

Martin, Albert

**Research Report**

## Die Beschäftigungschancen von Diplomkaufleuten in der mittelständischen Industrie

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 3

**Provided in Cooperation with:**

Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung (IMF)

*Suggested Citation:* Martin, Albert (1996) : Die Beschäftigungschancen von Diplomkaufleuten in der mittelständischen Industrie, Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, No. 3, Universität Lüneburg, Institut für Mittelstandsforschung, Lüneburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60435>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



**Universität Lüneburg**  
Institut für Mittelstandsforschung  
Prof. Dr. Albert Martin

---

**Die Beschäftigungschancen  
von Diplomkauleuten in der  
mittelständischen Industrie**

Albert Martin

Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung

Heft 3

Lüneburg 1996

Universität Lüneburg  
Institut für Mittelstandsforschung  
21332 Lüneburg  
Tel.: 0 41 31/78 21 31  
Fax: 0 41 31/78 21 39

# 1 Die Beschäftigungschancen von Diplom-Kaufleuten in der mittelständischen Industrie

1. Zielsetzung der Untersuchung .....	1
1.1 Problemlage .....	2
1.2 Datenerhebung .....	7
1.3. Analysemodell .....	12
2. Die Beurteilung von Hochschulabsolventen.....	18
2.1 Überblick.....	18
2.2 Präferenzen bei der Personalauswahl.....	18
2.3 Stärken und Schwächen von Universitätsabsolventen .....	25
2.3.1 Die Bedeutsamkeit unterschiedlicher Qualifikationsarten.....	30
2.3.2 Qualifikationsanforderungen und Präferenzen bei der Personalauswahl.....	30
2.3.3 Die Beurteilung von einzelnen Qualifikationen .....	33
2.3.4 Die Beurteilung von Problemen der Akademiker- beschäftigung.....	35
2.3.5 Gesamtbeurteilung: Die Zwei-Faktoren-Theorie der Akademikerbeschäftigung .....	38
2.3.6 Unterschiede zwischen Absolventen von Universitäten und Fachhochschulen .....	43
2.4 Erfahrungen mit Studenten und Hochschulabsolventen .....	46
2.5 Beschäftigungsausmaß .....	48
2.6 Zusammenfassung .....	51
Literaturverzeichnis.....	52

### 3. Die Erklärung des Unternehmensverhaltens

#### 3.1 Ökonomische Erklärungsansätze

##### 3.1.1 Kosten und Opportunitätskosten

##### 3.1.2 Tätigkeitsstruktur und Unternehmensstrategie

#### 3.2 Psychologische Erklärungsansätze

##### 3.2.1 Familiäre und betriebliche Erfahrungen

##### 3.2.2 Identität und Attraktivität

### 4. Zusammenhangsanalyse

#### 4.1 Ökonomische Variablen

#### 4.2 Psychologische Variablen

#### 4.3 Gesamtbetrachtung

### 5. Zusammenfassung und Schlußfolgerungen

#### 5.1 Die Aufnahmebereitschaft von kaufmännischen Hochschulabsolventen

#### 5.2 Praktische Folgerungen für Industrie

## 1 Zielsetzung der Untersuchung

Mittelständische Unternehmen gelten als ein Bereich der Wirtschaft, der mit der Beschäftigung von Akademikern besondere Probleme hat.<sup>1</sup> Angesichts der Tatsache, daß in mittelständischen Unternehmen zwei Drittel aller Arbeitnehmer beschäftigt sind, ist dies ein bemerkenswerter Sachverhalt. Er gewinnt zusätzlich an Bedeutung durch die zunehmende Akademisierung der Wirtschaft. Wenn sich die Beschäftigungsbarrieren des Mittelstands für Akademiker nicht verringern, dann drohen zwei gleichermaßen unerfreuliche Entwicklungen. Wird die Akademisierung im wesentlichen von den Großunternehmen getragen, dann werden die Unterschiede in den Personalstrukturen noch größer werden und zu einer Verschlechterung der Wettbewerbsbedingungen mittelständischer Unternehmen beitragen. Aber auch die Aufnahmekapazität der Großunternehmen für den Akademikernachwuchs ist beschränkt. Es stellt sich also die Frage, ob aus dem ständigen Zustrom von Akademikern aus dem Bildungs- in das Beschäftigungssystem nicht allmählich ein erhebliches Arbeitslosenproblem entsteht oder ob sich durch den zunehmenden Druck auf dem Arbeitsmarkt die mittelständische Wirtschaft dann doch stärker der Beschäftigung von Hochschulabsolventen zuwendet.<sup>2</sup>

Die vorliegende Studie befaßt sich mit einer ausgewählten Gruppe von Hochschulabsolventen. Untersucht werden die Beschäftigungschancen von Diplomkauleuten in der mittelständischen Industrie. Es gibt mittlerweile mehrere Arbeitsmarktprognosen, d.h. statistische Projektionen der Akademikerbeschäftigung. Eine solche Prognose ist mit der vorliegenden Arbeit nicht beabsichtigt. Wir wollen uns vielmehr mit einer wichtigen Annahme beschäftigen, die den Prognosen explizit oder implizit zugrundeliegt, nämlich den Verhaltensabsichten der Unternehmer,

---

<sup>1</sup> Vgl. Müller 1985, König 1994.

d.h. wir untersuchen die Präferenzen und Einstellungen sowie die Handlungsvoraussetzungen mittelständischer Unternehmer, die darüber entscheiden, ob sie Akademiker beschäftigen oder nicht.

Die Grundlage unserer Ausführungen ist eine empirische Untersuchung mittelständischer Industrieunternehmen aus drei IHK-Bezirken. Die Auswertung der Daten orientiert sich an einem Analysemodell, das aus Überlegungen zur Unternehmenstheorie abgeleitet wird. Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse orientiert sich also an der allgemeinen theoretischen Diskussion über die Bestimmungsgründe des Unternehmensverhalten. Empirische Daten („Fakten“) sprechen nicht für sich, sie lassen sich nur verstehen, wenn man ihre Einbettung in allgemeine Zusammenhänge berücksichtigt. Im vorliegenden Bericht werden daher nicht nur die ermittelten empirischen Befunde dargestellt, es geht uns vor allem auch um eine Würdigung dieser Ergebnisse.

## 1.1 Problemlage

Die Bildungsexpansion verändert die Strukturen der Beschäftigung. Mittlerweile studieren an westdeutschen Hochschulen 1875 Millionen Studentinnen und Studenten (1993). Die Vergleichszahl aus dem Jahr 1960 betrug 291.000 Studierende.<sup>3</sup> Die Studentenzahlen haben sich also in diesem Zeitraum nahezu versechsfacht. Abbildung 1.1 zeigt die Entwicklung für zwei akademische Berufsgruppen, die für die Beschäftigung in mittelständischen Unternehmen besondere Bedeutung besitzen.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Die Arbeitslosigkeit unter Akademikern wird - angesichts des unverminderten Zustroms an Akademikern auf den Arbeitsmarkt - dann steigen, wenn sich das Beschäftigungsverhalten der Unternehmen nicht verändert. Damit sind drei Verhaltensparameter der Unternehmen angesprochen: die Zahl der Beschäftigten, der Anteil der für Akademiker vorgesehenen Stellen, die Besetzung dieser (und anderer!) Stellen mit Akademikern. Zu den Auswirkungen der Akademisierung auf das betriebliche Personalwesen, vgl. Bartscher 1995.

<sup>3</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft 1995.

<sup>4</sup> Vgl. auch Anhang 1. Von allen Hochschulabsolventen im Jahr 1994 sind 14,5% Wirtschaftswissenschaftler und 23,5% Ingenieure, beide Berufsgruppen zusammen bilden also knapp 40% aller Hochschulabsolventen. Vgl. Kultusministerkonferenz 1993, S. 31.

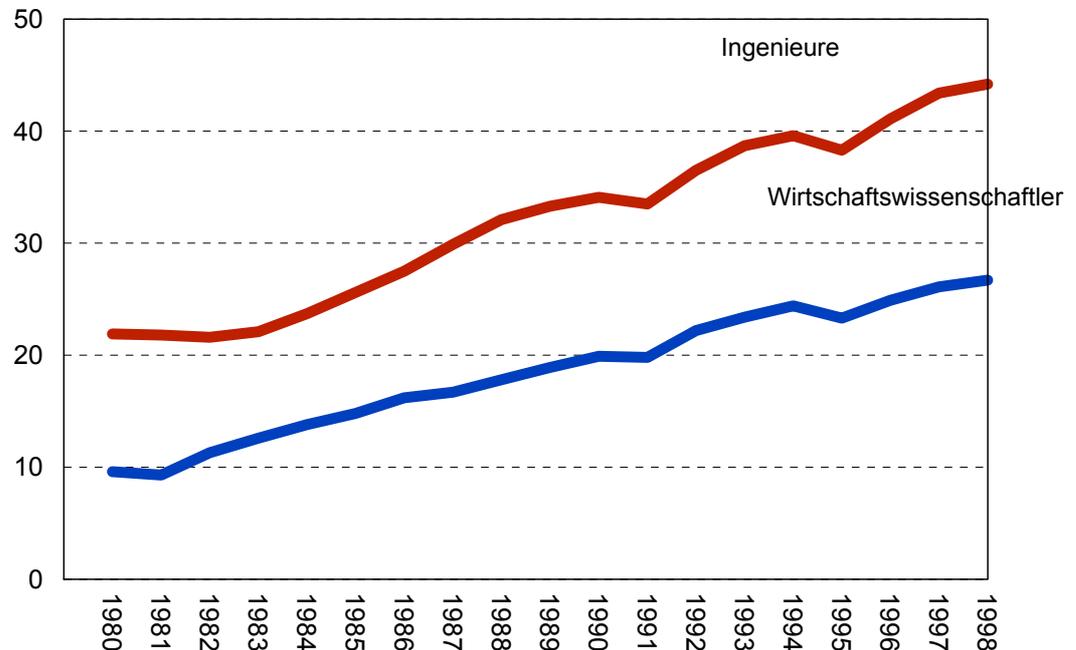


Abb. 1.1: Absolventen mit abgeschlossenem wirtschaftswissenschaftlichem Studium bzw. Ingenieurstudium

Im Jahr 1980 verließen 9.600 Wirtschaftswissenschaftler und 21.900 Ingenieure die Hochschulen. Im Jahre 1998 werden voraussichtlich 26.700 Wirtschaftswissenschaftler und 44.200 Ingenieure ihr Studium mit einem Hochschulexamen beenden.<sup>5</sup> Beide Berufsgruppen weisen also ein erhebliches quantitatives Wachstum auf, in besonderem Maße haben aber die Wirtschaftswissenschaftler zugelegt. Auf hundert frisch examinierte Wirtschaftswissenschaftler kamen im Jahr 1980 etwa 228 Ingenieure, die aktuelle Vergleichszahl beträgt dagegen 100:166. Es stellt sich die Frage, ob sich diese Verschiebung im Bildungssystem auch im Beschäftigungssystem niederschlägt. Leider existieren über die Verhältnisse in den verschiedenen Wirtschaftszweigen und Betriebstypen keine genauen Zahlen. In einer Studie aus dem Jahr 1978 ermitteln Brinkmann/Knuth/Krämer für die mittelständische Industrie über vier Branchen hinweg ein Verhältnis von 1 : 3,4 zwischen

<sup>5</sup> Ohne östliche Bundesländer. Vgl. Kultusministerkonferenz 1993, S. 43.

Wirtschaftswissenschaftlern und Ingenieuren.<sup>6</sup> Dieses Verhältnis ist höher als das Verhältnis der Studienabgänger zu dieser Zeit.<sup>7</sup> Dies spiegelt die Erfahrung wider, daß Wirtschaftswissenschaftler vor allem in größeren Unternehmen Beschäftigung suchen und finden. Von Interesse ist nun, ob sich diesbezüglich eine Veränderung abzeichnet. Die von uns ermittelten Ergebnisse deuten jedenfalls in diese Richtung. Das Verhältnis zwischen Wirtschaftswissenschaftlern und Ingenieuren beträgt in unserer Stichprobe für die verschiedenen Beschäftigungsgrößenklassen:

<b>Mitarbeiterzahl</b>					
<b>bis 30</b>	<b>31 - 50</b>	<b>51 -200</b>	<b>201 - 500</b>	<b>mehr als 500</b>	<b>insgesamt</b>
1 : 2,3 (n=38)	1 : 2,6 (n=42)	1 : 4,1 (n=59)	1 : 2,2 (n=29)	1 : 1,6 (n=16)	1 : 2,1 (n=187)

Obwohl hierfür keine Repräsentativität beansprucht werden kann, zeigt sich darin, daß Personen mit einer höheren kaufmännischen Bildung mittlerweile durchaus auch in der mittelständischen Industrie unterkommen und wahrscheinlich auch an Bedeutung gewinnen werden.

Sowohl wissenschaftliche Hochschulen (Universitäten) als auch Fachhochschulen bieten betriebswirtschaftliche Studiengänge an.<sup>8</sup> Ursprünglich als Weiterbildungsmöglichkeit für Personen mit einer kaufmännischen Berufsausbildung ohne Abitur eingerichtet, hat sich die Funktion des Fachhochschulstudiums inzwischen gewandelt. Ein wesentlicher Grund hierfür liegt in der besonderen staatlichen Förderung der Fachhochschulen. Daneben ist aber auch das zunehmende Interesse der Abiturienten an einem direkten Bezug zur Berufstätigkeit zu nennen. Die veränderte Studienmotivation zeigt sich zum einen an der Häufigkeit, mit der Abitu-

<sup>6</sup> Vgl. Brinkmann/Knuth/Krämer 1982, S. 421 u. S. 447.

<sup>7</sup> Im Jahre 1980 beträgt dieses Verhältnis 1:2,3, vgl. Kultusministerkonferenz 1993, S. 28.

<sup>8</sup> Auf die verschiedenen Studiengänge an Fachhochschulen, Berufs- und Wirtschaftsakademien, öffentlichen und privaten Trägern sei an dieser Stelle nicht eingegangen.

rienten vor Aufnahme eines Studium eine Berufsausbildung absolvieren<sup>9</sup> zum andern auch in dem weitverbreiteten Wunsch nach einem zügigen, „praxisbezogenen“ Studium.<sup>10</sup> Die Veränderungen in der Zahl der Absolventen der Wirtschaftswissenschaften an Universitäten und Fachhochschulen ist in Abbildung 1.2 wiedergegeben.

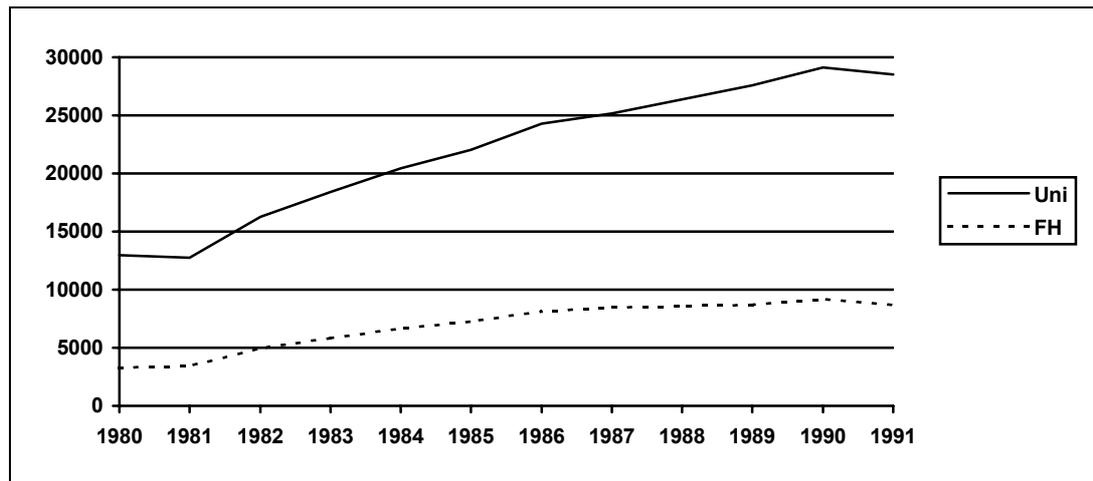


Abb. 1.2: Studierende an betriebswirtschaftlichen Studiengängen an Fachhochschulen und Universitäten (alte Bundesländer)<sup>11</sup>

Die Expansion im Bildungswesen ist nicht ohne Auswirkungen auf die Personalstrukturen in Unternehmen geblieben. Gestiegen ist nicht nur die Zahl der Hochschulabsolventen, sondern auch die der übrigen Mitarbeiter mit qualifiziertem Berufsabschluß.<sup>12</sup> Die Quote der Hochschulabsolventen ist jedoch insgesamt stärker gestiegen. Abbildung 1.3 zeigt diesen Trend für verschiedene ausgewählte Wirtschaftszweige.<sup>13</sup> In der Kraftfahrzeugindustrie beispielsweise sind mittlerweile 6% aller Beschäftigten Akademiker. Das Verhältnis zwischen Akademikern und Nichtakademikern mit qualifiziertem Berufsabschluß betrug in dieser Branche im Jahr

<sup>9</sup> Rund ein Viertel der Studienanfänger verfügt heutzutage bereits über eine abgeschlossene Berufsausbildung (meist eine Lehre), kritisch dazu: Büchel/Helberger 1995.

<sup>10</sup> Insbesondere Studenten der Betriebswirtschaftslehre haben häufig eine sehr pragmatische Studienmotivation, so zumindest die Studie von Windolf 1992 (seine Ergebnisse wurden im übrigen auch in einer Studie an der Universität Lüneburg tendenziell bestätigt).

<sup>11</sup> Vgl. die Zahlenangaben in Anhang 2.

<sup>12</sup> Zu Bundesanstalt für Arbeit 1992.

1980 1:18,8; es hat sich mittlerweile (1990) auf 1:10,8 verschoben. Immer schon relativ hoch war die Akademikerquote in der EDV-, der Elektro- und der Chemiebranche, sehr gering dagegen im Handel. Die Akademisierung hat jedoch gleichermaßen sowohl die akademikerschwachen als auch die akademikerstarken Branchen erfaßt.

Branche	Beruf	Hochsch.	H/B 90	H/B 80
EDV	56%	19%	1 : 3,0	1 : 3,3
Elektro	55%	10%	1 : 5,3	1 : 6,6
Chemie	61%	10%	1 : 6,1	1 : 8,2
Kfz.	60%	6%	1 : 10,8	1 : 18,8
Handel	70%	3%	1 : 27,0	1 : 40,9

Abb. 1.3: Qualifizierte Mitarbeiter in unterschiedlichen Branchen

Hochschulabsolventen werden bislang vor allem in Großunternehmen beschäftigt. Zwar ist im Zuge der Akademisierung die Quote der Arbeitnehmer mit einem abgeschlossenen Hochschulstudium auch in kleineren und mittleren Unternehmen gestiegen. Nach wie vor ist die Akademikerbeschäftigung aber eine Domäne der Großunternehmen und zwar noch mehr als bisher. Wie der Vergleich zwischen den Jahren 1980 und 1994 zeigt, ist die „Schere“ zwischen der Beschäftigung von Akademikern in größeren und in kleineren Unternehmen noch weiter auseinander gegangen (vgl. Abbildung 1.4). Um so mehr ist zu hoffen, daß sich das Beschäftigungsreservoir der klein- und mittelständischen Unternehmen in Zukunft den Hochschulabsolventen in stärkerem Maße öffnet.

<sup>13</sup> Entnommen aus Bartscher 1995, S. 13.

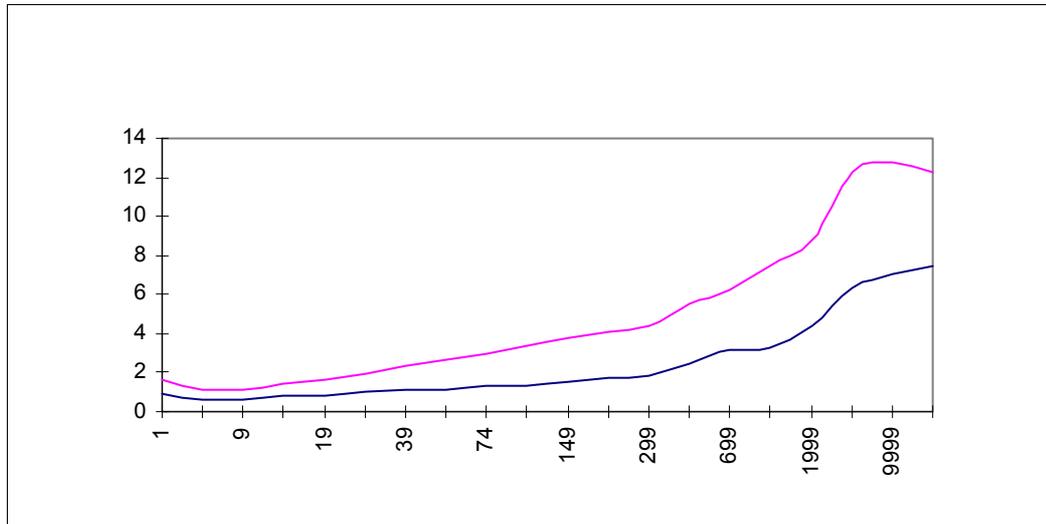


Abb.1.4: Quote der Hochschulabsolventen und Unternehmensgröße (im verarbeitenden Gewerbe)<sup>14</sup>

## 1.2 Datenerhebung

Die vorliegende Studie hat nicht zum Ziel im statistischen Sinne „repräsentative“ Daten über die Beschäftigungssituation von Diplom-Kaufleuten zu ermitteln. Mit dem Anspruch auf Repräsentativität sind erhebliche methodische Probleme verbunden.<sup>15</sup> Außerdem wird der Wert repräsentativer Daten weit überschätzt. Aus wissenschaftlicher Sicht ist es häufig wenig ergiebig, exakte Schätzungen über die Verteilung von Einzeldaten vorzunehmen. Dies gilt in besonderem Maße für einen gesellschaftlichen Bereich wie den der Akademikerbeschäftigung, der sich in ei-

<sup>14</sup> Zusammengestellt nach der Beschäftigtenstatistik des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (eigene Berechnungen).

<sup>15</sup> Praktisch keine schriftliche Befragung kann Repräsentativität sichern, da die Beteiligung der Unternehmen sehr selektiv ist. Die Rücklaufquoten von schriftlichen Befragungen sind generell sehr niedrig, doch selbst wenn es möglich wäre, sie wesentlich über das übliche Maß von 8-10% zu steigern (z.B. auf 30 - 50%), muß letztlich unklar bleiben, worin sich die teilnehmenden Unternehmen im Hinblick auf die untersuchte Fragestellung von den Unternehmen unterscheiden, die sich an der Erhebung nicht beteiligen. Ein grundsätzliches Problem repräsentativer Untersuchungen ist außerdem, daß sie sich streng genommen auf einen einzigen Zeitpunkt beziehen, die jeweils erfaßten Variablen (z.B. die Bestimmungsfaktoren der Beschäftigung von Hochschulabsolventen) aber im Zeitablauf in unterschiedlichem Maße verändern.

nem rasanten Umbruchprozeß befindet. Die Augenblicksbeobachtungen von heute sind schneller als man sie erfassen kann, die vergänglichen Eindrücke von gestern. Natürlich muß eine empirische Studie den wissenschaftlichen Standards Genüge tun, damit man überhaupt zu aussagekräftigen Ergebnissen gelangen kann. Sie sollte sich jedoch nicht in der Dokumentation der Irrtumswahrscheinlichkeit über den einen oder anderen Prozentpunkt verlieren. Wesentlich größeres Interesse verdient die Analyse von grundlegenden Zusammenhängen der Akademikerbeschäftigung, die sich auch bei veränderten Umweltbedingungen als relativ stabil erweisen. Die von uns erhobenen Daten haben daher vor allem den Zweck, allgemeine Zusammenhänge über das Beschäftigungsverhalten mittelständischer Unternehmen zu prüfen und auf die Akademikerbeschäftigung anzuwenden. Dessen ungeachtet haben natürlich auch die ermittelten Einzelfakten einen erheblichen Eigenwert. So stellt sich beispielsweise heraus, daß für 70% der befragten Unternehmen die motivationalen Orientierungen der Hochschulabsolventen eine sehr große Bedeutung bei der Personalauswahl besitzen, die „Kenntnisse“ jedoch nur für 30% der Unternehmen. Die Probleme der Stichprobenziehung lassen nun keinen gültigen Schluß darüber zu, ob diese Werte für die gesamte Grundgesamtheit der mittelständischen Industrieunternehmen gelten. Dennoch geben sie brauchbare Anhaltspunkte für die reale Bedeutung der genannten Faktoren, insbesondere auch für den Unterschied in der Bedeutsamkeit von Motivation und Kenntnis.

Wenngleich die Ergebnisse aufgrund der Stichprobenprobleme also zwar nicht immer „punktgenau“<sup>16</sup> sein können, so sollten sie dennoch in der Lage sein, die Umrisse der zur Zeit gegebenen Probleme der Akademikerbeschäftigung deutlich zu machen. Dementsprechend mußte unsere Stichprobenziehung versuchen, auch die mittelständischen Unternehmen zu erfassen, die als „typisch“ für die Grundgesamtheit gelten können. Hierzu war es notwendig bei der Stichprobenzie-

---

<sup>16</sup> So läßt sich aus den Daten beispielsweise nicht „hochrechnen“ wie sich die Beschäftigung von Fachhochschulstudenten in einem ganz bestimmten Betriebstyp in einem ganz bestimmten Wirtschaftszweig darstellt.

hung möglichst keine systematischen Verzerrungen zuzulassen. Aus diesem Grunde wurden drei IHK-Bezirke mit einer möglichst unterschiedlichen Struktur als Grundgesamtheit ausgewählt. Der IHK-Bezirk Lüneburg-Wolfsburg repräsentiert eine eher ländliche Struktur im „Windschatten“ des Wirtschaftszentrums Hamburg, das als zweite Grundgesamtheit der vorliegenden Studie gewählt wurde. Daneben wurde ein weiteres Ballungszentrum und ein weiteres eher strukturschwaches Gebiet im süddeutschen Raum gewählt: die Stadt Mannheim und der Odenwaldkreis, beides Gebiete, die im Verzeichnis der IHK Mannheim erfaßt sind. Die Erfassung von Unternehmen aus unterschiedlichen Regionen und aus einem unterschiedlichen strukturellen Umfeld erfolgte, um prüfen zu können, ob die Einstellungen der mittelständischen Unternehmen gegenüber der Akademikerbeschäftigung von regionalen Besonderheiten und von Spezifika aufgrund des unterschiedlichen strukturellen Umfeldes geprägt sind. Die Antworten der Unternehmen wurden also daraufhin betrachtet, ob sich zwischen den IHK-Bezirken Unterschiede ergeben. Tatsächlich zeigten sich nur sehr geringe Unterschiede, so daß auf eine intensivere Untersuchung von Stadt/Land-Unterschieden und von Unterschieden zwischen nord- und süddeutschen Unternehmen verzichtet wurde.

- Abbildung 1.5 zeigt die Rücklaufstatistik. Die höchste Rücklaufquote wurde im heimischen IHK-Bezirk erzielt. Daß die regionale Verbundenheit einen solchen Effekt besitzt, mag zwar wenig überraschen, ist aber dennoch erfreulich. Die geringe Rücklaufquote aus dem süddeutschen Raum ist dagegen ein wenig enttäuschend, andererseits entspricht sie im wesentlichen den üblichen Erfahrungen schriftlicher Befragungen.

	Lüneburg	Hamburg	Mannheim-Stadt	Mannheim-Land
<b>Angeschriebene Firmen</b>	401	368	121	80
<b>Unbrauchbare Adressen</b>	6	21	4	1
<b>Gültige Adressen</b>	395	347	117	79
<b>Absagen</b>	28	16	3	1
<b>Teilnahme</b>	110	59	15	13
<b>Teilnahmequote</b>	27,8 %	17,3 %	12,4 %	16,3 %

Abb. 1.5: Rücklaufstatistik

Ein weiteres Ziel der Stichprobenziehung war neben der Sicherung einer typischen Auswahl die Gewährleistung der Vergleichbarkeit. Nicht zuletzt aus diesem Grund erfolgte eine Beschränkung auf die Untersuchung von Industrieunternehmen. Trotz zahlreicher Unterschiede innerhalb und zwischen den Einzelbranchen gleichen sich doch die Grundstrukturen der Beschäftigung. Industrieunternehmen besitzen einen „produktiven Kern“, in dem die zentrale Leistungserstellung erfolgt. Dieser Kernbereich wird getragen von einer qualifizierten Belegschaft, die durch mehr oder weniger Hilfstätigkeiten unterstützt wird. Um den produktiven Kern herum gruppieren sich administrative und führungsbezogene Tätigkeiten sowie die marktbezogenen Aufgaben. In der Regel entspricht dieser funktionsbezogenen Unterscheidung auch eine spezifische personelle Zuordnung. Diese ist in vielen Dienstleistungsbetrieben oft wesentlich weniger greifbar, man denke nur an die kaum vergleichbaren Strukturen von Speditionen, Handelshäusern, Finanzinstituten, Beratungsunternehmen, Anwaltskanzleien usw.

Zwar gilt die Industrie nicht als der Wirtschaftszweig mit dem größten Zukunftspotential, andererseits sollte man ihre Bedeutung nicht unterschätzen. Auch in Zukunft wird eine entwickelte Volkswirtschaft auf leistungsfähige Industrieunternehmen angewiesen sein. Sie sind die Träger des technologischen Fortschritts, der innovativen Produktentwicklung und Vermarktung. Es ist daher auch von erheblichem Interesse, welche Beschäftigungspolitik sie betreiben, um die zukünftigen Herausforderungen zu bestehen.

Abbildung 1.6 zeigt die Verteilung der Größenklassen der Industrieunternehmen in Westdeutschland der in der vorliegenden Studie erfaßten Stichprobe. Wie sich zeigt, entspricht unsere Stichprobe recht gut der Größenverteilung der Grundgesamtheit. Bei den Prozentangaben sind nur die Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern berücksichtigt. Kleinere Unternehmen wurden bei unserer Stichprobenziehung ausgeschlossen, da diese mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Akademiker beschäftigen - sie werden allenfalls von Akademikern geleitet.<sup>17</sup>

Zahl der Mitarbeiter	Stichprobe		Grundgesamtheit	
	absolut	relativ	absolut	relativ
unter 20	(12)	-	291.162	-
20 - 49	57	33 %	26.177	57 %
50 - 99	41	24 %	9.310	20 %
100 - 199	27	16 %	5.337	11 %
200 - 499	31	18 %	3.495	7 %
mehr als 500	16	9 %	2.009	4 %
keine Angabe	(12)	-	-	-
<b>Summe</b>	<b>172</b>	<b>100 %</b>	<b>46.328</b>	<b>100 %</b>

Abb. 1.6: Die untersuchten Unternehmen nach der Zahl ihrer Mitarbeiter<sup>18</sup>

Abbildung 1.7 zeigt die Verteilung der Stichprobe nach Branchen. Die Gegenüberstellung mit der Industriestatistik zeigt auch hier nur geringfügige Abweichungen.

<sup>17</sup> Dennoch stellte sich de facto heraus, daß einige Unternehmen - obwohl in den IHK-Verzeichnissen als Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern erfaßt - doch weniger als 20 Mitarbeiter besaßen. Sie wurden bei der Auswertung berücksichtigt, da davon auszugehen ist, daß sich die aktuelle Mitarbeiterzahl als Ergebnis „natürlicher“ Schwankungen ergeben hatte.

<sup>18</sup> Verarbeitendes Gewerbe (alte Bundesländer) 1991. Die Angaben sind errechnet nach Bundesministerium für Wirtschaft 1993, S. 140.

Branche	Stichprobe		Grundgesamtheit	
	absolut	relativ	absolut	relativ
Chemische Industrie	12	7 %	1.430	3 %
Kunststoff/ Gummi	16	10 %	2.720	6 %
Steine, Erden, Glas	11	7 %	2.327	5 %
Metallerzeug.-/ bearbeitung	15	9 %	3.443	7 %
Maschinenbau	37	23 %	11.592	25 %
Elektrotechnik	20	12 %	8.263	18 %
Holz, Papier, Druck	26	16 %	6.583	14 %
Textil, Beklei- dung	5	3 %	3.968	9 %
Ernährung	20	12. %	6.002	13 %
(Baugewerbe)	(13)	-	(17.457)	-
Sonst./K. A.	(23)	-	-	-
<b>Summe</b>	<b>162</b>	<b>100</b>	<b>46.328</b>	<b>100 %</b>

Abb. 1.7: Die untersuchten Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit<sup>19</sup>

### 1.3 Analysemodell

Die folgende Abbildung 1.8 gibt einen Überblick über die Argumentationsstruktur im vorliegenden Bericht. Als „abhängige Variablen“ fungieren sowohl subjektive Urteile als auch objektive Sachverhalte. Untersucht wird zum einen, in welchem Ausmaß die untersuchten Industrieunternehmen Hochschulabsolventen beschäftigen und zum anderen, welche Einstellungen gegenüber Hochschulabsolventen bestehen. Befragt wurden die Unternehmen nach Beschäftigungsbarrieren, Quali-

<sup>19</sup> Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern im verarbeitenden Gewerbe (alte Bundesländer). Die Angaben sind errechnet nach Bundesministerium für Wirtschaft 1993, S. 140. Das Baugewerbe sollte in unserer Studie eigentlich nicht erfaßt werden, dennoch befanden sich etliche Bauunternehmen in den der Stichprobenziehung zugrundegelegten Listen.

fikationseinschätzungen und Präferenzen gegenüber unterschiedlichen Bewerbergruppen um eine kaufmännische Führungsposition.

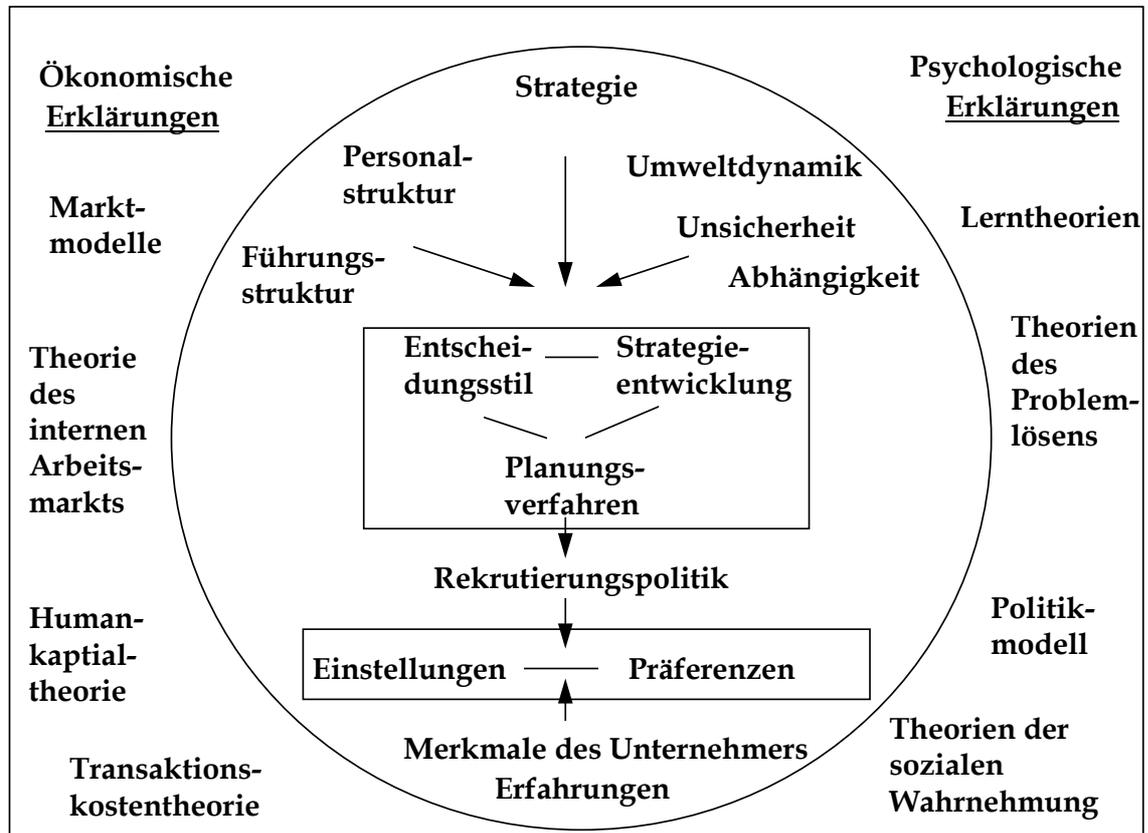


Abb. 1.8: Argumentationsstruktur des vorliegenden Untersuchungsberichts

Neben diesen abhängigen Variablen (also den Variablen, die erklärt werden sollen), sind in Abbildung 1.8 etliche „unabhängige Variablen“ genannt, die bei der Erklärung des Unternehmensverhaltens berücksichtigt werden. Auf diese sei kurz eingegangen. Nicht zu Unrecht wird in der Literatur darauf hingewiesen, daß das Geschehen in mittelständischen Unternehmen sehr stark von der Persönlichkeit des Geschäftsführers geprägt wird. Dieser Einfluß wird sich sicher auch und nicht zuletzt bei Personalentscheidungen bemerkbar machen. Die Möglichkeiten zur Erfassung der Persönlichkeit durch eine schriftliche Befragung sind natürlich begrenzt. Weil wir aber von der großen Bedeutung des Unternehmers ausgehen, haben wir dennoch versucht, einige Merkmale zu erfassen, die gewisse Hinweise

auf die Person des Unternehmers geben können, also bestimmte Verhaltensdispositionen beschreiben. Doch nicht nur Persönlichkeitsvariable, auch die Erfahrungen mit Hochschulabsolventen prägen die Einstellung gegenüber der Akademikerbeschäftigung. Auch hierzu wurden verschiedene Fragen formuliert.

So wichtig der Einfluß des Unternehmers auf die Personalauswahl auch ist, die Beschäftigung von Hochschulabsolventen ist nicht allein das Resultat von Einzelentscheidungen einer bestimmten Person, sondern auch Ergebnis einer bestimmten explizit oder implizit wirksamen Rekrutierungspolitik. In der empirischen Erhebung wurden daher typische Rekrutierungsmuster mittelständischer Unternehmen erfaßt, und es wurde geprüft, inwieweit diese die Entscheidung zur Beschäftigung von Hochschulabsolventen prägen.

Die Rekrutierungspolitik wiederum ist Ausdruck der Unternehmenspolitik. Unternehmenspolitik wird hier nicht „inhaltlich“ verstanden, es geht uns also nicht darum, ob beispielsweise eine Nischen-, Qualitäts- oder Innovationspolitik verfolgt wird. Für unsere Fragestellung von größerer Relevanz ist die Art der Entscheidungsfindung. Diese wird in unserer Studie durch drei Merkmale beschrieben: durch den Entscheidungsstil, die Strategieentwicklung und den Einsatz von Planungsverfahren.

Was für Personalentscheidungen gilt, gilt gleichermaßen auch für die allgemeine Entscheidungsfindung: sie ist nicht ausschließlich eine Frage des persönlichen Geschmacks, erhebliche Bedeutung besitzen vielmehr strukturelle Gegebenheiten. In einem sehr dynamischen Markt beispielsweise wird anders agiert als in einem sehr stabilen und überschaubaren Umfeld. In Abbildung 1.8 sind die Parameter der Umweltstruktur angegeben, die in der organisationstheoretischen Diskussion die größte Beachtung gefunden haben, und die auch in unserer Studie erfaßt wurden. Die Entscheidungsfindung ist allerdings nicht allein durch die jeweilige Umweltstrukturen bestimmt, sondern auch dadurch, wie man sich grundsätzlich auf die Umwelt einstellt. Wichtig ist z.B. die jeweilige Wettbewerbsstrategie des Unternehmens, denn diese soll ja dazu beitragen, den Herausforderungen des Marktes gerecht zu werden. Und schließlich ist das „Entscheidungssystem“ von

Belang: je nachdem, wie sich das Führungsteam zusammensetzt, wird sich eine jeweils spezifische Art der Entscheidungsfindung herausbilden. Ähnliches gilt für die Zusammensetzung der Belegschaft. Unternehmen mit vielen qualifizierten Fachkräften werden andere Entscheidungsverfahren entwickeln als Unternehmen, die lediglich einfache Technologien einsetzen und sich auf nur wenige Fachkräfte stützen.

Zusammengefaßt: das Modell in Abbildung 1.8 gibt einen Überblick über die Argumentationsstruktur des vorliegenden Untersuchungsberichts. Es benennt wichtige Variable und Zusammenhänge, die erklären sollen, warum die jeweiligen Unternehmen eine bestimmte Haltung gegenüber der Akademikerbeschäftigung entwickeln.

Zum Verständnis der Argumentation ist zu beachten, daß bei der Analyse empirischer Ergebnisse immer drei ganz verschiedene Aussagenebenen zum Zuge kommen (und zwar gleichzeitig), wir finden

- (1) Aussagen über die Beziehungen der untersuchten Variablen,
- (2) Aussagen auf der Meßebene, also Aussagen über die Operationalisierung der Variablen,
- (3) Theoretische Aussagen zur Erklärung bzw. Deutung der Variablenbeziehungen.

Ein Beispiel soll diese Differenzierung verdeutlichen. Unser Modell spezifiziert eine Beziehung zwischen der Führungsstruktur und dem Entscheidungsstil. Auf der Ebene der Variablenbeziehungen lautet eine entsprechende Hypothese:

(1a) In Unternehmen mit einer pyramidenförmige Führungsstruktur erfolgt seltener eine systematische Strategieentwicklung als in Unternehmen mit einer breiten Führungsstruktur.

Die Führungsstruktur und die Strategieentwicklung werden von uns nicht „direkt“ erfaßt, sondern mit Hilfe von verschiedenen Einzelaussagen erfragt. Es kann natürlich strittig sein, ob die hierbei von uns unterstellten Meßhypothesen geeignet sind, das jeweilige Konstrukt abzubilden. Auf die pyramidenförmige Führungsstruktur bezogen lautet beispielsweise die von uns formulierte Meßhypothese:

(2a) Eine pyramidenförmige Führungsstruktur läßt sich durch das Verhältnis der Stellenzahl auf den obersten drei Führungsebenen abbilden. Damit von einer pyramidenförmigen Struktur gesprochen werden kann, muß das Verhältnis von  $n_1/n_2$  dem Verhältnis von  $n_2/n_3$  entsprechen (wobei  $n$  = Zahl der Stelleninhaber,  $i$  = Führungsebene).

Von erheblichem Interesse ist aber vor allem die theoretische Aussagenebene, die sich mit der Frage beschäftigt, wie die einzelnen Variablenbeziehungen zu erklären sind. Die Beziehung zwischen den theoretischen Überlegungen und den empirischen Resultaten ist nicht immer sehr eng. Sie muß sehr eng sein, wenn man beansprucht, mit den empirischen Resultaten auch die jeweils verwendeten Theorien zu prüfen, d.h. für eine gültige Hypothesenprüfung ist die Realisierung eines „stringenten“ Untersuchungsdesigns notwendig, das speziell auf die Prüfung der jeweiligen theoretischen Aussagen zugeschnitten ist.<sup>20</sup> Eine solche Theorienprüfung ist mit unserer Studie nicht beabsichtigt. Wir *prüfen* die theoretischen Überlegungen nicht, wir *verwenden* sie, um die jeweils ermittelten empirischen Resultate zu interpretieren.<sup>21</sup> Im Einzelfall ist es durchaus möglich, daß derselbe Sachverhalt mit Hilfe von unterschiedlichen theoretischen Perspektiven erklärt werden kann. Dies ist aber aus wissenschaftlicher Sicht nicht bedauerlich, es sei denn, die jeweiligen theoretischen Überlegungen stehen zueinander im Widerspruch. Eine theoretische Deutung des in (1a) beschriebenen Zusammenhangs beispielsweise kann sich auf Aussagen des sogenannten Situativen Ansatzes zur Wirkungsweise der Entscheidungscentralisierung stützen, oder sie kann sich koalitionstheoretischer Argumente bedienen. Letztere seien in (3a) skizziert:

(3a) Breite Führungsstrukturen führen zu einer Erschwerung der Entscheidungsprozesse und damit der Strategieentwicklung, weil durch die Beteiligung vieler un-

---

<sup>20</sup> Also z.B. die möglichen Meßfehler spezifiziert, Störgrößen berücksichtigt usw.

<sup>21</sup> Genauer formuliert: wichtige theoretische Ansätze wurden schon bei der Konstruktion des Fragebogens benutzt, die Auswertung dient letztlich nur der Illustration dieser theoretischen Überlegungen, wobei natürlich zu berücksichtigen ist, daß sich nicht alle vermuteten Zusammenhänge auch tatsächlich bestätigen ließen.

---

terschiedlicher Funktionsträger das Konfliktpotential wächst (die Beteiligten haben unterschiedliche Auffassungen und unterschiedliche Interessen). Eine Möglichkeit zur Reduktion von Konfliktpotentialen besteht in der Versachlichung von Entscheidungsprozessen. Ein Mittel zur Versachlichung besteht in der Strukturierung der Verfahren der Entscheidungsfindung. In zentralisierten Strukturen ist das aus konkreten Entscheidungsprozessen entstehende Konfliktpotential gering. Es ist daher zu erwarten, daß in pyramidenförmigen Führungsstrukturen - im Vergleich zu breiten Führungsstrukturen - eine geringere Regulierung der Strategieentwicklung stattfindet.

In Abbildung 1.8 sind wichtige theoretische Ansätze genannt, die im vorliegenden Bericht zur Erklärung und Deutung der gefundenen Zusammenhänge herangezogen werden. Hierauf wird im Kapitel 3 näher eingegangen.

## 2 Die Beurteilung von Hochschulabsolventen

### 2.1 Überblick

Kapitel 2 gibt einen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse zur Beschäftigung von Diplomkaufleuten, d.h. zu den Einstellungen gegenüber den Hochschulabsolventen und zum Ausmaß der Beschäftigung. Im einzelnen werden untersucht:

- die Präferenzen bei der Personalauswahl:  
Werden Fachhochschulabsolventen gegenüber Universitätsabsolventen bevorzugt?
- die Qualifikationsanforderungen:  
Wie beurteilen die mittelständischen Unternehmer die Qualifikation der Hochschulabsolventen?
- die Beschäftigungsbarrieren:  
Was hält die mittelständische Industrie davon ab, Hochschulabsolventen zu beschäftigen?
- die Erfahrungen mit Studenten der Betriebswirtschaftslehre:  
Welche Praxiskontakte bieten mittelständische Unternehmen?
- die tatsächliche Beschäftigung:  
In welchem Ausmaß werden Kaufleute mit akademischem Abschluß beschäftigt?

### 2.2 Präferenzen bei der Personalauswahl

Das Berufsbild von Diplom-Kaufleuten ist weniger scharf umrissen als beispielsweise das des Arztes, der einen „klassischen“ akademischen Beruf (eine sogenannte „Profession“) ausübt. Zu den Professionen gehören z.B. auch Juristen, Pfarrer und Hochschullehrer. Professionen sind Berufe, die hohe Anforderungen an Wissen und Fähigkeiten stellen; sie sind durch ein hohes Maß an Selbstbestimmung geprägt, und sie genießen großes gesellschaftliches Ansehen. Der Zugang zu Professionen ist durch eine starke Reglementierung gekennzeichnet. Typisch ist eine ausgedehnte Praxisvorbereitungsphase nach dem Studium. Juristen müssen eine Referendariatszeit absolvieren, Ärzte durchlaufen eine Assistenzzeit

usw. Vor noch nicht allzu langer Zeit war ein Hochschulstudium eher die Ausnahme, Akademiker also ganz allgemein eine selten anzutreffende Arbeitnehmergruppe, ihre Tätigkeiten entsprachen ganz allgemein denen der klassischen Professionen. Durch die anhaltende Akademisierung der Wirtschaft wandelt sich dieses Bild allerdings ganz erheblich.<sup>22</sup>

Der akademische Kaufmannsberuf ist - gegenüber anderen akademischen Berufen - immer schon durch einige Besonderheiten geprägt. Er ist durch eine starke Berufsorientierung geprägt, formelle Übergangszeiten zwischen Studium und dem verantwortlichen Praxiseinsatz gibt es nicht,<sup>23</sup> und es fehlt auch die klare Abgrenzung gegenüber verwandten, nichtakademischen Berufen. So gibt es beispielsweise außerhalb des akademischen keinen praktischen Karriereweg zwischen den Pflegeberufen und dem Arztberuf, und es ist in der Praxis gänzlich undenkbar, daß z.B. eine Krankenschwester die Stelle eines Arztes besetzt. Im kaufmännischen Bereich gibt es dagegen zahlreiche Zwischenstufen zwischen dem „Kaufmannsgehilfen“ und der kaufmännischen Leitung eines Betriebes. Die Zuordnung von Ausbildungsgänge und Positionen ist nur wenig formalisiert, und auch faktisch ist die Durchlässigkeit der Karrierewege wesentlich größer als in den klassischen Professionen. Durch die Akademisierung des kaufmännischen Bereiches kommt es mittlerweile sogar zu einer Konkurrenz von „oben“, d.h. Hochschulabsolventen werden vielfach in Sachbearbeiterpositionen eingesetzt, die bislang von Personen mit einer berufspraktischen kaufmännischen Ausbildung besetzt wurden.

In der mittelständischen Wirtschaft werden kaufmännische Leitungspositionen bislang vor allem durch „Betriebswirte“ besetzt. Die Ausbildung zum Betriebswirt war der klassische Weiterbildungsstudiengang für Industriekaufleute. Auch diesbezüglich hat die Bildungsexpansion zu einer neuen Unübersichtlichkeit geführt.

---

<sup>22</sup> Vgl. Bartscher 1995.

<sup>23</sup> Mit Trainee-Programme wird ein solcher Übergang zwar angestrebt, sie sind jedoch nicht verbindlich, beschränken sich auf Großunternehmen und betreffen nur eine Minderheit.

Viele Abiturienten wählen nicht mehr ein Universitäts- sondern ein Fachhochschulstudium, ein Großteil der Universitätsstudenten absolviert vor seinem Studium eine kaufmännische Lehre, es gibt Übergänge zwischen den Studiengängen an der Universität und der Fachhochschule, es gibt neuartige Studiengänge, neben Diplom-Kaufleuten gibt es Diplom-Ökonomen, Diplom-Sozialwirte, Diplom-Wirtschaftsinformatiker usw.

In unserer Studie geht es um die Präferenzen mittelständischer Unternehmen für bestimmte Ausbildungsgänge. Wir haben versucht, die Konkurrenzsituation zwischen den Ausbildungsgängen durch zwei Fragen abzubilden. Eine solche Gegenüberstellung erfordert vergleichbare Alternativen, d.h. die verschiedenen Personengruppen müssen grundsätzlich alle für die Beschäftigung in vergleichbaren Positionen mittelständischer Unternehmen in Frage kommen. Hochschulabsolventen streben nach verantwortungsvollen Tätigkeiten, in denen sie ihre Fähigkeiten (möglichst in leitenden Positionen) einsetzen und entwickeln können. In mittelständischen Unternehmen sind solche Positionen nur in begrenztem Ausmaß vorhanden. Außerdem ist die Führung mittelständischer Unternehmen von Besonderheiten geprägt, die die Einsatzmöglichkeiten von Hochschulabsolventen begrenzen. Häufig gibt es nur einen einzigen Geschäftsführer<sup>24</sup>, der alle wichtigen unternehmerischen Funktionen selbst ausübt. Geschäftsführung und Eigentum liegen oft in einer Hand. Der Geschäftsführer stützt sich bei der Ausübung seiner Leitungsaufgabe auf Personen, die er gut kennt, die er als zuverlässig schätzt und die mit den betrieblichen Vorgängen gut vertraut sind. Aufgrund dieser Besonderheiten haben in mittelständischen Unternehmen auch Personen die Chance in gehobene kaufmännische Positionen aufzusteigen, die nicht studiert, sondern „nur“ eine kaufmännische Ausbildung absolviert haben.

Wir vergleichen In unserer Auswahlfrage<sup>25</sup> also drei wichtige Personengruppen: Industriekaufleute, Diplom-Betriebswirte bzw. Diplom-Kaufleute mit Fachhoch-

---

<sup>24</sup> Vgl. auch Abschnitt 4.1.

<sup>25</sup> Zur genauen Formulierung s. die Fragen 12,13 im Fragebogen (Anhang)

schulabschluß und Diplom-Kaufleute mit Universitätsabschluß. Um die Präferenzen für die jeweilige Personengruppe zu erfragen, wurde eine hypothetische Situation vorgegeben. Die Befragten sollten angeben, welche Personengruppe bei der Besetzung einer anspruchsvollen und verantwortungsvollen Stelle (kaufmännische Führungsposition *oder* Assistenz der Geschäftsleitung) am ehesten in Frage kommt. Die drei Personengruppen sollten in eine Rangfolge gebracht werden.<sup>26</sup> Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten wurden nur Industriekaufleute betrachtet, die bereits eine relativ lange Praxiserfahrung (10 Jahre) besitzen. Bei den Universitätsabsolventen wurde angenommen, daß sie vor Aufnahme ihres Studiums bereits eine kaufmännische Lehre abgeschlossen und danach zwei Jahre in der Praxis gearbeitet hatten. Dies sollte vor allem auch eine gewisse Vergleichbarkeit mit den Fachhochschulabsolventen herbeiführen.

Die zweite Frage ist eine Variante der ersten Frage. Es war zu vermuten, daß die fehlende Praxiserfahrung als ein wesentliches Handicap vieler Hochschulabsolventen angesehen wird. In der zweiten Frage wurden daher die folgenden Gruppen betrachtet:

- Universitätsabsolventen (mit Lehre) mit einer zweijährigen Praxiserfahrung
- Fachhochschulabsolventen mit einer zweijährigen Praxiserfahrung
- Industriekaufleute mit einer zwölfjährigen Praxiserfahrung.

---

<sup>26</sup> Methodisch sind solche Rangfragen immer mit einigen Schwierigkeiten verbunden, beispielsweise wird vorausgesetzt, daß zwei Auswahlprojekte nicht denselben Rang erhalten. In zwölf Unternehmen wurde eine solche Gleichsetzung bei einer der beiden Rangfragen vorgenommen. Die folgende Darstellung stützt sich nur auf die Fälle, in denen eine eindeutige Rangfolge festgelegt wurde.

	<b>Absolventen einer Fachhochschule</b>	<b>Industriekauf- leute</b>	<b>Universitäts- absolventen</b>
Rang 1	57 %	30 %	<b>13 %</b>
Rang 2	33 %	32 %	36 %
Rang 3	10 %	38 %	51 %
Summe	100 %	100 %	100 %
Fallzahl: N = 171			

Abb. 2.1: Rangplätze der Bildungsabschlüsse.  
*Situation 1: Hochschulabsolventen unmittelbar nach dem Studium*<sup>27</sup>

Abbildung 2.1 zeigt die Ergebnisse zur ersten Auswahlfrage. Sie bestätigen eindrücklich eine häufig geäußerte Vermutung: von der mittelständischen Wirtschaft werden die Absolventen einer Fachhochschule den Universitätsabsolventen vorgezogen. Absolventen eines universitären Betriebswirtschaftsstudiums sind sogar gegenüber Industriekaufleuten mit Praxiserfahrung im Nachteil. Auf den ersten Rang setzen die Befragten in der überwiegenden Zahl der Fälle die Fachhochschulabsolventen (57 %). Universitätsabsolventen werden nur bei sehr wenigen Unternehmen bevorzugt (13 %). Auf dem dritten Rang landen die Universitätsabsolventen in 51 %, die Industriekaufleute dagegen nur in 38 % der Fälle, die Fachhochschulabsolventen dagegen recht selten (10 %).

Trotz der in den Zahlen zum Ausdruck kommenden Prägnanz, empfiehlt sich eine vorsichtige Interpretation dieses Ergebnisses. Offenbar scheuen die Unternehmen vor allem das Risiko, für wichtige Positionen Personen sozusagen „von der Schulbank“ weg zu engagieren, denn die Situation ändert sich für die Universitätsabsolventen nachhaltig, wenn sie auf praktische Erfahrungen verweisen können. In der zweiten hypothetischen Situation (zweijährige Praxiserfahrungen der

<sup>27</sup> Betrachtet werden nur die Unternehmen, die beide Fragen vollständig beantwortet und eine eindeutige Rangfolge angegeben haben.

Hochschulabsolventen) präferieren nicht 13 %, sondern 37 % der Unternehmen den Universitätsabschluß gegenüber den beiden anderen kaufmännischen Bildungsabschlüssen (vgl. Abbildung 2.2).

	<b>Absolventen einer Fachhochschule</b>	<b>Industriekaufleute</b>	<b>Universitätsabsolventen</b>
Rang 1	45%	18%	<b>37%</b>
Rang 2	46%	23%	33%
Rang 3	9%	59%	30%
Summe	100%	100%	100%
Fallzahl: N = 171			

Abb. 2.2: Rangplätze der Bildungsabschlüsse.  
*Situation 2: Hochschulabsolventen mit zweijähriger Praxiserfahrung*

Universitätsabsolventen haben also nicht grundsätzlich ein schlechtes Image, die an der Universität vermittelten Qualifikationen werden nicht generell wenig geschätzt.<sup>28</sup> Die Mehrheit präferiert zwar auch in der zweiten Auswahl-situation die Fachhochschulabsolventen, es gibt aber auch eine erhebliche Zahl von mittelständischen Unternehmen, die Universitätsabsolventen bevorzugen.

Von Interesse ist nicht nur die Rangverschiebung, interessant sind auch die „Bewegungen“, also die Frage, auf wessen „Kosten“ die bessere Platzierung der Universitätsabsolventen geht. Die Ergebnisse zeigt Abbildung 2.3. Danach wird also der Fachhochschulabsolvent in 34 Fällen vom Diplom-Kaufmann (Universität) vom ersten Platz verdrängt. Der Austausch zwischen Universitätsabsolventen und Industriekaufleuten ist dagegen recht gering. Von Interesse ist außerdem die Frage, wieviele Unternehmen grundsätzlich keine Hochschulabsolventen einstellen. Tatsächlich setzt fast jedes dritte Unternehmen (29%) Universitätsabsolventen in bei-

<sup>28</sup>-Dies zeigt im übrigen auch die Einschätzung der Stärken und Schwächen von Universitätsabsolventen, worauf in Abschnitt 2.3 eingegangen wird.

den Fragen auf den dritten Rang (FH-Absolventen dagegen nur in 7% der Fälle).<sup>29</sup> Aber immerhin in 46% der möglichen Fälle gibt es in der zweiten Situation (Praxiserfahrungen) eine Rangverbesserung für Universitätsabsolventen, bei den Fachhochschulabsolventen dagegen nur in 22% der möglichen Fälle.

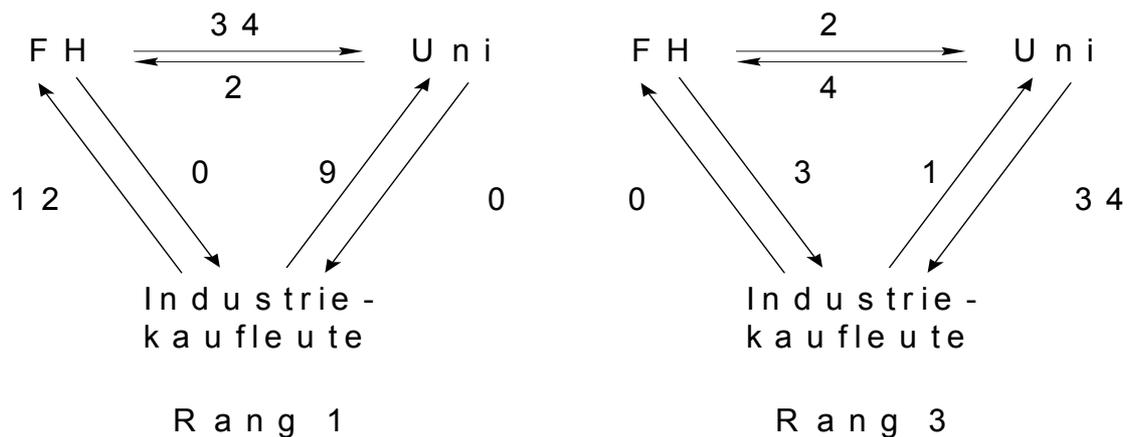


Abb. 2.3: Rangverschiebung durch Praxiserfahrung der Hochschulabsolventen<sup>30</sup>

Die Rangfolge ist nicht ganz so stabil wie erwartet. In 88 der betrachteten 171 Fälle wird in Situation 2 nicht anders als in Situation 1 entschieden. Die übrigen Fälle verteilen sich i. w. auf die folgenden beiden Möglichkeiten:

- der Fachhochschulabsolvent erhält beide Male den ersten Rang, der Industriekaufmann wird durch den Universitätsabsolventen vom zweiten Rang verdrängt (in 23 der verbleibenden 83 Fälle);
- die Industriekaufleute erhalten beide Male den letzten Rang, der FH-Absolvent wird durch den Uni-Absolventen vom ersten Rang verdrängt (in 28 der verbleibenden 83 Fälle).

<sup>29</sup> Andererseits befindet sich der FH-Absolvent in 37 % der Fälle beides Mal auf Platz 1, der Uni-Absolvent nur in 12 % der Fälle. Für die Industriekaufleute gilt: beides Mal auf Platz 1: 18%, beides Mal auf Platz 3: 38%.

<sup>30</sup> Die Darstellung der „Bewegungen“ ist wie folgt zu verstehen: In Situation 2 setzen 34 Unternehmen, die in Situation 1 den Fachhochschulabsolventen auf den 1. Platz gesetzt haben, statt des Fachhochschulabsolventen nun den Universitätsabsolventen auf den 1. Platz. Analoges gilt für die anderen Angaben. Für den Rang 3 gilt folgendes: In Situation 2 setzen 34 Unternehmen, die in Situation 1 einen Universitätsabsolventen auf den 3. Platz gesetzt haben, statt des Universitätsabsolventen nun den Industriekaufmann auf den 3. Platz.

Zusammenfassend läßt sich festhalten: Ein erheblicher Anteil der mittelständischen Industriebetriebe sieht in den Fachhochschulabsolventen ihre Klientel für gehobene kaufmännische Positionen. Dies ändert sich aber häufig, wenn Universitätsabsolventen Praxiserfahrungen aufweisen. Durch Praxiserfahrungen erhalten Universitätsabsolventen also eine erhebliche Aufwertung. In sehr vielen Unternehmen gelingt es den Universitätsabsolventen, sich gegenüber Fachhochschulabsolventen zu behaupten.

Die Ergebnisse geben auch schon erste Hinweise auf eine mögliche Erklärung des Beschäftigungsverhaltens von Unternehmen. Neben relativ stabilen Vorbehalten bei etlichen Unternehmen gegen eine Beschäftigung von Universitätsabsolventen gibt es bei vielen Unternehmen eher „temporäre“ Vorbehalte. Die Tatsache, daß eine zweijährige Praxiserfahrung sehr häufig zu einer Präferenzänderung führt, legt die Vermutung nahe, daß viele Unternehmen „risikoavers“ sind. Der Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem ist mit etlichen Unwägbarkeiten behaftet. Hochschulabsolventen könnten die Arbeit in mittelständischen Unternehmen z.B. nur als Übergangspositionen verstehen, das Leistungspotential von Stellenbewerbern ist oft nur mit erheblichem Aufwand abzuschätzen, die Tauglichkeit des akademischen Wissens ist ungewiß usw. Wenn sich jemand bereits in der Praxis bewährt hat, dann ist außerdem zu vermuten, daß er nur noch relativ geringe Einarbeitungskosten verursacht und auch ein hinreichendes Leistungspotential besitzt, um sich in mittelständischen Unternehmen zu bewähren. Hierauf wird im Abschnitt 3.1 näher eingegangen.

### **2.3 Stärken und Schwächen von Universitätsabsolventen**

Angesichts der Akademisierung der Wirtschaft ist es wenig verwunderlich, daß sich mittlerweile eine ganze Reihe von Studien mit den Beschäftigungsaussichten der Hochschulabsolventen befaßt.<sup>31</sup> Besondere Beachtung findet die Frage, welche Anforderungen die Unternehmen an die Qualifikationen der Hochschulabgän-

---

<sup>31</sup> Vgl. zu einem Überblick Bartscher 1995.

ger stellen. Man erhofft sich durch entsprechende Erkenntnisse nicht zuletzt auch Aufschlüsse für eine bedarfsgerechte Gestaltung der Hochschulausbildung. Es kann an dieser Stelle nicht auf alle diese Studien eingegangen werden, es seien lediglich einige Hauptergebnisse herausgestellt. Zunächst fällt auf, daß die Ergebnisse stark methodenabhängig sind. Eine Analyse von Stellenanzeigen bringt andere Resultate als die Durchführung von Interviews und wieder andere Akzente ergeben sich bei schriftlichen Befragungen, und auch innerhalb der gleichen Methoden-anwendung führen einzelne Varianten zu besonderen Ergebnissen. Eine Analyse von Stellenanzeigen durch Staufenberg<sup>32</sup> ermittelt z.B. als herausragendes Auslesekriterium das „Persönlichkeitsbild“, was immer das heißen mag. Als weitere personenbezogene Merkmale mit einer gewissen Bedeutung werden genannt: Mobilität, Einsatzbereitschaft, Leistungsorientierung, sowie das Vorhandensein von Team- und Kooperationsfähigkeiten. Interessanterweise werden analytische Fähigkeiten in nur 18% der analysierten Stellenanzeigen gefordert. Man wird wohl davon ausgehen können, daß diese Fähigkeiten nicht „unwichtig“ sind, sondern eher als „selbstverständlich“ vorausgesetzt werden. Unter fachbezogenen Merkmalen versteht Staufenberg vor allem formale Aspekte wie den Studienabschluß und die Studiendauer. Die Examensnoten werden von 81% der Unternehmen herausgestellt, ein Ergebnis, das kaum verallgemeinert werden kann. Examensnoten spielen letztlich keine „entscheidende“ Rolle, d.h. bei der konkreten Auswahl zwischen zwei Bewerbern wird nicht die Examensnote den Ausschlag geben. Examensnoten dienen allenfalls dazu, um aus der Masse der Bewerbungen eine gewisse Vorauslese zu treffen. Im mittelständischen Bereich dürfte die Bedeutung der Examensnote noch geringer sein als in den von Staufenberg untersuchten Großunternehmen. Als Zusatzqualifikationen werden Berufsausbildung, Berufserfahrung und die Ableistung von Praktika genannt (80 %). So undifferenziert sagt dieses Ergebnis allerdings wenig aus. Die Bedeutsamkeit einer kaufmännischen Lehre für die späteren Erfolgschancen des Akademikers ist durchaus zweifelhaft, die Ableistung einer Lehre durch Abiturienten ist oft Ausdruck einer „Versiche-

---

<sup>32</sup> Vgl. Staufenberg 1994.

rungsstrategie“ und zeugt nicht unbedingt von einer klaren Berufs- und Karriereorientierung.<sup>33</sup>

Wesentlich differenzierter als die genannte Untersuchung beschreibt Konegen-Grenier die Anforderungen der Wirtschaft an den kaufmännischen Akademikernachwuchs.<sup>34</sup> Sie ermittelt beispielsweise - ebenso wie andere Studien auch - eine gewisse Kritikbereitschaft der Wirtschaft am Praxisbezug des Studiums und des akademischen Wissens. Sie weist aber gleichzeitig darauf hin, daß unter dem Stichwort „Praxisbezug“ oft zwei sehr unterschiedliche Tatbestände miteinander vermengt werden. Im engeren Sinne meint Praxisbezug „Transferfähigkeit“, d.h. die Fähigkeit der Absolventen, Probleme handlungsorientiert lösen zu können bzw. den Besitz praxisnaher Kenntnisse. In einem weiteren Sinne wird Praxisbezug aber oft auch mit sozialer Integrationsfähigkeit gleichgesetzt, also mit der Fähigkeit, sich rasch im Unternehmen zurechtzufinden.

Die Bedeutung dieser Fähigkeit wird auch in einer Studie von Brinkmann u.a. herausgestellt.<sup>35</sup> Diese befaßt sich nicht mit der Situation bei der Personalauswahl sondern mit einzelnen Führungstätigkeiten.<sup>36</sup> Ein wichtiges Ergebnis dieser Studie liegt im Nachweis der Breite des Tätigkeitsspektrums der Führungskräfte. Entsprechend wichtig ist demnach das allgemeine Wissen, das potentielle Nachwuchskräfte mitbringen. Es gibt lediglich zwei Tätigkeitsfelder, die überwiegend von Spezialisten bearbeitet werden: die „finanziellen Angelegenheiten“ und das Rechnungswesen. Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen spielen mehrere Entscheidungsrollen gleichzeitig. Gefordert ist das Management der sozialen

---

<sup>33</sup> Vgl. Helberger/Büchel 1995.

<sup>34</sup> Vgl. Konegen-Grenier 1994.

<sup>35</sup> Vgl. Brinkmann/Knoth/Krämer 1982, S. 301.

<sup>36</sup> Befragt wurden in dieser Studie nicht Geschäftsführung bzw. die Personalleitung, sondern die Führungskräfte selbst. Erfasst werden außerdem nicht globale Eigenschaften, sondern die „Arbeitstakte“, also die Häufigkeit bestimmter Tätigkeiten

Beziehungen<sup>37</sup> aber vor allem auch das analytische Denkvermögen, denn Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen sind in erheblichem Ausmaß „planerisch“ tätig. Neben allgemeinen Problemlösungsfähigkeiten („formale Anforderungen“ in der Terminologie von Brinkmann u.a.) sind kommunikative Kompetenzen gefragt<sup>38</sup>

Wie man sieht, sind die Ergebnisse einer Studie sehr stark davon bestimmt, mit welchen Kategorien die Anforderungen an die Hochschulabsolventen beschrieben werden. Diesbezüglich herrscht eine bemerkenswerte Unübersichtlichkeit: neben rein äußerlichen Merkmalen (z.B. die Hochschule, an der man sein Examen gemacht hat) werden unspezifische Persönlichkeitseigenschaften („Durchsetzungsfähigkeit, Leistungswille“), spezielle Fähigkeiten (z.B. Rechts- oder Sprachkenntnisse) und Motivationen (z.B. die Bereitschaft zum Auslandseinsatz) abgefragt.

Trotz der angedeuteten konzeptionellen Probleme lassen die Studien einige allgemeine Tendenzen in der Beschäftigung von Hochschulabsolventen erkennen. Die Unternehmenspraxis wünscht sich von einem Akademiker vor allem fachübergreifende Qualifikationen. Das bedeutet nicht, daß man sich keine inhaltlichen Qualifikationen erwartet, wichtiger ist aber die Fähigkeit, sich diese im Bedarfsfall rasch aneignen zu können. Zu den übergreifenden Qualifikationen gehören insbesondere auch die sogenannten sozialen Kompetenzen, die man in der Praxis allerdings bei den Hochschulabsolventen vermißt. Positiv herausgestellt werden dagegen die analytischen Fähigkeiten und oft auch die motivationale Orientierung.<sup>39</sup>

Um die skizzierten konzeptionellen Schwierigkeiten der vorliegenden Studien so weit wie möglich zu vermeiden, wurden in unserer eigenen Untersuchung die Fragen in mehreren Stufen angeordnet. Um die Bedeutung verschiedener Qualifikati-

---

<sup>37</sup> Und damit nach Brinkmann u.a. Konfliktbereitschaft, Durchsetzungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Einfühlungsvermögen.

<sup>38</sup> Brinkmann u.a. erfassen die Notwendigkeit der Kommunikation nach „innen“ und „außen“ sowie Rollenflexibilität.

<sup>39</sup> Vgl. Bartscher 1995, S. 190 ff.

onsanforderungen zu bestimmen, wurden fünf Qualifikationsarten vorgegeben. Diese Qualifikationen (vgl. Abb. 2.4) spielen in der theoretischen und praktischen Diskussion die größte Rolle und dürften daher auch für Personalentscheidungen von wesentlicher Bedeutung sein. Die Unternehmen wurden gebeten, die Wichtigkeit dieser Qualifikationsarten zu benennen und eine Einschätzung darüber abzugeben, ob sich Universitäts- und Fachhochschulabsolventen darin unterscheiden. In einer weiteren Frage wurden jeweils zwei Beispiele für jede der Qualifikationen vorgegeben. Die Unternehmen gaben an, wieviel Prozent der Universitätsabsolventen nach ihrer Erfahrung diesbezüglich ausreichende Fähigkeiten besitzen. Schließlich konnte durch statistische Verfahren festgestellt werden, ob die jeweilige Bewertung auch die Personalauswahl (vgl. Abschnitt 2.2) bestimmt. Damit ist es möglich, über die Darstellung unverbindlicher Merkmalslisten hinauszukommen und die praktische Relevanz der Qualifikationseinschätzung zu bestimmen. Schließlich ist auf eine weitere methodische Besonderheit hinzuweisen. Viele Akademikerstudien richten ihr Interesse ausschließlich auf mögliche „Schwächen“ der Hochschulabsolventen. Aus einer solchen Perspektive entsteht sehr rasch ein „unfares“ Bild, das der Wirklichkeit nicht entspricht. Es ist daher von nicht unerheblichem Interesse, welche besonderen Stärken Hochschulabsolventen zugeschrieben werden.

### 2.3.1 Die Bedeutsamkeit unterschiedlicher Qualifikationsarten

Abbildung 2.4 zeigt, daß alle der von uns vorgegebenen Qualifikationen von erheblicher Bedeutung für die betriebliche Praxis sind. Dies war auch nicht anders zu erwarten. Eine gewisse Akzentuierung entsteht durch die Zuordnung der Qualifikationsanforderungen zu den Kategorien „sehr wichtig“ und „wichtig“:

Offenbar spielen nicht so sehr die Fähigkeiten im engeren Sinne die bedeutendste Rolle, wichtig ist zuallererst die Leistungsbereitschaft. Bezüglich konkreter Kenntnisse sind die Ansprüche weniger ausgeprägt.<sup>40</sup> Erstaunlich hoch ist der Wunsch nach konkreten Fertigkeiten, die im operativen Tagesgeschäft zum Tragen kommen (z.B. in der EDV-Anwendung): Hochschulabsolventen müssen sich diese oft erst noch aneignen, sie bringen allenfalls das Potential hierzu mit. Tatsächlich erhalten die Universitätsabsolventen bei der Frage nach den operativen Fähigkeiten die schlechteste Note: sehr viele der befragten Unternehmen geben an, daß nur wenige Universitätsabsolventen diese Fähigkeiten mitbringen (vgl. Abschnitt 2.3.3).

Art der Qualifikation	Beurteilung der Wichtigkeit			Summe
	Sehr wichtig	Wichtig	Nicht so wichtig/ unwichtig	
Motivation	70 %	30 %	0 %	100 %
Soziale Qualifikationen	50 %	44 %	6 %	100 %
Fähigkeiten	41 %	52 %	7 %	100 %
Fertigkeiten	44 %	49 %	7 %	100 %
Kenntnisse	30 %	58 %	12 %	100 %

Abb. 2.4: Wichtigkeit der Qualifikation von Hochschulabsolventen

### 2.3.2 Qualifikationsanforderungen und Präferenzen bei der Personalauswahl

Welche Bedeutung besitzen die beschriebenen Qualifikationsdimensionen für die Beschäftigung von Hochschulabsolventen? In der Abbildung 2.4 wurde ein sehr

direkter Weg zur Beantwortung dieser Frage gesucht: Die Motivation ist für die mittelständischen Unternehmen wichtiger als die Breite bzw. Vielfalt der Kenntnisse. Es ist zu erwarten, daß Unternehmen, die auf die Motivation besonderen Wert legen, Stellenbewerber bei denen sie keine hohe Motivation vermuten, auch nicht einstellen. Wenn einer bestimmten Bewerbergruppe (also z.B. Hochschulabsolventen) solche Qualifikationen nicht zugetraut werden, dann steigen für sie die Barrieren einer erfolgreichen Bewerbung.

Im vorliegenden Abschnitt erfolgt eine „indirekte“ Einschätzung der Relevanz der Qualifikationen für die Auswahl der kaufmännisch gebildeten Bewerbergruppen. Der Grundgedanke ist recht einfach. Unternehmen unterscheiden sich in der Bedeutsamkeit, die sie den einzelnen Qualifikationsarten beimessen (s.o.). Die Unternehmen unterscheiden sich außerdem in der Präferenz für bestimmte Bewerbergruppen (vgl. Abschnitt 2.2). Wenn nun die Einschätzung der Wichtigkeit einer Qualifikationsart dazu beiträgt, daß sich die Präferenz für diese Bewerbergruppen verändert, dann kann darin ein Indiz für das Zutrauen in die jeweils vorhandene Qualifikation gesehen werden. Gleichzeitig kommt in dem Ausmaß der Veränderung eine Gewichtung der Bedeutsamkeit dieses Merkmals für die Auswahl einer bestimmten Personengruppe zum Ausdruck. Ein herausstechendes Ergebnis unserer Untersuchung ist beispielsweise, daß Universitätsabsolventen hinsichtlich ihrer sozialen Qualifikationen „schlechte Noten“ erhalten (vgl. Abschnitt 2.3.1). Mit dieser Feststellung ist noch nichts darüber ausgesagt, welche Rolle die sozialen Qualifikationen für die tatsächliche Personalauswahl spielen. Sie sind nur dann bedeutsam, wenn sich in den Unternehmen, denen die sozialen Qualifikationen sehr wichtig sind, damit auch die Chancen für die Beschäftigung von Universitätsabsolventen verschlechtern.

Die diesbezüglichen Ergebnisse sind in Abbildung 2.5 dargestellt. Auf die sozialen Qualifikationen der Universitätsabsolventen bezogen bedeutet dies: von den Unternehmen, denen sozialen Qualifikationen sehr wichtig sind, präferieren bei der

---

<sup>40</sup> Zu den jeweils angegebenen Beispielen vgl. die Frage 11 im Fragebogen (Anhang).

Wahl zwischen den verschiedenen Bewerbergruppen nur 23% die Universitätsabsolventen. Wie ist dieses Ergebnis zu verstehen? Zur Interpretation wird am besten der Vergleich mit den anderen Qualifikationsarten gesucht. Der größte Kontrast zu den sozialen Qualifikationen besteht hinsichtlich der allgemeinen Fähigkeiten: von den Unternehmen, die dieser Teilqualifikation eine große Bedeutung beimessen, präferieren immerhin 38% die Universitätsabsolventen. Anders ausgedrückt: die allgemeinen Problemlösungsfähigkeiten werden als „Stärke“ der Universitätsabsolventen gesehen, die die Unternehmen, die auf solche Stärken Wert legen - auch dazu veranlassen, Universitätsabsolventen gegenüber den beiden anderen Bewerbergruppen zu bevorzugen.

<b>Besondere Bedeutsamkeit der Qualifikationsarten</b>					
	<b>Fähigkeiten</b>	<b>Kenntnisse</b>	<b>Fertigkeiten</b>	<b>Motivation</b>	<b>Sozial-kompetenz</b>
<b>Uni-Absolventen</b>	<b>45%</b>	<b>43%</b>	36%	33%	36%
<b>FH-Absolventen</b>	47%	<b>39%</b>	48%	47%	48%
<b>Industrie-kaufleute</b>	<b>8%</b>	17%	16%	20%	16%
	100%	100%	100%	100%	100%

Abb. 2.5: Wichtigkeit der Qualifikationsarten und die Bevorzugung der kaufmännischen Berufsgruppen (Anteil der Unternehmen, die die jeweilige Bewerbergruppe präferieren)

Aber nicht nur dann, wenn von den Unternehmen die allgemeinen Fähigkeiten besonders geschätzt werden, sondern auch dann, wenn auf Kenntnisse besonderer Wert gelegt wird, steigt die Wahrscheinlichkeit dafür, daß Universitätsabsolventen bevorzugt eingestellt werden. Bezüglich dieser Eigenschaft fallen die Fachhochschulabsolventen dagegen ab: während ansonsten immer fast die Hälfte der Unternehmen Fachhochschulabsolventen bevorzugen sind es „nur“ 39% von den Unternehmen, die auf den Kenntnisstand besonderen Wert legen. Bezüglich der Industriekaufleute fällt besonders die Fähigkeitskomponente auf: Unternehmen die diese Qualifikationsart besonders schätzen, setzen die Industriekaufleute sehr sel-

ten auf den ersten Platz der erbetenen Präferenzliste.<sup>41</sup> Pointiert formuliert zeigen die Ergebnisse also, daß bei der Bevorzugung der Universitätsabsolventen vor allem deren Kenntnisse und Fähigkeiten herausstechen, sich bezüglich der Fachhochschulabsolventen dagegen fehlende Kenntnisse und bezüglich der Industriekaufleute fehlende Fähigkeiten als nachteilig herausstellen.

Methodisch ist anzumerken, daß in Abbildung 2.5 nur die „Erstplatzierung“ betrachtet wird. Betrachtet man die Platzierung auf den dritten Rang, so zeigen sich allerdings kaum irgendwelche Akzentuierungen. Berücksichtigt man alle drei Ränge gleichzeitig, dann lassen sich die Ergebnisse nicht in der geschilderten einfachen Art darstellen. Angemessen ist dann die Betrachtung der Korrelation zwischen der Wichtigkeitseinschätzung und der Präferenzordnung. Die Ergebnisse sind denen sehr ähnlich, die auch in Abbildung 2.5 angegeben sind. Bemerkenswert ist allerdings darüber hinaus, daß sich die Chancen für Universitätsabsolventen dann verschlechtern (dagegen die der Industriekaufleute gleichzeitig verbessern), wenn der Motivation eine besondere Bedeutung beigemessen wird. Außerdem verlieren die Fachhochschulabsolventen ganz allgemein dann an Punkten, wenn die allgemeinen Fähigkeiten wichtiger werden.

### 2.3.3 Die Beurteilung von einzelnen Qualifikationen

Bei der Frage nach den tatsächlich vorhandenen Qualifikationen muß erschrecken, daß den Universitätsabsolventen von der überwältigenden Mehrheit der Unternehmen erhebliche Defizite bei den sozialen Qualifikationen bescheinigt werden (vgl. Abbildung 2.6). Dies kann nur z.T. mit dem - im Vergleich mit den anderen Mitarbeitern eines Unternehmens - oft noch relativ geringen Alter der Hochschulabsolventen erklärt werden. Unsere Fragen waren bewußt vorsichtig formuliert. Es wurde zum einen danach gefragt, ob sich die Universitätsabsolventen gut auf an-

---

<sup>41</sup> In Abbildung 2.5 sind die Ergebnisse zur zweiten Präferenzfrage (Frage 13) angegeben, die nach Hochschulabsolventen mit einer gewissen Praxiserfahrung fragt. Die Ergebnisse unterscheiden sich nur wenig von der Frage 12, in der nach Hochschulabsolventen unmittelbar nach Abschluß des Studiums gefragt wird. Bemerkenswert ist allerdings, daß bezüglich der Absolventen ohne

dere Menschen einstellen könnten. Nur 8% der befragten Unternehmen wollte der überwiegenden Mehrheit<sup>42</sup> der Universitätsabsolventen diese doch eigentlich fundamentale Grundqualifikation der „Empathie“ zugestehen. Nicht wesentlich besser steht es mit den potentiellen Führungsqualifikationen. Gefragt wurde nicht nach den tatsächlich vorhandenen Führungsqualifikationen, sondern nach den Voraussetzungen, die die Hochschulabsolventen hierfür mitbringen (vgl. den Fragebogen im Anhang). Auch diesbezüglich wollten lediglich 13% der befragten Unternehmen bei der überwiegenden Mehrheit der Universitätsabsolventen entsprechende Qualifikationspotentiale erkennen, 42% der Unternehmen gehen sogar davon aus, daß lediglich ein Drittel der Hochschulabsolventen die notwendigen Voraussetzungen für die Mitarbeiterführung mitbringt. Die Ergebnisse sind in Abbildung 2.6 wiedergegeben. Wie man hieraus ersehen kann, werden den Universitätsabsolventen am ehesten allgemeine Grundfertigkeiten wie Sprach- und EDV-Kenntnisse zugestanden. Eine sehr erfreuliche Beurteilung erhalten sie außerdem bezüglich ihrer allgemeinen Analysefähigkeiten - eine Qualifikation, auf deren Ausbildung die Universitäten ja auch besonderen Wert legen. Bezüglich der Motivation sind die Ergebnisse eher zwiespältig. Soweit sie sich auf die eigene Fortentwicklung bezieht („Weiterbildung“) erscheint sie im Urteil der Unternehmen stärker ausgebildet zu sein, als im Hinblick auf den allgemeinen Arbeitseinsatz. Wissen und Kenntnisse werden eher schlecht beurteilt, auf die negative Beurteilung sozialer Kompetenzen wurde schon hingewiesen.

---

Berufserfahrung bezüglich der Fachhochschulabsolventen besonders ins Gewicht fällt, daß ihnen größere Fertigkeiten zugeschrieben werden.

<sup>42</sup> Mit der „überwiegenden Mehrheit“ ist genauer gemeint: 70% und mehr der Universitätsabsolventen hat diese Eigenschaft (vgl. Abbildung 2.6 sowie den Fragebogen im Anhang, Frage 10).

<b>Anteil der Universitätsabsolventen, der die jeweilige Qualifikation besitzt:</b>		
	<b>70% bis 100%</b>	<b>0% bis 30%</b>
<b><u>Grundfertigkeiten</u></b>		
<b>EDV</b>	71 %	6 %
<b>Sprachen</b>	55 %	15 %
<b><u>Fähigkeiten</u></b>		
<b>Analysefähigkeiten</b>	68 %	8 %
<b>Flexibles Denken</b>	38 %	14 %
<b><u>Motivationen</u></b>		
<b>Lernen</b>	64 %	4 %
<b>Leistungs- motivation</b>	37 %	12 %
<b><u>Kenntnisse</u></b>		
<b>Wissen</b>	39 %	14 %
<b>Planung</b>	28 %	24 %
<b><u>Soziale Qua- lifikationen</u></b>		
<b>Führungs- voraussetzungen</b>	13 %	42 %
<b>Empathie</b>	8 %	35 %

Abb. 2.6: Urteile über die Qualifikationen von Hochschulabsolventen

### 2.3.4 Die Beurteilung von Problemen der Akademikerbeschäftigung

Bei der Frage nach der Beschäftigung von Mitarbeitern ist die Frage nach der Qualifikation sicherlich nicht die unwichtigste, sie ist aber auch nicht allein ausschlaggebend für die Besetzung von Stellen. Insbesondere bezüglich der Akademikerbeschäftigung existiert eine Reihe von Barrieren, deren Bedeutsamkeit wir in unserer Studie erfassen wollten. In Abbildung 2.7 sind sie zusammengestellt. Wie sich zeigt, werden von den Unternehmen vor allem Aspekte herausgestellt, die die Art des Problemlösens betreffen. Viele Unternehmen befürchten, Universitätsabsolventen hätten sich eine Art des „akademischen Denkens“ angeeignet, die für die praktische Arbeit eher hinderlich ist. Die starke Bedeutung des Urteils über die „Theorielastigkeit“ und über die fehlenden Qualifikationen für das „operative Tagesgeschäft“ zeigt sich im übrigen nicht nur in dem hohen Anteil der Unterneh-

men, die diese Auffassungen äußern, sondern auch in der - im Vergleich mit den anderen Urteilsdimensionen - sehr geringen Urteilsstreuung. Die zu große Spezialisierung an den Hochschulen ist ein in der öffentlichen Diskussion vielfach geäußelter Vorbehalt gegen eine Beschäftigung von Universitätsabsolventen in mittelständischen Unternehmen. Unsere Ergebnisse können dieses Urteil nur sehr bedingt bestätigen.

<b>Anteil der Universitätsabsolventen, bei denen die jeweiligen Probleme auftreten</b>		
	<b>70% bis 100%</b>	<b>0% bis 30%</b>
<b><u>Akademischer Denkstil</u></b>		
Eignung fürs Tagesgeschäft	63 %	12 %
Theorielastigkeit	63 %	9 %
Spezialisierung	39 %	27 %
<b><u>Ökonomische Barrieren</u></b>		
Karriereschritt	55 %	19 %
Lohnvorstellungen	39 %	35 %
Einarbeitungszeit	23%	41 %
<b><u>Verständigung</u></b>		
Infragestellen	43 %	26 %
Kompliziertheit	36 %	25 %
Kommunikation	25 %	48 %
<b>Statusprobleme</b>	22 %	38 %

Abb. 2.7: Urteile über mögliche Problembereiche bei der Beschäftigung von Hochschulabsolventen

Im Vergleich mit den Urteilen über die anderen Problemdimensionen spielt die Spezialisierung nur eine nachrangige Rolle, nur knapp 40% der befragten Unternehmen bemängeln beim überwiegenden Teil der Universitätsabsolventen eine zu große Spezialisierung.

Neben dem akademischen Denkstil werden häufig auch ökonomische Gründe betont, die gegen die Beschäftigung von Universitätsabsolventen in mittelständischen Unternehmen sprechen. Die Lohnvorstellungen der meisten Universitätsab-

solventen erscheinen vielen Unternehmen zu hoch, und es wird erwartet, daß sehr viele Hochschulabsolventen ihre Beschäftigung in mittelständischen Unternehmen nur als vorübergehende Angelegenheit betrachten, die jeweiligen Stellen also z.B. nur als Sprungbrett für die Beschäftigung in größeren Unternehmen benutzen. Probleme mit der Einarbeitungszeit sehen dagegen nur relativ wenige Unternehmen. Dies ist einigermaßen erstaunlich, da ja eigentlich zu erwarten wäre, daß der unterstellte akademische Denkstil die Einarbeitung erschwert. Tatsächlich besteht auch eine Beziehung zwischen Problemen der Einarbeitung und der Theorielastigkeit ( $r=0,34$ ), deutlicher ist der Zusammenhang zwischen Einarbeitungsproblemen und der mangelnden Eignung zum operativen Tagesgeschäft ( $r=0,43$ ). Man kann daraus schließen, daß mittelständischen Unternehmen zwar auch der Theoriebezug einer Universitätsausbildung mißfällt, bedeutsamer ist jedoch die Art und Weise, wie Akademiker mit den alltäglichen Praxisproblemen umgehen. Dennoch hängen die Einschätzung der Theorielastigkeit und das Urteil über die Schwierigkeiten im operativen Tagesgeschäft natürlich eng zusammen ( $r=0,47$ ). Beide Variablen determinieren auch in starkem Ausmaß die dritte der in Abbildung 2.7 genannten Variablengruppen: die vermuteten Verständigungsprobleme zwischen Akademikern und den übrigen Arbeitnehmern. Die Zusammenhänge sind in Abbildung 2.8 wiedergegeben: der „akademische Denkstil“ wurde mittels Faktoranalyse operationalisiert, analog wurde die Variable „Verständigungsprobleme“ durch die in Abbildung 2.7 angegebenen Variablen abgebildet. Die Zahlengaben auf den Verbindungslinien zwischen den „latenten Variablen“ und den „Indikatoren“ geben die Faktorenladungen an, die Angabe auf dem Pfeil zwischen Denkstil und Verständigungsschwierigkeiten die Enge des Zusammenhangs.<sup>43</sup>

Das Ausmaß der Verständigungsprobleme hält sich im übrigen in Grenzen, nur 25% der befragten Unternehmen geben an, Universitätsabsolventen (mehr als 70%), hätten besondere Probleme in der Kommunikation mit den anderen Mitarbeitern. Häufiger wird die Kompliziertheit des Arbeitsstils bemängelt sowie die Neigung, Dinge in Frage zu stellen, statt sie anzupacken.

---

<sup>43</sup> Die Berechnung dieses Modells mit Hilfe von LISREL führt zu ganz ähnlichen Ergebnissen.

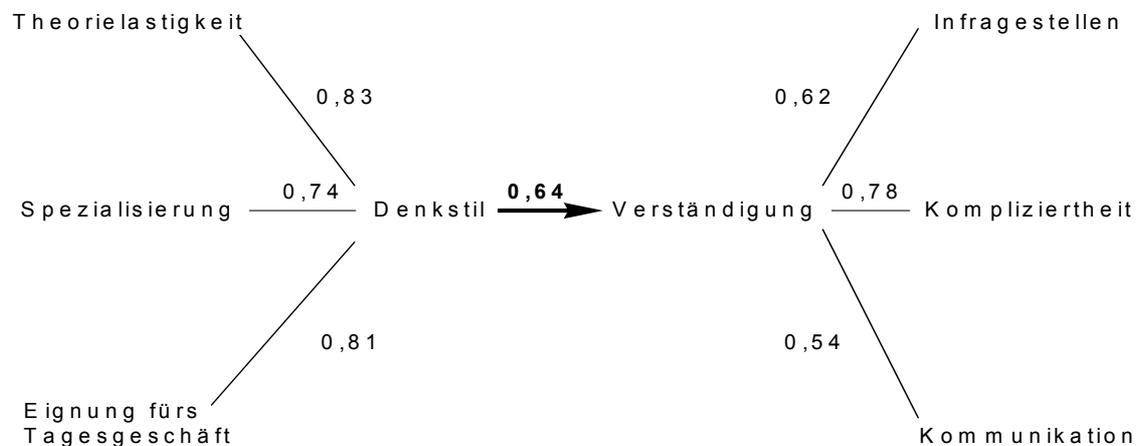


Abb. 2.8: Akademischer Denkstil und Verständigungsprobleme

### 2.3.5 Gesamtbeurteilung: Die Zwei-Faktoren-Theorie der Akademikerbeschäftigung

Welches Gesamtbild ergibt sich aus der Beurteilung von Qualifikationen und Beschäftigungsbarrieren? Weisen die Antworten zu den Einzelfragen alle in die gleiche Richtung, d.h. gibt es eine bestimmte Grundhaltung gegenüber den Universitätsabsolventen? Die letztgenannte Frage kann eindeutig verneint werden.<sup>44</sup> Die Unternehmen haben die Fragen zu den Einzelaspekten der Qualifikation und zu den Beschäftigungsbarrieren sehr differenziert beantwortet, die Antworten drücken keine eindimensionale Einstellung etwa im Sinne einer allgemeinen „Befürwortung“ und „Ablehnung“ von Universitätsabsolventen aus. Dennoch ist zu erwarten, daß die Beurteilung der Qualifikationen und Beschäftigungshindernisse Folgen hat. Wenn ein Unternehmer der Auffassung ist, daß der Beschäftigung von Universitätsabsolventen zahlreiche Barrieren im Wege stehen, so wird er sie auch

<sup>44</sup> Die Korrelationen zwischen den einzelnen Items sind allesamt recht moderat, von den 90 Korrelationen zwischen den 10 Items zur Qualifikation sind lediglich 7 größer als  $r=0,30$ , bei den Beschäftigungsbarrieren sind es lediglich 3 Korrelationen. Faktorenanalysen bringen entsprechend keine eindimensionalen Lösungen, die mehrfaktoriellen Lösungen (i.d.R. jeweils vier Faktoren folgen zwar i.w. den inhaltlichen Unterschieden, die in den vorangegangenen Abschnitten herausgestellt werden, es gibt jedoch etliche Mehrfachladungen und die Lösungen sind relativ instabil bei der Entfernung bzw. Hinzufügung einzelner Items.

kaum beschäftigen wollen. In diesem Sinne läßt sich aus den vorliegenden Antworten auch eine Gesamtbeurteilung ableiten.<sup>45</sup> Wir betrachten im folgenden zwei Indizes, die durch eine einfache Summierung der Einzelangaben gebildet wurden. Wenn ein Unternehmen zu dem Urteil kommt, eine bestimmte Teilaussage in Frage 10 träfe auf mehr als zwei Drittel der Absolventen zu (also z.B. angibt, 70% und mehr der Universitätsabsolventen hätten eine hohe Leistungsmotivation), so wurde dieses Urteil „positiv“ gezählt. Da sich auf die Qualifikationen 10 Einzelaussagen beziehen, kann der Qualifikationsindex maximal der Wert „10“ und minimal der Wert „0“ annehmen. Analoges gilt für den Index der Beschäftigungsbarrieren, der sich aus den Einzelangaben aus Frage 9 zusammensetzt. Die Ergebnisse zeigt Abbildung 2.9.

---

<sup>45</sup> Ein Maß für die Gesamtbeurteilung ist auch wünschenswert, um die Zusammenhangsanalysen durchführen zu können, die unserem Gesamtmodell im Abschnitt 1.3 spezifiziert sind.

Zahl der Barrieren/ lifikationen Indexwerte	Qua- =	Index der Qualifikationen	Index der Beschäftigungs- barrieren
0		7 %	7 %
1		8 %	11 %
2		10 %	14 %
3		12 %	10 %
4		20 %	17 %
5		13 %	14 %
6		12 %	9 %
7		11 %	12 %
8		3 %	3 %
9		4 %	2 %
10		1 %	1 %
<b>Summe</b>		100 %	100 %
<b>Fallzahl<sup>46</sup></b>		131	138

Abb. 2.9: Qualifikationsindex und Index der Beschäftigungsbarrieren  
(Anteil der Unternehmen, die die jeweilige Zahl an Barrieren/Qualifikationen nennen)

Wie sich zeigt, sind Extremwerte relativ selten. Das Schwergewicht der Antworten liegt bei den Beschäftigungsbarrieren in der unteren Hälfte der theoretisch möglichen Werte: etwa zwei Drittel der Unternehmen nennen zwischen 2 und 6 Beschäftigungsbarrieren. Die beiden Indizes korrelieren nicht nennenswert miteinander. Sie haben auch eine ganz unterschiedliche Bedeutung die Stellenbesetzung durch Universitätsabsolventen - ein Ergebnis das in vielerlei Hinsicht überraschen muß: zwar beeinflussen steigende Beschäftigungsbarrieren die Auswahlentscheidung sehr nachhaltig, die Qualifikationseinschätzung steht jedoch in keinem Zusammenhang mit der positiven oder negativen Präferenz für Universitätsabsolventen bei der Stellenbesetzung. Diese beiden Ergebnisse sind recht stabil,

<sup>46</sup> Da bei der Bildung dieser Indizes nur Unternehmen berücksichtigt werden konnten, die alle Einzelfragen vollständig beantwortet hatten, reduziert sich die Fallzahl gegenüber der Gesamtstichprobe.

also unabhängig vom verwendeten statistischen Auswertungsverfahren und alternativen Formen der Indexbildung.

Abbildung 2.10 zeigt den Zusammenhang zwischen den Beschäftigungsbarrieren und der Präferenz für Universitätsabsolventen. Werden nur sehr wenige Barrieren wahrgenommen, dann präferieren immerhin 64% der Unternehmen die Universitätsabsolventen gegenüber den beiden anderen Bewerbergruppen, sie setzen Universitätsabsolventen also auf den Rangplatz 1, Fachhochschulabsolventen und Industriekaufleute dagegen auf die restlichen Plätze. Werden sehr viele Barrieren wahrgenommen, dann sinkt der Anteil der Unternehmen, der Universitätsabsolventen präferiert auf 24 %.

	<b>Keine/wenige Barrieren (0-2)</b>	<b>Mittlere Zahl an Barrieren (3-5)</b>	<b>Hohe Zahl an Barrieren (6-10)</b>
Rang 1	64 %	34 %	24 %
Rang 2	21 %	42 %	34 %
Rang 3	14 %	24 %	42 %
Summe	100 %	100 %	100 %
Fallzahl	42	50	38

Abb. 2.10: Rangplätze für die Universitätsabsolventen in Abhängigkeit von den wahrgenommenen Beschäftigungsbarrieren

Es scheint, als stünde die empirische Bedeutungslosigkeit des wahrgenommenen Qualifikationsniveaus im Widerspruch zu den Ausführungen des Abschnittes 2.3.2. Dort wurde festgestellt, daß der Besitz bestimmter Qualifikationen die Entscheidung zur Beschäftigung von Universitätsabsolventen positiv beeinflusst. Tatsächlich ergibt sich hieraus jedoch kein Widerspruch, die empirischen Resultate ergänzen sich sogar. In Abschnitt 2.3.2 wurde untersucht, ob die Bedeutung der Grundqualifikationen die Präferenz für die Universitätsabsolventen verändert. Es stellte sich heraus, daß insbesondere in denjenigen Unternehmen, die großen Wert auf allgemeine Problemlösungsfähigkeiten legen, die Chancen zur Beschäftigung von Hochschulabsolventen steigen. Dies hat zunächst nichts mit der Frage zu tun, welche Auswirkungen vom tatsächlichen Besitz dieser Fähigkeiten auf die Beschäftigungschancen ausgehen. Universitätsabsolventen wird generell ein hohes Niveau an allgemeinen Problemlösungsfähigkeiten unterstellt, wo sie er-

wünscht sind, werden sie auch nachgefragt,<sup>47</sup> ein höheres oder geringeres Niveau bei einzelnen Absolventen steigert dagegen nicht die grundsätzliche Bereitschaft zur Beschäftigung von Hochschulabsolventen.<sup>48</sup>

Die ermittelten Ergebnisse geben Anlaß zur Formulierung der folgenden „Zwei-Faktoren-Theorie“:

- (1) Das Qualifikationsniveau der Hochschulabsolventen ist für die Beschäftigung der Universitätsabsolventen irrelevant. Eine Steigerung der Qualifikationen verbessert die Beschäftigungschancen der Akademiker nicht, eine Verschlechterung der Qualifikationen hat ebenfalls keine Auswirkungen. Dennoch sind Qualifikationen wichtig - aber nicht das vermutete Niveau der Qualifikationen der Hochschulabsolventen ist entscheidend, sondern die Wertschätzung, die typische akademische Qualifikationen bei den mittelständischen Unternehmen genießen.
- (2) Konkrete Beschäftigungshindernisse ergeben sich nicht aus den Qualifikationen, sondern aufgrund bestimmter „Einstellungen“ der Universitätsabsolventen - ihrem typischen „Habitus“. Dieser umfaßt einerseits ökonomische Erwartungen, andererseits auch das Auftreten und die Art und Weise mit den betrieblichen Aufgaben umzugehen. Wenn sich diese Einstellungen und der damit verbundene Habitus verändern, dann verändern sich auch massiv die Chancen der Beschäftigung von Universitätsabsolventen.

Zu beachten ist allerdings, daß die Beschäftigungschancen nicht *ausschließlich* durch den Habitus der Kandidaten geprägt werden. Der Habitus von Universitätsabsolventen ist ja vor allem deswegen hinderlich, weil er nicht zur Arbeitssituation in mittelständischen Unternehmen paßt, d.h. aber: wenn sich die Arbeitssituation

---

<sup>47</sup> Mit dieser Frage befaßt sich der Abschnitt 2.3.2.

<sup>48</sup> Hiermit befaßte sich der vorliegende Abschnitt.

in mittelständischen Unternehmen ändern sollte, dann verändern sich auch die Beschäftigungschancen der Universitätsabsolventen. Und schließlich verbirgt sich hinter den Ergebnissen auch ein Imageproblem: inwieweit das Verhalten der Universitätsabsolventen den Vermutungen der Unternehmen tatsächlich entspricht, ist eine offene Frage. Die vermeintliche Praxisferne gilt für den Großteil der Studenten beispielsweise nicht. Personen, die sich zum Studium der Betriebswirtschaftslehre entschließen, besitzen schon von vornherein eine erhebliche pragmatische Orientierung,<sup>49</sup> die sich auch während des Studiums nicht verlieren dürfte.<sup>50</sup>

Auf eine kurze Formel gebracht: die Beschäftigung von Universitätsabsolventen wird nicht durch ungeeignete oder fehlende Primär-Qualifikationen behindert, die entscheidenden Barrieren sind tatsächliche oder vermeintliche Denk-, Arbeits- und Anspruchshaltungen. Diese nicht unmittelbar qualifikationsbezogenen Eigenschaften sind von erheblichem Belang für die Akademikerbeschäftigung in mittelständischen Unternehmen, der passende Habitus ist gewissermaßen eine wichtige „Sekundär-Qualifikation“. Dieses Ergebnis ist von erheblicher praktischer Relevanz. Es bedeutet nämlich, daß es wenig sinnvoll ist, die Universitätsausbildung an angeblich vorhandene Mittelstandsbedürfnisse anzupassen. Daß ein akademisches Studium einen wissenschaftlichen Anspruch besitzen sollte, wird wohl durchgängig akzeptiert, problematisch erscheint den Unternehmen vor allem ein bestimmter Habitus, der sich im Zuge eines akademischen Studium herausbilden kann.

### **2.3.6 Unterschiede zwischen Absolventen von Universitäten und Fachhochschulen**

Universitäten und Fachhochschulen haben einen unterschiedlichen Bildungsauftrag. Das Niedersächsische Hochschulgesetz nennt als Ziele eines Hochschulstu-

---

<sup>49</sup> Vgl. u.a. Windolf 1992 oder auch die Erstsemesterbefragung an der Universität Lüneburg (Evaluierungskommission 1994).

<sup>50</sup> Die vielfältigen Bemühungen der Studenten um einen Praxisbezug des Studiums (Ableistung von Praktika, Mitarbeit in Studenteninitiativen, die das Studium mit Praxisveranstaltungen anreichern, die Wahl von Studien- und Diplomarbeitsthemen, die sich auf die Durchführung von Praxisprojekten beziehen usw.) sprechen eher dagegen.

diums u.a. (§ 8) die Vorbereitung auf ein berufliches Tätigkeitsfeld, die Fähigkeit zu wissenschaftlicher Arbeit und zu selbständigem Denken. Die bereits oben zitierte Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft kommt zu folgendem Ergebnis: „Von den Fachhochschulabsolventen wird erwartet, daß sie die in der Hochschule gelernten Problemlösungsstrategien in der Praxis anwenden. Von den Universitätsabsolventen wird erwartet, daß sie mit den auf der Hochschule erworbenen Methoden neue Problemlösungsstrategien für die Praxis entwickeln.“<sup>51</sup>

Die Abbildung 2.11 vermittelt einen Eindruck davon, wie sich die Situation aus der Sicht der befragten Unternehmen darstellt.

Qualifikationsarten					
	Fähigkeiten	Kenntnisse	Fertigkeiten	Motivation	Sozialkompetenz
Universitätsabsolventen besser	53%	37%	9%	3%	5%
FH-absolventen besser	11%	25%	49%	27%	39%
Kein Unterschied	37%	38%	42%	70%	56%

Abb. 2.11: Qualifikationsvoraussetzungen von Universitäts- und Fachhochschulabsolventen (Anteil der Unternehmen, die dieser Aussage zustimmen)

Bezüglich der Fähigkeiten und Fertigkeiten werden die genannten bildungspolitischen Vorstellungen recht gut getroffen. Fachhochschulstudenten wird wesentlich häufiger der Besitz berufspraktischer Fertigkeiten zugesprochen als Universitätsabsolventen. Bezüglich der allgemeinen Problemlösungsfähigkeiten kehrt sich das Bild um. Bei den Kenntnissen besitzen die Universitätsabsolventen ein leichtes Übergewicht. Die übrigen Ergebnisse bestätigen die schon in Abschnitt 2.2 herausgestellte Tendenz, wonach mittelständische Unternehmen Fachhochschulabsolventen oft bevorzugen: ihnen wird relativ häufig eine höhere Motivation unter-

<sup>51</sup> Konegen-Grenier 1994, S. 57.

stellt, außerdem sind relativ viele Unternehmen der Ansicht, Fachhochschulabsolventen hätten die besseren sozialen Qualifikationen. Allerdings ist zu beachten, daß der Begriff der sozialen Fähigkeiten nicht ganz eindeutig ist, unter Umständen kommt in dem Ergebnis vor allem zum Ausdruck, daß Fachhochschulabsolventen besseren soziale Voraussetzungen mitbringen, also sich insbesondere besser sozial integrieren.<sup>52</sup> Auch bezüglich der Motivation zeigen sich die schon im Abschnitt 2.3.1 angesprochenen Vorbehalte gegen viele Universitätsabsolventen.<sup>53</sup>

Das bemerkenswerteste Ergebnis dürfte jedoch darin bestehen, daß sehr viele Unternehmen (bezüglich den sozialen und motivationalen Qualifikationen die Mehrzahl) keine nennenswerten Unterschiede feststellen. Dies bedeutet nicht, daß undifferenziert geantwortet wurde. Nur etwa 9% der Unternehmen sieht in keinem der fünf Qualifikationen einen Unterschied (beurteilt also Fachhochschulabsolventen und Universitätsabsolventen immer gleich).<sup>54</sup> Ausgesprochene „Pro-Betriebe“ gibt es nicht, lediglich 1% der befragten Unternehmen beurteilt beispielsweise in allen fünf Kategorien die Fachhochschulabsolventen besser. Dagegen kann sich immerhin etwa ein Viertel (26 %) der Unternehmen nicht dazu entschließen, Fachhochschulabsolventen in irgendeiner der Kategorien besser zu beurteilen als Universitätsabsolventen. Umgekehrt gilt ähnliches: 29% der Unternehmen beurtei-

---

<sup>52</sup> Vgl. die Formulierung der Frage 11 (siehe Anhang). Für diese Deutung spricht der enge Zusammenhang mit den Items zu den Integrationsproblemen der Frage 9: von den Unternehmen, die den Fachhochschulabsolventen eine bessere soziale Qualifikation bescheinigen, sind 35% auch der Ansicht, die Verständigung der Universitätsabsolventen mit den übrigen Mitarbeitern bereite besondere Probleme (von den übrigen Unternehmen sind lediglich 18% dieser Ansicht). Es besteht aber auch eine Beziehung zu den Items der sozialen Qualifikation der Frage 10: von den Unternehmen, die den Fachhochschulabsolventen ein besseres Zeugnis bezüglich der sozialen Qualifikation ausstellen, sind 42% der Ansicht, die meisten Universitätsabsolventen hätten Probleme, sich auf andere Menschen einzustellen (von den übrigen Unternehmen sind lediglich 24% dieser Ansicht).

<sup>53</sup> Die Korrelation zwischen den beiden Beurteilungen (soziale Qualifikation und Motivation) ist im übrigen recht hoch (Kontingenzkoeffizient  $C=0,52$ ).

<sup>54</sup> Ebenfalls etwa 15% der Unternehmen sehen nur in einem Merkmal einen Unterschied, in allen fünf Merkmalen Unterschiede nennen ebenfalls 15%, am häufigsten werden zwei (25 %) bzw. drei Merkmale (23 %) unterschiedlich gesehen.

len Universitätsabsolventen kein einziges Mal besser als Fachhochschulabsolventen.<sup>55</sup>

## 2.4 Erfahrungen mit Studenten und Hochschulabsolventen

Viele Betriebswirtschaftsstudenten bemühen sich schon während des Studiums um intensive Kontakte mit Unternehmen, sei es durch die Ableistung von Praktika, durch die Durchführung von Studentenprojekten oder durch das Schreiben einer Diplomarbeit über ein konkretes Praxisproblem. Diese Bemühungen sind nicht ausschließlich auf das Lernziel gerichtet, eine gewisse Rolle spielt immer auch die Überlegung, inwieweit es gelingen kann, über den Praxiskontakt die eigenen Beschäftigungschancen zu verbessern. Unsere Studie kann diese Frage nur indirekt beantworten. Wir wollen prüfen, inwieweit diese Kontakte sich in positiven Erfahrungen bzw. Einstellungen der Unternehmen niederschlagen. Die Abbildung 2.12 zeigt das Ausmaß, in dem die befragten Unternehmen in Kontakt mit Betriebswirtschaftsstudenten treten.

Unternehmensgröße	Praktika	Projekte	Diplomarbeiten	Fallzahl
bis 50 Mitarbeiter	30 %	20 %	13 %	80
51-200 Mitarbeiter	38 %	15 %	20 %	60
201-500 Mitarbeiter	41 %	17 %	21 %	29
über 500 Mitarbeiter	63 %	50 %	50 %	16

Abbildung 2.12: Studentenkontakte mittelständischer Unternehmen (Anteil der Unternehmen, die entsprechende Kontaktformen besitzt)

Hiernach sind es also vor allem die Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, die Studentenkontakte suchen. Ein gewisses Defizit läßt sich vor allem bei den mittleren Unternehmensgrößen nicht übersehen, bieten sie doch kaum mehr an Praxiskontakten als die ganz kleinen Unternehmen.

<sup>55</sup> Von diesen Unternehmen beurteilt jedoch ein großer Anteil (36%) auch die Fachhochschulabsolventen nie besser als die Universitätsabsolventen. Es handelt sich hierbei also um die 15% der Unternehmen, die in keinem der Qualifikationsmerkmale Unterschiede zwischen den beiden Gruppen von Hochschulabsolventen wahrnehmen.

	Wahrnehmung von Beschäftigungsbarrieren	Bewertung der Qualifikation der Hochschulabsolventen	Präferenz für Universitätsabsolventen
Keine Durchführung von Praktika	4,2 (83)	4,5 (73)	41 % (111)
Durchführung von Praktika	3,6 (55)	3,9 (58)	32 % (69)
Keine Durchführung von Projekten	4,3 (107)	4,4 (100)	36 % (147)
Durchführung von Projekten	2,9 (31)	3,7 (31)	42 % (33)
Keine Kontakte durch Diplomarbeiten	4,3 (109)	4,5 (99)	38 % (144)
Kontakte durch Diplomarbeiten	3,0 (29)	3,5 (32)	36 % (36)

Abbildung 2.13: Studentenkontakte und Einstellungen mittelständischer Unternehmen <sup>56</sup>

Welche Auswirkungen haben die studentischen Kontakte auf die Einstellungen der Unternehmen? Die empirischen Ergebnisse zeigen ein widersprüchliches Bild. Wie zu erwarten war, sind die mentalen Beschäftigungsbarrieren bei den Unternehmen mit studentischen Kontakten deutlich niedriger als bei den Unternehmen, die keine studentischen Kontakte in Form von Praktika/Projekten und Diplomarbeiten pflegen (vgl. Abbildung 2.13). Andererseits ist die Bewertung der Qualifikationen der Studenten bei den kontaktoffenen Unternehmen schlechter als bei den übrigen Firmen. Hieraus sprechen eher negative Erfahrungen mit den Studenten bei der praktischen Arbeit. Stellt man die Firmen, die Diplomarbeiten vergeben, den übrigen Firmen gegenüber, dann stellt sich heraus, daß die Erfahrungen zu Abstrichen in der Bewertung des flexiblen Denkens bezüglich der Fähigkeit, systematisch zu analysieren, zu planen und zu organisieren, führen. Die Präferenzen zur Beschäftigung von Universitätsabsolventen bleiben von der Erfahrung mit Stu-

<sup>56</sup> Angegeben ist bei der Präferenz der relative Anteil der Unternehmen, die in der Auswahlfrage (vgl. Abschnitt 2.2) Universitätsabsolventen auf den ersten Platz setzen. Bezüglich der Qualifikationen bzw. Beschäftigungsbarrieren ist die durchschnittliche Zahl (zwischen 0 und 10) der Qualifikationen bzw. Barrieren genannt (vgl. Abschnitt 2.3).

denten relativ unberührt.<sup>57</sup> Eine gewisse Ausnahme machen die Praktikantenbetriebe. In diesem Ergebnis dürfte sich u. U. eine gewisse Prädisposition zur Beschäftigung von FH-Absolventen niederschlagen.

## 2.5 Beschäftigungsausmaß

Die Beschäftigung von Hochschulabsolventen in der mittelständischen Industrie liegt weit unter dem der Großunternehmen.<sup>58</sup> In unserer Stichprobe beschäftigen immerhin mehr als zwei Drittel aller Unternehmen Hochschulabsolventen,<sup>59</sup> Betriebswirte, findet man jedoch nur in einem Drittel der Unternehmen.<sup>60</sup> Mehr als die Hälfte der Unternehmen (60%) beschäftigt keinerlei Kaufleute mit Hochschulabschluß (also weder solche mit Universitätsabschluß noch solche mit Fachhochschulabschluß). Beide Absolventengruppen werden in 21 % der Unternehmen beschäftigt, entweder nur die eine oder nur die andere Gruppe findet man in etwa jeweils 17% der Unternehmen. Daraus folgt, daß etwa 62% der Unternehmen<sup>61</sup>

---

<sup>57</sup> Die beiden übrigen in Abbildung 2.13 berichteten Unterschiede sind relativ klein und können auf Zufallsschwankungen zurückgeführt werden.

<sup>58</sup> Vgl. Abschnitt 1.1.

<sup>59</sup> Die Angaben zur Personalstruktur leiden unter einer methodischen Schwierigkeit. Etliche Unternehmen haben zu einzelnen Personengruppen keine Angaben gemacht. Diese „fehlenden Werte“ können verschieden gedeutet werden. Zum einen ist es möglich, daß bewußt keine Angaben gemacht wurden, zum anderen ist aber auch denkbar, daß die abgefragte Personengruppe im Unternehmen nicht beschäftigt wird. Ein Grund für eine bewußte Nicht-Angabe könnte der Erhebungsaufwand sein. Tatsächlich haben sich aber bspw. nur sehr wenige Unternehmen geschert, Angaben zur Zahl der gewerblichen Arbeitnehmer zu machen. Das „Aufwandsargument“ für fehlende Angaben gilt demnach nicht. Es ist also durchaus sinnvoll fehlende Angaben als „Null“-werte zu interpretieren. Bedeutsam ist die daraus evtl. entstehende Fehldeutung vor allem für die absoluten Häufigkeiten. Im Anhang findet sich daher eine Gegenstellung der verschiedenen Ergebnisse, mit der der mögliche Fehlerbereich abgeschätzt werden kann. Bezüglich von Zusammenhangsanalysen wurden jeweils beide Deutungen ernstgenommen. Durchgängig zeigten sich jedoch keine Auswirkungen auf die untersuchten Korrelationen.

<sup>60</sup> Gefragt wurde nach dem Ist-Stand. Wie die Auswertung von Frage 14 ergab, haben nur wenige Unternehmen zu einem früheren Zeitpunkt, zum Erhebungszeitpunkt aber keine Diplom-Kaufleute (Universitätsabschluß) beschäftigt. Man kann daraus schließen, daß, wenn überhaupt, dann sehr wenige Unternehmen die Beschäftigung von Diplom-Kaufleuten aus grundsätzlichen Erwägungen heraus aufgegeben haben.

<sup>61</sup> Hierbei werden sinnvollerweise nur die Unternehmen betrachtet, die auch Kaufleute mit Hochschulabschluß beschäftigen.

eine „Spezialisierung“ vornehmen: bevorzugt wird entweder die eine oder die andere Gruppe von Hochschulabsolventen.

	Diplom-Kaufleute Universität	Betriebswirte Fachhochschule	Hochschulabsolventen insgesamt
keine	62 %	62 %	29 %
eine Person	19 %	18 %	10 %
mehr als eine Person	19 %	20 %	61 %
Summe	100 %	100 %	100 %
Fallzahl N = 187			

Abb. 2.14: Beschäftigung von Hochschulabsolventen insgesamt und von kaufmännischen Hochschulabsolventen

Es ist hierbei aber zu bedenken, daß viele Unternehmen nur eine einzige Person mit einem kaufmännischen Hochschulabschluß beschäftigen. Hier läßt sich keinerlei Aussage über evtl. Präferenzen gegenüber der einen oder anderen Gruppe machen. Von den Unternehmen, die zwei, drei, vier oder fünf kaufmännische Hochschulabsolventen beschäftigen, präferieren aber immerhin 48% eindeutig eine der beiden Absolventengruppen (d.h. sie beschäftigen keine Personen mit dem anderen Hochschulabschluß).

Beschäftigung von Kaufleuten mit Universitäts- abschluß	Präferenz für Universitäts- absolventen	Bewertung der Qualifikation der Uni-Absolventen	Wahrnehmung von Beschäftigungs- barrieren
keine	29 %	4,6	4,4
eine Person	37 %	3,6	4,0
mehr als eine Person	66 %	4,5	3,1
Fallzahl	168	119	127

Abb. 2.15: Bewertung von Universitäts- und Fachhochschulabsolventen und die Beschäftigung dieser Personengruppen<sup>62</sup>

In welcher Beziehung steht das objektive Faktum der Beschäftigung von Hochschulabsolventen zu den Beschäftigungspräferenzen? Die Daten bestätigen nach-

haltig, was zu erwarten war: Unternehmen, die Kaufleute mit einer Universitätsausbildung beschäftigen, präferieren diese Personengruppe in unserer Auswahlfrage wesentlich häufiger als Unternehmen, die keine Universitätsabsolventen beschäftigen. Auch die Wahrnehmung von Beschäftigungsbarrieren verändert sich in die vermutete Richtung, wenn im Unternehmen bereits Universitätsabsolventen beschäftigt sind (vgl. Abbildung 2.15)<sup>62</sup>. Über Ursache und Wirkung kann man allerdings unterschiedlicher Auffassung sein. Einerseits ist denkbar, daß Erfahrungen mit den Universitätsabsolventen dazu beitragen, daß diese positiver beurteilt werden, andererseits kann es aber auch sein, daß Unternehmen, die von vornherein eine positive Einschätzung der Universitätsabsolventen vornehmen, auch eher geneigt sind, diese zu beschäftigen. Der „Beschäftigungs-Wertschätzungs-Effekt“ zeigt sich - im Hinblick auf die Qualifikationsbewertung - nicht in den Unternehmen, in denen nur ein einzelner Diplomkaufmann tätig ist. Dieses Ergebnis paßt recht gut zu den Besonderheiten der Qualifikationseinschätzungen, auf die im Abschnitt 2.3.5 eingegangen wurde. Zu beachten ist außerdem der Effekt der Unternehmensgröße: je größer ein Unternehmen, um so eher werden Hochschulabsolventen beschäftigt, gleichzeitig werden weniger Barrieren wahrgenommen. Der Beschäftigungs-Wertschätzungs-Effekt gilt aber auch unabhängig von der Unternehmensgröße.

Schließlich war davon auszugehen, daß Zusammenhänge zwischen der Beschäftigung von Diplom-Kaufleuten und den Erfahrungen mit Studenten der Betriebswirtschaftslehre bestehen (vgl. Abschnitt 2.4). Tatsächlich zeigt sich, daß Unternehmen, die Diplom-Kaufleute mit Universitätsabschluß beschäftigen, häufi-

---

<sup>62</sup> Siehe Anmerkung zur Tabelle 2.13.

<sup>63</sup> Die Abbildung zeigt die Ergebnisse zur zweiten Auswahl-situation (Praxiserfahrungen), die sich aber nicht grundsätzlich von den Ergebnissen zur ersten Auswahl-situation (unmittelbarer Übergang von der Hochschule) unterscheiden. Auch bezüglich der Fachhochschulabsolventen zeigen sich ähnliche Ergebnisse: wenn im Unternehmen bereits FH-Absolventen beschäftigt werden, steigen sie in der Wertschätzung.

ger Praktikanten beschäftigen sowie studentische Projekte und Diplomarbeiten unterstützen als Unternehmen, in denen keine Diplom-Kaufleute arbeiten.<sup>64</sup>

## 2.6 Zusammenfassung

Die Ergebnisse unserer Studie widersprechen in mancherlei Hinsicht gängigen Klischees. Von Universitätsabsolventen wird beispielsweise nicht erwartet, daß sie unmittelbar berufspraktische Fertigkeiten mitbringen. Abstrakte Fähigkeiten werden grundsätzlich durchaus geschätzt, und sie werden den Universitätsabsolventen auch zugetraut. Größere Defizite besitzen die Hochschulabsolventen - in der Einschätzung der befragten Unternehmen - hinsichtlich der Motivation und bei den sozialen Fähigkeiten. Die Beschäftigung von Diplomkaufleuten wird aber eigentlich nicht von den unterstellten sachlichen Eignungsvoraussetzungen bestimmt. Abschreckend wirkt vielmehr ein bestimmter „akademischer“ Habitus, eine umständliche und wenig bewegliche Art, die betrieblichen Probleme anzugehen. Im übrigen folgt die Beschäftigung von Universitätsabsolventen durchaus auch ökonomischen Überlegungen. Der Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem ist nicht unproblematisch, das Risiko, daß sich die Beschäftigung eines unerfahrenen Hochschulabsolventen als Fehlinvestition erweist, wird daher sehr häufig vermieden. Mit zunehmender Praxiserfahrung steigen dagegen für die Hochschulabsolventen die Chancen, auch in mittelständischen Unternehmen beschäftigt zu werden.

---

<sup>64</sup> Unternehmen mit Akademikerbeschäftigung (Diplom-Kaufleute): 42%, 26%, 22%, Unternehmen ohne Akademikerbeschäftigung (Diplom-Kaufleute): 33%, 16%, 15%, Reihenfolge der Zahlen: Praktika, Projekte, Diplomarbeiten.

---

**Literaturverzeichnis****Bartscher, S. 1995**

Die Akademisierung der Wirtschaft und ihre Implikationen für das betriebliche Personalwesen, Stuttgart

**Brinkmann, G./Knoth, B./Krämer, W. 1982**

Führungskräfte kleinerer Unternehmen, Berlin

**Büchel, F./Helberger, C. 1995**

Bildungsnachfrage als Versicherungsstrategie, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, S. 32-42

**Bundesanstalt für Arbeit 1992**

Beschäftigte nach schulischer und beruflicher Ausbildung, Nürnberg

**Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft 1992**

Grund- und Strukturdaten, Bonn

**Bundesministerium für Wirtschaft 1993**

Unternehmensgrößenstatistik, Bonn

**Evaluierungskommission 1995**

Ergebnisse der Studentenbefragung, internes Manuskript der Evaluierungskommission des Fachbereichs 2 der Universität, Lüneburg

**Konegen-Grenier, C. 1994**

Die Anforderungen der Wirtschaft an die betriebswirtschaftliche Hochschulausbildung, in: Konegen-Grenier, C./Schlaffke, W. (Hrsg.) Praxisbezug und soziale Kompetenz, Köln, S. 48 - 64

**König, Andreas 1994**

Betriebliche Beschäftigungsdynamik und personeller Strukturwandel, Frankfurt a.M./New York

**Kultusministerkonferenz 1993**

Fächerspezifische Prognose der deutschen Hochschulabsolventen bis 1998, Bonn

**Müller, J. 1985**

Humankapital als Wachstumsdeterminante in der mittelständischen Industrie, in: Internationales Gewerbearchiv, 33, S. 183-196

**Staufenbiel, J.E: 1994**

Berufsplanung für den Managementnachwuchs, 15. Auflage, Köln

**Windolf, P.1992**

Fachkultur und Studienfachwahl, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 76-98