

Hähn, Katharina; Krone, Sirikit; Ratermann-Busse, Monique

Working Paper

Betriebliche Fallberichte zum dualen Studium

Working Paper Forschungsförderung, No. 117

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Hähn, Katharina; Krone, Sirikit; Ratermann-Busse, Monique (2019) : Betriebliche Fallberichte zum dualen Studium, Working Paper Forschungsförderung, No. 117, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf,
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2019052114023827980590>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/216041>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 117, Februar 2019

Betriebliche Fallberichte zum dualen Studium

Katharina Hähn, Sirikit Krone und
Monique Ratermann-Busse

Die vorliegenden Fallberichte ergänzen die Veröffentlichung

Krone, Sirikit/Nieding, Iris/Ratermann-Busse, Monique (2019):
Dual studieren – und dann? Eine empirische Studie zum Übergangsprozess Studium–
Beruf dualer Studienabsolvent/inn/en. Study 413. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_413.pdf.

© 2019 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Betriebliche Fallberichte zum dualen Studium“ ((Haupttitel)) von Katharina Hähn, Sirikit Krone und Monique Ratermann-Busse ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Einleitung.....	4
Fallstudie A.....	7
Fallstudie B.....	12
Fallstudie C.....	17
Fallstudie D.....	26
Fallstudie E.....	31
Fallstudie F.....	36
Fallstudie G.....	40
Fallstudie H.....	48
Fallstudie I.....	55
Fallstudie J.....	61
Fallstudie K.....	69
Fallstudie L.....	75
Fallstudie M.....	80
Fallstudie N.....	85
Fallstudie O.....	90
Fallstudie P.....	95
Fallstudie Q.....	99
Fallstudie R.....	103
Fallstudie S.....	108
Fallstudie T.....	113
Zusammenfassung.....	118
Anhang: Übersichtstabellen.....	127
Autorinnen.....	129

Einleitung

Duale Studiengänge als hybride Bildungsform sind aufgrund ihrer expansiven Entwicklungen eine relevante Ausbildungsform im tertiären Sektor geworden, ihre Anzahl hat sich von 2004 (n=512) bis 2016 (n=1592) mehr als verdreifacht¹. Sowohl private als auch staatliche Fachhochschulen, Berufsakademien und vereinzelt auch Universitäten haben Angebote in diesem Segment. Neben ihrer traditionellen Verortung in den ingenieurs- und wirtschaftswissenschaftlichen Fachrichtungen sind duale Studiengänge in zunehmendem Maße in den Fachbereichen der Sozial- und Gesundheitswissenschaften vorzufinden. Ihre Hybridität, die in der Verzahnung von beruflichen und akademischen Lerninhalten begründet liegt, macht duale Studiengänge für Unternehmen und Studienberechtigte gleichermaßen attraktiv. Duale Studienabsolvent/inn/en verfügen aufgrund dieser Dualität gegenüber anderen Absolventengruppen über langjähriges betrieblich-akademisch geprägtes Erfahrungswissen. Damit sind sie wegen ihrer spezifischen Kompetenzen für Unternehmen besonders interessant und behaupten sich häufig gegenüber Mitbewerber/inne/n in der Konkurrenz um begehrte Stellen und Positionen sowie Aufstiegsoptionen.

Bisher gibt es wenig fundierte Forschungserkenntnisse über die Umsetzung des dualen Studiums in den Betrieben sowie die vorherrschenden strukturellen Rahmenbedingungen, mit denen die Studierenden am Praxislernort konfrontiert sind. Im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes „Karrierewege dual Studierender“ (Laufzeit April 2015 bis September 2018) wurden sowohl die Perspektive der Studierenden bzw. Absolvent/inn/en als auch die der Betriebe zu zentralen Themenfeldern wie Umsetzung der Studienformate, Vertragsstrukturen, Einsatzfelder, Berufsvorbereitungsmaßnahmen und zum Berufseinstiegsprozess sowie zu Karrierewegen näher beleuchtet. Weiterhin wurden Rollenverteilungen betrieblicher Arbeitsbeziehungen erforscht.

Um die verschiedenen Perspektiven untersuchen zu können, wurde ein Forschungsdesign gewählt, welches einen Mixed-Methods-Ansatz verfolgt. Dual Studierende und duale Studienabsolvent/inn/en des gesamten Bundesgebietes sind im Rahmen einer zweistufigen Online-Erhebung befragt worden. Ebenfalls bundesweit wurden 20 Betriebsfallstudien durchgeführt.²

Der vorliegende Materialband umfasst 20 Fallberichte, die auf Basis der betrieblichen Fallstudien in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen entstanden sind. Ziel dieser Veröffentlichung ist es zum einen, den Forschungs-

1 Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.): Duales Studium in Zahlen 2016. Bonn 2017

2 Die Gesamtergebnisse der Studie sind in der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung veröffentlicht, vgl. Krone/Nieding/Ratermann-Busse (2019): Dual studieren – und dann? Eine empirische Studie zum Übergangsprozess Studium–Beruf dualer Studienabsolvent/inn/en. www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_413.pdf.

prozess transparenter zu gestalten, und zum anderen, der interessierten Leserschaft Einblicke in konkrete betriebliche Umsetzungspraktiken dualer Studiengänge zu ermöglichen.

Empirische Grundlage sind jeweils qualitative Experteninterviews mit Personal-/Ausbildungsverantwortlichen und Interessenvertreter/inne/n, die face-to-face anhand von Leitfäden durchgeführt wurden. Insgesamt wurden in den 20 Betriebsfallstudien 58 Experteninterviews durchgeführt. Hierbei gab es in jedem Betrieb 2 bis 3 Interviews mit Personalverantwortlichen (n=16), Ausbildungsverantwortlichen (n=17), Betriebs-/Personalräten (n=19) sowie Jugend- und Ausbildungsvertretungen (n=6). Die Auswahl der Betriebe erfolgte unter Berücksichtigung verschiedener Branchen, Betriebsgrößen und Studienformate, anhand folgender zentraler Kriterien:

- Einbeziehung verschiedener Wirtschaftszweige
- Beschränkung auf Groß- und Mittelbetriebe mit Ausbildungsleiter/inne/n, Personalabteilung und Betriebsrat/JAV
- Mehrjähriger Erfahrungshorizont mit dual Studierenden/Absolvent/inn/en.

Tabelle 1: Erste Einordnung der Fallbetriebe

Fall	Wirtschaftszweige nach Hoppenstedt³	Branche	Zuständige DGB-Gewerkschaft
A	Energie- und Wasserversorgung	Energieversorgung	Verdi
B, K, O, S	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	Nachrichtenübermittlung	Verdi
C, D, T	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	Öffentliche Verwaltung	Verdi
E, F, G, I, J, M, Q, R	Verarbeitendes Gewerbe	diverse	IGM
H, N	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	Gesundheitswesen	Verdi
L	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern	Einzelhandel	Verdi
P	Gastgewerbe	Gastgewerbe	NGG

Quelle: Eigene Darstellung

³ Kategorien nach Hoppenstedt-Nomenklatur 2003

Es wurde eine breite Vielfalt von Unternehmen verschiedener Wirtschaftszweige erreicht, wobei das Verarbeitende Gewerbe mit acht Betrieben am stärksten vertreten ist. Bei der Verteilung nach Bundesländern ist festzuhalten, dass sieben Betriebe in Nordrhein-Westfalen, drei in Baden-Württemberg, zwei in Bayern, zwei in Niedersachsen und jeweils einer in Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt, Sachsen, Bremen, Hessen und Hamburg ansässig sind.

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Betriebsfallstudien in Form von Fallberichten dokumentiert. Die Darstellung erfolgt anhand einer einheitlichen Gliederung zu den relevanten Inhalten und Themen. Zur Einhaltung der, den Interviewten zugesagten, Anonymität der Fälle sind teilweise einige Verallgemeinerungen in der Formulierung notwendig, um Rückschlüsse auf Unternehmen und Personen zu vermeiden.

Allen Interviewten möchten wir an dieser Stelle herzlich danken für ihre Zeit und ihre Bereitschaft, uns einen überaus interessanten Einblick in ihre betriebliche Praxis zu geben. Weiterhin danken wir Bettina Mosler für ihre hilfreichen Anregungen im Rahmen des Lektorats.

Fallstudie A

A.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Der Fallbetrieb A liegt in einer Großstadt in den neuen Bundesländern. Das Unternehmen der Energie- und Wasserversorgung gehört einem Konzernverbund mit mehreren separaten Gesellschaften an und lässt sich der Kategorie „1.001 bis 5.000 Beschäftigte“⁴ zuordnen. Jeweils etwa 40 Prozent haben eine abgeschlossene Berufsausbildung oder einen Hochschulabschluss. Etwa 20 Prozent haben eine Aufstiegsfortbildung (Techniker/in, Fachwirt/in) absolviert, wobei die Beschäftigten mittlerweile dazu tendieren, einen Abschluss an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (VWA) und nicht bei der Industrie- und Handelskammer (IHK) zu absolvieren.

Insgesamt wird über den eigenen Bedarf hinaus ausgebildet. Im Konzern sind etwa 360 dual Auszubildende angestellt. Pro Jahr werden etwa 10 duale Studienanfänger/innen eingestellt.

Die Beteiligung an dualen Studiengängen startete etwa 15 Jahre vor dem Befragungszeitpunkt. Ziel hierbei war es, Beschäftigte zu gewinnen bzw. selbst auszubilden, die sowohl über einen Hochschulabschluss als auch über Praxiserfahrung verfügen. Konzernweit wird sich an ausbildungsintegrierenden Studiengängen an mehreren Hochschulen und praxisintegrierenden Studiengängen an Berufsakademien beteiligt. In einer Betriebsvereinbarung zu dualen Studiengängen ist festgelegt, dass insbesondere Studienrichtungen mit einem Schwerpunkt in Elektrotechnik, Energie und Umwelttechnik, Wirtschaftsingenieurwesen oder Betriebswirtschaft besonders gefördert werden. Darüber hinaus wird sich aber auch an Bachelorstudiengängen in anderen Studienausrichtungen beteiligt.

In jährlichen Personalkonferenzen mit Fachbereichen, Personalverantwortlichen und der Interessenvertretung erfolgen längerfristige Personalplanungen. Auf Grundlage der Bedarfe, dem Personalbestand und der Stellenentwicklung erfolgen Drei-Jahres-Planungen, die jeweils im darauffolgenden Jahr überprüft werden. Ein besonderes Problem stellt die regionale Lage dar, da viele Fachkräfte in Ballungszentren abwandern. Das wichtigste Talent-Management-Instrument sind „Entdeckungen“ und Potenzialeinschätzungen insbesondere für angehende Führungskräfte. Außerdem besteht eine Betriebsvereinbarung zur Förderung von Bildungsmaßnahmen, d. h. beruflichen Aufstiegsfortbildungen, persönlichen Weiterbildungen sowie Schulungen im Ausbildungszentrum i. S. von Weiterbildungen.

4 Um die Anonymität der Fallbetriebe zu wahren, hat sich das Autorinnenteam dazu entschieden, die Beschäftigtenzahlen nicht zu übernehmen, sondern in Kategorien zu fassen und kategorisiert anzugeben.

A.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Bei der Umsetzung ausbildungs- und praxisintegrierender Formen gibt es Unterschiede. Laut Betriebsvereinbarung sind Studierende ausbildungsintegrierender Studiengänge in der ersten Phase bis zur Durchführung der IHK-Prüfung mit einem Praktikantenvertrag angestellt. Es handelt sich hierbei zwar nicht um einen Vertrag nach Berufsbildungsgesetz (BBiG), die Studierenden erhalten aber bis zu ihrem dualen Berufsabschluss die Auszubildendenvergütung nach Tarifvertrag.

„Und wenn unsere normalen Azubis dann zu den praktischen Einsätzen gehen, eben auf die Baustellen und so nach draußen, dann gehen die [Studierenden der Elektrotechnik, Anmerkung der Autorin] in der Zeit eben zur Hochschule und studieren da und machen da einzelne Module. Das ist immer, meistens wechselt das halt fünf bis sieben Wochen am Stück und dann kommen die zwei Wochen hier in die Lehrwerkstatt.“ (Jugend- und Auszubildendenvertretung)

Ihre Gesellenprüfung legen sie nach zweieinhalb Jahren als Externe ab. In der zweiten Phase absolvieren sie ihr Studium in Vollzeit und es wird ein Studienfördervertrag abgeschlossen, der entweder mit dem Erwerb des Bachelorabschlusses oder aber dem Ablauf der Regelstudienzeit endet. Studierende praxisintegrierender Studiengänge sind mit Ausbildungsverträgen der Berufsakademien angestellt. Die Vergütung beim praxisintegrierenden Studium sowie beim ausbildungsintegrierenden Studium nach bestandener IHK-Prüfung erfolgt leistungsbezogen und liegt zwischen 730 und 930 Euro. Der Urlaubsanspruch beträgt 20 Arbeitstage im Jahr und muss in den Praxisphasen abgeleistet werden.

Es gelten die mit den Hochschulen vereinbarten Studienablaufpläne für die jeweilige Studienrichtung. Vereinzelt Wechsel zwischen Einsatzbereichen sind zwar vorgesehen, die Einsätze erfolgen aber eher unabhängig von konkreten Einstiegsoptionen.

„Die Abteilungen machen natürlich/also die werden auch immer von unseren Ausbildungsstätten werden die abgefragt, wer braucht einen Azubi, wer braucht den, wieso, weshalb und dann wird das eben danach, nach Bedarf verteilt.“ (Jugend- und Auszubildendenvertretung)

A.3 Übergang Studium – Beruf

In der Betriebsvereinbarung ist geregelt, dass 15 Ausbildungs- oder Studienabsolvent/inn/en jährlich unbefristet eingestellt werden. Sofern freie Stellen vorhanden sind, werden duale Bachelorabsolvent/inn/en gegenüber anderen bevorzugt eingestellt, da sie bereits das Unternehmen und die Abläufe kennen und nicht neu eingeführt werden müssen. Die Personalleitung

erwartet allerdings auch die Bereitschaft zu einem Wechsel des Standorts oder Fachbereiches.

Einstellungen auf freie Stellen erfolgen unbefristet, allerdings stehen freie Stellen für alle Studienabsolvent/inn/en nicht in ausreichender Anzahl bereit. Um die dualen Bachelorabsolvent/inn/en dennoch im Unternehmen zu halten, werden sie daher zum Großteil mit einem Zwei-Jahres-Trainee-Vertrag eingestellt.

„Also die haben im Grunde eine Hauptabteilung, einen Hauptbereich, wo sie erst einmal eingestellt sind, und dann ist Ziel, dass sie über mehrere Monate unterschiedliche Abteilungen auch kennenlernen im Rahmen des Programms. Also so, ich sage einmal, dreiviertel der Zeit in etwa verbringen sie in ihrer Hauptabteilung und der Rest sind dann eben, wo man sagt, Schnittstellen, die sie kennenlernen sollen, angrenzende Bereiche, um eben, ja, ich sage einmal, auch Zusammenarbeit noch einmal alles beurteilen zu können, ja.“ (Personalverantwortliche/r)

Während der Trainee-Phase beträgt die Vergütung 3.500 Euro (13 Vergütungen).⁵ Die Trainees können sich auf freie Stellen im Unternehmen bewerben.

A.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Die berufliche Weiterentwicklung dualer und externer Bachelorabsolvent/inn/en unterscheidet sich nicht. Einflussfaktoren sind neben der Persönlichkeit auch offensive Bewerbungs- und Eigenwerbungsaktivitäten, aktive Beteiligung an z. B. dem Entdeckungsprogramm.

„Die haben vielleicht auch den Vorteil, dass ihr Fachbereich sie halt schon länger kennt, dass sie damit auch vielleicht, ich sage mal, in Führungszeichen, auch einen Mentor oder so im Fachbereich haben“ (Betriebsrat)

Es gibt einen Trainee-Stammtisch, der insbesondere der Netzwerkbildung und dem gegenseitigen Austausch dient. Dieser wird hauptsächlich durch die Trainees selbst gestaltet, aber von der Personalabteilung, z. B. durch die Durchführung von Workshops, unterstützt.

Viele duale Bachelorabsolvent/inn/en möchten direkt ein Masterstudium anschließen. Diejenigen, die erst einmal ein paar Jahre im Beruf sind, wollen hingegen meist keinen Masterabschluss mehr erwerben.

„Also teils-teils, tendenziell ist es eher so, dass die Leute von sich aus sagen, sie machen erst einmal einen Abschluss und sich dann eben auf die Stellen bewerben. Andersherum gibt es das auch, aber das ist eher die Ausnahme.“ (Personalverantwortliche/r)

⁵ Zum Vergleich: Das Einstiegsgehalt der Ingenieur/inn/e/n liegt bei etwa 4.000 Euro (ebenfalls 13 Vergütungen).

Eine Förderung von Masterstudien durch das Unternehmen erfolgt durch Freistellungstage, Gleitzeit etc. Eine anteilige finanzielle Förderung ist auch in einer Betriebsvereinbarung geregelt.

Im Kontext eines Sozialabbaus wurden einige unterstützende Aufgaben der Sachbearbeitung gestrichen, sodass Stellen für Beschäftigte mit z. B. einem Abschluss als Industriekaufrau/-mann oder Kauffrau/-mann für Büromanagement verringert worden sind. Das bedeutet, dass sich der Bedarf an beruflich Qualifizierten verringert hat. Beschäftigte mit einem dualen Ausbildungsabschluss streben also mittlerweile häufig einen Hochschulabschluss an, da dies eine Anforderung in Stellenausschreibungen des Intranets ist.

A.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Konzern kann vom Betriebsrat nicht angegeben werden, da dieser sich unter zwei Gewerkschaften aufteilt. Das interviewte Mitglied der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) gibt für seinen Betrieb einen Organisationsgrad von etwa 25 Prozent insgesamt und zwischen 10 und 20 Prozent bei Auszubildenden und Studierenden an.

Im Rahmen der Vertretungsarbeit bestehen deutliche Unterschiede zwischen dual Studierenden und dual Auszubildenden.

„Aber es ist schon schwieriger, an diejenigen heranzukommen und sie eben mit, auch für die JAV-Arbeit zu begeistern und auch zu vertreten.“ (Betriebsrat)

Die dual Studierenden sind auf Grund der Theoriephasen und damit einhergehender Abwesenheitszeiten nicht so gut erreichbar wie dual Auszubildende, wenden sich aber selbständig bei Problemen an die Jugend- und Auszubildendenvertretung. Aus Sicht der JAV sind sie selbstständiger als dual Auszubildende. Klärungsbedarfe vonseiten der Studierenden gibt es aus Sicht der Interessenvertretung aber ohnehin wenig, da durch die Betriebsvereinbarung die grundsätzlichen Dinge, wie etwa das Gehalt, geregelt ist.

Eine unbefristete Übernahme ist das Hauptthema, wenn sich Studierende an den Betriebsrat wenden.

„Wir müssen aber auch als Betriebsräte darauf achten, dass wir eben sagen: ‚Wir haben auch unsere unbefristeten Beschäftigten, wir haben eine Beschäftigungssicherung immer noch für unsere Leute, die haben Priorität eins‘, dürfen aber auch nicht vergessen, im Sinne demografischen Wandel, wie auch immer, das ganze Thema auch mit Nachwachsen von Fachpersonal demografisch letzten Endes zu leisten. Aber da sind wir in der engen Zusammenarbeit mit dem Personalbereich.“ (Betriebsrat)

An dieser Aussage wird durchaus eine gewisse Konkurrenz zwischen den Beschäftigungsgruppen bei der betrieblichen Interessenvertretung deutlich.

Fallstudie B

B.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Fallstudie B ist eine von mehreren Gesellschaften eines Konzerns und agiert im Wirtschaftszweig Verkehr und Nachrichtenübermittlung. Der untersuchte Standort liegt in einer Großstadt in den alten Bundesländern. Hier sind zwischen 1.001 und 5.000 der deutschlandweit über 10.000 Beschäftigten der Gesellschaft angestellt. Hier wurde mit der Interessenvertretung gesprochen. Ein zweites Interview wurde mit der zentralen Ausbildungsleitung des Gesamtkonzerns an einem anderen Ort geführt. Darüber hinaus konnte mit der Konzern-Auszubildendenvertretung gesprochen werden.

Die Ausbildung findet über den eigenen Bedarf hinaus statt. Die Gesellschaft hat deutschlandweit etwa 360 Auszubildende und Studierende, am Standort selbst sind es etwa 160 Studierende.

Etwa 20 Jahre vor dem Befragungszeitpunkt startete die Beteiligung an dualen Studienangeboten im IT-Bereich mit 35 Studierenden als Anschluss an die gehobene Beamtenlaufbahn, damals noch in ausbildungsintegrierender Form. Zum Befragungszeitpunkt findet eine regelmäßige Beteiligung an acht praxisintegrierenden Studiengängen statt. Es sind sechs Fachrichtungen im IT-Bereich und zwei im kaufmännischen Bereich vertreten.⁶ Alle Studien haben eine Regelstudienstudienzeit von sechs oder sieben Semestern. Die technischen Studiengänge werden i. d. R. von der konzerneigenen Hochschule angeboten. Es wird aber auch mit anderen Partnerhochschulen (Technischen Universitäten, Hochschulen) zusammengearbeitet.

Der Bedarf an Akademiker/inne/n hat sich in Folge des technischen Fortschritts erhöht. Gegenüber der Rekrutierung externer Hochschulabsolvent/inn/en hat das Angebot dualer Studienplätze den Vorteil, dass die Absolvent/inn/en die Arbeitsabläufe kennen und sofort einsetzbar sind. Konzernweit gibt es derzeit etwa 1.500 dual Studierende; in Zukunft sollen es über 2.000 werden. Die zentrale Ausbildungsleitung des Konzerns fragt jährlich bei den Gesellschaften nach, welche Studiengänge in welcher Größenordnung benötigt werden.

6 Bachelor of Engineering in Kommunikation und Medieninformatik; Bachelor of Science in Medieninformatik, in Angewandte Informatik, in Informationstechnik, Bachelor of Engineering in Informationstechnik; Bachelor of Arts in Wirtschaftsinformatik; Bachelor of Arts in Betriebswirtschaftslehre (BWL) Industrie, in Industrielles Service Management

B.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Das arbeitsrechtliche Vertragsverhältnis haben die Studierenden mit „UNTERNEHMEN Ausbildung“ (d. h. dem Ausbildungszentrum) als Vertragspartner. Zusätzlich haben sie einen Vertrag mit ihrem Praxispartner, in dem fest umrissen ist, in welchem Bereich sie eingestellt werden. In diesem leisten sie ihre gesamten Praxisphasen ab, wobei ein verpflichtender Betriebseinsatzwechsel von sechs Monaten vorgesehen ist. Studierende technischer Studiengänge haben zusätzlich noch einen Kurzeinsatz im Vertrieb. Die dual Studierenden übernehmen während ihres Studiums schon viel Verantwortung in ihrem Einsatzbereich und werden zum Studienende hin eingesetzt wie die Absolvent/inn/en.

Im Kontext der Umsetzung dualer Studiengänge gibt es konzernweit drei Funktionsstellen in den Einheiten:

- Studierendencoachs sind in den Ausbildungszentren für die (nicht-fachliche) Kompetenzentwicklung und Lernbegleitung der Studierenden zuständig.
- Fachcoachs in den Einsatzbereichen sind Ansprechpersonen für die fachlichen und berufspraktischen Anliegen der Studierenden.
- Studiengangkoordinator/inn/en sind jeweils für einen Studiengang verantwortlich. Sie halten z. B. Kontakt zu den Hochschulen.

Mit dem Instrument „Lernstrategieplanung“ wird das Studium begleitet, indem die Studierenden gemeinsam mit ihrem Studierendencoach und ihrem Fachcoach einmal im Semester unter anderem Ziele und Unterstützungsbedarfe für das folgende Semester evaluieren.

Es gibt eine konzernerneigene Hochschule. Die zweitgrößte Partner-Hochschule ist eine private Hochschule. Da das Unternehmen häufig der größte beteiligte Arbeitgeber der Partnerhochschulen bzw. Studiengänge ist, sind die Einflusschancen relativ groß. Zum Beispiel wurde dem Wunsch des Unternehmens entsprochen, die Präsenzphasen des hochschulischen Anteils eines Studiengangs auf unter 30 Prozent abzusenken. Das konnte auch durch die Einführung von Online-Seminaren ermöglicht werden.

Es gibt jeweils ein Förderprogramm für den IT-Bereich und eines für den BWL-Bereich, auf die sich die Studierenden bewerben können. Beispielsweise geht es darum, Impulse mit auf verschiedene Fachmessen zu nehmen.

Die Studierenden haben eine 38-Stunden-Woche und einen Urlaubsanspruch von 30 Tagen im Jahr. Die Vergütung im ersten Studienjahr beträgt etwa 1.000 Euro, pro Studienjahr steigt die Vergütung um 50 Euro. Es gibt eine Vertragsklausel zur Rückzahlung hoher Beträge im Falle eines Studienabbruchs.

Anders als dual Auszubildende erhalten dual Studierende keinen Englischunterricht im Betrieb. Teilweise wird das Studium durch E-Learning-Einheiten und Online-Vorlesung ergänzt, die als Arbeitszeit angerechnet werden.

B.3 Übergang Studium – Beruf

Ausbildung und Studium erfolgen über den eigenen Bedarf hinaus, wobei es bis zum Auslaufen des eigenen Tarifvertrages 2015 noch eine feste Übernahmequote von etwa 60 Prozent gab. Der Anteil dualer Studienabsolvent/inn/en, der übernommen wird, liegt zum Befragungszeitpunkt bei etwa 40 Prozent. Im Befragungsjahr sind am untersuchten Standort ungefähr fünf Stellen für 35 angehende duale Bachelorabsolvent/inn/en und neun bis elf Stellen für etwa 65 bis 70 angehende duale Ausbildungsabsolvent/inn/en vakant.

Insgesamt gibt es zehn Vergütungsgruppen. Duale Ausbildungsabsolvent/inn/en steigen i. d. R. in die Gruppen 3 oder 4, manchmal in 5, ein. Die Übernahme nach dualem Bachelorabschluss erfolgt in Vergütungsgruppe 6. Diese wird als „schon relativ anspruchsvoll“ beschrieben und „setzt eigenständiges Arbeiten voraus“ (Interessenvertretung).

Zweimal jährlich wird online eine Nachwuchskräfte-Jobbörse eröffnet. Auf die ausgeschriebenen Stellen können sich die angehenden Absolvent/inn/en bewerben. Hier sind allerdings auch Stellen ausgeschrieben, für die die Bereiche ihnen bereits bekannte Absolvent/inn/en ausgewählt haben. Die Ausschreibung der Stelle geschieht also nur noch pro forma.

Ein Teil der Interviewten hat jedoch den Eindruck, dass viele Abteilungen lieber neue Studierende einstellen, anstatt ihre dualen Absolvent/inn/en zu übernehmen. Gleichzeitig fühlen sich Studierende fachlich nicht in ausreichender Breite auf einen Berufseinstieg auf dem externen Arbeitsmarkt vorbereitet.

Je nach Unternehmensbereich unterscheiden sich die Einstiegspositionen. Im Außendienstbereich sind es beispielsweise Stellen als Teamleitungen oder Referenzteamleitungen, in einem anderen Bereich Shopleitung oder stellvertretende Shopleitung oder Junior-Manager/in und im Vertrieb z. B. Sales-Manager/in mit Verantwortung für eine kleine Region. Personalverantwortung in der Einstiegsposition ist zwar nicht ausgeschlossen, aber sehr selten.

Zum Gesprächszeitpunkt wird im Konzern über Übernahmefragen diskutiert. Zukünftig sollen z. B. aus Sicht des Arbeitsgebers 80 Prozent der Stellen, die duale Studienabsolvent/inn/en antreten, den Studierenden direkt angeboten werden.⁷ Die Interessenvertretung sieht an dem Vorhaben das

7 Bisher gibt es eine allgemeine Online-Stellenbörse.

Problem, dass die Studierenden nur in einem Einsatzbereich während ihres gesamten Studiums eingesetzt sind und somit die Möglichkeit entsprechend stark begrenzt ist, eine Stelle anderswo angeboten zu bekommen.

B.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Mit einem Bachelorabschluss ist es – je nach Gesellschaft des Konzerns – zwar möglich, eine Führungsposition zu erreichen, allerdings sind Führungspositionen nicht sehr häufig vakant. In der Regel schlagen die Absolvent/inn/en Experten-Laufbahnen ein. Hier sind Entwicklungen bis in den außertariflichen (AT) Bereich mit 100.000 Euro Bruttojahresgehalt möglich. Die Vergütung liegt somit sogar über der Vergütung von Leitungspositionen.

Exemplarisch für Fachkarrieren ist etwa das Erstellen von Fachkonzepten im Bereich Software oder die Entwicklung von Software für externe und interne Kund/inn/en. Auch die Leitung von Klärungsprozessen mit Kund/inn/en im Delivery-Management gehört dazu.

Eine besondere Rolle für die berufliche Laufbahn und insbesondere auch die Höhergruppierung hat, neben Weiterbildungen und der Eigenmotivation, die Förderung durch Vorgesetzte.

Ein Teil der dualen Bachelorabsolvent/inn/en möchte einen Masterabschluss erwerben, wobei der Wunsch bei BWL-Absolvent/inn/en stärker ausgeprägt ist als bei IT-Absolvent/inn/en. Ein berufs begleitendes Masterstudium wird nach zwei Jahren im Konzern in Verantwortung des Weiterbildungsbereiches mit festen Partnerhochschulen und Regularien ermöglicht.⁸ Jährlich werden bundesweit 100 duale Masterplätze bereitgestellt, die aber nicht für duale Bachelorabsolvent/inn/en vorgesehen sind. Masterabschlüsse wurden aber auch schon in privater Verantwortung neben einer Beschäftigung in Vollzeit erworben. Aus Sicht der Ausbildungsleitung kann ein Masterabschluss vorteilhaft sein, um die Vorselektion in Bewerbungsverfahren zu überstehen und zum Vorstellungsgespräch eingeladen zu werden.

Die immer stärkere Auslagerung „einfacher Tätigkeiten“ trägt dazu bei, dass Studienabsolvent/inn/en eine höhere Übernahmechance als Ausbildungsabsolvent/inn/en haben. Duale Bachelorabsolvent/inn/en werden wiederum gegenüber externen Bachelorabsolvent/inn/en bevorzugt eingestellt. Aus Sicht der Interessenvertretung ist zwar ein Reifeunterschied zwischen Studien- und Ausbildungsabsolvent/inn/en spürbar, dennoch seien beruflich Gebildete an dieselben Tätigkeiten heranführbar.

⁸ Da keine Interviews mit dem Weiterbildungsbereich geführt wurden, liegen keine näheren Informationen hierzu vor.

B.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt insgesamt bei 17 Prozent. Bei dual Auszubildenden liegt er etwa doppelt so hoch und bei dual Studierenden etwa bei 10 Prozent.

„Man muss auch ganz klar dazu sagen, dass viele Studenten natürlich bei Teamleitern eingesetzt sind, bei Führungskräften eingesetzt sind und bei denen ist natürlich das ganze Thema Interessenvertretung, ich sage mal, nicht gerne gesehen, muss man auch ganz klar sagen.“ (Betriebsrat)

In der Ausbildungsvertretung am Standort ist auch nur ein/e dual Studierende/r. Der hohe Zeitdruck im Studium zeigt sich als Hindernis bei der Interessenvertretungsarbeit.

Der Betriebsrat ist an Verfahren der Einstellungen, der Versetzung, Höhergruppierungen etc. beteiligt. Die betrieblichen Ausbildungsquoten werden hingegen zwischen dem Unternehmen und der Gewerkschaft als Tarifparteien ausgehandelt. Die Auszubildendenvertretung am Standort hat Mitbestimmungsmöglichkeiten im Ausbildungszentrum. Der Verhandlungspartner ist hier die Leitung des Ausbildungszentrums. In den Einsatzbereichen hingegen ist der Betriebsrat verantwortlich und Ansprechpartner für die Studierenden. Die Konzern-Auszubildendenvertretung verhandelt mit dem Arbeitgeber über das duale Studium, sofern mehrere Standorte oder der ganze Konzern betroffen sind, z. B. bei Fragen zu Studienmodellen, bei inhaltlichen Absprachen mit Hochschulen oder neuen Studiengängen.

Zwischen der Interessenvertretung und dem Arbeitgeber bestehen Differenzen bezüglich der Ziele eines dualen Studiums. Hier geht es insbesondere um die Kontroverse zwischen Beruflichkeit und Beschäftigungsfähigkeit.

Die Konzern-Auszubildendenvertretung initiierte 2016 gemeinsam mit der Gewerkschaft eine Online-Befragung dual Studierender. Gewerkschaftsfunktionäre haben die Zugangslinks persönlich an die Studierenden verteilt. Mit 731 Teilnehmenden wurde ein Anteil von 48,7 Prozent der Studierenden im Konzern erreicht. Schwerpunkte der Befragung waren die Zufriedenheit und Studienqualität, insbesondere im Kontext der Lernstrategieplanung.

Fallstudie C

C.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Die Fallstudie wurde im Wirtschaftszweig Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung in einer Großstadt in Norddeutschland durchgeführt. In der Kernverwaltung arbeiten mehr als 10.000 Beschäftigte. Es wird sowohl bedarfsorientiert als auch nicht-bedarfsorientiert ausgebildet. Das variiert je nach Bereich. In der Verwaltung besteht ein großer Bedarf für den gehobenen Dienst. In diesem Bereich gibt es zwei Laufbahnebenen: mittlerer Dienst (Verwaltungsfachangestellte) und gehobener Dienst (BA-Absolvent/inn/en Public Administration).

„Und bedarfsorientiert sind im Moment tatsächlich die Ausbildungsgänge für die allgemeine Verwaltung, die also wirklich dann dieses duale Studium oder die Verwaltungsfachangestelltenausbildung absolvieren.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Die Auszubildenden in handwerklichen Ausbildungsberufen haben derzeit keine Übernahmegarantie und werden zuerst sachgrundlos befristet eingestellt. Insgesamt werden ca. 100 Ausbildungsplätze in unterschiedlichen Bereichen besetzt. Davon werden ca. 50 Auszubildende als Verwaltungsfachangestellte ausgebildet. Die Neueinstellungen für dual Studierende sind im Verwaltungsbereich jährlich stark von zu Beginn acht dual Studierenden auf ca. 55 bis 60 Stellen angestiegen. In diesem Jahr sind es 55 Neueinstellungen. Das wird damit begründet, dass der gehobene Dienst den Schwerpunkt ausmacht und ein zukünftiger Fachkräftemangel bevorsteht.

„Also insofern gibt es da einfach einen riesigen Bedarf über die nächsten Jahre auch, weil durch Altersfluktuation da auch ganz viel in den nächsten Jahren passiert.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Der zentrale und für die Fallstudie relevante duale Studiengang nennt sich „Public Administration“. Dieser wird in Kooperation mit der ortsansässigen Hochschule angeboten. Eingeführt wurde das duale Studium im Verwaltungsbereich im Jahr 2007 zuerst mit einer weiter entfernten Hochschule angeboten. Gründe für die Einrichtung waren zum einen stärkere Spezialisierungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten von dual Studierenden auf die Bedarfe im öffentlichen Dienst, als es bei Vollzeit-Studierenden realisierbar wäre. Zum anderen hat man mit einem „überalterten Personalkörper“ (Personalrat) zu kämpfen, benötigt daher Nachwuchs und möchte diesen langfristig an sich binden.

„...das schaffe ich natürlich durch das duale Studium recht gut und gerade, wenn ich sie, sage ich mal, im Beamtenverhältnis schon ausbilde, haben sie irgendwo einen Bezug zur Stadt XY, deutlichen Bezug.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Das hat zu einem sehr sprunghaften Anstieg an dual Studierenden geführt. Die Studienzeiten in einer anderen Stadt und das damit verbundene Pendeln haben sich für die dual Studierenden als Belastung herausgestellt. Das führte dazu, dass seit 2011 eine Kooperation mit einer ortsansässigen Hochschule besteht, wobei die dual Studierenden nun auch die theoretischen Phasen vor Ort absolvieren können. Das Studium ist auf drei Jahre bzw. sechs Semester einschließlich zweier berufspraktischer Semester in der öffentlichen Verwaltung ausgerichtet. Es ist praxisintegrierend gestaltet und die Absolvent/inn/en erhalten einen Studienabschluss. Der Studienabschluss ist der Bachelor of Arts (BA). Zulassungsvoraussetzung ist die allgemeine Hochschulreife oder Fachhochschulreife oder Einstufungsprüfung/Sonderzulassung. Die Studienplätze werden durch das Aus- und Fortbildungszentrum der Stadt XY und dem Magistrat XY ausgeschrieben. Studienbeginn ist immer das Wintersemester. Das Studium gliedert sich wie folgt:

Tabelle C.1: Studienablauf – untergliedert in Theorie- und Praxisphasen

Semester	Credits	Modul 1	Modul 2	Modul 3	Modul 4	Modul 5	
1. Sem.	30	Studienphasen: Theoretische Grundlagen					
2. Sem.	30						
3. Sem.	30						
4. Sem.	30	Berufspraktisches Studium: Einsätze in diversen Dienststellen der öffentlichen Verwaltung			Studienphase: Theoretische Grundlagen	Projekt	
5. Sem.	30	Studienphasen: Theoretische Grundlagen an der Hochschule				Projekt	
6. Sem.	30	Berufspraktisches Studium: optimaler Verlauf Einsatz in der zukünftigen Dienststelle der öffentlichen Verwaltung				Bachelor Thesis	

Quelle: Eigene Darstellung

Es gibt noch einen weiteren Studiengang im Bereich „Informatik“, der in Zusammenarbeit mit der ortsansässigen Universität angeboten wird. Allerdings ist der nicht bedarfsorientiert und es werden auch nur vereinzelt dual Studierende eingestellt. Es ist ein weiterer dualer Studiengang im sozialpädagogischen Bereich mit ca. 15 dual Studierenden in Planung, weil hier zukünftig ein Fachkräftemangel bestehen wird.

Das Unternehmen stellt beim Auswahlverfahren konkrete Anforderungen an die Bewerber/innen. Es werden in den Fächern Mathematik, Deutsch und Englisch mindestens ausreichende Leistungen vorausgesetzt. Neben

einer Zulassung durch die Hochschulzugangsberechtigung werden einige wenige dual Studierende mit einer einschlägigen Ausbildung und drei Jahren Berufspraxis über die Nicht-Abiturienten-Prüfung zum Studium zugelassen. Werden diese Formalvoraussetzungen erfüllt, lädt man die Bewerber/innen zum schriftlichen Test ein. Das macht die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen, die das deutschlandweit für zahlreiche Kommunen organisiert. Das Testverfahren umfasst Fragen zu Mathematik, Deutsch, Allgemeinwissen und interkulturellen Kompetenzen sowie zu Informatikkenntnissen. Es gibt dann Skalenwerte, die bei dem schriftlichen Test erreicht werden müssen, um zu einem mehrtätigen Assessmentcenter eingeladen zu werden, was ebenfalls unter Beteiligung einer/s Psycholog/in/en einer externen Organisation stattfindet. Dazu werden immer ca. viermal so viele Leute zum mündlichen Verfahren eingeladen, wie Stellen zu besetzen sind. Das Vorgehen basiert auf Erfahrungswerten. Bei 50 Stellen wären es demnach 200 Bewerber/innen. Die endgültige Auswahl erfolgt durch ein Gremium bestehend aus einer psychologischen Fachkraft, der Leitungskraft des Fort- und Ausbildungszentrums, dem/r Senator/in für Finanzen, dem Referat 40 und dem Gesamtpersonalrat. Wenn schwerbehinderte Bewerber/innen dabei sind, ist die Schwerbehindertenvertretung auch in dem Gremium.

Das mündliche Verfahren besteht aus drei Stationen. Erstens wird eine Gruppensituation simuliert, in der ein bestimmtes Thema zu diskutieren ist und Lösungsansätze für eine bestimmte Problemstellung in der Arbeitsgruppe zu bearbeiten sind. Hierbei wird die Sozialkompetenz überprüft. Zweitens müssen die Bewerber/innen eine Präsentation erstellen, bei der sie anhand einer bestimmten Themenstellung Pro und Kontra herausarbeiten sollen und ein Fazit bringen müssen. Drittens erfolgt ein persönliches Interview mit 15 Leitfragen, bei denen es insbesondere um die Berufsmotivation und interkulturellen Kompetenzen geht. Es werden beispielsweise berufsübliche Situationen geschildert, mit denen sich die Bewerber/innen auseinandersetzen und Handlungsstrategien entwickeln sollen.

C.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Zu Beginn des Studiums durchlaufen die dual Studierenden zwei bis drei Wochen ein Startprogramm in der Verwaltung der Stadt. Sie hospitieren, verfassen Hospitationsberichte und schnuppern Praxisluft. Dann startet das eigentliche duale Studium in der Regel Ende September mit dem Propädeutikum. Die Vorlesungen beginnen Anfang Oktober und dann sind die dual Studierenden erst einmal drei Semester an der Hochschule, wo sie sich ausschließlich mit der Theorie auseinandersetzen. Erst im vierten Semester kommt das Praxissemester, bei dem sie dann zweimal drei Monate

in der städtischen Verwaltung eingesetzt werden. Sie lernen zwei Dienststellen unterschiedlicher Art kennen. Das können sowohl senatorische Dienststellen im Haushalts- oder Personalbereich als auch das Jobcenter oder das Stadtamt sein. Sie sollen die städtische Verwaltung von verschiedenen Seiten kennenlernen. Da die Vermittlung interkultureller Kompetenzen für die Arbeit in bestimmten Bereichen der öffentlichen Verwaltung immer bedeutsamer wird, nehmen die Studierenden vor der Praxisphase an einem Workshop teil, bei dem sie ein/e Diversity-Trainer/in begleitet und im Hinblick auf den Umgang mit bestimmten Situationen anleitet. Nach der Praxisphase werden sie dann noch einmal eingeladen, um das in der Praxis Erlebte und die Erfahrungen noch einmal reflektieren zu können. Im fünften Semester sind sie dann wieder ausschließlich in der Hochschule für den theoretischen Teil. Das sechste Semester ist dann wieder in der Praxis verortet. In dieser Zeit sind sie dann in einer Dienststelle, der sie zugewiesen werden. Diese soll auch der zukünftige Einsatzbereich sein. Die Entscheidung erfolgt dann mit dem für die Nachwuchskräfte zuständigen Referat. Insgesamt ist die Koordination der Praxisphasen recht schwierig, da sich aufgrund der hohen Anfängerzahlen zu manchen Zeiten 80 bis 100 dual Studierende im Praxissemester befinden und hierfür Plätze geschaffen werden müssen.

Mit dem ersten Tag der Beschäftigung als dual Studierende sind sie auf Widerruf verbeamtet. Widerruf bedeutet in diesem Kontext, dass sowohl der/die Dienstherr/in als auch die Studierenden das Recht haben zu widerrufen. Wenn beispielsweise die Eignung nicht vorliegt, kann dieser Titel wieder aberkannt werden. Somit gestaltet sich die Einstellung der dual Studierenden vertraglich so, dass sie im Beamtenverhältnis ausgebildet werden und während des Studiums als Beamt/inn/e/n auf Widerruf mit dazugehöriger Urkunde beschäftigt sind. Sie erhalten in der Studienzeit Anwärter-Bezüge und sind vom Status nach Beamtenrecht Verwaltungsinspektor-Anwärter/innen. Die Gehälter werden als Alimentationen bezeichnet und sind gesetzlich geregelt. Es gibt die Besoldungsordnung mit Besoldungstabelle und nicht, wie bei den Auszubildenden üblich, einen Tarifvertrag. Während der Studienzeit erhalten sie 1.050 bis 1.060 Euro und haben alle Vorzüge des Beamtendaseins, also keine Sozialversicherungs-, Arbeitslosenversicherungs- und Rentenversicherungsabgaben. Man muss sich nur krankenversichern und ist beihilfeberechtigt, was bedeutet, dass man sich gesetzlich oder privat krankenversichert, wobei man 50 Prozent selbst abdecken muss. Als Beamt/inn/e/n haben sie einen gesetzlichen Urlaubsanspruch, der bei 30 Tagen liegt. Damit die Praxisphasen vollständig und ohne Unterbrechung durchlaufen werden können, wird der Urlaub in der Regel in die Semesterferien gelegt. Grundsätzlich gilt eine 40-Stunden-Woche für Beamt/inn/e/n.

Das Ausbildungsverhältnis ist an das Bestehen der Prüfungen gekoppelt. Es wird aufgehoben, wenn sie die Prüfungsleistungen im Drittversuch nicht erbringen.

„Das heißt, wenn sie ihre Prüfung in der Hochschule im Drittversuch nicht geschafft haben, dann endet auch das Ausbildungsverhältnis. Dann sind sie draußen.“ (Personalrat)

Die Abbruchquoten sind sehr gering. Falls private Gründe wie z. B. eine Schwangerschaft eine Unterbrechung des Studiums mit sich bringen, besteht die Möglichkeit eine gewisse Zeit auszusetzen und dann weiterzumachen.

C.3 Übergang Studium – Beruf

Da im Bereich der Verwaltung bedarfsdeckend ausgebildet wird, werden alle dual Studierenden nach dem Abschluss übernommen. Das ist auch in der Dienstvereinbarung „Ausbildung“ ausdrücklich festgeschrieben. Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Auszubildenden. Es existiert eine „Bindungsklausel“, die die dualen Absolvent/inn/en zwei Jahre als Beschäftigte an die städtische Verwaltung bindet. Ansonsten müssen sie einen Teil der Kosten des Studiums zurückzahlen.

Die Eingruppierung erfolgt direkt nach dem BA-Studium in der Regel in A9. Mit dem Abschluss des Studiums erlangen die Absolvent/inn/en die Laufbahnbefähigung für die Laufbahngruppe 2, erstes Einstiegsamt, also gehobener Dienst. Im Vorfeld des letzten Praxissemesters führt das Ausbildungszentrum in Zusammenarbeit mit dem Referat XY mit den dual Studierenden ein Gespräch über den weiteren Werdegang in der Verwaltung. Die Fachkräfteengpässe und Personalbedarfe sind in den publikumsintensiven Bereichen wie Jobcenter, Ausländerbehörde und Stadtamt am größten. Daher wird dort ein Großteil der Absolvent/inn/en eingesetzt.

„Ein großer Teil, im Moment ist es zumindest so, geht aber auch eben z. B. ins Jobcenter. Und es sollen auch alle während des Studiums einmal einen publikumsintensiven Bereich kennengelernt haben. Und man weiß ja eben auch im Vorfeld schon, wie viel Bedarf sozusagen dann z. B. das Jobcenter hat drei Jahre später. Also das hat man dann schon in die Überlegungen mit einbezogen.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Aber es gibt auch in Einzelfällen aus anderen senatorischen Dienststellen immer wieder Bedarfe und vorhandene Planstellen, die dann mit Absolvent/inn/en besetzt werden, die sich dort während der Praxisphasen bewährt haben. Nach dem dualen Studium gehen alle Absolvent/inn/en im unmittelbaren Anschluss in den Nachwuchskräftepool über, in dem sie als Poolkräfte stellenmäßig verortet und beschäftigt werden. Dieser ist direkt

bei der Senatorin für Finanzen angegliedert und wird keiner Dienststelle zugeordnet.

Von dort werden sie dann den Dienststellen in der Regel für einen Jahreszeitraum zugewiesen. Danach wird geschaut, ob sie in den Personalstamm der jeweiligen Dienststelle überführt werden können. Bei der Zuweisung versucht man die Interessen, Kompetenzen und Kenntnisse der Absolvent/inn/en zu berücksichtigen, wenn entsprechende Bedarfe identifiziert werden. Ansonsten müssen bestehende große Bedarfe in bestimmten Bereichen erst einmal gedeckt werden.

Innerhalb des Studiums erlangen die dual Studierenden fundierte Kenntnisse in den Bereichen Recht, BWL und Sozialwissenschaften. Durch ihre Praxiserfahrungen bekommen sie ein Gefühl für den Aufbau und die Arbeit in der öffentlichen Verwaltung. Der Umgang mit Menschen und die Bearbeitung von Anträgen stehen dabei im Vordergrund. Das beinhaltet die Bewältigung existenzieller Entscheidungen. Im Jobcenter erlernen sie weitere Kompetenzen im Umgang mit Menschen in Workshops und Weiterbildungen.

C.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Zusammengefasst liegen die Tätigkeitsbereiche der Absolvent/inn/en zuerst einmal in der qualifizierten Sachbearbeitung, wie die Erstellung von Widerspruchbescheiden. Das erfordert den komplexen Umgang mit Rechtsgebieten und ist zentraler Bestandteil des dualen Studiums. Die Studierenden wurden für einen Bachelorstudiengang ausgewählt und werden im Anschluss an das Studium mit einer vollen Stelle in der Verwaltung benötigt.

„Natürlich hat man erstmal, wenn man die Leute für einen Bachelorstudiengang auswählt, dann hat man natürlich erstmal im Hinterkopf, dass sie zum einen danach benötigt werden eigentlich mit voller Stelle in der Verwaltung, und dass man sie eigentlich auch mittelfristig für diese Funktionsebene ‚gehobener Dienst‘ benötigt.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Direkt nach dem Studium ist noch keine Führungsposition vorgesehen. Während ihrer Tätigkeit sollen sie in die mittlere Führungsebene hineinwachsen, Berufserfahrung sammeln und ihre Kompetenzen dahingehend ggf. noch durch eine Weiterbildung ergänzen, damit sie zukünftig eine Teamleitung, Abschnittsleitung oder eine Referatsleitung übernehmen können. Eventuell ist auch ein Wechsel zwischen den Dienststellen sinnvoll für die Karriereplanung. Nach einer gewissen Berufserfahrung ist eine Führungsposition vorgesehen, das drückt sich auch in der Besoldungsspanne von A9 bis A13 für den gehobenen Dienst aus. A13 heißt dann, dass man

Führungsaufgaben ausübt. In der Regel fangen auch Masterabsolvent/inn/en in A13 im höheren Dienst an.

Den Absolvent/inn/en wird im Anschluss auch noch der Masterabschluss grundsätzlich ermöglicht, damit sie in den höheren Dienst aufsteigen können. Viele Absolvent/inn/en äußern diesen Wunsch und sind sehr karriereorientiert. Für die Umsetzung werden Teilzeitmodelle und Beurlaubungen angeboten. Allerdings ist das ein längerer Weg. Außerdem ist nicht sicher, dass sie nach dem Masterstudium direkt in den höheren Dienst eintreten können. Dafür muss eine entsprechende Stelle frei sein. Sie haben dann lediglich die Laufbahnbefähigung. Andere haben diesen Wunsch nicht und sind mit dem Bachelorabschluss zufrieden. Die Gruppe der dual Studierenden insgesamt gestaltet sich bei dem vorliegenden Fall sehr heterogen mit unterschiedlichen Karrierevorstellungen.

Abschließend ist für die Karrierewege festzuhalten, dass aufgrund der Struktur der öffentlichen Verwaltung Laufbahnen durch die Abschlüsse sowie der daraus resultierenden Qualifikationsniveaus starr und hierarchisch vorgegeben sind. Mit einem Bachelor ist ausschließlich die Laufbahnbefähigung des gehobenen Dienstes erreicht. Um in den höheren Dienst aufzusteigen, ist eine Weiterqualifikation unerlässlich.

Relevante Entwicklungen für die momentanen und zukünftigen Personalbedarfe sind einerseits die alternde Belegschaft und andererseits die Flüchtlingskrise. Daraus ergeben sich die Personalbedarfe. Über die Einstellung einer hohen Anzahl von dual Studierenden versucht man frühzeitig und praxisbezogen Fachkräfte zu rekrutieren und den Bedarfen entsprechend selbst auszubilden. Allerdings sind die Kapazitäten für die Ausbildung der dual Studierenden sowohl in der Hochschule als auch in der Verwaltung aufgrund der komplexen Abstimmung und der bestehenden Kapazitäten begrenzt. Wahrscheinlich werden sich die Kohortenstärken auf 55 bis 70 dual Studierende einpendeln. Zusätzlich wird es in Zukunft noch relevanter sein, Nachwuchskräfte von außen zu rekrutieren. Das können Absolvent/inn/en von dualen Studiengängen in anderen Bundesländern oder von Regelstudiengängen und aus dem freien Arbeitsmarkt sein. Es wurden beispielsweise 300 Stellen für den freien Markt ausgeschrieben, um den Umgang mit Geflüchteten bewältigen zu können. Auch diese Beschäftigten werden erst einmal in dem Nachwuchskräftepool angesiedelt.

Zum Verhältnis von Beschäftigten im mittleren und gehobenen bzw. höheren Dienst ist eine derzeitige Einschätzung für die Verwaltung schwierig. Im Bereich der Polizei ist vor einigen Jahren entschieden worden, dass es nur noch eine zweiteilige Laufbahn geben soll, also gehobener Dienst und höherer Dienst. Der Grund dafür ist, dass die Polizist/inn/en grundlegend in die Rechte der Bürger/innen eingreifen und deshalb besondere Kompetenzen im Verwaltungsrecht vorhanden sein sollten. Im Hinblick auf die Verwaltung ist die Einschätzung so, dass es auch in Zukunft Aufgabenbereiche für den mittleren Dienst (Verwaltungsfachangestellte) und damit entspre-

chende Bedarfe geben wird. Die Ausbildung dauert im Vergleich zu anderen Bundesländern drei Jahre und es erfolgt eine Verbeamtung. Sie werden dann in den klassischen Feldern der Verwaltung wie z. B. Personal und Haushaltswesen eingesetzt. Beschäftigte im gehobenen Dienst machen jetzt schon den größten Personalkörper aus und werden in großem Umfang über das duale Studium ausgebildet. Ein weiterer Weg in den gehobenen Dienst ist die Weiterbildung der Verwaltungsfachangestellten zu Verwaltungsfachwirten. Beschäftigte dieser beiden Gruppen bilden den gehobenen Dienst. Der höhere Dienst setzt sich aus Beschäftigten zusammen, die in der Regel extern hauptsächlich in Regelstudiengängen an Universitäten ausgebildet wurden. Der Anteil dieser Beschäftigten ist im Verhältnis deutlich geringer.

C.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Der Personalrat ist für die Angelegenheiten der dual Studierenden im Rahmen der Ausbildung zuständig. Es wurde mit dem Arbeitgeber eine Dienstvereinbarung „Ausbildung“ abgeschlossen. Er ist im Rahmen des städtischen Personalvertretungsgesetzes Teil der Auswahlkommission und somit aktiv am Auswahlverfahren bei der Bewerbung beteiligt. Insgesamt ist der Organisationsgrad in der Verwaltung sehr gering und liegt im Schnitt bei ca. 10 Prozent. Das gestaltet sich je nach Dienststelle unterschiedlich. Bei den dual Studierenden ist der Organisationsgrad null. Der Zugang zu den dual Studierenden während ihrer Praxisphasen gestaltet sich schwierig, weil sie sich als Studierende fühlen. Daher ist es für die Arbeitnehmervertretung nicht leicht, sie anzubinden. Im Moment ist die bessere Erreichbarkeit und der Kontaktaufbau zu den dual Studierenden zentrales Thema der Interessenvertretung. Man versucht gleich zu Beginn ihr Interesse zu wecken. Der erste Kontakt erfolgt beim Einstellungsverfahren im Rahmen der Begrüßung durch den Personalrat. Allerdings ist es nicht leicht, die E-Mail-Adressen zu bekommen. Die dual Studierenden haben kein Mail-Postfach bei der Verwaltung, sondern nur über das Hochschulsystem. Dort hat der Personalrat bisher keinen Zugang. Man würde sie gerne in das Teilgremium „Ausbildungspersonalrat“ integrieren. Allerdings hat sich in den ganzen Jahren bisher nur eine duale Studentin dort engagiert. Besonders schwierig für eine kontinuierliche Einbindung ist der Wechsel zwischen Theorie- und Praxisphasen.

„Die Systeme passen einfach nicht zusammen. Schon die Zeitplanung, wenn irgendwelche Aktivitäten sind, versuchen wir, wenn berufsschulfreie Zeiten sind, das mit dem Ausbildungspersonalrat zu organisieren, wenn ich aber gerade, dann habe ich vielleicht irgendwelche Semesterferien in der Hochschule, dann sind die im Urlaub. [...] Also es ist ganz schwierig mit denen zusammenzuarbeiten. Auch so

eine Einbindung zu den anderen Auszubildenden zu bekommen. Das ist ja schließlich eine Interessengruppe.“ (Personalrat)

In der Regel nehmen die dual Studierenden ihre Interessen selbst wahr und sind nicht auf den Personalrat angewiesen. Gelegentliche Probleme und Fragen ergeben sich bei der Abrechnung von Dienstreisen während des Studiums, zum Trennungsgeld und zur Vergütung der Reisekosten. Meistens gehen diese Fragen das innere Dienstverhältnis an.

Der Einfluss des Personalrats im Hinblick auf die theoretischen Lehrinhalte ist nicht gegeben und am Akkreditierungsprozess wird er gar nicht beteiligt.

„Der Arbeitgeber war daran beteiligt, hat uns zumindest in diesem anderen Akkreditierungsprozess, der jetzt in den letzten Jahren gewesen ist, wie soll ich sagen, auf sein Wohlwollen hin, mitgenommen. Also selbst die Kollegin, die von uns bei diesem eigentlichen Akkreditierungsvorgang dabei war, hat sich nicht als Personalrätin zu erkennen gegeben, sondern als Beschäftigte der Senatorin für Finanzen.“ (Personalrat)

Im Hinblick auf die Praxisphasen hat der Ausbildungspersonalrat einen bedingten Einfluss auf die Zuweisungen zu den verschiedenen Einsatzorten.

„In dem Bereich der Praxis müsste es Aufgabe des Ausbildungspersonalrates sein, den Zuweisungen zu den verschiedenen Einsatzorten zuzustimmen, und das passiert auch.“ (Personalrat)

Fallstudie D

D.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Die Fallstudie D ist im Wirtschaftszweig Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung angesiedelt in einer Großstadt in Süddeutschland. Es gibt etwa 50 Auszubildende, von denen ein Drittel für den mittleren Dienst ausgebildet wird und zwei Drittel für den gehobenen, dies sind die dual Studierenden. Pro Jahr erfolgen etwa sechs Neueinstellungen für eine Ausbildung (mittlerer Dienst) und zwischen zehn und fünfzehn für das duale Studium (Frauen und Männer gleichverteilt), wobei die Kandidat/inn/en bereits in der Ausbildungsphase auf Zeit verbeamtet werden, d. h. dass es keinen separaten Ausbildungsvertrag gibt. Diese Zahlen basieren auf landesweiten Vorgaben vom zuständigen Ministerium, orientiert am zukünftig zu erwartenden Bedarf, die Verteilung auf die jeweiligen Ämter erfolgt durch die Oberfinanzdirektion je nach Größe des Amtes. Angeboten wird das duale Studium seit etwa sechs Jahren in lediglich einer Fachrichtung mit dem Abschluss eines Bachelor of Laws, Kooperationspartner ist eine Hochschule für Verwaltung und Finanzen. Seit den 70er-Jahren gab es bereits ein Vorläufer-Modell, welches an eigenen Ausbildungseinrichtungen der Finanzdirektion durchgeführt wurde, welche allerdings keine akademischen Grade verleihen konnten.

Das duale Studium ist auf drei Jahre angelegt, von denen 21 Monate, unterteilt in vier Studienabschnitte, an der Hochschule studiert wird und 15 Monate der praktischen Ausbildung im Finanzamt dienen.

Tabelle D.1: Ausbildungsplan – Ablauf über drei Jahre

Dauer	Modul	Ort
5 Monate	Grundstudium – Phase I	Hochschule
6 Monate	Praxiseinsätze in 6 verschiedenen Abteilungen	Finanzverwaltung – Außenbezirk
4 Monate	Grundstudium – Phase II	Hochschule
2 Monate	Praxiseinsätze in 2 verschiedenen Abteilungen	Finanzverwaltung – verschiedene Dienststellen
5 Monate	Grundstudium – Phase III	Hochschule
4,5 Monate	Praxiseinsätze in 5 verschiedenen Abteilungen	Finanzverwaltung – verschiedene Dienststellen
0,5 Monate	Bachelorthesis	Heimarbeit
7 Monate	Hauptstudium	Hochschule
2 Monate	Einsatz im Probeteilbezirk	Finanzverwaltung – Außenbezirk

Quelle: Eigene Darstellung

In den Praxisphasen durchlaufen die Studierenden sämtliche Stationen eines Finanzamtes. Am Ende der ersten Phase des Grundstudiums, d. h. nach fünf Monaten erfolgt eine Zwischenprüfung, deren Bestehen Voraussetzung für den weiteren Fortgang der Ausbildung ist. Abgeschlossen wird das duale Studium mit dem Bachelor of Laws als einzigem Abschluss.

D.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Sollte die Prüfung nach dem Grundstudium nicht bestanden werden, so sind die Auszubildenden auf Grund einer gesetzlichen Vorgabe wieder entlassen. Dies geschieht allerdings nur in Ausnahmen, in vielen Jahrgängen kommt es gar nicht zu solchen Ausfällen. Die Bewerbungen laufen zentral über ein Onlineportal, wobei die Bewerber/innen aus dem gesamten Bundesgebiet stammen, und die erste Hürde ist eine Abiturnote von mindestens 2,8 sowie Abiturnoten von mindestens „befriedigend“ in den Fächern Deutsch und Mathematik. Ist dies positiv beschieden, werden die Unterlagen an die von den Bewerber/inne/n präferierten Ausbildungsstandorte weitergeleitet, die darüber entscheiden, ob ein Bewerbungsgespräch sinnvoll ist. Nach erfolgreich verlaufenem Vorstellungsgespräch wird die Zusage sowohl für den Ausbildungsplatz als auch den Studienplatz direkt erteilt. Die vertragliche Grundlage bildet ein Ausbildungsverhältnis als „Beamter/Beamtin auf Zeit“ bzw. „in Ausbildung“. Dies impliziert eine Vergütung von etwa 1000 Euro netto und alle Vergünstigungen, die Beamte/inn/en zustehen. Daraus resultiert, dass für die Studierenden sowohl in den Praxisphasen aber auch in den Phasen des Studiums an der Hochschule eine Präsenzpflcht besteht.

Die Ausbildungsinhalte orientieren sich an dem gesamten Aufgabenspektrum der späteren Tätigkeiten, weshalb die Studierenden in allen Bezirken eines Finanzamtes einige Zeit verbringen, beginnend mit dem Ausbildungsbezirk, in dem die Grundlagen vermittelt werden. Die Praxisphasen sind anhand eines Ausbildungsplanes strukturiert, in dem alle relevanten Fachgebiete berücksichtigt sind, wobei ein gewisses Maß an Reflexion des Stoffes im Selbststudium erwartet wird. Zusätzlich nehmen die Auszubildenden an lehrbegleitenden Veranstaltungen für die Dauer von zwei bis drei Wochen teil, in denen sie sich mit konkreten Falllösungen beschäftigen, mit dem Lernziel, das theoretisch im Studium erworbene Wissen in die konkrete Praxis umzusetzen. Zum Ende eines Durchlaufs in den jeweiligen Fachabteilungen erstellt die Dienststelle eine Beurteilung, die jeweils in die Gesamtnote am Studienende einfließt. Das Verhältnis ist hierbei eindeutig zugunsten des theoretischen Teils gewichtet, lediglich 12,5 Prozent der Note kommt aus den Praxisphasen und 87,5 Prozent wird die Examensnote durch den Hochschulteil bestimmt. Bei Nichtbestehen des Studiums gibt es

die Möglichkeit einer Wiederholung der Abschlussprüfungen, ein Wechsel in den mittleren Dienst ist nicht vorgesehen. Möchten nach bestandener Prüfung die Absolvent/inn/en keine Übernahme und lieber den Arbeitgeber wechseln, dann müssen sie einen Teil ihrer Ausbildungsvergütung zurückzahlen, was in Einzelfällen dazu führt, dass Studierende bewusst die Abschlussprüfungen nicht bestehen, um diese Rückzahlungen zu umgehen.

D.3 Übergang Studium – Beruf

Ist das duale Studium erfolgreich beendet, werden z.Zt. etwa 90 Prozent der Absolvent/inn/en übernommen, wobei nicht alle ihrem präferierten Standort zugeteilt werden, was teilweise der Grund für einen Weggang ist. Die Studierenden haben zu Beginn ihrer Ausbildung unterschrieben, dass sie erstens bereit sind zu landesweiten Versetzungen und zweitens für fünf Jahre nach Studienende bleiben. Sollten sie einen Wechsel anstreben, so sind sie verpflichtet, gestaffelt nach Länge des bisherigen Verbleibs, die Ausbildungsvergütung (anteilig) zurückzuzahlen. Die Gründe für einen Weggang liegen häufig im privaten Bereich, aber auch der Wunsch, in die freie Wirtschaft zu wechseln, ist weit verbreitet. Die potenziellen Arbeitgeber, wie z. B. Steuerberatungskanzleien, werben teilweise sehr offensiv um die Absolvent/inn/en und sind auch bereit, die bei erfolgreicher Rekrutierung anfallenden Rückzahlungen für diese zu übernehmen. Das qualitativ hochwertige duale Studium eröffnet den Absolvent/inn/en sehr gute Karrierechancen auch außerhalb der Behörde. Daher stellt es sich immer wieder als Problem dar, gerade gute Absolvent/inn/en zu halten, weshalb dann versucht wird, diesen z. B. bei ihren Wünschen zu Einsatzorten entgegenzukommen. Grundsätzlich ist mittlerweile auch ein Rückgang nach einigen Jahren möglich, zunächst im Angestelltenverhältnis und nach einer Bewährungsfrist von einem Jahr auch die Übernahme in ein Beamtenverhältnis.

Grundsätzlich ist zum Studienabschluss zunächst eine erneute Bewerbung der Absolvent/inn/en notwendig und die Oberfinanzdirektion entscheidet, welche Ämter wie viele zugewiesen bekommen. Bewerben sich für ein Amt mehr, als dieses Bedarf hat, können auch die Akteure vor Ort mitentscheiden, wer bei ihnen in ein festes Beamtenverhältnis übernommen wird. Vorabsprachen während der Ausbildung über spätere Einsatzfelder werden nicht geführt, wobei sich Kandidat/inn/en mit guten Abschlussnoten ein gewisser Spielraum für Präferenzen eröffnet.

Ebenfalls zentral vorgegeben sind die Einstiegspositionen aller Absolvent/inn/en, diese liegt einheitlich bei der Gehaltsstufe A9 mit einer dreijährigen Anfangsabsenkung von 4 Prozent. Von dieser Position aus ist ein geregelter Bewährungsaufstieg möglich, d. h. eine erste Beförderung nach etwa drei bis vier Jahren in die Stufe A10. Nach weiteren vier bis sechs Jahren folgt i. d. R. eine Beförderung zur Stufe A11. Grundsätzlich sind die

Stellen alle so bewertet, dass ein weiterer Aufstieg in die Stufe A12 möglich ist, allerdings dauert diese Höhergruppierung mehrere Jahre oder erfolgt gar nicht.

D.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Der Einstieg dualer Studienabsolvent/inn/en erfolgt im höheren Dienst und endet obligatorisch auf der Stufe A12, in Einzelfällen maximal auf der Stufe A13. Es folgt dem oben beschriebenen Ablauf eines klassischen Bewährungsaufstiegs im Beamtenverhältnis. Aufstiege in den gehobenen Dienst sind nicht vorgesehen und es existieren auch keinerlei Strukturen für eine Aufstiegsfortbildung. Im Rahmen der alle drei Jahre stattfindenden Regelbeurteilung kommt es vor, dass Einzelne für eine Verwendung in der nächsthöheren Laufbahngruppe vorgeschlagen werden. Im Regelfall werden die Stellen im gehobenen Dienst allerdings ausschließlich mit Volljurist/inn/en besetzt.

Ähnlich verhält es sich für die Aufstiegsmöglichkeiten aus dem mittleren in den höheren Dienst, sodass Beamt/inn/e/n im mittleren Dienst ein Studium absolvieren müssen, um in die nächste Laufbahngruppe aufzusteigen. Vor einigen Jahren sollte die Ausbildung für den mittleren Dienst komplett aufgegeben werden und es wurden keine neuen Auszubildenden eingestellt. Dieser Entscheidung lag die Annahme zugrunde, dass dieses mittlere Qualifikationsniveau immer weniger benötigt wird, da einfache Tätigkeiten weitestgehend automatisiert sind und für die verbleibenden Tätigkeiten eine immer höhere Qualifikation benötigt wird. Allerdings haben sich diese Annahmen in der weiteren Entwicklung nicht bestätigt, sodass im weiteren Verlauf an den drei Dienststufen festgehalten wurde, die jeweils nebeneinander ihre Berechtigung und Notwendigkeit haben. Da die Einstiegsvoraussetzungen ebenfalls starr festgelegt sind, gibt es wenig Verdrängungen oder Verschiebungen zwischen diesen drei Stufen. Für die Ausbildung im mittleren Dienst werden Realschulabsolvent/inn/en eingestellt, für den gehobenen Dienst solche mit Hochschulzugangsberechtigung, und der höhere Dienst wird fast ausnahmslos mit Volljurist/inn/en besetzt. Allerdings wird eine klare Tendenz dahin gesehen, dass auch im mittleren Dienst die Aufgaben komplexer werden und damit das Qualifikationsniveau der Beschäftigten dort steigt. Ein Bedarf eines anschließenden Masterstudiums für die Bachelorabsolvent/inn/en wird bisher nicht gesehen. Eine solche Entwicklung wäre nur dann sinnvoll, wenn diese Masterabsolvent/inn/en dann direkt in den höheren Dienst einsteigen und dort mit komplexen Aufgaben betraut würden, die ein umfassenderes Fachwissen voraussetzen würden. Das Interesse bei den Bewerber/innen liegt jedoch häufig vor und es wird dem auch in einzelnen Fällen entsprochen, hier erfolgt eine Freistellung für

die Dauer des Masterstudiums. In Zukunft ist es sicher notwendig, auf diese Bedarfe stärker einzugehen und Konzepte zur Umsetzung zu entwickeln, um gerade gute Absolvent/inn/en zu halten und sich als attraktiver Arbeitgeber in Konkurrenz zur freien Wirtschaft zu behaupten. In diesen Kontext sind auch die Überlegungen einzuordnen, den dualen Studiengang an der kooperierenden Hochschule zu öffnen und Bewerber/innen z. B. aus Steuerkanzleien zuzulassen, die bisher allerdings nicht konkretisiert wurden.

D.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Bei der Gestaltung des dualen Studiums sind für den Personalrat nicht viel Spielraum oder Mitbestimmungsmöglichkeiten gegeben, da die Entscheidungen zentral auf übergeordneter Ebene in der Finanzdirektion oder dem zuständigen Ministerium gefällt werden. Vor Ort ist als Ansprechpartner seitens der Interessenvertretung für die dual Studierenden eher die Jugendvertretung zuständig und wird auch angesprochen. Gemeinsam mit der Ausbildungsleitung werden die neuen Auszubildenden begrüßt und auch später betreut. Gerade in schwierigen Fällen mit Leistungs- bzw. Disziplinproblemen schätzt der Ausbildungsleiter das gemeinsame Vorgehen mit der JAV. Die Jugendvertretung wird i. d. R. nicht mit inhaltlichen Problemen konfrontiert, da die Akzeptanz der starr und zentral geregelten Abläufe bei den Auszubildenden sehr hoch ist. Eher wenden sich diese an die JAV mit persönlichen Fragen und Problemen, wie z. B. die Wohnungssuche, wozu meistens schnelle und gute Lösungen gefunden werden.

Fallstudie E

E.1 Eckdaten zum Unternehmen und Studienmodell

Die Fallstudie E ist dem Wirtschaftszweig Verarbeitendes Gewerbe zuzuordnen und ist in einer Großstadt in Westdeutschland angesiedelt. Der Anteil der akademisch gebildeten Beschäftigten liegt bei etwa 40 Prozent. Insgesamt werden im Unternehmen aktuell ca. 220 junge Menschen in 13 verschiedenen Berufen ausgebildet. Drei duale Studiengänge werden in zwei Bereichen angeboten, diese sind ausbildungsintegrierend angelegt, konkret ist eine Ausbildung zum/r Elektroniker/in in Verbindung mit einem Elektrotechnikstudium, eine Ausbildung zum/r Industriemechaniker/in in Verbindung mit einem Maschinenbaustudium sowie eine Ausbildung zum/r Industriekaufmann/-frau in Verbindung mit einem Studium „Wirtschaft“ möglich. Die Angebote im technischen Bereich gibt es seit ca. zehn Jahren, im Jahr 2009 ist das BWL-Studium hinzugekommen. In den technischen Studiengängen werden aktuell 24 Studierende beschäftigt und im Businessbereich zwölf, hinzukommen alle zwei Jahre weitere zwölf Studierende für diesen Bereich im Schwesterunternehmen in einem eigenen Studiengang „Business“. Etwa 40 Prozent der dual Studierenden sind Frauen, auch in den technischen Bereichen.

Das Verhältnis Bewerbungen und Einstellungen liegt im technischen Bereich etwa bei 1:20, im kaufmännischen Bereich kommen 30 bis 40 Bewerbungen auf einen dualen Studienplatz im Unternehmen. Für die dualen Studienangebote wurde ein Programm entwickelt, welches auf 4,5 Jahre bzw. im kaufmännischen auf 3,5 Jahre angelegt ist. Vertragliche Grundlage sind ein Ausbildungsvertrag, der den dual Studierenden/Auszubildenden z. B. eine Vergütung gleich den regulären Auszubildenden garantiert, den Urlaubsanspruch und die Abschlussprüfungen bei den zuständigen Kammern regelt, sowie ein ergänzender Zusatzvertrag. In Letzterem werden alle relevanten Komponenten des Studiums geregelt, wie z. B. die Übernahme der Studienbeiträge bzw.-gebühren oder der konkrete Ablauf des dualen Studiums verteilt auf drei Einsatzorte. Angestrebt sind jeweils zwei Abschlüsse, ein beruflicher mit Kammerprüfung sowie ein Bachelor an der Hochschule. Kooperationspartner sind eine staatliche Fachhochschule in der Region (für die technischen Studiengänge), eine private, bundesweit agierende Hochschule (für den Businessbereich), ein Berufskolleg in derselben Stadt sowie ein als Verein organisiertes, unternehmenseigenes Berufsausbildungszentrum. Mit den hochschulischen Kooperationspartnern gibt es einen engen Austausch, teilweise in Steuerungsgruppen institutionalisiert, um inhaltliche Verknüpfungen der Studien- und Ausbildungsthemen zu realisieren.

Die Studienangebote sind als Blockmodell angelegt, ausbildungsintegrierend bzw. ausbildungsbegleitend, wobei die Ausbildung verkürzt in 2,5 Jahren abgeschlossen wird, die Gesamtdauer beträgt 4,5 Jahre.

Tabelle E.1: Ablaufplan (technische Studiengänge)

	Modul	
1. Jahr	Phase I 1. Jahr: Berufsausbildung 12 Mon. Grundausbildung	
2. Jahr	Phase I 2. Jahr: Berufsausbildung 4,5 Mon. Praxis/7,5 Mon. Hochschule	
3. Jahr	Phase I 3. Jahr: Berufsausbildung 1 Mon. Praxis/4 Mon. Hochschule	Phase II 3. Jahr: Studium 3,5 Mon. Praxis/ 3,5 Mon. Hochschule
4. Jahr	Phase II 4. Jahr: Studium 2 Mon. Praxis/10 Mon. Hochschule (inkl. Praxissemester)	
5. Jahr	Phase II 5. Jahr: Studium 1 Mon. Praxis/6 Mon. Hochschule (Bachelorsemester)	

Quelle: Eigene Darstellung

Zu der Berufsausbildungsphase gehören neben den Betriebseinsätzen auch die Präsenzzeiten in der Berufsschule. Die schriftliche und mündliche Abschlussprüfung im jeweiligen Ausbildungsberuf beginnen zum Beginn des dritten Ausbildungsjahres und enden nach 2,5 Jahren. Die späteren Praxisteile erfolgen als Arbeitseinsätze in den vorgesehenen Übernahmeabteilungen.

E.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Die Bewerbungen der Schulabgänger/innen, die sich für ein duales Studium interessieren, laufen zunächst über einen Online-Berufseignungstest und im zweiten Schritt über verschiedene Auswahlverfahren in einem Assessmentcenter innerhalb eines „Auswahltag“ im Unternehmen. Der Notendurchschnitt im Abitur sowie (sehr) gute Noten in Hauptfächern bzw. studienrelevanten Fächern sind ebenfalls Auswahlkriterien.

Im technischen Bereich dient das erste Jahr zunächst vollständig der Ausbildung, die einer normalen dualen Berufsausbildung entspricht, währenddessen eine Grundausbildung erfolgt. Dies ist im kaufmännischen Bereich nicht erforderlich, hier laufen die Ausbildung und das Studium von Anfang an parallel und die Ausbildungsinhalte werden zwischen Hochschule, Berufsschule und Betrieb abgesprochen und möglichst aufeinander bezogen. Im zweiten Ausbildungsjahr beginnt auch in den technischen Studien-

gängen das Studium an der jeweiligen Hochschule, parallel läuft die Ausbildung weiter, wobei diese in allen Bereichen stattfindet – von der Produktentwicklung bis zur Fertigung. Es wird großen Wert daraufgelegt, dass die dual Studierenden, die i. d. R. Leitungspositionen anstreben, auch mal „am Band gestanden“ haben und die Abläufe von der Pike auf kennenlernen, um später beurteilen zu können, was und wie etwas funktioniert. Jeder Fachbereich wird durchlaufen, sodass die Auszubildenden auch eine Vorstellung bekommen, welche Anforderungen jeweils gestellt werden. Ihnen stehen während der Ausbildung in jedem Fachbereich Mentoren zur Verfügung, die sie begleiten. Es wird Wert daraufgelegt, dass die dual Studierenden integriert sind und in der Selbst- wie auch Fremdwahrnehmung nicht als etwas „Besonderes“ wahrgenommen werden. Zwischen den dual Studierenden, teilweise auch jahrgangsübergreifend, haben sich Netzwerke gebildet, die vom Unternehmen auch gefördert werden, in denen ein reger Austausch stattfindet und auch gegenseitige Hilfen organisiert werden. Eine inhaltliche Orientierung auf mögliche Übernahmen erfolgt erst später, um eine möglichst breite Spanne an Erfahrungen zu ermöglichen. Diese Ausbildungsphase dient allerdings schon dazu, dass die Studierenden alle Abteilungen und die dort tätigen Mitarbeiter/innen kennenlernen, um sich später fundiert entscheiden zu können. Insgesamt wird ihnen dabei eine höhere Reife und größeres Interesse attestiert als den normalen Auszubildenden. Sie nutzen eher die Möglichkeit, sich bereits in der Ausbildungsphase für eine spätere Übernahme zu empfehlen.

E.3 Übergang Studium – Beruf

Die Übernahme ist zum einen tarifvertraglich und in Betriebsvereinbarungen geregelt, die für alle Auszubildenden gelten und die allen Studienabsolvent/inn/en einen auf ein Jahr befristeten Vertrag garantieren. Über Betriebsvereinbarungen ist zudem ein bestimmter Anteil an festen Übernahmen geregelt, die ebenfalls für alle Auszubildendengruppen gelten. In der Praxis der letzten 15 Jahre zeigt es sich jedoch, dass nahezu 100 Prozent der dualen Studienabsolvent/inn/en übernommen werden, bedingt durch Demografie, Nachfrage und Fachkräftebedarf. Die Eingruppierung erfolgt in der Entgeltstufe 12 bei 14 Tarif-Stufen, demgegenüber werden Absolvent/inn/en einer Facharbeiterausbildung in Stufe 8 eingruppiert. Gegenüber den dual Ausgebildeten (z. B. Industriekaufleute) erfolgt der berufliche Einstieg i. d. R. höher, also nicht auf Sachbearbeiterebene, sondern in Spezialistenjobs, bspw. als Koordinator/in. Es handelt sich um Jobs, die früher mit klassischen Hochschulabsolvent/inn/en besetzt wurden.

Inhaltlich wird der Übergang für den Einzelnen im letzten Studienjahr vorbereitet, nachdem die duale Berufsausbildung abgeschlossen wurde. Die weiteren Praxiseinsätze erfolgen dann bereits im Hinblick auf mögliche

Übernahmebereiche, also Abteilungen, die sich für die Absolvent/inn/en interessieren. Dieses Interesse wird (nicht personengebunden) bereits frühzeitig unternehmensweit erhoben. Hierzu erfolgt eine jährliche Abfrage bei den potenziellen zukünftigen Übernahmebereichen, die sich bei Bedarf auch bereit erklären, die Studienkosten zu übernehmen. Damit wird eine Bindung an die Fachbereiche gefördert, denen damit zugesichert wird, dass sie ein gewisses Kontingent der Studienabsolvent/inn/en für ihre Abteilung einplanen können. Für die dualen Absolvent/inn/en bedeutet diese Vorgehensweise, dass ab dem letzten Studienjahr konkret besprochen wird, in welchen Bereich sie übernommen werden können, wo Bedarf besteht, wer Interesse an ihnen hat, aufgrund dessen sie sich dann Gedanken über ihren beruflichen Weg machen können. Sie selbst können auch bestimmte Schwerpunkte setzen, die ggf. berücksichtigt werden. Hierbei ist das Netzwerk, welches sie sich während ihrer Ausbildung unter den Mitarbeiter/inne/n und Vorgesetzten aufbauen konnten, i. d. R. sehr hilfreich.

E.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Für die weitere Planung gibt es im Hause Personalentwicklungskomitees, die auch für die Entwicklung der dualen Studienabsolvent/inn/en zuständig sind. Nachdem jahrelang auch viele Graduates von außen eingestellt wurden, ist dies aufgrund krisenhafter wirtschaftlicher Entwicklungen in den vergangenen Jahren zurückgegangen. Insofern kommt der Nachwuchs- und Personalentwicklung im eigenen Haus immer mehr Bedeutung zu. Die Mitarbeitenden können ihre Vorstellungen und Erwartungen schriftlich formulieren und die jeweiligen Vorgesetzten prüfen, wen sie benötigen und wer sich auf welchen Posten hin entwickeln kann, wo es dann zu Beförderungen kommt. „Es ist so, dass im Hause E der Bachelor als akademischer Nachweis eigentlich ausreicht für jeden Karriereweg“ – diese Aussage zeigt, dass nach oben praktisch keine Grenzen gesetzt werden, auch nicht für das AT-Level. Allerdings sind keine spezifischen Karrierepfade für die Absolventengruppe „duales Studium“ angedacht, sondern es stehen ihnen dieselben Wege offen wie allen akademisch vorgebildeten Mitarbeiter/inne/n. Insofern sind die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten insbesondere abhängig von den bisherigen Leistungen, den Bedarfen und den Kontakten, über die der Einzelne verfügt. Dieser Vorsprung durch internes Wissen führt dazu, dass sich die dualen Bachelorabsolvent/inn/en gegen Konkurrenz von außen immer durchsetzen, externe Bewerber/innen werden nur ab einem Masterabschluss berücksichtigt. Ihnen gegenüber wird den dualen Studienabsolvent/inn/en von Personalereiße ein Vorsprung von mindestens vier Jahren auf der betrieblichen Karriereleiter bescheinigt, den die formal besser qualifizierten Masterabsolvent/inn/en, wenn überhaupt,

nur langfristig aufholen können. Trotzdem hat die Mehrzahl der dualen Studienabsolvent/inn/en ein Interesse an einem weiteren Studium, berufsbeleitend oder in Vollzeit und strebt den akademischen Abschluss eines Masters an. Hier wird aus Sicht der Verantwortlichen im Unternehmen ein Handlungsbedarf gesehen, um diese leistungsstarken Mitarbeiter/innen auf lange Sicht zu binden und Möglichkeiten für weitere Qualifizierungsphasen zu entwickeln.

E.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Der Betriebsrat im Unternehmen spricht von sich aus alle dual Studierenden und später die Absolvent/inn/en an und bietet ihnen Unterstützung und ein Diskussionsforum. Dies wird auch gerne angenommen zu Themen der beruflichen Entwicklung, einmal das persönliche Fortkommen betreffend, aber auch bezüglich der Personalentwicklungspolitik im Unternehmen allgemein. Darüber hinaus auch bezüglich persönlicher Anliegen, wie z. B. ein Wechsel der Abteilung o. ä., also Themen rund um Karriereentwicklung.

Allerdings gibt es wenig Probleme oder Fragen, mit denen sich die dual Studierenden bereits während ihrer Ausbildung an den Betriebsrat wenden, da bei ihnen eine sehr hohe Zufriedenheit vorherrscht.

Auch für eine Mitgliedschaft in der Gewerkschaft oder die Mitarbeit in der betrieblichen Interessenvertretung sind die dualen Studienabsolvent/inn/en für den Betriebsrat ansprechbar. Dabei muss allerdings die berufliche Entwicklung zunächst im Vordergrund stehen, da die Arbeit im Betriebsrat eine solche Entwicklung schnell beenden kann „... weil, dann ist das Thema Karriere vorbei ...“ (Betriebsrat).

Der Organisationsgrad im Unternehmen liegt im technischen Bereich bei etwa 85 Prozent, für den Business-Bereich liegt er teilweise bei 90 Prozent, teilweise auch deutlich darunter, in Abhängigkeit der jeweiligen Ansprechperson aus dem Betriebsrat. Die Beratung, das Engagement und die Begleitung vom ersten Tag an ist entscheidend für den Erfolg des Kontaktes zwischen Betriebsrat und Studierenden, je später die Ansprache erfolgt, desto schwieriger wird es. Insgesamt bietet diese betriebliche Situation mit einem hohen Organisationsgrad gute Möglichkeiten, auch junge Menschen anzusprechen und sie bereits in der Ausbildung für eine Mitgliedschaft in der Gewerkschaft zu gewinnen.

Fallstudie F

F.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Beim Fallbetrieb F handelt es sich um die Zentrale sowie mehrere Einheiten eines Konzerns im Verarbeitenden Gewerbe. Der Standort mit 1.001 bis 5.000 der deutschlandweit über 10.000 Beschäftigten liegt in einer Großstadt in Süddeutschland.

Auf Grund von Produktionsverlagerungen ist der Bedarf der gewerblichen dualen Ausbildung am Standort stark gesunken, sodass gewerbliche Auszubildende nur noch in der Kantine vorhanden sind. Zum Teil wurde die kaufmännische duale Ausbildung zudem in Richtung des dualen Studiums verlagert. Jährlich werden nur noch etwa 15 bis 20 duale Ausbildungsplätze im kaufmännischen Bereich mit 100-prozentiger Übernahme besetzt. Deutschlandweit sind zum Befragungszeitpunkt über 260 dual Studierende beschäftigt, davon ebenfalls über 120 in der Region des Fallbetriebs.

Die Beteiligung an dualen Studienformen startete zur Gründung der örtlichen Berufsakademie vor etwa 40 Jahren. Die Hochschule vor Ort ist Kooperationspartner aller 14 praxisintegrierenden dualen Studiengänge, an denen sich der Konzern regelmäßig beteiligt. Neben BWL-Industrie liegen die Studienschwerpunkte in der Elektrotechnik und im Maschinenbau, aber auch in den Bereichen Mechatronik und Projektmanagement findet eine Beteiligung statt.

Die Ausbildungsleitung benennt drei Vorteile der Beteiligung an dualen Studienformen:

- Veränderungsprozesse bei Studierenden können mitgestaltet werden, z. B. wenn anfängliches Interesse am Personalwesen sich zum Interesse am Supply-Management entwickelt;
- die frühe Betriebserfahrung hilft dabei, sich die Loyalität der Beschäftigten zu sichern⁹ und sie zu binden;
- immer mehr Schulabgänger/innen möchten ein Studium und keine duale Ausbildung absolvieren.

Eine Zielgröße der Personalplanung ist, dass 80 Prozent der freien Stellen aus eigenen Reihen besetzt und entsprechend 20 Prozent vom externen Markt eingestellt werden. Die Geschäftseinheiten gestalten ihre jährliche Bedarfsfeststellung und Personalplanung eigenständig und geben ihre Bedarfsmeldung an die Ausbildungs-GmbH weiter. Die bestellenden Einheiten finanzieren das Studium.

9 Es werden keine Produkte für Endabnehmer gefertigt, was die Identifikation mit dem Arbeitgeber und der Loyalität zu ihm erschwert

F.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Im Ausbildungszentrum werden Grundmodule und Seminare z. B. zu Vertrieb, Präsentationstechniken, Praxisphasen, Feedback etc. abgehalten, sodass die Studierenden auch während ihres Studium mit dem Zentrum in Kontakt bleiben. Studierende technischer Studiengänge leisten zudem ein Vorpraktikum von drei Monaten im Ausbildungszentrum ab.

Für jeden Studiengang gibt es einen Studieninhaltsplan der Hochschule, der erfüllt werden muss. Beispielsweise müssen im BWL-Studium die vier Aufgabenschwerpunkte Personal, Supply-Management, Marketing und Finanz- und Rechnungswesen abgebildet sein. In sechs Studiensemestern haben die Studierenden zwischen acht und zehn Praxisphasen. Primäre Einsatzorte hierbei sind die Gesellschaften, die das Studium finanzieren bzw. die Studierende beim Ausbildungszentrum bestellt haben.

Einsatzwechsel zwischen Gesellschaften erfolgen, sofern mal keine Einsatzmöglichkeiten bestehen, aber das ist selten. Standorte hingegen werden häufiger gewechselt, da jede Division mehrere Standorte bundesweit hat. Teilweise werden Auslandseinsätze, z. B. auf Baustellen in Katar, ermöglicht.

Die Vergütung beträgt über die drei Studienjahre hinweg durchschnittlich 1.100 Euro brutto. Studierende, die für die Theoriephasen an den Hochschulort reisen, müssen die Kosten selbst tragen.

F.3 Übergang Studium – Beruf

Durch die Einstellung mit dem Ausbildungs-/Studienvertrag der Hochschule gelten die tarifvertraglichen Regelungen zur Übernahme nicht. In diesem Fall bedeutet das, dass es kein garantiertes Übernahmejahr gibt. Die Einheiten, die Studierende bestellen und das Studium bezahlen, sind allerdings dazu verpflichtet, sie auch zu übernehmen. In Einzelfällen möchten die Studierenden nach ihrem Bachelorabschluss jedoch auch gar nicht übernommen werden und stattdessen lieber beispielsweise ein soziales Jahr absolvieren.

Die Einarbeitung auf die zukünftige Stelle wird möglichst in die Studienzeit hinein verlegt. So wird die Bachelorarbeit etwa in dem Bereich geschrieben, in dem die Übernahme erfolgen soll. Trotzdem hat ein Teil der Studierenden zu hohe Erwartungen hinsichtlich der Position oder der Personalverantwortung an die Einstellung.

Das Einstiegsgehalt liegt bei etwa 3.500 Euro brutto im Monat. Der größte Anteil der dualen Bachelorabsolvent/inn/en wird erst einmal befristet eingestellt.

„Nicht, weil wir sie nicht brauchen, sondern das hat damit zu tun, wie Konzerne intern funktionieren und bei uns [...] ist es so, dass jemand, der einen befristeten Vertrag hat, der bis zu zwei Jahre gehen kann, dann wird der Headcount nur mit 0,1 berichtet. Also ich habe praktisch/also zehn übernommene Leute, da Leute mit einem befristeten Vertrag bis zu zwei Jahren ergeben mir dann im Headcount eine Person.“ (Betriebsrat)

Im Anschluss an den befristeten Einstieg erhalten 80 bis 85 Prozent einen unbefristeten Arbeitsvertrag.

F.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Mit einem dualen Bachelorabschluss stehen Absolvent/inn/en alle Wege im Unternehmen offen. Neben den Kompetenzen und der Motivation spielt hierbei auch eine Rolle, wie sich die Absolvent/inn/en verkaufen können und welche Unterstützung es von Vorgesetzten gibt.

Ein Masterabschluss ist in keiner Stellenbeschreibung als Voraussetzung vorgesehen. In der Regel wird die Einsatzfähigkeit der Masterabsolvent/inn/en nicht besser als die der Bachelorabsolvent/inn/en bewertet. Die interviewten Personen halten einen Masterabschluss nur für wenige Stellen hilfreich oder unbedingt notwendig, z. B. für Tätigkeiten in Forschung und Entwicklung. Berufserfahrung und Sozialkompetenzen sind häufig wichtiger als ein Masterabschluss.

Aus Perspektive der Ausbildungsleitung wird der Anschluss eines Masterstudiums von den Hochschulen extrem forciert, da diese von hohen Studierendenzahlen profitieren. Ein Masterstudium wird vom Unternehmen nur dann befürwortet, wenn nach einigen Jahren Berufserfahrung eine Notwendigkeit dazu entsteht. Ein relevanter Aspekt bei der Förderung von Masterstudien ist andererseits auch die Bindung der jungen Fachkräfte an das Unternehmen.

Beim Masterstudium findet eine Kooperation mit privaten Hochschulen statt. Zum Studium einer bestimmten Hochschule bestehen Regelungen zur Freistellung und finanziellen Absicherung durch eine Teilzeitbeschäftigung. Grundsätzlich ist ein Masterstudium auch eigeninitiativ mit einem Teilzeit-Vertrag möglich.

In den letzten 20 Jahren ist ein zunehmendes Interesse der Beschäftigten an Weiterbildungen spürbar geworden, jedoch ist die Anzahl Beschäftigter, die eine Aufstiegsfortbildung machen, auch auf Grund der Belastung neben einer Vollzeit-Beschäftigung, nicht besonders hoch. Weiterhin sind aufgrund von Auslagerungen „klassische“ Abteilungen, in denen früher technische Zeichner/innen und Techniker/innen beschäftigt waren, und damit auch entsprechende Personalbedarfe, weniger geworden.

F.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Aus Sicht des Betriebsrats stellt die Interessenvertretung dual Studierender eine neue Herausforderung dar, da diese andere Fragen – z. B. nach beruflichen Perspektiven und Qualifizierungen – als Auszubildende haben. Im Vergleich zu kaufmännischen Auszubildenden sind die Unterschiede allerdings nicht so groß wie zu den Gewerblichen.

Mit einem Projektsekretär der Gewerkschaft vor Ort werden die dualen Studienanfänger/innen gemeinsam mit den dualen Ausbildungsanfänger/innen innerhalb der ersten drei Ausbildungs- bzw. Studienmonate im Rahmen einer sogenannten „Vorstellung“ über die Interessenvertretungen informiert. Seitdem damit drei Jahre vor dem Befragungszeitraum gestartet wurde, konnte ein Organisationsgrad von 25 Prozent bei den dual Studierenden erreicht werden. Hauptgrund der geringen Organisationsbereitschaft der Studierenden ist insbesondere ihre Befürchtung, mit einem Gewerkschaftseintritt Karrierenachteile zu haben.

Die Jugend- und Auszubildendenvertretung setzt sich bis auf zwei Ausnahmen nur aus dual Studierenden zusammen.¹⁰ Die lange Abwesenheit von drei Monaten durch die Theoriephasen stellt zum einen neue Anforderungen an die JAV-Arbeit, aber auch generell an die Erreichbarkeit der Studierenden während der Hochschulphasen. Entsprechend der langen Tradition dualer Studienformen im Unternehmen gibt es auch im Betriebsrat duale Studienabsolvent/innen.

Da dual Studierende nicht im Tarifvertrag berücksichtigt sind, werden Vergütungen und Angleichungen im Konzern ausgehandelt. Einige Jahre vor dem Befragungszeitpunkt wurden so beispielsweise eigene Laptops ausgehandelt sowie die Übernahme der Studiengebühren thematisiert. Verhandlungen zur erstmaligen Befristung bei der Übernahme nach Studienabschluss werden hingegen nur äußerst zurückhaltend geführt, da die Bachelorabsolvent/innen anschließend fast alle übernommen werden.

Sofern Absolvent/innen eine persönliche Beziehung zum Betriebsrat haben, holen sie sich Informationen oder einen Rat, z. B. wenn es um die Frage eines Masterstudiums oder eines Auslandsangebotes geht.

„Aber das wir jetzt sozusagen gucken würden, da ist jetzt irgendwie ein (dualer Studienabsolvent), der muss jetzt den nächsten Karriereschritt machen. Nein. [...] Wir gucken natürlich immer danach, wer ist noch nicht unbefristet, wo ist noch was offen, da sind wir immer im Gespräch mit der Personalabteilung, da gibt es auch Listen entsprechend. Logisch, wo wir wissen, wann läuft wer aus, da wird sich drum gekümmert. Aber ist das jetzt irgendwie Personalpolitik, ich würde sagen, das ist normales Tagesgeschäft für einen Betriebsrat.“ (Betriebsrat)

10 Das liegt aber auch an dem Rückgang der Auszubildendenzahlen im Konzern.

Fallstudie G

G.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Das Unternehmen ist im Verarbeitenden Gewerbe als Teilsegment eines Großkonzerns zu verorten. Am Hauptstandort in Süddeutschland sind insgesamt mehr als 10.000 Mitarbeiter/innen tätig. Es gibt zwei zentrale Programme, die am Hauptstandort für dual Studierende angeboten werden. Diese liegen ausschließlich in ingenieurwissenschaftlichen Fachbereichen. Das eine ist ausbildungsintegrierend gestaltet und läuft schon seit 1998. Eingerichtet wurde es schon zu dieser Zeit, weil man damals einen Fachkräftemangel – allerdings ausschließlich im akademischen Bereich – befürchtet hat. Es ist mit fachnahen Ausbildungsberufen wie beispielsweise Kfz-Mechatroniker/in gekoppelt. Das zweite Programm startet gerade, ist praxisintegrierend konzipiert und soll das ausbildungsintegrierende Angebot in der Zukunft ablösen. Bei einer Personalbedarfsanalyse wurde festgestellt, dass die Bedarfsplanung bei dual Studierenden schwierig ist, weil das derzeitige Programm im Vergleich sehr lang ist.

„Unser XY-Programm geht fünf Jahre. Wir sind damit fast eines auch der längsten, auch im/wir haben auch Benchmarks durchgeführt, aber im Konzernvergleich, oder – ich sage mal – anderen Mitbewerbern und das eigentlich mit einer der Gründe war auch, warum wir es jetzt nicht mehr ausbildungsintegrierend machen, zum einen, um die Zeit zu verkürzen, um einfach schneller und flexibler zu sein, auch flexibler in der Wahl der Studiengänge. [...] Wir haben auch die Rückmeldung bekommen: Die finden die Zeit im Bildungswesen nicht so toll im Prinzip – die sind unterfordert – wenn ich es jetzt mal so sagen darf.“ (Personalverantwortliche/r)

Eventuell soll es in Zukunft auf den kaufmännischen Bereich und den IT-Bereich ausgeweitet werden. Beide Arten des dualen Studiums werden in Kooperation mit der ortsansässigen staatlichen Fachhochschule durchgeführt. Die Kooperation funktioniert sehr gut. Derzeit sind 135 dual Studierende am Hauptstandort im ausbildungsintegrierenden Studiengang eingestellt. Pro Jahr werden 24 dual Studierende eingestellt. In 2011 wurde aufgrund des doppelten Abiturjahrgangs auch ein Doppeljahrgang an dual Studierenden eingestellt (insgesamt 46 Studierende). Im Vergleich dazu wurden im Jahr 2011 ca. 450 Auszubildende eingestellt. Für den praxisintegrierenden Studiengang ist das Unternehmen gerade im ersten Rekrutierungsprozess. Hier sind im ersten Jahr zwölf dual Studierende eingeplant.

Das derzeit laufende ausbildungsintegrierende Studium dauert fünf Jahre und ist teilsepariert angelegt, wobei die Studierenden im Rahmen der Berufsausbildung die ersten 13 Monate in der Grundausbildung bzw. im Bildungswesen des Unternehmens tätig sind. Nach den 13 Monaten erfolgt eine Teilabschlussprüfung und im Anschluss beginnt quasi ein Vollzeitstu-

dium und die Praxiseinsätze sind in den Semesterferien organisiert. Zum dritten Ausbildungsjahr hin gehen die Studierenden dann noch einmal ins Bildungswesen und beenden dort ihre Berufsausbildung mit dem IHK-Abschluss. Dann folgt ein Praxissemester im Unternehmen. Die Studierenden erlangen zwei Abschlüsse, den Bachelor of Engineering (B. Eng.) in Mechatronik und den IHK-Abschluss Kfz-Mechatroniker/in. Das Studienmodell gestaltet sich wie folgt:

Tabelle G.1: Studienablauf – untergliedert in Theorie- und Praxisphasen

1. Ausbildungshalbjahr	Betriebliche Ausbildung (13 Mon.) und überbetriebliche Ausbildungsunterweisung oder Berufsschulunterricht
2. Ausbildungshalbjahr	
IHK-Abschlussprüfung Teil 1	
3. Ausbildungshalbjahr/ 1. Semester	Praxisphasen: während der vorlesungsfreien Zeit Studienphasen: Vollzeitstudium an der Hochschule
4. Ausbildungshalbjahr/ 2. Semester	
5. Ausbildungshalbjahr/ 3. Semester	
6. Ausbildungshalbjahr/ 4. Semester	zusätzliches Praxissemester Praxisphasen: während der vorlesungsfreien Zeit
IHK-Abschlussprüfung Teil 2	
7. Halbjahr/5. Semester	Studienphasen: Vollzeitstudium an der Hochschule Praxisphasen: während der vorlesungsfreien Zeit Praxissemester Praxisphasen: während der vorlesungsfreien Zeit Bachelor Thesis: Studienabschluss B. Eng. Praxisphasen: während der vorlesungsfreien Zeit
8. Halbjahr/6. Semester	
9. Halbjahr/7. Semester	

Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Auswahl der Bewerber/innen achtet das Unternehmen grundsätzlich darauf, sehr gute Abiturient/inn/en mit Bestnoten in relevanten Fächern wie Mathematik, Chemie und Physik einzustellen. Das Auswahlverfahren ist in beiden Programmen mehrstufig strukturiert, da es sich um dieselbe Zielgruppe handelt und bei beiden im Ingenieursbereich gesucht wird. Falls das neue Programm auf weitere duale Studiengänge oder vom Bachelor auf den Masterabschluss ausgeweitet wird, wird auch das Auswahlverfahren entsprechend angepasst. Nach der Sichtung der Bewerbungsunterlagen, erfolgt im zweiten Schritt ein Telefoninterview und im dritten Schritt

läuft dann ein eintägiges Assessmentcenter mit verschiedenen Gruppen- und Einzelübungen. Die Vorauswahl der Bewerbungsunterlagen und die Telefoninterviews finden innerhalb der Abteilung für Nachwuchsförderprogramme statt. Danach wird die Arbeitnehmervertretung hinzugeholt.

„Unsere Vorauswahl sprechen wir dann mit dem zuständigen Betriebsrat, [...], durch und einigen uns dann gemeinsam für die Kandidaten für das Assessment-Center. Und nach dem Assessment-Center findet wiederum nochmal eine Abstimmung mit dem Betriebsrat statt, über die tatsächlich, ja, einzustellenden Kandidaten.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Zusätzlich werden Führungskräfte unterschiedlicher Fachbereiche, die häufig dual Studierende übernehmen, als Beobachter beim Assessment-Center hinzugezogen.

G.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Während des ersten Jahres erlernen die dual Studierenden die Grundfertigkeiten im Ausbildungsberuf, bearbeiten gemeinsam mit den Trainer/inne/n die ersten Projekte für das Werk und absolvieren nach 13 Monaten eine Teilabschlussprüfung. Danach folgt das Vollzeitstudium und die dual Studierenden sind nur noch in den Semesterferien im Praxiseinsatz in unterschiedlichen Fachbereichen. Hier können die Studierenden relativ frei nach Interessenlage wählen, wo sie eingesetzt werden möchten. Allerdings wird schon darauf geachtet, dass sie nicht nur einen Fachbereich sehen, sondern sich das breite Spektrum an Möglichkeiten anschauen, auch wenn es zuerst vielleicht nicht so reizvoll ist.

In der Mitte des Programms gehen sie für ein halbes Jahr zurück in die Ausbildung und ins Bildungswesen des Unternehmens, um im dritten Ausbildungsjahr die Berufsausbildung mit einem IHK-Abschluss zu beenden. Im darauffolgenden Praxissemester werden sie in einem Zeitraum von sechs Monaten gezielt in einem Fachbereich eingesetzt. Hierbei haben sie auch die Möglichkeit ins Ausland an die Produktionsstandorte zu gehen und dort ein Praktikum zu machen. Danach schreiben sie ihre Bachelorarbeit im Unternehmen. Somit kommen sie auf einen relativ hohen Praxisanteil von über dreißig Monaten, was sich auch beim späteren Einsatz bemerkbar macht.

Da beim neuen Dual-Programm die Berufsausbildung komplett wegfällt, ist es so, dass die dual Studierenden gleich zu Beginn des Studiums einem Monat mit einem kurzen Einsatz im Unternehmen starten, wo sie begrüßt werden, eine Teamtraining mitmachen, einmal praktisch arbeiten und Grundkenntnisse über das Unternehmen erwerben. Dann folgt der reguläre Studienablauf, wo sie wieder in den Praxisphasen während der vorlesungs-

freien Zeiten, für das Praxissemester und die Bachelorarbeit ins Unternehmen kommen.

Alle dual Studierenden erhalten einen Fünfjahresvertrag über die Dauer der Programme. Sie erhalten eine monatliche Vergütung, die über die fünf Jahre gestaffelt und an die Ausbildungsvergütung mit entsprechendem Ausbildungsvertrag angelehnt ist. Das ist in zwei extra für die Dual-Programme entwickelten Betriebsvereinbarungen festgelegt. Da beide Programme noch eine gewisse Zeit parallel laufen, sind die Vereinbarungen ähnlich gestaltet. Beim zweiten Programm ist die Vergütung jetzt noch etwas attraktiver gestaltet und Regelungen über die Praxiseinsätze weichen geringfügig voneinander ab, da beim neuen Programm die Berufsausbildung wegfällt. Sie haben Urlaubsanspruch, der entsprechend ihrer Praxiszeiten berechnet wird. Vor der Betriebsvereinbarung wurden die dual Studierenden über Praktikantenverträge und ohne Übernahmegarantie eingestellt.

„Am Anfang hatten die Dualstudenten noch deutlich weniger Komfort, sage ich mal, in der Vergütung, in der Übernahmegarantie. [...] und der aktuelle Stand ist, dass es eine Betriebsvereinbarung gibt zu den Rahmenbedingungen, Konditionen, die dann natürlich auch unternehmensintern abgestimmt ist auch mit der Arbeitnehmervertretung. Und so wird dann für XY-Dual auf einem relativ hohen Standard gestartet. Das heißt, da haben wir jetzt dann gleich mit einer Betriebsvereinbarung begonnen.“ (Ausbildungsverantwortliche)

Während des Studiums erhalten dual Studierende des ausbildungsintegrierenden Studiums im ersten Ausbildungshalbjahr eine Vergütung von ca. 950 Euro und im letzten Ausbildungshalbjahr von ca. 1.250 Euro. Die finanzielle Unterstützung beim neueren praxisintegrierenden Studium erfolgt in Form einer monatlichen Beihilfe, die an die Entgeltgruppe 7 angelehnt ist und zu festgelegten Prozentanteilen ausgezahlt wird. Der Studierende muss während der Studienzeit zum Semesterende seine Studienleistungen offenlegen. Die Studiengebühren werden vom Unternehmen übernommen. Beiträge zum Studentenwerk und sonstige Aufwendungen im Studium werden nicht übernommen. Brechen die dual Studierenden das Studium ab oder werden sie zwangsweise exmatrikuliert, sind sie verpflichtet die Studiengebühren zurückzuzahlen.

G.3 Übergang Studium – Beruf

Jeder dual Studierende hat eine Übernahmegarantie und geht in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis über. Alle Absolvent/inn/en erhalten nach dem Abschluss ein Fixgehalt in gleicher Höhe wie externe Absolvent/inn/en. Es existieren im Moment keine Gremienstrukturen innerhalb des Unternehmens, um die Personalbedarfe der jeweiligen Fachbereiche im Hinblick auf eine Übernahme von Absolvent/inn/en dualer Studiengänge zu identifizie-

ren. Eine Anzahl von 24 Studierenden pro Jahrgang ist sowohl für den zuständigen Personalbereich als auch den Betriebsrat für eine spätere Übernahme bisher vertretbar. Gestützt wird diese Annahme von regelmäßigen Befragungen der Fachbereiche, die in der Regel für Übernahmen in Frage kommen. Die Übernahmequote liegt aufgrund einer hohen Zufriedenheit auf Seiten der Absolvent/inn/en bei nahezu 100 Prozent. Das hängt sicherlich auch mit der Übernahmegarantie zusammen.

Generell haben die dual Studierenden sehr gute Einstiegschancen, weil sie im Unternehmen aufgrund ihrer Berufserfahrung gerne genommen werden.

Je nach Aufgaben und Fachbereichen sind die Stellen sehr vielfältig. Sie werden als Konstrukteur/inn/e/n und Entwickler/innen eingesetzt oder übernehmen Schnittstellenfunktionen beispielsweise im Vertrieb oder Controlling. Sie erhalten zu Beginn noch keine Führungspositionen. Die Absolvent/innen sind beim Berufseinstieg stark inhaltlich orientiert.

„Die meisten denken dann schon auch weiter und sagen, und später möchte ich vielleicht mal wechseln und dann möchte ich vielleicht auch mal Verantwortung übernehmen, eine Führungsposition anstreben. Aber im ersten Schritt geht es denen sehr stark um die Arbeitsinhalte.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Für Absolvent/inn/en, die ein Masterstudium anschließen möchten, gibt es in der Betriebsvereinbarung genau festgelegte Regelungen zur Aussetzung von Rückzahlungen der Beihilfe und Studiengebühren.

G.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Die Absolvent/inn/en dualer Studiengänge finden sich aufgrund ihrer Praxiseinsätze deutlich schneller in ihrer Einstiegsposition zurecht und sind mit gegebenen Strukturen und relevanten Ansprechpersonen vertraut. Das erleichtert ihnen den Berufseinstieg deutlich. Einige verfügen über Auslandserfahrungen und konnten dadurch insbesondere ihre interkulturellen Kompetenzen und sprachlichen Fähigkeiten im Hinblick auf ihre Zweit- oder Drittsprache ausbauen.

Nach einer gewissen Zeit im Beruf äußern die Absolvent/inn/en zunehmend den Wunsch, noch einen Master machen zu wollen. Dann verlassen sie das Unternehmen noch einmal befristet, um zu studieren. Das Unternehmen ist derzeit noch in der Planung, entsprechende Angebote im Anschluss an den Bachelor machen zu können. Es gibt zumindest beim neuen Programm die Überlegungen, auf ein Masterprogramm auszuweiten, weil von einigen Fachbereichen entsprechende Bedarfe gemeldet werden. Andere Bereiche sehen wiederum keine Notwendigkeit. Mit einer gewissen Berufserfahrung besteht sicherlich die Möglichkeit, in Führungspositionen

zu rutschen, aber das erfolgt unabhängig von den Programmen und entscheidet sich je nach Werdegang im Unternehmen. Daher sind auf längere Sicht gesehen die Entwicklungsperspektiven denen der Direkteinsteiger ähnlich. Aufgrund einer längeren Berufserfahrung könnte es sein, dass der/die Absolvent/in eines dualen Studiums ggf. etwas schneller auf der Karriereleiter nach oben läuft. Nach der Übernahme in den Regelprozess führen die Vorgesetzten mit den Absolvent/inn/en jährlich Feedbackgespräche, bei denen Kompetenzprofile angeschaut und mögliche Entwicklungswege aufgezeigt werden.

Das Unternehmen hat neben der Beteiligung an dualen Studiengängen zahlreiche Personalentwicklungsstrategien konzipiert, um frühzeitig Nachwuchsförderung auf unterschiedlichen Ebenen betreiben zu können. Die verschiedenen Programme werden von einer eigenen Abteilung für Nachwuchsförderprogramme koordiniert und in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen umgesetzt. Neben dual Studierenden gibt es ein Programm, das gezielt Mitarbeiter/innen mit einer Berufsausbildung bei Weiterbildungen wie Meister oder Techniker beispielsweise in Form von Freistellungen und Wiedereinstellungsgarantien unterstützt. Dann gibt es ein internationales Trainee-Programm, das den Absolvent/inn/en regulärer Studiengänge den Übergang in den Beruf erleichtert und sie mit Mentoren-Programmen, Workshops usw. unterstützt. Allerdings gibt es im Rahmen der Nachwuchsprogramme bisher keine Gremienstrukturen, die die Ermittlung von Personalbedarfen für die Nachwuchsprogramme als Ziel haben. Die Verantwortung für die Planung der Stellen hat die entsprechende Abteilung. Auf Konzernebene gibt es eine gezielte Personalplanung und jährliche Abstimmung mit dem Personalwesen, dem Controlling und den Fachbereichen. Für viele Weiterbildungsmaßnahmen gibt es Wiedereinstellzusagen.

„Und dann gibt's natürlich auch die Möglichkeit für Mitarbeiter – wie gesagt – das eine, was ich schon sagte, wäre ja auch das Stipendium, aber wir haben ja bei XY auch noch die tolle Möglichkeit, dass jemand, der hier eine Ausbildung gemacht hat, auch die Möglichkeit hat, sich nochmal fünf Jahre freistellen zu lassen für eine Qualifizierung und eine Wiedereinstellzusage hat.“ (Personalverantwortliche/r)

Bei der Einstellung von Auszubildenden ist ein Umdenken beim Einstellungsverhalten zu beobachten. Während man jahrelang eine Bestenauslese betrieben hat, stellt man inzwischen wieder mehr Jugendliche mit Realschulabschluss ein. Die gut qualifizierten Schulabgänger/innen wollen nach der Ausbildung häufig noch weiterlernen, was zur Folge hat, dass Fachkräfte auf den unteren Ebenen immer weniger wurden und der Fachkräftemangel auf diesem Niveau in Zukunft steigen wird.

„Wir machen keine Bestenauslese mehr, weil wir einen Druck aus der Fertigung haben, dass die Leute auch wirklich nachher in der Fertigung bleiben. Also wir haben da eher das Problem, dass die alle nach der Ausbildung Meisterschule, Tech-

nikerschule, Studium, BOS¹¹ – also auf jeden Fall, die meisten schlagen gar nicht auf in der Fertigung. Und da haben wir halt mittlerweile umgestellt, dass man einen gewissen Anteil Hauptschüler hat oder M-Zug, wie es bei uns ist. Und ich glaube wir haben jetzt momentan, ich glaube, so ca. 35 Prozent M-Zug. Das bedeutet, also Mindestanforderung ist immer der Quali bei uns, [...] oder M-Zug, halt mittlere Reife.“ (Betriebsrat)

Insgesamt wird im Facharbeiterbereich ausschließlich vom Unternehmen selbst ausgebildet. In den letzten Jahren hat die Zahl der Auszubildenden noch einmal deutlich zugenommen, um die Bedarfe in der Fertigung zukünftig decken zu können. Von extern werden in der Regel nur Akademiker/innen eingestellt.

G.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Insgesamt ist der Organisationsgrad mit 80 bis 90 Prozent sehr hoch. Der Betriebsrat hat im Rahmen des Betriebsverfassungsrechts vier Arbeitsfelder im Unternehmen. Der Bereich personelle Angelegenheiten und Berufsbildung (§ 92–103 BetrVG) beschäftigt sich intensiv mit den Themen Personalplanung, Beschäftigungssicherheit, Beurteilung, Berufsbildung und Weiterbildung, Einstellungen/Versetzungen, Eingruppierungen und Kündigungen. Er ist in entsprechenden Gremien wie der Personalkommission, berufliche Erstausbildung oder Kompetenzentwicklung beteiligt und hat so beispielsweise aktives Mitspracherecht bei der Einstellung der dual Studierenden und ist am Auswahlverfahren beteiligt.

Zu Beginn wurden die dual Studierenden gar nicht erreicht. Erst als der Betriebsrat es sich zur Aufgabe gemacht hat, die Rahmenbedingungen für dual Studierende zu verändern, Betriebsvereinbarungen auf den Weg zu bringen und aktiv Werbung mit seinen Initiativen gemacht hat, sind die Mitgliedszahlen gestiegen.

„Also gleich am Anfang so 2008/2009 da haben wir gar keinen dabeigehabt und wir haben 2011/2012 haben wir die Konditionen verbessert. Und dann sind wir nochmal aktiv in die Werbung gegangen und da haben wir schon mal deutlich Mitglieder bekommen. Und mittlerweile, also ich schätze mal, gut die Hälfte wird dabei sein.“ (Betriebsrat)

Das Verhältnis zwischen den dual Studierenden und dem Betriebsrat ist nicht vergleichbar mit dem Kontakt zu den Auszubildenden. Sie werden deutlich selbstbewusster und eigenständiger bei der Durchsetzung der eigenen Interessen wahrgenommen. Inzwischen gibt es in der Ausbildungs- und Jugendvertretung eine/n dual Studierende/n als Ansprechperson, falls

¹¹ Gemeint ist hier die Berufsoberschule

doch Probleme auftreten sollten. Häufige Probleme werden vom Betriebsratsmitglied konkret benannt:

„Da geht es um Bezahlungsthematiken. Jetzt ein Auslandsstudium: Wird der Flug übernommen, wird die Auslandsversicherung übernommen? Wie oft darf ich heimfliegen? Gibt es ein Wohnungsbudget? Also eher so organisatorische Themen.“ (Betriebsrat)

Inzwischen wurden mit dem Unternehmen zwei Betriebsvereinbarungen (BV) für die beiden Dual-Programme ausgehandelt. Die erste BV besteht bereits seit 2012. Die zweite BV wurde im Rahmen des neuen Dual-Programms in Anlehnung an die erste BV konzipiert. Im Folgenden werden die zentralen Punkte beider Betriebsvereinbarungen zusammengefasst dargestellt:

- Genaue Festlegung des Programmablaufs
- Gewährleistung über die Möglichkeit eines Auslandssemesters
- Arbeitszeit während der Praxiseinsätze (35 Stunden)
- Urlaubsanspruch
- Vertragsdauer (max. fünf Jahre). Eine Ausnahme ist, wenn der dual Studierende die Facharbeiterprüfung nicht min. mit der Prüfungsnote gut (< 2,5) abschließt oder gar nicht besteht. Dann endet das Vertragsverhältnis vorzeitig mit der Bekanntgabe der Ergebnisse.
- Unbefristete Übernahme
- Vergütungsstrukturen
- Regelungen über die Aussetzung von Rückzahlungen der Beihilfe und der Studiengebühren.

Fallstudie H

H. 1 Eckdaten zum Unternehmen und Studienmodell

Die Fallstudie I ist im Wirtschaftszweig Gesundheits-, Veterinär und Sozialwesen angesiedelt. Die Gesellschaftsform dieser Klinik hat sich in den letzten Jahren verändert. Ursprünglich gehörte sie zu 100 Prozent der Stadt an. Später wurde es in eine GmbH umgewandelt. Insgesamt liegt der Betrieb bei der Mitarbeiterzahl im Bereich 1.001 bis 2.000, wovon allein ca. 520 Vollzeitstellen in der Pflege verortet sind, je nach Teil- oder Vollzeitbeschäftigung sind das ca. 800 Beschäftigte. Dann gibt es ca. 250 Arztstellen in Vollzeit. Der allgemeine Verwaltungsbereich (Finanz- und Personalwesen, IT-Bereich usw.) liegt bei ca. 80 bis 100 Vollzeitstellen. Auszubildende gibt es insgesamt inklusive der Gesundheits- und Krankenpflegeschüler/innen ca. 200, zzgl. der Hebammenschüler/innen, der medizinisch-technischen Laboratoriumsassistenten-Schüler/innen, medizinisch-technischen Radiologieassistenten-Schüler/innen; operationstechnische Assistenten-Schüler/innen. Damit sind es insgesamt knapp 400 Auszubildende. Im Jahr fangen ca. 100 Auszubildende an, davon sind ca. 40 bis 45 Gesundheits- und Krankenpflegeschüler/innen und ca. 20 Hebammenschüler/innen. Im Bereich der Gesundheits- und Krankenpflege gibt es je Ausbildungsjahr sechs dual Studierende. Im Bereich der Hebammen-Ausbildung sind es insgesamt zwei. Derzeit wird das duale Studium ausschließlich in diesen zwei Bildungsgängen angeboten. Grundsätzlich werden diese beiden noch recht jungen dualen Studiengänge von der kooperierenden Fachschule und der ortsansässigen Hochschule organisiert und umgesetzt. Gründe für die Einrichtung der dualen Studiengänge waren zum einen die derzeitigen Debatten zur Akademisierung der Gesundheitsfachberufe und die Umstrukturierung im Hinblick auf die Ausbildungsinhalte in Module und nicht mehr fächerbezogen, was eine Verzahnung akademischer und beruflicher Lerninhalte leichter macht. Außerdem ist die ortsansässige staatliche Fachhochschule besonders aktiv an Akademisierungsprozessen beteiligt. Sie ist auch bei beiden dualen Studiengängen der Kooperationspartner der Klinik. Es besteht ein enger Kontakt zwischen Pflegedirektion, Leitung der Fachschule und den zuständigen Professor/inn/en an der Hochschule. Zum anderen ist die Branche Gesundheitswesen im Allgemeinen und der Pflegebereich im Besonderen schon heute von einem Fachkräftemangel betroffen, was auch mit einer mangelnden Attraktivität der Ausbildungsberufe und bedenkenswerten Arbeitsbedingungen einhergeht. Die Studienmodelle unterscheiden sich in ihrer Anlage z. T. maßgeblich. Beide Studienformate sind als ausbildungsintegrierend einzustufen, weil sie zwei Abschlüsse ge-

nerieren. Bei den drei Lernorten handelt es sich in beiden Fällen um die Klinik, die Fachschule und die ortsansässige Hochschule.

Bei dem Studiengang der Hebammenwissenschaft besteht die Möglichkeit, begleitend zu der grundständigen Ausbildung zur Hebamme ein Studium in Hebammenwissenschaften zu absolvieren. Die in dieser Zeit an der Hochschule absolvierten Module werden in der Ausbildung und im anschließenden Vollzeitstudium angerechnet. Das beinhaltet eine gewisse Unabhängigkeit zwischen Ausbildung und Studium. Es gestaltet sich eher als teilsepariertes Modell mit längeren Blockphasen. Die Auszubildenden müssen sich auch noch nicht zu Beginn der Ausbildungszeit entscheiden, ob sie studieren möchten. Damit ist der Charakter eines dualen Studiums nur bedingt erfüllt. Was allerdings für ein ausbildungsintegrierendes Format spricht, ist die Verzahnung der Lerninhalte und erreichten Leistungen. Das Studienmodell gestaltet sich wie folgt:

Tabelle H. 1: Studienmodell untergliedert in Theorie- und Praxisphasen

1. Ausbildungshalbjahr	Praxisphasen: Grundständige Ausbildung
2. Ausbildungshalbjahr	Theoretische Anteile an der angegliederten Fachschule der Klinik und Praxisphasen
3. Ausbildungshalbjahr	
4. Ausbildungshalbjahr/ 1. Semester	Praxisphasen: Grundständige Ausbildung Theoretische Anteile an der Fachschule der Klinik und Praxisphasen
5. Ausbildungshalbjahr/ 2. Semester	Studienphasen: Je Semester eine Blockwoche an der Hochschule zu theoretischen Grundlagen
6. Ausbildungshalbjahr/ 3. Semester	(15 ECTS)
Staatliches Examen zur Hebamme (75 ECTS): Ein Quereinstieg in das 4. Semester ist für examinierte Hebammen mit mind. 18 Monaten Berufserfahrung und erfolgreich bestandener Äquivalenzprüfung (15 ECTS) möglich	
4. Semester	Studienphasen: Vollzeitstudium an der Hochschule zu theoretische Grundlagen (90 ETCS)
5. Semester	
6. Semester	Bachelor Thesis

Quelle: Eigene Darstellung. Erläuterung ECTS: European Credit Transfer and Accumulation System.

Das Studienmodell zeigt, dass der duale Studiengang sich in zwei Lernabschnitte (1.–3. Semester ausbildungsintegrierender Teil; 4.–6. Semester Vollzeitstudium) unterteilt. Das Studium an sich umfasst 6 Semester. Allerdings sind die dual Studierenden vorher schon anderthalb Jahre in der grundständigen Ausbildung.

Bei dem Studiengang „Pfleger“ erwerben die dual Studierenden den Abschluss „Pfleger (B. Sc.)“. Der erste Jahrgang hat in 2011 mit dem Studium begonnen und ist im letzten Jahr fertig geworden. Es findet eine stärkere

Verzahnung zwischen den Lernorten und -inhalten in Form eines integrierten Modells statt, bei dem während des gesamten Studiums ein Wechsel zwischen Theorie- und Praxisphasen erfolgt. Insgesamt umfasst der Studiengang 8 Semester. Er ist in zwei Studienabschnitte in Form eines Blockmodells mit jeweils 4 Semestern unterteilt. Das duale Studium beginnt zum Wintersemester. Es existiert bisher kein klarer Rhythmus, was sich auch in der Darstellung des Modells äußert.

Tabelle H. 2: Studienmodell untergliedert in Theorie- und Praxisphasen

1. Semester	Praxisphasen: 1. Praxisblock min. 8 Wochen,
2. Semester	danach Praxisblöcke von ca. 4 Wochen.
3. Semester	Studienphasen: Gleich zu Beginn des Studiums 1. Theorieblock 4
4. Semester	Wochen an der Hochschule, danach Theorieblöcke
5. Semester	von ca. 2–4 Wochen.
6. Semester	Fachschulphasen: Fachschulunterrichtsblöcke
	von ca. 2–4 Wochen.
	Praxisprojekt im 6. Semester
Staatliches Examen zur/m Gesundheits- und Krankenpfleger/in	
7. Semester	Studien- und Praxisphasen (häufig in Form einer Teilzeitbeschäftigung als Gesundheits- und Krankenpfleger/in)
8. Semester	Bachelor Thesis

Quelle: Eigene Darstellung

Wie sich zeigt, wird ein Teil der theoretischen Lerninhalte an der Hochschule vermittelt, damit die Studierenden den Bachelor erlangen. Ein theoretischer Teil erfolgt an der Fachschule und ein Teil in der praktischen Ausbildung in der Klinik. In einem Kooperationsvertrag ist geklärt, welche fachschulische Lerninhalte an der Hochschule gelehrt werden. Diese werden dann trotzdem an der Fachschule geprüft.

„Richtig. Das heißt also, es werden auch jetzt im Examen, schriftlich beispielsweise, mündlich beispielsweise nachher zum Bestehen des Krankenpflegeexamens in der Schriftlichen, in der Mündlichen Inhalte der Hochschule abgeprüft. Je nachdem, was dann die Ausbildungs- und Prüfungsordnung/gibt ja ganz klar vor, welche Inhalte schriftlich und mündlich geprüft werden müssen. Und wenn dann im Rahmen dieses Kooperationsvertrages die Inhalte an der Hochschule waren, dann müssen die aber trotzdem dann durch die Fachschule mit geprüft werden.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Die Voraussetzung, zum dualen Studium zugelassen zu werden, ist bei beiden Studiengängen in der Regel eine Hochschulzugangsberechtigung und ein Ausbildungsplatz bei der Klinik. Sowohl bei den dual Studierenden der Pflege als auch der Hebammenwissenschaft gestaltet es sich so, dass einige Bewerber/innen sich ganz klar mit der Vorstellung, ein duales Studi-

um absolvieren zu wollen, bewerben. Bei anderen wird erst im Vorstellungsgespräch deutlich, dass der duale Studiengang ggf. eine Option ist.

„Und einige werden auch erst im Vorstellungsgespräch darauf hingewiesen, nachdem man dann die Biografie gelesen hat und das Gespräch dann schon mal ansatzweise geführt hat. Wo ist die Interessenlage? Wie sind die Vorerfahrungen in Bezug auf die Schulbildung? Und dann wird das thematisiert und dann wird es nochmal erörtert und dann können die jeweiligen Bewerber sich selbst entscheiden und dann entscheiden wir auch.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Ansonsten gibt es bisher keine genau festgelegten notwendigen Kriterien, die die Bewerber/innen erfüllen müssen. Vieles ergibt sich aus dem persönlichen Gespräch. Entscheidend ist die Motivation, diese Berufe ausüben zu wollen.

Bei den dual Studierenden der Hebammenwissenschaften ist es so, dass sie sich erst während ihrer Ausbildung um einen Studienplatz bewerben müssen. Dafür haben sie ca. 1,5 Jahre Zeit. Sie können vorher an Hochschulinformationstagen teilnehmen.

H. 2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Die dual Studierenden in der Pflege durchlaufen dieselben Pflichteinsatzbereiche wie die Auszubildenden nach gesetzlicher Regelung. Allerdings sind ihre Praxisanteile geringer und z. T. anders gewichtet. Bei der Einteilung der Wechsel zwischen Hochschule, Fachschule und Betrieb hat die Hochschule den Rahmen festgelegt und entsprechend gestalten sich auch die Einsätze in der Praxis. Auch anders gelagerte thematische Schwerpunkte versucht man in den Praxisphasen zu berücksichtigen. Hier übernimmt die verantwortliche Fachschule einen Großteil der Organisation.

„Aber wir versuchen schon, zusätzlich beispielsweise die Studierenden mit ins Case-Management einzusetzen, weil sie natürlich da einen größeren Anteil haben.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Die Verzahnung funktioniert bei beiden dualen Studiengängen bisher noch nicht optimal. Die Verknüpfung von Theorie und Praxis ist noch nicht in Gänze gegeben. Der Zusammenhang zwischen den Modulen und den Praxiseinsätzen ist noch nicht klar. Es gibt deutlichen Verbesserungsbedarf.

Die dual Studierenden in der Hebammen-Wissenschaft beginnen zuerst mit der grundständigen Ausbildung und machen sich dann im weiteren Verlauf mit dem Studium vertraut.

Bei beiden dualen Studiengängen gestalten sich die Rahmenbedingungen so, dass die Studierenden einen Ausbildungsvertrag bekommen und damit dieselbe Vergütung von der Klinik erhalten wie die Auszubildenden

nach Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst (TVöD). Im Hinblick auf das Ausbildungsverhältnis ergeben sich jedoch für die dual Studierenden einige Unterschiede:

Gesundheits- und Krankenpfleger/in

Die dual Studierenden im Bereich der Pflege erhalten einen verlängerten Ausbildungsvertrag während der gesamten Studienzzeit. Allerdings werden sie mit einer 75 Prozent-Stelle eingestellt. Also erhalten sie in vier Jahren 75 Prozent der im Folgenden aufgeführten Ausbildungsvergütung:

- 1. Ausbildungsjahr: 975 Euro
- 2. Ausbildungsjahr: 1.037 Euro
- 3. Ausbildungsjahr: 1.138 Euro.

Hebamme

Bei den dual Studierenden dieser Berufsgruppe ist es so, dass sie für die drei Jahre der Ausbildungszeit dieselbe Ausbildungsvergütung wie die grundständig Auszubildenden bekommen:

- 1. Ausbildungsjahr: 919,69 Euro
- 2. Ausbildungsjahr: 977,07 Euro
- 3. Ausbildungsjahr: 1.078,38 Euro.

„Nein, wird nicht unterstützt, oder nicht irgendwie gefahren, weil das nicht sozusagen in dem Ausbildungsvertrag als Bestandteil drin ist, können wir auch gar nicht, weil der Ausbildungsvertrag zunächst ja für alle 15 Frauen gleich ausgestellt wird und ob sie dann später studieren im Ausbildungsverlauf, das entscheidet sich ja viel später. Das heißt, also der Ausbildungsvertrag, der beinhaltet dieses Studium gar nicht. Wir ermöglichen es nur, aber es ist nicht Bestandteil des Ausbildungsvertrages.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Es wurden keine gesonderten Betriebsvereinbarungen für dual Studierende geschlossen.

H. 3 Übergang Studium – Beruf

Nach Abschluss des Examens erhalten die dual Studierenden die tariflich festgelegten Gehälter für die Berufsgruppen Hebamme und Gesundheits- und Krankenpfleger/in. Es existieren keine besonderen Übernahmeregelungen beispielsweise in Form von Bindungsklauseln für die erste Zeit nach dem Studium. Die Hebammen gehen nach der Ausbildung zuerst ins Vollzeitstudium über und kehren danach ggf. in das Unternehmen zurück. Passen der Übergang bzw. der Ausbildungsabschluss zeitlich nicht mit den darauffolgenden Studienphasen zusammen, haben sie die Möglichkeit, zur Überbrückung schon als Hebammen im Betrieb zu arbeiten, bis das Vollzeitstudium weitergeht.

Die Absolvent/inn/en des dualen Studiengangs Pflege können direkt eingesetzt werden. In der Regel werden sie auch alle übernommen.

„Es gab sicherlich in der Vergangenheit Phasen, wo dann Einstellungsstopp war oder Ähnliches und dann konnten eben nur anhand einer Rangliste Bestimmte übernommen werden. Aber mittlerweile im Rahmen des Pflegenotstands ist es so, dass mehr oder weniger diejenigen, die bleiben möchten, auch übernommen werden, und bei den Bachelor eh.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Zum Ende ihres Studiums haben sie wie die anderen Auszubildenden ein Vorstellungsgespräch bei der Pflegedirektion. Bei diesem Gespräch wird dann überlegt, wo der Einsatzbereich sein könnte. Da wird auf die Vorstellungen der Absolvent/inn/en weitestgehend Rücksicht genommen, sofern freie Stellen zur Verfügung stehen. Es sind nicht unbedingt die Einsatzfelder, in denen sie zum Ende ihres Studiums beschäftigt waren. Es wird geschätzt, dass ca. 50 Prozent weiterstudieren möchten.

„Bei ganz vielen sofort und bei einigen aber in absehbarer Zeit, dass die wirklich ein Jahr arbeiten wollen oder zwei Jahre, ein bisschen Berufserfahrung sammeln und dann aber direkt ins Masterstudium machen.“ (Betriebsrat)

In finanzieller Hinsicht werden beide Absolventengruppen wie die Absolvent/inn/en mit Berufsausbildung eingestuft. Es gibt derzeit noch keine explizit ausgeschriebenen Stellen und gesonderten Tätigkeitsbereiche in beiden Berufsgruppen.

H. 4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Bisher gibt es noch keine gesonderten Karrierewege für Absolvent/inn/en der Pflege und der Hebammenwissenschaft. Alle drei Interviewten sehen es als zentrale Herausforderung im Bereich der Personalentwicklung, Positionen, klar definierte Tätigkeitsfelder und Zuständigkeitsbereiche für die Absolvent/inn/en zu schaffen. Daran angelehnt muss eine entsprechende Vergütungsstruktur sein, die bisher in der Diskussion steht.

H. 5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Der Betriebsrat ist an den Auswahlverfahren beteiligt und setzt sich im Rahmen der Ausbildung beider Studiengänge entsprechend für die Interessen der dual Studierenden ein. Die JAV ist sehr aktiv im Bereich der Ausbildung und steht bei Problemstellungen in der Praxis stets zur Verfügung. Allerdings gibt es kein Mitglied der JAV, welches ausschließlich für die Be-

betreuung der dual Studierenden zuständig ist. Da die dual Studierenden als „Auszubildende“ in der Klinik ihre Praxisphasen absolvieren, werden sie auch als solche gesehen und akzeptiert. Mögliche Problematiken stellen sich ggf. im Hinblick auf die Akzeptanz in bestimmten Abteilungen. Ansonsten werden die dual Studierenden als sehr eigeninitiativ und persönlich lösungsorientiert wahrgenommen, sodass sie nicht so sehr auf die Hilfe der JAV angewiesen sind wie andere Auszubildende. Insgesamt ist der Organisationsgrad in der Klinik je nach Berufsgruppe sehr unterschiedlich. Insgesamt liegt er zwischen 15 Prozent und 20 Prozent. Das spiegelt sich auch bei den Auszubildenden und den dual Studierenden wider. Denn hier ist er auch eher gering ausgeprägt. Man erkennt zwar den Nutzen einer Gewerkschaft, sieht aber nicht die Notwendigkeit, sich zu organisieren.

Fallstudie I

I.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Fallbetrieb I ist das Hauptwerk mit weltweit agierender Verwaltung eines Unternehmens im Verarbeitenden Gewerbe. Das Unternehmen gehört zu einem Großteil einer Eignerfamilie. Der Standort mit 501 bis 1.000 Beschäftigten liegt in einer Kleinstadt in Süddeutschland. Die Produktions- und Fertigungsbereiche haben einen hohen Facharbeiteranteil. Hier werden auch Techniker/innen und Meister/innen beschäftigt; Ingenieur/inn/e/n hingegen gibt es nicht so viele. Im Angestelltenbereich sind viele Industriekaufleute und Betriebswirt/inn/e/n von dualen Hochschulen, Fachhochschulen oder Universitäten beschäftigt.

Von der Unternehmensentwicklung her ist kein großer Personalzuwachs geplant, allerdings steigt der Fachkräftebedarf wegen zunehmender Fluktuation der jüngeren Beschäftigten. Diese wandern entweder in größere Städte ab oder wollen ein Masterstudium anschließen. Auch ein verändertes Wertesystem sprechen die Interviewten an, z. B. möchten einige eine Zeit „Work and Travel“ einlegen. Die regionale Lage bereitet zudem Schwierigkeiten bei der Fachkräfte-Rekrutierung, da in den sehr kleinen Ort nur selten Fachkräfte aus Ballungszentren oder Großstädten zuwandern wollen. Die Altersstruktur in einigen Bereichen führt weiterhin zu verstärktem Bedarf in der Zukunft, allerdings eher im Bereich der Facharbeit. Welche konkreten Auswirkungen die zunehmende Digitalisierung auf die Entwicklung der zukünftigen Qualifikationsbedarfe haben wird, ist noch nicht ganz klar.

Die Beteiligung am dualen Studium begann etwa sieben Jahre vor dem Befragungszeitpunkt. Stärkstes Beteiligungsmotiv ist, dass sich mit dem Angebot sehr gute Abiturient/inn/en gewinnen lassen, die sich ansonsten für ein reines Hochschulstudium, nicht aber für eine betriebliche Ausbildung entscheiden würden. Zudem wird ein großer Vorteil im Kennenlernen betrieblicher Strukturen gesehen.

Inklusive der dualen Studiengänge werden 20 Ausbildungsgänge angeboten. Je nach Bedarf wird das Angebot gewechselt.¹² Im Rahmen der Ausbildungsplanung bespricht die Personalleitung mit den Fachabteilungen über fachliche Schwerpunktveränderungen und Qualifikationsbedarfe der folgenden vier, fünf Jahre und leitet die daraus entstehenden Vorschläge an den Vorstand weiter. Durchschnittlich sind stets etwa 15 dual Studierende insgesamt im Unternehmen beschäftigt.

¹² Zum Befragungszeitpunkt im Studienbereich: Industrie, International Business, Wirtschaftsinformatik, Technical Management, Holztechnik.

I.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Die Studierenden sind mit einem Studienvertrag der Hochschule beim Unternehmen angestellt. Das Gehalt von Auszubildenden und Studierenden liegt 100 Euro über der tariflichen Ausbildungsvergütung. Studierende erhalten noch einmal etwa 160 Euro monatlich zusätzlich, um z. B. Fahrtkosten (auch zum Hochschulstandort) und Wohnungskosten decken zu können. Inklusive der zusätzlichen Beträge erhalten sie insgesamt im ersten Jahr etwa 1.100 Euro, im zweiten Jahr 1.150 Euro und im dritten Jahr 1.200 Euro. Der Urlaubsanspruch beträgt 30 Tage im Jahr, die in den Praxisphasen abzuleisten sind. Zusätzlich gibt es Freistellungstage für Studienarbeiten in den Praxisphasen. Vor Studienbeginn leisten die Studierenden ein zweimonatiges Vorpraktikum ab, um die Praxiszeit zu verlängern. Der Mindestlohn wird hier als Problem benannt: Die Praktikumsvergütung nach Mindestlohn ist höher als die Vergütung des Studiums im Anschluss.

Zur Erleichterung des Übergangs von der Schule ins Berufsleben wird ein dreitägiges Einführungs-Seminar für Ausbildungs- und Studienanfänger/innen durchgeführt. Gegenseitige Erwartungen, aber auch Ängste werden thematisiert sowie über „Feedback geben und nehmen“ als ein wesentliches Instrument zur Entwicklung informiert. Die Inhalte des Einführungs-Seminars werden über das Studium in einem dreijährigen Schulungskonzept weiterverfolgt und vertieft. Hierbei ist jeweils immer ein Ausbildungs- und Studienjahrgang zusammengefasst.

Die Praxisphasen sind durch Durchlaufs-Pläne strukturiert, die an jeweilige Studien- und Prüfungsordnungen angepasst sind. Die Einarbeitung während des Studiums erfolgt verstärkt auch in Abläufe der Abteilungen, d. h. in betriebliche Abläufe und Zusammenhänge bzw. Schnittstellen zwischen Abteilungen. Die Einsatzbereiche sind an den Fachrichtungen orientiert, d. h. es erfolgt kein Einsatz in „fachfremden“ Bereichen.

Bei der Anfertigung der Bachelorarbeit sind die Studierenden aus dem Tagesgeschäft herausgenommen. Auch bei Projektarbeiten sind sie stärker mit den Projektinhalten als dem Tagesgeschäft beschäftigt. Dennoch wird viel Wert daraufgelegt, dass die Tagesarbeiten eines Bereiches kennengelernt werden, auch damit die Studierenden einschätzen können, ob dieser Bereich ein zukünftiges Arbeitsfeld für sie ist.

Das Unternehmen profitiert zwar auch von dem Input der Hochschule durch die Studierenden, hat jedoch einige Punkte an der Hochschule zu kritisieren. Zum einen ist die Benotung viel zu gut. „Es kann nicht sein, dass alle Absolventen mit 1,0 bewertet werden“ (Ausbildungsleitung). Die Hochschule entgegnet auf Ansprache darauf, dass die Unternehmen Kunden sind, die man zufrieden stellen möchte. Weiterhin wird vom Unternehmen bemängelt, dass die Studierenden durch die starke Verschulung auf Grund

fester Stundenpläne und Literaturvorgaben keine Eigenständigkeit erlernen und „in Watte gepackt“ (Ausbildungsleitung) werden. Dozent/inn/en der Hochschule vermitteln den Studierenden zudem, dass sie mindestens im mittleren Management einsteigen würden. Hierdurch tragen diese „die Nase manchmal etwas hoch“. Um dem entgegenzuwirken, wird im Unternehmen bewusst nicht zwischen Auszubildenden und Studierenden unterschieden.

I.3 Übergang Studium – Beruf

Es gibt einen Vorstandsbeschluss, nach dem möglichst alle dualen Absolvent/inn/en unbefristet übernommen werden sollen. Bindungsklauseln gibt es nur in Einzelfällen, wenn feste Positionen von Beginn an vereinbart werden. Dann besteht die Verpflichtung, fünf Jahre nach Studienabschluss im Unternehmen zu bleiben.

Im September des Vorjahres beginnt die Ausbildungsleitung damit, die Übernahmewünsche der angehenden Absolvent/inn/en mit den Bedarfen der Fachabteilungen miteinander zu vereinbaren. Hierbei spielt auch die Vergabe von Bachelorarbeiten eine Rolle. Die konkreten Positionen stehen dann etwa ein halbes Jahr vor dem Studienabschluss fest. In der Regel steigen die dualen Bachelorabsolvent/inn/en in Sacharbeiterpositionen ein, um „sattelfest im Aufgabengebiet“ zu werden und Berufserfahrung zu sammeln.

Teilweise gibt es Probleme damit, die frischen Absolvent/inn/en im Unternehmen zu halten. Von den dualen Wirtschaftsinformatik-Absolvent/inn/en beispielsweise ist bislang nur eine/r im Unternehmen geblieben.

„Da müssten wir uns schon überlegen, ob wir da nicht mit Studenten [...] und dem Angebot an Praktika, Werkstudententätigkeiten und Ähnlichem nicht erfolgreicher sein können als mit den dualen Studenten, weil letztendlich in der Wertigkeit das duale Studium, denke ich immer noch, halt an dritter Stelle steht. Ja, Punkt.“ (Personalverantwortliche/r)

Die Interessenvertretung sieht den Hauptgrund für Abwanderungen im IT-Bereich darin, dass IT-Absolvent/inn/en im Tarifgefüge nicht als technische, sondern als kaufmännische Angestellte eingestuft werden und somit Lohn-einbußen haben. Sehr wenige duale Bachelorabsolvent/inn/en verhandeln zum Einstieg mit dem Unternehmen und schaffen es, einen Zeitplan der Höhergruppierung mündlich zu vereinbaren. Externe Absolvent/inn/en haben gegenüber dualen Absolvent/inn/en hingegen leichte Verdienstvorteile. Das liegt zum einen an der Wertigkeit eines Vollzeit-Studiums aus der Perspektive der Verantwortlichen, zum anderen aber auch daran, dass die Rekrutierung Externer andernfalls nicht gut gelingen würde.

I.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Die berufliche Entwicklung hängt auch davon ab, welche Stellen vakant werden, es erfolgt keine Schaffung neuer Positionen. Grundsätzlich ist mit einem Bachelorabschluss die Leitung einer Abteilung möglich, durch flache Hierarchien sind die Aufstiegsmöglichkeiten allerdings generell begrenzt. Zudem müssen die dualen Absolvent/inn/en zuvor ausreichend Berufserfahrung sammeln, da eine Anforderung der Führungspositionen ist, dass das fachliche Vermögen dem der Mitarbeiter/innen entspricht.

Aus Unternehmenssicht sind spezifische Weiterbildungen häufig viel zielführender als ein Masterabschluss. Allerdings würden die Hochschulen die Masterstudien stark bei den dualen Bachelorstudierenden bewerben, da diese von hohen Studierendenzahlen profitieren würden. Aus Unternehmenssicht hingegen ist ein Masterstudium erst nach mindestens zwei Jahren Berufserfahrung sinnvoll, da dann die Wahl der Spezialisierungsrichtung passgenauer erfolgen kann. Duale Bachelorabsolvent/inn/en, die ein Masterstudium anschließen wollen, möchten dies teilweise gerne in Vollzeit-Form an einer Universität tun, da sie sich an der Hochschule, an der sie ihren Bachelor erlangt haben, nicht gefordert gefühlt haben. Insbesondere duale Wirtschaftsinformatiker/innen streben einen Masterabschluss an. Masterstudien fördert das Unternehmen bislang nur in Einzelfällen, beispielweise wurde ein/e Beschäftigte/r für ein Studium an einer privaten Hochschule für Präsenzzeiten freigestellt und erhielt finanzielle Unterstützung. Ob duale Masterstudien zukünftig angeboten werden, „entscheidet der Markt“ bzw. der Druck der dualen Bachelorabsolvent/inn/en. Hier stünde dann wiederum die Bindungsfunktion der Studien im Vordergrund, nicht die Einsatzbefähigung der Qualifikationsträger/innen.

„Die Jobs, die die Unternehmen haben, die sind nicht unbedingt für den Master ausgelegt. Wir brauchen nicht jedes Jahr fünf neue Abteilungsleiter.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Die Ausbildungsleitung befürchtet bei diesem Szenario eine Verdrängung der Qualifikationsgruppen nach unten. Viele Meister/innen sind zum Befragungszeitpunkt schon nicht auf qualifikationsadäquaten Positionen beschäftigt, weil es davon nicht genug gibt.

Auch externe Hochschulabsolvent/inn/en steigen üblicherweise in Sacharbeiterpositionen ein. Duale Studienabsolvent/inn/en sind im Vergleich aber besser vernetzt und haben „ein ganz anderes Verständnis für allgemeine Abläufe“ (Ausbildungsleitung) als externe Absolvent/inn/en.

Beschäftigte mit Aufstiegsfortbildungen und Bachelorabsolvent/inn/en können sich auf dieselben Stellen hin bewerben.¹³ Entscheidend sind dann nicht der formale Abschluss, sondern die Leistungsfähigkeit, das Fachwissen und die bisherige berufliche Entwicklung im Unternehmen. Studienabsolvent/inn/en haben allerdings einen höheren Anspruch an ihre berufliche Weiterentwicklung als Ausbildungsabsolvent/inn/en.

„Auf der anderen Seite kann man natürlich auch kritisch hinterfragen, wo ist dann noch der Unterschied zwischen dem Industriekaufmann und jetzt z. B. dem Bachelor of Arts, Fachrichtung Industrie? Die machen schon sehr ähnliche Dinge in der Praxis. Ja, Punkt.“ (Personalverantwortliche/r)

I.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Im gesamten Werk sind etwa 40 Prozent der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert (im Produktionsbereich sind es etwa 80 Prozent). Der Organisationsgrad dual Studierender ist geringer als bei Auszubildenden; von sechs bis acht eines Jahrgangs können nur ein bis zwei organisiert werden. Das liegt insbesondere daran, dass die dual Studierenden vermuten, dass sich eine Mitgliedschaft negativ auf die Karriere auswirkt. Aber auch die Kosten sind ein Grund, nicht einzutreten. Hinzukommt, dass sie während der Theoriephasen schlecht erreichbar sind. Laut Betriebsrat lassen sich Externe, die neu in den Betrieb kommen, leichter organisieren als dual Studierende. Der Kontakt zwischen dem Betriebsrat und den dual Studierenden ist dennoch gut. In der Regel kommen sie zu Beginn und möchten sich über das Unternehmen informieren. Zum Studienende hin möchten sie insbesondere wissen, wie hoch das Einstiegsgehalt ist.

Es gibt zwei Betriebsvereinbarungen. Laut der einen sind Studierende Auszubildenden gleichgestellt, das bedeutet, dass sie Verdienstvorteile, Vorteile in der finanziellen Unterstützung und den vollen Urlaubsanspruch haben. Die Zweite regelt eine übertarifliche Zulage von 100 Euro pro Monat.

In der JAV sind sowohl dual Auszubildende als auch dual Studierende. Zum Befragungszeitpunkt wollten die Studierenden allerdings ihr Amt niederlegen, wodurch die JAV gespalten ist. Die Auszubildenden möchten sich stärker für Auszubildende einsetzen, die Studierenden halten das nicht für nötig und möchten das auch nicht.

Vorteilhaft ist aus Sicht des Betriebsrates, dass mit dual Studierenden mögliche zukünftige Abteilungsleitungen frühzeitig kennengelernt werden können.

¹³ Techniker/innen besetzen nicht dieselben Stellen wie Bachelor, weil es keine rein technischen Studiengänge im Unternehmen gibt.

Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Ausbildungsleitung wird von beiden Seiten als sehr gut beschrieben. Die Interessenvertretung wird in alle Vorgänge involviert oder darüber informiert.

Fallstudie J

J.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Das Unternehmen ist im Verarbeitenden Gewerbe als Teilsegment eines Großkonzerns zu verorten. An dem Standort sind mehr als 10.000 Menschen beschäftigt. Zusätzlich sind 3.000 bis 5.000 weitere Beschäftigte über andere Vertragsformen im Unternehmen tätig. Insgesamt gibt es 39 Betriebsräte. Pro Jahr werden 300 Auszubildende in der dualen Berufsausbildung an sechs verschiedenen Standorten eingestellt, wobei der besuchte Standort der größte ist. Hier werden ca. 200 Auszubildende pro Jahr im technisch-gewerblichen und im kaufmännischen Bereich eingestellt, sodass es ungefähr 700 Auszubildende insgesamt an diesem Standort gibt. Genaue Aussagen zum Verhältnis von dual Studierenden und Auszubildenden können die Interviewten nicht machen, da nicht immer genau identifiziert werden kann, wer dual studiert. Eine mögliche Identifikation hängt davon ab, ob sie im Unternehmen als dual Studierende eingestellt werden, welches Studienmodell angeboten wird und inwieweit sie in ein Programm – inzwischen in das XY-Programm, welches seit 2007 angeboten wird – eingebunden sind. Es gab zwar bereits vor 2001 ein Dual-Studierendenprogramm mit einer Gesamthochschule, aber das hat nicht zu einem Ausbildungsabschluss geführt. Seit 2001 ist das Unternehmen offiziell dazu übergegangen, Beschäftigte während der Ausbildung studieren zu lassen. Das wurde damals zwar noch nicht aktiv über ein Begleitprogramm gesteuert, aber es wurden während des Studiums die Studiengebühren kurzzeitig übernommen. Allerdings nur in Form eines Darlehens, welches nach dem Studium wieder zurückgezahlt werden musste. Seit 2007 im Rahmen des Programms ist es so geregelt, dass die dual Studierenden die Studiengebühren nicht mehr zurückzahlen müssen. Auch mit dem Programm existiert nach wie vor eine unbestimmbare Anzahl an Beschäftigten, die neben ihrer Ausbildung an einer Hochschule studieren und es im Unternehmen nicht angeben.

Laut interviewter personalverantwortlicher Person gab es in „Spitzenzeiten“ (2007 bis 2012) mehr als 200 dual Studierende insbesondere in den Bereichen Maschinenbau und E-Technik, weil hier ein zukünftiger Fachkräftemangel erwartet wurde. Auch der kaufmännische Bereich wurde stark abgedeckt. Das hat sich stark gewandelt. Derzeit sind noch 70 in ein duales Studium eingebunden, wobei der Fokus heute stärker auf den metallurgischen Bereich wie angewandte Materialwissenschaften und Verfahrenstechnologie gelegt wird. Die Anzahl variiert je nach Bedarf z. T. stark zwischen den Jahrgängen. Zu Beginn des Programms im Jahr 2007 gab es 35 dual Studierende pro Jahr, die im Rahmen dieses Programms angefangen

haben. Momentan werden nur zwischen fünf und zehn dual Studierende pro Jahr darin eingebunden. Nur ungefähr zwei pro Jahr werden auch tatsächlich von Anfang an als dual Studierende eingestellt. Bei den anderen kristallisiert sich während der Ausbildung heraus, ob sie zusätzlich für ein Studium ausgesucht werden.

Die derzeit laufenden dualen Studiengänge finden entweder in Kombination mit einer Ausbildung als ausbildungsbegleitendes Modell¹⁴ bzw. ausbildungsintegrierendes Modell, als praxisintegrierendes/berufsintegrierendes Modell oder als berufsbegleitendes Modell statt. Es können keine genauen Anzahlen in den jeweiligen Studienformaten benannt werden und auch die Beschreibungen der einzelnen Modelle werden in den Aussagen nicht deutlich voneinander abgegrenzt, was eine Definitionsproblematik für das „duale Studium“ in diesem konkreten Fall J beinhaltet.

„Praxisintegrierend wie ausbildungsintegrierend, da unterscheiden wir gar nicht großartig.“ (Personalverantwortliche/r)

Zu den Fachrichtungen ist zu sagen, dass in seltenen Ausnahmefällen Maschinenbau und Elektrotechnik angeboten werden, weil das in der betrieblichen Praxis weniger stattfindet, die Ausbildungsberufe spezialisierter als die Studiengänge sind und die Betriebe wenig Wert auf Maschinenbau und Elektrotechnik legen. Welche Fachrichtungen ebenfalls in nur sehr geringen Zahlen als duale Studiengänge angeboten werden, sind BWL und Wirtschaftsinformatik. Überwiegend werden ausbildungsintegrierend/ausbildungsbegleitend Verfahrenstechnologie, Werkstoffwissenschaften und angewandte Materialwissenschaften angeboten. Praxisintegrierend/berufsintegrierend hingegen wird quasi alles angeboten, was die Vorgesetzten als sinnvoll erachten und wo die Personalabteilung einen Bedarf erkennt.

„Berufsintegriert bieten wir eigentlich alles an. Also alles, was der Vorgesetzte für sinnvoll erachtet und wo die Personalabteilung sagt, da haben wir aktuell einen Bedarf und auch keine Alternativen in der langfristigen Personalentwicklungsplanung“, unterstützen wir. [...] Also alles, was im Rahmen von Bachelorstudiengängen abbildbar ist, kann man theoretisch gesehen über dieses XY-Programm auch abbilden.“ (Personalverantwortliche/r)

In der Vergangenheit gab es 2/3 ausbildungsintegrierend/-begleitend dual Studierende und 1/3 praxisintegrierend/berufsbegleitend dual Studierende. Dieses Verhältnis hat sich gewandelt. Inzwischen studieren 3/4 berufsbegleitend/praxisintegrierend und 1/4 ausbildungsintegrierend/-begleitend. Für die Umsetzung der dualen Studiengänge kooperiert das Unternehmen

14 Es ist zu diskutieren, ob es sich hier rein definitorisch im Sinne der Definition des Wissenschaftsrates um ein duales Studium handelt. Auf Basis der Interviewtranskripte ist anzunehmen, dass die interviewten Personen die Begriffe „ausbildungsbegleitend und ausbildungsintegrierend“ sowie „berufsintegrierend/-begleitend und praxisintegrierend“ zum Teil synonym verwenden. Bei der Beschreibung des Falls können diese Begriffe und dazugehörigen Aussagen nicht klar voneinander abgegrenzt werden.

je nach Studienmodell in großem Umfang mit zwei privaten Fachhochschulen. Zusätzlich arbeitet es mit Universitäten insbesondere im Hinblick auf die Einbindung von Werksstudent/inn/en zusammen.

Die zeitliche Struktur für das ausbildungsbegleitende/-integrierende Modell ergibt sich wie folgt. Die dual Studierenden gehen in der Regel ihrer Tätigkeit als Auszubildende nach Ausbildungsrahmenlehrplan und -ordnung nach und absolvieren in der unternehmenseigenen Berufsschule den theoretischen Anteil der Berufsausbildung. Am Abend und am Wochenende finden dann die Lehrveranstaltungen im Rahmen des Studiums statt. Die Ausbildungsprüfungen erfolgen regulär unter Beaufsichtigung der IHK.

Die Auswahl der dual Studierenden, die im Rahmen des Programms betreut werden, erfolgte in der Vergangenheit durch eine Auswahlkommission, die mit dem/r Teamkoordinationsbereichsleiter/in, mit dem/r Teamleiter/in für den jeweiligen Bereich, der Interessenvertretung, dem Beirat und in der Regel einem/r Beisitzer/in mit produktionstechnischen Kenntnissen besetzt war. Nachdem sich die Führungsstruktur innerhalb des Unternehmens geändert hat, ist es zu einer bedarfsorientierten Auswahl übergegangen, bei der geschaut wird, wer dual studieren möchte und inwieweit das von einer/m Vorgesetzten aufgrund eines Bedarfs unterstützt wird. Das wird dann von der Personalabteilung geprüft und es wird ein Personalentwicklungs- und Finanzierungsplan erstellt. In den meisten Fällen sind die Kandidat/inn/en bereits als Auszubildende eingestellt und setzen dann noch ein Studium obendrauf.

„Es ist mittlerweile tatsächlich selten, weil es ja auch für viele Unternehmen so eine Unique Selling Proposition ist. Man sagt: ‚Ich habe hier einen Ausbildungsplatz, kombiniert mit einem Studium‘ und viele Bewerber sagen ‚Das möchte ich machen‘ und bewerben sich dann. Nur, wir haben die Erfahrung gemacht: Wenn wir sehr viele Kandidaten über den Weg einstellen, dann führt das früher oder später dazu, dass ich mehr Leute an Bord habe, als ich tatsächlich Akademikerstellen habe. Und wenn wir die Mitarbeiter nicht binnen zwei bis drei Jahren nach der Ausbildung dann auch auf einer Akademikerstelle verorten, dann kommen die schnell in so ein Geschmäckle rein: ‚Mhm, das Unternehmen hat mich zwar gefördert, aber die brauchen mich gar nicht.‘ Und dann suchen die sich was Anderes. Und der Fluktuation oder dieser Art von Fluktuation wollten wir nicht aussetzen. Deswegen haben wir gesagt, wir fahren das Eine sehr stark zurück und das Andere, dieses betriebsorientierte und bedarfsorientierte Fördern machen wir dadurch ein bisschen größer. Wir haben es nach wie vor so, dass man sich auf diese dualen Studiengänge hier noch bewerben kann. Aber das ist auch rein bedarfsorientiert. Also das sind mal ein oder zwei Jahr pro Jahr, die ausbildungsbegleitend starten. Wir sehen es eigentlich lieber, wenn jemand die Ausbildung beginnt, wir den ein Jahr kennen lernen können und dann sagen können: ‚Ja, das macht Sinn oder das macht keinen Sinn.‘ Das hat anfangs Wachstumsschmerzen hervorgerufen; wir haben sehr viele Bewerber bekommen, die gesagt haben: ‚Ich möchte ein duales Studium machen‘, wo wir sagen mussten: ‚Wir würden Sie aber gern noch ein bisschen besser kennen lernen.‘ Ist aber mittlerweile, glaube ich, auch bei vielen Bewerbern akzeptiert. Also die sehen, wir bieten eine sehr, sehr umfassende, weitreichende Ausbildung an und diese Option, dann im zweiten Ausbildungsjahr zu starten oder später nach der Ausbildung zu starten, kommt eigentlich bei den Kandidaten sehr gut an.“ (Personalverantwortliche/r)

J.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Für die ausbildungsbegleitenden Studiengänge sind die Einsatzfelder klar geregelt. Die Studierenden absolvieren ihre Ausbildungsstationen im Sinne der Berufsausbildung.

Bei den berufsbegleitenden Studiengängen bleiben die Studierenden in ihrer Funktion eingesetzt und wechseln die Bereiche nicht. Sie können lediglich während der Bachelorthesis bzw. bei Hausarbeiten in andere Bereiche reinschnuppern. Begründet wird das damit, dass dadurch die Akzeptanz des Programms bei den Vorgesetzten zunimmt. Sie haben die Kandidat/inn/en für ein duales Studium ausgewählt und sind daran interessiert, sie auch in ihren Bereichen einsetzen und fördern zu können. Der Einsatz in anderen Bereichen würde zu Akzeptanzproblemen führen.

„Der steht ihnen nicht mehr zur Verfügung, würden viele betriebliche Vorgesetzte sagen: ‚Dann schicke ich niemanden mehr studieren.‘ Das ist tatsächlich so, dass die sagen: ‚Wir brauchen jeden Mann auf der Schicht‘ und der darf zwar studieren, aber nach Möglichkeit dann halt außerhalb der Arbeitszeit.“ (Personalverantwortliche/r)

In vielen Bereichen sind die ausbildungsbegleitend bzw. ausbildungsintegrierend Studierenden sogar in Wechselschichten tätig. Die Kombination mit dem Studium wird besonders in den technischen Bereichen häufig zu einer Herausforderung, weil sie gewissen betrieblichen Belastungen ausgesetzt sind und sich zusätzlich um das Studium kümmern müssen. Im ingenieurwissenschaftlichen Bereich läuft es häufig so ab, dass die Studierenden sich zum Ende des Studiums einen Schwerpunkt legen und während ihres Studiums ein bis zwei Jahre mit einem erfahrenen Ingenieur „mitlaufen“.

Bei dieser Variante des „dualen“ Studiums hat das Unternehmen den Vorteil, die Studierenden in den meisten Fällen schon eine gewisse Zeit während der Ausbildung zu kennen, und die Förderung kann relativ bedarfsorientiert gesteuert werden. Die Vorgesetzten haben die Erwartung eine/n gute/n Mitarbeiter/in weiter zu qualifizieren. Gleichzeitig nehmen sie direkten Einfluss darauf, wer an dem Programm überhaupt teilnimmt. Sie können die Inhalte des Studiums z. T. mitbestimmen. Dadurch ist anscheinend eine bessere Integration in den Betrieb gegeben und die Akzeptanz der Studierenden gegenüber den Kolleg/inn/en steigt, auch weil sie nicht von extern eingestellt werden.

Diejenigen, die ihre Ausbildung oder ihren Beruf mit einem Studium kombinieren, möchten entweder ihre Leistungsstärke unter Beweis stellen oder eine gewisse Sicherheit haben, wenn das Studium nicht klappt. Viele stellen währenddessen fest, dass es eine große Herausforderung ist, bei-

des miteinander zu verknüpfen. Besonders die Leistungsorientierten haben das Ziel, Führungsverantwortung zu übernehmen.

Es existiert keine feste Eingruppierung für die Studierenden. Während der Ausbildung bekommen sie die reguläre Ausbildungsvergütung je nach Berufsausbildung, zusätzlich werden die kompletten Studiengebühren übernommen. Diese werden direkt an die Hochschule gezahlt und die Studierenden haben mit dem Abrechnungsprozess nichts zu tun. Bei Wechseln zwischen den Hochschulen werden die Umschreibungsgebühren übernommen. Weiterhin werden die Einschreibungs-, Prüfungs- und Büchergebühren von 250 Euro pro Semester vom Unternehmen gezahlt. Bei den berufsbegleitend Studierenden ist es so, dass sie entsprechend ihres Facharbeiterentgeltes entlohnt werden, was stellenbezogen erfolgt. Das heißt, dass es keinen Bonus dafür gibt, wenn jemand dual studiert und somit keinen Lohnzuschlag von beispielsweise 300 oder 500 Euro erhält.

In der Vergangenheit gab es eine Betriebsvereinbarung für die dual Studierenden, in der fest gehalten wurde, wann sie Freizeit zum Lernen bekommen usw. Inzwischen ist ein Haus-Tarifvertrag – eingebettet in das Programm – entwickelt worden, der zwei bis drei Monate vor Erhebungszeitraum abgeschlossen wurde. Somit ist schon zu Beginn des Studiums klar, wo sie eingesetzt werden und wann Freistellungen für Lernphasen erfolgen.

„Es regelt nicht nur, wie viel Leute, ich sag mal, ein duales Studium beginnen können. Es regelt auch, unter welchen Bedingungen die jungen Menschen ihr Studium im Betrieb absolvieren können, machen können mit Freiräumen, mit Lerntagen, mit finanzieller Unterstützung auch mit Lernmitteln und am Ende, was mir persönlich ganz, ganz wichtig war, dass die in unserer Personalentwicklungs- und in unsere PE-Systematik integriert werden. Und das war vorher lange, lange, lange Zeit nicht so. Jetzt sind die in dieser PE-Systematik berücksichtigt.“ (Betriebsrat)

J.3 Übergang Studium – Beruf

Die Programm-Verträge enthalten eine Bindungsklausel, die 1:1 vergleichbar mit den Weiterbildungsverträgen ist. Sie liegt bei drei Jahren, also 36 Monate Bindung an das Unternehmen. Die Eingruppierung gestaltet sich unterschiedlich und ist nicht fest geregelt, weil sie stellenabhängig konstruiert ist.

Grundsätzlich erhält jeder dual Studierende nach Abschluss eine Übernahme, die unbefristet und tarifvertraglich geregelt ist. Es erfolgt nicht mehr wie in der Vergangenheit eine Aufnahme in eine Personalgesellschaft, einer sogenannten „Auffanggesellschaft“ für zwei Jahre geparkt worden, bevor sich ein fester und qualifikationsangemessener Einsatzort ergeben hat.

„Und sich natürlich immer gefragt haben: ‚Warum spendiert mir das Unternehmen oder bezahlt mir das duale Studium und möchte, dass ich später qualifiziert arbeite und meinen akademischen Grad dann ausübe, wenn es mich dann in eine Auf-

fangsgesellschaft steckt?' Und jetzt erst, mit diesem Tarifvertrag, den wir abgeschlossen haben, ist das Feld bei denen auch zumindest jetzt weg, dass sie sich nicht mehr fragen: ‚Warum werde ich hier zwei Jahre geparkt immer noch mit einer kleinen Ungewissheit, dass ich direkt unbefristet übernommen werde?‘“ (Betriebsrat)

Hier ist inzwischen durch die bedarfsorientierte Auswahl über das Programm und den neu entwickelten Haus-Tarifvertrag eine bessere Planbarkeit, höhere Wertschätzung und zielgerichtete Förderung eingeführt worden. Erfolgt nach Abschluss des Studiums dann tatsächlich ein Wechsel von einer Facharbeiter- auf eine Akademikerstelle, dann kommt auch der Gehaltssprung. Der Einsatz der Absolvent/inn/en nach Studienabschluss war in der Vergangenheit aufgrund einer mangelnden strategisch ausgerichteten Personalentwicklung nicht klar definiert. Auch heute noch gibt es Mitarbeiter/innen, die entsprechend einer Facharbeiterstelle und nicht entsprechend einer Akademikerstelle eingesetzt und entlohnt werden, was auf eine Fehlplanung unter mangelnder Berücksichtigung der Bedarfe in den jeweiligen Betriebszweigen zurückzuführen ist. Die strukturellen Veränderungen greifen noch nicht vollständig, was dazu führt, dass auch heute jemand auf seiner Facharbeiterstelle sitzen bleibt. Das führt zu Unmut bei den Absolvent/inn/en.

J.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Die Karrierewege dualer Absolvent/inn/en werden sich aufgrund der benannten strukturellen Veränderungen zunehmend verbessern und die Vorgesetzten sehen bei einem bedarfsgerechten Umgang zunehmend die Vorteile dieser Ausbildungsform. Der große Vorteil beim Einsatz von Absolvent/inn/en ist, dass sie die Unternehmensstrukturen seit Jahren kennen und somit relativ schnelle Aufstiegsmöglichkeiten haben. Zudem sind sie sehr gut im Kontext komplexer Prozesse in Schnittstellenfunktionen einsetzbar, wo man einerseits nah an den Kund/inn/en ist oder nah an der Lieferkette arbeitet und andererseits ein hohes Maß an tiefgehenden Fachkenntnissen vorausgesetzt wird. Zentrale benannte Bereiche sind Projektarbeit, Vertrieb, Finances and Taxes, Controlling oder Anlagen/Aggregate. Sie zeichnen sich insbesondere durch eine hohe Motivation und Leistungsorientierung aus.

In der ersten Phase nach dem Übergang üben sie überwiegend rein operative Tätigkeiten aus, dann übernehmen sie vermehrt verwaltende Tätigkeiten und gehen danach häufig in eine Lenkungsposition über. So rutschen sie in eine Führungsposition hinein. Sie werden im Unternehmen inzwischen gerne den externen Kandidaten mit akademischer Bildung gegenüber bevorzugt, weil sie einen „Stallgeruch“ mitbringen.

Das Interesse einer Weiterqualifizierung durch einen Master ist bei den Absolvent/inn/en durchaus vorhanden, weil damit insbesondere Aufstiegsmöglichkeiten hin zur Führungsposition verbunden werden. Allerdings ist er nicht für jede Stelle notwendig. Daher wird im Unternehmen heute genau geschaut, wo eine akademische Weiterbildung Sinn macht.

J.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Im Unternehmen herrscht ein extrem hoher Organisationsgrad oberhalb von 80 Prozent. Daher hat die Interessenvertretung insgesamt einen gewissen Gestaltungsspielraum und Mitspracherechte, wenn es um Personalentwicklung und Tarifverhandlungen geht. Darin sind auch die dual Studierenden stark vertreten, weil sie ja häufig erst in Ausbildung gehen und dann im Verlauf das duale Studium obendrauf setzen.

Einige zentrale Themen wie Freistellungen für das Studium, Gehaltseinstufungen, Prämienzahlungen und mangelnde Hilfestellungen für die BA-Arbeit wurden von den dual Studierenden an die Interessenvertretung herangetragen. Ein Kernproblem des Unternehmens in der Vergangenheit war, wie schon mehrfach beschrieben, eine wachsende Unzufriedenheit der Absolvent/inn/en dualer Studiengänge, weil sie nach ihrem Abschluss nicht immer dem akademischen Titel angemessen adäquate Positionen besetzt haben und teilweise in einer Auffanggesellschaft für einen gewissen Zeitraum abgestellt wurden. Das hat sich zum einen aufgrund einer in Abstimmung mit dem Betriebsrat und den Vorgesetzten der betroffenen Abteilungen betriebenen Personalentwicklung verändert. Auf diese Errungenschaft ist der Betriebsrat sehr stolz. Zum anderen haben Tarifverhandlungen und das zunehmende Drängen der Studierenden dazu geführt, dass es inzwischen anstatt einer Betriebsvereinbarung einen Tarifvertrag für dual Studierende gibt, der sowohl die Rahmenbedingungen während des Studiums als auch beim Übergang in eine Berufsposition regelt. Das heißt, es ist eine PE-Systematik ausgearbeitet worden, die der Betriebsrat mit kreiert hat.

„So wir haben hier eine Personalentwicklungsabteilung. Das heißt, ich bin jetzt gerade dabei mit denen das Verfahren noch mal genauer abzustimmen. Wir haben das jetzt im Regelwerk reingeschrieben. Aber ich sag mal, Papier ist geduldig. Die Umsetzung ist viel wichtiger. Das heißt, ich muss mit der zuständigen Teamleiterin das Gespräch führen. Muss sagen, okay, wie gedenkst du, die Gespräche zu führen? In welchen Intervallen? Machst du alle drei Monate Gespräche? Alle sechs Monate? Was passiert in diesem Gespräch? Machst du denen schon Angebote? Qualifizierst du die auch schon mal auf eine mögliche Zielstelle? Verabredest du dich irgendwie? Das heißt, das muss noch alles noch mal konkret geregelt werden. Aber die Vereinbarung sieht vor, dass zwei Jahre lang die im Rahmen der PE-Systematik mit begleitet werden. Und das ist schon, finde ich schon, eine Errungenschaft, was wir vorher nicht hatten. Ich hoffe, dass das ausreicht, weil ewig

können Sie sowas nicht machen, dass das ausreicht, dass die eben in diesen zwei Jahren, wo noch alles ganz frisch ist und so weiter, dass die eben dorthin entwickelt werden, wo sie sich auch sehen.“ (Betriebsrat)

Fallstudie K

K.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem dualen Studienmodell

Das Unternehmen ist Teil eines Konzerns im Wirtschaftszweig Verkehr und Nachrichtenübermittlung der Logistik- und Transportbranche. Insgesamt liegt die Mitarbeiterzahl am Standort in einem Bereich von 251 bis 500 Beschäftigten. Die Beschäftigtenstruktur sieht so aus, dass 250 gewerbliche Fachkräfte, 80 kaufmännische Angestellte, 80 bis 90 Aushilfskräfte und 13 Azubis im Unternehmen tätig sind. Vertretene Berufsgruppen sind Fachkräfte für Lagerlogistik, Kaufleute für Speditions- und Logistikdienstleistungen und Fachkräfte für Kurierexpress und Postdienstleistungen. Bisher gibt es nur in den nördlichen Standorten des Konzerns ausbildungsintegrierend dual Studierende. Die einzige ausbildungsintegrierend dual Studierende am Standort hat das Studium nach kurzer Zeit abgebrochen. Das Studienmodell sieht so aus, dass ein Berufsabschluss als „Kaufrau/-mann zur Speditions- und Logistikdienstleistung“ und ein Hochschulabschluss Bachelor of Arts mit dem Studienschwerpunkt Betriebswirtschaftslehre möglich ist. Die ortsnahe Hochschule ist Kooperationspartner.

An zwei anderen Standorten gibt es zurzeit noch zwei ausbildungsintegrierend Studierende. Dort sind auch die ortsnahen bzw. ortsansässigen Hochschulen Kooperationspartner. Diese Ausbildungsform wird noch nicht vom gesamten Konzern akzeptiert und auch erst in der nördlichen Region seit relativ kurzer Zeit angeboten.

„Wir machen das jetzt allerdings auch erst seit relativ kurzer Zeit, ich hätte jetzt gesagt, seit eineinhalb, zwei Jahren ungefähr versuchen wir das. Im ersten Jahr ist es relativ gut gestartet, außer der eine Absprung.“ (Personalverantwortliche/r)

Gründe für die Einführung des dualen Studiums in der nördlichen Region ist einerseits die alternde Belegschaft und andererseits befindet sich der gesamte Konzern in einem großen Change-Prozess, der die Erschließung neuer Geschäftsfelder und damit verbundene neue Tätigkeitsfelder beinhaltet. Die daraus resultierenden veränderten Qualifikationsanforderungen – insbesondere aufgrund der zunehmenden Digitalisierung in der Logistik – können zahlreiche Mitarbeiter/innen mit ihren Qualifikationsprofilen nicht mehr bedienen. Der Bedarf an sehr gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften wächst. Der Personalbereich sieht das duale Studium vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen als interessanten Bildungsgang zur Nachwuchsqualifizierung.

„Dadurch haben wir eben auch eine relativ hohe Fluktuation im Moment und es heißt, wir haben einfach den Bedarf da auch an potenziellen, ja, sehr gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften in den nächsten Jahren und das ist im Prinzip

der Hintergrund. Wir sind da in der Region Nord schon ein bisschen weiter als im Rest des XY-Unternehmens. Die Zentrale beispielsweise bietet noch gar keine dualen Studiengänge an.“ (Personalverantwortliche/r)

Derzeit sind am Standort nur zwei dual Studierende tätig, die berufsintegrierend studieren. Diese beiden Studierenden haben im Vorfeld ihre Ausbildung im Unternehmen sehr gut abgeschlossen. Um ihnen auch zukünftig eine Perspektive im Unternehmen bieten zu können, haben sie auf diesem Weg die Möglichkeit zur akademischen Weiterqualifikation. Kooperationspartner ist die ortsnahe staatliche Fachhochschule. Das eine Studium ist als Blockmodell gestaltet und es gibt drei Monate Praxisphasen im Betrieb und drei Monate Studienphasen in der Uni. Das andere Studium ist als integriertes Modell organisiert. Die Praxisphasen sind von Montag bis Donnerstag im Betrieb und von Freitag bis Samstag sind die Studienphasen in der Hochschule.

Grundsätzlich wird bei der Auswahl geeigneter Bewerber/innen schon darauf geachtet, dass das Abitur nicht schlechter als mit 3,0 abgeschlossen wurde. Bessere Voraussetzungen bringen gute Zweier-Kandidaten mit. Dabei werden die Noten in den Hauptfächern besonders berücksichtigt. Dieses Kriterium ist für die Auswahl wichtig, weil das duale Studium hohe Anforderungen mit sich bringt und ein gewisses Leistungsniveau notwendig ist. Es wurde ein Einstellungstest für die Bewerber/innen eines dualen Studiums mit dem Schwerpunkt BWL entwickelt, der z. T. vom Konzern vorgegeben wurde.

„Nur, wenn ich dann eben, ich sage mal, Mathe-Leistungskurs fünf Punkte habe und ich will ein BWL-Studium machen, dann reicht das halt einfach nicht. Wir haben ja auch einen Einstellungstest für dual Studierende, wo wir nochmal einen erhöhten Matheteil abfragen mit einer Kurvendiskussion usw. usf., da scheitern eben auch sehr viele dran. Und manchmal hapert es auch schon an ganz einfachen Sachen wie Bundesländer und Hauptstädte dazu. Und wenn das ein dual Studierender, der sich in einem Logistikbereich bewirbt, nicht hinkriegt, dann ist er halt einfach raus, ja? Und dann nehmen wir auch nicht den Einäugigen unter den Blinden, sondern dann nehmen wir lieber gar keinen.“ (Personalverantwortliche/r)

Das Verfahren ist zweistufig angelegt. Im ersten Schritt wird der Test absolviert und in einem zweiten Schritt kommt dann das Bewerbungsgespräch. Eigentlich ist noch ein Auswahltag angedacht, aber der findet bisher nicht statt, weil dem Unternehmen dazu die Bewerberanzahl für das duale Studium noch fehlt. Über die Einstellung entscheiden die Ausbildungsleitung und der Personalverantwortliche. Die Interessenvertretung ist daran nicht beteiligt, muss aber angehört werden.

Aktuell sucht das Unternehmen noch zwei dual Studierende für verschiedene Standorte und konnte die Stellen bisher leider nicht besetzen, weil es an qualifizierten Bewerber/innen fehlt. Die Vermutung ist, dass die Branche für hochqualifizierte Schulabgänger/innen nicht so interessant ist.

Außerdem ist die Anzahl an Bewerbungen bisher eindeutig zu gering, um geeignete Bewerber/innen zu finden.

„Also wir kriegen kaum Bewerbungen und wenn, dann was reinkommt ist wirklich auch qualitätsmäßig nicht gerade das, was ich mir unter einem dualen Studenten vorstelle. Also ich glaube, wir konnten insgesamt drei oder so gerade mal für einen Test und für Gespräche einladen und – aber es war jetzt auch nicht sehr viel mehr Auswahl, ich glaube, dann noch irgendwie vier, fünf weitere, die ich dann aber absagen musste, weil es erst gar nicht/gar nichts war.“ (Personalverantwortliche/r)

K.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Der Personalverantwortliche koordiniert die dual Studierenden in den Praxisphasen. Sie sind auf mehrere Standorte verteilt. Zweimal im Jahr gibt es eine Besprechung bezüglich der Zufriedenheit mit den Einsätzen. Die Praxisphasen sind wie eine normale Ausbildung gestaltet. Die dual Studierenden durchlaufen im Kontext der klassischen Grundausbildung alle Abteilungen, mit den für die Ausbildung vorgesehenen Praxiszeiten. Das erfolgt in Abstimmung mit den Theoriephasen in der Hochschule. Im Idealfall werden die Einsätze so geplant, dass sie auch inhaltlich an die Theorieteile anschließen.

In der Regel sind die Studierenden ca. zwei bis drei Monate in Blockform in der Praxisphase. Das reicht gerade aus, um die einzelnen Abteilungen kennenzulernen. Die Integration erfolgt – außer, dass sie weniger Praxisanteile haben, – genauso wie bei den Azubis. Sie nehmen auch an allen Auszubildendenveranstaltungen und -projekten teil.

Der Berufsschulunterricht entfällt. Ihre Prüfung erfolgt extern bei der IHK, was eine gewisse Flexibilität bei der Teilnahme an der Prüfung ermöglicht.

Mit den dual Studierenden wird ein Vertrag abgeschlossen, der von der kooperierenden Hochschule angefertigt wurde. Auch um die Vertragsabwicklung kümmert sich die Hochschule. Während der Ausbildungszeit erhalten die Studierenden die normale Ausbildungsvergütung:

- 1. Ausbildungsjahr: 670 Euro
- 2. Ausbildungsjahr: 710 Euro
- 3. Ausbildungsjahr: 760 Euro.

Die Arbeitszeit erstreckt sich während der Praxisphasen auf 39 Stunden pro Woche an ein Gleitzeitkonto gekoppelt. Sie erhalten 27 Tage Urlaub. Es gibt keine Sonderfreistellungen für Klausuren etc.

Bei den berufsintegrierend Studierenden ist es so, dass sie entsprechend der Vergütung ihres Berufsabschlusses beschäftigt und entlohnt

werden. Sie haben in der Regel Teilzeitstellen im Unternehmen und bekommen dann den prozentualen Anteil des Gehalts.

K.3 Übergang Studium – Beruf

Zum Übergang insgesamt kann das Unternehmen noch nicht so viel sagen, da es bisher noch keine Absolvent/inn/en gab. Im Moment sind noch keine konkreten Positionen nach dem Studium vorgesehen. Das Unternehmen kann zum Zeitpunkt der Einstellung noch nicht einschätzen, wann eine Stelle vakant wird. Die Studierenden werden in alle Abteilungen geschickt, damit sie nach dem Studienabschluss relativ flexibel einsetzbar sind und auch die eigenen Kompetenzen entdecken können. Dann entscheiden sie sich später vielleicht aus eigenem Interesse für einen bestimmten Weg im Unternehmen. Die Erfahrungen mit den berufsintegrierenden Absolvent/inn/en zeigen, dass sie schon während des Studiums dort eingesetzt werden, wo sie hinterher auch eingestellt werden.

„Und in Hamburg hatten wir einen Studenten, der ist bereits fertig, da war es so, dass man festgestellt hat, während seines dualen Studiums, dass er sehr stark ist, in diesem Bereich Nahverkehr, wurde dann erstmal als ganz normaler Mitarbeiter übernommen, so und hat sich dann da eben nochmal ein bisschen weiterentwickelt und ist jetzt im Prinzip ja, stellvertretender Nahverkehrsleiter und wird diese Position sicherlich auch perspektivisch irgendwann bekleiden.“ (Personalverantwortliche/r)

Nach dem Studienabschluss werden die Absolvent/inn/en über Tarif bezahlt, weil der Tarifvertrag in der Logistik sehr gering ausfällt und man keine qualifizierten Leute bekommen würde. Das heißt, dass die Absolvent/inn/en ganz normal in eine Tarifgruppe einsortiert werden, die ihrer zukünftigen Tätigkeit entspricht, und zusätzlich eine übertarifliche Zulage erhalten. Das Zielgehalt für eine/n Absolventen/in direkt nach dem dualen Studium wird zwischen 2.300 und 2.600 Euro brutto liegen.

Die Absolvent/inn/en eines berufsintegrierenden Studiums haben den Vorteil, dass sie über eine noch längere Berufserfahrung verfügen, und aus diesem Grund im Anschluss höher eingestuft werden. Ihr Anfangsgehalt liegt dann zwischen 2.800 und 2.900 Euro brutto.

Insgesamt kommt es darauf an, was für einen Job man macht und welche Aufgaben man übernimmt. Das ist auch davon abhängig, was für eine Leistungsbereitschaft jemand hat, wie gut das Studium abgeschlossen wurde und welche Stelle zum Zeitpunkt der Einstellung gerade vakant ist.

Es gibt sogenannte Rückzahlungsvereinbarungen nach dem Studium, die so gestaltet sind, dass die Absolvent/inn/en für jeden Monat, den sie eher als 30 Monate nach Studienabschluss aus dem Unternehmen austreten, einen bestimmten Betrag zurückzahlen müssen.

„Nein, bei uns ist es so, dass wir z. B. sagen, keine Ahnung, das Studium kostet 10.000 Euro und wir dann sagen, nach dem Ende des Studiums muss er für jeden Monat, den er eher als 30 Monate aus dem Unternehmen austritt, einen Betrag X zurückzahlen.“ (Personalverantwortliche/r)

Diese Vorgehensweise bietet dem Unternehmen die einzige Möglichkeit, die Absolvent/inn/en in der ersten Zeit zu binden. Damit werden sie ein wenig unter Druck gesetzt, das Unternehmen nicht sofort nach dem Studienabschluss zu verlassen.

K.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Besondere Kompetenzen bringen eine bereits bestehende Berufserfahrung und die Verknüpfung von Theorie und Praxis mit sich. Einsatzmöglichkeiten werden für die Absolvent/inn/en überall gesehen. Sie haben sehr vielfältige Karrieremöglichkeiten. So können sie eine Expertenfunktion übernehmen oder eine Leitungsfunktion bzw. übergeordnete Leitungsfunktion anstreben. Für eine Leitungsfunktion benötigen sie ein gewisses Maß an Berufserfahrung und müssen Führungskompetenzen erlernen. Ganz häufig beginnen im Unternehmen Karrierewege mit einer Ausbildung und enden in einer Leitungsfunktion.

Außerdem sind für das Unternehmen Expert/inn/en wichtig, die speziell im Unternehmen geformt werden können. Hier könnten Absolvent/inn/en dualer Studiengänge besonders gut hineinpassen, weil diese Studienform dem Unternehmen die Möglichkeit bietet, Einfluss auf die Entwicklung zu nehmen. Daraus resultieren dann häufig Spezialpositionen im Nah- oder Fernverkehr und Schnittstellenfunktionen beispielsweise im Controlling. Das sind Aufgabenbereiche, in denen es wichtig ist, dass man das Unternehmenssystem verstanden hat. Jemand der schon während seines Studiums im Unternehmen arbeitet, bringt nach seinem Abschluss viel mehr Erfahrung mit als externe Absolvent/inn/en.

„Im Controlling kann ich zwar noch einen anderen Controller hinsetzen, aber wenn der unser System verstanden hat, was nicht sehr einfach ist, ist es natürlich viel besser, wenn ich da jemanden intern hochziehen kann.“ (Personalverantwortliche/r)

Das Unternehmen möchte gerne bevorzugter Arbeitgeber in der Branche werden, um qualifizierte Nachwuchskräfte rekrutieren zu können. Bisher wurde der Personalbereich eher stiefmütterlich behandelt und daher besteht auch im Hinblick auf die Personalentwicklung deutlicher Nachholbedarf. Bisher gibt es zwar noch keinen systematisch angelegten Nachwuchskräfte-Pool, obwohl das bei Unternehmen in dieser Größenordnung

eigentlich Standard ist. Da dieser gerade im Aufbau ist, existiert auch noch keine gezielte Personalbedarfsplanung.

„So, d. h. das bauen wir jetzt gerade auf, und um die Frage zu beantworten, wie machen wir im Moment eine Personalbedarfsplanung, die Antwort ist relativ einfach, so wie's kommt.“ (Personalverantwortliche/r)

Man versucht zwar in die Zukunft zu schauen, aber es gibt kein Programm, was beispielsweise Vakanzen für die Besetzung von Absolvent/inn/en dualer Studiengänge anzeigt.

Nachwuchsförderprogramme bietet das Unternehmen für Mitarbeiter/innen mit unterschiedlichen Qualifikationen an. So werden Meisterlehrgänge finanziert und in der hauseigenen Akademie Soft-Skill-Trainings oder Kurse zu Fachwissen angeboten. Das Thema „Führung“ soll noch weiter ausgebaut werden.

Gremien zur Personalplanung gibt es nicht, da im Unternehmen extrem flache Hierarchien bestehen und solche Themen in der Regel einfach unter den Betreffenden besprochen werden. Der/die Personalverantwortliche ist Ansprechperson für alle Niederlassungsleitungen und Bereichsleitungen. Bei regelmäßigen Gesprächen wird dann auch das Thema „Personalplanung“ kommuniziert.

K.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Der Betriebsrat hat sich nach Aussage der Interviewten aus dem Personalbereich bisher noch gar nicht mit dem Thema „Duales Studium“ beschäftigt und zeigt bisher kein Interesse dafür.

„Genau, also Interessenvertretung, der Betriebsrat hier interessiert sich für dieses Thema eher nicht, das gilt aber auch für die anderen Standorte, das ist denen relativ egal. Man muss auch dazu wissen, dass auch die Betriebsräte bei XY sehr gewerblich geprägt sind, wir haben beispielsweise in XY einen Betriebsrat, da spricht eigentlich nur einer richtig Deutsch.“ (Personalverantwortliche/r)

Die JAV ist an einem anderen Standort vertreten, aber leider auch sehr inaktiv.

Fallstudie L

L.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Die Fallstudie L ist im Wirtschaftszweig Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern angesiedelt, in einer Großstadt in Westdeutschland. Das duale Studium wurde 2001 eingeführt, parallel zu der Neugründung einer europäischen Fachhochschule, mit der die Kooperation läuft. Seither werden jährlich vier bis sechs dual Studierende im Handelsmanagement ausgebildet. Ausschlaggebend waren die steigenden Anforderungen für den Bereich Groß- und Außenhandel, für die eine reine betriebliche Ausbildung nicht mehr ausreichend war und die zusätzlichen theoretischen Kenntnisse an der Hochschule erworben werden sollten. Alle Handelsmanagementstudierenden haben einen Ausbildungsvertrag, daher gelten für sie alle tariflich vereinbarten Regelungen bezüglich Ausbildung, wie z. B. Gehalt, Urlaubszeiten etc. Seit 2010 wird ein zusätzlicher Studiengang im Fach Wirtschaftsinformatik (Logistik) in Kooperation mit zwei Fachhochschulen angeboten, dieses Studium wird sowohl ausbildungs- als auch praxisintegrierend angeboten. Vorrangiges Interesse sowohl des Unternehmens als auch der Studierenden selbst ist jedoch der Erwerb von zwei Abschlüssen, ein beruflicher und ein Bachelor.

Bisher ist die Bewerberlage nach wie vor gut, die Nachfrage an dieser Ausbildungsform steigt sogar, allerdings wird auch eine zunehmende Konkurrenz zwischen den Unternehmen um guten Nachwuchs registriert, da die Zahl der Anbieter dualer Studiengänge steigt. Die Auswahl unter den Bewerbungen erfolgt zunächst über die Note (bis zu einem Schnitt von 2,5) und einem Einstellungstest vor Ort. Die Bestehensquote liegt in Durchschnitt bei 40 Prozent und daran schließt sich ein halbtägiges Assessmentcenter für die Endauswahl an. Inhaltlich ist ein im Unternehmen verabschiedetes Kompetenzmodell entscheidend, welches u. a. die Fähigkeit zum analytischen Denken, Flexibilität, Teamfähigkeit und Konfliktfähigkeit beinhaltet. Über die Kontakte im Studienbeirat werden auch Bewerber/innen, die sich direkt an die Hochschule gewandt hatten, von dieser an das Unternehmen als potenzielle Kandidat/inn/en weitervermittelt. Hier erfolgt die Vorauswahl dann nicht, wie sonst im dualen Studium üblich, über die Unternehmen, sondern über die Hochschule.

Der Austausch mit der Hochschule im Bereich Handelsmanagement ist über einen Beirat, in dem eine Vertreterin des Unternehmens als Sprecherin Mitglied ist, organisiert. In diesem Gremium finden ein bis zwei Mal im Jahr Treffen statt, bei denen alle Mitglieder, auch weitere beteiligte Unternehmen, sich über Probleme oder offene Fragen austauschen und die Hochschule ihre Konzepte vorstellt. Diese über den Beirat institutionalisier-

te Kooperation funktioniert sehr gut und wird ergänzt durch direkte Gespräche mit der/m Dekan/in an der Hochschule oder einzelnen Dozent/inn/en.

Im Regelfall werden 50 Prozent der Studiengebühren übernommen, für einen Stipendiumsplatz (sehr gute/r Ausbildungsabsolvent/in) werden 70 Prozent übernommen. Im Bereich Handelsmanagement sind die Bindungsklauseln aufgehoben, für den IT-Bereich gelten diese weiterhin für einen Zeitrahmen von drei Jahren nach Studienende.

Die Perspektive wird als gleichbleibend bis ansteigend beschrieben, insbesondere für eine steigende Zahl an Spezialistenstellen.

L.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Organisiert wird das Studium/die Ausbildung im Blockmodell, jeweils drei Monate an der Hochschule findet die Theoriephase im Wechsel mit einer dreimonatigen Praxisphase im Betrieb statt. Die Einsätze im Betrieb werden vorab geplant in einer gemeinsam erarbeiteten Einsatzplanung zwischen Ausbildungsbeauftragter/m, Betreuer/in der Studierenden, den Unternehmensbereichen und den Studierenden selbst. In regelmäßigen Feedback-Gesprächen mit den dual Studierenden werden die Abstimmung zwischen Theorie- und Praxisphasen reflektiert und die Wünsche der Studierenden selbst für zukünftige Einsätze besprochen mit dem Ziel, dass diese möglichst viel kennenlernen und gemäß ihren eigenen Präferenzen in den Praxiseinsätzen umsetzen können. Angeboten wird hier eine große inhaltliche Bandbreite für die zukünftigen Handelsmanager/innen, vom Catering Buying über Controlling und Marketing bis hin zu Unternehmenskommunikation. Die Ausbildungselemente im Betrieb sind angelehnt an die der normalen dualen Auszubildenden, die Vermittlung der Basiskenntnisse werden allerdings erweitert um anspruchsvollere Aufgaben, wie z. B. den Einsatz in der konkreten Projektarbeit. Nach jedem Praxiseinsatz (nach etwa drei Monaten) erfolgt eine Beurteilung der Studierenden/Auszubildenden auf Grundlage eines mit allen (auch dem Betriebsrat und der JAV) abgestimmten Beurteilungsbogens, der für Auszubildende und Studierende gleich ist. Umgekehrt sind die Auszubildenden/Studierenden auch aufgefordert, ihrerseits den jeweiligen Bereich, den sie durchlaufen haben, zu beurteilen und damit ein gewisses Maß an Selbstständigkeit und konstruktiver Kritikfähigkeit zu lernen.

Neben der inhaltlichen Ausbildungsarbeit wird auch großer Wert auf den Austausch der Auszubildenden und dual Studierenden untereinander (wenn es die Theoriephasen zulassen) gelegt. So wird z. B. die Teambildung durch eine Theatergruppe, an der Mitglieder beider Gruppen beteiligt sind, oder eine gemeinsame Einführungsfahrt gefördert. Damit ist das Ziel verbunden, die Gruppe der dual Studierenden in den Betrieb und auch in

die gesamte Gruppe der Auszubildenden zu integrieren, um einem „Abheben“ der Studierenden direkt vorzubeugen und falschen bzw. überzogenen Erwartungen bezüglich Einstiegspositionen auf Führungsebene präventiv zu begegnen.

L.3 Übergang Studium – Beruf

Wichtig aus Sicht des Unternehmens ist eine realistische Einschätzung bezüglich der Einstiegsmöglichkeiten nach Studienende, welche zunächst nicht Positionen mit Leitungsfunktionen beinhalten. Ziel ist die Vorbereitung auf eine schrittweise Karriere mit realistischen Optionen. Zum Ende des Studiums wird mithilfe eines Recruiting-Centers ein möglicher Einstiegs-posten gesucht, auf der Grundlage der bisherigen Entwicklung, die sich aus den regelmäßigen Beurteilungen ergibt. Daneben werden Potenzialkonferenzen genutzt, um in spezifischen Karriere-Nachfolge-Planungsprozessen die Potenziale und Ziele der Studierenden mit den Bedarfen in den Bereichen abzustimmen und anzupassen. Ist eine Stelle in dem gewünschten Bereich frei, bewerben sich die (zukünftigen) Absolvent/inn/en intern darauf. Der Bedarf wird aus den Bereichen gemeldet und teilweise auch konkret mit dem Wunsch verknüpft, eine/n bestimmte/n Studienabsolvent/in/en zu übernehmen. Vertraglich haben alle dual Studierenden eine Übernahmegarantie, welche früher im Fachbereich Handelsmanagement mit einer dreijährigen Bindungsklausel verknüpft war. Die Aufhebung einer vertraglichen Bindung an das Unternehmen wurde mit der Reduzierung der Kostenübernahme für Studiengebühren um 50 Prozent kompensiert, das tariflich festgelegte Ausbildungsgehalt ist davon nicht betroffen. Auf beiden Seiten besteht allerdings nach wie vor ein großes Interesse des Übergangs in den Betrieb. Für den Fachbereich Wirtschaftsinformatik besteht die Bindungsklausel für drei Jahre nach wie vor, da hier aufgrund steigender Rekrutierungsprobleme ein größeres Interesse besteht, den Nachwuchs zu halten. Die große Mehrheit von etwa 90 Prozent bleibt im Unternehmen, unabhängig vom Fach.

L.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Die Karriereoptionen werden im Vergleich zu dualen Ausbildungsabsolvent/inn/en positiver gesehen, da die dualen Studienabsolvent/inn/en aufgrund ihres Alters bereits reifer sind und auch auf dem Weg zu einem Doppelabschluss eine hohe Belastbarkeit und Disziplin bewiesen haben. Die Einarbeitungszeiten sind kürzer und die Übernahme verantwortlicher Aufgaben erfolgt schneller. Der Einstieg tritt höher als für ehemalige Auszubil-

dende ein, auf der Ebene von Assistenzkräften. Innerhalb von fünf Jahren hat die Mehrzahl einen Leitungsposten, z. B. Leiter/in Einkauf, einige werden bereits nach zwei Jahren Berufserfahrung Führungskraft. Abhängig vom jeweiligen Ressort variieren die möglichen Karrierewege, insbesondere im IT-Bereich sind es häufig auch Expertenstellen, die angestrebt werden. Im Vergleich zu externen BAs liegen Einstiegsgehalt und -position in etwa deckungsgleich (3000 Euro), allerdings entfällt für die dual Studierenden die Einarbeitungszeit, weshalb diese schneller aufsteigen können, was auch mit höheren Gehältern verbunden ist.

Insgesamt wird eine Verschiebung weg von der Ausbildung/Aufstiegsfortbildung zum/r Fachwirt/in hin zum dualen Studium gesehen. Hier werden die alten Qualifikationen ersetzt und es kommt zu Verdrängungen, insbesondere aufgrund gestiegener inhaltlicher (technischer) Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Ausschlaggebend sind zudem die Ambitionen des Nachwuchses, möglichst einen akademischen Titel zu erlangen und nicht nur einen Ausbildungsabschluss anzustreben. In den letzten Jahren hat sich mehr und mehr ein Bewerberproblem bezüglich gut qualifizierter Schulabgänger/innen entwickelt, sodass die Plätze für Ausbildungsberufe z. B. zum/r Groß- und Außenhandelskaufmann/frau geöffnet wurden für ein duales Studium.

Ein standardisiertes Masterprogramm existiert nicht, aber im Einzelfall wird mit denen, die weiter studieren möchten, ein gemeinsamer Weg entwickelt. Grundsätzlich gilt allerdings die Losung, dass nach dem Bachelor zunächst eine betriebliche Praxiszeit sich anschließen soll und später aufgrund einer inhaltlichen Spezialisierung ein Master, im Idealfall berufsbeleitend, angestrebt werden soll. Generell wird eine Zunahme von Weiterbildungswünschen insbesondere mit dem Ziel akademischer Abschlüsse in den vergangenen Jahren festgestellt, vorangetrieben durch gestiegene Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter/innen und auch einer Veränderung des Rekrutierungsverhaltens der Betriebe.

L.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Der Betriebsrat spricht die dual Studierenden in der gleichen Weise an wie die normalen Auszubildenden und erlebt diese auch mit demselben Habitus. Allerdings wenden sich die Studierenden seltener mit Fragen oder Problemen an die betriebliche Interessenvertretung. Aufgrund des Altersunterschieds zu den normalen Auszubildenden sind sie in der Lage, Probleme allein zu lösen bzw. im direkten Austausch mit den Fachvorgesetzten bzw. den Ausbildungsverantwortlichen. Insgesamt sind die Ausbildungsbedingungen auch in Absprache mit dem Betriebsrat zentral sehr gut geregelt,

sodass wenig Probleme entstehen. Hier zeigen sich die Vorteile eines Großbetriebes.

Fallstudie M

M.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Beim Fallbetrieb M handelt es sich um einen Standort eines Unternehmens im Verarbeitenden Gewerbe in einer westdeutschen Großstadt. In seinem Produktbereich hat das Unternehmen einen Marktanteil von über 90 Prozent weltweit. Am Produktionsstandort sind zwischen 1.001 und 5.000 Beschäftigte angestellt, wovon etwa zwei Drittel in der Fertigung mit oder ohne Facharbeiter-Abschluss beschäftigt werden. Im Entwicklungsbereich sind Akademiker/innen und in der Verwaltung sowohl Akademiker/innen als auch beruflich Gebildete beschäftigt.

Die Geschäftsführung ist auf Grund der Praxisorientierung und der kurzen Einarbeitungszeit überzeugt von dem dualen Modell. Jährlich werden etwa 20 dual Auszubildende und fünf bis sechs duale Studierende neu eingestellt. Eine Beteiligung findet seit etwa 2003, 2004 an ausbildungsintegrierenden Studiengangmodellen der Fachrichtungen Maschinenbau und Elektrotechnik einer Hochschule vor Ort statt. Zum Befragungszeitpunkt wird die Fachrichtung Betriebswirtschaftslehre nicht angeboten, da der Fachkräftebedarf hier nicht gegeben ist.

Bevorzugt werden Abiturient/inn/en aus dem eigenen Bundesland, vom allgemeinbildenden Gymnasium, mit 13er-Abitur sowie mindestens guten Noten in Mathematik und Physik zum Bewerbungsverfahren zugelassen. Die Schulnoten als Kriterium heranzuziehen zahlt sich aus. Bislang gab es keine Abbrecher/innen in ingenieurwissenschaftlichen Studien.

Während im Facharbeiterbereich kaum Personalbedarf besteht, steigt er durch eine geplante Umsatzsteigerung sowie Unternehmenszukäufe im Ingenieursbereich an. Eine Nachfolgeplanung erfolgte zum Befragungszeitpunkt erstmalig.

M.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Während ihres fünf- oder fünfteinhalbjährigen Studiums lernen die dual Studierenden die wichtigsten großen Bereiche, in denen sie später eventuell angestellt werden, sowie einige angrenzende Bereiche, z. B. Qualitätsentwicklung und -sicherung, kennen. Praxis- und Theoriephasen finden semesterweise im Wechsel statt. In den ersten beiden Semestern sind die Studierenden ausschließlich im Unternehmen und erlernen Grundlagen ihrer Ausbildungsberufe in der Metallverarbeitung bzw. der Elektrotechnik. Berufsschulunterricht erhalten sie in den Praxissemestern zwar nur in ver-

kürzter Form mit einem Tag pro Woche, allerdings in eigenen Klassen der Berufsschule. Im dritten und vierten sowie in den letzten Semestern sind sie ausschließlich an der Hochschule.

Da die dual Studierenden einen Praktikantenvertrag und keinen Ausbildungsvertrag nach BBiG mit dem Unternehmen haben, absolvieren sie ihre IHK-Prüfung als externe Prüflinge. Den betrieblichen Auftrag hierbei verbinden sie in der Regel thematisch mit ihrer Bachelorarbeit. Diese fertigen sie meistens in dem Bereich an, in dem sie auch übernommen werden sollen.

Die Vergütung beträgt im ersten Ausbildungsjahr etwa 950 bis 980 Euro, in den darauffolgenden über 1.000 Euro. Der Urlaubsanspruch beträgt 20 Tage im Jahr, wobei in den Semesterferien Anwesenheitspflicht im Unternehmen besteht.

M.3 Übergang Studium – Beruf

Laut Betriebsvereinbarung müssen 20 Ausbildungs- und Studienabsolvent/inn/en jährlich übernommen werden. Von etwa 20 bis 25 dualen Bachelorabsolvent/inn/en seit Beteiligungsbeginn wurden bislang nur zwei, und diese auf eigenen Wunsch hin, nicht übernommen. Es gibt keine Verpflichtung, nach dem Studienabschluss im Unternehmen zu bleiben. Duale Absolvent/inn/en, die aus eigenem Wunsch das Unternehmen verließen, möchten ihren Master in Vollzeit machen bzw. werden vom Unternehmen nicht bei diesem Vorhaben unterstützt.

Wenn absehbar ist, wann die Bachelorarbeit geschrieben wird, schaut sich die Ausbildungsleitung bereits nach offenen Stellen im Unternehmen um und macht gemeinsam mit den Bereichsleitungen oder Ingenieur/inn/en, die die Studierenden kennengelernt haben, die Personalabteilung auf die angehenden dualen Absolvent/inn/en aufmerksam. Diese müssen sich dann dennoch auf Stellenausschreibungen bewerben, die teils innerbetrieblich, teils auch extern ausgeschrieben sind. Ein Einstieg ist sowohl an nationalen als auch globalen Standorten möglich.

Ein Anteil von 70 bis 80 Prozent der Absolvent/inn/en steigt in Entwicklungsabteilungen als Entwicklungs-Ingenieur/in oder in der Konstruktionsabteilung als Maschinenbau-Ingenieur/in ein. Einstiege sind auch in der Qualitätsabteilung oder der Arbeitsvorbereitung möglich. Das Einstiegsgehalt liegt bei etwa 45.000 bis 50.000 Euro im Jahr.

M.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Die ersten dualen Bachelorjahrgänge haben ihr Studium etwa acht, neun Jahre vor dem Befragungszeitpunkt abgeschlossen. Ihre Berufswege sind sehr individuell verlaufen. Ein Teil der Absolvent/inn/en arbeitet im Vertriebsbüro, teilweise verbunden mit temporärem Auslandsaufenthalt. Der interne globale Stellenmarkt des Unternehmens kann von Bedeutung für den Karriereweg sein.

„Das ist eine Grundvoraussetzung auch, dass man mobil ist und da auch bereit ist, interkulturell zu agieren.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Generell stehen im Unternehmen nur begrenzt Stellen mit Teamverantwortung zur Verfügung. Einige Absolvent/inn/en haben das Unternehmen nach fünf oder sechs Jahren verlassen, da sie „nicht diese Karrierewege mit Teamverantwortung und mit weiterführenden Aufgaben erstmal bekommen haben, wie sie sich das gerne gewünscht hätten.“ (Ausbildungsleitung)

Bei Aufstiegen kann die Rolle des Vorgesetzten entscheidend sein. Ein/e Absolvent/in trat eine Stelle als Assistenz der Geschäftsführung an und erreichte dann schnell eine leitende Position im Vertrieb. Drei Jahre später verließ er/sie das Unternehmen um zu promovieren. Eine Rückkehr ist zum Befragungszeitpunkt unklar, es besteht aber Kontakt.

„Wir hatten einen Sonderfall, den Herrn NACHNAME, war ein dualer Student/Wann war der fertig geworden? Vor fünf Jahren? Vor sechs Jahren ist der – glaube ich – fertig geworden. Der hat hier allerdings schon Karriere gemacht. Der hat zur richtigen Zeit auf das richtige Pferd gesetzt, ist – wie gesagt – als/direkt nach seinem dualen Studium/kurze Zeit war er noch in der Qualitätsabteilung, hat sich dann aber innerbetrieblich beworben auf die Assistenz der Geschäftsführung, wo der dann die ganzen anderen Sachen beigebracht bekommen hat, also weniger das Maschinenbaumäßige, sondern mehr das Drumherum – die Geschäftsführungstätigkeiten –, und ist dann auch als Leiter einer Produktgruppe wieder in eine Vertriebsposition gekommen.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Etwa ein Drittel der Absolvent/inn/en absolviert ein Masterstudium, obwohl aus Unternehmenssicht keine Notwendigkeit für diesen Abschluss besteht. Aus Sicht der Ausbildungsleitung reicht der Bachelorabschluss „für das Tagesgeschäft“, bzw. für einen erfolgreichen Einstieg aus. Zudem erhalten Master- und Bachelorabsolvent/inn/en gemäß geltendem Tarifvertrag dasselbe Entgelt.

„Es kann natürlich sein, aus dem Arbeitsprozess heraus, dass ich dann vielleicht noch Führungsverantwortung, Teamleiter-Stelle oder in eine andere Richtung wechsle, kann es dann natürlich schon sein, dass irgendwann ein Master erforderlich ist, aber von dem ERA¹⁵-Entgelt gibt es keine Unterscheidung zwischen ei-

15 Entgeltrahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie

nem Bachelor, einem Master. Die kriegen alle E9. Die haben alle die gleiche Eingruppierung; geht vielleicht nachher noch ein bisschen schneller nach oben, aber das Grundentgelt ist erstmal das gleiche.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Teilweise bevorzugen es allerdings Führungskräfte, insbesondere wenn diese selbst einen Diplom-Ingenieur-Abschluss haben, Master- anstatt Bachelorabsolvent/inn/en einzustellen.

Bislang haben zwei Absolvent/inn/en ihren Masterabschluss extern in Vollzeit erlangt, die anderen haben an verschiedenen Hochschulen mit unterschiedlichen Modellen studiert. Mit Vollzeit-Studierenden werden Werkstudenten-Verträge abgeschlossen, um den Kontakt aufrecht zu erhalten und somit die Chance zu erhöhen, dass sie auch nach dem Abschluss im Unternehmen verbleiben.

Die Berufswege dualer und externer Bachelorabsolvent/inn/en unterscheiden sich nicht. Bachelorabsolvent/inn/en und beruflich Gebildete außerhalb der Verwaltung werden unterschiedlich eingesetzt. Aus Sicht der Ausbildungsleitung ist es teilweise so, dass auch Techniker/innen auf bestimmte Positionen hin entwickelt werden könnten, die bislang von Bachelorabsolvent/inn/en besetzt werden. Im kaufmännischen Bereich hingegen gibt es häufiger auch beruflich Gebildete etwa in Führungspositionen.

„Wir hatten auch unsere ehemalige Personal-Chefin/da hatte ich auch mal die eine oder andere wirkliche Diskussion mit ihr gehabt und gesagt: Wir müssen auch mal Chancen, nicht immer vielleicht nur den Bachelor, sondern vielleicht auch irgendeinem Meister [...] irgendeinem guten Facharbeiter geben, um möglicherweise in eine Ingenieursstelle hineinzurutschen, oder in eine weiterführende Stelle. Da müssen wir immer so ein bisschen drücken und puschen und sagen: ‚Hier. Achtung. Gebt auch mal den Leuten, Facharbeitern, Chancen, und habt nicht nur immer dieses Ingenieursdenken drin‘, weil teilweise sehe ich schon Ingenieure in Stellen, wo ich sage: Mein Gott. Wo ist da hier der Anspruch. Ja? Das kann/also jeder Dahergelaufene könnte das genauso machen – irgendwelche Dauerläufe betreuen, irgendwelche Messungen machen et cetera pp.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

M.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Auszubildenden und Studierenden liegt bei 50 bis 60 Prozent. In der Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) ist kein dual Studierender. Explizit hat sich die JAV noch nicht näher mit dem dualen Studium auseinandergesetzt. Sie kümmert sich eher um zwischenmenschliche Themen und die Integration neuer Auszubildender und Studierender in den Betrieb. Kontakt zu dual Studierenden besteht dennoch regelmäßig während der Praxisphasen, da keine Trennung zwischen Studierenden und Auszubildenden besteht.

Hauptthema der Interessenvertretung im Kontext des dualen Studiums ist die Vertragssituation.

„Das Ganze ist auch nicht tarifwirksam – auch wieder die Besonderheit. Also, die hängen nicht unter den Tarifverträgen. Das ist unserem Betriebsrat immer so ein bisschen ein Dorn im Auge, weil die wenig Zugriffsmöglichkeiten auf die Dualen haben, weil die ja nur Praktikantenverträge haben in dem Sinne, und nicht tarifwirksam sind.“ (Jugend- und Auszubildendenvertretung)

Der Betriebsrat bringt das Thema in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber ein, aber generell „gibt es wahrscheinlich auch dringendere Themen so, als momentan jetzt die Dualen.“ (Jugend- und Auszubildendenvertretung).

Fallstudie N

N.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Die Fallstudie N ist im Wirtschaftsbereich Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen anzusiedeln. Bei dem vorliegenden Fall handelt es sich um eine Klinik mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 5.001 und 10.000. Es existiert eine eigene Krankenpflegeschule und darüber hinaus kooperiert das Klinikum sowohl für die Ausbildung als auch das duale Studium im Gesundheits- und Krankenpflegebereich für Praxiseinsätze im Klinikalltag mit weiteren städtischen und konfessionellen Krankenpflegeschulen. Allerdings sind die Lehrpläne der hauseigenen Berufsfachschule für die Organisation des gesamten Ablaufs maßgeblich.

„Und insofern ist es so, dass sich die Schulen schon auch regelmäßig treffen und so in grundlegenden Fragen auch abstimmen, aber, dass die Gastschulen sozusagen sich schon weitgehend aber auch den Lehrplänen und den Schuleinsatzplänen der Schule hier am Campus unterwerfen.“ (Personalverantwortliche/r)

Zwischen allen Kooperationspartnern bestehen feste Kooperationsvereinbarungen, die die Zusammenarbeit beim dualen Studium regeln. Insgesamt bietet der Betrieb 180 Ausbildungsplätze in den Bereichen Gesundheits- und Krankenpflege an. Pro Jahr werden 60 Auszubildende eingestellt, davon sind 20 dual Studierende. Es gibt noch andere Ausbildungsgänge wie beispielsweise Physiotherapie, die auch als duales Studium absolviert werden können. Allerdings beziehen sich die weiteren Analysen der Fallstudie nur auf den Bereich Gesundheits- und Krankenpflege und das daran angeschlossene Pflegestudium, da die interviewten Personen der Pflegedirektion keine qualifizierten Aussagen über die anderen Fachbereiche machen konnten.

Der duale ausbildungsintegrierende BA-Studiengang „Pflege dual“ mit gerontologischem Schwerpunkt, den die staatlich anerkannte katholische Fachhochschule XY in Kooperation mit ortsansässigen staatlich anerkannten oder staatlichen Berufsfachschulen, der befragten Klinik und weiteren Kliniken anbietet, hat eine Regelstudienzeit von 9 Semestern (4,5 Jahren) einschließlich der Bachelorarbeit. Er verläuft parallel zur Berufsausbildung als Gesundheits- und Krankenpfleger/in oder Altenpfleger/in und ist mit den Ausbildungsinhalten eng verzahnt. Der Beginn des Studiums erfolgt immer im Wintersemester. Während der ersten 6 Semester werden parallel zum Studium unter Berücksichtigung des Krankenpflegegesetzes und des Bundesaltenpflegegesetzes eine Berufsausbildung in den benannten Ausbildungsgängen erworben und mit der staatlichen Prüfung abgeschlossen.

Tabelle N.1: Studienmodell

1. Semester	Praxisphasen: Im ersten Ausbildungsjahr (1. und 2. Sem.) ein Praxisblock min. 6 Wochen, ab dem 2. Ausbildungsjahr (3.– 6. Sem.) Praxisblöcke von ca. 4 – 6 Wochen. Studienphasen: Vom 1. bis 4. Semester Blockwochen an der Hochschule; 5. und 6. Sem. Studientage an der Hochschule => insgesamt 1 Woche an der Hochschule. Fachschulphasen: pro Semester ein Fachschulunterrichtsblock von ca. 2 Wochen (insgesamt 6 Praxismodule im Studium). Praxisphasen, Studienphasen und Fachschulphasen im block- weisen Wechsel. Praxisprojekt im 6. Semester
2. Semester	
3. Semester	
4. Semester	
5. Semester	
6. Semester	
Staatliches Examen zur/m Gesundheits- und Krankenpfleger/in bzw. zur/m Alten- pfleger/in	
7. Semester	Vollzeitstudium (So konzipiert, dass die dual Studierenden in diesen 1,5 Jahren bereits in Teilzeit (50 Prozent) in ihrem Beruf arbeiten)
8. Semester	
9. Semester	

Quelle: Eigene Darstellung

Die Praxisphasen während der ersten 6 Semester sind gesetzlich festgelegt und werden in ihrem zeitlichen Ablauf von den Berufsfachschulen koordiniert. Leistungen im Rahmen von Modulprüfungen in den beiden benannten Ausbildungsberufen an staatlich anerkannten oder staatlichen Berufsfachschulen, mit denen eine Kooperationsvereinbarung geschlossen wurde, werden auf sechs Theoriemodule sowie als Äquivalent zum praktischen Studiensemester auf sechs Praxismodule mit jeweils 30 ECTS-Kreditpoints angerechnet. Bedingung im Rahmen des Krankenpflegegesetzes ist, dass Auszubildende und dual Studierende gleichermaßen 2.500 Praxisstunden während ihrer Ausbildungszeit absolvieren.

Eingerichtet wurde der hier skizzierte duale Studiengang, um einerseits dem Trend hin zu einer Akademisierung im Pflegebereich und steigenden Qualifikationsanforderungen gerecht zu werden. Andererseits soll dieses Angebot die Attraktivität des Berufs vor dem Hintergrund eines extremen Pflegenotstands steigern.

Die Auswahl der dual Studierenden liegt in den Händen der Berufsfachschulen. Voraussetzung ist eine Hochschulzugangsberechtigung. Theoretisch hätte die Pflegedirektion ein Mitspracherecht bei der Rekrutierung der Auszubildenden, macht davon jedoch keinen Gebrauch. Bekommen die Bewerber/innen einen Ausbildungsvertrag, haben sie automatisch auch Anrecht auf einen Studienplatz. Generell bewerben sich die dual Studierenden separat. Es kommt aber häufiger vor, dass die Bewerber/innen im Erstgespräch feststellen, dass sie ein duales Studium machen möchten. Dann

kommt es zusätzlich zum regulären Assessmentverfahren noch zu Einzelgesprächen, bei denen die Intentionen und Motivationen der Bewerber/innen noch einmal genauer durchleuchtet werden. Ein Numerus Clausus wird bisher nicht verlangt. Im Durchschnitt haben die Kandidat/inn/en Noten im Fachabitur bzw. Abitur von 2,4 bis 2,6. Die befragte Berufsfachschule vergibt jährlich 15 bis 17 Studienplätze. Pro Jahrgang brechen ca. zwei Studierende das Studium ab.

N.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Die Praxisphasen sind so angelegt, dass sowohl dual Studierende aus der eigenen Berufsfachschule als auch dual Studierende aus anderen kooperierenden Berufsfachschulen in den betrieblichen Ablauf integriert werden. Es gibt regelmäßigen Austausch zur Qualitätssicherung der praktischen und theoretischen Ausbildung zwischen den Kooperationspartnern. Die Praxisplanung erfolgt in Abstimmung zwischen der hauseigenen Berufsfachschule, den kooperierenden Berufsfachschulen, der staatlich anerkannten katholischen Fachhochschule und den für die Ausbildung zentralen Abteilungen der Klinik. Die konkreten Einsätze der dual Studierenden und die gesamte Ausbildung koordinieren und organisieren die Berufsfachschulen, da über diese auch die Ausbildungsvergütung erfolgt.

Während der ersten 6 Semester orientieren sich die Praxiseinsätze am Ablauf im Studium. Die Studierenden durchlaufen verschiedene Abteilungen innerhalb der Klinik und müssen laut Krankenpflegegesetz insgesamt 2.500 Praxisstunden aufweisen, wie die Auszubildenden. Die hauseigene Berufsfachschule gibt die Einsatz- und Schichtzeiten in Absprache mit den Stationen vor. Diese dauern in der Regel vier bis sechs Wochen auf einer Station. Die dual Studierenden haben eine regelmäßige Schicht und einen wöchentlichen rhythmischen Schichtwechsel. An den Wochenenden arbeiten sie nicht. Die dual Studierenden, die einer kooperierenden Berufsfachschule angehören, werden nur in bestimmten Abteilungen der Klinik eingesetzt und absolvieren weitere Praxiseinsätze in anderen Krankenhäusern. Mit Abschluss im Ausbildungsberuf verlassen sie die Berufsfachschulen und sind vom dualen Studium her ausschließlich an der Fachhochschule verortet. Sie erhalten einen tariflich geregelten Ausbildungsvertrag (TVöD) und haben dieselbe Vergütung wie die Auszubildenden. Das Ausbildungsgehalt wird durch das Kultusministerium finanziert und von den Berufsfachschulen an die Auszubildenden gezahlt.

N.3 Übergang Studium – Beruf

Im 7. und 8. Semester ist das Studium so konzipiert, dass die dual Studierenden bereits in Teilzeit (50 Prozent) als Gesundheits- und Krankenpfleger/innen in der Klinik arbeiten. Im 9. Semester sind sie kaum noch an der Fachhochschule, schreiben ihre Bachelorthesis und gehen ihrem Beruf nach. Somit verläuft der Übergang vom Studium in den Beruf fließend, da die dual Studierenden wie bereits erwähnt in den letzten drei Semestern in Teilzeit mit einer 50 Prozent-Stelle in der Klinik angestellt sind und alle Tätigkeiten übernehmen wie die Absolvent/inn/en einer Ausbildung. Sie erhalten die gleiche Vergütung und werden dieser Berufsgruppe auch nach Abschluss des Studiums zugeordnet. Damit ist die Übernahme in der Regel gesichert. Es existieren bisher keine weiteren besonderen Übernahmeregelungen oder Betriebsvereinbarungen für die Absolvent/inn/en.

Die Klinik ist an einer besonderen Förderung der Studierenden und der Absolvent/inn/en dualer Studiengänge interessiert und unterstützt sie daher mit zusätzlichen Fortbildungstagen, die während der Studienzeit und auch danach genommen werden können. Es werden auch monetäre Anreize geschaffen, indem sie Zuschläge für die Durchführung von Studien bekommen.

„Auch mit dem Bachelor – das wollte ich vorhin sagen –, wir unterstützen das schon, ja. Also die kriegen alle eine gewisse Summe an Fortbildungstagen, auch für das Studium, im Jahr oder pro Semester und auch viele, die monetäre Anreize bzw. Zuschläge von uns aus dann bekommen, ja, wenn sie Studien machen wollen. Das bekommen sie schon. Also, wir wollen das ja auch. Und sehen aber trotzdem, dass wir nicht allzu viele zumindest freistellen können.“ (Personalverantwortliche)

N.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Eine konkrete Personalplanung für die Absolvent/inn/en existiert bisher nicht. Es ist derzeit nicht vorgesehen, dass sie unmittelbar in einer Leitungsfunktion einsteigen. Ihr Tätigkeitbereich erstreckt sich im Kern nach wie vor auf der Station im Pflegebereich. Das soll auch so bleiben, da für die Ausübung dieses Berufs ein hohes Maß an praktischem Erfahrungswissen notwendig ist.

Allerdings gibt es Überlegungen, ihnen zusätzliche Zeiten für die Durchführung von Projekten oder Studien einzuräumen oder sie gezielt in der Praxisanleitung für die neuen Studierenden einzusetzen. Der Bereich des Qualitätsmanagements ist perspektivisch gesehen ein weiteres Tätigkeitsfeld für die Absolvent/inn/en.

Eine gezielte Personalentwicklung ist derzeit nicht möglich, da die Pflegedirektion keine genauen Kenntnisse über die Anzahl von Absolvent/inn/en von dualen Studiengängen und weiterführenden Studiengängen

nach Abschluss einer Ausbildung hat. Die Akzeptanz von „studierten“ Pflegekräften ist noch nicht so stark ausgeprägt, was dazu führt, dass die Mitarbeiter/innen teilweise gar nicht sagen, dass sie studiert haben.

Als eine wesentliche Kompetenz der Absolvent/inn/en wird das „Hinterfragen“ genannt, was nach Ansicht der Interviewten aufgrund einer tieferen Beschäftigung, mit bestimmten Thematiken wie Expertenstandards auf Basis der Pflegeforschung und des wissenschaftlichen Arbeitens erlernt wird.

Im Hinblick auf die mögliche Teilnahme an einem Masterstudium ist festzuhalten, dass aus Sicht der Interviewten bei den Absolvent/inn/en schon der Wunsch besteht, sich dahingehend weiter zu qualifizieren. Zur Unterstützung und Umsetzung gibt es in der Klinik kein konkretes Konzept.

N.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Leider kam das vereinbarte Interview mit dem Personalrat nicht zustande. Daher können hierüber nur sehr eingeschränkt Aussagen gemacht werden. Nach Einschätzungen der Pflegedirektion existieren keine konkreten Absprachen mit dem Personalrat im Hinblick auf das Thema duales Studium.

„Im Personalrat gibt's ..., es gibt Jugendvertretungen, wo Schüler ja auch aus der Krankenpflegeschule auch dabei sind. Aber, dass da ein Austausch stattfindet, speziell zu diesem Thema oder mit Hochschulen, das wäre mir neu. (überlegt) Würde mich da auch festlegen wollen, dass das nicht der Fall ist, weil, das hätte mir die Frau XY schon mal gesagt.“ (Personalverantwortliche/r)

Fallstudie O

O.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Das Unternehmen in Fallstudie O ist dem Wirtschaftszweig Verkehr und Nachrichtenübermittlung zugeordnet. Das Unternehmen hat insgesamt 1.800 Beschäftigte. Der Anteil der gewerblich Beschäftigten liegt bei etwa 600. Ausgebildet wird überwiegend im gewerblichen Bereich, da es im kaufmännischen Bereich Rekrutierungsprobleme gab. Dies war auch einer der Gründe, das duale Studium anzubieten (IT-Kaufmann/-frau). Das duale Studium löste auch die zuvor übliche zentrale Beamtenausbildung für qualifiziertes Personal ab (neben einem Traineeprogramm). Angestrebt wurde eine Kompatibilität gut ausgebildeter Studierender und den besonderen Belangen des öffentlichen Dienstes, die sollte durch die Ausbildung im eigenen Hause, orientiert an den betrieblichen Bedarfen, realisiert werden. Mit der Ausgründung wurde im Unternehmen der eigene Bereich „Personalentwicklung“ neu aufgebaut. Hier wurden sinnvolle Varianten zur Nachwuchsförderung gesucht und Traineeprogramme als Einstiegsmöglichkeiten auf der einen Seite und duale Studienangebote auf der anderen Seite entwickelt. Das duale Studium hat sich als Erfolgsmodell erwiesen und wird von der Mehrzahl der Fachbereiche positiver als andere Ausbildungs- bzw. Fortbildungswege bewertet.

Ausgebildet wird in zwei Bereichen, zum einen Ingenieur/innen/e und zum anderen IT-Fachleute. Das Verhältnis von Bewerbungen zu angebotenen Ausbildungsstellen, liegt etwa bei 15 bis 20 zu 1, je nach Fachbereich unterschiedlich. Für die Fachrichtung BWL-Studiengänge ist die Zahl der Bewerbungen i. d. R. größer als für die ingenieurwissenschaftlichen Studienfächer. Das große Interesse seitens der Bewerber/innen ist hauptsächlich begründet durch die Erwartung einer sicheren Beschäftigung nach Studienende. Kooperationspartner sind zwei private Hochschulen, die technische und wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge anbieten. Der Kontakt zu diesen Hochschulen ist sehr unterschiedlich und abhängig vom Engagement der einzelnen Lehrenden, da es keinerlei Verträge oder schriftliche Kooperationsvereinbarungen mit diesen gibt. Die Verantwortlichen der Hochschulen wurden zu Beginn der Kooperation in das Unternehmen zu einem Austauschgespräch eingeladen, weitere Strukturen zur Koordinierung der Lernphasen und -inhalte existieren nicht. In einem klassischen Blockmodell wechseln sich mehrmonatige Phasen in der Hochschule mit solchen in der betrieblichen Praxis ab. Begonnen wurde mit zwölf Studierenden pro Jahr, langsam stellt sich eine Sättigung ein und die Zahlen gehen etwas zurück.

O.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Organisation und Standards der Umsetzung des dualen Studiums im Unternehmen O sind in einem mit der Interessenvertretung abgestimmten Papier schriftlich fixiert und erhalten damit eine hohe Verbindlichkeit. Die Planung der Praxisphasen soll ein Jahr im Voraus zwischen den dual Studierenden und der/m jeweiligen Betreuer/in abgestimmt werden, die Grundlage hierzu bieten nach Fachrichtungen spezifisch entwickelte Rahmenpläne. Um eine permanente Transparenz hierüber herzustellen, werden diese Pläne in ein internes „Nachwuchsportal“ online gestellt. Zu Beginn der Praxisphasen findet auf der Grundlage des Planungsleitfadens ein Auftaktgespräch zwischen Betreuer/inne/n und Studierenden statt und zum Ende der jeweiligen Praxiseinsätze ein Feedbackgespräch. Zur Vorbereitung der Betreuer/innen, insbesondere bei erstmaliger Übernahme eines dualen Studierenden zur Ausbildung, werden diese in Informationsgesprächen mit der Thematik vertraut gemacht und erhalten schriftliche Materialien zum Konzept und eine Checkliste zu allen zentralen Punkten der Betreuung. Die dual Studierenden berichten regelmäßig in einer Runde unter Beteiligung der Betreuer/innen und anderen dual Studierenden über ihre Praxiseinsätze und präsentieren Projektaufgaben, mit denen sie beschäftigt waren. Zur Kommunikation innerhalb der Gruppe der Studierenden werden gemeinsam mit Trainees Informationsveranstaltungen durchgeführt und Ausflüge organisiert. Die skizzierte Begrüßungs- und Betreuungskultur der dual Studierenden führt zu einer Separierung dieser Ausbildungsgruppe, welche die inhaltlich begründete Distanz zu den übrigen Auszubildenden weiter erhöht.

Die dual Studierenden durchlaufen verschiedene Abteilungen und werden dort in den Ablauf integriert, arbeiten in den Teams an entsprechenden Aufgaben mit. Inhaltlich werden die dual Studierenden sehr zügig bereits mit kleinen Projekten betraut, an denen sie bereits relativ selbstständig arbeiten und worüber sie dann ihrem jeweiligen Vorgesetzten gegenüber berichten. Damit ist gewährleistet, dass sie recht zügig in die bestehenden Arbeitsabläufe eingebunden sind. Neben der praktischen Ausbildung erhalten sie auch unternehmensintern Unterricht, der die theoretische Ausbildung an der Hochschule ergänzt. Regelmäßige, etwa im vierteljährlichen Rhythmus stattfindende Betreuertreffen und auch regelmäßige Treffen mit den Nachwuchskräften vonseiten der Personalentwicklung helfen, Probleme frühzeitig zu erkennen und die Betreuungsqualität zu verbessern bzw. hoch zu halten. In diesen Runden findet ein Austausch zu allen anstehenden inhaltlichen und organisatorischen Fragen statt. Neu mit dem dualen Studium konfrontierte Abteilungen werden beraten, z. B. zum Rahmenplan dieser besonderen Ausbildung, den möglichen Aufgaben für dual Studierende und den Kooperationsbeziehungen mit der Hochschule. Teilweise findet ein inhaltlicher Austausch zwischen den Praxis- und Theoriephasen

statt, und auch Bachelorarbeiten, in einigen Fällen mit unternehmensspezifischen Fragestellungen, werden seitens der Unternehmen mit betreut. Für Prüfungen an der Hochschule werden Freistellungen erteilt.

O.3 Übergang Studium – Beruf

Im Laufe des Studiums werden die zukünftigen Bedarfe aus den Abteilungen auf mögliche Einsatzmöglichkeiten der dualen Absolvent/inn/en versucht abzustimmen. Dabei kommt es allerdings immer wieder zu Fehleinschätzungen bzw. zu einer verspäteten Meldung von Bedarfen. Das führt im Zweifelsfall dazu, dass es keine adäquate Anschlussbeschäftigung nach Studienende gibt. Teilweise werden duale Studienabsolvent/inn/en zunächst auf Stellen für Sachbearbeiter/innen weiterbeschäftigt, bis sich eine adäquate Verwendung für sie ergibt.

In der Bewertung des Personalrats wird die Befristung nach Ende des Studiums sowohl aus Sicht des Nachwuchses als auch aus Sicht des Unternehmens kritisch bewertet. Besteht keine Anschlussverwendung für die dualen Studienabsolvent/inn/en nach ihrem Studium, so laufen die Verträge aus und die dualen Absolvent/inn/en müssen sich auf dem freien Markt um eine Anstellung bemühen. Dies wird als ungleich schwieriger eingeschätzt als die Bewerbungssituation normaler BA-Absolvent/inn/en, deren Ausbildung nicht so stark zweckbezogen auf die Besonderheiten eines Betriebes ausgerichtet sind. Der Personalrat fordert eine passgenauere Planung des Personalbedarfes und ein daran angepasstes Angebot an Ausbildungs- bzw. Studienplätzen. Dies ist wegen der hohen Kosten, mit denen ein duales Studium verbunden ist, auch im Interesse des Unternehmens. Als problematisch stellt sich die Situation der Befristung dar, die für die Dauer des Studiums und eine kurze Übergangsperiode gilt. Aus Sicht des Personalrats wird es kritisch eingeschätzt, dass die Übernahme zunächst nur mit einem befristeten Vertrag erfolgt. Es besteht daher aufseiten der Studierenden zudem ein großes Interesse für einen Verbleib im Unternehmen mit der klaren Erwartungshaltung auf einen sicheren Job, einer der zentralen Gründe für die Wahl dieses Ausbildungsweges.

Anders gestaltet sich die Situation für die fertigen Wirtschaftsinformatiker/innen, die auf dem freien Markt sehr gute Beschäftigungschancen und auch Aussicht auf ein ggf. höheres Gehalt haben. Hier kommen die Bleibe-klauseln aus den Ausbildungsverträgen zum Tragen, die eine Rückzahlung der Studiengebühren oder sonstigen monetären Leistungen bei vorzeitigem Betriebswechsel regeln. Vonseiten der Personalplanung ist angestrebt, möglichst frühzeitig die Bedarfe aus den Abteilungen zu erhalten, um bereits den Studierenden eine Perspektive aufzeigen zu können. Allerdings sind die Erwartungen bei diesen teilweise auch überhöht, was z. B. Leitungspositionen oder Gehaltsvorstellungen angeht. Im Regelfall werden die

dualen Bachelorabsolvent/inn/en auf dem gleichen Niveau und mit dem gleichen Gehalt eingestellt wie die externen Bachelorabsolvent/inn/en, die sich von außen bewerben.

O.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Problematisch gestalten sich die widersprüchlichen Interessen bezüglich des weiteren Werdegangs: Die Erwartungshaltung im Betrieb ist diejenige, dass die dualen Absolvent/inn/en in den Betrieb einsteigen und arbeiten. Die Studierenden selbst möchten teilweise noch einen Masteranschluss anhängen, deutlich häufiger als diejenigen, die als normale BA-Absolvent/inn/en im Unternehmen angefangen haben. Viele steigen allerdings zunächst ein und planen ggf. später und berufsbegleitend noch weiter zu studieren. Diese Pläne werden seitens des Unternehmens auch unterstützt durch die Möglichkeit eines Fernstudiums, durch Freistellungen und Kostenübernahmen. Hierzu gibt es allerdings keinerlei zentrale Regelungen, sondern es wird für den Einzelfall verhandelt und vereinbart in Abhängigkeit vom Fachbereich und den betrieblichen Interessen, jemanden z. B. unbedingt halten zu wollen. Die Entscheidungen dazu werden in den jeweiligen Bereichen gefällt, die das entsprechende Budget zur Verfügung stellen. Insgesamt sind die Karriereerwartungen der dual Studierenden sehr hoch, auch im Hinblick auf einen schnellen Aufstieg bzw. bereits einen Einstieg auf einer Führungsposition, die vonseiten des Unternehmens für 23-Jährige noch nicht vorgesehen sind. Perspektivisch wird der Einsatz auf Führungspositionen auch vonseiten des Unternehmens gesehen, allerdings erst in einer längerfristigen Perspektive.

Zu echten Verdrängungsprozessen zwischen dualen Studienabsolvent/inn/en und anderen Beschäftigtengruppen kommt es im Regelfall nicht. Die völlig unterschiedlichen Werdegänge und damit verbundenen unterschiedlichen Qualifikationen von z. B. Meister/inne/n oder weitergebildeten Techniker/inne/n gegenüber denen mit einem dualen Bachelor lassen eine Konkurrenzsituation nur im Einzelfall entstehen. Eingesetzt werden die dualen Absolvent/inn/en in Bereichen, in denen das theoretische Know-how der Azubis nicht ausreicht, es sich aber nicht umso komplexe Aufgaben handelt, dass ein Masterabschluss notwendig ist. Insofern werden die dual Studierenden als eine Ergänzung der bisherigen Kompetenzprofile gesehen.

O.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Über Ablauf und Gestaltung des dualen Studiums im Unternehmen gibt es eine Betriebsvereinbarung, in der u. a. Präsenzzeiten im Betrieb, Urlaubszeiten und Beschäftigungsdauer geregelt sind. Bestrebungen vonseiten des Personalrates, diese zu ändern und unbefristete Übernahmen zu vereinbaren, sind bisher fehlgeschlagen. Einer der zentralen Gründe liegt in der durch Stellenabbau gekennzeichneten Situation im Betrieb, die ebenfalls eine befristete Übernahme von Absolvent/inn/en der dualen Berufsausbildung bedingen und andere Themen vorrangig in den Fokus betrieblicher Interessenvertretung rücken. Eine Perspektive wird in Tarifverträgen gesehen, die über den Betrieb hinausgehen, in denen Regelungen über den Verbleib von dual Studierenden nach Ausbildungsende fixiert werden.

Der Personalrat ist, wie bei allen Bewerbungen im Hause, an den Auswahlverfahren der neuen dual Studierenden beteiligt. In der Regel besteht zwischen Personalrat und dieser Ausbildungsgruppe dann keinerlei weiterer Kontakt. Nur in Ausnahmefällen wenden sich zum Ende des Studiums, wenn das Ende des Vertrages kurz bevorsteht und eine Orientierung am Arbeitsmarkt ansteht, einige dual Studierende an die Mitglieder der Interessenvertretung zu einer Beratung. Auch in einzelnen Problemfällen, wie z. B. bei drohendem Abbruch des Studiums, wird der Personalrat um Unterstützung in einer Vermittlungs- bzw. Verhandlungsrolle gebeten. Es besteht ansonsten offensichtlich kein Bedarf seitens der Gruppe der dual Studierenden, die sich durch die Personalabteilung ausreichend betreut sehen. Hier finden regelmäßige Treffen statt, in denen über Einsatzstellen gesprochen wird und ein Austausch auch über mögliche Probleme stattfindet.

Auch die Auszubildendenvertretung hat keinen Kontakt zu den dual Studierenden, da es zwischen ihren Ausbildungsalltagen nur wenige Berührungspunkte bis hin zu Berührungspunkten der Gewerblichen gegenüber den Studierenden gibt. Der Fokus der Interessenvertretung liegt auf den gewerblich Beschäftigten, aus denen die gewählten Vertreter auch selbst stammen.

Fallstudie P

P.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Fallstudie P ist ein familiengeführter Betrieb des Gastgewerbes in einer Kleinstadt in den neuen Bundesländern. Es sind 21 bis 100 Beschäftigte dort angestellt von denen weniger als die Hälfte einen beruflichen oder hochschulischen Abschluss hat. Teilzeitarbeit, etwa auf 20- oder 30-Stunden-Basis (z. B. im Reinigungsteam), spielt eine Rolle.

Seit etwa zehn Jahren findet eine Beteiligung an praxisintegrierenden Berufsakademie-Studiengängen in der Region mit den Fachrichtungen Event- und Sportmanagement und Tourismuswirtschaft statt. Die Beteiligung wurde durch einen Wechsel der Personalleitung vor sechs Jahren noch einmal intensiviert. Zum Befragungszeitpunkt sind zwei Studierende und 12 dual Auszubildende in fünf Ausbildungsberufen beschäftigt. Die Anstellung der Studierenden erfolgt mit einem vorgegebenen Vertrag der beiden kooperierenden Hochschulen. Die Studienvergütung liegt bei etwa 450 Euro im ersten Studienjahr und 700 Euro im dritten Studienjahr. Sie ist geringer als die Vergütung der dual Auszubildenden, da diese eine stärkere Anwesenheit im Unternehmen haben. Der Urlaubsanspruch beträgt 20 Tage im Jahr.

Das Unternehmen möchte Fachkräfte durch eigene Ausbildungsaktivitäten selbst heranziehen. Trotz grundsätzlicher Nachwuchsprobleme der Branche und Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften durch den etwas abgelegenen Standort in einem sehr kleinen Ort direkt an einer Landesgrenze gibt es jährlich deutlich mehr Bewerber/innen als Ausbildungs- und Studienplätze. Das liegt auch an dem außerordentlichen Engagement der Personalleitung und der Bemühungen und Wertschätzung des eigenen Ausbildungsgeschehens durch das Unternehmen.

P.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Aufgrund der geringen Unternehmensgröße und dem familiären Miteinander der Beschäftigten ist die „Passung“ der Studierenden ins Team von großer Bedeutung bei der Bewerberauswahl. In einem Schnupperpraktikum von zwei Wochen werden Kandidat/inn/en speziell noch einmal daraufhin geprüft sowie in ihrer beruflichen Eignung getestet, indem sie in Bereichen mit besonders intensivem Kundenkontakt eingesetzt werden.

Praxis- und Theoriephasen wechseln im Drei-Monats-Turnus. Während der Praxisphasen des Studiums findet ein Wechsel zwischen allen Berei-

chen statt, um Fertigkeiten und Interessen zu entdecken und um das Unternehmen kennenzulernen. Zudem müssen aufgrund der Unternehmensgröße alle Beschäftigten in der Lage sein, für andere in den Bereichen einzuspringen. Ein wichtiges Ziel des Studiums ist es, sich ins Team und ins Unternehmen einzufinden.

„Das erste Jahr ist eigentlich nur dafür da, das Unternehmen an sich von jeder Facette kennenzulernen und in jedem Bereich schon drin gewesen zu sein.“ (Bereichsleitung)

Im zweiten und dritten Studienjahr wird verstärkt darauf geachtet, wie die Einsatzbereiche mit dem zukünftigen Tätigkeitsbereich vereinbar sind. Hierfür sind insbesondere die jeweiligen Stärken der Studierenden ausschlaggebend.

„Wenn ich natürlich jetzt merke, dass der, also mit dem Service z. B. der das macht, aber, dann setze ich den danach auch nicht noch mal dort ein, sondern ich schaue dann schon in dem zweiten Studienjahr dann: ‚Okay. Das machst du – glaube ich – nicht gut.‘ [...] Dann haben wir jetzt bei der einen z. B. entschieden, die geht komplett in die Social-Media-Marketing-Event-Schiene, weil das einfach ihr komplett liegt und weil sie sich da auch komplett organisatorisch so gut im Griff hat, dass sie das richtig gut macht. Und die andere reserviert und verkauft unser Haus sensationell und geht eher in die Verkaufs-/Rezeptions-Schiene, ne, macht gute/schreibt gute Texte für die Onlineportale, hat das im Blick, weiß dort, wie dort die Zahlen sind, kennt sich mit den Portalen aus. Und das sind so Sachen, das geben wir halt den Studenten auch schon während der BA-Zeit. Also, was manche erst später machen, ne, während sozusagen ihres Jobs dann, machen bei uns die Studenten schon währenddessen.“ (Personalleitung)

In Einzelfällen steht der spätere Tätigkeitsschwerpunkt bereits zum Studienbeginn fest. Zum Beispiel war in einer Bewerbungsphase bereits die Entstehung eines SPA-Bereiches in Planung. Somit war von Studienbeginn an vereinbart, dass der spätere Einsatzbereich der SPA-Bereich sein würde. Der/Die Studierende belegte einen entsprechenden Studienschwerpunkt und auch die Abschlussarbeit befasste sich mit dem Thema. Heute ist der/die Absolvent/in dort Bereichsleitung.

Während des Studiums übernehmen alle Studierenden kontinuierlich immer mehr Verantwortung im Rahmen ihrer Tätigkeiten. Das Einbringen und Umsetzen eigener Ideen wird begrüßt und ermöglicht. Es gibt zudem ein monatliches Feedback zu ihrer Arbeit im Unternehmen. Weiterhin finden zwei Mal im Jahr Exkursionen zu Messen oder anderen Hotels statt, um die Perspektive der Auszubildenden und Studierenden zu erweitern.

Vereinzelt kamen Studierende mit dem abgelegenen Standort oder mit Anforderungen an der Berufsakademie nicht zurecht und haben das Studium aufgegeben. Hier überlegt sich das Unternehmen aktuell, inwiefern das Auswahlverfahren daraufhin optimiert werden kann.

P.3 Übergang Studium – Beruf

Alle dualen Studienabsolvent/inn/en bekommen eine Übernahme angeboten. Die Gespräche hierfür finden „relativ zeitig statt“, sodass Planungssicherheit zur Einstiegsposition für die angehenden Absolvent/inn/en aber auch für das Unternehmen besteht. Nicht immer entsprechen die Einstiegspositionen den Wünschen der Absolvent/inn/en. Allerdings wird allen Beschäftigten die Möglichkeit geboten, sich individuell beruflich weiter zu entwickeln und somit auch den Arbeitsbereich zu wechseln. Vereinzelt werden auch mal Stellen neu geschaffen, um gute Absolvent/inn/en im Unternehmen halten zu können. So wurde etwa eine Projektmanagement-Stelle für eine/n Absolventen/Absolventin mit besonderem Organisationsgeschick entwickelt.

Bei dieser konkreten Stelle liegt das Einstiegsgehalt zwischen 2.000 bis 2.500 Euro brutto im Monat. Generell wird die Vergütung zum Stellenantritt zwischen Arbeitgeber und Absolvent/in verhandelt.

P.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Allen Beschäftigten wird die Möglichkeit geboten, sich individuell beruflich weiter zu entwickeln. Hilfreich hierbei ist, dass durch die Unternehmensgröße der Entscheidungs- und Gestaltungsraum der einzelnen Mitarbeiter/innen als sehr eigenverantwortlich charakterisiert werden kann.

„Und somit konnte ich auch immer mich weiterentwickeln im Unternehmen – ich glaube, das war ganz wichtig – und habe, ja, nie die Lust verloren, sondern, es war immer eine Herausforderung; haben vieles verändert über die Jahre, vieles ausprobiert, und ich denke, das ist auch ganz wichtig für mich, dass man auch selber Dinge entscheiden darf. Und man muss natürlich dann auch dahinterstehen, auch mit den Konsequenzen. Aber das hat mich auch bewogen eigentlich, in so einem familiengeführten Haus zu bleiben, was zwar recht groß ist, aber trotzdem ist die Kommunikation relativ einfach im Vergleich zu einer großen Kettenhotellerie z. B. ne, wo man vielleicht den großen Chef einmal bisher gesehen hat und gewisse wichtige Dinge auch schwierig sind, einfach abzustimmen oder durchzusetzen.“ (Bereichsleitung)

Auf Weiterbildung wird großen Wert gelegt, etwa durch Inhouse-Veranstaltungen mit externen Trainer/inne/n, Fahrten zu Messen und Schulungen sowie Lesen von Fachliteratur. Um gute Beschäftigte zu binden, werden zusätzliche Möglichkeiten wie etwa Sabbaticals oder Auslandsaufenthalte mit Home-Office angeboten.

Zur Übernahme von Führungsaufgaben werden eher Berufsakademie-Absolvent/inn/en als Ausbildungsabsolvent/inn/en herangezogen, weil diese sich schneller dorthin entwickeln lassen. Zum Befragungszeitpunkt möchten zwei dual Auszubildende mit allgemeiner Hochschulreife ein Stu-

dium an der Berufsakademie anschließen. Sie werden bevorzugt die nächsten freien Studienplätze belegen können.

Das Masterstudium spielt zum Befragungszeitpunkt noch keine Rolle im Unternehmen. Bislang möchte nur ein/e Absolvent/in in Zukunft einen Masterabschluss erlangen. Da Berufserfahrung aus Sicht des Unternehmens wichtiger als formale Abschlüsse für das Besetzen von Positionen ist, wird zwar keine Notwendigkeit hierfür gesehen, dennoch wird das vonseiten des Unternehmens begrüßt. Inwiefern eine Förderung stattfinden kann, ist allerdings zum Befragungszeitpunkt noch unklar.

P.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Es gibt keine betriebliche Interessenvertretung im Unternehmen.

Fallstudie Q

Q.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Fallbetrieb Q ist ein inhabergeführtes Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe in einer Kleinstadt in Westdeutschland. Am Standort sind 501 bis 1.000 der 1.001 bis 5.000 Beschäftigten der Unternehmensgruppe angestellt. Es sind alle Qualifikationsgruppen vertreten. Dieser Fallbericht ist nicht auf Grundlage von Interviewtranskripten, sondern Gesprächsmitschriften angefertigt.

Jährlich werden etwa 15 neue dual Auszubildende angestellt, insgesamt gibt es am Standort zum Befragungszeitpunkt etwa 50 dual Auszubildende. Es werden zwei Studienrichtungen angeboten, wobei es sich um Studien handelt, die vornehmlich selbstorganisiert zusätzlich zu einer Ausbildung absolviert werden können. Es handelt sich also um ein ausbildungsbegleitendes Studienmodell. Dreieinhalb Jahre vor dem Befragungszeitpunkt startete das Studienangebot im technischen Bereich in der Fachrichtung Maschinenbau oder Elektrotechnik (Bachelor of Engineering). Das Angebot der Fachrichtung Wirtschaft im kaufmännischen Bereich ist 2005 aus vormaligen VWA-Angeboten hervorgegangen. Der Studieneinstieg ist sowohl zu Beginn als auch in der laufenden dualen Ausbildung sowie im Anschluss an eine duale Ausbildung möglich. Jährlich entscheiden sich zwischen ein bis drei Auszubildende kaufmännischer Berufe ein Studium zu beginnen. Im technischen Bereich sind es weniger.

Es wird grundsätzlich über den eigenen Bedarf ausgebildet. In Phasen vieler Renteneintritte werden die Ausbildungszahlen noch einmal hochgestuft. Das Auswahlverfahren besteht aus einem Eignungstest, der sich an Schulfächern orientiert, und aus einem Persönlichkeitstest. Besonders wichtig hierbei ist, dass die Bewerber/innen ins Unternehmen passen. Auf kaufmännische Ausbildungsstellen haben sich im Vorjahr teilweise 70 bis 150 junge Leute beworben, auf technische insgesamt etwa 240.

Q.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Starten die Studierenden ihr Studium zum Ausbildungsbeginn haben, sie eine Gesamtausbildungszeit von 3,5 Jahren im kaufmännischen Bereich und 4,5 Jahren im technischen Bereich. Alle Studien werden mit 25 Prozent Präsenzstudium und entsprechend 75 Prozent Selbstlernstudium umgesetzt. Hieraus ergibt sich für die Studierenden eine Arbeitswoche mit 70 bis 80 Stunden. Die Präsenzphasen werden samstags an Hochschulen in der

Region in Klassenstrukturen abgeleistet. Eine inhaltliche oder zeitliche Verzahnung von Ausbildungs- und Studienanteilen findet nicht statt, diese müssen die Studierenden selbst leisten. Auch die Kosten für das Studium von etwa 11.000 bis 16.000 Euro müssen die Studierenden selbst tragen. Durch flexible Arbeitszeiten kann die Freistellung für Klausuren ermöglicht werden und es gibt fünf zusätzliche, unbezahlte Urlaubstage für Studierende, die sie z. B. zur Prüfungsvorbereitung nutzen können. Das Unternehmen stellt Lernmöglichkeiten in den Räumlichkeiten zur Verfügung und es besteht Kontakt zwischen Studierenden und dualen Bachelorabsolvent/inn/en. Die Abschlussarbeiten können sowohl praxis- als auch theoretisch geschrieben werden. Hierfür gibt es ebenfalls Freistellungsmöglichkeiten. Häufig wird thematisch an die Themen der IHK-Prüfung angeknüpft.

Q.3 Übergang Studium – Beruf

Eine Erhebung über den Verbleib dual Auszubildender und Studierender der letzten zehn Jahre aus dem Jahr 2015 zeigte, dass etwa 45 Prozent der Absolvent/inn/en im Unternehmen verblieben sind. Typische Einstiegspositionen und vorgezeichnete Berufswege gibt es für duale Bachelorabsolvent/inn/en nicht. Duale Bachelorabsolvent/inn/en des kaufmännischen Bereiches münden meist in Positionen der Sachbearbeitung ein. Die bisherigen dualen Bachelorabsolvent/inn/en des technischen Bereiches sind nicht im Unternehmen geblieben.

Eine Betriebsvereinbarung regelt, dass die Studierenden eine Übernahmegarantie von sechs Monaten nach dem dualen Ausbildungsabschluss haben, um in dieser Zeit ihr Studium abschließen zu können. Da keine Bindungsklausel besteht, entscheiden sich jedoch einige dafür, ihr Studium in Vollzeit-Form zu beenden.

Sofern sie im Unternehmen verbleiben, lernen sich Studierende und Abteilungen näher kennen, was meist dazu führt, dass Bewerbungsprozesse nach Studienabschluss entfallen. Grundsätzlich können sich Auszubildende, Studierende und Absolvent/inn/en am Standort, an anderen nationalen und internationalen Standorten der Unternehmensgruppe, aber auch auf externe Stellenangebote bewerben. Die Eingruppierung zum Einstieg erfolgt tätigkeitsbezogen nach geltendem Tarifvertrag.

Q.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Intern besteht Unklarheit über die jeweilige Wertigkeit und den Stellenwert der Abschlüsse Bachelor, Master und Diplom. Eine Notwendigkeit zum Master besteht aus Unternehmenssicht allerdings in eher wenigen Positionen, etwa im Marketing oder in Führungspositionen. Der Wunsch einiger Beschäftigten zu einem Masterabschluss bestehe eher, weil diese sich von Mitbewerber/inne/n auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt abheben wollen. Masterstudien können berufsbegleitend absolviert werden, allerdings wird diese Möglichkeit aufgrund des zeitlichen Drucks nur in Einzelfällen genutzt. Zumeist entscheiden sich Bachelorabsolvent/inn/en dafür, einen Masterabschluss in Vollzeit-Form zu erlangen. Anschließend haben sie die Möglichkeit als Externe über Stellenausschreibungen zurück ins Unternehmen zu kommen. Hierbei haben sie gegenüber anderen Bewerber/inne/n Vorteile, da sie das Unternehmen schon kennen und auch in den Abteilungen bekannt sind.

Die Abschlüsse Techniker und Bachelor werden etwa gleichrangig angesehen, wobei Bachelor eher dem Planungshintergrund zugeordnet werden. Da im technischen Bereich aber kaum Bachelor beschäftigt werden, besteht keine Konkurrenz um Stellen. Im kaufmännischen Bereich konkurrieren Bachelorabsolvent/inn/en mit Berufserfahrenen um Positionen in der Sachbearbeitung.

Exemplarisch kann ein Berufsweg eines/einer Industriekaufmann/-frau mit Bachelorabschluss der Fachrichtung Wirtschaft (2010) nachgezeichnet werden. Nach dem Studienabschluss vor etwa sieben Jahren wurde eine Stelle im Innendienst als Nachbesetzung angetreten. Nach einer zusätzlichen Qualifikation im Projekt- und Prozessmanagement ist der/die Absolvent/in mittlerweile in diesem Bereich tätig.

Q.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Unternehmen ist insgesamt eher gering. Innerhalb des Betriebsrates bestehen Differenzen über die Bedeutung der Mitgliederorganisation bzw. einer Gewerkschaftsmitgliedschaft an sich, sodass sich ein Teil der Betriebsräte nicht an Organisationsaktivitäten beteiligt.

Der Organisationsgrad bei den Auszubildenden liegt bei etwa 50 Prozent, wobei gewerbliche Auszubildende eher Gewerkschaftsmitglied sind als kaufmännische. In der Jugend- und Auszubildendenvertretung sind auch Auszubildende, die zusätzlich studieren. Im Betriebsrat ist neben dem

interviewten Mitglied ein weiteres Mitglied, das ein duales Bachelorstudium im Unternehmen absolviert hat.

Betriebsrat und Geschäftsführung halten die aktuelle Umsetzung dualer Studienangebote für optimierungsbedürftig. Neben dem hohen Aufwand wird insbesondere die fehlende Kostenübernahme als Problem gesehen. Seit etwa zwei Jahren wird sich intensiv mit Optimierungsmöglichkeiten auseinandergesetzt. Ziel zum Befragungszeitpunkt ist, dass die Übernahmegarantie nach dem dualen Ausbildungsabschluss von sechs auf zwölf Monate angehoben wird sowie eine anteilige Rückzahlung der Studienkosten von 50 bis 80 Prozent bei einer Durchschnittsnote von mindestens 2,5. Zum Erhebungszeitpunkt stagnieren die Gespräche diesbezüglich allerdings.

Fallstudie R

R.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Beim Fallbetrieb R handelt es sich um das Stammwerk einer mittelständischen Unternehmensgruppe im Verarbeitenden Gewerbe. Am untersuchten Standort in einer ländlichen Region in Westdeutschland sind 251 bis 500 der insgesamt 501 bis 1.000 Beschäftigten angestellt. Der Produktionsbereich umfasst etwa vier Fünftel der Beschäftigten. Hier sind insbesondere Facharbeiter/innen, teilweise auch fachfremd beruflich Gebildete, sowie Meister/innen und Techniker/innen im Einsatz. In der Verwaltung und im Vertrieb sind hauptsächlich Industriekaufleute sowie in einigen Positionen Akademiker/innen angestellt.

Etwa fünf Jahre vor dem Befragungszeitpunkt startete die Beteiligung an einem ausbildungsintegrierenden dualen Studiengang der Fachrichtung „Betriebswirtschaftslehre“ in Kooperation mit der IHK und einer Hochschule. Bislang haben zwei Studierende das Studium durchlaufen. Ein/e Studierende/r absolvierte zum Befragungszeitraum ein ausbildungsintegrierendes Studium der Fachrichtung „Wirtschaftsinformatik“.

Generell besteht im Unternehmen ein hoher Bedarf an Nachwuchskräften in allen Bereichen, wobei es unter anderem durch den ländlichen Standort und die Unternehmensgröße vergleichsweise schwierig ist, geeignete duale Auszubildende und Studierende zu gewinnen. Trotz intensiver Bemühungen, etwa der Teilnahme an Ausbildungsmessen, kann beispielsweise von den jährlich drei bis vier freien dualen Ausbildungsplätzen im gewerblichen Bereich lediglich einer besetzt werden. Das Berufsbild und die Unternehmensgröße scheinen nicht attraktiv für Schulabgänger/innen zu sein. Bewerber/innen sind häufig nicht geeignet. Durch die ländliche Lage ist das Unternehmen für Minderjährige ohne Fahrerlaubnis zudem schwierig zu erreichen.

Da sich im kaufmännischen Bereich kaum noch Schulabgänger/innen mit einem Realschulabschluss bewerben, beginnen zumeist Abiturient/inn/en eine duale Ausbildung zum/zur Industriekaufmann/-frau. Diese haben anschließend allerdings häufig noch einen Studienwunsch oder verlassen das Unternehmen, da sie von der Konkurrenz ein attraktiveres Angebot erhalten haben.

R.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Bei der Umsetzung des Studiums wird eng mit der IHK und einer Hochschule kooperiert. Vorlesungen finden in den Räumlichkeiten beider Kooperationspartner durch Lehrende der Hochschule statt. Zudem gibt es in der Berufsschule eigene Klassen nur für dual Studierende. In den ersten ein- einhalb Jahren nach Studienbeginn bis zum Ausbildungsabschluss Industriekaufmann/-frau durchlaufen die dual Studierenden alle vier Monate eine andere Abteilung. Hierbei wird nicht zwischen Auszubildenden und Studierenden unterschieden. Für jeden Abteilungseinsatz werden Lerninhalte definiert und am Ende der Zeit in der Abteilung erfolgt ein Abschlussgespräch mit der Abteilungsleitung, um Feedback über Soft-Skills und Ausbildungsstand zu geben. Bis zur IHK-Prüfung erhalten die dual Studierenden eine Ausbildungsvergütung von etwa 700 bis 800 Euro netto. Nach ihrem Ausbildungsabschluss erhalten sie etwa 1.500 Euro netto.

„Wenn wir einstellen, dann wissen wir ja noch gar nicht, was in zwei, drei Jahren ist, ob hier eine Position frei ist, welche Position frei ist.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Zum Studienbeginn sind noch keine festen Einstiegspositionen für die angehenden Absolvent/inn/en definiert. Erst im Studienverlauf kristallisiert sich heraus, für welchen Bereich die Studierenden besonders geeignet sind. Beispielweise müssen Beschäftigte im Vertrieb besonders extrovertiert sein.

R.3 Übergang Studium – Beruf

Das Unternehmen hat großes Interesse daran, die dual Studierenden nach ihrem Studienabschluss zu übernehmen, auch wegen der monetären und nicht-monetären Investitionen während des Studiums. Daher erhalten die Studierenden bereits zum Studienantritt ein Übernahmeangebot. Generell hängt eine Übernahme letztendlich auch davon, inwiefern die jungen Ausbildungs- und Studienabsolvent/inn/en ins Unternehmen passen. Es ist vertraglich vereinbart, dass ein Teil der Studiengebühren zurückgezahlt werden muss, sofern die dualen Absolvent/inn/en das Unternehmen in den ersten beiden Jahren nach ihrem Studienabschluss verlassen. Das Einstiegsgehalt liegt bei etwa 2.600 Euro brutto im Monat.

Durch die bislang sehr überschaubare Anzahl dualer Bachelorabsolventen¹⁶ konnten die interviewten Personen die konkreten Einstiegspositionen und Berufsverläufe relativ klar umschreiben.

Ein Absolvent ist in der Kundenbetreuung im Außendienst eingestiegen. Diese Position wird von den Interviewten als sehr anspruchsvoll beschrieben, da im Umgang mit den teils sehr schwierigen Kunden aus dem Fachhandel großes Verkaufs- und Verhandlungsgeschick bestehen muss.

„Bei dem anderen Herrn war es dann so, dass er als Assistent vom Abteilungsleiter der Buchhaltung angefangen ist. Bekam erst mal die normalen Tätigkeiten eines Sachbearbeiters, keine Ahnung, Debitoren und Kreditoren von irgendeiner Gesellschaft in dem Fall, und wurde aber zusätzlich involviert in Monatsabschlussarbeiten, Jahresabschlussarbeiten und bekam noch eine zusätzliche Projektverantwortung.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

R.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Die Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen sind begrenzt und auch stark davon abhängig, wie viele Beschäftigte in den einzelnen Bereichen tätig sind. Beispielsweise sind mögliche Karrierewege in der Buchhaltung mit vier Beschäftigten sehr begrenzt, wohingegen sie im Außendienst mit 20–30 Beschäftigten größer sind. Eine konkrete Planbarkeit von Aufstiegen aber, beispielweise zur Abteilungsleitung innerhalb eines festen Zeitraumes von fünf Jahren, wird von den Interviewten infrage gestellt. Insgesamt sind eher Fachkarrieren oder Experten-Laufbahnen im Unternehmen möglich.

Der Absolvent, der in der Buchhaltung eingestellt wurde, hat „ein Projekt bearbeitet, zwei verschiedene Projekte, er hat die ISO-Zertifizierung für die Vertriebsgesellschaft gemacht. Und Energiemanagementbeauftragter für ISO DIN 50001 ist er auch geworden.“ (Ausbildungsleitung) Mittlerweile hat er das Unternehmen verlassen, um ein Masterstudium im Ausland zu absolvieren. Die interviewten Personen gehen nicht davon aus, dass er zurückkehrt. Für den Absolventen im Außendienst wäre

„der nächste Schritt [...] vielleicht größere Kunden. Wir haben verschiedene. Der Vorteil ist, muss man dazu auch sagen, wir haben im Vertrieb verschiedene Vertriebsgesellschaften, also insofern ist da die Option, dass man irgendwo nochmal eine Führungsposition erwischt, größer als bei anderen Fachabteilungen, wo wir relativ klein aufgestellt sind.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Zudem plant er ebenfalls ein Masterstudium, verbleibt allerdings im Unternehmen und wird es berufsbegleitend absolvieren. Inwiefern das für das Unternehmen sowie für den Berufsweg hilfreich ist, ist zum Befragungs-

¹⁶ In dieser Fallstudie wird auf die gendergerechte Schreibweise verzichtet, da es sich um zwei männliche Absolventen handelt.

zeitpunkt unklar. Generell werden Weiterbildungswünsche der Beschäftigten aus Unternehmenssicht zwar begrüßt, ein Masterabschluss aber nicht als erforderlich für das Besetzen von Positionen gewertet. Berufserfahrung und Teamfähigkeit wird eine höhere Bedeutung zugesprochen.

Um den dualen Bachelorabsolventen im Unternehmen halten zu können, wird das Unternehmen sein Masterstudium dennoch mittels teilweiser Freistellung und teilweiser Kostenübernahme unterstützen.

Da sich die Bindung der dualen Bachelorabsolventen an das Unternehmen eher schwierig gestaltet, werden zum Befragungszeitpunkt keine weiteren dualen Studienplätze mehr angeboten.

„Es ist eigentlich so ein bisschen schade, aber man kann ja keine Leute anbinden. Wir würden eigentlich gerne wieder mal so duales Studium natürlich wieder anbieten, aber es ist für Mittelständler dann immer so eine Gratwanderung. Wir stecken viel Geld in die Ausbildung und wir können keinen anketten, d. h. wir haben jetzt auch so die/Wir müssen abwarten, vielleicht springt der Zweite auch noch ab, wenn wir Pech haben, d. h. wir haben viel Geld in die jungen Leute reingesteckt und Energie reingesteckt und das war's. [...] Wenn sie einmal weg sind, sind sie weg. Muss man sich nichts vormachen, ne.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Generell absolvieren viele Beschäftigte mit beruflichem Abschluss ein berufsbegleitendes Studium an einer privaten Hochschule. Hierin steckt aus Sicht des Unternehmens eventuell eher eine Chance als im dualen Studium, denn diese Beschäftigten „sind jahrelang hier, die haben hier ihre Strukturen, fühlen sich hier auch heimisch, wollen hier vielleicht auch wirklich viele Jahre noch bleiben.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

„So. Da kann man jetzt umgekehrt wieder fragen, wir machen eigentlich schon/Also wir haben auch nie Bedenken, wenn wir passende Leute hier intern finden, die sich als fit erweisen, hochziehen, fertig, ja? Ich habe ja gerade gesagt, wir haben jetzt viele Industriekaufleute, die auch den Bachelor gemacht haben, meine Güte, bleiben die noch ein paar Jahre auf Sachbearbeiterpositionen sitzen, vielleicht finden wir mal irgendwo eine Position und dann wissen wir aber, okay.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Im gewerblichen Bereich findet keine Beteiligung an dualen Studiengängen statt, da hier die Berufsbilder Meister/in und Techniker/in etabliert sind und sich besser für die Positionen eignen als etwa Ingenieur/inn/e/n.

Zu der steigenden Anzahl Akademiker/innen – etwa im Vertrieb – gibt es aus Unternehmenssicht unterschiedliche Ansichten. Einerseits haben viele langjährige Beschäftigte auf Positionen, für die nun Bachelorabsolvent/inn/en infrage kommen, keinen Hochschulschulabschluss und „machen ihren Job ja auch gut ohne Studium.“ (Ausbildungsverantwortliche/r). Andererseits sei „der Anspruch [...] da heute einfach anders“ (Betriebsrat).

R.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad am Standort beträgt 68 Prozent insgesamt, wobei aus dem kaufmännischen Bereich kaum ein Beschäftigter Mitglied ist. Auch kaufmännische Auszubildende und Studierende lassen sich nicht organisieren und sind auch nicht in der Jugend- und Auszubildendenvertretung. Insgesamt beteiligt sich der Betriebsrat – laut eigener Aussage – an der Gestaltung des dualen Studiums kaum.

Fallstudie S

S.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Fallbetrieb S ist ein öffentliches Unternehmen des Wirtschaftszweiges Verkehr und Nachrichtenübermittlung in einer Großstadt in Westdeutschland. Am Standort sind etwa zwei Drittel der 1.001 bis 5.000 Beschäftigten des Unternehmens angestellt. Es sind alle Qualifikationsgruppen vertreten, wobei der größte Anteil von beruflich Gebildeten gestellt wird.

Eine Beteiligung am dualen Studium findet seit etwa 2005 im kaufmännischen Bereich und mittlerweile auch im gewerblichen Bereich statt, um entsprechende Fachkräftebedarfe eigenständig decken zu können. Das im Studium erlangte betriebliche Wissen wird als Vorzug gesehen. Zudem sollen auch Ingenieur/inn/en, trotz der – im Vergleich zur Privatwirtschaft – geringen Bezahlung im öffentlichen Dienst, gewonnen werden.

Es wird in 12 Ausbildungsberufen, mehrere davon kombiniert mit einem Studium, bedarfsorientiert ausgebildet.

- Im kaufmännischen Bereich können die beruflichen Abschlüsse Kaufmann/-frau für Büromanagement oder Informationstechnologie erworben werden. Das Studium zum Bachelor of Science der Fachrichtung Wirtschaftsinformatik erfolgt ausbildungsbegleitend an staatlich anerkannten Hochschulen der Region.
- Im gewerblichen Bereich werden als kooperative Ingenieursausbildungen (KIA) die Kombinationen Ausbildung zum/zur Elektroniker/in in Verbindung mit einem Bachelor of Engineering in der Fachrichtung Elektrotechnik und Ausbildung zum/zur Kfz-Mechatroniker/in in Verbindung mit einem Bachelor of Engineering in der Fachrichtung Kfz-Mechatronik angeboten. Kooperationspartner ist eine staatliche Hochschule in der Region.

An einem KIA-Studiengang (KFZ-Mechatroniker/in in Kombination mit einem Maschinenbaustudium) wurde sich einmalig wegen des doppelten Abiturjahrgangs beteiligt. Es zeigte sich aber, dass keine adäquaten Stellen im Unternehmen vorhanden sind.

„Aber da wir keine produzierende und entwickelnde Firma sind, haben wir dann im Prinzip nach der Ausbildung keine entsprechenden Planstellen zur Verfügung. Das war eine Sache, die haben wir einmalig angeboten für den doppelten Abiturjahrgang, um etwas mehr Studienplätze anzubieten – verfolgen wir aber nicht weiter.“
(Ausbildungsverantwortliche/r)

Zum Befragungszeitpunkt sind über 100 Auszubildende (inklusive) Studierende beschäftigt. Jährlich werden 30 bis 40 Auszubildende und Studierende neu eingestellt. Pro Studiengang befinden sich jeweils zwei Studierende

im selben Semester. Haben diese ihr Studium beendet, werden zwei neue Studierende eingestellt.

S.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Obwohl jeder Studiengang in Verbindung mit dem Erwerb eines Berufsabschlusses steht, sind die Studienphasen unterschiedlich organisiert. Bis zum dualen Ausbildungsabschluss nach zwei Jahren absolvieren die Studierenden im kaufmännischen Bereich neben ihrer Berufsausbildung (mit Besuch der Berufsschule) ausbildungsbegleitend an den Abenden und an Wochenenden einen Teil ihres Studiums. Nach ihrem IHK-Abschluss sind sie an zwei Tagen in der Woche nur an der Hochschule. Diese reinen Hochschultage werden nicht als Arbeitszeit angerechnet. Nach weiteren eineinhalb Jahren wird der Studienabschluss erreicht. Auch in den KIA-Studiengängen wird nach zwei Jahren der duale Ausbildungsabschluss erworben. Während der Ausbildungszeit wird ein Teil des Studiums an zwei Tagen in der Woche absolviert. Die Studierenden sind von der Berufsschulpflicht befreit. Anschließend wird der Rest des Studiums in Vollzeit absolviert, sodass nach insgesamt 8 (Elektrotechnik) bzw. 9 (Kfz-Mechatronik) Semestern der Studienabschluss erreicht ist.

Die von der IHK im Rahmen der dualen Ausbildung geforderten Wechsel der Einsatzbereiche werden erfüllt.

„Da gibt es einen betrieblichen Umlauf, wo alle Auszubildenden mit eingeplant werden. Es ist dann natürlich stark fachabhängig. Die Elektroniker durchlaufen natürlich im Werksbereich, wobei auch der ein oder andere kaufmännische Bereich mit abzuhalten ist. Und die Bürokaufleute sitzen halt überwiegend im Bereich in der Verwaltung. Also die Ausbildung ist ja, kommt immer darauf an, die Elektroniker mit dem KIA-Studiengang, die sind z. B. von der Berufsschule komplett befreit. Die besuchen keine Berufsschule und werden dann aber an zwei Tagen in der Woche für den Studiengang freigestellt. Die anderen drei Tage befinden sie sich am Anfang der Ausbildung in der Ausbildungswerkstatt, um die Grundlagen vermittelt zu bekommen. Gehen dann hinterher auch nochmal stellenweise, aber auch wirklich nur einzelne Tage, in irgendwelche Fachbereiche während dem Ausbildungsgang. Dann ist es ja irgendwann so, dass der Ausbildungsgang, die reine Berufsausbildung mit dem IHK-Abschluss absolviert ist. Dann steigen die quasi in das Vollzeitstudium ein und bekommen von uns die Option, einen Arbeitsvertrag zu bekommen, zwischen 10 und 15 Stunden. Sind dann also für den Bereich des Vollzeitstudiums freigestellt und im Bereich der Semesterferien kommen die dann zu uns, dann auch volle Tage und arbeiten dann ihr Stundenkonto ab. 10 bis 15 Stunden wöchentlich im Durchschnitt ist dann auf ein Semester auch ganz gut zu verteilen. Die rutschen erst kräftig ins Minus mit den Stunden, aber die sind dann in den Semesterferien dann wieder aufholbar. Da werden sie dann natürlich in verschiedene Fachabteilungen dann auch schon gesteckt und nach Möglichkeit auch in die Abteilung, wo hinterher Planstellen zur Verfügung stehen, dass die Auszubildenden quasi Abteilungen kennenlernen können und die Fachabteilungen auch unsere Auszubildenden.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Während der Ausbildungszeit erhalten die Studierenden die tarifliche Ausbildungsvergütung, wobei sie bereits im ersten Lehrjahr das erhalten, was dual Auszubildende erst im zweiten Lehrjahr bekommen. Bis zu ihrem Ausbildungsabschluss sind sie mit einem Ausbildungsvertrag angestellt. Nach dem dualen Ausbildungsabschluss besetzen die Studierenden entsprechende Stellen (als Gesellen oder Bürokaufleute) und sammeln dort während ihres restlichen Studiums noch Berufserfahrung. Anschließend erhalten sie einen regulären Arbeitsvertrag. Sie sind dann in der Lohngruppe 5 des Tarifvertrags und nach einem Jahr in Gruppe 6, später erfolgt die Vergütung stellenbezogen. Während der Vollzeit-Studien-Phase sind sie allerdings nur mit 10 oder 15 Stunden pro Woche weiter beschäftigt, sodass ihre Vergütung geringer ausfällt als ihre Ausbildungsvergütung. Diese Stunden werden „gebündelt“ in der vorlesungsfreien Zeit abgeleistet, während der Vorlesungszeit sind die Studierenden im Vollzeit-Studium.

Die flexible Arbeitszeit aller Beschäftigten ist über Arbeitszeitkonten geregelt. Diese Konten können von den Studierenden z. B. für die Vorbereitung oder das Durchlaufen von Klausurphasen genutzt werden. Während des Studiums unterstützen sich die Studierenden gegenseitig oder erhalten Unterstützung durch duale Studienabsolvent/inn/en.

S.3 Übergang Studium – Beruf

Verlässt ein/e Absolvent/in das Unternehmen innerhalb von 24 Monaten nach Studienabschluss muss er/sie gemäß einer vertraglichen Rückzahlungsvereinbarung die Studienkosten zurückzahlen. Diese Bindungsklausel ist bislang bei keinem/keiner dualen Studienabsolventen/absolventin zum Tragen gekommen.

Das Einstiegsgehalt nach dem Studienabschluss auf Fachreferenten-Ebene liegt – je nach Bereich – zwischen 3.200 und 3.400 Euro brutto monatlich.

Nach dem Abschluss der dualen Berufsausbildung und gegen Ende des Studiums finden Gespräche mit den Studierenden, Personalverantwortlichen, dem Betriebsrat und den entsprechenden Führungskräften über die nachzubesetzenden Planstellen und zukünftige Position und Einsatzbereiche nach Studienabschluss statt. Hierbei wird versucht, die Präferenzen der Studierenden mit den Bedarfen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Möglichst verbringen die Studierenden dann noch eine Studienphase in den entsprechenden Abteilungen.

Die Erwartungen der Studierenden an ihren zukünftigen Verdienst und Berufsweg werden hierbei als realistisch beschrieben, auch auf Grund des bestehenden Tarifvertrages.

S.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Exemplarisch nennt die Ausbildungsleitung zwei Berufswege dualer Studienabsolvent/inn/en:

„Der Erste, den wir eingestellt haben, war 2004, Bereich KIA-Mechatroniker. Der Mitarbeiter ist momentan Fachreferent für Elektrotechnik. Ein Jahr später gab es in dem gleichen Ausbildungsgang, aber den haben wir erst ein Jahr später eingestellt, 2005, der ist mittlerweile Position Leiter Infrastrukturprojekte, also eine leitende Stelle. Und das geht eigentlich durch die Bank weg. Entweder haben sie irgendwo tatsächlich schon leitende Funktion oder sie sind zumindest Fachreferenten.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Entlohnungstechnisch greift eine zeitliche Staffelung nach dem Tarifvertrag, d. h. alle drei Jahre kommt eine Zugehörigkeitsstaffel hinzu. Die Ausbildungszeit wird nicht mitgezählt, aber die Phase des berufsbegleitenden Studiums und Vollzeit-Studiums.

„Und ich behaupte mal, bis die komplette Studienzeit rum ist, sind auch drei Jahre rum. Das heißt, dann würde man schon automatisch in Stufe zwei landen. Bei den Leitenden wären das schon 300 Euro zusätzlich.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Die leitenden Stellen starten bei etwa 4.100 Euro brutto monatlich. Auf Leitungspositionen kann sich beworben werden, sobald die Voraussetzungen – z. B. ein Studienabschluss oder ggf. ein Fortbildungsabschluss – erfüllt sind. Hierbei ist auch eine gewisse Betriebszugehörigkeitsdauer erwünscht, sodass sich dual Studierende oder frische Studienabsolvent/inn/en eher nicht auf solche Stellen bewerben.

Stellen, die ausschließlich Studienabsolvent/inn/en besetzen können, gibt es allerdings nur sehr wenige im Unternehmen, etwa die Betriebsleitung oder andere Positionen höherer Hierarchieebenen. Bachelorabsolvent/inn/en und Techniker/inn/en besetzen daher stellenweise dieselben Positionen. Entsprechende Stellen werden explizit mit der Anforderung „Studiengang mit dem und dem Abschluss oder gleichwertige Kenntnisse und Fähigkeiten“ (Ausbildungsverantwortliche/r) ausgeschrieben. Im Auswahlverfahren kommt es dann auf die individuellen Voraussetzungen der Bewerber/innen an.

Bei Stellenbesetzungsverfahren sind nicht nur fachliche Leistungen entscheidend, sondern insbesondere für Führungsaufgaben auch „wie gehe ich mit meinen Mitarbeitern um, wie kriege ich meine Fachkräfte an die Arbeit, dass die das Richtige machen. Wie kann ich den Gesamtüberblick am besten behalten. [...] Definitiv machen wir da im Vorfeld keine Festlegung, dass der BA-Absolvent mehr Chancen hat als der Techniker oder umgekehrt.“ (Betriebsrat)

Ein Masterabschluss ist nur für sehr wenige Positionen (z. B. Geschäftsführung) erforderlich, wird aber vom Unternehmen – wie auch andere Wei-

terbildungen – finanziell unterstützt. Eine Regelung zur Arbeitszeit gibt es nicht, sodass ein Masterstudium – wie auch andere Weiterbildungen – in der Freizeit absolviert werden. Weiterbildungen und berufsbegleitende Bachelorstudien spielen eine wesentlich größere Rolle als Masterstudien.

S.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Betriebliche Regelungen, z. B. Betriebsvereinbarungen, zum dualen Studium bestehen nicht. Häufig werden hingegen Absprachen zwischen Ausbilder/inne/n und Auszubildenden in den einzelnen Bereichen getroffen, ohne dass die Interessenvertretung hinzugezogen wird. Da das Unternehmen durch seine Beschäftigtenanzahl mitbestimmungspflichtig ist, findet aber eine Beteiligung an z. B. Auswahlverfahren, Umsetzungen etc. statt. Der Betriebsrat berichtet von einem relativ guten Verhältnis zum Arbeitgeber.

Der Organisationsgrad im Gesamtunternehmen liegt bei 90 bis 95 Prozent und auch bei Auszubildenden und Studierenden liegt er mit 90 Prozent sehr hoch. Das liegt auch an den Einführungsveranstaltungen, an denen Auszubildende und Studierende teilnehmen. Generell werden keine Unterschiede zwischen Studierenden und Auszubildenden festgestellt. Die Jugend- und Ausbildungsvertretung besteht aus fünf Mitgliedern, worunter ein dual Studierender ist.

Fallstudie T

T.1 Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Fall T ist Unternehmen des Wirtschaftszweiges Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung mit Sitz in einer Großstadt in Westdeutschland. Von den zwischen 1.001 und 5.000 Beschäftigten sind etwa 40 Prozent Tarifbeschäftigte und 60 Prozent Beamt/inn/e/n. Etwas mehr als 10 Prozent der Beschäftigten sind im höheren Dienst und haben zuvor extern ein Hochschulstudium absolviert. Fast die Hälfte der Beschäftigten ist im gehobenen Dienst, d. h. haben zumeist ein Studium an einer Hochschule der öffentlichen Verwaltung absolviert. Der mittlere Dienst hat eine Berufsausbildung durchlaufen.¹⁷ Weiterhin bietet die Behörde auch Ausbildungsplätze im technischen Bereich an.

Die Beschäftigtenanzahl, bzw. der Personalbedarf hat sich in den letzten Jahren leicht erhöht. Hierbei spielt nicht nur die Flüchtlingssituation eine Rolle, der hauptsächlicher Treiber war die demografische Entwicklung: die Abgangszahlen im gehobenen Dienst werden bis 2020/2021 sehr hoch sein.

Das Studium Regierungsinspektoranwärter/in ist praxisintegrierend und schließt mit dem Abschluss Bachelor of Laws ab. Ein Studium ist seit etwa 1976 der traditionelle Weg in die gehobene Laufbahn. Um die Jahrtausendwende herum fanden keine Ausbildungsaktivitäten statt. Neben der Bedarfsplanung liegt solchen Entscheidungen auch immer der politische Wille zu Grunde. Im Jahr 2009 erfolgte die Umstellung auf den Bachelorabschluss, seit 2012 wird jährlich ein Jahrgang mit der Stärke zwischen 25 und 30 ausgebildet. Hierfür gibt es etwa 600 Bewerbungen, die mittels schriftlichem Auswahlverfahren und Assessment Center sondiert werden.

Es wird über den eigenen Bedarf hinaus ausgebildet um Bedarfe anderer öffentlicher Einrichtungen der Region decken zu können. Eine übergeordnete Behörde weist die Studierendenzahlen für fünf Jahre im Voraus zu. Der größte Anteil der Studienbewerber/innen bewirbt sich direkt im Anschluss an die Schullaufbahn. Es gibt aber durchaus auch Bewerber/innen, die zuvor in der Privatwirtschaft bereits gearbeitet oder eine Ausbildung abgeschlossen haben. Berufserfahrung wird hierbei weder als positives noch als negatives Auswahlkriterium gewertet, wichtig ist nur, dass Bewerber/innen die formale Altersgrenze von 42 Jahren noch nicht erreicht haben.

17 Die Laufbahnstrukturen haben sich im Vorjahr der Interviewdurchführung geändert; allerdings wird noch immer in den „alten Kategorien“ gedacht. Langfristiges Ziel der Änderungen sind erleichterte Aufstiege sowie mehr Durchlässigkeit vom – ehemaligen – gehobenen in den höheren Dienst.

T.2 Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Die Studierenden sind während ihres Studiums auf Widerruf verbeamtet und erhalten Anwärterbezüge. Es gibt keine Dienstvereinbarung o. ä. zum dualen Studium.

„Das Studium beginnt mit einem Dreivierteljahr an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, damit die erst mal so ein bisschen die rechtlichen Grundlagen kennenlernen, lernen, wie man Gesetze liest und dann schließen sich immer Praktika an und wechseln sich dann ab mit Zeiten an der Fachhochschule.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Theorie- und Praxisphasen wechseln sich in Blöcken ab, wobei jeweils 15 bis 19 Wochen an der Hochschule und 13 Wochen in der Behörde verbracht werden. Die betrieblichen Praktika stehen unter verschiedenen Themen – z. B. Personalwesen oder Finanzmanagement – und „es gibt ein Wahlpflichtpraktikum und dieses Abschlusspraktikum, was dann von der Thematik frei ist“ (Ausbildungsleitung). Zudem gibt es Projektphasen im Betrieb sowie fünfmal eine Prüfungswoche an der Hochschule. Insgesamt ist das Studium auf drei Jahre angelegt. Für Projektarbeiten und das Anfertigen der Bachelorarbeit sind die Studierenden freigestellt.

T.3 Übergang Studium – Beruf

Nach ihrem Studienabschluss gehen die Absolvent/inn/en in ein festes Beamtenverhältnis über und sind in der Gruppe A9 der Landesbesoldungsordnung. Unter Vorbehalt der Haushaltssperre wird den Studienanfänger/inne/n eine Übernahme in Aussicht gestellt – allerdings nicht unbedingt im Ausbildungsunternehmen selbst.

„Die kriegen eigentlich von uns zusammen mit dem Einstellungsangebot schon die Information, dass sie nicht unbedingt in STADT bleiben können. Wie gesagt, wir bilden ja nicht nur für uns aus, [...] und da ist eben ein Einsatz in ganz BUNDESLAND möglich und das machen wir auch eigentlich relativ deutlich von Anfang an.“ (Ausbildungsverantwortliche/r)

Im Frühjahr des Jahres, in dem die Anwärter/innen ihre Abschlussprüfungen ablegen, erhält die Ausbildungsleitung von der Personalplanung die Information darüber, in welchen Bereichen Personalbedarfe bestehen. Zeitlich geht die Information der übergeordneten Behörde ein, wie viele Stellen im eigenen Haus besetzt werden können.

„Es ist so, dass wir circa ein halbes Jahr vor Beendigung der Ausbildung uns mit der BEHÖRDE zusammensetzen. (Diese) fragt bei allen Dienststellen im Land zur Zeit ab, wo es dann aktuell Bedarfe gibt. Die haben ja perspektivisch schon

fünf Jahre im Voraus abgefragt, aber dann wird das Ganze nochmal aktualisiert.“
(Ausbildungsverantwortliche/r)

Sobald feststeht, welche Stellen in welchen Orten Personalbedarfe haben, werden diese von der Ausbildungsstelle an die angehenden Absolvent/inn/en weitergeleitet. Diese erstellen dann eine „Wunschliste“, über deren Erfüllung die Studienleistungen – d. h. die erbrachten Noten – entscheiden. Die meisten Absolvent/inn/en möchten gerne am Ausbildungsort oder in der Region bleiben.

„Und dann ist es quasi meine Entscheidung zu sagen, den Anwärter A setze ich in den Bereich X, den Anwärter B setze ich (in den Bereich Y). Ja, wie gesagt, das ist dann ein bisschen Zufall, wer wo hinkommt. Manchmal ist es auch so, dann war vielleicht ein Anwärter in der Ausbildung schon mal in der Ausbildung in einem (Bereich) und (der Bereich) hat zu dem Zeitpunkt gerade einen Bedarf und sagt dann ‚oh, den fanden wir klasse, der hat sich bei uns so gut eingearbeitet, den hätten wir auch gerne nach der Ausbildung.‘ Und wenn dann der Rankingplatz des Anwärters passt, der bleibt, dann kann er in AUSBILDUNGORT bleiben. Und (der Bereich) hat dann eben den Bedarf, dann ist es schon mal so, dass wir auch sagen, das machen wir dann auch passend. Also es ist schon so ein bisschen, man kriegt ja auch im Laufe der Ausbildung mit, wo liegen Stärken und Schwächen der einzelnen Anwärter, wer ist kommunikativer, wer ist vielleicht eher, wer wühlt sich lieber durch die Gesetze. Da guckt man dann schon ein bisschen, wer passt wohin.“
(Ausbildungsverantwortliche/r)

Die Tätigkeiten zum Einstieg sind „natürlich abhängig vom Arbeitsplatz. Das sind Sachbearbeitertätigkeiten [...] Im gehobenen Dienst macht man eigentlich komplett die Sachbearbeitertätigkeiten.“ (Personalverantwortliche/r). Im Personalbereich etwa gibt es Arbeitsplätze im gehobenen Dienst, die speziell für Besetzungsverfahren bestimmter Berufsgruppen zuständig sind. Oder es gibt Gruppenleitungen im gehobenen Dienst, die in einigen Bereichen vielen Mitarbeitenden Aufgaben zuweisen und diese kontrollieren.

T.4 Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Gemäß einer Beurteilungsrichtlinie für die allgemeine innere Landesverwaltung durchlaufen die Beamt/inn/en alle drei Jahre ein Regelbeurteilungsverfahren.

„Und die Vorgesetzten haben die Aufgabe für ihre direkten Mitarbeiter diese Beurteilung als Erstbeurteiler vorzunehmen. Die machen also einen Beurteilungsvorschlag. Dann gibt es vom Verfahren her eine Beurteilerkonferenz, wo die Beurteilungsvorschläge so im Quervergleich abgeglichen werden. Und zwar innerhalb der sogenannten Vergleichsgruppe. Also z. B.: Alle A13er sind in einer Gruppe, alle A9er sind in einer Gruppe und so weiter. Und da ergibt sich dann so ein Ranking. Und dieses Ranking wird dann von der Endbeurteilerin, das ist die (Zuständige einer übergeordneten Stelle), endgültig festgelegt mit der sogenannten Endbeurteilung. Und die Rangfolge, die sich daraus ergibt, ist dann ja eine Rangfolge nach

Leistung, nach dem Leistungskriterium und die gibt wiederum die Beförderungsreihenfolge vor. Wenn man also eine gute Beurteilung bekommen hat und Beförderungsstellen zur Verfügung stehen, dann wird man hoffentlich irgendwann innerhalb der auf die Beurteilung folgenden drei Jahre befördert. Also sagen wir mal von A10 nach A11 befördert. Und in der darauffolgenden Beurteilungsrunde ist man dann eben in einer neuen Vergleichsgruppe, nämlich dann den A11ern. Dann geht das von vorne los. Und so wird das vom Gesetz vorgesehene Laufbahnprinzip verwirklicht.“ (Personalverantwortliche/r)

Da es sich um ein leistungsorientiertes System handelt, werden nur diejenigen befördert, die entsprechende Leistungen erbringen. Hierbei ist ein Aufstieg bis A12 „relativ realistisch“. Für die untersuchte Behörde „ist A13 schon wirklich ein Sahnehäubchen. Wenn man in einem Ministerium arbeitet oder vielleicht in einer Behörde mit einem anderen Stellenplan, da geht es teilweise sehr, sehr viel schneller. Oder auch, wenn man in einer kleinen Behörde arbeitet, ist vielleicht wirklich bei A11 zum Ruhestand Schluss.“ (Personalleitung)

Im Unternehmen gibt es weiterhin ein Rotationsprinzip, d. h. etwa alle drei bis zehn Jahre wird der Arbeitsplatz gewechselt, um flexibel zu bleiben. Hierfür bewerben sich die Beschäftigten entweder auf interne Ausschreibungen oder wenden sich direkt an die Personalentwicklungsstelle der Personalverwaltung. Teilweise geht der Arbeitgeber auch aktiv auf die Beschäftigten zu.

Die Möglichkeit, ein Masterstudium zu absolvieren ist relativ neu, und steht im Kontext der neuen Laufbahnverordnung. Diese wird aber noch nicht wirklich angewandt.

T.5 Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Im Betrieb sind mit der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) und dem Deutschen Beamtenbund (dbb) zwei Gewerkschaften vertreten, die beide durch die Personalräte in einem Interview repräsentiert waren. Hieraus ergab sich die Schwierigkeit, dass sich nicht zu allen Themen geäußert wurde. „Sie merken: Wir sind da ein bisschen... Wir gehen nicht ganz offen mit den Themen um.“ (Personalrat 2)

So wurden etwa keine Angaben zum jeweiligen Organisationsgrad gemacht. Grundsätzlich können Tarifbeschäftigte und Beamt/inn/e/n wählen, welche Verbandsphilosophie ihnen mehr zusagt und dann in die jeweilige Gewerkschaft eintreten.

„Also es gab Zeiten, da sind die tatsächlich kursweise eingetreten, das ist schon eine Weile her. [...] und jetzt seit etwa zehn Jahren bilden wir wieder aus und zumindest wir stellen fest, ich glaube, da verrate ich auch kein Geheimnis, dass das so im Handvoll-Bereich liegt, der Leute, die eintreten.“ (Personalrat 2)

Das Interesse der Studierenden an einer Mitgliedschaft ist demnach sehr gering. Gründe werden in der Beitragshöhe, wenig Interesse am Feld der Mitbestimmung sowie an festen Bindungen gesehen.

Inhaltliche Differenzen zwischen den Gewerkschaften gibt es bei der Übernahmeregelung nach dem Leistungsprinzip: „Da tut sich dann der Unterschied zwischen der Lesart Beamtenbund auf und ver.di. Weil ver.di tritt dafür ein, soziale Aspekte mit einfließen lassen zu dürfen, allerdings bisher noch nicht erfolgreich.“ (Personalrat 1)

Der Personalrat ist u. a. an der Ausschreibung der Stellen, am Auswahlverfahren und an Einstellungen dual Studierender beteiligt. Das Hauptthema, das die Studierenden an den Personalrat herantragen, ist der Übergang bzw. der Verbleib am Ausbildungsort nach dem Studienabschluss. Das liegt nach Angabe der Interviewten auch daran, dass es keine oder kaum Probleme mit der Ausbildungssituation innerhalb des Hauses gäbe und der Personalrat für den hochschulischen Studienanteil nicht zuständig sei.

Zusammenfassung

Im Folgenden wird abschließend eine kurze Übersicht über die Erkenntnisse aus den Fallberichten gegeben. Ausführliche Auswertungen, die auch die quantitativen Ergebnisse berücksichtigen, sind der Veröffentlichung von Krone, Nieding und Ratermann-Busse „Dual studieren – und dann? Eine empirische Studie zum Übergangsprozess Studium – Beruf dualer Studienabsolvent/inn/en“ (www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_413.pdf) zu entnehmen.

Eckdaten zum Unternehmen und dem Studienmodell

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, erfolgte die Auswahl der Fallbetriebe auf der Grundlage bestimmter Auswahlkriterien: Einbeziehung verschiedener Wirtschaftszweige; Beschränkung auf Groß- und Mittelbetriebe mit Ausbildungsleiter/inne/n, Personalabteilung und Interessenvertretung sowie mehrjährigem Erfahrungshorizont mit dual Studierenden, bzw. Absolvent/inn/en. Die 20 Fälle stellen somit keinen repräsentativen Schnitt aller Unternehmen, die sich an dualen Studiengängen beteiligen, dar, wenngleich sich bestimmte Merkmalsausprägungen auch in der Online-Erhebung zeigen. So ist das Verarbeitende Gewerbe dort ebenfalls stark vertreten und die meisten beteiligten Unternehmen sind mindestens mittelgroß. Das mag auch daran liegen, dass für die Umsetzung der Praxisphasen gewisse Ressourcen bereitgestellt werden müssen.

Mit der Sicherung des Fachkräftenachwuchses in Zeiten zunehmender Fachkräfteengpässe, dem Aufbau eines Betriebshabitus bei den Auszubildenden mit betrieblich-akademischen Erfahrungswissen, der Einflussnahme bei der Auswahl der dual Studierenden und auf ihre anschließende Kompetenzentwicklung sowie der Akademisierung von Fachberufen (insbesondere der Gesundheitsfachberufe) lassen sich vier zentrale Motive einer Beteiligung der Betriebe an dualen Studienformen identifizieren.

Die Studienfächer der Fallbetriebe sind hauptsächlich solche, die auch in der dualen Studienlandschaft überwiegen, d. h. wirtschaftswissenschaftliche und ingenieurwissenschaftliche Studiengänge. Eine Ausnahme bilden die Fallstudien aus der öffentlichen Verwaltung und dem Gesundheitswesen – hier sind die Studienfächer branchenspezifisch, bzw. -typisch.

Die Anzahl dual Studierender in den Fallbetrieben ist sehr unterschiedlich. Neben der Unternehmensgröße selbst spielen hierbei auch andere Faktoren eine Rolle, z. B. wird oft nicht in jedem Jahr dieselbe Anzahl Plätze bereitgestellt und/oder das angebotene Fächerspektrum kann variieren. Auch die Beteiligungsdauer kann Einfluss haben. Ein Unternehmen, welches bereits längere Zeit von der Beteiligung am dualen Studium profitiert, bietet eher mehr Plätze an als eines, das noch nicht viele Absolvent/inn/en beschäftigt.

In 13 Fallbetrieben werden ausbildungsintegrierende und in 10 Fallbetrieben praxisintegrierende Studienplätze angeboten. In vier Fällen werden beide Studienformate angeboten, häufig gliedert sich diese Trennung auch in unterschiedliche Fächergruppen. Zweimal finden sich ausbildungsbegleitende Studienplätze im Sample. Betrieb Q bietet ausschließlich derartige Studienmöglichkeiten an, Betrieb J bietet sie hingegen neben den anderen beiden Formaten auch an.

Praxis- und ausbildungsintegrierende Formate implizieren mehr oder weniger ausgeprägte Unterschiede hinsichtlich der Modelle, Vertragsstrukturen oder Einsatzmöglichkeiten in den Praxisphasen, wie die folgenden Ausführungen verdeutlichen werden. Hinsichtlich der Verträge zeigt die qualitative Analyse, dass in sieben Fällen ausbildungsintegrierend studiert wird und ein Ausbildungsvertrag nach BBiG, HwO oder Krankenpflege- bzw. Altenpflegegesetz besteht. Hier gelten die gesetzlichen Regelungen sowie Ausbildungsordnungen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen, Praxiseinsätze, Vergütungen und Urlaubszeiten. Ausgehoben werden diese rechtlichen Rahmenbedingungen, wenn die dual Studierenden eines ausbildungsintegrierenden Studiengangs durch andere Vertragsarten angestellt werden. In drei Fällen ist das ausbildungsintegrierende Studium an einen Praktikumsvertrag und in einem Fall an einen Studienvertrag gekoppelt. Vergütungen sind dann in der Regel auch nicht an die reguläre Ausbildungsvergütung angelehnt. Für dual Studierende ergeben sich eigene Vergütungsstrukturen, die innerhalb eines Studiengangs zwischen den Unternehmen unterschiedlich ausfallen können und von den regulären Ausbildungsvergütungen abweichen.

Grundsätzlich sind in den praxisintegrierenden Studienformaten verschiedene vertragliche Konstruktionen zu finden. In drei Fällen sind die Studierenden mit Praktikantenverträgen und in drei weiteren Fällen mit Ausbildungsverträgen angestellt, die allerdings nicht nach BBiG, HwO oder Kranken- bzw. Altenpflegegesetz geregelt sind. Somit gelten erst einmal keine übergeordneten Bundesgesetze zur Regelung von Praxiszeiten und für die Vertragsgestaltung sowie tariflichen Bestimmungen zu Vergütung und Arbeitszeitregelungen. In diesen Fällen werden die Rahmenbedingungen weitestgehend von den Unternehmen festgelegt oder es erfolgt eine Orientierung an Musterverträgen der Hochschulen.

Über die gesetzlichen Vorgaben hinaus werden in einem Teil der Betriebe auch Dienst- oder Betriebsvereinbarungen, etwa zur Vergütung, abgeschlossen. Als ein besonderes Beispiel in Bezug auf die vertraglichen Rahmenbedingungen bei ausbildungsintegrierenden Studienformaten, ist der Wirtschaftszweig öffentliche Verwaltung zu nennen. Alle drei untersuchten Fälle sind als Blockmodelle mit einem phasenweisen Wechsel von Theorie und Praxis gestaltet. Angestellt sind die dual Studierenden in allen drei Fällen der öffentlichen Verwaltung seit Beginn des Ausbildungs- und Studienverhältnisses in einem Dienstverhältnis als Beamte auf Widerruf

und genießen die Vorteile dieser vertraglichen Konstellation. Damit gelten in diesen Fällen schon während des Studiums besondere gesetzliche Rahmenbedingungen.

Gestaltung des dualen Studiums in den Praxisphasen

Ob ein Studiengang als Blockmodell, integriertes oder (teil)separiertes Modell konzipiert ist, wird von den anbietenden Hochschulen vorgegeben. Die konzipierten Studienmodelle zur Regelung von Theorie- und Praxisphasen variieren bei den ausbildungsintegrierenden Studiengängen. Die Umsetzung orientiert sich allerdings in den meisten Fällen an Ausbildungsrahmenplänen und -ordnungen des jeweiligen Ausbildungsberufs. Im Feld konnten zudem sowohl Blockmodelle, bei denen die dual Studierenden z. B. in Blockphasen im Betrieb, in der Berufs-/Fachschule und der Hochschule sind, als auch integrierte Modelle mit einem innerwöchentlichen Wechsel der Lernorte sowie eine Kombination aus beidem oder (teil)separierte Modelle mit größeren separat organisierten Zeitabschnitten in Hochschule und Betrieb beobachtet werden. Bei den praxisintegrierenden Studienformaten ist eine gewisse Konstanz bei der Wahl des Studienmodells zu erkennen. In den untersuchten Betriebsfallstudien wird hier überwiegend das Blockmodell mit z. B. zweiwöchentlichen oder zweimonatigen Wechseln der Lernorte gewählt. Deutlich flexibler in ihrer Umsetzung sind die praxisintegrierenden Studienformate in Bezug auf die Koordination der Theorie- und Praxisphasen.

Bei der inhaltlichen Gestaltung der Praxisphasen können die beteiligten Hochschulen in unterschiedlichem Ausmaß Rahmenbedingungen festlegen. Die Einsatzfelder werden sowohl bei praxisintegrierenden als auch im weiteren Verlauf des Studiums nach Abschluss der Berufsausbildung bei ausbildungsintegrierenden Formaten nicht immer klar definiert. Während die ausbildungsintegrierenden Studiengänge aufgrund der Verknüpfung einer Berufsausbildung und eines Studiums rechtlich stringenter Vorgaben hinsichtlich der Praxisphasen mit sich bringen und die Bedarfsplanung einschränken, ist bei den praxisintegrierenden häufig ein flexibler Einsatz in den Abteilungen der Betriebe möglich, der in Abstimmung mit der kooperierenden Hochschule koordiniert wird. Aufgeweicht werden inhaltliche und zeitliche Vorgaben der Praxisphasen in ausbildungsintegrierenden Studienformaten, indem andere Vertragskonstruktionen als Ausbildungsverträge nach BBiG oder Kranken- bzw. Altenpflegegesetz genutzt werden. Für den dualen Berufsabschluss werden die Studierenden dann oftmals über eine externe Prüfung zur Ausbildungsprüfung bei der IHK zugelassen.

Beispielhaft für die Nutzung des ausbildungsintegrierenden Formats sind die zwei Betriebsfallstudien aus dem Gesundheitswesen, weil sie unter Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen aus dem Krankenpflegegesetz umgesetzt werden. Es zeigt sich in den beiden analysierten Fällen, dass Theorie- und Praxisphasen an dieses Gesetz gekoppelt sind und die

darin enthaltenen Bestimmungen sowie Ausbildungsrahmenlehrpläne berücksichtigt werden müssen. Entsprechend der rechtlichen Regelungen sind die Theorie- und Praxisphasen in Blöcken organisiert und es gibt wenig Flexibilität beim Einsatz der dual Studierenden, zumindest während der Ausbildungszeit. Die Studierenden sind sowohl in die Lernorte Hochschule und Fachschule als auch in ausbildende Kliniken als Praxislernorte integriert, wobei eine Anzahl vorgeschriebener Praxisstunden berücksichtigt werden muss. Sie erreichen zum Ende ihrer Ausbildung einen Berufs- und einen Hochschulabschluss.

In Einzelfällen werden Studierende, die auch einen beruflichen Abschluss erlangen, nach dessen Erreichen für den Rest Ihres Studiums gemäß eben dieses Abschlusses eingesetzt. Das kann bei den ausbildungsbegleitenden Studiengängen vorkommen, ist aber insbesondere bei den Gesundheitsstudiengängen der Fall. Nach Abschluss der Berufsausbildung sind die dual Studierenden bei den Kliniken in der Regel über Teilzeitverträge mit Vergütung nach ihrem Berufsabschluss als Kranken- und Gesundheitspfleger/innen angestellt und werden entsprechend eines/einer Berufsanfänger/in eingesetzt.

Übergang Studium – Beruf

Teilweise stehen die späteren Einsatzbereiche bereits bei Studienbeginn oder sogar der Ausschreibung von Studienplätzen fest. Dies trifft insbesondere auf die Fälle im öffentlichen Dienst zu.

Ein Großteil der weiteren Fallbetriebe stimmt Einstiegspositionen mit den angehenden Absolvent/inn/en ab, um Potenziale des selbstgezogenen Akademikernachwuchses bestmöglich nutzen zu können. In Matching-Verfahren werden Interessen und Fähigkeiten der Studierenden mit vakanten Stellen verbunden. Je nach Unternehmensgröße kann das mehr oder weniger individualisiert und persönlich, oder in größere Konzepte eingebunden, geschehen.

Sofern die Einstiegsbereiche oder konkreten -positionen definiert werden, wird der Übergangsprozess in den untersuchten Betrieben auch vorbereitet, d. h. gestaltet. Dies geschieht etwa durch Praxiseinsätze zur Abschlussphase des Studiums in den entsprechenden Bereichen oder durch das Verfassen von Abschlussarbeiten zu betriebsspezifischen Themen.

Die dualen Studiengänge im Gesundheitswesen sind noch relativ jung und in überschaubarer Anzahl vorhanden. Absolvent/inn/en der Fallbetriebe steigen auf denselben Positionen wie auch ihre beruflich ausgebildeten Kolleg/inn/en der Kranken- und Gesundheitspflege ein. Bisher gibt es keine entsprechenden Tätigkeitsfelder und Berufspositionen sowie Vergütungsstrukturen, die der Qualifikation dualer Studienabsolvent/inn/en entsprechen. Sie sind allerdings häufig mit zusätzlichen Aufgaben in der Beratung oder Projektarbeit betraut, weil es sich bei ihnen um Mitarbeiter/inn/en mit besonderen Qualifikationen in den Betrieben handelt. Auf die Vergütung

und Position wirkt sich das jedoch nicht unmittelbar aus. In dieser Hinsicht unterscheiden sich ausbildungsintegrierende Studiengänge der Gesundheitsfachberufe deutlich von ausbildungsintegrierenden Studiengängen aus anderen Bereichen, bei denen die Absolvent/inn/en in der Regel entsprechend ihres akademischen Abschlusses eingesetzt werden. Auch praxisintegrierend Studierende übernehmen in der Regel Positionen, die einem Bachelorniveau entsprechen.

In einem Großteil der Fallbetriebe wird angestrebt, alle dualen Studienabsolvent/inn/en zu übernehmen. Häufig besteht eine Tradition in der eigenständigen Fachkräftesicherung – sei es durch die duale Ausbildung oder Berufsakademie-Studiengänge. Teilweise (Fall A) werden eigene Traineestellen geschaffen, um Übernahmen zu realisieren. Wie Fall T zeigt, bedeutet eine Übernahme allerdings nicht unbedingt auch den Einstieg im Ausbildungsbetrieb. Es wurde in den Interviews signalisiert, dass auch die meisten Absolvent/inn/en sehr an einem Verbleib im bekannten Unternehmen interessiert sind.

Kollektive Vereinbarungen zur Übernahme von Auszubildenden beziehen dual Studierende nicht automatisch ein. Hier spielt auch das Engagement der Interessenvertretung eine Rolle. Damit Betriebsvereinbarungen auch für dual Studierende gelten, müssen solche Regelungen diese einbinden oder – im Falle tarifvertraglicher Übernahmevereinbarungen für dual Auszubildende – die Studierenden mit einem Ausbildungsvertrag nach BBiG eingestellt sein.

Bei verschiedenen Betrieben werden Absolvent/inn/en vertraglich an einen (zeitlich begrenzten) Verbleib im Ausbildungsbetrieb gebunden. Solche Bindungsklauseln halten die Betriebe L und O ausschließlich für Absolvent/inn/en in IT-Studiengängen vor – durch die angespannte Fachkräftesituation ist die Konkurrenz zwischen den Unternehmen und die Gefahr, dass gerade diese Absolvent/inn/en abwandern, besonders groß.

Die Absolvent/inn/en treten zum Berufseinstieg in der Regel in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis ein. Eine Befristung wird häufig auf Grund des gegenseitigen Kennenlernens während des Studiums und aus Gründen der Fachkräftebindung nicht als notwendig erachtet. Befristete Einstiege erfolgen beispielsweise bei Traineestellen (Fall A) oder wenn es betriebliche Steuerungskonzepte (Fall F) nicht anders erlauben.

Immer wieder wurde in den Interviews darauf aufmerksam gemacht, dass ein Teil der Studierenden und Absolvent/inn/en zu hohe Erwartungen an die Konditionen ihres Berufseinstiegs haben. Vorstellungen über Einstiegspositionen und -gehälter übersteigen die betrieblichen Möglichkeiten. Führungsaufgaben etwa setzen eine gewisse Berufserfahrung (über die Praxiseinsätze hinausgehend) voraus. Teilweise verorten die Interviewten die Ideengeber der überzogenen Erwartungen an den kooperierenden Hochschulen.

Karrierewege dualer Studienabsolvent/inn/en

Gegenüber Absolvent/inn/en anderer Ausbildungswege werden duale Studienabsolvent/inn/en bevorzugt eingestellt. Ihnen stehen verschiedene Wege in Betrieben offen. Häufig ist das duale Studium Ausgangspunkt für Fachkarrieren, die von dem bereits bestehenden betrieblichen Netzwerk profitieren. Dies trifft besonders auf die ersten Berufsjahre zu. Nach einer gewissen Verweildauer nähern sich die Entwicklungsmöglichkeiten dualer und externer Bachelorabsolvent/inn/en allerdings an.

Führungslaufbahnen sind nicht direkt nach dem Studienabschluss, aber mit dem Erwerb von Berufserfahrung realisierbar. Im öffentlichen Dienst sind die weiteren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bereits beim Studienantritt relativ klar definiert. Im Gesundheitswesen scheinen sich qualifikationsadäquate Karrierepfade noch in der Entwicklung zu befinden. Bisherige Berufsoptionen wirken daher im Vergleich noch eher „konstruiert“.

Der Wunsch nach einem Masterabschluss besteht von Seiten der Studienabsolvent/inn/en häufig. Von den interviewten Unternehmensvertreter/innen wird dies unterschiedlich bewertet. Für viele Positionen sei ein solcher Abschluss keine Voraussetzung, vielmehr sind Berufserfahrung, Teamfähigkeit und ggf. spezifischere Weiterbildungen, relevante Faktoren. Es zeigt sich jedoch, dass viele Absolvent/inn/en ein Masterstudium verwirklichen – sei es mit oder ohne Unterstützung ihres Arbeitgebers.

Duales Studium und Interessenvertretung im Betrieb

Auffällig ist, dass fast ausnahmslos von den interviewten Interessenvertretungen angegeben wurde, dass die Studierenden und Absolvent/inn/en eine besondere Beschäftigtengruppe seien, die wenig Bedarf an Unterstützung signalisieren würde. Der Kontaktaufbau wird durch unklare Interessenlagen, beidseitige Kontakthemmnisse, studienstrukturelle Besonderheiten und die Handlungsorientierungen dual Studierender erschwert¹⁸.

Alle interviewten betrieblichen Arbeitnehmervertreter/innen haben sich in irgendeiner Art und Weise mit dual Studierenden als „neuem“ Beschäftigtenklientel sowie auch dem dualen Studium an sich auseinander gesetzt. Am stärksten werden „Kernthemen“, wie die Vergütung, interessenpolitisch behandelt. Inwiefern betriebliche Regulierungen forciert oder bereits umgesetzt werden, hängt – wie aus der Betriebsratsforschung bekannt – von den betrieblichen Situationen, den zeitlichen Ressourcen, dem Grad der Professionalisierung, der Zusammensetzung der Gremien, der Beziehung zum Management und der fachlichen Expertise in Sachen „duales Studium“ ab. Ein Teil der Interviewten arbeitet hierbei mit Gewerkschaften zusammen

18 Eine ausführliche Darstellung betrieblicher Interessenvertretung im Kontext des dualen Studiums kann dem Beitrag von Katharina Hähn (Kapitel 8) in der zeitgleich erscheinenden Veröffentlichung „Dual studieren – und dann? Eine empirische Studie zum Übergangsprozess Studium – Beruf dualer Studienabsolvent/inn/en“ (Krone/Nieding/Ratermann-Busse: 2019, www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_413.pdf) entnommen werden.

oder nutzt deren Informationsangebote. Grundsätzlich stehen die Interessenvertretungen aller Fallbetriebe den entsprechenden Gewerkschaften nahe, wie die Bemühungen zur gewerkschaftlichen Organisation dual Studierender deutlich machen.

Zentrale Erkenntnisse aus den Fallstudien und Schlussfolgerungen

- Das duale Studium wird als Bildungsangebot vor dem Hintergrund eines steigenden bzw. veränderten Fachkräftebedarfes für Unternehmen vieler Branchen zur Sicherung von akademisch-qualifizierten Nachwuchskräften immer attraktiver. Das lässt auch in den nächsten Jahren einen Anstieg dualer Studienangebote vermuten.
- Mit dualen Studienabsolvent/inn/en hat sich ein Bildungstyp entwickelt, der aufgrund seines betrieblich-akademisch geprägten Erfahrungswissens für Unternehmen besonders attraktiv ist und damit einen besonderen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Absolventengruppen aufweist.
- Unternehmen und Absolvent/inn/en profitieren in der Regel vom dualen Studium – und zwar insbesondere beim Berufseinstieg. In Fällen des Gesundheitswesens bleibt abzuwarten, wie sich diese neuen – und durchaus auf Substitution hin ausgelegten – Qualifizierungswege in den Beschäftigungssystemen niederschlagen werden.
- Dual Studierende werden in der Personalplanung als besonders zu fördernde Gruppe gesehen, der spezielle Aufmerksamkeit zu Teil wird. Das mag zum einen an den hohen Ausbildungsinvestitionen liegen, zum anderen aber auch an dem großen Potenzial der Fachkräftegruppe.
- Dennoch bringt ein Teil der Studierenden Erwartungen mit, die nicht der betrieblichen Realität entsprechen.
- In den meisten Fallbetrieben spielt das Master-Studium eine zunehmende Rolle. Hierbei scheinen jedoch die Wünsche der Bachelorabsolvent/inn/en nicht unbedingt den Bedarfen der Betriebe zu entsprechen. Hier werden Forschungsbedarfe hinsichtlich der Motive zur Aufnahme eines solchen Studiums, möglicher Einsatzfelder für Masterabsolvent/inn/en sowie duale Master-Studiengänge deutlich.
- In zwei Fallbetrieben, die über die Datenbank „AusbildungPlus“ ausfindig gemacht wurden¹⁹, stellte sich während der Erhebung heraus, dass es sich um ausbildungsbegleitende Studienformate handelt. Hieran wird deutlich, dass eine verbindliche Definition zum „dualen Studium“ von Nöten ist.
- Die Vertragskonstruktion zwischen Studierenden und Arbeitgebern stellt sich als Stellschraube für beschäftigungsbezogene Regelungen sowie die inhaltliche Gestaltung von Praxisphasen sowohl in praxisintegrierenden als auch in ausbildungsintegrierenden Studiengängen dar.
- Der Begriff „Ausbildungsvertrag“ wird nicht nur bei Verträgen, die durch BBiG, HwO oder das Krankenpflegegesetz geregelt sind, verwendet.

¹⁹ Neben der Akquise über diese Datenbank wurden auch Betriebszugänge durch Gewerkschaften und über Vorgängerprojekte generiert.

- Eine fehlende Anlehnung an gesetzlich geregelte Ausbildungsverträge im ausbildungsintegrierenden Studium bringt einige Problematiken mit sich. Es gibt keine eindeutigen Regelungen für Arbeits- und Urlaubszeiten sowie die Vergütungen und nur eingeschränkt für die Praxiseinsätze inklusive der einer Ausbildung entsprechenden inhaltlichen Schwerpunkte. Gleichzeitig zeigt sich, dass der Teil der Berufsausbildung deutlich verkürzt wird und trotzdem der gleiche Abschluss erreicht wird. Ob den Anforderungen der beruflichen Bildung hierbei noch entsprochen wird, ist fraglich. Trotzdem wird ein qualifikatorisch gleichwertiger Berufsabschluss erreicht.
- Gerade in praxisintegrierenden Studiengängen herrscht eine große Vielfalt an vertraglichen Regelungen. Diese gestalten die Unternehmen häufig nach eigenem Ermessen oder orientieren sich an Musterverträgen von Hochschulen. Generell gibt es keine expliziten gesetzlichen Grundlagen, welche vertragliche Bestandteile vorgeben. Das erlaubt eine große Flexibilität bei der Regelung von Arbeits- und Urlaubszeiten, Vergütungen und Einsatzbereichen während der Praxisphasen.
- Die betrieblichen Interessenvertretungen nehmen sich in zunehmendem Maße der dual Studierenden an. Anders herum äußern diese jedoch nur punktuell Bedarf an einer Vertretung ihrer Interessen.
- Die Qualität der Verzahnung von betrieblich-beruflichen und akademischen Lerninhalten und -orten ist von dem jeweiligen Modell sowie den entwickelten Curricula abhängig. Es gibt bisher keine übergreifenden Qualitätsstandards. Ob den Anforderungen der beruflichen und der akademischen Bildung gleichermaßen entsprochen wird, bleibt teilweise unklar. Die Einführung einheitlicher und verbindlicher Regelungen im Bereich der dualen Studiengänge sowohl im Hinblick auf die Koordination und curriculare Verzahnung von Theorie- und Praxisphasen als auch bezüglich vertraglicher Rahmenbedingungen, sind auch aufgrund der deutlich steigenden Zahlen dringend voranzutreiben.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über einige zentrale Charakteristika der untersuchten Fallbetriebe.

Anhang: Übersichtstabellen

Fall	Wirtschaftszweig *	Beschäftigte am Standort	Formate	
			praxisintegrierend	ausbildungsintegrierend
A	Energie- und Wasserversorgung	1.001 bis 5.000	ja	ja
B	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	1.001 bis 5.000	ja	nein
C	Öff. Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	mehr als 10.000	ja	nein
D	Öff. Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	k.A.	nein	ja
E	Verarbeitendes Gewerbe	5 bis 20	nein	ja
F	Verarbeitendes Gewerbe	1.001 bis 5.000	ja	nein
G	Verarbeitendes Gewerbe	mehr als 10.000	ja	ja
H	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	1.001 bis 5.000	nein	ja
I	Verarbeitendes Gewerbe	501 bis 1.000	ja	nein
J	Verarbeitendes Gewerbe	mehr als 10.000	ja	ja (ausbildungsintegrierend und -begleitend)
K	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	501 – 1.000	nein	ja
L	Handel; Instandhaltung und Reparatur v. Kfz u. Gebrauchsgütern	5 bis 20	ja	ja
M	Verarbeitendes Gewerbe	1.001 bis 5.000	nein	ja
N	Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	5.001 bis 10.000	nein	ja
O	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	1.001 bis 5.000	nein	ja
P	Gastgewerbe	21 bis 100	ja	nein
Q	Verarbeitendes Gewerbe	501 bis 1.000	nein	ausbildungsbegleitend
R	Verarbeitendes Gewerbe	251 bis 500	nein	ja
S	Verkehr und Nachrichtenübermittlung	1.001 bis 5.000	nein	ja
T	Öff. Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	1.001 bis 5.000	ja	nein

Fall	Anzahl dual Studierender am Standort	Übernahmeregelungen		
		Befristung	Bindungsklausel	Übernahme-Anteile
A	10 p. a.	ja (teilweise)	nein	~ 100 % (als Trainees)
B	160	k. A.	nein	40 % (sinkend)
C	55 bis 60 p. a.	nein	ja	100 % im Kernfach, im anderen Bereich deutlich geringer
D	30 bis 35 insgesamt; 10 bis 15 p. a.	nein	ja	90 %
E	36	Einstieg: ja später: Entfristung	nein	~ 100 %
F	120 in der Region	ja	nein	100 %
G	praxisint.: 12 p. a. ausbild.int.: 24 p. a.; 134 insgesamt	nein	k. A.	~ 100 %
H	8 p. a.	k. A.	nein	k. A.
I	15	nein	in Einzelfällen	100 % angestrebt, je nach Fach schwierig zu erreichen
J	70 insgesamt 5 bis 10 p. a.	nein	ja	100 %
K	3	k. A.	ja	k. A.
L	15 p. a.	nein	IT: ja; BWL: nein	ca. 90 %
M	5 bis 6 p. a.	nein	nein	~ 100 %
N	20 p. a. in der untersuchten Fachrichtung; k. A. zu den weiteren Fachrichtungen	k. A.	nein	100 %
O	12 p. a.	ja	teilweise (IT)	rückläufig
P	2	nein	nein	möglichst alle
Q	< 5 p. a.	k. A.	nein	45 %
R	1 aktuell 2 abgeschlossen	nein	ja	1 von 2
S	8 p. a.	nein	ja	100 %
T	25 bis 30 p. a.	nein	nein	100 % (nicht alle im Fallbetrieb selbst)

Autorinnen

Katharina Hähn, Dipl.-Päd., Studium der Erziehungswissenschaft an der Universität Duisburg-Essen. Mitarbeiterin in der Forschungsabteilung „Bildung und Erziehung im Strukturwandel“, Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen. Aktuelle Forschungsthemen: Akademisierung von Bildung und Beschäftigung; duales Studium; Educational Governance (in Berufsbildung und Hochschulbildung).

E-Mail: katharina.haehn@uni-due.de

Dr. Sirikit Krone, wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Forschungsabteilung „Bildung und Erziehung im Strukturwandel“ am Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen. Forschungsschwerpunkte: Tertiäre Berufsbildung; Durchlässigkeit der Bildungssegmente; duales Studium, Aus- und Weiterbildung.

E-Mail: sirikit.krone@uni-due.de

Dr. Monique Ratermann-Busse, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsabteilung „Bildung und Erziehung im Strukturwandel“ am Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen. Forschungsschwerpunkte: Kompetenzentwicklung und -erfassung; Educational Governance; duales Studium; Entwicklungen im tertiären Bereich beruflicher Bildung.

E-Mail: monique.ratermann@uni-due.de

Das vorliegende Working Paper stellt ausführlich die Betriebsfallstudien vor, die in der Study „Dual studieren – und dann? Eine empirische Studie zum Übergangsprozess Studium–Beruf dualer Studienabsolvent/inn/en“ verarbeitet wurden. Das Working Paper hat damit den Charakter eines Materialbandes. Es ergänzt die Study und bietet einen vertieften Einblick in die betriebliche Ausgestaltung und Umsetzung des dualen Studiums. Vorgestellt werden 20 Fallberichte aus unterschiedlichen Branchen, die auf der Basis von Experteninterviews mit Personal- und Ausbildungsverantwortlichen, mit Betriebs- und Personalrät/inn/en und mit Vertreter/inn/en der Jugend- und Auszubildendenvertretung entstanden.
