

# **Qualitätsnetzwerk Duales Studium**

Beitrag der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim

## **Erfolgsfaktoren des Dualen Masters**

**Eine empirische Bedarfsanalyse zur Weiterentwicklung  
berufsbegleitender und berufsintegrierender Masterangebote**

**Rainer Beedgen, Tobias Nolting, Sven van Hove,  
Ulf-Daniel Ehlers und Friederike Leisener**



Die Bildungsinitiative  
des Stifterverbandes

Erfolgsfaktoren des Dualen Masters  
Eine empirische Bedarfsanalyse zur Weiterentwicklung  
berufsbegleitender und berufsintegrierender Masterangebote

Rainer Beedgen, Tobias Nolting und Sven van Hove, Ulf-Daniel Ehlers,  
Friederike Leisener

## INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung: Duale Masterstudiengänge.....	3
1.1 Ausgangslage .....	3
1.2 Überblick auf aktuelle Entwicklungen.....	4
1.3 Zielsetzung des Projekts .....	5
2. Das Profil der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW).....	7
3. Empirische Befunde zum Dualen Masterstudium.....	9
3.1 Methodologie und Studiendesign.....	9
3.1.1 Studie 1: DHBW Mannheim.....	10
3.1.2 Studie 2: DHBW weite empirische Analyse zum Masterprofil .....	11
3.2 Ergebnisse .....	14
3.2.1 Qualifizierungs- und Fortbildungsbedarf .....	14
3.2.2 Gestaltungsmerkmale dualer Masterstudienangebote .....	17
3.3 Fazit: Profil für einen Dualen Master .....	23
4. Der Duale Master der DHBW .....	27
4.1 Das DHBW Center for Advanced Studies.....	27
4.2 Das berufsintegrierende Masterstudienmodell.....	28
4.3 Vorteile der dualen Masterstudiengänge des CAS .....	29
5. Literatur.....	33

# 1. Einleitung: Duale Masterstudiengänge

## 1.1 Ausgangslage

Das Qualitätsnetzwerk Duales Studium widmet sich den Herausforderungen für die Durchführung und Weiterentwicklung dualer Studiengänge. Das hier vorgestellte Projekt wird von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) von einem Team am Standort Mannheim durchgeführt. Die DHBW übernimmt im Rahmen des Projektes die Aufgaben, die Potenziale und Ausgestaltung von dualen Masterstudiengängen zu untersuchen. Es soll der konkrete Bedarf ermittelt und anschließend ein Vorschlag für die zukünftige Gestaltung anwendungsorientierter Weiterbildungsangebote erarbeitet werden. Mit Hilfe der Projektergebnisse sollen die konzeptionellen Überlegungen im Hinblick auf die Weiterentwicklung dualer Masterangebote auf eine solide empirische Basis gestellt werden. Das Projekt soll einen Beitrag dazu leisten, vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels passgenaue Angebote lebenslangen Lernens für berufserfahrene Personen zu entwickeln.

Der rasante Wandel der Arbeitswelt macht das berufsbegleitende Lernen zu einem unverzichtbaren Bestandteil unserer heutigen Wissensgesellschaft. Es ist dringend erforderlich, dass zukünftig noch mehr Studierende mit Berufserfahrung oder beruflichen Abschlüssen den Weg an die Hochschulen finden. Das Angebot an flexiblen, vor allem an berufsbegleitenden Studienangeboten muss deutlich erweitert werden; das Studium neben dem Beruf oder familiären Verpflichtungen muss erleichtert werden. Die Dynamik der modernen Arbeitswelt stellt an junge Fach- und Führungskräfte immer höhere Anforderungen. Neben Führungskompetenz und Verhandlungsgeschick sind vor allem anwendungsorientierte Qualifikationen, aktuelle Fachkenntnisse und Know-how in der Unternehmenspraxis gefragt. Insbesondere der steigende Bedarf an Masterplätzen gilt als kommende Herausforderung für die Weiterentwicklung des Dualen Studiums. Als Treiber dieser Entwicklung gelten nicht zuletzt die aktuellen hochschulpolitischen Weichenstellungen, wie etwa die Akademisierung der Gesundheitsberufe. Vor allem die Nachfrage nach berufsbegleitenden und berufsintegrierenden Masterstudiengängen wird voraussichtlich rasant anwachsen.

## 1.2 Überblick auf aktuelle Entwicklungen

Eine der zentralen bildungspolitischen Herausforderungen der nächsten Jahre wird demnach der strategische Ausbau der Masterkapazitäten sein. In den vergangenen Jahren ist ein stetiger Anstieg der Studierendenzahlen zu verzeichnen. Zahlreiche Studien prognostizieren, dass in der Folge mit einem deutlich steigenden Bedarf an Masterstudienplätzen zu rechnen ist. Eine aktuelle Modellrechnung des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) geht davon aus, dass in den kommenden Jahren zwischen 175.000 und 265.000 Masterstudienplätze benötigt werden (vgl. Berthold, Gabriel, Herdin & von Stuckrad, 2013). Auch aktuelle Erkenntnisse aus der empirischen Bildungsforschung lassen auf eine andauernd hohe Nachfrage unter den Studierenden schließen. Das Institut für Demoskopie Allensbach (2014) kommt in seiner aktuellen Umfrage zu den Studienbedingungen an deutschen Hochschulen zu folgendem Ergebnis:

Bachelor-Studenten planen, im Anschluss an den Bachelor noch einen Masterabschluss zu machen. Lediglich 19 % haben dies nicht vor, 20 % sind noch unsicher. Mit 63 % sind es etwas mehr Frauen als Männer, die auch noch einen Masterabschluss machen wollen.

Eine von der acatech initiierte Befragung von Studierenden in dualen MINTStudiengängen ergibt gar, dass sich 75 % der Studierenden prinzipiell vorstellen können, im Anschluss an ihren Bachelorabschluss ein Masterstudium aufzunehmen (vgl. Wolter, et al., 2014.) Auch der Wissenschaftsrat (2013) greift diesen Trend in seinen aktuellen Empfehlungen zur Weiterentwicklung des dualen Studiums auf, ohne allerdings konkrete Zahlen vorzulegen:

Unter den Studierenden dualer Bachelorprogramme gibt es eine steigende Nachfrage nach einem Masterstudium, was gegenwärtig zu einer verstärkten Ausweitung der Masterangebote durch die Hochschulen und die Praxispartner führt. Um die Studierenden zu gewinnen und zu halten, sind die Unternehmen zunehmend bereit, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Anschluss berufsbegleitend ein Masterstudium zu ermöglichen und sich dazu auch mit Hochschulen abzustimmen oder mit

Kooperationsverträgen an diese zu binden. Sie reagieren damit auf die Forderungen der dual Studierenden, die häufig schon zu Beginn ihres Bachelorstudiums das Kooperationsunternehmen nach den Möglichkeiten für einen Masterstudienplatz auswählen.

Es stellt sich prinzipiell also die Frage, wie die Hochschulen der Herausforderung des Masterausbaus bestmöglich begegnen können. Dabei scheinen insbesondere auch die Anbieter dualer Studiengänge gefordert zu sein. Der gezielte Ausbau des dualen Masterstudiums bietet die Möglichkeit, auf das veränderte Nachfrageverhalten zu reagieren und ein Weiterbildungsangebot für berufserfahrene Zielgruppen zu schaffen. Zahlreichen prognostischen Aussagen zum Trotz mangelt es jedoch noch an einer umfassenden empirischen Basis, auf deren Grundlage entsprechende Empfehlungen ausgesprochen werden können.

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) bietet seit 2011 ein eigenes Masterprogramm an; es wurden bis dato verschiedene Modellstudiengänge eingeführt. Die Weiterentwicklung dieser berufsbezogenen Masterprogramme ist ein zentrales Projekt für die zukünftige Entwicklung. Vor dem Hintergrund der skizzierten Veränderungsprozesse besitzt der Ausbau des dualen Masterangebots höchste Priorität. Es ist in dem Kontext jedoch zunächst zu klären, wie hoch die Nachfrage tatsächlich ist, welche Erwartungen die Partnerunternehmen an ein solches Angebot haben und wo zusätzliches Potenzial in der berufsbegleitenden akademischen Weiterbildung gesehen wird. Auf dieser Grundlage können anschließend konkrete Empfehlungen für die Weiterentwicklung innovativer dualer Masterangebote erarbeitet werden.

### **1.3 Zielsetzung des Projekts**

Das Qualitätsnetzwerk soll u. a. prüfen, welche Studienmodelle sich für welche Ausbildungsziele, Inhalte und Zielgruppen eignen und wo Potenziale für die Erschließung zusätzlicher Fachgebiete und neuer Zielgruppen liegen. Diese Fragen stellen sich auch bei der Weiterentwicklung der dualen Masterangebote und sollen im Rahmen des Projektes aufgegriffen werden. Zu beachten sind dabei auch limitierende Rahmen-

bedingungen und Einflussfaktoren, etwa mögliche Einschränkungen durch die jeweiligen Landeshochschulgesetze. So war es in Baden-Württemberg z. B. lange Zeit umstritten, ob und inwieweit die DHBW künftig auch Masterstudiengänge anbieten sollte; ebenso wird die weitere Akademisierung von Berufsfeldern teilweise kritisch gesehen. Diese und weitere Streitfragen sollten bei Bedarf innerhalb des Qualitätsnetzwerks noch einmal vertieft werden um ggf. Lösungsvorschläge unterbreiten zu können. Im Rahmen des Projektes werden drei zentrale Zielsetzungen verfolgt; folgende Aspekte sollen ermittelt werden:

1. Die aktuelle und zukünftige Nachfrage nach dualen Masterangeboten
2. Die inhaltlichen und organisatorischen Anforderungen an duale Masterangebote
3. Das Potenzial für die Erschließung neuer Zielgruppen und Fachgebiete

Diese Ziele werden durch zwei voneinander unabhängige empirische Analysen untersucht, eine an der DHBW Mannheim und eine landesweit durchgeführte DHBW weitestgehend angelegte empirische Untersuchung. Mittels einer standardisierten (Online)-Befragung der Studierenden soll zunächst eine valide Datenbasis geschaffen werden, auf deren Grundlage im Anschluss verschiedene Maßnahmen abgeleitet werden können. Darüber hinaus sollen einzelne Aspekte im Rahmen von Einzel- oder Gruppeninterviews mit den dualen Partnerunternehmen vertieft werden. Die Struktur der Partnerunternehmen bildet ein breites Spektrum an Branchen, Betriebsgrößen und Organisationsformen ab und stellt daher einen guten Querschnitt der Unternehmerschaft in den Bereichen Wirtschaft und Technik und Sozialwesen dar.

## **2. Das Profil der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW)**

Im Hochschulbereich vollziehen sich derzeit gravierende Änderungen, die sich vor dem Hintergrund einer funktionalen Differenzierung beschreiben lassen (vgl. u. a. Teichler, 2005). Daraus folgt u. a. eine erhöhte Angebotsvielfalt im tertiären Bildungsbereich. Die normative Differenzierung des deutschen Hochschulwesens in Fachhochschulen und Universitäten wird zunehmend aufgebrochen; den Umbrüchen im Hochschulsystem wird mit alternativen Modellen begegnet. Diese Entwicklung schlägt sich nicht zuletzt in den Empfehlungen des Wissenschaftsrats (2011) nieder. Die Profil- und Schwerpunktbildung führt zudem zu einer horizontalen Differenzierung der Studienangebote und einem stärkeren Wettbewerb unter den Hochschulen (vgl. Pasternack, 2009; Wehrlin, 2011). Trennscharfe Konturen sind für die Einrichtungen daher unabdingbar (zu den Erfordernissen und Rahmenbedingungen der Profilbildung vgl. Erhardt 2011; Schmücker, 2011).

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg ist die dritte Hochschule, die in Deutschland systemakkreditiert wurde. Sie ist mit derzeit 34.000 Studierenden, rund 9.000 kooperierenden Unternehmen und sozialen Einrichtungen sowie über 120.000 Absolventen die größte Hochschule des Landes. Mit fast 100 Bachelor-Studienrichtungen in den Fakultäten Wirtschaft, Technik, Sozialwesen und gesundheitsnaher Studiengänge ist die DHBW deutschlandweit die derzeit größten und bekannteste Adresse für duale Studiengänge.

Die DHBW ist die erste duale, praxisintegrierende Hochschule in Deutschland. Seit 2009 führt sie das über 35-jährige Erfolgsprinzip der früheren Berufsakademie (BA) Baden-Württemberg fort (zur Entstehung und Entwicklung der BA Baden-Württemberg vgl. Zabeck, Weibel & Müller 1978; Zabeck & Zimmermann, 1995). Zentrales Merkmal ist das duale Studienkonzept mit wechselnden Theorie- und Praxisphasen sowie die enge Verzahnung mit den dualen Partnern. Am 1. Oktober 1974 nahmen 16 Abiturienten und Abiturientinnen ihr duales Studium an der Berufs-



akademie Mannheim und Stuttgart auf. Damit war die größte Innovation in der deutschen Hochschullandschaft eingeläutet.

Die Abschlüsse waren damals Diplom-Betriebswirt (BA), Diplom-Ingenieur (BA) und Diplom-Sozialarbeiter (BA). Innerhalb kürzester Zeit ist die DHBW zur größten Hochschule Baden-Württembergs angewachsen. Mehr als 125 000 Studierende haben in den vergangenen 40 Jahren hier ihr Studium erfolgreich absolviert. Ein Meilenstein auf dem Weg von der Berufsakademie zur Dualen Hochschule war 1982 das Gesetz über die Berufsakademie in Baden-Württemberg. Es sichert die Eigenständigkeit der Berufsakademie im tertiären Bildungsbereich und stellte das Studium den vergleichbaren berufsbefähigenden Abschlüssen an Hochschulen des Landes gleich. Die Bund-Länder-Kommission bestätigte 1981, dass die Berufsakademie einen wesentlichen Beitrag zur Strukturveränderung des Bildungssystems geleistet hatte und empfahl den Bundesländern, ähnliche Angebote zu schaffen. Der Versuch, bei der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes die Abschlüsse an Berufsakademien den vergleichbaren Abschlüssen an Fachhochschulen gleichzustellen, scheiterte 1984. In der Folge blieben den Absolventen der Berufsakademie manche beruflichen Wege versperrt, beispielsweise im öffentlichen Dienst oder bei Aufbau-, Fern- oder Masterstudiengängen. Die Forderungen nach einer Hochschulwerdung wurden lauter.

Ab dem Jahr 2000 konnte die Berufsakademie die ersten Bachelorgrade vergeben. Seit 2004 waren die von der ZEVA akkreditierten Bachelorabschlüsse der Berufsakademie hochschulrechtlichen Abschlüssen anderer Hochschulen gleichgestellt und berechtigten zum Masterstudium an einer Hochschule oder Universität. Zahlreiche Kennzahlen unterstreichen seither den Erfolg des dualen Hochschulmodells. Dazu gehören u. a. die kontinuierlich steigenden Studierendenzahlen, die große Zufriedenheit von Studierenden und Partnerunternehmen sowie die hohe Employability-Rate. Diese Faktoren haben einen nachhaltigen Reputationsaufbau zur Folge und machen das duale Studienkonzept dauerhaft zukunftsfest (zu den Merkmalen der Studierenden an baden-württembergischen Hochschulen vgl. Kramer et al., 2011).

### 3. Empirische Befunde zum Dualen Masterstudium

Eine Bedarfsanalyse für mögliche Fortbildungsangebote muss verschiedene Zielgruppen in den Blick nehmen. Dies gilt insbesondere für die Masterstudiengänge der DHBW, bei der durch die duale Ausrichtung sowohl die Bedarfe der (potenziellen) Studierenden als auch der dualen Partner bei der Konzeption von Masterstudiengängen berücksichtigt werden müssen. Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, wurden zwei nach Zielgruppen differenzierte Erhebungen durchgeführt, zum einen die dualen Partner der DHBW, zum anderen die Studierenden der DHBW.

#### 3.1 Methodologie und Studiendesign

In zwei Studien hat die DHBW das gewünschte Profil, die Anforderungen und die Nachfrage an duale Masterstudiengänge erhoben. Dabei standen folgende Fragen im Mittelpunkt:

a) Aktuelle und zukünftige Nachfrage nach dualen Masterangeboten: Wie ist die Nachfrage unter den Studierenden?

- Was spricht für oder gegen ein duales Masterstudium?
- Welche Ursachen gibt es für den Wunsch nach einem Masterstudium?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen den Fakultäten/Studiengängen?
- Wann und wo planen die Studierenden ein Masterstudium?
- Wie ist der Bedarf der Unternehmen?
- Was ist der Mehrwert aus Sicht der Unternehmen?
- Welche Anforderungen haben die Unternehmen (Inhaltliche Ausrichtung; Kompetenzvermittlung; Internationalisierung etc.)?
- Welche Angebote wünschen sich die Unternehmen (Studiengänge etc.)?

b) Inhaltliche und organisatorische Anforderungen an duale Masterangebote

- Welches Studienmodell wird bevorzugt (berufsbegleitend vs. berufsintegrierend)? Gibt es Unterschiede in der Einschätzung zwischen den Unternehmen und den Studierenden?

- Welche Lehr- und Lernformate wären für einen dualen Master geeignet (Stichwort Blended Learning/E-Learning)?
- Welche Anforderungen gibt es an den Theorie-Praxis-Transfer?
- Wo werden die Unterschiede zum dualen Bachelor gesehen?
- Wie kann die Frage der Finanzierung eines dualen Masterstudiums geregelt werden?

c) Potenzial für die Erschließung neuer Zielgruppen und Fachgebiete

- Welche Studiengänge/-richtungen werden besonders stark nachgefragt?
- Welche Studierenden wollen in erster Linie ein Masterstudium aufnehmen?

Um die Fragestellungen zu beantworten wurden zwei Studien durchgeführt, eine davon an der DHBW Studienakademie Mannheim und eine DHBW-weite Studie, deren Ergebnisse im Folgenden gemeinsam in einer Zusammenschau das Anforderungsprofil für duale Masterstudiengänge bilden.

### 3.1.1 Studie 1: DHBW Mannheim

Die Erstellung des Fragebogens, die Durchführung der Befragung und die Datenauswertung erfolgten durch das ZEEB an der DHBW Mannheim. Die Feldphase war von Mai bis Juli 2014. Für die technische Umsetzung der Befragung wurde das online Tool LimeSurvey genutzt. Damit wurden die Studierenden über die E-Mail Adresse angeschrieben, die für sie von der Hochschule eingerichtet wurde. Die Nutzung dieser Emailadressen ist für die Studierenden obligatorisch. Daher konnte sichergestellt werden, dass alle Personen der Grundgesamtheit eine Einladung bekommen haben. Nach acht Tagen wurde eine Erinnerungsmail an diejenige versendet, die bis dahin nicht an der Umfrage teilgenommen haben. Von den rund 6.500 Studierenden der DHBW Mannheim haben 1.952 (30 %) auf die Einladung zur Befragung geantwortet und 1.695 (86 %) haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Damit ist die Ausschöpfungsquote, besonders für Online-Umfragen, sehr hoch.

Die Antwortqualität kann überwiegend als sehr gut beschrieben werden. Allerdings gibt es bei einigen Fragen eine erhebliche Zahl an Antwortverweigerungen. Beispielsweise blieb in 26,5 % der Fälle die Frage nach der Mitarbeiterzahl im Unternehmen

unbeantwortete. Hier wie auch bei anderen Fragen kann davon ausgegangen werden, dass ein Teil der Befragten die Antwort nicht wusste und daher keine Antwort gegeben hat. Aber auch einfach zu beantwortende Fragen blieben teilweise ohne Antwort. So fehlt bei 20 % der Befragten die Angabe des Studiengangs. Offensichtlich handelt es sich hier um eine klare Antwortverweigerung. Zusätzlich wurde eine vertiefende Gruppendiskussion durchgeführt. Die Gruppendiskussion fand am 9. April 2014 im ZEEB statt und dauerte etwas mehr als zwei Stunden. Eingeladen wurden Personen, die in den dualen Ausbildungsbetrieben im Bereich Personalwesen für die Ausbildung des Nachwuchses zuständig sind. Vier Unternehmensvertreter sind der Einladung gefolgt. Die Diskussion wurde audiovisuell aufgezeichnet und anschließend ausgewertet. Mit einigen Personen, die eingeladen wurden aber zum vorgeschlagenen Termin nicht erscheinen konnten gab es einen Austausch per Telefon und E-Mail.

### **3.1.2 Studie 2: DHBW weite empirische Analyse zum Masterprofil**

In einer zweiten DHBW-weiten Studie wurden Studierende und duale Partner der DHBW befragt.

#### **Online-Befragung von Studierenden**

Die Studierenden der DHBW wurden im Rahmen einer Online-Befragung um ihre Einschätzungen zum Thema Fortbildung gebeten. Hierbei handelte es sich um eine Vollerhebung, bei der über die E-Mail-Verteiler der Standorte alle Studierenden eingeladen wurden, sich zu beteiligen. Studierende der Studierendenvertretung wurden in die Entwicklung durch einen Testlauf eingebunden, welcher zur Qualität des endgültigen Fragebogens zusätzlich beitrug. Für die technische Abwicklung der Befragung wurde die Software Globalpark eingesetzt.

Zum Zeitpunkt der Befragung in 2012 waren 26.546 Studierende an der DHBW immatrikuliert, von denen sich 6.280 an der Umfrage beteiligt haben. Dies entspricht einer Ausschöpfungsquote von 24 %. Von 5.148 Studierenden liegen vollständige (bis zum Ende ausgefüllte) Datensätze vor. Damit liegt die Rücklaufquote höher als bei anderen Befragungen, die mit Studierenden durchgeführt werden. Eine häufig zitierte HIS-Studie zum Informationsverhalten und zur Hochschulwahl von Studienanfängern kommt beispielsweise auf eine Rücklaufquote in Höhe von 21 %. Im CHE Hochschul-

Ranking liegt die Rücklaufquote bei Universitäten im Durchschnitt bei 17,7 % und bei Fachhochschulen bei 22,6 %.

Die Verteilung der Studierenden auf Studienfächer ist in Abbildung 3 dargestellt. Abgebildet sind alle Studiengänge, aus denen sich mehr als 35 Studierende an der Befragung beteiligt haben. Alle übrigen wurden unter Andere zusammengefasst (Angewandte Gesundheitswissenschaften, Arztassistent/in (Physician Assistant), Bauwesen, Holztechnik, Mechatronik (trinationale), Papiertechnik und Unternehmertum). Die mit Abstand meisten Teilnehmer studieren Betriebswirtschaftslehre (2.442), was angesichts 13.038 Studierenden in diesem Fach an der DHBW einer Ausschöpfungsquote von 18 % entspricht. Besonders hohe Ausschöpfungsquoten konnten in den Fächern Medien (66 %) sowie Luft- und Raumfahrttechnik (64 %) erzielt werden, eher niedrige in den Fächern Holztechnik (8 %), Mechatronik (trinationale) (11 %) und Bauwesen (18 %).

Stuttgart ist mit insgesamt 7.114 Studierenden auch hinsichtlich der Studierendenzahl der größte Standort, was sich auch in der Stichprobe wiederfindet. In der Stichprobe entfallen auf diesen Standort 1.544 Fälle, was einer Ausschöpfungsquote von 22 % entspricht. Am an Studierenden gemessen kleinsten Standort Lörrach (1.672 Studierende) haben sich 602 Studierende an der Befragung beteiligt, womit er die höchste Ausschöpfungsquote von 36 % aufweist. Am Standort Mannheim, dem zweitgrößten Standort, wurde hingegen die niedrigste Ausschöpfungsquote von 17 % erreicht. Hier haben sich von 5.522 Studierenden 939 an der Befragung beteiligt.

Die demographische Struktur der erhobenen Studierendenschaft hinsichtlich Altersstruktur und der Verteilung über die Semester entspricht den Erwartungen. Die Studierenden sind weit überwiegend Anfang 20 und studieren in etwa zu gleichen Anteilen im zweiten, vierten und sechsten Semester. Die befragten ehemaligen Studierenden haben ihr Studium fast ausnahmslos erfolgreich abgeschlossen und nur eine kleine Minderheit von 3,7 % hat angegeben, das Studium abgebrochen zu haben.

## **Online-Befragung der dualen Partner**

Die dualen Partner der DHBW wurden über die Standorte mit der Bitte kontaktiert, sich an einer Befragung zu ihren Fortbildungsbedürfnissen und ihrer Zufriedenheit mit der DHBW zu beteiligen. Den dualen Partnern wurde ein anonymer Zugangslink zur Befragung bereitgestellt. Für die technische Abwicklung der Befragung wurde die Software Globalpark eingesetzt.

Zur Validierung und zum Test des Fragebogens für die dualen Partner wurden die neun Standorte der DHBW gebeten, Ansprechpartner zur Verfügung zu stellen. Mit diesen wurde der Fragebogen mündlich durchgegangen. So konnten Verständnisprobleme bei der Fragenformulierung erkannt und korrigiert werden. Der Fragebogen konnte so validiert und seine Qualität insgesamt erhöht werden.

Die Beteiligung der dualen Partner war trotz der relativ kurzen Laufzeit der Befragung hoch: So wurde die erste Seite des Fragebogens der dualen Partner 3.011 mal geöffnet, 1.100 Duale Partner beendeten den Fragebogen vollständig. Insgesamt wurden 2.319 der 8.719 derzeit bestehenden dualen Kooperationen der Standorte erreicht (1.722 individuelle Duale Partner). Hieraus ergibt sich eine mittlere Ausschöpfungsquote von 27 %. Besonders gute Rücklaufquoten erreichten die Standorte Villingen-Schwenningen (49 %) und Mannheim (40 %). Hinsichtlich der Studiengänge in die die Dualen Partner Studierende entsenden, konnten mehrheitlich gute Ausschöpfungsquoten erreicht werden, auffallend niedrig sind sie jedoch in den Studiengängen Arztassistentz (1 %), Luft- und Raumfahrttechnik (12 %) sowie Soziale Arbeit (14 %).

In die Auswertung wurden alle 1.844 Datensätze einbezogen, für die mindestens die zweite Seite des Fragebogens ausgefüllt wurde. Da die Befragung nicht personalisiert war, gab es die Möglichkeit der mehrfachen Teilnahme von Mitarbeiter(inne)n eines Duale Partners und somit des Vorkommens von Doubletten. Diese wurden über die Variablen „Name des Unternehmens“, „Branche“ sowie die Standorte der Kooperation identifiziert. Dabei wurde die Variante von der höchsten Hierarchieebene ausgewählt. Hieraus wurden die vollständig ausgefüllten Fragebögen ausgewählt. Anschließend wurden die Fälle mit den längeren Bearbeitungszeiten ausgewählt. Übrig blieben

1.722 Fälle, die – mit je nach Frage unterschiedlichen Fallzahlen – in die Auswertung einbezogen wurden.

Die in der Stichprobe der dualen Partner am stärksten vertretenen Branchen sind das verarbeitende Gewerbe (17 %), der Bereich sonstiger Dienstleistungen (16 %), Maschinenbau (13 %) sowie IT, Information und Kommunikation (12 %). Aufgrund des geringeren Umfangs an Studienangeboten gibt es wenige Teilnehmer(innen) in den Bereichen Gastgewerbe sowie Grundstücks- und Wohnungswesen.

Insgesamt ist die Verteilung der befragten Duale Partner über die unterschiedlichen Unternehmensgrößen recht ausgeglichen. Mittlere Duale Partner mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 51 und 250 sind etwas stärker vertreten als große Duale Partner mit bis zu 1.000 Mitarbeiter(inne)n. Etwas seltener haben sich kleine und sehr große Duale Partner beteiligt. Die meisten Fragebögen wurden von Personen der ersten Leitungsebene beantwortet. In der Stichprobe sind Kooperationspartner aller Standorte vertreten, wobei teilweise Kooperationspartner an zwei oder mehr Standorten engagiert sind und entsprechend Mehrfachnennungen möglich sind. Mannheim ist mit 511 Kooperationspartnern in der Stichprobe vertreten, was einer Ausschöpfungsquote von 40 % entspricht. Stuttgart ist als größter Standort mit 481 Kooperationspartnern am zweithäufigsten vertreten.

## **3.2 Ergebnisse**

### **3.2.1 Qualifizierungs- und Fortbildungsbedarf**

Im Folgenden wird dargestellt, welche Qualifizierungsniveaus die Dualen Partner in ihren Unternehmen/ihrer Organisation benötigen, welche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sie aktuell nutzen, um ihre Mitarbeiter(innen) entsprechend zu qualifizieren, welche Maßnahmen zukünftig als sinnvoll erscheinen und wie sich der Bedarf an Master in den nächsten Jahren entwickeln wird.

Eine deutliche Mehrheit der dualen Partner der DHBW (68 %) stellt grundsätzlich sowohl Mitarbeiter(innen) mit Bachelor- als auch mit Masterabschluss ein. Etwas mehr als 30 % der Dualen Partner geben jedoch auch an, nur oder überwiegend Bachelor-

absolvent(inn)en einzustellen. Dabei wird neben den DHBW-Absolvent(inn)en auch auf Absolvent(inn)en anderer Hochschulen zurückgegriffen. Bei kleinen Dualen Partnern ist der Bedarf an nicht-DHBW-Absolvent(inn)en mit 72 % etwas geringer als bei den mittleren (85 %), großen (93 %) und sehr großen (96 %). Fachhochschulstudierende werden gegenüber Universitätsstudierenden von allen Dualen Partnern, unabhängig von ihrer Größe, leicht bevorzugt.

Das derzeit am häufigsten genutzte Fortbildungsformat bei den befragten dualen Partnern ist die einzelne, tageweise Schulung, worunter z. B. auch Training-on-the-Job und eLearning-Formate fallen. Insgesamt nutzen 83 % der Dualen Partner dieses Format. Von den Dualen Partnern im Baugewerbe und in der Maschinenbau-Branche geben sogar über 90 % an, auf diese Form der Fortbildung ihrer Mitarbeiter(innen) zurückzugreifen. Einzelne, wochenweise Schulungen (43 %) und zertifizierte, berufsbegleitende Fortbildungen (47 %) werden ebenfalls rege genutzt. Einzelne Module aus Masterstudiengängen, welche später in einem Masterstudium angerechnet werden können, sowie das Vollzeitstudium (mit vollständiger Freistellung und Weiterbeschäftigung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin) werden hingegen nur in sehr geringem Umfang von weniger als 10 % der dualen Partner als Fortbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter(innen) in Anspruch genommen. Das berufsbegleitende weiterbildende Masterstudium mit wenigen Präsenztagen in der Woche oder am Wochenende wird von durchschnittlich knapp 28 % der Dualen Partner genutzt und ist damit die beliebteste akademische Weiterbildungsvariante.

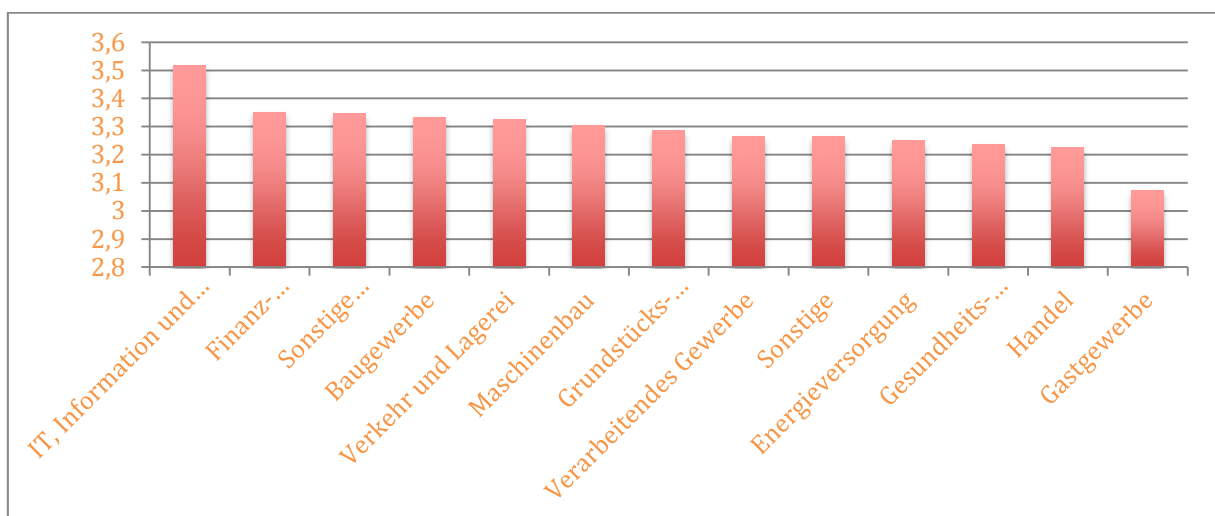
Die Angaben der derzeitigen Nutzung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen decken sich mit der Einschätzung zur Frage, ob und für wie viele ihrer Mitarbeiter(innen) mit DHBW-Bachelorabschluss die entsprechenden Fortbildungs- und akademischen Weiterbildungsmaßnahmen in den kommenden drei Jahren sinnvoll sind.

Die einmaligen tageweisen Schulungen werden dabei stark präferiert. Einigermaßen gleichauf liegt die Einschätzung bezüglich wochenweisen Schulungen, berufsbegleitenden Fortbildungen und berufsbegleitenden weiterbildenden Masterstudiengängen. Im Schnitt hält etwa jeder fünfte Duale Partner eine solche Maß-



nahme für seine Mitarbeiter(innen) mit DHBW-Abschluss für sinnvoll. Bei etwa 10 % liegt die potenzielle Nachfrage nach praxisintegrierten Masterstudiengängen und einzelnen Modulen aus Masterstudiengängen. Das Vollzeitstudium wird praktisch nicht für sinnvoll erachtet. Insbesondere im Bereich der akademischen Weiterqualifizierungsmaßnahmen spielt die Unternehmensgröße bei der Einschätzung kaum eine Rolle.

Hinsichtlich der Bedarfsentwicklung geben im Mittel 35 % der befragten dualen Partner an, dass sie eine Bedarfssteigerung an Mitarbeiter(inne)n mit Masterabschluss erwarten. Lediglich 5 % der Dualen Partner erwarten eine Abnahme des Bedarfs. Insgesamt schätzt die Hälfte der Dualen Partner die Bedarfsentwicklung als gleichbleibend ein. Kleine und sehr große Duale Partner erwarten insgesamt eher einen steigenden Bedarf, während die mittleren und großen Dualen Partner die Bedarfssteigerung etwas weniger stark einschätzen, die absoluten Unterschiede sind jedoch gering.



Duale Partner, die in den Studiengängen Medien, Informatik und Wirtschaftsinformatik (jeweils ein M>4) engagiert sind, prognostizieren die stärkste Bedarfssteigerung. Duale Partner, die mit dem Studiengang Soziale Arbeit kooperieren, halten die Entwicklung für eher gleichbleibend.

Von den befragten dualen Partnern haben 42 % angegeben, dass ihre Mitarbeiter(innen) die Möglichkeit eines Masterabschlusses erwarten. 45 % sehen es als Wettbewerbsvorteil für ihr Unternehmen, Mitarbeiter(inne)n ein Masterstudium anbieten zu können. Gerade in den sehr großen Unternehmen/Organisationen ist diese Einschätzung stark ausgeprägt. Offenbar ist hier der Wettbewerb um gute Mitarbeiter(innen) besonders stark. Bei den Studierenden wünschen sich sogar 94 %, dass es in ihrem Unternehmen die Möglichkeit gibt, ein Masterstudium zu machen. Für die Mehrheit ist dies auch bei der Wahl des Arbeitgebers wichtig (59 %).

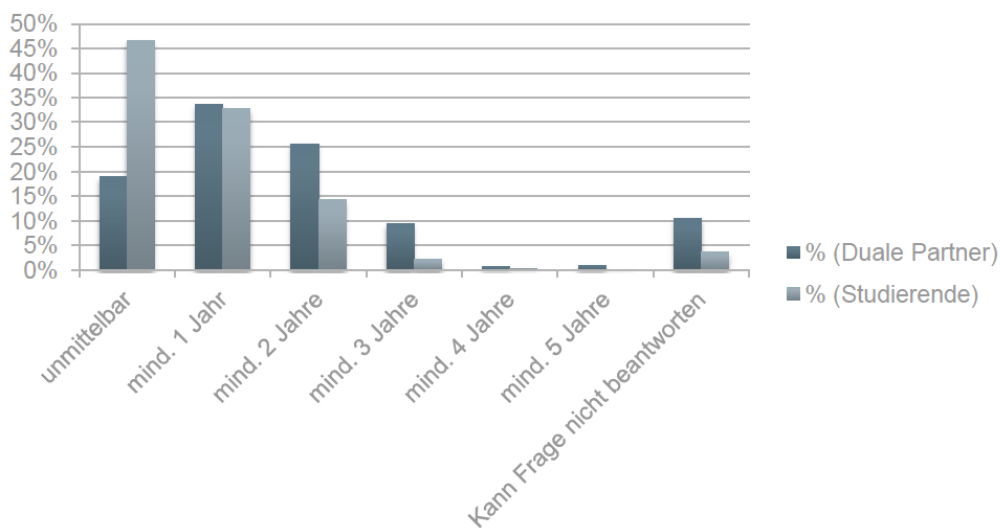
### **3.2.2 Gestaltungsmerkmale dualer Masterstudienangebote**

Nachdem die Nachfrage nach DHBW-Masterstudiengängen hinsichtlich Dimension, Bereichen und Formaten erörtert wurde, bleibt die Frage, nach der Ausgestaltung entsprechender Angebote. Da der grobe Rahmen der Ausgestaltung durch die Festlegung auf praxisintegrierte Masterstudiengänge nach dem DBHW-Bachelor-Modell bereits vorgegeben war, werden im Folgenden die Frage des Zeitpunktes einer Studienaufnahme, der Dauer von Theorie- und Praxisphasen sowie der Finanzierung erörtert.

#### **Zeitpunkt für ein DHBW-Masterstudium**

Bisher hat die DHBW nur weiterbildende Masterstudiengänge in ihrem Portfolio, die nicht sofort im Anschluss an ein DHBW-Bachelorstudium begonnen werden können, sondern erst nach mindestens einem Jahr Berufspraxis. Masterstudiengänge zeichnen sich jedoch dadurch aus, dass sie unmittelbar an ein Bachelorstudium anschließen. Im Fragebogen war daher danach gefragt, wann ein idealer Zeitpunkt zur Aufnahme eines Masterstudiums aus Sicht der dualen Partner und der Studierenden wäre.

Abbildung 32: optimaler Zeitpunkt zur Aufnahme eines Masterstudiums



Anteil der Zustimmung in Prozent;  $n_{\text{Duale Partner}}=1080$ ,  $n_{\text{Studierende}}=4281$

Die dualen Partner befürworten die Aufnahme eines Masterstudiums nach mindestens einem (34 %) beziehungsweise mindestens zwei (26 %) Jahren Berufserfahrung im Anschluss an den Bachelorabschluss. Die Studierenden hingegen befürworten zu über 45 % ein Masterstudium unmittelbar im Anschluss an das Bachelorstudium oder nach einem Jahr Berufserfahrung nach dem Bachelorabschluss (33 %).

### Dauer von Theorie- und Praxisblöcken im Masterstudium

In den Abbildungen 33 und 34 sind die Angaben zur maximalen und idealen Dauer von Theorie- und Praxisphasen im Studium dargestellt. Von den dualen Partnern halten nahezu alle eine Theoriephase von einem Monat Dauer für ideal, für längere Phasen nimmt die Zustimmung hingegen rapide ab. Für eine Dauer von drei Monaten gibt es nur noch eine Zustimmung von etwa der Hälfte der dualen Partner. Hinsichtlich der Dauer der Praxisphasen werden signifikant längere Zeiträume angegeben. Hier halten 95 % eine Dauer von bis zu zwei Monaten für ideal und 86 % sogar eine Dauer von bis zu drei Monaten. Jedoch nimmt auch die Zustimmung für eine Praxisdauer von über drei Monaten deutlich ab.

Die Studierenden sind etwas großzügiger hinsichtlich der Dauer von Theorieblöcken. Sie akzeptieren zu etwa 93 % Theorieblöcke von bis zu maximal drei Monaten, wobei sie einer Dauer von zwei Monaten für ideal hielten. Praxisphasen von bis zu drei

Monaten halten sie für optimal, aber immerhin noch knapp 53 % würden auch eine maximale Dauer von bis zu sechs Monaten akzeptieren.

### **Finanzierung der Studiums**

Von den befragten dualen Partnern konnten 55 % keine Angabe über ihre Zahlungsbereitschaft machen. Dies relativiert die eher zurückhaltende Zahlungsbereitschaft der dualen Partner – lediglich 183 Duale Partner (17 %) haben angegeben, einen finanziellen Beitrag zum Masterstudium ihrer Mitarbeiter(innen) leisten zu wollen–, da zu erwarten ist, dass einige Duale Partner bei entsprechendem Angebot und einer Nachfrage seitens ihrer Mitarbeiter(innen) nach einem Masterstudium durchaus eine Zahlungsbereitschaft entwickeln werde. 92 % der 183 zahlungsbereiten Dualen Partner würden bis zu 1.000 € pro Jahr für das Studium eines bzw. einer ihrer Mitarbeiter(innen) zahlen, darüber hinaus nimmt die Zahlungsbereitschaft kontinuierlich ab. Allerdings würden noch rund 51 % der Antwortenden eine Summe von bis zu 5.000 € pro Jahr pro Studierender/m aufbringen und etwa 20 sogar bis zu 10.000 €.

Zwar sind die Studierenden mehrheitlich der Auffassung, dass ein Masterstudium vollständig durch den Arbeitgeber finanziert werden sollte, allerdings gibt es durchaus auch eine Bereitschaft, sich an einem Teil der Kosten zu beteiligen. Dabei würden gut 95 % der befragten Studierenden bis zu 500 € pro Jahr für ein Studium zahlen, 82 % bis zu 1.000 €. Bei höheren Beträgen nimmt die Zahlungsbereitschaft jedoch deutlich ab.

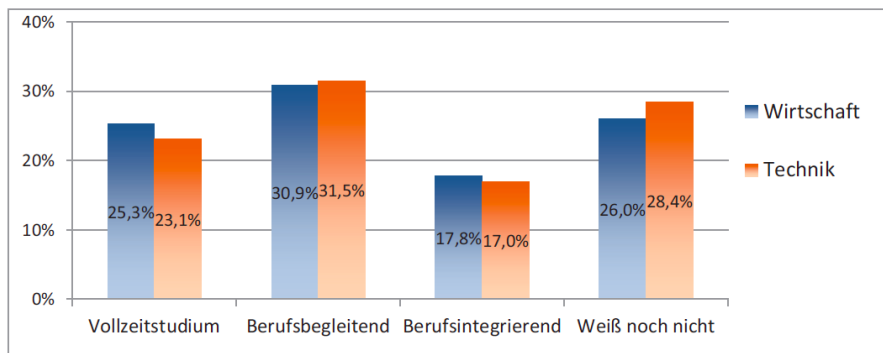
### **Fachlicher Wunsch für das zukünftige Masterstudium**

In der Studie der DHBW Mannheim unter fast 2000 Dualen Bachelorstudierenden der Fakultät Wirtschaft und Technik aus dem Jahr 2014 zeigt sich, dass Personen, die angaben ein Masterstudium aufnehmen zu wollen in der überwiegenden Mehrheit in beiden Fakultäten eine klare Vorstellung vom Ziel der Masterwunsches haben und die Thematik des gegenwärtigen Bachelorstudiums vertiefen möchte. Weniger als 9 % der Studierenden der betriebswirtschaftlichen Studiengänge möchte das Studienfach wechseln und nur 5,8 % können dazu keine Angabe machen. Dagegen findet sich bei den Befragten aus den technischen Studiengängen eine deutlich größere Bereitschaft sich thematisch neu zu orientieren. Immerhin geben hier 21,4 % an ein Studium im

Bereich der Wirtschaftswissenschaften aufnehmen zu wollen und 6 % streben ein Masterstudium in der Mathematik oder in naturwissenschaftlichen Fächern an.

In derselben Studie wurde auch nach der präferierten Art des zukünftigen Master Studiums gefragt. Über die Art des angestrebten Studiums haben mehr als ein Viertel der Befragten noch keine klare Vorstellung (Abbildung 13), knapp ein Viertel möchte ein klassisches Vollzeitstudium beginnen, gut 30 % möchten berufsbegleitend (nach der regulären Arbeitszeit) und 17% berufsintegrierend (als fester Bestandteil der Berufstätigkeit) studieren. Die Fakultätszugehörigkeit spielt bei der beabsichtigten Studienart keine Rolle.

Abbildung 13. Art des beabsichtigten Studiums nach Fakultätszugehörigkeit.



### Weitere Anforderungen an einen Master aus Sicht von Dualen Partnern der DHBW

In einer Gruppendiskussion mit ausgewählten dualen Partnern (April 2014) konnten noch einmal die Anforderungen und Sichtweisen der beteiligten dualen Partner in Bezug auf einen dualen Master erhoben werden. Eingeladen wurden Personen, die in den dualen Ausbildungsbetrieben im Bereich Personalwesen für die Ausbildung des Nachwuchses zuständig sind. Vier Unternehmensvertreter sind der Einladung gefolgt. Die Diskussion wurde audiovisuell aufgezeichnet und anschließend ausgewertet. Mit einigen Personen, die eingeladen wurden, aber zum vorgeschlagenen Termin nicht erscheinen konnten gab es einen Austausch per Telefon und E-Mail. Folgende Aussagen fanden die Zustimmung einer Mehrheit der Anwesenden. Telefonische Gespräche und Emails mit eingeladenen Personen, die nicht zur Gruppendiskussion kommen konnten, stimmen mit den Ergebnissen überein.

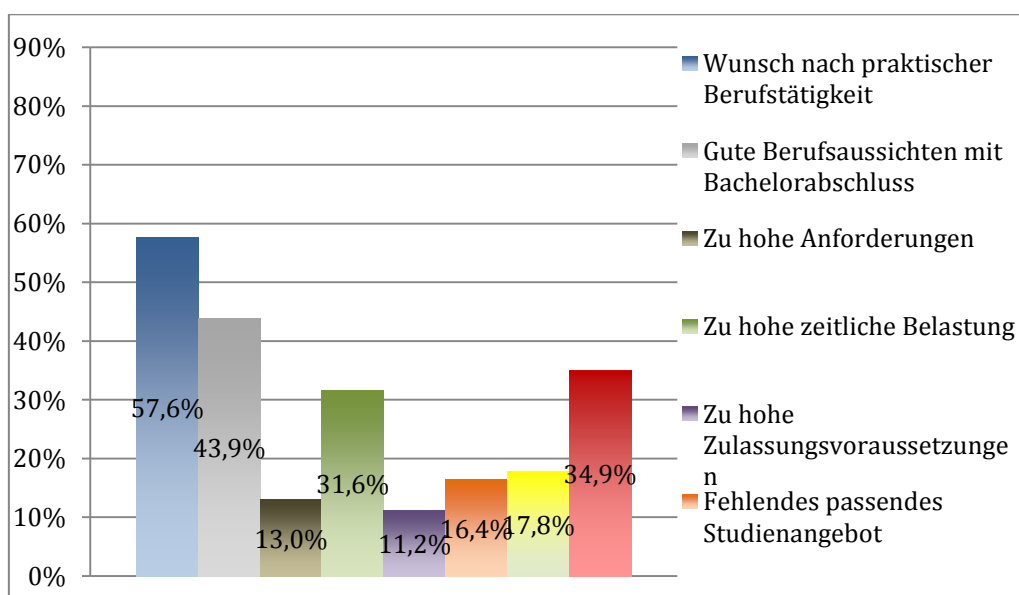
1. Ein Masterstudiengang ist allgemein gewollt. Dies liegt meist nicht daran, dass die Unternehmen höher qualifizierte Mitarbeiter nachfragen. Vielmehr sehen die Betriebe den starken Wunsch nach einem Masterstudiengang der jungen Mitarbeiter – der auch in der eigenen Umfrage deutlich wird - und fürchten diese zu verlieren falls ihnen nicht die entsprechenden Möglichkeiten geboten werden. Mit der Möglichkeit nach dem Bachelor- ein Masterstudiengang an der DHBW zu absolvieren möchten die Ausbildungspartnern die Studierenden langfristig an ihr Unternehmen zu binden.
2. Da das Masterstudium eher unter dem Gesichtspunkt der Mitarbeiterzufriedenheit als der Weiterqualifizierung gesehen wird, sind die Vorstellungen von den Lehrinhalten weniger präzise. Einigkeit besteht darin, dass die Studienschwerpunkte der Studiengänge nicht allzu sehr spezialisiert sein sollen. Praxis- und Theoriephasen sollten flexibel durch den Studiengang bestimmt und mit den dualen Ausbildungspartnern abgestimmt werden. Eine enge Abstimmung von Arbeits- und Studienzeiten wird als besonders wichtig erachtet.
3. Neben der Vermittlung von Inhalten gilt es soziale und persönliche Kompetenzen, Führungsdenken und analytische Fähigkeiten zu fördern. Dazu gehören englischsprachige Pflichtveranstaltungen mit englischsprachigen Dozenten. Auch ist es von Bedeutung andere Kulturen kennenzulernen und damit der internationalen Ausrichtung vieler Unternehmen gerecht zu werden
4. Es gibt zwar kein präferiertes Studienmodell (z. B. berufsintegriert, berufsbegleitend), es besteht aber der deutliche Wunsch der Unternehmen die Zeiten der Studierenden außerhalb des Betriebs möglichst gering zu halten. Gewünscht wird eine Mischung aus E-Learning und Präsenz an der DHBW. So könnte die Präsenz auf Freitage und Samstage fallen und die restliche Lernleistung multimedial unterstützt, nach der regulären Arbeitszeit erfolgen.
5. Finanzielle Unterstützungen durch die Unternehmen sind denkbar.
6. Das duale Studium wird in den Unternehmen bereits als Tradition gesehen, beibehalten werden soll.

### 3.2.3 Individuelle Motivationsgründe für die Aufnahme eines Master-Studiums

Neben dem Qualifizierungsbedarf, der von Dualen Partnern gesehen wird, und den Gestaltungsmerkmalen, die ein duales Master-Studium aufweisen soll, ist die Frage nach persönlichen Motivations- oder Hinderungsgründen eine weitere wichtige Perspektive in der Angebotsentwicklung von Master-Studiengängen. Im Rahmen der Befragung, der an der DHBW Mannheim durchgeführten Studie wurden die Studierenden entsprechend befragt.

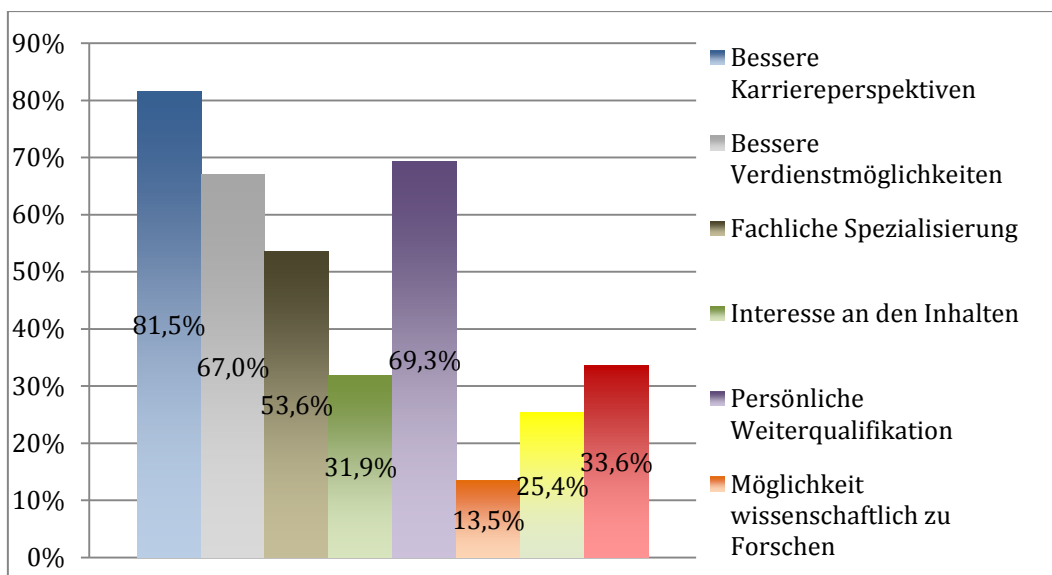
In Abbildung 1 sind Gründe genannt, die *gegen* die Aufnahme eines Masterstudiums sprechen. Befragt wurden nur diejenigen, die angaben, wahrscheinlich oder auf keinen Fall ein weiteres Studium beginnen zu wollen. Der meist genannte Grund ist der Wunsch nach einer praktischen Tätigkeit. Dieser Wunsch kann offenbar häufig realisiert werden. So geben 43,9 % an gute Aussichten mit dem Bachelorabschluss der DHBW Mannheim zu haben. Ein weiterer Grund ist neben der erwarteten hohen zeitlichen Belastung die fehlende Motivation. Dagegen spielen subjektiv wahrgenommene Zugangsbarrieren eine untergeordnete Rolle. Nur 13 % bzw. 11,2 % betrachten die inhaltlichen Anforderungen des Studiums oder die Zulassungsvoraussetzungen als nicht erfüllbar. Auch an einem passenden Angebot scheint es nicht zu mangeln. Nur 16,4 % der Befragten nennen dies als Grund gegen ein weiteres Studium.

Abbildung 1. Gründe gegen die Aufnahme eines Masterstudiums bei Personen, die wahrscheinlich nicht oder auf keinen Fall ein Masterstudium beginnen wollen. Ja-Antworten in %.



Ähnlich der Abbildung 1 finden sich in Abbildung 2 die Gründe für die Aufnahme eines Masterstudiums. Befragt wurden hier nur Personen, die angaben, wahrscheinlich oder auf jeden Fall ein Masterstudium aufnehmen zu wollen. Die Motivation kann als überwiegend extrinsisch beschrieben werden. So geben 81,5 % bessere Karriereperspektiven und 67 % bessere Verdienstmöglichkeiten als Gründe für die angestrebte Weiterqualifikation an. Eher intrinsische Motive spielen dagegen eine deutlich geringe Rolle. So geben etwas mehr als 30 % an ein Interesse an den Studieninhalten zu haben oder ein Masterstudium als Teil der Selbstverwirklichung zu sehen. Auch das Interesse an wissenschaftlicher Forschung stellt nur für wenige eine Motivation für ein Masterstudium dar.

Abbildung 2. Gründe für die Aufnahme eines Masterstudiums bei Personen, die wahrscheinlich oder auf jeden Fall ein Masterstudium beginnen wollen. Ja-Antworten in %.



### 3.3 Fazit: Profil für einen Dualen Master

Die zentralen Ergebnisse der empirischen Befunde lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Zentrale Ergebnisse:

- Zufriedenheit mit dem DHBW-Bachelor: Mit den DHBW-Bachelorabsolvent(inn)en sind 75 % der dualen Partner „eher“ oder „sehr zufrieden“.



Hinsichtlich des Kompetenzprofils von DHBW-Bachelorabsolventen fallen die Einschätzungen von Studierenden und Arbeitgebern zusammen. Insgesamt ergibt sich ein positives Bild des Kompetenzprofils der Absolventen, jedoch werden Defizite in den Bereichen Führungskompetenz, spezifisches Fachwissen, internationale/interkulturelle und Projektmanagement-Kompetenz bemängelt.

- Bedarf nach Mitarbeiter(inne)n mit Masterabschluss: Im Mittel erwarten 35 % der befragten dualen Partner, dass der Bedarf an Mitarbeiter(inne)n mit Masterabschluss in Zukunft eher oder stark zunehmen wird, 5 % erwarten eine Abnahme des Bedarfs. Die Unternehmensgröße spielt bei dieser Einschätzung kaum eine Rolle. Besonders hoch wird der Anstieg des Bedarfs in der Branche IT, Information und Kommunikation erwartet.
- Masterabschluss als Wettbewerbsfaktor: 42 % der dualen Partner geben an, dass ihre Mitarbeiter(innen) die Möglichkeit eines Masterabschlusses erwarten. 45 % sehen dies als Wettbewerbsvorteil für ihr Unternehmen. Je größer der Du-ale Partner, desto höher wird dieser Wettbewerbsvorteil gewichtet. 94 % der Studierenden wünschen sich, dass es die Möglichkeit gibt, ein Masterstudium zu machen. Für die Mehrheit ist dies auch bei der Wahl des Arbeitgebers wichtig (59 %). Entsprechend ist es bei mehr als 425 dualen Partnern (32 %) bereits vorgekommen, dass Mitarbeiter(innen) ihren Arbeitgeber verließen, weil sie ein Masterstudium verfolgen wollten, wobei die Mitarbeiter(innen) dann in den meisten Fällen (75 %) unmittelbar oder innerhalb eines Jahres nach dem Abschluss das Unternehmen/die Organisation verlassen haben. Hier sind besonders große Organisationen betroffen.
- Nachfrage nach einem DHBW-Master: Die dualen Partner befürworten zu 82 % eine Profilerweiterung der DHBW in Richtung praxisintegrierte Masterstudiengänge. 52 % der antwortenden dualen Partner geben an, sich in einem berufsbegleitenden Masterstudium mit der DHBW eine Kooperation vorstellen zu können, 37 % geben an, sich in einem praxisintegrierten Masterstudium mit der DHBW eine Kooperation vorstellen zu können. Dieses Muster ist bei den Studierenden umgekehrt, die eher Studiengänge (63 %) als berufsbegleitende (47 %) bevorzugen würden. Auch die bereits im Beruf stehenden Alumni zeigen dieses Muster (56 % gegenüber 48 %). Aus den Angaben der

dualen Partner zur konkreten Nachfrage innerhalb der nächsten drei Jahre errechnet sich eine konkrete Nachfrage nach 657 Studienplätzen. Besonders gefragt sind Angebote in den wirtschaftlichen und technischen Bereichen, insbesondere in den Studiengängen Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsingenieurwesen sowie Rechnungswesen, Steuern, Wirtschaftsrecht.

- Competitive Advantages der DHBW: Duale Partner sehen für die DHBW als Anbieter von praxisintegrierten, Masterangeboten eine große Zahl von Stärken gegenüber anderen Anbietern, allen voran die Praxiseinbindung des Studiums sowie die Möglichkeit, während des Masterstudiums im Unternehmen/der Organisation zu verbleiben. Die Studierenden teilen diese Bewertung. Studierende würden überwiegend eine Aufnahme des Masterstudiums unmittelbar (>45 %) oder maximal ein Jahr im Anschluss (>35 %) an den Bachelorabschluss bevorzugen. Die dualen Partner halten eine Aufnahme des Masterstudiums eher nach ein bis zwei Jahren Berufspraxis für optimal. Hinsichtlich der Zahlungsbereitschaft sind die dualen Partner relativ zurückhaltend bzw. konnten (noch) keine Angaben machen, lediglich 183 Duale Partner (17 %) haben angegeben, einen finanziellen Beitrag zum Masterstudium ihrer Mitarbeiter(innen) leisten zu wollen. Die durchschnittliche berichtete Zahlungsbereitschaft dieser Antwortenden betrug 5.423,96 €. Die Studierenden sind zwar mehrheitlich der Auffassung, dass die Arbeitgeber ein Masterstudium finanzieren sollten, wären gegebenenfalls aber bereit, sich an den Kosten zu beteiligen, durchschnittlich in einer Höhe von 2.736,12 €.

Die Studie hat gezeigt, dass die Dualen Partner mit den Bachelorabsolvent(inn)en der DHBW sehr zufrieden sind. Da im Sinne des lebenslangen Lernens auch nach einem zufriedenstellenden Bachelorabschluss weiterhin Qualifizierungsbedarf besteht, überrascht es daher nicht, dass über 80 % von ihnen generell die Weiterentwicklung des Profils der DHBW in Richtung praxisintegrierter Masterstudiengänge befürworten. Vor dem Hintergrund des gesteigerten Bedarfs an hochqualifiziertem Personal und dem zu erwartenden Fachkräftemangel ist es für Duale Partner notwendig, gute Mitarbeiter zu gewinnen und auch langfristig an sich binden zu können. Die Möglichkeit eines Masterabschlusses bewerten die dualen Partner daher als für

die Gewinnung und das Halten der besten Mitarbeiter(innen) wichtig. Für sich selbst würden die Dualen Partner dabei weiterbildende Masterstudiengängen vorziehen.

Die Mitarbeiter(innen) bzw. Studierenden zeigen grundsätzlich einen ausgeprägten Weiterbildungswunsch auch über den Bachelorabschluss hinaus, bevorzugen dabei – im Unterschied zu den Dualen Partnern – aber eher Masterstudiengänge, die sie gleich im Anschluss an ihr Bachelorstudium beginnen können. Dies wird auch dadurch bestätigt, dass viele Duale Partner angeben, Mitarbeiter(innen) unmittelbar oder innerhalb eines Jahres nach Abschluss des Bachelorstudiums verloren zu haben, da diese ein Masterstudium aufgenommen haben. Da die Mitarbeiter(innen) bzw. Studierenden gegenüber ihren Dualen Partnern zunehmend in eine bessere Verhandlungsposition kommen dürften (Fachkräftemangel, Bedarf der Dualen Partner nach hochqualifiziertem, theoretisch geschultem Personal), ist zu erwarten, dass sie ihre Interessen und Wünsche bezüglich ihrer Weiterbildung besser durchsetzen werden können. Dies macht eine Steigerung der Nachfrage nach praxisintegrierten, konsekutiven Studiengängen durch die Studierenden und auch die Realisierung dieser Nachfrage wahrscheinlich.

Die Dualen Partner bewerten das besondere Profil der DHBW im Hinblick auf Masterstudiengänge als klare Wettbewerbsstärke gegenüber anderen Anbietern. Sie sind sich mit den Studierenden darüber einig, dass die Praxiseinbindung des Studiums sowie die Möglichkeit, während des Masterstudiums im Unternehmen/der Organisation zu verbleiben, große Vorteile haben. Kooperationen mit bzw. ein Studium an der DHBW auf Masterebene ist daher sowohl für Studierende als auch für Duale Partner vorstellbar, sofern passende Angebote zu moderaten Kosten vorliegen.

Für die nächsten drei Jahre existiert ein konkretes Interesse an dualen Studienplätzen seitens der Dualen Partner. Besonders nachgefragt sind dabei die Bereiche Betriebswirtschaftslehre, Maschinenbau, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsingenieurwesen und Rechnungswesen, Steuern, Wirtschaftsrecht, also eher die wirtschaftlichen und technischen Studiengänge denn die Studiengänge im Bereich Soziales.

## 4. Der Duale Master der DHBW

### 4.1 Das DHBW Center for Advanced Studies

Mit der Gründung des Center for Advanced Studies zum 1. Oktober 2014 in Heilbronn hat die DHBW ihre dualen Masterstudienangebote unter einem Dach gebündelt. Das CAS ist eine Antwort auf die massive Nachfrage nach Masterstudiengängen und die Forderungen der Wirtschaft – insbesondere der mittelständischen Unternehmen – nach einem Ausbau des Masterangebots sowie Möglichkeiten für eine Weiterqualifizierung. Dem wird z. B. mit dem Modell eines so genannten Kontaktstudiums Rechnung getragen, das Bachelorabsolventen der DHBW und anderer Hochschulen die Option bietet, sich direkt nach dem ersten Studienabschluss weiterzubilden. Im Kontaktstudium erbrachte Leistungen können gegebenenfalls später auf das reguläre Masterstudium angerechnet werden. Dem Markenkern der Dualen Hochschule Baden-Württemberg entsprechend werden die Masterstudiengänge praxisintegriert und berufsbegleitend, d. h. in Kooperation mit Unternehmen und sozialen Einrichtungen, stattfinden. Die dualen Masterstudiengänge zeichnen sich vor allem durch die Verbindung von wissenschaftlicher Qualifizierung, Anwendungsorientierung sowie Persönlichkeitsentwicklung aus. Masterstudierende wenden ihr neu erworbenes Wissen auch in der Praxis an, wie z. B. im Rahmen von Forschungs- und Projektarbeiten in Zusammenarbeit mit den dualen Partnerunternehmen. Darüber hinaus werden interdisziplinäre Wahlmöglichkeiten im Masterstudium geschaffen, die Internationalisierung des Studiums insgesamt forciert sowie hinsichtlich der Studiendauer mehr Flexibilität gewährleistet. Während ihrer Studienzeit sollen die Studierenden außerdem tutoriell unterstützt und begleitet werden. Die Durchführung der Masterstudiengänge findet sowohl dezentral an den DHBW Standorten als auch zentral am CAS in Heilbronn statt. Es ist zunächst ein Aufbau von rund 2.500 Masterstudienplätzen vorgesehen.

## 4.2 Das berufsintegrierende Masterstudienmodell

Die dualen, weiterbildenden Masterstudiengänge der DHBW sind berufsbegleitend. Lehrveranstaltungen finden einmal monatlich in Blöcken sowie an Wochenenden statt, wodurch sich Studium und Berufstätigkeit gut miteinander vereinbaren lassen. Grundsätzlich ist eine Reduktion der Arbeitszeit dennoch zu überlegen, die konkrete Ausgestaltung hängt jedoch von vielen individuellen Voraussetzungen ab. Die intensiven Präsenzzeiten werden durch ein flexibles Selbststudium ergänzt.

Um zum Studium zugelassen zu werden, muss eine Kooperationsvereinbarung zwischen Studierenden und dem dualen Partnerunternehmen, die so genannte Mastervereinbarung vorliegen. Die Regelstudienzeit, inklusive Bearbeitung der abschließenden Masterarbeit, beträgt vier Semester. Das Studium ist modular aufgebaut. Ein Modul besteht beispielsweise aus insgesamt sechs Präsenztagen, es könnte an zwei Terminen bearbeitet werden. Die dazwischen liegenden Praxisphasen sind ideal zum Nacharbeiten des vermittelten Stoffes sowie für dessen Praxisintegration geeignet. Die Prüfungen für die absolvierten Module finden in der Regel abschließend im Semester statt. Die klar definierten Anwesenheitszeiträume sichern, dass sowohl für die Berufstätigkeit, aber auch für die Studienphasen ausreichend Zeit zur Verfügung steht. Der Workload eines Masterstudiengangs umfasst insgesamt 2.700 h (90 ECTS-Punkte). Eine Verbindung von Studium und verantwortungsvollen Aufgaben beim Dualen Partner erfordert eine gute Abstimmung mit dem Arbeitgeber. Wichtige Aspekte sind dabei das Ausmaß praktischer Studienanteile (insbesondere bei der Masterarbeit) sowie die Definition eines Arbeitszeitmodells, welches ausreichend Freiraum für das Studium ermöglicht und dennoch den persönlichen sowie betrieblichen Anforderungen entspricht. Ob berufliche Belastungen, beispielsweise durch eine Freistellung und Teilarbeitszeit, reduziert werden können und in Frage kommen, sollte vor Beginn des Studiums geprüft werden.

Die zeitliche Belastung lässt sich durch den berufsintegrierenden, dualen Master der DHBW allerdings besser handhaben, als mit einem berufsbegleitenden Studium, wie das folgende Beispiel verdeutlicht: Ausgehend von einer Vollzeitstelle mit 40 h pro Woche, berechnet sich eine Jahresarbeitszeit von insgesamt 1.800 h. Studiert man

berufsintegrierend, wäre gleichzeitig eine Reduktion der Arbeitszeit im Unternehmen, zum Beispiel auf etwa 30 h pro Woche, möglich. Das entspräche einer Gesamtsumme von 1.350 h pro Jahr. Für das Studium kämen rund 1.200 h pro Jahr hinzu, von denen etwa 400 h pro Jahr auf Präsenzveranstaltungen am CAS entfielen. Die restlichen zwei Drittel der Stunden wären im Selbststudium zu erbringen. Durch die enge Verzahnung von Studium und beruflichen Aufgabenstellungen könnten Studienleistungen, wie beispielsweise die Masterthesis, in ein berufliches Projekt eingebunden werden. Durch die Überschneidung beider Bereiche entstünden Synergieeffekte, die die Gesamtbelastung reduzieren und mit ca. 350 h pro Jahr zu beziffern sind. Der tatsächliche Arbeitsaufwand für Studium und Beruf beträgt damit rund 2.200 h pro Jahr.

### 4.3 Vorteile der dualen Masterstudiengänge des CAS

Vorteile für Studierende: Berufsintegrierend und berufsbegleitend

- Keine Unterbrechung der beruflichen Karriere
- Vereinbarkeit von Beruf, Weiterbildung und Privatleben
- Finanzielle Unabhängigkeit

Flexible Gestaltung des Studiums:

- Durch die Studienorganisation für Berufstätige
- Durch eine dem individuellen Bedarf entsprechende Modulauswahl

Hohe Qualität der Lehre:

- Ausgewählte Professorinnen und Professoren der DHBW und anderer Hochschulen sowie Experten aus Unternehmen
- Kleine Lerngruppen
- Persönliche Betreuung durch Wissenschaftliche Leiter

Netzwerk:

- Zugang zu branchenspezifischen Netzwerken
- Aufbau neuer Netzwerke durch die Kontakte zu Kommilitoninnen und Kommilitonen sowie Dozentinnen und Dozenten

Vorteile für Unternehmen: Die Nase vorn bei den High Potentials

- Bedarfsgerechte und gezielte Personalentwicklung zur Förderung und Bindung leistungsstarker Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Aneignung von Fach- und Führungskompetenzen

Anwendungsbezug:

- Inhaltlich flexible Gestaltung des Studiums - angepasst an den Bedarf und die Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen

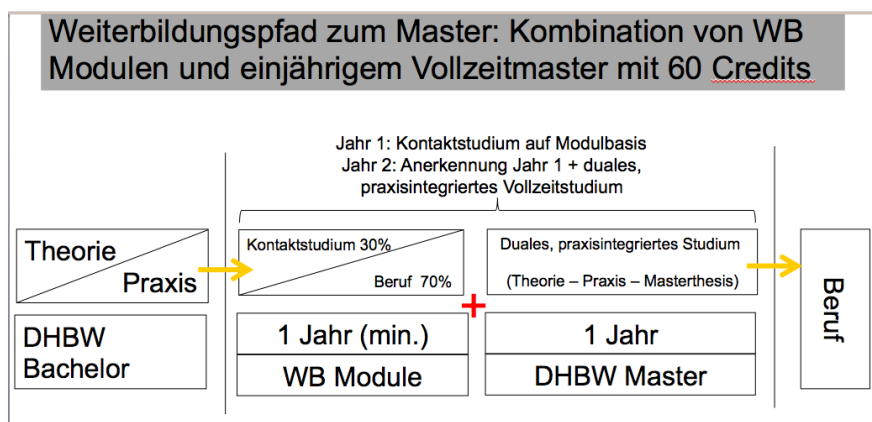


Abb X: Studienmodell Dualer Master DHBW

Das gemeinsame Studienmodell umfasst die folgenden konzeptionellen Merkmale des Dualen Masters:

- (1) **Praxisintegration durch Transferleistungen (z. B. Forschungsskizze, Transferarbeit, Forschungsprojektarbeit):** Von jedem Studierenden sollte im Verlauf des gesamten Studiums mindestens drei Transferleistungen erbracht werden. Die Transferleistungen sollten auf die Prüfungsleistung im jeweiligen Modul angerechnet werden.

Zur Umsetzung in den Studienbereichen: vgl. Tabelle 2 (Anlage 1)

(2) **Fachübergreifende Kompetenzentwicklung:** Begleitend zum Fachstudium sollen fachübergreifende Module bzw. Lehrveranstaltungen absolviert werden. Dadurch werden die Studierenden in der aktiven Entwicklung ihrer beruflichen Handlungskompetenz unterstützt. Es werden Lehrveranstaltungen zu den Themen „Denken“, „Kommunizieren“, „Umsetzen“ und ein selbstintendiertes Kompetenztraining auf der Grundlage einer individuellen Eigen- und Fremdeinschätzung der eigenen Kompetenzen (Kompetenzatlas nach Erpenbeck/KODE®X) angeboten.

Jeder Studierende sollte ein Modul zur fachübergreifenden Kompetenzentwicklung im Umfang von 5 ECTS *oder* entsprechende Lehrveranstaltungen im Umfang von 150 Stunden Workload in verschiedenen Modulen belegen.

Zur Umsetzung in den Studienbereichen: vgl. Tabelle 3 (Anlage 1)

(3) **Kontaktstudium:** Soweit im entsprechenden Masterprogramm sinnvoll und von den Kapazitäten her möglich, sollten Kontaktstudienmodule angeboten werden, die im späteren Studium angerechnet werden (s. Typ 2a unten). Im Wesentlichen wird zwischen folgenden Typen von Kontaktstudienmodulen unterschieden:

- 1) Anpassungsmodule auf Bachelorniveau, die im Kontaktstudium absolviert werden
- 2a) Grundständige Module aus dem dualen Masterstudium, die unter der Voraussetzung der ersten Berufserfahrung direkt nach dem Bachelor absolviert werden können.
- 2b) Module aus dem dualen Masterstudium mit weiterbildendem Charakter, deren Zugang eine längere, in der Regel mindestens einjährige, Berufserfahrung voraussetzt.

Der Zugang zum Kontaktstudium muss in einer Zulassungssatzung geregelt werden.

Zur Umsetzung in den Studienbereichen: vgl. Tabelle 4 (Anlage 1)



(4) **Zentrale und dezentrale Durchführung:** Die Masterprogramme sollten insgesamt zu gleichen Anteilen in Heilbronn und an den Standorten durchgeführt werden.

Zur Umsetzung in den Studienbereichen: vgl. Tabelle 5 (Anlage 1)

(5) **Inhaltliche Flexibilität/Interdisziplinarität:** Unter Beachtung der Organisierbarkeit sollte eine hinreichend große Anzahl an Wahlmöglichkeiten im Studium gewährleistet sein. Darüber hinaus sollten interdisziplinäre Erfahrungen ermöglicht werden. Bestimmte Module, die sich mit Modulen aus anderen DHBW-Masterstudiengängen überschneiden, sollten dort belegt und nach Prüfung der Gleichwertigkeit anerkannt werden können. Dies erfordert allerdings fixe, abgestimmte Terminblöcke für interdisziplinäre Kursmöglichkeiten. Für die Module wäre außerdem eine einheitliche Modulgröße von 5 ECTS-Punkten notwendig. Eine Umsetzung zum 01.10.2014 ist nicht möglich und wird daher für einen späteren Zeitpunkt im Studienjahr 2015/16 empfohlen. Interdisziplinarität sollte daher mittelfristig stärker angestrebt werden. Die interdisziplinären Studienmodule oder Lehrveranstaltungen können dann am CAS (Standort Heilbronn) durchgeführt werden.

(6) **Internationalisierung:** Mittelfristig sollte eine verstärkte Internationalisierung angestrebt werden. Eine kurzfristige, umfassende Neuregelung zum 01.10.2014 wird daher nicht empfohlen. Die Anerkennung von Prüfungsleistungen, die im Ausland erbracht werden, sollte mittelfristig eine grundsätzliche Regelung finden.

## 5. Literatur

Bachem, D. & Pietschmann, B. (2011). Das Duale Studium. Eine Möglichkeit, sich vor dem kommenden Fach- und Führungskräfte-mangel wirkungsvoll zu wappnen. Köln: VAWW.

Berthold, C., Leichsenring, H., Kirst, S. & Voegelin, L. (2009). Demographischer Wandel und Hochschulen. Der Ausbau des Dualen Studiums als Antwort auf den Fachkräfte-mangel. Gütersloh.

Berthold, C., Gabriel, G., Herdin, G. & von Stuckrad, T. (2013). "Auf dem Berg ist vor dem Berg". Modellrechnung zum Nachfragepotenzial bei Masterstudienanfänger(inne)n in Deutschland. Funktion der Berechnungen und Probleme der Angebotsplanung. Gütersloh.

Boudon, R. (1974). Education, Opportunity, and Social Inequality. New York: Wiley and Sons.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013). Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in Deutschland 2012. 20. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch das HIS-Institut für Hochschulforschung. Hannover: BWG.

Erhardt, D. (2011). Hochschulen im strategischen Wettbewerb. Empirische Analyse der horizontalen Differenzierung deutscher Hochschulen. Wiesbaden: Gabler.

Gabler, S. & Quatember, A. (2012). Das Problem mit der Repräsentativität von Stichprobenerhebungen. Jahrbuch Markt- und Sozialforschung. Zürich: Verband Schweizer Markt- und Sozialforschung. Institut für Demoskopie Allensbach (2014). Studienbedingungen 2014: Studienfinanzierung, Auslandsaufenthalte und Wohnsituation. Allensbach.

Kramer, J., Nagy, G., Trautwein, U., Lüdtke, O. & Treptow, R. (2011). Die Klasse an die Universität, die Masse an die anderen Hochschulen? Wie sich Studierende unterschiedlicher Hochschultypen unterscheiden. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 14, 465-487.

Kristen, C. & Dollmann, J. (2010). Sekundäre Effekte der ethnischen Herkunft: Kinder aus türkischen Familien am ersten Bildungsübergang. In B. Becker & D. Reimer (Hrsg.), Vom Kindergarten bis zur Hochschule. Die Generierung von ethnischen und sozialen Disparitäten in der Bildungsbiographie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kupfer, F., Köhlmann-Eckel, C. & Kolter, C. (2014). Duale Studiengänge Praxisnahes Erfolgsmodell mit Potenzial? Abschlussbericht zum Entwicklungsprojekt: Analyse und Systematisierung dualer Studiengänge an Hochschulen. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Mood, C. (2010). Logistic regression: Why we cannot do what we think we can do and what we can do about it. *European Sociological Review*, 26(1), 67-82.

Neugebauer, M. (2010). Bildungsungleichheit und Grundschulempfehlung beim Übergang auf das Gymnasium: Eine Dekomposition primärer und sekundärer Herkunftseffekte. *Zeitschrift für Soziologie*, 39(3), 202-214.

Schumann, S. (2012). Repräsentative Umfrage. Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren (6. aktualisierte Auflage). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Wehrlin, U. (2011). Universitäten und Hochschulen im Wandel. Veränderungsprozesse Trends Umfeldveränderungen Bologna-Prozess Folgen des Demografischen Wandels im europäischen Hochschulraum. München: AVM.

Wissenschaftsrat (2010). Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen (Drs. 10387-10). Berlin.

Wissenschaftsrat (2013). Empfehlungen zur Entwicklung des dualen Studiums (Drs. 3479-13). Berlin.

Wolter, A., Kamm, C., Lenz, K., Renger, P. & Spexard, A. (2014) (Hrsg.), Potenziale des dualen Studiums in den MINT-Fächern – Eine empirische Untersuchung (acatech STUDIE). München: Herbert Utz Verlag.

Wolters, M. & Schmiedel, S. (2012). Promovierende in Deutschland. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Zabeck, J. & Zimmermann, M. (Hrsg.) (1995). Anspruch und Wirklichkeit der Berufsakademie Baden-Württemberg. Eine Evaluationsstudie. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.