

# Beschäftigungsfähigkeit von Universitätsabsolventen – Anforderungen und Kompetenzen aus Unternehmenssicht

Anne-Marie Lödermann, Katharina Scharrer

---

Mit dem Ziel, der verstärkt um sich greifenden Unsicherheit von Studierenden und Absolventen zu begegnen, was auf dem Arbeitsmarkt konkret von ihnen verlangt wird, wurde im Rahmen des ESF-Projekts UniMento an der Universität Augsburg eine Studie zur regionalen Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit von Universitätsabsolventen durchgeführt. Sie hat das Ziel, deutlich zu machen, welches Bild die Unternehmen von Universitätsabsolventen und -absolventinnen haben, welche Anforderungen sie an Bewerber und Bewerberinnen stellen und in wie weit sie diesen Erwartungen entsprechen. Es zeigt sich deutlich, dass die Unternehmen insbesondere berufsbezogene Einstellungen wie Offenheit und Lernbereitschaft, aber auch die fachlichen Kompetenzen von Universitätsabsolventen positiv wahrnehmen und wertschätzen. Bedeutsam ist der Befund, dass bei der Auswahl von Bewerbern vor allem Wert auf personale Kompetenzen und Einstellungen wie Initiative, Belastbarkeit, aber auch auf kommunikatives und kooperatives Verhalten gelegt wird. Auch Defizite und Schwachpunkte der Absolventen und Absolventinnen konnten identifiziert werden – allen voran fehlende Praxisorientierung und soziale Kompetenzen.

---

## 1 Einleitung

Innovationsfähigkeit und damit die Wettbewerbsstärke eines Unternehmens hängen stark von der Sicherung des unternehmenseigenen Humankapitals ab. Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit steht daher in enger Wechselwirkung mit dem Wissen, den fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten sowie Einstellungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens. Statt einer einheitlichen Berufskarriere in einem Unternehmen kommt jetzt und in Zukunft der Begriff der Patchwork-Biographie mehr und mehr zum Tragen. Dies hat die Konsequenz, dass die berufliche Karriere vom Einzelnen, aber auch von den Unternehmen geplant und gestaltet werden muss (vgl. *Fischer 2006*). Arbeitgeber stellen in Zeiten von Globalisierung, Innovationsdruck und einer geringen Halbwertszeit des Wissens an Hochschulabsolventen als angehende Fach- und Führungskräfte neue Anforderungen. Akademiker benötigen somit berufsrelevante Kompetenzen und Einstellungen wie Eigenverantwortung, Initiative, Kommunikationsfähigkeit und Leistungsorientierung (vgl. *Staufenbiel Jobtrends-Studie 2009, Pankow 2008*) sowie die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, um erfolgreich in den Arbeitsmarkt einsteigen und dort bei sich wandelnden beruflichen Anforderun-

gen bestehen zu können. Eine Aufgabe der Hochschulen ist in diesem Zusammenhang die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit (Employability) durch das zweistufige Studiensystem Bachelor und Master. Im Positionspapier der Kultusministerkonferenz zum Thema „Hochschule und Gesellschaft“ aus dem Jahr 2002 wird gefordert: „Bis 2010 soll der Europäische Hochschulraum errichtet sein. Ziel sind gestufte Studiensysteme, eine höhere Mobilität, gegenseitige Anerkennung der Qualitätssicherung sowie eine internationale Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen“ (KMK 2002). Von Seiten der Wirtschaft werden Berufsrelevanz im Sinne einer stärkeren Outputorientierung und eine kürzere Regelstudienzeit als Vorteile betrachtet. Durch die genannten Prozesse entstehen erweiterte und auch unscharfe Erwartungen der Arbeitgeber an angehende Hochschulabsolventen, die bei Studierenden und Absolventen zu Orientierungsproblemen, Unsicherheit und Zukunftsängsten führen können.

Im Rahmen eines Projekts, das vom Europäischen Sozialfonds (ESF) und der Universität Augsburg finanziert wurde, ist eine Untersuchung zum Thema „Regionale Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit von Universitätsabsolventen“ durchgeführt worden. Hintergrund ist der Förderschwerpunkt des Europäischen Sozialfonds (ESF), der im Zeitraum 2007 bis 2013 auf dem Thema „Regionale Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit“ liegt. In zwei Teilstudien wird das Thema Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit von Universitätsabsolventen näher beleuchtet: Zunächst fand im Sommer 2009 eine schriftliche Befragung von Augsburger Unternehmen in Kooperation mit der IHK Schwaben und dem Career Service der Universität Augsburg statt. Ziel dieser Teilstudie war es, die Kompetenzanforderungen regionaler Arbeitgeber an Berufseinsteiger transparent zu machen, deren Sichtweise auf das Kompetenzprofil von Universitätsabsolventen zu erfassen, aber auch nähere Informationen über die Beschäftigungsmöglichkeiten in der Region Augsburg zur Verfügung zu stellen. Komplementär zur Unternehmensbefragung wurde im Juli 2010 eine Online-Befragung von Bachelor- und Masterstudierenden der Universität Augsburg durchgeführt. Diese will Aufschluss über den Kompetenzerwerb, genauer gesagt über die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit im Studium geben, aber auch ans Licht bringen, was Studierende selbst tun, um sich auf das Arbeitsleben vorzubereiten und welche beruflichen Ziele sowie Erwartungen sie an zukünftige Arbeitgeber haben.

In diesem Beitrag werden die Ergebnisse der Unternehmensbefragung dargestellt, die eine Aussage darüber ermöglichen, welche Anforderungen der regionale Arbeitsmarkt Schwaben an seine Bewerber und Bewerberinnen hat und welches Bild die Unternehmen von Universitätsabsolventen haben. Daraus lässt sich schlussfolgern, welche Kompetenzen gegebenenfalls verstärkt im Rahmen des Studiums an der Universität ausgebildet werden sollten, um den Berufseinstieg und die berufliche Beschäftigung möglichst erfolgreich zu gestalten. Relevant sind die Ergebnisse nicht nur für Studierende, die erfahren, welche beschäftigungsrelevanten Kompetenzen der

regionale Arbeitsmarkt einfordert, sondern auch für Hochschulen, denen Stärken und Schwächen des Universitätsstudiums aufgezeigt werden.

## **2 Aktueller Forschungsstand und theoretischer Hintergrund**

### **2.1 Studien zu Anforderungen des Arbeitsmarkts**

Über welche Fähigkeiten, Eigenschaften und Haltungen sollten Hochschulabsolventen verfügen, um eine Stelle zu erhalten, auf der er oder sie sich erfolgreich bewähren kann? Studien zu dieser Frage sind Mangelware und finden sich nur vereinzelt. An dieser Stelle werden aufgrund der Vergleichbarkeit im Hinblick auf die Zielgruppe der Befragten und das Erkenntnisinteresse die Arbeitgeberbefragungen des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) (*Pankow 2008*), des Staufenbiel-Instituts (*Staufenbiel Jobtrends-Studie 2009*) sowie die Ergebnisberichte von *Sperling (2008)* und *Matthies (2006)* berücksichtigt.

Die DIHK-Befragung kommt zu dem Ergebnis, dass für 71 Prozent der Arbeitgeber Teamfähigkeit das wichtigste Rekrutierungskriterium ist. Auf den folgenden Plätzen rangieren „selbständiges Arbeiten“ (63 Prozent), „Einsatzbereitschaft“ (60 Prozent), „Kommunikationsfähigkeit“ (59 Prozent) und erst an fünfter Stelle das Fachwissen mit 52 Prozent (*vgl. Pankow 2008*). Weiterhin eruierte die DIHK-Studie Gründe für die Ablehnung von Bewerbern und Bewerberinnen: Am häufigsten wurden unpassende oder fehlende fachliche Qualifikationen (40 Prozent der Unternehmen), überzogene Gehaltsvorstellungen (30 Prozent), mangelnde praktische Erfahrungen (24 Prozent) sowie unzureichende personale Kompetenzen (20 Prozent) und soziale Kompetenzen (13 Prozent) genannt. 38 Prozent der von der DIHK befragten Unternehmen trennten sich von Hochschulabsolventen bereits in der Probezeit aufgrund mangelnder Umsetzungsfähigkeit des theoretischen Wissens in die Praxis und defizitärem Sozialverhalten bzw. mangelnder Integrationsfähigkeit (*vgl. Pankow 2008*).

Laut der Staufenbiel Jobtrends-Studie achten die Arbeitgeber bei der Neueinstellung am meisten auf Eigeninitiative (91 Prozent), Kommunikationsfähigkeit (90 Prozent) und Teamfähigkeit (90 Prozent). Weitere Fähigkeiten wie Analysefähigkeit und Belastbarkeit, Leistungsorientierung oder das Persönlichkeitsbild bzw. Auftreten sind darüber hinaus etwa für 8 von 10 Unternehmen ebenfalls unverzichtbar (*vgl. Staufenbiel Jobtrends-Studie 2009*).

Die Unternehmensbefragung von Mitgliedern der Industrie- und Handelskammer im Raum Köln durch *Matthies (2006)* machte deutlich, dass bei gleicher fachlicher Eignung die Schlüsselkompetenzen ausschlaggebend für die Entscheidung für oder gegen einen Bewerber sind. In diesem Zusammenhang stimmten 65 Prozent der Aussage zu, dass die Bedeutung von personalen und sozialen Kompetenzen für ihr Unternehmen

in den letzten Jahren gestiegen ist, nicht zuletzt weil „Mitarbeiter, die über Schlüsselkompetenzen verfügen, die Wettbewerbsfähigkeit [von] Unternehmen sichern“ (ebd., S. 5). *Sperling (2008)* konnte in seiner Studie über berufsfeldorientierte Kompetenzen ebenfalls die herausragende Bedeutung von sozialen und personalen Kompetenzen bestätigen. Er kommt zu dem Resümee: „Immer wichtiger wird es, dass die Bewerber(inn)en das Fachwissen nicht nur mitbringen, sondern auch in der Lage sind, kompetent mit ihm umzugehen“ (ebd., S. 25). Bei der Frage an die Unternehmen, was ihrer Meinung nach das Studium vermitteln sollte, rangieren auf den ersten drei Plätzen der Wunsch nach Praxisorientierung, die Vermittlung von Fachwissen sowie Schlüsselkompetenzen (hier insbesondere soziale und kommunikative Fähigkeiten).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in allen Studien neben fachlichen Kompetenzen insbesondere personale und soziale Kompetenzen zu den wichtigsten Auswahl- und Einstellungskriterien für Hochschulabsolventen zählen, trotz unterschiedlicher Wirtschaftszweige und Befragungszeitpunkte (vgl. *Teichler 2007, Schmid/Hafner 2008*). Die genannten Studien haben somit einen wichtigen Beitrag für mehr Transparenz hinsichtlich der Erwartungen der Arbeitgeber an Hochschulabsolventen geleistet. Dennoch gibt es bei den bisherigen Unternehmensbefragungen Defizite und offene Fragen, welche die Augsburgsburger Studie aufgreift und beantwortet.

Die meisten Befragungen beziehen sich mehrheitlich auf Schlüsselkompetenzen, die im Berufsleben benötigt werden. Der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit wurde in diesem Kontext bisher außer Acht gelassen. Die Augsburgsburger Studie geht einen Schritt weiter als bisherige Arbeitgeberstudien und integriert das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit in die Befragung, das neben Kompetenzen einen Schwerpunkt auf berufsbezogene Einstellungen legt. Hauptziel der oben aufgeführten Unternehmensbefragungen (vgl. *Sperling 2008, Matthies 2006, Pankow 2008, Staufenbiel Jobtrends-Studie 2009*) ist die Erfassung der Arbeitgebererwartungen an Hochschulabsolventen. Die Augsburgsburger Unternehmensbefragung erfasst neben diesen Erwartungen – dem Soll-Zustand – auch den Ist-Zustand in Form einer Bewertung des Employability-Profiles von Universitätsabsolventen aus Sicht der Unternehmen, wodurch sichtbar wird, inwieweit Universitätsabsolventen diese geforderten Kompetenzen bereits mitbringen. Daneben ermittelt die DIHK-Studie Schwächen und Probleme bei der Stellenbesetzung oder der Nicht-Besetzung. Durch die Augsburgsburger Studie werden mit diesem Kompetenzprofil und der offenen Stärken-Schwächen-Abfrage konkretere sowie breitere Informationen für die Entwicklung von berufsrelevanten Kompetenzen geliefert.

Ein Spezifikum der Augsburgsburger Studie ist zudem die branchenübergreifende Befragung von Unternehmen im Wirtschaftsraum Schwaben. Unterschiede bezüglich der Branchen oder Unternehmensgrößen können beispielsweise bei der DIHK-Studie aufgrund der Beschränkung auf bestimmte Wirtschaftszweige nicht herausgestellt werden.

Dieses Defizit greift diese Unternehmensbefragung auf und befragt branchenübergreifend Arbeitgeber in der Region Schwaben, wobei der Großteil der rückgesandten Fragebögen von Unternehmen aus den Wirtschaftsbranchen Dienstleistung und Handel stammte.

Ähnlich wie *Sperling (2008)*, der seine Befragung bewusst auf Bachelorstudierende bezieht, konzentrierte sich die Augsburger Befragung auf Universitätsabsolventen. Da an Fachhochschulen und Berufsakademien seit jeher ein höherer praktischer Bezug als an Universitäten besteht und dem Universitätsstudium oft die hohe Theorielastigkeit vorgeworfen wird, ist die Frage zu klären, wie gerade Absolventen aus den Reihen der Universität von den Arbeitgebern wahrgenommen und bewertet werden. Daher konzentriert sich die Augsburger Studie auf Universitätsabsolventen und behandelt unter anderem folgende Fragestellungen: Inwieweit bereitet ein Universitätsstudium auf das Berufsleben vor? Welche Anforderungen haben Geschäftsführer und Personalverantwortliche an Universitätsabsolventen? Welche Qualitäten und Defizite werden bei Universitätsabsolventen wahrgenommen?

## 2.2 Begriffsklärung und theoretisches Konzept der Studie

Die Vermittlung und Förderung berufsrelevanter Kompetenzen für Hochschulabsolventen wurde im Zuge der Bologna-Reform als fester Bestandteil des Bachelorstudiums in die Curricula integriert. Die Bachelorstudiengänge sind der erste berufsqualifizierende Hochschulabschluss, der das Ziel verfolgt „Handlungsfähigkeit in zukünftigen beruflichen Situationen bei den Studierenden zu entwickeln“ (*Gerholz/Sloane 2008*, S.1) und damit Studierende zu befähigen, nach Studienende eine Beschäftigung aufzunehmen. Um den Employability-Begriff gab und gibt es rege Diskussionen (vgl. hierzu z. B. *Teichler 2008*). *Rump/Eilers (2005, S. 4)* definieren Employability als „Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten“. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die Kompetenzdimensionen in Anlehnung an *Erpenbeck/Heyse (1999)* und *Honolka/Härtel (2003)* in *Nünning 2008* definiert. Unter Kompetenzen verstehen *Erpenbeck/Heyse (1999)* Selbstorganisationsdispositionen, d. h. Fähigkeiten, die Menschen selbstorganisiert aufgrund von Erfahrung, Können und Wissen einsetzen, um ein Handlungsziel zu erreichen. Charakteristisch ist dabei die Subjektzentrierung. Auch *Schindler (2004, S. 23)* betont im Zusammenhang mit der Employability die „Eigenverantwortlichkeit der Arbeitnehmer“ und schreibt dem Konzept sogar eine „gesellschaftspolitische Funktion“ zu. Von besonderer Relevanz für die Beschäftigungsfähigkeit ist vor diesem Hintergrund eine positive Einstellung zur Arbeit, die sich speziell in einer hohen Lern- und Veränderungsbereitschaft, Flexibilität und Mobilität sowie Offenheit und Leistungsorientierung zeigt.

Der Unternehmensbefragung in der Augsburger Studie wurde ein empirisch fundiertes Employability-Konzept zugrunde gelegt, das sich an den Überlegungen von *Rump/Eilers (2005, S. 25)* und *Brümmer/Szogas (2006, S. 151)* sowie den Kompetenzdefinitionen von *Erpenbeck/Heyse (1999)* orientiert und drei Dimensionen umfasst.

**Tabelle 1:** Dimensionen der Employability

<p><b>Positive Einstellung zur Arbeit und persönliche Merkmale</b> (Lernbereitschaft, Flexibilität und Mobilität, Reflexivität, Eigenverantwortung, Offenheit, Leistungsorientierung, Initiative)</p>
<p><b>Schlüsselkompetenzen</b> (soziale und personale Kompetenzen, Methoden- und Medienkompetenz)</p>
<p><b>Fachkompetenz</b> (theoretisches, fachliches und Allgemeinwissen sowie fachliche Fähigkeiten)</p>

### 3 Fragestellung und Forschungsdesign der Augsburger Studie

Auf Basis dieses Konzepts wurde ein Fragebogen als Erhebungsinstrument entwickelt<sup>1</sup>. Aufbauend auf den konzeptionellen Überlegungen von *Pankow (2008)*, *Staufenbiel Jobtrends-Studie (2009)*, *Sperling (2008)* und *Matthies (2006)* wurden folgende Hypothesen formuliert, die durch die Befragung der Unternehmen überprüft werden sollten:

- *H<sup>1</sup>: Personale und soziale Kompetenzen sind bei der Personalauswahl wichtiger als fachliche Kompetenzen.*
- *H<sup>2</sup>: Die größten Stärken von Universitätsabsolventen werden im Bereich Fach- und Methodenkompetenz gesehen.*
- *H<sup>3</sup>: Der fehlende Praxisbezug wird als größte Schwäche von Universitätsabsolventen betrachtet.*

Im Rahmen der Augsburger Studie wurden im Juni/Juli 2009 insgesamt 1789 Unternehmen aller Branchen im Raum Augsburg/Schwaben angeschrieben und Geschäftsführer bzw. Personalverantwortliche um die schriftliche Beantwortung eines standardisierten fünfseitigen Fragebogens mit insgesamt 14 Fragen gebeten. Es handelt sich bei der Stichprobe überwiegend um Mitglieder der IHK Schwaben (1556 Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen), wobei eine Selektion nach Unternehmensgröße erfolgte<sup>2</sup>. Um auch Unternehmen anderer Branchen zu befragen, wurden daneben 233 soziale, kulturelle und öffentliche Einrichtungen im Stadt- und Landkreis Augsburg miteinbezogen. Hierzu wurden öffentlich zugängliche Quellen (unter anderem Telefonbuch, Internet) genutzt. Die Auswertung der Daten erfolgte durch das Projekt-

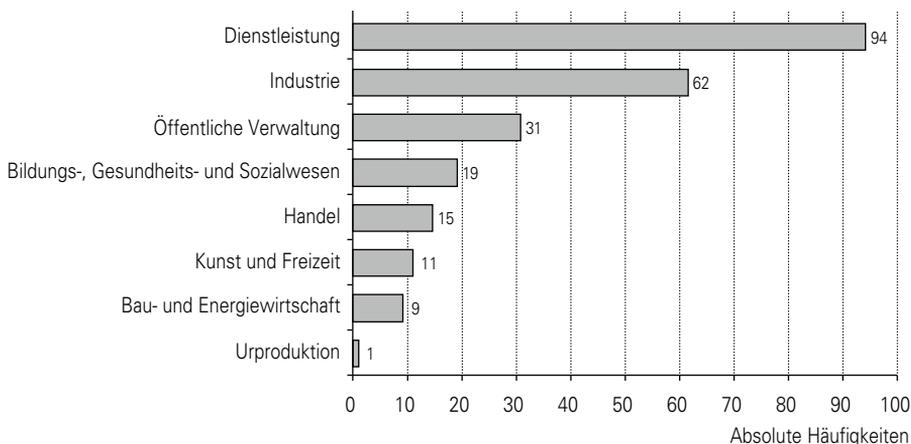
<sup>1</sup> Der Fragebogen ist unter [www.uni-augsburg.de/unimento/studie](http://www.uni-augsburg.de/unimento/studie) einzusehen.

<sup>2</sup> Die geklumpte Stichprobe beinhaltet: Unternehmensbezogene Dienstleistungen: > 20 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen; Industrie, Bau- und Energiewirtschaft, Handel: > 50 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen; ; Spedition: > 100; nicht enthalten: Gastgewerbe und Hotellerie

team der Universität Augsburg. Neben deskriptiv-statistischen Verfahren wurden die offenen Angaben zu den wahrgenommenen Stärken und Schwächen quantitativ-inhaltsanalytisch ausgewertet. Teilweise war ein Gruppenvergleich in Hinblick auf Branche und Unternehmensgröße möglich. Auf Basis der Datenauswertung konnten eine Systematik relevanter Auswahlkriterien sowie ein Employability-Profil auf der Wahrnehmung von Universitätsabsolventen durch Unternehmen entwickelt werden.

Die hier präsentierten Ergebnisse basieren auf der Auswertung von insgesamt 249 Fragebögen, wobei die Rücklaufquote knapp 14 Prozent beträgt und damit für eine Arbeitgeberbefragung als zufriedenstellend bewertet werden kann (z. B. im Vergleich zu *Pankow 2008*). Darunter sind 59 Kleinunternehmen (bis 50 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen), 90 mittelständische (bis 250 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen) und 70 Großunternehmen (über 250 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen). Es ist darauf hinzuweisen, dass dies nicht der Verteilung der Unternehmen im Wirtschaftsraum Schwaben entspricht, da hier schwerpunktmäßig klein- und mittelständische Unternehmen vertreten sind (vgl. *GENESIS Unternehmensregister 2008*). Aufgrund der Stichprobenverteilung können jedoch Aussagen über die drei Unternehmensgrößen gemacht werden. Die an der Studie teilnehmenden Unternehmen verteilen sich wie folgt über die Branchen:

**Abbildung 1:** Verteilung der Branchen in der Stichprobe



Entsprechend der IHK-Stichprobe gehören die meisten Unternehmen den Branchen Dienstleistung und Industrie an, was bei der Interpretation der Studienergebnisse zu berücksichtigen ist. Valide branchenspezifische Aussagen lassen sich aufgrund der geringen Anzahl nur zu den Branchen Dienstleistung, Industrie und Öffentliche Verwaltung machen. Geantwortet haben 136 Geschäftsführer, 102 Personalverantwortliche und 4 mit sonstiger Funktion, 7 haben keine Angabe zur Position gemacht.

18 Unternehmen gaben an, dass sie zum Zeitpunkt der Befragung keine Akademiker beschäftigten, bei 9 weiteren Unternehmen fehlte hierzu eine Angabe. Um einen Gesamtüberblick über die Anforderungen der regionalen Wirtschaft zu erhalten, halten wir es für sinnvoll, die Wahrnehmung und Einschätzung aller Unternehmen, auch derjenigen, die zum Befragungszeitpunkt keine Akademiker beschäftigten, zu erfassen. Es ist weiterhin davon auszugehen, dass sich die Einschätzung der Arbeitgeber vorwiegend auf Erfahrungen mit den alten Studiengängen (Diplom, Magister) beziehen, da zum Zeitpunkt der Befragung nur etwa 30 Prozent aller befragten Unternehmen Bachelorabsolventen sowie etwa 25 Prozent Masterabsolventen beschäftigten, was ein Ergebnis der Studie war. Diese Tatsache muss bei der Interpretation der nachfolgenden Ergebnisse berücksichtigt werden. Es können demnach nur allgemeine und nicht abschlusspezifische Aussagen getroffen werden.

## 4 Ergebnisse der Unternehmensbefragung

### 4.1 Berufsvorbereitung durch ein Studium

In der Einstiegsfrage wurden die Unternehmen direkt danach gefragt, ob ihrer Meinung nach ein Studium auf die Anforderungen des Arbeitslebens vorbereite. Dabei ergab sich folgende Verteilung auf die Antwortkategorien „ja“, „nein“ und „weiß nicht“:

**Tabelle 2:** Einschätzung der berufsvorbereitenden Funktion des Studiums

Antwortkategorie	Prozentwert
ja	43,8 %
nein	34,5 %
weiß nicht	19,3 %

Auffallend ist zunächst eine starke Uneinigkeit zwischen den Befragten: Lediglich 43,8 Prozent aller befragten Unternehmen ( $n = 109$ ) meinen, Akademiker seien durch ihr Studium gut auf die Anforderungen des Berufslebens vorbereitet. Etwa ein Drittel ( $n = 86$ ) verneint diese Frage und knapp 20 Prozent der Unternehmen ( $n = 48$ ) können hierzu keine Aussage („weiß nicht“) machen, entweder aufgrund von Unentschiedenheit, fehlender Erfahrung mit Akademikern oder unzureichender Kenntnis der Studieninhalte. Dennoch stellt der Anteil, welcher die Berufsvorbereitung durch das Studium bejaht, im Verhältnis zu den anderen beiden Antwortkategorien die größte Gruppe dar. Betrachtet man die Ergebnisse im Hinblick auf die Unternehmensgröße, so fällt auf, dass unter den Kleinunternehmen die größte Skepsis herrscht (ca. 39 Prozent antworteten mit „nein“ und 25 Prozent mit „weiß nicht“). Großunternehmen haben hingegen eine etwas positivere Einschätzung abgegeben: Etwa 43 Prozent meinen, das Studium bereite gut auf die berufliche Praxis vor. Dieser Unterschied kann bedingt sein durch die anders gearteten Anforderungen an Arbeitskräfte (spezialisierte Tätig-

keitsbereiche in Großunternehmen, generalisierte Tätigkeiten in Kleinunternehmen). Branchenunterschiede konnten aufgrund der geringen Fallzahlen nicht bestimmt werden.

## 4.2 Auswahlkriterien von Unternehmen bei Bewerbungen

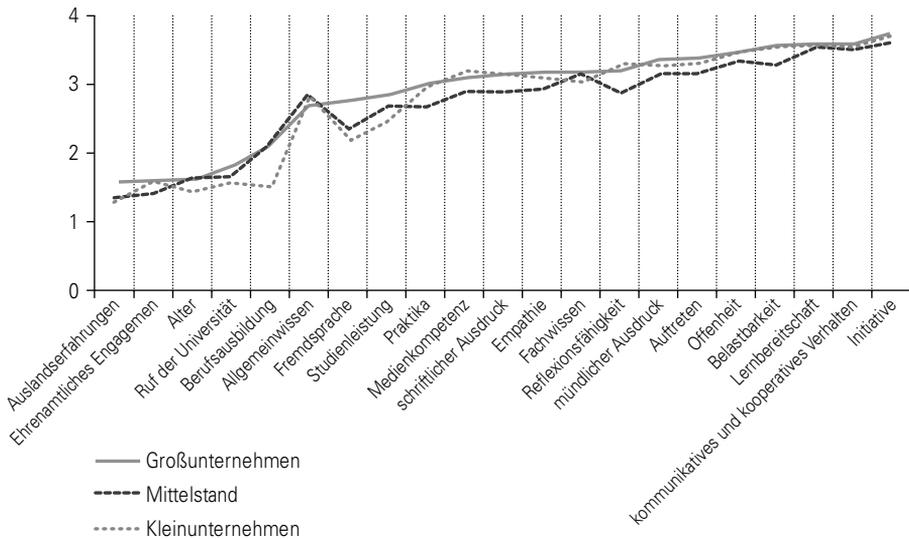
Die Frage, welche Kriterien für die Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern tatsächlich entscheidend sind, war eine der Kernfragen im Rahmen der Unternehmensbefragung. In Übereinstimmung mit anderen Hochschulforschern (vgl. Kraus 2006, Schindler 2004, Dacre Pool/Sewell 2007, Matthies 2006, Sperling 2008), haben wir die These aufgestellt, dass heute im Verhältnis weniger die Faktoren Fachkompetenz und Studienleistung für die Unternehmen ausschlaggebend sind, sondern vielmehr die Bereitschaft zum (Weiter-)Lernen, Motivation und Initiative sowie Kompetenzen im Umgang mit Anderen. Ziel war es, herauszufinden, ob dies auch für die Region Schwaben zutrifft. So lautet die erste Hypothese der Studie: *H<sup>1</sup>: Personale und soziale Kompetenzen sind bei der Personalauswahl wichtiger als fachliche Kompetenzen.*

In der Befragung sollten die Arbeitgeber einzelne Schlüsselkompetenzen, Fähigkeiten und persönliche Merkmale entsprechend ihrer Bedeutung bei der Personalauswahl auf einer 5-stufigen Skala (0 = unwichtig; 4 = sehr wichtig) bewerten. Die Liste der Faktoren wurde in Anlehnung an das Employability Konzept von Rump/Eilers (2005) und Absolventenstudien (unter anderem Briedis/Schaeper (2004) erstellt und enthält Items zu Fachkompetenzen, sozialen, methodischen und personalen Kompetenzen sowie Einstellungen zu Arbeit und Beruf. Weiterhin wurden die Kriterien „Ruf der Universität“ und „Alter“ aufgenommen, da diese – vor allem im Zusammenhang mit der Verkürzung der Studiengänge und der Wettbewerbsorientierung der Hochschulen – immer wieder in der Diskussion sind.

Die Auswertung zeigte, dass die meisten Aspekte für die befragten Unternehmen bei der Auswahl von Akademikern als wichtig eingeschätzt werden. Die höchsten Werte erlangten Initiative, Lernbereitschaft, kommunikatives und kooperatives Verhalten, Belastbarkeit und Offenheit – allesamt Kriterien, die bedeutenden Einfluss auf die Beschäftigungsfähigkeit einer Person haben. Weniger wichtig sind hingegen der Ruf der Universität, das Alter, ehrenamtliches Engagement sowie Auslandserfahrungen. Bei der Bewertung der Wichtigkeit einzelner Kriterien lassen sich durchaus branchenspezifische Unterschiede feststellen: Die größte Streuung der Mittelwerte gibt es bei ehrenamtlichem Engagement (Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen: 2,89, Bau- und Energiewirtschaft: 0,78). Belastbarkeit ist hingegen über alle Branchen hinweg ein wichtiges Kriterium (Öffentliche Verwaltung: 3,7, Handel: 3,27). Mittelwertvergleiche nach Unternehmensgröße machen dagegen deutlich, dass die Anforderungen der Unternehmen unabhängig von der Mitarbeiteranzahl sind. Kleinere Unterschiede

zeigen sich beispielsweise bei der Bewertung der Kriterien Fremdsprachen und Berufsausbildung: Fremdsprachen sind für Großunternehmen (2,77) etwas wichtiger als für Klein- (2,33) oder mittelständische Unternehmen (2,21) und auch einer Berufsausbildung wird von Großunternehmen (2,17) etwas mehr Bedeutung zugemessen als von Kleinunternehmen (1,54). Folgende Graphik zeigt die tendenzielle Übereinstimmung von Unternehmen unterschiedlicher Größe bei der Bewertung der Wichtigkeit der abgefragten Kriterien:

**Abbildung 2:** Kompetenzanforderung nach Unternehmensgröße



Unterzieht man die Daten zur Analyse von Zusammenhängen und Komplexitätsreduktion einer explorativen Faktorenanalyse (Verfahren: Hauptkomponentenanalyse, Varimax mit Kaiser-Normalisierung) ergeben sich fünf Kriterienbereiche, die bei der Auswahl von Beschäftigten eine Rolle spielen. Die Korrelationswerte der Items, die einem Kriterienbereich zugeordnet wurden, liegen in einem Bereich zwischen 0,52 bis 0,88. Um eine Rangfolge nach Wichtigkeit der Auswahlkriterien zu erstellen, wurden die fünf Faktoren auf Zusammenhänge und Signifikanz geprüft. Anschließend wurde auf der Grundlage der Item-Mittelwerte eines Faktors je ein Gesamtmittelwert berechnet. Die Korrelationsmatrix weist eine signifikante Korrelation zwischen den Faktoren 1 und 2 ( $r = 0.68$ ;  $p = 0.00$ ) auf, weitere weniger starke Korrelationen zeigten sich zwischen dem Faktor 2 und 3 ( $r = 0.32$ ;  $p = 0.00$ ) und Faktor 1 und 3 ( $r = 0.30$ ;  $p = 0.00$ ). Infolge der faktorenanalytischen Berechnung, der Betrachtung der Mittelwerte und inhaltlichen Überlegungen in Bezug auf den Forschungsstand wurden drei Kriterienbereiche sowie folgende Systematik entwickelt:

**Tabelle 3:** Relevante Kriterien bei der Einstellung von Universitätsabsolventen

Bedeutung	Kompetenzbereich	Faktor
<b>ausschlaggebende Kriterien</b>	<b>personale Kompetenzen und positive Einstellungen zur Arbeit</b> (Gesamtmittelwert: 3,37) – Initiative ((3,66) – Lernbereitschaft (3,55) – Belastbarkeit (3,45) – Offenheit (3,41) – Reflexionsfähigkeit (3,08) – Empathie (3,06)	Faktor 1
	<b>Kommunikation und Auftreten</b> (Gesamtmittelwert: 3,17) – kommunikatives und kooperatives Verhalten <sup>3</sup> (3,55) – Auftreten (3,26) – mündliche (3,27) und schriftliche (3,09) Ausdrucksfähigkeit – Medienkompetenz (3,04) – Allgemeinwissen (2,82) <sup>4</sup>	Faktor 2
<b>Basisanforderungen</b>	<b>Studienleistung</b> (Gesamtmittelwert: 2,29) – Fachwissen (3,13) – Studienleistung (2,72) – Ruf der Universität (1,7) – Alter (1,61) <sup>5</sup>	Faktor 3
	<b>berufspraktische Erfahrungen</b> (Gesamtmittelwert: 2,12) – Praktika (2,88) – Berufsausbildung (1,97) – ehrenamtliche Tätigkeit (1,51)	Faktor 4
<b>weniger bedeutsame Kriterien</b>	<b>Internationalität</b> (Gesamtmittelwert: 1,87) – Fremdsprachen (2,38) – Auslandserfahrung (1,36)	Faktor 5

Dieses Ergebnis zeigt deutlich, dass für die befragten regionalen Arbeitgeber lediglich die Internationalität eine untergeordnete Rolle bei der Auswahl von Universitätsabsolventen spielt. Berufspraktische Erfahrungen und die Studienleistung gelten dagegen als wichtige Basisanforderungen, die bei allen Bewerbern als gleich bedeutend angesehen werden. Personale Kompetenzen und Einstellungen, wie z. B. Initiative, Offenheit oder Lernbereitschaft, sowie kommunikative Kompetenzen und das Auftreten bilden demgegenüber die ausschlaggebenden Faktoren für die Unternehmen bei der Rekrutierung, beispielsweise bei gleicher fachlicher Eignung der Bewerber. Die ent-

<sup>3</sup> Dieses Kriterium lädt mit 0,468 in Faktor 1 und mit 0,638 in Faktor 2. Das arithmetische Mittel beträgt 3,55. Damit ist es das dritt wichtigste Auswahlkriterium. Aufgrund der höheren Ladung wurde es Faktor 2 zugeordnet.

<sup>4</sup> Faktorladung  $r < 0.5$

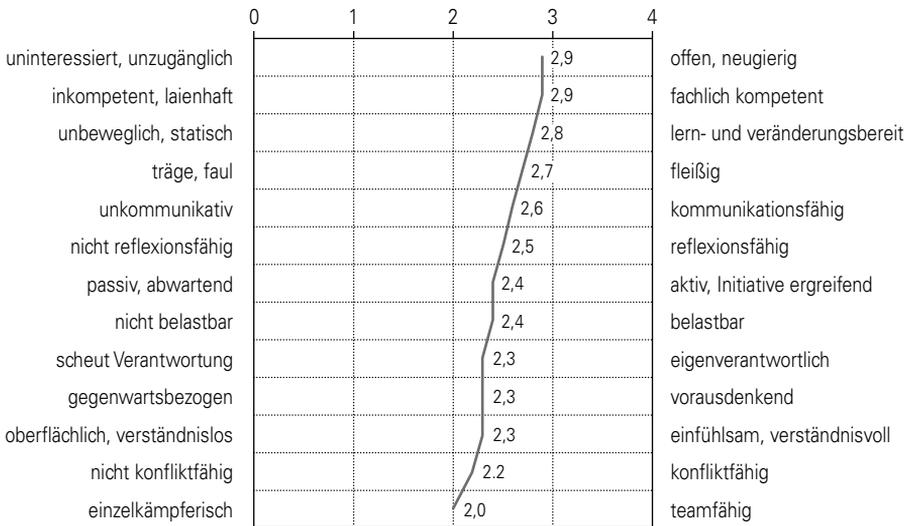
<sup>5</sup> Faktorladung  $r < 0.5$

wickelte Systematik der Kriterienbereiche deckt sich mit dem Kompetenzprofil für Bachelorabsolventen wie es *Sperling (2008)* berechnet hat.

### 4.3 Universitätsabsolventen im Profil

Neben der Erhebung der Kompetenzanforderungen war ein Ziel der Studie, mehr darüber zu erfahren, wie Unternehmen Universitätsabsolventen wahrnehmen. Hierzu entwickelten wir ein semantisches Differential als Instrument zur quantitativen Erfassung der konnotativen Bedeutung der Beschäftigungsfähigkeit von Hochschulabsolventen. Die bipolaren Skalen des Profils wurden ausgehend von den 13 Teilkompetenzen des Employability-Konzepts entwickelt, wie sie *Rump/Eilers (2005, S. 25)* auf Basis eigener Forschung definiert haben.

**Abbildung 3:** Employability-Profil des Universitätsabsolventen<sup>6</sup>



Betrachtet man die Graphik, so wird sichtbar, dass alle aufgeführten Kompetenzen und Eigenschaften, die eine Person mit Employability-Profil ausmachen, mit einem durchschnittlichen Skalenwert zwischen 2 und 3 bewertet wurden. Aus Sicht der Arbeitgeber, die sich an der Studie beteiligten, zeichnen sich Universitätsabsolventen besonders durch Offenheit und Neugierde, fachliche Kompetenz sowie Lern- und Veränderungsbereitschaft aus. Im Vergleich am schlechtesten werden dagegen Teamfähigkeit und Konfliktfähigkeit sowie empathische Fähigkeiten, unternehmerisches Denken und Eigenverantwortung eingeschätzt. Die Wahrnehmung der Universitäts-

<sup>6</sup> Polaritätenprofil als Ergebnis eines semantischen Differentials; Mittelwerte auf einer 5er-Skala von 0 bis 4; die Standardabweichung (s) bewegte sich für alle Variablen im Wertebereich zwischen 0.7 und 0.9.

absolventen im Hinblick auf das Employability-Profil ist über alle Unternehmensgrößen hinweg auffallend ähnlich; es konnten keine signifikanten Bewertungsunterschiede zwischen Groß-, mittelständischen und Kleinunternehmen nachgewiesen werden. Aufgrund zu geringer Fallzahlen ist eine Analyse branchenspezifischer Unterschiede nicht möglich.

#### 4.4 Stärken und Schwächen von Universitätsabsolventen

Im Rahmen der Studie wurde zudem offen gefragt, wodurch sich nach Meinung und Erfahrung der befragten Unternehmen Universitätsabsolventen in positiver wie auch in negativer Hinsicht auszeichnen. Auf Basis des bisherigen Forschungsstandes (vgl. Pankow 2008; Staufenhiehl Jobtrends-Studie 2009; Briedis/Schaeper 2004; Reimer 2009) wurden im Vorfeld zwei Annahmen formuliert:  $H^2$ : Die größten Stärken von Universitätsabsolventen werden im Bereich Fach- und Methodenkompetenz gesehen. Und  $H^3$ : Der fehlende Praxisbezug wird als größte Schwäche von Universitätsabsolventen betrachtet. Die Angaben der Unternehmen zu den Stärken und Schwächen von Universitätsabsolventen wurden mittels MaxQDa2 ausgewertet.

##### 4.4.1 Stärken von Universitätsabsolventen

Auf die offene Frage nach den Stärken von Universitätsabsolventen äußerten sich 190 der 249 Befragten mit einer oder mehreren Nennungen (59 machten keine Angaben, vermutlich aufgrund fehlender Erfahrung mit Absolventen oder weil sie der Ansicht waren, dies sei nicht verallgemeinerbar). Etwa 70 Prozent aller Aussagen ( $n = 132$ ) beziehen sich auf Stärken im Bereich der methodischen Kompetenzen, worunter die Fähigkeit verstanden wird, Fachwissen in spezifischen Arbeitssituationen effektiv umzusetzen (vgl. Erpenbeck/Heyse 1999). Die kognitiven Fähigkeiten ( $n = 72$ ), vor allem logisch-analytisches Denken, kritische Reflexions- und Problemlösefähigkeit sowie selbständige und strukturierte Arbeitsweise ( $n = 35$ ) können hier als besondere Stärken herausgehoben werden. Neben den Methodenkompetenzen sind die meisten Angaben dem Bereich Fachkompetenzen zuzuordnen ( $n = 101$ ), vor allem Tiefe, Breite und Qualität des Wissens werden hier geschätzt. Der drittgrößte Stärkenbereich liegt mit etwa 37 Prozent ( $n = 66$ ) im Bereich der personalen Kompetenzen und Einstellungen – insbesondere Voraussetzungen des selbstorganisierten Handelns und zur persönlichen Weiterentwicklung. Dabei beziehen sich 33 Nennungen auf berufsrelevante Einstellungen wie Motivation und Engagement sowie 29 auf Flexibilität und Offenheit. Im Gegensatz zu den anderen Bereichen werden soziale und kommunikative Kompetenzen von den befragten Arbeitgebern nur vereinzelt genannt. Lediglich sechs Antworten beziehen sich auf soziale Kompetenzen, also die „Fähigkeit ..., mit anderen Menschen umzugehen und mit ihnen effektiv und effizient (und human!) zusammenzuarbeiten“ (Klaus 2009, S. 147).

#### 4.4.2 Schwachpunkte von Universitätsabsolventen

Insgesamt 195 Unternehmen benannten Schwächen von Universitätsabsolventen. Im Folgenden werden die Kritikpunkte zusammengefasst und in ihrer Bedeutung entsprechend der Häufigkeit erläutert. Etwa 90 Prozent der von den Arbeitgebern genannten Schwächen beziehen sich auf die Aspekte Praxisferne und Theorielastigkeit in Studium und Arbeit (n = 176). Bemängelt wird dabei die Umsetzung der theoretischen Kenntnisse in die Praxis (n = 33) und eine fehlende Praxisorientierung (n = 42), worunter wir die Berücksichtigung und Fähigkeit zur Anpassung an praxisrelevante sowie unternehmens- und kontextspezifische Gegebenheiten und Bedingungen verstehen. Daneben fehle es Universitätsabsolventen an berufspraktischen Erfahrungen (n = 66). Weiterhin wird die stark theoretische und praxisferne Ausrichtung der Studieninhalte kritisiert (n = 42). Die „sehr wissenschaftliche Ausbildung [werde] so im Unternehmen nicht benötigt“, lautet die Einschätzung eines Unternehmensvertreters. Dieses Ergebnis stimmt mit einer Studie für Bayern überein, in der Absolventinnen und Absolventen selbst die Praxistauglichkeit ihres Studiums bewerten sollten und dabei zu einer negativen Einschätzung kamen (vgl. *Reimer 2009, S. 42*).

Knapp ein Drittel der Antworten (n = 64) kann dem Bereich der Sozialkompetenz zugeordnet werden. Neben 15 Angaben, die sich ganz allgemein auf soziale Kompetenzen bezogen, konnten aus den übrigen drei Subkategorien gebildet werden: mangelnde Teamfähigkeit und -bereitschaft (n = 14), Führungskompetenz (n = 11) sowie mangelnde Integrationsfähigkeit und -bereitschaft in die Organisation bzw. in Teams (n = 7). Bei Letzterem werden Eingewöhnungsschwierigkeiten und eine anfängliche Selbstüberschätzung erwähnt, was augenscheinlich mit fehlender Praxiserfahrung zusammenhängt. Insgesamt 23 Angaben beziehen sich auf mangelnde Selbsteinschätzung und zu hohe Gehaltsvorstellungen und Ansprüche. Hierbei werden beispielsweise „eine anfängliche Tendenz zur Selbstüberschätzung“ und Diskrepanzen im Eigen- und Fremdbild bemängelt sowie „Überheblichkeit“. Gleichhäufig wurden Schwächen in Methodenkompetenz genannt, vor allem Schwachpunkte in der Arbeitsweise, die sich in fehlendem Pragmatismus und einer zu theoretisch-wissenschaftlichen Herangehensweise bemerkbar machen. Daneben gab es 18 Nennungen im Bereich personale Kompetenzen, darunter Belastbarkeit, mangelnde Flexibilität sowie fehlendes Engagement, Reflexionsfähigkeit und Ziellosigkeit, sowie 14 Nennungen in Bezug auf kommunikative bzw. (schrift-)sprachliche Schwächen. Unzureichendes Fachwissen wird 14mal als Schwäche von Universitätsabsolventen genannt. Durch die Gegenüberstellung mit den genannten Stärken (siehe oben) relativieren sich insbesondere die Angaben zu Fach- und personaler Kompetenz.

In der Zusammenschau der Ergebnisse wird deutlich, dass die Unternehmen Fachwissen, logisch-analytisches Denkvermögen, eine strukturierte und eigenständige

Arbeitsweise sowie personale Kompetenzen und Einstellungen (Motivation, Engagement, Flexibilität und Offenheit) als Stärken ansehen. Stellt man diesem Urteil die Selbsteinschätzung von Absolventen gegenüber, wie sie beispielsweise in der HIS-Absolventenstudie erfasst wurde, finden sich diese Ergebnisse bestätigt: 76 Prozent der befragten Universitätsabsolventen erklärten, dass sie in hohem Maße über methodische Kompetenzen verfügen und eine hohe Präsentationsfähigkeit (59 Prozent) sowie (Selbst-)Organisationskompetenz (55 Prozent) aufweisen. Lediglich 31 Prozent schreiben sich hohe soziale Kompetenzen zu (vgl. *Briedis/Schaeper 2004*). Zudem weisen die offenen Angaben zu den Schwächen darauf hin, dass die befragten Arbeitgeber Erfahrungen mit Absolventen gemacht haben, die Defizite in Team- und Integrationsfähigkeit sowie Führungskompetenz hatten, und darüber hinaus für die Beschäftigung ungünstige Einstellungen zeigten, wie z. B. mangelnde Flexibilität und Belastbarkeit, oder auch überzogene Vorstellungen. Die größten Schwächen werden jedoch in Bezug auf Praxiserfahrung, das Verhältnis von Theorie und Praxis im Studium sowie die erfolgreiche Anwendung des theoretischen Wissens auf Problem- und Fragestellungen in der beruflichen Praxis gesehen.

## 5 Diskussion der Ergebnisse

Alle drei Hypothesen konnten durch die Befragung bestätigt werden. So zeigte sich in der Augsburger Studie, dass über alle Unternehmensgrößen hinweg berufspraktische Erfahrungen und die Studienleistung Basisanforderungen sind, die alle Bewerber mitbringen sollten, wobei jedoch personale Kompetenzen, eine positive Einstellung zur Arbeit und kommunikative Kompetenzen die ausschlaggebenden Kriterien bei der Personalauswahl sind. Wie lässt sich das Bild, das die befragten Unternehmen über ihre Erfahrungen mit (Universitäts-)Absolventen gezeichnet haben, nun zusammenfassend darstellen und interpretieren? Bezugnehmend auf den theoretisch-konzeptionellen Hintergrund der Studie, der sich an dem Konzept der Employability-Teildimensionen von *Rump/Eilers (2005)* orientiert, wird deutlich, dass Akademiker aus Sicht der Unternehmen viele Aspekte erfüllen, die eine Arbeitskraft mit dem gewünschten Profil der Employability auszeichnen: „Der Arbeitnehmer der Zukunft zeigt sich team- und kommunikationsfähig, er übernimmt Verantwortung für sich selbst, ergreift die Initiative, ist flexibel und offen für Neues, lernt permanent dazu und denkt über sich und seine Beschäftigungsfähigkeit nach“ (*Domke 2007*, S. 24). Der Abgleich des Soll- und Ist-Zustandes (Anforderungen versus Wahrnehmung) zeigt eine hohe Übereinstimmung zwischen tatsächlichen und geforderten Kompetenzen von Universitätsabsolventen – insbesondere im Hinblick auf die Veränderungsbereitschaft und Innovationsfreudigkeit auf der Basis von fachlicher Kompetenz. Die für die Personalauswahl ausschlaggebenden Anforderungen wie Offenheit, Lernfähigkeit, Reflexionsfähigkeit sowie Basisanforderungen wie Fachwissen bringen die Absolventen nach dem Kompetenzprofil in hohem Maße mit. Entwicklungsbedarf besteht jedoch im Bereich der

sozialen Kompetenzen, die sowohl im Polaritätenprofil als auch bei der offenen Abfrage als Schwachstellen ausgewiesen wurden.

Fragt man nach der Verantwortung der Universität für die Ausbildung von Beschäftigungsfähigkeit, so lässt sich feststellen, dass ihr einerseits Verantwortung für die beruflichen Chancen ihrer Studierenden zugewiesen wird, andererseits – so *Teichler (2008, S. 70)* – ist „Hochschulbildung ... weniger direkt und weniger eindeutig auf die Vorbereitung beruflicher Aufgaben ausgerichtet als andere Typen vorberuflicher Ausbildung. Studierende sollen nicht nur die Regeln und das Handwerkszeug für vorgegebene komplexe Berufsaufgaben erlernen, sondern in die Lage versetzt und dazu motiviert werden, bestehende Konventionen beruflicher Tätigkeit ständig in Frage zu stellen, neue Aufgaben zu bewältigen und innovative Problemlösungen zu erarbeiten.“ Der Wert von 44 Prozent Zustimmung der Arbeitgeber auf die Frage nach der berufsvorbereitenden Funktion des Studiums kann daher je nach Position unterschiedlich interpretiert werden. Stellt man die Frage in den Zusammenhang mit den wahrgenommenen Schwächen, kann der Grund für den geringen Wert in der mangelnden Praxiserfahrung und -orientierung der Absolventen gesehen werden. Vergleicht man diese Einschätzung mit der Selbsteinschätzung von Absolventen, wie sie im Bayerischen Absolventenpanel zu Ausbildungsqualität und Berufserfolg im Jahr 2005 erhoben wurden, zeigt sich jedoch eine Diskrepanz: Mehr als 70 Prozent der befragten Absolventen bestätigen eine hohe Übereinstimmung zwischen den Inhalten ihres abgeschlossenen Studiums und ihrer ersten beruflichen Beschäftigung. Verbesserungsbedarf von Seiten der Hochschulen sehen die Absolventen bei Praxistauglichkeit, Spezialisierungsmöglichkeiten und beim Erwerb überfachlicher Kompetenzen im Studium (vgl. *Falk/Reimer/Sarclotti 2005*). Bei der Abfrage der Stärken und Schwächen wurde größtenteils das „klassische“ Bild des Universitätsabsolventen – stark in der Theorie, schwach in der Praxis – reproduziert. Dennoch ermöglichte die offene Fragestellung einen tieferen Einblick in die Erfahrungswelt der Arbeitgeber. Weiterhin kann man davon ausgehen, dass die genannten Aspekte für die Befragten von besonderer Relevanz sind, daher sind auch wenige Nennungen beispielsweise zu mangelnder Integrationsfähigkeit und Führungskompetenz oder auch überzogenen (Gehalts-)Vorstellungen zu beachten.

## 6 Schlussfolgerungen und Ausblick

Schlussfolgerungen können in Bezug auf zwei Punkte gezogen werden: Durch verpflichtende Praktika in den meisten reformierten Studiengängen sind die Studierenden dazu angehalten, während des Studiums in Kontakt mit Berufsfeldern zu kommen und berufliche Erfahrungen zu machen. Um die Brücke zwischen den Studieninhalten und diesen Praxiserfahrungen zu festigen, müssen zusätzlich Reflexions- und Evaluationsprozesse zu festen Bestandteilen des Studiums werden (vgl. *Dacre Pool/Sewell 2007*).

*Teichler (2008, S. 75)* schreibt dem Hochschulstudium die Aufgabe der Förderung von Fach-, Methoden- und kognitiver Kompetenz sowie der Fähigkeit zur Umsetzung von Wissen in praktische Lösungen zu, aber auch die Aufgabe des Aufbaus berufsförderlicher Werte, Orientierungen und Arbeitsstile. Der Erwerb berufsrelevanter Schlüsselkompetenzen und Einstellungen kann an den Hochschulen schließlich konkret durch kooperative Angebote in Abstimmung mit den jeweiligen Fachbereichen z. B. durch Mentoring-Programme oder Angebote von Career Service Einrichtungen unterstützt werden. Zur Entwicklung dieser Fähigkeiten gilt es aber insbesondere integrative Ansätze zu realisieren, indem hochschuldidaktische Lerngelegenheiten geschaffen werden, die eine Verbindung von fachlicher und überfachlicher Kompetenzentwicklung ermöglichen. Hierzu bedarf es einer entsprechenden Ausbildung der Hochschuldozenten. Wichtig ist aus unserer Sicht, dass Studierende eigenverantwortlich in Studium und extracurricularen Settings Gelegenheiten aufsuchen und nutzen, um Praxiserfahrungen zu machen und berufsrelevante Kompetenzen auszubilden. Das Bewusstsein, dass überfachliche Kompetenzen und positive Einstellungen zum Beruf elementar für eine hohe Beschäftigungsfähigkeit sind, sollte unter anderem durch diesen Forschungsbeitrag geschärft werden.

Die Erfüllung der Arbeitgeberinteressen im Rahmen der reformierten Studiengänge wird aber auch kritisch betrachtet. So ist für *Böhle (2010, S. 9)* der Wunsch des Arbeitsmarkts nach einer möglichst optimalen Passung von im Studium erworbenen Kompetenzen und ihren Anforderungen nicht möglich. Seiner Meinung nach müssen die Chancen und Aufgaben eines Hochschulstudiums – Vermittlung von wissenschaftlich fundiertem Wissen, Förderung des kritisch-reflexiven Denkens und die Anwendung wissenschaftlicher Arbeitstechniken – gewürdigt werden. Statt einer starken Anwendungsorientierung der Studieninhalte wird zur Erhöhung der Praxisorientierung und -erfahrung eine Erweiterung und Ergänzung des Bildungssystems durch „praxisbezogene und von den Unternehmen wesentlich getragene berufsfeldbezogene Bildungsgänge“ (ebd.) an Gymnasien und Hochschulen vorgeschlagen, z. B. durch Trainee-Programme oder Referendariate nach dem Modell der Berufsbildung. In diesem Zusammenhang steht die Überlegung, inwieweit die Arbeitgeber jungen Akademikern innerhalb ihres Unternehmens Räume für Kompetenzentwicklung und lebenslanges Lernen einräumen, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle berufsrelevanten Kompetenzen und Einstellungen beim Berufseinstieg fertig ausgebildet sind.

## Literatur

*Böhle, Fritz (2010):* Kann die höhere Bildung von der beruflichen Bildung lernen? Die Verbindung von institutionalisiertem Lernen und praktischem Tun eröffnet neue Lernfelder und -orte. In: BWP (Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis) 39, 2010, 2, S. 6–9

*Briedis, Kolja; Schaeper, Hilde (2004):* Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen, berufliche Anforderungen und Folgerungen für die Hochschulreform. Hochschul-Informations-System Hannover

*Brümmer, Ralf; Szogas, Christine (2006):* Employability: Selbstverantwortung fordern – Schlüsselkompetenzen fördern. Eine ganzheitliche Sicht. In: Jutta Rump/Thomas Sattelberger/Heinz Fischer (Hrsg.): Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Wiesbaden, S. 150–164

*Dacre Pool, Lorraine; Sewell, Peter (2007):* The key to employability: developing a practical model of graduate employability. In: Education + Training. Vol. 49, No. 4, pp. 277–289

*Domke, Britta (2007):* Was ist... Employability? In: Harvard Businessmanager, 2007, 12, S. 24

*Erpenbeck, John; Heyse, Volker (1999):* Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster u. a.

*Falk, Susanne; Reimer, Maik; Sarcletti Andreas (2005):* Die wichtigsten Ergebnisse des Bayerischen Absolventenpanels zu Ausbildungsqualität und Berufserfolg bayerischer Hochschulabsolventen. Bayer. Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung. München.

*Fischer, Heinz (2006):* Wenn nicht ich, wer dann? Employability ist unerlässlich in veränderten Arbeitswelten. In: Rump, Jutta; Sattelberger, Thomas; Fischer, Heinz: Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Wiesbaden, S. 85–92

GENESIS Online-Datenbank: Unternehmensregister – System 95 (2008)  
<https://www.statistikdaten.bayern.de/genesis/online.jsessionid=0248D51FE2321B2B6BF07291F5768E16> (Zugriff: 20.07.2010)

*Gerholz, Karl-Heinz; Sloane, Peter F.E. (2008):* Der Bolognaprozess aus curricularer und hochschuldidaktischer Perspektive – Eine Kontrastierung von beruflicher Bildung und Hochschulbildung auf der Bachelor-Stufe. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik online, Ausgabe 14 (Juni 2008), [http://www.bwpat.de/ausgabe14/gerholz\\_sloane\\_bwpat14.shtml](http://www.bwpat.de/ausgabe14/gerholz_sloane_bwpat14.shtml) (Zugriff: 19.07.2010)

*Honolka, Harro; Härtel, Annika (2003):* Schlüsselqualifikationen – Das Plus eines universitären Studiums. Informationen für Studierende, Lehrende und Arbeitgeber. Institut Student und Arbeitsmarkt München.

*Klaus, Hans (2009):* Employability und Studium. In: Peter Speck (Hrsg.): Employability. Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Wiesbaden, S. 139–158

*Kraus, Katrin (2006):* Vom Beruf zur Employability? Zur Theorie einer Pädagogik des Erwerbs. Wiesbaden

*Matthies, Anna (2006):* Welche Schlüsselqualifikationen erwarten Arbeitgeber/innen derzeit von Hochschul-/Fachhochschulabsolvent/innen? Kurzfassung zur Studie „Der Bologna Prozess und die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in der Hochschul-ausbildung“. Fachhochschule Köln. [http://www1.fh-koeln.de/imperia/md/content/www\\_zaq/testcms/studie\\_kurz-31-03-06\\_1\\_.pdf](http://www1.fh-koeln.de/imperia/md/content/www_zaq/testcms/studie_kurz-31-03-06_1_.pdf) (Zugriff: 11.11.2010)

*Nünning, Vera (Hrsg.) (2008):* Schlüsselkompetenzen: Qualifikationen für Studium und Beruf. Weimar

*Pankow, Franziska (2008):* Die Studienreform zum Erfolg machen! Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen. DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. Berlin

*Reimer, Maïke (2009):* Studienbewertung und Kompetenzniveaus von Hochschulabsolventen – Bayern und andere Bundesländer im Vergleich. Beiträge zur Hochschulforschung 31, 2009, 3, S. 32–51

*Rump, Jutta; Eilers, Silke (2005):* Managing Employability. In: Jutta Rump, Thomas Sattelberger und Heinz Fischer: Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Wiesbaden, S. 13–73

*Schindler, Götz (2004):* Employability und Bachelor-Studiengänge – eine unpassende Verbindung. In: Beiträge zur Hochschulforschung 26, 2004, 4, S. 6–26

*Schmid, Kurt; Hafner, Helmut (2008):* Soft Skills. Ihre Bedeutung bei der Personalauswahl, -einstellung und -entwicklung. Explorative Studie im Auftrag des AMS. ibw-Forschungsbericht Nr. 140, Wien: Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft.

*Sperling, Rouven (2008):* Berufsfeldorientierte Kompetenzen für Bachelor-Studierende. Qualifikationserwartungen von Arbeitgebern an Bachelor-Absolvent(inn)en. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. [http://www.uni-hannover.de/imperia/md/content/careerservice/dokumente/unifreiburgbok\\_kompba\\_beruf\\_studie\\_kurz\\_2008.pdf](http://www.uni-hannover.de/imperia/md/content/careerservice/dokumente/unifreiburgbok_kompba_beruf_studie_kurz_2008.pdf) (Zugriff: 11.11.2010)

*Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2002):* KMK Positionspapier „Hochschule und Gesellschaft“. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 05.12.2002. Bonn. <http://www.kmk.org/index.php?id=887&type=123> (Zugriff: 19.07.2010)

*Staufenbiel Jobtrends-Studie (2009):* Entwicklungen und Trends am Arbeitsmarkt für Absolventen. [http://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Publikationen\\_WS\\_09/jobTrends\\_2009.pdf](http://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Publikationen_WS_09/jobTrends_2009.pdf) (Zugriff: 12.07.2010)

*Teichler, Ulrich (2007):* Studium und Berufschancen: Was macht den Unterschied aus? In: Beiträge zur Hochschulforschung 29, 2007, 4, S. 10–31

*Teichler, Ulrich (2008): Der Jargon der Nützlichkeit. Zur Employability-Diskussion im Bologna-Prozess. In: Das Hochschulwesen 56, 2008, 3, S. 68–79*

**Anschrift der Verfasserinnen:**

Anne-Marie Lödermann, Katharina Scharrer  
Universität Augsburg  
Eichleitnerstraße 30  
86159 Augsburg  
E-Mail: [anna.loedermann@phil.uni-augsburg.de](mailto:anna.loedermann@phil.uni-augsburg.de)  
[katharina.scharrer@phil.uni-augsburg.de](mailto:katharina.scharrer@phil.uni-augsburg.de)

Anne-Marie Lödermann (Dipl.-Päd.) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Augsburg und promoviert derzeit über berufliche Entwicklungsprozesse von Wissenschaftlerinnen im Rahmen formaler Mentoring-Programme.

Katharina Scharrer (Dipl.-Päd.) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Augsburg und promoviert derzeit über die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit und Karriereplanung von Fach- und Führungskräften.