

University's as Business Partner?

Die Sicht von Unternehmen auf junge Akademiker/innen als Nachwuchskräfte und auf Hochschulen als Drehscheibe für Recruitingprozesse – eine Studie stellt sich vor

Doreen Cerny und Martin Mader



Doreen Cerny



Martin Mader

„[...] wir werden weiter nah (.) bei der Zielgruppe bleiben wir werden weiter nah den Markt beobachten (.) ähm und wir werden schauen wo treibt sich die Zielgruppe herum [...] das sind nicht wir die es bestimmen das sind die Absolventen die es bestimmen (.) wo kann ich die Absolventen abholen (.) wir müssen dahin gehen wo die Absolventen sind [...]“¹

Vor dem Hintergrund der in den letzten Jahren erfolgten Umstellung des Studienbetriebes auf die Bologna-Architektur, stehen einerseits die Universitäten vor der Herausforderung, vor allem den Wert des Bachelor-Studiums als Ausbildung für den Berufseinstieg zu überprüfen. Andererseits suchen allein aus dem Eigeninteresse der Unternehmen heraus deren Personalisten *hochqualifizierte* Nachwuchskräfte. In der wissenschaftlichen Literatur werden Charakteristiken von Recruitingprozessen vermehrt mit der Begrifflichkeit „war of talents“ verhandelt. Das Eingangszitat verweist u.a. auf das große Spektrum der Drehscheiben, mit Hilfe derer Unternehmen geeignetes Personal finden: dazu zählt vermehrt das Social Web genauso wie Universitäten mit speziellen Angeboten wie die der Career-Services – Unternehmen orientieren sich bei dem Erstfindungsprozess dort, „wo die Absolventen sind“. So wird die Personalbeschaffung und -sicherung auch vor dem Hintergrund demographischer Entwicklungen im europäischen Raum eine zentrale Herausforderung darstellen (vgl. *Westedt* 2010). Der vorliegende Beitrag stellt eine Studie vor, die danach fragt, wie sich Einstiegsszenarien von Akademiker/innen in Unternehmen ausgestalten und welche Rolle Hochschulen von der Ausbildung bis zur Vermittlung ihrer Absolvent/innen spielen.

Die Umstellung der Ausbildung an den Hochschulen auf die Bologna-Architektur war in den letzten zehn Jahren Thema vieler Untersuchungen. Von großer Bedeutung sind dabei die in den Studien geäußerten Erwartungshaltungen von Unternehmen an BA/MA-Absolvent/innen, da damit ein allgemeiner Konsens über die Notwendigkeit der Miteinbeziehung von außerfachlichen und Sozialkompetenzen in der tertiären Ausbildung dokumentiert wird.² Jedoch ist der Wert der Bachelor-Ausbildung bei Unternehmen de facto nur bei einzelnen Studienrichtungen anerkannt. Die Umstellung auf die neuen

Studienstrukturen ist nur in Teilen geglückt, und viele Unternehmen haben sich nach wie vor zu wenig mit dem Thema Bachelor-Abschluss auseinandergesetzt (vgl. *Geighardt* 2009). In Österreich wurde die einheitliche Begrifflichkeit der Bachelor- und Masterabschlüsse 2007 festgeschrieben, wobei festgelegt wurde, dass der Bachelor bereits berufsqualifizierend sein sollte (vgl. *Campbell/Brechelmacher* 2007). Im gleichen Jahr stellte der damalige Präsident der Rektorenkonferenz, *Christoph Badelt*, fest: „In der Öffentlichkeit herrscht gegenüber Unbekanntem, in diesem Fall gegenüber neuen akademischen Graden, immer eine gewisse Skepsis. Die Universitäten werden ihren Beitrag dazu leisten, dass die Bachelor-Absolvent/innen vom Arbeitsmarkt nicht nur akzeptiert, sondern auch geschätzt werden“ (*Nepf* 2007). Von Beginn an bestanden und bestehen Unterschiede hinsichtlich der Einschätzung der Abschlüsse zwischen den Universitäten und Fachhochschulen: So bezeichnen „VertreterInnen der Universität [...] den Bachelor ohne Ausnahme als *berufsvorbildend bzw. teilweise als berufsqualifizierend im Sinn der Anschlussfähigkeit an ein Berufsfeld* [...] RespondentInnen an den Fachhochschulen definierten das BA-Studium als *berufsausbildend*“ (*Campbell/Brechelmacher* 2007, S.17f.).

Employability ist eines der zentralen Kriterien, das die Bachelor-Studien inhaltlich auszeichnet: die Ausstattung der Absolvent/innen mit Kompetenzen und Qualifikationen, wobei dafür eine Kombination von Wissenstypen notwendig ist: In erster Linie geht es dabei um das Zusammenspielen von Fachwissen, praxisorientiertem Anwendungswissen und Social Skills/Persönlichkeit. Dabei wird „Fachwissen oft als eine notwendige Voraussetzung und Sozialkompetenz hingegen als ein hinreichendes Kriterium für berufliche Karriere gesehen“ (ebd. S. 265). Fachwissen und Sozialkompetenz werden als voneinander untrennbar verhandelt. Ergänzend dazu betonten *Campbell/Brechelmacher* (2007) in ihrer Studie die Notwendigkeit der Integration von Praktika und Praxis, damit einerseits ein praxisorientiertes Anwendungswissen vermittelt werden kann, und andererseits auch eine bessere Erschließung der Berufsbilder möglich ist, die sich in den Curricula wieder spiegeln sollte. So wird festgehalten: „Ohne Praxis und Praktika erscheint eine umfassende Kompetenzvermittlung an Studierende, unter dem Gesichtspunkt der Employability, als nur schwer einlösbar“ (ebd., S. 265). Zum gleichen Ergebnis kam die Deutsche Hochschulrektorenkonferenz 2008, die in Ihrem Abschlussbericht festhält: „Die Hochschulen müssen verstärkt überfachliche und berufsrelevante Kompetenzen in den Curricula ihrer grundständigen Bachelorstudiengänge berücksichtigen, um in Zukunft die geforderte Berufsqualifizierung ihrer Absolventen zu erreichen“ (*Zervakis* 2009, S.162).

Das Career Center der Universität Salzburg, 2008 gegründet, ist eine relativ junge Einrichtung, die als Schnittstelle zwischen universitärer Ausbildung und Berufseinstieg fungiert. Neben Angeboten zur Weiterqualifizierung im Bereich der so genannten „Soft Skills“ in Form von Workshops sowie Beratung von Studierenden in Fragen zum Berufseinstieg stehen Veranstaltungsformate im Vordergrund, die Studierende mit ihren künftigen Arbeitgeber/innen in Kontakt bringen sollen. Den Career-Services kommt die Aufgabe zu, eine tragfähige Kooperation mit dem Arbeitsmarkt im Hinblick auf die Schaffung optimaler Einstiegsszenarien für Absolvent/innen zu schaffen. Das Projekt „Grenzüberschreitende Career Services“, gefördert durch EU-Mittel über den EuRegio-Kleinprojektfonds ist ein erster Schritt in diese Richtung.

Das Zusammenspiel zwischen Studium und Beruf wurde im EuRegio-Raum Salzburg-Berchtesgadener Land-Traunstein bisher nicht untersucht. Bereits 2003 hatte *Weingart* zum Forschungsstand festgestellt: „Es ist erstaunlich, dass die Hochschulforschung sich bislang noch nicht systematisch für die Wechselbeziehungen zwischen der Ent-

wicklung der Forschung, der Struktur der Lehre und der Dynamik des Arbeitsmarkts der Hochschulabsolvent(inn)en interessiert hat“ (zit. nach *Sperling* 2008, S. 3). Die Studie, die dieser Beitrag thematisiert, geht auf dieses Forschungsdesiderat ein. Sie besteht aus zwei Teilstudien, die sich in je unterschiedlicher Intensität mit der Sicht der Unternehmen auf die mitzubringenden Qualifikationen von Hochschulstudierenden für einen gelungenen Berufseinstieg beschäftigt. Die erste quantitative Teilstudie arbeitet mit einem Online-Fragebogen und erfasst in einem Schritt die Erwartungshaltungen und Wünsche der Unternehmen an Berufseinsteiger/innen. Welche Qualifikationen müssten Hochschulstudierende während dem Studium erwerben, um im Unternehmen beschäftigt zu werden? Sodann dient sie dazu, einen Überblick über die vielfältigen Recruitingverfahren der Unternehmen zu erhalten und grundsätzliche Vorstellungen von einer Kooperation mit Universitäten zu erfassen. In der qualitativangelegten Teilstudie werden einzelne Unternehmen verschiedener Sparten anhand eines narrativ-angelegten Designs untersucht: Wie gestalten sich Einstiegsszenarien von der Universität in Unternehmen und welche Prozesse lassen sich als gelungene Übergänge identifizieren? Der Blick allein auf diese beiden Fragen erinnert an die faszinierte Szenerie, die sich im Inneren eines Kaleidoskops manifestiert: Um Einstiegsszenarien in ihrer Komplexität erfassen zu können, benötigt es ein genaues Hinsehen, um die Teilaspekte, die zwangsläufig ineinander greifen, verstehbar machen zu können. So schließen sich unweigerlich mehrere Fragen an, die hier ausschnittshaft vorgestellt werden sollen: Wie gestalten Personalist/innen der Unternehmen die „must haves“, d.h. die Schlüsselqualifikationen, konkret aus, vor allem wenn am Arbeitsmarkt mittlerweile nicht nur die fachspezifischen Qualifikationen eine Rolle spielen, sondern auch die sogenannten „Social skills“ über eine Anstellung entscheiden. Wie verstehen die Unternehmen diese oft diffus benutzten Begriffe? Welches Bild zeichnen Unternehmen von einer geeigneten Nachwuchskraft? Wer entscheidet in welcher Phase des Recruitings über wen – welche subjektiven Eignungstheorien lassen sich bei den jeweiligen Personalist/innen beschreiben und was verstehen sie überhaupt unter einem Bildungsbegriff und Bildung an Hochschulen? Sehen Unternehmen Universitäten als Business Partner? Wenn Universitäten von Unternehmen als solche wahr- und angenommen werden, wie gestaltet sich die Interaktion dieser beiden Akteure aus? Diese Teilaspekte benötigen einen spezifischen Forschungsansatz, der im Folgenden skizziert werden soll: Während die erste Teilstudie eine breite Erfassung des Untersuchungsgegenstands erlaubt, kann die qualitative Studie anhand einzelner Fallbeispiele auf die die spezifischen Szenarien in den jeweiligen Unternehmen eingehen. Bereits während der Akquise-Phase wurde von den Unternehmen deutlich hervorgehoben, dass es sich – dies erscheint im wissenschaftlichen Kontext fast überflüssig zu erwähnen – um sensibles Datenmaterial handelt. Das ursprüngliche Ansinnen, ein ethnographisches Verfahren begleitend zum Interview einzusetzen konnte (noch) nicht realisiert werden. So wurde ein Ansatz gewählt, der es ermöglicht, eine verkürzte abstrakte Darstellung seitens der Personalist/innen von Nachwuchskräften oder Einstiegsszenarien zu überwinden. Da die Unternehmen bereit waren, anhand eines ausführlichen Gesprächs einen Einblick in ihre Praxis des Recruitings zu gewähren, wurde die Form des leitfadengestützten Interview gewählt, das mit narrativen Ansätzen (vgl. *Schütze* 1987) arbeitet und stark modifizierte Formen der Technik der Kritischen Ereignisse (vgl. *Flanagan* 1954) sowie der Repertory-Grid-Technik (vgl. *Kelly* 1991) enthält.³ Dieses Instrumentarium ist eine geeignete Methode, um ein möglichst detailliertes Bild des zu erschließenden Settings zu bekommen. Bei der Methode der Kritischen Ereignisse sollen die Personalist/innen Ereignisse bspw. aus dem

Recruitingverfahren beschreiben, wobei sie gebeten werden, konkrete Situationen detailliert zu erzählen, die sie in einer aktiven Rolle – als Handelnde – selbst erlebt haben. Die Repertory-Grid-Technik wiederum nimmt Eigenschaften einzelner Personen in den Blick: „Das Verfahren erscheint besonders geeignet zur Erfassung der subjektiven Eignungsprädiktoren im Sinne von Persönlichkeitsmerkmalen. Werden als Elemente der Vergleiche konkrete Personen des Arbeitsumfeldes verwendet, so erscheint es möglich Informationen über die Konstrukte zu erhalten, die tatsächlich zur Eignungsbeurteilung im beruflichen Kontext herangezogen werden“ (Graner 2009, S. 52). Mit diesem kombinierten Ansatz kann auf den jeweiligen spezifischen Charakter der Unternehmen eingegangen werden, denn jedes Unternehmen wendet eigene Strategien für die Personalauswahl an.⁴

Die genaue Analyse von Einstiegsszenarien und im weiteren das Sichtbarmachen der möglichen Beschaffenheit von Netzwerken und deren Akteure trägt das Potential in sich, neben den genannten wissenschaftlichen Erkenntniszielen, die Frage zu klären, wie sich Hochschulen als Ausbildungseinrichtungen positionieren können, die für den Arbeitsmarkt hervorragend ausgebildete Arbeitskräfte bereit halten und als solche vom Arbeitsmarkt wahrgenommen werden. Dafür ist es notwendig, Klarheit über die von diesem benötigten Qualifikationen zu bekommen und ggf. diese Qualifikationen in gemeinsamen Kooperationsprojekten sicherzustellen. Es geht weniger um das Umschreiben von Studienplänen als vielmehr Möglichkeiten zu schaffen, damit die vom Arbeitsmarkt geforderten Qualifikationen bereits während dem Studium erworben werden können. In diesem Handlungsfeld können sich die Career Services der Hochschulen als Schaltstellen zwischen Studium und Berufseinstieg positionieren.

Anmerkungen

- 1 Dieses Zitat entstammt aus der Pilotphase der in diesem Beitrag beschriebenen qualitativen Teilstudie. Es wurde im Juli 2011 im Großraum Salzburg von der Autorin geführt. Ein Verantwortlicher für das Recruiting eines großen Unternehmens aus dem Raum Salzburg antwortet auf die Frage nach dem Finden von Nachwuchs für das Unternehmen in weiter Zukunft. Verwendete Transkriptionszeichen: (1) Pause, Dauer in Sekunden (.) kurze Pause [...] Auslassungen bzw. Ergänzungen der Interviewerin; die Transkriptionszeichen wurden aus *Bohnsack* (1993) entlehnt.
- 2 Eine Zusammenfassung der aktuellen Studien und deren Ergebnisse finden sich bei *Alesi/Schomburg/Teichler* (2010).
- 3 *Graner* (2009) zeigt bei seiner Studie auf, inwiefern dieses Methodenrepertoire nutzbar gemacht werden kann. Für die hier beschriebene qualitative Studie wurden beide Ansätze modifiziert.
- 4 In der Pilotphase werden derzeit die ersten Interviews geführt und gegebenenfalls der Leitfaden bzw. die Methodenansätze modifiziert.

Literatur

- Alesi, B./Schomburg, H./Teichler, U.* (2010): Humankapitalpotentiale der gestuften Hochschulabschlüsse in Deutschland. Studien zum deutschen Innovationssystem, Hrsg. v. EFI, Nr. 13-2010. – Berlin. Online abrufbar unter: http://www.e-fi.de/fileadmin/Studien/Studien_2010/13_2010_Humankapitalpotenziale_Bologna_INCHER.pdf; Stand: 05.07.2011.
- AMS Österreich* (2010/2011): Jobchancen STUDIUM. Kultur- und Humanwissenschaften. Ausgabe 2010/2011, S. 88-91. Online abrufbar unter: http://www.ams.or.at/b_info/download/stkuhu.pdf; Stand: 05.07.2011.
- Bohnsack, R.* (1993): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in die Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. – Opladen.

- Campbell D. F. J./Brehelmacher, A.* (2007): „Bachelor Neu und der Arbeitsmarkt“. Analyse der Sichtweisen von wirtschaftlichen Unternehmen und von Universitäten und Fachhochschulen Formulierung von Empfehlungen. Forschungsprojekt im Auftrag der WKÖ (Wirtschaftskammer Österreich). – Wien.
- Flanagan, J. C.* (1954): The critical incident technique. *Psychological Bulletin* 51, 4, S. 327-358.
- Geighardt, C.* (2009): Personalblitzlicht: Bachelor welcome!? 2009 Befragungsergebnisse. DGFP Praxis Papiere, Ausgabe 1/2009, S. 3-6. Online verfügbar unter: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/05/aging-workforce-ergebnisse-eines-personalblitzlichts-1380/agingworkforce.pdf>; Stand: 05.07.2011.
- Graner, U.* (2009): Erfassung und Analyse subjektiver Eignungstheorien: Eine explorative Untersuchung zur Fundierung betrieblicher Personalentwicklung. In: *Crijns, R./Janich, N.* (Hrsg.): *Interne Kommunikation von Unternehmen*. – Wiesbaden, S. 37-75.
- Kelly, A.* (1991, erstmals 1955): *The Psychology of Personal Constructs. A Theory of Personality*, Volume 1. – London/New York.
- Nepf, M.* (2007): 2010 ist jeder zweite Uni-Absolvent bereits „Bachelor“. WKÖ. 29.10.2007. Online verfügbar unter: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?DocID=749704&AngID=1&DstId=379&StID=355767&intTMSearchCount=1; Stand: 05.07.2011.
- Schütze, F.* (1987): *Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien*. Studienbrief der Fernuniversität Gesamtschule Hagen.
- Sperling, R.* (2008): „Berufsfeldorientierte Kompetenzen für Studierende“. Qualifikationserwartungen von Arbeitgebern an Bachelor-Absolvent(inn)en. – Universität Freiburg.
- Westedt, V.* (2010): Entwicklungstendenzen der Personalbeschaffung und -auswahl. In: *Wagner, D./Herlt, S.* (Hrsg.): *Perspektiven des Personalmanagement 2015: Quo Vadis*, S. 221-232. – Wiesbaden.
- Zervakis, P. A.* (Hrsg.) (2009): *Neue Anforderungen an die Lehre in Bachelor- und Master-Studiengängen*. Jahrestagung des HRK Bologna-Zentrums 2008. Beiträge zur Hochschulpolitik, 1, S. 158-163. – Bonn.