

## **Bewertung der Kompetenzen von Bachelorabsolventen und personalwirtschaftliche Konsequenzen der Unternehmen\***

Christiane Konegen-Grenier / Beate Placke / Oliver Stettes, August 2011

**Eine aktuelle Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft zeigt, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen, die bereits Bachelorabsolventen beschäftigen, mit der Qualifikation der Hochschulabgänger im Großen und Ganzen zufrieden ist. In gut 30 bis knapp 70 Prozent der Firmen stehen die vorhandenen unterschiedlichen Fach- und Sozialkompetenzen der Bachelorabsolventen im Einklang mit dem Grad ihrer Bedeutung für den Betrieb. Kleinere Differenzen finden sich je nach Kompetenzbereich bei gut einem Viertel bis gut der Hälfte der befragten Unternehmen. Lediglich bei einem Fünftel existieren Hinweise auf größere Unterschiede zwischen vorhandenen und erwarteten Kompetenzen. Allerdings lassen die Unternehmen, die ihre Erwartungen als weniger erfüllt ansehen, den Bachelorabsolventen dadurch keine Nachteile zukommen. Sie erkennen zwar signifikant häufiger einen erhöhten Einarbeitungsbedarf, dies hat jedoch im Allgemeinen keine negativen Konsequenzen für das Einstiegsgehalt, die Einstiegsposition oder die Karriereoptionen. Vorstellbar ist, dass sich hier bereits Fachkräfteengpässe in der Personalpolitik niederschlagen oder die Unternehmen das Entwicklungspotenzial der Berufseinsteiger höher bewerten als aktuell vorhandene Kompetenzdefizite.**

### **Übergang der Bachelorabsolventen in den Beruf**

Die im Rahmen der Bologna-Reform bis zum Jahr 2010 geforderte Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse ist in über neun von zehn Studiengängen bereits abgeschlossen. Im Prüfungsjahr 2009 hatten 24 Prozent der ingenieur- und 30 Prozent der wirtschaftswissenschaftlichen Erstabsolventen einen Bachelorabschluss erworben. Von den Bachelorabsolventen der Fachhochschulen haben ein Jahr nach Ende des Studiums 54 Prozent ein Masterstudium aufgenommen, bei den Universitätsbachelors sind es 77 Prozent. Neben dem Interesse an einer vertieften fachlichen Qualifizierung ist die Scheu vor einem direkten Berufseinstieg auf die Unsicherheit zurückzuführen, ob der Bachelorabschluss von den Unternehmen akzeptiert wird (Briedis et al., 2011, 66, 68).

---

\*Die IW-Unternehmensbefragung ist Teil eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Gemeinschaftsprojektes mit dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und der Hochschulinformations-System-GmbH.

Die Unsicherheit über die Berufschancen steht in einem markanten Kontrast zu den Befunden von Absolventenstudien. Diese zeigen, dass die Bachelorabsolventen weitgehend ohne Probleme eine reguläre Beschäftigung auf dem für Hochschulabsolventen üblichen Niveau finden (Schomburg, 2010; Briedis et al., 2011). Verschiedene Unternehmensbefragungen bestätigen, dass die neuen Abschlüsse grundsätzlich akzeptiert werden (Staufenbiel, 2011; DIHK, 2011). Um Unsicherheiten der Bachelorabsolventen über ihre beruflichen Perspektiven abzubauen und Lösungen aufzuzeigen, wie diese zerstreut werden können, sind weitere Datenerhebungen notwendig, die über den Zusammenhang zwischen Kompetenzerwartungen und Kompetenzbeurteilungen in den Unternehmen aufklären.

### **Die IW-Umfrage zu den Karriereperspektiven von Bachelorabsolventen**

Im Rahmen der IW-Personaltrends zog die Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH (IW Consult) zunächst eine nach Mitarbeiterzahl und Branchen geschichtete Zufallsstichprobe aus ihrer Unternehmensdatenbank. Anschließend wurden auf telefonischem Wege die für die Rekrutierung und Personalentwicklung der Bachelorabsolventen zuständigen Ansprechpartner erfasst. Insgesamt erhielten rund 21.000 Unternehmen den Online-Fragebogen. An der Online-Befragung nahmen 1.527 Unternehmen teil. Die Unternehmen stammen rund je zur Hälfte aus Industrie- und Dienstleistungsbranchen. Gut zwei Drittel sind kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten, knapp ein Drittel hat 250 und mehr Beschäftigte.

Die Ergebnisse wurden bei Fragen, die sich auf den Verbreitungsgrad der Bachelorabsolventen in den Unternehmen beziehen, anhand von Daten des Unternehmensregisters repräsentativ auf die Struktur der deutschen Wirtschaft hochgerechnet. Dabei wurde zwischen zwei Branchen (Industrie einschließlich Bauwirtschaft und Dienstleistungssektor) und drei Mitarbeitergrößenklassen (1 bis 49 Mitarbeiter, 50 bis 249 Mitarbeiter und ab 250 Mitarbeiter) unterschieden. Wenn es sich um solchermaßen gewichtete Ergebnisse handelt, ist dies entsprechend vermerkt.

Für die meisten Fragestellungen war jedoch eine andere Vorgehensweise notwendig. Über Unternehmen, die tatsächlich Akademiker beschäftigen, sind in der amtlichen Statistik keine hinreichenden Strukturinformationen für eine repräsentative Hochrechnung zu finden. Die Ergebnisse für Fragestellungen, welche Aspekte bei der Beschäftigung von Hochschulabsolventen zu beachten sind, müssen daher ungewichtet ausgewiesen werden. Bei der Interpretation der Resultate ist daher zu beachten, dass sich diese auf bestimmte Subgruppen (zum Beispiel Unternehmen mit Bachelorabsolventen) und nicht auf die Grundgesamtheit der deutschen Wirtschaft beziehen.

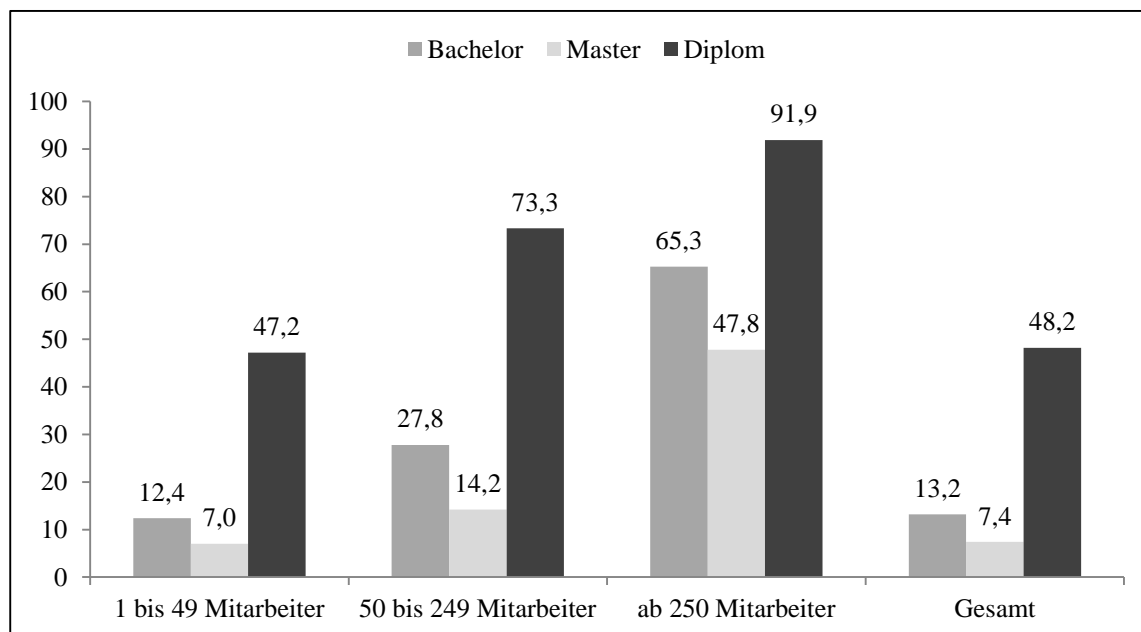
## Beschäftigung von Bachelor-, Master- und Diplomabsolventen

Derzeit beschäftigen 13 Prozent der Unternehmen in Deutschland Absolventen von Bachelorstudiengängen (Abbildung 1). Personen mit einem Masterabschluss finden sich nur in 7 Prozent, diplomierte Akademiker hingegen in 48 Prozent der Unternehmen. Allerdings steigen die Anteile der Unternehmen, die auf Bachelor- (26 Prozent) und Masterabsolventen (15 Prozent) setzen, deutlich an, wenn lediglich die Betriebe berücksichtigt werden, die akademisch ausgebildete Mitarbeiter aufweisen. Ferner nimmt wenig überraschend die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen Hochschulabsolventen beschäftigt, mit der Unternehmensgröße zu. Dies gilt für alle drei Abschlussformen gleichermaßen. So haben bereits zwei Drittel der größeren Unternehmen Bachelorabsolventen eingestellt. Und immerhin jedes achte mit weniger als 50 Mitarbeitern hat vakante Positionen mit Akademikern besetzt, die einen Bachelorabschluss innehaben.

Abbildung 1

### Anteil der Unternehmen, die Bachelor-, Master- oder Diplomabsolventen beschäftigen

in Prozent aller Unternehmen nach Unternehmensgröße, im Jahr 2010, hochgerechnet



Quelle: IW-Personaltrends, 2010

## Bedeutung der Kompetenzen aus Unternehmenssicht

Die Personalverantwortlichen wurden in der Online-Befragung gebeten, die Bedeutung von fachlichen und sozialen Kompetenzen zu beurteilen. Zur Auswahl standen Einzelkompetenzen, die dem Fragebogen der von der HIS-GmbH parallel zur vorliegenden Unternehmenserhebung durchgeführten Studierenden- und Absolventenbefragung entstammen (Briedis et al., 2011). Beide Bereiche, Fachkompetenzen und Sozialkompetenzen, decken Methodenkenntnisse und -fertigkeiten ab. Die Befragten sollten jeweils auf einer vierstufigen Skala von (1) „sehr wichtig“ bis (4) „unwichtig“ den Stellenwert der einzelnen Kompetenzen einschätzen.

Tabelle 1

### Bedeutung von Fachkompetenzen

Unternehmen, die bereits Bachelorabsolventen beschäftigt haben – in Prozent

	1: Sehr wichtig	2 <sup>1)</sup>	3 <sup>1)</sup>	4: Unwichtig
Fähigkeit, sich in neue Fachgebiete einzuarbeiten	68,1	28,9	2,8	0,2
Fähigkeit, vorhandenes Wissen auf neue Probleme anzuwenden	65,3	32,7	2,0	0,0
Fähigkeit, Wissenslücken zu erkennen und zu schließen	52,5	42,5	4,2	0,8
Analytische Fähigkeiten	50,3	45,3	4,2	0,2
Breites Grundlagenwissen	49,3	44,9	5,8	0,0
Fähigkeit, wissenschaftliche Ergebnisse/Konzepte praktisch umzusetzen	43,4	39,2	14,1	3,4
Spezielles Fachwissen	29,1	51,5	18,0	1,4
Kenntnis wissenschaftlicher Methoden	10,9	52,4	28,2	8,5

Basis: N=517.

1) Die sprachliche Ausformulierung der Bewertungsstufen 2 und 3 ist im Fragebogen nicht enthalten.

Quelle: IW-Personaltrends, 2010

Die Unternehmen schreiben bei den Fachkompetenzen den Fähigkeiten, sich in neue Fachgebiete einzuarbeiten und vorhandenes Wissen auf neue Probleme anzuwenden, die größte Bedeutung zu. Rund zwei Drittel der Unternehmen halten diese Fähigkeiten für sehr wichtig.

tig (Tabelle 1). Ungefähr jeweils die Hälfte der Unternehmen, die bereits Bachelorabsolventen eingestellt haben, erachtet zudem die Fähigkeit, Wissenslücken zu erkennen und zu schließen, analytische Fähigkeiten und ein breites Grundlagenwissen als sehr wichtig. Weitere mehr als 40 Prozent halten diese Fähigkeiten für eher wichtig. Für gut vier von zehn Unternehmen ist es sehr wichtig, dass Akademiker mit einem Bachelorabschluss wissenschaftliche Ergebnisse und Konzepte praktisch umsetzen können. Für weitere knapp 40 Prozent ist dies eher wichtig. Als weniger bedeutsam schätzen die Personaler bei Bachelorabsolventen das spezielle Fachwissen („sehr wichtig“: 29 Prozent) und die Kenntnis wissenschaftlicher Methoden („sehr wichtig“: 11 Prozent) ein. Für jeweils rund die Hälfte sind diese akademischen Kompetenzen zwar wichtig, aber nicht in herausragender Weise.

Bei einer Betrachtung der außerfachlichen Sozialkompetenzen wird auf den ersten Blick deutlich, dass alle Fähigkeiten aus diesem Bereich für die Betriebe von zentraler Bedeutung sind. Nur sehr wenige Unternehmen sehen einzelne Soft Skills als eher unwichtig oder unwichtig an. Für über sieben Zehntel der Firmen ist es sehr wichtig, dass Bachelorabsolventen selbständig arbeiten können und kommunikationsfähig sind (Tabelle 2). Fast ebenso viele Unternehmen stufen jeweils die Kooperationsfähigkeit und die Problemlösungsfähigkeit als sehr wichtig ein, knapp zwei Drittel die Fähigkeit, sich auf veränderte Umstände einzustellen. Weiterhin geben jeweils zwischen 25 und 33 Prozent der Unternehmen an, diese Fähigkeiten für eher wichtig zu halten. Das Zeitmanagement hält rund die eine Hälfte der Arbeitgeber (46 Prozent) für sehr wichtig, die andere für eher wichtig.

Tabelle 2

## Bedeutung von Sozialkompetenzen

Unternehmen, die bereits Bachelorabsolventen beschäftigt haben – in Prozent

	1: Sehr wichtig	2 <sup>1)</sup>	3 <sup>1)</sup>	4: Unwichtig
Selbständiges Arbeiten	73,9	25,3	0,8	0,0
Kommunikationsfähigkeit	71,7	27,5	0,8	0,0
Kooperationsfähigkeit	69,3	30,3	0,4	0,0
Problemlösungsfähigkeit	69,3	30,3	0,4	0,0
Fähigkeit, sich auf veränderte Umstände einzustellen	65,3	32,5	2,0	0,2
Zeitmanagement	45,5	48,3	6,2	0,0

Basis: N=517.

1) Die sprachliche Ausformulierung der Bewertungsstufen 2 und 3 ist im Fragebogen nicht enthalten.

Quelle: IW-Personaltrends, 2010

## Beurteilung der Kompetenzen bei den Bachelorabsolventen

Die Unternehmen wurden zusätzlich um eine Stellungnahme gebeten, inwieweit die jeweiligen Kompetenzen bei ihren Mitarbeitern mit Bachelorabschluss im Regelfall vorhanden sind. Bei der Interpretation der abgegebenen Urteile ist zu beachten, dass sich hinter den Wertungen jeweils unterschiedliche Erfahrungen mit verschiedenen Absolventen in ein und demselben Unternehmen verbergen können. Die Bewertung der beobachteten Kompetenzen basiert ebenfalls auf einer vierstufigen Skala von (1) „in hohem Maße“ vorhanden bis (4) „in geringem Maße“ vorhanden. Fasst man die erste und zweite Stufe zusammen, vertreten zwei Drittel und mehr der Unternehmen bei einzelnen Fach- und Sozialkompetenzen die Auffassung, ihre Bachelorabsolventen verfügen in eher hohem oder hohem Maße über die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten (Tabelle 3). In keinem Bereich liegt der Anteilswert unter 50 Prozent, was als Indiz für eine weite Zufriedenheit mit den Abgängern der neuen Studienform gewertet werden darf.

Tabelle 3

### Kompetenzen der Bachelorabsolventen<sup>1)</sup>

Unternehmen, die bereits Bachelorabsolventen beschäftigt haben – in Prozent

Fachkompetenzen in der Rangfolge der Wichtigkeit		Sozialkompetenzen in der Rangfolge der Wichtigkeit	
Fähigkeit, sich in neue Fachgebiete einzuarbeiten	80,0	Selbständiges Arbeiten	67,1
Fähigkeit, vorhandenes Wissen auf neue Probleme anzuwenden	64,5	Kommunikationsfähigkeit	81,4
Fähigkeit, Wissenslücken zu erkennen und zu schließen	69,8	Kooperationsfähigkeit	83,9
Analytische Fähigkeiten	66,6	Problemlösungsfähigkeit	64,9
Breites Grundlagenwissen	70,1	Fähigkeit, sich auf veränderte Umstände einzustellen	68,0
Fähigkeit, wissenschaftliche Ergebnisse/Konzepte praktisch umzusetzen	53,7	Zeitmanagement	57,3
Spezielles Fachwissen	53,1		
Kenntnis wissenschaftlicher Methoden	57,1		

Basis: N=517.

1) Summe der Stufe 1 und 2 auf vierstufiger Skala von (1) „in hohem Maße“ vorhanden bis (4) „in geringem Maße“ vorhanden.

Quelle: IW-Personaltrends, 2010

Allerdings verbergen sich hinter den globalen Zustimmungswerten unterschiedliche Bewertungsraster. Um differenziertere Aussagen darüber treffen zu können, inwieweit sich die Erwartungen an die Bachelorabsolventen erfüllt haben, wurde für jedes einzelne Unter-

nehmen geprüft, welcher Grad der Übereinstimmung sich zwischen der jeweiligen Bedeutung einer Kompetenz und der bei den Bachelorabsolventen beobachteten Ausprägung feststellen lässt. Dabei wird angenommen, dass sich die Erwartungen eines Unternehmens voll und ganz erfüllt haben, wenn für die beobachtete Ausprägung mindestens die gleiche Bewertungsstufe gewählt wurde wie für die Wichtigkeit der betreffenden Kompetenz. Wird beispielsweise die Fähigkeit, sich in neue Fachgebiete einzuarbeiten, als sehr wichtig eingestuft, so gilt die Erwartung als uneingeschränkt erfüllt, wenn dasselbe Unternehmen angibt, dass diese Fähigkeit bei den bei ihm beschäftigten Bachelors in hohem Maße ausgeprägt ist. Es wird also unterstellt, dass die Unternehmen eine ihnen sehr wichtige Fähigkeit bei den Beschäftigten auch in hohem Maße ausgeprägt sehen wollen. Analog dazu gilt eine Erwartungshaltung auch als erfüllt, wenn eine Fähigkeit als unwichtig eingestuft wird und zugleich festgestellt wird, dass diese Fähigkeit bei den Bachelors in geringem Maße vorhanden ist. Gleichwohl verbleibt eine Unschärfe zwischen Erwartungshaltung und Erfüllung, die sich mit dem vorliegenden Datensatz jedoch nicht beheben lässt.

Bei der Mehrzahl der untersuchten Fachkompetenzen liegt der Anteil der Unternehmen, bei denen die Erwartungen erfüllt oder sogar übertroffen werden, bei jeweils etwa 40 Prozent (Tabelle 4). Eine besonders positive Bilanz zeigt sich für die Kenntnis wissenschaftlicher Methoden: Bei gut einem Fünftel der Unternehmen werden die Erwartungen übertroffen, bei weiteren 47 Prozent entspricht das festgestellte Leistungsvermögen voll und ganz der Relevanz dieser Kompetenz. Für die in der Durchschnittsbetrachtung wichtigste Kompetenz, die Fähigkeit, sich in neue Fachgebiete einzuarbeiten, lässt sich feststellen, dass die Erwartungen bei 40 Prozent der Unternehmen voll und ganz erfüllt beziehungsweise übertroffen werden. Bei der Hälfte der Unternehmen bleiben die gezeigten Fähigkeiten der Bachelorabsolventen in diesem Bereich um eine Bewertungsstufe hinter den Erwartungen zurück, nur bei jedem zehnten Unternehmen gibt es deutliche Differenzen zwischen Anforderungen und festgestellten Fähigkeiten.

Weniger günstig stellt sich das Verhältnis von Relevanz der Kompetenz und tatsächlich vorgefundener Ausprägung für die Fähigkeit dar, vorhandenes Wissen auf neue Probleme anzuwenden. In drei von zehn Unternehmen können die Mitarbeiter mit einem Bachelorabschluss die an sie gesetzten Kompetenzanforderungen voll und ganz erfüllen. Gleichzeitig ist mit einem Fünftel der Anteil der Unternehmen relativ groß, in denen Hinweise auf größere Defizite von Bachelorabsolventen existieren, dass ihre Fähigkeiten, vorhandenes Wissen auf neue Probleme anzuwenden, nicht für die berufliche Praxis ausreichen. Allerdings wurde nicht erst seit der Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge bemängelt, dass Hochschulabsolventen häufig nicht in der Lage sind, ihr theoretisches Wissen in die

Praxis umzusetzen. Derartige Kompetenzdefizite sind seit einigen Jahren unabhängig vom Hochschulabschluss der Hauptgrund, warum sich rund jedes dritte Unternehmen bereits in der Probezeit von neu eingestellten Hochschulabsolventen wieder trennt (DIHK, 2011, 13; DIHK, 2008, 9; DIHK, 2004, 17). Eine Untersuchung des Instituts für Mittelstandsfor- schung zeigt, dass zwischen Bachelorabsolventen und Studienabgängern mit anderen Ab- schlüssen zwar signifikante Unterschiede beim Fachwissen, analytischen Fähigkeiten und Eigenständigkeit existieren, diese Unterschiede jedoch nicht gravierend sind (Maaß/Kay, 2011, 86).

Tabelle 4

## Bedeutung und Beurteilung der Fachkompetenzen<sup>1)</sup>

Unternehmen, die bereits Bachelorabsolventen beschäftigt haben – in Prozent

Fähigkeiten in der Rangfolge der Wichtigkeit für die Unternehmen	Ausprägung übertrifft Wichtigkeit um mindestens eine Stufe der Bewertungsskala	Wichtigkeit und Ausprägung liegen auf derselben Skalenstufe	Wichtigkeit übertrifft Ausprägung um eine Stufe auf der Bewertungsskala	Wichtigkeit übertrifft Ausprägung um mindestens zwei Stufen auf der Bewertungsskala
Fähigkeit, sich in neue Fachgebiete einzuarbeiten	3,1	37,0	49,9	10,0
Fähigkeit, vorhandenes Wissen auf neue Probleme anzuwenden	2,7	27,8	47,7	21,8
Fähigkeit, Wissenslücken zu erkennen und zu schließen	5,4	38,1	43,1	13,3
Analytische Fähigkeiten	3,1	39,0	43,0	14,9
Breites Grundlagenwissen	4,8	38,0	43,8	13,5
Fähigkeit, wissenschaftliche Ergebnisse/Konzepte praktisch umzusetzen	7,9	34,4	40,5	17,1
Spezielles Fachwissen	9,2	39,5	38,3	13,0
Kenntnis wissenschaftlicher Methoden	22,0	47,0	28,1	2,9

Basis: N=517.

1) Vergleichlichen werden die Einstufungen auf den beiden vierstufigen Skalen „Bedeutung“ (1 = sehr wichtig bis 4 = unwichtig) und „Ausprägung“ (1 = in hohem Maße bis 4 = in geringem Maße).

Quelle: IW-Personaltrends, 2010



Bei den einzelnen Sozialkompetenzen liegt der Anteil der Unternehmen, die eine Übereinstimmung zwischen Bedeutung und Vorhandensein der Qualifikation melden, zwischen 26 und 47 Prozent (Tabelle 5, Spalten 2 und 3). Besonders positiv fällt der Vergleich zwischen Wichtigkeit und vorgefundenen Fähigkeiten bei der Kooperationsfähigkeit aus. In knapp der Hälfte der Unternehmen stimmen die Qualifikationen der Bachelorabsolventen mit den Erwartungen der Unternehmen überein oder übertreffen diese sogar. In vier von zehn Unternehmen lassen sich Übereinstimmungen mit kleinen Abstrichen feststellen. Und nur bei jedem zehnten befragten Unternehmen liegen Relevanz der Kompetenz und vorgefundene Leistung deutlich auseinander.

Tabelle 5

## Bedeutung und Beurteilung der Sozialkompetenzen<sup>1)</sup>

Unternehmen, die bereits Bachelorabsolventen beschäftigt haben – in Prozent

Fähigkeiten in der Rangfolge der Wichtigkeit für die Unternehmen	Ausprägung übertrifft Wichtigkeit um mindestens eine Stufe der Bewertungsskala	Wichtigkeit und Ausprägung liegen auf derselben Skalenstufe	Wichtigkeit übertrifft Ausprägung um eine Stufe auf der Bewertungsskala	Wichtigkeit übertrifft Ausprägung um mindestens zwei Stufen auf der Bewertungsskala
Selbständiges Arbeiten	1,7	30,6	45,3	22,4
Kommunikationsfähigkeit	1,5	38,2	46,3	14,2
Kooperationsfähigkeit	3,3	44,0	41,9	10,7
Problemlösungsfähigkeit	1,2	24,8	50,5	23,3
Fähigkeit, sich auf veränderte Umstände einzustellen	2,7	30,2	47,7	19,4
Zeitmanagement	3,9	37,5	38,7	19,9

Basis: N=517.

1) Verglichen werden die Einstufungen auf den beiden vierstufigen Skalen „Bedeutung“ (1 = sehr wichtig bis 4 = unwichtig) und „Ausprägung“ (1 = in hohem Maße bis 4 = in geringem Maße).

Quelle: IW-Personaltrends, 2010

Im Grunde ähnlich wie bei den Fachkompetenzen fallen die Erwartungen und tatsächlich vorgefundene Leistungen am deutlichsten bei der Problemlösungsfähigkeit auseinander. Nur gut ein Viertel der Unternehmen stellt eine hohe Deckung zwischen vorhandener Fähigkeit und ihrer Bedeutung für die Arbeitsprozesse aus. In einem ähnlich großen Anteil signalisieren die Antworten allerdings, dass Bachelorabsolventen nicht wie gewünscht in der Lage sind, Probleme zu lösen. Auch dieser Umstand scheint eher Ausdruck von Mängeln bei Ausbildungsinhalten zu sein als der Form des Studiengangs, wie ältere Untersu-

chungen bereits aufgedeckt haben (Heinzel, 1997, 255 ff.). Demnach zeigen sich die größten Abweichungen beim unternehmerischen und praxisorientierten Denken sowie bei der Problemlösungsfähigkeit und der Selbständigkeit. Letztere werden auch in einer jüngeren Studie als jene Felder identifiziert, in denen die größten Abweichungen zwischen den Anforderungen der Unternehmen und den Leistungen der universitären Diplomabsolventen im Fach Wirtschaftswissenschaften vorliegen (Knyphausen-Aufseß/Meck/Schweizer, 2005, 42).

Bei der Gegenüberstellung von Bedeutungseinstufung und Bewertung der Ausprägung wurde durch eine Regressionsanalyse geprüft, ob die Antworten durch weitere Unternehmensmerkmale beeinflusst werden. Die Analyse ergab, dass die Kompetenzbewertung unabhängig von Merkmalen wie beispielsweise der Belegschaftsgröße oder dem Innovationsverhalten erfolgte.

### **Kompetenzeinschätzung und personalpolitische Konsequenzen**

Es stellt sich nun die Frage, ob die Differenzen, die beim Vergleich zwischen Wichtigkeit und Ausprägung einzelner Kompetenzen festgestellt werden können, Auswirkungen auf die personalwirtschaftlichen Maßnahmen der Unternehmen haben. Hierzu wurden in einem Schritt für die Fach- und Sozialkompetenzen jeweils drei Unternehmenstypen gebildet.

**Unternehmen, deren Erwartungen mehrheitlich voll erfüllt wurden:** Hierzu zählen die Unternehmen, bei denen bei mehr als der Hälfte der bewerteten Kompetenzen die beobachtete Ausprägung der angegebenen Bedeutung entspricht. Gleichzeitig darf bei keiner Kompetenz die festgestellte Ausprägung um zwei Bewertungsstufen unter der angegebenen Bedeutung liegen. Dies trifft auf 29 Prozent von insgesamt 482 auswertbaren Fällen im Bereich der Fachkompetenzen und 21 Prozent von insgesamt 484 gültigen Fällen im Bereich der Sozialkompetenzen zu.

**Unternehmen, deren Erwartungen mehrheitlich nicht erfüllt wurden:** Hier liegt bei mehr als der Hälfte der bewerteten Kompetenzen die beobachtete Ausprägung mindestens um eine Bewertungsstufe unterhalb der angegebenen Bedeutung. Außerdem wird bei mindestens zwei Kompetenzen die festgestellte Leistung um mindestens zwei Bewertungsstufen unterhalb der angegebenen Bedeutung eingeordnet. Schließlich wird gleichzeitig bei keiner Kompetenz die festgestellte Ausprägung besser bewertet als die angegebene Bedeutung. Nach der hier gewählten Abgrenzung sehen in Bezug auf die Fachkompetenzen 20 Prozent und hinsichtlich der Sozialkompetenzen 27 Prozent der Unternehmen ihre Erwartungen als überwiegend nicht erfüllt an.

**Unternehmen, deren Erwartungen teilweise erfüllt wurden:** Alle anderen Unternehmen werden einer mittleren Gruppe mit teilweise erfüllten Erwartungen zugeordnet. Sie stellen mit 51 Prozent bei den Fach- und 52 Prozent bei den Sozialkompetenzen die Mehrheit der befragten Unternehmen.

In einem zweiten Schritt wurde untersucht, ob die drei Unternehmenstypen systematische Unterschiede beim Einarbeitungsbedarf, bei der Höhe der Einstiegsgehälter, den Einstiegspositionen und den Karriereperspektiven aufweisen.

Tabelle 6

## Einarbeitungsbedarf bei Bachelorabsolventen

Anteil der Unternehmen, die bereits Bachelor- und Diplomabsolventen beschäftigt haben – in Prozent

	Einarbeitungsbedarf ist ...				
	... deutlich höher als bei Diplom	... etwas höher als bei Diplom	... etwa gleich hoch wie bei Diplom	... etwas geringer als bei Diplom	... deutlich geringer als bei Diplom
Alle Unternehmen	17,6	35,3	42,8	2,8	1,5
Unternehmen, deren Erwartungen bei Fachkompetenzen ... (N = 447)					
... überwiegend voll erfüllt sind <sup>++</sup>	4,7	35,4	53,5	3,9	2,4
... teilweise erfüllt sind	15,4	38,3	42,3	2,6	1,3
... überwiegend nicht erfüllt sind <sup>---</sup>	38,7	29,0	29,0	2,2	1,1
Unternehmen, deren Erwartungen bei Sozialkompetenzen ... (N = 448)					
... überwiegend voll erfüllt sind	9,7	31,2	49,5	6,5	3,2
... teilweise erfüllt sind	12,8	41,9	41,9	2,2	1,3
... überwiegend nicht erfüllt sind	30,5	26,6	40,6	1,6	0,8

+++/- --- = auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau signifikanter Zusammenhang zwischen den Unternehmenstypen und der jeweiligen Einschätzung des Einarbeitungsbedarfs (+/- - = 5-Prozent-Fehlerniveau; +/- = 10-Prozent-Fehlerniveau). Ergebnis ordinaler logistischer Regressionen mit der jeweiligen Beurteilung des Einarbeitungsbedarfs als abhängiger Variable, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Branchengruppe, Beschäftigtengrößenklasse, Akademikeranteil unter den Beschäftigten, ausbildungsaktive Unternehmen, Auslandsumsatz, Innovationsaktivität, Dauer der Erfahrung mit Bachelorabsolventen, Einstellung von Hochschulabsolventen direkt nach dem Abschluss, drei Unternehmenstypen (Erwartungen überwiegend voll erfüllt, Erwartungen teilweise erfüllt = Referenz, Erwartungen überwiegend nicht erfüllt).  
Quelle: IW-Personaltrends, 2010

**Einarbeitungsbedarf:** Wenn Unternehmen ihre Erwartungen hinsichtlich der Fachkompetenzen der Bachelorabsolventen überwiegend voll erfüllt sehen, wird der Einarbeitungsbedarf signifikant geringer angesetzt als in Unternehmen, bei denen sich die Erwartungen nur teilweise oder auch überwiegend nicht erfüllt haben (Tabelle 6). Während nur knapp 5 Prozent der Unternehmen mit überwiegend voll erfüllten Erwartungen deutlich mehr Unterstützungsbedarf als bei den traditionellen Diplomabsolventen konstatieren, sind es bei den Unternehmen, bei denen mehrheitlich die vorhandenen Kompetenzen nicht den Erwartungen entsprechen, nahezu 40 Prozent. Beim Blick auf die Sozialkompetenzen fällt auf, dass die Unterschiede bei der Einschätzung des Einarbeitungsaufwandes nicht signifikant sind, wenn man verschiedene Unternehmensmerkmale berücksichtigt. Offensichtlich veranlassen Defizite bei den Sozialkompetenzen keine korrigierenden Maßnahmen während der Einarbeitungsphase. Dies könnte zum einen darauf hindeuten, dass soziale und kommunikative Kompetenzen eine größere Relevanz für die originäre Einstellungsentscheidung haben oder dass erwartet wird, dass sie sich mit zunehmender Berufserfahrung herausbilden und weniger durch spezifische Einarbeitungsprogramme vermittelt werden können.

**Einstiegsgehälter:** Wenn die Unternehmen Unterschiede zwischen Bedeutung und Existenz von Kompetenzen bei Berufseinsteigern mit Bachelorabschluss identifizieren, schlägt sich dies nur in dem Fall der Fachkenntnisse für Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen nieder (Tabelle 7). In 14 Prozent aller befragten Unternehmen beziehen diese ein Einstiegsgehalt von bis zu 30.000 Euro, in 62,7 Prozent von 30.000 bis zu 40.000 Euro und in knapp einem Viertel darüber. Entsprechen die fachlichen Kompetenzen der Bachelorabsolventen überwiegend den Unternehmenserwartungen, steigt die Wahrscheinlichkeit höhere Einstiegsgehälter zu beziehen. Ein signifikanter Zusammenhang zwischen eingetroffenen oder enttäuschten Erwartungen bei sozialen Kompetenzen und Höhe des Einstiegsgehalts besteht nicht.

Bei technischen Berufen ist zwischen der Erwartungserfüllung und der Höhe des Einstiegsgehalts kein signifikanter Zusammenhang zu erkennen. Dies gilt für fachliche und soziale Kompetenzen gleichermaßen und deutet im Verbund mit den gegenüber Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen tendenziell höheren Einstiegsgehältern auf die Folgen des berufsspezifischen Fachkräfteengpasses hin. So sind vier von zehn Unternehmen bereit, Bachelorabsolventen technischer Fachrichtungen beim Berufsstart eine Vergütung von 40.000 Euro und mehr zu zahlen.

Tabelle 7

## Einstiegsgehaltsklassen für Bachelorabsolventen

Anteil der Unternehmen, die bereits Bachelor- und Diplomabsolventen der jeweiligen Fachrichtung beschäftigt haben – in Prozent

	Einstiegsgehaltsklassen – jeweils in 1.000 Euro				
	Bis 30	30 bis 40	40 bis 50	50 bis 60	60 und mehr
<b>Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Fachrichtungen</b>					
Alle Unternehmen	14,0	62,7	22,6	0,7	0,0
Unternehmen, deren Erwartungen an Fachkompetenzen ...					
... überwiegend voll erfüllt sind <sup>++</sup>	11,4	57,0	31,6	0,0	0,0
... teilweise erfüllt sind	15,5	69,0	15,5	0,0	0,0
... überwiegend nicht erfüllt sind	14,6	58,3	22,9	4,2	0,0
Unternehmen, deren Erwartungen an Sozialkompetenzen ...					
... überwiegend voll erfüllt sind	14,7	64,7	20,6	0,0	0,0
... teilweise erfüllt sind	13,8	63,8	22,5	0,0	0,0
... überwiegend nicht erfüllt sind	14,3	61,9	20,6	3,2	0,0
<b>Absolventen technischer Studiengänge</b>					
Alle Unternehmen	9,2	50,5	37,8	2,6	0,0
Unternehmen, deren Erwartungen an Fachkompetenzen ...					
... überwiegend voll erfüllt sind	12,5	50,0	37,5	0,0	0,0
... teilweise erfüllt sind	8,2	52,0	35,7	4,1	0,0
... überwiegend nicht erfüllt sind	7,0	51,2	39,5	2,3	0,0
Unternehmen, deren Erwartungen an Sozialkompetenzen ...					
... überwiegend voll erfüllt sind	11,4	45,7	42,9	0,0	0,0
... teilweise erfüllt sind	9,1	56,6	30,3	4,0	0,0
... überwiegend nicht erfüllt sind	8,8	45,6	43,9	1,8	0,0

+++/- --- = auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau signifikanter Zusammenhang zwischen den Unternehmenstypen und der jeweiligen Einschätzung des Einarbeitungsbedarfs (++/- -- = 5-Prozent-Fehlerniveau; +/- = 10-Prozent-Fehlerniveau). Ergebnis ordinaler logistischer Regressionen mit der jeweiligen Beurteilung des Einarbeitungsbedarfs als abhängiger Variable, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Branchengruppe, Beschäftigtengrößenklasse, Akademikeranteil unter den Beschäftigten, ausbildungsaktive Unternehmen, Auslandsumsatz, Innovationsaktivität, Dauer der Erfahrung mit Bachelorabsolventen, Einstellung von Hochschulabsolventen direkt nach dem Abschluss, drei Unternehmenstypen (Erwartungen überwiegend voll erfüllt, Erwartungen teilweise erfüllt = Referenz, Erwartungen überwiegend nicht erfüllt).

Quelle: IW-Personaltrends, 2010

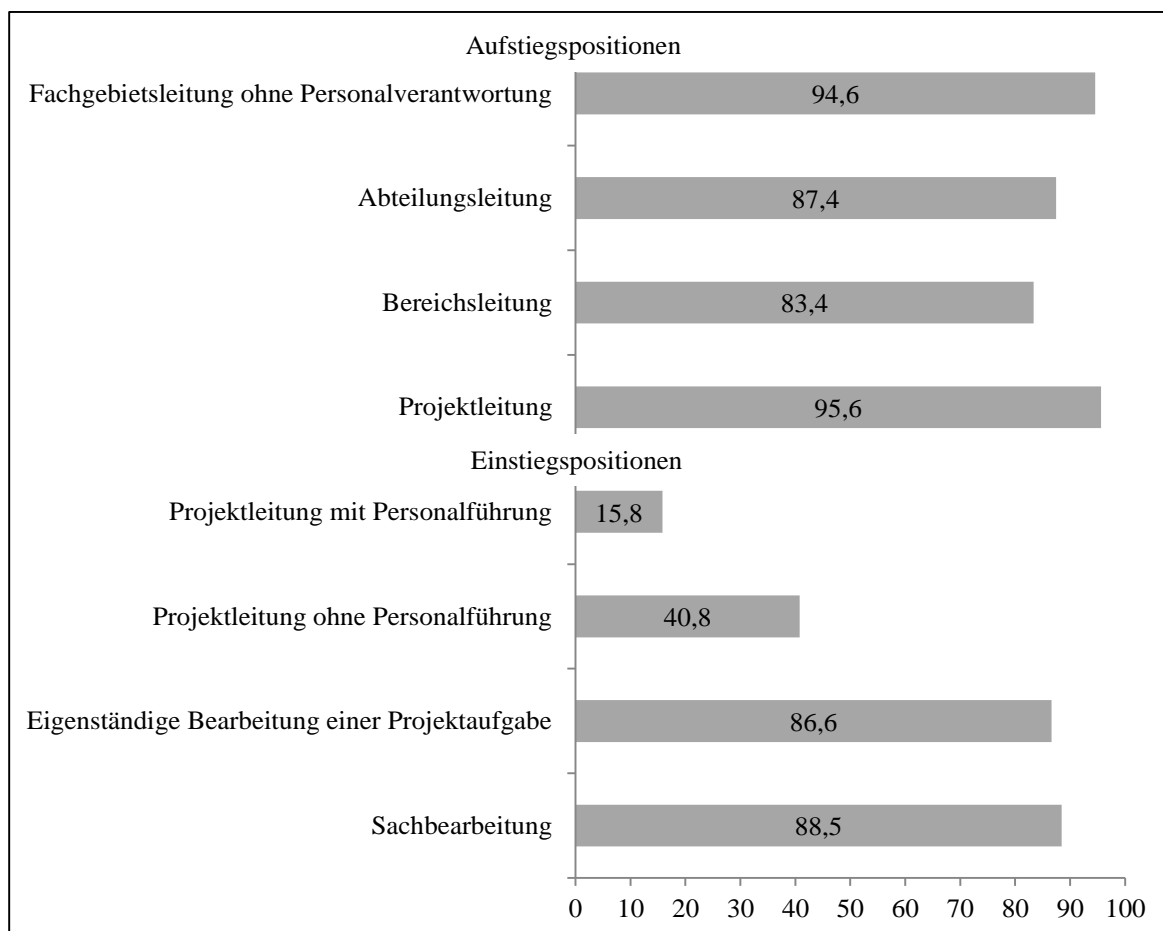
### Einstiegspositionen und Karriereperspektiven

Die typischen Einstiegspositionen für einen Berufsanfänger mit Bachelorabschluss sind die eigenständige Bearbeitung einer Projektaufgabe und die Sachbearbeitung nach Anweisung. Knapp neun von zehn Unternehmen weisen den Jungakademikern derartige Arbeitsplätze zu (Abbildung 2). Allerdings sind bei rund 40 Prozent der Unternehmen die Bachelorabsolventen bereits von Beginn an mit einer Projektleitung betraut. Multivariate Analysen signalisieren, dass ein Einstieg auf verantwortungsvollere Positionen davon begünstigt werden könnte, wenn die Erwartungen der Unternehmen übertroffen werden. Ein Missverhältnis zwischen Bedeutung von fachlichen und sozialen Kompetenzen und deren Vorhandensein bei den Bachelorabsolventen scheint hingegen keine Auswirkungen zu haben. Im Verlauf ihrer beruflichen Tätigkeit stehen anschließend Hochschulabgängern mit Bachelorabschluss in nahezu allen Unternehmen auch die Führungspositionen offen.

Abbildung 2

### Einstiegs- und Aufstiegspositionen für Bachelorabsolventen

Anteil der Unternehmen, die Bachelorabsolventen bereits beschäftigt haben – in Prozent



Quelle: IW-Personaltrends, 2010

## Fazit

Die Unternehmen bewerten das Verhältnis zwischen der Bedeutung einzelner fachlicher und sozialer Qualifikationen und ihrem Vorhandensein bei Absolventen von Bachelorstudiengängen zwar sehr unterschiedlich, stellen sie aber eine Diskrepanz fest, hat dies keine Benachteiligung bei Einstiegsgehalt, Einstiegsposition oder Aufstiegsperspektiven zur Folge. Dabei sind sich die Unternehmen des höheren Einarbeitungsaufwandes für die aus ihrer Sicht noch zu entwickelnden Kompetenzen durchaus bewusst. Insbesondere bei technisch ausgebildeten Bachelorabsolventen ist die Vermeidung einer nachteiligen, wenn auch sachlich gerechtfertigten Differenzierung vermutlich bereits auf den existierenden Fachkräftengpass in diesem Berufsbereich zurückzuführen. Denkbar ist allerdings auch, dass die Unternehmen stärker auf das Entwicklungspotenzial neuer Mitarbeiter achten als auf Defizite, die in der ersten Berufsphase auftreten, weil sich viele notwendige spezifische Kompetenzen erst im Rahmen einer personalpolitischen Strategie mittel- bis langfristig entwickeln lassen.

Überdies zeigen länger zurückliegende Untersuchungen, dass bei Diplomabsolventen ähnliche Kompetenzdefizite konstatiert wurden. Dabei handelt es sich aktuell wie auch in der Vergangenheit in erster Linie um Fähigkeiten, die den Transfer der auf der Hochschule erworbenen Kompetenzen auf aktuelle Problemstellungen in der Unternehmenspraxis betreffen. Für die Hochschulen ergibt sich daraus die Anforderung, die Verzahnung von theoretischer Wissensvermittlung und praktischer Anwendungserprobung stärker in die Curricula zu integrieren. Es verwundert daher wenig, wenn die Unternehmen der vorliegenden Befragung bei der Umsetzung der Bolognaform in erster Linie Verbesserungsbedarf beim Praxisbezug der Lehrinhalte sehen (Briedis et al., 2011).

---

## Literatur

Briedis, Kolja / Heine, Christoph / Konegen-Grenier, Christiane / Schröder, Ann-Katrin, 2011, Mit dem Bachelor in den Beruf – Arbeitsmarktbefähigung und –akzeptanz von Bachelorstudierenden und –absolventen, in: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.), Positionen 2011, Essen

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2004, Fachliches Können und Persönlichkeit sind gefragt, Ergebnisse einer Umfrage bei IHK-Betrieben zu Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen, URL: [http://www.ihk-aachen.de/de/weiterbildung/download/bw\\_004.pdf](http://www.ihk-aachen.de/de/weiterbildung/download/bw_004.pdf) [Stand: 2011–05–16]

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2008, Die Studienreform zum Erfolg machen, Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen, URL: [http://www.wissenschaft.nrw.de/objekt-pool/download\\_dateien/studieren\\_in\\_nrw/Bachelor/studienreform.pdf](http://www.wissenschaft.nrw.de/objekt-pool/download_dateien/studieren_in_nrw/Bachelor/studienreform.pdf) [Stand: 2011–05–16]

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2011, Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen, URL: [http://www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Dokumente/Themen/Aus-\\_und\\_Weiterbildung/Ausbildung/hochschulumfrage-2011.pdf](http://www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Dokumente/Themen/Aus-_und_Weiterbildung/Ausbildung/hochschulumfrage-2011.pdf) [Stand: 2011-05-16]

Heinzel, Mathias, 1997, Anforderungen deutscher Unternehmen an betriebswirtschaftliche Hochschulabsolventen, Dissertation Universität Kassel, Wiesbaden

Knyphausen-Aufseß, Dodo zu / Meck, Andreas / Schweizer, Lars, 2005, Unerfüllte Erwartungen, in: PERSONAL, Heft 11, S. 40-43

Maaß, Frank / Kay, Rosemarie, 2011, Erfahrung mittelständischer Unternehmen mit den neuen Abschlüssen Bachelor und Master, ifm-Materialien Nr. 207, Bonn

Schomburg, Harald, 2010, Employability and Mobility of Bachelor Graduates in Germany, S. 20, URL: [http://www.uni-kassel.de/wz1/pdf/10EMBAC\\_Beitag\\_DE\\_Schomburg\\_2003.pdf](http://www.uni-kassel.de/wz1/pdf/10EMBAC_Beitag_DE_Schomburg_2003.pdf), [Stand 2011-01-04]

Staufenbiel, 2011, JobTrends Deutschland 2011, Die Studie zu Entwicklungen am Arbeitsmarkt für Absolventen, URL: <http://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/Bilder/Fremdbilder/Staufenbiel-JobTrends-2011-PDF.pdf> [Stand: 2011-05-09]

\*\*\*

## **Bachelor-graduates: Their Skills and Consequences for Human Resource Management**

According to a company-survey, the majority of firms are generally satisfied with the performance of bachelor-graduates. In 30 to 70 percent of the companies the professional and social skills of the graduates match company expectations. Only one fifth of the firms have experienced a significant gap between the actual and expected skills of bachelor-graduates. While a lack of specific skills may spur additional initial training it does not generally have adverse consequences for the affected bachelor-graduates on entry wages, entry positions and career opportunities. This absence of negative effects may be due to the growing shortage of skilled jobseekers and/or to a disposition of firms to value the learning capacity of young professionals higher than their existing knowledge.