



HELLWACH

DAS MAGAZIN ZUM DUALEN STUDIUM HESSEN

PERSPEKTIVEN FÜR
MORGEN –
RECRUITING HEUTE:
FACHKRÄFTENACHWUCHS
FINDEN UND BINDEN

IN DER PRAXIS:
EINSTIEG LEICHT
GEMACHT –
WIE DAS DUALE
STUDIUM
FUNKTIONIERT
UND FÜR WEN
ES SICH LOHNT

INFORMIERT!
ANSPRECHPARTNER,
BILDUNGSANBIETER
UND AKTUELLE
ENTWICKLUNGEN





➔ WACHSTUMSMARKT BILDUNG

Investitionen in Bildung zahlen sich aus. Das stellen die Hochschulen und Berufsakademien in Hessen täglich aufs Neue unter Beweis, indem sie mit der wissenschaftlichen Ausbildung junger, talentierter Menschen die Zukunftsfähigkeit unseres Landes sichern.

Mit herausragenden Projekten leisten die hessischen Bildungseinrichtungen einen wertvollen Beitrag, um Wirtschaft und Wissenschaft nachhaltig zu vernetzen und den Technologietransfer zu fördern. Als wegweisend hat sich dabei das duale Studienmodell mit der engen Verzahnung von Theorie und Praxis erwiesen. Unter der Dachmarke Duales Studium Hessen bieten derzeit 20 Hochschulen und Berufsakademien eine wachsende Palette dualer Studienangebote, die in besonderer Weise berufsspezifischen Qualifikationsprofilen der Wirtschaft gerecht werden. So werden in der Zusammenarbeit mit Praxispartnern an unseren Hochschu-

len und Berufsakademien qualifizierte Fachkräfte ausgebildet, die als Absolventinnen und Absolventen das Beste aus zwei Welten mitbringen: ein fundiertes Methodenwissen und praktische Erfahrung. Als Ausbildungspartner im dualen Studium profitieren alle Einrichtungen – egal ob Behörden oder kleinere Unternehmen – vom intensiven Austausch mit der Hochschule oder Berufsakademie und werden Teil eines Netzwerks mit Synergieeffekten.

Lassen Sie sich überzeugen und werfen Sie einen Blick hinter die Kulissen im Dualen Studium Hessen: Auf den folgenden Seiten berichten Studierende, Unternehmen sowie Vertreterinnen und Vertreter der Bildungseinrichtungen über ihre Erfahrungen und darüber, warum das duale Studium für alle Beteiligten eine lohnenswerte Investition ist. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

[Boris Rhein](#)
[Hessischer Minister für Wissenschaft und Kunst](#)



➔ TALENTSTRATEGIEN FÜR HESSEN

Hessen ist eines der wirtschaftsstärksten Bundesländer Deutschlands und eine der dynamischsten Wirtschaftsregionen Europas. Grundlage dieses Erfolgs sind Produktivität, Qualität und Innovation, die wir qualifizierten und motivierten Beschäftigten verdanken.

Für Unternehmen ist es deshalb von enormer Bedeutung, schon heute dafür zu sorgen, dass sie auch morgen die qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden, die sie zur Erhaltung ihrer Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit brauchen. Das duale Studium bietet eine hervorragende Möglichkeit, engagierte junge Menschen frühzeitig als Fach- und Führungskräftenachwuchs zu gewinnen

und sie gezielt auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens hin auszubilden. Schülerinnen und Schüler profitieren ihrerseits von dem attraktiven Berufseinstieg, den das duale Studium verschafft.

In diesem Magazin finden Sie Anregungen, Tipps und Best-Practice-Beispiele zur Nachwuchsgewinnung im Allgemeinen und zum dualen Studium im Besonderen. Damit Ihr Unternehmen auch in Zukunft so produktiv, innovativ und konkurrenzfähig bleibt wie bisher – und Hessen wirtschaftlich weiterhin ganz vorne mit dabei.

[Tarek Al-Wazir](#)
[Hessischer Minister für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung](#)

Inhalt



VOM SUCHEN UND FINDEN

Zwei Perspektiven, ein Thema. Warum junge Menschen und Unternehmen nicht immer leicht zusammenfinden. Und was hilft.



AUSBILDUNGSMARKETING

Vielfältige Möglichkeiten: Doch wie sind Kosten und Nutzen der einzelnen Instrumente zu beurteilen? Ein Überblick.

PERSPEKTIVEN FÜR MORGEN – RECRUITING HEUTE

- 06 **Vom Suchen und Finden**
Zwei Perspektiven auf den Bewerbungsprozess
- 10 **Doppelkopf**
In Biedenkopf kommen Arbeitgeber- und Standortmarketing zusammen
- 12 **Ausbildungsmarketing**
Ein Blick in den Werkzeugkasten
- 16 **Auslaufmodell Stellenanzeige?**
Social, local, mobile: Recruiting auf allen Kanälen

BLICKPUNKT HESSEN

- 20 **Déjà-vu?**
- 22 **Unterwegs in gemeinsamer Sache**
Die Informationsbüros für das duale Studium in den hessischen Industrie- und Handelskammern
- 24 **Nachgezählt**
Zahlen, Daten, Fakten zum Dualen Studium Hessen
- 25 **Gut vernetzt**
Stand des dualen Studiums in Hessen

AUSSICHTSREICH. FÜR WEN SICH DAS DUALE STUDIUM LOHNT

- 26 **Zwei Schritte weiter denken**
Personalbedarfsplanung bei Endress+Hauser Messtechnik
- 29 **Gut zu wissen**
Häufige Fragen zum dualen Studium
- 30 **Der Weg ins duale Studium**
Wie der Einstieg für Unternehmen gelingt
- 32 **Zweifels...frei!**
Einblicke in einen Entscheidungsprozess

INNENANSICHTEN. DUALES STUDIUM IN DER PRAXIS

- 34 **„Sagen Sie doch mal: Warum sollte ich ausgerechnet bei Ihnen arbeiten?“**
Zwei dual Studierende berichten, was Unternehmen attraktiv macht
- 38 **Selbstbewusste Mangelware**
Warum sich Bewerbungsgespräche bei dem Handelsunternehmen tegut verändert haben
- 40 **Ausbildungserfolg – kein Betriebsgeheimnis**
Willkommenskultur für den akademischen Nachwuchs bei der STI Group
Wie bei der Bäckerei Bauder die Theorie in die Praxis kommt
- 46 **Kursänderung: einmal Vertrieb, bitte!**
Nachwuchsförderung bei der Friedhelm Loh Group
- 48 **Keiner will über Jahrzehnte dasselbe machen**
Neue Entwicklungsperspektiven durch das duale Studium bei b+m surface
Vom Facharbeiter zum Ingenieur

PANORAMA

- 52 **Auf zu neuen Ufern**
Wie das Duale Studium Hessen neue Berufsbilder erobert
- 56 **Vielfalt und Qualität**
Die Bildungsanbieter im Dualen Studium Hessen
- 58 **Kontakt**
Ansprechpartner in den IHK-Informationsbüros Duales Studium Hessen
- 58 **Impressum**

?! GUT ZU WISSEN...

Das duale Studium ist im Aufwind: alle wichtigen Fragen zum Einstieg als Unternehmenspartner kurz erklärt.

29



SAGEN SIE DOCH MAL ...

Hier spricht der Nachwuchs – und erklärt, was Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern macht.



AUSBILDUNGSERFOLG: KEIN BETRIEBSGEHEIMNIS

Beispiele erfolgreicher Praxis: Gut ausbilden im dualen Studium. Was gehört dazu?



VOM SUCHEN...

Auf dem äußerst vielfältigen Markt der Möglichkeiten wird die Berufsorientierung für junge Menschen heute zu einer riesigen Herausforderung. Die richtige Entscheidung bei der Vielzahl von Studienangeboten oder Ausbildungsberufen zu treffen, ist leichter gesagt als getan. Doch auch diejenigen, die auf den Nachwuchs warten, stehen vor großen Herausforderungen: In mittelständischen Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, offene Stellen mangels geeigneter Bewerbungen zu besetzen.



➔ **9.000**
ÜBER STUDIENGÄNGE
MACHEN DIE WAHL
SCHWER.



➔ **350**
MEHR ALS AUSBILDUNGSBERUFE
STEHEN ZUR AUSWAHL.

➔ **70%**
ÜBER DER MITTELSTÄNDLER
HABEN SCHWIERIGKEITEN,
GEEIGNETE MITARBEITENDE
ZU FINDEN.



Die 17-jährige Lisa steht vor einer schwierigen Frage: Wie geht es nach der Schule weiter? Ausbildung, Studium oder vielleicht doch etwas ganz anderes? Antworten sucht sie im Internet, sie surft in Informationsportalen und Foren, druckt einen Stapel Broschüren aus – verliert jedoch im Dschungel der Angebote irgendwann den Überblick und auch die Lust. Mit der Vielzahl an Möglichkeiten fühlt sie sich schlicht überfordert. Und beschließt, die Entscheidung zu vertagen.

So wie Lisa geht es jedes Jahr unzähligen Jugendlichen, die mit der Phase der Berufsorientierung zugleich die Schattenseiten der Multioptionsgesellschaft entdecken. Bei über 9.000 Studiengängen und 350 Ausbildungsberufen wird die Wahl schnell zur Qual.

Und oft aufgeschoben. Junge Menschen möchten keine falschen Entscheidungen treffen und sich alle Optionen offenhalten. Bis sie am Ende froh sind, wenn sie überhaupt zu einer Entscheidung kommen.

Während sich in Lisas Zimmer die Informationsmaterialien stapeln, bleibt der Schreibtisch von Mittelständler Schmidt immer häufiger leer. Die Bewerberlage ist für ihn übersichtlich geworden. Und damit steht Schmidt nicht alleine da. Laut dem Mittelstandsbarometer der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young haben über 70 Prozent der mittelständischen Unternehmen Schwierigkeiten damit, geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Und sechs von zehn Mittelständler können offene Stellen mangels Bewerbungen

...UND FINDEN



➔ **6 VON 10**
MITTELSTÄNDLER KONNTEN
BEREITS OFFENE STELLEN
MANGELS BEWERBUNGEN
NICHT BESETZEN.

derzeit nicht besetzen. Die Folge sind vielfach Umsatzeinbußen, etwa weil Aufträge nicht angenommen oder keine Investitionen getätigt werden können. Tatsächlich beklagt gut jedes zweite mittelständische Unternehmen Umsatzausfälle, weil gut ausgebildete Beschäftigte fehlen.

Fragt man Mittelständler, warum sich nicht genügend qualifizierter Nachwuchs bei ihnen meldet, führt die Mehrzahl ihre Unbekanntheit ins Feld: Ihrer Meinung nach setzen junge Menschen eher auf mondän klingende Namen und bundesweit strahlende Arbeitgebermarken als auf Hidden Champions. Außerdem vermuten sie, dass viele einfach nicht in ländlichen Regionen leben und arbeiten möchten, wo viele mittelständische Unternehmen angesiedelt sind.

➔ Doch diese Einschätzung stimmt nicht ganz: Fragt man nämlich die jungen Leute, welche Kriterien bei ihrer Jobwahl eine Rolle spielen, werden weder das Image noch der Standort eines Unternehmens zuerst genannt. Nein, ganz oben auf der Liste stehen ein angenehmes Betriebsklima, flache Hierarchien und hohe Entscheidungsspielräume. Und genau das bietet der Mittelstand. Nur muss er das auch entsprechend kommunizieren.

Dazu ist keine teure Imagekampagne nötig. Stattdessen sollten Mittelständler den direkten Kontakt zum Nachwuchs suchen und ihre Arbeitgeberqualitäten auf Jobmessen oder bei Vorträgen und Workshops an Schulen präsentieren. Denn gerade im persönlichen Gespräch lassen sich Glaubwürdigkeit und Authentizität am besten

vermitteln. Gleichzeitig erhalten Jugendliche so einmalige Einblicke in die Unternehmenskultur, die ihnen keine Webseite, kein Informationsportal und kein Forum geben kann: präzise Informationen aus erster Hand. Das schafft Durchblick im Dschungel der Angebote. Und hilft jungen Menschen, auf dem Markt der Möglichkeiten die passende Wahl zu treffen. Schön, wenn diese wieder öfter auf den Mittelstand fällt.



DOPPELKOPF

WO ARBEITGEBER- UND STANDORTMARKETING ZUSAMMENKOMMEN



Biedenkopf. Eingeweihten bekannt als Hauptstadt des historischen Hinterlandes, als Heimat des traditionellen Kartoffelbratens oder als Luftkurort. Weniger bekannt als jüngster Hochschulstandort Hessens. Doch das soll sich bald ändern. Denn abseits der städtischen Ballungszentren geht man eigene Wege, um als Wirtschaftsstandort attraktiv zu bleiben und die Zukunftsfähigkeit der Region zu stärken. Die ersten Kapitel der Erfolgsgeschichte sind bereits geschrieben. Der Titel des Bestsellers: Studieren im ländlichen Raum.

➔ Seit September 2012 ist Biedenkopf Außenstelle des dualen Studienkonzepts „StudiumPlus“ der Technischen Hochschule Mittelhessen (THM). Den Stein ins Rollen brachte die regionale Wirtschaft, insbesondere die IHK Lahn-Dill mit ihrem Präsidenten Eberhard Flammer, erzählt Prof. Dr. Harald Danne, Leitender Direktor des Wissenschaftlichen Zentrums Duales Hochschulstudium (ZDH) der THM: „Die formgebende Industrie hat in der Region eine große Tradition und ist heute eine der stärksten Wirtschaftszweige. Dadurch entsteht ein hoher Bedarf an Nachwuchsingenieurinnen und -ingenieuren mit einer Hochschulausbildung in den Bereichen der Metall-, Kunststoff- und Werkzeugverarbeitung.“ Als Antwort auf diesen Bedarf habe die THM die Fachrichtung Formgebung entwickelt.

Der Erfolg hat viele Mütter und Väter – und er hat ein lebendiges, regionales Netzwerk hervorgebracht: Unterstützt wurde das Projekt von Beginn an von der Industrie- und Handelskammer Lahn-Dill, dem Landkreis Marburg-Biedenkopf, der auch Räumlichkeiten in den Beruflichen Schulen Biedenkopf zur Verfügung gestellt hat, der Stadt Biedenkopf sowie den Gemeinden Breidenbach und Dautphetal. Alle Beteiligten sind sich sicher, dass die neue Fachrichtung eine Investition mit großer Rendite darstellt: „Mit diesem attraktiven Ausbildungsangebot halten

wir die Potenziale der Region in der Region“, betont Norbert Müller, Vorstandsvorsitzender des Competence-Center Duale Hochschulstudien (CCD), in dem die Partnerunternehmen von StudiumPlus zusammengeschlossen sind. Auch die Industrie im ländlichen Raum könne sich so ihren Fachkräftenachwuchs vor Ort sichern. Gleichzeitig biete sich für junge Menschen, die mit der Region stark verbunden sind, die einmalige Möglichkeit, ihr Studium am Heimatort zu absolvieren.

Und die jungen Leute der Region machen von dieser Möglichkeit durchaus Gebrauch: Im Herbst 2012 begann der Studienbetrieb mit 18 Studierenden, zum Wintersemester 2013/2014 startete dann der zweite Studienjahrgang, während der dritte bereits in den Startlöchern steht. „Das ist ein großer Erfolg und ein gutes Zeichen für die positive Entwicklung der jüngsten THM-Außenstelle“, betont Prof. Dr. Danne. So soll es weitergehen – und der Campus Biedenkopf weiter wachsen. Seit Anfang dieses Jahres bietet die THM an den Beruflichen Schulen Biedenkopf, der Lahntalschule Biedenkopf und dem Städtischen Gymnasium Bad Laasphe „Frühstarter-Schnupperkurse“ an. Die Zielrichtung ist klar: Schülerinnen und Schüler erhalten einen ersten Einblick in den Hochschulbetrieb und werden für das duale Studium in ihrer Region begeistert. „Wir müssen frühzeitig für qualifizierten Nachwuchs sorgen“, er-

läutert Müller. Raum für weiteres Wachstum hat man bereits gefunden: Bis 2016 soll ein Neubau auf dem Gelände der Beruflichen Schulen fertiggestellt sein, in dem StudiumPlus einen separaten Bereich mit eigenem Eingang erhalten wird. Eine Erweiterung des Studienangebots ist ebenfalls geplant. Zudem soll die neue Fachrichtung Hygienemaschinenbau installiert werden. Damit komme man einem weiteren wichtigen Industriezweig in der Region, der Lebensmittel- und Verpackungsbranche, entgegen, so Prof. Dr. Danne. Zudem sind ab 2015 eine dritte Fachrichtung sowie ein zweiter Studiengang geplant. Damit werde man dem selbstgesteckten Ziel „100 Studierende in Biedenkopf“ ein gutes Stück näher kommen. Oder in den Worten von Norbert Müller: „Wir sind voll auf Kurs!“



AUSBILDUNGSMARKETING

EIN BLICK IN DEN WERKZEUGKASTEN

Ausbildung und Marketing. Für viele Unternehmen zwei integrale, aber bisher separate Bestandteile der betrieblichen Wertschöpfung: Ausbildung sichert den eigenen Fachkräftenachwuchs, Marketing das Interesse potenzieller Kunden an den eigenen Produkten und Dienstleistungen. Doch in Zeiten des demografischen Wandels verwischen die Grenzen: Statt einfach aus den passenden Bewerberinnen und Bewerbern auszuwählen, müssen Unternehmen diese immer häufiger erst einmal finden und Interesse bei den potenziellen Auszubildenden wecken. Und dazu braucht es Marketing. Oder genauer gesagt: Ausbildungsmarketing.

Tatsächlich weist dieser relativ neue Ansatz viele Parallelen zum Produktmarketing auf, nur dass die „Produkte“ die Ausbildungsplätze des Unternehmens sind. Und wie im klassischen Marketing stehen Unternehmen eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung. Gezielte Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, einzelne Events und ganze Veranstaltungsreihen, regionale oder überregionale Kooperationen: Welche Kommunikationskanäle letztlich zum Einsatz kommen, ist eine strategische Entscheidung, die mit den richtigen Fragen eingeleitet wird. So sollten im Unternehmen zunächst konkrete Ziele formuliert werden, die der Orientierung, Steuerung und Erfolgskontrolle dienen. Außerdem empfiehlt es sich, Zielgruppen einzugrenzen, die bevorzugt angesprochen werden sollen. Auf dieser Grundlage werden dann geeignete Marketinginstrumente ausgewählt und eingesetzt.



So weit die Theorie. Und die Praxis? Die Mustermann GmbH macht es mit „local recruiting“ beispielhaft vor ...

„Heißkanaltechnik? Nie gehört ...“

Dritte Abfahrt, Industriegebiet Ost. Es ist nicht schwer, die Mustermann GmbH zu finden – wenn man denn nach ihr sucht. „Besuchen Sie uns, wir freuen uns auf Sie“, lautet dazu die freundliche Aufforderung auf der Webseite. Außerhalb der Fachöffentlichkeit hat diese Einladung allerdings bislang kaum jemand zur Kenntnis genommen – wie auch die Tatsache, dass die Mustermann GmbH seit mehr als zwanzig Jahren zu den führenden Unternehmen der Heißkanaltechnik zählt.

Das mittelständische Familienunternehmen mit 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist ein typischer Hidden Champion: Deutschlandweit führend in seiner Branche, doch kaum bekannt. Vor allem nicht beim Nachwuchs. Der weiß oftmals gar nicht, dass die Mustermann GmbH existiert, geschweige denn, dass sie ausbildet. Doch das soll sich nun ändern. In einem internen Workshop erarbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Personalabteilung gemeinsam mit den Ausbildungsbeauftragten den strategischen Rahmen für das Ausbildungsmarketing: Wie und wo wirbt das Unternehmen bisher um Auszubildende? Mit wie viel Aufwand sind die einzelnen Maßnahmen verbunden, welche waren in der Vergangenheit erfolgreich und sollten ausgebaut werden, welche sind entbehrlich? Eine Umfrage unter den Auszubildenden im Unternehmen bestätigt die ersten Ergebnisse: Hinweise und Tipps aus dem Freundeskreis und Familienumfeld haben in vielen Fällen den Fachkräftenachwuchs auf die Mustermann GmbH aufmerksam gemacht. Auch bei dem dualen Studienplatz für Maschinenbau, der in Rekordzeit besetzt werden konnte, zeigt sich, dass persönliche Kontakte ausschlaggebend waren: Ein dual Studierender selbst war es, der sein Ausbildungsunternehmen im Bekanntenkreis empfohlen und so den letztlich passenden Bewerber gefunden hat. Die Plakataktion aus dem vergangenen Sommer, mit der das Unternehmen in der 30 Kilometer entfernten Kreisstadt „Last-minute-Ausbildungsplätze“ beworben hat, weist hingegen die schlechteste Kosten-Nutzen-Bilanz auf.

Dort angeln, wo sich viele Fische tummeln

Die Mustermann GmbH zieht daraus für sich mehrere Schlüsse: Ihr Ausbildungsmarketing soll den regionalen Bekanntheitsgrad als Ausbildungsbetrieb bei Jugendlichen verbessern.

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen sollen zudem auch Eltern und andere erwachsene Multiplikatoren als Zielgruppe berücksichtigt werden. Für sich werben möchte das Unternehmen vor allem, indem es das starke Gemeinschaftsgefühl der Beschäftigten und die intensive Betreuung, die die Nachwuchskräfte während der Ausbildung erfahren, in den Mittelpunkt stellt. Ihr „Produktportfolio“, so ein Er-



Keine Frage der Größe!
In der Ausbildungsmarketing-Toolbox finden sich für jedes Unternehmen, jeden Etat und jeden Bedarf die passenden Instrumente.



Bestandsaufnahme:
→ Wie viele Bewerbungen gehen aktuell ein? → Wo wohnen die Bewerberinnen und Bewerber, wie alt sind sie, von welcher Schule kommen sie? → Wie wird die Ausbildung beworben? → Was war bisher erfolgreich – und warum?



Eine Strategie braucht klare Ziele, zum Beispiel:
→ „Wir erhalten für jeden Ausbildungsplatz zehn qualifizierte Bewerbungen.“
→ „Wir sind bei den Jugendlichen der ortsansässigen Schulen als Ausbildungsunternehmen bekannt, das viel für seine Auszubildenden tut und gute Entwicklungsperspektiven bietet.“



„Weitersagen!“

Ob Unternehmenszeitung, Aushänge oder Intranet – auch die interne Kommunikation ist ein wichtiges Instrument für das Recruiting.



Kooperationen für den Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis: Schulkooperationen und betriebliche Praxisangebote bieten Unternehmen und potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern die Möglichkeit, sich schon lange vor der Ausbildung kennenzulernen.



Verantwortlichkeiten festlegen:

- ➔ Feste Ansprechpersonen im Unternehmen für die Zusammenarbeit mit Schulen benennen.
- ➔ Interne Abstimmung mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den jeweiligen Abteilungen.

gebnis der internen Analyse, bietet dafür gute Voraussetzungen. Mit dem Ausbildungsangebot für Industriekaufleute und dem dualen Studium im Maschinenbau hat die Mustermann GmbH zwei sehr beliebte und bekannte Berufsbilder im Gepäck. Anders sieht es hingegen bei den gesuchten Verfahrensmechanikerinnen und -mechanikern aus – ein Berufsbild, das bei vielen Jugendlichen mit einem großen Fragezeichen versehen ist.

Mit der konkreten Maßnahmenplanung sollen nun all diese Aspekte in ein schlüssiges Gesamtkonzept integriert werden – auch unter Beachtung der finanziellen Seite. Nach dem Prinzip „es geht auch mit kleinem Budget“ will das Unternehmen vor allem Zeit und Personal investieren. Eine aus dem Workshop abgeleitete Maßnahme lässt sich dabei besonders leicht umsetzen: Die erste Analyse hat bereits deutlich gemacht, dass die interne Kommunikation für die Personalgewinnung der Mustermann GmbH viel Potenzial bietet und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens wichtige Multiplikatoren sind. Um offene Ausbildungsstellen zu bewerben, sollen deshalb unter dem Motto „Erzählen Sie es gerne weiter“ zukünftig mit Aushängen am Schwarzen Brett und Rundmails auch die internen Medien zum Einsatz kommen.

Als zweiter Baustein der Ausbildungsmarketingstrategie sind Schulkooperationen geplant. Drei Schulen im zuvor definierten „Einzugsbereich“ sind besonders geeignet: Neben einer ortsansässigen Real- und einer Fachoberschule nimmt die Mustermann GmbH auch mit einem beruflichen Gymnasium im Nachbarort Kontakt auf und stellt ihr Anliegen vor. Erste Vorschläge für gemeinsame Angebote, die die Schülerinnen und Schüler in der Berufsorientierung unterstützen können, hat die Mustermann GmbH bereits vorbereitet – und bei allen drei Schulen stoßen diese Ideen auf positive Resonanz. In Gesprächen wird daraufhin die Kooperation jeweils konkret ausgestaltet, unter anderem durch eine Unternehmensbeteiligung an den Berufsinformationstagen, die einmal jährlich an allen Schulen durchgeführt werden. So sollen die Auszubildenden und dual Studierenden der Mustermann GmbH zukünftig als Azubi-Botschafterinnen und -Botschafter den Schülerinnen und Schülern ihre Berufe und den Ausbildungsalltag im Unternehmen vorstellen. Ganz nach dem Prinzip: „Kommunikation auf Augenhöhe“. Mit Informationen von der Zielgruppe für die Zielgruppe.

Firmenkultur live und in Farbe

Während das Unternehmen zudem an der Fachoberschule für Technik ein Jahrespraktikum ausschreibt, trifft es mit der Realschule zusätzlich die Vereinbarung, auch Betriebsbesichtigungen in das Kooperationsprogramm aufzunehmen. Da solche schulischen Aktivitäten viel Planungsaufwand mit sich bringen und nur mit großem zeitlichen Vorlauf realisiert werden können, sollen die Betriebsbesichtigungen jährlich im März als fester Termin im Schulkalender der Vorabschlussklassen verankert werden. In Zusammenarbeit mit

dem beruflichen Gymnasium ist parallel bereits ein Konzept für Betriebserkundungen in der Oberstufe geplant. Auch hier soll den Schülerinnen und Schülern die Möglichkeit gegeben werden, sich ein eigenes Bild vom Unternehmensalltag zu machen – allerdings in Form einer anspruchsvollen und unterhaltsamen Rallye, bei der die Jugendlichen verschiedene Aufgaben aus unterschiedlichen Abteilungen lösen. Und wenn das Format erfolgreich ist, soll die Heißkanal-Rallye langfristig auch für andere Schulformen und Altersklassen adaptiert werden.

„Volltreffer!“

Teamgeist wird bei der Mustermann GmbH großgeschrieben. Davon zeugt nicht nur das familiäre Betriebsklima, sondern auch die Tatsache, dass sich einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer Fußballmannschaft zusammengefunden haben, die sich als offene Gruppe über das Intranet regelmäßig zum freizeitlichen Kicken verabredet. Im internen Workshop der Arbeitsgruppe Ausbildungsmarketing entsteht daraus die Idee zu einem Tag der offenen Tür – kombiniert mit einem regionalen Fußballturnier auf dem Werksgelände. Das Prinzip: Einzelpersonen oder feste Gruppen à vier Personen können sich für das Event anmelden, das über Mund-zu-Mund-Propaganda der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und durch die lokale Tageszeitung beworben wird. Am Veranstaltungstag gehören darüber hinaus Führungen durch Werkstätten, Musikauftritte zweier Schülerbands und Informationsstationen, an denen das Unternehmen seine Ausbildungsangebote und Geschäftsfelder vorstellt, zum Rahmenprogramm. Gleichzeitig kann ein solcher Tag das Zusammengehörigkeitsgefühl der Belegschaft noch weiter stärken und ist eine hervorragende Werbung für das Unternehmen.

Erfolgskontrolle: Jetzt nicht stehenbleiben!

Wo stehen wir? Was haben die Maßnahmen gebracht? Und wie geht es weiter? Für jede der im Konzept definierten Maßnahmen hat die Mustermann GmbH zuvor quantitative und qualitative Kriterien der Erfolgsmessung festgelegt. In einer übersichtlichen Projektdokumentation werden zudem der anfangs geschätzte und der tatsächliche Aufwand bei der Planung und Durchführung erfasst. So können in der Evaluation Einsatz und Nutzen verglichen und einzelne Maßnahmen ausgetauscht, organisatorisch verbessert oder inhaltlich weiterentwickelt werden. Denn auch im Ausbildungsmarketing gilt es, ein eigenes Erfolgsmodell durch einen individuellen Maßnahmenmix zu finden. Oder, wie es Henry Ford formuliert hat: „Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.“



Veranstaltungsformate wie ein „Tag der offenen Tür“ bieten die Gelegenheit, auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und mit Schülerinnen und Schülern sowie deren Eltern ins Gespräch zu kommen.



Begleitende Pressearbeit durch die Einbindung lokaler Medien schafft zusätzliche Aufmerksamkeit.



AUSLAUFMODELL STELLENANZEIGE?

RECRUITING AUF ALLEN KANÄLEN



Bis weit in die 1990er war die Sache überschaubar: Stellenanzeigen hatten ihren festen Platz in der lokalen Tageszeitung. Wer einen Job oder Ausbildungsplatz suchte, wusste, wann und wo er nachschauen musste. Und wer Auszubildende, junge oder auch berufserfahrene qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchte, schaltete die entsprechende Anzeige. Zeitungsrascheln als Begleitmusik im Recruiting. Und heute? Ist immer Samstag: Im Internet kann eine offene Stelle 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche, 365 Tage im Jahr online ausgeschrieben werden – in einer der zahlreichen Online-Stellenbörsen, auf der eigenen Unternehmenswebseite oder auf Social-Media-Plattformen. Das Internet hat zahlreiche neue Recruiting-Kanäle geschaffen. Ist die klassische Stellenanzeige damit Schnee von gestern?

Online-Jobbörsen

Neben der eigenen Unternehmenswebseite gelten onlinebasierte Stellenbörsen bei Unternehmen als wirkungsvollstes Medium zur Ansprache von Bewerberinnen und Bewerbern. Laut der Studie „Recruiting Trends 2014“ des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main werden mehr als sieben von zehn freien Stellen, darunter natürlich auch Ausbildungsplätze, heute online ausgeschrieben. Befragt wurden dafür rund 3.500 Unternehmensvertreterinnen und -vertreter: Sie gaben an, dass mit knapp 40 Prozent inzwischen auch die meisten Einstellungen aus einer Anzeige in einer Internet-Stellenbörse resultierten. Auf Zeitungsinserate greifen Unternehmen dagegen nur noch bei knapp 15 Prozent ihrer offenen Stellen zurück – und generieren so nur noch sieben Prozent ihrer Einstellungen.

Dabei unterscheidet sich das System bei Online-Jobbörsen und Printmedien gar nicht so sehr: Beide werden mit einem festen Preis dafür bezahlt, dass sie eine Stellenanzeige schalten. Diese soll die Aufmerksamkeit der Stellensuchenden wecken, zu Bewerbungen anregen und am besten zu einer Einstellung verhelfen. Nur dass Online-Stellenanzeigen viel günstiger und



bei Bedarf viel leichter zu ändern sind als Printanzeigen. Und auch mehr potenzielle Bewerberinnen und Bewerber erreichen: Schließlich nutzen rund 65 Prozent der Stellensuchenden die mittlerweile fast 2.000 Internet-Stellenbörsen.

Doch genau das ist auch der Haken: Aufgrund der großen Anzahl an Unternehmen und Stellensuchenden, die sich in der Fülle von Jobportalen tummeln, besteht das Risiko, dass die eigenen Stellenangebote in der Masse untergehen. Und das umso mehr, je weniger sie sich von den anderen abheben. Eine Online-Stellenanzeige sollte – statt als farbloser Abklatsch einer Printanzeige – als prägnanter Hingucker gestaltet werden. Zum Beispiel in Form einer multimedialen „Employer-Branding-Anzeige“, die gleichzeitig der Markenbildung des Unternehmens als guter Arbeitgeber dient.



Der Nachwuchs ist online unterwegs ... Zwischen September 2013 und September 2014 ist die mobile Nutzung des Internets bereits um über 20 Prozent gestiegen. Bei Jugendlichen sogar noch stärker.

Bei dieser modernen Art der Stellenausschreibung stehen Lesefreundlichkeit und die Stärke der erzielten Aufmerksamkeit im Vordergrund. Der Text wird stichwortartig gehalten und um verschiedene interaktive Elemente – zum Beispiel aktivierende Bilder, Videos, animierte Boxen mit Zusatzinformationen sowie Reiter zum Aufklappen und Weiterlesen – ergänzt. Damit soll das Interesse der Stellensuchenden geweckt und gleichzeitig das Unternehmensimage dargestellt und verbessert werden. Und das funktioniert: Laut einer Eyetracking-Studie zur Nutzung von Stellenausschreibungen, die die Blickbewegungen der Testpersonen erfasst und von der Universität Frankfurt am Main durchgeführt wurde, ist die Verweildauer bei einer Employer-Branding-Ausschreibung fast doppelt so hoch wie bei einer Standardausschreibung. Unternehmen mit einer solchen Ausschreibung werden

zudem als sympathisch oder vertrauenswürdig eingeschätzt und öfter weiterempfohlen: Dies führt in der Summe dann tatsächlich zu mehr Bewerbungen und somit auch zu mehr Einstellungen als das Schalten einer herkömmlichen Print- oder Online-Ausschreibung.

Social Media

Nicht nur für Jugendliche sind die sozialen Medien mittlerweile ein fester Bestandteil des Alltags. Fast ein Viertel der Deutschen verbringt die gesamte Online-Zeit mit der Social-Media-Kommunikation – bei den wichtigen Zielgruppen der Schülerinnen und Schüler, Studierenden und Absolventinnen und Absolventen sind es eher mehr. Für Unternehmen liegt es deshalb nahe, die sozialen Medien auch für das Recruiting zu verwenden. Das tun zwar immer mehr, es bleibt aber Luft nach oben. Denn dass Jugendliche auf sozialen Netzwerken wie Facebook, Google und Co. vor allem privater Kommunikation nachgehen, heißt nicht, dass sie sich nicht auch über Jobangebote informieren. Daher sollten Unternehmen auch hier Präsenz zeigen. Mit einer eigenen Facebook-Karriereseite zum Beispiel. Die eignet sich nämlich hervorragend, um die eigene Arbeitgebermarke aufzubauen: mit klaren Aussagen darüber, was von dem Unternehmen als Arbeitgeber zu erwarten ist, mit Einblicken in den Arbeitsalltag und die Firmenkultur oder mit Beiträgen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen – und mit einer gewissen Portion Humor. Eine ähnliche Möglichkeit bieten Blogs – ob Corporate Blogs, also Unternehmensblogs, Microblogs wie Twitter oder Videoblogs auf dem Videoportal YouTube. In einem Unternehmensblog können beispielsweise

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihre aktuellen Projekte schreiben, auf Twitter können Personalverantwortliche über aktuelle Jobthemen in der Ausbildung berichten und Bewerbungstipps geben, auf YouTube können Personalmarketing-Videoblogs hochgeladen werden: Egal, in welcher Form, ein gut gemachter Blogbeitrag gewährt potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern einen oftmals sehr persönlichen und authentisch wirkenden Blick hinter die Kulissen eines Unternehmens.

Für alle Plattformen gilt jedoch gleichermaßen: Eine zielgruppengerechte Ansprache ist das A und O. Unternehmen müssen die Tonalität der Zielgruppen treffen und Informationen kommunizieren, die für die Zielgruppe wirklich relevant sind. Das heißt, potenzielle Bewerberinnen und Bewerber müssen Informationen erhalten, die ihnen bei der Entscheidung für ein Stellenangebot oder ein Unternehmen wirklich hilfreich sind.

Mobile Recruiting

Das Internet ist längst mobil. Bei den 16- bis 18-Jährigen hat das Handy den PC als Netzzugang laut Bitkom sogar längst abgelöst. An der Bushaltestelle, in der Bahn, im Kino. Überall kann mittels Smartphone schnell etwas nachgeschaut werden, schnell ein neues T-Shirt gekauft werden – oder eben schnell ein Job gesucht werden. Folglich liegt im Mobile Recruiting großes Potenzial. Das haben jedoch erst einige Unternehmen erkannt: Rund ein Viertel, so ein Ergebnis der Studie „Recruiting Trends 2014“, hat die Darstellung ihrer eigenen Karriere-Webseite für mobile Endgeräte optimiert, und etwa jedes zehnte Unternehmen bietet mobile Apps zur Stellensuche an.

Allerdings weiß rund die Hälfte der befragten Unternehmen nicht, ob ihre online veröffentlichten Stellenausschreibungen auch über die Apps der genutzten Jobportale zugänglich sind. Und es gibt noch viele weitere Anwendungsmöglichkeiten für Mobile Recruiting, die bisher kaum oder gar nicht genutzt werden: etwa die Kommunikation von Jobinformationen in sozialen Netzwerken, welche über das Handy abgerufen werden können, die Verwendung von mobilem Tagging – das heißt von Barcodes zur optischen Codierung von Informationen – auf Stellenausschreibungen, Flyern und Plakaten oder der Versand von Karriere- und Job-Newslettern per SMS. Auch die Bewerbung per Smartphone oder Tablet steckt noch in den Kinderschuhen: Mehr als die Hälfte der Stellensuchenden sind schon mal über ein mobiles Endgerät auf ein Stellenangebot aufmerksam geworden – sich hierüber beworben haben von über 10.000 Befragten allerdings gerade mal knapp 13 Prozent. Das hat mehrere Gründe: Einerseits ist es den Kandidatinnen und Kandidaten zu umständlich, Anschreiben oder Lebenslauf über das Smartphone zu verschicken oder gar zu erstellen. Andererseits stört viele auch die Unübersichtlichkeit auf dem kleinen Bildschirm.

Was viele Kandidatinnen und Kandidaten sich jedoch wünschen, auch das ein Ergebnis der Studie „Recruiting Trends 2014“, sind verkürzte Bewerbungswege durch das einfache Zusehen des eigenen Profils aus einem Karrierenetzwerk. Unternehmen, die eine solche Art der Bewerbung akzeptieren, werden von den Bewerberinnen und Bewerbern mit positiven Konnotationen wie „modern“ oder „innovativ“ belohnt.

Totgesagte leben länger

Was bedeutet das alles nun für die klassische Stellenausschreibung? „Kalter Kaffee“ ist die Stellenausschreibung bestimmt nicht. Aber anders auf jeden Fall. Denn mit dem Siegeszug des Internets hat sie eine Art Metamorphose durchgemacht – und ist heute zu jeder Tages- und Nachtzeit und an fast jedem Ort abrufbar, weniger textlastig und zunehmend interaktiver. Und mit der Verbreitung von Smartphones und Tablets steht ihr eine weitere Metamorphose bevor: Sie muss mobiler werden. Für Unternehmen heißt das: Um morgen von Vertreterinnen und Vertretern der Generation Z gefunden zu werden, sollten sie schon heute die Darstellung ihrer Stellenausschreibungen auch für mobile Endgeräte optimieren.



DÉJÀ-VU?



Mehr Abiturientinnen und Abiturienten, mehr Studierende. Bereits in den 1960er und 1970er Jahren machte die Öffnung der Hochschulen Schlagzeilen. Aus der Sorge der Unternehmen, dass die akademische Expansion zulasten der beruflichen Bildung gehen könnte, entstand damals in der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Politik das Konzept des dualen Studiums: Für die Schulabgängerinnen und Schulabgänger sollte die Kombination aus beruflicher Praxis und wissenschaftlichem Studium eine attraktive Alternative zum herkömmlichen Studium bieten und den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden sichern. Heute rückt der drohende Fachkräftemangel in vielen Branchen wieder verstärkt ins Bewusstsein – und das duale Studium boomt: auch bei uns in Hessen.

UNTERWEGS IN GEMEINSAMER SACHE



Kirstin Scheel (links),
IHK Darmstadt
Balint Sulko (rechts),
IHK Wiesbaden



Persönliche Kontakte, kurze Wege: Mit eigens eingerichteten Informationsbüros machen sich die hessischen Industrie- und Handelskammern (IHKn) für das duale Studium stark. Sie unterstützen Unternehmen und Studieninteressierte bei der Orientierung und Suche nach Informationen, um Angebot und Nachfrage im dualen Studium noch besser zusammenzuführen. Im Herbst 2014 berichteten Kirstin Scheel von der IHK Darmstadt und Balint Sulko von der IHK Wiesbaden über ihre Arbeit vor Ort.

Die Industrie- und Handelskammern verstehen sich als Partner der regionalen Wirtschaft. Sie wirken als Interessenvertretung und Multiplikator, beraten und lösen Probleme: auch in den Informationsbüros für das Duale Studium Hessen. Was steckt dahinter?

Kirstin Scheel (KS): Die Industrie- und Handelskammern sind als zentraler Ansprechpartner in der beruflichen Bildung etabliert. Der Mangel an qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist für unsere Mitgliedsunternehmen nicht nur ein Schlagwort, sondern längst Realität – und damit natürlich auch für uns ein Thema. Um praxisnah ausgebildeten akademischen Nachwuchs zu entwickeln, bietet sich das duale Studium als eine ideale Lösung an. Das Thema Duales Studium eröffnet uns als Vertretung der regionalen Wirt-

schaft neue Schnittstellen und Möglichkeiten und erweitert bestehende Netzwerke, in die wir uns aktiv einbringen.

Balint Sulko (BS): Die IHKn sind prädestiniert, vor Ort als Wegweiser in der Bildungslandschaft zu fungieren. Wir bieten eine erste Anlaufstelle und haben den Überblick, den unsere Unternehmen brauchen, um sich schnell zu orientieren. Als Informationsschnittstelle wollen wir unsere Erfahrung aus den Gesprächen mit den Unternehmen aber auch den Bildungsanbietern zugänglich machen, sozusagen neue Verbindungen in beide Richtungen aufbauen. Damit können wir beispielsweise Impulse für die bedarfsorientierte Weiterentwicklung dualer Studienangebote liefern oder auch den Technologietransfer durch den direk-

ten Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft unterstützen.

Warum engagieren sich die IHKn mit dieser Service-Einrichtung für das duale Studium in Hessen?

KS: Das duale Studium ist gerade auch für kleine und mittlere Unternehmen eine interessante Möglichkeit, ihren eigenen akademischen Nachwuchs vor Ort passgenau auszubilden. Viele haben diese Form der Ausbildung jedoch noch nicht im Blick oder glauben, dass das duale Studium nur für große Konzerne umsetzbar ist.

BS: Unternehmen, die bei der Personalsuche „mehrgleisig“ fahren, haben Vorteile. Für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber, die noch zwischen Studium und einer betrieblichen Aus-

bildung schwanken, kann das duale Studium genau das Richtige sein. Somit laufen Unternehmen nicht Gefahr, gute Auszubildende nach der Ausbildung an ein Studium zu verlieren.

KS: Mitarbeiterbindung ist ein spannendes Thema – wenn junge Schulabgängerinnen und Schulabgänger nach der Schule in der Region eine Perspektive erhalten, können gerade Mittelständler auch abseits der Metropolen mit dem dualen Studium punkten und frühzeitig Fachkräfte an sich binden. Dieses Bewusstsein, dass das duale Studium durchaus auch als Standortfaktor wirkt, wollen wir bei den Unternehmen weiter fördern.

Welche Erfahrungen haben Sie bisher gemacht? Welche Fragen beschäftigen Unternehmen vor dem Einstieg in das duale Studium besonders?

BS: Eine naheliegende Frage ist die nach den Kosten. Natürlich muss die Zusammenarbeit mit einer oder einem dual Studierenden vor und nach dem Studium gut geplant sein, damit die etwas höheren Kosten gegenüber der

Ausbildung sich amortisieren. Doch wenn man berücksichtigt, wie viel die Suche nach guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kosten kann, relativieren sich die Kosten eines dualen Studiums sehr schnell.

KS: Auch die Anforderungen an die Betreuung sowie die genaue Ausgestaltung der Praxisphasen im Betrieb sind zentrale Themen.

BS: Häufig hilft es den Unternehmen bereits, dass wir die Bildungsanbieter in der Region kennen und ihnen bei der ersten Orientierung helfen können – denn sich bei zwei möglichen Bildungspartnern konkret zu erkundigen, ist einfacher, als sich durch 20.000 allgemeine Google-Suchergebnisse zu klicken. Dabei ermöglicht die vielfältige Angebotslandschaft in Hessen, für fast jeden Bedarf das passende Angebot zu finden.

Was raten Sie Unternehmen, die unsicher sind, ob das duale Studium für sie ein geeigneter Ausbildungsweg ist?

BS: Nur mit einem dualen Studienplatz ist es nicht getan. Ein wesentlicher As-

pekt ist die mittel- und vor allem langfristige Planung des Personalbedarfs. Für die Studierenden sollte es nach dem Studium eine klare Perspektive im Unternehmen geben. Für Unternehmen, die eher kurzfristige Projekte betreuen und entsprechend keine langen Zeithorizonte planen, können andere Arten der Zusammenarbeit und Nachwuchsgewinnung näher liegen.

KS: Wir empfehlen auch immer, schon frühzeitig den Kontakt zum Bildungsanbieter zu suchen, um sich der inhaltlichen Anforderungen für die Praxisphasen bewusst zu werden und mehr über die Modulinhalte zu erfahren. Können zum Beispiel nicht alle theoretischen Inhalte im eigenen Unternehmen praktisch abgedeckt werden, kann es Sinn machen, sich frühzeitig nach Partnern umzusehen.

BS: Ein duales Studium ist natürlich aufseiten aller drei Beteiligten – Unternehmen, Studierende, Bildungsanbieter – mit Aufwand verbunden. Doch wenn es passt, kann das duale Studium ein höchst sinnvolles Instrument zur Sicherung von qualifiziertem Personal sein. ■



NACHGEZÄHLT



Von A wie Angewandte Biowissenschaften bis W wie Wirtschaftsinformatik: Das Fächerspektrum im dualen Studium wächst stetig. Wer nachzählt, findet unter www.dualesstudium-hessen.de bereits über 100 duale Studienmöglichkeiten an aktuell zwanzig Hochschulen und Berufsakademien in ganz Hessen. Tendenz steigend!

WAHLFREIHEIT IM WECHSELSPIEL

Im Dualen Studium Hessen geht Vielfalt vor „one size fits all“. So werden sowohl praxisintegrierte als auch ausbildungsintegrierte Studiengänge (mit einem zusätzlichen Abschluss nach BBiG oder HwO) angeboten. Ob klassisches Blockmodell, geteilte Woche, duales Studium mit Vorlesungen und Seminaren im Abend- und Wochenendstudium oder zunehmend auch mit Hilfe von E-Learning-Modulen – für den zeitlichen Wechsel zwischen Theorie und Praxis gibt es mehrere Modelle: So ist für Studieninteressierte und Unternehmen immer das passende Studienfach und die ideale Organisationsstruktur dabei.

DIE MARKE



Hinter der Dachmarke Duales Studium Hessen mit ihrem roten Logo stehen seit 2010 ein gemeinsamer Qualitätsstandard und feste Anforderungen für duale Studiengänge. Beispielsweise sind der Wechsel zwischen Studien- und Praxisphasen und die Inhalte der Praxisphasen in Grundzügen in einem Vertrag zwischen Hochschule und Bildungsanbieter festzuhalten. Zudem muss der Praxisanteil mindestens 30 Prozent der gesamten Ausbildungs- und Studiendauer ausmachen.

AUF WACHSTUMSKURS

Im Jahr 2005 zählte das Statistische Landesamt knapp über 1.000 dual Studierende in Hessen, während zum WS 2014/2015 bereits 5.025 Studierende in dualen Studiengängen an den hessischen Hochschulen und Berufsakademien eingeschrieben waren. Diesen positiven Trend wollen die Ministerien für Wirtschaft, für Wissenschaft und für Kultus sowie die Arbeitsgemeinschaft der hessischen IHKn und die Regionaldirektion Hessen der Bundesagentur für Arbeit zukünftig weiter fortschreiben: Rund 8.000 dual Studierende bis 2020, so lautet das Ziel der gemeinsamen Absichtserklärung vom August 2013.



GUT VERNETZT



Mit einer Hand lässt sich kein Knoten knüpfen, sagt ein Sprichwort aus der Mongolei – und auch im dualen Studium liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Kooperation. Seit 2013 unterstützen die zehn hessischen IHKn als Partner der Dachmarke Duales Studium Hessen den weiteren Ausbau des dualen Studiums: Mit regionalen Informationsbüros bieten sie Unternehmen und Studieninteressierten eine anbieterneutrale und unabhängige Verweisberatung. Großgeschrieben wird dabei auch der Netzwerkgedanke, den die Informationsbüros in Zusammenarbeit mit den Hochschulen und Berufsakademien sowie weiteren Akteuren der beruflichen Bildung wie Verbänden, Kammern und Arbeitsverwaltung praktisch umsetzen.

ZWEI SCHRITTE WEITER DENKEN.



Spalten, Zeilen, Zahlen. Die Wahrheit des demografischen Wandels hat Tabellenformat: Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden in den nächsten zehn Jahren altersbedingt aus dem Unternehmen ausscheiden? Welche Positionen werden frei – und wie schwer wird es, diese Aufgaben neu zu besetzen?

Wolfgang Hutter, Vertriebsleiter bei Endress+Hauser Messtechnik, einem Anbieter von Messtechnik und Prozess-Automatisierung, beschäftigt diese Fragen seit längerem. Im Vertrieb spürt er bereits ganz deutlich: Der Nachwuchs wird weniger. Die Arbeit nicht.



Demografiemanagement online: Praktische Hilfestellung bei der Personalplanung bietet der IHK-Demografierechner mit der Eingabe unternehmensspezifischer Daten, der einen schnellen Überblick über die Altersstruktur der Belegschaft und den zukünftigen Fachkräftebedarf liefert.
www.demografierechner-hessen.de/

Dabei ist die Situation in dem Frankfurter Vertriebsbüro kein Sonderfall. Bundesweit klagen Wolfgang Hutters Kolleginnen und Kollegen, dass freige-wordene Stellen im Unternehmen immer schwerer zu besetzen sind. Um den drohenden Fachkräftemangel abzuwenden, hat das Unternehmen daher einen Arbeitskreis ins Leben gerufen. Dessen erste Aufgabe: Daten sammeln. Die Basis für eine systematische Personalbedarfsplanung ist inzwischen gelegt. Sie kommt zunächst unscheinbar als Excel-Tabelle daher, die über die Kategorien Eintritts- und voraussichtliches Rentenalter, Position, Abteilung, Standort und Aufgabenbereich einen Überblick über die Personalstruktur des Unternehmens gibt. Doch was zuvor nur eine gefühlte Wahrheit war, ist plötzlich schwarz auf weiß festgehalten: „Plötzlich ist es uns wie Schuppen von den Augen gefallen“, beschreibt Hutter die Reaktion, als der Arbeitskreis seine Ergebnisse vorstellte.

Problem erkannt:

„Wir haben bereits den Austritt der Jahrgänge 1960/61 auf dem Schirm und sehen deutlich, dass es in den nächsten Jahren noch schwieriger wird, bestimmte Stellen zu besetzen“, erklärt Hutter. Gefahr gebannt? Nicht ganz. Aber mit dem Wissen, dass eine kurzfristige Planung nicht mehr trägt, will sich Endress+Hauser Messtechnik nun demografiefest machen. Der Ausbau des dualen Studiums ist dabei neben internen Schulungen und Weiterqualifizie-

rungen ein wichtiger Baustein der Fachkräftesicherung des Unternehmens. Außerdem bietet das Unternehmen verstärkt Praktika und Abschlussarbeiten in Zusammenarbeit mit Fachhochschulen und Universitäten an.

Wie ein Zahnrad

sollen zukünftig die notwendigen Neubesetzungen und Veränderungen im Personalgefüge ineinandergreifen. Diese strategische Planung ist notwendig für einen nachhaltigen Erfolg, ist man bei Endress+Hauser Messtechnik überzeugt: „Sonst droht ein Dominoeffekt.“ Besonders deutlich zeigt sich das bei den Außendienststellen, die Wolfgang Hutter in den nächsten Jahren neu besetzen muss. Zwei bis vier Jahre im Innendienst sind, so Hutter, eine notwendige Voraussetzung, um entsprechende Fachkenntnisse zu erwerben. Und während nun die Weiterqualifizierung geeigneter Innendienstmitarbeiterinnen und -mitarbeiter anläuft, muss das Unternehmen wiederum die dort entstehenden Lücken berücksichtigen.

Mit drei dual Studierenden

in jedem Jahr, die während der Studienjahre gezielt auf zukünftige Aufgaben im Marketing, Vertrieb und der Servicestelle vorbereitet werden, greift daher das nächste Rädchen der Personalplanung. Die Popularität der Ausbildungsform, die motivierte Bewerberinnen und Bewerber mit Interesse an längerfristigen Karriereoptionen im

Ausbildungsunternehmen anspricht, kommt Endress+Hauser Messtechnik zugute. Gleichzeitig bietet das Modell genug Flexibilität, um bei Bedarf nachzujustieren, wie Wolfgang Hutter sagt: „Wir planen zwar mit der zukünftigen Position, aber welche konkrete Stelle unsere Studierenden später besetzen werden, wird sich im Laufe des Studiums zeigen. Dass der zukünftige Einsatzort deutschlandweit sein kann und nicht regional beschränkt ist, haben wir deshalb auch im Vorstellungsgespräch klar gesagt.“

Planungssicherheit

bei variablen Stellschrauben: Für Wolfgang Hutter zeichnet sich mit dem dualen Studium ein ausbaufähiges Erfolgsmodell für sein Unternehmen ab. Die Einrichtung zusätzlicher Studienplätze und ein Einstieg in weitere duale Studiengänge wird deshalb bereits geprüft ...



1 GUT ZU WISSEN... 3

HÄUFIGE FRAGEN ZUM DUALEN STUDIUM

2 „IST DAS DUALE STUDIUM NUR FÜR GROSSE UNTERNEHMEN GEEIGNET?“

Klare Antwort: Nein. Die Großen haben es zwar vorgemacht – doch immer mehr kleine und mittlere Unternehmen ziehen nach. Gerade kleine und mittelständische Betriebe profitieren vom Kontakt mit der Hochschule oder Berufsakademie und werden Teil eines Netzwerks mit Synergieeffekten, zum Beispiel durch den Wissens- und Technologietransfer, den das duale Studium ermöglicht. Die Bildungsanbieter und das Unternehmen verstehen sich als Ausbildungseinheit; sie stimmen Themen und Betreuung in den Praxisphasen und Projekten miteinander ab. In der Regel sind Unternehmen ab einer Größe von 20 bis 50 Beschäftigten problemlos in der Lage, die Praxisphasen gemäß dem Studienprogramm der Bildungseinrichtung anzubieten.

2 „DUALES STUDIUM: KÖNNEN WIR DAS IN DER PRAXIS? UND ERFÜLLEN WIR ALS UNTERNEHMEN DIE FACHLICHEN VORAUSSETZUNGEN?“

Ausbildungsqualität ist planbar. Zum Beispiel, indem Unternehmen ein Ausbildungsprogramm für Praxisphasen vorbereiten, das die dual Studierenden Schritt für Schritt an ihre spätere Tätigkeit heranzuführt. Idealerweise kümmert sich eine Ansprechperson im Unternehmen um die fachliche Begleitung und koordiniert auf Basis der Studien- und Prüfungspläne die Einsätze der dual Studierenden. Dabei ist es sinnvoll, dass die Mentorin oder der Mentor einen akademischen Hintergrund hat, um eine möglichst gute Betreuung im Betrieb und während der Abschlussarbeit zu gewährleisten. Sollte das duale Studium mit einer Ausbildung verknüpft werden, gelten für diesen Teil die Regeln der gängigen Berufsausbildung, das heißt, eine Person mit Meisterabschluss bzw. eine Ausbilderin oder ein Ausbilder ist erforderlich.

3 „UND DIE KOSTEN?“

Für eine unternehmensspezifische Kalkulation sind drei Kostenfaktoren, die mit dem dualen Studium anfallen, zu berücksichtigen: die Personalkosten, die studienbezogenen Kosten und die indirekten Kosten für die Betreuung der Studierenden. Die Personalkosten, Nebenkosten und Abgaben hängen von der Vergütung ab, die das Unternehmen den Studierenden zahlt. Dual Studierende sind sozialversicherungspflichtig. Gegebenenfalls anfallende Studiengebühren unterscheiden sich nach Studienangebot und -anbieter und werden in der Regel von den Unternehmen übernommen. Je nach vertraglicher Gestaltung sind Studiengebühren kein Teil des Arbeitsentgelts und damit beitragsfrei. An staatlichen Hochschulen fallen neben möglichen Studiengebühren auch sogenannte Semesterbeiträge an, die entweder vom Ausbildungsunternehmen oder vom Studierenden übernommen werden. Diesen Aufwendungen stehen konkrete Vorteile gegenüber: Dual Studierende sind sofort einsetzbare und qualifizierte Mitarbeitende; sie können anspruchsvolle Aufgaben bearbeiten und lösen. Die meisten Absolventinnen und Absolventen setzen ihre Karriere im Ausbildungsunternehmen fort. So lassen sich Kosten für das Recruiting spürbar reduzieren und auch die kostenintensive Einarbeitungsphase entfällt.

2 „Welche Studienangebote sind für uns geeignet?“

Ein Blick in die Datenbank der bestehenden Studiengänge und auf die Anbieter in Hessen unter www.dualesstudium-hessen.de erleichtert die Orientierung. Für den ersten Überblick bieten auch die hessischen IHKn Unternehmen eine anbieterneutrale und unabhängige Verweisberatung zum dualen Studium. Dort erhalten Betriebe auch die Broschüre „Beste Aussichten für Unternehmen“, die über den Einstieg in das Duale Studium Hessen informiert. Neben Fachrichtungen und Studienschwerpunkten können auch unterschiedliche Zeitmodelle, die Frage, ob das Studium ausbildungs- oder praxisintegriert angeboten werden soll, sowie die räumliche Nähe der Hochschule oder Berufsakademie als Kriterium herangezogen werden. Nach der ersten Auswahl ist es sinnvoll, sich für die weitere Planung mit den Anbietern im Gespräch über Bedarfe und Angebote auszutauschen.

1 „Wen suchen wir?“

Vor dem Start in das duale Studium steht die Bedarfsanalyse: In welchen Bereichen bzw. Berufsfeldern werden im Unternehmen Fachkräfte benötigt – und mit welcher akademischen Qualifikation? Betriebswirtschaft, Ingenieurwesen, Informatik ...?

3 „Wie sieht die konkrete Zusammenarbeit aus?“

Ist die Entscheidung getroffen, kann die Kooperation konkret geplant werden. Formal geregelt wird die Partnerschaft zwischen Unternehmen und Bildungsanbieter durch einen Kooperationsvertrag. Hierfür halten die meisten Bildungsanbieter Standardunterlagen bereit, die, sollte es notwendig sein, spezifisch angepasst werden können. Wie eine solche Vereinbarung aufgebaut ist, zeigen die Musterverträge auf der Webseite www.dualesstudium-hessen.de.

RICHTUNGSWEISEND: DER WEG INS DUALE STUDIUM

4 „Was ist bei der Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber zu beachten?“

Das Unternehmen trifft die Entscheidung: Im Auswahlprozess zu berücksichtigen sind neben den unternehmensspezifischen Anforderungen die formalen Kriterien des Bildungsanbieters. Ist die richtige Kandidatin oder der richtige Kandidat gefunden, werden in einem Ausbildungs- oder Studienvertrag der Ablauf der Ausbildung, die Vergütung sowie die Rechte und Pflichten der dual Studierenden und des Unternehmens festgehalten.

5 „Wie bereiten wir uns auf den Studienstart vor?“

Jetzt kann das duale Studium unternehmensintern ausgestaltet werden – unter anderem mit einem betrieblichen Ausbildungs- oder Praxisplan, der auf die Studieninhalte abgestimmt ist. An welcher Stelle oder in welcher Abteilung sollen die Studierenden während ihrer Praxisphasen tätig sein? Wichtige organisatorische Fragen sind zudem: Wer betreut die Studierenden während der Zeit im Betrieb? Gibt es eine zentrale Kontaktperson im Unternehmen – sowohl für die dual Studierenden als auch für die Hochschule oder Berufsakademie? Sind diese Fragen geklärt, kann das duale Studium im Unternehmen starten ...

ZWEIFELS...FREI!

EINBLICKE IN EINEN ENTSCHEIDUNGSFINDUNGSPROZESS

Nein, die Entscheidung der Management Services Helwig Schmitt GmbH war keine schnelle. Und keine einfache. Ob das Unternehmen als Ausbildungspartner ins duale Studium einsteigen sollte, wurde im Unternehmen vielmehr lange diskutiert: „Erste Überlegungen dazu gab es schon in den Jahren 2010, 2011“, erinnert sich Rebecca Kaspari, Ausbildungsbeauftragte bei dem IT-Dienstleister aus Hofgeismar. Doch bis aus den Überlegungen Überzeugung wurde, sollte es noch dauern. Aber seit August 2013 gibt es bei Management Services zwei dual Studierende.

Eile mit Weile. Schon der römische Kaiser Augustus soll diese Handlungsmaxime empfohlen haben, dem auch Management Services bei der Entscheidungsfindung folgte. Seit vielen Jahren bildet das Unternehmen bereits dual aus. Neben mediengestalterischen und kaufmännischen Berufen sind es vor allem Fachinformatikerinnen und Fachinformatiker, die man in Hofgeismar dringend sucht. Wäre also ein duales Studium im IT-Bereich ein sinnvolles, zusätzliches Ausbildungsangebot? Wie aufwändig wäre die Umsetzung im Unternehmen? Stünden Aufwand und Ergebnis in einem angemessenen Verhältnis?

„Wir haben Für und Wider genau abgewogen“, berichtet Rebecca Kaspari. „Schließlich investiert man in Menschen, die man nicht kennt und von denen man nicht weiß, wie sie sich entwickeln. Zudem hatten wir Sorge, dass die Zusammenarbeit zwischen unseren Azubis und Studierenden disharmonisch oder von Hierarchien geprägt sein könnte. Wir wollten auf keinen Fall, dass Konkurrenzverhältnisse entstehen.“ Sichergehen wollte man im Unternehmen auch, dass die dual Studierenden nach ihrer Ausbildung Perspektiven und die Aussicht auf eine qualifizierte Stelle haben: „Nur so lohnen sich Investition und Engagement für beide Seiten.“

Die meisten der Zweifel konnten beseitigt werden. Und vor allem wurden genügend Gründe für das duale Studium gefunden. In Zeiten, in denen der Kampf um die besten Köpfe immer härter geführt wird, müssen Unternehmen alle Chancen und Wege nutzen: „Für uns ist das duale Studium durchaus auch ein Marketinginstrument. Wir positionieren uns als moderner Arbeitgeber und bringen uns durch dieses zusätzliche, attraktive Angebot ins Gespräch. In der Öffentlichkeit und vor allem bei jungen Menschen, die Karriere machen wollen, sich dafür aber weder in der klassischen Ausbildung noch in einem reinen Studium richtig aufgehoben fühlen“, bringt es Rebecca Kaspari auf den Punkt.

Seite an Seite

Seit dem Sommer 2013 ist das Unternehmen nun Partner im dualen Studium – mit aktuell zwei dual Studierenden, die parallel zum Studium der Wirtschaftsinformatik an der Hessischen Berufsakademie (BA) in Kassel die Ausbildung zum Fachinformatiker absolvieren. Mit den beiden Kandidaten, die Pionierarbeit in Sachen duales Studium im Unternehmen leisten, ist man bei Management Services sehr

zufrieden. Dass man für den Testlauf gleich zwei dual Studierende nahm, war eine bewusste Entscheidung. „Wir wollten, dass sie zusammen an der Berufsakademie sind, im Unternehmen gemeinsam an Projekten arbeiten und so als Team zusammenwachsen. Das funktioniert sehr gut.“ Auch die Zusammenarbeit mit den drei Fachinformatik-Auszubildenden im ersten Lehrjahr verläuft harmonisch: „Sie beflügeln sich gegenseitig, tauschen sich aus und profitieren voneinander.“

Befreit von der Berufsschulpflicht

Organisatorisch hat das familiengeführte Unternehmen mit dem Studienstart gleich eine zweite Entscheidung getroffen: Management Services bietet das duale Studium in der ausbildungsintegrierten Variante an, die Berufsschule müssen die Studierenden jedoch nicht besuchen. Rechtlich ist das in Hessen möglich. Studierende in ausbildungsintegrierten Studiengängen haben das Recht, am Berufsschulunterricht teilzunehmen – sie sind aber nicht dazu verpflichtet. In Gesprächen mit dem Ausbildungsberater der zuständigen IHK und mit der Berufsschule wurde deshalb geklärt, wie die Berufsschulinhalte effektiv und sinnvoll kompensiert werden, sodass die dual Studierenden trotzdem fit für die Zwischen- und Abschlussprüfung vor der IHK sind. Dies geschieht nun über die Vermittlung der Inhalte gemäß den Lehrplänen an der Berufsakademie und wird ergänzt durch innerbetrieblichen Unterricht und externe Seminare. „Zum einen überschneiden sich die Studien- und Berufsschullehrpläne teilweise, zum anderen wollten wir, dass mehr Zeit bleibt für die Praxis und die Projekte im Betrieb“, erläutert Rebecca Kaspari.

„Auch“ statt „Entweder – oder“

Die Erfahrungen, die Management Services mit dem dualen Studium und den Studierenden macht, sind durchweg positiv. Für das Unternehmen war

es der richtige Schritt und Zeitpunkt, diese Möglichkeit der Personalgewinnung auszuprobieren. Auch zukünftig will man versuchen, passende Bewerberinnen und Bewerber für das duale Studium zu gewinnen. Dabei ist jedoch eins klar: Die klassische Ausbildung wird es nicht ersetzen. „Wir werden immer auch Azubis für Fachinformatik ausbilden. Das duale Studium ist für uns keine Alternative, sondern eine passende Ergänzung“, so Kaspari. Auch anderen Betriebe, die den Fachkräftemangel fürchten, empfiehlt sie, sich mit dem dualen Studium auseinanderzusetzen. Aus eigener Erfahrung gibt sie dabei noch folgenden Tipp: „Nicht lange zögern, sondern sich den neuen Herausforderungen und Möglichkeiten in der Ausbildung stellen und von den Erkenntnissen profitieren.“

Wo sind Dieselfahrzeuge besonders stark nachgefragt? Welche Gebrauchtwagen verkaufen sich in einer Region am besten? Wo werden die meisten SUVs gefahren? Die Management Services Helwig Schmitt GmbH liefert der Automobilbranche die Antworten – mit entsprechenden Systemen für Marktanalysen und die Optimierungen von Vertriebsnetzen. Die Nachfrage nach den Dienstleistungen des Unternehmens ist groß. Umso wichtiger ist es, dass der Mittelständler stets auf genügend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zählen kann, die den weltweiten Bedarf an IT-Dienstleistungen für die Automobilindustrie decken können. 180 Beschäftigte sind es derzeit am Standort Hofgeismar, wo man längst mit der Arbeitskräftesicherung begonnen hat.

„SAGEN SIE DOCH MAL:
WARUM SOLLTE ICH
AUSGERECHNET BEI IHNEN
ARBEITEN?“

Wer junge und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen will, muss sich anstrengen. Was aber Unternehmen attraktiv macht, daran scheiden sich die Geister: Was bewegt junge Menschen, sich bei einem bestimmten Unternehmen zu bewerben und dort zu bleiben? Was ist dran an den Mythen der Generation Y oder Z? Und wer entscheidet sich eigentlich für ein duales Studium – und warum? Tobias Weidler, Cindy Müller und Benjamin Brähler berichten. Aus eigener Erfahrung.

BAUCHGEFÜHL: HIER BIST DU RICHTIG.

Tobias Weidler, 23, hat Anfang 2014 sein duales Studium der Informatik abgeschlossen. Er arbeitet im Projektmanagement beim Systemintegrator und IT-Dienstleistungsunternehmen Controlware in Dietzenbach. Auch nach dem Studium an der Hochschule Darmstadt, sagt er, gibt es viele gute Gründe, in dem Unternehmen zu bleiben.



„Direkt nach dem Abitur habe ich eine Ausbildung zum Speditionskaufmann begonnen. Das erschien mir damals das Richtige: Raus aus der Schule, rein in den Beruf, Geld verdienen, selbstständig werden. Für mich persönlich war es dann aber doch nicht der richtige Beruf, und die Ausbildung, wie ich sie erfahren habe, hat einfach nicht zu mir gepasst, wie ich schnell gemerkt habe. Ich brauchte also einen zweiten Anlauf bei meiner Berufswahl. Die Ausbildung habe ich deshalb abgebrochen und mich für ein duales Informatikstudium entschieden. Die Unternehmensgröße, ich wollte weder in einem Konzern noch in einem sehr kleinen Unternehmen arbeiten, war dabei ein wichtiges Suchmuster – und damit verbunden die Frage: Wie viel kann ich hier lernen?

Unternehmenskultur – dieser Begriff klingt erst mal so abstrakt und schwer zu fassen. Während meiner Bewerbungsphase habe ich auch gar nicht bewusst in dieser Kategorie gedacht. Trotzdem glaube ich, dass man als Bewerber schnell ein Gefühl dafür bekommt, wie das Unternehmen tickt und ob das zu den eigenen Zielen und Erwartungen passt. Im Vorstellungsgespräch bei Controlware habe ich zum Beispiel nach Schulungen und Weiterbildungsmöglichkeiten gefragt. Nicht konkret auf mein Studium bezogen,

sondern weil ich wissen wollte, ob das Unternehmen seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich fördert. Viel wichtiger für meine Entscheidung war aber das, was ich gar nicht direkt abfragen konnte, sondern letztlich die Art, wie das Gespräch geführt wurde. Mir saßen an diesem Tag der technische Leiter und ein Programmierer gegenüber. Als ich gesagt habe, dass ich mir vorstellen kann, nach dem Studium selbst als Programmierer zu arbeiten, hat der Kollege aus der Fachabteilung mit viel Begeisterung über neue Entwicklungen und Techniken berichtet. Ehrlich, ich habe kaum ein Wort verstanden. Aber das Gefühl, dass ich hier viel lernen kann, war sofort da – weil man mir offensichtlich zutraute, bald ein Gesprächspartner auf Augenhöhe zu sein.

Mein Gefühl hat mich nicht getäuscht. Ich konnte bereits in meinem Studium sehr selbstständig arbeiten und zusätzliche Verantwortung übernehmen, zum Beispiel in der Nachwuchsbetreuung. Dabei gibt mir das Vertrauensverhältnis, das bei uns im Unternehmen herrscht, viel Freiheit. Das motiviert mich. Ich habe die Organisation von Messeauftritten übernommen und zum Beispiel ein regelmäßiges Studierendentreffen im Unternehmen arrangiert. Auch bei den Praxisprojekten, die oft intern ausgeschrieben werden,

so dass sich die Studierenden je nach Interesse darauf bewerben können, stand nie ein Abarbeiten von Aufgaben, sondern eher das Entwickeln von Lösungen im Vordergrund. Während des Studiums habe ich mich in vielen Bereichen stark weiterentwickeln können, ich bin selbstbewusster geworden, und ich weiß jetzt: Prozesse aufbauen oder verbessern, das liegt mir, nach solchen Aufgaben habe ich gesucht. Ich arbeite gerne im Team, ich mag es, wenn es etwas stressiger wird, und ich bin ehrgeizig. Dabei geht es mir gar nicht darum, in möglichst kurzer Zeit Abteilungsleiter zu werden oder dass bestimmte Titel auf der Visitenkarte stehen. Ich will einfach einen sehr guten Job machen, um mit mir selbst zufrieden zu sein.

Was also macht ein Unternehmen attraktiv? Was erwarte ich von meinem Arbeitgeber? Heute fällt es mir leichter, diese Fragen zu beantworten: Ich will gefördert und gefordert werden. Ich will etwas leisten und erwarte deshalb von einem Unternehmen, dass flache Hierarchien, Gestaltungsfreiraum und tolle Teams nicht nur leere Floskeln auf dem Papier der Stellenausschreibung sind. Der Rest? Passt dann schon.“

WENN MAN DIE PRAXIS BRAUCHT, UM DIE THEORIE ZU VERSTEHEN ...

Cindy Müller, 23, hat im September 2014 ihr duales Studium Logistikmanagement an der Hochschule Fulda abgeschlossen. Für das, was nun beruflich kommt, fühlt sie sich bestens gerüstet.



Dass Cindy Müller sich für das duale Studium entschieden hat, verdankt sie einer Freundin. Diese hatte von ihren Erfahrungen als duale Studentin in Berlin berichtet und sie neugierig gemacht, erzählt Cindy Müller. Daraufhin begann die Abiturientin mit ihren Recherchen zum dualen Studium. Es folgte ein Termin bei der Berufsberatung in der Agentur für Arbeit, bei dem man ihr dann auch Adressen von passenden Unternehmen herausuchte. Auf der Webseite von VTL Vernetzte-Transport-Logistik blieb sie hängen. Warum? „Zum einen wollte ich in ein kleines oder mittelständisches Unternehmen. Das war hier der Fall. Zum anderen hat VTL auf der Webseite damit geworben, dass sie den Nachwuchs fördern, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterbilden und vor allem gute Übernahmechancen bieten. All das waren gute Gründe, mich zu bewerben“, erzählt Cindy. Örtlich gebunden war sie nicht. Im Gegenteil, sie wollte gerne weg aus Brandenburg und ihrer Heimatstadt Frankfurt an der Oder und bewarb sich für das duale Studium bei VTL in Fulda, einem Zusammenschluss mittelständischer Cargo-Unternehmen. Wenig später wurde die junge Frau zum Gespräch eingeladen und erinnert sich heute noch gerne an den angenehmen Verlauf. „Das war sehr nett und unkompliziert. Eher eine Unterhaltung – und ich

hatte gar nicht das Gefühl, dass ich mich gerade in einer Prüfungssituation befinde.“ Offensichtlich fanden ihre Gesprächspartner von VTL das Treffen ebenfalls sehr angenehm und zielführend, denn nach zwei Wochen erhielt Cindy Müller die Zusage. „Dass es so schnell ging, hat mich dann in meiner Entscheidung für ein kleineres Unternehmen zusätzlich bestätigt“, sagt sie. Parallel zum BWL-Studium Logistikmanagement startete sie auch ihre Ausbildung im Unternehmen. Für die 23-Jährige war das duale Studium die beste Entscheidung, die sie treffen konnte: „Die Kombination aus Studium und Beruf war für mich ideal.“

Ein klassisches Studium wäre zwar auch in Frage gekommen, so Müller. Doch mit der dualen Lösung war sie weitaus glücklicher. Für sie war es genau das Richtige: „Ich fand es gut, dass ich das, was ich in der Theorie lerne, schon kurze Zeit später in die Praxis umsetzen konnte und umgekehrt. Diese Methodik entspricht meiner Art zu lernen.“ Sie sei jemand, der Praxis braucht, um die Theorie zu verstehen, bringt sie es auf den Punkt. Damit sie dieses duale Studium aber auch erfolgreich beenden konnte, war sie auf die Hilfe ihres Ausbildungsbetriebes angewiesen. Es war immens wichtig, dass man sie beim Logistikdienstleister unterstützte

und ihr die Möglichkeit bot, Dinge in der Praxis zu realisieren.

Drum prüfe ...

Für Cindy Müller war das duale Studium die richtige Entscheidung. Die Vorteile überwiegen, findet sie und gibt deshalb gerne Tipps an alle weiter, die das duale Studium als Alternative zur klassischen Lehre oder dem Hochschulstudium in Erwägung ziehen: „Man sollte sich das Unternehmen für ein duales Studium genau anschauen und auf Herz und Nieren prüfen. Denn wichtig ist, dass man integriert ist, dass man gleich mit anpacken kann, als Arbeitskraft angesehen wird und keine stupiden Hilfstätigkeiten verrichtet.“ Ein weiterer Tipp für zukünftige dual Studierende betrifft die Standortwahl: „Meine Hochschule und mein Arbeitsplatz waren in derselben Stadt. Logistisch und zeitlich sind das schon einmal sehr gute Rahmenbedingungen, um mit Spaß und Motivation diese Art der Ausbildung erfolgreich anzugehen und zu beenden.“



SELBSTBEWUSSTE MANGELWARE: „EINE FRAGE HÄTTE ICH NOCH ...“

Benjamin Brähler, 31, hat von 2005 bis 2008 selbst Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Handel an der Privaten Berufsakademie Fulda studiert. Heute ist er Teamleiter Ausbildung bei tegut... gute Lebensmittel GmbH & Co. KG in Fulda. Was sich seit seinem Studium verändert hat? Zum Beispiel, dass Bewerberinnen und Bewerber zum Vorstellungsgespräch ihren eigenen Fragenkatalog mitbringen.

DSH: Herr Brähler, gibt es sie wirklich, die Generation Y, die derzeit die Arbeitswelt auf den Kopf stellt?

Brähler: Ein Gesamturteil will ich mir nicht erlauben. Aber wenn ich jetzt zehn Jahre zurückblicke und das mit meiner Studienzeit vergleiche, fallen mir schon Unterschiede auf. Ich habe nach dem Abitur zunächst eine Ausbildung bei tegut gemacht und dann im Anschluss 2005 das duale Studium im Unternehmen begonnen. Die Plätze waren begehrt, das war eine Riesenchance. Das Unternehmen wollte ich dafür nicht wechseln. Hier gefällt es mir, hier bleibe ich. Diese Einstellung war sicher auch für viele Kommilitoninnen und Kommilitonen typisch, unabhängig von dem Unternehmen bei dem sie beschäftigt waren. Heute hingegen sind sich viele Bewerberinnen und Bewerber bewusst, dass sie Mangelware sind, und bringen eine große Portion Selbstbewusstsein mit. Einfach, weil sie wissen, dass sie die Auswahl treffen – und dahin gehen können, wo die besten Chancen für ihren weiteren Karriereweg warten.

DSH: ... ein Albtraum für die Personaler, wie man es mancherorts hört?

Brähler: Ganz im Gegenteil. Die Mehrzahl der Studieninteressierten, die sich

bei uns bewirbt, macht sich im Vorfeld viele Gedanken. Was wir hier erleben, ist ein sehr zielgerichtetes und reflektiertes Vorgehen. Dass Bewerberinnen oder Bewerber zum Beispiel einen ausgearbeiteten Fragenkatalog zum Vorstellungsgespräch mitbringen, darüber wundert sich bei uns niemand mehr. Warum auch? Auch wir als Unternehmen müssen im Bewerbungsgespräch überzeugen. Wo werde ich eingesetzt? Wie sieht mein Arbeitsplatz aus? Welche Perspektiven habe ich in dem Unternehmen? Das sind berechnete Fragen, die für die große Motivation und Leistungsbereitschaft unserer Bewerberinnen und Bewerber sprechen.

DSH: Viele Fragen, große Pläne: Was erwarten diese jungen Leute beim Berufseinstieg konkret?

Brähler: Viel zu lernen und sich früh in der Praxis beweisen zu können. Das steht aus unserer Erfahrung gerade für dual Studierende im Vordergrund. Sie wollen mitarbeiten, schon im Studium Projekte umsetzen und dabei stets konkrete Ergebnisse ihrer Arbeit sehen. Anders formuliert, hier haben wir es mit Leuten zu tun, die vielleicht nur vor drei Dingen wirklich Angst haben: ständig Kaffeekochen und kopieren zu müssen und für den Papierkorb zu ar-



beiten. Das lässt sich als Überheblichkeit deuten, dahinter steht jedoch viel mehr eine entscheidende Sinnfrage, die sich die Studierenden bewusst stellen. Was mache ich hier, wann und wofür ist meine Arbeit gut? Das ist auch aus Unternehmenssicht nur schlüssig, denn wer sich für ein duales Studium entscheidet, tut dies meist aus der Einstellung heraus: Ich will etwas leisten, einen Fuß im Unternehmen haben und natürlich auch schon Geld verdienen. Die Ausbildungszeit im Betrieb ist letztlich die Möglichkeit, um Pläne und Vorstellungen zu überprüfen und Sicherheit bei der Frage zu gewinnen: Passt das wirklich zu mir? Die Praxis und unsere hohe Übernahmequote zeigen dann: Es passt fast immer.

DSH: Zugpferd duales Studium: Es geht also aus Unternehmenssicht mit dieser Ausbildungsform auch darum, im zunehmenden Wettbewerb um die Talente zu punkten?

Brähler: Durchaus. Bis vor etwa drei Jahren wurden die dualen Studienplätze bei tegut noch intern ausgeschrieben. Gute und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bei uns nach dem Abitur oder der Fachhochschulreife eine kaufmännische Ausbildung gemacht haben, konnten sich im An-

schluss für das betriebswirtschaftliche Studium bewerben. Das handhaben wir noch heute so, allerdings ist es inzwischen auch möglich, ohne vorherige Ausbildung, das heißt, direkt nach dem Abitur oder der Fachhochschulreife, mit dem praxisintegrierten Studium bei tegut zu starten. In Kombination zahlt sich das für uns eindeutig aus. Wir merken, dass das duale Studium die Ausbildungswünsche der Jugendlichen in besonderer Weise vereint und deshalb für viele attraktiv ist. Insgesamt ist die Zahl der Bewerbungen deutlich angestiegen, und auch die Qualität hat zugenommen. Und während unsere Bewerberinnen und Bewerber früher hauptsächlich aus der Region kamen, erhalten wir jetzt Anfragen aus ganz Deutschland.

DSH: Motiviert, leistungsorientiert, selbstbewusst und ein Gewinn für die Unternehmen. Das klingt durchweg positiv. Wird der Generation Y zu Unrecht unterstellt, sie sei verwöhnt, selbstverliebt und nicht kritikfähig?

Brähler: Auch das lässt sich abseits dieser vielzitierten Schlagworte nicht ganz so pauschal beantworten. Wir stellen in den Bewerbungen aber schon regelmäßig fest, dass sich einige überschätzen und mit großer Wahrchein-

lichkeit das Lernpensum oder die Anforderungen in der Praxis eines dualen Studiums gar nicht leisten können. Und auch bei den guten Bewerberinnen und Bewerbern, die bei uns einsteigen, gibt es oft eine Phase, in der, bildlich gesprochen, die Realität zurückschlägt. Viele starten mit der Erwartung, schnell auf den Chefsessel zu rutschen, und stehen dann vor der Herausforderung, morgens um sechs in der Filiale die Obstabteilung zu bestücken. Denn auch das gehört dazu: die Praxis von der Pike auf zu lernen, bevor man später ein eigenes Sachgebiet verantwortet. Was kann ich noch nicht? Wo fehlt mir noch die nötige Erfahrung? Diese Einsicht kommt dann mit der Zeit und in der Auseinandersetzung mit erfahreneren Kolleginnen und Kollegen. Das ist Teil eines Anpassungs- und Lernprozesses, auch für die so genannte Generation Y. Da muss jeder durch und profitiert letztendlich vom Learning by Doing.

„AUSBILDUNGSERFOLG – KEIN BETRIEBSGEHEIMNIS“

Wie machen es die anderen? In Ausbildungsfragen ist Spicken erlaubt. Zumindest unternehmensseitig, denn wenn es darum geht, eine hohe Ausbildungsqualität zu gewährleisten, müssen Unternehmen das Rad nicht immer neu erfinden. Entscheidend ist es vielmehr, an den richtigen Stellschrauben zu drehen: gerade dann, wenn zum Beispiel mit dem Einstieg in das duale Studium das bestehende Ausbildungsangebot erweitert und für neue Zielgruppen angepasst wird. Wie also können Unternehmen die Studierenden erfolgreich auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereiten? Wie lassen sich die Ziele der Praxisphasen, wie sie in den Modulbeschreibungen der Partnerhochschule oder Berufsakademie definiert sind, konkret umsetzen? Und was bedeutet dies für die Planung und Organisation im Betrieb? Antworten aus der Praxis für die Praxis ...

DIE VOGELSBERGMETHODE: WILLKOMMENSKULTUR FÜR DEN AKADEMISCHEN NACHWUCHS BEI DER STI GROUP

Wie ist die steigende Zahl der Studierenden zu bewerten? Welche Chancen, welche Risiken bringt der Akademisierungstrend in Deutschland mit sich? Während die Debatte über die fortschreitende Bildungsexpansion zahlreiche Zeitungsseiten und Podiumsdiskussionen füllt, hat man sich im Vogelsbergkreis bei der STI Group längst eine eigene Meinung gebildet: Denn hinter der Tatsache, dass das duale Studium heute mit zwei bis drei dual Studierenden pro Jahr im Unternehmen fest verankert ist, steckt eine firmeneigene Lerngeschichte.

Knapp zwei Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Verpackungs- und Displayherstellers aus Lauterbach verfügten 2008 über einen akademischen Abschluss: Völlig ausreichend, wie viele intern befanden. Heute liegt die Zahl der Beschäftigten mit einem Hochschulabschluss bei rund 15 Prozent. Wachstum und Internationalisierung, erklärt Christian Reincke, Leiter der Personalentwicklung, haben in den vergangenen Jahren eine höhere Komplexität der Aufgaben mit sich gebracht und viele Berufsbilder verändert. Das sei inzwischen in den Köpfen angekommen, nicht zuletzt durch die praktische Erfahrung mit dual Studierenden im Alltag. Noch vor ein paar Jahren hingen die Ankündigungen der Praxisphasen, in denen die Studierenden ihr theoretisches Wissen unternehmensspezifisch anwenden sollen, meist nur mäßige Begeisterung hervor: „Keine Zeit. Keinen Platz.“ Diese Argumente sind inzwischen nicht nur verstummt, sondern die angehenden Betriebswirtinnen oder Betriebswirte im dualen Studium werden von den einzelnen Abteilungen sogar für eigene Projekte direkt angefragt.

Umgedacht und angekommen im dualen Studium

Was war passiert? „Manchmal dauert es seine Zeit, bis sich ein Modell etabliert“, resümiert Christian Reincke und verweist auf die Phase, in der die ersten Absolventinnen und Absolventen in „ihren“ Abteilungen die Arbeit aufgenommen haben. „Ab dann war der Mehrwert der eigenen Ausbildungsleistung erfahrbar“, so Reincke. Neben der Erfahrung der Fachabteilungen, dass es sich bei den Studierenden keineswegs um „verkopfte Theoretiker“, sondern um qualifizierte Mitarbeitende handelt, ist der Einstellungswandel aber nicht zuletzt auch ein Ergebnis der betriebsinternen Ausbildungsorganisation. Das duale Studium ist als Gemeinschaftsprojekt im Unternehmen angekommen, und die Verantwortungen werden auf mehreren Schultern verteilt. Konkret heißt das: Während der so genannten „Eingewöhnungszeit“ lernen die Studierenden bereits drei Monate vor Studienbeginn das Unternehmen, die Kultur und, vielleicht am Wichtigsten, das Team in ihren zukünftigen Ausbildungsabteilungen kennen. Wer, wann und wie lange welche Abteilung durchläuft, wird zudem frühzeitig geplant. Inzwischen laufen all diese organisatorischen Fäden bei einer Ansprechperson im Unternehmen zusammen: Ein Mitarbeiter aus der Personalabteilung und selbst Absolvent im dualen Studium koordiniert die Einsätze der dual Studierenden und steht als überfachlicher Ansprechpartner zur Verfügung. In Absprache mit ihm können die Studierenden einzelne Praxisphasen beispielsweise verkürzen oder verlängern. Dahinter steckt weit mehr als die reine Organisation, denn als Ansprechperson ist er letztlich für die Entwicklung der Studentin oder des Studenten verantwortlich. Dafür holt er Feedback aus den Abteilungen ein, gibt den Studierenden Tipps zur Verbesserung

und plant mit ihnen zukünftige Schwerpunkte und Einsatzgebiete. Ein Fulltimejob ist diese koordinierende Rolle jedoch nicht, erklärt Christian Reincke. Rund 20 Prozent der Arbeitszeit wendet der Mitarbeiter aktuell für die Betreuung der Studierenden und Auszubildenden auf. Doch auch die Studierenden selbst sind gefordert: „Wir setzen auf Selbstständigkeit und wollen die Leute früh in diese Richtung entwickeln. Klare Kommunikation gehört dazu – und auch ein gewisses Maß an Eigeninitiative für das duale Studium.“ In den Abteilungen sind sie angehalten, selbst Vorschläge für sinnvolle Praxisprojekte zu finden oder vorbereitete Fragestellungen methodisch sauber umzusetzen. Für den Papierkorb arbeitet hier niemand, alle Projekte haben eine unmittelbare Anwendung, darauf legt das Unternehmen Wert.

Fördern und fordern: keine Leerformel für das Unternehmen

Entwickelt hat die STI Group so zum Beispiel ein firmeneigenes Tool, das den CO₂-Fußabdruck der produzierten Verpackungen berechnet und Teil eines Zertifizierungsprogramms für die Papierindustrie war. Eine anspruchsvolle und knifflige Aufgabe für den Studierenden, der rund acht Wochen mit der Datensammlung und Entwicklung eines Excel-basierten Rechners beschäftigt war. „Aber dafür ist das Wissen aus dem Studium da, um es in der Praxis anzuwenden“, beschreibt Reincke die Herausforderung.

Ohne die inhaltliche Unterstützung erfahrener Kolleginnen und Kollegen sind solche Aufgaben allerdings nicht zu lösen, auch das weiß man bei der STI Group. Dass die fachliche Betreuung der Studierenden weiterhin eine zusätzliche Belastung für die Abteilungen mit sich bringt, will Christian Reincke auch nicht in Abrede stellen. Aber, sagt er, der Aufwand halte sich in vertretbaren Grenzen, zumal diese Betreuungsaufgabe für die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „Auszeichnungscharakter“ habe. Die fachliche Begleitung von dual Studierenden ist bei der STI Group in die Personalentwicklung eingebettet und der Betreuer oder die Betreuerin selbst oftmals Teil eines Entwicklungsprogramms. Lernen soll also während der Zeit nicht nur der dual Studierende, sondern auch die Mentorin oder der Mentor in der Praxisphase – Führungsverantwortung nämlich. Oder, wie Christian Reincke es treffend beschreibt: „Eine Win-win-Situation also“.

WIE DIE THEORIE IN DIE PRAXIS KOMMT.

TRANSFERGEWINN: DIE BÄCKEREI BAUDER AUS DIETZENBACH MACHT ES VOR

Schema F gibt es im dualen Studium nicht. Betriebe und Bildungsanbieter sind als Kooperationspartner gemeinsam für die Ausbildung zuständig: Theorie- und Praxisphasen sind eng miteinander verzahnt. Für die Unternehmen liegt hier ein großer Vorteil, denn so können sie den Nachwuchs an qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern theoretisch umfassend und zugleich optimal auf ihre Ansprüche und Erfordernisse in der Praxis hin ausbilden. Dabei können den Theorie-Praxis-Transfer durchaus auch kleine Unternehmen leisten. Die Bäckerei Bauder aus Dietzenbach macht es vor.



Wenn für die 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bäckerei Bauder die jährliche Unterweisung in der Lebensmittelhygiene und im Infektionsschutz auf dem Programm steht, beginnt die erste Herausforderung bereits mit der Suche nach passenden Schulungsterminen: 17 Filialen, mehrere Schichtpläne und die flexiblen Einsatzzeiten der Aushilfen machen die Aufgabe nicht leichter. Weil Hygiene in der Lebensmittelherstellung aber das A und O für die Gesundheit der Kundschaft ist, sind diese Schulungen Pflicht. Nicht nur für die Bäckerei Bauder, sondern für alle,

die in ihrem Beruf mit Lebensmitteln in Berührung kommen. Um den organisatorischen Aufwand möglichst gering zu halten, greifen viele Betriebe daher auf externe Schulungsangebote zurück. Anders die Bäckerei Bauder: Der Handwerksbetrieb hat mit dem dualen Studium die Chance genutzt und aus der Organisation der Pflichtschulungen heraus ein anspruchsvolles Praxisprojekt entwickelt – mit klarem Mehrwert für die Beschäftigten und das Unternehmen.

Wissenschaft trifft Praxis

„Interne Schulungen bieten uns die Möglichkeit, zusätzlich zu den vorgegebenen Inhalten auch eigene Themen und betriebliche Besonderheiten einzubringen. Das ist eine Chance für die Innovation im Kleinen und zahlt sich beispielsweise durch die Optimierung von Arbeitsabläufen wieder aus“, erklärt Dana Jäger, die sich noch als dual Studierende der Aufgabe angenommen hat und heute das Personalwesen verantwortet. Was sie in ihrem Wirtschaftsstudium mit Schwerpunkt Handel und Dienstleistung an der BA Rhein-Main im Modul „Personal, Organisation und Projektmanagement“ theoretisch gelernt hat, hat sie so ganz praktisch unter Beweis stellen können. Angefangen bei einer betriebswirtschaftlich effizienten Terminierung der Schulungen über die inhaltliche Ausgestaltung und Durchführung bis hin zur rechtssicheren Nachbereitung durch eine fachkundige Dokumentation: Der Praxistransfer erforderte nicht nur fachliche, sondern auch soziale und methodische Kompetenz. In enger Abstimmung mit der Geschäftsführung ist schließlich ein komplexes innerbetrieb-



liches Schulungskonzept mit interaktiven Formaten statt Frontalunterricht, Dialogangeboten zur Nachbereitung und einer Erweiterung des Themenspektrums entstanden, das mit Titeln wie „ergonomisches Heben und Tragen“ inzwischen auch das betriebliche Gesundheitsmanagement ergänzt.

Kurze Wege, flache Hierarchien, beste Chancen

Glücklicher Zufall, dass sich Theorie und Praxis in diesem Fall so gut verzahnen ließen? Keineswegs, weiß Dana Jäger. Drei dual Studierende, die eingerechnet, hat das Unternehmen bislang ausgebildet – und an geeigneten Aufgaben für den Wissenstransfer in die Praxis wird es auch für die nächsten dual Studierenden nicht mangeln. Zwischen Rohstoffeinkauf, Backstube und Verkauf warten in dem familiengeführten Handwerksbetrieb auch zukünftig vielfältige und langfristig angelegte Einsatzmöglichkeiten auf den akademischen Nachwuchs, dessen ist sie sich sicher. „Wir waren zu Beginn selbst überrascht, wie gut alles funktioniert hat. Viele Praxisprojekte ergeben sich gerade in einem wachsenden Unternehmen von selbst. Das kann die

Umstellung im Kassensystem sein, die Konzeption neuer Marketingmaßnahmen oder eine Erweiterung des Vertriebscontrollings. Man muss nur die Augen offen halten und den dual Studierenden auch etwas zutrauen“, so Dana Jägers Fazit. Genau das macht erfolgreiche Praxisphasen aus, und kleinere Unternehmen können dabei besonders trumpfen, ist sie überzeugt: Sie können ihren dual Studierenden durch kurze Wege und flache Hierarchien früh eigenverantwortliches Arbeiten ermöglichen, sodass die Umsetzung von Praxisprojekten für den Betrieb mehr Ent- als Belastung bringt. „Wenn das Unternehmen größer wird, kommt man als Inhaber oder Inhaberin zwangsläufig an den Punkt, dass man nicht mehr alles selbst machen kann. Dann muss das Vertrauen da sein, um diese Aufgaben guten Gewissens abzugeben.“ Dual Studierende, die sich im und mit dem Unternehmen entwickeln, bringen dafür die besten Voraussetzungen mit, ist ihre Erfahrung.



KURSÄNDERUNG: EINMAL VERTRIEB, BITTE!

NACHWUCHSFÖRDERUNG BEI DER
FRIEDHELM LOH GROUP



„Wir wollen unsere Nachwuchskräfte optimal fördern und entwickeln. Deshalb erhalten unsere Studierenden für ihre Studienzeit von drei Jahren eine Mentorin oder einen Mentor, der sie in ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung begleitet. So wird ein individualisierter Karrierepfad, maßgeschneidert für jede oder jeden, entwickelt.“

*Daniel Wirth,
Personalentwickler
in der Loh Academy der
Friedhelm Loh Group*

Die Frage kam im Assessmentcenter: „In welcher Abteilung sehen Sie sich zukünftig?“ Die Antwort, die Lukas Schulte daraufhin gab, passte. „Zahlen, Daten, Fakten, Rechnen. Das kann ich ganz gut.“ Denn die Auswertung der Loh Academy – die den Gesamtprozess der dualen Studierenden in der Friedhelm Loh Group steuert – kam zu einem ähnlichen Ergebnis: Ein gutes Matching mit den Anforderungen im Controlling der Loh Services in Haiger, wo Lukas Schulte kurz darauf sein duales Studium als angehender Wirtschaftsingenieur beginnen sollte. Überhaupt schien alles ganz hervorragend zu passen: Er hatte in der Schule Maschinenbau im Leistungskurs belegt, Wirtschaft im Grundkurs, gute Noten und das Interesse, beide Fächer weiterzuverfolgen. Wirtschaftsingenieurwesen lag da geradezu auf der Hand, Controlling war eine vielversprechende Zukunftsperspektive. Inzwischen hat Lukas Schulte sein duales Studium fast beendet. Und er weiß bereits: Er wird weiterhin für die Friedhelm Loh Group arbeiten. Allerdings bei dem Unternehmen Rittal in Herborn. Im Vertrieb.

Das Beispiel zeigt, wie wichtig die Studienzeit ist, um mögliche Tätigkeiten und Arbeitsfelder im Unternehmen mit den Stärken und Interessen der Studierenden abzugleichen. So bietet das duale Studium Unternehmen die Möglichkeit, Nachwuchskräfte betriebsnah auszubilden und intensiv auf

ihre späteren Aufgaben vorzubereiten. Ein Studienverlauf, der stets im Spannungsfeld von unternehmerischer Personalplanung und der Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden steht, wie man bei der Friedhelm Loh Group weiß. Die eigene „Berufsidentität“ zu finden, braucht Zeit – und Praxiserfahrung, bestätigt Lukas Schulte: „Am Anfang habe ich mich schon als Controller gefühlt, denn durch die Einarbeitung in der Abteilung wird man schnell in die praktische Arbeit eingeführt und auch in der Abteilung heimisch.“ Durch die Erfahrungen im Unternehmen sowie regelmäßig stattfindende Entwicklungsgespräche mit einer Mentorin oder einem Mentor, festen Ansprechpersonen in der Abteilung und der unternehmenseigenen Academy konnte sich der zu Beginn gewählte Karriereweg von Lukas Schulte dann auch in andere Richtungen entwickeln.

Die Entscheidung hin zum Vertrieb hat er im fünften Semester getroffen: Mögliche Themen für die Praxisphasen kommen aus verschiedenen Abteilungen und Unternehmen der Loh Group, die Studierenden werden darauf nach den Ergebnissen aus ihren Entwicklungsgesprächen zugeteilt. Anders als viele seiner Kommilitoninnen und Kommilitonen, die ein Projekt in ihrer Stammabteilung wählten, entschied er sich mit seinem Mentor in der ersten Praxisphase für ein Projekt im Vertrieb. Dort stellt er schnell fest, dass ihn nicht nur komplexe Zahlenspiele, sondern

auch kommunikative Herausforderungen reizen: „Das Thema, ein Standardisierungsprozess im Feld der erneuerbaren Energien, hat mich interessiert, auch weil es ziemlich nah am Controlling war. Während des Projekts musste ich dann zunächst viel recherchieren, mit unterschiedlichen Personen telefonieren, Informationen einholen. Das hat mir einfach Spaß gemacht, und durch diese neue Herausforderung habe ich mein Kommunikationstalent zum ersten Mal als eine Fähigkeit wahrgenommen, die mir auch im Beruf von Vorteil sein kann.“

Seinen Mentor aus dem Controlling hatte er in regelmäßigen Feedbackgesprächen informiert und dort auch offen angesprochen, dass er sich vorstellen kann, im Vertrieb tätig zu werden. Unangenehm waren diese Gespräche nicht, sagt Lukas Schulte. Im Gegenteil, obwohl man in ihm auch im Controlling gerne einen zukünftigen Mitarbeiter gesehen hätte, hatte er die Unterstützung seiner Betreuer sicher, die für ihn die entscheidenden Kontakte in den Vertrieb hergestellt haben. Seine zukünftige Stelle als Fachkraft für Business Development wird er nun in Herborn antreten. Und wer weiß? Vielleicht führt ein ähnlicher Fall ja bald eine Studentin oder einen Studenten ins Controlling.

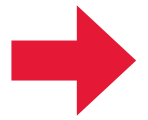
*Lukas Schulte,
dual Studierender der LOH Group*



„KEINER WILL ÜBER
JAHRZEHNTE DASSELBE
MACHEN.“

WIE DAS DUALE STUDIUM
BEI B+M SURFACE
NEUE ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN
ERÖFFNET





Die einen sprechen von einer Individualisierung der Bildungslebensläufe. Die anderen sagen: „Nicht nur in der Schule lernen wir, sondern auch im Leben und im Beruf.“ Und für einige bedeutet das ganz praktisch einen Weg ins Studium. Denn ein Studium steht unter bestimmten Voraussetzungen auch Personen ohne Abitur oder Fachhochschulreife offen. Sie können als beruflich Qualifizierte nach abgeschlossener Ausbildung und mit mehrjähriger Berufserfahrung eine Hochschulzugangsprüfung ablegen. Das Unternehmen b+m surface systems nutzt diese Möglichkeit inzwischen gezielt, um Facharbeiterinnen und Facharbeiter weiter zu fördern und langfristig im Unternehmen zu halten.

Neue Karrierewege ermöglichen

Lackieranlagen und Applikationssysteme für verschiedene Oberflächen zu planen und zu bauen, ist ein einträgliches Geschäft. Weltweit sind die Anlagen von b+m surface systems, die im ostthessischen Eiterfeld von rund 170 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefertigt werden, im Einsatz – und Potenzial für weiteres Wachstum ist da. Allerdings muss das mittelständische Unternehmen dafür nicht allein die Entwicklung auf den internationalen Märkten fest im Blick haben. Einige Herausforderungen warten direkt vor der Haustür, wie Geschäftsführer Sebastian Merz vor ein paar Jahren festgestellt hat: „Im Job will heute keiner mehr über Jahrzehnte dasselbe machen. Gerade die Jüngeren fragen sich nach der abgeschlossenen Ausbildung und einigen Jahre im Job oft, was beruflich noch kommen kann. Wir haben als Unternehmen verstanden: Wenn wir diesen Beschäftigten keine interessanten Perspektiven für die Zukunft bieten können, verlieren wir sie früher oder später.“

Fachkräftemangel, Mitarbeiterbindung, Standortattraktivität, Zukunftsfähigkeit.

Die großen Themen des demografischen Wandels treiben viele Unternehmen um. Mit dem dualen Studium hat Sebastian Merz schließlich eine praktische Lösung gefunden – und sogar in doppelter Hinsicht eine Vorreiterrolle inne: Gemeinsam mit den Unternehmen Leist Oberflächentechnik und Grenzba Maschinenbau hatte sich b+m surface systems vor einigen Jahren dafür eingesetzt, in Ergänzung der klassischen Ausbildung eine wissenschaftliche Ingenieurausbildung in Bad Hersfeld zu etablieren. Entstanden ist so eine regionale Initiative, die nicht mehr allein den Fachkräftebedarf eines Unternehmens, sondern die Zukunftsfähigkeit einer ganzen Region im Blick hat: Seit 2011 lockt nun der duale Studiengang Maschinenbau studentischen Nachwuchs für die Branche in die Zuse-Stadt. Doch neben der Möglichkeit, motivierte Abiturientinnen und Abiturienten für das Unternehmen zu gewinnen, stand für b+m mit dem neuen dualen Studiengang von Beginn an ein zweites Ziel im Vordergrund. Denn gut ausgebildeten Facharbeiterinnen und Facharbeitern kann das Unternehmen mit dem dualen Studium gleichzeitig eine attraktive Weiterqualifizierung bieten.

Kein Abitur? Kein Hindernis!

Die Initiative dazu kam „aus der Mannschaft“, wie Sebastian Merz sagt. Ehrensache aber auch, dass er die Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten für das duale Studium als Geschäftsführer selbst übernommen hat: „Wenn Sie bei 170 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die verschiedenen Begabungen nicht kennen, sind Sie der Falsche für den Mittelstand.“ Kein Abitur sei dabei kein Hindernis, ist Merz zudem überzeugt, auch wenn er anhand der bisherigen Erfahrungen zugibt: „Ganz einfach ist dieser Weg für die Beschäftigten nicht. In der Summe haben die jungen Leute während des Studiums schon schlucken müssen.“ Der Erfolg



allerdings bestätigt die Entscheidung für das duale Studium. Inzwischen stehen die ersten zwei dualen Studenten, die als beruflich Qualifizierte eine Eignungsprüfung abgelegt und dadurch die Hochschulzugangsberechtigung erworben haben, kurz vor dem Studienabschluss. Die zukünftigen Einsatzgebiete der beiden Ingenieure stehen dabei ebenso fest wie die Überzeugung, dass ihr Vorbild im Unternehmen weiterhin Schule machen soll. Mit drei dual Studierenden jährlich plant b+m derzeit – und in jedem Jahrgang soll auch zukünftig eine Studentin oder ein Student die Chance bekommen, mit einer beruflichen Qualifikation ins Studium einzusteigen. Konkurrenz sei das keine, eher eine sinnvolle Ergänzung, lautet die Haltung des Unternehmens. „Wir brauchen beides. Ingenieurinnen und Ingenieure, die den direkten Weg gegangen sind und von der Hochschule zu uns kommen – und die praktisch Veranlagten aus dem Unternehmen, die sich hocharbeiten.“ Lang rechnen müsse man als Mittelständler deshalb nicht, um auf diese Lösung zu kommen. Die Gleichung sei einfach, findet Merz: „Innovation ist unser wichtigstes Werkzeug im internationalen Wettbewerb mit Billiglohnstandorten – und unsere Fähigkeit zur Innovation ist letztlich auch eine Frage der Weiterqualifizierung.“



VOM FACHARBEITER ZUM INGENIEUR

DIE PERSPEKTIVE DER STUDIERENDEN

Die Zeit war reif. Drei Jahre hat Martin Henkel bereits nach seiner abgeschlossenen Ausbildung als Elektroinstallateur und zuletzt sechs Jahre bei b+m als Inbetriebnehmer gearbeitet. „Viel unterwegs“ sei er in dieser Zeit gewesen, auf vielen Baustellen, viel im Ausland, häufig in China und Asien. Weniger beruflich reisen, häufiger zu Hause sein können – dieser Wunsch hatte ihn zuletzt häufiger begleitet. Konkrete Pläne für eine berufliche Veränderung hatte er allerdings noch nicht, als sein Unternehmen ihm das duale Studium vorschlug. Damit war eine konkrete Option für seine berufliche Zukunft nun greifbar. Nach einem Tag Bedenkzeit hat Martin Henkel deshalb zugesagt: „Ich wollte mich weiterentwickeln, hätte aber beispielsweise nie gekündigt, um ein normales Studium aufzunehmen. Aber dual, das hat gepasst.“

Sein Kollege Sebastian Hildenbrand stand vor rund drei Jahren vor einer ähnlichen Situation. Als technischer Pro-

duktdesigner hatte er bereits drei Jahre Berufserfahrung gesammelt, anders als Martin Henkel jedoch seinen nächsten Schritt auf der Karriereleiter schon geplant. Die Weiterbildung zum Techniker hat Hildenbrand nach dem Angebot für das duale Studium allerdings kurzerhand wieder abgesagt und stattdessen begonnen, sich auf die Hochschulzugangsprüfung vorzubereiten.

Schwierig fanden weder Sebastian Hildenbrand noch Martin Henkel rückblickend den Erwerb dieser fachgebundenen Hochschulzugangsberechtigung. Als „anstrengend“, so gibt Martin Henkel jedoch zu, habe er dann die Anfangsphase des Studiums erlebt. Mit 29, fast zehn Jahre nachdem er zum letzten Mal die Schulbank gedrückt hat, standen für ihn nun auf einmal Vorlesungen und Seminare auf dem Programm. An die Theorie muss er sich erst einmal gewöhnen – und das Lernen wieder lernen.

In der Praxis kommt beiden die Berufserfahrung jedoch zugute: Während ihre Kommilitonen, die direkt mit dem Abitur in der Tasche in das duale Studium bei b+m gestartet sind, sich noch mit den Betriebsabläufen vertraut machen müssen, können die routinierten Praktiker durch ihre Vorkenntnisse bereits komplexere Projekte im angewandten Maschinenbau betreuen. Auch was nach dem Studium kommt, ist für beide kein Geheimnis mehr. Während Martin Henkel eine Stelle als Projektleiter bei b+m antritt, bleibt Sebastian Hildenbrand als Ingenieur in der Konstruktion. Angekommen? Sind sie dann beide.

AUF ZU NEUEN UFERN! WIE DAS DUALE STUDIUM HESSEN NEUE BERUFSBILDER EROBERT.

■ Duale Studiengänge werden ausschließlich in technischen oder wirtschaftswissenschaftlichen Fächern angeboten? Weit gefehlt! Das Fächerspektrum entwickelt sich kontinuierlich weiter, und das duale Studium erobert zunehmend neue Branchen. So können heute neben Maschinenbau, Wirtschaftsinformatik oder Betriebswirtschaftslehre auch Fächer dual studiert werden, die bislang nicht zum akademischen Kanon gehörten. Und auch in den klassischen Fächern tut sich was – mit neuen Vertiefungs- und Spezialisierungsrichtungen, die unterschiedlichen unternehmerischen Bedarfen und neuen Berufsbildern Rechnung tragen.



➔ Ökologische Landwirtschaft

Die Biotonne kennt jeder. Doch wann und wo sie eigentlich erfunden wurde, weiß kaum jemand. Die Antwort: im Jahr 1983 in Witzenhausen, einer Kleinstadt in Nordhessen. Hier unterhält die Universität Kassel einen Nebenstandort, an dem passenderweise der Studiengang Ökologische Landwirtschaft angeboten wird. In der kleinsten Universitätsstadt Deutschlands hat man die Zeichen der Zeit früh erkannt, dem Bio-Boom vorweggegriffen und bereits 1996 den ökologisch-agrarwissenschaftlichen Studiengang eingeführt – als ersten seiner Art in Europa. 2007 und 2009 wurde der innovative Bildungsansatz deshalb auch als offizielles Projekt der UN-Dekade Bildung für nachhaltige Entwicklung ausgezeichnet und seitdem kontinuierlich weiterentwickelt: zum Beispiel durch die Einführung einer dualen Variante. Das kommt gut an. Durchschnittlich zehn junge Menschen nehmen inzwischen jedes Jahr ihr duales Studium der Ökologischen Landwirtschaft in Witzenhausen auf.



➔ Dual für die Kreativwirtschaft

Design-Studiengänge gibt es wie Sand am Meer – von Digital Design über Grafik-Design bis hin zu Mediendesign. Der duale Studiengang Designmanagement allerdings ist bislang einzigartig. Seit dem Studienjahr 2012/2013 wird er an der Brüder-Grimm-Berufsakademie Hanau (BGBA) angeboten. Hier lernen die Studierenden nicht nur, wie innovative Ideen entstehen und Designprozesse zu steuern sind, sondern auch, was Kreativität mit Ökonomie zu tun hat. Denn wer in der wachsenden Kreativwirtschaft nicht nur Anerkennung, sondern auch Geld verdienen will, braucht einen guten Plan: zum Beispiel für das Selbstmarketing, die Profilierung am Markt oder die eigene Existenzgründung. Ne-

ben gestalterischen Darstellungsmethoden und -techniken stehen deshalb auch PR-Arbeit, Visual Merchandising oder Wettbewerbsstrategien auf dem Lehrplan. Für den Ausbildungsteil des dreieinhalbjährigen Studiums haben Studierende die Wahl zwischen zwei gestalterisch-handwerklichen Berufen: Sie lernen das Goldschmieden oder Metallbilden. Praxispartner ist die Staatliche Zeichenakademie Hanau, die auch das Studienzentrum im Design zur Verfügung stellt.

➔ Regional vernetztes Gesundheits- und Versorgungsmanagement



Pflegekraft, Fachkraft für Physiotherapie oder Hebamme, das waren früher klassische Ausbildungsberufe. Doch die Fragen rund um Gesundheit und Versorgung sind in den letzten Jahren viel komplexer geworden – und die Anforderungen in der Praxis gestiegen. So hat sich der Trend zur Akademisierung auch in den Gesundheitsberufen durchgesetzt. Was in anderen Ländern aber schon länger zum Standard gehört, ist in Deutschland nicht ganz unumstritten. Denn die akademische Ausbildung wird oftmals als zu theorielastig angesehen. Anders das duale Studium: Hier kommt die benötigte Praxis nicht zu kurz. Daher haben viele Hochschulen ihr Fächerspektrum um verschiedene duale Gesundheitsstudiengänge erweitert: Von Physiotherapie bis Gesundheitsmanagement gibt es bereits zahlreiche Studienangebote. Was es bisher jedoch nicht gab, ist die Kombination aus einer beruflichen Ausbildung in einem Gesundheitsberuf und einem wissenschaftlichen Studium im Bereich Gesundheits- und Versorgungsmanagement. Diese Lücke schließt der duale Bachelor-Studiengang Regional vernetzter Gesundheits- und Versorgungsmanager an der Hochschule Fresenius in Idstein. Als erster seiner Art bereitet der Studiengang die Studierenden darauf vor, Patientinnen und Patien-

ten in einer Art „Lotsenfunktion“ auf ihrem Behandlungsweg zu begleiten und eine optimale Versorgung sicherzustellen.



➔ LifeCycle Catering

LifeCycle Catering – unter diesem Namen läuft an der Hochschule Fulda ein in Deutschland bislang einmaliger dualer Bachelor-Studiengang. Was sich dahinter verbirgt? In acht Semestern lernen Studierende, den Wertschöpfungsprozess in der Außer-Haus-Verpflegung zu planen, zu managen und weiterzuentwickeln. Ganz gleich, ob es um Schul- und Betriebskantinen geht, die Verpflegung von Seniorinnen und Senioren in Pflegeeinrichtungen oder den Einsatz in der System-, Handels- und Full-Service-Gastronomie: Der Studiengang soll die Studierenden für vielfältige Tätigkeiten in einem stetig wachsenden Markt qualifizieren. Bereits im Studium stehen deshalb unter anderem zielgruppenspezifische Verpflegungskonzepte, Großküchenplanung, Lebensmitteleinsatz und die Beschaffung auf dem Stundenplan. Neue Wege geht die Hochschule dabei auch mit der Organisationsform. Denn der nach dem Blended-Learning-Prinzip konzipierte Studiengang kombiniert kurze Präsenzphasen mit ausgedehnten Online-Phasen, in denen sich die Studierenden selbstständig Wissen aneignen.



➔ Public Administration

Auch im öffentlichen Dienst sind Ausbildungsformen, bei denen Theorie und Praxis eng verzahnt sind, typisch. Eine Besonderheit stellt der duale Studiengang Public Administration dar, mit dem die hessischen Kommunen Frankfurt, Hanau und Wetzlar um Nachwuchs werben. Er bereitet gezielt auf die berufliche Tätigkeit in den Behörden und privatisierten Betrieben der Kooperationspartner vor. Angeboten wird der Studiengang, der als

Einziger unter der Dachmarke Duales Studium Hessen speziell auf die Anforderungen der öffentlichen Verwaltung zugeschnitten ist, an der Frankfurt University of Applied Sciences. Der Studiengang kann, sofern eine entsprechende gesetzliche Regelung in den Kommunen hierzu getroffen wurde und die Absolventinnen und Absolventen die beamten- und laufbahnrechtlichen Voraussetzungen erfüllen, zur Verbeamtung im gehobenen Dienst führen.

➔ Medientechnik



„Das Fernsehen wird nach den ersten sechs Monaten am Markt scheitern. Die Menschen werden es bald satt haben, jeden Abend in eine Sperrholzkiste zu starren.“ Zwar lag Darryl Zanuck, Chef der 20th Century Fox, mit seiner 1946 formulierten Prognose zur Zukunft des Fernsehens gehörig daneben, ein Körnchen Wahrheit lässt sich jedoch heute wieder in der Aussage entdecken. Tatsächlich zeichnet sich eine Veränderung unserer Fernsehgewohnheiten ab. Die Hochschule Rhein-Main hat darauf bereits mit einer Überarbeitung ihres inzwischen auch dual studierbaren Angebots der „Medientechnik“ reagiert. Als 1990 der Studiengang Fernsehtechnik und elektronische Medien an der Hochschule startete, stand vor allem die Ausbildung von Ingenieurinnen und Ingenieuren für den klassischen Fernseh- und Rundfunk im Vordergrund. Und heute? Mit der zunehmenden Digitalisierung des Medienmarkts gewinnen nicht nur neue elektronische Mediendistributionswege wie zum Beispiel Streaming-Plattformen an Bedeutung, auch die geforderten Qualifikationsprofile der Fachkräfte in der Branche verändern sich. Und so stehen heute auf dem Campus Rüsselsheim neben Elektrotechnik beispielsweise auch Softwareentwicklung, Marketing oder Vertrieb auf dem Lehrplan: ein neuer Studiengang für ein neues Berufsbild.

VIelfalt und Qualität im dualen Studium

DAFÜR STEHEN 20 BILDUNGSANBIETER. UND EINE GEMEINSAME MARKE.



IHK Darmstadt Rhein Main Neckar
Rheinstraße 89
64295 Darmstadt

Martina Winkelmann
Tel.: 0 61 51 – 87 11 04
E-Mail: martina.winkelmann@darmstadt.ihk.de

IHK Frankfurt
Börsenplatz 4
60313 Frankfurt am Main

Michael Kaiser
Tel.: 0 69 – 21 97 – 13 81
E-Mail: m.kaiser@frankfurt-main.ihk.de

Sandra Sadighi
Tel.: 0 69 – 21 97 – 13 23
E-Mail: s.sadighi@frankfurt-main.ihk.de

IHK Fulda
Heinrichstraße 8
36037 Fulda

Armin Gerbeth
Tel.: 0 6 61 – 2 84 32
E-Mail: gerbeth@fulda.ihk.de

IHK Gießen-Friedberg
Goetheplatz 3
61169 Friedberg

Isabel Erbe
Tel.: 0 60 31 – 6 09 31 00
E-Mail: erbe@giessen-friedberg.ihk.de

Raid Nashef
Tel.: 0 60 31 – 6 09 31 25
E-Mail: nashef@giessen-friedberg.ihk.de

IHK Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern
Am Pedro-Jung-Park 14
63450 Hanau

Manuela Wittlich
Tel.: 0 61 81 – 92 90 83 11
E-Mail: m.wittlich@hanau.ihk.de

IHK Kassel-Marburg
Kurfürstenstraße 9
34117 Kassel

Gerlinde Meyer
Tel.: 0 56 81 – 77 54 82
E-Mail: meyerg@kassel.ihk.de

IHK Lahn-Dill
Am Nebelsberg 1
35685 Dillenburg

Burhan Demir
Tel.: 0 27 71 – 8 42 14 90
E-Mail: demir@lahndill.ihk.de

IHK Limburg
Walderdorffstraße 7
65549 Limburg

Ursula Günther
Tel.: 0 64 31 – 21 01 52
E-Mail: u.guenther@limburg.ihk.de

IHK Wiesbaden
Wilhelmstr. 24 – 26
65183 Wiesbaden

Balint Sulko
Tel.: 0 61 1 – 1 50 01 31
E-Mail: b.sulko@wiesbaden.ihk.de

IHK Offenbach
Frankfurter Straße 90
63067 Offenbach am Main

Alexander Krebs
Tel.: 0 69 – 82 07 331
E-Mail: krebs@offenbach.ihk.de

IMPRESSUM

Herausgeber:
Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung, Kaiser-Friedrich-Ring 75, 65185 Wiesbaden

Konzept, Realisierung und Gestaltung:
Mandelkern Marketing & Kommunikation GmbH i.Gr.

Projektleitung:
Yasmin Hameed

Bildnachweise:
Dreamstime / Mopic, S.4/Rawpixelimages, S.4/12. **Fotolia** / Marcel Schauer, S.48 / marima-design S.48 / Westend61 S.6. **iStockphoto** / aldra, S.34 / CSA-Images, S.25 / damircudic, S.18 / huePhotography, S.25 / jir, S.44 / matjeacock, S.19 / Mlenny, S.26 / Ponkrit, S.30 / tulcarion, S.39. **Shutterstock** / Alexander Ryabintsev, S.13-15 / Ambrophoto, S.54 / Diego Cervo, S.24 / docstockmedia, S.8 / donatas1205, S.54 / Elena Elisseeva, S.48/52 / hxdbzxy, S.40/41 / IM_photo, S.48 / kongsky, S.54 / Kzenon, S.20 / Lane V. Erickson, S.16 / LeksusTuss, S.10 / Macrovector, S.9 / Peshkova, S.32 / Picsfive, S.36/37 / Sergey Nivens, S.55 / Skalapendra, S.10 / Syda Productions, S.20 / Twin Design, S.17 / val lawless, S.55 / wavebreakmedia, S.55 / Zuzana UhlÁkovÁ, Titel. **Weitere Bilder** / Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung, Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst, S.3 / Technische Hochschule Mittelhessen-Zentrum für duale Hochschulstudien, S.11 / IHK Darmstadt, S.22 / IHK Wiesbaden, S.23 / Controlware GmbH, S.36 / VTL Vernetzte-Transport-Logistik GmbH, S.37 / tegut... gute Lebensmittel GmbH & Co. KG, S.38/39 / STI Lauterbach Verpackung GmbH, S.42 / Bäckerei Bauder, S.44 / Friedhelm Loh Group, S.46/47 / b+m surface systems GmbH, S.50/51

Auflage:
10.000 Exemplare

Copyright:
2015 Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Landesentwicklung

DIE INITIATOREN

