

Mobil zum Ziel

Erwartungen deutscher Arbeitgeber an Hochschulabsolventinnen und -absolventen

eu.daad.de

DAAD-Wirkungsstudie

Kurzfassung

Die Bedeutung von
Auslandserfahrung für
den Karriereerfolg von
Hochschulabsolventen
auf dem deutschen
Arbeitsmarkt

Vorwort

Zum vierten Mal seit 2007 hat der DAAD 2019 in Zusammenarbeit mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) Arbeitgeber in Deutschland nach dem Stellenwert von Auslandserfahrung bei Akademikerinnen und Akademikern gefragt. Untersucht wurde erneut die Bedeutung von Auslandserfahrung im Studium für den Berufseinstieg. Zusätzlich wurde erstmals auch nach der Bedeutung von Auslandserfahrung für den späteren Karriereverlauf gefragt. Neben der Ausweitung des Untersuchungsgegenstands wurde auch methodisch ein zukunftsweisender Ansatz gewählt. Personaler wurden danach gefragt, welche Kompetenzen für sie bei der Einstellung und späteren Auswahl von Führungskräften ausschlaggebend sind. Der Abgleich dieser empirisch ermittelten Kompetenzen mit den Kompetenzen, die die Forschungsliteratur Auslandserfahrung zuschreibt, zeigt eine große Deckungsfähigkeit, die aus den nachfolgenden acht Abschnitten dieser Kurzfassung ersichtlich wird.

Für den Zeitpunkt des Übergangs in den Arbeitsmarkt spielt ein Auslandsaufenthalt weiterhin eine wichtige Rolle. Angesichts der absolut gestiegenen Zahl von Absolventen, die während ihres Studiums im Ausland studiert oder ein Praktikum gemacht haben, hat sich der Stellenwert dieser Rollen jedoch etwas verändert. Mit Blick auf die drei vorherigen Befragungen lässt sich feststellen, dass ein Auslandsaufenthalt sein Alleinstellungsmerkmal ein Stück weit verloren hat.

Im Vergleich mit anderen Merkmalen wie beispielsweise fachlicher und sozialer Kompetenz ist dieser weniger relevant. Wie ist dies zu bewerten? Ist Auslandserfahrung nicht mehr wichtig? Aufschlussreich bei der Bewertung dieses Befunds ist zusätzlich, dass Englisch- oder Fremdsprachenkenntnisse allgemein bei der

Befragung als Einstellungskriterium geringe Bedeutung hatten. Sollten Englischkenntnisse keine Rolle mehr spielen? Im Gegenteil – es gibt Hinweise darauf, dass Englischkenntnisse als *conditio sine qua non* gelten. So sollte man auch die scheinbar schwächere Bewertung der Auslandserfahrungen sehen: sie ist weiter sehr gefragt, hat aber relativ an Bedeutung verloren, weil sie heute verbreiteter als noch vor Jahren bei früheren Befragungen ist.

Erstmals untersucht wurde bei der aktuellen Befragung, inwieweit Auslandserfahrung für den weiteren Karriereweg von Hochschulabsolventen eine Rolle spielt. Zunächst kann festgehalten werden, dass diese für bestimmte Arbeitgeber, nämlich für Unternehmen mit Auslandsaktivität und in noch stärkerem Maße für Unternehmen mit Mitarbeitenden im Ausland, wichtig sind.

Weiterhin gibt es in solchen Unternehmen häufiger spezielle Einstiegsprogramme für künftige Führungskräfte, die ausschließlich Bewerbern mit Auslandserfahrung offenstehen. Schließlich kann beobachtet werden, dass auslandserfahrenen Mitarbeitenden häufiger Aufgaben mit Auslandsbezug übertragen werden. Wer in mehreren Sprachen kommunizieren möchte, Dienstreisen spannend findet und eine zeitweise Entsendung ins Ausland in Betracht ziehen würde, hat größere Chancen eine solche Aufgabe zu übernehmen, wenn er schon im Studium im Ausland war.

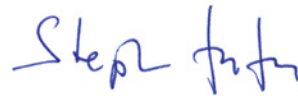
Interessant ist, dass als unerlässliche Kompetenzen von Hochschulabsolventen viele Personaler hohe soziale Kompetenzen in den Fokus rücken, die durch Auslandserfahrung nachweislich gestärkt werden. Aus Arbeitgebersicht sind bei der Bewerberauswahl für Führungspositionen – neben der Fachkompetenz – unter

den Sozialkompetenzen vor allem Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit, Offenheit und Belastbarkeit am wichtigsten, gefolgt von Konfliktfähigkeit, Durchhaltevermögen sowie Flexibilität. Im Karriereverlauf und bei Beförderungen spielen soziale und persönliche Kompetenzen im Vergleich zu den fachlichen eine noch größere Rolle als bei der Einstellung. Ferner verlieren formale studienbezogenen Details wie Abschlussnote oder Auslandserfahrung im Studium hier an Gewicht, während berufliche Erfahrung, erfolgreich abgeschlossene Projekte und Weiterbildung im Vordergrund stehen. Die ausschlaggebenden sozialen und persönlichen Kompetenzen sind trotzdem dieselben wie bei der Einstellung; auf die Führungsposition bezogen werden diese vor allem benötigt, um sich auf unterschiedlichste Menschen einstellen zu können und mit unklaren Situationen umgehen zu können. Arbeitgeber mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Ausland bewerten letzteres am höchsten, fast genauso wichtig für eine Führungsposition ist die Fähigkeit, Veränderungen im Unternehmen auch bei Widerständen voranbringen zu können.

Wir hoffen, dass diese Broschüre einen guten Überblick über die Einschätzungen der Arbeitgeber gibt und dazu beiträgt, den sozialen und persönlichen Kompetenzen, die aus einer Auslandsmobilität resultieren, angemessene Aufmerksamkeit zu schenken und zwar sowohl im Hinblick auf den Berufseinstieg als auch auf die weiteren Karrierechancen.

Der DAAD schätzt sich glücklich, mit der Studie an frühere Kooperationen mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln angeknüpft zu haben – vielen Dank für die produktive Zusammenarbeit und kompetente Unterstützung.

Dr. Stephan Geifes



Direktor der Nationalen Agentur für EU-Hochschulzusammenarbeit im DAAD

Einleitung

Im Jahr 2017 studierten rund 140.400 Deutsche im Ausland, d. h. fast drei Mal so viele wie noch zu Beginn des Jahrtausends. Allerdings hat sich die Bereitschaft zum Studium im Ausland nicht mit der gleichen Dynamik entwickelt wie die Studierendenzahl. Während die Zahl der deutschen Studierenden an Hochschulen in Deutschland von 1.965.572 im Jahr 2010 auf 2.470.395 im Jahr 2017 stieg, kamen im Jahr 2010 auf 1.000 deutsche Studierende an Hochschulen in Deutschland 60 deutsche Studierende an ausländischen Hochschulen, und 2017 noch 55.

Ein Verzicht auf Auslandserfahrungen während des Studiums könnte sich auf der individuellen Ebene im Berufsleben allerdings als ein Verlust an zusätzlichen Karrierechancen herausstellen. Es gibt keine Anzeichen, dass sich die ausgeprägte Auslandsorientierung der deutschen Wirtschaft durch Faktoren wie die gegenwärtige Corona-Krise grundsätzlich zurückentwickeln wird. Die tiefgehende Integration der deutschen Industrieproduktion in internationale Lieferketten wird sicherlich in manchen Teilen neugestaltet werden. Es ist anzunehmen, dass die durch den Export geprägte deutsche Wirtschaft verstärkt digitale Technologien nutzen wird, um auch weiterhin grenzübergreifend in internationalen Zusammenhängen agieren zu können.

In vorangegangenen Untersuchungen von DAAD und IW in den Jahren 2007, 2011 und 2015 zu Hochschulabsolventen auf dem deutschen Arbeitsmarkt wurde vor allem untersucht, welche Faktoren beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen relevant sind und welche Rolle die Auslandserfahrung dabei spielt. Das übergeordnete Ziel der vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) 2020 abgeschlossenen Studie

war zu ermitteln, welche Rolle eine im Studium erworbene Auslandserfahrung für die berufliche Karriere spielt.¹ Dazu wurde erstmals untersucht, wie Arbeitgeber die Auslandserfahrung bei der Besetzung von Karrierepositionen bewerten, und ob der mit einem Auslandsaufenthalt verbundene Zugewinn an persönlichen und sozialen Kompetenzen für das Anforderungsprofil für Führungskräfte relevant ist.

Das Projekt bestand aus drei Teilen:

... einer umfassenden Analyse der bis zum Jahr 2020 erschienenen Forschungsliteratur zum Verhältnis der von Arbeitgebern gesuchten Kompetenzen und Kompetenzen, die im Auslandsstudium erworben werden

Zur Auswahl von Kompetenzen, die im Verlauf der Studie hinsichtlich ihrer Relevanz für Berufseinstieg und Karriereentwicklung überprüft werden sollten, wurden die vorliegenden Studien zur Kompetenzförderung durch studienbezogene Auslandserfahrung sowie Arbeitgeberbefragungen zu den Kompetenzanforderungen an akademische Berufseinsteigerinnen und -einsteiger ausgewertet. Für die Entwicklung der Fragen für die quantitative Erhebung zu den karriererelevanten Kompetenzen wurden unterschiedliche Karrieredefinitionen und Führungstheorien verglichen und Studien zu den Kompetenzanforderungen an Führungskräfte gesichtet. Für die Einordnung in den Gesamtkontext wurden auf der Basis ausgewählter Daten außerdem volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Trends beschrieben, die für die Kompetenzanforderungen beim Berufseinstieg und im Verlauf der weiteren Karriere prägend sind.

1. Die vollständige Studie "Die Bedeutung von Auslandserfahrung für den Karriereerfolg von Hochschulabsolventen auf dem deutschen Arbeitsmarkt" hat der DAAD hier veröffentlicht: [eu.daad.de/auswertungen](https://www.eu.daad.de/auswertungen)

... einer darauf aufbauenden repräsentativen Online-Befragung von deutschen Unternehmen im Herbst 2019 zu Kompetenzen, die bei Einstellung und Karriereverlauf ausschlaggebend sind

Mit den Erkenntnissen der Literaturanalyse wurde ein quantitativer Fragebogen für die Online-Befragung entwickelt, für den die Kompetenzen so formuliert wurden, dass sie aus Sicht von Unternehmen gut beurteilt werden können. Der Fragebogen widmete sich neben einleitenden Fragen den Themen Besetzung von Führungspositionen, Rekrutierung von Hochschulabsolventen, Mehrwert von studienbezogenen Auslandsaufenthalten und auslandsbezogenen Tätigkeiten und befragte dazu Unternehmen, die Akademikerinnen und Akademiker beschäftigen oder dies planen.

Im Online-Fragebogen wurde bewusst zuerst die „Besetzung von Führungspositionen“ und anschließend das Thema „Rekrutierung von Hochschulabsolventen“ präsentiert, um die Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen für das Erreichen von Führungspositionen in einem neutralen Kontext zu erheben. Insbesondere wurde geprüft, inwieweit Kompetenzen, die laut vorliegenden Studien nachweislich durch einen Auslandsaufenthalt im Studium gefördert werden, von den Arbeitgebern bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen sowie bei der Besetzung von Führungspositionen als wichtig erachtet werden. Zur Rekrutierung von Hochschulabsolventen wurden einzelne Fragen aus der Vorgängerstudie² berücksichtigt. Die Online-Befragung wurde im Oktober und November 2019 im Rahmen des IW-Personalpanels durchgeführt. Insgesamt haben sich 1.099 Unternehmen an der quantitativen Erhebung beteiligt.

... abrundenden qualitativen Interviews im Frühjahr 2020

Als kommentierendes und vertiefendes Element wurden im April und Mai 2020 acht ausführliche Interviews mit Personalverantwortlichen aus Unternehmen durchgeführt. Mit einem auf den Ergebnissen der quantitativen Befragung aufbauenden qualitativen Leitfaden wurden die Themenfelder Rekrutierung von akademischen Berufseinsteigern, Besetzung von Führungspositionen sowie Stellenwert von Auslandserfahrung abgedeckt. Dabei wurde insbesondere die Rolle der sozialen und persönlichen Kompetenzen näher erörtert, aber auch die Frage, aus welchen ökonomischen und betrieblichen Gründen die jeweiligen Kompetenzen für die Unternehmen bedeutsam sind. Daneben wurde beleuchtet, inwieweit Auslandserfahrung für die Beförderung von Mitarbeitenden sowie für den beruflichen Werdegang insgesamt von Bedeutung sind. Da sich mit der aktuellen Corona-Krise gänzlich neue Herausforderungen ergaben, die zum Zeitpunkt der Festlegung der zentralen Untersuchungsfragen und der Durchführung des überwiegenden Teils der vorliegenden Studie noch nicht absehbar waren, wurde darüber hinaus nach den Auswirkungen der Corona-Krise auf die Einstellungs- und Beförderungspolitik des jeweiligen Unternehmens gefragt.

Die Ergebnisse dieser drei Ansätze (Literaturanalyse, quantitative Online-Befragung und qualitative Interview) werden in den folgenden acht Abschnitten jeweils thematisch aufgegriffen. Die Gliederung entspricht der Langfassung der Studie.

2. eu.daad.de/DAAD-IW-Studie-2015 (DAAD/IW, 2016)

Digitalisierung und Internationalisierung bleiben zentrale Herausforderungen in der Arbeitswelt

Zwei wichtige Trends, die den deutschen Arbeitsmarkt und die betrieblichen Anforderungen an Mitarbeiterinnen wesentlich mitbestimmen, sind die tiefgehende Integration der deutschen Wirtschaft in internationale Wertschöpfungsketten sowie die zunehmende Digitalisierung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen. Zu den aktuellen Herausforderungen zählt zudem seit dem Frühjahr 2020 die Bewältigung der wirtschaftlichen Konsequenzen der Corona-Krise. Gleichzeitig haben die mit der Krise verbundenen Mobilitätsbeschränkungen die Digitalisierung von Arbeitsprozessen vielerorts erheblich beschleunigt. Auch wenn Handelskonflikte und protektionistische Maßnahmen sowie die mit der Corona-Krise verbundenen Einschränkungen zu einer Dämpfung der Exporterwartungen führen, bleibt die Auslandsaktivität ein wesentlicher Faktor für die Wertschöpfung der deutschen Unternehmen, was sich nicht zuletzt an der zunehmenden Internationalisierung der Führungsebenen zeigt. Zwischen Auslandsaktivität, Innovationstätigkeit und Unternehmenserfolg zeigen sich positive Zusammenhänge. Gleichzeitig erweist sich die Diversität der Belegschaft als Faktor, der Innovationen fördern kann. International zusammengesetzte Teams bieten daher zusätzliche Chancen, erfordern aber gleichzeitig ein für kulturelle Unterschiede sensibilisiertes Management.

In den Interviews, die während des durch die Corona-Krise bedingten Lock-Downs durchgeführt wurden, gab es keine Hinweise auf eine bevorstehende, durch die Corona-Krise bedingte Reduzierung der Auslandsaktivitäten. Es wurde von einigen Gesprächspartnern darauf hingewiesen, dass man beabsichtige, in den Führungsebenen künftig vermehrt eine internationale Perspektive zu berücksichtigen. Auch internationale Führungsnachwuchsprogramme werden aufrechterhalten.

Auslandserfahrung ist von Bedeutung für die Entwicklung der von Arbeitgebern gesuchten Kompetenzen

Ausgehend von der vorliegenden Forschungsliteratur lässt sich mit einiger methodischer Verlässlichkeit festhalten, dass eine studienbezogene Auslandserfahrung die interkulturelle Kompetenz stärkt, indem ein Zugewinn an multikultureller Selbstwirksamkeit und interkultureller Empathie erfolgt. Weiterhin ist ein positiver Einfluss auf Persönlichkeitsmerkmale wie „Offenheit“, „Verträglichkeit“ und „emotionale Stabilität“ empirisch nachweisbar. Weitere positive, durch den Vergleich mit nicht mobilen Absolventen überprüfte Wirkungen zeigen sich für sozial-kommunikative Kompetenzen sowie für persönliche Kompetenzen wie beispielsweise für das Selbstvertrauen. Die Befunde sprechen insgesamt dafür, dass der studienbezogene Auslandsaufenthalt den persönlichen Reifeprozess fördert, indem er die positive Entwicklung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen unterstützt, die erforderlich sind, um mit den Herausforderungen einer durch das VUCA-Paradigma (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) geprägten Arbeitswelt produktiv umgehen zu können.

In eine inhaltlich ähnliche Richtung gehen die positiven Zuschreibungen, die die Gesprächspartner aus Personalabteilungen im Rahmen der qualitativen Interviews mit einem studienbezogenen Auslandsaufenthalt verbinden, wengleich sie das konkrete Vorhandensein der positiven Effekte im einzelnen Bewerbungsfall überprüfen wollen. Die Frage, ob studienbezogene Auslandsaufenthalte eine Signalwirkung für das Vorhandensein gesuchter sozialer und persönlicher Kompetenzen für sie haben, wird von den Interviewpartnern durchweg bejaht. Sie verbinden mit einem studienbezogenen Auslandsaufenthalt beispielsweise den Hinweis auf Selbstständigkeit, Offenheit und Veränderungsbereitschaft. Beobachtet wurde bei Mitarbeitern, die einen studienbe-

zogenen Auslandsaufenthalt absolviert hatten, dass diese besser in der Lage sind, mit unterschiedlichen Charakteren umzugehen, Themen von verschiedenen Seiten zu betrachten oder über ein besonderes Maß an Reife, Weitblick und Reflektiertheit verfügen.

Anforderungen an akademische Berufseinsteiger verlangen in gleichem Maße fachliche sowie persönliche und soziale Kompetenzen

Die Auswertung der gesichteten Befragungen von Arbeitgebern der letzten zehn Jahre zeigt, dass akademische Berufseinsteiger soziale und kommunikative Kompetenzen sowie fachlich-

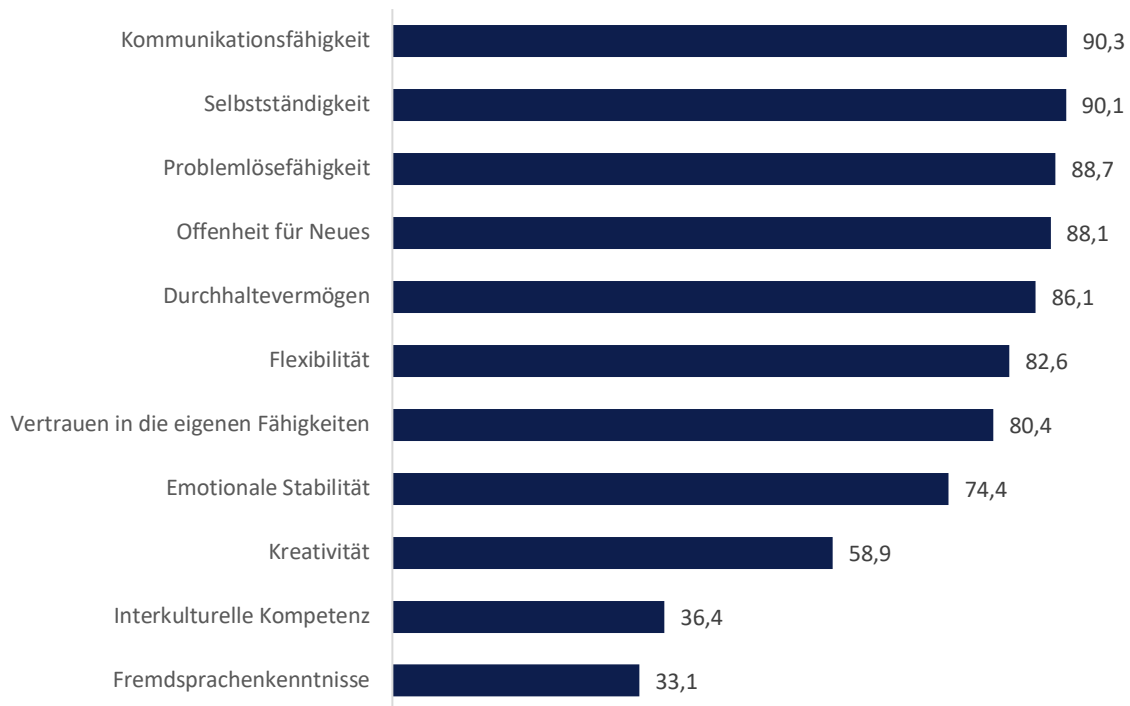
methodische Kompetenzen mitbringen müssen. Gleichzeitig finden sich Hinweise darauf, dass die Relevanz sozialer und kommunikativer Kompetenzen noch weiter zunehmen und interdisziplinäres Denken und Arbeiten, die eigenständige Einarbeitung in neue Aufgaben sowie die Fähigkeit, Lösungen und Antworten zu finden, die über Gewohntes hinausgehen, wichtiger werden.

Laut Online-Befragung der Personaler wird ein kommunikationsstarker und selbstständiger Problemlöser gesucht, der sowohl Offenheit für Neues und Flexibilität als auch Durchhaltevermögen zeigt. Dabei sind Kommunikations-

Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei der Auswahl von Hochschulabsolventen

Anteil der Unternehmen in Prozent, denen die jeweilige Kompetenz besonders wichtig ist (Das entspricht der Summe der Antworten „7 Sehr wichtig“ und „6“ auf einer 7-stufigen Skala.)
Basis: Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen

Frage: „Wie wichtig ist es Ihrem Unternehmen bei der Auswahl von Hochschulabsolventen in der Regel, dass die Bewerber über die folgenden Kompetenzen verfügen?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

fähigkeit und Selbstständigkeit für die sehr große Mehrheit von besonderer Wichtigkeit. Insgesamt erweisen sich die persönlichen und sozialen Kompetenzen als genauso bedeutsam wie die fachliche Kompetenz. Auch die Interviewpartner betonen in den Gesprächen den hohen Stellenwert der Kommunikationsfähigkeit. Gewünscht wird unter anderem die Fähigkeit, sich über fachliche und organisatorische Grenzen hinaus innerhalb des Unternehmens sowie mit Partnern und Kunden verständigen zu können. Darüber hinaus erwarten die interviewten Unternehmen von akademischen Berufseinsteigern in hohem Maße Veränderungsbereitschaft, verbunden mit Offenheit und Lernfähigkeit. Die Gesprächspartner berichten von einem starken, durch die Digitalisierung und die internationale Konkurrenzsituation getriebenen Veränderungsdruck, der sie zur Neuentwicklung von Produkten und Prozessen und fortlaufender Umstrukturierung der Geschäftsprozesse zwingt. Vor dem Hintergrund der Corona-Krise erwarten einige Interviewpartner, dass die Relevanz der Anpassungsfähigkeit innerhalb der Anforderungen an akademische Berufsanfänger noch weiter zunehmen wird.

Auslandserfahrung gewinnt im Rekrutierungsprozess an Bedeutung, wenn Gestaltung und Resultate deutlich gemacht werden

Als wichtigstes Auswahlkriterium auf der ersten Stufe des Rekrutierungsprozesses erweist sich in der Literaturanalyse die Praxiserfahrung, während andere formale Kriterien, darunter auch die studienbezogene Auslandserfahrung, als deutlich weniger bedeutsam eingestuft werden. Anders als die eher untergeordnete Bedeutung des formalen Kriteriums „Auslandserfahrung“ in den Arbeitgeberbefragungen vermuten lässt, wird die Auslandserfahrung von bereits erwerbstätigen mobilen Absolventen als positives Unterscheidungsmerkmal gegenüber Mitbewerbern wahrgenommen.

» *Junge Menschen, die im Ausland waren, das ist meine feste Überzeugung, sind einfach wesentlich offener, strukturierter und selbstorganisierter.“*

Sascha Dorsch, Dr. Pfleger Arzneimittel GmbH

Auch in der aktuellen Online-Befragung sind Praxiserfahrungen für die Unternehmen das wichtigste Auswahlkriterium. Dauer oder Abschlussnote des Studiums, aber auch die Auslandserfahrung sind demgegenüber deutlich weniger relevant. Gleichwohl können Auslandserfahrungen in der Bewerbungssituation für Hochschulabsolventen in zweifacher Hinsicht von Bedeutung sein: Bei jedem vierten Unternehmen haben Bewerber bei ansonsten gleicher Qualifikation bessere Einstellungschancen; bei Unternehmen mit Mitarbeitenden im Ausland ist dieser Vorteil mit über 50 Prozent noch viel häufiger gegeben. Verlängert sich die Studienzeit aufgrund des Auslandsaufenthalts, so ist dies für die breite Mehrheit der Unternehmen kein Problem. Für international ausgerichtete Einstiegsprogramme ist die Auslandserfahrung oftmals sogar eine Einstellungsbedingung.

Mehrheitlich sind die Gesprächspartner der Auffassung, dass es schwierig sei, soziale und persönliche Kompetenzen auf der Basis schriftlicher Bewerbungsunterlagen zu beurteilen. Gleichwohl werden aus den Inhalten dieser Unterlagen erste Schlüsse auf das Vorhandensein gesuchter sozialer und persönlicher Kompetenzen gezogen. Der Auslandsaufenthalt wird von den Interviewpartnern als positives Merkmal wahrgenommen und unter anderem mit Offenheit und Veränderungsbereitschaft assoziiert. Von der überwiegenden Mehrheit der Gesprächspartner wurde die Notwendigkeit betont, den Auslandsaufenthalt zu nutzen, um sich intensiv mit der anderen Kultur auseinanderzusetzen. Weiterhin sehen es einige Interviewpartner für die Förderung von Selbstständigkeit und Eigeninitiative als nützlich an,

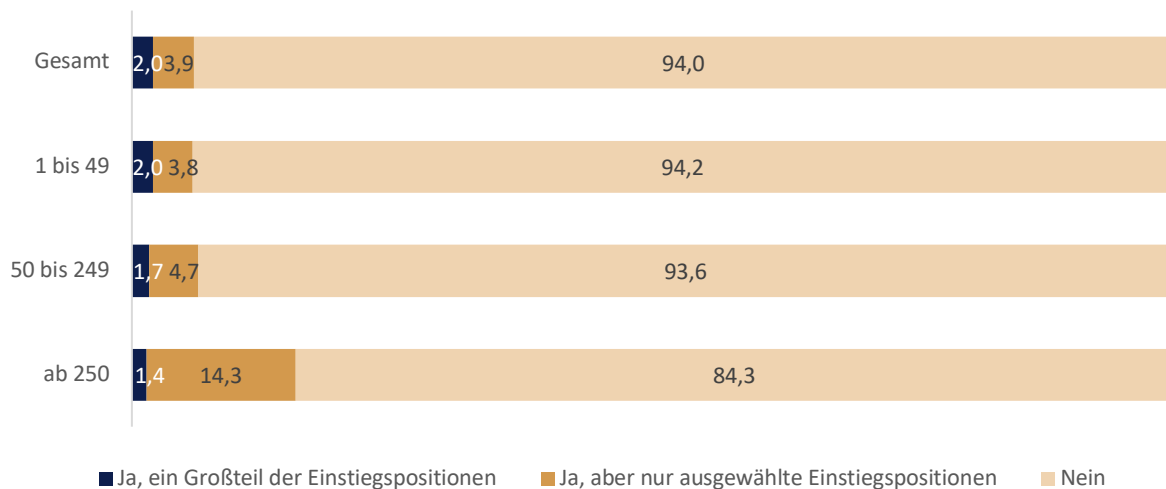
wenn der Auslandsaufenthalt ein gewisses Maß an eigener Organisation erfordert. Daraus kann man ableiten – so sieht es der DAAD –, dass es für Bewerber ratsam ist, den Auslands-

aufenthalt nicht nur zu erwähnen, sondern darzulegen, wie er gestaltet wurde und was er einem persönlich gebracht hat.

Einstiegspositionen, die Absolventen mit Auslandserfahrungen vorbehalten sind

Angaben in Prozent der Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen

Frage: „Gibt es in Ihrem Unternehmen Einstiegspositionen, die grundsätzlich Hochschulabsolventen mit studienbezogenen Auslandserfahrungen vorbehalten sind?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Eine Gesprächspartnerin sieht außerdem einen Zusammenhang zwischen Kommunikationsfähigkeit und interkultureller Kompetenz. Wenn man sich mit einer fremden Sprache den Zugang nicht nur zum Land, sondern auch zu seiner Kultur und zu den Mentalitäten erschlossen hätte, dann könne man diese Fähigkeit auch im übertragenen Sinne in sozialen Situationen nutzen, beispielsweise für die Kommunikation und die Verständigung in Unternehmen, aber auch in allen anderen Arten von Organisationen. Vor dem Hintergrund der durch die Digitalisierung getriebenen Umstrukturierungsprozesse zählt Adaptationsfähigkeit als eine Facette von Veränderungsbereitschaft für ein weiteres Unternehmen zu den vier wichtigsten Kompetenzen für akademische Berufsanfänger. Zu prüfen sei bei den Bewerberinnen

und Bewerbern, inwieweit jemand eine grundsätzlich positive Einstellung zu Veränderungen habe, in welchem Maße er/sie positiv und offen auf Neues zugehe und bestrebt sei, kontinuierlich dazuzulernen. Neben Kommunikationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft wurde von zwei Unternehmen unternehmerisches Denken als Anforderung besonders hervorgehoben. Dabei sollte die erwartete unternehmerische Haltung auf einer ausgeprägten Eigenverantwortung und Selbstständigkeit basieren. Erwartet würden von Berufsanfängern zwar keine weitreichenden unternehmerischen Entscheidungen, sie sollten aber Verantwortung für das eigene Tun und Denken übernehmen und eigenständig Entscheidungen im Sinne des Unternehmens treffen.

Auch bei der Auswahl von Führungskräften spielen persönliche und soziale Kompetenzen eine Rolle

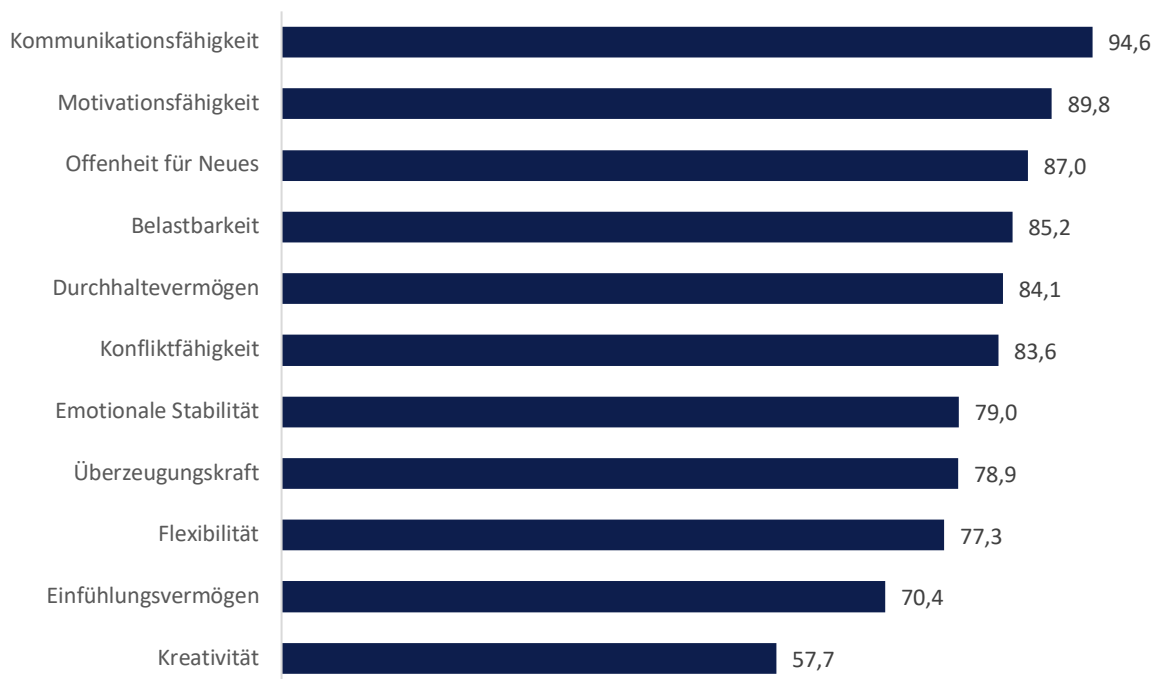
In der Forschungsliteratur lassen sich für Führungskräfte – anders als für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger – keine Schwerpunkte eines übergreifenden Anforderungsprofils erkennen. Bei aller Uneindeutigkeit scheint es gleichwohl essenziell zu sein, Mitarbeitende zum Umgang mit Unsicherheit, Unbestimmtheit, Unverständlichkeit, Ambivalenz und Fremdheit von Menschen und Situationen zu befähigen. So erweisen sich Persönlichkeitseigenschaften wie

„Gewissenhaftigkeit“, „emotionale Stabilität“ und in einem etwas geringeren Ausmaß auch „Offenheit“ sowie „Extraversion“ als eine Basis für führungsrelevante Kompetenzen. Weite Übereinstimmung besteht in der Literatur hinsichtlich der hohen Relevanz sozialer und kommunikativer Kompetenzen. Hinzukommen aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenzen, die sich auf die Umsetzung von Zielen beziehen. Vertrauen, Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft spielen bei den führungsrelevanten Kompetenzen ebenso eine Rolle wie eine grundsätzliche Offenheit und Toleranz gegenüber neuen, uneindeutigen Situationen.

Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei Bewerbern um Führungspositionen

Anteil der Unternehmen in Prozent, denen die jeweilige Kompetenz besonders wichtig ist (Das entspricht der Summe der Antworten „7 Sehr wichtig“ und „6“ auf einer 7-stufigen Skala.)
Basis: Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen

Frage: „Wie wichtig ist es Ihrem Unternehmen in der Regel, dass die Bewerber für eine Führungsposition über die folgenden Kompetenzen verfügen?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Die Ergebnisse der Online-Befragung bestätigen die Befunde der Forschungsliteratur in vielen Aspekten. Erwartet wird in erster Linie Team- und Kommunikationsfähigkeit, verbunden mit Motivationsfähigkeit und der Offenheit für Neues, gestützt durch Belastbarkeit, Konfliktfähigkeit und Durchhaltevermögen sowie Fachkompetenz. Der Fachkompetenz messen die Unternehmen in etwa den gleichen Stellenwert bei wie den persönlichen und sozialen Kompetenzen. Zu den wichtigsten Kompetenzen zur Gestaltung der komplexer werdenden, sich verändernden Arbeitswelt zählen die Fähigkeiten, sich auf unterschiedlichste Menschen und Charaktere einzustellen, Ziele auch in unklaren Situationen und bei Widerständen umsetzen zu können und die Eigeninitiative der Mitarbeitenden zu fördern. Für Unternehmen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Ausland, aber auch für einen beträchtlichen Teil der übrigen Unternehmen, ist es außerdem bedeutsam, dass eine Führungskraft mit Mitarbeitenden, dem Kollegenkreis und Geschäftspartnerinnen und -partnern aus anderen Kulturkreisen umgehen kann.

Der Stellenwert von Auslandserfahrung bei der Besetzung von Führungspositionen und für die berufliche Entwicklung allgemein muss differenziert betrachtet werden

In einer empirischen Analyse biografischer Daten erfolgreicher Führungskräfte erweisen sich, gemessen an Gehalt und Führungsspanne, ein Studienabschluss im Ausland sowie sehr gute Englischkenntnisse neben anderen bildungsbiografischen Merkmalen als positive Einflussfaktoren auf den Karriereerfolg. Zu den weiteren Faktoren, die im Berufsleben förderlich auf den Karriereerfolg wirken, zählen außerdem Erfahrungen bei unterschiedlichen Arbeitgebern und auf unterschiedlichen Positionen sowie Auslandstätigkeit und internationale Projektarbeit. Absolventenstudien zeigen, dass auslandserfahrene Absolventen häufiger den Arbeitgeber wechseln und öfter Tätigkeiten in großen, international ausgerichteten

Unternehmen übernehmen; beide Aspekte erweisen sich als Faktoren, die Gehalt und Karriereposition positiv beeinflussen.

In der Online-Befragung zeigt sich, dass die Auslandsaktivität des Unternehmens den Stellenwert beeinflusst, die der Auslandserfahrung bei der Besetzung von Führungspositionen beigemessen wird. Wird eine Führungsposition in einem Unternehmen mit Mitarbeitenden im Ausland angestrebt, dann gewinnt die berufliche Auslandserfahrung an Bedeutung.

In den qualitativen Interviews wurde noch stärker deutlich, dass die Relevanz der Auslandserfahrung bei der Besetzung von Führungspositionen zunimmt, wenn es sich um ein Unternehmen mit Mitarbeitenden im Ausland handelt. Bei einigen dieser besonders auslandsaktiven Unternehmen sind Auslandserfahrungen in verschiedenen Ländern eine Bedingung für die Übernahme einer herausgehobenen Führungsposition.

Von Führungskräften werde – so ein Gesprächspartner – ein weit ein weit über das von Berufsanfängern erwartetes Maß an Adaptionsfähigkeit erwartet. Auch künftig müssten bestehende Geschäftsmodelle alle drei bis vier Jahre neu diskutiert und weiterentwickelt werden. Führungskräfte, aber letztendlich Mitarbeitende generell, müssten diese Veränderungsdynamik mitgestalten. Aufgabe der Führungskräfte sei es, Innovationen auf den Weg zu bringen und Veränderungen insgesamt aktiv voranzutreiben.

Neben Kompetenzen im Veränderungsmanagement und in der Führung von Mitarbeitenden ist die Ergebnisorientierung eine wichtige Komponente des Anforderungsprofils an Führungskräfte. Resultate zu liefern ist neben Einfühlungsvermögen und der Förderung von Mitarbeitenden ein zentrales Element des unternehmensweiten Wertekanons für Führungskräfte.

Bedeutung verschiedener Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungen bei Bewerbern um Führungspositionen

Anteil der Unternehmen in Prozent, denen die jeweilige Kompetenz besonders wichtig ist (Das entspricht der Summe der Antworten „7 Sehr wichtig“ und „6“ auf einer 7-stufigen Skala.)

Basis: Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen

Frage: „Wie wichtig ist es Ihrem Unternehmen in der Regel, dass die Bewerber für eine Führungsposition über die folgenden Kompetenzen verfügen?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Auslandsaufenthalte können Signalwirkung für die gesuchten Kompetenzen haben

In den Interviews zeigte sich eine vielschichtige Reaktion hinsichtlich der Relevanz studienbezogener Auslandsaufenthalte für die gesuchten Kompetenzen. Grundsätzlich hat Auslandserfahrung ein sehr positives Image. Mehrere Gesprächspartner verbinden die Auslandserfahrung mit einer Chance, persönlich zu reifen und sehen dies auch als einen Gewinn für die berufliche Entwicklung. Eine Auslandserfahrung erweitert generell den Horizont und befähigt dazu, mit mehreren Perspektiven auf Themen und auf Menschen zu blicken.

Fast alle Interviewpartner verbinden mit Auslandserfahrung auf einer abstrakten, grundsätzlichen Ebene eine positive Wirkung auf viele Facetten der Persönlichkeit, manche haben dies in der Realität auch konkret beobachten können. Gleichwohl wird es für notwendig gehalten, im konkreten Einzelfall zu prüfen, ob der jeweilige Bewerber tatsächlich über diese positiven Zuschreibungen verfügt. Es kommt darauf an, wie der Auslandsaufenthalt gestaltet war, ob tatsächlich eine tiefere Begegnung mit einer anderen Kultur stattgefunden hat, denn es habe auch Bewerber gegeben, die „aus ihrer Erasmus-Gruppe“ nicht herausgekommen seien und den Auslandsaufenthalt nicht genutzt hätten.

ten, um neue Erfahrungen zu machen. Darauf ist sowohl bei der Planung des Aufenthalts und bei der späteren Darstellung des eigenen Kompetenzzuwachses zu achten.

Einige Interviewpartner konnten diese positiven Wirkungen bei Mitarbeitenden in ihrem Unternehmen auch schon beobachten. So werden beispielsweise in einem international tätigen Unternehmen auslandserfahrene Absolventen oftmals als offener und eigenständiger wahrgenommen. Feststellbar sei, dass Auslands- erfahrene besser mit unterschiedlichen Menschen umgehen könnten. Überdies seien sie besser als andere in der Lage, Themen von unterschiedlichen Seiten zu betrachten und neigten weniger dazu, „Scheuklappen“ aufzusetzen. Ein Unternehmen, das im Verlauf des Bewerbungsprozesses und auch bei der Besetzung von Führungspositionen nach eigenen Angaben nicht explizit auf das Merkmal Auslands- erfahrung achtet, räumte ein, dass man bei Mitarbeitenden, die über ein besonderes Maß an Reife, Weitblick und Reflektiertheit verfügten, im Nachhinein festgestellt habe, dass diese Personen in der Regel einen Auslandsaufent- halt absolviert hatten.

Auswirkungen der Corona-Krise: Digitalisie- rung und Internationalisierung bei Kompe- tenzanforderungen mitdenken

Vor dem Hintergrund der Krise wird in den Unternehmen nicht nur hinsichtlich der Rekrutierung, sondern auch bei anderen Unter- nehmensentscheidungen wie beispielsweise bei Investitionen, überwiegend „auf Sicht ge- fahren“ – wie es eine Gesprächspartnerin aus- drückt. Die Rekrutierungsaktivität ist bei allen Gesprächspartnern im Frühjahr 2020 stark zu- rückgegangen, es gibt gleichwohl bei keinem der Unternehmen einen vollständigen Einstel- lungsstopp. Einige Gesprächspartner aus gro- ßen Unternehmen betonen, dass sich die Situ-

» *Die interkulturelle Kompetenz ist heutzutage eine unabdingbare Vor- aussetzung, um im Beruf erfolgreich zu starten, aber auch, um sich im Be- ruf erfolgreich weiterzuentwickeln, insbesondere für eine Führungslauf- bahn.“*

*Dr. Anna-Maria Karl,
Kienbaum Consultants International GmbH*

ation je nach Bereich unterschiedlich darstellen würde. So gibt es laut einem Gesprächspartner in seinem Unternehmen auch Bereiche, in denen aktuell Fachkräfte gesucht würden.

Einige Unternehmen berichteten von Ver- änderungen in den Anforderungsprofilen. Man würde mehr denn je darauf achten, welche Kompetenzen die Bewerber im Umgang mit digitalen Medien mitbrächten, so mehrere Ge- sprächspartner. Vor dem Hintergrund einer re- striktiveren Einstellungspolitik vermutet eine Gesprächspartnerin, dass es verstärkt zu einer „Bestenauslese“ komme könnte, sodass eher durchschnittlich qualifizierte Bewerber künftig weniger Chancen haben könnten. In besonde- rem Maße sei jetzt bei den Bewerbern Anpas- sungsfähigkeit an die besonderen Umstände gefragt. Eine Gesprächspartnerin stellte einen Bezug zum Thema Auslands- erfahrung her, indem sie betonte, dass man auch weiterhin „Global Citizens“ brauche, Menschen, die einen internationalen, kosmopolitischen Background hätten und genau die Dinge wieder zusammen- führten, die jetzt drohten, auseinanderzubre- chen. Auslands- erfahrung ist für Führungskräfte bei den Unternehmen mit Mitarbeitenden im Ausland teils obligatorisch, teils sehr er- wünscht. Bei den übrigen Unternehmen kön- nen sich durch Auslands- erfahrung zusätzliche Karrierechancen ergeben.

Fazit

Die Mobilitätsbeschränkungen im Zuge der Corona-Krise beeinflussen in erheblicher Weise das wirtschaftliche Geschehen auf betrieblicher ebenso wie auf nationaler und internationaler Ebene. Die tiefgehende Integration der deutschen Industrieproduktion in internationale Lieferketten dürfte in manchen Teilen neugestaltet werden. Von einer grundsätzlichen Umorientierung im Sinne einer massiven Rückentwicklung der Auslandsaktivitäten der seit Jahrzehnten durch den Export geprägten deutschen Wirtschaft ist gleichwohl nicht auszugehen. Diese bleibt ein wesentlicher Faktor für die Wertschöpfung der deutschen Unternehmen, was sich nicht zuletzt an der zunehmenden Internationalisierung der Führungsebenen zeigt. Nach wie vor werden Auslandserfahrungen sowohl beim Berufseinstieg als auch im weiteren Verlauf des Berufslebens eine Rolle spielen.

Als Hauptgründe für den Verzicht auf Mobilität geben Studierende befürchtete Zeitverluste im Studium und angenommene Finanzierungsschwierigkeiten an. Die Studie belegt allerdings eindeutig, dass den einstellenden Institutionen die durch einen Auslandsaufenthalt erweiterten Kompetenzen deutlich wichtiger sind als die Studiendauer. Ein weiterer Grund mag die bis zum Beginn der Corona-Krise positive Arbeitsmarktsituation gewesen sein, die diejenigen Studierenden, die Zeitverluste befürchten, dazu motiviert haben könnte, auf ein Auslandssemester zugunsten eines schnellen Einstiegs ins Berufsleben zu verzichten. Der Verzicht auf Auslandserfahrung während des Studiums könnte sich angesichts einer nach wie vor durch internationalen Austausch geprägten Arbeitswelt in verschiedener Hinsicht als nachteilig erweisen.

Mit zunehmender Internationalisierung der Belegschaften und der Geschäftstätigkeiten dürfte die Fähigkeit, mit Personen unterschiedlichster kultureller Prägung innerhalb und außerhalb eines Unternehmens zusammenzuarbeiten, weiter an Bedeutung gewinnen. Gleichzeitig erfordert der produktive Umgang mit schnellen Veränderungen ein hohes Maß an Selbstständigkeit und eine grundsätzliche Offenheit für Neues. Verschiedene Untersuchungen deuten darauf hin, dass diese Kompetenzen durch eine studienbezogene Auslandserfahrung gefördert werden.

Neben den positiven Effekten, die die Auslandserfahrung unter bestimmten Voraussetzungen in Auswahlprozessen mit sich bringt, kann sie die Entwicklung berufsrelevanter Kompetenzen positiv beeinflussen. Zu diesen Kompetenzen zählen Interkulturelle Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Selbstvertrauen und Offenheit für Neues. Diese Kompetenzen sind in einer durch permanenten Veränderungsdruck und Unwägbarkeit geprägten Arbeitswelt gefragter denn je. Das gilt nicht nur für akademische Berufseinsteigerinnen und -einsteiger, sondern auch für künftige Führungskräfte. Der durch die studienbezogene Auslandserfahrung mögliche Zugewinn für die individuellen Kompetenzen stärkt wiederum die Chance, diese zusätzlichen Optionen auch produktiv für den Karriereerfolg nutzen zu können.

Die studienbezogene Auslandserfahrung ist keine formal unabdingbare Voraussetzung, um Karriere zu machen, aber sie kann zu zusätzlichen beruflichen Optionen führen. Bei gleicher Qualifikation kann sie bereits beim Berufseinstieg Vorteile bringen und mit hoher Wahrscheinlichkeit erhöhen sich die Chancen, eine Tätigkeit mit internationalen Bezügen zu über-

nehmen. Dadurch können sich insbesondere in international tätigen Unternehmen zusätzliche Karrierechancen ergeben, da die berufliche Auslandserfahrung bei der Besetzung von Führungspositionen in diesen Unternehmen im Vergleich zum Durchschnitt eine größere Rolle spielt.

Für den Aufstieg sind im Beruf erbrachte Leistungen das Wichtigste – nicht mehr die studienbezogenen Kriterien. Da soziale und persönliche Kompetenzen mindestens so bedeutsam wie fachliche sind, kommt der Erweiterung dieser Persönlichkeitsmerkmale während der Studienzeit umso mehr Bedeutung zu: Durch Ausbildung entsprechender Kompetenzen erfolgt die Weichenstellung für das gesamte Berufsleben. Somit ergeben profunde Auslandserfahrungen mehrere potenzielle Vorteile: Die Erweiterung der fachlichen Kompetenz durch Kenntnis anderer Methoden, Technologien und Rahmenbedingungen sowie – wie einschlägige Studien belegen – die Stärkung der sozialen Kompetenz. Hinzu kommt, dass eine Auslandserfahrung für die Einstellung bei einem gewissen Teil der auslandsorientierten Arbeitgeber ein Muss ist, und dass sie auch bei anderen Unternehmen Optionen für spezifische Aufgaben eröffnet, die sonst verschlossen blieben.

In der quantitativen Erhebung spielt Auslandserfahrung auf den ersten Blick eine nachgeordnete Rolle, während in den Interviews durchaus positive Annahmen zu Mitarbeitenden mit studienbezogenen Auslandsaufenthalten geäußert wurden. Diese hätten eine höhere Ausprägung von sozialen und persönlichen Kompetenzen mitgebracht. Dazu passt auch die der Literaturanalyse entnommene Erkenntnis aus Befragungen von bereits erwerbstätigen Absolventen mit Auslandserfahrung, die diese in Bewerbungsprozessen als posi-

ves Unterscheidungsmerkmal wahrgenommen haben. Es könnte für Arbeitgeber, die diesem Merkmal bisher keine Bedeutung beigemessen haben, insofern durchaus interessant sein, künftig darauf zu achten, ob eine Korrelation von studienbezogenen Auslandsaufenthalten und bestimmten Kompetenzen besteht.

Bei der Beratung von Studierenden sollte nicht nur auf die formale Bedeutung der Auslandserfahrung für den Berufseinstieg geachtet werden, sondern die Bewertungsperspektive um den späteren Verlauf des Berufslebens erweitert werden. Bei der Beantwortung der Frage, welche Vorteile Auslandserfahrung bringt, geht es nicht nur darum, die Studierenden für studienbezogene Auslandsaufenthalte zu motivieren, sondern auch darum, ihnen zu verdeutlichen, welche Art von Erfahrung angestrebt werden sollte, um bestimmte Kompetenzen zu erwerben. Ein Auslandsaufenthalt ist kein en passant mitgenommenes Ergebnis, das nur bei Sichtung der Bewerbungsunterlagen abgehakt wird. Auswirkungen auf die fachliche und persönliche Entwicklung sind anzustreben, zu dokumentieren und in bestimmten Situationen, wie z. B. Bewerbungsgesprächen, adäquat darzustellen. Bei der Begleitung und Nachbereitung der Aufenthalte sollte von Hochschuleseite deshalb besonderes Augenmerk darauf gerichtet werden, Studierende darin zu unterstützen, ihren Kompetenzgewinn wahrzunehmen und in Bewerbungssituationen angemessen darstellen zu können.

Notizen

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

