffung für die Hochschulen selbst. Beispielsweise übernehmen die Unternehmen die Studiengebühren bei der Bereitstellung der dualen Studienplätze oder finanzieren Stiftungsprofessuren, und durch die Beteiligung der Unternehmen kann die Hochschule ihre Studierenden an aktuelle ökonomische Veränderungen heranzuführen (vgl. www.ausbildungsplus.de).

Gründe für die zunehmende Bedeutung von dualen Studiengängen für Studierende

Aus der Perspektive von Studierenden gibt es einige gute Gründe, die für die Ausübung eines dualen Studiums sprechen:

- Das angeeignete theoretische Wissen findet in der Praxis direkt seine Anwendung.
- Das Studium dauert in der Regel 3 bis 4 Jahre.

- Durch die Zusammenarbeit von Hochschulen und Unternehmen werden den Studierenden bessere Studienbedingungen offeriert (bessere Betreuung, kleinere Gruppen, qualitativ hochwertige Ausstattung).
- Mit Beendigung seines Studiums hat der Student nicht nur eine staatlich anerkannte Qualifikation erworben, sondern besitzt nun hinreichende Kenntnisse über die Struktur und die Verfahrensweisen des Unternehmens.
- Die Studierenden werden mit der Unternehmensstruktur vertraut gemacht, so dass sie nach der Ausbildung über gute Chancen auf eine Festanstellung verfügen.
- Die Studierenden erhalten eine monatliche Vergütung und gegebenenfalls ein Stipendium (vgl. www.ausbildungplus.de).

Kurzer Perspektivenwechsel: Wie sehen Jüngere mit abgeschlossener Berufsausbildung ihren Berufseinstieg?

Eine repräsentative Befragung von Berufseinsteigern im Alter zwischen 18 und 34 Jahren mit abgeschlossener Berufsausbildung, die im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) im Jahr 2008 veröffentlicht wurde, hat ergeben, dass die erste Phase der Erwerbstätigkeit von fast jedem zweiten Ausgebildeten durch diskontinuierliche Erwerbsbiographien gekennzeichnet ist. Diese resultieren aus Erwerbswechseln, -austritten und -einstiegen in verschiedene Beschäftigungstypen (befristete Beschäftigung, Zeitverträge, Minijobs oder Freiberuflichkeit). Bei circa 32% werden diese Erwerbsbrüche auch von Phasen der Nichtbeschäftigung begleitet. Nur etwa 30% der jungen beruflich Ausgebildeten ist es gelungen, nahtlos in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis zu wechseln, auch wenn im Verlauf dieser Studie einmal mehr bestätigt wurde, dass das „Normalarbeitsverhältnis“ nicht mehr direkt mit Stabilität und einer dauerhaften Beschäftigung gleichgesetzt werden kann. Es bleibt jedoch zu erwähnen, dass die von Unternehmen zunehmend geforderte Nachhaltigkeit und langfristige Personalplanung auch mit den Ansprüchen der jüngeren Generation - beispielsweise stabileren Beschäftigungsverhältnissen - durchaus korrespondieren könnte.

Beispiel duales Studium - Dillinger Hütte

Die Dillinger Hütte, ein europäischer Stahlproduzent (Grobblech und Baustähle), ist ein Unternehmen mit Tradition. Es gehört zu den Unternehmensleitlinien, dass Nachhaltigkeit nicht nur gefordert, sondern auch in „aktives Handeln“ umgesetzt wird, damit auch die nachfolgenden Generationen den Fortbestand des Unternehmens erfolgreich sichern können. Zum aktiven Handeln der Dillinger Hütte gehört seit Jahren eine starke und qualifizierte Erstausbildung und die damit verbundene soziale Verantwortung als einer der größten Arbeitgeber und Ausbildungsbetriebe der Region.

Tabelle 5: Duales Studium bei Dillinger Hütte

Bedingungen	Kooperierende Hochschulen	Angebotene Studiengänge
<ul style="list-style-type: none"> ■ Notendurchschnitt mindestens 2,5 ■ Abschluss eines Kooperationsvertrags ■ Neben den Vorlesungen müssen in der vorlesungsfreien Zeit rund 580 Stunden pro Jahr in unserem Unternehmen gearbeitet werden. ■ Feste monatliche Vergütung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Je 4 Studenten an: ■ Hochschule für Technik und Wirtschaft Saarbrücken ■ Universität des Saarlandes ■ TU Kaiserslautern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Betriebswirtschaft ■ Elektrotechnik ■ Maschinenbau ■ Wirtschaftsingenieurwesen ■ Werkstoffwissenschaften ■ Praktische Informatik

Quelle: Dillinger Hütte

Jedes Jahr werden mehrere hundert Auszubildende und Praktikanten betreut. Zudem bietet Dillinger Hütte die Möglichkeit zur Teilnahme an kooperativen Studiengängen, die sich direkt von Beginn an durch eine starke Unternehmensbindung auszeichnen. Im Rahmen des kooperativen Studiums in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) des Saarlandes sowie der Universität des Saarlandes werden derzeit 23 Studierende fachlich betreut. Diese werden teilweise durch Stipendien der Montan-Stiftung-Saar unterstützt.

Beispiel duales Studium - Salzgitter AG

Ein weiteres Beispiel für eine erfolgreiche Kooperation zwischen Unternehmen und Hochschule ist die Salzgitter AG. Mit ca. 24.000 Mitarbeitern gehört die Salzgitter AG im Bereich der Stahltechnologie zu den führenden Konzernen Europas. Hier gleicht das duale Studium einer ausbildungs- und praxisintegrierten Typik, denn es handelt sich hierbei um eine Kombination von Bachelor-Studium und dualer Ausbildung mit einer Dauer von 3,5 bis 4,5 Jahren. Die Möglichkeit zur Ausbildung in dualen Studiengängen bietet die Salzgitter AG an verschiedenen Standorten.

Die Bereitstellung dieses Angebots hat viele Vorteile; nach Abschluss erwerben Studierende gleich zwei Qualifizierungen ohne Zeitverlust.

1. Studium mit Bachelor-Abschluss, darin integriert:
2. Ausbildung mit IHK-Abschluss

Zudem sind die Ausbildungs- und Studienpläne optimal aufeinander abgestimmt und die früh einsetzende Bindung an das Unternehmen vergrößert die Übernahmekancen. Wie bei Dillinger Hütte erhalten die Studierenden auch bei der Salzgitter AG eine monatliche Vergütung.

Abbildung 12: Mögliche Kombinationen dualer Studiengänge bei der Salzgitter AG

Studienrichtung / Ausbildungsberuf	Gesellschaft	Hochschule (Ort)
Betriebswirt (VWA) Industriekaufmann (w/m)	KHS AG	Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (Koblenz- Landau)
BWL Industriekaufmann (w/m)	Salzgitter Flachstahl GmbH	Welfenakademie (Braunschweig)
Business Administration Industriekaufmann (w/m)	KHS AG	Hessische Berufsakademie (Bochum)
Elektrotechnik Elektroniker (w/m) für Automatisierungstechnik	Salzgitter Flachstahl GmbH	Hochschule Ostfalia (Wolfenbüttel)
Maschinenbau Industriemechaniker (w/m)	Salzgitter Flachstahl GmbH	Hochschule Ostfalia (Wolfenbüttel)
Maschinenbau -	Salzgitter Mannesmann Line Pipe GmbH	Universität Siegen (Siegen)

Quelle: Salzgitter AG

Darüber hinaus wurde ein Programm zur Förderung und Vernetzung („Praktisch“) für den akademischen Nachwuchs organisiert, bei dem Praktikanten, Diplomanden, Master- und Bachelor-Absolventen Einblicke in aktuelle Projekte erhalten und der Dialog zwischen Studenten und Berufseinsteigern gestärkt wird.

Beispiel duales Studium - ThyssenKrupp Rasselstein

Den demografischen Wandel fest im Blick, setzt auch TK Rasselstein auf langfristige Rekrutierungsstrategien. Interne und externe Potentialkandidaten müssen frühzeitig identifiziert, individuell gefördert und an das Unternehmen gebunden werden.

Die Studienförderung bei TK Rasselstein enthält 4 Rekrutierungsstrategien und jeweils spezifische Maßnahmen und Voraussetzungen, die sich tabellarisch wie folgt zusammenfassen lassen:

Tabelle 6: Duales Studium bei TK Rasselstein

1. Neuausrichtung Otto Wolff/Thyssen-Stiftung	Voraussetzungen und inhaltliche Regelungen
<ul style="list-style-type: none"> ■ internes Marketing für die Stiftung ■ frühzeitige Identifikation schon beim Vorpraktikum ■ individuelle Begleitung (Angebot Ferienbeschäftigungen, Praktika, Diplomarbeiten und kostenlose Teilnahme an Weiterbildungs-Maßnahmen) ■ ggf. Patensystem ■ ggf. Einladung zu Sonderveranstaltungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Förderung in Form eines zinslosen Darlehens in Höhe von 200 €/Monat für die Regelstudienzeit ■ Rückzahlung entfällt bei Aufnahme einer Beschäftigung bei Rasselstein nach einer Dauer von 3 Jahren ■ Studienrichtung entsprechend dem Interesse des Unternehmens (BWL, Mechatronik, Maschinenbau...) sowie den Neigungen des Studenten ■ Familieneinkommen liegt unter der Beitragsbemessungsgrenze
2. Hochbegabtenförderung	Voraussetzungen und inhaltliche Regelungen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Identifizieren von talentierten Auszubildenden (fachliche, schulische und persönliche Eignung) ■ Motivation zur Aufnahme eines Vollzeitstudiums ■ persönliche Begleitung (Ferienbeschäftigung, Praktika und Diplomarbeiten) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Förderung in Höhe von 19.800 € über die Dauer der Regelstudienzeit ■ ohne Rückzahlung ■ Benennung der Auszubildenden durch die zuständigen Ausbilder, dabei werden schulische, fachliche und soziale Kompetenzen berücksichtigt ■ Studienrichtung entsprechend dem Interesse des Unternehmens
3. Förderung nebenberuflicher Studiengänge	Voraussetzungen und inhaltliche Regelungen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Marketing um interne Leistungsträger zur Aufnahme eines nebenberuflichen Studiums zu motivieren ■ Angebot studienbegleitender Weiterbildungsmaßnahmen <ul style="list-style-type: none"> ■ (Arbeitstechniken, EDV-Kurse...) ■ bezahlte Freistellung für Präsenzphasen und Prüfungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 50% der Studiengebühren und Prüfungskosten trägt das Unternehmen ■ Freistellung für Präsenzphasen und Prüfungen ■ Studium muss im Interesse des Unternehmens sein

4. Duale Studiengänge	Voraussetzungen und inhaltliche Regelungen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Auswahl von Top-Kandidaten über Assessment-Center ■ Vermittlung von Basisqualifikationen in den ersten 15 Monaten sowie ■ Ausübung ingenieurnaher Tätigkeiten in vorlesungsfreien Zeiten ■ Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ■ Nach Abschluss des Studiums ist eine individuelle Weiterentwicklung in bestimmten Fachrichtungen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einstellung von Topkandidaten mit überdurchschnittlichen Zeugnissen ■ hervorragende soziale und persönliche Kompetenzen ■ Vertrag zur Ausbildung und Studium mit Abschluss „Bachelor of Engineering“

Quelle: TK Rasselstein

2.2.4 Traineeprogramme

Definition Traineeprogramm

Als Trainees werden Personen mit Hochschulabschluss bezeichnet, die in einem Unternehmen gezielt auf eine Fach- oder Führungsposition vorbereitet werden. Das Traineeprogramm ist in der Regel so strukturiert, dass der Trainee in dieser Zeit in verschiedenen Bereichen und Abteilungen des Unternehmens zum Einsatz kommt und zudem an speziell konzipierten Seminaren oder Informationsveranstaltungen teilnimmt, so dass er im Idealfall nach Abschluss hinreichende Informationen zum Unternehmen erhalten hat und betriebspezifische Kenntnisse über seine eigene Position besitzt. Traineeprogramme dauern ein bis maximal zwei Jahre. Grundsätzlich wird zwischen zwei Traineeprogrammen unterschieden:

Das „allgemeine“ Traineeprogramm entspricht der oben genannten Definition. Wichtig ist hierbei, dass der Trainee sich in dieser Zeit selber um seinen Übernahmebereich kümmern muss, in welchem er für sich die besten Aufstiegschancen sieht. Der zweite Typ von Traineeprogrammen sieht bereits bei der Einstellung eine festgelegte Verortung der Präferenzen des Trainees vor. Der Trainee wird dabei gezielt auf seinen Übernahmebereich vorbereitet.

Beispiel Traineeprogramm - Salzgitter AG

Das Traineeprogramm entspricht dem oben beschriebenen zweiten Typ Traineeprogramm und wird in fünf Unternehmensbereichen angeboten (Stahl, Handel, Röhren, Dienstleistungen und Technologie). Ein Traineeprogramm wird nur in Verbindung mit einer ausgeschriebenen Stelle für Berufsanfängerinnen und -anfänger besetzt. Deshalb hat man als Trainee von Beginn an Gewissheit über den späteren Einsatzort. Die Salzgitter AG bildet somit ihr zukünftiges Fach- und Führungspersonal gezielt aus. Daher ist es für die Bewerberinnen und Bewerber von Vorteil, wenn sie bereits konkrete

Berufsvorstellungen besitzen. Von den zukünftigen Trainees wird ein hohes Engagement und unternehmerisches Denken erwartet. Die Traineeausbildung ist von Anfang an langfristig ausgelegt und soll eine enge Bindung von Mitarbeitern an ihre Firma fördern. Das Programm dauert maximal 18 Monate. Auch der zweite Typ vermittelt den Trainees umfassende Fähigkeiten. Zu einer intensiven Einarbeitung gehört das so genannte Mentoring-Programm, das sich durch eine stetige Betreuung durch einen erfahrenen Ansprechpartner auszeichnet, sowie die Teilnahme an Informationsveranstaltungen zum Unternehmen. Ergänzt wird die Traineeausbildung durch Seminare und Weiterbildungsmaßnahmen, die auf die späteren Fach- und Führungsaufgaben vorbereiten sollen.

Beispiel Traineeprogramm - TK Rasselstein

Das Traineeprogramm bei TK Rasselstein umfasst 2 Jahre. Zu den Maßnahmen gehören Planspielteilnahme (Business Simulation „Marga“), Konzernbesuche und der Aufbau eines engen Netzwerks durch regelmäßige Treffen und Feedback nach abgeschlossenem Programm. Besonders interessant sind die Inhalte der Seminare, an denen die Trainees teilnehmen müssen:

- Persönlichkeit, Stil und Wirkung
- Rhetorik und Präsentation
- Überzeugend argumentieren und diskutieren
- Systematische Entscheidungsfindung und Problemlösung
- Wertorientierte Unternehmensführung
- Projektmanagement
- Stahlerzeugung mit Besichtigung der ThyssenKrupp Steel AG

Beispiel internationales Traineeprogramm - TK Elevator

Eine Kooperation mit der Seed School

Die Seed School in Madrid ist eine Schule, in der circa 30 ThyssenKrupp Trainees aus aller Welt zusammentreffen und von TK Elevator in besonderem Maße gefördert werden. Das Ziel ist es, die Teilnehmer über die Kernpunkte des Unternehmens zu informieren. Die Schwerpunkte liegen vor allem in den Feldern Controlling, Human Resources, Job Safety, New Installation, Modernization, Service & Repair und Technical Trainings.

Erste Ergebnisse

Von 15 Trainees, die zwischen dem 01.10.2006 und 01.04.2007 gestartet sind, ist jeder in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen worden - fünf von ihnen im Ausland. Auslandseinsätze von durchgängig hoher Qualität zu gewährleisten war eine der

größten Herausforderungen. Bei den ausländischen Gesellschaften steht der Trainee näher am Praktikanten, dadurch werden umfangreiche Reisetätigkeiten weniger akzeptiert. Die Rekrutierung von Trainern aus dem eigenen Unternehmen war zunächst mit Schwierigkeiten verbunden (Sprachprobleme, Kapazitätsprobleme). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die jedoch dann ausgewählt wurden, empfanden diese Trainertätigkeit als ausgesprochen interessant. Bei der Gestaltung eines internationalen Traineeprogramms ist es generell wichtig, das richtige Gleichgewicht zwischen nationalen Gegebenheiten und Standardisierungen durch ein übergreifendes Traineeprogramm zu finden.

Tabelle 7: Das internationale Traineeprogramm von TK Elevator

Ziele	Gewinnung von Führungsnachwuchskräften Gewinnung international ausgerichteter „Potentials“ Stärkung des Anteils des akademischen Nachwuchses Übergang in ein Normalarbeitsverhältnis
Zielgruppe	Wirtschaftsingenieure oder vertriebsorientierte Ingenieure Weitere Funktionen wie: ■ Projekt Ingenieure, ■ Controlling, ■ HR, ■ Marketing, ■ R&D 7 von 10 Trainees sind im technischen Vertrieb eingesetzt.
Aufbau	Vorauswahl von Kandidaten in den jeweiligen Landesgesellschaften Internationales Assessment-Center
Start	Einarbeitung (3 Monate) Theoretisches Wissen: Seed School (2 Monate) Auslandseinsatz (3 Monate) Get together – Manufacturing days (1 Monat) Einarbeitung in der zukünftigen Aufgabe (3 Monate)

Quelle: TK Elevator

2.2.5 Gezielte Ansprache Älterer zur Vermeidung von Engpässen?

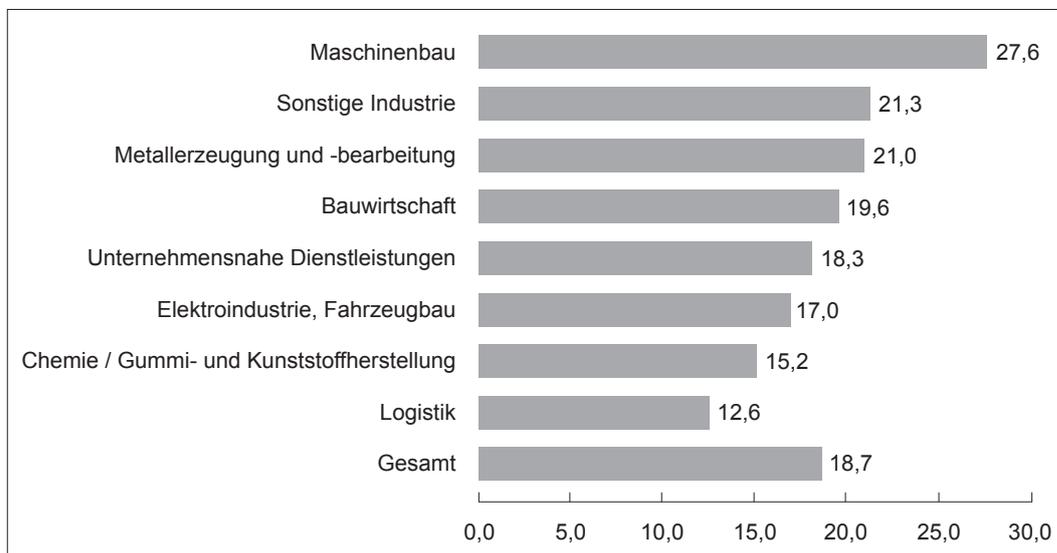
Studien auf der Grundlage des Mikrozensus haben ergeben, dass ab dem Jahr 2015 rund 43.000 Ingenieure jährlich in den Ruhestand gehen werden (vgl. Bonin et al. 2007, 197).

Die Zahl junger Studierender aus den Hochschulen wird diesen Fachkräfteeinbruch nicht kompensieren können. Dementsprechend reicht es nicht aus, wenn Unternehmen sich allein auf die Rekrutierung von Jüngeren konzentrieren, sondern müssen bei der Rekrutierung auch ältere Fachkräfte in ihre Personalpolitik einbeziehen und diese ge-

zielt fördern. Einige Unternehmen stellen bereits ältere Ingenieure ein. Interessant ist auch die projektbasierte Weiterbeschäftigung, bei der man bereits auf die aus dem Erwerbsleben ausgeschiedenen Fachkräfte zurückgreift.

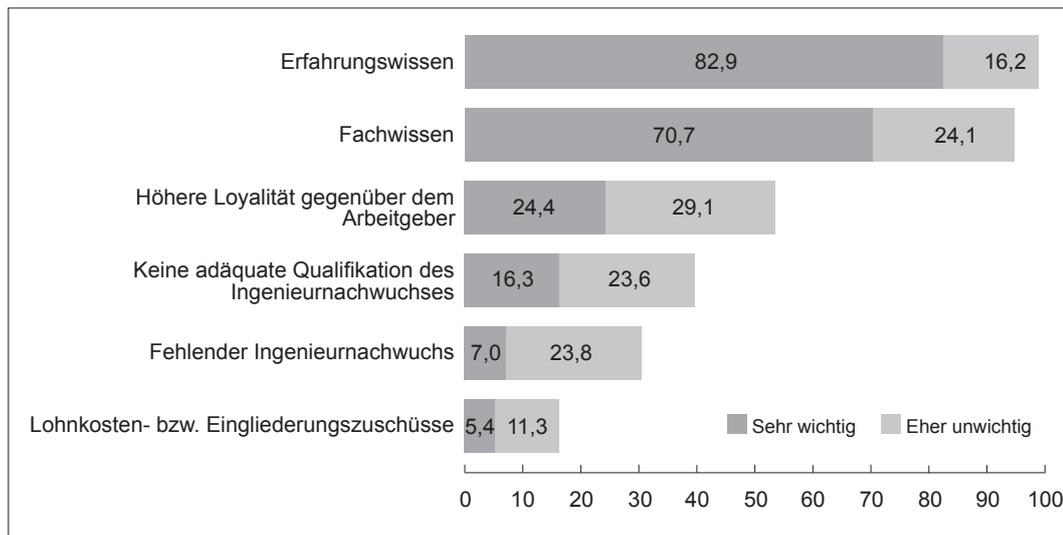
Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, wurden in den 1990er Jahren die Zahl der Absolventinnen und Absolventen in Ingenieurstudiengängen durch Studierende aus dem Ausland gesteigert. Aufgrund der geringen Einflussnahme auf die langfristige Wirkung dieser Initiative setzen einige Unternehmen nun verstärkt ihre Hoffnung auf die ältere Zielgruppe und versuchen, vakante Positionen durch die Rekrutierung älterer Fachkräfte aus dem externen Arbeitsmarkt zu besetzen.

Abbildung 13: Anteil an den Ingenieure 50plus beschäftigenden Unternehmen (in den letzten fünf Jahren) – in Prozent gewichtet



Quelle: IW Zukunftspanel, 2009

Die folgende Abbildung zeigt uns die genannten Gründe für eine Einstellung älterer Ingenieure in den letzten fünf Jahren:

Abbildung 14: Gründe für eine Einstellung älterer Ingenieure

Quelle: IW Zukunftspanel, 2009

Die gezielten Rekrutierungsmaßnahmen älterer Ingenieure entfalten eine kontinuierlich positive Wirkung, denn von den 42.364 arbeitslosen Ingenieuren über 50 Jahre im Jahr 1999 wurden im Jahr 2008 noch 8.890 verzeichnet (Erdmann und Koppel 2009, S. 6). Es sollte jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass unter dem Aspekt „Alterung der Gesellschaft“ die Sensibilisierung für dieses Thema – vor allem bei Führungskräften – weiterhin eine große Herausforderung darstellt, die es frühzeitig zu bewältigen gilt. Die Rekrutierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erweist sich innerhalb der Stahlindustrie als problematisch, da die Arbeit mit einer hohen physischen Belastung einhergeht und Jobrotation lediglich bis zu einem gewissen Kontingent erschöpft werden kann. Für Positionen mit akademischem Hintergrund wird angesichts des ohnehin hohen Altersdurchschnitts ebenfalls eher auf eine jüngere Belegschaft gesetzt.

3 Personalentwicklung

Bevor im Folgenden beispielhaft die Personalentwicklungsstrategien der Salzgitter AG und der Thyssen Krupp Steel AG dokumentiert werden, wird hier zunächst kurz erläutert, was explizit unter Personalentwicklung und Personalentwicklungssystematiken verstanden wird.

3.1 Einleitende Überlegungen

Der Begriff Personalentwicklung umfasst in erster Linie alle Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung und der Förderung von Personal. Ziel ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation zu befähigen, ihre Aufgaben kompetent bewältigen zu können. Das bedeutet den gezielten Ausbau von Humankapital, denn die Förderung von Qualifikationsanreicherungen bei Mitarbeitenden unterstützt die Optimierung von Unternehmenszielen „nachhaltig“. Doch was ist genau unter diesem in den letzten Jahren oft verwendeten Begriff der Nachhaltigkeit zu verstehen?

Immer mehr Unternehmen verweisen in ihrer Corporate Identity auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung, beispielsweise auf ein an den Kriterien der Nachhaltigkeit orientiertes Personalmanagement respektive Personalentwicklung. Der Erhalt und die Optimierung von Qualitätssicherheit, Produktivität und Innovationskompetenzen sind für nachhaltiges Arbeiten und ökonomisches Handeln wesentliche Ziele. Um diese Ziele erreichen zu können, müssen Beschäftigte und das mit ihnen verbundene Potential, ihre Sozialkompetenzen, stärker in die Unternehmensentwicklung integriert, systematisch gefördert und ausgeschöpft werden – denn es sind nicht nur die fachlichen Qualifikationen, mit denen eine solide Grundlage für technische Innovationen geschaffen werden kann. Hinsichtlich einer nachhaltigen Bildung ist das Zusammenwirken von beruflicher Erstausbildung, allgemeiner Bildung und lebenslanger Weiterbildung entscheidend.

Ein wichtiges Ziel ist, dass Unternehmen Maßnahmen zur Qualifizierung und Weiterbildung zur Regel und für alle Mitarbeiter – insbesondere für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – möglich machen. Die betriebliche Personalentwicklung ist das Handlungsfeld des Personalmanagements, in dem Maßnahmen in den Unternehmen entwickelt und umgesetzt werden können, mit denen dem prognostizierten Mangel an qualifizierten Fachkräften begegnet werden kann.

Welche Vorteile eine optimal organisierte Personalentwicklung für das Unternehmen und die Mitarbeitenden bietet, wird in Tabelle 8 (Priebe 2007, S. 43) vorgestellt.

Tabelle 8: Personalentwicklungsziele

Unternehmen	Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sicherung des notwendigen Bestandes an ausreichend qualifizierten Mitarbeitern, Führungskräften und Spezialisten ■ Entwicklung von Nachwuchskräften und jungen Fachexperten ■ Erzielung einer größeren Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten ■ Entdeckung von Fehlbesetzungen innerhalb des Unternehmens ■ Verbesserung des Leistungsverhaltens bei allen Beteiligten ■ Steigerung der bei den Mitarbeitern vorhandenen sozialen Fähigkeiten ■ Erhöhung der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes ■ Grundlage für den persönlichen Aufstieg ■ Erhöhung der individuellen Mobilität am Arbeitsmarkt ■ Sicherung der Stellung in Beruf und Gesellschaft ■ Minderung der Risiken, die sich aus dem wirtschaftlichen oder technischen Wandel ergeben können ■ Sicherung eines ausreichenden Arbeitseinkommens ■ Größere Chancen der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz durch Übernahme anspruchsvoller Aufgaben ■ Erschließung und Vervollkommnung bisher ungenutzter persönlicher Fähigkeiten ■ Übernahme größerer Verantwortung

Quelle: Priebe 2007, S. 43

Priebe rekurriert in seiner Dissertation (2007) auf das Personalentwicklungsmaßnahmen-Modell von Conradi aus dem Jahr 1983. Seine Zusammenfassung wird nun in zitierter Form den folgenden Personalentwicklungsmaßnahmen aus der Praxis vorangestellt.

- *„Personalentwicklung into-the-job:*
Sie beinhaltet arbeitsplatzvorbereitende Maßnahmen (Berufsausbildung, Praktika, Trainee-programme, Einführung neuer Beschäftigter)
- *Personalentwicklung on-the-job:*
Sie umfasst arbeitsplatzbezogene Maßnahmen (Job Enlargement, Job Enrichment, Job Rotation, Gruppenarbeit, Auslandseinsatz, unterstützende Gesprächsformen)
- *Personalentwicklung near-the-job:*
Hierunter werden arbeitsplatznahe Maßnahmen verstanden (Qualitätszirkel, Werkstattzirkel, Lernstatt, Projektarbeit, Junior Vorstand)
- *Personalentwicklung off-the-job:*
Sie beinhaltet arbeitsplatzübergreifende Maßnahmen (Fortbildung, Seminare, Workshops, Assessment Center, Förderkreise, Erfahrungsaustauschgruppen, Selbsterfahrungsgruppen)
- *Personalentwicklung out-the-job:*
Hier werden arbeitsverhältnisunabhängige Maßnahmen eingeschlossen (Gratifikationen, Belegschaftsdebatten, Betriebsinformationen, Personalgespräche)
- *Personalentwicklung out-of-the-job:*
Diese enthält Maßnahmen zur Begleitung des einzelnen Beschäftigten aus der

Arbeitstätigkeit bzw. aus dem Arbeitsverhältnis hinaus (Ruhestandsvorbereitung, Outplacement)“ (Priebe 2007, S. 44ff.)

3.2 Beispiele für „Gute Praxis“

Wie sich Personalentwicklungssystematiken erfolgreich in der Praxis umsetzen lassen, sollen im Folgenden zwei Beispiele verdeutlichen:

1. Beispiel Personalentwicklung - Salzgitter AG

Die Personalentwicklung hat in der Salzgitter AG traditionell einen hohen Stellenwert. Es gilt vor allem die Förderung interner Karrieren vor externer Besetzung. Durch eine integrierte Personalentwicklung im Konzern kann eine Durchlässigkeit im Zusammenspiel von Gesellschaft, Unternehmensbereich und Konzern gewährleistet werden. Dies geschieht über ein starkes Zusammenspiel von zentralen und dezentralen Programmen, die im Folgenden ausführlicher vorgestellt und erläutert werden. Somit kann die Grundidee, den Fokus auf gemeinsame Ziele und Werte, aber auch auf Wissenserhalt und -erweiterung zu legen, erfolgreich umgesetzt werden. Das Besondere an der Vorgehensweise ist die Teilung in *zwei* Zielgruppen und der Gestaltung von entsprechenden Personalentwicklungsprogrammen. Die erste Zielgruppe besteht zum einen aus Geschäftsführern, leitenden Angestellten und außertariflich Beschäftigten – das Programm stellt hier eine Führungs- und Expertenlaufbahn bereit. Die andere Zielgruppe sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Tarifbereich. Das zweite Personalentwicklungsprogramm soll eine langfristige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit fördern sowie Transparenz über die eigenen Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten schaffen.

1. Personalentwicklungsprogramm - die Führungs- und Expertenlaufbahn im Konzern

Die Programme der Führungs- und Expertenlaufbahn, die in der Abbildung 15 komprimiert dargestellt sind, sollen im Folgenden nach

- (1) Zielgruppe
- (2) Ziel und Inhalt
- (3) Aufbau des Programms

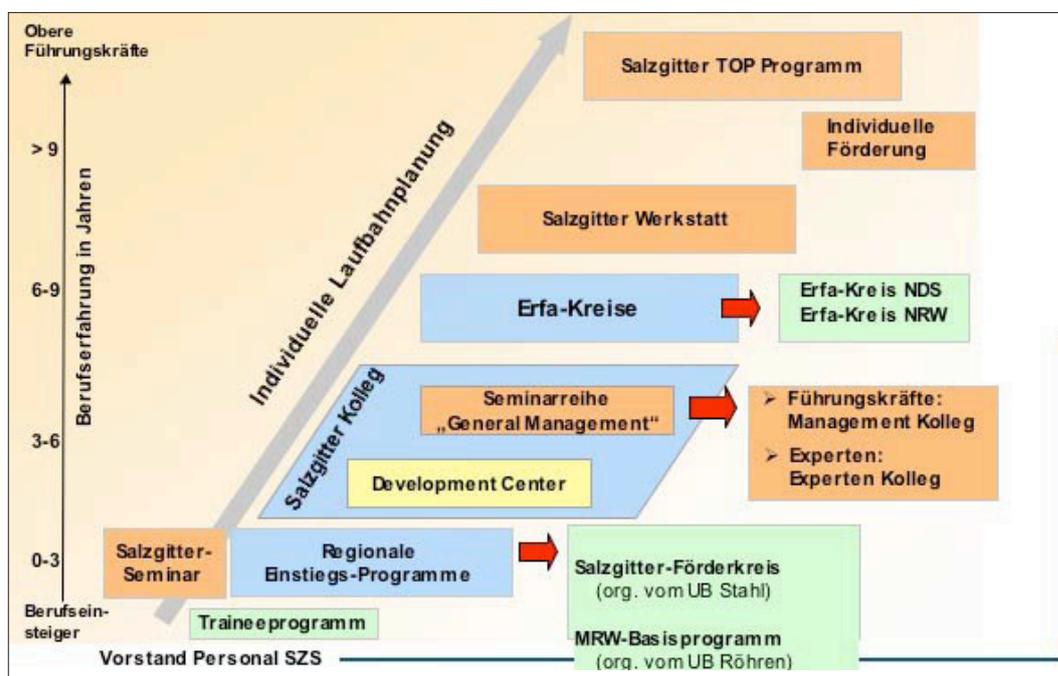
aufsteigend vorgestellt werden.

Traineeprogramm (Anmerkung: ausführliche Informationen zum Traineeprogramm der Salzgitter AG siehe Seite 47 f.)

- (1) Zielgruppe

- Einstieg für akademische Nachwuchskräfte
- (2) Ziel und Inhalt
 - Einsatz ist auf den zukünftigen Arbeitsplatz gerichtet
 - herausfordernde Projektaufgaben
 - (3) Aufbau des Programms
 - 12 Monate
 - kontinuierliche Rückmeldungen zu Leistung und Verhalten
 - fester Ansprechpartner vor Ort
 - Zusätzlich: Teilnahme am Förderkreis

Abbildung 15: Führungs- und Expertenlaufbahn im Konzern



Quelle: Salzgitter AG

Förderkreise (Stahl und Röhren)

- (1) Zielgruppe
 - neu eingestellte akademische Nachwuchskräfte
- (2) Ziel und Inhalt
 - Integration und Vernetzung
 - überfachliche und anforderungsgerechte Weiterbildung
 - abschließend: Personalentwicklungsseminar - (Development Center)
- (3) Aufbau des Programms
 - 8 Module erstrecken sich auf 1,5 Jahre: Module umfassen unter anderem Gesprächsführung, Arbeitsrecht und Projektmanagement

- darüber hinaus: ein 3-wöchiges Orientierungsprogramm „Stahlgruppe“ mit Exkursionen und Vorträgen

Das Salzgitter Kolleg

- (1) Zielgruppe
 - Führungskräfte und/oder Experten mit Berufserfahrung
- (2) Ziel und Inhalt
 - systematische Managementausbildung
- (3) Aufbau des Programms
 - vorgeschaltet: das Development Center
 - Dauer: 18 Monate
 - Feste Lerngruppen (beispielsweise für Kundenorientierung, Steuerung von Gruppen und Change Management)

Die Erfa-Kreise

- (1) Zielgruppe
 - erfahrende Führungskräfte und Experten mittleren und oberen Managements
- (2) Ziel und Inhalt
 - Erfahrungsaustausch
 - Aktualisierung und Auffrischung von Führungskompetenzen und Arbeitstechniken (durch: Impulsreferate, Kaminabende und Diskussionen mit Vorstandsmitgliedern und Geschäftsführung)
- (3) Aufbau des Programms
 - bedarfsorientiert und optional - dezentrale Durchführung
 - zusätzlich: 2 x jährlich ein Kolloquium in Arbeitsrecht

Die Salzgitter Werkstatt

- (1) Zielgruppe
 - ausgewählte Potentialträger
- (2) Ziel und Inhalt
 - die Lernerfahrungen projektbezogen aus dem Salzgitter Kolleg vertiefen und um aktuelle Managementthemen erweitern
- (3) Aufbau des Programms
 - bedarfsorientiert und optional
 - Projektthemen haben konzernweite, aktuelle Bedeutung
 - Die Aufgabenstellung geschieht durch den Vorstand oder die Geschäftsführung der Gesellschaften

Das Salzgitter TOP Programm

- (1) Zielgruppe
 - Geschäftsführer und ausgewählte obere Führungskräfte
- (2) Ziel und Inhalt
 - Vermittlung und Diskussion aktueller Managementansätze (drei feste Themenbereiche: Führung, Strategie und Finanzen)
- (3) Aufbau des Programms
 - Durchführung in jährlichen Zyklen: jeweils 3-tägiges Programm mit Vorstandspräsenz

2. Personalentwicklungsprogramm PEQO – die Personalentwicklung im Tarifbereich

Die demografische Entwicklung und die Änderungen im Geschäftsumfeld machen einen zweiten, gleichrangigen Schwerpunkt in der Personalentwicklungsarbeit erforderlich, denn mangelnde Qualifikation stellt im Alter ein Beschäftigungshemmnis dar. Um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen und das vorhandene Wissen zu erhalten beziehungsweise zu erweitern, wurde eigens ein zweites Personalentwicklungsprogramm für den Tarifbereich konzipiert.

Die Programme der Personalentwicklung im Tarifbereich, die in der Abbildung 16 komprimiert dargestellt sind, sollen im Folgenden nach

- (1) Zielgruppe
- (2) Ziel und Inhalt
- (3) Aufbau des Programms

vorgestellt werden.

Das Programm „PEQO“ (Personalentwicklung, Qualifizierung und Organisationsentwicklung)

- (1) Zielgruppe
 - alle tariflichen Mitarbeiter
- (2) Ziel und Inhalt
 - Kompetenzmanagement und Bildungsbedarfsanalyse – Der Kern des Projektes ist ein jährlich durchzuführendes Qualifizierungs- und Entwicklungsgespräch zwischen dem Linienvorgesetzten und den Mitarbeiter/innen seines jeweiligen Verantwortungsbereiches. Themen sind der fachliche und außerfachliche Qualifizierungsbedarf aus Sicht von Führungskraft und Mitarbeiter/innen.
 - Auf dieser Grundlage werden Bildungsmaßnahmen verbindlich vereinbart und gewöhnlich binnen eines Jahres durchgeführt. Solche Maßnahmen können am Ar-

beitsplatz (z .B. Anlernen an einem bestimmten Aggregat) ebenso stattfinden wie in Seminaren oder Schulungen.

Entwicklungswünsche und Änderungen am Arbeitsplatz werden dabei ebenfalls kommuniziert. Verändert sich der Aufgabenbereich des Mitarbeiters durch den Neubau von Anlagen oder laufende Investitionsprojekte? Muss mittelfristig ein Nachfolger für eine wichtige Funktion aufgebaut und entsprechend qualifiziert werden? Diese Fragen können Teil eines PEQO-Gespräches sein.

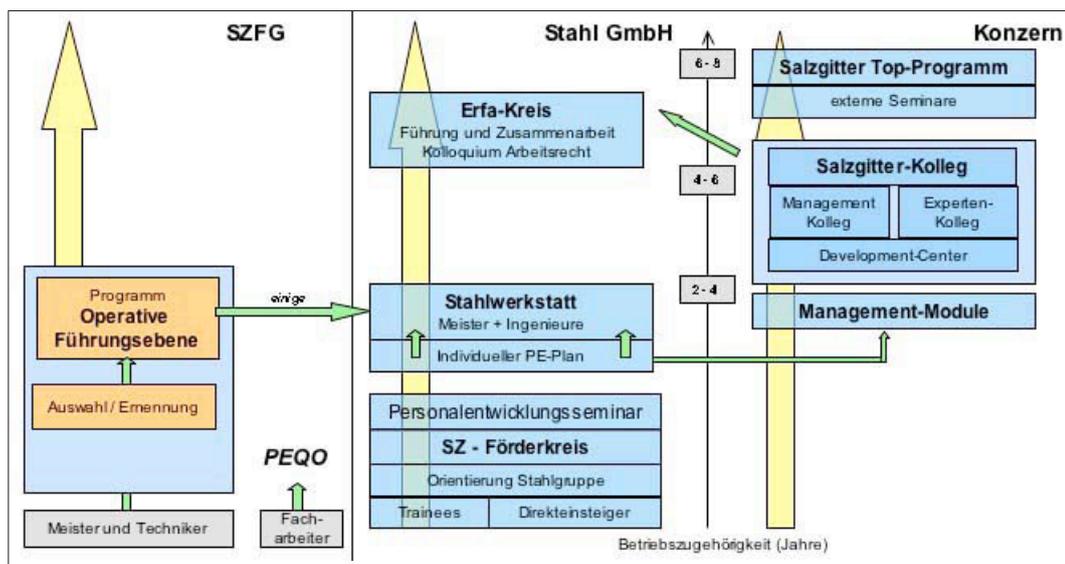
(3) Aufbau des Programms

- jährliches Gespräch zwischen Mitarbeitenden und disziplinarischem Vorgesetzten
- Abgleich von „IST“ und „SOLL“
- Ableitung konkreter Bildungsbedarfe und individueller Perspektiven

Abbildung 16: Die integrierte Personalentwicklung im Konzern

Stahlgruppenspezifische Gestaltung

Zusammenspiel Gesellschaft – Unternehmensgruppe – Konzern



Quelle: Salzgitter AG

Stahlwerkstatt

(1) Zielgruppe

- Meister und Ingenieure (Tandems)
- bereichsintern oder
- bereichsübergreifend vor- und nachgelagerter Produktionsstufen

(2) Ziel und Inhalt

- Schnittstellen und Netzwerke sollen gestärkt und optimiert werden

- Zusammenarbeit und Verständnis soll gefördert werden
- Erzielung von Synergieeffekten
- Die Potentiale des Tandems sollen gezielter genutzt werden
- Motivation und Leistung sollen erhöht werden

(3) Aufbau des Programms

- 1,5 Jahre, 14 Trainingstage, 14 Personen in einer festen Lerngruppe
- Wechsel von Seminarbausteinen (je 2 Tage) und Praxistage (je 1 Tag)

Die operative Führungsebene

(1) Zielgruppe

- Meister, Schichtführende Techniker, Vorarbeiter

(2) Ziel und Inhalt

- Entwicklung eines neuen Führungsbildes
- Vorbereitung auf/Förderung der Führungsaufgaben
- Verdeutlichung betrieblicher Zusammenhänge
- Erfahrungsaustausch und Vernetzung der Betriebe und Bereiche

(3) Aufbau des Programms

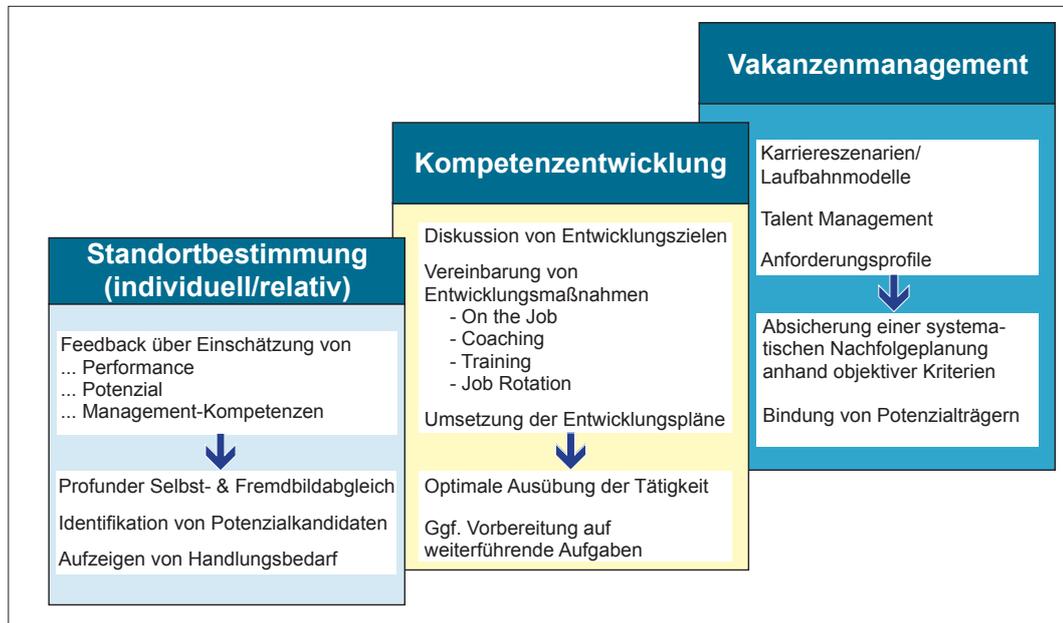
- 13 Tage, Basis- und Wahlmodule
- 3 Schwerpunkte (Führung, fachübergreifende Inhalte, Stahlgruppenspezifische Kenntnisse)

Einer erfolgreich gestalteten Personalentwicklung – wie das vorangegangene Beispiel zeigen konnte - muss in der Regel die Erstellung einer detaillierten Personalentwicklungssystematik vorausgehen, um die Maßnahmen gezielt entwickeln zu können. Dies soll nun anhand des zweiten Beispiels vorgestellt werden.

2. Beispiel Personalentwicklungssystematik - ThyssenKrupp Steel Europe AG

Das primäre Ziel der Personalentwicklungssystematik bei TKS Europe AG (TKS) liegt in der frühzeitigen Identifizierung und Bindung von Talenten, denn die dominierende Talentknappheit stellt sich als eine große Wachstums herausforderung dar, welche die TKS Europe AG mit entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen, die im weiteren Verlauf ausführlicher vorgestellt werden, erfolgreich bewältigt. Dies setzt zunächst einen Einschätzungs- und Entwicklungsprozess voraus, der in eine strategische Personalentwicklung eingebettet werden muss. Der Prozess verläuft über drei Stränge, die in Abbildung 17 veranschaulicht werden.

Abbildung 17: Einschätzungs- und Entwicklungsprozess bei ThyssenKrupp Steel Europe AG



Quelle: TKS Europe AG

Durch diese Instrumente wird eine höhere Transparenz für die Mitarbeitenden und das Unternehmen geschaffen. Eine effiziente Personalentwicklung und Nachfolgeplanung kann nur über die Förderung einer offenen Feedbackkultur und einer Transparenz über das Potential der Mitarbeitenden erreicht werden. Diese Form der Unternehmenskultur kann sich auch für die Mitarbeitenden als positiv erweisen, weil somit die beruflichen Entwicklungsziele und -perspektiven präziser erfasst und bestmöglich unterstützt werden können.

Zum „Roll-Out“ der Personalentwicklungssystematik bei der TKS Europe AG

Die Einschätzung der Mitarbeitenden erfolgt anhand dreier Kriterien (siehe oben Abbildung 17): Die (1) Performance wird über eine Gesamtbetrachtung der Leistung im letzten Jahr bewertet. Zweitens folgt eine Einschätzung des (2) Entwicklungspotentials, um individuelle Entwicklungsmöglichkeiten prognostizieren zu können. Das letzte Kriterium bezieht sich auf die Identifikation von Managementkompetenzen. Dabei sollen Stärken und Schwächen für eine Managementfunktion herausgestellt und bewertet werden. Die Einschätzung erfolgt jährlich durch direkte Vorgesetzte und spielt eine wichtige Rolle in der Personalentwicklung bei TKS Europe. Zunächst wird die Performance von Mitarbeitenden in einer 4-stufigen Ratingskala erfasst. Anschließend werden die sogenannten „Potentials“ in einer 5-stufigen Skala bewertet; dabei werden fünf Items - (1) nach Bewährung/Veränderung, (2) nach optimaler Besetzung, (3) nach

Potential auf gleicher Ebene, (4) nach Potential in 2 bis 3 Jahren für nächste Ebene und (5) nach Potential sofort für die nächste Ebene – unterschieden.

Bei der Einschätzungs- (a) und Entwicklungsplanung (b) wird mit konzerneinheitlichen Formularen gearbeitet. Die jeweiligen Mantelbögen enthalten einen Leitfaden für die entsprechende Erkenntnisgewinnung (a. verfügt über eine detaillierte Beschreibung der Einschätzungsstufen und b. eine detaillierte Fragenliste zur Unterstützung der Diskussion). Durch die Einschätzung kann ein entsprechendes Mitarbeiterportfolio erstellt werden, was sowohl Transparenz über Performance und Potential schafft, als auch die Entwicklung der Mitarbeitenden gezielt erfassen und sie in ihren jeweiligen Kompetenzen stärken kann.

Abbildung 18: Mitarbeiterportfolio bei ThyssenKrupp Steel Europe AG

Potential				High Potential	
		sofort		Gezielte Laufbahn- und Nachfolgeplanung	
nächste Ebene			Talent		
	2-3 Jahre		Gezielte Förderung im Hinblick auf nächste Ebene		
	Gleiche Ebene		High Performer		
	Optimale Besetzung		Förderung für weitergehende Aufgaben auf gleicher Ebene		
	Bewahrung/ Veränderung	Improve			
		Individuelle Förderung			
		Verbesserungswürdig	Erfüllt Anforderungen erfolgreich	Sehr gut	Herausragend
					PERFORMANCE

Quelle: TKS Europe AG

Die zusammengefassten Ergebnisse werden zudem für einen Quervergleich zur Verfügung gestellt. Somit ist es dem Direktionsbereich möglich, sowohl quantitative als auch qualitative Aussagen über die Personallage im Bereich der Fach- und Führungskräfte im Unternehmen zu machen.

Die Einschätzung der Managementkompetenzen erfolgt ebenfalls in einer 5-stufigen Ratingskala.

Die Managementkompetenzen werden über folgende Merkmale erfasst und analysiert:

1. Führung und Sozialkompetenz
2. Wertmanagement
3. Markt und Kunde
4. Strategie und Konzeption
5. Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung
6. Veränderung und Innovation
7. Fach- und fachübergreifendes Wissen
8. Internationalität
9. Integrität

Die Bewertung der letzten beiden Items erfolgt nicht anhand der Einschätzungsskala, sondern gesondert anhand eines Fließtexts. Die Gesamteinschätzung (die summarische Einschätzung von Performance, Potential und Managementkompetenzen und identifizierten Entwicklungsorientierungen) wird um einen Entwicklungsplan ergänzt, in dem Vorgesetzte und Mitarbeitende die entsprechenden Entwicklungsziele und -Maßnahmen in einem Entwicklungsdialog (Feedback-Gespräch) festlegen.

4 Nachfolgeplanung

4.1 Einleitende Überlegungen

Die Nachfolgeplanung ist ein Instrument des Human Resource Managements und hat zum Ziel, die Nachfolge auf Führungspositionen - meist auf differenzierten Management-Stufen – sicherzustellen. Moderne Nachfolgeplanung ist ein Komplex bestehend aus aufeinander folgenden Maßnahmen, die zum einen einer grundlegenden Identifikation von zukünftig vakanten Schlüsselpositionen mit Hilfe von Risikoeinschätzungen (dazu gehören beispielsweise die Analyse der Fluktuation und Renteneintritte) und zum anderen einer internen Talentidentifikation bedürfen. Dabei werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifiziert, die langfristig das Potential besitzen, Schlüsselpositionen erfolgreich ausfüllen zu können. Kandidaten werden bei entsprechender Eignung im Rahmen gezielter Personalentwicklungsmaßnahmen auf die Schlüsselpositionen vorbereitet.

Ideen der Nachfolgeplanung werden heute zunehmend im Kontext eines modernen Talent-Managements berücksichtigt. Eine systematische Nachfolgeplanung sollte sich für alle Mitarbeitergruppen langfristig so gestalten, dass Besetzungsengpässe frühzeitig gelöst werden können und die Arbeitnehmenden das Unternehmen als einen attraktiven Arbeitgeber wahrnehmen (beispielsweise lassen sich mit Hilfe von verschiedenen Karrieremodellen Bindungswirkungen erzielen). Doch welche Modelle und Zielgruppen, Karrieremodelle und Pfade sind erfolgreich, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielgerichtet zu fördern und eben die gewünschten Bindungswirkungen zu erzielen? Es folgen nun einige Implikationen für eine optimale Personalentwicklung:

4.2 Beispiele für „Gute Praxis“

1. Beispiel Nachfolgeplanung - Vodafone

Vodafone ist ein weltweit tätiges Unternehmen aus dem Bereich der Telekommunikation. Das Unternehmen zählt weltweit 308 Millionen Kunden und ist der Arbeitgeber für rund 79.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Von ihnen arbeiten 15.000 für Vodafone Deutschland. Das Unternehmen Vodafone begleitet seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch in ihrer Laufbahn und unterstützt sie bei ihrer optimalen Entwicklung - ob durch fachliche Trainings oder individuelle Entwicklungsmaßnahmen. Darüber hinaus ist die gezielte Förderung sowohl übergreifend funktionaler als auch internationaler Job-Rotation ein wichtiger Baustein des Talent Managements bei Vodafone. Die Entwicklungsprogramme bei Vodafone Deutschland sind auf drei verschiedene Zielgruppen zugeschnitten.

1. Einsteiger

Die „Discover – Vodafone“ – Traineeprogramme bieten eine Functional- sowie General Management Ausbildung mit dem Ziel, kurz- und mittelfristig anspruchsvolle Fach- oder Führungsaufgaben zu übernehmen. Ihre Stationen bestimmen die Trainees weitestgehend selbst. Individualität und Eigeninitiative werden in diesen Programmen gewünscht.

2. Nachwuchskräfte

Junge Nachwuchsführungskräfte werden mit dem „Move-Programm“ innerhalb von 12 Monaten auf die neue Führungsrolle bei Vodafone Deutschland vorbereitet. Nach dem Prinzip „Act and Learn“ erfahren sie, was kompetente Führung im dynamischen Telekommunikationsmarkt ausmacht und werden auf ihrem Weg fortlaufend durch persönliche Mentorinnen und Mentoren unterstützt und betreut.

Zusammen mit der European Business School (EBS) in Oestrich-Winkel hat Vodafone für Talente aus Marketing und Vertrieb das Programm „Marketing und Vertriebs-Excellence“ entwickelt. In diesem Training bekommen sie Einblick in die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen Unternehmensstrategie, strategischem Marketing sowie professionellem Vertriebsmanagement - immer orientiert an den Herausforderungen des Telekommunikationsmarkts.

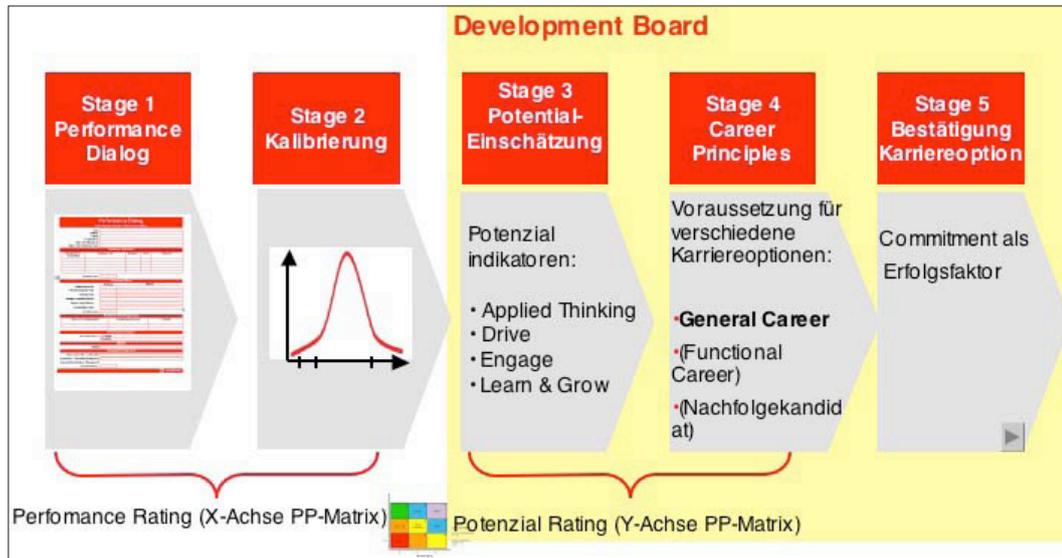
3. Führungskräfte

In Kooperation mit der Universität Maastricht wird ambitionierten Führungskräften mit großem Potential die Chance gegeben an einem speziell für die Branche konzipierten, englischsprachigen „International Business Strategy Course“ teilzunehmen. Dabei profitieren die Teilnehmer vom Wissen ausgewiesener Experten zu den Themen „Change“, „Strategie“ und „visionäres Denken“. Das globale Talent Programm „Inspire“ bereitet besonders qualifizierte Führungskräfte auf internationale Führungsaufgaben vor. Ein Mentorenprogramm, Coachings und Auslandsaufenthalte bilden die Basis dieses Programms.

Die Human Resources Systeme wie der „Performance Dialog“ respektive Entwicklungs- und Zielvereinbarungsgespräche und die „Development Boards“ greifen in allen Hierarchiestufen ineinander – mit dem erklärten Ziel, mindestens 75% aller Führungspositionen aus den eigenen Reihen zu rekrutieren.

Im weiteren Verlauf werden diese beiden Prozesse (zur Veranschaulichung siehe Abbildung 19) zur Identifizierung von Talenten und Nachfolgekandidaten vorgestellt.

Abbildung 19: Fünf Stufen der Potentialerkennung



Quelle: Vodafone

Stufen der Potenzialerkennung

Stage 1 und 2 - der Performance Dialog und die Kalibrierung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen einmal im Jahr mit ihren jeweiligen Vorgesetzten einen sogenannten „Performance Dialog“, denn Vodafone plädiert für eine Unternehmenskultur, in der sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stets über ihren persönlichen Leistungsstand informieren und selbst informiert werden. Die Leistung wird zunächst in einer Rückschau diskutiert; anschließend werden neue Ziele vereinbart. Dabei wird festgestellt, was dem jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der nächsten Etappe zugemutet werden kann und welche Kompetenzen dafür benötigt werden.

In Kalibrierungsgesprächen sollen Manager dann ihre Bewertungsmaßstäbe vergleichen und sich an bestimmten Vorgaben orientieren. Die Gesamtheit der Befragten ist bei Vodafone groß genug, um eine statistische Normalverteilung zu unterstellen. Allgemein gilt für Kalibrierungsgespräche die Annahme, dass in der Topkategorie zwischen 10 und 20 Prozent der Mitarbeiter eingeordnet werden können und in der untersten Kategorie rund 3 bis 5 Prozent (wenngleich diese Kategorisierung von Betriebsräten als kritisch gesehen wird). Durch die transparente Unternehmenskultur von Vodafone wird das Konfliktpotential an dieser Stelle über die Teilnahme des Betriebsrats an den Kalibrierungsgesprächen entschärft. Darüber hinaus werden die Beurteilungsdokumente regelmäßig nivelliert und können eine dauerhafte Stabilität und Qualität dieser Potentialerkennungsinstrumente gewährleisten. Die Identifikation des Leistungsstands

wird anschließend in einer Potentialmatrix erfasst und analysiert. Diese Matrix wird um eine Talent-Matrix ergänzt.

Tabelle 9: Die Talent-Matrix

Potential	High	Unusual Coach	Rising Stars Invest: Increase Challenge	Rising Stars Invest: High Risk Assignments
	Good	Low Performers Identify Mismatch/Move	Key Contributors Stretch & Test	Adaptable Professionals Retain, Appreciate & Leverage
	Low/ Mastery	Low Performers Up or out	Contributors/ Professionals Retain & Strengthen	High Professionals Retain & Appreciate
		Level of Performance		

Quelle: Vodafone

Der Anteil an den „Risingstars“ (andere Unternehmen verwenden den Begriff des „High Potentials“) beträgt circa 3%. Ihnen werden Bindungsprogramme angeboten, beispielsweise die Möglichkeit den Master of Business Administration (MBA) zu erwerben.

Stage 3 – Potentialeinschätzung

Nach der Performanceeinschätzung folgt die nächste Stufe, die eine Potentialeinschätzung vorsieht. Wie schon Abbildung 19 aufzeigt, geschieht dies über spezielle Potenzialindikatoren, die sich für eine realistische Prognose bewährt haben.

Tabelle 10: Potentialindikatoren

Applied Thinking	Drive	Engage	Learn & Grow
<p>Hat die intellektuellen Voraussetzungen, um zunehmend größere und komplexe Aufgaben zu managen und klar nachvollziehbare Aufgabenpakete zu delegieren.</p> <p>Herausragende Performance in den folgenden Performance Drivern sind erste Hinweise auf Potential:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Strategisches Denken ■ Umsetzungsstärke 	<p>Agiert als interner Motor stets auf der Suche nach Exzellenz. Hat einen inneren Antrieb und benötigt keine externe Motivation. Seine / Ihre Energie wirkt ansteckend auf andere.</p> <p>Herausragende Performance in den folgenden Performance Drivern sind erste Hinweise auf Potential:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Initiative ■ Einfluss und Wirkung 	<p>Mitarbeiterführung ist ein Herzensthema – hat alles was „man“ braucht, um zu führen. Überträgt eigene Energie auf die Organisation, ermöglicht die Umsetzung von Projekten.</p> <p>Herausragende Performance in den folgenden Performance Drivern sind erste Hinweise auf Potential:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Leadership ■ Mitarbeiterentwicklung ■ Zusammenarbeit 	<p>Ist ein Multiplikator und Katalysator und ermöglicht anderen ihre Kenntnisse anzuwenden, zu lernen und sich innerhalb der Organisation zu entwickeln.</p> <p>Herausragende Performance in den folgenden Performance Drivern sind erste Hinweise auf Potential:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Motiviert andere ■ Selbstentwicklung ■ Wissbegierde

Quelle: Vodafone

Red Flags

Interessant ist, dass Vodafone in diesem Zusammenhang auch auf negative Effekte verweist und die sogenannten „Red Flags“ der verschiedenen Potentialindikatoren aufzeigt.

Beispielsweise birgt der Typus eines „applied thinking“ Potentials das Risiko folgender Verhaltensmuster:

- Intellektuelle Arroganz
- Schwarz-Weiß-Denken
- Wertschätzt die Beiträge anderer nicht
- Agiert selbstherrlich

Die weiteren 3 Typen sollen ebenfalls kurz zusammengefasst werden.

Tabelle 11: Red Flags

Drive	Engage	Learn & Grow
Karriereorientierung auf Kosten anderer	Immer politisch zurückhaltend	Unfähig zuzuhören
Zu Aufgaben orientiert Perfektionist	Nicht an Mitarbeitern interessiert	Rechtfertigt sich oder nimmt Feedback nicht an
Denkt, dass er/sie alles selbst machen muss	Kulturell nicht anpassungsfähig	

Quelle: Vodafone

Stage 4 – Career Principles

In der vorletzten Stufe werden die Voraussetzungen für verschiedene Karriereoptionen herangezogen. Diese sollen insoweit erfüllt werden, dass der Kandidat in möglichst mehreren Bereichen einsetzbar ist und er sowohl im Performance Rating als auch in der Potentialeinschätzung vom Development Board als „high“ eingestuft wird. Zudem hat er eine überdurchschnittliche Bewertung im gesamten Bereich der Führung erhalten. Der Kandidat ist mobil, „ready to move“ und beherrscht die englische Sprache in Wort und Schrift. Dabei wird er durch die übergeordneten Führungskräfte unterstützt.

Die Erfolgsfaktoren für eine so zielgenaue Entwicklung lassen sich wie folgt kurz zusammenfassen:

- Konsequentes Performance Management
- Eine hohe und vergleichbare Qualität der Development Boards
- Berücksichtigung der Talente im Rekrutierungsprozess
- Mentorinnen und Mentoren bestätigen das Potential und die Förderungswürdigkeit ihrer Mentees und fördern diese aktiv

Stage 5 – Bestätigung Karriereoption

Die Verpflichtung aller Führungskräfte gegenüber den nominierten Talents und Nachfolgern im „Functional-Board“ und „OpCo-Board“ (OperatingCompany-Board) ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor und Ausgangspunkt eines funktionierenden Talentmanagements.

Das zweite Beispiel einer organisierten Nachfolgeplanung bezieht sich auf die Stahlindustrie und rückt die Herausforderungen, die sie zu bewältigen hat, wieder in den Fokus der Betrachtung.

2. Beispiel Nachfolgeplanung – Salzgitter AG

Die Besprechung der Nachfolgeplanung gilt als fester Bestandteil der jährlich stattfindenden Personalentwicklungskonferenz. Die Nachfolgeplanung wird durch intensive top-down-Gespräche mit der Geschäftsführung jährlich aktualisiert. Diese werden durch Gespräche mit Bereichsleitern abgerundet. Betrachtet werden dabei von der Abteilung Führungskräfte Personalentwicklung die Berichtsebenen I – III (Hierachiestufen) sowie die Funktionsstufe 1 und teilweise die Funktionsstufe 2 (siehe Abbildung 20), in denen alle Führungs- und Fachkräfte und deren potentielle Nachfolger für eine optimale Analyse vorsorglich erfasst werden.

Die Ziele einer optimalen Nachfolgeplanung

- Vorausschauende Erfassung des Bedarfs an qualifizierten Führungs- und Fachkräften nach Qualität und Quantität
- Sicherstellung, dass geeignete Kandidaten nach ausreichender Einarbeitungszeit rechtzeitig für (planbare) Vakanzen zur Verfügung stehen
- Erhöhung der Transparenz des Potentials an Führungs- und Fachkräften
- Aufzeigen individueller Karrierewege für Potentialträger und Abgleich mit organisatorischen Möglichkeiten (Stellenverfügbarkeit)
- Initiierung von geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen - aufbauend auf der Karriereplanung

Die Inhalte einer optimalen Nachfolgeplanungssystematik

- Die Nachfolge wird für alle Mitarbeitenden auf den Berichtsebenen I – III dokumentiert, unabhängig vom Alter beziehungsweise Ausscheiden (interne Nachfolger und notwendige externe Suche).
- Befinden sich Nachfolgekandidaten auf den Funktionsstufen 1 oder 2, wird eine Nachfolgekaskade dokumentiert.
- Je nach Notwendigkeit werden Personalentwicklungsmaßnahmen definiert, beispielsweise die Aufnahme in PE-Programme.
- Pro Bereich werden Potentialträger definiert, welche mittel- und/oder langfristig an PE-Programmen teilnehmen.
- Es werden für Absolventinnen und Absolventen des dualen Studiums (STUPRAX) potentielle Zielfunktionen definiert, auf Basis derer der betriebliche Einsatz gesteuert wird.

Abbildung 20: Die Nachfolgeplanungssystematik bei der Salzgitter AG¹

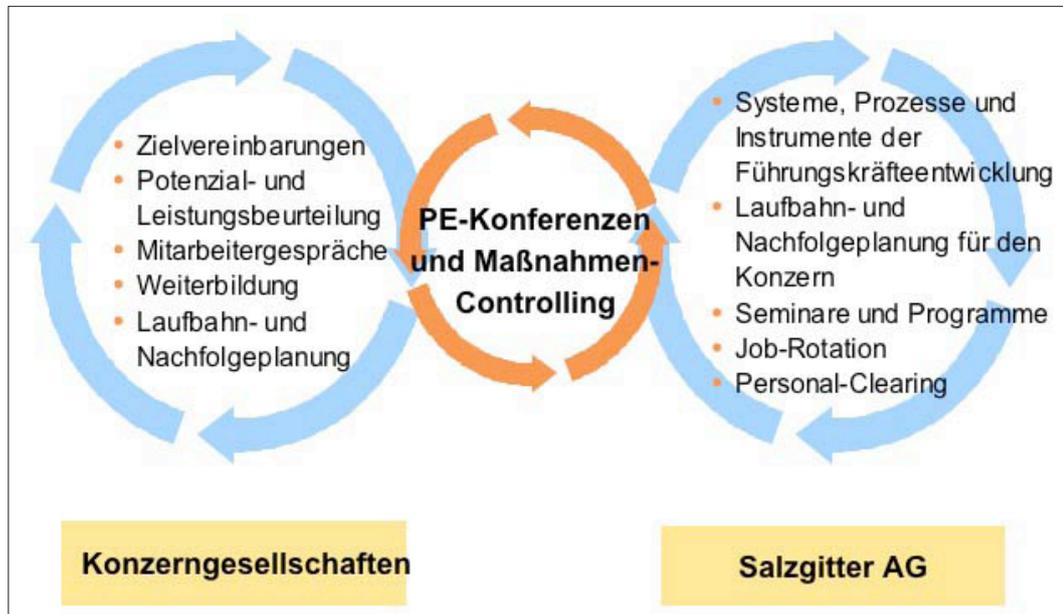
Bereich	Berichtsebene I	Berichtsebene III	Funktionsstufe 1	Funktionsstufe 2/3
	Name (Jahrg./Zugehörigkeit) Ausbildung	Name (Jahrg./Zugehörigkeit) Ausbildung	Name (Jahrg./Zugehörigkeit) Ausbildung	Name (Jahrg./Zugehörigkeit) Ausbildung
	Berichtsebene II			
	Name (Jahrg./Zugehörigkeit) Ausbildung			
TK	Meyer (65/92) Dr. Ing Eisenhüttenkunde NF: Meyer	●		
TKC		Meyer (44/73) Dipl.-Ing. Maschinenbau (bleibt bis 31.01.2010) NF: Meyer oder Müller, möglich ist auch Zusammenlegung von TKC und TKD unter Dr. Meyer	●	
TKCM			Meyer (63/99) Dr. Ing. Elektrotechnik	●
TKCO				Meyer (48/73) (Studium Jura, BWL ohne Abschluss) NF: regelt AP
TKCD			Meyer (47/75) Dipl.-Ing. Maschinenbau NF: ext. Suche oder interner IT-Spezialist	●
TKCC			Meyer (65/95) Dipl.-Ing. Elektrotechnik	●
			Meyer (68/03) Dipl.-Ing. Maschinenbau NF: Meyer (80/08) Studium Medieninformatik Befristet bis 31.03.2009	●
			Meyer (71/04) Dipl.-Ing. Automatisierungst.	●

Quelle: Salzgitter AG

¹ Die Übersicht beinhaltet Basisdaten (Alter, Konzernzugehörigkeit, höchste Ausbildung/Studium) und die Dringlichkeit der Aktivitäten, die für den jeweiligen Nachfolger erforderlich sind. Die Dringlichkeit ist farblich gekennzeichnet:
 Rot: dringende Aktivität erforderlich, Nachfolge kritisch
 Gelb: Nachfolge muss in absehbarer Zeit definiert werden, Aktivitäten folgen mittelfristig
 Grün: Nachfolge definiert, das heißt Maßnahmen sind eingeleitet oder abgeschlossen. Oder: Stelleninhaber ist noch jung und Maßnahmenplanung ist nicht notwendig

Wie bedeutsam die Einbettung einer organisierten Nachfolgeplanung für die gesamte Personalentwicklung ist, wird anhand der nachstehenden Abbildung deutlich.

Abbildung 21: Die Integration der Nachfolgeplanung in die Personalentwicklungskonferenz



Quelle: Salzgitter AG

Zielgruppe sind leitende Angestellte und Inhaber bedeutender Führungs- oder Fachfunktionen (Schlüsselfunktionen). Bestehende Basisdaten werden um die folgenden Punkte ergänzt:

- Punktzahl der Stellenbewertung nach Strombach
- Punkte und Delta der Potentialanalyse
- ausführliche Entwicklungshistorie
- bisherige Weiterentwicklung off-the-job
- Einschätzung von Leistung und Potential durch Vorgesetzten

Inhalte

- Leistungs-/Potential-Portfolio pro Gesellschaft
- Entwicklungsplanung (Maßnahmen on- & off-the-job)

Der Bewertungsbogen, mit dem die Basisdaten und Gespräche erfasst und dokumentiert werden, gestaltet sich wie folgt:

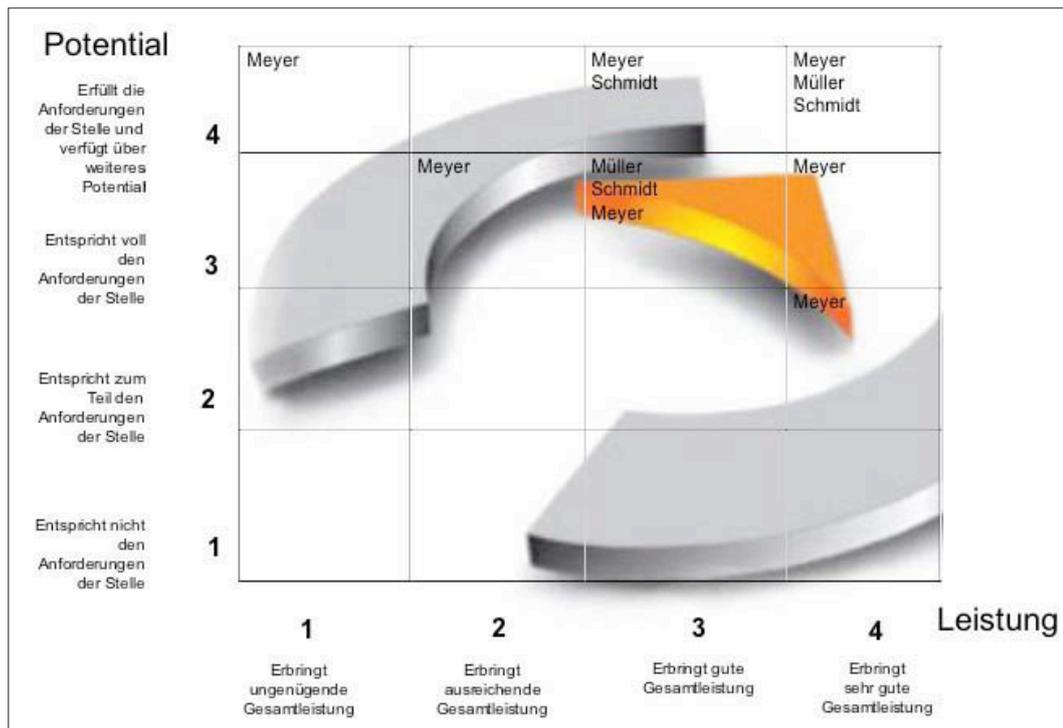
Abbildung 22: Bewertungsbogen

PE-Konferenz: Basisdaten Mitarbeiter						PE-Konferenz: Gesprächsdokumentation Mitarbeiter															
Name, Vorname		Personal-Nummer		Geburtsdatum		Name, Vorname		Gesprächsdatum													
Gesellschaft und Abteilung				Organisationsebene unter GF		Gesprächsteilnehmer															
Funktion		In dieser Funktion seit		Name, Vorname des Vorgesetzten		Entwicklungsplanung															
Stellenwert groß (xxx)	Stellenwert klein (xxx)	Datum	Potenzialanalyse (xxx)	Datum	Delta Potenzialanalyse (xxx)	Maßnahmen on the Job:															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th>Stellenwert groß (xxx)</th> <th>Stellenwert klein (xxx)</th> <th>Datum</th> <th>Potenzialanalyse (xxx)</th> <th>Datum</th> <th>Delta Potenzialanalyse (xxx)</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>						Stellenwert groß (xxx)	Stellenwert klein (xxx)	Datum	Potenzialanalyse (xxx)	Datum	Delta Potenzialanalyse (xxx)							Nächster Entwicklungsschritt (Funktion, Aufgaben, Projekte etc.) Wann?			
Stellenwert groß (xxx)	Stellenwert klein (xxx)	Datum	Potenzialanalyse (xxx)	Datum	Delta Potenzialanalyse (xxx)																
Entwicklungshistorie						Maßnahmen off the Job:															
On the Job (neue Funktionen, Aufgaben, Projekte etc.)						Weiterbildungsmaßnahmen Wann?															
Off the Job (Weiterbildungen)						Nachfolgeplanung:															
Leistungs- und Potenzial-einschätzung						(Name, Vorname, Jahrgang, Abteilung, aktuelle Funktion, Ausbildung) Wann?															
			1	2	3	4															
Leistung	Erbringt ungenügende Gesamtleistung	Erbringt ausreichende Gesamtleistung	Erbringt gute Gesamtleistung	Erbringt sehr gute Gesamtleistung																	
Einschätzung 2006																					
Einschätzung 2007																					
Potenzial	Entspricht nicht den Anforderungen der Stelle	Entspricht zum Teil den Anforderungen der Stelle	Entspricht voll den Anforderungen der Stelle	Entspricht den Anforderungen der Stelle und verfügt über weiteres Potenzial																	
Einschätzung 2006																					
Einschätzung 2007																					
						Bemerkungen															

Quelle: Salzgitter AG

Ähnlich dem Vodafone-Beispiel gilt auch hier eine Portfolioanalyse als unverzichtbar:

Abbildung 23: Führungsportfolio



Quelle: Salzgitter AG

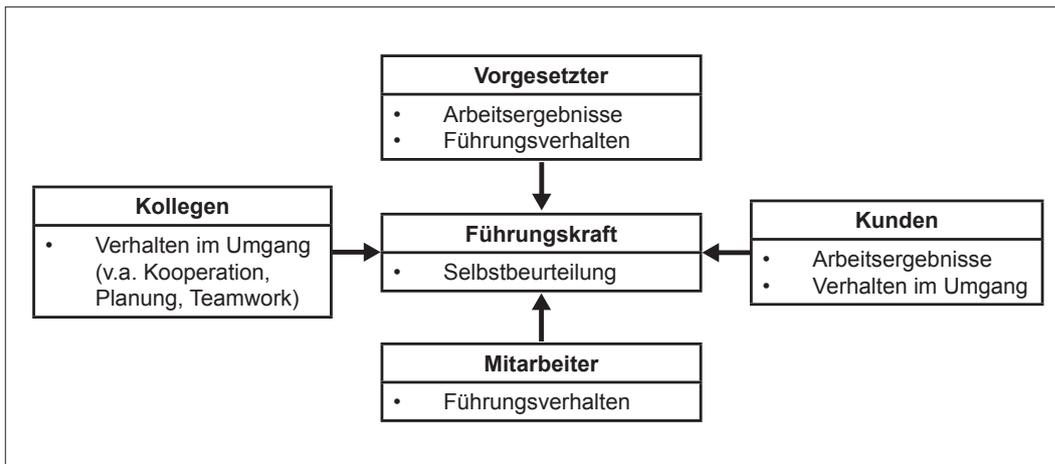
Dieses Beispiel zeigt, dass die Nachfolgeplanung ein unverzichtbarer, integrativer und sorgfältig zu organisierender Bestandteil der Personalarbeit ist und sein muss, um frühzeitig auf Engpässe, die sich aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft ergeben können, erfolgreich reagieren zu können. Die speziellen Problematiken wurden in den vorangegangenen Kapiteln umfassend thematisiert und zeigen an dieser Stelle einmal mehr, wie wichtig ein gutes Zusammenspiel von Vorausschau und langfristiger Planung bei der Rekrutierung, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung für sowohl ökonomische als auch soziale Interessengruppen – insbesondere für die Stahlindustrie – ist.

4.3 Zum 360° - Feedback

Das Ziel des 360° - Feedbacks ist es, die Leistung und das Verhalten von Mitarbeitenden in einem multiperspektivistischen Verfahren sichtbar zu machen, um so an Informationen zu gelangen, wie die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden gefördert werden kann. Obwohl dieses Ziel auf den ersten Blick positiv zu begrüßen ist, war es erforderlich, das neue Instrument in seiner ersten Etablierungsphase in der Betriebswirtschaftslehre (insbesondere im Fach Personalmanagement) von Wissenschaftlern kritisch zu hinterfragen.

Der Begriff Feedback ist ein „wesentlicher Bestandteil von zwischenmenschlichen Interaktionen“ und dementsprechend auch von „Handlungen in Arbeitssituationen“ (vgl. Fallgatter und Pluntke 2006, S. 4). Zudem gilt das Feedback für die Beteiligten als eine wichtige Motivationsquelle für den weiteren Lernprozess. Beim 360° - Feedback werden für die Erfassung der Daten quantitative Multi-Items-Fragebögen hinzugezogen. Die folgende Abbildung gewährt einen Einblick in die Struktur des 360° - Feedbacks:

Abbildung 24: Aufbau des 360° - Feedbacks



Quelle: Becker, 2002

Wie effizient und zukunftsweisend die Durchführung eines gut organisierten 360° - Feedbacks inklusive seiner eigenen Hinterfragung für die Personalpolitik sein kann, soll im Folgenden von ThyssenKrupp Steel Rasselstein vorgestellt werden.

Beispiel 360° - Feedback – ThyssenKrupp Steel Rasselstein

Die wichtigsten Ziele des 360° - Feedbacks können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Entwicklung einer Feedbackkultur (konstruktive Kritik üben und annehmen)
- Die Förderung von Sozialkompetenzen
- Eine sichere Standortbestimmung für jede Führungskraft
- Die Herausarbeitung eines individuellen Förderkonzepts
- Die Stärkung des Dialogs und der Kommunikation untereinander
- Die Unterstützung von Veränderungsprozessen, die das Potential des Einzelnen und damit auch die Unternehmensleistung insgesamt fördern

Dabei steht die Gewährleistung von Vertraulichkeit bei der Anwendung dieses Erhebungsinstruments für ThyssenKrupp Steel Rasselstein an erster Stelle. Die entwickelten Maßnahmen werden in der Regel zügig umgesetzt (der Feedback-Prozess eines Einzelnen umfasst circa 3 Monate). Zudem wird die Zuverlässigkeit des Instruments durch regelmäßige Wiederholungen gemessen.

360° - Feedback - der Prozess

Eine Führungskraft legt zusammen mit Vorgesetzten Teilnehmerinnen und Teilnehmer fest und meldet das Stammbblatt bis zu einem bestimmten Termin an die Personalentwicklung (maximal 15 Teilnehmende inkl. Führungskraft).

Die Personalentwicklung gibt das Stammbblatt an die Berater weiter und verschickt die Fragebögen an die Führungskraft (diese beinhalten sowohl Fragen zur Selbsteinschätzung als auch zur Einschätzung von Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Kollegen). Die „Feedbackgeber“ senden die Fragebögen direkt an den Berater, der im Anschluss einen Ergebnisbericht erstellt. Aus Gründen der Vertraulichkeit und der Akzeptanz des 360°-Feedbacks wird der Bericht sowohl an den „Feedbacknehmer“ als auch an die Führungskraft versendet. Somit erhalten beide die Möglichkeit sich intensiv auf das Gespräch vorzubereiten.

Es erfolgt ein Angebot von Einzelcoachings durch die Personalentwicklung oder den jeweiligen Berater. Mit dem direkten Vorgesetzten wird das Ergebnis besprochen und die Fördermaßnahmen festgelegt. Nach einer Übertragung der Personalentwicklungsmaßnahmen in eine „persönliche Zielkarte“ werden nach einem Jahr diese Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit überprüft.

Feedback zum Feedback

Bei der Überprüfung des Instruments „360°-Feedback“ wurde das Hauptaugenmerk auf die Kernbereiche „Verständlichkeit, Akzeptanz und Umsetzung“ gerichtet. Es wurden bei der Online-Befragung 66 Feedbacknehmer angeschrieben, wobei 46 von ihnen an der Befragung aktiv teilgenommen haben (die Rücklaufquote betrug 70%). Die Angaben zur Verständlichkeit und Akzeptanz fielen durchweg positiv aus (hier lagen die entsprechenden Werte zwischen 65% und 94%). Das Thema Umsetzung lag im Schnitt unter den Vorangegangenen (hier lagen die Werte zwischen 48% und 59%). Allerdings wird darauf hingewiesen, dass für die Umsetzung der verabredeten Maßnahmen jeder selbst verantwortlich ist. Verbesserungen können deshalb nicht durch Veränderungen in der Befragung erzielt werden. Durch die Beibehaltung der Fragen kann evaluiert werden, ob sich die vereinbarten Maßnahmen auch in der persönlichen Zielvereinbarung verwirklicht haben. Eine Erfolgsmessung erfolgt im jährlichen Mitarbeitergespräch.

Handlungsempfehlungen und abschließende Bemerkungen

Die intensive Auseinandersetzung mit den Themen des Fachausschusses hat allen Beteiligten gezeigt, wie förderlich ein gemeinsamer Austausch von fach- und unternehmensspezifischen Informationen für den Erhalt und zukünftigen Erfolg der Stahlindustrie sein kann. Die Aktualität des vorliegenden Beitrages wird durch die „Berg-

und Talfahrt“, insbesondere durch die Ereignisse, die sich in den letzten drei Jahren beschreiben lassen, bestätigt. Welche Folgen für die Stahlindustrie mit der Rezession verbunden sein sollten, konnte bei der Konstitution des Fachausschusses noch niemand ahnen.

Ebenso konnte keiner der Beteiligten zu diesem Zeitpunkt vorhersehen, wie wertvoll und lehrreich die Zusammentreffen sein würden, denn durch die regelmäßigen Sitzungen waren alle Beteiligten trotz des Wirtschaftseinbruchs angehalten, den langfristigen Kernproblemen „Alterung der Belegschaften“ und „Fachkräftemangel“ kontinuierlich Beachtung zu schenken. Langfristig wird erkennbar, dass die beiden Kernprobleme bei Erholung der Wirtschaftslage ihre Wirkung erneut entfalten werden; an dieser Stelle danken wir allen Beteiligten, denen es gelang, auch in dieser schwierigen Zeit die Kontinuität des Fachausschusses zu bewahren.

Der Konjunkturunbruch im Jahr 2008, die Durchführung von Kurzarbeit respektive die Wege aus ihr heraus, der derzeitige Aufschwung, das Erreichen der Kapazitätsgrenze zur Jahreshälfte 2010 – diese Entwicklungen zeigen einmal mehr, wie wichtig eine langfristig orientierte Personalpolitik innerhalb der Unternehmen ist.

Zuletzt setzten sich die Arbeitsdirektoren mit der Frage nach den Handlungsempfehlungen auseinander. Gibt es Bereiche, die besonders förderungswürdig sind? Wo kann mehr getan werden, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken? Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielter eingesetzt werden? Der folgende Beitrag dokumentiert zum Abschluss Handlungsempfehlungen für die personelle Zukunft der Stahlindustrie.

Rekrutierung

Angesichts sinkender Geburtenzahlen, einem drohenden Missverhältnis zwischen offenen Stellen und zur Verfügung stehenden Bewerberinnen und Bewerbern sollten bereits im Vorfeld konkreter Rekrutierungsbemühungen Aktivitäten einsetzen, um leistungsbereite Menschen für die Stahlindustrie zu begeistern. Schul- und Hochschulmarketing gewinnen weiter an Bedeutung.

Als besonders wertvoll wird das duale Studium eingeschätzt. Dieses Modell bietet zum einen die Möglichkeit zukünftige Fachkräfte frühzeitig für das Unternehmen zu begeistern und zu integrieren. Zum anderen sammeln Studierende bereits während ihres Studiums Berufserfahrung. Studierende, die während ihrer Studienzeit keine Erfahrung in der Berufspraxis erwerben, haben bei der anschließenden Suche nach entsprechender Arbeit größere Schwierigkeiten, die Personalleiter und Fachvorgesetzten von ihren praktischen Kompetenzen zu überzeugen; zumal die Vereinbarung von Theorie und Praxis im dualen Studium auf ein hohes Organisations- und Leistungsvermögen dieser Studierendengruppe schließen lässt.

Für eine Imageverbesserung der Stahlindustrie bieten sich zudem häufigere Aktivitäten in der Region der jeweiligen Unternehmen an (insbesondere an Schulen und Hochschulen).

Die Chancen für die Durchführung entsprechender Maßnahmen sind sehr gut, denn Hochschulen stehen durch die zunehmende Pluralisierung unter einem enormen Performance- und Wettbewerbsdruck und sind zum Teil offen für Kooperationen mit Unternehmen.

Personalentwicklung

Flachere Organisationshierarchien ziehen neben den klassischen Führungsfunktionen zunehmend pluralisierte Expertenfunktionen nach sich und es erfordert viel Aufwand zu erkennen, wer als mögliche Nachfolge in Frage kommt. Aus diesem Grund wird die Identifikation von Schlüsselqualifikationen als besonders wichtig eingestuft. Eine gute Personalentwicklung sollte für sämtliche Erwerbsgruppen des Unternehmens angestrebt werden (von Führungskräften über Fachpersonal hin zum Meister und gewerblichem Personal). Die Ermittlung des Bedarfs kann über ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch und/oder eine Potentialeinschätzung erfolgen. Somit kann erschlossen werden, wer gefördert werden kann und wer besser auf welche Position passt – zum Teil werden auch Lehrgangskosten unterstützt.

Die Kosten für den Erwerb eines Meistertitels betragen im Durchschnitt rund 7.000€. Die ThyssenKrupp Steel AG unterstützt beispielsweise ihre Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei diesem Prozess mit 50% Beteiligung an den Kosten.

Zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten, sowohl in betriebs- als auch fachspezifischer Form, werden angeboten, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Chance zu geben, ihre Kenntnisse bei ThyssenKrupp zu vertiefen und ihre Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.

Nachfolgeplanung

Präventionsmaßnahmen wie eine frühzeitige Risikoeinschätzung sowie eine Altersstrukturanalyse sind empfehlenswert. Mit diesem Instrument wird erkannt, wie das Personalportfolio im jeweiligen Unternehmen in Zukunft aussehen wird. Wie viele gehen in den Ruhestand? Welche Personen aus dem eigenen Unternehmen können die in Zukunft vakante Stelle übernehmen? Welche Schlüsselqualifikationen müssen vorhanden sein und wer ist dafür der geeignete Kandidat? Arbeitsplatzprofile und Stellenbeschreibungen sind dafür eine hilfreiche Grundlage.

Ferner muss die Nachfolgeplanung vor allem unter Berücksichtigung des demografischen Wandels und der damit einhergehenden Alterung der Belegschaften Zugang zur tariflichen Ebene finden.

Dass auch die entwickelten Strategien zur Nachfolgeplanung und Personalentwicklung regelmäßig auf ihre Wirksamkeit hin zu prüfen sind, zeigt folgende aktuelle Studie:

Nach einer Umfrage einer amerikanischen Unternehmensberatung (veröffentlicht im Harvard Business Manager/Ausgabe Juli 2010) würden 25% der „High Potentials“ an einen Unternehmenswechsel denken. Dieses Resultat lässt sich nach Angaben von Jean Martin und Conrad Schmidt (Geschäftsführende der „Corporate Executive Board Company“) primär auf zwei Ursachen zurückführen: Zum einen sind es die zu hohen Erwartungshaltungen der High Potentials (beispielsweise der Wunsch nach interessanter Arbeit, nach Anerkennung, nach hoher Vergütung) und zum anderen gibt es ein zu großes Repertoire anderweitiger Möglichkeiten. Der Einbruch der Konjunktur und die damit einhergehende Enttäuschung der High Potentials sind maßgeblich an diesem Ergebnis beteiligt. Ferner weisen die Geschäftsführenden der Unternehmensberatung darauf hin, dass viele Unternehmen mit ihren High Potentials fehlerhaft umgehen. Auf die Irrtümer soll an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden. Hier seien nun einige Aspekte aus der genannten „Checkliste für Talententwickler“, genannt, die sich im Rahmen der durchgeführten Erhebung bewährt haben:

Es sind vor allem die Merkmale „Fähigkeit, Einsatz und Ambitionen“, die getestet und eingeschätzt werden müssen, denn nur das gute Zusammenspiel aller drei Merkmale lässt ein vielversprechendes Talent erkennen. Darüber hinaus sollten individuelle Entwicklungspläne herausgearbeitet werden. Die persönlichen Ziele der High Potentials sollten statt mit allgemeinen Kompetenzmodellen mit den Wachstumsplänen des Unternehmens abgestimmt und in anspruchsvolle Jobs verwirklicht werden. Dies sollte mit einer hohen Anerkennung einhergehen. Martin und Schmidt (2010) sprechen sich auch dafür aus, dass es regelmäßige Treffen zwischen High Potentials und den Managern des Talentförderungsprogramms geben sollte, um die Entwicklung und die Zufriedenheit der High Potentials zu erfahren und zu überprüfen.

Die vorgestellten Modelle lassen bei all ihrer Systematik eines nicht vergessen: Es ist nach wie vor der Faktor Mensch, der im Fokus des Personalmanagements steht, und dieser ist eben nicht immer kalkulierbar. Er kann unter gewissen Umständen anders handeln als erwartet und somit ein nicht vorhersehbares Resultat erzielen.

Wir hoffen, dass die in diesem Beitrag vorgestellten Rekrutierungs-, Personalentwicklungs-, und Nachfolgeplanungsmodelle *guter Praxis* die populär gewordenen Begriffe der Nachhaltigkeit (in unserem Fall nachhaltiges Personalmanagement) sowie der langfristigen Orientierung und ihre tatsächliche Umsetzung – zumindest innerhalb der Stahlindustrie – mit Leben erfüllen konnten.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konsequenzen der Fachkräfteengpässe	14
Abbildung 2: Entgangene Wertschöpfung in Millionen Euro	15
Abbildung 3: Bedarfsentwicklung	16
Abbildung 4: Einsetzbarkeit von Bachelor- und Master - Ingenieuren	16
Abbildung 5: Relationale Gehaltsvergleiche von Unternehmen in Prozent	17
Abbildung 6: Zur Anerkennung von Qualifikationen in der Stahlindustrie	18
Abbildung 7: Bewerbungen von Kooperationshochschulen	27
Abbildung 8: Schulmarketing bei der Salzgitter AG: Maßnahmen und Events	33
Abbildung 9: Angebote der DEW zur Nachwuchsförderung	36
Abbildung 10: Anbieter von dualen Studiengängen	40
Abbildung 11: Duale Studiengänge nach Fachbereichen gruppiert	40
Abbildung 12: Mögliche Kombinationen dualer Studiengänge bei der Salzgitter AG:.....	45
Abbildung 13: Anteil an den Ingenieure 50plus beschäftigenden Unternehmen (in den letzten fünf Jahren) – in Prozent gewichtet	50
Abbildung 14: Gründe für eine Einstellung älterer Ingenieure	51
Abbildung 15: Führungs- und Expertenlaufbahn	56
Abbildung 16: Die integrierte Personalentwicklung im Konzern.....	59
Abbildung 17: Einschätzungs- und Entwicklungsprozess bei ThyssenKrupp Steel Europe AG	61
Abbildung 18: Mitarbeiterportfolio bei ThyssenKrupp Steel Europe AG	62
Abbildung 19: Fünf Stufen der Potentialerkennung.....	67
Abbildung 20: Die Nachfolgeplanungssystematik bei der Salzgitter AG	72
Abbildung 21: Die Integration der Nachfolgeplanung in die Personalentwicklung- konferenz	73
Abbildung 22: Bewertungsbogen.....	74
Abbildung 23: Führungsportfolio	75
Abbildung 24: Aufbau des 360° - Feedbacks.....	76

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Studieninhalte für „Angewandte Materialwissenschaften“	31
Tabelle 2: Externe und interne Rekrutierung bei den DEW	36
Tabelle 3: Studienförderung bei DEW.....	37
Tabelle 4: Modelle dualer Studiengänge.....	38
Tabelle 5: Duales Studium bei Dillinger Hütte	44
Tabelle 6: Duales Studium bei TK Rasselstein.....	46
Tabelle 7: Das internationale Traineeprogramm von TK Elevator.....	49
Tabelle 8: Personalentwicklungsziele	54
Tabelle 9: Die Talent – Matrix	68
Tabelle 10: Potentialindikatoren	69
Tabelle 11: Red Flags	70

Quellenangaben

Der vorliegende Bericht bezieht seine Quellen primär aus den Sitzungsinhalten des Fachausschusses „Rekrutierung, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung“ und erfasst folgende Präsentationen:

Präsentation zur Einleitung – Einführung, Fragen und Ziele des Fachausschusses
Martina Neuhäuser, Salzgitter Flachstahl GmbH, 23.08.2007.

Präsentationen zum Kapitel Rekrutierung wurden vorgelegt von:

Martin Krone, ThyssenKrupp Elevator CENE GmbH
Jan-Paul Giertz, Deutsche Edelstahlwerke
Martina Neuhäuser, Salzgitter Flachstahl GmbH
Cornelius Wendler und Helmut Kestenbach, Dillinger Hütte
Julian Fuchs, Deutsche Lufthansa AG
Vizepräsident Prof. Dr. Vöth, TFH Georg Agricola

Präsentationen zum Kapitel Personalentwicklung wurden vorgestellt von:

Susanne Wolny, ThyssenKrupp Steel Europe AG
Martina Neuhäuser, Salzgitter Flachstahl GmbH

Präsentationen zum Kapitel Nachfolgeplanung wurden vorgestellt von:

Ralf Petermann, Vodafone
Martina Neuhäuser, Salzgitter Flachstahl GmbH

Präsentationen über aktuelle Daten der Stahlindustrie und Trends in der Personalarbeit wurden vorgestellt von:

Prof. Dr. Gernold Frank, FHTW Berlin
Dr. Axel Plünnecke, Institut für deutsche Wirtschaft Köln (IW Köln)
RA Martin Kunkel, Vereinigung Stahl-Zentrum

Weitere Präsentationen oder Dokumente, die für die thematische Aufbereitung recherchiert und ergänzend hinzugezogen wurden:

Gerhard Wink, Stahlzentrum: Rahmenbedingungen – Nachwuchsbedarf, 2010.
Fuchs, Julian, Deutsche Lufthansa AG: Wer passt zu mir? Auswahlphilosophie und digitale Unterstützung der Personalauswahl bei Lufthansa AG, 2008.
Instituts der deutschen Wirtschaft Köln: Bachelor und Master. Von wegen Ingenieure zweiter Klasse. Nr. 54 (Anlage zur Pressemitteilung), 2009.

Literaturverzeichnis

Becker, Fred G.: Lexikon des Personalmanagements: über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit, 2., aktualisierte und erw. Aufl., München, 2002.

Bonin, Holger/Schneider, Marc/Quinke, Hermann/Arens, Tobias: Zukunft von Bildung und Arbeit, Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und –angebot bis 2020, IZA Research Report No.9, 2007.

Erdmann, Vera/Koppel, Oliver: Beschäftigungsperspektiven älterer Ingenieure in deutschen Industrieunternehmen. In: IW-Trends 2/2009.

Fuchs, Tatjana/Ebert, Andreas: Was ist gute Arbeit? Anforderungen an den Berufseinstieg aus Sicht der jungen Generation. BMAS Forschungsbericht, Sozialforschung 375, 2008.

Fallgatter, Michael J./Pluntke, Franziska: Zum 360° - Feedback. Eine Analyse der Entwicklungslinien und Funktionsfähigkeit. Reihe: Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bergische Universität Wuppertal, Nr. 204, Wuppertal, 2006.

Kistler, Ernst: „Alternsgerechte Erwerbsarbeit“ – Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis, Böckler Forschungsmonitoring, Bd. 7, Düsseldorf, 2008.

Kramberg, Christian: Hochschulmarketing für Alumni. In: Hochschulmarketing und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007. Reihe: Arbeitspapiere des Zentrums für Hochschulentwicklung, Nr. 68, Gütersloh, 2007, S. 44-51.

Lenz, Katrin/Voß, Anja: Analyse der Praxiserfahrungen zum Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie in NRW. Identifikation umsetzungsrelevanter Förder- und Hemmfaktoren, Explorative Kurzstudie, Reihe: Arbeitspapier, Bildung und Qualifizierung, Nr. 172, Düsseldorf, 2009.

Martin, Jean und Conrad Schmidt: So funktioniert Talentmanagement. In Harvard Business Manager, Juli 2010, S. 27-36.

Meffert, Heribert: Einführung in die Themenstellung. In: Hochschulmarketing und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007. Reihe: Arbeitspapiere des Zentrums für Hochschulentwicklung, Nr. 68, Gütersloh, 2007, S. 2-7.

Müller, Wilfried: Hochschulmarketing der Universität Bremen, Leuchttürme oder Dachmarken: Herausforderung der Profilierung einer Hochschule. In: Hochschulmar-

keting und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb, Dokumentation der Tagung vom 15. Januar 2007. Reihe: Arbeitspapiere des Zentrums für Hochschulentwicklung, Nr. 68, Gütersloh, 2007, S. 23-30.

Priebe, Andreas: Nachhaltige Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen - Versuch einer Annäherung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, Dissertation, Universität Bielefeld, 2008.

Internetquellen:

<http://www.boeckler.de> [Zugriff am 01.01.2011]

<http://www.iwkoeln.de> [Zugriff am 18.08.2010]

<http://www.stahl-online.de> [Zugriff am 03.04.2010]

<http://www.zew.de> [Zugriff am 03.04.2010]

<http://konzern.lufthansa.com/de.html> [Zugriff am 02.04.2010]

<http://www.thyssenkrupp.com> [Zugriff am 18.08.2010]

<http://www.ausbildungplus.de/html> [Zugriff am 20.09.2010]

<http://www.salzgitter-flachstahl.de> [Zugriff am 02.10.2010]

<http://www.tagesspiegel.de> [Zugriff am 01.01.2011]

<http://www.bibb.de> [Zugriff am 18.05.2010]

