

Hochschule Merseburg (FH)
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Personalmanagement

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

**Das duale Studium als Element der Personalentwicklung:
Theoretische Grundlagen und deren Umsetzung in der Praxis am
Beispiel des öffentlichen Dienstes**

Vorgelegt bei: Prof. Ulrich Schindler Zweitprüfer: Prof. Dr. Bruno Horst

Eingereicht von: Christiane Landmann
Matrikel: BFBW11
Kennnr.: 19022

Abgabetermin: 07.04.2015

Es sind nicht die Unternehmen, welche erfolgreich sind, nicht die Prozesse, die effizient sind, sondern die Menschen, die sie entsprechend bilden und verwirklichen.

(Staffelbach, 1993, S. 112)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Einleitung	7
1. Die Einführung gestufter Studiengänge und deren Einfluss auf das Personalmanagement	9
1.1. Kernkonzepte des Bachelor- und Mastersystems	9
1.1.1. Ziele der Einführung gestufter Studiengänge	9
1.1.2. Zweistufigkeit und Modularisierung des Studiensystems	9
1.1.2.1. Nachteile der Modularisierung	10
1.1.2.2. Vermittlung von Schlüsselqualifikationen	11
1.2. Bildungspolitische Absichten	12
1.3. Auswirkungen auf die Gestaltungsfelder des Personalmanagements	12
1.3.1. Personalmarketing und –auswahl	13
1.3.2. Personalbetreuung und –bindung	13
1.3.3. Leistungsmanagement und Vergütung	13
1.3.4. Personal- und Managemententwicklung	14
1.3.5. Personalfreisetzung	14
2. Die Integration dualer Studiengänge in das Personalmanagement	15
2.1. Die aktuelle Situation der Bachelorabsolventen	15
2.2. Kennzeichen dualer Studiengänge	15
2.3. Ziele der Integration dualer Studiengänge in das Personalmanagement	17
2.4. Konzeptionelle Ansatzpunkte bei der Integration	18
2.5. Ausgangssituation im Unternehmen analysieren	19
2.6. Anforderungen an das Personalmarketing	20
2.7. Anforderungen an die Personalauswahl	21
2.8. Betreuung und Bindung von Potentialträgern	22

3. Integration dualer Studiengänge in die Personalentwicklung im öffentlichen Dienst	23
3.1. Ziele der Integration	23
3.1.1. Die Bedeutung der Nachwuchssicherung	23
3.1.2. Die Bedeutung von Employability	25
3.2. Herausforderungen im öffentlichen Sektor	26
3.3. Anforderungen an die Personalentwicklung	27
3.4. Regelung der Integration in Policy	28
3.5. Steuerung der Integration anhand des Funktionszyklus	30
3.6. Personalentwicklungscontrolling	53
Zusammenfassung	54
Anhangverzeichnis	VII
Anhang 1	VIII
Anhang 2	X
Literaturverzeichnis	XI
Eidesstattliche Erklärung	XIV

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Informationsgrundlagen der Situationsanalyse	19
Abb. 2:	Funktionen der Nachwuchsförderung	24
Abb. 3:	Funktionszyklus systematischer Entwicklung duales Studium	30
Abb. 4:	Kompetenzmodell duales Studium „Verwaltungsökonom B.A.“	35
Abb. 5:	Ablaufplan duales Studium „Verwaltungsökonom B.A.“	40

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
B.A.	Bachelor of Arts
BSC	Balanced Scorecard
EU	Europäische Union
KMK	Kultusministerkonferenz
PE	Personalentwicklung
ROI	Return on Investment
SIKOSA	Studieninstitut für Kommunale Verwaltung Sachsen- Anhalt
SMART	Spezifisch Messbar Akzeptiert Realistisch Terminiert

Einleitung

Der beschleunigte wirtschaftliche, technische und soziale Strukturwandel führt zu steigenden Qualifikationsanforderungen an Erwerbstätige. Berufliches Wissen unterliegt einer ständigen Erneuerung und Entwicklung. Somit erhöht sich die Nachfrage nach stetiger beruflicher Weiterbildung. Lebenslanges Lernen gewinnt dabei an Bedeutung.

Die Umstellung auf das Bachelor- und Mastersystem im Jahr 2009 hat Auswirkungen auf die Ausbildungsqualität und die Beschäftigungsfähigkeit von Studienabsolventen, die in den Unternehmen im Rahmen der Personalentwicklung aufgegriffen werden müssen.¹ Die Anzahl der Bachelor- und Masterabsolventen nahm schon kurz nach der Einführung des zweistufigen Systems stark zu: Im Wintersemester 2007/2008 waren 600.579 Studierende in Bachelor- und/oder Master-Studiengängen eingeschrieben. Das bedeutete im Vergleich zum Vorjahr eine 1,5-fache Steigerung. Die Absolventen müssen also als Zielgruppe personeller Entwicklungsmaßnahmen wahrgenommen werden. Maßnahmen der Personalentwicklung sind dabei in ein Gesamtkonzept des Personalmanagements zu integrieren.

Zudem fühlen sich Unternehmen noch nicht ausreichend über die neuen gestuften Studiengänge informiert. Nur 8 Prozent der 71 befragten Unternehmen in der Befragung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. im Jahr 2008 haben ihre Personalkonzepte bereits an die Bachelor- und Masterabsolventen angepasst.² Personalkonzepte wurden bislang nur in den Bereichen Personalmarketing, Anforderungsprofile und Entgeltstrukturen angepasst. Über Anpassungen in den Bereichen Personalentwicklung und –bindung wurde bisher wenig nachgedacht. Zwar ist bei Unternehmen ein Problembewusstsein zu erkennen, allerdings wurden bisher nur spärlich personalpolitische Gegenmaßnahmen ergriffen.³ Hier ist noch großer Informations- und Aufklärungsbedarf nötig. Gerade in öffentlichen Verwaltungen ist die Erkenntnis noch nicht weit verbreitet, duale Studienangebote und lebenslanges Lernen in die Personalentwicklungskonzepte zu integrieren.

Das Ziel der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit ist es, einen Weg zur Integration dualer Studiengänge in die unternehmerische Personalentwicklung aufzuzeigen. Dazu wird im Vorfeld ein Überblick über die Hintergründe der Einführung der gestuften Studiengänge Bachelor und Master gegeben. Dabei werden die Auswirkungen dieser Studiengänge auf die sechs Gestaltungsfelder des Personalmanagements dargestellt.

¹ Vgl. Lang/Geithner 2010, S. 352.

² Vgl. Armutat 2009, S. 4.

³ Purz 2010, S.1.

Im zweiten Abschnitt soll die Notwendigkeit einer Integration dualer Studiengänge in das Personalmanagement erläutert werden. Punkt Zwei gibt einen Überblick über konzeptionelle Ansatzpunkte, die bei der Einführung dualer Studienangebote im Unternehmen zu beachten sind und zeigt auf, welche Anforderungen sich daraus an die Teilbereiche des Personalmanagements stellen. Am Beispiel des dualen Bachelorstudienganges „Verwaltungsökonom B.A.“ wird im dritten Abschnitt dieser Arbeit das genaue Vorgehen bei der Integration in den Bereich Personalentwicklung im öffentlichen Sektor dargestellt. Die Darstellung erfolgt anhand der Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung, welcher die Grundlage für eine methodische Steuerung bildet.

Das Ziel der Integration dualer Studiengänge in die Personalentwicklung soll die frühzeitige Förderung von Nachwuchskräften und deren langfristige Bindung und Entwicklung im öffentlichen Dienst sein. Im Rahmen des dualen Bachelorstudiums „Verwaltungsökonom B.A.“ sollen die Potentialträger auf eine spätere Fach- oder Führungslaufbahn in der öffentlichen Verwaltung X vorbereitet werden.

Personenbezeichnungen in dieser Arbeit gelten sowohl in weiblicher als auch in männlicher Form.

1. Die Einführung gestufter Studiengänge und deren Einfluss auf das Personalmanagement

1.1. Kernkonzepte des Bachelor- und Mastersystems

Deutschland entschied sich mit der Unterzeichnung der Bologna-Deklaration im Jahr 1999 mit 29 anderen europäischen Staaten dazu, bis zum Jahr 2010 einen gemeinsamen europäischen Hochschulraum zu schaffen. Dies bedeutete die bisher größte Reform des deutschen Hochschulwesens. Die bisherigen Diplom- und Master-Studiengänge wurden damit auf das zweistufige System Bachelor und Master umgestellt.

1.1.1. Ziele der Einführung gestufter Studiengänge

Die gestuften Studiengänge Bachelor und Master sollen international vergleichbar sein und der Erkenntnis Rechnung tragen, dass Wissen keine Landesgrenzen kennt: „Die Internationalisierung ist ein Reformschrittmacher für die Entwicklung und Modernisierung des Hochschulwesens. Die Hochschulen müssen sich im internationalen Wettbewerb um die besten Köpfe bewähren“⁴. Das lebenslange Lernen gehört zu den Zielen dieser Studiengänge. Durch die internationale Ausrichtung des Studiums soll die Anerkennung von im Ausland erworbenen Bildungsabschlüssen gewährleistet werden.

Die Bachelor- und Master-Studiengänge legen ein größeres Augenmerk auf die Vermittlung von Schlüsselfähigkeiten und sozialer Kompetenzen. Die Einführung der gestuften Studiengänge soll es ermöglichen die Lebensläufe der Studierenden zu straffen und besser zu strukturieren.⁵

1.1.2. Zweistufigkeit und Modularisierung des Studiensystems

Mit dem Bologna-Prozess wurde ein zweistufiges Studiensystem eingeführt, welches aus den beiden Studiengängen Bachelor und Master besteht. Diese bauen aufeinander auf. Der Bachelorabschluss kann dabei in mindestens 3 und höchstens vier Jahren erlangt werden. Die Bestandteile des Bachelorstudiums sind die Vermittlung wissenschaftlicher Grundlagen, Methodenkompetenzen und berufsspezifischer Qualifikationen.⁶ Der Bachelorabschluss eröffnet den Zugang zur zweiten Stufe: dem Masterstudium. Dieses kann in ein bis zwei Jahren absolviert werden.

⁴ Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015, <http://www.bmbf.de/de/3336.php>.

⁵ Vgl. Lang/Geithner 2010, S. 340.

⁶ Vgl. Lang/Geithner 2010, S. 340.

Die beiden Studiengänge sind meistens in Module aufgeteilt, in denen fachliche und/oder kompetenzorientierte Inhalte des jeweiligen Studienfachs vermittelt werden. Nach den Vorgaben der Kultusministerkonferenz erstrecken sie sich auf ein bis zwei Semester. Die Abschlüsse der Module bildet jeweils eine Modulprüfung.

1.1.2.1. Nachteile der Modularisierung

Da die Modulinhalte von einer Hochschule bzw. Universität zur anderen zumeist variieren und sich so unterschiedlich strukturierte Studiengänge ergeben, ist die Vergleichbarkeit dieser nur schwer gegeben. Lang/Geithner nennen weitere folgende Nachteile der Modularisierung gestufter Studiengänge⁷:

1. Die Modulprüfungen im unmittelbaren Anschluss an das Ende eines Moduls fördern aus Sicht der Universitäten das schnelle Vergessen.
2. Die Modularisierung führe zu Inflexibilität bezogen auf Pflichtveranstaltungen im Studiengang.
3. Das Abprüfen von festgeschriebenen Leistungen und die Vergabe von Leistungspunkten schränke die örtliche Mobilität der Studierenden ein.

Der erste Punkt gründet in der Annahme, dass Studenten die Modulinhalte, die ihnen am Anfang des Studiums vermittelt worden, am Ende des Studiums schon vergessen haben. Diese Vermutung ist strittig, da das Speichern von Wissen und das Erlernen von Kompetenzen stark von der persönlichen Einstellung, Motivation und den Fähigkeiten des Studierenden abhängen. Die Gliederung der theoretischen Studieninhalte in Module kann auch zur Übersichtlichkeit und Strukturierung des gesamten Studiums beitragen. Der zweite Nachteil sagt aus, dass die Existenz von Modulen und verbindlichen Veranstaltungen das Studium inflexibel machen. In den meisten Studiengängen werden einerseits Pflichtmodule angeboten, in welchen Wissen vermittelt wird, das nach den Regelungen und Ansichten der Bildungspolitik und der Hochschulen zum Erwerb des Abschlusses unbedingt notwendig ist. Andererseits werden Wahlmodule angeboten, deren Inhalte auf die persönlichen Interessen und Talente der Studenten zugeschnitten sind. Die Flexibilität in modularisierten Studiengängen ist also insgesamt gegeben. Der dritte Punkt würde auch auf das Benotungs- und Prüfungssystem im sekundären Bildungsbereich zutreffen. Dort werden und können Leistungen ebenfalls nur nach einem festgeschriebenen und für alle Schüler einheitlich gerechten System bewertet werden. Das European Credit Transfer and Accumulation System

⁷ Vgl. Lang/Geithner 2010, S. 341.

im Bachelorstudium trägt dieser Bewertung Rechnung, in dem es Leistungen europaweit vergleichbar macht.⁸

1.1.2.2. Vermittlung von Schlüsselqualifikationen

Im Vergleich zu den früheren Diplom- und Masterstudiengängen wird bei dem Bachelor- und Mastersystem ein größerer Wert darauf gelegt, Schlüsselkompetenzen zu vermitteln. Hier werden z.B. Kurse und Module zu den Themen Rhetorik, Präsentationsfähigkeit, Projektmanagement, Gruppenarbeit oder Fremdsprachen angeboten. Die Vermittlung solcher Schlüsselkompetenzen soll die Studierenden optimal auf den späteren beruflichen Einsatz im Betrieb, sei es eine Fachlaufbahn oder eine Führungstätigkeit, vorbereiten. Ein Nachteil bei der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen könnte allerdings sein, dass nur schwer nachweisbar ist, ob der Student diese Fähigkeiten während des Studiums auch erwirbt. Dies hängt, wie auch im Schulsystem, oftmals vom jeweiligen Dozenten und dessen Fähigkeiten und Engagement ab. Schlüsselqualifikationen spielen in vielen beruflichen Situationen eine Rolle. Sie helfen, neue Situationen im Arbeitsleben als Herausforderung zu sehen und nicht als unlösbares Problem. Sie tragen zu strukturiertem, effizientem Arbeiten und gutem Zeitmanagement bei und ermöglichen einer Person eine Besprechung zu leiten und Mitarbeiter anzuweisen. Wenn von Schlüsselqualifikationen gesprochen wird, spielt auch die emotionale Intelligenz eine Rolle. Daniel Goleman beschreibt im Modell der emotionalen Intelligenz die fünf Kompetenzbereiche: Selbstbewusstsein, Selbstmotivation, Selbststeuerung, Empathie und soziale Kompetenz.⁹ Welche Kompetenzen Bewerber für das duale Studienangebot des Verwaltungsökonom B.A. mitbringen müssen, wird in Punkt 3.5. beschrieben.

⁸ Vgl. Ebitsch 2010, S. 3.

⁹ Vgl. <http://www.business-wissen.de/handbuch/schlueselqualifikation/was-sind-schlueselqualifikationen/>

1.2. Bildungspolitische Absichten

In der Bologna-Erklärung 1999 wurde sich auf das Ziel verständigt, einen europäischen Hochschulraum zu schaffen, in dem Studienabschlüsse vergleichbar und verständlich werden. Die Kultusministerkonferenz in Deutschland hat die genauen Absichten mit Einführung der gestuften Studiengänge im Jahr 2003 in 10 Thesen festgehalten.¹⁰ Aus diesen Thesen lassen sich Konsequenzen und Herausforderungen für das Personalmanagement bei der Integration gestufter Studiengänge ableiten. Die wichtigsten Thesen werden im Folgenden genannt:¹¹

- Kürzere Studienzeiten und jüngere Absolventen erhöhen die Akademikerquote, da sich die Studienzeiten verkürzen und der Abschluss schon nach 3-4 Jahren erlangt werden kann.
- Die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen befähigt die Studierenden spätere Arbeitsprozesse individuell zu steuern und erweitert ihre späteren beruflichen Einsatzmöglichkeiten.
- Die gestuften Studiengänge unterstützen das lebenslange Lernen.
- Die europaweite Angleichung der Hochschulabschlüsse fördert die Transparenz und Durchlässigkeit der Studiengänge.

Diese Merkmale gestufter, insbesondere dualer Studiengänge haben Auswirkungen auf Personalmanagementkonzepte, die im Folgenden beschrieben werden.

1.3. Auswirkungen auf die Gestaltungsfelder des Personalmanagements

Orientiert an dem Prozessmodell der DGFP e.V.¹² lassen sich fünf lebenszyklusorientierte Gestaltungsfelder eines integrierten, professionellen Personalmanagements beschreiben:

1. Personalmarketing und –auswahl
2. Personalbetreuung und –bindung
3. Leistungsmanagement und Vergütung
4. Personal- und Managemententwicklung und
5. Personalfreisetzung.

Diese 5 Gestaltungsfelder beschreiben den Weg der Humanressourcen in einem Unternehmen. Im Folgenden wird kurz dargelegt, welche Herausforderungen durch die

¹⁰ Vgl. KMK 2003, These 1 bis 10.

¹¹ Vgl. Armutat 2010, S. 326.

¹² Vgl. Armutat 2009, S. 45ff.

gestuften Studiengänge in diesen fünf Feldern des Personalmanagements entstehen. Dazu werden die bildungspolitischen Absichten und Merkmale gestufter Studiengänge in Beziehung zu den Gestaltungsfeldern gesetzt. Die Kurzdarlegung erfolgt anhand der Impact-Matrix von Sascha Armutat¹³.

1.3.1. Personalmarketing und –auswahl

Die kürzeren Studienzeiten der Bachelor- und Masterstudiengänge von 3 bis 4 bzw. 1 bis 2 Jahren erfordern in den Bereichen Personalmarketing und -auswahl eine intensivere Ausrichtung an den Zielgruppen. Die Marketingprogramme in Zusammenarbeit mit Hochschulen erfordern eine höhere Frequenz und eine kürzere Gesamtdauer. Die Auswahlprozesse sollten sich an den veränderten Kompetenzen der Absolventen orientieren. Das Marketing sollte die Sinnhaftigkeit des Studiums und des lebenslangen Lernens als Attraktivitätsfaktor in den Mittelpunkt rücken. Die Schaffung des europäischen Hochschulraumes sollte genutzt werden: das Marketing könnte europaweit ausgeweitet werden und die Personalauswahl international orientiert sein.

1.3.2. Personalbetreuung und –bindung

Im Bereich Personalbetreuung fördern praktische Einarbeitungsprogramme mit unternehmensspezifischen Trainings die Ausbildung und Bindung der Studierenden während und nach dem Studium. Ein Mentor, der den Studierenden zur Seite steht und diese berät, kann die soziale Betreuung und Bindung während des Studiums positiv unterstützen. International ausgerichtete Datenbanken, welche die Lernbiografien und Kompetenzen der Studenten abbilden, sollten hier genutzt werden.

1.3.3. Leistungsmanagement und Vergütung

Die internen Anreizsysteme sollten sich an den Werten und Motiven der durchschnittlich jüngeren Absolventen orientieren. Wenn die Anforderungsprofile auf die im Studium vermittelten Schlüsselkompetenzen ausgerichtet sind, kann die Qualifikation der Absolventen optimal genutzt werden. Die neuen gestuften Abschlüsse sollten sich im Entgeltsystem widerspiegeln. Die Motivation zum lebenslangen Lernen kann durch ein variables, leistungsorientiertes Vergütungssystem gesteigert werden.

¹³ Vgl. Armutat 2010, S. 331f.

1.3.4. Personal- und Managemententwicklung

Das Aushängeschild jedes Unternehmens ist ein attraktives Personalentwicklungskonzept. Hier gilt es, die Karrieresysteme an den akademischen Absolventen auszurichten und ihnen eine kontinuierliche Weiterbildung, z.B. durch Talentprogramme und Laufbahnentwicklung, anzubieten. Die Studienphasen sollten in betriebliche Förderprogramme aufgenommen werden. Im Bereich der Personalentwicklung ist eine regelmäßige Analyse der erworbenen Kompetenzen und Potentiale wichtig, um die Qualifikation und die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten und optimal zu nutzen. Die Akzeptanz von dualen Studenten stellt eine wesentliche Voraussetzung für deren Bindung und Motivation dar und sollte durch alle Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte und Personalentwickler stets gefördert werden. Eine europaweite Kooperation mit Hochschulen bietet sich an, um kontinuierlich qualifizierte Nachwuchskräfte zu rekrutieren.

1.3.5. Personalfreisetzung

Im Bereich der Personalfreisetzung bestehen die Herausforderungen in der Gestaltung lebensalterbezogener Austritts- und Eintrittsprozesse und Employability-Programme. Die Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter sollte anhand eines individuellen Entwicklungs- und förderplanes während der gesamten Tätigkeit im Unternehmen gefördert werden. Beginnend bei der Einstellung qualifizierter Nachwuchskräfte bis zum Eintritt ins Rentenalter. Die gestuften Studiengänge ermöglichen es dem Unternehmen in kurzer Zeit Nachwuchs zu gewinnen und somit die Lücke nach der Freisetzung von Personal schneller zu schließen.

Die Konsequenzen und Herausforderungen für den Teilbereich Personalentwicklung, die die dualen Bachelorstudiengänge mit sich bringen, werden im Punkt 3 anhand des dualen Bachelorstudiums „Verwaltungsökonomie B.A.“ im öffentlichen Dienst näher betrachtet.

2. Die Integration dualer Studiengänge in das Personalmanagement

2.1. Die aktuelle Situation der Bachelorabsolventen

Nach dem Abschluss des Bologna-Prozesses 2010 und der Umstellung des Hochschulsystems, studieren immer mehr Personen in den gestuften Studiengängen Bachelor und Master. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. hat in einer Umfrage im Jahr 2005 nur eine geringe Ausrichtung der Unternehmen und deren Personalpolitik auf die neuen Abschlüsse festgestellt. In einer zweiten Umfrage 2009 wurde u.a. ausgewertet, welche Erfahrungen Unternehmen mit Bachelorabsolventen in der Zwischenzeit gemacht haben und welche Beschäftigungsbedingungen den Absolventen geboten werden. Bis 2009 hatten bereits 45 Prozent der 71 befragten Unternehmen Bachelorabsolventen eingestellt. Im Vergleich zu 2005 bedeutete das eine Verdoppelung. 89 Prozent der befragten Personalmanager sind mit der Sozialkompetenz und der Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen zufrieden. Trotz dessen, dass methodische Kompetenzen ein Schwerpunkt in den Studieninhalten der neuen Abschlüsse sind, zeigten sich nur 69 Prozent der befragten Unternehmer zufrieden mit der Methodenkompetenz der eingestellten Bachelorabsolventen. 71 Prozent der befragten Personalmanager sind der Meinung, dass sich Bachelorabsolventen sowohl für Fach- als auch für Führungslaufbahnen eignen.¹⁴

Das System der dualen Berufsausbildung in Deutschland wird zukünftig verstärkt in Form des Dualen Studiums erfolgen¹⁵, sodass Unternehmen und Personalmanager nicht mehr an dieser Form der Aus- und Weiterbildung vorbei kommen.

2.2. Kennzeichen dualer Studiengänge

Duale Studiengänge bezeichnen eine neue Form der Ausbildung im tertiären Bereich, die sich durch zwei Merkmale auszeichnet: Erstens können Studierende neben einem Hochschulabschluss auch einen Abschluss in einem anerkannten Ausbildungsberuf erlangen. Zweitens ist die duale Berufsausbildung ein elementarer Bestandteil des Studiums.¹⁶ Im dualen Studium kooperieren Unternehmen mit Hochschulen bzw. Akademien.

¹⁴ Vgl. Geighardt 2009, S. 4ff.

¹⁵ Vgl. Becker 2010, S. 248.

¹⁶ Vgl. Purz 2010, S. 82.

Die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) hat den dualen Studiengängen folgende Merkmale auferlegt¹⁷:

1. Die Lernorte Hochschule und Betrieb sind systematische Elemente des Studiums.
2. Im Betrieb wird im Rahmen von Arbeitsprozessen gelernt.
3. Der dual Studierende und der Betrieb sind vertraglich miteinander gebunden. Es liegt ein Arbeits- bzw. Ausbildungsvertrag vor.
4. Dieser Vertrag gilt in einigen Bundesländern als Zugangsvoraussetzung zum dualen Studium.
5. Die beiden Lernorte arbeiten auf Grundlage einer Kooperationsvereinbarung (Vertrag) zusammen. Dieser Vertrag regelt mindestens die Abstimmung der Lernphasen und die Zulassung zum dualen Studium.

Die Kooperation der Unternehmen mit den Hochschulen im dualen Studium ermöglicht es, die Ausbildungstheorie mit der Berufspraxis eng zu verbinden und aufeinander abzustimmen. Ein regelmäßiger Austausch von Wissen und Neuerungen, ob im Berufsfeld oder in der wissenschaftlichen Theorie fördern die Aktualität dualer Studieninhalte.

Duale Studiengänge werden „je nach Ausmaß der Verzahnung von theoretischen und praktischen Phasen“¹⁸ in vier Typen unterschieden: ausbildungsintegrierende, praxisintegrierende, berufsintegrierende und berufsbegleitende duale Studiengänge. Nur bei den beiden erstgenannten Studientypen ist das Merkmal des Kooperationsvertrages zwischen Unternehmen und Hochschule erfüllt. Das Institut für die Deutsche Wirtschaft (IW) Köln betrachtet aus diesem Grund nur ausbildungs- und praxisintegrierende Studiengänge als dual. In der vorliegenden Arbeit wird ausschließlich von der ausbildungsintegrierenden Form dualer Studienangebote gesprochen.

Ausbildungsintegrierende duale Studiengänge verbinden ein Vollzeitstudium an einer Hochschule oder Akademie mit einer Berufsausbildung im Unternehmen.¹⁹ Die Studierenden erwerben neben dem Hochschulabschluss Bachelor bzw. Master noch den Abschluss in einem anerkannten Ausbildungsberuf. Zwischen dem Unternehmen und dem Studenten existiert ein Ausbildungsvertrag. Die Dauer dieser Form des dualen Studiums beträgt drei bis fünf Jahre. Das Grundstudium findet in den ersten sechs Semestern statt und schließt mit dem Abschluss des Ausbildungsberufes sowie dem Bachelor ab. Im 2. Studienabschnitt, der mit dem

¹⁷ Vgl. BLK 2003, S. 12, zit. aus: Purz 2010, S. 82.

¹⁸ Purz 2010, S. 83.

¹⁹ Vgl. Konegen-Grenier 2001, S.12, zit. aus: Purz 2010, S. 114.

Masterabschluss endet, spezialisieren sich die Studenten in einer Fachrichtung. Diese soll im Bezug zur praktischen Tätigkeit im Unternehmen stehen. Ob die Absolventen nach ihrem Abschluss dann auch eine Tätigkeit in dieser Fachrichtung einnehmen, hängt stark vom Unternehmen ab.²⁰

Praxisintegrierende duale Studiengänge ermöglichen es den Studierenden zwar einen Hochschulabschluss zu erlangen, jedoch nicht eine abgeschlossene Berufsausbildung zu erreichen. Auch bei dieser Art des dualen Studiums besteht ein inhaltlicher Bezug zwischen Studium und praktischer Tätigkeit im Unternehmen. Die praktischen Phasen im Unternehmen wechseln sich auch hier mit den theoretischen an der Hochschule ab. Es besteht ein Kooperationsvertrag zwischen beiden Lernorten. Der Studierende kann allerdings „nur“ praktische Erfahrungen sammeln und keinen anerkannten Abschluss in einem Beruf erwerben.²¹ Praxisintegrierende duale Studiengänge dauern ca. drei bis vier Jahre und sind damit kürzer als ausbildungsintegrierende duale Studiengänge.

2.3. Ziele der Integration dualer Studiengänge in das Personalmanagement

Nach der Befragung der DGFP e.V. im Jahr 2006 fühlte sich die Mehrzahl der 65 befragten Personalmanager nur unzureichend über den Bologna-Prozess und die neuen gestuften Studiengänge informiert. Nur 6 Prozent dieser Befragten hatten bis zum Jahr 2006 ihre Personalmanagementkonzepte an die neuen Studiengänge angepasst.²² Gestufte Studiengänge sind bildungspolitisch beschlossen, sodass Unternehmen nicht daran vorbei kommen, sich mit ihnen auseinander zu setzen. Zukünftige Bewerber wollen einen akademischen Abschluss erwerben und sich in ihrer Berufslaufbahn stetig weiter qualifizieren. Auf diese Ansprüche müssen sich Personalmanager einstellen: bei der Rekrutierung, bei der Personalauswahl, beim Personaleinsatz und bei der Personalentwicklung. Die wichtige Frage hierbei ist, welche Ziele die Unternehmen mit der Integration dualer Studiengänge in das Personalmanagement verfolgen möchten. Die Zieldefinition bestimmt die Ausgestaltung der umzusetzenden Maßnahmen.²³

Stehen Nachwuchssicherung und Talentbindung im Vordergrund der Ziele, wird das Unternehmen duale Studiengänge anbieten, die auf einen Master-Abschluss abzielen. Das Unternehmen wird dann in eine Kooperation mit einer Hochschule oder Akademie treten und

²⁰ Vgl. Purz 2010, S. 117.

²¹ Vgl. Purz 2010, S. 117 ff.

²² Vgl. Geighardt 2009, S. 4f.

²³ Vgl. Armutat 2009, S. 10.

mit den Studierenden vertragliche Vereinbarungen treffen. Nach einer wissenschaftlichen Untersuchung von Sylvia Purz aus dem Jahr 2010 stellt die Nachwuchssicherung ein Hauptmotiv der dort befragten Unternehmen dar. Die Unternehmen rechnen aufgrund des demographischen Wandels mit steigender Personalfuktuation aus Altersgründen und weniger hochqualifizierten Bewerbern.²⁴ Daher setzen sie verstärkt auf eine Beteiligung am dualen Studium. Steht an erster Stelle, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu sichern, wird das Unternehmen seine Personalpolitik eher an vorhandene Beschäftigte mit Potential ausrichten und duale Studiengänge als Maßnahme der Weiterqualifizierung anbieten. Die Entscheidung eines Unternehmens sich am dualen Studium zu beteiligen, zahlt sich langfristig erst durch den Einsatz der auf diese Art gewonnenen Arbeitskräfte aus.²⁵

2.4. Konzeptionelle Ansatzpunkte bei der Integration

Sollen duale Studiengänge in das Personalmanagement integriert werden, müssen die Konsequenzen auf die vorhandenen Personalkonzepte beachtet werden. Bezogen auf den Personaleinsatz ist zu berücksichtigen, dass sich die Studenten im 2. Studienabschnitt auf eine Fachrichtung spezialisieren. In dieser sollten sie im besten Fall nach erfolgreichem Abschluss auch eingesetzt werden, um die Qualifikation optimal zu nutzen. Die Inhalte des dualen Studienganges und die erworbenen Schlüsselkompetenzen der Absolventen sollten sich in den Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen widerspiegeln. Die Entgeltstrukturen sollten durch Festlegung von Einstiegsgehältern an die Abschlüsse Bachelor und Master angepasst werden.²⁶ Die dualen Studenten müssen von Anfang an auf dem „Personalaradar“ bleiben, d.h. die Karriereentwicklung während und nach dem Studium muss sich in einem Konzept der Personalentwicklung wiederfinden. In diesem Konzept können die erworbenen Kompetenzen und analysierten Potentiale jedes Einzelnen dokumentiert werden. Das trägt zur Übersichtlichkeit bei und fördert einen gezielten und effektiven Personaleinsatz.²⁷ Auch Konzepte zur Mitarbeiterbindung sollten bei der Integration dualer Studiengänge angepasst werden. Hier bietet es sich an, mit den dualen Studenten Vereinbarungen über finanzielle und materielle Unterstützungsleistungen während des Studiums zu treffen und die vertragliche Bindung des Studenten nach dem Abschluss ans Unternehmen zu regeln.

²⁴ Vgl. Purz 2010, S. 158.

²⁵ Vgl. Purz 2010, S. 160.

²⁶ Vgl. Armutat 2010, S. 324ff.

²⁷ Vgl. Armutat 2009, S. 12.

2.5. Ausgangssituation im Unternehmen analysieren

Bevor duale Studiengänge als Element des Personalmanagements impliziert werden, ist es nötig, die aktuelle Situation im Unternehmen zu analysieren. Dazu werden zunächst die Zielgruppen der Situationsanalyse festgelegt. Die folgende Abbildung zeigt, welche Informationen von den beiden Zielgruppen des dualen Studiums gesammelt werden sollten:²⁸

	Potentielle Mitarbeiter/ externe Bewerber auf duales Studium	Aktuelle Mitarbeiter/ interne Bewerber auf duales Studium
Informationen	Soziodemographische Merkmale Qualifikationsprofile Erreichbarkeit (Schule) Informationsverhalten Arbeitgeberbekanntheit Arbeitgebererwartungen Arbeitgeberimage Arbeitgeberpräferenzen Bewerbungsabsicht Bewerbungsverhalten Interesse an dualem Studium	Qualifikationsprofile 360-Grad-Beurteilungen Stellenbeschreibung Karriereplanung Ergebnisse Potentialanalyse Aktivität in sozialen Netzwerken Fluktuationsraten Mitarbeitererwartungen Mitarbeiterzufriedenheit Mitarbeiterengagement Motivationspotentiale
Erfassungsmethoden	<u>Sekundäranalysen:</u> Arbeitgeberrankings Auswertung von Blogs bestehende Zielgruppenanalysen <u>Primäranalysen:</u> Einzelinterviews Befragungen Beobachtungen Auswertung von Bewertungsdaten	<u>Sekundäranalysen:</u> Auswertung bestehender Daten: bisherige Karriereentwicklung Potentialanalysen Beurteilungsgespräche <u>Primäranalysen:</u> Einzelgespräche Mitarbeiterbefragungen Beobachtungen

Abb.1 Informationsgrundlagen der Situationsanalyse

Quelle: eigene Darstellung, orientiert an Kirchgeorg/Müller 2013, S. 77.

²⁸ Vgl. Kirchgeorg/Müller 2013, S. 77.

Geht es um duale Studienangebote im Unternehmen, ist noch die Zielgruppe der Bildungsinstitute, wie Hochschulen oder Akademien, in die Situationsanalyse einzubeziehen. Dabei sollte das Unternehmen sich informieren, welche Hochschulen in der Nähe welche Arten von Studiengängen anbieten, ob es schon duale Studienangebote in der Umgebung gibt und ob seitens der Hochschulen Interesse an einer Kooperation besteht.

2.6. Anforderungen an das Personalmarketing

Die Integration dualer Studiengänge in das Personalmanagement hat auch Auswirkungen auf die Strategie des Personalmarketings. Die Zielgruppe des Personalmarketing sind hier die potentiellen dualen Studenten. Hier gilt es, deren Bedürfnisse zu analysieren. Die Zielgruppe soll sich hier nicht nur auf externe neue Bewerber für das duale Studium beziehen, sondern ganzheitlich auch auf interne, bestehende Mitarbeiter. Ziel des Personalmarketing ist es, positive Einstellungen bei externen und internen Zielgruppen zu schaffen.²⁹ Das Personalmarketing hat nach Kirchgeorg/Müller hierbei drei Funktionen zu erfüllen:

1. Um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, muss gegenüber den Zielgruppen eine Anziehungskraft geschaffen werden.
2. Das Unternehmen muss bei externen Zielgruppen bekannt werden und so eine Bewerbungsabsicht schaffen.
3. Die Bedürfnisse interner Mitarbeiter und externer Bewerber müssen analysiert werden, um die Anforderungen an das duale Studium bedarfsgerecht gestalten zu können.

Die knapper werdenden Ressourcen auf dem Arbeitsmarkt, bedingt durch den demographischen Wandel, den internationalen Wettbewerb um Talente und den veränderten Stellenanforderungen, machen das Personalmarketing zu einer wichtigen Funktion im Personalmanagement.³⁰ Das Personalmarketing muss auf die Anforderungen der Zielgruppen ausgerichtet sein, um Erfolg zu haben. Die wichtigsten Anforderungen der Zielgruppe der Studenten an Arbeitgeber sind ein gutes Arbeitsklima, herausfordernde Aufgaben und gute Entwicklungsmöglichkeiten.³¹ Das Marketing für duale Studienangebote im Unternehmen sollte sich an diesen Anforderungskriterien ausrichten, um sog. „High Potentials“ zu gewinnen. Mithilfe der Instrumente des Personalmarketing-Mix können potentielle Studenten auf das Angebot „Duales Studium“ des Unternehmens aufmerksam gemacht werden. Der Mix

²⁹ Vgl. Kirchgeorg/Müller 2013, S.74.

³⁰ Vgl. Kirchgeorg/Müller 2013, S.75.

³¹ Vgl. Kirchgeorg/Müller 2013, S. 78f.

umfasst hierbei das Angebot eines zielgruppengerechten Studien- und Arbeitsplatzes, eines leistungsadäquaten Gehaltes und Arbeitsumfeldes, eine professionelle Kommunikationspolitik und die Orientierung an den Bedürfnissen der Zielgruppen.

2.7. Anforderungen an die Personalauswahl

Die Integration dualer Studiengänge in das Personalmanagement setzt auch dem Bereich der Personalauswahl neue Herausforderungen. Hier geht es darum, herauszufinden, welche Mitarbeiter die Möglichkeit zum dualen Studium bekommen sollen. Es gilt, die Eignungsmerkmale des Einzelnen zu erkunden und die relevanten derzeitigen und zukünftigen Tätigkeitsanforderungen zu ermitteln.³² Ziel der Personalauswahl ist es, geeignete Personen über die dualen Studiengänge zu informieren und sie zur Einreichung der Bewerbungsunterlagen zu aktivieren.³³ Die Bewerberauswahl bezieht sich dabei erstens auf externe Bewerber, denen das duale Studium als erste Ausbildungsmöglichkeit angeboten wird. Zweitens gehören zur Zielgruppe der Personalauswahl interne vorhandene Mitarbeiter, bei denen durch vorherige Analyse Entwicklungspotential festgestellt wurde. Die eignungsdiagnostischen Verfahren, die bei der Personalauswahl zum Einsatz kommen, müssen auf die Besonderheiten potentieller dualer Studenten ausgerichtet sein, um spätere Fehlentscheidungen zu vermeiden. Grundlage dieser Verfahren ist das vorherige Festlegen der durch die Bewerber zu erbringenden Anforderungen.

Multiple Verfahren wie das Assessment Center (AC) sind momentan die beliebtesten und bieten die Möglichkeit sowohl bei aktuellen als auch bei künftigen Mitarbeitern vorhandene Kompetenzen und künftige berufliche Entwicklungen einzuschätzen. Überwiegend werden in ACs Gruppendiskussionen, Rollenspiele und Präsentationen als Instrumente verwendet.³⁴ Werden ACs zur Auswahl dualer Studenten aus vorhandenen internen Mitarbeitern angewandt, können die Inhalte einen konkreten fachlichen Bezug zur späteren Stelle aufweisen. Wenn ACs bei Nachwuchskräften angewandt werden, sind fachliche Themen schwierig, weil den externen Bewerbern meist das Wissen und die Fähigkeiten fehlen. Es ist also nötig, die eignungsdiagnostischen Verfahren auf die beiden unterschiedlichen Zielgruppen inhaltlich abzustimmen. Die meisten Unternehmen setzen allerdings nach

³² Vgl. Schuler 2013, S.30.

³³ Vgl. Horsch 2006, S. 5.

³⁴ Vgl. Schuler 2013, S. 46f.

Durchsicht der Bewerbungsunterlagen noch auf die klassischen Auswahlverfahren, wie das Interview.³⁵

2.8. Betreuung und Bindung von Potentialträgern

Angesichts des demographischen Wandels dürfen sich Unternehmen nicht nur auf die Personalgewinnung und –entwicklung konzentrieren, sondern auch auf die Bindung von Potentialträgern. Es darf sich nicht darauf ausgerichtet werden, dass der erfolgreich gewonnene Mitarbeiter auch im Unternehmen bleibt, nur weil er mit diesem einen Arbeitsvertrag hat. Um die Bleibe- und Leistungsmotivation des Mitarbeiters zu erhalten, gilt es, ihn durch strategische Personalbindung zu beeinflussen.³⁶ Als Instrument der Personalbindung kommt der Potentialermittlung und –entwicklung dabei eine wichtige Bedeutung zu. Wenn es um die Integration dualer Studiengänge in das Personalmanagement geht, sollte auch der Teilbereich der Personalbindung auf diese Studiengänge abgestimmt werden. Wurden vorhandene Mitarbeiter oder neue Bewerber aufgrund einer Potentialanalyse bzw. eines Bewerberauswahlverfahrens als förderungswürdig identifiziert, nehmen diese ein duales Studium auf. Im Vorfeld sollten sich Personalmanager Gedanken darüber machen, mit welchen Möglichkeiten sie die Bindung dieser Potentialträger an das Unternehmen fördern. Um die dualen Studenten während des Studiums an das Unternehmen zu binden, ist eine kontinuierliche, professionelle Betreuung wichtig. Diese sollte durch einen zentralen Ansprechpartner der Personalabteilung erfolgen, zu dessen Aufgaben die Koordination der dualen Studenten gehört. Ist der Student im Laufe des Studiums in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens praktisch im Einsatz, dann kann die Betreuung dezentral durch einen beauftragten Mitarbeiter der jeweiligen Abteilung erfolgen. Nach dem Abschluss des Studiums sollte die Entwicklung des Absolventen im Betrieb kontinuierlich vorangetrieben werden. Dazu bietet sich ein individueller Entwicklungsplan an, in welchem die erworbenen Kompetenzen, Fähigkeiten und zukünftige Potentiale abgebildet sind. Regelmäßige Mitarbeitergespräche und -beurteilungen helfen dabei, die Entwicklung des Einzelnen zu analysieren.

³⁵ Vgl. Horsch 2006, S. 15.

³⁶ Vgl. Schindler 2013, S. 154.

3. Integration dualer Studiengänge in die Personalentwicklung im öffentlichen Dienst

3.1. Ziele der Integration

Die Integration dualer Studiengänge in die Personalentwicklung erfolgt mit dem Ziel, die Entwicklungspotentiale von zwei Gruppen zu fördern: bereits vorhandene Mitarbeiter und externe Nachwuchskräfte. Das Angebot Duales Studium kann sich erstens an externe Bewerber als erste Ausbildungsmöglichkeit nach dem Schulabschluss richten und zweitens an interne Mitarbeiter mit Entwicklungspotential. Als Motive der Beteiligung an dualen Studiengängen nennen Unternehmen als erstes die Nachwuchssicherung.³⁷ Die Unternehmen rechnen „mit einer steigende(n) Personalfuktuation aus Altersgründen“ „und mit weniger hochqualifizierten Stellenbewerbern“³⁸. Mit dem Angebot dualer Studiengänge zielen die Arbeitgeber darauf ab, diesen Mängeln entgegen zu wirken. Weitere Ziele der Integration sind: Talente finden und binden, die Beschäftigungsfähigkeit vorhandener Mitarbeiter fördern und die Arbeitgeberattraktivität stärken.³⁹ Die Ziele gelten sowohl für Unternehmen der Privatwirtschaft, als auch für die Personalentwicklung im öffentlichen Sektor. Die genannten Ziele werden im Folgenden näher betrachtet.

3.1.1. Die Bedeutung der Nachwuchssicherung

Der demographische Wandel führt dazu, dass die Anzahl erwerbsfähiger Personen im Alter zwischen 20 und 65 Jahren bis 2030 im Vergleich zu 2007 um ca. 7,7 Mio. sinken wird.⁴⁰ Dies bedeutet steigende Personalfuktuationen aus Altersgründen. Die geburtenstarken Jahrgänge 1950 bis 1970 werden nach und nach das rentenfähige Alter erreichen und aus den nachfolgenden Jahrgängen rücken immer weniger qualifizierte Personen nach. Außerdem führen die Globalisierung und damit die Zunahme von Konkurrenzunternehmen dazu, dass qualifizierte Nachwuchskräfte rarer und der Wettbewerb um sie größer werden.⁴¹ Der Arbeitsmarkt entwickelt sich zunehmend zu einer Wissensgesellschaft, in der der Besitz von aktuellem Wissen und Kompetenzen enorm wichtig sind. Unternehmen und auch öffentliche Verwaltungen können dem mit kontinuierlicher Nachwuchssicherung trotzen. Denn effizientes Verwaltungshandeln erfordert qualifiziertes Personal. Gerade im öffentlichen Dienst ist die Gewinnung von qualifizierten Nachwuchskräften bedeutsam. Im Jahr 2011 lag

³⁷ Vgl. Purz 2010, S. 153.

³⁸ Purz 2010, S. 158.

³⁹ Vgl. Armutat 2010, S. 334.

⁴⁰ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2009, S.40.

⁴¹ Vgl. Purz 2010, S. 158.

das Durchschnittsalter der Beschäftigten bei 44,6 Jahren und damit um 5 Jahre höher als in der Privatwirtschaft⁴². Die Ursachen liegen in der Demographie, aber auch in der hohen Anzahl an Altersteilzeitbeschäftigten. Von den Beschäftigten im Alter ab 55 Jahren befanden sich 2010 mehr als 25 % in Altersteilzeit. Eine Möglichkeit, qualifizierte Nachwuchskräfte auf die Verwaltung aufmerksam zu machen und zu binden, besteht in dem Angebot dualer Studiengänge. Die Nachwuchskräfteversicherung ist dann abgeschlossen, wenn die dualen Studenten nach erfolgreichem Abschluss ihre Qualifikationen und ihr Wissen im Rahmen ihrer Tätigkeit einbringen können. Das bedeutet, dass sich die Investitionen einer Verwaltung in duale Studienangebote erst auszahlen, wenn die so gewonnenen Arbeitskräfte auch langfristig eingesetzt werden. Dies entspricht der Theorie des „Investitionsmodells“ für die zukünftige Produktion nach Lehne, 1991. Die Nachwuchsförderung mittels dualer Studiengänge zielt auf die Vermittlung zielgerichteter und unmittelbar anwendbarer Problemlösungskompetenz ab und ermöglicht eine konkrete Ausrichtung an den Bedürfnissen der Verwaltung.

Die Nachwuchsförderung kann die folgenden drei Funktionen zum Ziel haben:

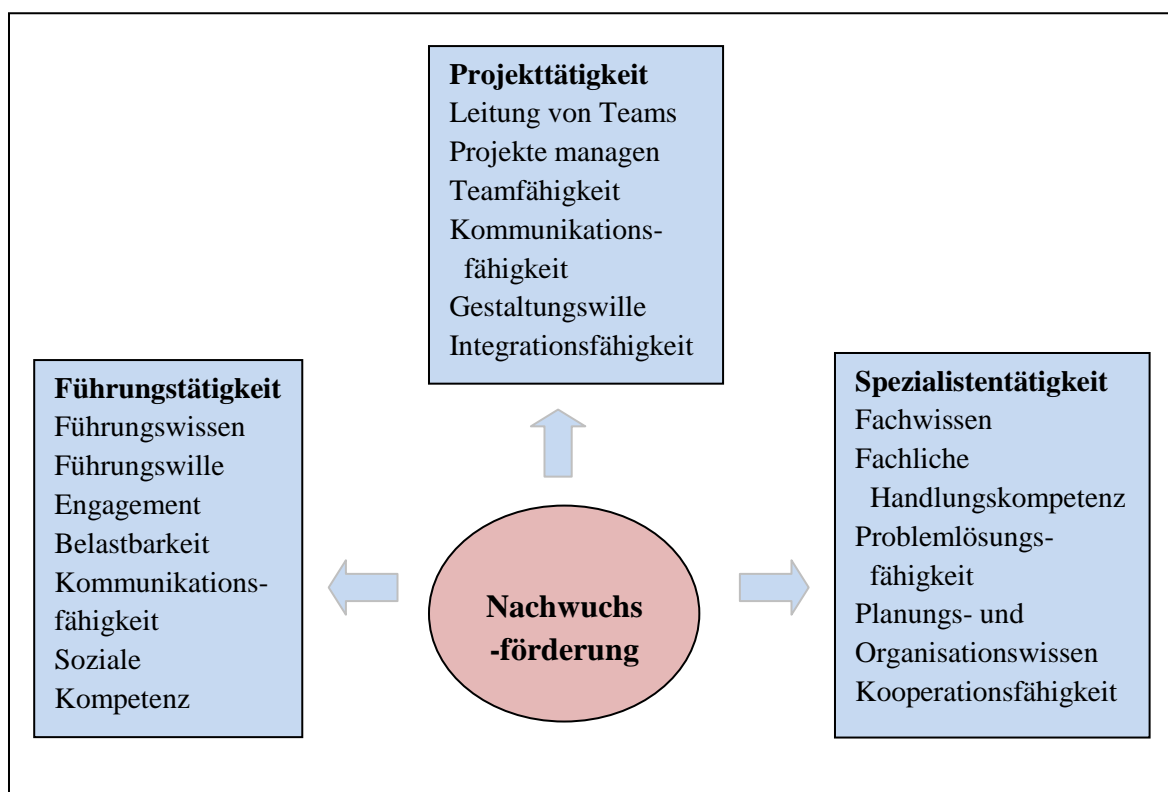


Abb. 2 Funktionen der Nachwuchsförderung

Quelle: eigene Darstellung⁴³

⁴² Vgl. Altis/Koufen 2011, S.1111.

⁴³ Orientiert an Wollsching-Strobel 1999, S. 57.

Die dualen Studenten können auf eine der drei in der Abb. 2 ersichtlichen Tätigkeiten während des Studiums vorbereitet werden. Welche Tätigkeit nach Studienabschluss wahrgenommen werden soll, hängt von den ermittelten Personalbedarfen ab.

3.1.2. Die Bedeutung von Employability

Ein weiteres Ziel der Integration dualer Studiengänge in die Personalentwicklung kann sein, die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) der vorhandenen Beschäftigten zu erhalten und zu fördern. Eine vorausschauende Personalentwicklung legt neben alternativen Rekrutierungsstrategien Wert auf eine bessere Ausnutzung des bereits vorhandenen Potentials. Employability beschreibt die Fähigkeit eines Mitarbeiters sämtliche anfallenden Aufgaben im Arbeitsalltag mit vorhandenen Kompetenzen bewältigen zu können. Zum Begriff der Beschäftigungsfähigkeit zählen verschiedene Kompetenzen der Mitarbeiter, wie z.B. Leistungsfähigkeit, Initiative, Lernbereitschaft, Kommunikations- und Reflexionsfähigkeit und Belastbarkeit.⁴⁴ Zu den Leitideen von Beschäftigungsfähigkeit gehört der Grundsatz des lebenslangen Lernens.⁴⁵ Bei der Förderung der Employability von Mitarbeitern ist zu beachten, dass sie nicht pauschal nach dem „Gießkannenprinzip“ erfolgt. Nur Potentialträger sollten die Möglichkeit der Weiterqualifizierung erhalten. Nur ihnen sollten duale Studiengänge mit dem Ziel angeboten werden, die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten bzw. sie auf eine Fach- oder Führungslaufbahn vorzubereiten. Der Ausbau der Employability ist eine Investition in die Humanressourcen und beugt der Knappheit an qualifizierten Beschäftigten vor. Wenn die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ausgewählter Mitarbeiter Ziel der Integration dualer Studiengänge in die Personalentwicklung ist, dann bieten sich berufsbegleitende Studiengänge als eine Form des dualen Studiums an.

In der vorliegenden Arbeit beziehen sich alle weiteren Überlegungen ausschließlich auf das Hauptziel der Integration des dualen Studiums in die Personalentwicklung: die Nachwuchssicherung in öffentlichen Verwaltungen.

⁴⁴ Vgl. Conrad/Speck 2010, S. 157 ff.

⁴⁵ Vgl. Wilke 2009, S. 140.

3.2. Herausforderungen im öffentlichen Sektor

Auch im öffentlichen Sektor geht es darum, die Leistungsfähigkeit und das Potential der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, um die Aufgabenerfüllung zu gewährleisten. Gerade im öffentlichen Dienst, wo Personal der teuerste Produktionsfaktor ist⁴⁶, ist es wichtig, diese Ressource mittel- bis langfristig effizient zu nutzen. In den Diskussionen in öffentlichen Verwaltungen und Gremien ist ein stetiges Hauptthema die Minimierung der Personalkosten, oftmals um jeden Preis. Der Schwerpunkt sollte jedoch auf der optimalen Nutzung von Wissen und Können vorhandener Mitarbeiter sowie auf der Gewinnung, Ausbildung und Bindung von Nachwuchskräften liegen. Die demographische Entwicklung wirkt sich auch auf den öffentlichen Sektor aus. Als Folge der niedrigen Kinderzahlen hat insgesamt der Anteil junger Menschen abgenommen und der älterer zugenommen.⁴⁷ Es wird also zukünftig ein Mangel an erwerbsfähigen Personen zu verzeichnen sein, denn wo heute weniger Kinder geboren werden, fehlen in Zukunft die Erwachsenen. Für den öffentlichen Sektor ergibt sich daraus die Herausforderung, aus dem geringen Angebot junger Nachwuchskräfte auf dem Arbeitsmarkt geeignete Potentialträger zu finden und diese auszubilden. Denn auch für den öffentlichen Dienst ist „das wichtigste Kapital (...) die intellektuelle Leistungsfähigkeit“⁴⁸.

Das öffentliche Dienstrecht stellt eine Herausforderung für den Einsatz von Instrumenten der Personalentwicklung dar. Gesetzliche Vorgaben regeln z.B. den Einsatz von Leistungsbeurteilungen und der Erstellung von Stellenbeschreibungen. Im Unterschied zur Privatwirtschaft, wo die Personalkonzepte auf der individuellen Firmenphilosophie basieren, müssen Instrumente der Personalentwicklung im öffentlichen Dienst in das Arbeits- und Dienstrecht integriert werden.⁴⁹ Dies erschwert einen flexiblen Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten.

Wenn das duale Studium als Element in die Personalentwicklung integriert werden soll, sind im öffentlichen Bereich stark juristisch geprägte Regelungen zu beachten. Die gesetzlichen Regulierungen durch die EU oder die Deutsche Regierung wachsen stetig. Diese Herausforderungen erfordern „innovative(...) Prozessgestaltungen, inkl. eGovernment, die maßgeblich nur durch junge, gut ausgebildete Mitarbeiter gestaltet werden können“⁵⁰.

⁴⁶ Vgl. Hablützel 2008, S.347.

⁴⁷ Vgl. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung 2012, S.4.

⁴⁸ Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung 2012, S. 11.

⁴⁹ Vgl. Beck 2009, S. 70f.

⁵⁰ Rotzsch/Stember 2009, S.40.

Außerdem unterliegen öffentliche Verwaltungen dem Druck der Aufgabengewährleistung bei gleichzeitigem Personalabbau. Die Vorgaben der Politik bzgl. Personalkostenreduzierung und neuen gesetzlichen Regelungen wirken sich auch auf das Angebot dualer Studienplätze aus. Besteht die Vorgabe eines politischen Gremiums Personalkosten zu reduzieren und Stellen abzubauen, werden voraussichtlich weniger duale Studienplätze angeboten. Führt eine neue gesetzliche Regelung jedoch dazu, dass das Aufgabenvolumen und die Anspruchsleistungen steigen, sind qualifizierte Nachwuchskräfte zur Problemlösung gefragt. Stellenstreichungen stehen also im Konflikt mit dem Bedarf an neuen Mitarbeitern. Privatisierungen von Teilbereichen der öffentlichen Verwaltung und Public Private Partnerships erfordern innovative Ideen von gut ausgebildeten Nachwuchskräften.

3.3. Anforderungen an die Personalentwicklung

Im Bereich der Personalentwicklung werden folgende Teilaufgaben unterschieden: die Diagnose, die Dokumentation, die Entwicklung und der Einsatz von Kompetenzen und Potentialen. Die Anforderungen an die Personalentwicklung bei der Integration dualer Studiengänge können anhand dieser Teilaufgaben beschrieben werden. Wie im Abschnitt 2.7. - Anforderungen an die Personalauswahl - erwähnt, müssen die eignungsdiagnostischen Verfahren zur Potentialeinschätzung auf die späteren dualen Studenten ausgerichtet sein. D.h. die Verfahren müssen die Bereitschaft und das Potential des (zukünftigen) Mitarbeiters identifizieren, die Kompetenzen im Rahmen eines dualen Studiums zu erwerben. Die bisher erworbenen und zukünftigen Kompetenzen der dualen Studenten sollten kontinuierlich dokumentiert werden. Diese Dokumentation ist Grundlage der Personal- und Potentialentwicklung. Das duale Studium sollte des Weiteren Teil eines individuellen Entwicklungsplanes werden, welcher die erworbenen Kompetenzen und Abschlüsse erfasst. Während und nach Abschluss des dualen Studiums sollte der Lerntransfer in die berufliche Tätigkeit jederzeit gewährleistet werden. Diese Teilaufgaben werden im Abschnitt 3.5. ausführlich erläutert. Um die Erfüllung aller genannten Teilaufgaben der Personalentwicklung zu gewährleisten, bietet es sich an, diese in Richtlinien, sog. Policy, zu regeln.⁵¹

⁵¹ Vgl. Armutat 2010, S.333f.

3.4. Regelung der Integration in Policy

Eine entsprechende Policy enthält Regelungen darüber, wer für die Aufnahme eines dualen Studiums in Frage kommen soll, welche Voraussetzungen dieser „mitbringen“ muss und welche finanziellen und/oder materiellen Leistungen dem Studenten seitens der Dienststelle gewährt werden. Diese Richtlinien hängen von den Zielen ab, die das Personalmanagement mit dem Angebot Duales Studium verfolgt.⁵² Geht es hauptsächlich um die Nachwuchssicherung, ist zu regeln, wie potentielle externe Bewerber auf das duale Studienangebot aufmerksam gemacht werden und mit welchen eignungsdiagnostischen Verfahren diese ausgewählt werden.

Ein Beispiel für eine Policy bei der Integration des dualen Bachelor-Studienganges „Verwaltungsökonomie“ in der öffentlichen Verwaltung X wird im Folgenden dargestellt. Die öffentliche Verwaltung X soll im Beispiel eine Stadtverwaltung mit ca. 400 Beschäftigten sein, in der das duale Studium als bisher noch nicht vorhandene Ausbildungsform in die Personalentwicklung integriert werden soll. Momentan gehört zu den Ausbildungsangeboten nur der Beruf des „Verwaltungsfachangestellten“.

Policy für die Integration des dualen Bachelor-Studienganges „Verwaltungsökonomie“:

1. Das Hauptziel des dualen Studienangebots festlegen: Sicherung von qualifizierten Nachwuchskräften und deren Vorbereitung auf eine Führungslaufbahn.
2. Einzelziele des Studienangebotes gemeinsam mit Führungskräften aller Ebenen vereinbaren und Akzeptanzgrundlagen schaffen.
3. Verantwortliche Mitarbeiter im Bereich Personalentwicklung und anderen Abteilungen festlegen, die die Bedarfsanalyse durchführen, in Kooperationsverhandlungen mit Hochschulen treten und die Studenten betreuen.
4. Den Bedarf an Nachwuchskräften mittels einer Bedarfsanalyse analysieren und die Anzahl der zu vergebenden Studienplätze festlegen.
5. Politisches Entscheidungsgremium einbinden: im Stadtrat über die Einführung dualer Studienangebote informieren, ggf. darüber beschließen und damit eine Legitimationsgrundlage schaffen.
6. In Kooperationsverhandlungen mit einer Hochschule treten: z.B. die Hochschule Harz in Halberstadt.

⁵² Vgl. Armutat 2010, S. 334.

7. Die Formen der Bewerbergewinnung festlegen: Hochschulmarketing betreiben, Ausbildungsstellenangebote in öffentlichen Medien publizieren, Praktika anbieten.
8. Die Voraussetzungen der Studienplatz-Bewerber festlegen: Allgemeine Hochschulreife (Abitur / Fachabitur), Notendurchschnitt in den Fächern Deutsch, Mathematik und Englisch: z.B. mind. 2,5, Kompetenzen nachweisen: z.B. gute Kommunikationsfähigkeit, Lösungsorientierung, Durchsetzungsfähigkeit. Einen Anforderungskatalog erstellen.
9. Die Verfahren der Bewerberauswahl festlegen: z.B. eintägiges Assessment-Center-Verfahren mit Rollenspielen zu den Themen „Umgang mit Bürgerbeschwerden“ und „Mitarbeiter anleiten“, anschließend ein 30 minütiges Vorstellungsgespräch.
10. Die Steuerung des dualen Studienangebotes durch ein zentrales Budget. Dieses wird vom politischen Gremium beschlossen.
11. Finanzielle und materielle Unterstützungsleistungen für duale Studenten festlegen: z.B. Arbeitsmittel fördern, Fahrtkosten zwischen Wohnort und Hochschule erstatten, monatliche Vergütung und Freistellungen regeln.
12. Die vertraglichen Bindungen an den Ausbildungsbetrieb während und nach erfolgreichem Abschluss des Studiums regeln.
13. Zentrales Mentoring und Betreuung während des Studiums regeln: einen für die dualen Studenten verantwortlichen Mitarbeiter der Personalentwicklungsabteilung bestimmen und dezentral einzelne Ausbilder in den Abteilungen der Verwaltung qualifizieren, die die dualen Studenten während der Praxisphasen betreuen.
14. Einen persönlichen Entwicklungsplan sowie einzelne Karriereziele mit den Studierenden vereinbaren und erworbene Kompetenzen fortlaufend dokumentieren und prüfen.

3.5. Steuerung der Integration anhand des Funktionszyklus

Um eine zentrale Koordination der dualen Studenten und des Studiums zu gewährleisten, sollte das duale Studium als Element der Personalentwicklung strategisch und organisatorisch zentral im Bereich des Personalmanagements angesiedelt sein. Eine kontinuierliche Dezentralisierung des Personalmanagements gehört zwar zu den Trends des 21. Jahrhunderts⁵³, die Steuerung der Integration dualer Studiengänge ist jedoch in zentraler Hand der Personalentwickler effizienter. Die Integration des dualen Studiums sollte an der Strategie der öffentlichen Verwaltung ausgerichtet sein. Anhand des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung können die einzelnen Phasen während der Integration des dualen Studiums in die Personalentwicklung veranschaulicht werden. Dieser Ablauf ist die Grundlage einer methodischen Steuerung des dualen Studiums:

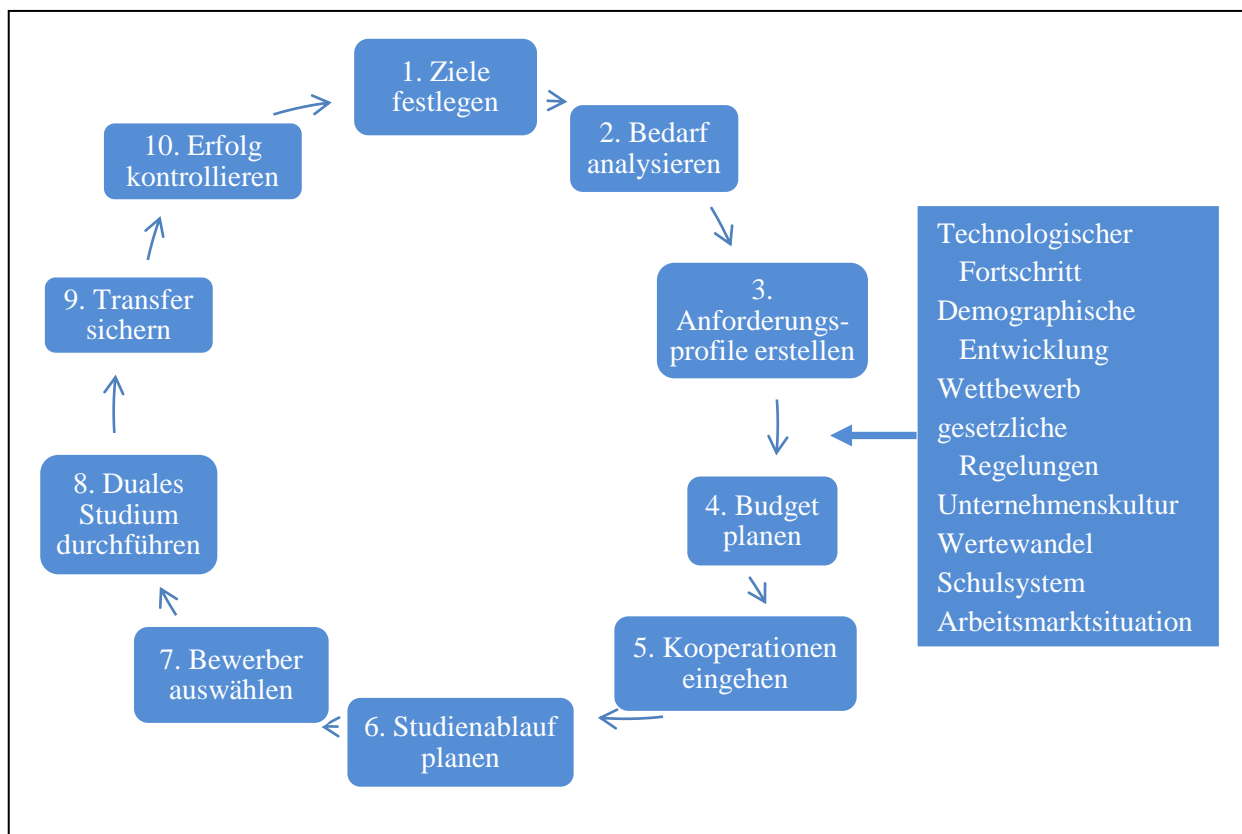


Abb.3 Funktionszyklus systematischer Entwicklung dualen Studiums.

Quelle: eigene Darstellung⁵⁴

⁵³ Vgl. Rotzsch/Stember 2009, S. 45.

⁵⁴ Angelehnt an Becker 2010, S. 252; Schindler 2008, S. 12.

Vor der Analyse des Bedarfs an Nachwuchskräften, stellt sich für die öffentliche Verwaltung X die Frage nach der aktuellen Unternehmenssituation. Diese Situationsanalyse umfasst das Aufdecken organisatorischer Stärken und Schwächen und typischer Problemfelder von internen und außenwirksamen Verwaltungsabläufen. In einem Soll-Konzept kann festgehalten werden, welche Verbesserungen und Zielsetzungen mittelfristig anzustreben sind, welche Rolle die Mitarbeiter spielen und welche Anforderungen Beteiligte künftig erfüllen müssen.⁵⁵ Zur Situationsdiagnose stellen sich in der öffentlichen Verwaltung X dabei folgende Fragen:

- Eckdaten der Verwaltung:
 - o Wie viele Mitarbeiter werden beschäftigt?
 - o Welche Leistungen werden für Bürger erbracht?
 - o Welche Aufgaben sind freiwillig und welche sind Pflichtaufgaben?
 - o Wie hoch ist das Personalentwicklungsbudget?
- Welche Führungskräfte sind an Personalentwicklungsentscheidungen zu beteiligen?
- Welches politische Gremium ist an der Einführung neuer Personalentwicklungsmaßnahmen zu beteiligen?
- Welche Entwicklungsmaßnahmen werden bisher durchgeführt? Welche Erfolge resultieren aus diesen Maßnahmen?
- Welche gesetzlichen Regelungen beeinflussen zurzeit und welche zukünftig die Arbeitsabläufe?
- Welche Entwicklung der Verwaltung X wird angestrebt?
- Welche fördernden und hemmenden Faktoren beeinflussen den Weg dorthin?
- Welche Unternehmenskultur besteht in der Verwaltung X?
- Was ist der Auslöser für das Bestreben ein duales Studienangebot einzuführen?
- Welche Erfahrungen gibt es bisher mit Personalentwicklungsmaßnahmen?

Die Situationsanalyse zur Beantwortung der o.g. Fragen kann mittels eines Workshops durchgeführt werden.⁵⁶ Sie liefert im Ergebnis Informationen zu Handlungsbedarfen und Problemfeldern in der Verwaltung. Diese Ergebnisse bilden die Grundlage für den Einsatz von Entwicklungsmaßnahmen, hier im Speziellen die Implementierung dualer Studienangebote für Nachwuchskräfte.

⁵⁵ Vgl. Wollsching-Strobel 1999, S. 65f.

⁵⁶ Vgl. Wollsching-Strobel 1999, S. 66.

Um die Akzeptanz der Einführung dualer Studiengänge im Bereich der Personalentwicklung und in allen anderen Bereichen der Verwaltung zu sichern, bietet es sich an, gemeinsam mit den Führungskräften aller Abteilungen **Ziele festzulegen**, die mit dieser Entwicklungsmaßnahme verfolgt werden sollen. Wenn das duale Studium unter dem Ziel der Ausbildung von Nachwuchskräften in die Personalentwicklung integriert wird, bildet diese Form der PE-Maßnahme den ersten Teil im Konzept der Personalentwicklung „into-the-job“.⁵⁷ Die Nachfolgeplanung gehört lt. einer Befragung der Boston Consulting Group (BCG) aus dem Jahr 2008 mit 21 % zu den dritt wichtigsten Herausforderungen, die in der Personalentwicklung zu bewältigen sind.⁵⁸ Das seit den 1990er Jahren aktuelle Thema „War for Talents“ oder auch „Wettbewerb um Hochqualifizierte“⁵⁹ macht deutlich, wie wichtig es für Unternehmen ist, so früh wie möglich talentierte Nachwuchskräfte zu binden. Die Bindung von talentiertem Nachwuchs kann durch das duale Studium optimal erfolgen, denn dieses verbindet die akademische mit der praktischen Ausbildung. Unter dem Oberziel der Nachwuchssicherung können Einzelziele vereinbart werden. Zu diesen können bspw. gehören:

- Das zukünftige Ausscheiden von Führungskräften aufgrund des Erreichens des Rentenalters kompensieren.
- Zusätzliche Aufgaben, die auf die Kommune durch gesetzliche Neu- oder Andersregelungen zukommen, wahrnehmen.
- Ein Projekt zur Optimierung von Verwaltungsabläufen, z.B. effektiverer Einsatz von Mitarbeitern, leiten.
- Fehlende Fachkompetenzen in verschiedenen Abteilungen durch den Einsatz dualer Absolventen ausgleichen.

Der Bedarf an Nachwuchskräften, die ein duales Studium absolvieren sollen, kann mit Hilfe von Lernzielkatalogen geplant werden.⁶⁰ Die Basis für die Planung bilden u.a. veränderte Arbeitsanforderungen, Stellenbeschreibungen und Arbeitsplatzanalysen. Bei der Planung sollten auch zukünftige Anforderungen berücksichtigt werden. Anhand von Stellenbeschreibungen kann festgestellt werden, welcher Output, welches Wissen und welche Kompetenzen vom Stelleninhaber erwartet werden. Diese Informationen helfen bei der Festlegung der Ziele, die mit dem dualen Studiengang verfolgt werden sollen.

⁵⁷ Vgl. Thom 2008, S. 14.

⁵⁸ Vgl. Becker 2008, S. 48.

⁵⁹ Ritz/Sinelli 2011, S. 3.

⁶⁰ Vgl. Domsch 1983, S. 103, zit. aus Schindler 2008, S. 16 f.

Wichtig ist, dass die vereinbarten Ziele auch akzeptiert werden. Dafür müssen Ziele SMART sein, das bedeutet spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und terminiert. Ohne diese konkreten Zieleigenschaften kann das duale Studium zu Misserfolgen führen, da die Wirkungen dieser Personalentwicklungsmaßnahme nicht analysierbar sind.⁶¹ Die Anforderungen an einen Stelleninhaber sollten auf die zu vermittelnden Inhalte im dualen Studium abgestimmt werden, sodass die zukünftigen dualen Studenten optimal auf die spätere Tätigkeit im Unternehmen vorbereitet werden. Das duale Studium kann sowohl auf eine Fachlaufbahn als auch auf eine Führungslaufbahn vorbereiten. Soll das Ziel des Studiums die spätere Wahrnehmung einer Führungstätigkeit sein, kann sich der duale Student schon während des Studiums darauf spezialisieren und in der Hochschule theoretisches Wissen über Führungskompetenzen erlernen. Die praktische Ausbildung in der Verwaltung sollte dann auch auf die Vermittlung von Führungsmethoden und -verhalten abzielen, um dem späteren Absolventen soviel praktisches Wissen wie möglich zu vermitteln. Bei der Auswahl der dualen Studenten sollten die Personalentwickler die Potentialbeurteilungen der Bewerber auf die spätere Tätigkeit abstimmen, d.h. werden Fachkräfte, Führungskräfte oder Projektentwickler gesucht.

Im zweiten Schritt des Funktionszyklus zur Implementierung des dualen Studienganges „Verwaltungsökonomie“ gilt es, den Bedarf an dualen Studenten und somit an Nachwuchskräften zu analysieren. Dabei wird eine **Bedarfsanalyse** auf Basis der aktuellen Situation durchgeführt, in der die tatsächlich notwendigen Soll-Bedarfe an Nachwuchskräften mit den vorhandenen Ist-Qualifikationen abgeglichen werden. Diese Bedarfsanalyse bildet die Grundlage von personalentwicklungsbezogenen Maßnahmen, hier im Speziellen das Angebot eines dualen Studienganges als Maßnahme der dualen Ausbildung. Der so ermittelte Personalentwicklungsbedarf bezeichnet die Differenz zwischen den vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter und den Erfordernissen der Arbeitsplätze⁶² und ist der Ausgangspunkt für die Anzahl der auszuscheidenden dualen Studienplätze. In der öffentlichen Verwaltung X erfolgt die Analyse des Bedarfs an Nachwuchskräften mittels der Erstellung eines Lernzielkataloges unter Beteiligung der Führungskräfte aller Abteilungen und der zuständigen Personalentwickler. Die Basis dieses Kataloges bilden Anforderungsprofile. Für die künftigen Nachwuchskräfte bzw. dualen Studenten werden Anforderungsprofile entwickelt, welche auf der Basis der Kriterien und Ziele aus dem in Schritt eins durchgeführten Workshop resultieren. Die Erarbeitung in einem Team mit

⁶¹ Vgl. Becker 2013, S. 831.

⁶² Vgl. Mentzel 1997, S. 41, zit. aus Schindler 2008, S. 16.

Führungskräften aller Abteilungen ist wichtig, um Akzeptanz für die zu Grunde gelegten Anforderungsprofile zu schaffen. Die Anforderungen richten sich nach den, in der Situationsanalyse aufgedeckten, Problemfeldern und Handlungsbedarfen, sog. „Critical Incidents“⁶³. Dabei ist relevant, welche Kompetenzen und Fähigkeiten die zukünftigen Absolventen besitzen müssen und welches Führungsverhalten von ihnen erwartet wird. Anforderungen können erstens auf der Eigenschaftsebene unterschieden werden und umfassen Merkmale einer Person, wie z.B. Flexibilität und Durchsetzungsvermögen. Zweitens können Verhaltensweisen aus der Anforderungsanalyse resultieren, die zur Bewältigung der späteren beruflichen Tätigkeit unerlässlich sind, wie z.B. sorgfältiges Planungsvermögen und schnelle Reaktionsfähigkeit.⁶⁴ Drittens können Anforderungen nach der Art der späteren Aufgaben und erwarteten Ergebnisse unterschieden werden. Diese Aufgaben und Ziele wurden in Schritt eins vereinbart und bilden die Grundlage für das Anforderungsprofil. Die Critical Incidents sind Ausgangspunkt für die Aufgabenstellungen im späteren Auswahlverfahren, in dem die Potentiale der Bewerber analysiert werden. Die Anforderungen im Profil müssen es ermöglichen, „konkret beobachtbare Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen“⁶⁵ bei der Auswahl der Studierenden zu bestimmen. Dafür müssen sie präzise formuliert sein und verwaltungsrelevante Inhalte enthalten. Zudem ist die Entwicklung eines Kompetenzmodelles aus den festgelegten Anforderungen nützlich. Dort werden die Anforderungen zu übergeordneten Kompetenzbereichen systematisiert.⁶⁶ Der Vorteil dieser Systematisierung ist, dass die Entwicklung der Nachwuchskräfte an langfristig wichtigen Anforderungen der Verwaltung orientiert ist und dass diese Kompetenzen den Ausgangspunkt für Feedback durch Vorgesetzte sind.⁶⁷

⁶³ Wollsching-Strobel 1999, S. 67.

⁶⁴ Vgl. Krumm u.a. 2012, S. 30f.

⁶⁵ Wollsching-Strobel 1999, S. 68.

⁶⁶ Vgl. Schindler 2008, S. 22.

⁶⁷ Vgl. Krumm u.a. 2012, S. 23.

Die Abbildung 4 gibt ein Beispiel für ein Kompetenzmodell, welches Grundlage für die Nachfolgeplanung und Auswahl der Studenten im Studiengang „Verwaltungsökonomie“ ist.

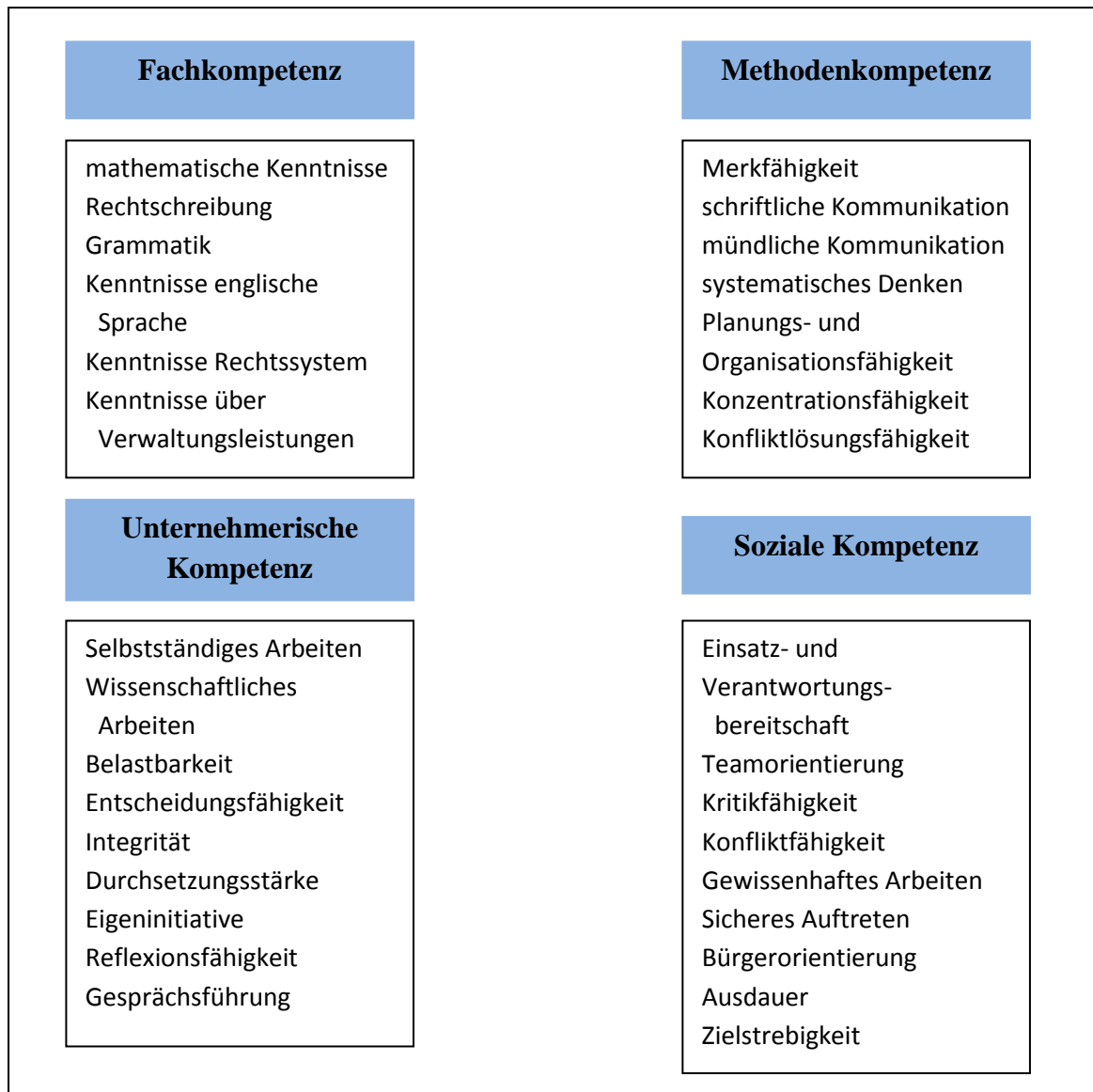


Abb.4 Kompetenzmodell duales Studium „Verwaltungsökonomie B.A.“.

Quelle: eigene Darstellung⁶⁸

Das Kompetenzmodell nennt die Merkmale der Bewerber bzw. Nachwuchskräfte, die für das duale Studium und für die später zu besetzende Stelle in der Verwaltung relevant sind. Das Modell unterteilt vier Kompetenzbereiche. Die einzelnen Kenntnisse und Fähigkeiten enthalten keine Wertungen bzgl. der Qualität der Ausprägung. Die Bewertung der Kompetenzfelder erfolgt erst in der späteren Bewerberauswahl anhand von Stufen, z.B. „wenig ausgeprägt“ und „stark ausgeprägt“. Die fachlichen Voraussetzungen beziehen sich

⁶⁸ Orientiert an Schindler 2008, S. 23; Wollsching-Strobel 1999, S. 69ff.; Krumm u.a. 2012, S. 51ff.

auf Kenntnisse, die ein Abiturient nach seinem Schulabschluss aufweisen kann. Weitere fachliche Kompetenzen, die für späteres wirtschaftliches Handeln notwendig sind, werden erst im dualen Studium vermittelt. Bei jungen Nachwuchskräften wird besonders auf „weiche“ Faktoren, wie die Persönlichkeit und soziale Kompetenz geachtet. Zu den o.g. sozialen Kompetenzen gehört auch der Umgang mit Gefühlen. Dabei spielen die Kontrolle der eigenen Gefühle sowie der Umgang mit Gefühlen von Mitarbeitern, Vorgesetzten und Bürgern eine wichtige Rolle. Das Verständnis sich in den Gesprächspartner hineinzusetzen hat im Berufsleben eine ständig hohe Bedeutung.⁶⁹ Die o.g. Methodenkompetenzen sind sowohl im dualen Studium als auch in der späteren Wahrnehmung der Tätigkeit als Verwaltungsökonom wichtig. Besonders eine gut funktionierende Kommunikation und der richtige Umgang mit sensiblen Informationen sind Voraussetzung für erfolgreiches Handeln. Die Fähigkeiten der unternehmerischen Kompetenz wie wissenschaftliches und selbstständiges Arbeiten sind nicht nur während des Studiums relevant, sondern auch für die anschließende Verwaltungsarbeit. Entscheidungsstärke und Belastbarkeit bilden vorallem in einer späteren Führungstätigkeit eine entscheidende Rolle. Der Ausgangspunkt für die spätere Auswahl von Nachwuchskräften und deren Entwicklung bildet dieses Kompetenzmodell. Es kann mit anderen Instrumenten der Personalentwicklung, wie z.B. Entwicklungsgesprächen, Anreiz- und Entlohnungssystemen und Mentoring verknüpft werden und sollte in regelmäßigen Abständen durch die Personalentwickler und Führungskräfte auf Aktualität geprüft werden.

Der nächste Schritt in der zyklusorientierte Entwicklung des dualen Studiums ist die **Budgetplanung**. In öffentlichen Verwaltungen ist die Festlegung eines Personalentwicklungsbudgets stark vom Willen des zuständigen politischen Gremiums abhängig. Das Budget wird seitens der Verwaltung, Bereich Personalmanagement, nach vorheriger Planung vorgeschlagen und mittels öffentlichen Beschluss bestimmt. Im öffentlichen Sektor stellt die Ressource Personal einen bedeutenden Kostenfaktor dar. Einsparungen im Bereich der Personalkosten werden in öffentlichen Verwaltungen häufig mit Einstellungsstopps und Ausbildungsverzicht vorgenommen. Umso wichtiger ist es, dem Entscheidungsgremium die Bedeutung der Nachwuchssicherung und effektiven Personalentwicklungsmaßnahmen zu verdeutlichen. Das Budget für die Integration des dualen Studiengangs „Verwaltungsökonomie“ sollte sorgfältig geplant werden.

⁶⁹ Vgl. Wollsching-Strobel 1999, S. 69f.

Zu den Bestandteilen des Budgets „Duales Studium“ gehören:

- Die Personalkosten des/der zuständigen Sachbearbeiter im Bereich Personalentwicklung, der/die die dualen Studenten betreuen, den Studienablauf planen und koordinieren und mit der Hochschule zusammenarbeiten.
- Die Kosten der Ausbildungsvergütungen der dualen Studenten.
- Die Kosten für Arbeitsmittel und Fahrtkosten der dualen Studenten. Diese hängen von den internen Festlegungen zur Übernahme von Kosten der Ausbildung und den daraus resultierenden vertraglichen Vereinbarungen mit den Studenten ab.
- Die Kosten aus der Kooperation mit der Hochschule (Semesterbeiträge, Prüfungsgebühren, Mitgliedschaft, personelle oder finanzielle Beteiligung an Marketingveranstaltungen in der Hochschule).
- Die Fortbildungskosten der zuständigen Sachbearbeiter im Bereich der Personalentwicklung (Weiterbildungen, Schulungen, Seminare).
- Marketingkosten (Werbung für das duale Studienangebot).
- Kosten für Stellenausschreibungen (Veröffentlichungen in Medien).
- Kosten des Bewerberauswahlverfahrens (Assesment-Center, Bewerbergespräche, Schriftverkehr mit den Bewerbern).

Die Budgetausgaben sollten fortlaufend dokumentiert und analysiert werden.

Der fünfte Schritt in der zyklusorientierten Entwicklung des dualen Studiums soll das Eingehen einer **Kooperation mit einer Hochschule** sein. Bestandteil des dualen Studiums ist neben der praktischen Ausbildung in der Verwaltung die theoretische Ausbildung in der Hochschule. Ziel der hochschulischen Ausbildung ist der Erwerb eines Hochschulabschlusses, hier speziell der Bachelorabschluss „Verwaltungsökonom B.A.“. Bei der Auswahl des Bildungspartners der Verwaltung X ist entscheidend, dass dieser zu den in Schritt eins vereinbarten Zielen der Personalentwicklung passt. Es gilt also, einen geeigneten Bildungspartner - eine Hochschule - zu finden, der den Bachelorstudiengang „Verwaltungsökonomie“ anbietet.

Bei der Auswahl der Hochschule stellen sich für die Verwaltung X folgende Fragen⁷⁰:

- Welche Hochschulstandorte werden in Betracht gezogen (regionale oder bundesweite)?

⁷⁰ Vgl. Armutat 2009, S.18ff.

- Welche Studienangebote gibt es, die zu den Erfordernissen und Zielen der Verwaltung X passen?
- Wann finden die Vorlesungen und Prüfungen im Studium statt?
- Welche Eingangsvoraussetzungen müssen die Studienbewerber aufweisen?
- Hat die Hochschule Interesse an einer Kooperation mit der Verwaltung X?
- Verfügt die Hochschule über Erfahrungen mit dualen Studiengängen?
- Welches Image und welche Qualität weist die Hochschule auf?
 - o Liegt eine anerkannte Akkreditierung vor?
 - o Gibt es Maßnahmen zur Evaluation des Studiums?
 - o Welche Ranking-Platzierung weist die Hochschule auf?
- Welche Qualität weisen die Absolventen der Hochschule auf?

Vor der Auswahl einer Hochschule könnte die Verwaltung X Kontakt zu anderen öffentlichen Behörden aufnehmen, welche schon duale Studiengänge anbieten. Hier kann ein Erfahrungsaustausch über die Kooperation mit Hochschulen hilfreich sein. Die meisten Hochschulen präsentieren sich und ihre Studienangebote im Internet. Die Recherche in Printmedien (Informationsflyern und Broschüren) oder auf Informationsveranstaltungen (Messen oder Tage der offenen Tür) helfen der Verwaltung X bei der Wahl der Hochschule. Als nächstes erfolgt die direkte Kontaktaufnahme zur Hochschule. Ist die Hochschule ausgewählt, sollte die Zusammenarbeit vertraglich im Rahmen einer Kooperationsvereinbarung geregelt werden. Diese Vereinbarung sollte folgende Inhalte aufweisen: die Kosten für die Verwaltung (Studiengebühren und andere Beiträge), einen Plan über den Studienablauf inkl. der Fächer und Vorlesungszeiten, die theoretischen und praktischen Inhalte und der zeitliche Umfang des Studiums, die Ansprechpartner beider Kooperationspartner, die zu Grunde liegende Prüfungsordnung, die Anzahl der zur Verfügung gestellten Studienplätze und die Folgen eines Studienabbruchs. Die Hochschule übernimmt, wie bei allen anderen Studiengängen, auch bei dualen die Verantwortung über die Organisation und Qualität des Studienablaufs.⁷¹ Die Organisation selbst geschieht allerdings in Abstimmung der Hochschule mit dem Praxispartner, hier der Verwaltung X. Die beiden Vertragspartner regeln bspw. die zeitliche Abstimmung von Praxis- und Studienphasen an der Hochschule und die fachliche Betreuung der Studenten während der Praxiszeiten. Ein Beispiel für einen Kooperationsvertrag zwischen der Verwaltung X und der Hochschule Y für

⁷¹ Vgl. Sattelberger/Oetker 2011, S. 21.

den dualen Bachelorstudiengang „Verwaltungsökonomie“ befindet sich im Anhang 1 dieser Arbeit.

Der nächste Schritt bei der Einführung der Personalentwicklungsmaßnahme „Duales Studium“ ist die **Planung des Studienablaufs**. Die reguläre Studienzeit dualer Studiengänge beträgt zwischen sechs und acht Semester. Der Bachelorstudiengang „Öffentliche Verwaltung (B.A.)“ an der Hochschule Harz umfasst regulär 7 Semester. Dieser Studiengang wird lt. Recherche⁷² als Vollzeitstudium angeboten. Der Student erlangt hier nach Abschluss den Bachelor of Arts (B.A.) und gleichzeitig die Laufbahnbefähigung zum gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst in ganz Deutschland. Der Studiengang „Öffentliche Verwaltung (B.A.)“ an der Hochschule Harz beinhaltet im ersten bis dritten Semester folgende Schwerpunkte: rechtliche und wirtschaftliche Grundlagen, betriebliches Rechnungswesen, Sozialwissenschaften, Privatrecht, Ordnungs- und Planungsrecht, Kommunale Verwaltung und Wirtschaft, Personalwesen, Finanzmanagement, Marketing, Psychologie und Englisch. Den Studenten werden in diesen Semestern u.a. die Kompetenzen Team- und Kommunikationsfähigkeit, Präsentationstechniken und Moderation vermittelt. Im vierten Semester ist ein Praxissemester vorgesehen, welches bei Studiengängen im dualen System in dieser Form nicht stattfindet, da die Praxisphasen in der Verwaltung sich mit den theoretischen in der Hochschule abwechseln. Häufig wechseln beide Phasen in dreimonatigem Rhythmus oder die Praxisphasen finden während den vorlesungsfreien Zeiten statt⁷³. Ab dem fünften Semester können die Studenten eine Vertiefungsrichtung wählen. Es stehen zur Wahl: Ordnungsrecht, Kultur- und Medienrecht, Kommunalrecht sowie Bau- und Umweltverwaltung⁷⁴. Im siebten Semester schreiben die Studenten ihre Bachelorarbeit im jeweiligen Vertiefungsfach und verteidigen sie anschließend im Kolloquium. Orientiert an dem Ablauf des Bachelorstudiengangs der Hochschule Harz und dem allgemeinen Aufbau ausbildungsintegrierender Studiengänge⁷⁵, erfolgt die Planung des Studienablaufs in der Verwaltung X. Das Studium soll sich blockweise in 18 Monate Studienzeit an der Hochschule Y und 18 Monate praktischer Ausbildung in der Verwaltung X gliedern. Während der Praxisphasen soll der Student in allen für das Studium relevanten Abteilungen der Verwaltung X arbeiten. Der zuständige Personalentwickler der Verwaltung X setzt den Studierenden während der Praxiszeit in der Verwaltungsabteilung ein, die den fachlichen Bezug zum

⁷² Vgl. Hochschule Harz 2015, <https://www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/oeffentliche-verwaltung/>.

⁷³ Vgl. Sattelberger/Oetker 2011, S. 21.

⁷⁴ Vgl. Hochschule Harz 2015: <https://www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/oeffentliche-verwaltung/>.

⁷⁵ Vgl. Klotz 2010, S. 153f.

theoretischen Teil des Studiums bietet. Dadurch soll eine bestmögliche Verknüpfung von Theorie und Praxis erzielt werden. Das duale Studium „Verwaltungsökonomie B.A.“ an der Verwaltung X folgt folgendem Ablaufplan⁷⁶:

1. bis 4. Semester	5. bis 6. Semester	7. Semester
Grundstudium	Spezialisierungsstudium	Abschluss
Studium an der Hochschule Y	Studium an der Hochschule Y	Bachelorarbeit & Kolloquium Verwaltungsökonom B.A.
Studieninhalte: - Neues Kommunales Haushalts- & Rechnungswesen (NKHR) - Sozialrecht - Privatrecht - Ordnungsrecht - Kommunale Verwaltung & Wirtschaft - Personalmanagement - Finanzmanagement - Marketing - Psychologie - Englisch	Spezialisierungsbereiche: - Ordnungsrecht - Kultur- & Medienrecht - Kommunalrecht - Bau- & Umweltverwaltung	- Bachelorarbeit im jeweiligen Spezialisierungsgebiet - Anschließendes Kolloquium
Ausbildung in der Verwaltung X	Ausbildung in der Verwaltung X	Ausbildungsabschlussprüfung Verwaltungsfachangestellte/r
Ausbildungsinhalte: Einsatz in den zu den Studieninhalten passenden Abteilungen der Verwaltung: - Haushalts- & Rechnungswesen - Sozialamt - Recht & Ordnung - Personal - Öffentlichkeitsarbeit	Ausbildungsbereich: je nach Spezialisierungsgebiet in der Abteilung: - Recht & Ordnung - Kulturmanagement - Haushalts- & Rechnungswesen - Bauordnung & Umwelt	- schriftliche und mündliche Abschlussprüfung am zuständigen Studieninstitut für Kommunale Verwaltung

Abb. 5 Ablaufplan duales Studium „Verwaltungsökonomie B.A.“.

Quelle: eigene Darstellung

⁷⁶ Orientiert an Purz 2010, S. 115ff.

Die ersten vier Semester bilden das Grundstudium, in dem den Studierenden sowohl theoretische Studieninhalte in der Hochschule Y, als auch praktische Anwendungsgebiete in den Verwaltungsabteilungen vermittelt werden. Die Inhalte der beiden Ausbildungsorte sind aufeinander abgestimmt, sodass der Student die Theorie in der anschließenden Praxis anwenden kann. Die theoretischen Inhalte des Hochschulstudiums sind meist in Module gegliedert. Jedes Modul schließt dabei mit einer Prüfungsleistung ab. Während der vorlesungsfreien Zeit ist der Student in der Verwaltung X eingesetzt. Den zweiten Studienabschnitt bildet das Spezialisierungsstudium. Vor Beginn des 5. Semesters wählt der Student eine der fünf genannten Vertiefungsrichtungen. Welche Richtung gewählt wird, hängt einerseits von den Interessen und Fähigkeiten des Studenten und andererseits von den Zielen der Dienststelle ab. Ist z.B. der spätere Einsatz eines Verwaltungsökonomen (B.A.) im Bereich Recht und Ordnung geplant, werden die Personalentwickler auf die Vertiefungsrichtung „Ordnungsrecht“ hinwirken. Nur so kann sichergestellt werden, dass das duale Studium den Zweck erfüllt, gezielt die geschaffenen Qualifikationen und Kompetenzen dort einzusetzen, wo sie benötigt werden. Im ausgewählten Spezialisierungsgebiet schreibt der Student im 7. Semester seine Bachelorarbeit. Als Thema der Bachelorarbeit bietet sich ein konkretes Problemfeld bzw. ein Handlungsbedarf in der Verwaltung an, welches in Schritt zwei der zyklusorientierten Planung aufgedeckt wurde. Die Abschlussprüfung im Ausbildungsberuf „Verwaltungsfachangestellter“ nimmt das zuständige Studieninstitut für kommunale Verwaltung ab, in Sachsen-Anhalt die SIKOSA. Das duale Studium endet mit der Verleihung des akademischen Grades „Bachelor of Arts (B.A.)“ und dem Bestehen der Abschlussprüfung im Ausbildungsberuf.

Die 2 Stellen für den dualen Studienplatz, die im Kooperationsvertrag unter § 1 (2) vereinbart wurden, werden durch die Verwaltung X **öffentlich ausgeschrieben**. Um Nachwuchskräfte zur Bewerbung zu aktivieren, sollte das Personalmanagement der Verwaltung X verschiedene Möglichkeiten der Personalanwerbung in Betracht ziehen. Dafür kann die Verwaltung einerseits die Kooperation mit der Hochschule nutzen. Auf Hochschulinformationstagen besteht die Gelegenheit für die Verwaltung sich als Arbeitgeber und das Angebot des dualen Studiums zum „Verwaltungsökonomen B.A.“ zu präsentieren. Im Rahmen dieser Veranstaltungen könnte die Verwaltung auch Praktika-Plätze anbieten. Bei Informationstagen sollten qualifizierte Personalmanager präsent sein und über die Verwaltungsabläufe und die Inhalte, Ziele und Organisation des dualen Studiums berichten und beraten können. Außerdem könnte über das Studienangebot auf der Internetseite der Hochschule Y informiert werden und ein Link auf die Internetseite der Verwaltung X integriert sein.

Die Verwaltung X sollte die Studienplätze über eine Jobbörse im Internet, in Tageszeitungen oder in der Broschüre der Hochschule veröffentlichen. Um potentielle Studienbewerber zu erreichen, spielt das Image und die Außenwirkung der Verwaltung X eine entscheidende Rolle. Auch die öffentliche Verwaltung nimmt mit ihren Stellenangeboten am Arbeitsmarkt teil und sollte daran interessiert sein, dort Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu erzielen. Die Personalmanager sollten daher das bisherige Personalimage der Verwaltung X bei der Zielgruppe der Schulabsolventen mit Hochschulreife analysieren und ein zielgruppenorientiertes Ausbildungsmarketing betreiben. Die konkrete Analyse des Personalimages und die Durchführung des Personalmarketing sollen keine Bestandteile der vorliegenden Arbeit sein. Die Merkmale, die das Image beeinflussen, sind bspw. das Arbeitsklima, Aufstiegs- und Karrierechancen, der Führungsstil und Anreiz- und Vergütungssysteme.⁷⁷ Bot die Verwaltung X bisher weder besondere Karrierechancen noch attraktive Einstiegspositionen, steht sie nun vor der Herausforderung, die Karrierechance des dualen Bachelorstudiums für außenstehende Potentialträger interessant zu machen. Die Verwaltung könnte bei der Ausschreibung der beiden Stellen u.a. eine attraktive Vergütung während des Studiums, anschließende Aufstiegschancen, eine spätere Führungsposition und die Unterstützung durch Mentoren als positive Aspekte des Studiums erwähnen. Die Stellenausschreibung sollte ca. ein Jahr vor geplantem Beginn des Studiums veröffentlicht werden, da die anschließende Phase der Bewerberauswahl Zeit in Anspruch nimmt. Ein Beispiel für die Ausschreibung der Studienplätze befindet sich im Anhang 2 dieser Arbeit.

Ist der Studienablauf geplant, erfolgt im nächsten Schritt die **Auswahl der Studienplatzbewerber**. Im Auswahlverfahren soll herausgefunden werden, welche Bewerber die Zulassungsvoraussetzungen besitzen und die in Schritt zwei festgelegten Anforderungen im Kompetenzmodell erfüllen. Die Verwaltung X hat als Erstes ein geeignetes Auswahlverfahren für zukünftige duale Studenten zu wählen. Das Auswahlverfahren soll es ermöglichen, das Verhalten des Bewerbers während des Studiums und in späteren Arbeitssituationen so gut wie möglich vorherzusagen und die Eignung für das duale Studium festzustellen. Die Fähigkeiten und Kompetenzen des Bewerbers müssen im Auswahlverfahren erkennbar werden, um der Verwaltung X konkrete Einschätzungen zu Qualifikationen und Potentialen der Person zu liefern. Nur so können Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl

⁷⁷ Vgl. Schindler/Brunn 2007, S. 16.

vermieden werden. Fehlbesetzungen von Stellen können zu Demotivation, Unter- oder Überforderung oder Fluktuationen schon während des Studiums führen und verursachen der Verwaltung X zusätzliche Kosten.⁷⁸ Die im Kompetenzmodell genannten sozialen Kompetenzen und Methodenkompetenzen spielen bei Bewerbern, die sich auf eine Ausbildungsstelle bewerben, eine besonders wichtige Rolle. Für die Bewerberauswahl steht eine Vielzahl von Verfahren zur Verfügung. Für die Auswahl dualer Studenten sind die folgenden Verfahren geeignet: die Analyse der Bewerbungsunterlagen, ein eintägiges Assessment-Center-Verfahren mit anschließendem Interview. Die Eignung der genannten Verfahren soll im Folgenden begründet werden. Da die Nachwuchskräfte der Verwaltung X gänzlich unbekannt sind und sie noch keinen langen Lebenslauf besitzen, bietet sich die Analyse der Bewerbungsunterlagen als erster Schritt im Auswahlverfahren an. Dabei können die schulischen Voraussetzungen anhand der Abschlusszeugnisse geprüft werden. Die Sichtung der Bewerbungsunterlagen gehört zur Vorauswahl im Verfahren und beinhaltet die Prüfung auf Vollständigkeit, d.h. Bewerbungsschreiben, Lebenslauf, Foto, Schul- und Praktikazeugnisse, und die äußere Erscheinung und Form. Im Ergebnis der Vorauswahl erteilt die Verwaltung X den Kandidaten, die nicht in Frage kommen, eine Absage. Die Bewerber, deren Unterlagen den Anforderungen genügen, werden zum weiteren Auswahlverfahren eingeladen. Die Schulnoten allein sagen noch nichts über die Persönlichkeit und die sozialen Kompetenzen des Bewerbers aus. Daher folgt ein Assessment-Center-Verfahren, in welchem geprüft wird, welche Bewerber die Anforderungen im Kompetenzmodell erfüllen. AC gehören zu den situationsorientierten Verfahren. Darin werden Situationen des späteren Arbeitsalltags simuliert und es wird geprüft, wie gut die Kandidaten in diesen Situationen agieren und reagieren.⁷⁹ Einerseits sollen die vorhandenen Fähigkeiten der Bewerber eingeschätzt werden. Andererseits soll aufgedeckt werden, wo der Bewerber Potentiale hat, die mit individueller Förderung ausgebaut werden können.⁸⁰ Das AC dient also auch zur Potentialanalyse. Bei der Auswahl dualer Studenten eignet sich ein Gruppen-AC, da hierbei beobachtet werden kann, wie der Einzelne im Team agiert und die Kompetenzen Konflikt- und Kooperationsfähigkeit sowie Teamorientierung überprüft werden können. Der Schwerpunkt des AC liegt hier auf der Bewältigung von berufsnahen Arbeitssimulationen. Das AC gliedert sich in die Bausteine: Anforderungsprofil und Kompetenzmodell kreieren, Beobachtungen und Übungen durchführen, Beobachtungsauswertungen und individuelle Rückmeldegespräche mit den Bewerbern

⁷⁸ Vgl. Horsch 2006, S. 6.

⁷⁹ Vgl. Randhofer 2010, S. 385f.

⁸⁰ Vgl. Rohrschneider u.a. 2010, S. 71.

führen. Um die Beobachtungen im AC objektiv durchzuführen und die Ergebnisse effektiv zu nutzen, werden die Beobachter im Vorfeld geschult und die Übungen basieren auf dem erstellten Kompetenzmodell. Da die Bewerber auf duale Studienplätze keine Arbeitserfahrungen besitzen, liegt das Hauptaugenmerk auf den sozialen Kompetenzen. Zwei mögliche Aufgabenstellungen in einem AC zur Auswahl von dualen Studenten für die Verwaltung X werden im Folgenden beschrieben.

Übung 1: Ein Bürger beschwert sich

Sie sind Mitarbeiter im Ordnungsamt der Stadt X und für den ruhenden Verkehr (gesetzkonformes Parken und Halten im öffentlichen Verkehrsraum) zuständig. Herr Müller kommt ohne zu klopfen, sehr erobst und mit hoch rotem Kopf in ihr Büro gestürmt. Nach kurzem Luft holen, beschwert er sich über das „Knöllchen“, das an seinem Auto klebte. Er beteuert, er habe nur 3 Minuten an der Straße gehalten, um seine kranke Frau zum Arzt zu bringen. Er sagt, dort sei noch nie ein Halteverbotschild gewesen und er habe auch keines gesehen. Herr Müller will das Ordnungsgeld in keinem Fall bezahlen. Wie reagieren Sie auf Herrn Müller?

Übung 2: Einen Mitarbeiter anleiten

Sie sind Leiter der Abteilung Haushalts- und Rechnungswesen in der Verwaltung X. Für den Jahresabschluss soll ein Bericht über die Investitionen des letzten Jahres an die Kommunalaufsicht geliefert werden. Ihre Mitarbeiterin Frau Schmidt soll dafür kurzfristig eine Übersicht erstellen und ihnen bis zum Nachmittag zuarbeiten. Sie sind mit der Arbeit von Frau Schmidt bisher sehr zufrieden und möchten nur von ihr diese Zuarbeit bekommen. Sie haben gestern durch eine andere Kollegin erfahren, dass der Mann von Frau Schmidt seit 2 Tagen schwer krank in einer Klinik liegt. Führen Sie das Gespräch mit Frau Schmidt und leiten Sie sie an.

Die Übung 1 beschreibt eine Konfliktsituation im Arbeitsalltag, wie sie auf den Absolventen nach Abschluss seines Studiums zukommen könnte. Hier sollen u.a. die Kompetenzen mündliche Kommunikation, Bürgerorientierung, Konfliktfähigkeit, Gesprächsführung und Kenntnisse über Verwaltungsleistungen geprüft werden. In der Übung 2 sollen die AC-Teilnehmer auf die Kompetenzen Mitarbeiter- und Gesprächsführung, mündliche Kommunikation und Einfühlungsvermögen getestet werden. Als Vorbereitung auf die Übungen könnten den Teilnehmern passende gesetzliche Grundlagen (für Übung 1) und andere Hilfestellungen zur Verfügung gestellt werden. So kann geprüft werden, in wieweit

der Teilnehmer die Hilfsmittel anwenden und für sich nutzen kann. Nach der Durchführung der Übungen erfolgt eine Auswertung der Beobachtungen durch die Beobachter. Anschließend werden die Ergebnisse in Feedbackgesprächen mit den Teilnehmern ausgewertet. Die positiven und auch negativen Rückmeldungen helfen den Teilnehmern für ihre zukünftige berufliche Entwicklung weiter. Aufbauend auf den o.g. Übungen könnten die Teilnehmer in einem zweiten Teil des AC eine Postkorbsimulation durchlaufen. In dieser werden den Bewerbern komplexere Sachverhalte schriftlich anhand von Telefonnotizen oder Emails zur Verfügung gestellt. Zu jedem Sachverhalt muss der Teilnehmer dann Entscheidungen über mögliche Handlungen treffen, Prioritäten setzen und einzelne Situationen vernetzen.⁸¹ Der Bewerber soll dabei zu ca. 30 Dokumenten Entscheidungsnotizen hinterlassen und Prioritäten setzen. Dabei können u.a. die Kompetenzen selbstständiges Arbeiten, Entscheidungs- und Problemlösungsfähigkeit und Eigeninitiative geprüft werden. Da der Bewerber in kurzer Zeit Wichtiges von Unwichtigem trennen muss, entsteht eine Stresssituation, die wiederum an den späteren Arbeitsalltag angelehnt ist. Der zeitliche Ablauf im AC-Verfahren zur Auswahl dualer Studenten wird in der Verwaltung X wie folgt geplant:

Die Teilnehmer werden vor Beginn der Assessment- Center- Übungen in den Ablauf und die Themenstellungen eingeführt, dies dauert ungefähr 20 Minuten. Pro Teilnehmer werden 2 Übungen à 15 Minuten mit den Themen „Ein Bürger beschwert sich“ und „Einen Mitarbeiter anleiten“ durchgeführt. Anschließend bearbeiten die Bewerber eine Postkorbsimulation. Dafür werden jedem Bewerber 20 Minuten Vorbereitungszeit und 10 Minuten Zeit für die Präsentation der Ergebnisse und Lösungen eingeräumt. Zwischen jeder Übung wird eine 10 minütige Pause geplant. Nachdem die Beobachter ihre Ergebnisse ausgewertet haben, erfolgt ein 5 bis 10 minütiges Feedback pro Teilnehmer. Wichtig bei der Durchführung der Übungen ist die Vergleichbarkeit, d.h. alle Bewerber erhalten die gleichen Aufgabenstellungen. Die Anzahl der Beobachter und die Zeit, die für die Durchführung des AC eingeplant werden, hängt davon ab, wie viele Bewerber zur Endauswahl eingeladen werden.⁸² Bei einer größeren Bewerberzahl könnten zwei Beobacherteams eingesetzt werden. Für die Beobachtungen im AC sollten Auswertungsbögen erstellt werden, die Kompetenzfelder und Anforderungen der Verwaltung beinhalten und es ermöglichen, je Anforderung eine Skalenbewertung

⁸¹ Vgl. Rohrschneider u.a. 2010, S. 83.

⁸² Vgl. Rohrschneider u.a. 2010, S. 91ff.

vorzunehmen. Die Skalenwertung kann fünfstufig sein und von „weit unter den Anforderungen“ bis „übertrifft die Anforderungen deutlich“ reichen⁸³.

Im Anschluss an das Assessment Center wird mit jedem Bewerber ein strukturiertes Interview von 30 Minuten geführt. Dieses Interview sollte ebenfalls auf Basis des Kompetenzmodells und entlang eines Gesprächsleitfadens geführt werden. Das Bewerbungsgespräch sollte von mehreren Interviewern geleitet werden, die im Vorab geschult wurden. Das Interview folgt folgendem Aufbau⁸⁴:

1. Gesprächsbeginn
2. Selbstvorstellung des Bewerbers
3. Freies Gespräch
4. Biographischer Fragebogen
5. Realistische Tätigkeitsinformationen
6. Situative Fragen
7. Gesprächsabschluss

Im Bewerbungsgespräch sollten die Motivationen, Stärken und Schwächen des Bewerbers zu Tage kommen. Neben Fragen zur Biographie können persönliche Informationen über die Reaktionen des Bewerbers in bestimmten privaten und späteren beruflichen Situationen erfragt werden. Die Personalmanager der Verwaltung X sollten dem Bewerber in diesem Gespräch realistische Informationen zum konkreten Verlauf des Studiums geben und ihre Erwartungen und Anforderungen an die Nachwuchskraft aufzeigen, um spätere Enttäuschungen und Resignationen während des Studiums und der beruflichen Beschäftigung zu vermeiden. Das Gespräch schafft Klarheit über die Vorstellungen und Fähigkeiten des Bewerbers und seine Entwicklungsziele.⁸⁵ Im Ergebnis des Auswahlverfahrens steht die Auswahlentscheidung. Die Verwaltung X entscheidet sich für die 2 qualifiziertesten und talentiertesten Nachwuchskräfte, die bei dem Auswahlverfahren am besten abgeschlossen haben. An der Auswahlentscheidung sind die Mitglieder der Abteilung Personalmanagement, ausgewählte Führungskräfte und Mitglieder des Personalrates beteiligt⁸⁶. Ist die Auswahlentscheidung getroffen, schließt die Verwaltung X mit den beiden gewählten Bewerbern einen Ausbildungsvertrag. Sie werden gleichzeitig an der Hochschule Y immatrikuliert. Das duale Studium beginnt.

⁸³ Vgl. Rohrschneider u.a. 2010, S. 97.

⁸⁴ Vgl. Schuler 1996, S. 90, zit. aus: Horsch 2006, S. 35.

⁸⁵ Vgl. Wollsching-Strobel 1999, S. 83.

⁸⁶ Vgl. Horsch 2006, S. 60.

Im achten Schritt des Zyklus der systematischen Entwicklung des dualen Studiums wird das **Studium durchgeführt**. Zu Beginn des Studiums bietet es sich an, gemeinsam mit dem dualen Studenten einen Entwicklungsplan zu erarbeiten. Diese Aufgabe nimmt der zuständige Mitarbeiter der Personalentwicklungsabteilung wahr, der die Studenten betreut. Auf der Grundlage der Beobachtungen im Auswahlverfahren können in diesen individuellen Entwicklungsplan Lernziele aufgenommen werden, die der Student während des Studiums erreichen kann und soll. Neben den Lernzielen legt der Plan Maßnahmen fest, die zur Erreichung der Ziele beitragen sollen und es wird klar geregelt, welche Unterstützungsleistungen dem Studenten gewährt werden. Dieser Förderplan dokumentiert die einzelnen Entwicklungsschritte und Fähigkeiten des Studenten im Laufe des Studiums. Klar definierte und erreichbare Meilensteine im Plan können sich motivationsfördernd auf die Arbeit des Studenten auswirken. Aus Sicht der öffentlichen Verwaltung X schafft der Plan Transparenz über die aktuellen Fähigkeiten des Studenten und seine Entwicklungspotentiale. Der Plan sollte schriftlich fixiert werden, um Verbindlichkeit zu schaffen und die Lernerfolge systematisch zu erfassen.⁸⁷ Orientiert am Kompetenzmodell der Verwaltung X können in die Entwicklungspläne der beiden angehenden Verwaltungsökonomie folgende Ziele aufgenommen werden:

1. Der Studierende erlernt in den ersten 4 Semestern des Studiums (Grundstudium) das theoretische Grundlagenwissen in der Hochschule Y und schließt alle Prüfungen dieses Studienteiles mit dem Vermerk „bestanden“ ab.
2. In den praktischen Teilen des Studiums ist der Student in den Abteilungen der Verwaltung eingesetzt, deren Aufgabenbereiche thematisch zu dem aktuell in der Hochschule vermittelten Wissen passen.
3. Während des gesamten Studiums wird dem Studenten ein Mentor zur Seite gestellt. Dieser begleitet und unterstützt den Studenten in Fragen des Studiums und in seiner Persönlichkeitsentwicklung. Der Mentor wird durch die Dienststelle ausgesucht und verfügt über fachliche Kompetenzen.
4. Vor Beginn des 5. Semesters wählt der Student in Absprache mit der Dienststelle eine im Studienplan aufgeführte Vertiefungsrichtung. Dieses Schwerpunktgebiet kann bis zum Abschluss des Studiums nur in Ausnahmefällen geändert werden.
5. Die Verwaltung X stellt sicher, dass der Studierende während des 5. und 6. Semesters in der Abteilung eingesetzt wird, die thematisch dem Vertiefungsfach entspricht.

⁸⁷ Vgl. Wollsching-Strobel 1999, S. 109f.

6. Der Student schreibt im 7. Semester seine Abschlussarbeit im Vertiefungsfach und wird bei der Themenfindung durch den zuständigen Mitarbeiter der Personalentwicklung und seinen Mentor unterstützt.
7. Die Bachelorarbeit thematisiert ein kritisches Handlungsfeld der Verwaltung X. Der Studierende präsentiert die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen dieser Arbeit nach erfolgreichem Abschluss des Studiums vor einem internen Gremium aus qualifizierten Mitarbeitern der Verwaltung X.
8. Der Student besteht die Abschlussprüfung im Ausbildungsberuf des Verwaltungsfachangestellten bei dem Studieninstitut für Kommunale Verwaltung mind. mit der Note „gut“. Ist dieses Ziel erreicht, bietet die Verwaltung X dem Studenten einen unbefristeten Arbeitsvertrag an.

Ein wichtiger Aspekt während der Durchführung des dualen Studiums ist die Betreuung der studierenden Nachwuchskräfte. Eine kontinuierliche Betreuung fördert die Bindung und Loyalität der Studenten zum Arbeitgeber und wirkt motivierend und leistungssteigernd. Eine regelmäßige persönliche Betreuung während des dualen Studiums senkt das Fluktuationsrisiko, da der Student sich respektiert und wahrgenommen fühlt. Die Betreuung der Studenten beinhaltet u.a. die fachliche Betreuung durch einen Mentor, regelmäßige Gespräche zum Studienablauf und zu Problemstellungen während des gesamten Studiums, die Information des Studenten über interne Abläufe und Neuerungen in der Verwaltungsarbeit, das Schaffen einer Lernumgebung während des praktischen Einsatzes in der Behörde und die kontinuierliche Fortschreibung des persönlichen Entwicklungsplanes. Regelmäßige Gespräche geben den Nachwuchskräften eine individuelle Rückmeldung und helfen ihnen, sich selbst in ihrer Leistung einzuschätzen und zu reflektieren. Das **Mentoring** kann während der Ausbildung hilfreich sein, da es die Selbstentwicklung der Studenten fördert. Ein Mentor begleitet und unterstützt hierbei den Studierenden während seiner gesamten Ausbildung. Er gibt Erfahrungen und Wissen weiter und berät in konkreten Situationen zu aktuellen Fragen. Der Mentor gibt dem Studenten Feedback zu seiner Persönlichkeitsentwicklung und unterstützt ihn bei der Karriereplanung. Der Mentor dient in der Verwaltung als Bindeglied zwischen Dienststelle und Studierendem und trägt zur Bindung der Nachwuchskräfte bei.⁸⁸

Zur Durchführung des dualen Studiums in der Verwaltung X gehört auch die Zusammenarbeit mit der Hochschule Y. Beide Partner stimmen sich regelmäßig durch die zuständigen Mitarbeiter über den organisatorischen Ablauf und die inhaltlichen Schwerpunkte des

⁸⁸ Vgl. Reichelt 2010, S. 439ff.

Studiums ab. Die Hochschule Y stellt der Verwaltung X vor Beginn eines Semesters einen aktuellen Stundenplan zur Verfügung und informiert sie über die vom Studenten zu erbringenden Leistungen. Die Verwaltung X wirkt an den zu vermittelnden wissenschaftlichen Inhalten des Studiums mit und bringt ihre Erfahrungen aus der praktischen Tätigkeit ein. Die enge Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Verwaltung sichert hierbei den Erfolg des Studiums und die Aktualität der inhaltlichen Themen.

Die Investitionen der Verwaltung X in das duale Studium lohnen sich nur, wenn der **Lerntransfer gesichert** ist. Das bedeutet, die Personalentwicklungsmaßnahme Duales Studium ist nur erfolgreich, wenn die Bachelorabsolventen ihr erworbenes Wissen und ihre Kompetenzen auch im Arbeitsalltag in der Verwaltung X einsetzen können. Einerseits bedingt die persönliche Einstellung des Absolventen den Erfolg des Transfers. Ist dieser daran interessiert und motiviert das Erlernte in der anschließenden Berufspraxis anzuwenden und erkennt er eigene Lernbedarfe und reflektiert regelmäßig seine Arbeitsweise, dann fördert dies den Erfolg des Transfers.⁸⁹ Andererseits sind die beruflichen Voraussetzungen, die die Verwaltung für den Absolventen schafft, entscheidend für eine erfolgreiche Anwendung des Gelernten im Berufsalltag. Zu diesen Rahmenbedingungen gehört das Aufgabengebiet, welches dem Absolventen zugeteilt wird. Dieses sollte konkrete Kompetenzen und Fähigkeiten von dem Studenten erfordern, auf die er sich im zweiten Teil des Studiums und auch in seiner Abschlussarbeit spezialisiert hat. Nur so kann das Wissen der Nachwuchskraft optimal genutzt werden und zum gesamten Erfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit der Verwaltung beitragen. Neben der Art der Aufgaben spielt auch die Akzeptanz des Absolventen bei den Mitarbeitern und Führungskräften der Verwaltung eine wichtige Rolle. Werden die erworbenen Kompetenzen und das, vielleicht neue, fachliche Know-how der Nachwuchskraft als förderlich und zukunftsweisend angesehen und wird der Absolvent als gut ausgebildete Fach- oder Führungskraft akzeptiert, dann steht dem Transfer des Gelernten nichts im Weg. Herrscht in der Verwaltung jedoch eine Kultur, in der neues Wissen und Qualifikationen abfällig und unter dem Motto „Bisher hat das alles auch ohne neue Methoden geklappt.“ betrachtet werden, kann diese die Einbringung von aktuellem Wissen und die Einführung neuer wissenschaftlicher Methoden in der Verwaltung erschweren. Daher ist es wichtig, dass die Mitarbeiter im Bereich Personalentwicklung vor Einführung dualer Studienangebote die Führungskräfte aller Abteilungen bei der Zielsetzung, Kompetenzanalyse

⁸⁹ Vgl. Schindler 2008, S. 35ff.

und Planung dieser Entwicklungsmaßnahme mit einbeziehen. Wenn alle Mitarbeiter von Anfang an an Entscheidungen mitwirken, steigert das die Akzeptanz dieser Maßnahme und somit auch der dualen Absolventen erheblich. Treten dennoch Transferprobleme auf, sollte den Ursachen auf den Grund gegangen und eine Behebung in Zusammenarbeit mit der Nachwuchskraft und den Führungskräften gesucht werden. Denn „die Steuerung des Transfersicherungsprozesses ist zentrale Aufgabe für die Führungskräfte als Personalentwickler vor Ort“⁹⁰. Eine hohe Transferleistung kann nur erzielt werden, wenn die Ablauf- und Aufbaustrukturen der Verwaltung X an die qualifizierten Studienabsolventen angepasst sind.⁹¹

Im letzten Schritt der systematischen Integration des dualen Studiums wird der **Erfolg** der Personalentwicklungsmaßnahme **kontrolliert**. Die Personalentwickler und Führungskräfte in der Verwaltung benötigen zur Messung der Qualität und des Erfolges der Maßnahme Duales Studium zuverlässige Informationen. Diese können im Rahmen einer Evaluation der Personalentwicklung gewonnen werden.⁹² Die Ziele der Evaluation sind Veränderungsbedarfe bei der Gestaltung des dualen Studiums aufzudecken und die Wirksamkeit des Studiums für die Kompetenzentwicklung zu überprüfen. Die Erfolgskontrolle bezieht sich auf vier Analysebereiche: die Konzeptanalyse, die Input-Analyse, die Prozessanalyse und die Output-Analyse.⁹³ In der Evaluation des Personalentwicklungskonzeptes wird die Strategie und die Umsetzbarkeit der vereinbarten Ziele für die Maßnahme duales Studium betrachtet. Die Personalentwickler prüfen, ob die in Schritt eins des Funktionszyklus festgelegten Ziele wie die Kompensation von Personalausritten, die Leitung eines Projekts zur Optimierung der Verwaltungsabläufe und der Ersatz fehlender Fachkompetenzen durch das duale Studium erreicht werden können. Außerdem wird die Organisation des dualen Studiums im Bereich Personalentwicklung evaluiert. Hierzu gehören die Verankerung der Maßnahme im Bereich Personalentwicklung, die Zusammenarbeit zwischen Personalentwicklern, Führungskräften und der Hochschule Y sowie die Prüfung, wie relevant die Instrumente zur Steuerung des dualen Studiums sind. Zuletzt wird bei der Evaluation des Konzeptes geprüft, wie sich die Maßnahme duales Studium in andere Aufgaben des Personalmanagements, wie das Personalmarketing, die Personalauswahl, die Personalführung und die Personalbindung einfügt. Der zweite Analysebereich konzentriert sich auf den Input des dualen Studiums.

⁹⁰ Becker 2013, S. 838.

⁹¹ Vgl. Becker 2013, S. 838.

⁹² Vgl. Schindler 2008, S. 38ff.

⁹³ Vgl. Schindler 2008, S. 39; Becker 2013, S. 835f.

Hier wird analysiert, ob die in Schritt zwei der Integration durchgeführte Bedarfsanalyse auf verwertbaren Quellen basiert. Zur Ermittlung des Bedarfs wurden in der Verwaltung X Anforderungen an duale Studenten ermittelt, die auf dem in Abb. 4 dargestellten Kompetenzmodell basieren. In der Input-Evaluation wird nun geprüft, ob diese Anforderungen und Kompetenzen sorgfältig ausgewählt und die erstellten Profile aussagekräftig sind und von den beteiligten Mitarbeitern akzeptiert werden. Außerdem wird in diesem Schritt evaluiert, ob das Auswahlverfahren zuverlässige Ergebnisse liefert. Die Prüfung der Bewerbungsunterlagen, das Assessment-Center-Verfahren und das strukturierte Interview werden auf Validität geprüft. Für das Assessment Center bedeutet das, dass überprüft wird, inwieweit die Situationssimulationen mit der Wirklichkeit übereinstimmen.⁹⁴ Zum Input des dualen Studiums gehören auch die Messung der Kompetenz aller Beteiligten und das Bewusstsein der darin involvierten Führungskräfte. Denn die Umsetzung des dualen Studiums kann nur so effektiv und wirksam sein, wie die verantwortlichen Mitarbeiter fachlich und methodisch in der Lage sind, die Integration des Studiums in die Personalentwicklung durchzuführen. Die Analyse der Prozesse im dritten Schritt konzentriert sich auf die Qualität der Durchführung des dualen Studiums. Dabei geht es um die Methodik des zu Grunde liegenden Konzeptes und die Abstimmung des Studienangebots mit anderen Personalentwicklungsmaßnahmen, wie z.B. der dualen Berufsausbildung. In der Prozessevaluation wird die Effizienz des Studienablaufs kontrolliert, z.B. wie das bereitgestellte Budget verwendet wurde. Die Prüfung des Outputs des dualen Studiums wird im letzten Schritt evaluiert und konzentriert sich auf die Messung der Wirksamkeit dieser Maßnahme. Hierbei kann geprüft werden, inwieweit die Verwaltung X die Ziele tatsächlich realisiert hat, die in Schritt eins des Funktionszyklus vereinbart worden. Zudem kann die Erweiterung der Kompetenzen und Fähigkeiten der Studenten anhand der Prüfungsergebnisse und praktischen Beurteilungen festgestellt werden. Hierfür kann der kontinuierlich geführte individuelle Entwicklungsplan der Studenten ausgewertet werden. Während und nach dem Abschluss des Studiums sollten Gespräche mit den Studierenden geführt werden, in denen die positiven und negativen Eindrücke sowie die Kompetenzerweiterung besprochen werden. Ob der Student z.B. konfliktfähig ist und bürgerorientiert arbeitet, kann während der praktischen Ausbildung festgestellt werden. Die Erlangung von Wissen und Fertigkeiten wird anhand der schriftlichen und mündlichen Prüfungen im theoretischen Teil an der Hochschule geprüft. Die Lern- und Transfererfolge stellen sich in der anschließenden Tätigkeit der Absolventen heraus. Die Effektivität des

⁹⁴ Vgl. Becker 2013, S. 520.

dualen Studiums kann in einer Kosten-Nutzen-Analyse evaluiert werden, wobei die Erfolge in der Erweiterung der sozialen Kompetenzen schwierig messbar sind.

Der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung hilft bei der Gestaltung der einzelnen Schritte zur erfolgreichen Integration des dualen Studienganges „Verwaltungsökonomie (B.A.)“ in der Verwaltung X. Die Elemente des Zyklus bauen aufeinander auf und beeinflussen sich gegenseitig. Zu beachten sind die äußeren Faktoren Arbeitsmarktsituation, gesetzliche Regelungen, Wertewandel und Schulsystem. Diese können sich auf jeden Schritt der Integration dualer Studiengänge unterschiedlich auswirken. Wichtig für eine erfolgswirksame Durchführung der Integration dieser Personalentwicklungsmaßnahme ist die Einbindung und Zusammenarbeit aller Beteiligten, d.h. Personalmanager, Führungskräfte und die dualen Studenten. Um die Zusammenarbeit zielführend zu gestalten, sind im Vorhinein klare Verantwortungsbereiche zu definieren.

3.6. Personalentwicklungscontrolling

Die Evaluation der PE-Maßnahme Duales Studium lässt sich im **Personalentwicklungscontrolling** zusammenfassen. Zu den Instrumenten des PE-Controlling zählen die Erstellung von Personalportfolios und Balanced Scorecards (BSC). Die Balanced Scorecard erfasst alle Größen, die zur Messung des Erfolges der Maßnahme Duales Studium erforderlich sind. Zu den Inhalten der BSC zählen die Ziele, die in Schritt eins des Funktionszyklus vereinbart wurden, die daraus abgeleiteten Kennzahlen und zu erreichenden Zielwerte und die Personalentwicklungsmaßnahme Duales Studium.⁹⁵ Ähnlich der Messung der Nutzen von Sachinvestitionen, lassen sich die Nutzen der Personalentwicklungsmaßnahme Duales Studium auch durch eine Kosten-Nutzen-Analyse messen.⁹⁶ Die Kosten des dualen Studiums können durch die Personalentwickler digital erfasst und ausgewertet werden. Es sollte dabei jedoch nicht nur die finanzielle Perspektive dieser Maßnahme betrachtet werden. Denn die Wertschöpfung, d.h. die Nutzen, die durch das duale Studium erzielt werden, spielen eine größere Rolle. Die Nutzen sind jedoch schwer messbar. Die Nutzen können anhand der Erreichungsgrade der vereinbarten Ziele gemessen werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Ziele SMART sind. Anhand der Balanced Scorecard, die zum strategischen Teil des Controllings gehört, können u.a. die folgenden Punkte ausgewertet werden:

- die Wertschöpfungsbeiträge des dualen Studiums
- der Return-on-Investment des dualen Studiums
- die effiziente Durchführung des dualen Studiums
- die erzielten Lernerfolge
- die Kompetenzen der Personalentwickler und involvierten Führungskräfte
- die Zufriedenheit der Führungskräfte mit den Kompetenzen und Fähigkeiten der Bachelorabsolventen und
- die Zufriedenheit der Absolventen mit der Qualität ihrer Ausbildung und Karriereentwicklung.

Dabei gehört die Messung der Kennzahl „Return-on-Investment“ zum operativen PE-Controlling.⁹⁷ Weitere Kennzahlen für das duale Studium sollten in Zusammenarbeit der Personalentwickler mit allen beteiligten Führungskräften erstellt werden. Nur so können aussagefähige Kennzahlen festgelegt werden und Akzeptanz finden.

⁹⁵ Vgl. Schindler 2008, S. 42.

⁹⁶ Vgl. Hartwig 1994, S. 343.

⁹⁷ Vgl. Schindler 2008, S. 44f.

Zusammenfassung

Aktivitäten in der Personalentwicklung beschränkten sich im öffentlichen Dienst in den letzten Jahren meist ausschließlich auf Mitarbeitergespräche und Aus- und Weiterbildungsangebote.⁹⁸ Die Personalentwicklungsaktivitäten haben aber bis heute zugenommen. Die berufliche Erstausbildung ist zur Priorität der PE-Maßnahmen geworden, um eine kontinuierliche Nachwuchssicherung zu gewährleisten.⁹⁹ Wenn sich öffentliche Verwaltungen für eine wirksame und nachhaltige Nachwuchsförderung entscheiden, um ihren Personalbestand mit jungen Potentialträgern zu sichern, dann sollte den Mitarbeitern bewusst sein, dass dies Auswirkungen auf die Entwicklung des gesamten Personalmanagements hat. Die Integration von Maßnahmen zur Nachwuchssicherung erfordert bestimmte Voraussetzungen und wirkt sich auf die Entwicklung und Kultur der Verwaltung aus. Die Notwendigkeit einer stetigen Nachwuchssicherung ergibt sich im öffentlichen Dienst aus der demographischen Entwicklung und dem Wandel zu einer Wissensgesellschaft, in der das Wissen und die Methoden von heute in naher Zukunft schon überholt sein können. In der vorliegenden Arbeit wurde die Integration des dualen Studienganges „Verwaltungsökonomie B.A.“ in der öffentlichen Verwaltung X dargestellt. Die Einführung dieser dualen Ausbildungsform hat nicht nur Auswirkungen auf den Bereich Personalentwicklung. Auch die Bereiche Personalmarketing, Personalführung, Personalauswahl und Personalbindung sind auf dieses Studienangebot abzustimmen. Anhand des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung, orientiert an der Darstellung von Manfred Becker aus den Jahren 2010 und 2013, wurden die Teilschritte der Integration des dualen Studienganges in die Personalentwicklung am Beispiel der Verwaltung X beschrieben. Nachdem in der Situationsanalyse die aktuellen Problemfelder und Handlungsbedarfe aufgedeckt werden, vereinbaren Personalentwickler und Führungskräfte aller Abteilungen gemeinsame Ziele des dualen Studiums. Als Hauptziel wurde hierbei die Sicherung von qualifizierten Nachwuchskräften festgelegt, um das Ausscheiden von Beschäftigten durch Renteneintritte und Altersteilzeitbeginn zu kompensieren, Verwaltungsabläufe zu optimieren sowie aktuelle Fach- und Methodenkompetenzen in das Berufsfeld einzubringen. In der anschließenden Bedarfsanalyse werden Anforderungsprofile der zukünftigen dualen Studenten erstellt. Aus diesen Profilen entsteht ein Kompetenzmodell mit den vier Bereichen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, unternehmerische und soziale Kompetenz. Dieses Modell bildet die Grundlage für die Auswahl der Studienbewerber. Nachdem die Personalentwickler das

⁹⁸ Vgl. Thom/Ritz 2008, S. 362.

⁹⁹ Vgl. Becker 2010, S. 250.

Budget des Studiums geplant haben, geht die Verwaltung X mit der Hochschule Y eine Kooperation ein. Ein Kooperationsvertrag besiegelt die Zusammenarbeit. Die Hauptziele dieser Kooperation liegen in der Nachwuchsförderung und dem wissenschaftlichen Erfahrungsaustausch beider Partner. Die Personalentwickler erstellen anschließend einen Ablaufplan des dualen Studiums. Dieser erfasst die inhaltlichen Schwerpunkte des Studiums in den jeweiligen Semestern. Die Abstimmung der theoretischen und praktischen Ausbildungsphasen sowie das vermittelte Wissen und die Kompetenzen werden in Abstimmung mit der Hochschule vereinbart. Die externe Ausschreibung der beiden Studienplätze „Verwaltungsökonom (B.A.)“ orientiert sich an der Zielgruppe der Schulabsolventen mit Hochschulreife. Schon bei der Personalgewinnung sollte die Verwaltung auf eine enge Zusammenarbeit mit der Hochschule setzen. Die Verwaltung kann sich am Hochschulmarketing beteiligen, sich z.B. bei Informationstagen an der Hochschule präsentieren. Das Auswahlverfahren zum dualen Studium beinhaltet nach Sichtung der eingereichten Unterlagen ein Assessment Center und ein Interview. Während des Studiums werden die Studenten innerhalb der Dienststelle durch Personalentwickler, Mentoren und Führungskräfte betreut und beraten. Die Einbindung aller Führungskräfte in die Nachwuchsförderung und somit deren Sensibilisierung für nachhaltige Personalentwicklung ist Voraussetzung für die Akzeptanz der Maßnahme Duales Studium und der Studenten selbst. Um die erworbenen Kompetenzen und Fähigkeiten der Nachwuchskräfte im anschließenden beruflichen Einsatz optimal nutzen zu können, sollte die Verwaltung den Lerntransfer stets fördern. Die Personalentwicklungsmaßnahme Duales Studium sollte im gesamten Personalmanagement vernetzt und an strategischen Zielen der Verwaltung ausgerichtet sein. In der Evaluationsphase prüfen die Personalentwickler, welcher „Kompetenzgewinn“¹⁰⁰ bei den Absolventen erzielt wurde, ob Probleme während der Durchführung des Studiums auftraten und welche Ziele umgesetzt werden konnten. Damit die Maßnahme Duales Studium nicht mit dem Abschluss der Absolventen endet, sondern effektiv in der gesamten Verwaltung nachwirken kann und eine zukünftige Wertschöpfung erzielt, muss das Bewusstsein für eine ständige Entwicklung und Erhaltung der Human Resources aufrecht erhalten werden. Dies kann nur in Zusammenarbeit aller Beteiligten gelingen, wenn eine Kultur in der Verwaltung vorherrscht, die die kontinuierliche Weiterentwicklung des Einzelnen fördert. Das duale Studium stellt dabei eine Möglichkeit der individuellen Weiterentwicklung dar.

¹⁰⁰ Schindler 2013, S. 171.

Anhangverzeichnis

Anhang 1	Kooperationsvertrag
Anhang 2	Duales Studium zum Verwaltungsökonom B.A.

Kooperationsvertrag¹⁰¹

zwischen der

Stadtverwaltung X

vertreten durch den Oberbürgermeister

und der Hochschule Y

über die Kooperation im dualen Bachelorstudiengang „Verwaltungsökonom B.A.“.

Präambel

Gegenstand der kooperativen Zusammenarbeit ist die gemeinsame Durchführung des dualen Bachelorstudiengangs „Verwaltungsökonom B.A.“. Die Bedeutung liegt in der Verbindung von Praxis- und Studienphasen.

§1 Studiengang

Das duale Bachelorstudium „Verwaltungsökonomie“ ist ein ausbildungsintegrierendes duales Studium. Das Studium verbindet Studien- mit Praxisphasen. Dies ermöglicht den Studenten sowohl den Hochschulabschluss „Verwaltungsökonom B.A.“ als auch den Ausbildungsberuf „Verwaltungsfachangestellter“ zu erlangen.

§ 2 Auswahl der Studierenden

Die Verwaltung X wählt im Rahmen eines durch sie gewählten Auswahlverfahrens die Studierenden aus. Es werden 2 Studienplätze pro Kalenderjahr ausgeschrieben. Hierbei sind die Zulassungsvoraussetzungen der Hochschule Y zu berücksichtigen.

§ 3 Zulassungsvoraussetzungen

Zugelassen zum dualen Studium sind alle Bewerber, die die Hochschulreife besitzen. Der Studienbewerber weist in den Fächern Deutsch, Englisch und Mathematik mind. die Note 2,5 auf und besteht das Auswahlverfahren der Verwaltung X. Die Verwaltung schließt mit dem Studierenden einen Ausbildungsvertrag ab.

§ 4 Pflichten der Hochschule Y

Die Hochschule gewährleistet eine hochwertige theoretische Ausbildung, die der gültigen Studien- und Prüfungsordnung entspricht. Sie wirkt an den Praxisphasen mit, d.h. u.a. an der Auswahl von Projektthemen und der Betreuung in der Praxis. Die Vermittlung des theoretischen Wissens in der Hochschule erfolgt durch qualifizierte Professoren und Lehrbeauftragte. Die Hochschule Y arbeitet

¹⁰¹ Orientiert an IHK Darmstadt 2011.

kontinuierlich mit der Verwaltung X zusammen und informiert diese rechtzeitig über Vorlesungszeiten und Prüfungstermine. Die Hochschule Y und die Verwaltung X arbeiten bei den Themen Qualitätssicherung, Studiengangsentwicklung und Organisation des Studiums stets zusammen. Die Hochschule ermöglicht der Verwaltung die Mitwirkung in Hochschulgremien.

§ 5 Pflichten der Stadtverwaltung X

Die Stadtverwaltung X benennt eine Kontaktperson, die über den Verlauf und die Anforderungen des dualen Studiengangs informiert ist. Diese ist im gesamten Studium Ansprechpartner für die Studierenden und hält den Kontakt zur Hochschule Y aufrecht. Die Verwaltung X stimmt die praktischen Anforderungen mit der Studienordnung ab und gewährleistet eine hochwertige Praxisausbildung. Die Stadtverwaltung X ermöglicht den Studierenden die Teilnahme an Lehrveranstaltungen und Prüfungen und stimmt den Arbeitseinsatz in der Verwaltung auf die Anwesenheitszeiten ab. Die Stadtverwaltung X stellt den Studierenden einen geeigneten Arbeitsplatz und die nötigen Arbeitsmittel zur Verfügung. Die fachlichen Betreuer der Studierenden verfügen über einen Hochschulabschluss oder eine vergleichbare Qualifikation. Die Verwaltung X erfüllt die Eignungsvoraussetzungen des Berufsbildungsgesetzes (§§ 27ff.BBiG). Die Stadtverwaltung X ist Mitglied im Beirat für duale Studiengänge der Hochschule Y und wirkt dort an der Weiterentwicklung des Studiengangs „Verwaltungsökonom B.A.“ mit.

§ 6 Studiengebühren

Die Stadtverwaltung X entrichtet zu Beginn jedes Semesters Studiengebühren in Höhe von 30,00 € pro Student.

§ 7 Vertragslaufzeit

Der Vertrag tritt mit der Unterzeichnung durch die Vertragsparteien in Kraft und wird für eine Laufzeit von 5 Jahren ab Datum der Gültigkeit geschlossen. Der Vertrag kann durch beide Vertragspartner mit einer Frist von einem halben Jahr zum Ende eines Kalenderjahres schriftlich gekündigt werden. Beide Vertragsparteien verpflichten sich, bereits immatrikulierten Studenten den Abschluss des dualen Studiengangs zu ermöglichen.

§ 8 Schlussbestimmungen

Mündliche Nebenabreden bestehen nicht. Änderungen und Ergänzungen des Vertrages bedürfen der Schriftform. Sollte eine Bestimmung dieser Vereinbarung ganz oder teilweise unwirksam sein oder ihre Rechtswirksamkeit später verlieren, bleibt die Gültigkeit der übrigen Bestimmungen bestehen.

Ort, Datum

Hochschule Y

Ort, Datum

Stadtverwaltung X

Duales Studium zum Verwaltungsökonom B.A.¹⁰²

Starten Sie bei uns Ihre Karriere! Mit dem dualen Studium zum Bachelorabschluss Verwaltungsökonom!

Wer sind WIR?

Die Stadtverwaltung X ist eine öffentliche Behörde mit 400 Beschäftigten im Saalekreis. Die Mitarbeiter sind zuständig für 30.000 Einwohner der Stadt X mit 5 Ortsteilen.

Was bieten WIR?

Wir liefern eine abwechslungsreiche, anspruchsvolle Erstausbildung in einer öffentlichen Kommune, welche eine qualitativ hochwertige Berufsausbildung mit einem anerkannten Hochschulstudium verbindet.

Sie erwerben sowohl während der praktischen Ausbildung in der Verwaltung als auch im theoretischen Teil an der Hochschule Y Schlüsselkompetenzen, die Sie auf eine verantwortungsvolle Tätigkeit in der Stadtverwaltung X vorbereiten.

Wir bieten Ihnen eine Ausbildungsvergütung gem. TVöD während des gesamten Studiums, übernehmen die Studiengebühren und stellen Sie für alle Teilnahmen an schulischen Veranstaltungen frei.

In nur 7 Semestern können Sie sowohl einen Hochschulabschluss als auch einen Abschluss in einem anerkannten Ausbildungsberuf erwerben.

Wir garantieren Ihnen einen individuell für Sie abgestimmten Karriereplan. Unser Ziel ist, Ihre persönliche Entwicklung in unserer Verwaltung stetig zu unterstützen und ihr Potential zu fördern.

Was bringen SIE mit?

Sie besitzen die Hochschulreife.

Sie haben Interesse an einer verantwortungsvollen Tätigkeit im öffentlichen Dienst.

Sie besitzen Eigeninitiative und den Wunsch Eigenverantwortung zu übernehmen.

Sie verfügen über gute bis sehr gute Kenntnisse in der deutschen und englischen Sprache.

Sie entwickeln in der Zusammenarbeit mit Kollegen Teamgeist, zeigen Respekt und Begeisterung.

Sie scheuen keine Konfliktsituationen und arbeiten stets zum Wohl des Bürgers.

Sie sind belastbar, besitzen Ausdauer und sind zielstrebig.

Sie beherrschen einwandfrei die mündliche und schriftliche Kommunikation.

Was nun?

Bewerben Sie sich bis zum 01. Oktober 20XX mit Lebenslauf, Zeugnissen und Zertifikaten sowie Lichtbild bei:

Stadtverwaltung X

-Abteilung Personalmanagement-

Stichwort „Duales Studium“

Markt 1

01234 Stadt X

¹⁰² Orientiert an Aldi-Süd 2015.

Literaturverzeichnis

- Aldi-Süd:** Duales Studium zum Bachelor of Arts (m/w), https://karriere.aldi-sued.de/de/Suchergebnis.html?reiter=jobs&searchjobonly=6&actionname=jobsearch&search_criterion_entry_level=1&search_criterion_activity_level=700&plz=&distance=0&search=, 20.03.2015, Abruf am 20.03.2015.
- Altis, A./Koufen, S.:** Entwicklung der Beschäftigung im öffentlichen Dienst. Steigendes Durchschnittsalter, mehr Frauen in leitender Position, mehr Zeitverträge, in: *Wirtschaft und Statistik*, Ausgabe November 2011, S. 1111-1116.
- Armutat, S.:** Implikation gestufter Studiengänge für das Personalmanagement, aus: Wagner, D./Herlt, S. (Hrsg.): *Perspektiven des Personalmanagements 2015*, Potsdam 2010, S. 313-336.
- Armutat, S.:** Integration von berufsbegleitenden Studiengängen in die Personalentwicklung. Round Table zu den Erfahrungen mit berufsbegleitenden Studiengängen in den Unternehmen, in: *PraxisPapier 6/2009*, <http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/integration-von-berufsbegleitenden-studiengaengen-in-die-personalentwicklung-1345>, Juni 2009, Abruf am 13.01.2015.
- Beck, W.:** Elemente einer zeitgemäßen Personalentwicklung im öffentlichen Dienst, in: Rotzsch/Stember (Hg.): *Die Zukunft des Personalmanagements im öffentlichen Dienst*, in: *Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz (Hrsg.): Forschungsbeiträge zum Public Management, Band 3*, Halberstadt 2009, S. 67-80.
- Becker, M.:** *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 6. Auflage, Mainz 2013.
- Becker, M.:** Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung – Personalentwicklung 2015, aus: Wagner, D./Herlt, S. (Hrsg.): *Perspektiven des Personalmanagements 2015*, Potsdam 2010, S. 233-266.
- Becker, M.:** Die neue Rolle der Personalentwicklung, in: Thom, N./Zaugg, R.: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotentiale erkennen, entwickeln und fördern*, 3. Auflage, Bern 2008, S. 41-64.
- Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung:** Die demographische Zukunft von Europa 2012. Wie sich die Finanzkrise auf Wirtschaft und Bevölkerungsentwicklung auswirkt, <http://www.berlin-institut.org/publikationen/studien/die-demografische-zukunft-von-europa-2012.html?type=98>, September 2012, Abruf am 10.03.2015.
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung:** 1973-2008. 35 Jahre bevölkerungswissenschaftliche Forschung am BiB. Ein öffentlicher Tätigkeitsbericht, http://www.bib-demografie.de/DE/Veroeffentlichungen/Broschueren/Texte/daten_fakten_trends_2013.html, 2009, Abruf am 20.01.2015.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung:** Der Bologna-Prozess – die Europäische Studienreform, <http://www.bmbf.de/de/3336.php>, o.J., Abruf am 15.03.2015.
- Conrad, P./Speck, P.:** Employability, aus: Wagner, D./Herlt, S. (Hrsg.): *Perspektiven des Personalmanagements 2015*, Potsdam 2010, S. 153-176.
- Ebitsch, S.:** Ob Module oder Credit Points – Studienanfänger müssen sich mit vielem Neuen vertraut machen. Ein Leitfaden, <http://www.zeit.de/studium/studienfuehrer-2010/studium-bachelor-leitfaden/seite-3>, 22.06.2010, 09:59 Uhr, Abruf am 25.03.2015.
- Geighardt, C.:** Personalblitzlicht: Befragungsergebnisse der DGFP e.V. zum Thema „Bachelor welcome?“, in: *PraxisPapier 1/2009*, <http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/bachelor-welcome-2009-ergebnisse-eines-personalblitzlichts-1350>, Januar 2009, Abruf am 13.01.2015.
- Hablützel, P.:** Verwaltungsmodernisierung und Personalentwicklung, in: Thom, N./Zaugg (Hrsg.), R.: *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotentiale erkennen, entwickeln und*

- fördern, 3. Auflage, Bern 2008, S. 345-354.
- Hartwig, G.:** Personalentwicklung im System ganzheitlicher Personal- und Unternehmenspolitik – am Beispiel der Weidmüller Interface GmbH & Co. Detmold, in: Hofmann, L./Regnet, E. (Hrsg.): Innovative Weiterbildungskonzepte, 2. Auflage, Hamburg 1994, S. 335-348.
- Hochschule Harz:** Studiengang Öffentliche Verwaltung, <https://www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/oeffentliche-verwaltung/>, o.J., Abruf am 03.02.2015.
- Horsch, J.:** Personalauswahl. Personalmanagement. Studienbrief 2-034-0005, 2. Auflage, Hildesheim/Holzwinden/Göttingen 2006.
- IHK Darmstadt:** Alle Informationen für Unternehmen. Muster – Kooperationsvertrag, http://www.dualesstudium-hessen.de/uploads/tx_sbdowloader/Kooperationsvertrag_final_2011_09_14.pdf, 14.09.2011, Abruf am 18.03.2015.
- Kirchgeorg, M./Müller, J.:** Personalmarketing als Schlüssel zur Gewinnung, Bindung und Wiedergewinnung von Mitarbeitern, in: Stock-Homburg, R. (Hrsg.), Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Auflage, Darmstadt 2013, S. 73-90.
- Klotz, A.:** Berufsausbildung, in: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M.(Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 3. Auflage, Wuppertal/Eschweiler 2010, S. 141-156.
- Krumm, S./Mertin, I./Dries, C.:** Kompetenzmodelle, aus: Schuler u.a.: Praxis der Personalpsychologie. Human Resource Management kompakt, Band 27, Göttingen 2012.
- Kultusministerkonferenz:** 10 Thesen zur Bachelor- und Masterstruktur in Deutschland, 12.06.2003, www.kmk.org/.../2003/2003_06_12-10-Thesen-Bachelor-Master-in-D.pdf, Abruf am 12.01.2015.
- Lang, R./Geithner, S.:** Personalentwicklung als verlängertes Studium?! Konsequenzen des Bachelor- und Master-Studiensystems für die Personalentwicklung in Organisationen, aus: Wagner, D./Herlt, S. (Hrsg.): Perspektiven des Personalmanagements 2015, Potsdam 2010, S. 337-364.
- Mitteldeutsche Erfrischungsgetränke GmbH & Co. KG:** Duales Studium zum Bachelor of Arts (B.A.) Fachrichtung Supply Chain Management, <http://www.stepstone.de/stellenangebote--DUALES-STUDIUM-ZUM-BACHELOR-OF-ARTS-B-A-FACHRICHTUNG-SUPPLY-CHAIN-MANAGEMENT-Weissenfels-Mitteldeutsche-Erfrischungsgetraenke-GmbH-Co-KG--3235306-inline.html?isHJ=false&isHJR=false&ssaPOP=22&ssaPOR=22>, 20.03.2015, Abruf am 20.03.2015.
- O.V.:** Schlüsselqualifikationen, <http://www.business-wissen.de/handbuch/schluessselqualifikation/was-sind-schluessselqualifikationen/>, o.J., Abruf am 22.03.2015.
- Purz, S.:** Duale Studiengänge als Instrument der Nachwuchssicherung Hochqualifizierter, Halle-Wittenberg 2010.
- Randhofer, T.:** Assessment Center und psychologische Testverfahren, aus: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 3. Auflage, Wuppertal/Eschweiler 2010, S. 383-396.
- Regnet, E.:** Evaluation der Personalentwicklung, in: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 3. Auflage, Wuppertal/Eschweiler 2010, S. 729-746.
- Reichelt, B.:** Mentoring und Patenschaft, aus: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M.(Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung, 3. Auflage, Wuppertal/Eschweiler 2010, S. 437-454.
- Ritz, A./Sinelli, P.:** Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen, in: Ritz, A./Thom, N. (Hrsg.): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln,

- Leistungsträger erhalten, 2. Auflage, Bern 2011, S. 3-24.
- Rohrschneider, U./Friedrichs, S./Lorenz, M.:** Erfolgsfaktor Potentialanalyse. Aktuelles Praxiswissen zu Methoden und Umsetzung in der modernen Personalentwicklung, Gumpersbach 2010.
- Rotzsch, N./Stember, J.:** Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung – eine Einführung in die Problematik und in die aktuellen Aktivitäten in Sachsen-Anhalt, in: Rotzsch/Stember (Hg.): Die Zukunft des Personalmanagements im öffentlichen Dienst, in: Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz (Hrsg.): Forschungsbeiträge zum Public Management, Band 3, Halberstadt 2009, S. 32-56.
- Sattelberger, T./Oetker, A.:** Erfolgsmodell Duales Studium. Leitfaden für Unternehmen, http://stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/erfolgsmodell_duales_studium/index.html, Dezember 2011, Abruf am 12.01.2015.
- Schindler, U.:** Potenzialermittlung und Potenzialentwicklung, aus: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Das neue Personalmarketing – Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 3: Handbuch Personalbindung, 2. Auflage, Berlin 2013.
- Schindler, U.:** Personalentwicklung. Personalmanagement. Studienbrief 2-034-0006, 2. Auflage, Merseburg 2008.
- Schindler, U./Brunn, S.:** Personalmarketing und Personalbeschaffung. Personalmanagement. Studienbrief 2-034-0004, 2. Auflage, Merseburg 2007.
- Schuler, H.:** Personalauswahl, in: Stock-Homburg, R. (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Auflage, Darmstadt 2013, S. 29-58.
- Thom, N.:** Trends in der Personalentwicklung, in: Thom, N./Zaugg, R. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotentiale erkennen, entwickeln und fördern, 3. Auflage, Bern 2008, S. 3-18.
- Wilke, K.:** Employability – innovativer personalpolitischer Ansatz für den öffentlichen Sektor, in: Rotzsch, N./Stember, J.: Die Zukunft des Personalmanagements im öffentlichen Dienst, in: Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz (Hrsg.): Forschungsbeiträge zum Public Management, Band 3, Halberstadt 2009, S. 135-160.
- Wollsching-Strobel, P.:** Managementnachwuchs erfolgreich machen. Personalentwicklung für High Potentials, Wiesbaden 1999.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

01.04.2015