

Endbericht

**Netzwerkaufbau und -moderation zum Thema
„Berufliche Integration von Studienabbrechern“
Modellprojekt Hessen**

Projekt mit Unterstützung des

Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

**GIB Gesellschaft für Innovationsforschung
und Beratung mbH, Berlin**

Dieses Modellprojekt wurde mit Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) durchgeführt.

Das BMWi hat den Verlauf des Netzwerkprojektes und das Ergebnis dieses Berichts nicht beeinflusst; die Auftragnehmerin GIB trägt allein die Verantwortung.

Berlin, im Oktober 2012

Prof. Dr. Carsten Becker
Annika Einhorn

Inhaltsverzeichnis

0	Executive Summary	1
1	Einleitung und Auftrag	3
2	Fachkräftemangel und Studienabbruch	5
3	Ergebnisse der BMWi-Studie zur beruflichen Integration von Studienabbrechern	9
4	Gestaltung regionaler Netzwerke zur beruflichen Integration von Studienabbrechern	12
5	Entwicklung eines Moderationskonzeptes zum Aufbau eines Netzwerks zur Beratung von Studienabbrechern	14
5.1	Grundlagen der Netzwerkanalyse	14
5.2	Schlussfolgerungen für den Netzwerkaufbau	16
6	Das Modellprojekt Hessen zum Aufbau eines Netzwerks für Studienabbrecher	17
7	Vorgehen im Modellprojekt	22
7.1	Ansprache der Netzwerkakteure	23
7.2	Situationsanalyse und Konzeptentwicklung.....	23
7.3	Netzwerkmoderation	25
7.4	Sicherung der Nachhaltigkeit	28
7.5	Monitoring der Ergebnisse	29
8	Erfahrungen und Ergebnisse des Modellprojektes	30
8.1	Ergebnisse der Situationsanalyse	30
8.1.1	Hessische Hochschulen	30
8.1.2	Agenturen für Arbeit und Regionaldirektion Hessen	33
8.1.3	Hessische IHK und HWK	34
8.1.4	Initiativen von Kammern außerhalb Hessens	36
8.2	Netzwerkmoderation	40
8.2.1	Hessenweiter strategischer Workshop	40
8.2.2	Operative Workshops an den Hochschulstandorten.....	42
8.3	Abgleich der Ziele und Ergebnisse des Modellprojektes	46
9	Zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen	51

9.1	Lessons learned.....	51
9.2	Empfehlungen für das weitere Vorgehen	54
10	Literaturverzeichnis.....	56
Anhang	58

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der MINT-Lücke seit 2001, jeweils für den Monat April... 5	5
Abbildung 2: Studienabbruchquote in Bachelor-Studiengängen an Universitäten nach Fächergruppen..... 7	7
Abbildung 3: Studienabbruchquote in Bachelorstudiengängen an Fachhochschulen nach Fächergruppen 8	8
Abbildung 4: Idealtypisches Netzwerk zur Beratung und Vermittlung von Studienabbrechern/innen (StAb) 12	12
Abbildung 5: Hochschulen und Hochschulstandorte in Hessen 18	18
Abbildung 6: Vorgehen beim Netzwerkaufbau und -moderation 19	19
Abbildung 7: Vorgehen beim Netzwerkaufbau und Veränderungen im Prozess ... 22	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Antworten der Vertreter/innen der Hochschulebene in den Auftaktinterviews (Auswahl) 32	32
Tabelle 2: Projekte für Studienabbrecher/innen von IHK und HWK außerhalb Hessens..... 37	37
Tabelle 3: Entwicklung der MINT-Lücke seit 2001, jeweils für den Monat April..... 58	58

Abkürzungsverzeichnis

BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
FH	Fachhochschule
FHB	Fachhochschule Brandenburg an der Havel
GIB	Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH
HIS	Hochschul-Infomations-System GmbH
HMWVL	Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
HMWK	Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst
HWK	Handwerkskammer
IHK	Industrie- und Handelskammer
IW	Institut der deutschen Wirtschaft Köln
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
StAb	Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher

0 EXECUTIVE SUMMARY

Im Rahmen eines Modellprojektes des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat die GIB – Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH vier regionale Netzwerke zur Beratung und beruflichen Integration von Studienabbrecherinnen und Studienabbrechern in Hessen initiiert. Sechs der zehn Hochschulen des Bundeslandes Hessen, alle drei Handwerkskammern und die zuständigen Industrie- und Handelskammern beteiligen sich an der Kooperation. Die Netzwerke entstanden in Darmstadt, Gießen, Kassel und Wiesbaden.

Den Anlass für das Modellprojekt lieferten die hohen Abbruchquoten an deutschen Hochschulen: Bezogen auf den Absolventenjahrgang 2010 verließ mehr als ein Viertel der Bachelor-Studierenden die Hochschule ohne Abschluss. In den ingenieurwissenschaftlichen Fächern brachen sogar 48 Prozent der Studierenden an den Universitäten ihr Bachelorstudium ab. Mit den regionalen Netzwerken sollen Studienabbrüche verringert sowie Studienabbrecherinnen und Studienabbrechern frühzeitig Alternativen aufgezeigt werden. Hierfür koordinieren die beteiligten Akteure ihre Beratungs- und Betreuungsangebote für (potentielle) Studienabbrecherinnen und Studienabbrechern, sprechen die Zielgruppe gezielt an und informieren sie über passende Studien-, Ausbildungs- und Berufsalternativen. Die GIB hat den Netzwerkaufbau angeleitet und durch eine externe und neutrale Moderation unterstützt.

Der Erfolg des Modellprojekts zeigt sich im Wesentlichen auf drei Feldern, wobei die Netzwerke konkrete Maßnahmen zur Umsetzung der Projektziele beschlossen haben:

1. **Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Institutionen bei der Beratung und Integration von Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher wurde ausgebaut und systematisiert** – Das Modellprojekt hat die wichtigsten Akteure im Umfeld der Beratung und beruflichen Integration von Studienabbrecherinnen und Studienabbrechern in Hessen an einem Tisch versammelt. Während die Hochschulen und die Arbeitsagenturen häufig schon enger zusammenarbeiteten, fehlte den Kammern bislang der Zugang zu den Hochschulen und damit auch zu (potentiellen) Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher. Diese Lücke schließen die regionalen Netzwerke. Angesichts teilweise heterogener Interessen der Akteure erwies sich die neutrale und sachkundige Begleitung und Moderation des Netzwerkaufbaus als wesentliches Erfolgskriterium. Die gegründeten Netzwerke wollen ihre Zusammenarbeit über das Projektende hinaus fortsetzen.
2. **Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher werden als Bewerbergruppe wahrgenommen und erschlossen** – Das Modellprojekt rückte die Zielgruppe ins Zentrum der Aufmerksamkeit der beteiligten Akteure. Angesichts des Bedarfs ihrer Mitgliedsunternehmen an Fachkräften zeigten sich die Industrie- und Handelskammern sowie die Handwerkskammern sehr interessiert an einer besseren beruflichen Integration von Studienabbrecherinnen

und Studienabbrechern. Sie sind am ehesten bereit und in der Lage, Ressourcen für die Ansprache und Beratung der Zielgruppe einzusetzen. Durch ihren engen Kontakt zur regionalen Wirtschaft können sie außerdem die Unternehmen sehr gut sensibilisieren und für die Zielgruppe aufschließen. Eine der IHK hat mit einem Online-Artikel zum Modellprojekt und der Darstellung von Alternativen für Studienabbrecher/innen hierbei den Anfang gemacht. Weitere Online-Beiträge sowie Publikationen in Mitglieder- und Tageszeitungen sind geplant.

- 3. Beratungs- und Vermittlungsmöglichkeiten sind transparent und zugänglich** – Im Rahmen einer umfassenden Situationsanalyse hat die GIB die bestehenden Beratungs- und Vermittlungsangebote für Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher in Hessen erfasst und analysiert. Die Ergebnisse stehen den Akteuren zur Verfügung und sie können Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher dementsprechend weiter vermitteln. An mehreren Standorten sind außerdem spezielle Informationsbroschüren für die Zielgruppe geplant.

Die Grundlage für das Modellprojekt bildete die Studie „Berufliche Integration von Studienabbrechern vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs in Deutschland“, die die GIB im Jahr 2010 im Auftrag des BMWi erstellt hat. Die Untersuchung zeigte, dass Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher häufig unzureichend über berufliche Alternativen informiert sind und gleichzeitig Unternehmen Studienabbrecherinnen und Studienabbrecher kaum systematisch erschließen. Die Autoren empfahlen daher, ein kontinuierliches und kooperatives Beratungsangebot von Hochschulen, Arbeitsagenturen und Kammern zu etablieren, um die Potentiale von Studienabbrecherinnen und Studienabbrechern auszuschöpfen und die Fachkräftegewinnung im Inland zu befördern. Das Pilotprojekt in Hessen setzte diese Empfehlung modellhaft um. Es wurde in Übereinstimmung mit dem Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (HMWVL) sowie dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst (HMWK) durchgeführt und lief seit Oktober 2011 über die Dauer von zwölf Monaten.

1 EINLEITUNG UND AUFTRAG

Mehr als ein Viertel der Bachelor-Studierenden verlässt die Hochschule ohne Abschluss.¹ Gleichzeitig hat etwa jedes zweite deutsche Unternehmen, das Hochschulabsolventinnen und -absolventen einstellen möchte, Probleme bei der Suche nach einer geeigneten Person.² Besonderer Bedarf besteht dabei an Absolventen der MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik): Als Innovations- und Technologiestandort ist Deutschland fortlaufend auf gut ausgebildete Nachwuchskräfte dieser Felder angewiesen. Ausgerechnet in den MINT-Fächern ist die Quote der Studienabbrecher/innen besonders hoch: Bezogen auf die ingenieurwissenschaftlichen Fächer beenden 30 Prozent der Studierenden an Fachhochschulen ihr Bachelorstudium ohne Abschluss; an den Universitäten beträgt der Anteil der Studienabbrecher/innen sogar 48 Prozent.³

Beide Beobachtungen, den zunehmenden Fachkräftemangel und die hohe Zahl von Studienabbrecher/innen in Deutschland, nahm das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) im Jahr 2009 zum Anlass, eine Studie „**Berufliche Integration von Studienabbrechern vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs in Deutschland**“ auszuschreiben. Es sollte untersucht werden, ob und zu welchen Konditionen Unternehmen Studienabbrecher/innen einstellen und ggf. weiterbilden. Dahinter lag das Bestreben des BMWi, das Potential ehemaliger Studentinnen und Studenten nicht ungenutzt zu lassen. Vielmehr sollten diese Personen entsprechend ihrer Qualifikationen in den Arbeitsmarkt integriert bzw. weiter qualifiziert werden und damit einen Beitrag zur Sicherung des Fachkräftebedarfs leisten.⁴ Die GIB – Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung hat die Untersuchung durchgeführt und im darauffolgenden Jahr 2010 den Abschlussbericht vorgelegt.⁵

Im Hinblick auf die berufliche Integration von Studienabbrecher/innen konnte die Studie ein noch erhebliches Optimierungspotential nachweisen. Die Unternehmen sind zwar grundsätzlich offen gegenüber der Zielgruppe der Studienabbrecher/innen eingestellt, sie erschließen diese Zielgruppe jedoch noch nicht systematisch. Studienabbrecher/innen hingegen waren häufig unzureichend über berufliche Alternativen informiert und nutzten auch nur in geringem Umfang Angebote der Beratung und Vermittlung. Die zentralen Akteure im Umfeld der Unternehmen und Studienabbre-

¹ Vom Bachelor-Absolventenjahrgang 2010 (Studienanfänger/innen 2006/2007) haben 28 Prozent ihr Studium ohne Abschluss abgebrochen (vgl. HIS, 2012).

² GIB 2012: Im Zeitraum Ende 2010 bis Ende 2011 hat ca. ein Fünftel der deutschen Unternehmen Mitarbeiter/innen mit Hochschulabschluss gesucht. Für mehr als die Hälfte dieser Unternehmen verlief die Suche problematisch (ebd).

³ Ebd. Die Autoren der Studie vermuten, dass der hohe Anteil von Studienabbrecher/innen an den Universitäten auch mit der Umstellung der Studiengänge auf das Bachelor- und Mastersystem zusammenhängt. So lag die Abbrecherquote an Fachhochschulen, die häufig einige Jahre vor den Universitäten die neuen Abschlüsse eingeführt haben, für den Absolventenjahrgang 2006 ebenfalls bei sehr hohen 39 Prozent – gegenüber 25 Prozent bei Universitätsstudentinnen und -studenten.

⁴ Vgl. dazu auch den „10-Punkte-Plan“ der Bundesagentur für Arbeit gegen Fachkräftemangel.

⁵ GIB, 2010; URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/berufliche-integration-von-studienabbrechern.property=pdf.bereich=bmwi2012.sprache=de.rwb=true.pdf> (zuletzt abgerufen am 07.09.2012)

cher/innen – die Hochschulen, die Arbeitsagenturen (insbesondere die Hochschulteam der Arbeitsagenturen) und die Kammern – boten beiden Seiten teilweise uneinheitliche und schwer zugängliche Beratungen und Vermittlungshilfen. Die wesentliche Empfehlung der Studie lautete vor diesem Hintergrund, ein kontinuierliches Beratungsangebot für Studienabbrecher/innen zu etablieren, das alle genannten Akteure einbezieht und ihre Leistungsangebote sinnvoll miteinander verknüpft.

Im Anschluss an die Studie beschloss das BMWi, die zentralen Handlungsempfehlungen modellhaft in die Tat umzusetzen. Dies geschah im Rahmen des vom BMWi geförderten Pilotprojektes **„Netzwerkaufbau und –moderation zum Thema „Berufliche Integration von Studienabbrechern“ – Modellprojekt Hessen“**, welches von Oktober 2011 bis Oktober 2012 lief. Es wurde von der GIB umgesetzt. Das oberste Ziel des Modellprojektes war es, die 2010 formulierten Empfehlungen in der Praxis zu testen und auf ihre Umsetzbarkeit hin zu überprüfen. Es sollten Erfahrungen mit dem Aufbau und der Steuerung von Netzwerken gesammelt werden, die die bessere Beratung und Integration von Studienabbrecher/innen zum Ziel haben. Diese Erfahrungen sollten in praxisnahe und umsetzungsorientierte Empfehlungen zur weiteren Arbeit in Hessen einfließen. Außerdem sollten die Möglichkeiten eines Transfers des Projekts in andere Bundesländer bzw. die Überführung in ein flächendeckendes Projekt berücksichtigt und besprochen werden.

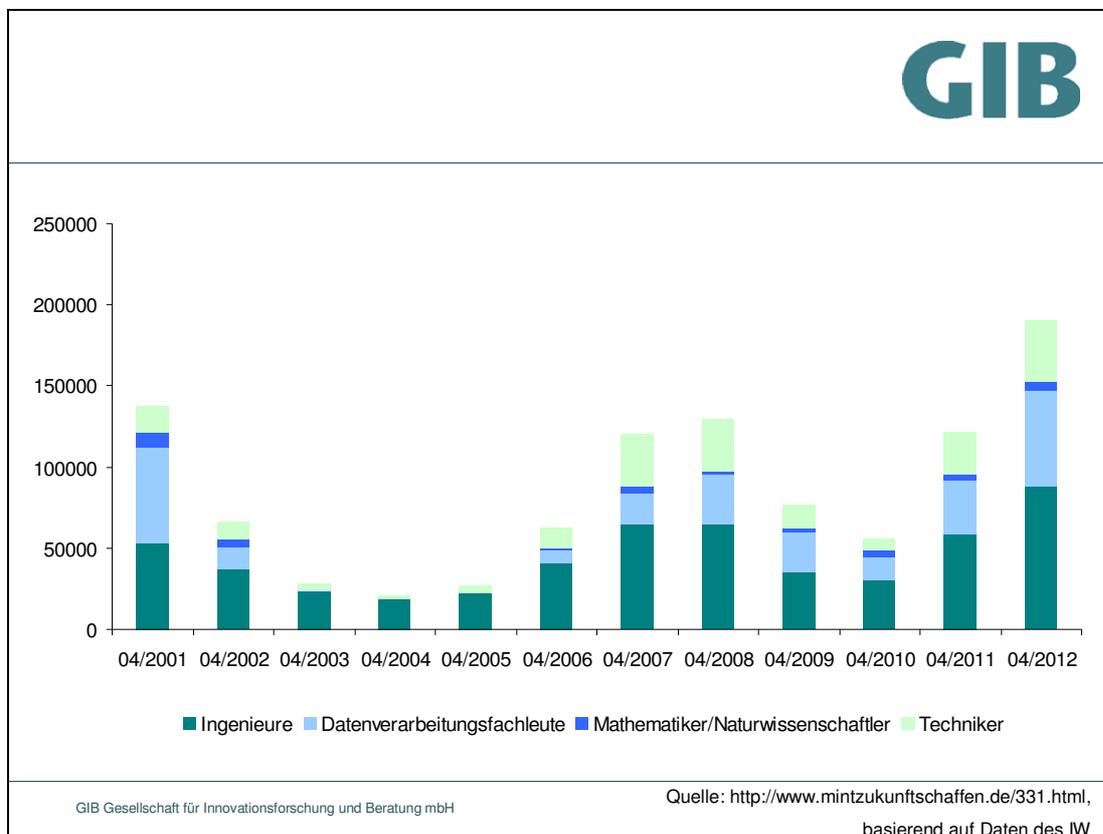
Das Modellprojekt wurde von den Hessischen Ministerien für Wissenschaft und Kunst (HMWK) sowie Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (HMWVL) begleitet.

Der vorliegende Abschlussbericht zum Modellprojekt ist wie folgt aufgebaut. Im Kapitel 2 werden aktuelle Zahlen zum Fachkräftebedarf und zum Studienabbruch in Deutschland präsentiert. Kapitel 3 stellt zentrale Erkenntnisse und Empfehlungen der bereits erwähnten BMWi-Studie „Berufliche Integration von Studienabbrechern“ vor; Kapitel 4 leitet die konzeptionellen Überlegungen zur Gestaltung regionaler Netzwerke für Studienabbrecher/innen her. Ausgehend hiervon beschäftigt sich Kapitel 5 mit Grundfragen des Netzwerkaufbaus und -managements. Kapitel 6 beschreibt Ziele und Akteure des Hessischen Modellprojektes, im folgenden Kapitel 7 wird der Ablauf des Modellprojektes nachvollzogen. Im zentralen Kapitel 8 werden schließlich die zentralen Ergebnisse des Modellprojektes präsentiert und die bei der Umsetzung gesammelten Erfahrungen diskutiert. Im abschließenden Kapitel 9 werden zentrale Erkenntnisse aus der Arbeit im Modellprojekt sowie Handlungsempfehlungen formuliert – mit Blick auf das Bundesland Hessen und über das Bundesland hinaus.

2 FACHKRÄFTEMANGEL UND STUDIENABBRUCH

Neben Berufen des Gesundheits- und Sozialwesens sind es insbesondere die MINT-Berufe, in denen schon heute ein **Fachkräftemangel** spürbar ist oder sich für die nahe Zukunft abzeichnet (Kolodziej, D., 2012: 4). Die sogenannte MINT-Lücke, also die Differenz aus gesamtwirtschaftlich offenen Stellen und arbeitslos gemeldeten Fachkräften, ist dabei über die vergangenen Jahre erheblich angewachsen:

Abbildung 1: Entwicklung der MINT-Lücke seit 2001, jeweils für den Monat April⁶



Im Juni 2009, dem Jahr, in dem das BMWi die in der Einleitung erwähnte Studie „Berufliche Integration von Studienabbrechern vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs in Deutschland“ ausgeschrieben hat, errechnete das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) eine MINT-Lücke von 61.000 Personen; im vergangenen Februar, dem Jahr, in dem das BMWi Modellprojekt „Aufbau eines Netzwerks zur Beratung von Studienabbrechern“ gestartet ist, war dieser Wert bereits auf 117.000 fehlende Fachkräfte angestiegen; im April dieses Jahres hat die Fachkräftelücke im

⁶ Die der Abbildung zugrunde liegenden Daten finden sich im Anhang des Berichts (Tabelle 3). Die Quellen-Webseite wurde am 27.09.2012 zuletzt aufgerufen.

MINT-Bereich einen neuen Höchststand seit Beginn der IW-Zeitreihe im Jahr 2000 erreicht und lag bei ca. 209.700.⁷

Während die MINT-Lücke wächst, verlassen Jahr für Jahr zehntausende Studierende die Hochschule ohne Abschluss – sie stellen die Personengruppe der Studienabbrecher/innen, welche im Zentrum des Modellprojektes steht:

***Studienabbrecher/innen** sind „ehemalige Studierende, die zwar durch Immatrikulation ein Erststudium an einer deutschen Hochschule aufgenommen haben, dann aber das Hochschulsystem ohne (erstes) Abschlussexamen verlassen.“ (Heublein et al, 2012)⁸*

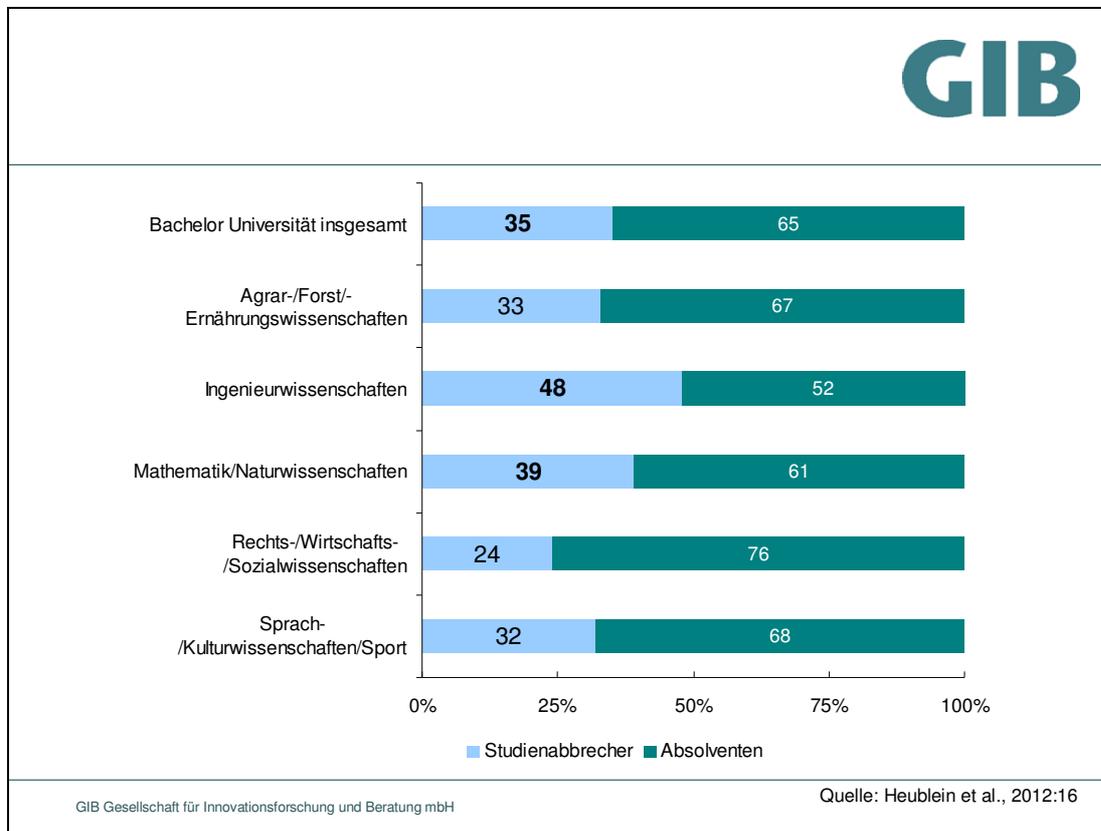
Die Entwicklung der **Studienabbrüche** lässt sich leider nicht wie die Entwicklung der MINT-Lücke in einer durchgängigen Zeitreihe darstellen. Dies liegt vor allem an der sukzessiven Umstellung der Diplom- und Magisterstudiengänge auf das Bachelor- und Mastersystem, die an den Fachhochschulen häufig früher als an den Universitäten einsetzte. Aber auch ungeachtet dieser Tatsache lassen die beiden letzten umfangreichen Berechnungen der Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS), die sich auf die Absolventenjahrgänge 2006 und 2010 beziehen, keinen eindeutigen Trend nach oben oder unten erkennen.⁹

⁷ In der Reihenfolge der zitierten Zahlen: Plünnecke (2009): 2; Anger et al. (2011): 18; Anger et al., (2012): 4

⁸ Fach- und Hochschulwechsler sowie erfolglose Studierende im Zweitstudium zählen demnach *nicht* zu den Studienabbrechern.

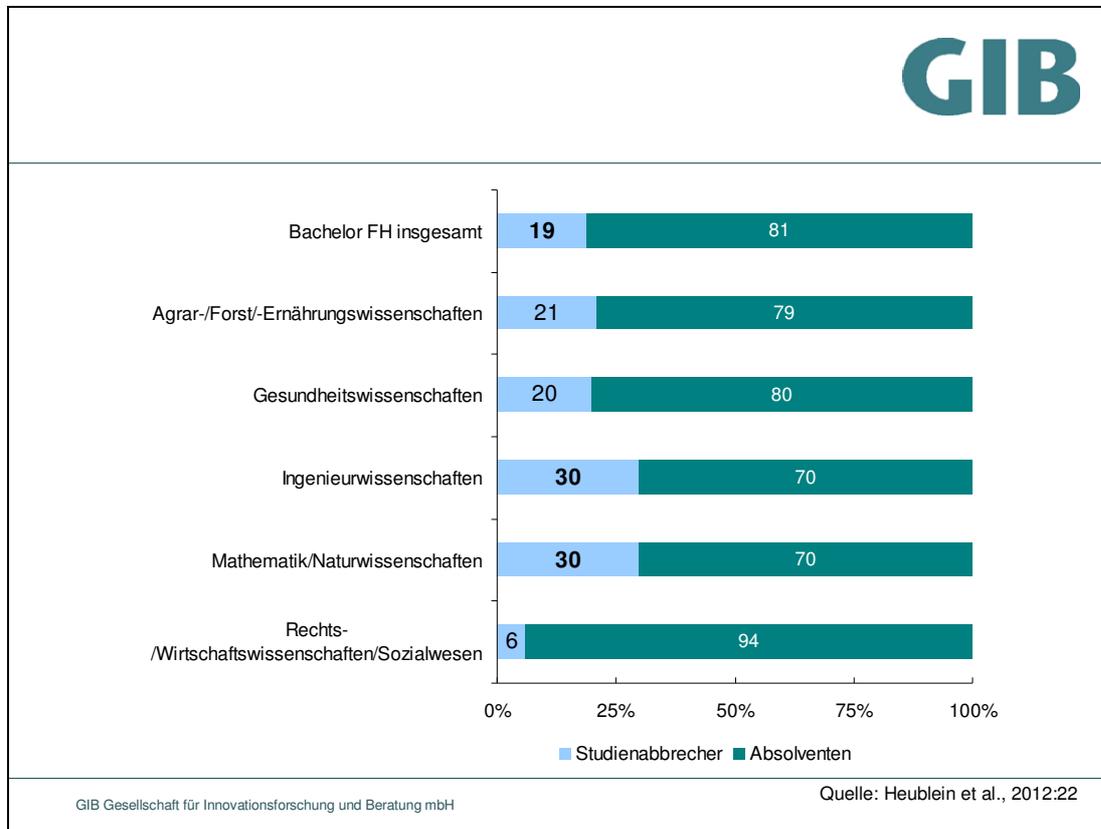
⁹ Vgl. Heublein et al. (2012): 1. Bezogen auf die Studienanfänger der Jahre 2004/2005 bzw. 2006/2007 hat sich die Studienabbruchquote bei den *Bachelorstudiengängen* um drei Prozentpunkte von 25 auf 28 Prozent erhöht. Bezogen auf die Studienanfänger der Jahre 2001-2003 bzw. 2004-2006 hat sich die Studienabbruchquote bei den *Diplom-/ Magister-Studiengängen* hingegen um vier Prozentpunkte von 27 auf 23 Prozent verringert.

Abbildung 2: Studienabbruchquote in Bachelor-Studiengängen an Universitäten nach Fächergruppen



Alarmierend sind hingegen die für das Jahr 2010 berechneten Abbruchquoten für die MINT-Fächergruppen (vgl. Abbildung 2 und Abbildung 3): Bezogen auf die Universitäten haben 39 Prozent der Bachelorstudierenden der Mathematik/ Naturwissenschaften und 48 Prozent der Bachelorstudierenden der Ingenieurwissenschaften ihr Studium abgebrochen; an den Fachhochschulen traf dies jeweils auf 30 Prozent des Absolventenjahrgangs 2010 zu (Heublein et al., 2012: 16, 22). Bei den Diplom- und Masterstudiengängen sind die Studienabbrucherquoten in den MINT-Fächergruppen etwas moderater: An den Universitäten verließen 25 Prozent der Studierenden der Mathematik/ Naturwissenschaften und 29 der Studierenden der Ingenieurwissenschaften die Hochschule ohne Abschluss; bei den Diplomstudiengängen an den Fachhochschulen verließen 22 Prozent der Studierenden der Mathematik/ Naturwissenschaften und 30 Prozent der Studierenden der Ingenieurwissenschaften vorzeitig die Hochschule (Heublein et al., 2012: 25, 28).

Abbildung 3: Studienabbruchquote in Bachelorstudiengängen an Fachhochschulen nach Fächergruppen



Verknüpft man beide Erkenntnisse, die breite Fachkräftelücke und die hohen Studienabbrucherquoten, erschließt sich die dem Hessischen Modellprojekt zugrundeliegende Idee: Studienabbrecher/innen (der MINT-Fächer) sollten möglichst so in den Arbeitsmarkt integriert werden, dass sie kurz- oder mittelfristig, also z. B. nach einer erfolgreichen Ausbildung, zur Deckung des Fachkräftebedarfs beitragen.

3 ERGEBNISSE DER BMWI-STUDIE ZUR BERUFLICHEN INTEGRATION VON STUDIENABBRECHERN

Ob Unternehmen mit MINT-Fachkräftebedarf und ggf. auch mit Fachkräftemangel bereits auf die Gruppe der Studienabbrecher/innen zurückgreifen, wie der Einstieg in ein Unternehmen gelingt (z. B. über eine Ausbildung) und welche Erfahrungen Unternehmen mit Studienabbrecher/innen gemacht haben – diese und weitere grundlegende Fragen hat die GIB-Studie 2010 „**Berufliche Integration von Studienabbrechern vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs in Deutschland**“ beantwortet. Es zeigt sich unter anderem, dass

- Unternehmen Studienabbrecher/innen zwar grundsätzlich offen gegenüber stehen, sie zumeist aber noch nicht systematisch als Zielgruppe erschließen,
- die im Studium erworbenen Qualifikationen der Studienabbrecher/innen von den Unternehmen häufig nicht genutzt bzw. berücksichtigt werden, teilweise deshalb, weil – aus Sicht der Unternehmen – die Bescheinigungen der Hochschulen und/ oder die Regelungen zur Anrechnung von Qualifikationen (z. B. auf Ausbildungsinhalte) intransparent sind,
- insbesondere die Kammern zwar teilweise spezifische Angebote zur besseren Integration von Studienabbrecher/innen vorhalten (z. B. Ermöglichung verkürzter Ausbildungsdauer), diese Möglichkeiten aber kaum kommunizieren oder verbreiten,
- Studienabbrecher/innen Beratungs- und Vermittlungsangebote nur in geringem Umfang nutzen und häufig nicht genau darüber informiert sind, von welchen Institutionen sie Beratung und Unterstützung bei ihrer weiteren beruflichen Integration erwarten können. (GIB, 2010: 63f)

Auf Grundlage der Ergebnisse der Studie wurden vier zentrale **Handlungsfelder** identifiziert, deren Bearbeitung besonders dazu beitragen kann, das Potential von Studienabbrecher/innen zur besseren Deckung des Fachkräftebedarfs zu nutzen: (GIB, 2010: 65)

4. Studienabbrecher/innen systematisch als Bewerbergruppe wahrnehmen und erschließen
5. Beratungs- und Vermittlungsmöglichkeiten transparenter machen und flächendeckend anbieten
6. Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Institutionen bei der Vermittlung und Weiterqualifizierung von Studienabbrecher/innen ausbauen und systematisieren
7. Möglichkeiten der Weiterqualifizierung ausschöpfen

Darüber hinaus wurden konkrete Maßnahmen für die Akteursgruppen Unternehmen, Kammern und Verbände, Arbeitsagenturen, Hochschulen und die Politik empfohlen, z. B.:¹⁰

1. **Unternehmen** sollten Studienabbrecher/innen gezielter zur Deckung ihres Fachkräftebedarfs einsetzen, z. B. indem sie...
 - in passenden Stellenanzeigen Studienabbrecher/innen direkt ansprechen,
 - ihre Präsenz an den Hochschulen erhöhen,
 - die Zusammenarbeit mit den Kammern bei der Rekrutierung von Studienabbrecher/innen erhöhen.
2. **Kammern und Verbände** sollten die Unternehmen für Studienabbrecher/innen sensibilisieren und die Einstellung von Studienabbrecher/innen unterstützen, z. B. indem sie...
 - Möglichkeiten, bestehende Qualifikationen anzuerkennen, gegenüber Unternehmen und Studienabbrecher/innen kommunizieren (z. B. Externenprüfung, Möglichkeiten der Ausbildungsverkürzung),
 - Studienabbrecher/innen direkt an Unternehmen vermitteln bzw. spezielle Vermittlungsangebote für Studienabbrecher/innen schaffen,
 - die Unternehmen stärker über (berufsbegleitende) Weiterbildungsmöglichkeiten für Studienabbrecher/innen informieren, insbesondere über berufsbegleitende Studiengänge.
3. **Arbeitsagenturen** sollten sich gezielt als erste und übergreifende Anlauf- und Beratungsstelle für Studienabbrecher/innen positionieren, z. B. indem sie...
 - eine Anlaufstelle bzw. konkrete Ansprechpartner/innen für Studienabbrecher/innen benennen,
 - ein zentrales Informationsangebot für Studienabbrecher/innen im Internet bereitstellen.
4. **Hochschulen** sollten (potentielle) Studienabbrecher/innen möglichst früh betreuen und bei einer evtl. beruflichen Neuorientierung unterstützen, z. B. indem sie...
 - „Frühwarnsysteme“ entwickeln, um potentiell abbruchgefährdete Personen zu identifizieren,
 - Studienabbrecher/innen bei der Exmatrikulation auf bestehende Vermittlungs- und Beratungsangebote aufmerksam machen,

¹⁰ GIB, 2010: 65ff

- Zwischenleistungen und Qualifikationen möglichst transparent dokumentieren.
5. Die **Politik** sollte schließlich die Rahmenbedingungen für die berufliche Integration von Studienabbrecher/innen verbessern und Unternehmen sowie unternehmensnahe Akteure für die Zielgruppe Studienabbrecher/innen sensibilisieren und aufschließen.

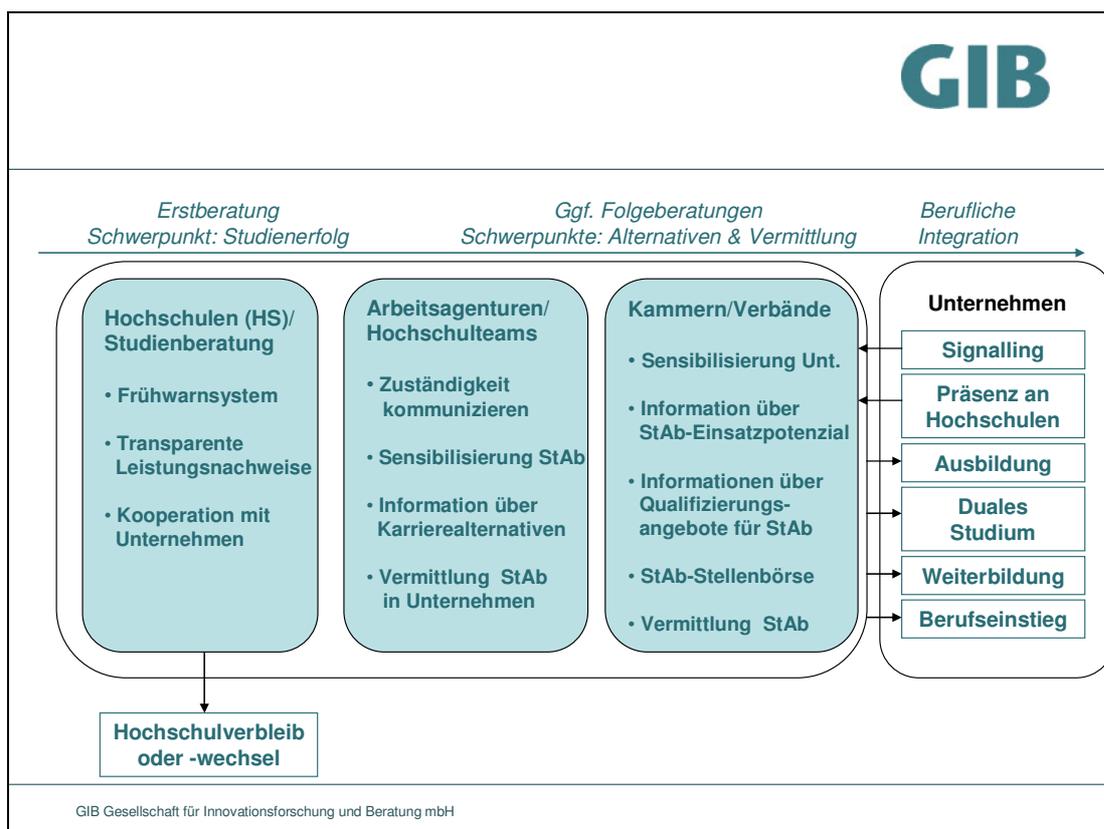
Als **zentrale Empfehlung** im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes der verschiedenen Handlungsfelder und Einzel-Maßnahmen wurde der Aufbau bzw. die Gewährleistung einer kontinuierlichen Betreuung von Studienabbrecher/innen – vom Abbruch bis zur beruflichen Integration – genannt (GIB, 2010: 64). Diese Empfehlung wurde im Modellprojekt „Netzwerkaufbau und -moderation zum Thema „Berufliche Integration von Studienabbrechern“ – Modellprojekt Hessen“ aufgegriffen.

4 GESTALTUNG REGIONALER NETZWERKE ZUR BERUFLICHEN INTEGRATION VON STUDIENABBRECHERN

Die im letzten Abschnitt erwähnten Handlungsempfehlungen der GIB-Studie „Berufliche Integration von Studienabbrechern vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs in Deutschland“ skizzieren zugleich die Eckpunkte eines (idealtypischen) Netzwerkes zur Beratung und Vermittlung von Studienabbrechern.

Von allen in Abbildung 4 genannten Akteuren sind die Hochschulen am nächsten an der Zielgruppe potenzieller Studienabbrecher/innen – sei es, dass sie potentielle Abbrecher direkt z. B. in persönlichen (Beratungs-)Gesprächen identifizieren, sei es indirekt z. B. über mangelnde Präsenz in Veranstaltungen oder ausstehende Leistungsnachweise.

Abbildung 4: Idealtypisches Netzwerk zur Beratung und Vermittlung von Studienabbrechern/innen (StAb)



Allerdings stellen potentielle Studienabbrecher/innen keine primäre Zielgruppe der Hochschulen dar, die primär am erfolgreichen Studienabschluss „ihrer“ Studierenden interessiert sind. An diesem Punkt rückt die Zusammenarbeit der Hochschulen mit den für die Berufsberatung primär zuständigen Agenturen für Arbeit bzw. vor allem

mit deren Hochschulteams in den Mittelpunkt. Wie die erwähnte GIB-Studie verdeutlicht, wäre es diesbezüglich wichtig, dass sich die Arbeitsagenturen gegenüber den potentiellen Studienabbrecher/innen als zentraler Ansprechpartner positionieren und auch für einen niedrighschwelligem Zugang zu ihren Beratern und Beratungsangeboten Sorge tragen.

Während sich die Arbeitsagenturen bzw. Hochschulteams primär der Zielgruppe der potentiellen Studienabbrecher/innen widmen sollten (was eine Vermittlung direkt an Unternehmen selbstverständlich einschließt), besteht eine wichtige Rolle der Kammern (IHK, HWK) darin, die Unternehmen für die Zielgruppe der Studienabbrecher/innen zu öffnen und über bestehende Qualifizierungsangebote zu informieren. Perspektivisch kann unter anderem auch das Angebot einer (flächendeckenden) Stellenbörse und die verstärkte Vermittlung von Studienabbrechern/innen ein sinnvolles Betätigungsfeld für die Kammern sein.

Abbildung 4 verdeutlicht auch, an welchen Punkten die Kooperation der genannten Akteure von besonderer Bedeutung ist. Es liegt auf der Hand, dass die Hochschulen, insbesondere die Studienberatungen, eng mit den Arbeitsagenturen und deren Hochschulteams bei der Beratung und Vermittlung von potentiellen Studienabbrechern zusammenarbeiten. Aber auch die Einbindung der Kammern in dieses Kooperationsgefüge ist spätestens dann gefragt, wenn es um konkrete Fragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung geht, beispielweise im Zusammenhang mit der Anerkennung von erworbenen Qualifikationen und ggf. Fragen einer möglichen Verkürzung einer dualen Ausbildung. Ebenso ist die Kooperation zwischen Agentur für Arbeit und Kammern (IHK, HWK) sinnvoll, um Unternehmen möglichst ganzheitlich über Qualifizierungs- und Karriereoptionen für potentielle Studienabbrecher/innen zu beraten und über ggf. vorhandene Förderangebote zu informieren. Für die Studienabbrecher/innen wiederum sind Signale der Unternehmen, dass sie für eine Beschäftigung dieser Zielgruppe offen sind, eine wichtige Information und Motivation, die vorhandenen Beratungs- und sonstigen Unterstützungsangebote in Anspruch zu nehmen. Auch die direkte Ansprache der potentiellen Studienabbrecher/innen durch die Unternehmensvertreter – insbesondere im Rahmen von Veranstaltungen der Hochschulen – dürften entsprechend positive Effekte auslösen.

Alles in allem betrachtet zeichnet sich das „idealtypische Beratungs- und Unterstützungsnetzwerk“ vor allem durch eine rege und systematische Kooperation aller beteiligten Akteursgruppen sowie durch eine auf die Bedarfe potentieller Studienabbrecher/innen zugeschnittene und möglichst niedrighschwellige Kommunikation aus.

5 ENTWICKLUNG EINES MODERATIONSKONZEPTES ZUM AUFBAU EINES NETZWERKS ZUR BERATUNG VON STUDIENABBRECHERN

In diesem Abschnitt soll ein für den Netzwerkaufbau sinnvolles Moderationskonzept entwickelt werden.¹¹ Zunächst werden dazu einige Grundlagen der Netzwerkanalyse und Netzwerkentwicklung bearbeitet, darauf aufbauend werden Schlussfolgerungen für das Moderationskonzept gezogen.

5.1 Grundlagen der Netzwerkanalyse

Um Netzwerkprozesse und ihre (Erfolgs-)Determinanten zu analysieren, stehen mehrere theoretische Erklärungsansätze zur Verfügung. Zum einen die Ansätze der *Neueren Institutionenökonomik* (Property-Rights-, Transaktionskosten-, Principal-/Agent-Theorie),¹² zum anderen eher soziologisch geprägte Netzwerkansätze und Beiträge zu Regional Governance-Ansätzen.¹³

Den **ökonomisch geprägten Ansätzen** kann man bspw. entnehmen, dass die Kooperationsbereitschaft nicht allein von Vorteilen einer gemeinsamen Leistungserstellung abhängig ist, sondern dass gleichzeitig auch die Transaktionskosten (Such-, Verhandlungs-, Kontroll-, Anpassungskosten) betrachtet werden müssen, die nicht so hoch sein dürfen, dass sie beispielsweise gegebene Synergieeffekte einer Zusammenarbeit überkompensieren. Gleichzeitig ist mit dieser Sichtweise die Netzwerkentwicklungsstrategie verbunden, dass eine (neutrale) Drittpartei durch gezielte Maßnahmen zu einer Senkung der Transaktionskosten im Netzwerkverbund beitragen kann und darüber allgemein die Kooperationsbereitschaft steigern kann. Die Principal-Agent-Theorie verweist auf Handlungs- und Kontrollspielräume, die z. B. entstehen, wenn Kooperationsvereinbarungen unvollständig spezifiziert sind und die Kooperationsakteure in der Folge über Freiräume verfügen, die vereinbarte Qualität zu liefern oder (Termin-)Absprachen einzuhalten.

Den ökonomischen Theorieansätzen sind allerdings meist im Bereich regionaler Bildungsnetzwerke Grenzen gesetzt, weil die Kooperationen regelmäßig nur auf Basis freiwilligen Engagements zustande kommen. An dieser Stelle setzen stärker **soziologisch orientierte Ansätze** an. Ihre „Stärke“ besteht nicht nur darin, dass sie die Differenzierung mehrerer Ebenen zulassen, sondern auch, dass sie die Dynamik von Netzwerkentwicklungen in den Fokus nehmen. Folgende Merkmale sind zu nennen:

- Bezüglich der Netzwerkentwicklungsstrategie gibt es grundsätzlich folgende Ansatzpunkte (die auch alle gleichzeitig angewendet werden können): Der „Top-

¹¹ Diese Aufgabe war Bestandteil des vom BMWi unterstützten Netzwerk-Projekts. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird dieser Aufgabenteil in diesem Kapitel separat behandelt.

¹² Vgl. z. B. Becker (2004), Richter/Furubotn (2007) *Neue Institutionenökonomik*, Erlei et. al. (2007).

¹³ Vgl. z. B. Altrichter et. al. (2007), Benz et. al. (2007), Sydow (2002) und die dort aufgeführte Literatur.

down“-Ansatz, bei dem über die Einbindung der politischen Entscheidungsträger (hier: Hochschulleitung, Leitungsebene der Kammern) auf die operative Ebene eingewirkt wird. Beim „Bottom-up“-Ansatz hingegen wird versucht, die Kooperationspartner auf dem Wege von Verhandlungen zur Kooperation zu bewegen. Flankierend kann auch versucht werden, über Öffentlichkeitsarbeit oder Einbindung zivilgesellschaftlichen Engagements „sozialen Einfluss“ auszuüben und darüber die Kooperationsbereitschaft zu mobilisieren.

- Es ist weiterhin zu berücksichtigen, dass Kooperationen / Netzwerke häufig eine Historie haben, d.h. weniger der gänzlich neue Aufbau eines Netzwerkes, sondern vielmehr der Ausbau bestehender Netzwerkbeziehungen im Vordergrund steht. Aus diesem Grund ist es wichtig, die „Initial Conditions“ zu kennen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass die (am Anfang) bestehende Governance-Struktur das individuelle / kollektive Handeln meist beeinflusst, die Governance-Struktur jedoch durch die Interaktionen der Kooperationsakteure wiederum auch einem Wandel unterliegt („revised conditions“).
- In der Netzwerkliteratur besteht Einigkeit darüber, dass freiwillige Kooperationen regelmäßig nur über den Verhandlungsweg zu erzielen sind. Dies impliziert, dass es wichtig ist, über eine *neutrale* Koordinations- bzw. Netzwerkmanagementstelle zu verfügen, die derartige Verhandlungsprozesse moderieren kann. Zu einem erfolgreichen Netzwerkmanagement gehört - neben Fachkompetenz – vor allem Sozial- und Kommunikationskompetenz. Weiterhin ist es aufgrund der Heterogenität der Zielgruppen (Akteure im politischen Bereich weisen andere Ziele und Motive als kommerzielle Akteure auf) unerlässlich, dass das Netzwerkmanagement über genauere Kenntnis der individuellen Rahmenbedingungen und der Kooperationsmotive der einzelnen Partner verfügt.
- Der Aufbau von Netzwerken verläuft idealtypisch in Phasen (Wahrnehmung von Kooperationspotenzialen – Kommunikation und Verhandlung – gemeinsame Investitionen – Ausbau der Vertrauensbasis). Genauso wie Vertrauen nicht vorausgesetzt werden kann, erfordert der Aufbau von Vertrauen Zeit.
- Wichtig ist auch, die Position der Kooperationsakteure zu kennen. Es sind bspw. Akteure mit mehr oder wenig Einfluss / Macht zu differenzieren. Akteure verändern im Verlauf der Kooperationsbeziehung ihre relative Position im Netzwerk, möglicherweise gehen wichtige Impulse von eher peripheren Netzwerkgruppen aus und breiten sich auf indirektem Wege aus. Und schließlich ist zu berücksichtigen, dass auch nicht-intendierte Effekte (z. B. plötzlich auftretende Kooperationsprobleme zwischen wichtigen Kooperationspartnern, unzureichende Ressourcenausstattung) den Netzwerkverlauf entscheidend beeinflussen können. In der Folge kann es dann dazu kommen, dass bereits erreichte Teilerfolge partiell wieder zunichte gemacht werden und ein „erneuter Anlauf“ erforderlich ist.

5.2 Schlussfolgerungen für den Netzwerkaufbau

Sowohl auf der Basis der ökonomisch als auch der soziologisch orientierten Ansätze können wichtige Erkenntnisse zur Netzwerkentwicklung und Netzwerkmoderation abgeleitet werden. Abgesehen davon, dass beide Ansätze auf die Bedeutung einer externen, neutralen Moderation hinweisen, kann man auch ableiten, dass der Netzwerkmoderator neben Sozial- und Kommunikationskompetenz über Fachkompetenz - hier insbesondere zu den Themen Hochschulausbildung, berufliche Bildung und regionale Aus- und Weiterbildungsstrukturen - verfügen sollten, um die Interessenlagen der verschiedenen Kooperationsakteure mit ihren jeweils heterogenen Handlungs- und Situationslogiken verstehen zu können.

Weiterhin ist den Ausführungen im letzten Abschnitt zu entnehmen, dass nicht nur die im Land Hessen zuständigen Ministerien, sondern auch die jeweiligen Leitungsebenen der Hochschulen, Agenturen für Arbeit sowie Kammern in den Netzwerk-Entwicklungsprozess eingebunden werden sollten. Ein diesbezüglich wichtiger Punkt (der sich erst in der Start- und Konzeptionsphase des Netzwerkprojektes verdichtet hat) ist, dass weitaus sinnvoller ist, zunächst das vertrauliche, bilaterale Einzelgespräch zu suchen - als gleich zu Beginn alle potentiellen Kooperationsakteure (und ggf. gleichzeitig Wettbewerber) „an einen Tisch“ zu bitten. Durch vorgeschaltete Einzelgespräche erhält der Moderator nicht nur mehr Insiderwissen (z. B. über die „initial conditions“), das ihm im späteren Netzwerk-Entwicklungsprozess zugute kommt, sondern er kann auch die heterogenen Interessenlagen und möglicherweise die bestehenden Konfliktherde besser überschauen.

Ein wichtiger Aspekt ist der Vertrauensaufbau, der nicht verordnet werden kann, dafür umso mehr Zeit benötigt. Letztlich hat die Netzwerkmoderation in dieser Hinsicht nur die Möglichkeit, ein von allen Akteuren getragenes Arbeitsprogramm herauszuarbeiten und – soweit absehbar – alle weiteren Arbeitsschritte sowie die Netzwerkorganisation und -kommunikation voranzuplanen, um auf diese Weise Kontinuität der Zusammenarbeit sicherzustellen. So wird einerseits Zeit gewonnen, um sich besser untereinander kennenzulernen und Vertrauen aufzubauen, andererseits wird auf diesem Wege auch zugleich die Nachhaltigkeit des Zusammenwirkens befördert.

6 DAS MODELLPROJEKT HESSEN ZUM AUFBAU EINES NETZWERKS FÜR STUDIENABBRECHER

Das Modellprojekt „Netzwerkaufbau und -moderation zum Thema „Berufliche Integration von Studienabbrechern“ – Modellprojekt Hessen“ griff die zentrale Empfehlung der BMWi-Studie aus dem Jahr 2010 auf und setzte sich zum Ziel, ein Netzwerk zentraler Akteure in Hessen zu schaffen und hierüber die (weitere) Implementierung eines kontinuierlichen Beratungsangebotes für Studienabbrecher/innen in Bundesland Hessen nachhaltig zu unterstützen.

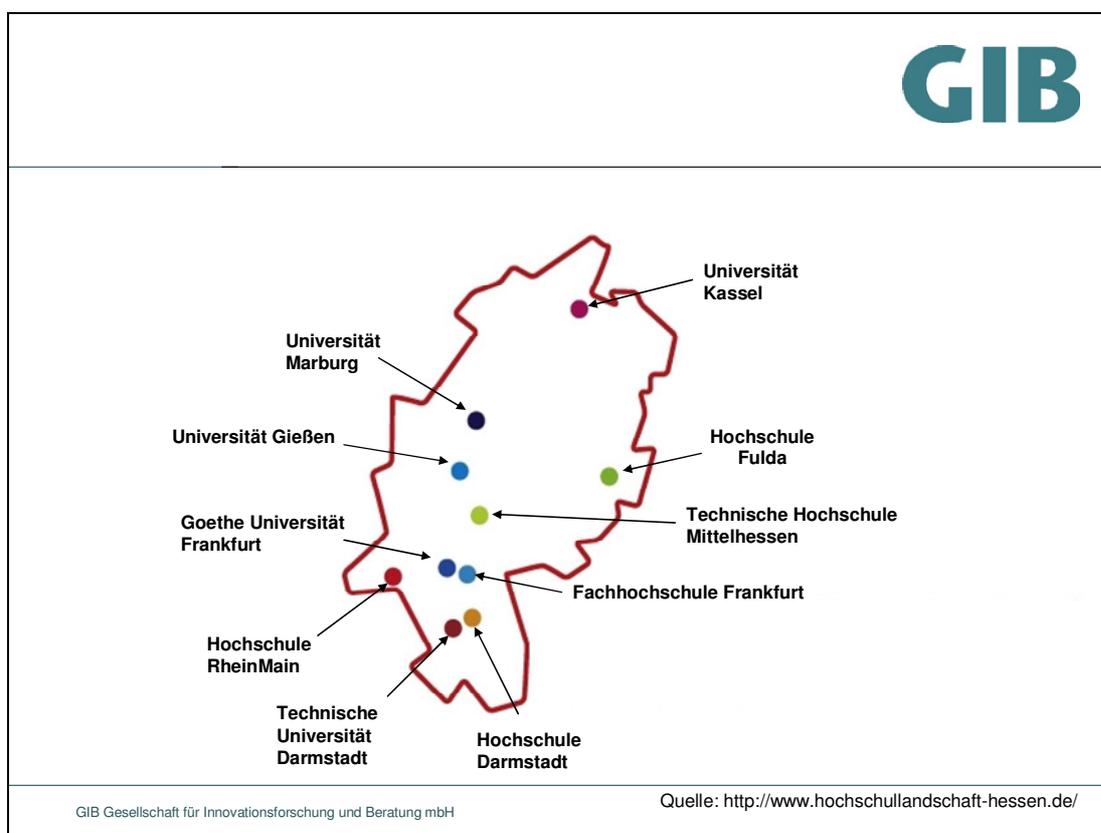
*Die **Ausgangsthese des Modellprojektes** lautete, dass die Zusammenführung der entscheidenden Akteure im Umfeld von (potentiellen) Studienabbrecher/innen im Rahmen eines auf Dauer angelegten und zunächst extern moderierten Netzwerks dazu führen würde, das Beratungsangebot und die Integrationsmöglichkeiten von Studienabbrecher/innen nachhaltig zu verbessern.*

Das Modellprojekt verfolgte demnach nicht das Ziel, ein bestimmtes Betreuungsmodell in Hessen zu implementieren. Vielmehr sollte auf bestehenden Beratungs- und Vermittlungsangeboten für (potentielle) Studienabbrecher/innen aufgebaut werden. Der Austausch mit den relevanten **Akteuren vor Ort** stand somit von Anfang an im Zentrum des Modellprojektes: Ihr Wissen wurde benötigt, um sich zu Beginn des Projekts ein umfassendes Bild der Angebote und Kooperationsbeziehungen an den einzelnen Hochschulstandorten zu machen – und hierauf aufbauend konkrete, realistische Ziele zur Verbesserung des Betreuungsangebots zu entwerfen; ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit und aktiven Teilnahme waren die Voraussetzungen dafür, bestehende Betreuungsangebote ausbauen oder neue Angebote bzw. Instrumente einführen zu können. Es sollten Vertreterinnen und Vertreter...

- der fünf Universitäten und fünf Fachhochschulen Hessens in Trägerschaft des Landes (vgl. Abbildung 5 Hochschulen und Hochschulstandorte in Hessen),
- der Regionaldirektion Hessen der Bundesagentur für Arbeit,
- der regionalen Agenturen für Arbeit an mehreren Hochschulstandorten,
- der Arbeitsgemeinschaft hessischer Industrie- und Handelskammern,
- der regionalen Industrie- und Handelskammern an mehreren Hochschulstandorten,
- der regionalen Handwerkskammern (HWK)
- sowie Vertreter/innen des HMWK und des HMWVL

... an der Umsetzung des Modellprojektes beteiligt werden. Das Ziel war, die wesentlichen Akteure entlang einer prototypischen Betreuungskette von Studienabbrucher/innen einzubeziehen – beginnend beim (potentiellen) Studienabbruch (Hochschulen), über die Information zu beruflichen Alternativen (Agenturen für Arbeit, ggf. Kammern) bis hin zur Entscheidung für einen bestimmten Qualifizierungs- oder Berufsweg (Agenturen für Arbeit, Kammern).

Abbildung 5: Hochschulen und Hochschulstandorte in Hessen¹⁴



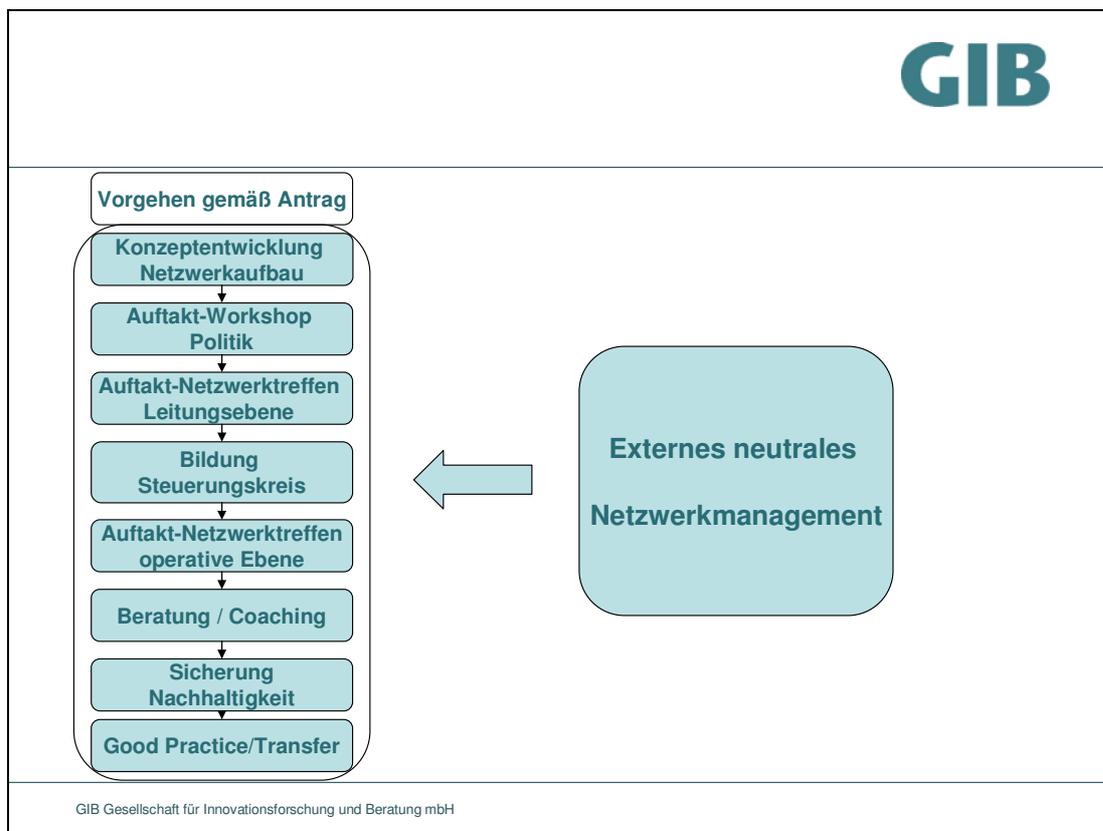
Um die Anzahl der einzubindenden Akteure zu begrenzen, aber auch, um den modellhaften Charakter des Vorhabens zu betonen und Erfahrungen sammeln zu können, sollte sich das Modellprojekt auf ein **Bundesland** beschränken. Gleichzeitig sollte so ein möglichst einheitlicher hochschulpolitischer Rahmen gewährleistet werden. Angesichts jeweils zahlreicher Hochschulen bzw. Hochschulstandorte innerhalb eines Bundeslandes waren auch bei Beschränkung auf ein Bundesland heterogene Konstellationen und Meinungen zu erwarten. Da das HMWK gegenüber dem BMWi eine Unterstützung des Modellprojektes zusagte, fiel die Wahl des Bundeslandes auf Hessen. Seitens der GIB als zentralem Netzwerkmanagement wurde Personal ein-

¹⁴ Die Quellen-Webseite wurde am 27.09.2012 zuletzt aufgerufen.

gesetzt, das nicht nur über die erforderliche Kommunikations- und Moderationskompetenz, sondern auch über fundierte Expertise im Hochschulbereich verfügt.

Das Modellprojekt, welches zunächst für einen Zeitraum von ca. sieben Monaten geplant war, sollte in folgenden **Arbeitsschritten** umgesetzt werden (vgl. Abbildung 6 Vorgehen beim Netzwerkaufbau und -moderation).

Abbildung 6: Vorgehen beim Netzwerkaufbau und -moderation



- Abgesehen von **konzeptionellen Arbeiten** zur Netzwerkentwicklung und einem **Auftakt-Workshop** mit den Vertretern/innen der beiden beteiligten Hessischen Ministerien **HWMK** und **HMWVL** sollten zu Beginn des Netzwerkaufbaus die zentralen Akteursgruppen Hochschulen, Arbeitsagentur und Kammern für eine Mitarbeit am Modellprojekt gewonnen und zu einem ersten **Netzwerktreffen auf strategischer Ebene** eingeladen werden. Ein **Steuerungskreis**, der im weiteren Verlauf die Netzwerkarbeit vorantreiben und schließlich übernehmen sollte, sollte ebenfalls im Zuge dieses strategischen Netzwerktreffens gegründet werden. Parallel hierzu war eine **Recherche** zur aktuellen Situation der Betreuung von potentiellen Studienabbrechern/innen im Land Hessen vorgesehen.

- Ebenfalls relativ zu Beginn des Projekts sollte ein **Auftakt- und Sensibilisierungs-Workshop** mit Vertreter/innen der **operativen Ebene** aller teilnehmenden Institutionen stattfinden. Vorgesehen war, dass die GIB erste Ergebnisse der Situationsanalyse präsentiert und die Akteure dann Gelegenheit bekommen, bereits existierende lokale Beratungs- und Vermittlungsangebote für die Zielgruppe vorzustellen. Zusammen mit den Recherche-Ergebnissen sollte so eine umfassende Situationsanalyse der Lage im Land Hessen entstehen.
- Zur Mitte des Projekts sollten individuelle **Qualifizierungen / Coachings** von ausgewählten Hochschulvertretern, die die Beratung von (potentiellen) Studienabbrecher/innen übernehmen, sowie ein akteursübergreifendes Netzwerkmanagement mit „degressivem Verlauf“ geplant. Es waren zwei bis drei durch die GIB organisierte **Treffen des Steuerungskreises** sowie ein weiteres, ebenfalls von der GIB organisiertes und moderiertes Treffen des gesamten Netzwerkes geplant. Hierbei sollten konkrete Beratungs- und Informationsangebote für Studienabbrecher/innen und Unternehmen (weiter-)entwickelt und Ansprechpartner/innen aller Institutionen benannt werden. Die Akteure sollten sich untereinander regelmäßig über ihre Angebote austauschen.
- Zur Sicherung der **Nachhaltigkeit** des Projekts sollte die Netzwerksteuerung sukzessive auf die Akteure selbst übertragen werden, mit dem Ziel, regelmäßige Netzwerktreffen in Form eines „Runden Tisches Studienabbruch“ zu initiieren.
- Über die gesamte Projektzeit hinweg sollten die Ergebnisse und Erfolge erfasst (**Monitoring**), Good-Practice-Beispiele aufbereitet und Möglichkeiten des Transfers ausgelotet werden.

Die wesentlichen **Methoden** des Modellprojektes bzw. Netzwerkaufbaus sind demnach der direkte Austausch und die direkte Interaktion verschiedener Akteure im Rahmen von Workshops bzw. Netzwerktreffen, die durch einen neutralen und fachkompetenten Dritten – in diesem Fall Vertreter/innen der GIB Berlin – organisiert und moderiert würden. Dieser im Kern diskursive und mediative Ansatz sollte...

- eine Bindung der Akteure an das Modellprojekt bzw. seine Ziele unterstützen,
- sicherstellen, dass das Modellprojekt sich entlang der tatsächlichen Bedürfnisse der Akteure bewegt,
- von Beginn an und kontinuierlich die drei zentralen Handlungsfelder bedienen: Durch den steten Austausch sollte die Wahrnehmung von Studienabbrecher/innen als eigenständige Ziel- bzw. Bewerbergruppe geschärft werden; der Austausch zwischen den Akteuren sollte ihre Angebote für Studienabbrecher/innen transparenter machen; die Workshops sollten den Akteuren

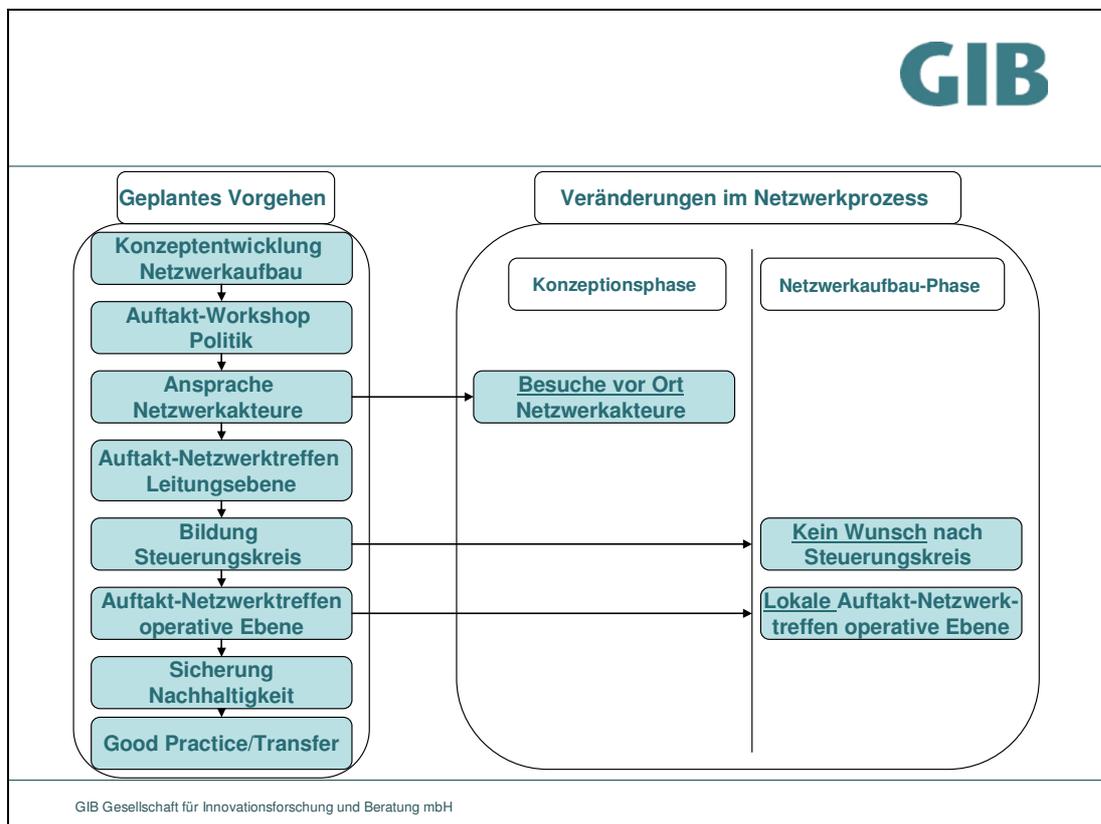
als Ausgangspunkt ihrer Zusammenarbeit zugunsten von Studienabbre-
cher/innen dienen.

7 VORGEHEN IM MODELLPROJEKT

Während der Umsetzung des Modellprojektes zeigte sich an einigen Stellen, dass ein von den ursprünglich geplanten Inhalten der verschiedenen Arbeitsschritte (siehe Kapitel 6) abweichendes Vorgehen den tatsächlichen Interessen, Bedürfnissen und teils Ressourcen der Akteure besser entsprach. Da die Mitwirkung der Akteure für den Erfolg des Projekts von zentraler Bedeutung war, entschied sich die GIB in Absprache mit dem BMWi für ein flexibles Vorgehen und passte die Inhalte der einzelnen Module entsprechend an. Sehr schnell wurde außerdem deutlich, dass die geplanten sechs bis sieben Monate nicht ausreichen würden, um die Ziele des Modellprojektes zu erreichen. Dies lag vor allem an dem erheblichen Zeitaufwand, der mit der Koordinierung von Treffen und Workshops mit einer Vielzahl von Akteuren einherging. Das Vorhaben wurde daher vom BMWi um ein halbes Jahr verlängert.

Im Folgenden werden die Module und Arbeitsschritte, die im Laufe der verlängerten Projektlaufzeit umgesetzt und unternommen wurden, dargestellt. Es wird erläutert, an welchen Punkten und aus welchen Gründen von der ursprünglichen Planung (vgl. dazu Kapitel 6) abgewichen wurde. Abbildung 7 stellt vor dem Hintergrund der ursprünglich geplanten Arbeitsschritte die notwendig gewordenen Änderungen im Prozessablauf dar.

Abbildung 7: Vorgehen beim Netzwerkaufbau und Veränderungen im Prozess



7.1 Ansprache der Netzwerkakteure

Die Ansprache der **Hochschulen** erfolgte zunächst postalisch durch den Leiter der Abteilung „Hochschulen und Forschung“ des HMWK. Hierdurch sollten die Aufmerksamkeit für das Vorhaben gesteigert und die Teilnahmebereitschaft der Akteure erhöht werden. In dem Brief an die Präsidentinnen und Präsidenten der zehn Hessischen Hochschulen wurden diese gebeten, das Projekt zu unterstützen und hierfür eine/n Ansprechpartner/in auf Präsidialebene zu benennen. Das Projekt wurde in einer beigefügten Projektskizze vorgestellt und die GIB als durchführende Institution benannt. Lediglich eine Hochschule benannte hieraufhin eine Ansprechpartnerin. Daher fasste die GIB telefonisch nach und konnte Ansprechpartner/innen für alle Hochschulen ermitteln. In den meisten Fällen handelte es sich um die Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten für den Bereich „Studium und Lehre“. Diese wurden per E-Mail über das Modellprojekt sowie ihre Benennung als Ansprechpartner/in informiert und wenige Tage darauf erneut telefonisch kontaktiert.

Im Fall der **Regionaldirektion** Hessen der Bundesagentur für Arbeit und der Arbeitsgemeinschaft hessischer **Industrie- und Handelskammern** vermittelte das HMWVL zwischen der GIB und den beiden Institutionen und teilte der GIB die Kontaktdaten der zuständigen Personen mit. Es handelte sich um die Leiterin des Programmbereichs Arbeitnehmer sowie die Geschäftsführerin des Geschäftsfelds Aus- und Weiterbildung. Beide wurden von der GIB telefonisch kontaktiert.

Die **Kontaktaufnahme auf Leitungsebene** hatte zum Ziel, die aktive Beteiligung möglichst vieler Akteure am Aufbau eines Betreuungsnetzwerks in Hessen sicherzustellen. In den Telefongesprächen mit den insgesamt zwölf anvisierten Projektpartner/innen wurden die Ziele und das Grundkonzept des Modellprojektes sowie die mögliche Rolle des jeweiligen Akteurs bzw. der jeweiligen Institution erläutert. Die angesprochenen Personen reagierten grundsätzlich positiv auf das Modellprojekt. Allerdings äußerten insbesondere einige Hochschulvertreter/innen auch Zweifel und zeigten Bedarf an einem intensiveren Austausch vor dem ursprünglich für Projektbeginn geplanten strategischen Workshop. Um die Teilnahme möglichst vieler Partner an dem Workshop (und dem Modellprojekt generell) zu sichern, schien es deshalb sinnvoll, die Akteure „inhaltlich abzuholen“ und in einem vertiefenden Gespräch zu überzeugen; daher wurden zunächst bilaterale persönliche Treffen zwischen den oben genannten Akteuren und dem Geschäftsführer der GIB vereinbart. Dieses Vorgehen fand die Zustimmung aller Akteure.

7.2 Situationsanalyse und Konzeptentwicklung

Ebenfalls zu Projektbeginn wurde die vorhandene **Literatur** zu den Themen Studienabbruch und Studienabbrecher/innen gesichtet und ausgewertet. Ein Schwer-

punkt lag auf Studien der Hochschul-Infomations-System GmbH (HIS).¹⁵ Insbesondere die bereits zitierten, aktuellen und alarmierenden Studienabbruchquoten in MINT-Fächern lieferten im Projektverlauf wichtige Argumente im Austausch mit den verschiedenen Projektakteuren, da sie die Notwendigkeit für eine bessere Beratung und Integration von Studienabbrecher/innen nachdrücklich verdeutlichen (siehe Kapitel 2.1).

Parallel zur Literaturlauswertung begann die **Situationsanalyse**. Es fand eine umfassende Recherche zu den Initiativen und Angeboten für (potentielle) Studienabbrecher/innen in Hessen statt (Ergebnisse siehe Unterkapitel 4.1). Das diesbezügliche Engagement der Hochschulen, der Agenturen für Arbeit sowie der Kammern (IHK und HWK) wurde erfasst, zusammengestellt und ausgewertet. So wurde eine Einschätzung der bisherigen und laufenden Aktivitäten der hessischen Akteure sowie der bereits bestehenden Kooperationen zwischen ihnen möglich. Als Quellen der Recherche dienten die Webseiten der jeweiligen Institutionen sowie online verfügbare Zeitungsartikel und Veröffentlichungen mit Hessen-Bezug. Die recherchierten Angebote für (potentielle) Studienabbrecher/innen bzw. Studierende mit Studienproblemen sowie die verschiedenen Initiativen, um die Abbruchzahlen zu senken bzw. den Studienerfolg an den Hochschulen zu erhöhen, wurden zusätzlich zu den genannten Recherchen auch im Rahmen der Auftaktinterviews mit den Akteuren besprochen und ggf. ergänzt. So wurden einige Good-Practice-Beispiele, aber auch Hindernisse bei der (Zusammen-)Arbeit für Studienabbrecher/innen identifiziert. Beide Elemente waren ein wichtiger Input für die Netzwerkarbeit und flossen in das Konzept für den strategischen, ersten Workshop ein. Die Situationsanalyse wurde v. a. im Zuge der operativen Workshops und im Austausch mit den lokalen Partnern weiter vertieft.

Kontinuierlich wurden zudem Initiativen und **Projekte** im Umfeld der Themen Studienabbruch und Studienabbrecher/innen **in anderen Bundesländern** recherchiert und weitere Good-Practice-Ansätze, v. a. von Kammern, gefunden (siehe ebd.). Eine große Nähe zum Hessischen Modellprojekt wies ein 2010 gestartetes, durch Landes- und ESF-Mittel gefördertes Projekt der *Fachhochschule Brandenburg* (FHB) auf, das als einziges Vorhaben explizit auf die individuelle Beratung von (potentiellen) Studienabbrecher/innen fokussierte; es handelt sich um das 2012 auslaufende INNO-PUNKT-Projekt „Weitersehen – Weiterbilden – Weiterkommen“ bzw. den Projektteil „Plan B“.¹⁶ Die GIB kontaktierte das Projektteam und tauschte sich während der Laufzeit des Modellprojektes mehrmals mit den dort zuständigen Personen aus, u. a. anlässlich der Tagung „Studienabbruch unvermeidbar?“, die im März 2012 an der FHB stattfand. Die Projektmitarbeiterinnen der FHB unterstützten das Hessische

¹⁵ V. a. Heublein et al., 2008 und Heublein et al., 2010. Nach ihrem Erscheinen wurde zusätzlich die neueste HIS-Studie einbezogen: Heublein et al. 2012.

¹⁶ URL: <http://www.weiterkommen-in-brandenburg.de/aktuelles.html>

Modellprojekt außerdem durch eine Präsentation ihres Projekts auf dem strategischen Workshop im Mai 2012.

7.3 Netzwerkmoderation

Die eigentliche Netzwerkarbeit begann im Februar 2012. Innerhalb von ca. vier Wochen wurden **Auftakt- und Sensibilisierungsgespräche** mit Vertreter/innen aller zwölf Institutionen geführt, die in der Akquisitionsphase kontaktiert worden waren (Ergebnisse siehe Unterkapitel 4.1). Es handelte sich durchweg um Personen in Leitungspositionen. An acht Hochschulen konnten die für Studium und Lehre zuständigen Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten gesprochen werden. Alle Interviews fanden vor Ort in der jeweiligen Institution statt. Den Gesprächen lagen Leitfäden zugrunde, die vor dem Hintergrund der Rechercheergebnisse zu den Angeboten der einzelnen Akteure und ergänzender Informationen aus den Telefonaten entwickelt worden waren. Insgesamt wurden vier Leitfäden erarbeitet, je einer für die IHK und die Regionaldirektion sowie für Gesprächspartner/innen der strategischen Hochschulebene (Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten) sowie der operativen Ebene (z. B. Leiterin der Zentralen Studienberatung). Zu Beginn der Treffen wurden der Kontext des Modellprojektes sowie die übergeordneten Ziele nochmals genauer erläutert: Eine verbesserte Beratung von Studienabbrecher/innen und die Etablierung eines Netzwerks, das sich um speziell diese Zielgruppe intensiver bemüht. Zentrale Themen der Interviews waren:¹⁷

1. Hochschulen

- Relevanz des Themas Studienabbruch an der Hochschule (u. a. Ziele, generelle Zuständigkeit, hochschulinterne Daten)
- Status Quo der Beratung von (potentiellen) Studienabbrecher/innen (u. a. Beratungsstellen, spezielle Angebote, bestehende Kooperationen, Merkmale / spezielle Probleme der Zielgruppe)
- Optimierungsansätze und optimales Betreuungsangebot (Beschreibung einer idealtypischen Beratung)
- Netzwerkaufbau und -arbeit (u. a. Bewertung des Modellprojektes/ seiner Ziele, Ideen für die Zusammenarbeit/ für Beratungsangebote/ Beratungsprodukte, Bereitschaft zur Teilnahme, mögliche Beiträge, Erwartungen/ Wünsche)

2. IHK und Arbeitsagentur

¹⁷ Die Leitfäden für Gespräche mit Personen der strategischen bzw. operativen Hochschulebene sowie mit den Ansprechpartnerinnen der IHK und der Regionaldirektion unterschieden sich jeweils nur in Details voneinander (z. B. wurde mit Personen der operativen Ebene stärker über Merkmale und Problemlagen von (potentiellen) Studienabbrecher/innen gesprochen, da diese Personen i.d.R. einen engeren Kontakt zur Zielgruppe haben). Die Inhalte werden daher hier zusammengefasst dargestellt.

- Relevanz des Themas Studienabbruch bzw. der Zielgruppe Studienabbrecher/innen (Wahrnehmung und Erschließung der Zielgruppe, Sicht der Unternehmen)
- Status Quo der Beratung von (potentiellen) Studienabbrecher/innen (u. a. Umfang der Beratung, spezielle Angebote, bestehende Kooperationen)
- Netzwerkaufbau und -arbeit (u. a. Bewertung des Modellprojektes/ seiner Ziele, Einschätzung der Kooperationsmöglichkeiten, Bereitschaft zur Teilnahme, mögliche eigene Beiträge, Erwartungen/ Wünsche)

Die Auftaktgespräche verfolgten vorrangig zwei Ziele: Erstens sollten leitende Personen der Hochschulen, IHK und Arbeitsagentur persönlich für das Thema sensibilisiert werden – denn von ihnen würde schließlich abhängen, ob sich eine Institution (auf operativer Ebene) an dem Modellprojekt weiter beteiligen würde. Zweitens sollten die Bedarfe der Akteure erhoben und die Rechercheergebnisse der Situationsanalyse mit den Aussagen der Interviewpartner abgeglichen werden, um belastbare und von den Akteuren unterstützte Inhalte für den strategischen Workshop zu erhalten. Die GIB präsentierte sich in den Interviews als sachverständiger, zugleich aber neutraler Partner. Zum Abschluss der Interviews wurden die Gesprächspartner/innen gefragt, ob Sie bzw. Ihre Institution an dem strategischen Workshop teilnehmen würden. Die Reaktionen hierauf waren durchweg positiv. Die Abweichung vom ursprünglichen Projektplan, nämlich nicht gleich zu Beginn des Projekts ein Netzwerktreffen anzusetzen, erwies sich somit auch im Nachhinein als richtig.

Der **strategische Workshop** fand am 21. Mai 2012 im HMWK in Wiesbaden statt. Das BMWi war als Initiatorin des Modellprojektes ebenso auf der Veranstaltung vertreten wie die Landesministerien HMWK und HMWVL. Der Ort der Veranstaltung und die Anwesenheit der drei Ministerien verdeutlichten den Rückhalt, den das Modellprojekt in der Politik genoss – ein Umstand, der auch von mehreren Teilnehmenden gegenüber der GIB positiv angemerkt wurde.

Auf dem Workshop waren Vertreter/innen von acht Hochschulen sowie der Regionaldirektion und der Arbeitsgemeinschaft hessischer Industrie- und Handelskammern anwesend. Die IHK Frankfurt, das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) und die Großkundenbetreuung der Bundesagentur für Arbeit waren ebenfalls vertreten. Letztere hatte von dem Modellprojekt über andere Kanäle Kenntnis erlangt und gegenüber dem BMWi Interesse an einer Einbindung signalisiert – auch ein Indiz dafür, dass das Thema Studienabbrecher/innen zunehmend für Unternehmen von Interesse ist. Zudem waren zwei Mitarbeiterinnen des Projekts „Weitersehen – Weiterbilden – Weiterkommen“ der FH Brandenburg der Einladung der GIB gefolgt, ihr Projekt zu

Beginn des Workshops als erfolgreiches Praxisbeispiel zu präsentieren. Insgesamt nahmen 25 Personen an dem Workshop teil.¹⁸

Die Präsentationen und Diskussionen bewegten sich entlang dreier, von der GIB definierter Aktionsfelder, die Bestandteil einer Zusammenarbeit im Netzwerk sein sollten:

1. Früherkennung von potentiellen Studienabbrecher/innen
2. Kooperation und Vermittlung zwischen den Akteuren
3. Beratungs- und Betreuungsangebote für Studienabbrecher/innen

Mehrere Hochschulen sowie die IHK und die Regionaldirektion Hessen beteiligten sich mit Impulsbeiträgen an den Themen. Das Ziel war es, eine Steuerungs- bzw. Arbeitsgruppe mit Teilnehmer/innen verschiedener Institutionen und Regionen zu jedem der drei Aktionsfelder zu gründen.

Gegen Ende des Workshops wurde dieses Ziel in zwei wesentlichen Punkten allerdings korrigiert: Erstens sollte die **weitere Zusammenarbeit** besser auf **regionaler Ebene** stattfinden, anstelle - wie ursprünglich geplant - eines zentralen Netzwerkes auf Ebene des gesamten Bundeslandes. Es wurde beschlossen, **operative Workshops**, an denen neben Hochschulvertretern Vertreter/innen der Arbeitsagentur und der Kammern teilnehmen, jeweils an den einzelnen Hochschulstandorten durchzuführen.¹⁹ Für das Projekt bedeutete dies vor allem, dass auf Grund der begrenzten Kapazitäten nicht wie geplant mehrere aufeinanderfolgende Workshops mit demselben Teilnehmerkreis (inklusive Qualifizierung und Coaching) stattfinden konnten – und zudem die Projektübergabe an die Akteure möglichst bereits im Rahmen des ersten Treffens geregelt werden musste. Zweitens wurde auf dem strategischen Workshop mehrheitlich der Wunsch geäußert, von der Bildung einer Steuerungs- bzw. Arbeitsgruppe für die einzelnen Akteursfelder abzusehen; vielmehr sollten die Themen bedarfsorientiert auf regionaler Ebene bearbeitet werden. Schließlich wurden, ebenfalls auf Wunsch mehrerer Teilnehmender, die Aktionsfelder zwei und drei zu einem Aktionsfeld „Kooperation und Beratung“ zusammengefasst.

Die Reaktionen auf den strategischen Workshop fielen insgesamt sehr positiv aus. Alle Akteure waren zur weiteren Zusammenarbeit im Rahmen des Modellprojektes bereit.

Im Juli und August 2012 fanden **operative Workshops** an vier Hochschulstandorten statt:

1. Darmstadt: 18. Juli, im Gebäude der der IHK

¹⁸ Der Workshop wurde vom Geschäftsführer und Wissenschaftlichen Leiter sowie einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin der GIB moderiert.

¹⁹ Die sieben Hochschulstandorte sind: Frankfurt am Main, Wiesbaden, Darmstadt, Kassel, Fulda, Gießen, Marburg.

2. Wiesbaden: 31. Juli, im Gebäude der IHK
3. Kassel: 22. August, im Gebäude der HWK
4. Gießen: 29. August, im Gebäude der Universität

Zur Vorbereitung der Workshops hatten die Regionaldirektion und die Arbeitsgemeinschaft hessischer IHK der GIB eine Liste mit den Ansprechpartner/innen der regionalen Arbeitsagenturen und der IHK übermittelt. Die Mitarbeiter/innen an den vier Standorten wurden von der GIB über das Modellprojekt informiert und zu den Workshops eingeladen. Auch die zuständigen Mitarbeiter/innen an den drei Standorten der HWK in Hessen wurden zu dem/ den in ihren Zuständigkeitsbereich fallenden Workshop(s) eingeladen.²⁰ Die Kammern standen dem Modellprojekt überwiegend sehr aufgeschlossen gegenüber. In den Telefongesprächen wurde deutlich, dass Studienabbrecher/innen durchaus bereits im Blickfeld der Kammern waren – und zwar in höherem Umfang, als die anfängliche Recherche vermuten ließ. Einige Kammern hatten sogar schon versucht, mit der Zielgruppe in Kontakt zu treten – bislang aber ohne Erfolg.

An den operativen Workshops nahmen jeweils Vertreter/innen der insgesamt sechs an den Standorten ansässigen Hochschulen, der örtlichen Hochschulteams, IHK und – bis auf einen Fall – HWK teil. Wie der Name schon sagt war dieses Mal in erster Linie die operative Mitarbeiterebene angesprochen, also jene Personen, die auch zukünftig Ansprechpartner/in im regionalen Netzwerk wären und in deren Zuständigkeit Studienabbrecher/innen bzw. deren Information und Beratung fielen.

Die operativen Workshops verfolgten vorrangig zwei Ziele: Einerseits sollten die regionalen Akteure zusammengebracht werden, um sich persönlich sowie die Sicht der jeweils anderen Institutionen kennenzulernen. So sollte der Grundstein für eine zukünftige vertrauensvolle Zusammenarbeit gleich welcher Intensität und Form gelegt werden. Zweitens sollten – im Einvernehmen der Akteure – möglichst konkrete Maßnahmen beschlossen und Aufgaben verteilt werden (Ergebnisse siehe Kapitel 8).²¹

7.4 Sicherung der Nachhaltigkeit

Ursprünglich war, wie bereits erwähnt, vorgesehen, die Netzwerkarbeit erst nach mehreren Treffen bzw. Workshops auf die Akteure selbst zu übertragen. Wegen der Verlagerung auf die regionale Ebene verringerte sich zwar nicht die Anzahl insge-

²⁰ Die HWK war bis dahin nicht aktiv in das Projekt einbezogen worden. Auf Basis der Situationsanalyse und angesichts eines geringen Abiturientenanteils an den Auszubildenden im Handwerk wurde angenommen, dass Studienabbrecher/innen für das Handwerk keine besonders relevante Zielgruppe darstellten. Dieses Urteil wurde revidiert, nachdem eine hessische HWK gegenüber dem BMWi Interesse am Modellprojekt äußerte.

²¹ Die Workshops wurden wiederum vom Geschäftsführer der GIB und teilweise einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin der GIB geleitet.

samt geplanter Workshops (die Zahl der eingebundenen Personen erhöhte sich sogar gegenüber dem ursprünglichen Plan), ein Nachteil dieses Vorgehens jedoch war, dass aufgrund der Regionalisierung der Workshops immer nur ein Workshop mit den operativen Projektakteuren stattfinden konnte, was impliziert, dass die neu entstandenen Netzwerke sehr schnell in die Eigenverantwortung entlassen werden mussten, d.h. dass sie ihre weitere Zusammenarbeit (größtenteils) selbst organisieren und gestalten mussten. Auf den operativen Workshops wurde aus diesem Grund vom Moderator GIB darauf hin gewirkt, einen konkreten Termine für ein nächstes Treffen zu vereinbaren und zudem sogleich einen Akteur aus dem Kreis der Kooperationspartner zu bestimmen, der bereit ist, die weitere Organisation und Durchführung zu übernehmen.

7.5 Monitoring der Ergebnisse

Über die Projektlaufzeit hinweg wurden die Ergebnisse der Analysen, Gespräche und Workshops kontinuierlich erfasst und an die teilnehmenden Akteure zurückgespiegelt. Dadurch wurde einerseits eine Ergänzung möglich, v. a. was die Ergebnisse der Situationsanalyse betraf. Andererseits konnten die Akteure ihr eigenes Engagement mit dem anderer Netzwerke vergleichen und sie erhielten noch im Laufe des Modellprojektes Anregungen, wie die Beratung und Integration von Studienabbrecher/innen verbessert werden könnte. Das folgende Kapitel widmet sich ausführlich den Ergebnissen und Erkenntnissen, die im Zuge des Modellprojektes erreicht bzw. gewonnen wurden.

8 ERFAHRUNGEN UND ERGEBNISSE DES MODELLPROJEKTES

8.1 Ergebnisse der Situationsanalyse

Die Recherche zu Beginn des Modellprojektes zeigte, dass nur wenige Beratungsangebote speziell für (potentielle) Studienabbrecher/innen in Hessen vorhanden waren und selten sichtbare Kooperationen zwischen verschiedenen Akteuren hierzu bestanden. Allerdings konnten auch einige Good-Practice-Beispiele ausfindig gemacht werden, etwa Informationsveranstaltungen der Arbeitsagenturen / Hochschulteam an Hochschulen oder Broschüren der Arbeitsagenturen. Die folgenden Ergebnisse beruhen auf Recherchen aus dem letzten Quartal des Jahres 2011 bzw. auf den Auftaktgesprächen, die im Februar und März dieses Jahres stattfanden.

8.1.1 Hessische Hochschulen

Für drei von zehn Hochschulen wurden im Rahmen von **(Internet-)Recherchen** Initiativen recherchiert, die sich konkret an (potentielle) Studienabbrecher/innen richten bzw. sich explizit dem Thema Studienabbruch widmen:

- An drei Hochschulen – zwei Universitäten und einer FH – wurden regelmäßig Veranstaltungen bzw. Vorträge für (potentielle) Studienabbrecher/innen angeboten. Themen der Veranstaltungen waren u. a. Möglichkeiten, das Studium (noch) erfolgreich zu beenden, aber auch Alternativen in und außerhalb des Hochschulsystems – vom Fächerwechsel bis zur Berufsausbildung. Die Veranstaltungen wurden gemeinsam von der Studienberatung der jeweiligen Hochschule und dem jeweiligen Hochschulteam der Agentur für Arbeit sowie teilweise dem Studentenwerk und dem Career Service durchgeführt.
- Eine dieser Hochschulen hatte zudem eine Befragung unter Exmatrikulierten ohne Abschluss durchgeführt, um die Abbruchmotive an der eigenen Hochschule genauer zu analysieren und hieraus Maßnahmen zur Verringerung der Abbruchquoten abzuleiten.

Darüber hinaus bezeichneten einige (weitere) Hochschulen „Studienabbrecher/innen“ als Zielgruppe ihrer Studienberatung. Teilweise wurde das Thema Studienabbruch aber auch nur knapp auf der Seite zu Themenpunkt Exmatrikulation (oder gar nicht) erwähnt.

Eindeutig aktiver waren und sind viele Hochschulen im Land Hessen dagegen, wenn es um die Steigerung des Studienerfolges ihrer Studierenden geht. Teilweise geschieht dies im Rahmen des im vergangenen Jahres geschlossenen „Qualitätspakt Lehre“ von Bund und Ländern, der eine Vielzahl von Hochschulen bei Verbesserun-

gen der Studienbedingungen und der Lehrqualität unterstützt.²² Da die Senkung der Abbruch- und die Steigerung der Studienerfolgsquoten zwei Seiten einer Medaille sind, wurden auch diese Initiativen im Rahmen des Modellprojektes genauer betrachtet. Angebote existieren hier im Wesentlichen für drei Zielgruppen:

- *Schüler/innen*: Es wurden z. B. Informationstage an Schulen oder Hochschulen für Studieninteressierte durchgeführt, weiterhin in diversen Projekten eine Verbesserung der Studienorientierung in der Sekundarstufe II verfolgt oder gezielt die Studierbereitschaft/-fähigkeit von sozial benachteiligten Schüler/innen gefördert.
- *Studienanfänger/innen*: Z. B. sollen Auswahlverfahren und individuelle Eignungsfeststellungen die Wahl des „richtigen“ Studiengangs unterstützen; Einführungsprojektwochen von Beginn sollen einen höheren Praxisbezug herstellen und intensive Mentoringprogramme in den ersten Semestern sollen eine nachhaltigere und individuellere Betreuung sicherstellen.
- *Studierende*: Teilweise bieten Fachbereiche eine intensive Betreuung über die gesamte Laufzeit des Studiums an, oder es werden, auch in Zusammenarbeit mit Unternehmen, besonders praxisnahe Lehrveranstaltungen angeboten.

Im Zentrum der meisten Initiativen stehen die MINT-Fächer bzw. die MINT-Studierenden und -Studienanwärter/innen. Die hohen Abbruchzahlen in diesen Fächern sind zweifelsohne ein wesentlicher Beweggrund für derartige Maßnahmen – ein Umstand, der allerdings nur selten konkret so benannt wird.

In den im Rahmen des Modellprojektes ergänzend geführten **Auftaktinterviews** mit Vertreter/innen der Hochschulleitungsebene bestätigten sich zahlreiche Ergebnisse der Recherchen – z. B. zum noch geringen Umfang der Kooperationen (insbesondere mit den Kammern). Teilweise widersprachen sich allerdings die Ergebnisse auch – z. B. gab seinerzeit keine/r der auf der Leitungsebene befragten Interviewpartner an, dass spezielle Beratungsangebote für Studienabbrecher/innen existierten, obwohl die beschriebenen Veranstaltungen an einigen Hochschulen durchaus hierunter hätten gefasst werden können. Dies ist sicher teilweise auch darauf zurückzuführen, dass die Personen auf Leitungsebene nicht immer über alle Aktivitäten im Umfeld der Studienberatung informiert waren. An dieser „Diskrepanz“ kann man aber auch ersehen, dass dem Thema Studienabbruch für die Hochschulen durchaus hohe Relevanz innewohnt, jedoch nicht im gleichen Ausmaß die „Beratung von (potentiellen) Studienabbrechern/innen“. Letzteres hat sehr viel damit zu tun, dass sich die Hochschulen zwar für die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und damit für den erfolgreichen Studienabschluss ihrer Studierenden verantwortlich erklären, in dem Moment aber, in dem sich ein Studierender zum Studienabschluss entschließt,

²² Weitere Informationen zum Qualitätspakt Lehre und zu den (in Hessen) geförderten Hochschulen: <http://www.bmbf.de/de/15375.php>

neigen viele Hochschule dann doch zu der Auffassung, dass nicht sie, sondern in erster Linie die Wirtschaft für die Betreuung dieser Zielgruppe zuständig sei.

Tabelle 1: Antworten der Vertreter/innen der Hochschulebene in den Auftaktinterviews (Auswahl)

Frage	Ja	Ja, teilweise	Nein / eher nicht / (unklar)
Genießt das Thema Studienabbruch eine hohe Priorität?	7	3	0
Ist die Beratung von Studienabbrechern Hochschulsache?	2	5	3
Gibt es Beratungsangebote für Studienabbrecher?	0	1	9
Sind Beratungsangebote für Studienabbrecher geplant?	1	2	6 (1)
Gibt es Kontakte mit anderen Hochschulen zum Thema Studienabbrecher?	0	0	10
Gibt es Kontakte mit Kammern zum Thema Studienabbrecher?	0	1	8 (1)
Gibt es Kontakte mit der Arbeitsagentur zum Thema Studienabbrecher?	4	0	5 (1)
Besteht die Bereitschaft, sich in das Netzwerk einzubringen?	7	3	0
Ist eine aktive Mitarbeit der Kammern/der Arbeitsagentur erwünscht?	8	1	(1)

Nicht anders ist das Ergebnis der Interviews mit den Vertretern/innen der Hochschulleitungsebene zu verstehen, dass einerseits das Thema Studienabbruch meist eine hohe Priorität genießt, andererseits jedoch die Zustimmung zur Aussage, dass Beratung (auch) Angelegenheit der Hochschule sei, demgegenüber zurückfällt (vgl. Tabelle 1). Erfreulicherweise wurde aber in den Interviews auch deutlich, dass durchweg eine hohe Bereitschaft der Hochschulleitungen zur Teilnahme am Modellprojekt Hessen bestand. Insbesondere zeigten sich die Hochschulen aufgeschlossen gegenüber einer aktiven Mitarbeit der Arbeitsagenturen und Kammern. Tabelle 1 fasst die Antworten der insgesamt zehn Hochschulvertreter/innen auf zentrale Interviewfragen zusammen.

Zusammenfassend betrachtet ergaben sich für das Modellprojekt fünf wesentliche Ansatzpunkte, um das Beratungs- und Betreuungsangebot für (potentielle) Studienabbrecher/innen an den Hochschulen zu verbessern:

- An mehr als der Hälfte der Hochschulen gab es keine expliziten Angebote, die sich gezielt an (potentielle) Studienabbrecher/innen wendeten.
- Keine der Hochschulen bündelte Angebote, Informationen oder Maßnahmen, die sich (auch) an (potentielle) Studienabbrecher/innen richteten, auf einer eigenen Seite.
- In den meisten Fällen wurden (potentielle) Studienabbrecher/innen nicht explizit als eigene Zielgruppe von Beratungsangeboten genannt (was nicht ausschließt, dass den potentiellen Studienabbrecher/innen die Studienberatungen der Hochschulen grundsätzlich offenstehen).
- Vorhandene Angebote waren teilweise unzureichend verlinkt und nur auf Umwegen zu erreichen.
- Während Hochschulberatungen und die Hochschulteams der Arbeitsagenturen in einigen Fällen gemeinsame Beratungsangebote für (potentielle) Studienabbrecher/innen unterbreiteten, war solch eine Zusammenarbeit für mehr als die Hälfte der Hochschulen nicht ersichtlich. Eine bewusst vereinbarte Zusammenarbeit der Hochschulen mit Kammern zum das Thema Studienabbruch schien in keinem Fall existent.

8.1.2 Agenturen für Arbeit und Regionaldirektion Hessen

Von den 13 Agenturen für Arbeit in Hessen sind sieben an Hochschulstandorten ansässig. Auf ihrer Internetseite für Akademiker/innen verwiesen diese fast ausnahmslos darauf, dass sich das Angebot der Arbeitsagentur/ der Akademikerberatung/ des Hochschulteams auch an (potentielle) Studienabbrecher/innen richtet. Allerdings verlinkte nur eine Arbeitsagentur direkt auf die Seite für Studienabbrecher/innen der

Bundesagentur für Arbeit.²³ Die Semesterprogramme der Hochschulteams bzw. in einem Fall der Agentur für Arbeit waren online abrufbar (je ein Hochschulteam existiert an den Hochschulstandorten Gießen, Frankfurt, Darmstadt, Wiesbaden, Kassel). In den Semesterprogrammen wurde auf Veranstaltungen für (potentielle) Studienabbrecher/innen hingewiesen (vgl. Kapitel 8.1.1). Auch wenn keine speziellen Veranstaltungen stattfanden, wurden teilweise Alternativen für Studienabbrecher/innen sowie das Angebot der Arbeitsagentur für Studienabbrecher/innen vorgestellt. Eine Arbeitsagentur hat hierzu eine eigene Broschüre entwickelt und online gestellt.

Die Vertreterin der Regionaldirektion Hessen erklärte im **Auftaktinterview**, dass (potentielle) Studienabbrecher/innen durch die Hochschulteams und/ oder die regionalen Arbeitsagenturen beraten würden. Veranstaltungen für (potentielle) Studienabbrecher/innen wären allerdings bislang nur an großen Hochschulstandorten möglich, da nur hier die nötigen Personalkapazitäten vorhanden seien. Ein zentrales Anliegen im Rahmen des Modellprojektes sei es für die Arbeitsagenturen aber, die Schnittstelle zwischen hochschulinterner Studienberatung und Hochschulteam weiter zu verbessern. Zu diesem Zweck und darüber hinaus könnten die Agenturen z. B. ...

- häufiger auf gemeinsame Angebote von Studienberatung und Hochschulteams sowie eine größere räumliche Nähe beider Beratungsangebote hinarbeiten,
- auch an kleinen Hochschulen nach Möglichkeit regelmäßige Sprechstunden anbieten,
- Studienabbrecher/innen verstärkt auf Messen bewerben,
- das Thema Studienabbruch bereits bei der Abiturientenberatung ansprechen.

8.1.3 Hessische IHK und HWK

Die **Hessischen IHK** äußern sich in mehreren gemeinsamen Positionspapieren und Stellungnahmen der vergangenen Jahre auch zum Thema Studienabbruch. Ihre oberste Priorität liegt dabei auf der Senkung der Studienabbruchquoten – dieser Punkt wird als erster in einer Reihe von mehreren Strategien zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses genannt (IHK Arbeitsgemeinschaft Hessen, 2010b: 20). Als konkrete Maßnahme zur Verringerung der Studienabbrüche fordern die IHK eine intensivere Studienorientierung in der Sekundarstufe II (IHK Arbeitsgemeinschaft Hessen, 2010b: 4). Darüber hinaus zeigte die Recherche aber auch, dass die IHK Studienabbrecher/innen bereits als definierte Zielgruppe ihres Aus- und Fortbildungsangebotes wahrnehmen. In diesem Zusammenhang boten die IHK 2009 an, die Studienberatungen der Hochschulen mit Informationen zur Weiterbildungsbera-

²³ URL:

http://www.arbeitsagentur.de/nn_26334/Navigation/zentral/Buerger/Studium/Studienabbrecher/Studienabbrecher-Nav.html (zuletzt abgerufen am 21.09.2012)

tung zu unterstützen; nach Aussage der IHK interessierten sich zunehmend mehr Studienabbrecher/innen für IHK-Fortbildungsabschlüsse (IHK Arbeitsgemeinschaft Hessen, 2009: 5).

Auch die in IHK-Berufen ausbildenden Unternehmen Hessens greifen auf das Potential von Studienabbrecher/innen zurück – offensichtlich mit steigender Tendenz: Im Jahr 2010 gaben 11,4 Prozent der Hessischen Unternehmen, die an der jährlichen Befragung unter Ausbildungsunternehmen durch die IHK teilgenommen hatten, an, auf rückläufige Schulabgängerzahlen mit der „Erschließung neuer Bewerbergruppen (z. B. Studienabbrecher)“ zu reagieren (IHK Arbeitsgemeinschaft Hessen, 2010a: 8). Im darauffolgenden Jahr 2011 stimmten dieser Aussage bereits 13,9 Prozent der teilnehmenden Hessischen Unternehmen zu (IHK Arbeitsgemeinschaft Hessen, 2011: 10).²⁴

Auf den Internetseiten der insgesamt zehn regionalen IHK im Land Hessen fanden sich dennoch nur wenige Inhalte zu den Themen Studienabbruch bzw. Studienabbrecher/innen – bei der Hälfte der Kammern ergab die Suche nach diesen Begriffen keinen Treffer. Eine IHK hatte einen Gastkommentar der Agentur für Arbeit aus dem Jahr 2008 veröffentlicht, in dem diese auf das Potential von Studienabbrecher/innen für Unternehmen verwies. Andere Beiträge zielten in erster Linie oder ausschließlich auf die Senkung der Abbruchquoten.

Im **Auftaktinterview** mit der Vertreterin der Arbeitsgemeinschaft Hessischer IHK bestätigte diese den Eindruck aus der Recherche, wonach die Kammern Studienabbrecher/innen generell als Zielgruppe für sich bzw. die Mitgliedsunternehmen erkannt hätten. Der Fokus liege dabei auf Studienabbrecher/innen der MINT-Fächer. Zudem habe die stärkere Einbindung und Sensibilisierung von Unternehmen und Unternehmensverbänden für die Kammern Priorität. Im Rahmen des Modellprojektes könnten die IHK z. B. ...

- eine/n Ansprechpartner/in für die Projektpartner pro IHK benennen,
- die Partner bei Bedarf über die Möglichkeiten der Externenprüfung und der Ausbildungsverkürzung bzw. die Alternativen für Studienabbrecher/innen außerhalb des Hochschulsystems informieren,
- Informationsveranstaltungen gemeinsam mit den Partnern für (potentielle) Studienabbrecher/innen durchführen.

Außerdem erfuhr die GIB im Gespräch, dass eine IHK bereits einen Flyer mit dem Titel „Studium abgebrochen?“ herausgab, der sich direkt an Studienabbrecher/innen richtet und über verschiedene MINT-Ausbildungsberufe informiert.

²⁴ In der Befragung von 2011 war die Frage geringfügig anders gestellt: Es wurde nach der Reaktion auf rückläufige Bewerberzahlen bei Ausbildungen gefragt – nicht auf die Reaktion auf rückläufige Schulabgängerzahlen wie im Jahr zuvor.

Die Recherche bei den **Hessischen HWK** brachte keine nennenswerten Ergebnisse. Im „Ausbildungspakt 2011“ (ZDH, 2011) haben alle HWK der Bundesrepublik u. a. ihre Maßnahmen und Aktionen bei der Betreuung und Ansprache spezieller Zielgruppen beschrieben. Als eine von sieben möglichen Zielgruppen standen dabei auch Studienabbrecher/innen im Fokus. Die drei Hessischen HWK machten zu dieser Gruppe aber keine Angaben. Auch auf ihren Webseiten ergab die Suche nach den Begriffen Studienabbruch bzw. Studienabbrecher/innen keine Treffer.

8.1.4 *Initiativen von Kammern außerhalb Hessens*

Im Zuge der bundesweiten Online-Recherche wurden verschiedene Initiativen von Kammern gefunden, die sich der Beratung und gezielten Integration von Studienabbrecher/innen in Ausbildung widmen. Alle Projekte sprechen Studienabbrecher/innen direkt an und haben zum Ziel, sie für bestimmte Ausbildungen in MINT- oder kaufmännischen Berufen bzw. für Externenprüfungen oder Fortbildungsangebote der Kammern zu rekrutieren. In Tabelle 2 sind die recherchierten Projekte und ihre wesentlichen Inhalte dargestellt.²⁵

Der zentrale Ansatzpunkt der meisten Projekte ist es, Studienabbrecher/innen für besonders anspruchsvolle bzw. von den Unternehmen stark nachgefragte Ausbildungsberufe zu gewinnen. Die Ausbildung wird dabei in verkürzter Zeit absolviert. Diese Möglichkeit steht Abiturientinnen und Abiturienten zwar ohnehin offen, ist ihnen aber nicht unbedingt bekannt und wird auch nicht immer so offensiv verbreitet. Teilweise erwerben die Auszubildenden der Projekte darüber hinaus schon während der Ausbildung zusätzliche Qualifikationen, absolvieren z. B. Teile der Meisterprüfung. Neben der verkürzten Ausbildungsdauer und dem zusätzlichen Erwerb von Qualifikationen werben die Kammern mit guten Beschäftigungs- und Karriereperspektiven in den jeweiligen Berufen, mit dem hohen Anspruch der ausgesuchten Ausbildungen und der Praxisnähe, die das duale System generell bietet.

Einige Initiativen sind erst in den vergangenen Monaten gestartet. Dies verdeutlicht die Aktualität des Themas und weist auf eine zunehmende Bedeutung von Studienabbrecher/innen für die Unternehmen bzw. Kammern hin. In Gesprächen mit den Verantwortlichen mehrerer Projekte stellte sich zudem heraus, dass nicht die Rekrutierung von Unternehmen, sondern von Studienabbrecher/innen die größte Herausforderung für die Projekte darstellt. Denn häufig fehlt den Kammern der Zugang zu dieser Zielgruppe und zu den Hochschulen. Auf den **operativen Workshops** wurden jeweils mehrere der Projekte beispielhaft präsentiert. Mehrere hessische Kammern zeigten sich aufgeschlossen gegenüber der Idee, ähnliche Initiativen in ihrem Einzugsbereich zu starten.

²⁵ Hierbei besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit.

Tabelle 2: Projekte für Studienabbrecher/innen von IHK und HWK außerhalb Hessens

Projektname	Ort und Bundesland	Durchführende Institution/en und Projektpartner	ggf. Projektförderung	Inhalte / Angebote	Berufe	Zielgruppe
SWITCH verkürzte Berufsausbildung für Studienabbrecher	Aachen, Nordrhein-Westfalen	u. a.: Stadt Aachen, IHK Aachen, RWTH Aachen, FH Aachen, Agentur für Arbeit, VUV – Vereinigte Unternehmerverbände Aachen	–	Verkürzte Berufsausbildung	Fachinformatiker für Anwendungsentwicklung oder Fachinformatiker für Systemintegration verkürzte Ausbildung zur/zum Industriekauf-frau/-mann	Studienabbrecher/innen MINT-Fächer mit Kenntnissen im Bereich Hardware- und Softwaresysteme sowie Abbrecher/innen eines Wirtschaftsstudiums mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen
FINISH IT – abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung	Karlsruhe, Baden-Württemberg	Schirmherrschaft: Stadt Karlsruhe, IHK Karlsruhe; Beratungs- und Koordinationsstelle: CyberForum; Partner, u. a.: Agentur für Arbeit	Förderprogramm "Perspektive Berufsabschluss" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), ESF, Europäische Union	Berufsbegleitende Vorbereitung auf die Teilnahme an den Abschlussprüfungen verschiedener Berufsausbildungen als „Externe“	Fachinformatiker/in- Anwendungsentwicklung, Fachinformatiker/in- Systemintegration	Studienabbrecher/innen (v. a. MINT-Fächer), Quereinsteiger/innen mit Vorkenntnissen, Migrant/innen mit akademischem Vorwissen, Beschäftigte ohne Abschluss & Betriebe

Projektname	Ort und Bundesland	Durchführende Institution/en und Projektpartner	ggf. Projektförderung	Inhalte / Angebote	Berufe	Zielgruppe
Karriereprogramm Handwerk Studienanschluss statt -abbruch	Würzburg, Bayern	Projektträger: HWK Unterfranken, Julius-Maximilians-Universität Würzburg; Projektleitung: Handwerkskammer SERVICE GmbH	Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen, ESF	verkürzte Ausbildung; parallel: IT-Qualifikation (ECDL), Qualifizierung zum Technischen Fachwirt (HWK), Absolvieren der Teile III und IV der Meisterprüfung, Ausbildereignungsprüfung	Metallbauer/in, Elektroniker/in, Tischler/in, Schreiner/in	Studienabbrecher/innen
RESET – besser jetzt als später	Aachen, Nordrhein-Westfalen	HWK Aachen	BMW, ESF/ Europäische Union	Abgleich erworbener Qualifikationen mit ausgesuchten Berufsprofilen, Vermittlung in einen Handwerksberuf, verkürzte Ausbildung, Anrechnung von Credit-Points	Elektromaschinenbau, Elektrotechnik, Feinwerkmechanik, Augenoptik, Installation und Heizungsbau, Kälteanlagenbau, Behälter- und Apparatebau, Kraftfahrzeugtechnik, Metallbau	Studienzweifler/innen und Studienabbrecher/innen
your turn – Ausbildung im Schnelldurchlauf	Berlin	IHK Berlin	BMW, ESF/ Europäische Union (im Rahmen der Initiative „Passgenaue Vermittlung“)	Verkürzte Ausbildung, spezielle Berufsschulklasse, ggf. Unterstützung durch die „Passgenaue Vermittlung“	Mechatroniker/-in, Fachinformatiker/-in für Systemintegration, Immobilienkaufmann/-frau	Studienabbrecher/innen

Projektname	Ort und Bundesland	Durchführende Institution/en und Projektpartner	ggf. Projektförderung	Inhalte / Angebote	Berufe	Zielgruppe
IHK Fachkräfteprojekt – Berufliche Integration von Studienabbrechern	Offenburg, Baden-Württemberg	IHK Südlicher Oberrhein; Kooperationspartner: Hochschule Offenburg, Agentur für Arbeit	–	Monatliche Beratungstage zu beruflichen Alternativen, Möglichkeiten: verkürzte Ausbildung, Anerkennung erbrachter Studienleistungen, Externenprüfung, Aufstiegsfortbildung	(keine Angaben)	Studienabbrecher/innen

Insgesamt lässt sich demnach sagen, dass der Ansatz des Modellprojektes, die Kammern als zentrale Akteure einzubeziehen und den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren zu fördern, sich in den verschiedenen Projekten und den Reaktionen der hessischen Akteure bestätigt findet.

8.2 Netzwerkmoderation

8.2.1 Hessenweiter strategischer Workshop

Intention des strategischen Workshops war es, alle für das Modellprojekt relevanten Akteursgruppen zusammenzubringen, sich über Ziele und Vorgehen im Modellprojekt zu verständigen, eventuell bestehende Vorbehalte auszuräumen und last but not least die – immerhin freiwillige – Mitarbeit der Akteure sicher zu stellen. Die GIB nahm dabei die Rolle eines neutralen, externen und an offener Kommunikation interessierten Moderators und Mediators ein. Die Leitung des Workshops bzw. des Projekts durch eine unabhängige und lösungsorientierte Instanz stellte sich aus zwei Gründen als wesentliches **Erfolgskriterium** heraus:

- Zum einen konkurrieren Hochschulen, zumal an gleichen oder benachbarten Standorten, untereinander um Studienanfänger und streben nach einer hohen Abschlussquote, v. a. in den besonders im Fokus von Politik und Öffentlichkeit stehenden MINT-Fächern. Betreuungs- und Beratungsangebote sind demnach durchaus wettbewerbsrelevant. Ein Austausch hierüber wird daher nur in vertrauensvoller Umgebung erfolgen und auch nur dann, wenn der Nutzen für alle Beteiligten gesichert ist. Eine sachliche und neutrale Moderation kann diese Voraussetzungen schaffen.
- Zum anderen erwies sich das Verhältnis zwischen Hochschulen und IHK als weitere potentiell kritische Beziehung: Insbesondere für die MINT-Berufe suchen Unternehmen bzw. Kammern verstärkt nach Auszubildenden. Von Hochschulseite wurde die Befürchtung geäußert, dass ein stärkeres Engagement der IHK im Modellprojekt zu einer vermehrten Abwerbung von Studierenden führen könnte, v. a. im IT-Bereich.²⁶ Diese Sorge konnte ausgeräumt werden, da sowohl die politischen Akteure als auch die externe Moderation glaubhaft vermitteln konnten, dass das Erreichen des Studienabschlusses nach wie vor - auch im Modellprojekt mit Fokus auf Studienabbrecher/innen- oberste Priorität hat.

²⁶ Einige Hochschulvertreter/innen berichteten davon, dass vor allem während der Boomphase der IT-Branche Ende der 1990er Jahre Unternehmen tatsächlich Studierende abgeworben hätten. Die Ergebnisse der Studie der GIB zur Integration von Studienabbrecher/innen bestätigen dies insofern, als in IT-Unternehmen besonders viele Studienabbrecher/innen beschäftigt sind und deren Einsatz nach Aussage der Unternehmen vergleichsweise unproblematisch ist (vgl. GIB, 2010).

Neben den Faktoren Neutralität und Sozial – und Kommunikationskompetenz der Moderation zeigte sich weiterhin, dass auch Fachkompetenz für den Erfolg des Modellprojektes nicht weniger entscheidend war, worunter hier insbesondere Kenntnisse zu den Themen Hochschulsystem, Studienabbruch und Fachkräftemangel. Die Kombination dieser Kompetenzen versetzt die externe Moderation in eine Position, aus der heraus eine Diskussion „auf Augenhöhe“ mit den Akteuren möglich ist und die Moderation über die notwendige „Autorität“ verfügt, um auch kritische Punkte, wie z. B. nicht gern gesehene Zahlen zum Studienabbruch (siehe Kapitel 2), ansprechen zu können. Als ebenfalls sehr förderlich erwies sich die Teilnahme von Mitarbeiterinnen der FHB am strategischen Workshop. Ihre Präsentation des „Good-Practice“-Beratungsbeispiels für (potentielle) Studienabbrecher/innen gleich zu Beginn des Workshops half nicht nur, die Akteure für das Vorhaben aufzuschließen, sondern beförderte auch die konstruktive Diskussion unter den Workshopteilnehmern/innen. Die beiden Projektmitarbeiterinnen der FHB konnten zudem zahlreiche Einwände praxisnah entkräften und den Nutzen ihres Beratungsangebots für Hochschulen anschaulich darstellen.

Der erste sichtbare **Erfolg** für das Modellprojekt bestand darin, dass es gelang, fast alle der im Vorfeld angesprochenen Akteure²⁷ in Wiesbaden zu versammeln – die Akteure haben sich also an einen Tisch und miteinander ans Werk gesetzt. Viele Institutionen waren sogar durch mehrere Mitarbeiter/innen vertreten. Die hohe Teilnehmerquote verdeutlichte einmal mehr: Die Akteure haben ein Interesse am Thema Studienabbruch und sind am Austausch mit den anderen Akteuren sowie mit der Politik interessiert.

Das Ziel des Workshops war es nicht, bereits konkrete Ergebnisse im Sinne von Beratungsangeboten o.ä. zu erreichen. Vielmehr sollte eine gemeinsame Basis für das weitere Vorgehen gefunden und ein gemeinsames Problemverständnis geschärft werden. Die GIB als externe Moderation ebenso wie die Vertreter/innen der Politik dienten dabei als eine Art Katalysator, indem sie die Diskussion auf entscheidende Fragen lenkten und eine weitere Zusammenarbeit der Akteure forcierten. Unter anderem wurden folgende **Themen** auf dem strategischen Workshop diskutiert:

- Erfahrungen aus der Studienabbrecherberatung an der FHB (z. B. Anrechnung von Studienleistungen auf eine Ausbildung, Datenerhebung an der FHB, Zusammenarbeit mit dem Career-Service und der Studienberatung),
- Möglichkeiten der „Früherkennung“ von (potentiellen) Studienabbrecher/innen (z. B. rechtliche Rahmenbedingungen, pro und contra einer Pflichtberatung von Studierenden),

²⁷ Lediglich zwei Hochschulen nahmen nicht am Workshop teil, wobei in einem Fall die zuständige Mitarbeiterin kurzfristig verhindert war. Beim operativen Workshop war diese Hochschule dann wieder vertreten.

- Rolle der Arbeitsagenturen und der Kammern im Rahmen des Modellprojektes (z. B. Anrechnung von Studienleistungen, transparente Darstellung der Qualifikationen von Studienabbrecher/innen),
- Möglichkeiten der Beratung von (potentiellen) Studienabbrecher/innen (z. B. online-Beratung, Vor- und Nachteile des Einsatzes studentischer Studienberater, Anforderungen an eine niedrigschwellige Beratung für (potentielle Studienabbrecher/innen),
- weitere Zusammenarbeit im Modellprojekt (u. a. Ressourcen, thematische Schwerpunkte).

Mit Blick auf das weitere Vorgehen im Modellprojekt sind zwei **Ergebnisse** des strategischen Workshops hervorzuheben:

Erstens äußerten sich alle Akteure, d.h. alle acht anwesenden Hochschulen, die Regionaldirektion für Arbeit und die IHK, positiv über eine weitere Teilnahme am Modellprojekt. Einen konkreten Handlungsbedarf sahen die genannten Akteure vor allem bei der Intensivierung ihrer Kooperation und diesbezüglich insbesondere bei der Organisation der Schnittstellen in den Bereichen: Beratung, Vermittlung sowie Integration der Studienabbrecher/innen in Ausbildung und Arbeit. Zweitens beschlossen die Teilnehmenden in Anbetracht der unterschiedlichen Kontextbedingungen, aber auch aufgrund der Bedeutung räumlicher Nähe, die weitere Netzwerkarbeit von nun an auf regionaler Ebene voranzutreiben – auf diesen Punkt wurde weiter oben bereits verwiesen.

8.2.2 Operative Workshops an den Hochschulstandorten

Den Höhepunkt und gleichzeitig den Abschluss der Netzwerkarbeit im Rahmen des Modellprojektes bildeten die operativen Workshops, die grundsätzlich an jedem der sieben Hochschulstandorte durchgeführt werden sollten. Aufbauend auf den Ergebnissen und Beschlüssen des strategischen Workshops sollten die Akteure vor Ort gemeinsam die Möglichkeiten für einen Ausbau ihres Beratungsangebots für (potentielle) Studienabbrecher/innen ausleuchten. Ziel war es, Maßnahmen und Produkte zu entwickeln und anstoßen, die der Situation vor Ort gerecht würden.

Folgender **Ablauf** erwies sich bei der Durchführung der operativen Workshops als zielführend:

- Zur Einleitung wurden das Modellprojekt und die bisherigen Schritte und Ergebnisse kurz dargestellt – denn viele der Teilnehmenden waren zuvor nicht persönlich eingebunden gewesen und mussten daher noch über Ziele und Vorgehen des Modellprojektes aufgeklärt werden.
- Daraufhin stellten die Teilnehmenden sich selbst vor, erläuterten in diesem Zusammenhang ihr bisheriges Angebot für Studienabbrecher/innen und in-

formierten über die Bedeutung der Zielgruppe Studienabbrecher/innen und eventuell bereits bestehende Kooperationen untereinander.

- Hierauf aufbauend wurden die Akteure von der externen Moderation dazu befragt, was aus Ihrer Sicht und vor dem Hintergrund Ihrer Ressourcen zur Verbesserung der Ansprache/ Beratung/ Integration von (potentiellen) Studienabbrecher/innen getan werden müsste und welche Informationen/ Unterstützung sie hierfür ggf. von den anderen Kooperationspartnern benötigten bzw. wünschten.
- Schließlich wurden möglichst konkrete Strategien, Verantwortlichkeiten sowie Aufgaben festgelegt und nächste Schritte und Termine besprochen.
- Alle Ergebnisse wurden auf Flipcharts festgehalten und in anschließenden Protokollen dokumentiert.

In konzeptioneller Hinsicht sahen die operativen Workshops damit einen relativ „schlanken“ Präsentationsteil vor, zugunsten einer möglichst ausführlichen Präsentation der eigenen Situation und Interessenlage und zugunsten der ausgiebigen Diskussion untereinander. Der Moderationsprozess wurde ergebnisoffen gestaltet, da jede Maßnahme die Bereitschaft der Akteure zur Umsetzung voraussetzte. Von der Moderation erforderte dieser Ansatz allerdings ein hohes Maß an Flexibilität: Sie musste darauf achten, dass die Diskussion nicht vom vorgegebenen Zielkorridor abweicht und die Akteure motivieren, sich nicht in Detailfragen zu verlieren. Wiederrum waren Neutralität und auf das Hochschulsystem bezogene Sachkenntnis, insbesondere bezogen auf die spezifische Situation vor Ort, wichtige Erfolgsfaktoren der Moderation.

Im gegebenen Rahmen des Modellprojektes Hessen konnten vier operative Workshops organisiert und durchgeführt werden. Dank des Engagements und der Mitarbeit der anwesenden Akteure wurden eine Vielzahl von Maßnahmen und Aktionen vereinbart. Die Teilnehmergruppen setzten dabei zwar unterschiedliche Schwerpunkte. Viele ihrer Ideen und Beschlüsse glichen sich aber, was angesichts ähnlicher Probleme bzw. Ziele der Akteure nicht weiter überraschend war.

Auf folgende Maßnahmen und Schritte einigten sich die Akteure:

- **Fortführung des Netzwerks:** Die Akteure aller vier Standorte möchten auch in Zukunft enger zum Thema Studienabbruch bzw. zugunsten der Zielgruppe Studienabbrecher/innen zusammenarbeiten. Teilweise soll dies im Rahmen regelmäßiger Netzwerktreffen geschehen. So haben die Akteure an zwei Standorten bereits vereinbart, sich Ende dieses bzw. Anfang nächsten Jahres erneut zu treffen, um sich über Fortschritte bei der Beratung und Integration von Studienabbrecher/innen und weitere nötige Schritte auszutauschen. Ein Akteur hat sich jeweils bereit erklärt, die Treffen vorzubereiten und zu leiten (eine HWK und eine Arbeitsagentur). In einem Fall steht ein Termin für Anfang Dezember 2012 fest.

- **Vermittlung von Studienabbrecher/innen:** Die Vermittlung von Studienabbrecher/innen zwischen den Akteuren an den einzelnen Standorten soll durch die Vernetzung der Akteure und die Benennung konkreter Ansprechpartner/innen verbessert werden. In den meisten Fällen waren die Ansprechpartner/innen für Studienabbrecher/innen bzw. die für ihre Beratung zuständigen Personen bereits auf den operativen Workshops anwesend. Untereinander sind die Ansprechpartner/innen demnach nunmehr bekannt. Außerdem haben die Akteure vereinbart, die Kontaktdaten an interessierte bzw. ratsuchende Studienabbrecher/innen weiterzureichen.
- **Broschüre für (potentielle) Studienabbrecher/innen:** An drei Standorten möchten die Akteure eine Broschüre für (potentielle) Studienabbrecher/innen entwickeln. Hierin sollen Ansprechpartner/innen der Institutionen genannt, die Netzwerkarbeit sowie Beratungsangebote und Alternativen für Studienabbrecher/innen vorgestellt werden. Der Umfang der Broschüre wird je nach Standort variieren, sie soll (an den Hochschulen) ausliegen oder verteilt werden. Eine Hochschule hat sich bereits bereit erklärt, die Broschüre den Exmatrikulationsbescheinigungen beizulegen. In diesem Fall haben auch bereits drei Akteure, beide Kammern und die Arbeitsagentur, ausführliche Inhalte für die Broschüre an die GIB gesendet. Die GIB soll die Akteure aller drei Standorte bei der Erstellung der Broschüre unterstützen.
- **Informationen auf Homepages:** Verschiedene Akteure möchten Informationen für (potentielle) Studienabbrecher/innen auf ihren Homepages bereitstellen bzw. über das Modellprojekt und die Zusammenarbeit im Netzwerk informieren. Die Kammern möchten darüber v. a. ihre Mitgliedunternehmen für die Zielgruppe sensibilisieren. Eine IHK hat dieses Vorhaben gleich im Anschluss an den operativen Workshop in die Tat umgesetzt.²⁸
- **Publikationen:** Mehrere Kammern haben sich bereit erklärt, das Thema Studienabbruch in ihren Mitgliederzeitungen zu behandeln. Auch diese Maßnahme zielt demnach auf die Information und Sensibilisierung der Unternehmen. Darüber hinaus haben mehrere Akteure angeregt, das Thema in regionalen oder überregionalen Zeitungen zu platzieren. So würden (potentielle) Studienabbrecher/innen und Unternehmen gleichermaßen erreicht und auch die Netzwerkarbeit in Hessen bzw. an den Hochschulstandorten kommuniziert.
- **Hochschulmessen:** Die Kammern sind bislang in aller Regel nicht auf den regelmäßig stattfindenden Hochschulmessen vertreten. Mehrere Kammern haben sich vorgenommen, ihre Präsenz an den Hochschulen und ihre Bekanntheit unter Studierenden und (potentiellen) Studienabbrecher/innen über

²⁸ Siehe: http://www.darmstadt.ihk.de/aus_und_weiterbildung/ausbildung/Aktuelle_Meldungen/1987442/Studienausstieg_Neustart_mit_beruflicher_Qualifizierung.html (zuletzt abgerufen am 01.10.2012)

eine Teilnahme an (zunächst einer) kommenden Hochschulmesse(n) zu erhöhen. Für einen Standort wurde beschlossen, dass die HWK an der kommenden Messe teilnehmen und der IHK von ihren Erfahrungen berichten wird – ggf. würde diese dann beim nächsten Mal ebenfalls teilnehmen.

- **Beraterschulungen:** Einige Kammern haben sich bereit erklärt, Berater/innen der Hochschulen und/ oder Arbeitsagenturen bzw. Hochschulteams im Rahmen einer netzwerkinternen Schulung intensiv über das Angebot der Kammern für Studienabbrecher/innen, gängige Verfahren der Anrechnung von Qualifikationen und der Verkürzung von Ausbildungen usw. zu informieren.
- **Career Service und Studienfachberatungen:** Die Vertreter/innen der Zentralen Studienberatung haben sich an einigen Standorten vorgenommen, in die weitere Netzwerkarbeit auch den Career Service und die Studienfachberatungen (besonders relevanter Fächer) einzubeziehen.
- **Anerkennung von Studienleistungen:** Die Vertreter/innen der Hochschule und der Kammern eines Standortes haben vereinbart, zunächst exemplarisch, d. h. für bestimmte Studienfächer und passende Ausbildungsberufe, Modul- und Ausbildungsinhalte abzugleichen. Sobald sich der Fall ergibt, dass ein(e) Studienabbrecher/in eines relevanten Studienfaches in eine benachbarte Ausbildung einsteigen möchte, soll die Anrechnung ihrer/ seiner Studienleistungen unterstützt werden. Das langfristige Ziel der Akteure ist eine regelmäßige Anerkennung von Studienleistungen auf Ausbildungen.
- **Online-Vernetzung / Sichtbarkeit:** Die Akteure mehrerer regionaler Netzwerke möchten zukünftig Inhalte zum Thema Studienabbruch bzw. für die Zielgruppen Studienabbrecher/innen oder Unternehmen untereinander verlinken. Die Zielgruppenansprache würde so deutlich ausgeweitet und ihre Erreichung erhöht.

Jenseits der konkreten Ergebnisse trugen die operativen Workshops erheblich dazu bei, die (bisherigen) Beziehungen zwischen den Akteuren sowie deren spezifische Interessenslagen besser zu verstehen. In allen operativen Workshops zeigten sich dabei drei wesentliche Muster, die mal stärker, mal schwächer ausgeprägt waren:

1. Dem Thema Studienabbruch bzw. hohen oder steigenden Studienabbrecherzahlen begegnen die **Hochschulen** in erster Linie mit Maßnahmen zur **Steigerung des Studienerfolgs**. Hierauf fokussieren auch ihre Beratungsleistungen. Aus Sicht der Hochschulen ist dies nur natürlich und auch gesellschaftlich und ökonomisch von großer Relevanz. Die Ressourcen der Hochschulen sowie der Beratenden für Angebote, die sich explizit an (potentielle) Studienabbrecher/innen richten, sind demnach stark begrenzt.
2. Die **Zentralen Studienberatungen** und die Hochschulteams bzw. die akademischen Berater/innen der **Arbeitsagenturen kooperieren bereits mit-**

einander. Häufig besteht ein sehr regelmäßiger, persönlicher Austausch und die zuständigen Personen kennen sich gut. Die Zielgruppe Studienabbrecher/innen wird zwischen ihnen ebenfalls thematisiert, wenngleich sie nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit bzw. Zusammenarbeit steht.

3. Die **Kammern** sind in die Kooperation der Hochschulen und Arbeitsagenturen bislang **nicht einbezogen**. Gleichzeitig haben sie das größte Interesse an Studienabbrecher/innen, da diese in Zeiten des Fachkräftemangels eine wichtige Quelle für Personal und Auszubildende ihrer Mitgliedsunternehmen sein können. Ihre Bereitschaft, Maßnahmen zu unternehmen, um die Integration von Studienabbrecher/innen in den Arbeitsmarkt zu verbessern, ist demnach besonders ausgeprägt. Auf den operativen Workshops haben sie Aktionen vorgeschlagen und vereinbart, die zwei komplementäre Ziele verfolgen:
 - a. Die Kammern möchten ihre Präsenz gegenüber **Studienabbrecher/innen** erhöhen. Hierfür möchten sie ihre Kontakte mit den Hochschulen und den Arbeitsagenturen intensivieren und in deren Zusammenarbeit einsteigen. Das Angebot beider Partner möchten sie sinnvoll ergänzen und dabei v. a. das Wissen über Alternativen außerhalb des Hochschulsystems ausbauen – auf Seiten der Netzwerkpartner sowie der (potentiellen) Studienabbrecher/innen.
 - b. Die Kammern möchten die **Unternehmen** stärker über Studienabbrecher/innen informieren und sie in diesem Zuge für die Zielgruppe aufschließen. Die Ansprache der Unternehmen soll möglichst breit erfolgen, also z. B. über Artikel in Mitgliederzeitschriften oder Online-Informationen.

Im hessischen Modellprojekt stellten sich die **Kammer als Dreh- und Angelpunkt** einer intensiveren Beratung und besseren Integration von Studienabbrecher/innen heraus. Dies ist das zentrale Ergebnis der operativen Workshops und sollte als Ausgangspunkt weiterer Aktivitäten dienen.

8.3 Abgleich der Ziele und Ergebnisse des Modellprojektes

Eingangs wurden vier zentrale Handlungsfelder benannt, deren Bearbeitung besonders dazu beitragen würde, das Potential von Studienabbrecher/innen besser zur Deckung des Fachkräftebedarfs zu nutzen (Vgl. Unterkapitel 2). Sie beruhen auf der Studie zur beruflichen Integration von Studienabbrecher/innen, die die GIB im Jahr 2010 für das BMWi erstellt hat. Nun stellt sich die Frage, in welchem Umfang und mit welchem Ergebnis die Handlungsfelder im Rahmen des Modellprojektes bearbeitet wurden:

1. Studienabbrecher/innen systematisch als Bewerbergruppe wahrnehmen und erschließen

Bei allen Gesprächen und Workshops stand die Zielgruppe „Studienabbrecher/innen“ im Mittelpunkt. Studienabbrecher/innen rückten damit ins Zentrum der Aufmerksamkeit der Akteure, die maßgeblich an ihrer Beratung und Vermittlung in Ausbildung oder Arbeit beteiligt sind. Die Kammern wurden über die Zielgruppe informiert und dazu angeregt, ihr Wissen an die Mitgliedsunternehmen weiterzuleiten und diese für die Zielgruppe aufzuschließen. Eine IHK hat mit einem Online-Artikel zum Modellprojekt und der Darstellung von Alternativen für Studienabbrecher/innen den Anfang gemacht. Vom Erfolg solcher Maßnahmen wird vor allem abhängen, wie gut Studienabbrecher/innen regional zur Deckung des Fachkräftebedarfs erschlossen werden.

2. Beratungs- und Vermittlungsmöglichkeiten transparenter machen und flächendeckend anbieten

Die Ergebnisse zu den Beratungs- und Vermittlungsangeboten, die im Zuge der Situationsanalyse gewonnen wurden, wurden in den Gesprächen und Workshops an die Teilnehmenden zurückgespiegelt. Insbesondere die Akteure, die an operativen Workshops teilgenommen haben, haben sich gegenseitig umfassend über ihre Angebote für Studienabbrecher/innen informiert. Im Beratungsfall können sie dieses Wissen an Studienabbrecher/innen weitergeben, wodurch die Angebote für diese transparenter werden. Auch die an mehreren Standorten geplanten Broschüren für (potentielle) Studienabbrecher/innen werden erheblich dazu beitragen, Beratungsangebote transparenter zu machen.

3. Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Institutionen bei der Vermittlung und Weiterqualifizierung von Studienabbrecher/innen ausbauen und systematisieren

Dieses Handlungsfeld war der Kern des Modellprojektes. Die Zusammenarbeit der Akteure stand von Beginn an im Mittelpunkt und wurde in den Workshops umgesetzt. Alle zentralen Akteure wurden zusammengebracht, haben sich kennengelernt und Kontaktdaten ausgetauscht (u. a. im Zuge der nach allen Workshops versendeten Teilnehmerlisten) – die Zusammenarbeit wurde schon hierdurch deutlich ausgebaut. Darüber hinaus haben die Teilnehmer/innen der operativen Workshops beschlossen, ihre Zusammenarbeit fortzusetzen. In mindestens zwei Fällen soll dies systematisch und regelmäßig im Rahmen von Netzwerktreffen geschehen.

4. Möglichkeiten der Weiterqualifizierung ausschöpfen

Dieses Handlungsfeld konnte im Zuge des Modellprojektes angeregt, aber nicht umgesetzt werden, da die Weiterqualifizierung von Studienabbrecher/innen letztendlich v. a. in der Hand der Unternehmen liegt. Die Arbeits-

agenturen und die Kammern haben im Rahmen der Workshops alle Möglichkeiten für Studienabbrecher/innen vorgestellt – von der Ausbildung über Aufstiegsfortbildungen bis zum berufsbegleitenden Studium. In der Beratung von Studienabbrecher/innen und Unternehmen müssen sie nun darauf hinwirken, dass beide Seiten diese Möglichkeiten ausnutzen.

Ebenso zu Beginn dieses Berichts wurden Handlungsempfehlungen der BMWi-Studie aus dem Jahr 2010 für die einzelnen Akteursgruppen vorgestellt. Teilweise konnten sie im Rahmen des Modellprojektes angegangen oder umgesetzt werden:

1. Unternehmen sollten Studienabbrecher/innen gezielter zur Deckung ihres Fachkräftebedarfs einsetzen.

Einzelne Unternehmen waren keine Zielgruppe des Modellprojektes. Allerdings waren sie über die IHK und HWK mittelbar einbezogen. Diese haben sich einerseits vorgenommen, ihre Präsenz an den Hochschulen zu erhöhen. Andererseits möchten die Kammern die Mitgliedsunternehmen direkt ansprechen, für Studienabbrecher/innen sensibilisieren und sie bei der Rekrutierung von Studienabbrecher/innen unterstützen. Die Erfahrungen der Kammern werden zeigen, wie stark die Bereitschaft von Unternehmen ist, aktiv und gezielt Studienabbrecher/innen anzusprechen und einzustellen. Die Aufgeschlossenheit der Kammern gegenüber dem Modellprojekt kann als positives Signal hierfür gelten.

Darüber hinaus zeigt die Teilnahme des Leiters der Großkundenbetreuung der Bundesagentur für Arbeit am strategischen Workshop, dass auch von dieser Seite ein Interesse der Unternehmen an Studienabbrecher/innen angenommen wird.

2. Kammern und Verbände sollten die Unternehmen für Studienabbrecher/innen sensibilisieren und die Einstellung von Studienabbrecher/innen unterstützen.

Beide Empfehlungen haben sowohl die Kammern, die an den operativen Workshops teilgenommen haben, als auch die Arbeitsgemeinschaft hessischer IHK, welche die Ansprechpartnerin in der Anfangsphase des Modellprojektes war, aufgegriffen. Die Kammern möchten stärker kommunizieren, welche Möglichkeiten der Anrechnung vorhandener Qualifikationen bzw. welche Einstiegsmöglichkeiten für Studienabbrecher/innen bestehen (z. B. Externenprüfung, Ausbildungsverkürzung). Dies soll z. B. über die geplanten Broschüren (Zielgruppe Studienabbrecher/innen) und online (Zielgruppe Unternehmen) geschehen. In Folge der besseren Vernetzung und Information der regionalen Netzwerkakteure ist davon auszugehen, dass zukünftig mehr Studienabbrecher/innen den Weg zu einer Kammer finden. Dort werden sie im Rahmen des üblichen Serviceangebots der Kammern an Unternehmen vermittelt.

Spezielle Vermittlungsangebote für Studienabbrecher/innen haben die hessischen Kammern bisher nicht geschaffen. Die Projekte von Kammern anderer Bundesländer, die auf den operativen Workshops präsentiert wurden, sollten als Anstoß für eigene Programme dienen.

3. Arbeitsagenturen sollten sich gezielt als erste und übergreifende Anlauf- und Beratungsstelle für Studienabbrecher/innen positionieren.

Der Austausch mit der Regionaldirektion Hessen sowie verschiedenen regionalen Arbeitsagenturen bestätigte, dass diese sich als zentrale Anlauf- und Beratungsstelle für Studienabbrecher/innen verstehen. Wenn ein Hochschulteam der Arbeitsagentur existiert, sind dessen Mitarbeiter/innen auch die zentralen Ansprechpersonen für Studienabbrecher/innen. Andernfalls können Berater/innen für akademische Berufe oder Berufsberater/innen konsultiert werden. Im Fall der vier Standorte, an denen operative Workshops stattfanden, sind die Ansprechpartner/innen den Netzwerkpartner/innen nun bekannt und können Studienabbrecher/innen bei Bedarf übermittelt werden. Auch in den geplanten Broschüren sollen Ansprechpartner/innen konkret vermerkt werden.

Die Empfehlung, ein zentrales Informationsangebot für Studienabbrecher/innen im Internet bereitzustellen, konnte im Rahmen des Modellprojektes nicht umgesetzt werden. Alle Arbeitsagenturen verfügen über einen einheitlichen Internetauftritt mit fester Struktur, an dem wohl schwerlich regional begründete Änderungen oder Erweiterungen vorgenommen werden können.

4. Hochschulen sollten (potentielle) Studienabbrecher/innen möglichst früh betreuen und bei einer evtl. beruflichen Neuorientierung unterstützen.

Die Mitarbeiter/innen der Zentralen Studienberatungen sehen sich für die Beratung von (potentiellen) Studienabbrecher/innen zuständig und können auch erste Informationen zu beruflichen Alternativen bieten. Allerdings werden (potentielle) Studienabbrecher/innen bislang nur erreicht, wenn sie selbst zur Beratung kommen. Die Versendung und Verteilung von Broschüren, die das jeweilige Beratungsnetzwerk sowie die beruflichen Alternativen vorstellen, können hier Abhilfe schaffen.

Viele Hochschulen zeigten Interesse daran, ein „Frühwarnsystem“ zu entwickeln, das dabei hilft, potentiell abbruchgefährdete Personen zu identifizieren. Eine Hochschule hat im Anschluss an den strategischen Workshops angeboten, dieses Vorhaben zu leiten und zu koordinieren. Eine eigene Stelle hierfür war bereits vorgesehen, konnte aber bislang aufgrund einer vom Land verfügbaren Stellenbesetzungssperre nicht besetzt werden. Auf den operativen Workshops wurde das Thema Früherkennung nicht behandelt, da es nur die Hochschulen betrifft und nicht im Rahmen der Netzwerke bearbeitet werden sollte.

Zur transparenteren und unternehmensgerechteren Dokumentation von Zwischenleistungen und Qualifikationen von Studienabbrecher/innen ist zunächst ein Abgleich von Modul- und Ausbildungsinhalten notwendig. Die Akteure eines Standorts wollen dies beispielhaft für ausgewählte Studien- und Ausbildungsgänge leisten. Insgesamt ist das Thema Dokumentation und Anrechnung von Leistungen jedoch zu komplex, um im Rahmen des Aufbaus eines Beratungsnetzwerks als einer von vielen Aspekten behandelt zu werden.

- 5. Die Politik sollte die Rahmenbedingungen für die berufliche Integration von Studienabbrecher/innen verbessern und Unternehmen sowie unternehmensnahe Akteure für die Zielgruppe Studienabbrecher/innen sensibilisieren und aufschließen.**

Für Hessen hat das Modellprojekt wichtige Beiträge hierzu geleistet. Die Unterstützung durch das BMWi sowie das HMWK und das HMWVL waren insbesondere in der Anfangsphase des Projekts von großer Bedeutung, da sie die Ansprache und Gewinnung der Akteure erheblich erleichterten.

9 ZENTRALE ERKENNTNISSE UND EMPFEHLUNGEN

Im Rahmen des Modellprojektes Hessen konnten eine Vielzahl von Erkenntnissen und Erfahrungen gesammelt werden, über die abschließend noch berichtet werden soll, bevor auf einige Handlungsempfehlungen für die Bundes- und Landespolitik eingegangen wird.

9.1 *Lessons learned*

Die Ausgangsthese, dass der Netzwerkaufbau und -ausbau auch im Kontext der Information, Beratung und Vermittlung von (potentiellen) Studienabbrechern/innen sinnvoll durch eine externe und neutrale Moderation unterstützt werden kann, konnte im Rahmen des Modellprojektes Hessen nachhaltig bestätigt werden. Letzteres kann – abgesehen von den zahlreichen und teils beachtenswerten Workshopergebnissen (vgl. vorheriges Kapitel) – an mehreren weiteren Faktoren abgelesen werden: Sei es, dass sich nahezu alle anfänglich angesprochenen Akteursgruppen auch später aktiv in die Netzwerkarbeit eingebracht haben, sei es, dass viele der an den (operativen) Workshops beteiligten Akteure zum Ende der Veranstaltung äußerten, dass eine weitere (zeitlich befristete) externe Moderation und wissenschaftliche Begleitung der Netzwerkarbeit zur Festigung der Kooperationsbeziehungen sinnvoll wäre. Davon abgesehen konnten im Rahmen des Modellprojektes viele Erfahrungen gemacht werden, die es bei zukünftigen Netzwerkprojekten im Umfeld der Hochschulen, Arbeitsmarktakteure und Kammervertreter zu berücksichtigen gilt. Dazu zählen insbesondere:

- Der **zeitliche Aufwand der Netzwerkorganisation** wurde unterschätzt; u. a. sind die Semesterzeiten zu beachten: Zum einen ist es teilweise schwierig, während der vorlesungsfreien Zeiten Termine zu vereinbaren, zum anderen sollten die „Hochzeiten“ der Studienberatung, nämlich immer vor Semesterende und nach Semesterbeginn, eingeplant werden; zu diesen Zeiten ist es auch schwierig, Termine zu vereinbaren.
- Die **Unterstützung** sowohl durch die **Bundes-** als auch durch die **Landespolitik** war von allerhöchster Bedeutung. Abgesehen von der Signalwirkung, die allein davon ausgeht, dass sich Kultus- und Wirtschaftsministerium gleichermaßen dem Thema Studienabbruch widmen, sorgt die Beteiligung der politischen Akteure für eine höhere Aufmerksamkeit im Außenfeld und unterstützt die externe Moderation nachhaltig dabei, Türen in die Leitungsetagen hinein zu öffnen und die relevanten Entscheidungsträger an einen Tisch zu holen.
- Neutralität sowie Sozial- und Kommunikationskompetenz sind wichtige **Schlüsselkompetenzen**, die für eine erfolgreiche **externe Moderation** generell ausschlaggebend sind. Um sich aber die Akzeptanz und Mitarbeit der Akteure nachhaltig zu sichern, gehören besonders im Hochschulbereich – wo die externe Moderation überdurchschnittlich häufig mit fachlich und rhetorisch

qualifizierten Diskussionsteilnehmern zu tun hat – auch fundierte Fachkenntnisse des Hochschulsystem sowie des Systems der beruflichen Aus- und Weiterbildung dazu.

- Einige Änderungen im Modellprojekt Hessen am ursprünglich geplanten **Vorgehen beim Netzwerkauf- und -ausbau** waren überaus hilfreich und sinnvoll: Das betrifft zum einen den Punkt, dass die verschiedenen Akteure – nicht zuletzt aufgrund bestehender Wettbewerbsbeziehungen – einzeln „abgeholt“ und für das Thema aufgeschlossen werden müssen. Um nicht Gefahr zu laufen, einzelne Akteure gleich zu Projektbeginn wieder zu verlieren, sind bilaterale Treffen und Vorgespräche, auf denen die jeweilige Interessenlage zur Kenntnis genommen wird und ggf. Vorbehalte in vertrauter Gesprächsatmosphäre ausgeräumt werden, unverzichtbar. In den operativen Workshops hat es sich weiterhin als sinnvoll erwiesen, den beteiligten Akteuren viel Raum für Diskussionen und eigene Schlussfolgerungen einzuräumen; nur auf diesem Wege gelingt es, dass die Kooperationsakteure zu Beschlüssen kommen, die sie im Rahmen ihrer bekundeten „Selbstverpflichtungen“ später auch umzusetzen bereit sind. Damit die Diskussionen dabei nicht aus dem Ruder laufen, ist es ratsam, transparente Zielsetzungen und einen klar strukturierten Ablauf des Workshops vorzugeben.
- Weiterhin hat es sich bewährt, **Praxisbeispiele** aus anderen Bundesländern zum Thema „Beratung von Studienabbrechern/innen“ zu Projektstart in die Workshops einzubeziehen und ggf. deren Vertreter/innen zu den Veranstaltungen einzuladen. Der Vorteil gegenüber der externen Moderation ist vor allem, dass diese „Praktiker“ – wie das Beispiel der Präsentation von Vertretern der Fachhochschule Brandenburg gezeigt hat – glaubhaft Vor- und Nachteile von Umsetzungsstrategien bewerten und kompetent über Hürden im Prozess sowie diesbezügliche Erfolgsfaktoren berichten können.
- Eine tiefgreifende Erfahrung des Modellprojektes ist, dass das Thema „**Studienabbruch**“ für die meisten Hochschulen ein äußerst **sensibles Thema** ist – der Studienabbruch könnte nämlich auch auf ein „Versagen“ der Hochschulen hindeuten. Es ist daher zu raten, auf diese (nicht ganz von der Hand zu weisende) Sorge Rücksicht zu nehmen und die Begriffe Studienabbruch bzw. Studienabbrecher/innen nach Möglichkeit zu vermeiden – m.a.W.: Begriffliche Alternativen wie Neuorientierung, Studienzweifler, etc sollten in den Gesprächen insbesondere mit den Hochschulvertretern/innen vorgezogen werden.
- Vor diesem Hintergrund ist auch nicht weiter verwunderlich, dass vielen Hochschulvertretern und weiteren Akteuren im Arbeitsagentur- und Kammerbereich die (neusten) Zahlen zum Studienabbruch teilweise nicht oder zumindest nur vage bekannt sind. Vereinzelt fiel es den Interviewpartnern und Workshopteilnehmern/innen schwer, die meist wenig erfreulichen Zahlen zu akzeptieren – vereinzelt wurde sogar die methodische Grundlage dieser em-

pirischen Erhebungen in Frage gestellt. Angesichts dieser **Informations- und Akzeptanzdefizite** sollte unter Umständen seitens der Landespolitik künftig an eine proaktivere Verbreitung dieser Untersuchungsergebnisse gedacht werden.

- Die Anregung der Teilnehmer/innen am strategischen Workshop, die operativen Workshop nicht auf Ebene des gesamten Bundeslandes, sondern auf **regionaler / lokaler Ebene** – am jeweiligen Hochschulstandort – durchzuführen, hat sich im weiteren Verlauf des Modellprojektes als überaus sinnvoll erwiesen. Denn selbst auf der Ebene eines Bundeslandes sind zu viele Akteure unterwegs und die Kontextbedingungen zu heterogen, als dass es zu einem vertretbaren (Koordinations-)Aufwand möglich wäre, all diese unterschiedlichen Interessenlagen zu vereinen und zu einer gemeinsam getragenen Strategie und Umsetzungsplanung zu kommen. Auf der lokalen Ebene hingegen kennen sich die relevanten Akteure häufig schon und Vertrauensbeziehungen bestehen zum Teil bereits – und darüber fällt es der externen Moderation deutlich leichter, inhaltliche Abstimmungen auch bei komplexen Interessenlagen herbeizuführen.
- Zumindest an den Hochschulstandorten, an denen im Rahmen des Modellprojektes operative Workshops durchgeführt wurden, war die Zusammenarbeit zwischen Zentraler Studienberatung der Hochschule und Arbeitsagenturen/ Hochschulteam häufig bereits intensiver, als es die Rechercheergebnisse im Vorfeld vermuten ließen. Entsprechend wenig Optimierungspotential bestand diesbezüglich für die externe Moderation. Die **Bedeutung der Kammern** dagegen wurde anfänglich eher unterschätzt. Letztere stehen im Mittelpunkt, wenn es um die effektive Information und Vermittlung der (potentiellen) Studienabbrecher/innen geht. Von allen Beteiligten haben die Kammern bzw. die von ihnen vertretenen Unternehmen das größte Interesse an der Zielgruppe Studienabbrecher/innen und sie sind auch am ehesten zur Zusammenarbeit bereit (dieses besondere Interesse spiegeln auch die zahlreichen bundesweiten Kammer-Projekte für Studienabbrecher/innen wider). Die Kammern sollten daher im Zentrum von Folgeprojekten stehen.
- Besonderer Erwähnung bedürfen diesbezüglich zum einen die **Handwerkskammern**, die im Modellprojekt Hessen ein besonders großes Kooperationsinteresse signalisierten. Letzteres hat nicht nur mit zunehmenden Fachkräftemangel im Handwerksbereich zu tun, sondern auch damit, dass in sehr vielen Handwerksbetrieben ein Generationswechsel ansteht und noch kein geeigneter Nachfolger gefunden werden konnte. Zum anderen sollten in Folgeprojekten auch Kontakte zu den (eher überregional tätigen) **Großkundenbetreuern der Arbeitsagentur** hergestellt werden, die im Modellprojekt Hessen ebenfalls um Einbindung in das Projekt gebeten hatten.

- Ein wichtiger Punkt, an dem auch die externe Moderation wenig ändern kann, ist die **Ressourcenfrage**. Die Hochschulberatungen haben mit steigenden Studierendenzahlen bei gleichbleibenden oder sogar sinkenden Beratungskapazitäten zu kämpfen. Vor diesem Hintergrund ist verständlich, dass die Bereitschaft, Ressourcen für zusätzliche Angebote für (potentielle) Studienabbrecher/innen zur Verfügung zu stellen, gering ist. Und wie so häufig spielt das persönliche Engagement einzelner Personen eine gewichtige Rolle. Bemerkenswert ist aber gleichzeitig, dass die Hochschulen den Partnern aus der Wirtschaft offen gegenüber stehen und es begrüßen, wenn sich diese Akteure stärker an der Hochschule engagieren und um die Zielgruppe der Studienabbrecher/innen bemühen.
- Im Rahmen sowohl des strategischen als auch der operativen Workshops wurden schließlich zwei Themenkomplexe angesprochen, deren Umsetzung etwas (zeit-)aufwändiger ist. Zum einen betrifft dies das Thema **Früherkennung** von (potentiellen) Studienabbrecher/innen bzw. die begleitende Erfassung und Auswertung von Studienleistungen, ein Thema, an dem nahezu alle der beteiligten Hochschulen Interesse angemeldet haben. Auch wenn die Kammern und Arbeitsagenturen hieran nicht beteiligt sind, ist das Thema zu komplex, um es nebenbei zu bearbeiten, da unter anderem komplexe Fragen des Datenschutzes und der EDV-bezogenen Voraussetzungen zu klären sind. Dieses Thema sollte in einer eigenen Arbeitsgruppe teilnehmender Hochschulen aufgegriffen und mit genügend zeitlichem Spielraum bedacht werden. Zum anderen ist das Thema **Anrechnung von Studienleistungen** zu nennen, das ebenfalls sehr komplex ist und die Zusammenarbeit von Hochschulen, Kammern und Landespolitik voraussetzt. Auch dieses Thema sollte in einer eigenen, landesweit ausgerichteten Arbeitsgruppe separat aufgegriffen werden.

9.2 Empfehlungen für das weitere Vorgehen

Auf der Basis der gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse können dem BMWi folgende Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden:

- Angesichts des erfolgreichen Starts der akteursübergreifenden Zusammenarbeit und angesichts der wichtigen Themen, die noch vertiefender Behandlung bedürfen, sollte das BMWi bei den im Land Hessen politisch Verantwortlichen darauf hinwirken, dass die Landespolitik die begonnenen Netzwerkaktivitäten weiterführt und ggf. durch eine wissenschaftliche Begleitung der (lokalen) Netzwerke ergänzt (diese wurde von den lokalen Netzwerken teilweise gewünscht). Auch was die Umsetzung zentraler Produkte wie Broschüren und Artikel betrifft, sollten die lokalen Netzwerke von der Landespolitik und der (lokalen) Wirtschaft entsprechend unterstützt werden. In diesem Zusammenhang sollte auch darauf geachtet werden, dass sich die lokalen Netzwer-

ke zugleich auch landesweit zusammenschließen, um weitere Synergiepotentiale ausschöpfen zu können.

- Aus bundesweiter Perspektive ist dem BMWi weiterhin zu empfehlen, das Modellprojekt auf Basis der gewonnenen Erfahrungen in modifizierter Form auf andere Bundesländer zu übertragen. Dabei sollten vor allem solche Bundesländer unterstützt werden, bei denen die Zielgruppe der (potentiellen) Studienabbrecher einen bedeutenden Umfang erreicht und bei denen eine hohe Kooperationsbereitschaft – auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit entsprechender Netzwerkaktivitäten – unterstellt werden kann.
- Angesichts knapper Ressourcen an den Hochschulen sollte bei zukünftigen Netzwerkprojekten ein Schwerpunkt auf die Einbindung der Wirtschaft gelegt und deren Engagement an bzw. mit den Hochschulen verstärkt werden. So wird empfohlen, neben den Kammern auch weitere Akteure aus dem Bereich der (lokalen) Wirtschaft wie Wirtschaftsförderungen und Unternehmensverbände einzubeziehen. Mit den wirtschaftsnahen Akteuren sollten auch Fragen und Möglichkeiten der Organisation und Finanzierung zusätzlicher Beratungs- und Vermittlungsbemühungen behandelt werden.

10 LITERATURVERZEICHNIS

Altrichter, Herbert, Brüsemeister, Thomas, Wissinger, Jochen (Hrsg.), 2007, Educational Governance, Handlungskoordination und Steuerung im Bildungswesen, Wiesbaden

Anger, Christina, Erdmann, Vera, Plünnecke, Axel, 2011, MINT-Trendreport 2011, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Köln

Anger, Christina/ Geis, Wido/ Plünnecke, Axel, 2012, MINT – Frühjahrsreport 2012, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Köln

Becker, Carsten, 2004, Innovationskooperation aus Sicht der Transaktionskostentheorie – Eine empirische Analyse zum Einsatz institutioneller Arrangements bei komplexen Innovationstransaktionen, in: Fritsch, Michael (Hrsg.), Marktdynamik und Innovation, Berlin

Erlei, Mathias, Leschke, Martin, Sauerland, Dirk, 2007, Neue Institutionenökonomik, Stuttgart

Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung (GIB), 2010, Berufliche Integration von Studienabbrechern vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs in Deutschland, im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin

Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung (GIB), 2012, Empiriegestütztes Monitoring zur Qualifizierungssituation in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisbericht zur Welle Herbst 2011, im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin

Heublein, U./ Schmelzer, R./ Sommer, D., 2008, Die Entwicklung der Studienabbruchquote an den deutschen Hochschulen. Ergebnisse einer Berechnung des Studienabbruchs auf der Basis des Absolventenjahrgangs 2006, Hochschul-Infomations-System GmbH (HIS), Hannover

Heublein, U./ Hutzsch, C./ Schreiber, J./ Sommer, D./ Besuch, G., 2010, Ursachen des Studienabbruchs in Bachelor- und in herkömmlichen Studiengängen, Hochschul-Infomations-System GmbH (HIS), Hannover

Heublein, U./ Richter, J./ Schmelzer, R./ Sommer, D. 2012, Die Entwicklung der Studienabbruchquote an den deutschen Hochschulen. Statistische Berechnungen auf der Basis des Absolventenjahrgangs 2010, Hochschul-Infomations-System GmbH (HIS), Hannover

IHK Arbeitsgemeinschaft Hessen (Hrsg.), 2009, Stellungnahme zum Gesetzentwurf der Landesregierung für das Hessische Hochschulgesetz und des Gesetzes zur Änderung des TUD-Gesetzes sowie weiterer Rechtsvorschriften. Lentz, R./ Kind, H., c/o IHK Darmstadt, URL: http://www.ihk-hes.de/pdf/hochschule_schule_forschung/091012_2_Stellungnahme_HHG_Stand_2_0091012.pdf (zuletzt abgerufen am 24.09.2012). Frankfurt am Main

IHK Arbeitsgemeinschaft Hessen (Hrsg.), 2010a, IHK Ausbildungsumfrage 2010 Hessen. URL: http://ihk-kassel.de/solva_docs/IHK_Ausbildungsumfrage_2010_Hessen.pdf (zuletzt abgerufen am 24.09.2012). Frankfurt am Main

IHK Arbeitsgemeinschaft Hessen (Hrsg.), 2010b, Wirtschaft stärken. Perspektiven bestimmen. Dialog führen. Wirtschaftspolitische Positionen der Hessischen Industrie- und Handelskammern. URL: http://www.darmstadt.ihk.de/linkableblob/1262968/6./data/Wirtschaftspolitische_Positionen_der_hessischen_IHKs-data.pdf;jsessionid=221DA6602FCCEC67F490CC06E31261C1.repl2 (zuletzt abgerufen am 24.09.2012). Frankfurt am Main

IHK Arbeitsgemeinschaft Hessen (Hrsg.), 2011, IHK Ausbildungsumfrage 2011 Hessen. URL: http://www.ihk-hessen.de/pdf/berufliche_bildung/Ausbildungsumfrage2011.pdf (zuletzt abgerufen am 24.09.2012). Frankfurt am Main

Kolodziej, Daniela, 2012, Fachkräftemangel in Deutschland. Statistiken, Studien und Strategien. Deutscher Bundestag, Wissenschaftliche Dienste. Berlin

Plünnecke, Axel, 2009, MINT-Meter. MINT-Lücke in Deutschland und Indikatoren im internationalen Vergleich, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Köln

Furubotn, Eirik G., Richter, Rudolf, 2007, Institutions and Economic Theory, The Contribution of the New Institutional Economics, Tübingen

Sydow, Jörg, 2002, Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden

Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH), 2011, Das Handwerk setzt Ausbildungs- und Qualifizierungsinitiativen gegen den Fachkräftemangel. Ausbildungspakt 2011: Zwischenbilanz der Aktivitäten des Handwerks. Berlin

ANHANG

Tabelle 3: Entwicklung der MINT-Lücke seit 2001, jeweils für den Monat April²⁹

Fachbereich	04/2001	04/2002	04/2003	04/2004	04/2005	04/2006	04/2007	04/2008	04/2009	04/2010	04/2011	04/2012
Ingenieure	53.136	37.330	22.680	18.528	21.850	40.798	64.535	64.844	35.959	30.600	58.400	88.600
Datenverarbeitungsfachleute	59.082	12.911	/	/	919	7.934	19.809	30.714	24.057	14.200	33.500	59.000
Mathematiker/Naturwissenschaftler	8.693	5.467	761	/	/	1.214	3.628	2.124	2.425	3.300	3.800	4.600
Techniker	16.240	10.608	4.634	2.444	4.104	12.880	32.154	32.242	14.145	7.400	26.200	38.300

²⁹ Die Daten basieren auf Berechnungen des IW auf Basis der Bundesagentur für Arbeit. Entnommen wurden sie der Webseite: <http://www.mintzukunftschaften.de/331.html> (zuletzt aufgerufen am 27.09.2012)