



Florian Feuser, Regina Freudenfeld  
und Pilar Salamanca Fernández (Hrsg.)

# STUDIERENDE IM FOKUS

Beiträge zur Entwicklung von Hochschullehre  
und Hochschulorganisation



OLMS



Florian Feuser / Regina Freudenfeld /  
Pilar Salamanca Fernández (Hrsg.)

# Studierende im Fokus

Beiträge zur Entwicklung von  
Hochschullehre und Hochschulorganisation



Georg Olms Verlag  
Hildesheim · Zürich · New York  
2015

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Eine Publikation des Sprachen & Dolmetscher Institut München  
[www.sdi-muenchen.de](http://www.sdi-muenchen.de)

© Georg Olms Verlag AG, Hildesheim 2015  
Umschlaggestaltung: Inga Günther, Hildesheim  
[www.olms.de](http://www.olms.de)  
E-Book  
Alle Rechte vorbehalten  
ISBN 978-3-487-42129-2

# Inhalt

Vorwort	
<i>Felix Mayer</i> .....	1
<b>I. Anforderungen an die Hochschullehre</b>	
Anforderungen des deutschen Arbeitsmarktes an zukünftige Hochschulabsolventen	
<i>Matthias Busold</i> .....	5
Vertriebliches Geschick und Führungsqualitäten – Anforderungen an die Studierenden von heute	
<i>Andreas Stoffers</i> .....	19
Lehren in Zeiten des Wandels: Anforderungen des Arbeitsmarktes als Herausforderungen für Hochschulen	
<i>Pilar Salamanca Fernández</i> .....	29
Von Eigenverantwortung bis Selbstvermarktung – Studieren im Wandel der Zeit	
<i>Ann-Sophie Zollner</i> .....	41
Interdisziplinär, vernetzt, lebendig	
<i>Antonia Happ</i> .....	49
<b>II. Entwicklung von Sprachkompetenz</b>	
„How to do things with words“ – Kompetenz- und Handlungsorientierung in der Fremdsprachenausbildung als Chance und Herausforderung einer jungen Hochschule	
<i>Carmen Ramos</i> .....	65
Wirtschaftlich erfolgreiches Deutsch – Wirkungsvoll schreiben in der PR-Kommunikation	
<i>Regina Freudenfeld</i> .....	77

Mündliche Sprachkompetenz aus plurizentrischer Perspektive.  
Überlegungen zum Spanischunterricht im Bachelorstudiengang  
Internationale Wirtschaftskommunikation

*Inmaculada García Jiménez*.....89

Gatsby? What Gatsby? Using Gatsby to Understand the World

*Andrew Williams* ..... 105

### **III. Interkulturelle Kommunikation und Entwicklung interkultureller Kompetenz**

Fremdheit als Denkstil – Wissenssoziologie als Forschungsmethode  
für Studierende an der Hochschule für Angewandte Sprachen

*Tobias Schickhaus*..... 121

From Caterpillar to Butterfly: On the Facilitation of Personal  
and Intercultural Development

*Ursula Leitzmann*..... 137

Praxisorientiert – interaktiv – nachhaltig: Ein Leitfaden  
zur Vermittlung interkultureller Kompetenz an Hochschulen

*Claudia Ruppert*..... 143

Interkulturelle Kompetenz: Hochschulinterne Studien als Beitrag  
zur Qualitätssicherung eines komplexen Lernziels

*Florian Feuser* ..... 157

### **IV. Hochschule als Dienstleister**

Lehr-/Lernberatung als Dienstleistung der privaten Hochschule

*Barbara Vaccaro / Patrizia Marini-Schäfer* ..... 171

Le Prüfungsamt, c'est moi? Anmerkungen zum Selbstverständnis  
eines Prüfungsamtes an einer privaten Hochschule in Bayern

*Florian Meßner*..... 183

„Staatliche Prüfung goes Bachelor“ – die begleitenden Prozesse  
im Dritten Bildungsweg als Herausforderung für Studien- und  
Prüfungsamt: ein Fallbeispiel

*Dorothee Haimerl / Anne Lehrndorfer*.....203

## Vorwort

Felix Mayer

Gesellschaft und Arbeitsmarkt sind im Umbruch. Neben den kontinuierlichen Internationalisierungsprozessen in Unternehmen finden sich große Unterschiede im Vergleich der regionalen Arbeitsmärkte, mit stark von Angebots- oder Nachfrageorientierung bedingten Entwicklungen.

In dieser Situation steigen und verändern sich die Anforderungen an die zukünftigen Arbeitskräfte und damit auch an die Absolventen von Hochschulen. Insbesondere betrifft es die Kompetenzen der Menschen, die mit diesen Internationalisierungsprozessen zu tun haben. Diese zu erwerben bedarf es der Offenheit der Studierenden und der Lehrenden, und es erfordert die stimmige Anpassung der akademischen Curricula und der Methoden der Lehre.

In diesem Sammelband reflektieren Dozenten, Mitarbeiter und Studierende der *Hochschule für Angewandte Sprachen des SDI München* und Experten aus Wirtschaft und Gesellschaft über die Folgen dieser Veränderungen, insbesondere in den Bereichen Mehrsprachige Kommunikation und Interkulturelle Kompetenz. Neben konkreten Umsetzungsbeispielen wie kooperativem Lehren, Interdisziplinarität, projektorientiertem Lernen oder der Erforschung des Erwerbs von Lernzielen werden auch Modelle dargestellt, die zeigen, wie eine Hochschule in privater Trägerschaft in Feldern wie Lehrberatung und Prüfungsamtsorganisation ihren Dienstleistungscharakter versteht.

Damit will die *Hochschule für Angewandte Sprachen des SDI München* auch ihrem Anspruch gerecht werden, Forschung und Anwendung oder Theorie und Praxis miteinander zu verknüpfen und weiterzuentwickeln. Hier ist Ziel, den Diskurs um eine sinnvolle Weiterentwicklung von Hochschullehre und Hochschulorganisation voranzutreiben. Die in den Beiträgen formulierten Überlegungen und Konzepte stellen Antworten aus dem Blickwinkel einer Hochschule in privater Trägerschaft dar: Wie können wir Hochschullehre, Hochschulorganisation und Inhalte gestalten, um vor dem Hintergrund sich wandelnder Rahmenbedingungen Studierenden die heute auf dem Arbeitsmarkt erforderlichen Kompetenzen vermitteln zu können.





# **Anforderungen an die Hochschullehre**



# Anforderungen des deutschen Arbeitsmarktes an zukünftige Hochschulabsolventen

Matthias Busold<sup>1</sup>

*Der deutsche Arbeitsmarkt ist im Umbruch. Auf der einen Seite gibt es für viele Positionen nur eine eingeschränkte Nachfrage aus dem Arbeitsmarktreservoir, auf der anderen Seite steigen die Anforderungen an die zukünftigen Arbeitskräfte und damit an die Absolventen von Hochschulen. Dabei rücken zunehmend methodische und kommunikative Kompetenzen in den Vordergrund. Um diese zu erlernen, bedarf es der Offenheit der Studierenden, gleichzeitig aber auch einer Anpassung der akademischen Curricula.*

## Einleitung

Der Arbeitsmarkt wandelt sich einerseits vom Arbeitgeber zum Kandidatenmarkt. Dies hat zur Folge, dass sich Unternehmen zukünftig nicht mehr ohne Weiteres die passenden Hochschulabsolventen aussuchen können, sondern sich um diese bewerben müssen. Der *War for Talents* ist in vollem Gange (Werding 2013: 23ff.). Dieser Begriff wurde bereits im Rahmen der New-Economy-Zeit Ende der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts populär. Die damalige Jagd nach Talenten war jedoch durch eine spezifische Konjunktur bedingt. Im Gegensatz hierzu steht der heutige *War for Talents 2.0* unter anderen Vorzeichen (Busold 2012: 160). Es ist struktureller Natur. Verschiedene Faktoren haben sich deutlich geändert, die Unternehmen bei der Rekrutierung von Talenten zu langfristigen Strategien für ein *Employer Branding* zwingen. Zu diesen gehören:

- demografischer Wandel
- kulturelle Veränderungen (Work-Life-Balance)
- soziologische Veränderungen in der Einstellung zu Geld, Einfluss, Familie und Karriere

Andererseits ist erkennbar, dass die Hochschulabsolventen ein hohes Maß an Qualifikation mitbringen müssen, um den Anforderungen des zukünftigen Arbeitsmarktes gerecht zu werden. Die gestiegenen Anforderungen resultieren u.a. aus folgenden Sachverhalten:

---

<sup>1</sup> Unter Mitarbeit von Cand. Jur. Kristin Rohde.

- Digitalisierung und damit einhergehende komplexe Geschäftsmodelle sowie neuartige Berufsfelder
- zunehmender internationaler Wettbewerb, insbesondere durch BRIC- und osteuropäische Staaten
- drastisch gestiegene Transparenz von Produkten, Leistungen und Preisen
- Geringere Markenbindungskraft beim Konsumenten

Zudem hat sich durch folgende Aspekte ein harter Kampf um die besten Arbeitsplätze in Deutschland entwickelt

- heterogene, sehr differenzierte Studiengänge (Bachelor/Master)
- international geprägte Studierendenschaft, die nicht nur in Deutschland ausgebildet wurde, sondern sich zunehmend vorstellen kann, auch in Deutschland zu arbeiten
- Frauen drängen auf den Arbeitsmarkt, auch in höchste Führungspositionen
- Einwanderung von jungen Fachkräften aus südeuropäischen Staaten (Busold 2013: 19)

Durch die gestiegenen intellektuellen und persönlichen Anforderungen werden Unternehmen verstärkt in die Rekrutierung des besten Kandidaten investieren. Im Zweifel bleibt eine Position unbesetzt, bevor die zweitbeste Lösung betrieben wird. Damit wird die Suche nach dem besten Kandidaten immer anspruchsvoller. Welche konkreten Anforderungen die Unternehmen an die Absolventen stellen, behandeln wir in diesem Beitrag.

## **1 Anforderungen an die Absolventen**

### *1.1 Die Gestaltung des Berufseinstiegs*

Die optimale Gestaltung des Berufseinstiegs ist von zentraler Bedeutung für den weiteren Karriereweg und wird in der Regel unabhängig von der Art der Tätigkeit als Erstplatzierung auf dem Arbeitsmarkt nach Abschluss einer (ersten) beruflichen Bildungsphase definiert (Grotheer 2010: 250). Der Einstieg ist deswegen so bedeutend, weil er den weiteren Karriereweg prädeterminiert. Einen einmal eingeschlagenen Weg zu ändern, ist mit hohen Einkommenseinbußen, zeitlichen Verzögerungen oder sozialen Hemmnissen verbunden. Im Gegensatz zu dualen Berufsausbildungen, die i.d.R. von hohen Übernahmequoten und einem zeitlich reibungslosen Ablauf geprägt sind, verlaufen die Einstiegssequenzen von Hochschulabsolventen heterogener (Grotheer 2010: 249). In den

vergangenen 45 Jahren ist dabei deutlich ein Trend zu immer höherer und akademischer Qualifizierung erkennbar (Heidenreich 2011: 7):

Tabelle 1: Trend zur Akademisierung; in Prozent pro Jahrgang

Jahr	Abiturquote	Studienanfängerquote	Studienabsolventenquote
1970	11	10	8
1985	28	20	13
2000	37	33	17
2010	49	46	30

Die Halbwertszeit von Wissen hat sich in diesem Zeitraum jedoch deutlich reduziert, was dazu führt, dass das in der Erstausbildung erworbene Wissen nicht mehr für das gesamte Berufsleben ausreicht, mithin der Bedarf an ständiger (wissenschaftlicher) Weiterbildung wächst (Sattelberger 2007: 3). Absolventen müssen dem Berufseinstieg also wichtige Entscheidungsprozesse vorschalten, wie z.B. den Entschluss zu einer Promotion, Weiterbildungsprozesse, Auslandsaufenthalte etc., um ihre langfristige Employability zu garantieren (Heidenreich 2011: 7). Hierfür ebenso relevant ist, dass die Hochschulen entsprechend der sich wandelnden Anforderungen (v.a. durch Bologna-Prozess) ihr Angebot anpassen und unterstützend tätig werden.

## 1.2 Ausbildung

Die Ausbildung beginnt nicht nach der Schulzeit, sondern in der 1. Klasse. Einige Unternehmen begutachten bei Absolventen nicht nur das Abiturzeugnis und die Examensnoten, sondern auch die Zeugnisse der Klassen vor dem Abitur. Ein kontinuierlicher Werdegang ist am besten. Aber es gibt viele Menschen, die erst zu einem späteren Zeitpunkt durchstarten und dann volle Fahrt aufnehmen. Auch diese Personen sind interessant, da sie Biss haben und die Fähigkeit symbolisieren, zur richtigen Zeit präsent zu sein. Nichtsdestotrotz muss konstatiert werden, dass eine kontinuierlich dargelegte intellektuelle Leistungsfähigkeit die Wahrscheinlichkeit erhöht, in der Zukunft erfolgreich zu sein.

## 2 Die Erwartungen und Anforderungen des Arbeitsmarktes

Arbeitgeber stellen in Zeiten von Globalisierung, Innovationsdruck und der geringen Halbwertszeit des Wissens an Hochschulabsolventen als angehende Fach- und Führungskräfte neue Anforderungen. Erforderlich ist vor allem die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, Motivation, Initiative sowie Kompetenzen im Umgang mit anderen, um erfolgreich in den Arbeitsmarkt einzusteigen und sich den wandelnden Anforderungen anzupassen (Lödermann/ Scharer 2010: 72ff.). Konkret wurden in verschiedenen Studien folgende Aspekte genannt:

- Wissenschaftliche Problemlösungsfähigkeit ist Kern dessen, was Hochschulabsolventen für den Arbeitsmarkt qualifiziert und von Absolventen der Fachhochschulen differenziert (BDA 2008: 4).
- Arbeitgeber sind zunehmend auf Hochschulabsolventen mit wissenschaftlichen Fachkenntnissen und Sicherheit in der Anwendung wissenschaftlicher Methoden angewiesen, die gleichzeitig Fähigkeiten zur Anwendung und überfachliche Schlüsselkompetenzen mitbringen (BDA 2008: 4).
- Bei den sozialen Kompetenzen haben Einsatzbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein den größten Stellenwert für Unternehmen (Heidenreich 2011: 14).
- Bei den persönlichen Kompetenzen ist selbstständiges Arbeiten die wichtigste Kompetenz (Heidenreich 2011: 15).
- Bei den fachlichen und methodischen Kompetenzen werden vor allem die Analyse- und Entscheidungsfähigkeit von den Unternehmen geschätzt (Heidenreich 2011: 16).
- Insgesamt hat eine Umfrage der DIHK allerdings auch gezeigt, dass Noten, Auslandserfahrung und ein Studium in Regelstudienzeit keine entscheidende Rolle spielen, sondern der Fokus vielmehr auf die o.g. persönlichen und sozialen Kompetenzen gelegt wird; jedoch natürlich auch abhängig von der Art des Unternehmens und der spezifischen Tätigkeit (Heidenreich 2011: 16f.; Lödermann/Scharer 2010: 80f.).
- Laut der Staufenbiel Jobtrends-Studie achten die Arbeitgeber bei der Neueinstellung am meisten auf Eigeninitiative (91%), Kommunikationsfähigkeit (90%) und Teamfähigkeit (90%). Weitere Fähigkeiten wie Analysefähigkeit und Belastbarkeit, Leistungsorientierung oder das Persönlichkeitsbild bzw. Auftreten sind darüber hinaus für acht von zehn Unternehmen ebenfalls unverzichtbar (Staufenbiel Jobtrends-Studie 2009).
- In einer explorativen Studie (Lödermann/Scharer 2010) wurden 109 Unternehmen mittelständischer Größenordnung in der Region Schwa-

ben zu den Auswahlkriterien bei Bewerbern befragt. Dabei wurde die These bestätigt, dass die Faktoren Fachkompetenz und Studienleistung weniger ausschlaggebend seien als die Faktoren Weiterbildung, Motivation und Eigeninitiative. Gegebenenfalls wird insofern der über alle Branchen, Unternehmensgrößen und Regionen hinweg falsche Eindruck erzeugt, dass die Internationalität der Absolventen für Unternehmen in anderen Regionen oder in Konzernen einen vergleichsweise hohen Stellenwert besitzt. Einzelne Unternehmen – Unternehmensberatungen, Investmentbanken – legen zudem, wie bekannt, einen ausgesprochen hohen Wert auf Noten.

Tabelle 2: Relevante Kriterien bei der Einstellung von Universitätsabsolventen (Lödermann/Scharrer 2010: 82)

<b>Bedeutung</b>	<b>Kompetenzbereich</b>	<b>Faktor</b>
Ausschlaggebende Kriterien	<b>Personale Kompetenzen und positive Einstellung zur Arbeit</b> (Gesamtmittelwert 3,37 <sup>2</sup> ) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiative (3,66)</li> <li>- Lernbereitschaft (3,55)</li> <li>- Belastbarkeit (3,45)</li> <li>- Offenheit (3,41)</li> <li>- Reflexionsfähigkeit (3,08)</li> <li>- Empathie (3,06)</li> </ul>	Faktor 1
	<b>Kommunikation &amp; Auftreten (3,17)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikatives und kooperatives Verhalten (3,55)</li> <li>- Auftreten (3,26)</li> <li>- Mündliche (3,27) und schriftliche (3,09) Ausdrucksfähigkeit</li> <li>- Medienkompetenz (3,04)</li> <li>- Allgemeinwissen (2,82)</li> </ul>	Faktor 2
Basisanforderungen	<b>Studienleistung (2,29)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachwissen (3,13)</li> <li>- Noten (2,72)</li> <li>- Ruf der Universität (1,7)</li> <li>- Alter (1,61)</li> </ul>	Faktor 3

<sup>2</sup> Die Skala umfasst die Werte 0 (unwichtig) bis 4 (sehr wichtig). Detaillierte Darstellung der Berechnung findet sich bei Lödermann/Scharrer 2010: 80.

	<b>Berufspraktische Erfahrungen (2,12)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Praktika (2,88)</li> <li>- Berufsausbildung (1,97)</li> <li>- Ehrenamtliche Tätigkeiten (1,51)</li> </ul>	Faktor 4
Weniger bedeutende Kriterien	<b>Internationalität (1,87)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fremdsprachen (1,97)</li> <li>- Auslandserfahrung (1,36)</li> </ul>	Faktor 5

Signifikant ist, dass bei den befragten Unternehmen personale Aspekte deutlich höher gewichtet werden als konkrete fachspezifische Kenntnisse. Letztlich kann also davon ausgegangen werden, dass sich fachliches, unternehmensspezifisches Know-how aneignen lässt, wenn bestimmte persönliche Dispositionen, wie Lernbereitschaft, Initiative und Belastbarkeit vorhanden sind. Diese Erkenntnis ist vor dem Hintergrund sich verändernder Märkte und damit einhergehenden veränderten Anforderungen ausgesprochen relevant.

### 3 Die (tatsächlichen) Kompetenzen der Absolventen

Um zu ergründen, welche Diskrepanzen bzgl. der Kompetenzen in Relation zu den Erwartungen des Arbeitsmarktes existieren, ist es sinnvoll, sich vor Augen zu führen, welche Gründe aus Sicht des Arbeitgebers zu einer Trennung führen.

- Praxisferne ist Hauptgrund für Trennungen – 25% der Unternehmen (IHK), die sich in der Probezeit von Mitarbeitern getrennt haben, bemängeln die unzureichende Umsetzung der fachlichen Kenntnisse in der Unternehmenspraxis. Einem beträchtlichen Teil von Absolventen gelingt es nicht, das erlernte Wissen mit der Praxis im Unternehmen zu verknüpfen (Lödermann/Scharrer 2010: 85).
- Auf die Frage, in welchem Bereich bei Hochschul-/Fachhochschulabsolventen am ehesten Defizite festzustellen sind, antworteten die Unternehmen, dass bei Hochschulabsolventen vor allem Defizite im Bereich der Schlüsselqualifikationen feststellbar sind. (Matthies 2005: 3).
- Dies ist insofern bedenklich, als nach der Umfrage von Matthies 40% der Unternehmen der Meinung sind, dass Fachkenntnisse und Schlüsselqualifikationen in einem prozentualen Verhältnis von 50% zu 50% stehen sollten; knapp 10% der Unternehmen sahen Schlüsselqualifikationen sogar als noch bedeutender als Fachkenntnisse an und gaben ein Verhältnis von 40% Fachkenntnissen zu 60% Schlüsselqualifikation an (Matthies 2005: 4). Zudem sind knapp 76% der Unternehmen der Mei-



- nung, dass Mitarbeiter, die über Schlüsselqualifikationen verfügen, die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens sichern (Matthies 2005: 5).
- Überdies stimmten 58% der Unternehmen der Aussage zu, dass Schlüsselqualifikationen ein Grund sind, bei mehreren Bewerbern auch den weniger fachlich qualifizierten Bewerber einzustellen, sofern dieser über Schlüsselqualifikationen verfügt (Matthies 2005: 5f.).
  - Weiterhin eruierte eine DIHK-Studie Gründe für die Ablehnung von Bewerbern und Bewerberinnen: Am häufigsten wurden unpassende oder fehlende fachliche Qualifikationen (40% der Unternehmen), überzogene Gehaltsvorstellungen (30%), mangelnde praktische Erfahrungen (24%) sowie unzureichende personale Kompetenzen (20 %) und soziale Kompetenzen (13%) genannt. 38% der von der DIHK befragten Unternehmen trennten sich von Hochschulabsolventen bereits in der Probezeit aufgrund mangelnder Umsetzungsfähigkeit des theoretischen Wissens in die Praxis und defizitären Sozialverhaltens bzw. mangelnder Integrationsfähigkeit (Lödermann/Scharrer 2010: 74).
  - Aus Sicht der Arbeitgeber, die sich an der Studie beteiligten, zeichnen sich Universitätsabsolventen besonders durch Offenheit und Neugierde, fachliche Kompetenz sowie Lern- und Veränderungsbereitschaft aus. Am niedrigsten werden dagegen Teamfähigkeit und Konfliktfähigkeit sowie empathische Fähigkeiten, unternehmerisches Denken und Eigenverantwortung eingeschätzt (Lödermann/Scharrer 2010: 83).

## 4 Anforderungen an die Hochschulen

### 4.1 Die Notwendigkeit der Anpassung des Angebots

Im Hinblick auf Globalisierung und internationalen Wettbewerb und vor dem Hintergrund geringer Ressourcen benötigt Deutschland ein leistungsstarkes Bildungssystem, das eine hervorragende und den Anforderungen des Arbeitsmarktes gemäße Kompetenzentwicklung ermöglicht (BDA 2008: 4). Durch Entwicklung entsprechender Angebote können Hochschulen dem geänderten Bedürfnis der Unternehmen und der Arbeitnehmer gerecht werden (Heidenreich 2011: 7), wenn sie die Praxisanteile im Studium ausbauen, denn nur wenn schon während des Studiums die Theorie mit der Praxis verknüpft wird, kann Beschäftigungsfähigkeit erlangt werden (Heidenreich 2011: 4). Bei Befragungen von Unternehmen, was ihrer Meinung nach das Studium vermitteln sollte, rangieren auf den ersten drei Plätzen der Wunsch nach Praxisorientierung, die Vermittlung von Fachwissen sowie Schlüsselkompetenzen (hier insbesondere soziale und kommunikative Fähigkeiten) (Lödermann/Scharrer 2010:

74). Gerade die Förderung von Schlüsselkompetenzen ist von großer Relevanz, da sich gezeigt hat, dass bei gleicher fachlicher Eignung die Schlüsselkompetenzen ausschlaggebend für die Entscheidung für oder gegen einen Bewerber sind (Matthies 2005: 5).

Die deutsche Universität dagegen steht in der Tradition des Humboldt'schen Ideals der Einheit von Forschung und Lehre. Der Ausbildungsauftrag ist ursprünglich am Bedarf der Wissenschaft und nicht am Arbeitsmarkt orientiert. Diese Tradition ist zwar sicherlich spätestens seit der Bildungsexpansion in den 1970er Jahren vielfach gebrochen, die Stärkung der Praxis- und Arbeitsmarktnähe von Universitäten ist seit Jahrzehnten ein Thema in wissenschaftspolitischen Strategiepapieren. Aber die grundlegende Aufgabenteilung – Fachhochschule mit größerer, Universitäten mit geringerer Arbeitsmarktnähe – hat sich kaum geändert. Im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess ist eine neue Auseinandersetzung mit dieser Aufgabenteilung nötig. Konkreter als je zuvor sind nun Universitäten gefordert, Curricula am Bedarf des Arbeitsmarktes auszurichten, und dies in Abgrenzung bzw. Ergänzung zu den Fachhochschulen (Gülker et al. 2009: 5).

#### *4.2 Der Bedeutungszuwachs von Fachhochschulen*

Absolventen von Fachhochschulen erfreuen sich zunehmender Beliebtheit; nicht zuletzt wegen der vom Arbeitsmarkt vorausgesetzten Praxisnähe. Bei den Einstellungen von Mitarbeitern bzgl. der Mitgliedsunternehmen der IHK-Organisation in den vergangenen 12 Monaten (Stand 2011) liegt der Anteil von Absolventen von Fachhochschulen mit 42% knapp über dem Anteil an Universitätsabsolventen mit 40% (Heidenreich 2011: 23).

Dabei wird oftmals von Kritikern der Universitäten deren (zu) hohe Theorie-lastigkeit kritisiert: Die „sehr wissenschaftliche Ausbildung [werde] so im Unternehmen nicht benötigt“, lautet die Einschätzung eines Unternehmensvertreterers (Lödermann/Scharrer 2010: 85). Dieses Ergebnis stimmt mit einer Studie für Bayern überein, in der Absolventinnen und Absolventen selbst die Praxisnähe ihres Studiums bewerten sollten und dabei zu einer negativen Einschätzung kamen (ebd.).

#### *4.3 Auswirkungen des Bologna Prozesses*

Kern der Anfang des Jahrtausends initiierten Reform der Studienabschlüsse ist die Einführung von sogenannten gestuften Studiengängen: In ganz Europa sollte fortan in zwei Zyklen studiert werden, der erste schließt mit dem Bachelor und der zweite mit dem Master ab. Für die Zulassung zum Masterstudium ist der

erfolgreiche Abschluss des Bachelor erforderlich. Die europäischen Bildungsminister verpflichteten sich damit auf das Ziel, „Kompatibilität und Vergleichbarkeit der Hochschulsysteme“ im Sinne eines europäischen Hochschulraums zu stärken (Gülker et al. 2009: 2).

Bachelorabschlüsse bieten aus der Sicht der Unternehmen einen guten Einstieg in das Berufsleben. Für die Unternehmer gilt der Bachelor als vollwertiger Abschluss, der keine längere Einarbeitungsphase benötigt und grundsätzlich die gleichen Karrierechancen wie andere Hochschulabschlüsse eröffnet (BMBF 2012: 7).

Von den Kritikern werden zu volle Curricula, ein zu hoher Formalisierungsgrad und zu wenig Flexibilität bemängelt, aber vor allem zu wenig Akzeptanz des Abschlusses auf dem Arbeitsmarkt. Aus Sorge um Karriereperspektiven strebt daher ein Großteil der Studierenden ein Masterstudium an, was allerdings durch Zulassungsbeschränkungen erschwert wird (Gülker et al. 2009: 2).

Zur Akzeptanz des Bachelor am Arbeitsmarkt liegen bislang keine umfassenden Studien vor. Erste Ergebnisse der größten Absolventenstudie zu den neuen Abschlüssen des Hochschulforschers Harald Schomburg zeigen, dass es für die Bachelor-Absolventen einen „fast normalen“ Übergang in den Arbeitsmarkt gibt (Gülker et al. 2009: 3). Interessant ist, dass sich inzwischen sogenannte Pre-Master-Ausbildungen etablieren, die Bachelorabsolventen die Möglichkeit geben, nach dem ersten Abschluss ein Unternehmen in der Praxis in Form eines dualen Ausbildungsgangs, d.h. kombiniert mit der Aufnahme eines Masterstudiums, intensiv kennenzulernen. Einer der Gründe für diesen Weg ist die zunehmende Verunsicherung auf Seiten der Unternehmen, dass Absolventen durch G8, abgeschaffte Bundeswehr oder Ersatzdienste und das dreijährige Bachelorprogramm mit nicht einmal 22 Jahren auf den Arbeitsmarkt strömen. Eine hohe Diskrepanz zwischen intellektuellen Fähigkeiten und persönlicher Reife ist feststellbar. Dabei ist nicht nur das jugendliche Alter der Betroffenen ein Kriterium, sondern insbesondere auch die Art der Bachelor-Ausbildungen. Diese folgen einem sehr geregelten Zeitplan und einem stark verschulerten Studienprogramm. Viele Entscheidungen, die ihre Vorgänger-Generationen an den Hochschulen noch zu treffen hatten, wie die Zusammenstellung der Einzelfächer, Praktika, Auslandsaufenthalte, werden den heutigen Studierenden weitestgehend abgenommen. Zudem hat sich die Durchlässigkeit zwischen den Universitäten deutlich verringert. Studienortwechsel werden seltener. Ein Ortswechsel war jedoch in der Vergangenheit ein Kriterium, sich in einer neuen Umgebung zurechtfinden zu können, mithin gegebenenfalls neue Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen wahrzunehmen und damit Flexibilität zu entwi-

ckeln. In Summa: Ein sehr verschultes System fördert nicht die Selbständigkeit (Petersdorff 2014: 24).

Die im Rahmen des HISBUS-Panels im Wintersemester 2009/2010 durchgeführte Online-Befragung von 28000 Studierenden zeigt zwar, dass sich knapp ein Drittel der Bachelorstudierenden gut oder sehr gut durch ihr Studium auf den Beruf vorbereitet fühlt. Dieser Wert liegt bei den Absolventen traditioneller Studiengänge trotz der deutlich längeren Studienzzeit jedoch genau so hoch. Fachspezifisch variieren die Werte zwischen 37% bzw. 35% (Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Ingenieurwissenschaften) und 18% (Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften). Die allgemeinen Berufsaussichten werden von mehr als der Hälfte der Bachelorstudierenden (56%) als gut bzw. sehr gut beurteilt. Dieser Wert liegt unter dem der Masterstudierenden (62%) bzw. der Studierenden in traditionellen Studiengängen (60%) (BMBF 2012: 8).

Wie sind in diesem Zusammenhang die Privatuniversitäten zu bewerten? Der Vorteil dieser Hochschulen liegt eindeutig in der kleinen Gruppenstärke. Die Interaktion mit dem Dozenten ist deutlich direkter, man bekommt eine höhere Aufmerksamkeit geschenkt und kann sich im Unterricht nicht „wegducken“. Andererseits hat sich in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Hochschulen auf den Markt gewagt, so dass der Überblick schnell verloren geht. Worst-Case-Szenario für einen Absolventen ist die Situation, dass eine Hochschule, an der vor einigen Jahren der Bachelor oder Master erworben wurde, nicht mehr existiert, schlimmer eventuell noch, am Rande der Insolvenz oder infolge anderer Skandale vor sich hin „dümpelt“, so dass der Abschluss an dieser Hochschule diskriminiert wird. Daher ist unsere Empfehlung, mit viel Bedacht seine Hochschule auszusuchen, auf Tradition Wert zu legen und zu hinterfragen, wie die Hochschule finanziell ausgestattet ist. Im Zweifel mag eine staatliche Einrichtung langfristig die bessere Alternative zu einem hypermodernen Konzept sein, das sich bisher nicht bewiesen hat und vielleicht in einigen Jahren vom Markt verschwunden ist.

## 5 Ausblick

Hochschulen und Unternehmen müssen intensiver zusammenarbeiten, um Studiengänge arbeitsmarktrelevant weiterzuentwickeln und dadurch die Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen zu sichern und zu verbessern (BDA 2008: 4). Dabei kommt der Auswahl der Dozenten eine Schlüsselfunktion zu. Neben der Rekrutierung von Dozenten mit einer herausragenden akademischen Qualifikation wird es notwendig sein, Praktiker einzubinden, die den Studierenden einen Einblick in die tägliche Berufswelt aus erster Hand geben können. Daher

lässt sich verstärkt ein Trend in Richtung Kooperation von Hochschulen und Unternehmen beobachten. Insgesamt gaben bei einer IHK-Befragung 58% der Unternehmen an, dass eine Kooperation mit einer oder mehreren Hochschulen existiert (Heidenreich 2011: 24). Jeder Studierende hat aber die Verantwortung, sein Studium aktiv zu gestalten. Hierfür ist es wichtig, das eigene Kompetenzprofil zu reflektieren und zu den Anforderungen des Arbeitsmarktes in Beziehung zu setzen (BDA 2008: 9). Im Bologna-Prozess spielen Schlüsselqualifikationen innerhalb der Hochschulausbildung eine ganz entscheidende Rolle. Dieser hohe Stellenwert wird auch in den nächsten Jahren noch steigen. Dabei stehen die Hochschulen in der Verantwortung ihre Absolventen und Absolventinnen bestmöglich auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten, so dass eine ausgewogene Ausbildung im Bereich der fachlichen wie auch der außerfachlichen Kompetenzen notwendig ist (Matthies 2005: 6f.).

Wollen wir zum Abschluss einige (gewagte) Thesen für die Zukunft aufstellen: Der Profi-Fußballmarkt mag als – vielleicht abschreckendes – Beispiel dienen. Wie schon in Dienstleistungsverträgen von Geschäftsführern oder Vorständen wird zunehmend eine vertragliche Laufzeit zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer fixiert werden, z.B. drei Jahre. Nach dieser Zeit kann der Mitarbeiter das Unternehmen – ablösefrei – verlassen, er kann aber auch „ausgemustert“ werden, also keinen neuen Vertrag erhalten, was auf dem freien Markt als Manko gelten könnte. Während der Vertragslaufzeit ist ein Wechsel zu einem anderen Unternehmen aber nicht möglich, es sei denn, das neue Unternehmen kauft den Mitarbeiter frei und bietet eine wie auch immer geartete Form der Ablöse.

Die Transparenz über die Güte von Fach- und Führungskräften wird durch sich etablierende Bewertungsportale erfolgen. Diese sind schon heute für Unternehmen, z.B. Kununu, aber auch für einige – wenige – Berufsgruppen, z.B. für Wirtschaftsanwälte durch das Nachschlagewerk Juve, bekannt und werden genutzt. Soziale Medien wie Xing, LinkedIn oder Facebook werden auch ihren Beitrag zur Transparenz leisten.

Desgleichen werden sich Führungskräfteberater etablieren, die eine überschaubare Zahl von *High Potentials* über ihren gesamten Berufsweg begleiten, neue Möglichkeiten für ihre Klienten erkennen, Verträge aushandeln, die Führungskräfte coachen, als Sparringspartner zur Verfügung stehen und die Karrieren aktiv gestalten (Hörnschemeyer 2014: 14). Topexperten und -führungskräfte werden die Preise, mithin das Gehalt, bestimmen. Die Spreizung zwischen dem Gehalt des „normalen“ Mitarbeiters und des absoluten Leistungsträgers wird noch weiter zunehmen. Andererseits werden sich 40 Jahre währende, lineare Karrieren wahrscheinlich immer weniger abspielen. Nach wenigen Jahren bei vielleicht zwei oder drei Unternehmen werden die Top-Performer längere Sab-

baticals einlegen, sich in Executive-Programmen renommierter Universitäten weiterbilden und nach einiger Zeit frisch gestärkt auf den Arbeitsmarkt zurückfinden. Patchwork-Biographien werden mehr und mehr zum Tragen kommen (Lödermann/Scharrer 2010: 72). Wichtiger als die kontinuierliche Biografie ist der Output, das konkrete, messbare Ergebnis der Arbeit des jeweiligen Kandidaten (Busold 2013: 177).

## Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2012): *Vierter Bericht über die Umsetzung des Bologna Prozesses in Deutschland*. In: *Unterrichtung durch die Bundesregierung*. Berlin. [[http://www.bmbf.de/pubRD/umsetzung\\_bologna\\_prozess\\_2012.pdf](http://www.bmbf.de/pubRD/umsetzung_bologna_prozess_2012.pdf)]

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2008): *Beschäftigungsfähigkeit von Hochschulabsolventen stärken. Für eine bessere Arbeitsmarktrelevanz des Hochschulstudiums*. Berlin.

[[http://www.arbeitgeber.de/www%5Carbeitgeber.nsf/res/72374EDE418466EBC125755A004AC403/\\$file/Beschaeftigungsfahigkeit\\_Hochschulabsolventen.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www%5Carbeitgeber.nsf/res/72374EDE418466EBC125755A004AC403/$file/Beschaeftigungsfahigkeit_Hochschulabsolventen.pdf)]

Busold, Matthias (2013): *Der Rekrutierungsprozess*. In: Busold, Matthias (Hrsg.): *War for Talents*. Düsseldorf, S. 167-182.

Busold, Matthias (2012): *War for Talents*. In: Lang, Michael (Hrsg.): *CIO Handbuch*. Düsseldorf, S. 159-179.

Grotheer, Michael (2010): *Berufseinstiege – Promotionen – Kompetenzen: Hochschulen vor neuen Herausforderungen*. In: *Zeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung*. WSI-Mitteilungen 05/2010, S. 249-256.

Gülker, Silke; Knie, Andreas; Simon, Dagmar (2009): *Bachelor und Bologna: Warum die Reform reformiert werden muss*. In: *WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung* 10/2009, Berlin.

Heidenreich, Kevin (2011): *Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen*. In: *Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.* (Hrsg), Berlin.

Hörnschemeyer, Marcel; Jánzky, Sven Gábor (2014): *Die HR-Strategien der Zukunft – Personalstrategien für eine Welt der Vollbeschäftigung*. Leipzig.

[<http://www.2bahead.com/studien/trendstudie/detail/trendstudie-hr-strategien-der-zukunft/>]

Lödermann, Anne-Marie; Scharrer, Katharina (2010): *Beschäftigungsfähigkeit von Universitätsabsolventen – Anforderungen und Kompetenzen aus Unternehmenssicht*. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 32. Jahrgang, 4/2010, S. 72-91.