

Braingain statt Braindrain – Förderung akademischer Nachwuchskräfte durch berufsintegrierte Masterstudiengänge

In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für das Personalmanagement in Banken und Sparkassen in vielerlei Hinsicht verändert. Dadurch müssen sich die Institute neuen Herausforderungen stellen, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden und zu fördern. Die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt werfen zudem die Frage auf, ob die bislang eingesetzten Instrumente der Personalentwicklung den veränderten Bedürfnissen der Mitarbeiter noch gerecht werden oder ob zusätzliche Möglichkeiten in Betracht gezogen werden sollten.

Sinkende Attraktivität von Kreditinstituten?

Kreditinstitute galten traditionell als attraktive Arbeitgeber und konnten so im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen immer ausreichend qualifizierte Mitarbeiter gewinnen. Dies zeigte sich auch daran, dass Ausbildungsplätze zur Bankkauffrau beziehungsweise zum Bankkaufmann oftmals durch Abiturienten besetzt werden konnten. Diese zogen damit – zumindest im ersten Schritt – die Bankausbildung einem möglichen Studium vor. Obgleich der Ausbildungsreport 2012 des DGB unverändert der Ausbildung zu Bankkauffrau/-mann den Spitzenplatz bei der Beliebtheit unter Auszubildenden attestiert, fällt es Banken zunehmend schwerer, Ausbildungsplätze in der gewünschten Qualität und Quantität zu besetzen.

Inwiefern sich im Zuge der Finanzkrise die Attraktivität von Banken und Sparkassen als Arbeitgeber insgesamt verschlechtert hat, wird kontrovers diskutiert. Fakt ist jedoch, dass nicht wenige Institute die aktuelle Entwicklung des Arbeitsmarkts kritisch beurteilen und zunehmende Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen erwarten oder bereits heute feststellen.

Unabhängig von der Finanzkrise ist auch die Bindung von Mitarbeitern deutlich schwieriger geworden. Da es Arbeitnehmern jederzeit freisteht, nach Alternativen am Markt Ausschau zu halten, besteht daher auch bei Mitarbeitern mit arbeitsvertraglicher Bindung personalpolitischer Handlungsbedarf. Ihre Mitwirkungs- und Kooperationsbereitschaft kann nicht vorausgesetzt werden, sondern muss stets aufs Neue gewonnen werden. So gibt beispielsweise der Vorstandsvorsitzende des vom Fortune Magazine als „Best Company to Work For“ des Jahres 2010 ausgezeichneten SAS Institute Inc. zu Protokoll: „My chief assets drive out the gate every day. My job is to make sure they come back“¹⁾.

Prof. Dr. Stefan Huf, Professor für Personalmanagement und Mitarbeiterführung, Prof. Dr. Andreas Mitschele, Wissenschaftlicher Leiter Master in Business Management – Banking & Finance, Studiengangsleiterer BWL-Bank, beide Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart, und Prof. Dr. Christiane Weiland, Studiengangsleiterin BWL-Bank, Duale Hochschule Baden-Württemberg Karlsruhe

Die bekannte demografische Entwicklung, eine tendenziell sinkende Attraktivität der Kreditwirtschaft im Zuge der Finanzkrise und eine geringere Loyalität der Arbeitnehmer durch die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse stellen die Wirtschaft vor neue Herausforderungen im Personalmanagement. Vor diesem Hintergrund erläutern und bewerten die Autoren die Erfahrungen der Finanzbranche mit berufsbegleitenden Masterstudiengängen für den akademischen Nachwuchs. Ihre Botschaft: Dieser Weg der Personalentwicklung ist gut geeignet, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, High Potentials zu binden und diese auf interne Schlüsselpositionen vorzubereiten. (Red.)

Es ist aus vorgenannten Gründen wenig überraschend, dass das Finden (Recruiting), die Bindung (Retention) und die Förderung (Talent Management) von Mitarbeitern aus Sicht von Personalverantwortlichen Spitzenplätze auf der Agenda des betrieblichen Personalmanagements belegen.²⁾ Im vorliegenden Beitrag werden diese zentralen Aspekte erörtert und berufsintegrierte Masterstudiengänge als ein möglicher Baustein einer erfolgreichen Personalentwicklungspolitik vorgestellt.

Geringere Loyalität durch Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse

Lange Zeit galt das „Normalarbeitsverhältnis“ auf Basis eines unbefristeten Vollzeitarbeitsvertrags als Selbstverständlichkeit, die nicht hinterfragt wurde. Zwischenzeitlich betreten Hochschulabsolventen jedoch eine Arbeitswelt, in der „atypische Beschäftigungsverhältnisse“ (etwa befristete Arbeitsverträge, freie Mitarbeit) immer mehr Verbreitung finden und die durch zunehmende Erwartungen an die Flexibilität der Beschäftigten gekennzeichnet ist. Diese Veränderungen zeigen sich nicht nur auf der Ebene der juristischen Ausgestaltung von Arbeitsverhältnissen (juristischer Vertrag), sondern ebenso auf der Ebene des „psychologischen Vertrags“.³⁾ Während das Normalarbeitsverhältnis nämlich implizit auch ein gegenseitiges Loyalitätsversprechen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer beinhaltet, führt die zunehmende Verbreitung atypischer Beschäftigungsformen zu einer Lockerung der gegenseitigen Loyalität und zu einer Erhöhung der arbeitnehmerseitigen Unsicherheit. Zuvor vorbehaltlose Bindungen wandeln sich somit in dosierte, kalkulative und mithin kontingente Bindungen.

Wenn Unternehmen ein geringeres Commitment gegenüber ihren Mitarbeitern an

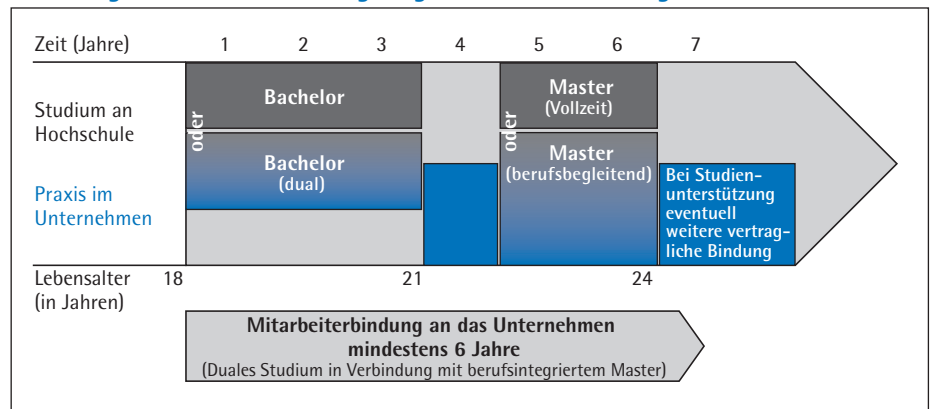
den Tag legen, ist auch kein vorbehaltloses Bekenntnis der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber zu erwarten. Nach Torrington⁴⁾ kann von einem Dilemma zwischen Flexibilität und Commitment gesprochen werden: Die zunehmende Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen führt zu einem höheren Unsicherheitserleben auf Seiten der Mitarbeiter. Diese Empfindung bietet wenig Nährboden für die Ausbildung eines hohen organisationalen Commitments, weshalb rational agierende Mitarbeiter ihre normative und emotionale Bindung an den Arbeitgeber dosieren und allenfalls ein kalkulatives Commitment an den Tag legen.⁵⁾ Die Wirkung dieser dosierten Bindung strahlt auch bereits in die Phase zwischen Vertragsunterzeichnung und Beginn des Beschäftigungsverhältnisses aus. So werden immer öfter bereits lange geschlossene Arbeits- und Ausbildungsverträge kurz vor Arbeitsbeginn gelöst. Für den Arbeitgeber erschwert dies die Personalplanung zusätzlich.

Eine weitere Ursache für die verringerte Loyalität, insbesondere auch bei „High Potentials“, resultiert aus einem veränderten Karriereverständnis. Bei einem Normalarbeitsverhältnis folgt auf eine einmalig zu treffende Arbeitgeberwahl eine vollständig unternehmensinterne Karriere. „Noch vor wenigen Jahren galt das Erreichen einer Führungsposition in einer Bank oder einem Industrieunternehmen als Garant für einen bis zum Pensionsalter sicheren Arbeitsplatz“⁶⁾. Mit dem Konzept der „Boundaryless Career“⁷⁾ wird im angelsächsischen Sprachraum bereits seit längerer Zeit zum Ausdruck gebracht, dass Karrieren zunehmend über Organisationsgrenzen hinweg erfolgen und folglich mit Arbeitgeberwechseln verbunden sind.

Neue Optionen für Bachelorabsolventen durch Bologna-Reform

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Reform des tertiären Bildungssektors durch den sogenannten „Bologna-Prozess“ wieder. Schloss sich vor der Einführung zweistufiger Hochschulabschlüsse idealtypischerweise an ein Diplom- oder Magisterstudium die bis zum Renteneintritt währende Berufstätigkeit an, können sich Ausbildungs- und Berufsphasen nunmehr stärker abwechseln (Abbildung 1). Ursache hierfür ist, dass Masterstudiengänge nicht unmittelbar (konsekutiv) an das Bachelorstudium anschließen müssen, sondern als

Abbildung 1: Veränderte Bildungsbiografien durch die Bologna-Reform



ein nicht-konsekutives Masterstudium zunächst eine Phase der Berufstätigkeit vorsehen können. Die Einführung nicht-konsekutiver Masterstudiengänge erhöht damit per se das arbeitgeberseitige Fluktuationsrisiko von Bachelorabsolventen, da sich diesen eine weitere Option bietet.

Hochschulpolitisch war durch die Reform ursprünglich beabsichtigt, den Bachelorabschluss als berufsqualifizierenden Regelabschluss zu etablieren. Bei vielen Bachelorabsolventen herrscht jedoch Unsicherheit im Hinblick auf die Vollwertigkeit ihres akademischen Abschlusses, und nicht wenige streben daher ein zusätzliches Masterstudium an. So wollen beispielsweise 26 Prozent der befragten Studierenden des Studiengangs BWL-Bank an der DHBW Stuttgart nach Abschluss des Bachelorstudiums früher oder später ein weiterführendes Masterstudium aufnehmen.⁸⁾

Die beschriebenen Entwicklungen stellen Banken und Sparkassen vor allem hinsichtlich der Mitarbeiterbindung vor neue Herausforderungen. Aber auch das „Finden“ und „Fördern“ von qualifizierten Bankmitarbeitern bleibt weiterhin eine zentrale Aufgabenstellung. Im weiteren Verlauf zeigt der Beitrag daher für die Zielgruppe der Bachelorabsolventen auf, wie durch berufintegrierte Masterstudiengänge die Arbeitgeberattraktivität erhöht, leistungsbereite Mitarbeiter gebunden und Nachwuchskräfte für Schlüsselpositionen in einer Fach- oder Führungslaufbahn vorbereitet werden können.

Die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens (Employer Branding) bringt zum Ausdruck, in welchem Ausmaß die organisationale Mitgliedschaft als wünschens-

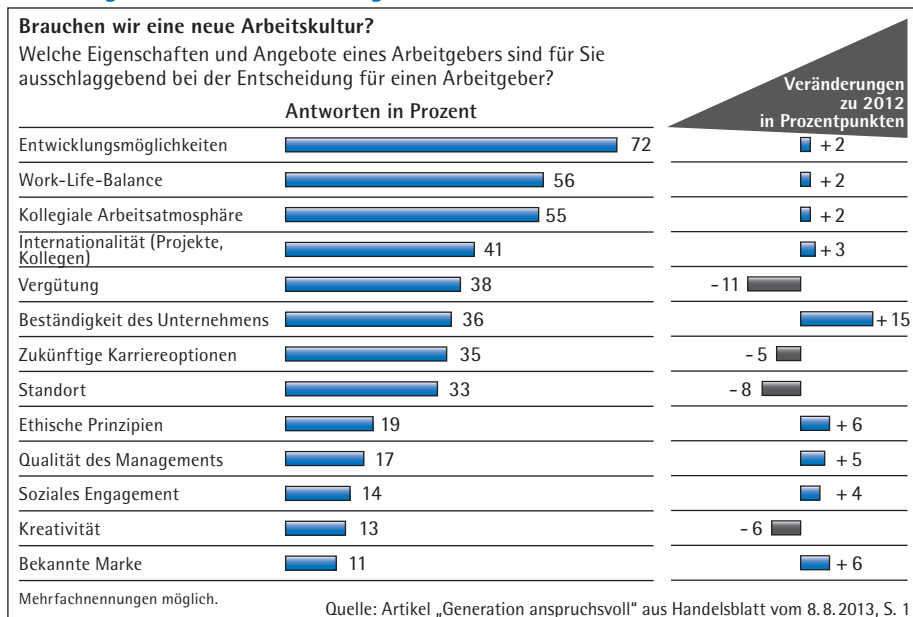
wert erachtet wird. Attraktive Arbeitgeber üben also eine hohe Anziehungskraft auf potenzielle Mitarbeiter aus. Die positive Beeinflussung der externen Wahrnehmung eines Kreditinstituts als Arbeitgeber ist Gegenstand des Personalmarketings, das mit dem Ziel betrieben wird, bevorzugter Arbeitgeber (Employer of Choice) bei den relevanten Zielgruppen zu sein. Dies gelingt durch den Aufbau und die Kommunikation einer „Employee Value Proposition“⁹⁾, die die Attraktivitätsfaktoren des Unternehmens umfasst und die Frage beantwortet, warum es erstrebenswert ist, für dieses zu arbeiten und ihm den Vorzug gegenüber anderen Arbeitgebern zu gewähren.

Höhere Arbeitgeberattraktivität durch berufintegrierte Studiengänge

Wenn ein Unternehmen nicht glaubwürdig vermitteln kann, warum es als Arbeitgeber präferiert werden sollte, kann sich dies in einem geringeren Bewerbungskommen und langwierigen Stellenbesetzungsverfahren niederschlagen. Ein Verweis auf den viel diskutierten Fachkräftemangel als Resultat externer, vom Unternehmen nicht beeinflussbarer Arbeitsmarktentwicklungen lenkt hierbei möglicherweise von Versäumnissen bei der Stärkung der eigenen Arbeitgeberattraktivität ab.

Die Ergebnisse einschlägiger Studien, zum Beispiel „Trendence Graduate Barometer“ oder „German Student Survey“, zur Ermittlung relevanter Attraktivitätsfaktoren sind recht uneinheitlich.¹⁰⁾ Umfassende Möglichkeiten zur Weiterbildung sowie interne Aufstiegschancen werden von examensnahen Studierenden jedoch stets genannt, wenn sie danach befragt werden, was die Attraktivität eines Arbeitgebers aus-

Abbildung 2: Kriterien der Arbeitgeberattraktivität



macht.¹¹⁾ In einer aktuellen Umfrage unter Hochschulabsolventen durch Ernst & Young¹²⁾ werden Entwicklungsmöglichkeiten mit Abstand als am wichtigsten für die Arbeitgeberentscheidung angegeben (Abbildung 2). Kann erfolgreichen Bachelorabsolventen neben einer adäquaten Einstiegsposition zugleich auch die mögliche Teilnahme an einem berufsbegleitenden Masterstudiengang in Aussicht gestellt werden, erhöht dies die Arbeitgeberattraktivität zusätzlich. Es ist zwischenzeitlich sogar zu beobachten, dass sich Abiturienten bereits bei der Bewerbung für ein duales Bachelorstudium nach Möglichkeiten eines späteren Masterstudiums erkundigen.

Einige Unternehmen nutzen daher bereits die Kombination von Berufseinstieg und Masterstudium zur Erhöhung ihrer Arbeitgeberattraktivität und offerieren Bachelorabsolventen entsprechende Einstiegspositionen als „Pre-Master-Programm“ (Robert Bosch GmbH), „Master@IBM“ (IBM Deutschland GmbH) oder „Gap-Year-Programm“ (Allianz SE, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Henkel AG & Co. KGaA und McKinsey & Company, Inc.).

Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen beispielsweise bietet ihren Bachelorstudierenden nach erfolgreichem Abschluss und anschließender Praxiszeit von zirka zwei Jahren die Möglichkeit, ein Masterstudium aufzunehmen. Aus Sicht der Kreissparkasse wird eine frühzeitig in Aussicht gestellte

Perspektive in Bezug auf ein Masterstudium für die Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften künftig weiter an Bedeutung gewinnen.

Verstärkung der Mitarbeiterbindung durch Commitment

Fluktuation resultiert aus der freiwilligen Entscheidung des Mitarbeiters zur Aufkündigung der organisationalen Mitgliedschaft und umfasst entsprechend die Eigenkündigungen der Mitarbeiter. In umgekehrter Richtung wirkt der Wunsch des Mitarbeiters nach Aufrechterhaltung der Unternehmenszugehörigkeit, der zur Bindung bestehender Mitarbeiter (Retention) führt. Im Rahmen des Retention Managements versuchen Unternehmen daher, Maßnahmen zu ergreifen, um unerwünschte Fluktuation zu vermeiden. Mit hin stehen insbesondere die leistungsbeurteilten und -fähigen Mitarbeiter im Fokus des Retention Managements.¹³⁾ Hierzu zählen mit Sicherheit auch arbeitsvertraglich bereits gebundene Bachelorabsolventen, denen der erfolgreiche Abschluss eines Masterstudiums zugetraut wird.

Es stellt sich nun die Frage, welche Maßnahmen vor dem Hintergrund der aufgezeigten neuen Herausforderungen geeignet sind, um die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Die Loyalität der Mitarbeiter mit einem ersten akademischen Abschluss sollte durch Commitments des Arbeitgebers

erhöht werden, die gleichzeitig die Unsicherheit der Bachelorabsolventen verringern. Die für diese Zielgruppe bestehende Option eines Masterstudiums, die zu einem unerwünschten Ausscheiden des Mitarbeiters führen könnte, sollte proaktiv in die Personalentwicklung integriert werden. Durch die Aufnahme eines berufsbegleitenden Weiterbildungsmasters sind indes weitere gegenseitige Verpflichtungen notwendig, beispielsweise in Form zeitlicher Freiräume für das Studium sowie finanzieller und fachlicher Unterstützung.

Demgegenüber zeigt eine Erhebung der Hays AG, die überwiegend unter Führungskräften aus 160 Banken und Finanzunternehmen durchgeführt wurde, dass in der Praxis vor allem finanzielle Bindungsinstrumente zum Einsatz kommen sowie Instrumente, die die Flexibilität erhöhen. Weniger als die Hälfte der befragten Banken setzt hingegen auf den Einsatz von Förder- und Entwicklungsprogrammen sowie die Vermittlung von Karriereperspektiven.¹⁴⁾ Dabei wären gerade diese Maßnahmen geeignet, um die aufgezeigten Herausforderungen anzugehen. Auch die VR Bank Südpfalz eG weiß, dass Mitarbeiter nicht allein durch finanzielle Anreize gebunden werden können. Sie sieht es zudem als wesentlich an, dass Führungskräfte aktiv Verantwortung für die Mitarbeiter übernehmen.

Wenn Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, ergänzend zur Berufstätigkeit ein Masterstudium aufzunehmen, werten sie dies als organisationsseitige Unterstützung und Ausdruck des Commitments des Arbeitgebers. Hierdurch steigen die gegenseitige Loyalität und Bindung, das Fluktuationsrisiko sinkt.¹⁵⁾ Auch für die L-Bank in Karlsruhe stellt die Option eines berufsbegleitenden Masterstudiums ein PE-Instrument mit hoher Bindungswirkung dar. Gleichzeitig kann bei Mitarbeitern mit Potenzial deren fachliche und persönliche Entwicklung gefördert werden.

Gelingt darüber hinaus die Integration des Masterstudiums in den Beruf, kann das Fluktuationsrisiko, das aus der neuen Mehrstufigkeit von Studien- und Berufsabschnitten resultiert, noch weiter begrenzt werden. Durch berufsintegrierte Masterstudiengänge bleiben die Studierenden eng mit dem Institut verbunden, da sie parallel zum Studium weiterhin in Vollbeziehungsweise Teilzeit für dieses tätig sind. Den Banken bietet sich in dieser Zeit

die Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und das Fundament für eine unternehmensinterne Karriere nach Abschluss des Masterstudiums zu legen. Kombiniert man personalpolitisch gar den Einsatz berufsintegrierter Masterstudiengänge mit dualen Bachelorstudiengängen, kann eine kontinuierliche Bindung der Mitarbeiter trotz Wechsel von Phasen der Hochschulausbildung und Berufstätigkeit von mindestens sechs Jahren sichergestellt werden (Abbildung 1).

Die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen setzt diese Kombination erfolgreich um und stimmt bereits frühzeitig in den laufend stattfindenden Entwicklungsgesprächen während des (dualen) Bachelorstudiums mit ihren Studierenden die weiteren Karrieremöglichkeiten ab. Hierbei geht es zum einen um die Einstiegsposition; zum anderen geht es aber bereits zu diesem Zeitpunkt um die mittelfristigen Perspektiven. Nach Abschluss des Bachelorstudiums und einer erfolgreichen Praxiszeit von zwei Jahren stellt die Kreissparkasse die Förderung eines Masterstudiums in Aussicht. Somit ergibt sich eine echte Win-win-Situation: Die Nachwuchskräfte bekommen frühzeitig und transparent sehr gute Perspektiven aufgezeigt und die Sparkasse profitiert von der resultierenden, noch stärkeren Bindung potenzialstarker Nachwuchskräfte für zukünftige Schlüsselpositionen.

Einsatz zur Förderung des Führungsnachwuchses

Sollen Schlüsselpositionen im Unternehmen intern besetzt werden, ist es notwendig, entsprechende Potenzialträger frühzeitig zu identifizieren und sie auf höherwertige Stellen vorzubereiten. Beides sind die Kerninhalte des „Talent Managements“¹⁶⁾, das in der betrieblichen Praxis üblicherweise als Prozess in vier Schritten erfolgt. Zunächst müssen die Talente im Rahmen der „Identifikationsphase“ in der Regel durch die Vorgesetzten nominiert werden. Anschließend erfolgt die Validierung des Potenzials in der „Evaluationsphase“ anhand von Methoden der Potenzialbeurteilung. Fällt die Beurteilung positiv aus, werden die Mitarbeiter in den internen Talentpool aufgenommen. Personalentwicklungsmaßnahmen sollen in der dritten Phase die als Potenzialträger identifizierten Mitarbeiter auf die Zielposition vorbereiten (Qualifikationsphase), und

schließlich erfolgt die Besetzung von Schlüsselpositionen durch Mitglieder des internen Talentpools (Promotion).

Die Vorbereitung der „High Potentials“ auf eine Zielposition kann grundsätzlich „off-the-job“ durch lehrbasierte Methoden (wie Seminare), „on-the-job“ durch arbeitsplatzbezogene (wie „Jobenrichment“) und „near-the-job“ durch feedbackbasierte Methoden (wie Mentoring oder Coaching) erfolgen. Mittels berufsintegrierter Masterstudiengänge können Mitglieder des Talentpools auf ihre Zielposition vorbereitet werden. Sie sind daher als Personalentwicklungsinstrument in der „Qualifikationsphase“ des Talent Managements einsetzbar.

Unternehmensinternes Mentoring als Ergänzung

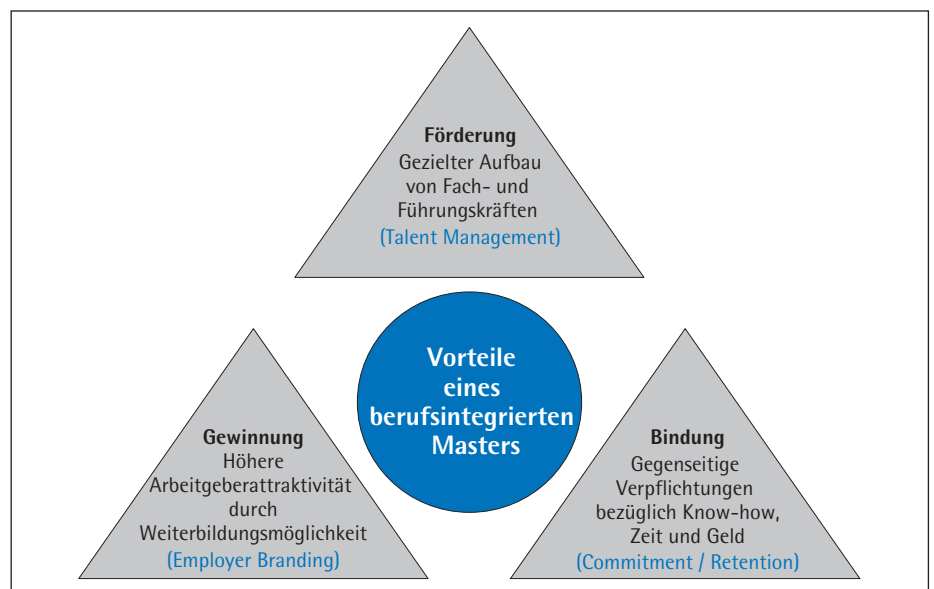
Ein Vorteil berufsintegrierter Masterstudiengänge besteht darin, dass ein kombinierter und verzahnter Einsatz lehrbasierter, arbeitsplatzbezogener und feedbackbasierter Methoden erfolgen kann. Die hochschulseitig durchgeführten Lehrveranstaltungen stellen hierbei das lehrbasierte Fundament dar. Die jeweils betrieblichen Problemstellungen gewidmeten wissenschaftlichen Arbeiten (zum Beispiel Forschungsprojekt- und Masterarbeiten) entstammen unmittelbar dem betrieblichen Arbeitsumfeld der Studierenden und weisen somit einen höchstmöglichen Praxisbezug auf.

Ein unternehmensinternes Mentoring der Studierenden durch erfahrene Führungskräfte bietet sich als sinnvolle Ergänzung des berufsintegrierten Masterstudiums an. Im Rahmen der dyadischen Beziehung zwischen Mentor und Mentee können beispielsweise curriculare Studieninhalte kritisch aus der Perspektive der betrieblichen Praxis diskutiert, Transferhemmnisse thematisiert oder Sonderaufgaben für den Mentee aus den Studieninhalten abgeleitet werden.

Aus Sicht der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) stellt die entwicklungsverantwortliche Führungskraft einen entscheidenden Retainment-Faktor neben dem grundsätzlichen Angebot von Masterstudiengängen für geeignete Potenzial-Mitarbeiter dar. Die Führungskraft begleitet – in Abstimmung mit der jeweiligen Personalfunktion – den Zielfindungs-, Auswahl- und Entscheidungsprozess, steht während und nach dem Studium den Teilnehmern in verschiedenen Rollen (zum Beispiel Coach, Lernpartner) zur Seite und stellt letztendlich die zielgerichtete Umsetzung der „Investition“ im betrieblichen Leistungsprozess sicher.

Auch bei der LBBW integriert das Talentmanagement die Aspekte der qualitativen und quantitativen Personalplanung. Somit können Masterstudiengänge einen wesentlichen Anteil dazu beitragen, dass auch künftig die erforderlichen Kompetenzen im

Abbildung 3: Berufsintegrierter Master als Instrument des Personalmanagements für akademische Nachwuchskräfte



richtigen Umfang für den Erfolg der Bank sichergestellt werden. Entscheidend für den Erfolg eines berufsbegleitenden Masterprogramms sind die klare Orientierung und Spezialisierung, die inhaltliche und personale Qualität und Aktualität der Lehre, die Professionalität in der Durchführung und nicht zuletzt das Preismodell.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass berufsintegrierte Masterstudiengänge gut geeignet sind, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, High Potentials zu binden und diese auf interne Schlüsselpositionen vorzubereiten (Abbildung 3).

Berufsintegrierter, finanzwirtschaftlicher Masterstudiengang

In früheren Zeiten stellte die Ausbildung zur Bankkauffrau beziehungsweise zum Bankkaufmann für viele Bankangestellte die zentrale berufliche Qualifizierung dar. Längst hat jedoch auch bei Banken das lebenslange Lernen Einzug gehalten. Bankmitarbeiter aller Institutsgruppen qualifizieren sich durch ein umfassendes Angebot fachspezifischer Lehrgänge an Akademien und anderen Weiterbildungseinrichtungen. Zur Rekrutierung akademischer Nachwuchskräfte werden zudem duale Studiengänge immer beliebter. Diese Studienform ist vor allem in Baden-Württemberg stark verbreitet, erfreut sich jedoch auch im übrigen Deutschland zunehmender Beliebtheit.

Die starke Verwurzelung des dualen Studiums in Baden-Württemberg ist vor allem auf die Duale Hochschule Baden-Württemberg, der ersten dualen, praxisintegrierenden Hochschule Deutschlands, zurückzuführen. Ihre Gründung erfolgte am 1. März 2009 unter Fortführung des seit nahezu 40 Jahren erfolgreichen dualen Prinzips der früheren Berufsakademie Baden-Württemberg. Mit rund 9000 kooperierenden Unternehmen und sozialen Einrichtungen (Duale Partner), derzeit rund 31000 Studierenden und über 125000 Alumni ist die DHBW zwischenzeitlich die größte Hochschule des Landes Baden-Württemberg.

Seit Oktober 2011 bietet die DHBW neben Bachelor-Studiengängen auch verschiedene Masterprogramme an. Der von der Zentralen Evaluations- und Akkreditierungsagentur (ZEvA) akkreditierte „Master in Business Management“ mit dem Profil „Banking & Finance“ richtet sich dabei ins-

besondere an berufstätige Akademiker aus der Finanzbranche mit wirtschaftswissenschaftlichem Studienabschluss, die ihre Fachkenntnisse praxisnah vertiefen und ihre Führungskompetenzen erweitern möchten. In enger Verknüpfung von Theorie und Praxis vermittelt das Studium den Studierenden umfassende fachliche, methodische und soziale Kompetenzen und qualifiziert sie dadurch für die Herausforderungen zukünftiger Fach- und Führungsaufgaben. Wie alle Master der DHBW ist das Programm berufsintegrierend und berufsbegleitend konzipiert und setzt eine mindestens einjährige qualifizierte Berufserfahrung nach dem Erststudium voraus.

Um den personalwirtschaftlichen Anforderungen der Finanzbranche gerecht zu werden, bietet das Programm verschiedene Wahlmöglichkeiten zur fachlichen Vertiefung und gezielten Entwicklung von Fach- und Führungskräften. Dabei vermittelt der Modulblock „General Management“ den Studierenden zunächst ein breites Spektrum führungsspezifischer Inhalte, das durch einen einwöchigen Auslandsstudienaufenthalt in Schottland abgerundet wird. Zur Schwerpunktlegung besteht grundsätzlich die Wahl zwischen der Vertiefung „Finance“ mit einem wertbezogen-quantitativen Schwerpunkt (Capital Markets, Risk Management, Financial Analysis & Modelling, Accounting) und der Vertiefung „Financial Services“ mit einem marktbezogen-qualitativen Schwerpunkt (Kundenverhalten, Finanzmärkte und Finanzinstrumente, Vertriebssteuerung) sowie den zusätzlichen Wahlfächern Wealth Management, Insurance oder Real Estate Management.

Rund 40 Kooperationspartner aus der Praxis

Als wesentlicher Erfolgsfaktor eines berufsbegleitenden Masterprogramms mit Vorlesungen in Blockveranstaltungen und an Freitagen/Samstagen erweist sich die Berufsintegration. Die Studierenden erstellen an der DHBW sowohl zwei Forschungsprojekte als auch die abschließende Masterthesis vorzugsweise zu aktuellen Themen aus der Praxis ihres kooperierenden Unternehmens. Diese Verknüpfung ist auch für die VR Bank Südpfalz eG von zentraler Bedeutung, da so erworbene Theoriekenntnisse direkt in der unternehmerischen Praxis angewandt und vertieft werden können. Neben Professoren sind auch

zahlreiche renommierte Fachexperten aus Schlüsselpositionen der Finanzbranche als Lehrbeauftragte im MBM Banking & Finance in Stuttgart tätig. Unter den momentan bereits zirka 40 kooperierenden Unternehmen aus der Finanzbranche finden sich Vertreter aller Sektoren und Unternehmensgrößen. Diese haben durch das berufsintegrierte Masterstudium eine wichtige Weiche für ein erfolgreiches Personalmanagement gestellt.

Literatur

- Arthur, M.B.; Rousseau, D.M. (1996): *The boundaryless career*, New York, 1996.
- Geighardt-Knollmann, C. (2011): DGFP Studie: Megatrends und HR Trends, Praxispapier 7/2011, Düsseldorf, 2011.
- Gmür, M.; Thommen, J.-P. (2011): *Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement*, 3. Auflage, Zürich, 2011.
- Hellenkamp, D.; Drechsel, C. (2012): Qualifizierte Nachwuchskräfte wollen attraktive Arbeitgeber, in: *Bankmagazin*, Jahrgang 61, Heft 6, 2012.
- Huf, S. (2007): Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeberberrankings, in: *Personalführung*, Jahrgang 40, Heft 12, 2007, S. 58 bis 63.
- Huf, S. (2012a): Ursachen der Fluktuation verstehen, Mitarbeiterbindung optimieren, in: *Personalführung*, Jahrgang 45, Heft 3, 2012, S. 28 bis 36.
- Huf, S. (2012b): Der psychologische Vertrag – Kontroversen und Implikationen, in: *Business + Innovation*, Jahrgang 3, Heft 1, 2012, S. 50 bis 58.
- Maertz, C.P. u.a. (2007): The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover, in: *Journal of Organizational Behavior*, Jg. 28, 2007, S. 1059–1075.
- Michaels, E.; Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001): *The War for Talent*, Boston, 2001.
- Müller, C.: *Attraktive Arbeitgeber 2013*, Großkneten 2013.
- Pfeil, Friedrich-Wilhelm Graf von (2008): Banken und Wirtschaft im Wettbewerb um qualifiziertes Personal, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Jahrgang 61, Heft 11–2008, S. 500 bis 501.
- Stewart, G.L.; Brown, K.G. (2011): *Human Resource Management. Linking Strategy to Practice*, 2. Auflage, Hoboken, 2011.
- Tansley, C. u.a. (2008): *Talent. Strategy, Management, Measurement*, 2. Auflage, London.
- Torrington, D. u.a. (2009): *Fundamentals of Human Resource Management*, Harlow, 2009.

Fußnoten

- 1) Stewart/Brown 2011: 250.
- 2) Geighardt-Knollmann 2011: 14.
- 3) Huf 2012b.
- 4) Torrington 2009: 14.
- 5) Gmür/Thommen 2011: 232.
- 6) Pfeil 2008: 500.
- 7) Arthur/Rousseau 1996.
- 8) Hellenkamp/Drechsel 2012: 60.
- 9) Michaels/Handfield-Jones/Axelrod 2001: 43.
- 10) Huf 2007: 61–63.
- 11) Müller 2013: 8, Hellenkamp/Drechsel 2012: 59.
- 12) Handelsblatt vom 8. August 2013, Artikel „Generation anspruchsvoll“, S. 1, 4–5
- 13) Huf 2012a: 32–36
- 14) Vgl. (Hays AG, Juni 2012), S. 17.
- 15) Maertz u.a. 2007.
- 16) Tansley u.a. 2008: 9.