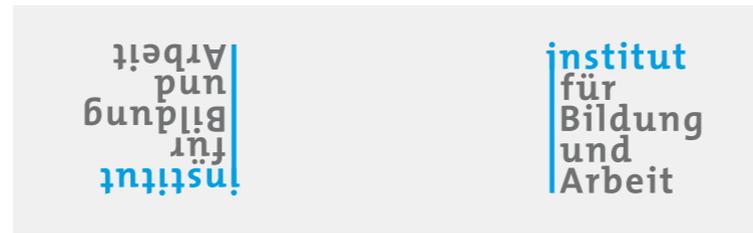


Weiter.Bildung!

Wohin steuern wir unsere Hochschulen?

<<<< Ein Plädoyer für mehr Strategie >>>>



Wie sichern wir unseren Unternehmenserfolg?

Denk.Arbeit!

<<<< Ein Plädoyer für mehr Strategie >>>>

Vorwort

Sie können die vielen guten Ratschläge auch nicht mehr hören? Die klugen Ideen all derer außerhalb des Systems, die so genau wissen, wie alles besser, effizienter, moderner und wettbewerbsfähiger zu gestalten wäre? Die Mahnungen der Kritiker, die die Zwänge einer Hochschule nur vom Hörensagen kennen und ihren Mangel an Expertise gern mit flotten Formulierungen wettzumachen versuchen? Die wohlmeinenden Vorschläge von Kommissionen und Expertengremien aller Art, die Veränderung, Öffnung und Profilbildung anmahnen – obwohl sie doch für die Rahmenbedingungen verantwortlich sind, die all das konsequent verhindern?

Hochschulkritik ist vermutlich so alt wie die Hochschule selbst. Und gerade hierzulande hat sie eine lange Tradition. Zu elitär – zu wenig Elite. Zu viel Humboldt, zu wenig Praxis. Zu abgehoben, zu pragmatisch. Zu autoritär, zu teuer, zu national, zu verschult ... Es ist leicht, das alles als kritisches Grundrauschen zu betrachten, während man mühsam versucht, mit viel zu wenig Mitteln viel zu vielen Menschen Bildung mit auf den Weg zu geben.

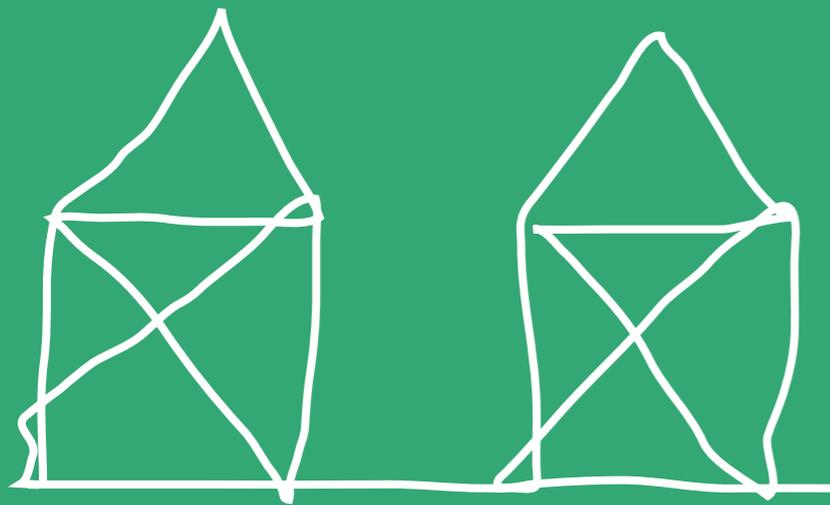
Das Problem ist nur: Diesmal wird es anders. Diesmal könnten die Kritiker recht behalten. Denn der demografische Wandel ist keine Erfindung notorischer Nörgler und die Forderung nach lebenslangem Lernen mehr als nur eine Floskel. Deutschland schrumpft, die Bevölkerung altert. Und Bildung ist die einzige Ressource, die uns im weltweiten Wettbewerb auf Dauer einen sicheren Stand verschaffen kann.

Wir brauchen die klugen Köpfe. Jeden von ihnen. Deshalb muss sich das System Hochschule verändern, ob es will oder nicht. Unsere Fragen sind vom Individuum her gedacht und eine Anregung zum Dialog. Es geht uns nicht um Kritik, um Lagerbildung oder gegenseitige Schuldzuweisungen. Es geht darum, den Hochschulstandort Deutschland zu optimieren – und den Studierenden von morgen die bestmöglichen Chancen für ihren Lebens- und Berufsweg zu eröffnen. Es geht um Einsicht. Um die Bedürfnisse von Kunden, um Bildungs- und Arbeitsmodelle, um den Bedarf und die Bedürfnisse der Gesellschaft, um die eigenen Möglichkeiten, die besonderen Stärken jeder spezifischen Hochschule und um den Mehrwert, den ein heterogenes profiliertes Bildungssystem als Ganzes bietet.

„Mehr vom selben“ ist keine tragfähige Strategie, guter Durchschnitt kein Ziel. Und Exzellenz keine Option für die Masse. Jede einzelne Hochschule wird sich zum Beispiel im Rahmen ihres internen Strategieprozesses künftig fragen müssen, für welche spezielle Klientel sie welches spezifische Angebot ausbauen und schärfen möchte. Nicht, weil irgendein Kritiker das eingefordert oder eine Kommission es empfohlen hat. Sondern weil es notwendig ist. Für die Studentenschaft. Für den Lehrkörper. Für den Bildungsstandort Deutschland. Und für das eigene Überleben.

Dr. Georg Barzel
Prof. Dr. Nils Bickhoff





„Vor Kurzem sagte mir eine Professorin empört, sie sei an die Universität gekommen, um Wissenschaft zu betreiben und nicht Berufsausbildung. Dass die moderne Hochschule beides verbinden muss, hat sie wie viele ihrer Kollegen nicht verstanden.“

Wedig von Heyen, ehemaliger Generalsekretär des Wissenschaftsrates (02/2009)

Welche
Akademiker
werden künftig
gebraucht?



Welche werden wir liefern?

Was wissen wir eigentlich über unsere Kunden? Welche Kunden?

Was ist unser Beitrag zur Entwicklung einer schrumpfenden Gesellschaft, die kluge Köpfe braucht?

Wir wollen Vielfalt? Wie viel?

Weshalb ist Nachfrage ein so schwieriges Wort?

Ist Praxisbezug für Akademiker ein Schimpfwort?

Sind Wirtschaft und Wissenschaft wirklich so schwer vereinbar?
Was tun wir, um eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu schlagen?

Wie weit reichen unsere Szenarien?

Bis 2015?

Bis 2020?

Unser Best-Case-Szenario?

Unser Worst-Case-Szenario?

Haben wir überhaupt Szenarien?

Wie oft passen wir sie der Wirklichkeit an?

Demografische Entwicklungen
können wir getrost ignorieren –
richtig?

Um wie viel Prozent haben wir unsere Studienabbrecherquote in den vergangenen Jahren gesenkt?

42 Anteil der jungen Menschen in Deutschland, die nach OECD-Schätzung im Laufe ihres Lebens ein Studium beginnen, in Prozent. OECD-Durchschnitt, in Prozent: 62

Ranglistenplatz, den Deutschland damit unter 33 Ländern einnimmt: 16

30 Anteil der jungen Menschen in Deutschland, die nach OECD-Schätzung im Laufe ihres Lebens ein Studium abschließen, in Prozent. OECD-Durchschnitt, in Prozent: 39

Ranglistenplatz, den Deutschland damit unter 28 Ländern einnimmt: 22

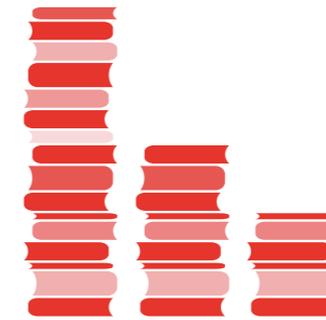
Quelle: OECD; Bildung auf einen Blick; 2012

Welche Halbwertzeit hat das Wissen, das wir vermitteln?

Wofür stehen wir eigentlich?

Was unterscheidet uns von unseren Wettbewerbern?

Was genau? Welche Wettbewerber?



Zahl der Studienangebote in Deutschland im WS 2011/2012: 16 037
davon Grundstudiengänge: 9388
davon weiterführende Studiengänge: 6649

Quelle: HIS/Studien zum dt. Innovationssystem; Nr. 1-2012

An welchen nationalen und internationalen Benchmarks orientieren wir uns?

Was können wir besser als andere?

Welche unserer Schwerpunkte sind einmalig?

Auf welche Innovation aus unserem Haus sind wir zu Recht stolz?

Worin sind wir wirklich gut?

Wie lange liegt die jüngste Zufriedenheitsuntersuchung unter unseren Studierenden zurück?

An welchen Kritikpunkten arbeiten wir seitdem?

Schöpfen wir unser Potenzial eigentlich aus?
Mittel und Planstellen vorausgesetzt: Wie sähe das Ideal unserer Hochschule aus?

Haben wir die Studierenden, die wir wollen? Welche Studierenden
sprechen wir an? Verstehen sie unsere Botschaft?

Warum nicht?

Haben wir die Professoren, die wir wollen?

Können wir unsere Lehrstühle optimal besetzen?
Wie sähen die Curricula aus, die berufliche und akademische Erwartungen
gleichermaßen erfüllten?

Wie gut kommunizieren wir unser Bildungsangebot?

Wie gut ist unser Ruf? Bei wem?

Als was?

Wie definieren wir Qualität?

Welche Bildungsexpertise – außer unserer eigenen – nehmen wir eigentlich ernst?

*„Wer Humboldt für alle will, kriegt ihn für keinen.
Und wer für alle das Gleiche will,
muss sich am Durchschnitt orientieren.“*

Manfred Erhardt, ehemaliger Generalsekretär des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft (6/2000)

Wie lautet unser Leitbild?

Warum klingt es genau wie das aller anderen?

Würde die Mehrheit unseres Lehrkörpers dieses Leitbild teilen?
Würde die Mehrheit unserer Studierenden dieses Leitbild teilen?

Strategie?

Welche Strategie?

Wie lautet unsere Antwort auf den erwarteten Fachkräftemangel?

Was, wenn die doppelten Abiturjahrgänge durch sind?

Auf welche demografischen Entwicklungen sind wir wirklich vorbereitet?
Inhaltlich? Finanziell? Personell?

Wie weit reicht unser Planungshorizont?

Konkret?

„Wir sollten nicht in die Fehler der früheren Jahre verfallen, nur an das Heute und nicht an das Morgen zu denken.“

Dorothee Wilms, ehemalige Bundesministerin für Bildung und Wissenschaft (12/1983)

Welchen Schwund an Studierenden können wir uns leisten, wenn wir unseren Lehrbetrieb uneingeschränkt aufrechterhalten wollen?

Kennen wir den Zeitpunkt, an dem die Existenz unserer Hochschule gefährdet ist?

Wie groß ist unsere kritische Masse?

Wie viele Studierende werden wir 2025 an unserer Hochschule haben?

Finden sie uns? Entscheiden sie sich für uns?

Wie viele von ihnen kommen direkt aus dem Gymnasium?

Wie viele haben kein Abitur?

Wie viele stammen aus dem Ausland?

Wie viele haben einen Migrationshintergrund?

Wie viele beginnen bei uns ihr erstes Studium?

Wie viele bringen Berufserfahrung mit?

Wie viele kommen über den zweiten und dritten Bildungsweg?

Wie viele machen bei uns ein Aufbaustudium?

Wie viele sprechend fließend Deutsch?

Wie viele streben eine Karriere in Forschung und Wissenschaft an?

Wie viele planen eine Karriere in der Wirtschaft?

Wie viele sind älter als 40 Jahre?

Wie viele sind jünger als 25 Jahre?

Wie viele werden sich dem Studium in Vollzeit widmen?

Wie viele werden während ihrer Ausbildung arbeiten?

Wie viele stammen aus einer Arbeiterfamilie?

Wie viele stammen aus einer Akademikerfamilie?

Wie viele werden Bafög, Beihilfen oder Stipendien brauchen?

Wie viele werden während ihrer Ausbildung ins Ausland gehen?

Wie viele streben einen Doppelabschluss an?

Wie viele werden ihr Studium im Laufe der Zeit abbrechen?

Wie viele werden ihr Studium erfolgreich beenden?

Wie viele werden einige Jahre später für ein weiteres Studium bei uns sein?

Wie viele von ihnen werden in der Wirtschaft gebraucht werden?

Wollen wir das wirklich alles nicht wissen?

Wie wollen wir eigentlich planen?

Lehre? Fachlaufbahn?

Warum überhaupt studieren?
Und wenn ja, was?
Welches Fach ist für mich das richtige?
Und welcher Abschluss? Bachelor? Master? Diplom? Magister? MBA?
Und wo? Uni? FH? BA? Staatlich? Privat?

Und wer will mich dann haben?

Wo kann ich mein Wissen auffrischen und ergänzen?
Intern? Extern? Privat?
Ein weiteres Studium? Vollzeit? Teilzeit? Online?

Ausbildungsintegrierend?
Berufsbegleitend?
Wie organisieren? Wie finanzieren?
Lohnt sich das alles?

Wird meine Praxiserfahrung
auf lange Sicht reichen?
Benötige ich nicht doch einen
Bachelor oder Master?

Werde ich es diesmal schaffen, mein Studium zu Ende bringen?
Sind meine Voraussetzungen heute günstiger?
Meine Kapazitäten größer?
Meine beruflichen Ziele klarer?
Die Studienbedingungen besser?
Meine Chancen auf dem Arbeitsmarkt vielversprechender?

Bin ich nicht schon zu alt?

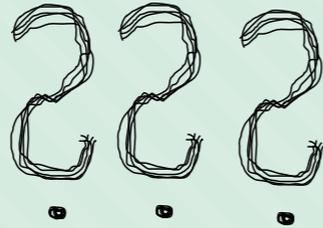
Werde ich das geforderte Pensum schaffen?
Nehme ich den Jüngeren einen Platz weg?
Werden mich die Kommilitonen akzeptieren?
Die Professoren ernst nehmen?
Die Freunde belächeln?

„Es muss zügig und mit Nachdruck alles getan werden, um brachliegendes Potenzial zu fördern.“

EFI – Expertenkommission Forschung und Innovation; 2012

Wer hilft mir weiter?

Und nun



Zu jeder vorangestellten Frage ließen sich eine Reihe von Thesen formulieren oder Antworten geben.

Wir haben uns stattdessen entschieden, die Komplexität zu reduzieren. Unser Ziel ist eine strategische Perspektive. Deshalb konzentrieren wir uns auf eine grundlegende Aussage – und leiten daraus zwei Kernthesen ab, die uns zu Typologien und Märkten führen.

Konkret:

Die steigenden Anforderungen an vielen Arbeitsplätzen in Produktion und Dienstleistung sowie der demografische Wandel erfordern eine verstärkte Akademisierung.

Das bedeutet:

Hochschulen müssen mit zunehmend unterschiedlichen Studierenden und ihren jeweils spezifischen Bedarfen umgehen.

Dabei müssen sich die einzelnen Hochschulen differenzieren – und die Hochschullandschaft muss insgesamt transparenter werden.

Wir unterscheiden drei Kategorien von Studierenden:

1. DEBÜTANTEN

Schulabgänger ohne berufliche Erfahrung (aber möglicherweise schon mit einer vertraglichen Bindung an ein Unternehmen), die sich für ein grundständiges Studium interessieren.

2. WIEDERKEHRER

Studierende mit Berufserfahrung, die ein erstes oder auch aufbauendes (im Zweifel berufsbegleitendes) Studium absolvieren wollen.

3. AUFFRISCHER

Studierende mit Berufserfahrung, die sich in ihrem Fach gezielt akademisch weiterbilden wollen.

Sie treffen auf drei unterschiedliche Hochschultypen:

1. GENERALISTEN

Größere Hochschulen mit einem breiten Fächerspektrum, die generalistisch ausbilden und viele Absolventen hervorbringen.

2. KOOPERATISTEN

Praxisorientierte Hochschulen, die – etwa aufgrund hoher Forschungsintensität im angewandten Bereich – eng mit Unternehmen kooperieren, um Finanzmittel einzuwerben und für Studierende attraktiv zu sein.

3. SPEZIALISTEN

Hochschulen, die sehr spezifische Studiengänge und -formate anbieten (zum Beispiel interkulturelle Themen, Sprachen, fachspezifische Einzelkurse, Fernstudium, E-Learning) und sich damit am Markt behaupten.

Das Überleben der Exzellenz-Universitäten ist auch in Zukunft gesichert. Die Masse der Hochschulen aber braucht ein neues, eigenständiges Profil. Wer sich auf dem akademischen Bildungsmarkt auf Dauer behaupten will, muss sich eindeutig positionieren.

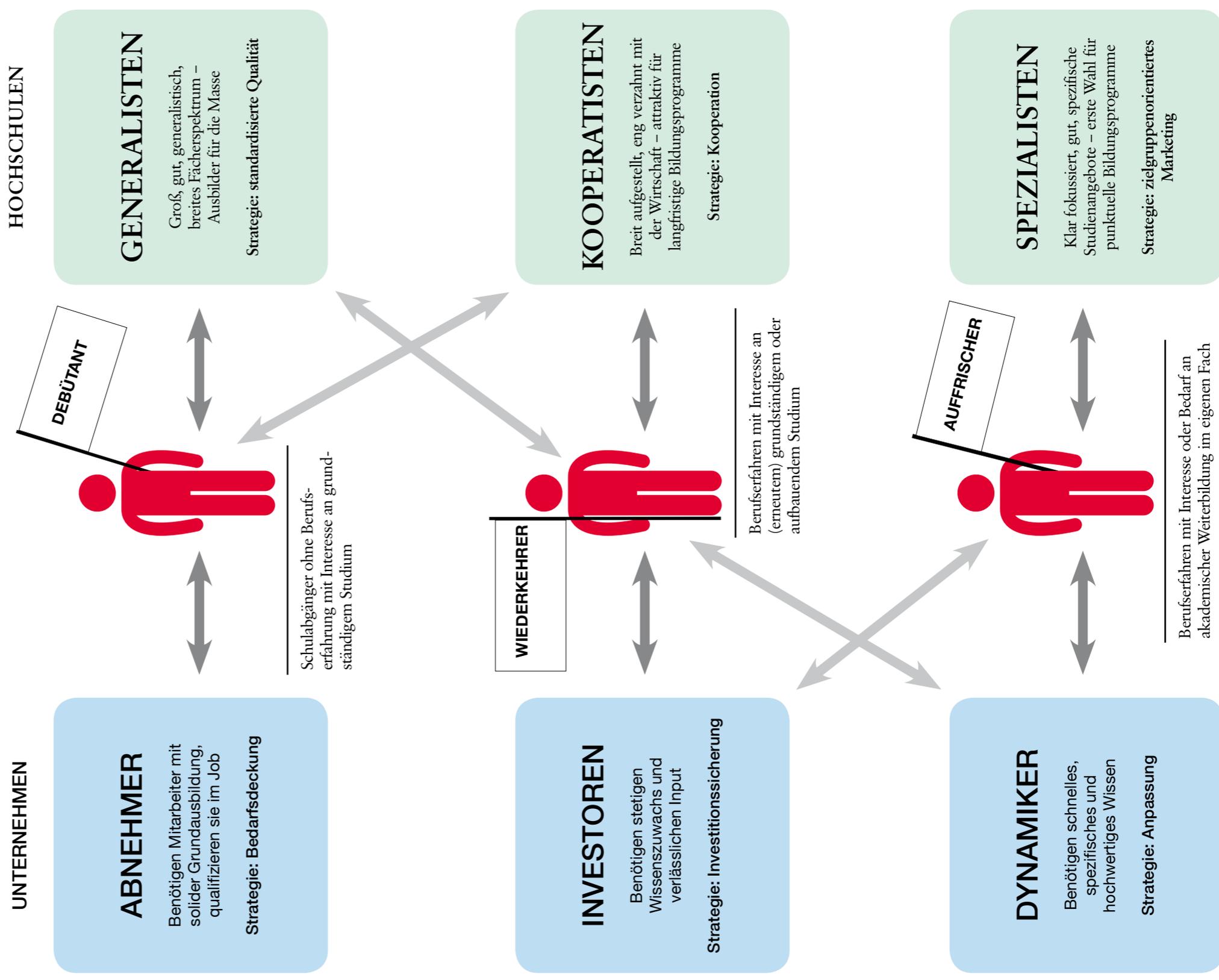
Lesehilfe:

Welche Kategorien von Studierenden kommen von welchen Unternehmenstypen?



Wer, wie, was, für wen?

Bislang war es nur eine Floskel, künftig steht der Mensch tatsächlich im Mittelpunkt. Er wird dringend gebraucht – als Student und Arbeitnehmer. Hochschulen und Wirtschaft werden sich auf seine Bedürfnisse einstellen und miteinander arrangieren müssen. Das gelingt nicht ohne Umbauten, neue Strategien und Strukturen – für drei wesentliche Märkte und zahlreiche individuelle Konstellationen. Komplex, aber keine Sorge: Es ist machbar, und am Ende profitieren alle davon.



Vorwort

Ja, es stimmt. Es hat sich in den vergangenen Jahren viel getan. Personalauswahl und -entwicklung haben sich professionalisiert, wir haben Karrierepfade definiert und ausgebaut, Aus- und Weiterbildungsprogramme implementiert, Fach- und Führungslaufbahnen sauber voneinander getrennt, Fehlzeiten reduziert, Arbeitsbedingungen verbessert, die kulturelle Vielfalt verstärkt, Benachteiligungen abgebaut, Chancen erhöht, Motivationsprogramme aufgelegt und Frauen gefördert.

Aber wir haben auch gespart. Wir haben Heerscharen von erfahrenen Kräften mit Mitte 50 in den Vorruhestand geschickt, Abteilungen ausgedünnt, junge Leute nach Abschluss der Lehre in die Arbeitslosigkeit entlassen, Stammbesetzungen reduziert, Produktionsstätten geschlossen, freie Positionen nicht wieder besetzt, günstiger zugekauft, was wir zuvor aus eigener Kraft gestemmt haben, dieselbe Leistung für weniger Geld eingekauft und die Arbeit jedes Einzelnen sukzessive verdichtet.

Vieles davon mag notwendig und überlebenswichtig gewesen sein, so manche strukturelle Veränderung war vermutlich weniger Fluch als Segen. Aber die neue Struktur hat ihren Preis. Und der wird in den kommenden Jahren schmerzlich spürbar werden.

Kleine und mittlere Unternehmen fühlen die Auswirkungen schon jetzt: Dem Mittelstand geht der Nachwuchs aus, zahllose Lehrstellen bleiben unbesetzt, in etlichen Branchen fehlen Fachleute, Führungspositionen können nicht adäquat besetzt werden, wichtige Projekte stagnieren, Pläne werden korrigiert oder verschoben. Und die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage wächst.

Es ist schon fast egal, welcher Statistik zur demografischen Entwicklung man Glauben schenken mag. Denn sicher ist: Die gut ausgebildeten Erwerbspersonen, auf die wir in Deutschland künftig hoffen dürfen, werden die Zahl derer, die aus Altersgründen aus dem Berufsleben ausscheiden, nicht ansatzweise ersetzen. Gleichzeitig schreiten Automatisierung und Informatisierung voran, der intellektuelle Gehalt der verbleibenden Arbeit wird wachsen. Dem Wissen und Können von immer weniger Menschen wird also immer mehr Bedeutung zukommen.

Wir können natürlich abwarten. Darauf vertrauen, dass es schon irgendwie gut gehen wird. Klüger wäre es, Personalplanung und -entwicklung endlich so ernst zu nehmen wie die Planung von Produkten oder Investitionen. Der Kulturarbeit im Unternehmen mehr Raum zu geben. Die vorhandenen Potenziale zu nutzen. Und Wissen den Stellenwert einzuräumen, der ihm gebührt – unabhängig vom Zeitpunkt seines Erwerbs, von Alter, Herkunft, Nationalität oder Geschlecht. Die Hoffnung allein wird diesmal nicht reichen.

Dr. Georg Barzel
Prof. Dr. Nils Bickhoff





„Wir werden in Zukunft für viele Berufe nicht mal mehr einen Arbeitslosen haben.“

Frank-Jürgen Weise, Vorsitzender des Vorstandes der Bundesagentur für Arbeit (12/2010)

Wie gut sind wir derzeit personell aufgestellt?

In welchen Bereichen könnten wir wachsen?
Wo spüren wir schon jetzt Kompetenz-Engpässe?
Und was tun wir dagegen?

Zu wie vielen Fachbereichen an Hochschulen halten wir regelmäßig Kontakt? Reicht das?

Wie viele Studierende kennen wir persönlich?

Verfolgen wir den Werdegang unserer ehemaligen Praktikanten?

Systematisch?

Welche unserer Projekte verzögern sich oder liegen auf Eis, weil uns die geeigneten Leute fehlen?

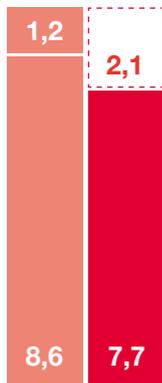
Was kostet uns das? Exakt?

„Tatsächlich müsste die Produktivität in Deutschland bis zum Jahr 2030 um 15 Prozent steigen, um die Folgen der Alterung auszugleichen – und zwar über die natürliche Produktivitätssteigerung von rund 1,5 Prozent im Jahr hinaus. Ich glaube nicht, dass das zu schaffen ist.“

Prof. Axel Börsch-Supan, Munich Center for the Economics of Aging (MEA) (5/2005)

Wo sehen sich die 5, 50, 500 wichtigsten Personen in unserem Haus in zehn Jahren?

Warum interessiert uns das nicht?



Zahl der Akademiker, die zwischen 2020 und 2030 in Rente gehen werden: **1,2 Millionen**

Zahl der Personen mit Berufsausbildung, die zwischen 2020 und 2030 in Rente gehen werden: **8,6 Millionen**

Zahl der qualifizierten Personen, die zwischen 2020 und 2030 in den Arbeitsmarkt nachrücken werden: **7,7 Millionen**

Quelle: iwd Nr. 19; 2012

Welche Vorhersagen – außer unseren eigenen – nehmen wir eigentlich ernst?

Zu wie vielen ehemaligen Mitarbeitern in Rente oder im vorzeitigen Ruhestand halten wir Kontakt?

Sind sie zu Firmenfesten eingeladen?

Sind sie in Fachdiskussionen eingebunden?

Sind sie als Ratgeber erwünscht?

Wären sie für aktuelle Projekte zu begeistern?

Haben wir sie eigentlich schon einmal gefragt?

Ermuntern wir unsere Mitarbeiter, sich weiterzuqualifizieren? Wie genau?

Wie lange liegt übrigens meine eigene letzte Weiterbildung zurück?

„Uns geht nicht die Arbeit aus. Uns gehen die Leute aus, die die Arbeit machen.“

Ursula von der Leyen, Bundesministerin für Arbeit und Soziales (5/2011)

Wie rekrutieren wir Fachkräfte aus dem Ausland?
Auf welchen internationalen Jobbörsen sind wir vertreten?

Kennen wir die Ablehnungsgründe von Bewerbern, die sich für das Angebot eines Wettbewerbers entschieden haben?

Warum nicht?

Wie oft führen wir Mitarbeiterbefragungen durch?

Wie systematisch werten wir sie aus?

„Einen Vorgeschmack auf künftige relative Knappheiten liefert das, was derzeit weltweit unter Begriffen wie ‚Jagd nach High Potentials‘ oder ‚War for Talents‘ diskutiert wird. Den wissensintensiven Tätigkeiten wächst eine Schlüsselrolle für die gesamte Wirtschaft zu.“

Strategien gegen den Fachkräftemangel, Bertelsmann Stiftung (2002)

Und dann?

Welches Durchschnittsalter hat unsere Belegschaft heute?

Welches Durchschnittsalter hat unsere Belegschaft in 20 Jahren?

Wie hoch ist unsere Fluktuationsrate?

Wie hoch ist unser Krankenstand?

Wird er steigen, wenn unsere Belegschaft altert?

Und wie gehen wir damit um?

Wie hoch sind unsere Weiterbildungskosten pro Jahr?

Sind wir mit dem Wissens- und Kompetenzzuwachs zufrieden?

Wie hoch sind unsere Investitionen in Personalgewinnung und -entwicklung heute?

Wie hoch sind unsere Investitionen in Personalgewinnung und -entwicklung, wenn 2030 in Deutschland 2,1 Millionen Fachkräfte fehlen?

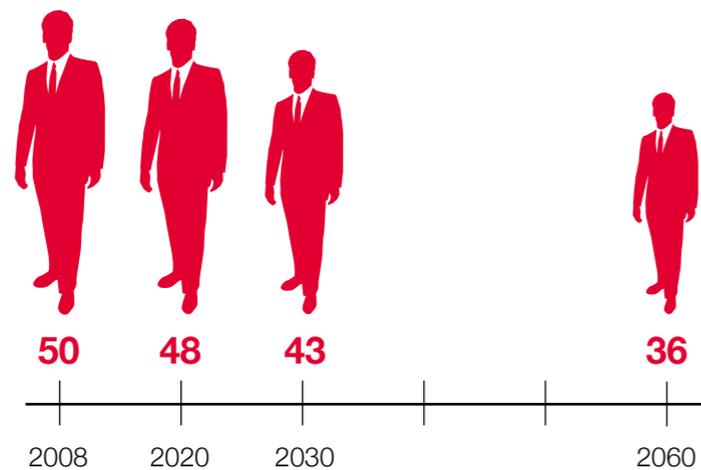
Ist gutes Personal vor allem eine Frage des Geldes?

Wie viele unserer Führungskräfte würden sich heute noch einmal für unser Unternehmen entscheiden?

Wie groß ist unser Personalbedarf in den nächsten Jahren?

Wie viele Berufseinsteiger werden uns fehlen?

Wie viele Fachkräfte werden wir für unser künftiges Wachstum benötigen?
 Welche Fluktuationlücken werden wir füllen müssen?
 Welche zentralen Positionen werden wir intern besetzen können?
 Und für welche müssen wir neu rekrutieren?



**Zahl der Menschen im Erwerbsalter
in Deutschland, in Millionen**

Quelle: Statistisches Bundesamt; Bevölkerungsvorausberechnung

Und wie genau machen wir das?

Wie sieht unsere Führungsmannschaft 2025 aus?

Wie viele unserer Führungskräfte haben Abitur?
 Wie viele unserer Führungskräfte haben auf dem zweiten Bildungsweg studiert?
 Wie viele unserer Führungskräfte stammen aus dem Ausland?
 Wie viele unserer Führungskräfte sind Frauen?
 Wie viele unserer Führungskräfte haben einen Migrationshintergrund?
 Wie viele unserer Führungskräfte sind älter als 55 Jahre?

Wie viele unserer Führungskräfte stammen aus einem Arbeiterhaushalt?
 Wie viele unserer Führungskräfte stammen aus einem Akademikerhaushalt?
 Wie viele unserer Führungskräfte haben parallel zum Job studiert?
 Wie viele unserer Führungskräfte arbeiten in Teilzeit?

Wie viele unserer Führungskräfte bilden sich regelmäßig weiter?
 Wie viele unserer Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeiter aktiv in ihrem Bestreben, sich weiterzubilden?

Wie viele unserer Führungskräfte haben Familie?
 Wie viele unserer Führungskräfte sind geschieden?
 Wie viele unserer Führungskräfte sind zum zweiten Mal verheiratet?
 Wie viele unserer Führungskräfte sind oder waren in Elternzeit?
 Wie viele davon sind Männer?

Sind unsere Personalentwicklungssysteme auf unsere strategischen Wachstumsziele abgestimmt?
 Wie oft überprüfen wir sie?

Worauf warten wir?

Warum sollte ich das Jobangebot annehmen?

Was bietet man mir wirklich? Finanziell? Ganz persönlich?

Wo stehe ich in fünf Jahren?
Kann ich Arbeit und Familie in Einklang bringen?
Vorübergehend weniger arbeiten, wenn Kinder kommen?
Mein Wissen regelmäßig auffrischen?
Meine Sprachkenntnisse erweitern?
Womöglich noch weiter studieren?

Wie viel Freiraum gewährt man mir?
Kann ich von zu Hause arbeiten?
Werde ich kontrolliert?
Wie weit reicht das Vertrauen wirklich?

Will ich in diesem Unternehmen Karriere machen?

Was sagen eigentlich die Ehemaligen?

Behandeln sie die Leute fair?
Teile ich ihre Werte?
Teilen sie meine Werte?

Werden Versprechen gehalten?
Darf ich Fehler machen?
Stellen sie ihre Kunden zufrieden?

Machen sie immer wieder große Pläne – und setzen sie dann doch nicht um?

Kann ich sagen, was ich denke?
Wird meine Stimme gehört?

Wie wichtig sind Ihnen bei der Suche nach einem Arbeitgeber folgende Aspekte?

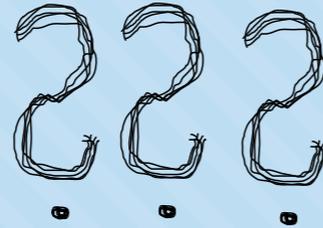
(High Potentials; von -2 = unwichtig bis +2 = sehr wichtig)

Attraktive Arbeitsaufgaben **1,8**
Persönliche Entwicklung **1,7**
Gute Karriereperspektiven **1,6**
Weiterbildungsmöglichkeiten **1,5**
Wertschätzung der Mitarbeiter **1,5**
Status und Prestige **0,2**

Quelle: trendence Graduate Barometer 2012

Warum sollte ich hier arbeiten wollen?

Und nun



Zu jeder vorangestellten Frage ließen sich eine Reihe von Thesen formulieren oder Antworten geben.

Wir haben uns stattdessen entschieden, die Komplexität zu reduzieren. Unser Ziel ist eine strategische Perspektive. Deshalb konzentrieren wir uns auf eine grundlegende Aussage – und leiten daraus zwei Kernthesen ab, die uns zu Typologien und Märkten führen.

Konkret:

Immer weniger Menschen werden künftig immer anspruchsvollere Arbeiten verrichten. Damit gewinnen Aus-, Fort- und Weiterbildung in hohem Maße an Bedeutung.

Das bedeutet:

Unternehmen müssen ihre unterschiedlichen Mitarbeiter bei der akademischen Bildung systematischer unterstützen und dazu eine langfristige Personalstrategie verfolgen.

Dabei haben die Unternehmen jeweils verschiedene Bedarfe an akademischer Bildung.

Wir unterscheiden drei Kategorien von Mitarbeitern mit Bildungsbedarf:

1. DEBÜTANTEN

Schulabgänger ohne Berufserfahrung, die sich für ein grundständiges Studium interessieren. Sie sind bereits vertraglich an ein Unternehmen gebunden und haben entsprechend konkrete Erwartungen an die Gestaltung des Studiums – inhaltlich, aber auch mit Blick auf Studienverlauf und Studienort.

2. WIEDERKEHRER

Mitarbeiter mit Berufserfahrung oder akademischer Vorbildung, die ihre Qualifikation gezielt erweitern und deshalb ein grundständiges oder auch aufbauendes Studium absolvieren wollen.

3. AUFFRISCHER

Mitarbeiter mit Berufserfahrung, die sich in ihrem Fach – aus Lust oder unternehmerischem Bedarf – gezielt akademisch weiterbilden wollen.

Sie finden sich in drei unterschiedlichen Typen von Unternehmen:

1. ABNEHMER

Unternehmen, deren Mitarbeiter eine akademische Grundbildung benötigen, vor allem aber durch „Training on the job“ qualifiziert werden, brauchen solide ausgebildete Absolventen. Die werden sie künftig nicht mehr zum Ende, sondern schon zu Beginn oder während ihres Studiums suchen und an sich binden müssen.

2. INVESTOREN

Wissensbasierte Unternehmen mit regelmäßigem, berufsbezogenem, akademischem Fort- und Weiterbildungsbedarf, die darauf angewiesen sind, ihre Fachkräfte zu halten und dauerhaft an sich zu binden.

3. DYNAMIKER

Markt- oder innovationsgetriebene Unternehmen mit einem hohen spezifischen, aber schwer planbaren Weiterbildungsbedarf für einzelne Mitarbeiter.

Die Zahl der qualifizierten Kräfte wird dramatisch sinken. Wer die Existenz seines Unternehmens dauerhaft sichern will, muss frühzeitig nach guten Kandidaten fahnden – oder sie an geeigneten Hochschulen fördern, entwickeln und weiterbilden lassen.

Lesehilfe:

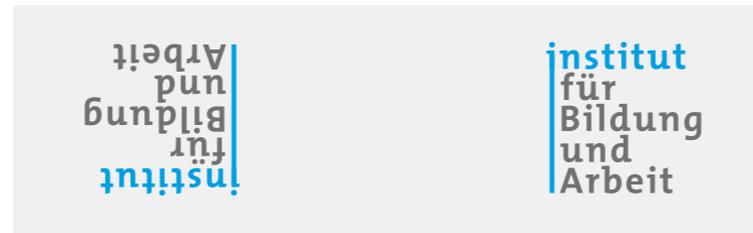
Welche Kategorien von bildungsinteressierten Mitarbeitern sende ich an welche Hochschultypen?



Weiter.Bildung!

Wohin steuern wir unsere Hochschulen?

<<<< Ein Plädoyer für mehr Strategie >>>>



Wie sichern wir unseren Unternehmenserfolg?

Denk.Arbeit!

<<<< Ein Plädoyer für mehr Strategie >>>>