

***Forschungsprojekt  
„Fachübergreifende Kompetenzen  
als Erfolgsfaktoren für die berufspraktische  
Wirksamkeit“***

Kernergebnisse

[www.cas.dhbw.de](http://www.cas.dhbw.de)



## Inhaltsverzeichnis

■	Forschungsfragen & Anlass.....	3
■	Forschungsansatz & Methodik .....	4
■	In drei Schritten durch die Kernergebnisse .....	5
■	Ausgewählte Ergebnisse im Detail	
-	Die Bedeutung von Schlüsselkompetenzen im Berufsalltag .....	8
-	Relevante Schlüsselkompetenzen in der Praxis – Fokus Studierende/Alumni .....	9
-	Relevante Schlüsselkompetenzen in der Praxis – Fokus Duale Partner .....	10
-	Der Erwerb von Schlüsselkompetenzen .....	13
-	Die berufliche Entwicklung der DHBW CAS Alumni .....	14
-	Der Mehrwert des Studiums aus Sicht der Studierenden/Alumni .....	16
-	DHBW CAS Angebote: Bedeutung und Relevanz für die Berufspraxis .....	19
-	Empfehlungen zur Weiterentwicklung des DHBW CAS .....	25
■	Fazit & Ausblick .....	26

## Forschungsfragen & Anlass

- Welche Kompetenzen werden in den beruflichen Praxisfeldern benötigt – über Fachwissen und Fachkompetenz hinaus?
- Welche Rolle spielen diese fachübergreifenden Kompetenzen im beruflichen Alltag?
- Wie werden diese erfolgsrelevanten Kompetenzen im Studium gefördert und vermittelt?
- Welche Relevanz haben Angebote der Hochschulen (z.B. Lehrveranstaltungen/ Zusatzangebote etc.) für die Berufspraxis?
- Welche Spezifika weisen Absolvent\*innen dualer Hochschulstudiengänge relativ zu denen von Fachhochschulen und Universitäten im Hinblick auf ihr Kompetenzprofil/ihre berufliche Wirksamkeit aus?
- Die Studie befragt erstmals DHBW CAS Alumni insbesondere mit mehrjähriger Berufstätigkeit nach ihrem Masterabschluss.

## Forschungsansatz & Methodik

- Kooperationsprojekt DHBW CAS & Management Center Innsbruck
- 37 leitfadengestützte Experteninterviews online geführt (Zeitraum: Mai bis August 2021)
- Probandengruppe:
  - 18 Absolvent\*innen (11 Absolvent\*innen aus dem Bereich Technik, 7 Wirtschaft)
  - 5 Studierende (3 Studierende aus dem Bereich Technik, 2 Wirtschaft)
  - 11 Verantwortliche aus dem Bereich PE/Aus- und Weiterbildung
  - 3 Führungskräfte von Absolvent\*innen
- Mehrdimensionale Auswertung:
  - Qualitative Inhaltsanalyse mit Softwareunterstützung von MAXQDA
  - Team MCI: Ergänzende Auswertung mittels GABEK®

## Kernergebnisse Teil 1: Fokus betriebliche Praxis

- Fachübergreifende Kompetenzen spielen für die berufspraktische Wirksamkeit eine entscheidende Rolle und werden als ein Schlüssel zum Erfolg gesehen.
- Besonders relevant aus Sicht der Befragten sind:
  1. Beziehungs-, Netzwerk-, Kommunikations- und Kooperationskompetenz
  2. Selbstführung &-management
  3. Lernfähigkeit und Entwicklungsbereitschaft
- Diese Kompetenzen werden v.a. in der beruflichen Praxis erworben bzw. weiterentwickelt. Das Masterstudium am DHBW CAS verstärkt diese Lernprozesse.
- Die dualen Master-Absolvent\*innen erfahren eine hohe Wertschätzung und „offene Türen“ in ihrer beruflichen Laufbahn und entwickeln sich überdurchschnittlich beruflich weiter. Sie profitieren von einem „Erfahrungs- bzw. Karrierevorsprung“ gegenüber anderen Absolvent\*innen.

## Kernergebnisse Teil 2: Fokus DHBW CAS

- Alle Befragten bestätigen den Mehrwert des Studiums für die persönliche, fachliche und berufliche Entwicklung.
- Duale (Master-)Absolvent\*innen zeichnen sich insbesondere durch folgende Merkmale aus: sie sind pragmatische „Macher“ mit hoher Handlungskompetenz; ehrgeizig, engagiert und entwicklungsbereit sowie selbständig und selbstbewusst mit wirksamem Selbst- und Projektmanagement.
- Das duale Konzept bewährt sich: Alle Absolvent\*innen fühlen sich durch die Kombination von Praxiserfahrung und Studium sehr gut auf ihre aktuelle Berufstätigkeit vorbereitet.
- Die Seminare des Moduls „Fachübergreifende Kompetenzen“ und die fachlichen Veranstaltungen in Kombination mit kollegialem Erfahrungsaustausch und Reflexion leisten dazu einen wichtigen Beitrag. Kommiliton\*innen und Dozent\*innen spielen eine Schlüsselrolle.
- Modulvielfalt und -wahlfreiheit ist der zentrale USP des DHBW CAS.

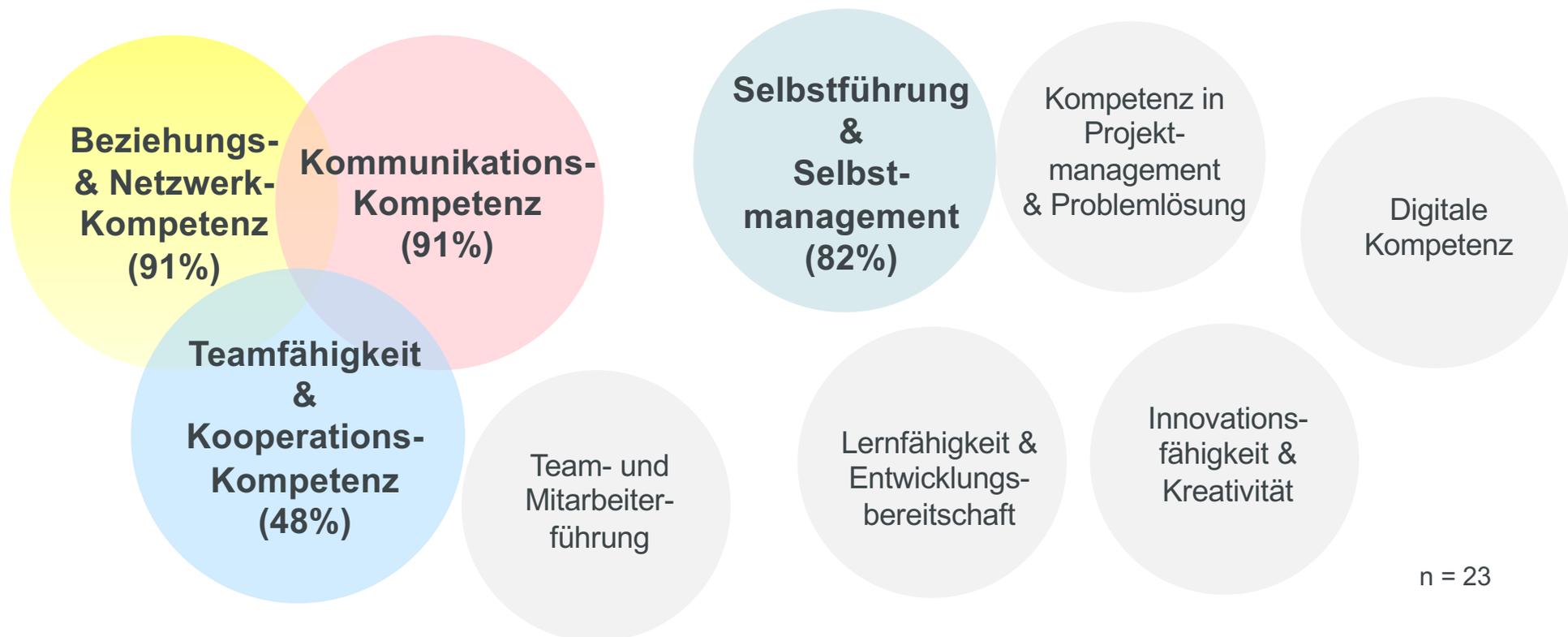
## Kernergebnisse Teil 3: Empfehlungen & Entwicklungsfelder

- Die Befragten formulieren verschiedene Empfehlungen zur Weiterentwicklung des DHBW CAS, die insbesondere drei Bereiche fokussieren:
  - Stärkung der Positionierung des DHBW CAS auf dem Markt der Mitbewerber und Ausbau von Marketingaktivitäten/Dialogangeboten
  - Die Gestaltung der Lehre im Sinne agiler, interdisziplinärer Lernsettings, die konsequent Kooperation, (kollegiales) Coaching und Kreativität fördern und die Verzahnung von fachlicher/überfachlicher Bildung ermöglichen
  - Die Weiterentwicklung, Schärfung und stärkere Integration des Bereichs „Fachübergreifende Kompetenzen“
  - Den Ausbau individueller Begleitung und Vernetzung sowie der Alumniarbeit
- Die Empfehlungen fokussieren vor allem darauf, vorhandene Stärken und Potenziale weiter auszubauen bzw. zu systematisieren.

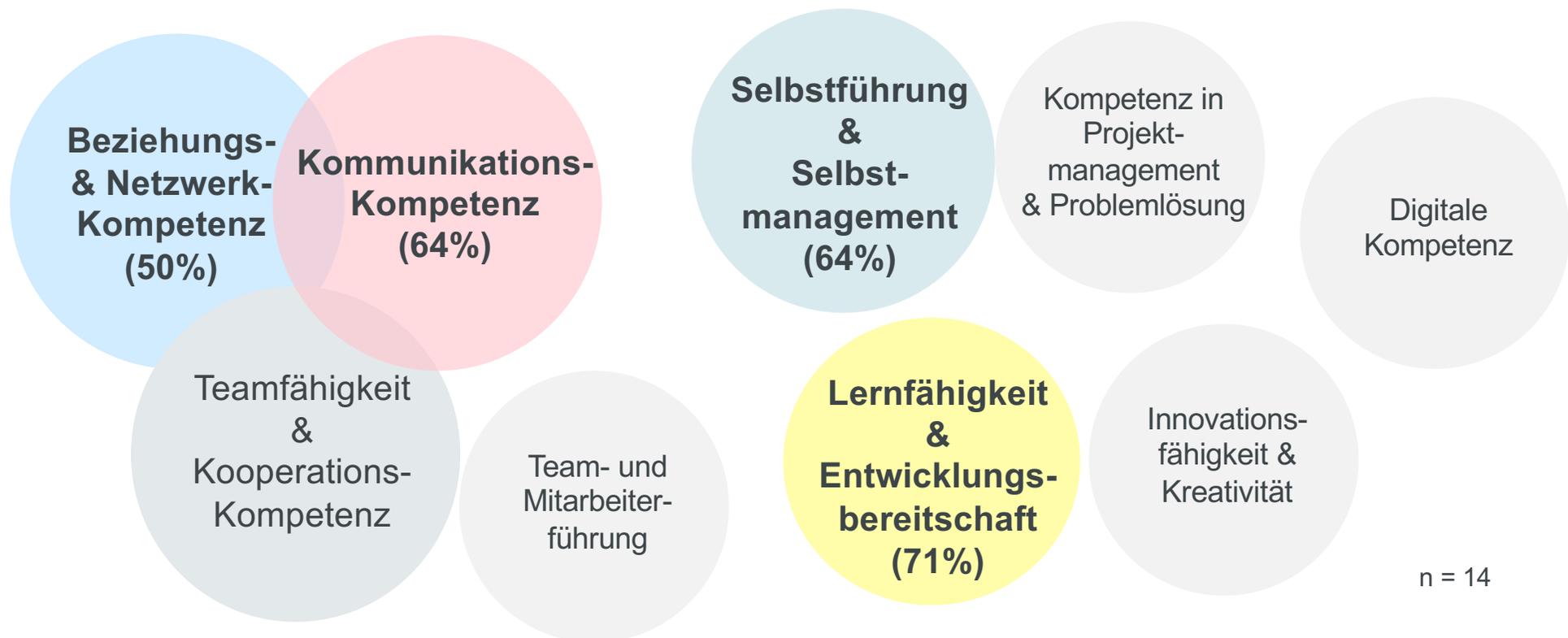
## Die Bedeutung von Schlüsselkompetenzen im Berufsalltag

- Schlüsselkompetenzen sind für alle Befragten ein zentraler Schlüssel für Erfolg & Wirksamkeit im Berufsalltag – die Relevanz im Vergleich zur Fachlichkeit wird unterschiedlich stark bewertet.
- Schlüsselkompetenzen haben eine „Scharnierfunktion“, damit Fachkompetenz wirken kann.
- Unklarheit über (zukünftig) geforderte (Fach-)Kompetenzprofile angesichts von Transformationsprozessen bzw. VUCA-Welt – umso mehr gewinnen Lernfähigkeit & Entwicklungsbereitschaft an Bedeutung.
- Die relevanten Schlüsselkompetenzen aus Sicht der Studierenden/Alumni bzw. der Dualen Partner unterscheiden sich leicht – siehe folgende Grafiken.

## Relevante Schlüsselkompetenzen in der Praxis – Studierende/Alumni



## Relevante Schlüsselkompetenzen in der Praxis – Duale Partner



## Fokus Kommunikations-, Netzwerk- & Beziehungskompetenz: „O-Ton“ von Studierenden/Alumni

- *„Empathie öffnet Türen!“*
- *„Nicht vergessen, dass wir alle Menschen sind!“*
- *„Es braucht die Fähigkeit des Beobachtens, Zuhörens, Aufmerksam seins!“*
- *„Versuchen, sich in die Perspektive des Anderen hineinzusetzen – nicht jedes Wort auf die Goldwaage legen!“*
- *„Sich aktiv ein Umfeld schaffen, wo man Hilfe bekommt“*
- *„Früh Fragen stellen & andere einbinden – nicht zu lange für sich alleine „wursteln““*
- *„In Vorleistung in Sachen Vertrauen gehen!“*
- *„Nah an Mann und Maschine sein!“*

## Fokus Lernfähigkeit & Entwicklungsbereitschaft: „O-Ton“ von Dualen Partnern

- *„Eigenverantwortung für das eigene Wissen zu übernehmen, motiviert und interessiert zu bleiben und das Wissen aktiv an andere weiterzugeben. Das ist aus unserer Sicht eine zentrale Kompetenz, die benötigt wird.“*
- *„Es war schon immer wichtig, nie zu glauben an einem Punkt angekommen zu sein, wo man ausgelernt hat (...) life long learning.“*
- *„Eine Haltung von Demut ist der Schlüssel [für lebenslanges Lernen].“*
- *„Wenn ich jemanden so einschätze, dass er lernfähig und lernwillig ist, dann traue ich ihm zu, innerhalb von einem Jahr die Themen, die für uns als Unternehmen wichtig sind, zu lernen.“*
- *„Wir brauchen Leute (...), die intrinsisch motiviert sind, die eine ganz große Neugierde und Lernbereitschaft mitbringen...“*

## Der Erwerb von Schlüsselkompetenzen

- Für über zwei Drittel der Befragten ist „Praxis die beste Schule“.
- Der Erwerb und die Weiterentwicklung von Schlüsselkompetenzen findet vor allem über **Erfahrungslernen (70%)** sowie **(peer) coaching & Erfahrungsaustausch (46%)** statt.
- Erfolgsfaktoren für Lernprozesse:
  - Menge und Vielfalt des Erfahrungsschatzes
  - „Pause-Taste“ – Raum für Reflexion
  - Innere Haltung: Offenheit, Mut und „aktiviert sein“ (Thema auf dem Radar haben)
  - Gute/schlechte Vorbilder bzw. best/worst practices („Erfahrungslernen aus zweiter Hand“)
  - Eine kollegiale Team- und Unternehmenskultur
- Das Masterstudium am DHBW CAS bietet einen effektiven Rahmen, um diese Lernprozesse bewusst zu gestalten und zu verstärken.

## Die berufliche Entwicklung der DHBW CAS-Absolvent\*innen (1)

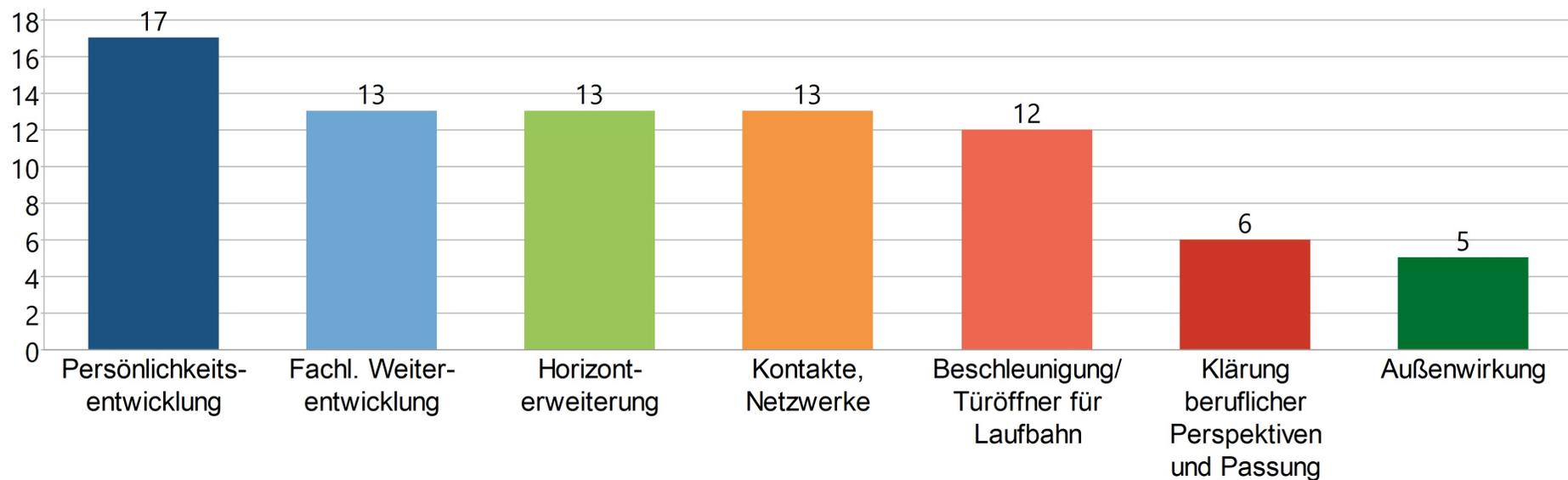
- 16 von 18 Absolvent\*innen haben sich seit Beginn des Masterstudiums beruflich weiterentwickelt, 15 Absolvent\*innen haben ihre Position verändert.
- Berufliche Entwicklung findet statt in Form von
  - Job enrichment – Erweiterung des Aufgabengebietes/Verantwortungsbereiches
  - Wechsel des Fachbereich/der Abteilung
  - Übernahme einer Projektleiterrolle
  - Übernahme oder Erweiterung von Führungsverantwortung bzw. die Vorbereitung für eine Führungslaufbahn
- Die Absolvent\*innen erleben durchgängig hohe Wertschätzung und “offene Türen“ bzw. sogar einen „Karrierevorsprung“ im Rahmen ihres dualen Bildungswegs
- Zwei kritische Anmerkungen seitens der Absolvent\*innen: fehlende fachliche Vertiefung bzw. fehlender unmittelbarer “Karriere-Benefit“

## Die berufliche Entwicklung der DHBW CAS-Absolvent\*innen (2)

- Die Dualen Partner schätzen durchgängig den dualen Bildungs- und Entwicklungsweg, insbesondere wegen Praxisbezug, Vernetzung und “cultural fit“
- Der duale Bildungsweg befähigt für alle Positionen/Bereiche mit Ausnahme von Grundlagenforschung bzw. Positionen, die spezifisches, vertieftes Fachwissen erfordern. Ansonsten gilt laut Befragten: „*Alles ist möglich!*“
- Die Dualen Partner sehen besondere „Entwicklungschancen“ und Geschwindigkeitsvorteile im dualen Modell, z.T. auch eine besondere Befähigung für Führungsaufgaben
- Einzelne kritische Einschätzungen bzgl. Passungsfragen:
  - Duale Studierende sind früh „Teil des Systems“ – ggf. mangelnde Reflexion über den passenden Platz im Unternehmen
  - Fehlender Einblick in andere Unternehmen/Unternehmenskulturen, können nicht „*mal rechts hüpfen, mal links hüpfen*“, um Passungsfragen besser zu klären

## Das Studium am DHBW CAS lohnt sich aus Sicht von Studierenden/Absolvent\*innen mit Blick auf ...

**Mehrwert des CAS-Studiums (n=23)**



## Der Mehrwert des DHBW CAS-Studiums – Zitate Absolvent\*innen

*„Ich glaube, der theoretische Mehrwert im Masterstudium ist für mich gar nicht so hoch, sondern eher die persönliche Weiterentwicklung.“*

*„Also, eine Jobvision, Karriereplanung (...) das kam eigentlich durch das Masterstudium.“*

*„Ich glaube, ich bin einfach ruhiger geworden. (...) Und ich habe mich vor allem dahingehend verändert, dass ich (...) mir mehr Zeit nehme, um nachzudenken über das Wie.“*

*„Man kriegt einen weiteren Horizont. Also, es ist dann auch so, dass man anders durch die eigene Firma läuft.“*

*„Also für mich hat es damals den Weg geebnet (...) Und ich würde sagen, mit Sicherheit hat mich dort mein Chef-Chef mehr gesehen. (...) So ein dualer Master macht natürlich sichtbarer.“*

*„Dadurch, dass viele Großunternehmen vertreten sind und mit der DHBW kooperieren, haben sich richtig gute, gute Freundschaften entwickelt und ein richtig gutes Netzwerk.“*

## Der Mehrwert des DHBW CAS-Studiums – Zitate Duale Partner

*„Wegen des Praxisbezugs finde ich diese dualen Studiengänge sehr gut (...) Und für mich zählt gar nicht so genau die Studienrichtung oder die Vertiefungsrichtung (...) Grundsätzlich geht es mehr um Fähigkeiten, die wir dann erlernen, dass man Projekte und Aufgaben strukturieren kann (...) Dass man sich in Probleme einarbeiten kann und dass man eine gute Basis hat.“*

*„Das ist einfach noch einmal eine persönliche Weiterentwicklung, die nochmal eine Nummer besser ist, die eine Liga drüber spielt: Kommunikation, Auftreten, Selbstbewusstsein.“*

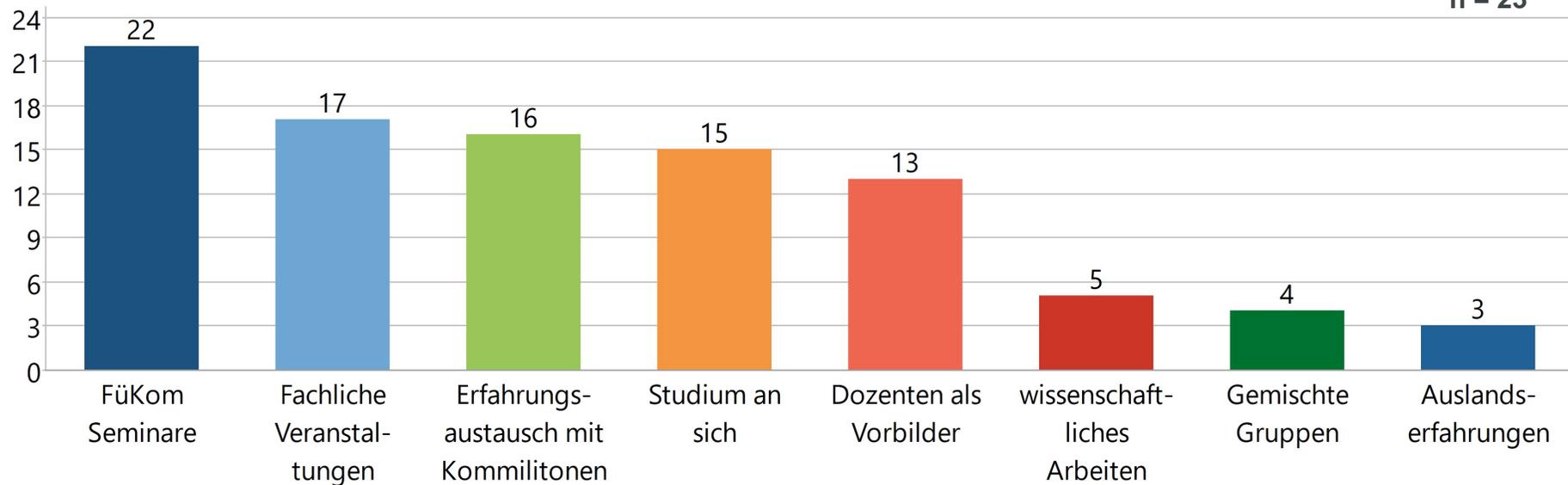
*„Zwei Jahre Master neben dem Beruf, das sind einige Jahre Lebenserfahrung, und zwar meines Erachtens mehr als zwei. Das könnte man fast mit einer Potenz versehen.“*

*„Wer sowas durchläuft, hat aus meiner Sicht deutlich bessere Entwicklungschancen.“*

## DHBW CAS-Angebote: Bedeutung für die Berufspraxis & Erfolgsfaktoren

### Welche CAS-Angebote haben Sie am besten auf die Berufspraxis vorbereitet?

n = 23



## DHBW Angebote – Bedeutung & Bewertung im „O-Ton“ der Studierenden/Alumni

*„Die Seminare der fachübergreifenden Kompetenzen fand ich jedes Mal bereichernd und super. Ich bin persönlich gestärkt rausgegangen (...) und das war sehr, sehr selbstbewusstseinsfördernd. Im Sinne von: ich weiß wer ich bin. Ich weiß, wo ich hin will. Und ich weiß um meine Schwächen. Aber ich weiß noch mehr um meine Stärken nach dem Seminar.“*

*„Diese Mischung: nochmal die Theorie bekommen, das in der Praxis erleben, der Austausch mit den anderen Kommilitonen.“*

*„Am besten würde ich diese Komponente der Selbstreflexion bewerten, die eben Teil des Studiums im CAS war. (...) Was man vielleicht so im beruflichen Alltag, oder generell im Alltag, nicht so machen würde.“*

## Die Bedeutung des Moduls „Fachübergreifende Kompetenzen (FüKom)“

- Über 90% der befragten Studierenden und Alumni bescheinigen den FüKom-Seminaren einen hohen Nutzen und Praxisrelevanz.
- Die konkreten positiven Wirkungen sind so vielfältig wie das Themenspektrum der FüKom.
- Die Wirkungen unterscheiden sich in ihrer Intensität und reichen vom positiven Impuls zum tief prägenden „Wendepunkt“ in der persönlichen/beruflichen Entwicklung.
- Die FüKom Seminare sensibilisieren für Themen, schärfen das „Radar“, fördern die Selbstreflexion, entwickeln Schlüsselkompetenzen und steigern die Handlungskompetenz.
- Das FüKom-Modul bietet häufig einen „*positiven Überraschungseffekt*“.
- Einzelne negative Aussagen: Stichwort „Stuhlkreis“; Seminare nur als Impulsgeber; kein Bedarf an FüKom-Angeboten, da unternehmensinterne Angebote ausreichen

## Die Bedeutung der fachlichen Veranstaltungen

- Knapp 75% der befragten Studierenden und Alumni bescheinigen den fachlichen Veranstaltungen eine hohe Relevanz.
- Die zielgerichtete Vertiefung und Verbreiterung des fachlichen/betriebsspezifischen Wissens findet durch die passgenaue Modulwahl statt.
- Praxisbezug sowie Dialog, Diskussion und Teamarbeit werden geschätzt.
- Die Theorie-Praxis-Verzahnung ermöglicht „*Klick-Momente*“.
- Dem Fachinput wird ein unterschiedlich hoher Stellenwert beigemessen: Fokus auf Fachinput vs. Lernen durch Erfahrungsaustausch, Fallbeispiele und Gruppenarbeit.
- Die Projekt- und Masterarbeit wird als Chance erlebt, „sein Thema“ zu finden/sich zu positionieren.
- **Erfolgsfaktoren:** Modulwahl – Qualität des Dozenten – Lern-Setting – Verknüpfung mit persönlichem Erfahrungsschatz/Praxisbezug

## Die Bedeutung des Erfahrungsaustausches

- Das Masterstudium bietet den „*Blick über den Tellerrand*“, Horizonterweiterung und Netzwerkbildung durch Kontakte mit berufserfahrenen „*Persönlichkeiten*“ aus unterschiedlichen Fachbereichen, Unternehmen und Branchen.
- Der (Informelle) Austausch und Exkursionen ermöglichen Einblicke in worst/best practices, Kulturen und Karrierewege anderer Unternehmen.
- Wechselnde Gruppen, Gruppenarbeiten, FÜKom-Seminare, die Auftaktveranstaltung im Kloster oder Pausengespräche fördern das Kennenlernen, den Erfahrungsaustausch und die Netzwerkbildung.
- **Erfolgsfaktoren** für den gehaltvollen Austausch:  
Anlässe/Formate – Qualität und “Niveau“ des Austausches durch Berufserfahrung –  
Haltung von Offenheit & Ehrlichkeit

## Die Schlüsselrolle der Dozent\*innen

- Dozent\*innen werden als prägende Vorbilder erlebt, insbesondere, wenn sie folgende Merkmale erfüllen:
  - Bringen Expertise und Erfahrungsschatz aus der Praxis mit
  - „Verkörpern“ ihr Fachgebiet, vermitteln grundlegende, systemische Denkweisen
  - Lehren ihr Thema aus Überzeugung oder Leidenschaft
  - Verstehen sich als Trainer/Coaches/Facilitatoren, nicht nur als Fachexperte/Wissensvermittler
  - Zeigen sich authentisch als „ganze Person“, nehmen eine „Mentorenrolle“ ein

*„Diejenigen Dozenten waren die Besten, die es (...) als Herzensangelegenheit nebenberuflich gemacht haben.“ (Absolvent\*in)*

*„Ich glaube, es liegt schon viel am Mensch an sich. Einfach wenn man jemanden in so einer gewissen Vorbildrolle hat (...) Und was hilft ist halt, wenn jemand authentisch von Beispielen berichten kann.“ (Absolvent\*in)*

## Empfehlungen zur Weiterentwicklung des DHBW CAS – „Top 5“

### Seitens der Studierenden/Absolvent\*innen:

- FÜKom-Angebot beibehalten/ausbauen
- Vernetzung & Austausch weiter fördern (im Studium & in der Alumniarbeit)
- Modulvielfalt/Wahlfreiheit beibehalten
- Berufserfahrung als Voraussetzung für angehende Studierende beibehalten
- Anforderungen an Dozent\*innen als „ExpertenPlus“

### Seitens der Dualen Partner:

- Etablierung modularer, agiler & flexibler Bildungsangebote
- Kollegiales, kreatives & interdisziplinäres Lernen fördern
- Persönliche Betreuung & FÜKom stärken
- Präsenzlehre beibehalten & Ausbau digitaler Lernplattformen
- Positionierung, Marketing & Dialog zu den dualen Partnern ausbauen

## Fazit & Ausblick

- Die Studie gibt wichtige Hinweise auf den Beitrag des dualen Masterstudiums am DHBW CAS und des Moduls der Fachübergreifenden Kompetenzen für die persönliche, fachliche und berufliche Entwicklung der Studierenden/Alumni. Sie gibt erste Hinweise auf den beruflichen Verbleib der DHBW CAS Alumni.
- Die Studienergebnisse dienen insbesondere der Evaluation und weiteren Ausgestaltung der DHBW CAS Angebote, dem internen Dialog und der strategischen Weiterentwicklung des DHBW CAS als lernender Organisation. Darüber hinaus fließen die Studienergebnisse in den Dialog mit den verschiedenen Stakeholdergruppen des DHBW CAS ein.
- Die vorliegende Befragung hat den Charakter einer „Nullstandsmessung“. Zukünftig sollen qualitative Befragungen von Studierenden, Alumni und Dualen Partnern verstetigt werden.
- Zielgruppen für weitere Befragungen sind insbesondere Noch-Nicht-Kunden des DHBW CAS sowie Nicht-Mehr-Kunden.

*Erfolg studieren.  
Beruf integrieren.*

DER DUALE MASTER

[www.cas.dhbw.de](http://www.cas.dhbw.de)

