

Dana BERGMANN, Katja RICHTER & Robert W. JAHN
(Universität Magdeburg)

**„Genauso wie alle anderen...“ – der betriebliche Umgang mit
StudienabbrecherInnen – eine Fallanalyse**

Online unter:

http://www.bwpat.de/ausgabe34/bergmann_etal_bwpat34.pdf

in

bwp@ Ausgabe Nr. 34 | Juni 2018

**Was berufliche und akademische Bildung trennt und verbindet.
Entgrenzungen an der Schnittstelle von Berufsschule, Betrieb,
Hochschule und Universität**

Hrsg. v. **Martin Fischer, H.-Hugo Kremer, Julia Gillen & Ines Langemeyer**

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | **bwp@** 2001–2018

bwp@

www.bwpat.de



Herausgeber von **bwp@** : Karin Büchter, Martin Fischer, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer und Tade Tramm

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

Online: http://www.bwpat.de/ausgabe34/bergmann_etal_bwpat34.pdf

Die demografischen Entwicklungen und die damit einhergehenden berufs- und qualifikationsspezifischen Fachkräfteengpässe lenken die Diskussion um den Übergang vom Hochschulsystem in die Arbeitswelt zunehmend auf die sog. Gruppe der „StudienabbrecherInnen“. Um eine Verzahnung beider Bereiche zu stärken und die Durchlässigkeit „nach unten“ zu gewährleisten (Jahn/Birckner 2014), spielen die Betriebe im Hinblick auf einen funktionierenden Übergang als Gatekeeper eine signifikante Rolle (Ebbinghaus 2016).

Primär geht es aus betriebspädagogischer und bildungspolitischer Perspektive um die Fragen, inwieweit Unternehmen, die Gruppe der StudienabbrecherInnen a) als potenzielle Fachkräfte erkennen, b) diese wahrnehmen, c) besondere Rekrutierungsstrategien einsetzen und d) besondere Maßnahmen ergreifen, um jene erfolgreich in den Betrieb zu integrieren und langfristig zu binden.

Die vorliegende Studie zeigt, dass sich im Umgang mit StudienabbrecherInnen unterschiedliche Unternehmenstypen differenzieren lassen. Innerhalb der qualitativen Studie wurden Interviews mit Personalverantwortlichen geführt. Mit Hilfe der Interviews wurde untersucht, welche Haltung die Betriebe gegenüber StudienabbrecherInnen aufweisen, welche Erwartungen damit einhergehen und wie es um ihre Aktivitäten bzgl. der Akquise, Integration und Bindung bestellt ist.

Der Beitrag fokussiert die betriebliche Perspektive auf das Thema „Studienabbruch“. Nach einer theoretischen Rahmung sowie der Darstellung der methodischen Vorgehensweise, werden zentrale Ergebnisse – anhand einer typenbildenden Inhaltsanalyse – vorgestellt und diskutiert.

“Just like all the others...” – the approach of businesses to university dropouts (a case study)

Demographic developments, and the resulting shortage of qualified personnel in certain professions, have led to a growing interest in university “dropouts” making the transition from higher education to the world of work. Businesses play a significant role as gatekeepers (Ebbinghaus 2016) in ensuring that such “downward” transitions from higher education to work are successful (Jahn/Birckner 2014).

From a vocational training and educational perspective, the key questions are whether businesses: a) recognise university dropouts as potentially skilled personnel, b) are aware of them as a recruitment category, c) use special strategies to recruit them, and d) adopt special measures to successfully integrate them in the business and to retain them for the long term.

This qualitative study identifies two types of business in terms of their approach to university dropouts. Interviews were conducted with personnel managers. These interviews were then analysed for what they revealed about the businesses’ attitudes towards university dropouts, their expectations with regard to that group, and how they went about acquiring, integrating and retaining them as personnel.

This paper focuses on the issue of university dropouts from a business perspective. After providing a theoretical framework and describing the methodology, key findings are presented and discussed using classificatory analysis.

„Genauso wie alle anderen...“ – der betriebliche Umgang mit StudienabbrecherInnen – eine Fallanalyse

1 Betriebliche Reaktionen auf Veränderungen am Ausbildungsmarkt

Die demografischen Entwicklungen und die damit verbundenen berufs- und qualifikations-spezifischen Fachkräfteengpässe stellen viele Betriebe in Deutschland vor große Herausforderungen. Angebotene Lehrstellen können in zunehmendem Maße nicht besetzt werden, was wiederum dazu führt, dass die Fachkräftesicherung durch eigene Ausbildung erschwert wird. Nach Angaben des BIBB-Qualifizierungspanels konnte fast die Hälfte der befragten Unternehmen (45 %) ihre offerierten Ausbildungsstellen teilweise bzw. vollständig nicht besetzen (vgl. BIBB 2017, 66 f.). Die Entwicklungen auf dem Ausbildungsmarkt lassen viele Betriebe mit weiter steigenden Besetzungsschwierigkeiten rechnen (vgl. BIBB 2017, 9 ff.). Eine Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigt zudem, dass Betriebe zunehmend auch Schwierigkeiten erwarten, Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt zu rekrutieren (ca. 60 % der befragten Unternehmen) (vgl. Dietz et al. 2012, 49 ff.).

Auf diese – im Kontrast zu den 2000er Jahren – neue Situation am Fachkräfte- und Ausbildungsmarkt müssen die Betriebe reagieren. Dass sie das tun, zeigt sich bspw. darin, dass die Bereitschaft der Betriebe steigt, Praktika anzubieten, Berufsorientierungsmaßnahmen zu unterstützen, das Ausbildungsmarketing zu verbessern sowie alternative BewerberInnengruppen (z. B. StudienabbrecherInnen) einzubeziehen. Sie verfolgen insbesondere das Ziel, frühzeitig geeignete, leistungsstarke und passende BewerberInnen zu identifizieren und an sich zu binden (vgl. Jahn/Diettrich 2015). Strategien, die sich vorrangig auf das *Bewerbermarketing und die Anpassung der Auswahlprozesse* beziehen, stellen in dieser Situation eine dominierende Strategie dar, vor allem für Betriebe, die die Fachkräftesicherung durch eigene Ausbildung beibehalten bzw. intensivieren wollen (vgl. ebd.). Die Betriebe sind bestrebt, sich einen ausreichend großen BewerberInnenpool zu erschließen sowie die Passung zwischen den Stellenanforderungen und den Voraussetzungen der BewerberInnen zu optimieren. Daneben versuchen einige Betriebe ihre *betrieblichen Ausbildungsstrukturen* anzupassen. Dabei geht es u. a. um den Ausbau innerbetrieblicher Fördermaßnahmen (bspw. Nachhilfeangebote für leistungsschwächere, bzw. Zusatzqualifikationen für leistungsstärkere Auszubildende). Damit sollen Auszubildende individueller betreut und gefördert werden, Abbrüche vermieden und insb. leistungsstarke Auszubildende mittel- und langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Wenig überraschend ist, dass die Bereitschaft, die Ausbildungsstrukturen zu verbessern, vor allem bei größeren Unternehmen in stärkerem Maße vorhanden ist (vgl. ebd.). Ein weiteres Maßnahmenbündel stellen *Modifikationen kooperativer Ausbildungsstrukturen* dar. Während eine Vielzahl der Unternehmen die Zusammenarbeit mit den Berufsschulen stärken

bzw. Bildungsdienstleister in ihre Ausbildungsprozesse einbinden will, um bspw. Kontakte zu potenziellen BewerberInnen zu knüpfen oder Abbruchrisiken entgegenzuwirken, spielen kooperative Lösungen mit anderen Unternehmen (z. B. in Form einer Verbundausbildung) eine eher untergeordnete Rolle (vgl. ebd.). Schließlich suchen Unternehmen nach *Alternativen zur Fachkräftesicherung* durch eigene Ausbildung (z. B. Anwerben qualifizierter Fachkräfte, Rekrutierung von Ungelernten sowie von AbsolventenInnen (schulischer oder akademischer) Bildungsgänge (vgl. ebd.; Jahn 2018, 9).

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass Grundsatzentscheidungen betrieblicher Bildungsarbeit aufgrund der Entwicklungen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt hinterfragt bzw. reflektiert werden. Um den notwendigen Bedarf zu decken und um wettbewerbsfähig zu sein, scheint es unabdingbar, die betriebliche Bildungsarbeit neu zu konfigurieren (vgl. Arnold 1997, 21 ff.). Hier scheinen größere Unternehmen im Vorteil. Allerdings ist die Unternehmensgröße allein nicht das ausschlaggebende Merkmal, sondern vielmehr die Bereitschaft und die Möglichkeiten der Unternehmen, betriebliche Bildungsarbeit im Kontext der eigenen Personal- und Organisationsentwicklung zu identifizieren, zu systematisieren und zu professionalisieren. Dabei kommt es einerseits vor allem auf eine erfolgsversprechende „Mischung“ zwischen Marketing-, Kommunikations-, Image- und Auswahlaktivitäten (an der ersten Schwelle) und andererseits auf struktur- und personenbezogene (langfristige) Entwicklungsmaßnahmen (über die zweite Schwelle hinweg) an.

Dieser Beitrag setzt am skizzierten Problemkreis an und fokussiert den betrieblichen Umgang mit der Gruppe der StudienabbrecherInnen. Der Umgang mit dieser Zielgruppe tangiert alle vier skizzierten Handlungsfelder gleichermaßen. Grundsätzlich geht es um die Frage, inwieweit Unternehmen die Gruppe der StudienabbrecherInnen a) als potenzielle Fachkräfte erkennen, b) diese als potenzielle Fachkräfte wahrnehmen, c) besondere Rekrutierungsstrategien einsetzen und d) besondere Maßnahmen ergreifen, um sie erfolgreich in den Betrieb zu integrieren und langfristig zu binden.

2 StudienabbrecherInnen als alternative Zielgruppe für Betriebe

Auf der Suche nach alternativen Wegen, den berufs- und qualifikationsspezifischen Fachkräfteentwicklungen entgegenzuwirken und eine bedarfsgerechte Fachkräfteversorgung zu gewährleisten, rückte in den vergangenen Jahren die in diesem Beitrag fokussierte Gruppe der sog. „StudienabbrecherInnen“ in den Fokus verschiedener bildungspolitischer Akteure (vgl. u. a. Datenreport zum Berufsbildungsbericht des Bundesinstituts für Berufsbildung 2016). Bedeutsam ist diese Gruppe, weil sie qualitative Potentiale für die Berufliche Bildung enthält und weil Studienabbrüche quantitativ eine beträchtliche Rolle spielen (vgl. Bergmann 2016a). So führt die erhöhte Studierneigung der Jugendlichen dazu, dass auch die Zahl derer, für die sich der akademische Weg aus differenzierten Gründen nicht bewährt hat, ansteigt. Geht man davon aus, dass von den im Studienjahr 2016/2017 507.779 neu immatrikulierten Personen (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2017) knapp ein Viertel der Bachelorstudierenden das Studium nicht beendet (vgl. Heublein et al. 2017, 263), ist zu erwarten, dass

ca. 142.000 StudienabbrecherInnen neu in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt eintreten, andere akademische oder schulische Bildungsmöglichkeiten suchen oder anderweitig verbleiben. Im Hinblick auf die Frage nach dem Verbleib der (ehemaligen) Studierenden und auf einen funktionierenden Übergang spielen nicht nur die Individuen (vgl. Bergmann 2016a), sondern auch die als Gatekeeper fungierenden Unternehmen eine wichtige Rolle. Laut Angaben des DZHW entscheiden sich ca. 43 % der Abbrechenden für eine Berufsausbildung und 31 % für eine Berufstätigkeit (vgl. Heublein et al. 2017, 218), was wiederum zeigt, dass die Betriebe, welche in diesem Kontext zumeist die Rolle des Ausbildungsunternehmens bzw. des Arbeitsgebers innehaben, von enormer Bedeutung für die Integration in das Beschäftigungssystem sind. Es besteht somit die Herausforderung, den Matchingprozess zwischen den ehemaligen Studierenden und den Betrieben so zu gestalten, dass er der beruflichen Entwicklung und Selbstverwirklichung einerseits und der Sicherung des Fachkräftebedarfes andererseits gleichermaßen gerecht werden kann.

Aus der Sicht der Betriebe geht es dann erstens darum, das BewerberInnenmarketing und die Selektionsprozesse zu verändern, um StudienabbrecherInnen als „leistungsstarke“ BewerberInnengruppe zu identifizieren und gezielt anzusprechen. Im Hinblick auf das Ausbildungsmarketing ist ein Ausbau von Hochschulkooperationen denkbar. Beispielsweise können sie sich im Aufbau von Beratungsstrukturen an den Hochschulen beteiligen, mit denen es gelingt, abbruchwilligen bzw. zweifelnden Studierenden auch Möglichkeiten außerhalb der Hochschule aufzuzeigen (vgl. Bergmann 2016b, 26). In diesem Zusammenhang spielen auch zusätzliche Anreize (bspw. die Anrechnung von Studienteilleistungen auf Inhalte der Berufsausbildung) eine Rolle, welche die Studierenden zusätzlich für eine bestimmte Ausbildung motivieren (könnte).

Zweitens lassen sich bestehende betriebliche Ausbildungsstrukturen durch die Schaffung gezielter Fördermaßnahmen auf die Gruppe der StudienabbrecherInnen anpassen. Durch individuelle Betreuung und Förderung sowie spezifische Weiterbildungsangebote und Zusatzqualifikationen können die ehemaligen Studierenden motiviert und an das Unternehmen gebunden werden. Die Investition in die Qualifizierung der ehemaligen Studierenden bietet aus betrieblicher Sicht die Chance, den Personalbedarf auch langfristig zu sichern und den StudienabbrecherInnen individuelle Karriereoptionen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen, was wiederum zu einer erhöhten MitarbeiterInnenbindung führen kann. Insgesamt ist allerdings auch auf die Gefahr hinzuweisen, dass die betrieblichen Humankapitalinvestitionen in die Qualifizierung von StudienabbrecherInnen bei einem ArbeitgeberInnenwechsel verloren gehen.

Neben einer dualen Berufsausbildung besteht drittens die Option, StudienabbrecherInnen direkt als Ungelernte in das Unternehmen einzustellen. Diese Strategie erfordert zwar eine Anpassung der betriebsunspezifischen akademischen Qualifikationen an die betrieblichen Anforderungen, dennoch bietet diese Lösung vor allem in Verbindung mit der Nachqualifizierung durch Externenprüfung Möglichkeiten einer flexiblen beruflichen Integration. Diese Form der Qualifizierung ist zwar kein eigenständiges studienabbruchsspezifisches Verfahren zur Ermittlung und Anerkennung nicht formalisierter und zertifizierter Qualifikationen, aller-

dings kann diese Lösung einen für Unternehmen und Individuen flexiblen, beruflichen Entwicklungsweg bedeuten (vgl. Jahn/Birckner 2014, 13). Im Interesse der jungen Erwachsenen sollte das Ziel von Integrationsmaßnahmen für StudienabbrecherInnen mittelfristig immer auf den Erwerb formaler, zertifizierter beruflicher Qualifikationen ausgerichtet sein, damit sie nicht dauerhaft der inoffiziellen Anrechnungspraxis des jeweiligen Betriebes ausgeliefert sind und betriebsunspezifisch verwertbares Humankapital nachweisen können.

Verschiedene Studien haben in den vergangenen Jahren die Integrationspotentiale und -strategien von StudienabbrechernInnen aus betrieblicher Perspektive untersucht. So zeigen Studien im MINT-Bereich (vgl. bspw. Becker/Grebe/Bleikertz 2010; Becker/Grebe/Lübberts 2012), dass Unternehmen gegenüber dieser Zielgruppe generell aufgeschlossen eingestellt sind, allerdings (noch) keine strukturelle Systematik in der Akquise, Rekrutierung und Bindung von StudienabbrecherInnen an die jeweiligen Unternehmen zu finden ist. Somit haben konkrete Handlungsstrategien noch keinen Einzug in die betriebliche Praxis gefunden. Während diese Studien vor allem die Integration von StudienabbrecherInnen in die Erwerbsarbeit als Verbleibsoption betrachten, fokussieren bspw. Studien des ZDH (2016) sowie des DIHK (seit 2015) ausschließlich die Integration in die duale Berufsausbildung (vgl. Ebbinghaus 2016, 3 f.).

Der BIBB-Expertenmonitor beurteilt Chancen und Grenzen bei der Gewinnung von StudienabbrecherInnen für die duale Berufsausbildung (vgl. BIBB-Datenreport 2016, 388 ff.). Die Berufsbildungsfachleute halten es u. a. für unabdingbar, StudienabbrecherInnen für die duale Berufsausbildung zu gewinnen (82 %), da deren Integration einen signifikanten Beitrag darstellt, die Durchlässigkeit von „oben nach unten“ zu erhöhen (72 %). Es wurde aber auch verdeutlicht, dass der Einbezug von StudienabbrecherInnen in Unternehmen nur für besonders nachgefragte Ausbildungsberufe interessant ist. Für wenig nachgefragte Berufe gestaltet sich die Gewinnung der „neuen“ Zielgruppe dagegen als schwieriger (75 %). Zudem gaben die ExpertInnen an, dass der Fachkräftemangel trotz dieses alternativen Weges nicht abwendbar ist (47 %). Damit wird u. E. auch angedeutet, dass ein qualifikatorischer Verdrängungseffekt im dualen Ausbildungssystem durch die StudienabbrecherInnen, besonders in stark nachgefragten Berufen, einsetzen kann, der letztlich zu Lasten der Jugendlichen aus dem mittleren und unteren Qualifikationssegment geht. Für die Betriebe im Speziellen bestehen die Herausforderungen darin, die Studienabbrechenden zu kontaktieren (72 %), zielgruppenadäquat zu erreichen (67 %) sowie die Ausbildungsangebote so spezifisch auszuschreiben, dass sich die jungen (ehemaligen) Studierenden angesprochen fühlen (64 %) (vgl. ebd., 390 f.).

Ebbinghaus (2016) untersucht die betriebliche Perspektive mithilfe einer quantitativen Betriebsbefragung. Sie unterscheidet drei Typen von Unternehmen hinsichtlich ihrer Erfahrungen und Einstellungen mit StudienabbrecherInnen:

- a) Betriebe, die über Erfahrungen verfügen (die „Erfahrenen“),
- b) unerfahrene Betriebe, die aber der Zielgruppe aufgeschlossen gegenüber stehen (die „Aufgeschlossenen“) und
- c) zurückhaltende Betriebe ohne Erfahrung (die „Zurückhaltenden“).

Es wird deutlich, dass die StudienabbrecherInnen aufgrund der Ausbildungsmarktproblematik in den Fokus der Betriebe rücken: 69 % der „Erfahrenen“, 76 % der „Aufgeschlossenen“ sowie 42 % der „Zurückhaltenden“ erachten die Zielgruppe als wichtig (vgl. Ebbinghaus 2016, 7). Konträr hingegen sind die Einschätzungen zur Akquise der ehemaligen Studierenden, was sich wiederum mit den Ergebnissen des BIBB-Expertenmonitors deckt: 68 % der aufgeschlossenen und 57 % der zurückhaltenden Betriebe erachten es als (eher) schwierig, ausbildungsinteressierte Abbrechende zu kontaktieren. Auch bei den „Erfahrenen“ sind es immer noch 48 % (vgl. ebd., 8). Zudem wird die Anrechenbarkeit von vorherigen Studienleistungen wenig positiv bewertet: Sowohl „Erfahrene“ (71 %) als auch „Aufgeschlossene“ (70 %) und „Zurückhaltende“ (63 %) erachten die Anrechenbarkeit als (eher) schwierig. Während die Rekrutierungsmöglichkeiten von allen drei Betriebsgruppen tendenziell kritisch eingeschätzt werden, wird das Ausbildungsgeschehen selbst positiver bewertet (vgl. ebd., 9ff.).

Obwohl die Zielgruppe in den Fokus der Betriebe gerückt ist, „scheint die Integration von Studienabbrechern und -abbrecherinnen kein Selbstläufer, sondern vielmehr daran geknüpft zu sein, ob es gelingt, mit der Zielgruppe in Kontakt zu kommen“ (ebd., 15). Trotz einer (zumeist) generellen Aufgeschlossenheit, lehnen die Betriebe eine Sonderbehandlung in Form von studienabbrecherspezifischen Angeboten (bspw. die Anrechnung von vorherigen Studienleistungen oder der Organisation des Berufsschulunterrichts) ab.

3 Ableitung der Fragestellungen und Aufbau der Untersuchung

Die wenigen vorliegenden Studien, welche die betriebliche Perspektive auf das Thema Studienabbruch analysieren, betrachten die Möglichkeiten und Vorgehen der verschiedenen Unternehmen auf einer allgemeinen Ebene. Während Ebbinghaus (2016) die Differenzierung der Unternehmen in „Erfahrene“, „Aufgeschlossene“ und „Zurückhaltende“ vornimmt und kaum Rückschlüsse auf die dahinter liegenden Begründungen zulässt, legt die vorliegende Studie den Fokus ausschließlich auf Betriebe, die bereits Erfahrungen mit StudienabbrecherInnen gesammelt haben. Aufgrund ihrer Erfahrung mit den ehemaligen Studierenden, ist es interessant zu erfahren, welche Probleme sie sehen und welche gezielten Aktivitäten sie in Erwägung ziehen, die Zielgruppe in ihr Unternehmen zu integrieren. Hier könnte die Annahme getroffen werden, dass diese sich durch eine sehr offene und aufgeschlossene Haltung sowie durch eine hohe Aktivität gegenüber den StudienabbrecherInnen kennzeichnen. Ebbinghaus (2016) spricht vereinzelte Problemfelder an, lässt jedoch die Subjektperspektive der einzelnen Unternehmen unberücksichtigt, so dass sich keine erfahrungsbasierten Handlungsansätze ableiten lassen.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die vorliegende Studie mit den Fragen,

- a) inwieweit Personalverantwortliche, die Gruppe der StudienabbrecherInnen als potenzielle Fachkräfte erkennen und was ihre unterschiedlichen Haltungen kennzeichnet,
- b) wie sie diese als potenzielle Fachkräfte wahrnehmen und welche Erwartungen sie haben,

- c) inwieweit sie spezifische Rekrutierungsstrategien verfolgen und Anrechnungsmöglichkeiten nutzen,
- d) ob sie besondere Maßnahmen ergreifen, um die ehemaligen Studierenden erfolgreich in den Betrieb einzugliedern und langfristig zu binden sowie – resultierend daraus –
- e) welche Unternehmenstypen sich hinsichtlich der Aktivität in Bezug auf Akquise, Rekrutierung, Anrechnung und Bindung von Studienabbrechenden einerseits sowie deren Haltung gegenüber dieser Zielgruppe andererseits identifizieren und differenzieren lassen?

Die qualitative Untersuchung wurde mit Hilfe von halbstrukturierten leitfadengestützten Interviews durchgeführt, welche mit Personalverantwortlichen aus verschiedenen sachsenanhaltinischen Unternehmen geführt wurden. Durch den Einsatz der Leitfadeninterviews sind die betrieblichen Akteure ausreichend in der Lage, ihre Perspektiven und Empfindungen zu entfalten und darzustellen. Die Strukturierung des Interviews (vgl. Gläser/ Laudel 2010, 142) erfolgte anhand von deduktiven Kategorien (*Besetzungsprobleme, Einstellungsvoraussetzungen, Rekrutierungsmaßnahmen, Integration, Anrechnung sowie Bindung*) auf Grundlage der oben angeführten Studien. Die Hauptkategorien entstammen also eher deduktiv den theoretischen Vorüberlegungen und spiegeln sich in den Leitfragen des Interviews wider. Innerhalb der Interviewauswertung wurden die Ausprägungen der Hauptkategorien induktiv entwickelt. Die explizierten Kategorien wurden als Schablone auf die Interviews gelegt und inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Kategorien und Ausprägungen sind zusammenfassend in Abb. 1 dargestellt.



Abbildung 1: Kategorien und Ausprägungen

Die Stichprobe der Studie besteht aus neun mittleren bis großen Unternehmen aus verschiedenen Branchen (s. Tab. 1). Die befragten Unternehmen nehmen überwiegend Besetzungs-

schwierigkeiten wahr. Lediglich ein großes Unternehmen sieht kaum Probleme am Ausbildungsmarkt. Alle interviewten Betriebe haben bereits Erfahrungen mit StudienabbrecherInnen gesammelt. Die ausgewählten, „erfahrenen“ Betriebe (vgl. Ebbinghaus) sind also naturgemäß bereits mit der Gruppe der StudienabbrecherInnen vertraut. Diese Positivauswahl der Stichprobe ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen, da hier lediglich ein Betriebs-Typus weiter untersucht und – wie noch zu zeigen ist – ausdifferenziert wird.

Tabelle 1: Übersicht über die Unternehmen der befragten Personalverantwortlichen

Betrieb	Personal	Betriebsgröße	Besetzungsprobleme
1_Tourismus	130 Festangestellte 50 Auszubildende	KMU	teilweise
2_Maschinenbau	350 Festangestellte 38 Auszubildende	GU	nein
3_Spedition	65 Festangestellte 6 Auszubildende	KMU	ja
4_Produktion	320 Festangestellte 14 Auszubildende	GU	teilweise
5_Produktion	48 Festangestellte 5 Auszubildende	KMU	ja
6_IT	1.600 Festangestellte 80 Auszubildende	GU	ja
7_Maschinenbau	300 Festangestellte 10 Auszubildende	GU	ja
8_Großhandel	160 Festangestellte 16 Auszubildende	KMU	teilweise
9_Windenergie	4.000 Festangestellte 75 Auszubildende	GU	teilweise

Legende: KMU = kleine und mittelständische Unternehmen (bis 250 Beschäftigte), GU = Großunternehmen (ab 250 Beschäftigte)

Im Folgenden wird in einem ersten Schritt zunächst das empirische Material aufgefächert. Dabei wird die Stichprobe entlang der zentralen Kategorien beschrieben und der Merkmalsraum umrissen. Dies erfolgt sowohl über die primären Merkmale, die der folgenden Typenbildung zugrunde gelegt werden (hier: die Aktivität der Betriebe im Hinblick auf Akquise, Integration bzw. Bindung sowie die Haltung), als auch über sekundäre (i. S. v. nicht für die Typenbildung relevante) Merkmale. Die zentralen Ergebnisse werden als Zwischenfazit in Tab. 2 zusammenfassend dargestellt. Auf Grundlage der verschiedenen Ausprägungen der Kategorien erfolgt dann in einem zweiten Schritt die Gruppierung der Fälle in Form einer Typenbildung (vgl. Kuckartz 2016, 45 ff.). Diese Typisierung wird vorgestellt. Abschließend wird wiederum eine fallorientierte Perspektive fokussiert, in der zu den identifizierten Typen Kurzportraits einzelner Unternehmen vorgestellt werden.

4 Der betriebliche Umgang mit StudienabbrecherInnen – eine Typisierung

4.1 StudienabbrecherInnen aus Sicht der Betriebe

Aufgrund der Ausbildungsmarktentwicklung haben nahezu alle Betriebe – in unterschiedlicher Ausprägung – mit Besetzungsproblemen zu kämpfen. Es zeigt sich auch, dass sich die Besetzungsprobleme branchenspezifisch verstärkt in gewerblich-technischen Ausbildungsberufen sowie im IT-Bereich abzeichnen. Dabei hat sowohl die Qualität als auch die Quantität der Bewerbungen insgesamt abgenommen: Es wird „zunehmend schwieriger, gute Azubis zu finden“ (B_5, 10), sodass die Unternehmen die Voraussetzungen „sehr runterschrauben“ müssen (B_3, 33). Ein Personalverantwortlicher begründet die berufsspezifischen Besetzungsprobleme damit, dass sich die potenziellen Auszubildenden weder über die Rahmenbedingungen (bspw. über die Schichtarbeit) bzw. die Inhalte der Ausbildung noch „über die Möglichkeiten, die sich später daraus ergeben“ (B_1, 40) informieren. Es zeigt sich, dass die Unternehmen die Entwicklungen auf dem Ausbildungsmarkt durchaus wahrnehmen und sich ein Problembewusstsein entwickelt hat: „Die Auszubildenden reichen nicht, um den Bedarf zu decken. Es ist auch nur ein Tropfen auf den heißen Stein – will heißen, dass man sich weiterhin extern (...) umschauen muss, um Fachkräfte zu finden – was immer schwieriger wird“ (B_9, 19). So bereitet es einem weiteren Personalverantwortlichen „große Sorge (...), dass die qualitative Ausrichtung der Bewerber schlechter wird“ (B_2, 59 f.).

Auf der Suche nach alternativen Wegen der Fachkräftesicherung rückt die Gruppe der StudienabbrecherInnen zunehmend in den Fokus der Betriebe. Wenngleich die befragten Betriebe bereits Erfahrungen mit StudienabbrecherInnen als Auszubildende bzw. Beschäftigte gesammelt haben und diese als potenzielle Fachkräfte erkennen, zeigen sie im Hinblick auf diesen Personenkreis durchaus differenzierte Erwartungen. Dabei zeigt sich, dass die Betriebe zum einen sehr unspezifische Erwartungen an die Gruppe der StudienabbrecherInnen stellen: „Sie sollten auf jeden Fall (...) offen im Kontakt mit Menschen“ sein und „gute Umgangsformen haben“ (B_1, 116 f.). So gibt es „keine expliziten Voraussetzungen für Studienabbrecher, sondern eher generelle Voraussetzungen an den Bewerber für eine Ausbildung“ (B_6, 118). Zudem wird deutlich, dass sie „gute Leute“ suchen und jene „aus der Hauptschule kommen können“ bzw. auch solche, die „an einer Hochschule oder einer Universität gescheitert sind“ (B_2, 164f.). Bei den unspezifischen Erwartungen geht es primär um Aspekte, die „heutzutage wirklich so auch allgemein gefordert“ werden, „also nicht nur von Studienabbrechern, sondern von allen (Auszubildenden, Anm. der AutorInnen)“ (B_7, 93 f.). Innerhalb der Stichprobe zeigen sich zum anderen aber auch spezifische Erwartungen: „Bei Studienabbrechern erhoffen wir uns mehr Erfolg, aufgrund des höheren Alters, dem höheren Einstellungsniveau, was an ihrer Vorbildung liegt. Zudem wissen sie selbstständig zu arbeiten. (B_8, 43f.). Ferner haben die ehemaligen Studierenden „ja schon ganz andere Seminare auch oder Veranstaltungen besucht, wo sie (...) Soft Skills erlernen“, bspw. „Moderationstraining (...) oder Zeitmanagement“ (B_4, 114f.). Im Gegensatz zu anderen BewerberInnen haben die Studienabbre-

cherInnen „einen Vergleich wie es beim Studium“ war und was ihnen dort „widerfahren“ ist „und wie es jetzt hier ist. Und vielleicht ist dadurch die Motivation höher“ (B_3, 235 f.).

Im Hinblick auf die Haltung gegenüber StudienabbrecherInnen zeigt sich, dass die befragten Betriebe diesen insgesamt sehr aufgeschlossen gegenüberstehen und diese gerne als potentielle Fachkräfte rekrutieren. So gelten die jungen Leute als „absolut interessante“ (B_8, 160) und „sehr attraktive Zielgruppe“ (B_6, 66), bei denen „bevorzugt nachgeschaut“ wird, wenn sie „sich bewerben“ (B_4, 69). Die aufgeschlossene Haltung der Betriebe liegt vor allem darin begründet, dass die StudienabbrecherInnen eine gewisse Reife mitbringen. So verfügen sie nicht nur über eine „persönliche Reife“ (B_7, 81), sondern auch über eine besondere „Ausbildungsreife“ (B_4, 20). Diese Reife der ehemaligen Studierenden spiegelt sich sowohl auf der kognitiven als auch auf der persönlichen Ebene wider. Während sie über „Knowhow“ (B_6, 29) sowie über einen Wissensvorsprung gegenüber ihren Mitauszubildenden verfügen, erlangen sie auf persönlicher Ebene durch das Alter und den Erfahrungen aus dem Studium einen höheren Reifegrad. Es handelt sich um „beispielhafte Azubis, an denen sich die Anderen ausrichten sollen“ (B_9, 296). Sie nutzen ihre „zweite Chance“ und setzen „sich da viel mehr für ein“ (B_5, 60). Diese Zielstrebigkeit wirkt sich wiederum positiv auf der beruflichen Ebene in Form einer effektiven und „selbstständigen“ Arbeitsweise sowie einer hohen „Eigeninitiative“ (B_4, 22) aus. Neben der aufgeschlossenen Haltung argumentiert lediglich ein Betrieb deutlich zurückhaltender. Dieser ist „immer vorsichtig, wenn jemand schon etwas gemacht hat – einmal muss man etwas abgeschlossen haben (...). Aber ein Studienabbrecher müsste mir dann erst einmal beweisen, dass er nicht einfach schnell etwas hinschmeißt.“ Aus diesem Grund „wäre“ er „da schon ein bisschen skeptisch und (...) vorsichtig“ (B_3, 207 f.).

Die Bewertung eines Studienabbruchs an sich erfolgt trotz der überwiegend aufgeschlossenen Haltung insgesamt ambivalent. Einerseits wird der Studienabbruch positiv bewertet. Die Unternehmen sehen diesen als Chance für einen beruflichen Neustart der ehemaligen Studierenden bzw. als Schritt zur Persönlichkeitsentwicklung. Sie bewerten diesen Schritt nicht als „Schwäche, sondern als einen weiteren Schritt zur Reife“ (B_1, 110). Um den Schritt des Studienabbruchs für sich nachvollziehen und bewerten zu können, thematisieren einige der Personalverantwortlichen diesen in den Vorstellungsgesprächen. Einer gibt an, dass er „auch gerne mal hinter den Menschen“ guckt, „was so in ihm vorgeht“ und die Ursachen des Abbruchs erfragt, da er es „schade“ findet, „wenn man zehn Jahre irgendwo umsonst dagesessen (...) und versucht hat und es doch nicht klappt“ (B_4, 93 f.). Andere Betriebe bewerten den Studienabbruch als negativ und setzen diesen mit einem „Scheitern“ (B_2, 28) gleich. Zwischen diesen beiden Extrempositionen gibt es einzelne Betriebe, die eine differenzierte, ambivalente Bewertung vornehmen.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass die befragten Betriebe die StudienabbrecherInnen als potenzielle Fachkräfte für sich erkennen und diese als Zielgruppe identifizieren. Sie nehmen durchaus deren Potenziale wahr und stehen diesem Personenkreis aufgeschlossen gegenüber. Trotz dieser insgesamt aufgeschlossenen, wertschätzenden und offenen Haltung, zeigen sich die Betriebe in Bezug auf den Umgang mit StudienabbrecherInnen in Teilen wenig aktiv. Die betrieblichen Aktivitäten im Umgang mit der Zielgruppe beziehen sich sowohl auf die

Akquise und die Integration in das Unternehmen, als auch auf die Fragen nach Anrechnungsmöglichkeiten und nach Maßnahmen zur Bindung an das Unternehmen.

Trotz der aufgeschlossenen Haltung nutzen nur vereinzelte Betriebe bei der Akquise von StudienabbrecherInnen ein zielgruppenspezifisches Ausbildungsmarketing. Dabei spielen erstens kooperative Lösungen (bspw. mit der Universität) eine wesentliche Rolle. Zweitens nutzen die Betriebe vereinzelt spezielle Internetplattformen oder Projekte, in denen „Studienabbrecher gebündelt werden und Wege in die Firmen finden sollen“ (B_9, 144). Der überwiegende Teil der Betriebe nutzt jedoch keine zielgruppenspezifischen Akquisestrategien. Die Betriebe nehmen an regulären Berufsmessen teil und nutzen allgemeine Internetplattformen für die Rekrutierung von Auszubildenden. Dabei ist auffällig, dass einzelne Betriebe „die Zielgruppe an sich, Studienabbrecher, noch gar nicht so betrachten“ (B_6, 9). Zudem sind zukünftige gezielte Aktivitäten „auch nicht angedacht“ (B_6, 282). Sie „suchen eben alle junge Menschen, die Interesse haben, an unserem Unternehmen mitzuwirken und da eine Ausbildung zu machen“ (B_4, 66). Wenngleich diese Betriebe das Potenzial der ehemaligen Studierenden erkennen, „streben“ sie die direkte Ansprache „gar nicht (...) gezielt an“, sondern „sind an jedem Bewerber interessiert“ (B_1, 7 f.). Es wird primär „kein Unterschied zwischen einem Studienabbrecher und einem, der normal anfangen soll“ gemacht (B_3, 166).

Auch die Integration in das Unternehmen erfolgt kaum zielgruppenspezifisch. Die Unternehmen bieten in der Regel keine spezifischen Integrationsmaßnahmen an: „Wir haben da in dem Sinne kein extra Integrationsmodell und wollen das auch nicht machen. Naja, es gibt ja in dem Sinne (...) keine speziellen Übergänge“ (B_7, 291). Zudem werden StudienabbrecherInnen „genauso behandelt, wie jeder andere auch, also nicht besonders“ (B_7, 184). Es wird deutlich, dass diesbezüglich auch kein Problembewusstsein vorhanden ist, „dass (...) da Übergänge erleichtert“ werden müssen, „weil die werden genauso behandelt wie alle anderen Bewerber und da erfolgt keine Sonderbehandlung“ (B_1, 202). Ein weiteres Unternehmen hält es gar für „unfair“, wenn Unterschiede zwischen den Auszubildenden gemacht werden würde. Schließlich „können sie ja jetzt nicht auf irgendetwas pochen“ (B_3, 190). Lediglich ein Betrieb bietet den StudienabbrecherInnen aufgrund vorheriger Leistungen die Möglichkeit an, in das laufende Lehrjahr einzusteigen und diese „besonders“ zu integrieren.

Hinsichtlich der Frage nach Anerkennungsmöglichkeiten aufgrund des bisherigen Studiums bieten einige Betriebe die Möglichkeit einer zeitlichen Anrechnung in Form einer Ausbildungsverkürzung an. Dabei handelt es sich allerdings um „individuelle Entscheidungen“ (B_2, 239): „Es kommt dann immer auf den Studenten oder auf den Auszubildenden an, ob der um ein halbes Jahr oder ganzes Jahr verkürzen möchte“ (B_7, 132). Zudem „muss man (...) nach (...) Berufen differenzieren“ (B_9, 118). Dabei steht den StudienabbrecherInnen also vor allem „eine Anrechnung über die IHK (...) aufgrund des Alters (...) offen“ (B_3, 98ff.). Die anderen Unternehmen hingegen stehen Anrechnungsmöglichkeiten (eher) kritisch gegenüber. So lässt sich vor allem im Hinblick auf eine inhaltliche Anrechenbarkeit „schwer irgendwo eine Parallele finden“ (B_1, 133) bzw. ist jene nur möglich, „wenn Der- oder Diejenige besser ist oder gleich 2,0“ (B_4, 150). Zudem wird weiterhin konstatiert, dass eine An-

rechnung des Studiums dem Auszubildenden „gar nichts weiter“ bringt (B_5, 135) bzw. „oftmals auch stressig ist“ (B_6, 153).

Maßnahmen zur Bindung sollen dazu dienen, die StudienabbrecherInnen möglichst dauerhaft im Unternehmen zu halten. Auch dies findet sich in der Regel nur selten. So gibt es vereinzelt spezifische Personalentwicklungspläne, die StudienabbrecherInnen individuell fördern und somit die Bindung an den Betrieb stärken. So hat bspw. ein Unternehmen einem Studienabbrecher ein Onlinestudium finanziert und diesen dahingehend unterstützt, dass dieser „parallel dazu im Personalentwicklungsplan mehrere Stufen (...) und somit eine Kurzeitzausbildung ohne Abschluss“ absolviert hat und „dann (...) in den ingenieurstechnischen Bereich (...) gewechselt“ ist. Dieser ist nun „seit diesem Monat stellvertretender Fertigungsleiter“ (B_2, 108ff.). Zudem ist es einem weiteren Betrieb „wichtig, Studienabbrecher zu haben, um Schlüsselpositionen zu besetzen“ (B_9, 52f.). Auch wenn es innerhalb der Stichprobe durchaus Ausbildungsstrukturen gibt, welche die StudienabbrecherInnen fördern, geschieht das vorwiegend auf Einzelfallebene und ist nicht strukturell verankert. Der überwiegende Teil der Betriebe implementiert keinerlei Konzepte, um die StudienabbrecherInnen langfristig an das Unternehmen zu binden. Erschwerend kommt bei einem Betrieb hinzu, dass sie in ihrem „System gar nicht pflegen, ob jetzt jemand vor fünf Jahren mal ein Studium abgebrochen hat“ (B_6, 327ff.).

Die Ausführungen zeigen also ein sehr ambivalentes Bild im Hinblick auf die Wahrnehmung der Zielgruppe. Aufgrund gemachter Erfahrungen stehen die Betriebe den StudienabbrecherInnen zwar aufgeschlossen gegenüber und erkennen deren Potenziale, allerdings spiegelt sich dies kaum in auf die Zielgruppe ausgerichteten betrieblichen Aktivitäten wider. Nachfolgende Tabelle fasst die Ergebnisse auf Einzelfallebene zusammen.

Tabelle 2: **Fallübersicht (eigene Darstellung)**

Betrieb	Erwartungen an StudienabbrecherInnen	Haltung ggü. StudienabbrecherInnen als Auszubildende	Bewertung des Studienabbruchs	Aktivität				Aktivität (Tendenz)
				Akquise	Integration	Anrechnung	Bindung	
1_Tourismus	unspezifisch	aufgeschlossen	positiv	inaktiv	inaktiv	inaktiv	inaktiv	inaktiv
2_Maschinenbau	unspezifisch	aufgeschlossen	negativ	inaktiv	aktiv	aktiv	tw. aktiv	tw. aktiv
3_Spedition	spezifisch	zurückhaltend	negativ	inaktiv	inaktiv	tw. aktiv	inaktiv	inaktiv
4_Produktion	spezifisch	aufgeschlossen	ambivalent	inaktiv	inaktiv	tw. aktiv	inaktiv	inaktiv
5_Produktion	unspezifisch	aufgeschlossen	positiv	inaktiv	inaktiv	inaktiv	inaktiv	inaktiv
6_IT	unspezifisch	aufgeschlossen	ambivalent	inaktiv	inaktiv	inaktiv	inaktiv	inaktiv
7_Maschinenbau	unspezifisch	aufgeschlossen	positiv	aktiv	inaktiv	tw. aktiv	tw. aktiv	tw. aktiv
8_Großhandel	spezifisch	aufgeschlossen	positiv	aktiv	inaktiv	aktiv	inaktiv	tw. aktiv
9_Windenergie	spezifisch	aufgeschlossen	positiv	aktiv	inaktiv	aktiv	aktiv	aktiv

4.2 Typenbildung

Auf Grundlage der aufgeworfenen Fragestellungen nach dem betrieblichen Umgang der Unternehmen mit den StudienabbrecherInnen wird der Fokus der Typisierung primär auf die Aktivität und die Haltung der Betriebe gelegt, da zunächst anzunehmen ist, dass ein Zusammenhang zwischen der Aufgeschlossenheit gegenüber der Zielgruppe und dem Aktivitätsausmaß besteht. Insofern unterscheidet sich unser Typisierungsansatz von dem von Ebbinghaus (2016) vorgestellten Ansatz, der über Erfahrungen und Einstellungen typisiert, dahingehend, dass wir den lediglich „erfahrenen“ Typ analysieren und diesen hinsichtlich Haltungen und studienabbruchsspezifischen Aktivitäten differenzieren.

Die nachfolgende Abb. 2 stellt beide Dimensionen dar und zeigt, dass die Annahme, erfahrene Betriebe sind aufgeschlossen und deshalb auch aktiv, nicht ohne weiteres bestätigt werden kann. Während die Unternehmen zwar überwiegend eine aufgeschlossene Haltung aufweisen, zeichnen sich im Hinblick auf die Aktivitäten (bzgl. Akquise, Integration, Anrechnung sowie Bindung) stärkere Differenzen ab. So zeigt sich, dass der Umgang mit StudienabbrecherInnen – trotz vorhandener Aufgeschlossenheit – tendenziell von Inaktivität bzw. teilweiser Aktivität geprägt ist. Die detailliertere Darstellung dieser Sichtweisen der Unternehmen erfolgt im Anschluss durch die Beschreibung der identifizierten Typen durch die Darstellung der Einzelfallportraits.

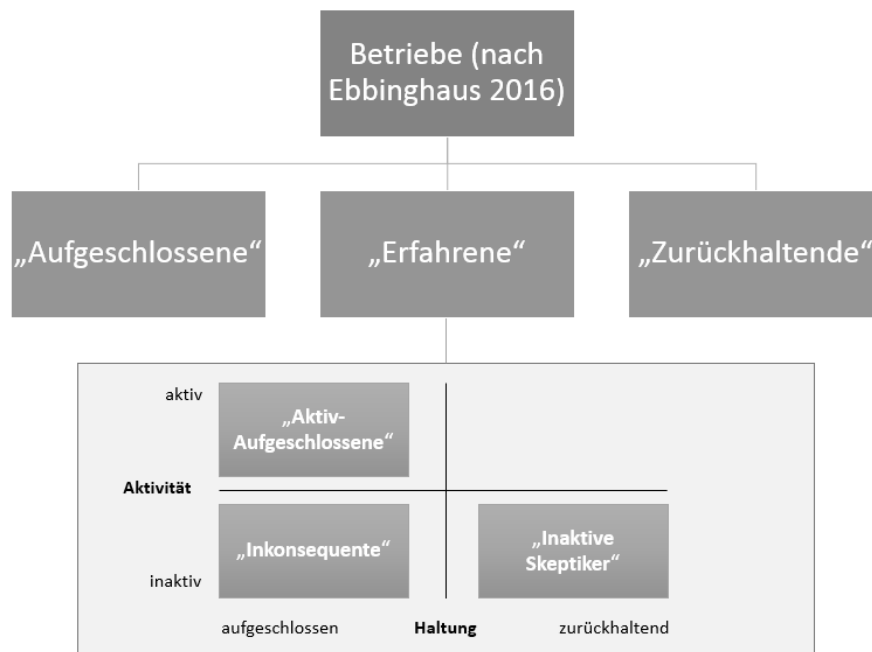


Abbildung 2: Haltung und Aktivität im Umgang mit StudienabbrecherInnen (eigene Darstellung)

- 1) **„Aktiv-Aufgeschlossene“ (B2, B7, B8, B9):** Die Fälle, die diesem Typus zuzuordnen sind, stehen der Gruppe der StudienabbrecherInnen aufgeschlossen bzw. befürwortend gegenüber. So schätzen diese Betriebe besonders, dass sich die StudienabbrecherInnen

„noch ein Stück mehr anstrengen als die anderen Auszubildenden, weil die eben auch wissen, dieses Geld bekomme ich dafür, dass ich hier einen tollen Abschluss mache“ (B_7, 78 f.). Zudem „gibt es bei diesem Personenkreis ganz andere Ziele“ und daher gehen sie „auch zielstrebig an ihre Ausbildung heran, wissen genau, was sie wollen“ (B_8, 285 f.). Der Typus der aktiv-aufgeschlossenen Betriebe zeichnet sich durch eine (tendenziell) hohe Aktivität im Umgang mit StudienabbrecherInnen aus: Die *Akquise* der ehemaligen Studierenden erfolgt zielgruppenspezifisch und auf vielfältige Art und Weise. So arbeitet ein Teil der Betriebe „sehr viel mit der Universität zusammen“, indem sie „für die Maschinenbaustudenten“ Führungen anbieten, „die dann mit ihren Professoren hier her kommen (...) oder eben das sind junge Leute, die sich über die Berufsbildungsmessen informieren“ (B_7, 170f.). Zudem werden den StudienabbrecherInnen die Möglichkeiten der zeitlichen *Anrechnung* und so eine Verkürzung der Ausbildung eingeräumt. Die *Integration* der jungen Leute in die Betriebe erfolgt zwar – bis auf eine Ausnahme – ohne Zielgruppenspezifität, allerdings werden StudienabbrecherInnen (zumeist) dahingehend betriebsintern gefördert, dass ihnen (auf Einzelfallebene) individuelle Karriereoptionen ermöglicht werden (*Bindung*).

- 2) **„Inkonsequente“ (B1, B4, B5, B6):** Fälle, die zu diesem Typus gehören, stehen den ehemaligen Studierenden ebenfalls aufgeschlossen gegenüber. So wird vor allem geschätzt, dass sie „schon ein bisschen älter (...), von ihrer Persönlichkeit mehr gefestigt sind, schon ein bisschen Knowhow mitbringen und einfach nicht bei null anfangen“ (B_6, 63 f.). Der Umgang mit StudienabbrecherInnen ist bei inkonsequenten Betrieben allerdings tendenziell von Inaktivität geprägt, was sich wie folgt zeigt: Im Hinblick auf die *Akquise* werden die ehemaligen Studierenden „genauso rekrutiert wie Abiturienten oder andere (...) Absolventen von Schulen“ (B_1, 79). Auch im Hinblick auf die *Integration* in das Unternehmen werden sie „genauso wie alle anderen“ (B_6, 286) bzw. wie „jeder normale andere Mensch auch“ (B_5, 190) behandelt. Die *Anrechnungspraxis* von bspw. bereits absolvierten (akademischen) Teilleistungen spielt eine untergeordnete Rolle. Maßnahmen, um die ehemaligen Studierenden an das Unternehmen zu *binden*, lassen sich innerhalb des Typs der „Inkonsequenten“ nicht finden – im Gegenteil: „Da erfolgt keine Sonderbehandlung. Deswegen sehe ich da auch nicht die Notwendigkeit irgendetwas zu erleichtern“ (B_1, 203 f.).
- 3) **„Inaktive Skeptiker“ (B3):** Der diesem Typus zuordenbare Betrieb steht der Gruppe der StudienabbrecherInnen skeptisch bzw. kritisch gegenüber. In Bezug auf die *Akquise* und die *Integration* von StudienabbrecherInnen in das Unternehmen finden keinerlei Aktivitäten statt. *Anrechnungen* verwehren die „inaktiven Skeptiker“ nicht. Vielmehr ist eine Einzelfallentscheidung maßgebend: Entscheidend ist, „wie lange (...) und was studiert wurde (...), das könnte man ja dann anerkennen lassen, dass dann die Ausbildung statt drei nur zwei Jahre ist. Dafür wären wir offen“ (B_3, 98 ff.). Maßnahmen um StudienabbrecherInnen bewusst (und langfristig) an das Unternehmen zu *binden* sind innerhalb dieses Typs nicht zu finden.

4.3 Fallporträts

4.3.1 „Aktiv-Aufgeschlossene“

Das Großunternehmen (B_9), als Vertreter der „Aktiv-Aufgeschlossenen“, stellt Windkraftanlagen her. Obwohl sich derzeit 75 Auszubildende im Unternehmen befinden, „reichen“ diese nicht aus „um den Bedarf zu decken“ (19 f.). Die Fachkräftesicherung wird zwar „immer schwieriger“, ist „aber zurzeit noch kein großes Problem“ (22). Auf der Suche nach alternativen Wegen zur Sicherung des Personalbestandes, rücken die StudienabbrecherInnen zunehmend in den Fokus des Betriebes. An den bis dato zehn ausgebildeten ehemaligen Studierenden schätzt das Unternehmen vor allem, dass sie „reifer und erfahrener“ sind und aus ihren Erfahrungen im akademischen Umfeld „ihre Lehre gezogen haben“ (283 f.). Das zeigt, dass das Unternehmen den StudienabbrecherInnen aufgeschlossen und befürwortend gegenübersteht. Sie erwarten von den ehemaligen Studierenden, dass deren „Voraussetzungen höherwertiger sind als von Realschülern“ (43) und jene somit der fortschreitenden „Technisierung und Automatisierung“ gewachsen sind, um die „Anlagen und Fertigungen anzupassen, zu entwickeln und zu betreuen“ (36f.). Den Studienabbruch selbst bewerten sie als legitimen Schritt innerhalb einer beruflichen Laufbahn. Um StudienabbrecherInnen zu akquirieren, nutzt das Unternehmen Berufsfindungsmessen an Universitäten sowie die Kooperation zu einem vom BMBF-geförderten Projekt, welches StudienabbrecherInnen in die Betriebe überführt. Im Hinblick auf die Integration in das Unternehmen gibt es zwar keine Unterschiede zwischen ehemaligen Studierenden und anderen BewerberInnen, allerdings gewähren sie den StudienabbrecherInnen eine zeitliche Verkürzung ihrer Ausbildung – wenngleich das aufgrund der fehlenden Ausbildungsinhalte nicht für alle Ausbildungsberufe möglich ist. Dennoch ist das Unternehmen durch die Gewährung einer zeitlichen Anrechnung gewillt, den bisherigen Bildungsweg an der Hochschule wertzuschätzen. Um die Bindung der StudienabbrecherInnen an das Unternehmen zu stärken, sehen sie für diese Auszubildenden „Schlüsselpositionen“ vor, „die so aussehen, dass man Schichtleiter oder Betriebsleiter werden kann“ (53f.). Das Unternehmen weist in diesem Kontext zwar keine strukturell verankerte Personalentwicklungsstrategie vor, zeigt allerdings StudienabbrecherInnen – auf Einzelfallebene – „den Weg“ auf, „solche Positionen zu bekleiden“ (61) und versucht ihnen damit berufliche Perspektiven zu eröffnen.

4.3.2 „Inkonsequente“

Das in der IT-Branche angesiedelte Großunternehmen (B_6) beschäftigt derzeit 40 Auszubildende. Auch dieses Unternehmen hat durch die Abnahme der BewerberInnenqualität vermehrt Probleme, ausgeschriebene Stellen zu besetzen: „Fachkräftemangel (...) betrifft auch uns“ (29). Das Unternehmen „versucht mit verschiedenen Maßnahmen gegenzusteuern und ist „offen für alternative Zielgruppen“ (41). So nehmen sie „sehr, sehr gerne Studienabbrecher“ für die Ausbildung, weil sie neben der Erfahrung bereits über „ein bisschen Knowhow“ (62) verfügen. Obwohl das Unternehmen sein BewerberInnenmarketing hinsichtlich alternativer Zielgruppen modifiziert hat und die StudienabbrecherInnen für eine „sehr attraktive Zielgruppe“ hält (66), wird deutlich, dass sie „die Zielgruppe (...) noch gar nicht so explizit ent-

deckt haben“ (83), was wiederum zeigt, dass die Rekrutierung von StudienabbrecherInnen noch nicht innerhalb ihrer Personalentwicklungsstrategie verankert ist – und dies „ist auch nicht angedacht“ (282). Zudem haben sie „keine expliziten“ Erwartungen an StudienabbrecherInnen, „sondern eher generelle an den Bewerber für eine Ausbildung“ (118). Das Unternehmen steht den StudienabbrecherInnen aufgeschlossen gegenüber, bewertet den Abbruch an sich allerdings kontextgebunden: So wird es bspw. kritisch betrachtet, wenn „ganz unnachvollziehbare Brüche im Lebenslauf sind“ und wenn jemand „nach zehn Semestern Lehramt Deutsch/ Geschichte plötzlich Fachinformatiker werden möchte“ (126f.). Auch in Bezug auf die Integration in das Unternehmen werden keine Unterschiede zwischen den Auszubildenden gemacht. Sie werden behandelt „wie alle anderen“ (286). Spezifische Anrechnungen vorheriger Studienleistungen werden nicht ermöglicht, da es für das Unternehmen „keine große Rolle spielt“ (153). Eine strategische Bindung von StudienabbrecherInnen, bspw. durch individuelle Karrierepläne, wird nicht praktiziert, vielmehr ist es so, dass vorherige Bildungswege nicht dokumentiert bzw. bekannt sind und somit auch nicht anerkannt werden.

4.3.3 „Inaktive Skeptiker“

Das KMU (B_3), welches diesem Typ zuzuordnen ist, ist ein Speditions- bzw. Logistikunternehmen und bildet zum Zeitpunkt der Befragung sechs Auszubildende aus. Da das Unternehmen erhebliche Schwierigkeiten hat, geeignete BewerberInnen zu finden, musste es „die Voraussetzungen sehr runterschrauben“ (33). Wenngleich das Unternehmen konkrete Erwartungen an die Gruppe der StudienabbrecherInnen stellt (bspw. im Hinblick auf die Motivation bzgl. der Ausbildung), steht es der Zielgruppe skeptisch bzw. zurückhaltend gegenüber und begründet es u. a. damit, dass „bestimmte soziale Kriterien nicht gegeben sind“ (10). Der Abbruch an sich wird aufgrund des fehlenden Abschlusses als negativ bewertet. Die Akquirierung von Auszubildenden erfolgt durch allgemeine Marketingkampagnen (wie bspw. einem Tag der offenen Tür, Berufsmessen oder sozialen Netzwerken). StudienabbrecherInnen werden dabei nicht gezielt und adäquat angesprochen. Die Integration in das Unternehmen erfolgt ebenso nicht studienabbrecherspezifisch. Im Hinblick auf die Anrechnung bereits absolvierter Leistungen im Studium räumt das Unternehmen – in Abhängigkeit von der Fachrichtung und der Studiendauer – die Möglichkeit ein, die Ausbildung zu verkürzen. Maßnahmen, um StudienabbrecherInnen strategisch zu fördern und somit langfristig an sich zu binden, werden in diesem Unternehmen nicht verfolgt.

5 Fazit: „Genauso wie alle anderen...“?!“

Im Folgenden können die Fragen, die in diesem Beitrag fokussiert wurden, zusammenfassend beantwortet werden. Im Hinblick auf die erste Frage, inwieweit erfahrene Betriebe (Ebbinghaus 2016) die Gruppe der StudienabbrecherInnen als potenzielle Fachkräfte erkennen (a), ist festzuhalten, dass die hier interviewten erfahrenen Betriebe die ehemaligen Studierenden weitgehend als attraktive Zielgruppe betrachten, um auf die Besetzungsproblematik zu reagieren und ihren Personalbestand zu sichern. Mit Blick auf die Frage, wie sie diese Gruppe wahrnehmen (b) lässt sich konstatieren, dass die Betriebe durchaus das Potenzial erkennen,

welches die ehemaligen Studierenden aufgrund ihrer Erfahrungen im akademischen Umfeld mitbringen. Bis auf ein Unternehmen stehen sie der Gruppe der StudienabbrecherInnen durchaus aufgeschlossen gegenüber und sehen jene im betrieblichen Ausbildungsgeschehen als Bereicherung. Diese Erkenntnisse decken sich mit den Ergebnissen der von Ebbinghaus durchgeführten BIBB-Studie (2016).

In Bezug auf die Frage nach spezifischen Rekrutierungsmaßnahmen (c) lässt sich festhalten, dass nur ein geringer Teil der Betriebe (die „Aktiv-Aufgeschlossenen“) eine zielgruppenadäquate Rekrutierung der StudienabbrecherInnen vornimmt. So lässt sich mit Blick auf die bestehenden Besetzungsprobleme durchaus ableiten, dass es hinsichtlich der Modifikation des BewerberInnenmarketings und der Selektionskriterien (vgl. Jahn/Diettrich 2015) noch durchaus Potenzial gibt, welches es zu erschließen gilt. Auch die Handlungsstrategie, Kooperationen mit anderen Akteuren des Ausbildungs- und Arbeitsmarktes einzugehen, um StudienabbrecherInnen für sich zu gewinnen, wird nur in Ausnahmefällen genutzt. Anrechnungsmöglichkeiten werden vor allem von den „Aktiv-Aufgeschlossenen“ genutzt. In der Regel handelt es sich hierbei um eine zeitliche Verkürzung der Ausbildung. Insofern gibt es von Seiten der Betriebe fast keine – über die allgemein gültigen Verkürzungsmaßnahmen hinausgehenden – Angebote.

Hinsichtlich der Integration der ehemaligen Studierenden in das Unternehmen (d) lässt sich kein zielgruppenadäquater Umgang feststellen. Auch im Hinblick auf Maßnahmen zur Bindung bleiben die Potentiale weitgehend ungenutzt. Obwohl es vor allem bei den aktiv-aufgeschlossenen Betrieben Angebote gibt, den StudienabbrecherInnen individuelle Karriereoptionen aufzuzeigen und somit die MitarbeiterInnenbindung zu stärken, werden diese spezifischen Möglichkeiten auf Einzelfallebene entschieden und sind nicht in einer Personalentwicklungsstrategie strukturell verankert.

Es lässt sich (e) festhalten, dass sich drei Typen von Unternehmen hinsichtlich der Aktivität in Bezug auf Akquise, Rekrutierung, Anrechnung und Bindung von StudienabbrecherInnen einerseits sowie deren Haltung gegenüber dieser Zielgruppe andererseits identifizieren lassen: a) „Aktiv-Aufgeschlossene“, b) „Inkonsequente“ und c) „Inaktive Skeptiker“. Dies differenziert die von Ebbinghaus vorgenommene Typisierung weiter aus (s. Abb. 2). Dass die „Inaktiven Skeptiker“ in der Stichprobe kaum vertreten sind, mag auf die Positivauswahl zurückzuführen sein, da nur im Umgang mit der Zielgruppe „erfahrene“ Betriebe interviewt wurden. Solche „Inaktiven Skeptiker“ dürften bei unerfahrenen Betrieben bzw. den „Zurückhaltenden“ (vgl. Ebbinghaus 2016) in deutlich stärkerem Maße vertreten sein.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die interviewten Betriebe – unabhängig von ihrer Größe und ihrer Branche – aufgrund der berufs- und qualifikationsspezifischen Fachkräfteengpässe der Gruppe der StudienabbrecherInnen durchaus positiv aufgeschlossen gegenüberstehen. Allerdings reicht dieses Bewusstsein bisher noch nicht aus, die ehemaligen Studierenden zielgruppengerecht zu rekrutieren, zu integrieren und an die Unternehmen zu binden. Dies deckt sich grundsätzlich mit den Befunden von Becker/Grebe/Bleikertz (2010), Becker/Grebe/Lübbers (2012) und Ebbinghaus (2016). Was fehlt, ist ein Unterstützungspro-

gramm, welches den Betrieben Möglichkeiten aufzeigt, ihre Personalentwicklung – unabhängig von der Betriebsgröße – zu systematisieren und zu professionalisieren. Dazu bedarf es der Schaffung nachhaltiger Strukturen, die es den StudienabbrecherInnen und den Betrieben erlauben, den Weg von der Hochschule in den Ausbildungs- bzw. Arbeitsmarkt innovativ und nachhaltig zu gestalten. Forschungsseitig erscheint es notwendig, die hier vorgestellte Typisierung weiter empirisch zu prüfen und – so denn sie sich bewährt – erklärende Merkmale der Betriebe zu identifizieren.

Literatur

Arnold, R. (1997): Betriebspädagogik. Berlin.

Becker, C./Grebe, T./Bleikertz, T. (2010): Berufliche Integration von Studienabbrechern vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs in Deutschland. Abschlussbericht. Berlin.

Becker, C./Grebe, T./Lübbers, T. (2012): Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisbericht zur Welle Herbst 2011. Berlin.

Bergmann, D. (2016a): Studien- und Ausbildungsabbrüche im Vergleich. In: Berufsbildung – Zeitschrift für Praxis und Theorie in Betrieb und Schule, 70 (157), 22-24.

Bergmann, D. (2016b): Der Studienaustieg als persönlicher Entscheidungsprozess im Kontext der beruflichen Identitätsentwicklung. In: *bwp@* Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 29, 1-18. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe29/bergmann_bwpat29.pdf (14.02.2018).

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF 2017): Bildung und Forschung in Zahlen 2017. Ausgewählte Fakten aus dem Daten-Portal des BMBF. Online: https://www.bmbf.de/pub/Bildung_und_Forschung_in_Zahlen_2017.pdf (16.03.2018)

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB 2016): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2016. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bielefeld.

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB 2017): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2017. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bielefeld.

Dietz, M. et al. (2012): Unvollkommene Ausgleichsprozesse am Arbeitsmarkt. Analysen zur Arbeitskräftenachfrage auf Basis des IAB-Betriebspanels und der IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots. Nürnberg.

Ebbinghaus, M. (2016): Studienabbrecher/-innen: Als Auszubildende in Betrieben willkommen – aber möglichst ohne Extrabehandlung. BIBB Report 2/2016.

Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden.

Heublein, U. et al. (2017): Zwischen Studiererwartungen und Studienwirklichkeit. Ursachen des Studienabbruchs, beruflicher Verbleib der Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher und Entwicklung der Studienabbruchquote an deutschen Hochschulen. Hannover.

Jahn, R.W./Birckner, M. (2014): Studienabbrecher: Über die Situation einer (noch) kaum beachteten Zielgruppe innerhalb und außerhalb der Beruflichen Bildung. Jena.

Jahn, R. W./Diettrich, A. (2015): Demographisch bedingte Modifikationen der betrieblichen Fachkräfteakquise. In: BIBB et al. (Hrsg.): Chancen und Risiken aus der demografischen Entwicklung für die Berufsbildung in den Regionen. Bielefeld, 97-118.

Jahn, R.W. (2018): Demografie, Fachkräftesicherung und Ausbildung aus der Perspektive ostdeutscher Unternehmen - Empirische Typisierung von Handlungskonzepten. In: Jahn, R.W./Diettrich, A./Niethammer, M./Seltrecht, A. (Hrsg.): Demografie, Bildung und Fachkräftesicherung in den ostdeutschen Bundesländern. Befunde und Problemlagen aus berufs- und wirtschaftspädagogischer Perspektive. Bielefeld, 215-234.

Kuckartz, U. (2016): Typenbildung und typenbildende Inhaltsanalyse in der empirischen Sozialforschung. In Schnell, M.W. et al. (Hrsg.): Junge Menschen sprechen mit sterbenden Menschen, Palliative care und Forschung. Wiesbaden, 31-51.

Dieser Beitrag wurde dem **bwp@-Format:** ☒ **FORSCHUNGSBEITRÄGE** zugeordnet.

Schlüsselwörter: Studienabbruch, Durchlässigkeit, Berufsbildung, Fachkräftesicherung

Zitieren dieses Beitrages

Bergmann, D./Richter, K./Jahn, R. W. (2018): „Genauso wie alle anderen...“ – der betriebliche Umgang mit StudienabbrecherInnen – eine Fallanalyse. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online*, Ausgabe 34, 1-19. Online: http://www.bwpat.de/ausgabe34/bergmann_etal_bwpat34.pdf (30.06.2018).

Die AutorInnen



DANA BERGMANN

Universität Magdeburg, Professur für Wirtschaftsdidaktik und Didaktik der ökonomischen Bildung

Zschokkestraße 32, 39104 Magdeburg

dana.bergmann@ovgu.de

<http://www.wirtschaftsdidaktik.ovgu.de>



KATJA RICHTER, M.Sc.

Universität Magdeburg, Professur für Wirtschaftsdidaktik und
Didaktik der ökonomischen Bildung

Zschokkestraße 32, 39104 Magdeburg

katja.richter@ovgu.de

<http://www.wirtschaftsdidaktik.ovgu.de>



Prof. Dr. ROBERT W. JAHN

Universität Magdeburg, Professur für Wirtschaftsdidaktik und
Didaktik der ökonomischen Bildung

Zschokkestraße 32, 39104 Magdeburg

robert.jahn@ovgu.de

<http://www.wirtschaftsdidaktik.ovgu.de>