

Der „Master“ als Mittel der Mitarbeiterbindung

AUSBILDUNG. Viele Bachelor-Absolventen möchten berufsbegleitend noch ein Master-Studium absolvieren. Doch die Unternehmen sind immer noch recht zögerlich, wenn es darum geht, diesen Wunsch zu unterstützen. Der „Master“ kann ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterbindung sein.



Foto: Bosch-Presse

Bosch. Arbeitsministerin Andrea Nahles interessiert sich nicht nur für moderne Arbeitsplätze, sondern auch für die Förderung von Bachelor-Absolventen auf dem Weg zu ihrem Master.

„Die Nachfrage nach berufsbegleitenden Masterstudiengängen kommt vor allem von den Mitarbeitern“, hat Professor Andreas Zaby, Vizepräsident der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR Berlin), beobachtet. Leider herrsche bei vielen Arbeitgebern noch immer die Auffassung, ein Master-Studium sei das Privatvergnügen eines Mitarbeiters, für das er Urlaub zu nehmen und selbst zu zahlen habe.

Dabei zeigte eine repräsentative Forsa-Umfrage unter 1.000 Erwerbstätigen im Auftrag der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW) erst vor Kurzem, dass sich Mitarbeiter Unterstützung beim Master-Studium wünschen. Danach würden 42 Prozent der 18- bis 35-Jährigen bei einem Jobwechsel den Arbeitgeber vorziehen, der ihnen eine akademische Weiterbildung wie einen Master oder ein Hochschulzertifikat ermöglicht. Aber

auch auf der Seite der Hochschulen gibt es Optimierungsbedarf. „Viele Hochschulen hängen noch immer an der Idee fest, dass der Master die Fortsetzung des Bachelor-Studiums ist und tun sich daher schwer damit, unabhängige – also fachlich nicht-konsequente – Master zu entwickeln“, erklärt Christian Tauch, Leiter des Bereichs Bildung bei der Hochschulrektorenkonferenz (HRK). Ein Problem sei dabei die Bedarfsfeststellung. Da müsse

man als Hochschule erst einmal „Marktforschung“ betreiben, ob es genug Interessenten gibt, die bereit sind, für das Studium zu bezahlen und ob die Nachfrage von Dauer sein wird. „Hierfür ist in vielen Fällen ein dauerhaftes – auch finanzielles – Engagement von Unternehmen unerlässlich“, so Tauch.

An der HWR Berlin hat man das Angebot in den letzten Jahren ausgeweitet und plant weitere Programme. Angeboten werden Master-Programme sowohl für die private Wirtschaft als auch für den öffentlichen Sektor. „Auch im öffentlichen Dienst ist die Nachfrage hoch, weil die Mitarbeiter mit dem Master-Abschluss beförderungsfähig werden“, erklärt Professor Zaby. Zudem sei zum Beispiel der Master in Sicherheitsmanagement zunehmend auch in der Privatwirtschaft gefragt. Weiter gibt es einen Master in Prozess- und Projektmanagement sowie für Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement. „Wir sehen, dass es immer mehr auch die Aufgabe der Hochschulen ist, auf die Arbeitgeber zuzugehen und maßgeschneiderte Angebote anzubieten“, erklärt der Professor für Internationales Management. Um die Hemmschwelle beim Master abzubauen, habe man inzwischen Hochschul-Zertifikate entwickelt, die sich dann zum Master aufstocken lassen. „Die Haltung der Unternehmen hat sich schon deutlich verbessert“, erklärt Professorin

Ruth Melzer-Ridinger, Dekanin Wirtschaft am Center for Advanced Studies an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW). „Vor einem Jahr gab es noch viel mehr Widerstand.“ Inzwischen hätten die Firmen erkannt, dass sie sonst schnell ihre Talente verlören. „Das ist ein echtes Instrument zur Personalbindung.“ Dabei sei die Sensibilität der Unternehmen bei den Ingenieuren größer als im BWL-Bereich.

Gleich zwei Alternativen bei der Deutschen Bahn

„Von unseren Recruitern hören wir, dass die Möglichkeit eines berufsbegleitenden Master-Studiums für viele Bachelor-Studenten eine sehr wichtige Perspektive ist“, berichtet auch Ulrike Stodt, Teamleiterin Bildungsprogramme bei der Deutschen Bahn. So mancher Bachelor-Absolvent fühle sich erst mit einem Master-Abschluss als „vollwertiger Akademiker“. Bei der Bahn gibt es für einen Mitarbeiter zwei Möglichkeiten: Entweder er geht zu seinem Vorgesetzten und der entscheidet, ob und wie er ihn unterstützt. Oder er bewirbt sich für das DB-Masterprogramm, bei dem es für alle Teilnehmer eine identische Förderung gibt. Dazu gehören die Übernahme von 50 Prozent der Studiengebühren sowie eine Freistellung von 10 bis 15 Tagen je nach Programmstruktur

und ein Rahmenprogramm mit drei Seminaren zum Beginn, zur Halbzeit und am Ende des Studiums. Darin geht es um Themen wie Zeitmanagement und Techniken zur Selbstorganisation sowie den Aufbau eines Netzwerks zur gegenseitigen Unterstützung. Um den Stress der Doppelbelastung von Job und Studium zu reduzieren, gebe es verschiedene Arbeitszeitmodelle, die dem Mitarbeiter entgegenkommen, erklärt Stodt. „Ich bin immer wieder überrascht, wie gut die Kollegen das hinbekommen.“ Beim DB-Masterprogramm gibt es bundesweit allerdings nur 30 Plätze. Zuletzt hatten sich rund dreimal so viele Mitarbeiter beworben und das Auswahlverfahren durchlaufen. Darunter seien aber nicht nur Bachelor-Absolventen, sondern auch etliche ältere Mitarbeiter. „Wir haben eine gute Mischung“, erklärt Bahn-Mitarbeiterin Stodt.

Zur Auswahl stehen verschiedene Studiengänge. Dazu gehören neben renommierten Unis wie der Ludwig-Maximilians-Universität auch eher betrieblich anwendungsorientierte Programme beispielsweise an der Euro FH oder der FOM – Hochschule für Oekonomie und Management. „Unsere Mitarbeiter haben unterschiedliche Erwartungen“, erklärt Stodt. Daher brauche man ein breites Portfolio. Zudem hat die Bahn für Führungskräfte und Mitarbeiter einen Weiter- →

training und coaching

→ bildungs-Kompass eingerichtet, in dem die Studiengänge gelistet sind, die das Unternehmen empfiehlt. „Wir schauen uns die Lehrpläne und die Studieninhalte genau an und welche Qualifikationen der Mitarbeiter damit erwirbt“, erklärt Teamleiterin Stodt. Während man bei Universitäten meist auf hohe Qualität setzen könne, seien die Fachhochschulen oftmals realistischer, was die Machbarkeit des berufsbegleitenden Studiums angehe, beobachtet die Bahn-Mitarbeiterin. Dabei seien auch immer wieder Anpassungen des Portfolios notwendig. Der Markt entwickle sich so rasant, dass kaum noch jemand einen Überblick habe.

„Das Angebot ist nicht durchschaubar und die Leidtragenden sind die Studenten und die Unternehmen“, klagt auch Michael Donat. „HR muss sich intensiver um den Markt kümmern und Beratung anbieten können“, fordert der Personalchef bei Sopra Steria Consulting in Frankfurt. So habe er bisher rund ein Drittel der von Mitarbeitern vorgeschlagenen Angebote abgelehnt, weil die Ausbildungsqualität nicht ausreichend war. „Ein guter Studiengang muss sowohl den wissenschaftlichen Anforderungen als auch den Anforderungen des Unternehmens genügen“, sagt der Personalchef. „Als Unternehmen muss es mir doch wichtig sein, dass das Studium eine hohe Qualität hat und mich auch als Unternehmen weiterbringt.“ Wenn Firmen auf billige und akademisch fragwürdige Programme setzen, sei das auch gegenüber den Mitarbeitern verantwortungslos. „Wer mit einem Bachelor-Abschluss von einer Topuni einen



Foto: Gregor Schlaefer/Lufthansa

Lufthansa. Die Airline unterstützt Mitarbeiter mit professionellen Kriterienkatalogen, das passende (berufsbegleitende) Masterstudium zu finden.

Master bei einem Massenanbieter macht, den nimmt doch keiner mehr ernst“, warnt Donat und beobachtet eine deutliche Tendenz nach unten. „Bei den Massenanbietern gibt es kaum noch Hürden bei der Zulassung und der wissenschaftliche Anspruch bleibt oftmals auf der Strecke“, kritisiert der Personalchef.

Lufthansa will Internationalität als Schwerpunkt

Bei der Lufthansa gibt es daher Kriterienkataloge zur Beurteilung der Master-Programme mit Hinweisen zu Dauer, Lehrplan und Rankings. Studiengänge, bei denen Mitarbeiter gefördert werden, müssen akkreditiert sein und einen Schwerpunkt auf Internationalität haben. Die Entscheidung über die Unterstützung

eines Mitarbeiters beim berufsbegleitenden Master-Studium liegt jedoch immer bei der jeweiligen Führungskraft. „Die kann am besten entscheiden, ob das sinnvoll ist“, erklärt Steffen Lay, Teamleiter für Nachwuchsprogramme. Allerdings habe man einige Rahmenbedingungen festgelegt. So werden die Studiengebühren für einen berufsbegleitenden Master bis zu 12.000 Euro brutto übernommen, der Mitarbeiter wird bis zu insgesamt 25 Tage für den Unterricht freigestellt und bekommt einen Zuschuss zu den Reisekosten bis zu 2000 Euro. Zusätzlich gibt es pro Jahr fünf Tage unbezahlten Urlaub, um sich zum Beispiel auf Prüfungen vorzubereiten. „Wir sind überzeugt, dass Mitarbeiter und Führungskraft zusammen das jeweils beste Angebot finden“, sagt Lay. Sollten bei Führungskraft oder Mitarbeiter Fragen aufkommen, können sich beide an einen zentralen Ansprechpartner bei Lufthansa wenden, der sie bei der Entscheidung berät. Bezahlt wird die Unterstützung aus dem Weiterbildungsbudget, das jede Führungskraft zur Verfügung hat. „Wir sehen, dass das System funktioniert“, sagt Lay. Angaben zur Zahl der Master-Studenten seien nicht möglich.

Auch der Autobauer Daimler unterstützt seine Mitarbeiter beim Master. Die bereits 2010 gestarteten Daimler Academic Programs richten sich an ausgewählte Mitarbeiter und Führungskräfte, die seit mindestens einem Jahr unbefristet im Konzern arbeiten. Dabei gebe es keine



festgesetzten Kontingente. Die Unterstützung richte sich vielmehr nach den Qualifizierungsbedarfen und Interessen des Unternehmens. Mitarbeiter, die das Auswahlverfahren erfolgreich absolviert haben, erhielten auch einen Förderplatz, erklärt Pressesprecherin Kathrin Schnurr. „Unsere Mitarbeiter können das Studium als Vollzeitstudium mit Wiedereinstellungsabsicherung absolvieren oder als berufsbegleitendes Studium mit dem Angebot, die Arbeitszeit für die Dauer des Studiums zu reduzieren.“ Daimler zahlt dabei die Hälfte der Studiengebühren und bietet zudem ein Begleitprogramm mit Seminaren zum Beispiel zum Zeitmanagement. Das Programm werde gut angenommen. Genauere Angaben über die Zahl der geförderten Mitarbeiter gibt es nicht. Das Unternehmen kooperiert mit mehr als 30 Hochschulen wie z.B. KIT Hector School (Green Mobility Engineering), der Zepelin Universität (Mobility Innovations) und der Graduate School Rhein-Neckar (Engineering Management). Dazu gehört auch die Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) mit dem Master mit „Mogel-MBA“-Option (siehe Kasten auf der übernächsten Seite). „Wir machen seit Jahren positive Erfahrungen mit hochmotivierten Studenten, die ihr erlerntes Wissen aus den Seminaren der Hochschule im beruflichen Kontext erfolgreich anwenden. Dazu zählen auch Steinbeis-Studenten“, erklärt die Pressesprecherin. Zu Vertragsdetails oder Übernahmequote äußere man sich aus Wettbewerbsgründen grundsätzlich nicht.

Während die Studenten beim Steinbeis-Modell der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) zwei Jahre als billige Praktikanten Projekte im Unternehmen bearbeiten müssen, ist das Master-Angebot an der DHBW nicht nur fairer, sondern auch noch deutlich günstiger. Müssen die Unternehmen bei SIBE immerhin rund 24.000 Euro Studiengebühren zahlen, kosten die berufsbegleitenden Master an der DHBW nur 15.000 Euro. Hier haben die Studenten einen festen Arbeitsplatz. Die Präsenzzeit liegt bei 20 Tagen pro Semester. „Das Besondere ist, dass unsere Studenten wissenschaftliche Arbeiten auch mit beruflichen Aufgaben verbinden“, erklärt Dekanin

Professorin Melzer-Ridinger. Das mache ein Drittel der Prüfungsleistungen aus. Zwei Drittel des Studiums entfallen auf anwendungsorientierte Lehrveranstaltungen und in jedem Modul gibt es Prüfungsleistungen, häufig eine Klausur. „Unser Konzept ist recht einmalig und über die langjährige Erfahrung mit dem dualen Bachelor haben wir gute Beziehungen zu den Unternehmen“, erklärt die Professorin.

Derzeit gebe es rund 350 Studierende.

„Der Master bietet nicht nur die Chance, sein Wissen zu vertiefen, sondern auch zu erweitern“, erklärt Professorin Melzer-Ridinger. Das werde auch häufig genutzt. Da gebe es Teilnehmer mit einem Bachelor in Betriebswirtschaft, die ihren Master im Bereich Wirtschaftsingenieur machen, oder Juristen und Psychologen, die Betriebswirtschaft draufsetzen. Dabei biete man auch Unterstützungskurse wie etwa eine Art Crash-Kurs in Betriebswirtschaft vor dem Master-Studium an. Inzwischen gibt es zehn Studiengänge im Wirtschafts- und fünf im Ingenieurbereich. Geplant sind zudem noch ein Studiengang in Wirtschaftsinformatik und einer im Handel. Besonders beliebt bei den Ingenieuren seien Studiengänge zum Wirtschaftsingenieur und Integrated Engineering, einer Mischung aus Maschinenbau, Informatik und Elektrotechnik. Im Wirtschaftsbereich seien Finance und Marketing am meisten gefragt. Das größte Wachstumspotenzial gebe es jedoch bei dem Masterstudiengang MBM Supply Chain Management.

Probleme mit möglichen Betriebsgeheimnissen?

Wer einen Master an der DHBW machen will, braucht die Unterstützung durch seinen Arbeitgeber. „Der muss versichern, dass er das Studium organisatorisch mitträgt und Projekte als wissenschaftliche Arbeit zulässt“, erklärt die Dekanin. Schließlich müsse der Gutachter die Arbeiten beurteilen und da gebe es manchmal Probleme mit dem Betriebsgeheimnis. „Die finanzielle Unterstützung interessiert uns nicht“, so die Professorin. Etwa die Hälfte der Studenten werde unterstützt, allerdings in sehr unterschiedlicher Höhe. Mit der notwendigen Geneh-

migung durch den Vorgesetzten und die Personalabteilung entschieden letztlich die Unternehmen, ob ein Mitarbeiter an dem Studium teilnehmen könne – auch wenn sie nichts zahlen. „Das ist durchaus auch eine Talentauswahl durch das Unternehmen“, erklärt Professorin Melzer-Ridinger.

Anders ist es bei der Management- und Technologieberatung Bearingpoint. Dort ist das Master-Studium für Bachelor-Absolventen sogar verpflichtend und vertraglich vereinbart. Dazu stellt das Unternehmen seine Mitarbeiter für 30 Tage frei und übernimmt die Studiengebühren in Höhe von bis zu 20.000 Euro. „Durchschnittlich stellen wir in Deutschland pro Jahr mindestens 15 neue Bachelor-Absolventen mit Master-Vereinbarung ein, teilweise erfolgt eine direkte Übernahme aus einem vorangegangenen Praktikanten-Verhältnis“, erklärt Kai Wächter, Geschäftsführer bei Bearingpoint in Frankfurt. „Die Tendenz →

Steinbeis: Master-Studenten als billige Praktikanten

MBA. Für zwei Jahre vermittelt die Steinbeis Hochschule Praktikanten an Unternehmen. Die billigen Kräfte bearbeiten Projekte und absolvieren ein berufsbegleitendes Master-Studium. Und einen MBA-Abschluss gibt es nach drei Wochen in Brasilien noch kostenlos dazu. Wie sinnvoll ist das?



Rio. Im fernen Brasilien wird so mancher Master-Abschluss noch mit einem schnellen MBA geschmückt.

„Machen Sie Ihr Studium zum Beruf! Duales Masterprogramm mit Double Degree – Berufserfahrung bei namhaften Unternehmen – Sprungbrett für Ihre berufliche Zukunft“, wirbt die Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) in Herrenberg. Und das funktioniert so: Wer an dem Master of Science (M.Sc.) in International Management teilnehmen will, braucht einen Arbeitsplatz, an dem er Projekte bearbeitet. Den vermittelt die Hochschule. Das Mindestgehalt liegt bei 24.000 Euro für zwei Jahre. Dazu kommen Studiengebühren etwa in gleicher Höhe. Für die Unternehmen ist das ein Schnäppchen. Für rund 2.000 Euro im Monat bekommen sie einen Mitarbeiter mit Bachelor-Abschluss. Eingestellt werden sie meist mit einem Praktikantenvertrag.

Und als besonderes Bonbon gibt es sogar gratis noch einen MBA-Abschluss dazu. „Um unser Master-Angebot attraktiver zu gestalten, haben wir gemeinsam mit unseren Partneruniversitäten im Ausland eine Double-Degree-Option ins Leben gerufen“, schreibt SIBE. „Der Grundstein hierfür wird mit der Auslandsstudie gelegt, wo unsere Masteranden einen Teil der erforderlichen Leistungsnachweise erbringen.“ Drei Wochen verbringen die Studenten in Brasilien und schreiben eine 30-seitige Hausarbeit – groß-

spurig MBA-Thesis genannt. Die Brasilianer erkennen die Leistungen aus dem Master-Studium in Deutschland an. Dass hinter dem M.Sc. als wissenschaftlich ausgerichtetem Studium für Teilnehmer ohne Berufserfahrung ein ganz anderes Konzept als hinter einem praxisorientierten MBA für Berufserfahrene steckt, spielt für die Anbieter keine Rolle. Rund 300 Master-Studenten gibt es derzeit und das MBA-Angebot werde recht häufig in Anspruch genommen, schreibt SIBE.

Unterstützt wird das Studium mit „Mogel-MBA-Option“ von zahlreichen Konzernen wie Allianz, Bosch, Daimler, Telekom und Siemens sowie anderen Unternehmen. Markus Lecke, zuständig für die wissenschaftliche Aus- und Weiterbildung bei der Telekom, bestreitet, dass die Telekom mit der Förderung von rund 50 Master-Studenten pro Jahr auch den Mogel-MBA mitfinanziert. „Der MBA ist uns egal. Wenn die Hochschule das noch anbietet, um mehr Studenten zu gewinnen, dann soll sie es machen.“ Ironie der Geschichte: Nach dem großen MBA-Bashing ihres damaligen Personalvorstands Thomas Sattelberger stoppte die Telekom die Unterstützung ihrer Mitarbeiter beim MBA-Studium und schwenkte auf den „wissenschaftlicheren“ M.Sc. um. Nun fördert sie – zumindest indirekt – den Mogel-MBA.

Auch bei Bosch nützt man das Angebot gern. „Wir unterstützen Studenten bei SIBE, damit sie ihre Pflichtpraktika absolvieren und Projektaufgaben realisieren können“, erklärt Pressesprecher Sven Kahn. Welche Projekte sie bearbeiten, richte sich nach dem Bedarf der jeweiligen Fachabteilungen. 2014 habe man 40 bis 45 Praktikanten unterstützt und dabei auch die Kosten für den Brasilien-Aufenthalt übernommen. Mit dem Mogel-MBA will man dabei nichts zu tun haben. „Wir haben nur eine Kooperation beim M.Sc.“, behauptet Kahn. Dass der Mogel-MBA sogar explizit in der Bosch-Stellenanzeige erwähnt wird, habe allein Steinbeis zu verantworten.

Bei Siemens zeigt man sich verwundert. In der zentralen Weiterbildung wisse man nichts von der Kooperation beim dualen Master mit dem Mogel-MBA. Beim Autokonzern Daimler schwärmt man dagegen von den „positiven Erfahrungen mit hoch motivierten Studenten“ von Steinbeis. Auf die Frage, ob der Drei-Wochen-MBA den Qualitätsstandards bei Daimler entspricht, schweigt der Autobauer. Und bei der Allianz zieht man es vor, lieber gleich gar nicht zu antworten.

Bärbel Schwertfeger ●

→ ist klar steigend.“ Auch Mitarbeitern mit Bachelor-Abschluss und Berufserfahrung empfehle man ein berufsbegleitendes Masterstudium. Denn für die hohen Anforderungen in den Bereichen Strategie, Analyse und Projektmanagement sei ein Master-Studiengang fast unverzichtbar. Ausnahmen müssten durch den für das Personalmanagement zuständigen Geschäftsführer genehmigt werden. Dabei wählt der Mitarbeiter das Master-Programm aus und stimmt sich mit seinem personalverantwortlichen Partner und der Personalabteilung ab. „Wir arbeiten nur mit Hochschulen zusammen, die eine Master-Ausbildung auf hohem Niveau gewährleisten“, betont Wächter. Das Programm werde sehr positiv angenommen. „Sicherlich erfordert eine Berater Tätigkeit mit paralleler akademischer Ausbildung ein hohes zeitliches Engagement“, gesteht der Geschäftsführer. Die Kombination aus Berufstätigkeit und Weiterbildung biete allerdings auch die

Möglichkeit, ohne Gehaltseinbußen seine Karrierechancen zu steigern. Michael Donat, der vor seinem Wechsel zu Sopra Steria Consulting bei Bearingpoint tätig war, sieht bereits einen anderen Trend: die Renaissance der Vollzeit-Master-Studiengänge. „Gut im Vollzeit-Job zu sein und gleichzeitig noch erfolgreich ein Master-Studium zu absolvieren, bekommt man kaum hin“, behauptet der Personalchef. „Aus Unternehmenssicht ist der berufsbegleitende Master natürlich das Optimale, aber ich glaube, da macht man die Rechnung ohne den Wirt.“ So lehnten immer mehr Mitarbeiter ein berufsbegleitendes Studium ab, weil es ihnen zu stressig ist. „Die wollen stattdessen lieber für ein Vollzeit-Studium freigestellt werden“, so Donat. Unternehmen müssten daher beide Möglichkeiten anbieten. Gerade in seinem Bereich an der Schnittstelle von IT und Beratung ließen sich Mitarbeiter mit Master-Abschluss eben besser in Projekte einsetzen.

Eine andere Lösung hat man bei Bosch gefunden. Im Pre-Master-Programm bekommen Bachelor-Absolventen einen auf ein Jahr befristeten Arbeitsvertrag und können so Berufserfahrung sammeln, bevor sie ein Master-Studium beginnen. Während der Zeit haben sie einen Betreuer, der sie auch bei der Auswahl des Master-Programms berät. Dann beginnen sie das Vollzeit-Studium ihrer Wahl, bekommen dafür von Bosch einen vergünstigten Studienkredit, den sie ohne Zinsen wieder zurückzahlen müssen. Während des Master-Studiums haben sie die Möglichkeit, ein Praktikum – auch im Ausland – bei Bosch zu machen oder als Werkstudent tätig zu sein. Und sie bekommen einen Mentor, der sie bei Karrierefragen und bei der Masterarbeit unterstützt. Das Angebot ist zwar nicht an einen späteren Einstieg bei Bosch gebunden, aber so manchen Master-Absolventen dürfte das Unternehmen trotzdem damit gewinnen.

Bärbel Schwertfeger ●