

SITUATION  
*analysieren*



UNTERNEHMEN  
*positionieren*



FACHKRÄFTE  
*finden*



FACHKRÄFTE  
*binden*



FACHKRÄFTE  
*qualifizieren*



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

# Berufsbegleitendes Studium

## Impressum

### Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

### Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung  
Postfach 10 19 42, 50459 Köln  
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln  
[fachkraefte@iwkoeln.de](mailto:fachkraefte@iwkoeln.de)  
[www.kofa.de](http://www.kofa.de)

### Autorinnen und Autoren

Christoph Metzler, Dr. Claudia Achtenhagen

### Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

### Stand

Oktober 2012

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhalt

1	<b>Kurzbeschreibung</b>	4
2	<b>Wen wollen Sie ansprechen?</b>	4
3	<b>Was bringt ein berufsbegleitendes Studium?</b>	4
4	<b>Was sollten Sie sicherstellen?</b>	5
5	<b>Lohnt sich ein berufsbegleitendes Studium?</b>	5
6	<b>Wie können Sie vorgehen?</b>	6
	6.1 Analyse des Fachkräftebedarfs	6
	6.2 Auswahl geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	6
	6.3 Gegenseitige Erwartungen im persönlichen Gespräch abklären	6
	6.4 Wahl des passenden Studiengangs und einer geeigneten Hochschule	7
	6.5 Betreuung Ihrer Fachkräfte während des berufsbegleitenden Studiums	8
	6.6 Finanzierung des berufsbegleitenden Studiums	8
7	<b>Erfolgsmessung</b>	9
8	<b>Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen</b>	10
9	<b>Praxistipps</b>	10
10	<b>Weiterführende Informationen</b>	11



## 1 Kurzbeschreibung

Die Rekrutierung von Akademikerinnen und Akademikern über den externen Arbeitsmarkt, also außerhalb des Unternehmens, wird immer schwieriger. Die Weiterbildung Ihrer eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über berufsbegleitende Studiengänge bietet für Ihr Unternehmen eine gute Möglichkeit, hochqualifizierte Fachkräfte aus der eigenen Belegschaft zu gewinnen.

Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht ein berufsbegleitendes Studium, ihre analytischen Kompetenzen und ihr Theorieverständnis auszubauen. Das berufsbegleitende Bachelorstudium richtet sich vor allem an Facharbeiterinnen und Facharbeiter, die eine berufliche Aus- oder Weiterbildung absolviert haben. Berufsbegleitende Masterstudiengänge bieten sich hingegen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, welche bereits einen Bachelorabschluss vorweisen. Abzugrenzen vom berufsbegleitenden Studium ist das duale Studium, das sich an Personen richtet, die bislang über keine Berufsausbildung verfügen. Informationen zum dualen Studium können Sie der gleichnamigen [Handlungsempfehlung](#) entnehmen.

Mit Hilfe eines berufsbegleitenden Studiums bieten Sie geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Chance auf eine Fach- oder Führungskarriere. Gleichzeitig binden Sie hochqualifiziertes Personal an Ihr Unternehmen. Durch Freistellungen und/oder finanzielle Hilfen wie die Übernahme von Studiengebühren können Sie Ihren Beschäftigten ermöglichen, sowohl ihr Arbeitspensum als auch das Studium miteinander zu verknüpfen und erfolgreich zu absolvieren.

Die vorliegende Handlungsempfehlung zeigt Ihnen, wie Sie in Ihrem Unternehmen berufsbegleitende Studiengänge etablieren und welche Formen eines berufsbegleitenden Studiums Sie anbieten können.

## 2 Wen wollen Sie ansprechen?

Diese Maßnahme richtet sich

- an Ihre interessierten Fachkräfte mit Potenzial für eine akademische Erstausbildung,
- an Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Bachelorabschluss mit Interesse und Potenzial für eine akademische Weiterbildung sowie
- an Ihre Angestellten mit einem fachfremden Hochschulabschluss oder ohne abgeschlossenes Studium, die einen dem Arbeitsfeld entsprechenden wissenschaftlichen Abschluss anstreben.

### Aufwand realistisch schätzen

Berufsbegleitende Studierende sollten eine hohe Lernbereitschaft, Disziplin sowie Selbstständigkeit aufweisen, da sie zusätzlich zu betrieblichen Arbeitsstunden im Schnitt mit 15 bis 20 Stunden Studienzeit pro Woche rechnen müssen.

## 3 Was bringt ein berufsbegleitendes Studium?

Ihr Angebot, ein berufsbegleitendes Studium in Ihrem Unternehmen zu ermöglichen, kann für Sie in mehrfacher Hinsicht von Nutzen sein:

- **Sicherung Ihres Führungskräftenachwuchses:** Berufsbegleitende Studiengänge bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Unabhängigkeit vom unternehmensexternen Arbeitsmarkt bei akademisch Qualifizierten zu steigern.
- **Nutzbarkeit eines kontinuierlichen Wissensaustauschs:** Die Verzahnung von Hochschule und Unternehmen fördert einen regen Austausch zwischen Theorie und Praxis über Ihre berufsbegleitend Studierenden. So haben diese z. B. häufig die Möglichkeit, für Ihr Unternehmen interessante Themenstellungen direkt in Lehrveranstaltungen an Hochschulen einzubringen und zu bearbeiten bzw. erarbeiten zu lassen, aus deren Resultaten Ihr Unternehmen neue Impulse gewinnen kann.
- **Multiplikatoreffekt:** Durch einen internen Wissenstransfer der Erkenntnisse, die Ihr Unternehmen über Ihre berufsbegleitend Studierenden bzw. über den inhaltlichen Austausch mit der Hochschule gewinnt, kann Ihren übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neues Wissen vermittelt werden. Dies spart im Vergleich zu externen Schulungen Zeit und Kosten.
- **Stärkung Ihres Arbeitgeber-Images:** Mit dem Angebot, in Ihrem Unternehmen ein berufsbegleitendes Studium zu durchlaufen, können Sie aktiv ein positives Unternehmensimage aufbauen bzw. verstärken. Denn die durch eine solche Studienmöglichkeit von Ihnen geförderten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Sie in der Hochschule als einen potenziell interessanten Arbeitgeber vorstellen, der sich für die Belange seiner Beschäftigten einsetzt. Aber auch die restliche Belegschaft wird Gutes berichten.

- **Geringere Fehlbesetzungsquote:** Wenn Sie bewährte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Ihren eigenen Reihen fortbilden, verringern Sie außerdem die Wahrscheinlichkeit, eine Stelle mit unbekanntem Nachwuchskräften fehlzubesetzen.

#### 4 Was sollten Sie sicherstellen?

Wollen Sie ein berufsbegleitendes Studium anbieten, ist es ratsam, im Vorfeld zu prüfen, inwiefern Ihr Unternehmen die folgenden Voraussetzungen erfüllt. Sollten Sie den Interessen und Bedarfen Ihrer angehenden berufsbegleitend Studierenden nicht gerecht werden können, besteht das Risiko, dass Sie Erwartungen enttäuschen und somit Ihr Image als Arbeitgeber schädigen bzw. die Motivation Ihrer Fachkräfte beeinträchtigen.

<b>Folgende Fragen sollten Sie mit „ja“ beantworten können:</b>	✓
Können Arbeitszeit und Arbeitsumfang für das Unternehmen mit den Studiengegebenheiten in Einklang gebracht werden? Haben Sie mit Ihren Studierenden über die hohe Belastung und Entlastungsmöglichkeiten gesprochen?	<input type="checkbox"/>
Können Sie gegebenenfalls den Studierenden in Ihrem Unternehmen eine bedarfsgerechte Unterstützung (z. B. Flexibilisierung von Arbeitszeit und -umfang, Freistellungsmöglichkeiten) anbieten?	<input type="checkbox"/>
Wie können und wollen Sie Ihre Mitarbeiterin/Ihren Mitarbeiter ansonsten (z. B. finanziell) unterstützen?	<input type="checkbox"/>
Sind Ihre Beschäftigten positiv gegenüber Kolleginnen und Kollegen eingestellt, die über ein berufsbegleitendes Studium einen Karriereschritt machen?	<input type="checkbox"/>

Für die Auswahl der berufsbegleitend Studierenden gilt es zu prüfen, ob sie die formalen persönlichen Voraussetzungen für die Aufnahme eines konkreten Studiengangs erfüllen.

- Zugangsvoraussetzung für die Aufnahme eines Studiums an einer Universität ist in der Regel ein Abitur und für die Aufnahme eines Studiums an einer Fachhochschule das Fachabitur bzw. die Fachhochschulreife. Das Vorliegen besonderer beruflicher Qualifikationen wie Meister- oder Technikerbriefe oder mehrjährige einschlägige Berufspraxis können heutzutage eine allgemeine (Fach-)Hochschulreife ersetzen. Die konkreten Regelungen hierzu variieren je nach Bundesland. Eine entsprechende Übersicht finden Sie auf den Internetseiten der [Kultusministerkonferenz](#).
- Je nach Studiengang und Hochschule hat die Kandidatin oder der Kandidat gegebenenfalls weitere Anforderungen zu erfüllen – beispielsweise das Vorliegen eines bestimmten Notendurchschnitts, das Vorhandensein bestimmter Fremdsprachenkenntnisse oder der Nachweis absolvierter (Vor-)Praktika.

#### 5 Lohnt sich ein berufsbegleitendes Studium?

In Ihre betriebseigene Kosten-Nutzen-Analyse können Sie viele Faktoren einfließen lassen und gegeneinander abwägen. Folgende Kriterien können Ihnen bei der Entscheidung helfen, ob Sie ein berufsbegleitendes Studium anbieten möchten:

<b>Nutzen/Chancen</b>	<b>Kosten/Herausforderungen</b>
Gewinnung leistungsbereiter und -fähiger Mitarbeiter/-innen, die anspruchsvolleren Aufgaben als bisher gewachsen sind, sowie auch eine Erhöhung ihrer Einsatzmöglichkeiten	Gegebenenfalls Kosten für die Lohnfortzahlung der Fachkraft und/oder für den Einsatz einer Vertretungskraft während der Freistellung für Präsenz- und Prüfungsphasen an der Hochschule
Produktive Arbeitsleistung der Beschäftigten unter zunehmender Nutzung des im Studium Erlernenen	Risiko einer Demotivation, wenn nach Abschluss des Studiums die erworbenen Kompetenzen nicht eingesetzt werden können
Reduzierung von Kosten aufgrund von Fehlbesetzungen und/oder Stellenvakanz für akademische Stellen	Gegebenenfalls Übernahme der Weiterbildungskosten in Form von Semester- und Studiengebühren, Lernmaterial, Prüfungsgebühren
Einsparung von Personalbeschaffungs- und Einarbeitungskosten durch Weiterbeschäftigung der Absolventinnen und Absolventen statt externer Rekrutierung	Gegebenenfalls Kosten für Neubesetzung der freiwerdenden Stelle bei Arbeitsplatzwechsel nach der Weiterbildung
Stärkung der Innovationskraft durch die Übertragung neuer technischer Erkenntnisse und Forschungsergebnisse aus dem Hochschulsektor ins Unternehmen	Risiko einer Verschlechterung des Arbeitsklimas, wenn Ihre Angestellten mit einem internen Aufstieg einer Kollegin/eines Kollegen Probleme haben
Steigende Arbeitgeberattraktivität nach innen und außen	Kosten einer etwaigen Lohnerhöhung nach Abschluss des Studiums
Langfristige Bindung von leistungsfähigen Fachkräften	Risiko des Motivationsverlusts bei den Bewerberinnen und Bewerbern, die bei der Besetzung nicht berücksichtigt werden können
Knüpfung von Geschäftskontakten im akademischen Umfeld	Längerfristiger Planungshorizont und Investitionen sind im Auge zu behalten

## 6 Wie können Sie vorgehen?

### 6.1 Analyse des Fachkräftebedarfs

Zunächst empfiehlt es sich, eine möglichst strategisch ausgerichtete Planung Ihres Unternehmensbedarfs an akademisch ausgebildeten Fach- und Führungskräften vorzunehmen. Ein berufsbegleitendes Studium dauert in der Regel drei bis vier Jahre.

- Für welche Tätigkeiten und Aufgaben werden Sie mittel- bis längerfristig Akademikerinnen und Akademiker benötigen?
- Ab wann?
- In welchem Umfang?
- Mit welcher Qualifikation (zum Beispiel Fachrichtung, Bachelor/Master, Absolventinnen und Absolventen von Universitäten oder Fachhochschulen)?
- Gibt es im Unternehmen Personen, die für diese Tätigkeiten und Aufgaben weitergebildet werden können?

Bei der Frage, ob Sie intern oder extern die benötigten Fachkräfte rekrutieren wollen, hilft Ihnen die Kosten-Nutzen-Analyse.

Hilfestellungen zur Durchführung einer Analyse Ihres Fach- und Führungskräftebedarfs können Sie auch den Handlungsempfehlungen zur internen Unternehmensanalyse sowie zur [Personalbedarfsplanung](#) entnehmen.

### 6.2 Auswahl geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Grundsätzlich bestehen zwei Möglichkeiten, Kandidatinnen und Kandidaten für ein berufsbegleitendes Studium zu finden:

Zum einen könnte eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter von sich aus mit dem Wunsch auf Sie zukommen, sich über ein berufsbegleitendes Studium fortzubilden. Um Kandidatinnen und Kandidaten zur Eigeninitiative zu ermuntern, kann zum Beispiel am schwarzen Brett Informationsmaterial über Studienangebote ausgehängt werden. Zum anderen können Sie selbst geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diese Weiterqualifizierung anbieten, beispielsweise im Rahmen von Mitarbeitergesprächen. Nähere Hinweise dazu, wie Sie bei der Planung und Durchführung eines solchen Gesprächs vorgehen können, finden Sie in der Handlungsempfehlung „[Mitarbeitergespräche](#)“.

Die Checkliste kann Sie dabei unterstützen, die Eignung einer Fachkraft für ein berufsbegleitendes Studium festzustellen:

<b>Folgende Fragen sollten Sie mit „ja“ beantworten können, wenn Sie eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter für ein berufsbegleitendes Studium auswählen wollen:</b>	✓
Soll die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter für längere Zeit an Ihr Unternehmen gebunden werden?	<input type="checkbox"/>
Möchte die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter längerfristig im Unternehmen arbeiten?	<input type="checkbox"/>
Erfüllt die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die formalen Voraussetzungen für die Aufnahme eines Studiums?	<input type="checkbox"/>
Scheint die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter geeignet, fachlich anspruchsvollere und/oder erweiterte Führungsaufgaben mit Personalverantwortung auszuführen?	<input type="checkbox"/>
Verfügt die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter über die Motivation und Ausdauer, sich über einen Zeitraum von mehreren Jahren weiterzubilden?	<input type="checkbox"/>
Hat die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter ausreichend Freiraum, sich auch außerhalb der Arbeitszeit in das Studium einzubringen?	<input type="checkbox"/>

### 6.3 Gegenseitige Erwartungen im persönlichen Gespräch abklären

Nach Ihrer Entscheidung, welche Mitarbeiterin oder welchen Mitarbeiter Sie bei einem berufsbegleitenden Studium unterstützen wollen, sollten Sie das Gespräch mit der betreffenden Person suchen. Dabei ist zu klären, welche Richtung die Weiterbildung einschlagen soll und welches Ziel auf beiden Seiten mit ihr verfolgt wird. Gleichzeitig können mögliche zeitliche und finanzielle Konditionen (Gehalt bei etwaiger vorübergehender Verkürzung der Arbeitszeit, Beteiligung an der Finanzierung des Studiums, anschließende Bindung an Ihr Unternehmen etc.) ausgehandelt werden.

Als Anreiz für eine Aufnahme eines berufsbegleitenden Studiums können Sie Ihrer interessierten Mitarbeiterin oder Ihrem interessierten Mitarbeiter eine Entwicklungsperspektive im Anschluss an das Studium anbieten. Somit kann sie bzw. er zukünftig das neue Wissen und Können produktiv einsetzen. Andernfalls besteht das Risiko einer baldigen Abwanderung nach Abschluss des Studiums. So motivieren und binden Sie Ihre dual studierende Belegschaft.

In den Fällen, in denen Sie bzw. Ihre Mitarbeiterin oder Ihr Mitarbeiter unsicher sind, ob sie oder er einem berufsbegleitenden Studium gewachsen sein wird, kann ein kostenloser anonymer Eignungstest durchgeführt werden. Diese Tests werden von vielen Hochschulen angeboten. Darüber hinaus besteht häufig die Möglichkeit, einzelne

Veranstaltungen kostenlos zu besuchen und/oder in Vorlesungsmaterial hineinzuschnuppern.

Sollte nach entsprechender Prüfung ein Studium als wenig geeignet erscheinen, könnte sich stattdessen eine praxisnahe Weiterbildung anbieten: So stellen auch die Meister- oder Technikerfortbildungen oft eine interessante Personalentwicklungsmöglichkeit dar.

#### 6.4 Wahl des passenden Studiengangs und einer geeigneten Hochschule

Die Wahl des Studiengangs sollte sich neben der Vorbildung der Kandidatin/des Kandidaten an der fachlichen Nähe zu den zukünftigen Aufgabengebieten ausrichten.

- **Fächerangebot:** Das Angebot an berufsbegleitenden Studienmöglichkeiten ist groß. Zu Beginn sollten Sie sich über vorhandene Studiengänge informieren und herausfinden, welche Hochschulen die für Ihr Unternehmen interessanten berufsbegleitenden Studiengänge anbieten. Einen Überblick über infrage kommende Studiengänge können Sie sich auf der Internetseite des [Deutschen Bildungsservers](#) verschaffen. Dort finden Sie auch Informationen zu den unterschiedlichen Hochschulen, an denen ein entsprechendes Studium angeboten wird. Die Studienordnungen oder sogenannten Modulhandbücher der einzelnen Hochschulen geben wichtige Hinweise zur Auswahl des inhaltlich passenden Studiengangs: Sie regeln Aufbau und Ablauf des jeweiligen Studiums und informieren über dessen Lerninhalte und Ziele. Außerdem enthalten sie Angaben zu den Studienvoraussetzungen, dem zeitlichen Aufwand, der für einzelne Studienmodule zu veranschlagen ist, sowie zu den Möglichkeiten, das Studium gegebenenfalls zu straffen oder auszudehnen. Studienordnungen und Modulhandbücher sind meist auf den Internetseiten zu den verschiedenen Studiengängen zu finden. Die meisten Hochschulen bieten darüber hinaus auch eine persönliche Studienberatung an.

Insbesondere folgende Aspekte können für die Abwägung, welche Hochschule zum Absolvieren des Studiums in Betracht gezogen werden sollte, eine Rolle spielen:

- **Erforderliche Anwesenheitszeiten Ihrer Mitarbeiterin/Ihres Mitarbeiters im Unternehmen:** Abhängig von den Zeiten, die Ihre Studienkandidatin bzw. Ihr Studienkandidat unabdingbar vor Ort in Ihrem Unternehmen anwesend sein muss, können sich gegebenenfalls eher Präsenz- oder aber eher Fernstudiengänge für die Durchführung des Studiums anbieten.

Bei Präsenzstudiengängen finden die Lehrveranstaltungen an der Hochschule statt. Zwar liegen die Termine meistens am Abend oder an Wochenenden, trotzdem können sie durchaus in die Kernzeit Ihres Arbeitstags fallen. Der Zeit- und Kostenaufwand des regelmäßigen Pendelns der Studierenden zwischen der Hochschule und Ihrem Unternehmen bei einem Präsenzstudium wird durch eine räumliche Nähe reduziert. Je geringer die Entfernung zwischen Arbeitsstätte und Hochschulstandort ist, desto größer kann der Spielraum sein, Arbeit und Studium zeitlich möglichst gut zu verzahnen.

In Fernstudiengängen dagegen ist eine weitestgehend freie Zeiteinteilung möglich, Präsenzpflichten bestehen in der Regel nur an wenigen (Arbeits-)Tagen (vor allem während der Prüfungen). Das Lehrmaterial wird entweder interaktiv als E-Learning-Einheit am Computer angeboten und/oder wird klassisch per Post zugesandt. Im Mittelpunkt steht hier das Selbststudium, das die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter eigenständig vom Arbeitsplatz oder von zuhause aus absolviert.

Ein Fernstudium kann die Organisation Ihres Arbeitsablaufs gegenüber einem Präsenzstudium grundsätzlich einfacher gestalten, weil Ihre Studienkandidatin oder Ihr Studienkandidat flexibler verfügbar ist. Gleichzeitig ist für ein solches Einzelstudium eine sehr hohe Selbstdisziplin erforderlich, zumal die Möglichkeit eines direkten Austauschs mit Dozentinnen und Dozenten sowie Mitstudierenden größtenteils entfällt. Häufig bieten Hochschulen beide Möglichkeiten an, es kann aber auch sein, dass nur eine Möglichkeit verfügbar ist. Daher bildet dieser Punkt eine wichtige Vorauswahl.

- **Hochschulform:** Berufsbegleitende Studiengänge werden an Berufsakademien, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien, Fachhochschulen und an Universitäten angeboten. Dabei zeichnen sich Fachhochschulen und Akademien in der Regel durch eine höhere Praxisnähe in der Lehre aus als Universitäten. Berufswirtschaftsakademien sind zudem oft auf berufsbegleitende Studiengänge spezialisiert. Routine, Praxisnähe und eine Fokussierung auf die berufsbegleitend Studierenden sind für ein anwendungsorientiertes und zeitlich mit Ihrem Unternehmen abstimmbares Lernen von Vorteil.

Die Wahl der Hochschulform kann sich auch aus dem angestrebten Abschluss ergeben: Auf Bachelorabschlüssen aufbauende Masterstudiengänge werden oft nur an Universitäten angeboten.

### ● Voraussetzungen für die Aufnahme des Studiums:

Verzeichnet die gewünschte Hochschule einen großen Andrang an Bewerberinnen und Bewerbern, kann es vorkommen, dass einzelne Studiengänge hohe Zugangsvoraussetzungen haben. Daher empfiehlt es sich, die konkreten Bedingungen im Vorfeld auf der Internetseite der Hochschule herauszusuchen bzw. beim Prüfungsamt zu erfragen und zu prüfen, ob Ihre Studienkandidatin bzw. Ihr Studienkandidat diese formalen Voraussetzungen erfüllt.

- **Studiengebühren:** Die Höhe der anfallenden Studiengebühren variiert zwischen den Anbietern von berufsbegleitenden Studiengängen stark. Abhängig ist sie unter anderem von der Dauer der Studiengänge, der Trägerschaft (privat oder staatlich) und dem Bundesland. Hochschulen in privater Trägerschaft verlangen normalerweise höhere Studiengebühren, bieten häufig aber auch eine intensivere und individuellere Betreuung als staatliche Hochschulen.

## 6.5 Betreuung Ihrer Fachkräfte während des berufsbegleitenden Studiums

Mit folgenden Maßnahmen können Sie Ihre Nachwuchskräfte zu unterschiedlichen Phasen des berufsbegleitenden Studiums aktiv unterstützen:

Während des Studiums	✓
Regelmäßige Feedbackgespräche zu Arbeitsweise, Motivation, Erwartungen, Lernerfolgen/-schwierigkeiten	<input type="checkbox"/>
Anerkennung für besondere Leistungen	<input type="checkbox"/>
Gegebenenfalls bereits Übertragung besonderer Verantwortung, die nach Abschluss des Studiums in größerem Umfang übernommen werden könnte – zum Beispiel im Rahmen einer Urlaubsvertretung	<input type="checkbox"/>
Angebot von Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen über Mentorinnen und Mentoren	<input type="checkbox"/>
Schaffung von Austauschmöglichkeiten der berufsbegleitend Studierenden untereinander, zum Beispiel durch monatliche Stammtische	<input type="checkbox"/>
Freistellung zur Prüfungsvorbereitung	<input type="checkbox"/>
Zum Ende des Studiums	✓
Freistellung zum Verfassen der Abschlussarbeit	<input type="checkbox"/>
Führung eines Abschlussgesprächs, gegenseitiges Feedback	<input type="checkbox"/>
Klärung der weiteren Karriere- bzw. Laufbahnplanung	<input type="checkbox"/>

## 6.6 Finanzierung des berufsbegleitenden Studiums

Eine weitere zentrale Voraussetzung dafür, dass Ihre Beschäftigten berufsbegleitend ein Studium aufnehmen können, ist die Sicherstellung der Finanzierung bzw. Finanzierbarkeit des Studiums. Da die Weiterbildung Ihrer Beschäftigten in der Regel auch im Interesse des Unternehmens liegt, ist es üblich, dass sich Unternehmen an der Finanzierung des Studiums beteiligen. Für eine solche Unterstützung kommen verschiedene Varianten infrage – zum Beispiel

- die Zahlung eines regelmäßigen festen Betrags pro Jahr oder Semester,
- die Übernahme einzelner anfallender Kosten wie Studiengebühren, Übernachtungskosten, Lehrmaterial etc.,
- die Erstattung von Studienkosten (abhängig vom Studienerfolg) oder
- eine Reduzierung der Arbeitszeit bzw. Gewährung von Bildungs- oder Sonderurlaub trotz Beibehaltung des normalen – oder nur geringfügig reduzierten – Gehalts.

Darüber hinaus fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der sogenannten [Qualifizierungsinitiative](#) der Bundesregierung „Aufstieg durch Bildung“ die Weiterbildung beruflich begabter Personen über die [Vergabe von Stipendien](#). Auch einige Bundesländer unterstützen unter bestimmten Voraussetzungen berufliche Weiterbildung. Nähere Informationen finden Sie auf dem Internetportal der [Bundesagentur für Arbeit](#).

Doch wie sieht es mit der Rentabilität der Investition in ein Studium aus, falls sich Ihre Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter kurz nach Abschluss des Studiums für eine Tätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber entscheidet? Für solche Fälle haben Sie die Möglichkeit, eine Rückzahlungsklausel in die vertragliche Vereinbarung zu den Arbeits- und Studienbedingungen zu integrieren. Mit einer derartigen Klausel können Sie sicherstellen, dass bei einer vorzeitigen Kündigung eine Arbeitnehmerin bzw. ein Arbeitnehmer die von Ihnen erbrachten Leistungen zur Förderung des Studiums ausgleicht. Eine ähnliche Regelung können Sie für den Fall treffen, dass das berufsbegleitende Studium nicht bestanden oder aber abgebrochen wurde.

Bei der Gestaltung einer Rückzahlungsvereinbarung sollten Sie Folgendes beachten:

### Zeitpunkt des Abschlusses

- Eine Rückzahlungsklausel ist grundsätzlich vor Beginn des Studiums abzuschließen.

### Wirksamkeitsvoraussetzung

- Voraussetzung für die Wirksamkeit einer Rückzahlungsvereinbarung ist, dass eine vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses auf Gründe zurückzuführen ist, die in der Verantwortung der studierenden Arbeitnehmerin bzw. des studierenden Arbeitnehmers liegen. (Dies ist beispielsweise bei einer Kündigung durch Ihre Mitarbeiterin/Ihren Mitarbeiter zum Zwecke der Arbeitsaufnahme bei einem anderen Unternehmen direkt nach Abschluss des Studiums der Fall.)

### Zulässige Vertragsbindung

- Die Zulässigkeit einer Vertragsbindung und Rückzahlungsvereinbarung ist im Wesentlichen auch abhängig vom zeitlichen Umfang der Weiterbildung. Folgende Richtwerte haben sich in diesem Zusammenhang nach der [Rechtsprechung](#) herausgebildet:

#### Qualifizierungsdauer

bis zu einem Monat  
bis zu zwei Monaten  
bis zu vier Monaten  
bis zu sechs Monaten  
ab zwei Jahren

#### Bindungsdauer

bis zu sechs Monaten  
bis zu einem Jahr  
bis zu zwei Jahren  
bis zu drei Jahren  
bis zu fünf Jahren

Bei den Zeiten der Bindungsdauer handelt es sich um Höchstgrenzen; eine Bindungsvereinbarung über diese Zeitspanne hinaus ist in der Regel unwirksam.

Sofern Sie bisher erst begrenzte Erfahrungen mit Rückzahlungsklauseln gemacht haben, kann es empfehlenswert sein, dass Sie sich vor Abschluss einer entsprechenden Vereinbarung fachkundig beraten lassen.

Ein Musterbeispiel für eine Rückzahlungsvereinbarung finden Sie in Kapitel 9.

## 7 Erfolgsmessung

Folgende Kriterien können Sie dabei unterstützen, festzustellen inwieweit Sie Ihre Ziele durch die Qualifizierung Ihrer Fachkräfte im Rahmen eines berufsbegleitenden Studiums erreichen konnten:

Kurzfristige Ziele des Angebots eines berufsbegleitenden Studiums	Erfolgsmessung, Indikator
Produktive Arbeitsleistung der Studierenden während des Studiums und im Anschluss daran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsbewertung durch das Betreuungspersonal sowie regelmäßige gegenseitige Feedbackgespräche</li> </ul>
gestärktes Arbeitgeber-Image	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung der Interessenbekundungen Ihrer Fachkräfte für ein berufsbegleitendes Studium</li> <li>• Entwicklung externer Bewerbungen aufgrund eines entsprechenden Weiterbildungsangebots</li> <li>• Positives Feedback aus Ihrer Belegschaft</li> </ul>

Mittelfristige Ziele des Angebots eines berufsbegleitenden Studiums	Erfolgsmessung, Indikator
Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besetzung von Führungs-/Akademikerpositionen mit eigenem weitergebildeten Personal</li> </ul>
Bindung des Führungskräfte-nachwuchses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbleibdauer im Unternehmen nach Abschluss des berufsbegleitenden Studiums</li> </ul>
Produktive Arbeitsleistung der Studierenden während des Studiums und im Anschluss daran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsvergleich zwischen Ihren eigenen berufsbegleitend ausgebildeten Studienabsolventinnen/-absolventen und extern eingestellten Führungskräften</li> </ul>

## 8 Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Nähere Informationen dazu, wie Sie Ihren Bedarf an qualifizierten akademisch ausgebildeten Fach- und Führungskräften beziffern können, finden Sie in der Handlungsempfehlung „[Personalbedarfsplanung](#)“.

Das Angebot eines berufsbegleitenden Studiums kann ein sinnvoller Bestandteil einer Personalbedarfsplanung sein. Alternativ zum berufsbegleitenden Studium kommt möglicherweise auch eine Aufstiegsfortbildung mit Erlangen eines Meister- oder Technikergrads in Betracht. Detaillierte Informationen zur Planung und Gestaltung finden Sie in der Handlungsempfehlung „[Aufstiegsfortbildung durch berufsbegleitende Meister- und Technikerabschlüsse](#)“.

Das Instrument „[Laufbahn- und Nachfolgeplanung](#)“ gibt weitere hilfreiche Anregungen zur Entwicklung und zum Einsatz eines ganzheitlichen Konzepts zur Fachkräftesicherung.

## 9 Praxistipps

### Muster einer Rückzahlungsvereinbarung für vom Arbeitgeber übernommene Fortbildungskosten

#### Rückzahlungsvereinbarung

Zwischen

der Firma .....  
(im folgenden Arbeitgeber genannt)

und Frau/Herrn .....  
(im folgenden Arbeitnehmerin/Arbeitnehmer genannt)

wird folgende Vereinbarung über die Rückzahlung von Fortbildungskosten getroffen:

1. Der Arbeitgeber übernimmt für die Fortbildungsmaßnahme ....., an der der/die Arbeitnehmer/in überwiegend zu seinem/ihrem beruflichen Fortkommen teilnimmt, die folgenden Lehrgangskosten: .....
2. Bricht die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer die Fortbildungsmaßnahme aus einem von der Arbeitnehmerin bzw. dem Arbeitnehmer zu vertretenden Grund ab, sind vom Arbeitgeber bereits erbrachte Zahlungen an diesen zu erstatten.
3. Kündigt die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer das Arbeitsverhältnis, ohne dass sie/er hierzu einen wichtigen Grund hat, so verpflichtet sie/er sich, die Lehrgangskosten unter Berücksichtigung der Regelung in Ziff. 4 zurückzuzahlen.
4. Der Rückzahlungsbetrag wird bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses fällig. Er ermäßigt sich für jeden Monat der Beschäftigung nach dem Ende der Fortbildungsmaßnahme  
um 1/36 (bei Lehrgangsdauer von 6 – 12 Monaten  
um 1/24 (bei Lehrgangsdauer von 2 – 6 Monaten  
um 1/12 (bei Lehrgangsdauer bis zu 2 Monaten)

(Zutreffendes auswählen)

.....  
Ort, Datum

.....  
Unterschrift des Arbeitgebers

.....  
Unterschrift der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers

## 10 Weiterführende Informationen

### Links

<http://www.bildungsserver.de/zeigen.html?seite=117>

Der Deutsche Bildungsserver stellt gebündelt aktuelle Informationen und Internetquellen zum Bildungssystem in Deutschland vor. Die Seite dient dabei auch als Wegweiser zu Hochschulen, Angeboten zur Studienträgern oder Stipendienträgern.

[www.kursnet.arbeitsagentur.de](http://www.kursnet.arbeitsagentur.de)

Das Portal für Aus- und Weiterbildung der Bundesagentur für Arbeit bietet detaillierte Recherchemöglichkeiten für bestehende Angebote an Studienmöglichkeiten in verschiedenen Bundesländern. Die vorliegende Datenbank enthält neben einem umfangreichen Angebot über berufsbegleitende Studiengänge auch Informationen über berufliche Aufstiegsfortbildungen.

[www.hochschulkompass.de](http://www.hochschulkompass.de)

Die Internetseite der Hochschulrektorenkonferenz bietet unter anderem Hilfestellungen bei der Auswahl des Studiengangs an.

### Literatur

Minks, Karl-Heinz/Netz, Nicolai/Völk, Daniel, 2011, Berufsbegleitende und duale Studiengänge in Deutschland: Status quo und Perspektiven, Hannover  
[http://www.his.de/pdf/pub\\_fh/fh-201111.pdf](http://www.his.de/pdf/pub_fh/fh-201111.pdf)

Nickel, Sigrun/Duong, Sindy, 2012, Studieren ohne Abitur: Monitoring der Entwicklungen in Bund, Ländern und Hochschulen, Arbeitspapier Nr. 152 des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE), Gütersloh  
[http://www.che.de/downloads/CHE\\_AP157\\_Studieren\\_ohne\\_Abitur\\_2012.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_AP157_Studieren_ohne_Abitur_2012.pdf)

