

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

eu.daad.de

DAAD-Wirkungsstudie

Langfassung

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

Endbericht

Köln, 28. August 2020

iW iWCONSULT

Kontaktdaten Ansprechpartner

Christiane Konegen-Grenier

Prof. Dr. Axel Plünnecke

Tel.: 0221 4981-701

E-Mail: pluennecke@iwkoeln.de

Institut der deutschen Wirtschaft

Postfach 10 19 42

50459 Köln

Beate Placke

Tel.: 0221 4981-822

E-Mail: placke@iwkoeln.de

IW Consult GmbH

Konrad-Adenauer-Ufer 21

50668 Köln

Inhaltsverzeichnis

Abstract	6
Kurzdarstellung	11
1 Einleitung	16
2 Methodisches Vorgehen	18
3 Analyse der Forschungsliteratur	22
3.1 Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen und Herausforderungen für die Arbeitswelt	22
3.1.1 Die Bedeutung der Globalisierung auf gesamtwirtschaftlicher und betrieblicher Ebene	22
3.1.2 Der Einfluss der Digitalisierung auf betriebswirtschaftliche Prozesse	29
3.2 Die Bedeutung der Auslandserfahrung für die Kompetenzentwicklung und den Berufseinstieg	33
3.2.1 Die Bedeutung der Auslandserfahrung für die Kompetenzentwicklung	33
3.2.1.1 Erläuterungen zum Kompetenzbegriff.....	33
3.2.1.2 Studienergebnisse zur Kompetenzförderung durch Auslandserfahrung.....	35
3.2.2 Kompetenzanforderungen der Unternehmen für den Berufseinstieg	40
3.2.3 Der Stellenwert der Auslandserfahrungen im Auswahlprozess für den Berufseinstieg	45
3.2.4 Die Relevanz der Auslandserfahrung für den Berufseinstieg aus der Perspektive der Absolventen	48
3.3 Die Bedeutung der Auslandserfahrung für die Karriereentwicklung und die Auswahl von Führungskräften	49
3.3.1 Definition und allgemeine Erfolgsfaktoren der Karriere	49
3.3.2 Die Relevanz von studienbezogenen Auslandserfahrungen für die berufliche Entwicklung und die Karriere	53
3.3.3 Kompetenzanforderungen an Führungskräfte	58
3.3.3.1 Merkmale unterschiedlicher Führungsstile	58
3.3.3.2 Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften.....	60
3.3.3.3 Kompetenzanforderungen der Unternehmen an Führungskräfte	61
3.3.4 Der Stellenwert der Auslandserfahrungen im Auswahlprozess für Führungskräfte	64
3.3.4.1 Auswahlverfahren der Unternehmen für die Besetzung von Führungspositionen ...	65
3.3.4.2 Auswahlkriterien für Führungspositionen	68
3.4 Fazit der Literaturanalyse	70
4 Ergebnisse der Online-Befragung	72
4.1 Angaben zur Struktur der Befragungsstichprobe	72
4.1.1 Angaben zur Befragungsstichprobe	72
4.1.2 Stand der Beschäftigung von Akademikern	73

4.2	Die Bedeutung der auslandsbezogenen Tätigkeiten für die Beschäftigten	75
4.2.1	Auslandsbezogene Tätigkeiten in den Unternehmen	75
4.2.2	Die Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten für den Unternehmenserfolg ...	79
4.3	Der Stellenwert der Auslandserfahrungen für den Berufseinstieg von Hochschulabsolventen	83
4.3.1	Der Stellenwert der Auslandserfahrungen für die beschäftigungsrelevanten Kompetenzen	83
4.3.1.1	Gewünschte soziale und persönliche Kompetenzen	83
4.3.1.2	Die Balance zwischen fachlichen sowie sozialen und persönlichen Kompetenzen	90
4.3.2	Der Stellenwert der Auslandserfahrungen innerhalb der Rekrutierungskriterien	91
4.3.2.1	Die Bewertung des Auslandsaufenthalts im Vergleich zur Einhaltung der Regelstudienzeit	95
4.3.2.2	Der Auslandsaufenthalt als Einstellungsvoraussetzung	97
4.3.3	Der Mehrwert der Auslandserfahrungen für den Berufseinstieg und die Übernahme auslandsbezogener Tätigkeiten	99
4.3.3.1	Der Mehrwert der Auslandserfahrungen für den Berufseinstieg	99
4.3.3.2	Der Mehrwert der Auslandserfahrungen für die Übernahme auslandsbezogener Tätigkeiten	101
4.4	Gewünschte Gestaltung der studienbezogenen Auslandsaufenthalte	104
4.5	Der Stellenwert der Auslandserfahrungen bei der Auswahl von Führungskräften	107
4.5.1	Der Stellenwert der Auslandserfahrungen für die Kompetenzen von Führungskräften	107
4.5.1.1	Gewünschte soziale und persönliche Kompetenzen	107
4.5.1.2	Die Balance zwischen fachlichen sowie sozialen und persönlichen Kompetenzen	119
4.5.2	Der Stellenwert der Auslandserfahrungen im Auswahlprozess von Führungskräften	121
4.5.2.1	Die Bedeutung verschiedener Merkmale des Werdegangs	121
4.5.2.2	Angewandte Auswahlverfahren für die Besetzung von Führungspositionen	126
4.6	Zusammenfassung der Ergebnisse der Online-Befragung	131
5	Ergebnisse der Interviews	133
5.1	Angaben zu den Interviewpartnern	133
5.2	Kompetenzanforderungen an akademische Berufseinsteiger	134
5.3	Verfahren zur Feststellung der Kompetenzen	136
5.4	Kompetenzanforderungen an Führungskräfte	139
5.5	Gewichtung von fachlichen Kompetenzen gegenüber sozialen und persönlichen Kompetenzen	142
5.6	Rolle der Auslandserfahrung bei der Besetzung von Führungspositionen	144

5.7	Signalwirkung der Auslandsaufenthalte für die gesuchten Kompetenzen	146
5.8	Einstiegspositionen mit der Voraussetzung einer Auslandserfahrung	148
5.9	Gewünschte Gestaltung der Auslandsaufenthalte	149
5.10	Auswirkungen der Corona-Krise	150
5.11	Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews	152
6	Gesamtzusammenfassung der Ergebnisse	154
Literatur		163
Anhang		175
Fragebogen		175
Interviewleitfaden		185
Tabellenverzeichnis		187
Abbildungsverzeichnis		187

Abstract

Initial situation

One of the key objectives of the 1999 Bologna Declaration, together with the creation of a European Higher Education Area, was the promotion of international mobility. And indeed, in 2017, some 140,400 Germans were studying at a foreign university, almost three times as many as at the beginning of the millennium. In 2000 they represented 3.1 percent of all German students, while by 2017 this proportion had risen to 5.2 percent. However, this enthusiasm for studying abroad has not maintained the dynamic growth it enjoyed earlier in the noughties. Since 2012, the absolute number of German students abroad has largely stagnated. As a proportion of all German students their share peaked at 5.8 percent in 2009 and fell in 2013 to 5.2 percent, where it has since remained. Similarly, the proportion of German students spending part of their studies in another country (e.g. a single semester abroad or an international internship) dropped from 32 percent in 2000 to 30 percent in 2009 and most recently, in 2016, to 28 percent. This increasing reluctance to acquire experience abroad during the course of their studies could limit graduates' subsequent career opportunities, since the pronounced and longstanding orientation of German business towards international markets is unlikely to diminish, even in the face of such adverse factors as the current corona crisis. The thorough integration of the nation's industrial production into international supply chains will certainly be reshaped in some areas. For example, Germany's export-oriented economy will no doubt make greater use of digital technologies in order to be able to continue to operate across borders in international contexts.

Overall conclusion: international study experience broadens career options.

The present study, based on a literature analysis, an online survey and qualitative interviews, comes to the following overall conclusion: international study experience is not an absolute prerequisite for a successful career, but it can create additional career options. Other qualifications being equal, it offers advantages at the very start of a career. The probability of obtaining a position with international scope is increased, and this in turn can lead to wider career opportunities, especially in companies with international operations. In addition to the advantages in selection processes conferred in certain circumstances by international experience, intensive contact with another culture can also further the development of skills important for a future business career. These include intercultural competence, the closely related ability to communicate, self-confidence and openness to the new. Indeed, these skills are more in demand than ever in an employment world which is subject to permanent pressure for change and - as the Corona crisis has shown - fraught with imponderables. This applies not only to graduates starting out on their careers, but also to future managers. Our interviews with managers responsible for recruitment policy highlighted the role of international experience in signalling the presence of the skills described above. Overall, it is safe to assume that the range of career options is broadened by experience gained in a foreign country. At the same time, the potential enhancement of individual skills offered by time spent studying abroad increases the likelihood that these additional options can be successfully exploited in the interests of a later career.

Aims of the study and research questions

Previous studies conducted jointly by the DAAD and the German Economic Institute (IW) have examined the relevance of experience gained abroad at the beginning of a professional career. The present study expands on its predecessors by investigating how employers assess international study experience when recruiting for positions with long-term career prospects, and by examining whether the potential gain in personal and social skills associated with a stay abroad is also relevant for the profile required for managers and further professional development. The answers to these questions are intended to furnish additional information to students considering whether or not to spend time studying in a foreign country.

We are particularly keen to enable them to expand their decision criteria from a narrow focus on the formal requirements of the selection procedures for their first jobs to include a longer-term view of the appropriacy of a stay abroad for their future careers.

The following are the central questions examined by the study:

- What international activities are companies involved in and how relevant are they for their success?
- What social and personal skills do companies expect new graduates to bring with them? How do they view the balance between hard and soft skills?
- How important for the recruitment process is the experience of studying abroad compared with other aspects of applicants' CVs? Other qualifications being equal, what added value do graduates with experience abroad offer compared to those who have none?
- From a corporate point of view, how long should the stay abroad last and what form should it take?
- Which social and personal skills are relevant when filling management positions? How are job-specific competencies weighted in comparison to soft skills for such positions?
- When filling management positions, what importance do companies attach to international study experience compared to other aspects of the candidate's professional experience?

Methodology

First, a review was conducted of the scientific literature on the general economic background and the significance of international experience for graduates' skills development, initial recruitment and subsequent careers. In close cooperation with the DAAD, the results of this review were used to develop a quantitative questionnaire for an online survey. The latter was conducted in October and November 2019, i.e. before the start of the Corona crisis, as part of the IW Personnel Panel, with a total of 1,099 companies responding. The survey-specific questions were directed at companies which employ graduates. Again working closely with the DAAD, information from this quantitative survey was used to compile a manual for a qualitative survey to flesh out and add detail to the online results. Thus, in April and May 2020 eight in-depth interviews were duly conducted with managers responsible for personnel policy at companies of various sizes and in different sectors. In addition to the topics covered by the quantitative survey, the interview questions also inquired about the effects of the Corona crisis on each company's recruitment and promotion policies.

The Key findings of the study in detail

International activity remains important, while the corona crisis is accelerating the digitalisation of operational processes.

Our review of the general economic literature revealed two important trends that are having a major impact on the German labour market and what companies require of their staff: the thorough integration of the German economy into international value chains and the increasing digitalisation of production and service processes. These are trends which have been observable for many years and not even the current corona crisis is expected to affect them in any fundamental way. In the present survey, more than three out of ten respondents state that international activities, such as the frequent use of foreign languages and daily contact with foreign countries, are important for the success of their company. Overall, almost 40 percent of the companies indicated that they expected an increase in the importance of international activities. These shares are significantly higher for companies that are active abroad and

especially for those companies that employ staff in other countries. Freeing them from the constraints of time and place, digitalisation is expected to drive companies to become even more tightly integrated into international value chains. This phenomenon is only enhanced by the additional opportunities offered by digitalisation to sustain economic activity in the face of the mobility restrictions caused by the Corona crisis. In the perception of the interviewees, the pandemic is serving as a catalyst for digital processes.

Ability to communicate, self-reliance and openness to change are key requirements for graduate recruits.

An analysis of employee surveys over the last ten years shows that social and communicative competencies and technical-methodological skills are the two key elements of the requirement profile for university leavers. The importance of soft skills is expected to increase even further as digitalisation progresses. Our online survey of companies essentially confirms the findings of the literature: The skills profile which companies require of new graduates is that of a communicative and self-reliant problem solver who is open to new ideas, is flexible and has stamina. Although intercultural competence and foreign languages are less essential overall, they are becoming increasingly important for companies with employees abroad. All in all, personal and social skills prove just as important as job-specific competencies. To the skills profile emerging from our online survey, the companies we interviewed added the expectation that their graduate recruits are willing to accept change, are open to the new and are able to learn.

International study experience can assist in the development of these sought-after competencies.

The literature suggests that time spent studying abroad not only promotes intercultural competence but also helps the individual to mature. Specifically, it can contribute to the development of certain positive personality traits and skills essential for dealing with the challenges of a working world characterised by permanent change, uncertainty and complexity. In our interviews, assumptions were also expressed that studying abroad has a fundamentally positive effect.

The stay abroad must enable intensive engagement with the other culture.

Evidence from the literature shows that social contacts made during a stay abroad promote positive personal development. Experiencing contacts within culturally different groups is identified as being particularly conducive to the development of intercultural competence. Neither among the companies surveyed online nor among our corporate interviewees could we identify any clear preference for a specific type or duration of overseas stay. However, the overwhelming majority of interviewees emphasised the necessity of taking advantage of the time spent abroad to actively engage with the other culture.

When job applications are assessed, practical experience is more important than international experience.

In the studies analysed in our literature review, practical experience proved to be the most important selection criterion at the first stage of the recruitment process. For employers, it is essential that graduate applicants have learnt how to apply specialist and methodological knowledge in practice and acquired a basic understanding of the way a company works. Understandably, they therefore accord significantly less importance to other formal criteria, including international study experience. In our online survey, too, companies chose practical experience as their most important selection criterion, regardless of whether they were active internationally or not. By comparison, the length of the course, the final marks achieved and any international component are significantly less decisive. Practical experience was highly important for the corporate recruiters we interviewed, as well. They regard it as an indication

that applicants have learned how to apply the contents of their studies outside the academic environment.

Nevertheless, experience abroad is considered a positive signal and can be an advantage when starting a career.

Despite the lesser importance accorded to international experience as a recruitment criterion in employer surveys, internationally mobile graduates already in employment regard themselves as having subjective advantages when applying for new positions. In every fourth company surveyed in our online study, applicants with international study experience and otherwise equal qualifications have better chances of being hired. And more than half of the companies with employees abroad reported being more likely to hire candidates with international student experience. However, these shares are lower than those revealed by a previous study conducted in 2015, a decline likely to be due to an overall slowing of the momentum in global economic growth, the trade conflicts rife at the time of the survey and the correspondingly dampened export expectations. The overwhelming majority of companies are unconcerned if a stay abroad has extended the overall length of a course of studies. On the other hand, foreign experience increases applicants' chances of selection for graduate entry programmes with an international emphasis. Indeed, in such cases experience obtained abroad is often a condition of employment, as the recruiters interviewed in our qualitative survey confirmed. For them, international experience is essentially a positive indicator of such important competencies as self-reliance, openness towards the new and a willingness to accept change, albeit, in their view, one requiring verification in each individual case. Some interviewees made additional reference to further entry-level positions for which a stay abroad is not a prerequisite, but nevertheless desirable.

Being a team player, a good communicator and results-oriented are among the most important qualities required of managers.

There is broad agreement in the literature on how vital social and communicative skills are for managers. Further requirements are activity- and action-related competencies concerned with the realisation of goals. Given the growing complexity of our increasingly digitalised work environment, the ability to motivate employees to act independently is essential. In many respects, the results of our online survey confirm the findings in the literature. The primary skills expected are the ability to work in a team and to communicate successfully. These need to be combined with motivation and openness to new ideas and supported by resilience under pressure, skill in handling conflicts, perseverance and a thorough understanding of the company's business. Companies attach the same importance to soft skills as to hard ones. Especially, but not only, for companies with employees abroad, it is also important for a manager to be able to deal with subordinates, colleagues and business partners from other cultures. The recruiters we interviewed from companies with overseas staff also expect managers to have intercultural competence, whilst equally emphasising how important it is for those in management positions to be results-oriented. Our interviewees also expect managers to encourage their staff and be able to proactively carry through change.

International experience can be an advantage when applying for management positions.

According to the literature, factors with a positive effect on business careers include: experience with a variety of employers in a variety of positions, working abroad and international project work. For the companies surveyed online in the present study, further training, experience of management, success in projects and the diversity of professional experience count for far more than having worked or studied abroad. However, this changes when a management position is applied for in a company with employees in other countries. Here the relevance of international work experience increases, as became even more apparent in our qualitative interviews. Indeed, in some of the companies which are particularly

active overseas, experience of working in a number of different countries is a prerequisite for obtaining a senior management position.

International experience can also open up additional opportunities for further professional development.

Finally, we looked beyond managerial recruitment at the influence of international experience on professional development in general. According to some researchers, in the subjective assessment of the graduates they surveyed, time spent abroad leads to greater professional motivation and better career prospects. The literature suggests that graduates with foreign experience change employers more frequently and more often take jobs in large, internationally active companies. These studies report that both the change of employer and the work in an internationally active company ultimately improve salaries and career outcomes. At the companies we surveyed online in the present study, graduates with experience abroad have a greater chance of obtaining work involving other countries, such as joining international teams. In our interviews, the managers with responsibility for personnel policy also favoured graduates who had spent at least part of their studies abroad for positions of international scope, such as in international marketing.

Kurzdarstellung

Ausgangslage

Die Förderung der Auslandsmobilität zählt neben der Schaffung eines Europäischen Hochschulraums zu den zentralen Zielen der Bologna-Reform. Im Jahr 2017 studierten rund 140.400 Deutsche im Ausland, d. h. fast drei Mal so viel wie noch zu Beginn des Jahrtausends. Ihr Anteil an allen deutschen Studierenden im In- und Ausland lag im Jahr 2000 bei 3,1 Prozent, im Jahr 2017 bei 5,2 Prozent. Allerdings hat sich die Bereitschaft zum Studium im Ausland in den letzten Jahren nicht mit der gleichen Dynamik entwickelt wie noch zu Beginn des Jahrtausends. Seit dem Jahr 2012 stagniert die absolute Zahl der deutschen Studierenden im Ausland weitgehend. Ihr Anteil an allen deutschen Studierenden erreichte im Jahr 2009 mit 5,8 Prozent seinen Höhepunkt, sank dann wieder auf 5,2 Prozent im Jahr 2013 und stagniert seitdem ebenfalls auf diesem Niveau. Auch der Anteil der deutschen Studierenden, die im Laufe ihres Studiums in Deutschland einen temporären studienbezogenen Auslandsaufenthalt (z. B. Auslandssemester, Auslandspraktikum) durchführen, ist von 32 Prozent im Jahr 2000 auf 30 Prozent im Jahr 2009 und zuletzt auf 28 Prozent im Jahr 2016 gesunken. Dieser zunehmende Verzicht, Auslandserfahrungen während des Studiums zu erwerben, könnte sich im Berufsleben als ein Verlust an zusätzlichen Karrierechancen herausstellen, denn die ausgeprägte Auslandsorientierung der deutschen Wirtschaft wird sich auch durch Faktoren wie die gegenwärtige Corona-Krise nicht grundsätzlich zurückentwickeln. 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.

Gesamtfazit: Eine studienbezogene Auslandserfahrung erhöht die beruflichen Optionen.

Aus der vorliegenden Studie kann auf der Basis einer Literaturanalyse, einer Online-Befragung und qualitativer Interviews folgendes Gesamtfazit abgeleitet werden: Die studienbezogene Auslandserfahrung ist keine unabdingbare Voraussetzung, um Karriere zu machen, aber sie kann zu zusätzlichen beruflichen Optionen führen. Bei gleicher Qualifikation kann sie bereits beim Berufseinstieg Vorteile bringen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit erhöhen sich die Chancen, eine Tätigkeit mit internationalen Bezügen zu übernehmen. Dadurch können sich insbesondere in international tätigen Unternehmen zusätzliche Karrierechancen ergeben. Neben den positiven Effekten, die die Auslandserfahrung unter bestimmten Voraussetzungen in Auswahlprozessen mit sich bringt, kann sie durch eine intensive Auseinandersetzung mit einer anderen Kultur auch positive Wirkungen für die Entwicklung wichtiger berufsrelevanter Kompetenzen haben. Dazu zählen interkulturelle Kompetenz und die damit eng verbundene Kommunikationsfähigkeit sowie Selbstvertrauen und Offenheit für Neues. Gleichzeitig sind diese Kompetenzen in einer durch permanenten Veränderungsdruck und – wie die Corona-Krise gezeigt hat – in einer durch Unwägbarkeit geprägten Arbeitswelt gefragter denn je. Das gilt nicht nur für akademische Berufseinsteiger, sondern auch für künftige Führungskräfte. In den qualitativen Gesprächen mit Personalverantwortlichen aus Unternehmen wird die positive Signalwirkung des Auslandsaufenthaltes für ein Vorhandensein der zuvor genannten Kompetenzen hervorgehoben. Es kann insgesamt davon ausgegangen werden, dass sich die beruflichen Optionen durch eine Auslandserfahrung erweitern. 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.

Ziele der Studie und Untersuchungsfragen

In Erweiterung vorangegangener Untersuchungen von DAAD und IW, in denen die Relevanz der Auslandserfahrung zum Zeitpunkt des Berufseinstiegs betrachtet wurde, wird in der vorliegenden Studie die Frage untersucht, wie Arbeitgeber die Auslandserfahrung bei der Besetzung von Karrierepositionen

bewerten und ob der mit einem Auslandsaufenthalt verbundene mögliche Zugewinn an persönlichen und sozialen Kompetenzen auch für das Anforderungsprofil für Führungskräfte und die weitere berufliche Entwicklung relevant ist. Antworten auf diese Fragen sollen den Studierenden zusätzliche Informationen bei der Entscheidung für oder gegen einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt bieten. Dadurch kann die Bewertungsperspektive um den weiteren Verlauf des Berufslebens erweitert sowie eine ausschließliche Fokussierung auf den Berufseinstieg und auf die rein formale Bedeutung der Auslandserfahrung innerhalb der Auswahlkriterien vermieden werden.

Folgende zentrale Fragestellungen sind Gegenstand der Untersuchung:

- Welche auslandsbezogenen Tätigkeiten finden statt und wie relevant sind sie für den Erfolg der Unternehmen?
- Welche sozialen und persönlichen Kompetenzen sollten akademische Berufseinsteiger aus der Sicht der Unternehmen mitbringen? Wie wird die Balance von fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen gesehen?
- Welchen Stellenwert hat die studienbezogene Auslandserfahrung im Vergleich zu anderen Merkmalen des Lebenslaufes im Rekrutierungsprozess? Welcher Mehrwert ergibt sich gegenüber Absolventen ohne Auslandserfahrung bei ansonsten gleicher Qualifikation?
- Wie sollte der Auslandsaufenthalt aus der Sicht der Unternehmen hinsichtlich Dauer und Organisationsform gestaltet sein?
- Welche sozialen und persönlichen Kompetenzen sind bei der Besetzung von Führungspositionen relevant? Wie werden fachliche Kompetenzen im Vergleich zu sozialen und persönlichen Kompetenzen bei der Besetzung von Führungspositionen gewichtet?
- Welchen Stellenwert messen die Unternehmen der Auslandserfahrung bei der Besetzung von Führungspositionen im Vergleich zu anderen Merkmalen der Berufsbiografie bei?

Methodisches Vorgehen

Aufbauend auf den Ergebnissen der Literaturanalyse zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der Bedeutung der Auslandserfahrung für Kompetenzentwicklung, Berufseinstieg und Karriere wurde in enger Abstimmung mit dem DAAD ein quantitativer Fragebogen für die Online-Befragung entwickelt. Die Online-Befragung wurde im Oktober und November 2019, also vor dem Beginn der Corona-Krise, im Rahmen des IW-Personalpanels durchgeführt. Insgesamt haben sich 1.099 Unternehmen an der quantitativen Erhebung beteiligt. Die inhaltlichen Fragen richteten sich dabei an Unternehmen mit Akademikern. Als kommentierendes und vertiefendes Element zur quantitativen Befragung wurden im April und Mai 2020 acht ausführliche Interviews mit Personalverantwortlichen aus Unternehmen verschiedener Größenklassen und Branchen durchgeführt. Aufbauend auf der quantitativen Befragung wurde hierfür in enger Abstimmung mit dem DAAD ein qualitativer Leitfaden entwickelt. Aus aktuellem Anlass wurde zusätzlich zu den Themen der quantitativen Befragung nach den Auswirkungen der Corona-Krise auf die Einstellungs- und Beförderungspolitik des jeweiligen Unternehmens gefragt.

Die zentralen Ergebnisse der Studie im Einzelnen

Auslandsbezogene Tätigkeiten bleiben relevant, die Corona-Krise beschleunigt die Digitalisierung betrieblicher Prozesse.

Die Analyse der Literatur zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zeigt: Zwei wichtige Trends, die den deutschen Arbeitsmarkt und die betrieblichen Anforderungen an Mitarbeiter wesentlich mitbestimmen, sind die tiefgehende Integration der deutschen Wirtschaft in internationale Wertschöpfungsketten sowie die zunehmende Digitalisierung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen. Auch vor dem Hintergrund der aktuellen Corona-Krise ist mit einer grundlegenden Veränderung dieser, seit vielen Jahren wirksamen Trends nicht zu rechnen. In der vorliegenden Befragung geben gut drei von zehn Befragten an, dass auslandsbezogene Tätigkeiten, wie beispielsweise der häufige Gebrauch von Fremdsprachen und die Auslandskontakte im Rahmen der täglichen Arbeit, für den Erfolg ihres Unternehmens relevant sind. Insgesamt signalisieren knapp 40 Prozent der Unternehmen eine künftige Zunahme der Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten. Bei den Unternehmen mit Aktivitäten im Ausland und vor allem bei den Unternehmen, die darüber hinaus noch Mitarbeiter im Ausland beschäftigen, fallen die jeweiligen Anteile bedeutend höher aus.

Die Integration in internationale Wertschöpfungsketten wird durch die Digitalisierung künftig noch weiter vorangetrieben werden, denn digitale Technologien ermöglichen ein zeit- und ortsunabhängiges Agieren. Vor dem Hintergrund der durch die Corona-Krise bedingten Mobilitätseinschränkungen bieten sich dadurch zusätzliche Chancen, die wirtschaftliche Aktivität aufrecht zu erhalten. In der Wahrnehmung der interviewten Unternehmen wird die Corona-Krise als Katalysator digitaler Prozesse erlebt.

Kommunikationsfähigkeit, Selbstständigkeit und Veränderungsbereitschaft sind zentrale Kompetenzanforderungen an akademische Berufseinsteiger.

Die Auswertung von Beschäftigterbefragungen der letzten zehn Jahre zeigt, dass soziale und kommunikative Kompetenzen zusammen mit den fachlich-methodischen Kompetenzen die zwei tragenden Eckpfeiler des Anforderungsprofils für akademische Berufseinsteiger bilden, wobei die Relevanz der sozialen und kommunikativen Kompetenzen im Zuge der Digitalisierung noch weiter zunehmen wird. Die aktuelle Online-Befragung der Unternehmen ergibt ein Kompetenzprofil für akademische Berufseinsteiger, welches die Befunde der Forschungsliteratur im Wesentlichen bestätigt: Gesucht wird ein kommunikationsstarker und selbstständiger Problemlöser, der sowohl Offenheit für Neues und Flexibilität als auch Durchhaltevermögen zeigt. Interkulturelle Kompetenz und Fremdsprachen sind insgesamt zwar weniger relevant, gewinnen aber bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland deutlich an Bedeutung. Alles in allem erweisen sich die persönlichen und sozialen Kompetenzen als genauso bedeutsam wie die fachliche Kompetenz. In Ergänzung dieses in der Online-Befragung ermittelten Kompetenzprofils erwarten die interviewten Unternehmen von akademischen Berufseinsteigern in hohem Maße Veränderungsbereitschaft verbunden mit Offenheit und Lernfähigkeit.

Eine studienbezogene Auslandserfahrung kann zur Entwicklung der gesuchten Kompetenzen beitragen.

Die Befunde der Forschungsliteratur sprechen insgesamt dafür, dass der studienbezogene Auslandsaufenthalt über eine Förderung der interkulturellen Kompetenz hinaus den persönlichen Reifeprozess voranbringt. Er kann zur positiven Entwicklung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen beitragen, die erforderlich sind, um mit den Herausforderungen einer durch permanente Veränderungen, Unsicherheit und Komplexität geprägten Arbeitswelt erfolgreich umgehen zu können. Auch in den qualitativen Interviews wurden von den Gesprächspartnern positive Annahmen hinsichtlich einer grundsätzlich positiven Wirkung studienbezogener Auslandsaufenthalte geäußert.

Der Auslandsaufenthalt sollte die intensive Auseinandersetzung mit der anderen Kultur ermöglichen.

In der Forschungsliteratur erweisen sich soziale Kontakte während des Auslandsaufenthaltes als Faktoren, die eine positive Persönlichkeitsentwicklung voranbringen. Insbesondere zur Herausbildung interkultureller Kompetenz werden Kontakterfahrungen innerhalb kulturell unterschiedlicher Gruppen als förderliche Faktoren identifiziert. Bei den online befragten Unternehmen ist ebenso wie bei den qualitativ befragten Interviewpartnern keine klare Präferenz für eine bestimmte Art und Dauer der Auslandsaufenthalte erkennbar. Allerdings betont in den qualitativen Interviews die überwiegende Mehrheit der Gesprächspartner die Notwendigkeit, den Auslandsaufenthalt zu nutzen, um sich intensiv mit der anderen Kultur auseinanderzusetzen.

Bei der Beurteilung der Bewerbungsunterlagen ist die Praxiserfahrung wichtiger als die Auslandserfahrung.

Als wichtigstes Auswahlkriterium auf der ersten Stufe des Rekrutierungsprozesses erweist sich in den in der Literaturanalyse betrachteten Studien die Praxiserfahrung. Für die Arbeitgeber ist es von herausragender Bedeutung, dass bereits im Studium die Fähigkeit eingeübt wird, Fach- und Methodenwissen in der Praxis anzuwenden und dass ein grundlegendes Verständnis für die Arbeitsweise eines Unternehmens erworben wird. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass andere formale Kriterien, darunter auch die studienbezogene Auslandserfahrung, als deutlich weniger bedeutsam eingestuft werden. Auch in der aktuellen Online-Befragung sind Praxiserfahrungen für die Unternehmen das wichtigste Auswahlkriterium, unabhängig davon, ob sie im Ausland tätig sind oder nicht. Dauer oder Abschlussnote des Studiums, aber auch die Auslandserfahrungen sind demgegenüber deutlich weniger relevant. Auch für die Interviewpartner hat die Praxiserfahrung einen sehr hohen Stellenwert. Sie gilt als ein Hinweis darauf, dass der Bewerber Erfahrungen mit der Anwendung seiner Studieninhalte außerhalb des akademischen Umfeldes erworben hat.

Gleichwohl gilt die Auslandserfahrung als ein positives Signal und kann einen Vorteil beim Berufseinstieg erbringen.

Anders als die eher untergeordnete Bedeutung des Kriteriums ‚Auslandserfahrung‘ in den Arbeitgeberbefragungen vermuten lässt, sehen bereits erwerbstätige mobile Absolventen für sich subjektiv Vorteile in der Bewerbungssituation. Auch bei jedem vierten der in der aktuellen Online-Studie befragten Unternehmen haben Bewerber bei ansonsten gleicher Qualifikation bessere Einstellungschancen. Bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland sieht mehr als die Hälfte bessere Einstellungschancen für Bewerber mit einer studienbezogenen Auslandserfahrung. Gegenüber den Befragungsergebnissen einer vorangegangenen Studie aus dem Jahr 2015 fallen diese Anteile allerdings geringer aus. Dieser Rückgang dürfte auf eine insgesamt nachlassende Wachstumsdynamik der Weltwirtschaft sowie auf die zum Befragungszeitpunkt aktuellen Handelskonflikte und die daraus resultierenden, deutlich gedämpften Exporterwartungen zurückzuführen sein. Verlängert sich die Studienzeit aufgrund des Auslandsaufenthalts, so ist dies für die breite Mehrheit der Unternehmen kein Problem. Ein Chancenzuwachs durch Auslandserfahrung ergibt sich, wenn die Bewerber ein international ausgerichtetes Einstiegsprogramm anstreben. In diesen Fällen ist die Auslandserfahrung oftmals eine Einstellungsbedingung, wie auch die qualitativ befragten Interviewpartner berichten. Für die Interviewten ist die Auslandserfahrung grundsätzlich ein positives Signal für das Vorhandensein wichtiger Kompetenzen wie beispielsweise Selbstständigkeit, Offenheit und Veränderungsbereitschaft, was aus ihrer Sicht allerdings im Einzelfall überprüft werden muss. Außerdem verweisen einige Gesprächspartner auf weitere Einstiegspositionen, für die der Auslandsaufenthalt zwar kein Muss, aber gleichwohl wünschenswert ist.

Team- und Kommunikationsfähigkeit sowie Ergebnisorientierung zählen zu den wichtigsten Kompetenzanforderungen für Führungskräfte.

Weite Übereinstimmung besteht in der Literatur hinsichtlich der hohen Relevanz sozialer und kommunikativer Kompetenzen für Führungskräfte. Hinzu kommen aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenzen, die sich auf die Umsetzung von Zielen beziehen. Vor dem Hintergrund der wachsenden Komplexität einer digitalisierten Arbeitswelt kommt der Fähigkeit, Mitarbeiter in ihrem eigenständigen Handeln zu unterstützen, eine zentrale Bedeutung zu. 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. Den persönlichen und sozialen Kompetenzen messen die Unternehmen den gleichen Stellenwert bei wie der Fachkompetenz. Für Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland, aber auch für einen Teil der übrigen Unternehmen, ist es außerdem bedeutsam, dass eine Führungskraft mit Mitarbeitern, Kollegen und Geschäftspartnern aus anderen Kulturkreisen umgehen kann. Auch die Interviewpartner aus Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland erwarten, dass Führungskräfte über interkulturelle Kompetenz verfügen. Die Interviewpartner betonen darüber hinaus die hohe Bedeutung der Ergebnisorientierung für das Handeln von Führungskräften. Für sie ist es außerdem wichtig, dass die Mitarbeiter gefördert werden und Führungskräfte in der Lage sind, Veränderungen aktiv voranzubringen.

Auslandserfahrung kann bei der Bewerbung um Führungspositionen einen Vorteil bedeuten.

Zu den Faktoren, die im Berufsleben förderlich auf den Karriereerfolg wirken, zählen laut Forschungsliteratur die beruflichen Erfahrungen bei unterschiedlichen Arbeitgebern und auf unterschiedlichen Positionen sowie Auslandstätigkeit und internationale Projektarbeit. Bei den in der aktuellen Studie online befragten Unternehmen zählen innerhalb der berufsbiografischen Merkmale absolvierte Fortbildungen, Führungserfahrungen, Projekterfolge sowie die Vielfältigkeit der beruflichen Erfahrungen weit mehr als die berufliche oder die studienbezogene Auslandserfahrung. Wird allerdings eine Führungsposition in einem Unternehmen mit Mitarbeitern 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 Mitarbeitern im Ausland handelt. Bei einzelnen dieser besonders auslandsaktiven Unternehmen sind Auslandserfahrungen in verschiedenen Ländern eine Bedingung für die Übernahme einer herausgehobenen Führungsposition.

Auslandserfahrung kann auch für die weitere berufliche Entwicklung zusätzliche Chancen eröffnen.

Was den Einfluss der Auslandserfahrung über die Besetzung von Führungspositionen hinaus auf die berufliche Entwicklung allgemein betrifft, so führt der Auslandsaufenthalt laut einiger Absolventenstudien in der subjektiven Einschätzung der Absolventen zu einer höheren beruflichen Motivation und zu besseren Karriereaussichten. Auslandserfahrene Absolventen wechseln häufiger den Arbeitgeber und übernehmen öfter Tätigkeiten in großen, international ausgerichteten Unternehmen. Sowohl der Arbeitgeberwechsel als auch die Tätigkeit in einem international aktiven Unternehmen erweisen sich in diesen Studien als Faktoren, die Gehalt und Karriereposition positiv beeinflussen. Aus der Sicht der in der aktuellen Studie online befragten Unternehmen haben auslandserfahrene Absolventen größere Chancen, auslandsbezogene Tätigkeiten, wie beispielsweise die Zusammenarbeit in internationalen Teams, auszuüben. Auch die Interviewpartner favorisieren für die Übernahme von auslandsbezogenen Tätigkeiten, wie beispielsweise im internationalen Marketing, Absolventen mit einer studienbezogenen Auslandserfahrung.

1 Einleitung

Die Förderung der Auslandsmobilität zählt neben der Schaffung eines Europäischen Hochschulraums zu den zentralen Zielen der Bologna-Reform. Mit der aktuellen Corona-Krise ergeben sich für die studentische Mobilität gänzlich neue Herausforderungen, die zum Zeitpunkt der Festlegung der zentralen Untersuchungsfragen und der Durchführung des überwiegenden Teils der vorliegenden Studie noch nicht absehbar waren.

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 wird sicherlich 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. Es ist anzunehmen, dass künftig verstärkt digitale Technologien genutzt werden, um ortsunabhängig und auch grenzübergreifend in internationalen Zusammenhängen agieren zu können.

Nach wie vor werden demnach Auslandserfahrungen sowohl beim Berufseinstieg als auch im weiteren Verlauf des Berufslebens eine Rolle spielen. Noch vor der Corona-Krise war, gemessen an der Entwicklung der absoluten Zahl an Studierenden, ein Rückgang der Auslandsmobilität zu verzeichnen: Im Jahr 2017 studierten rund 140.400 Deutsche im Ausland. 2017 kamen auf 1.000 deutsche Studierende an Hochschulen in Deutschland 55 deutsche Studierende an ausländischen Hochschulen. Sieben Jahre zuvor waren es 60 mobile Studierende.

Befürchtete Zeitverluste im Studium und angenommene Finanzierungsschwierigkeiten geben Studierende als Hauptgründe für den Verzicht auf Mobilität an. 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. Hinzu kommt, dass ein Auslandsaufenthalt innerhalb der formalen Rekrutierungskriterien oftmals keinen herausgehobenen Stellenwert hat. Studierende, die sich an den gängigen Informationsportalen im Internet orientieren, könnten sich somit in ihrer Entscheidung, auf den Auslandsaufenthalt zu verzichten, bestätigt sehen.

Der Verzicht, Auslandserfahrungen während des Studiums zu erwerben, könnte sich angesichts einer nach wie vor durch internationalen Austausch geprägten Arbeitswelt als nachteilig erweisen. Auch wenn Handelskonflikte und protektionistische Maßnahmen sowie die mit der Corona-Krise verbundenen Einschränkungen zu einer Dämpfung der Exportaktivitäten führen, bleibt die Auslandsaktivität ein wesentlicher Faktor für die Wertschöpfung der deutschen Unternehmen, was sich nicht zuletzt an der zunehmenden Internationalisierung der Führungsebenen zeigt.

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, die sich nicht zuletzt durch die Digitalisierung ergeben, 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.

In vorangegangenen Untersuchungen von DAAD und IW wurde betrachtet, welche Kompetenzen beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen relevant sind und welche Rolle die Auslandserfahrung bei der Rekrutierung sowie bei der Übernahme von Tätigkeiten mit internationalen Bezügen spielt. Was bislang noch nicht untersucht wurde, ist die Frage, wie Arbeitgeber die Auslandserfahrung bei der Besetzung von Karrierepositionen bewerten. Außerdem unbeantwortet ist die Frage, ob der mit einem Auslandsaufenthalt verbundene, mögliche Zugewinn an persönlichen und sozialen Kompetenzen auch für das Anforderungsprofil für Führungskräfte relevant ist. Antworten auf diese Frage könnten den Studierenden zusätzliche Informationen bei der Entscheidung für oder gegen einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt bieten. Damit würde eine ausschließliche Fokussierung auf den Berufseinstieg und auf die formale Bedeutung der Auslandserfahrung innerhalb der Auswahlkriterien vermieden und die Bewertungsperspektive um den weiteren Verlauf des Berufslebens erweitert werden.

Zentrales Ziel des Vorhabens ist es daher, zu ermitteln, welchen langfristigen Nutzen eine im Studium erworbene Auslandserfahrung für die berufliche Entwicklung haben kann und in welchem Maße diese Erfahrung bei der Auswahl für Karrierepositionen eine Rolle spielt. Dabei sollen zwei unterschiedliche Zeitpunkte der Personalauswahl betrachtet werden: die Rekrutierung beim Berufseinstieg und die Besetzung von Führungspositionen. Zwar soll auch der Stellenwert des formalen Merkmals ‚Auslandserfahrung‘ analysiert werden. Verstärkt sind aber diejenigen Kompetenzen hinsichtlich ihrer Relevanz für den Berufseinstieg und den Karriereerfolg zu betrachten, die laut vorliegender empirischer Studien im Rahmen eines studienbezogenen Auslandsaufenthaltes gefördert werden.

Nähere Angaben zu den Untersuchungsfragen sowie zum methodischen Vorgehen bietet das nachfolgende Kapitel.

Im dritten Kapitel werden die Ergebnisse der Literaturanalyse dargelegt, auf deren Grundlage der Fragebogen für die Online-Befragung der Unternehmen entwickelt wurde.

Das vierte Kapitel enthält in schriftlicher und grafischer Aufbereitung die Ergebnisse der Online-Befragung, aufgeschlüsselt nach ausgewählten Unternehmensmerkmalen.

Die Ergebnisse der qualitativen Interviews mit Personalverantwortlichen aus acht Unternehmen sind im fünften Kapitel dokumentiert. Die Struktur der Darstellung entspricht dem thematischen Ablauf der Gespräche.

Die Kapitel drei, vier und fünf schließen jeweils mit einer Zusammenfassung der jeweiligen Ergebnisse.

Das sechste und letzte Kapitel präsentiert die Gesamtergebnisse, untergliedert nach den Hauptfragestellungen der Studie. Zu diesen Fragestellungen werden jeweils die Ergebnisse der Literaturanalyse sowie die Ergebnisse der Online-Befragung und der Interviews aufgeführt und zueinander in Beziehung gesetzt.

2 Methodisches Vorgehen

Übergeordnetes Ziel der Studie ist es, zu ermitteln, welchen langfristigen Nutzen eine im Studium erworbene Auslandserfahrung für die berufliche Entwicklung hat und in welchem Maße diese Erfahrung bei der Auswahl für Karrierepositionen eine Rolle spielt.

Dazu soll geprüft werden, inwieweit diejenigen Kompetenzen, die laut der vorliegenden Studien (siehe Kapitel 3.2.1) 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.

Ein weiteres Teilziel besteht in der Aktualisierung einiger thematischer Aspekte der Vorgängerstudie aus 2016 (DAAD/IW, 2016). Dazu zählen die Fragen zum Stellenwert der Auslandsaktivitäten der befragten Unternehmen, zur Rekrutierung von Hochschulabsolventen und der Bedeutung von Auslandserfahrungen sowie die Frage zu den Vorstellungen der Beschäftigten zur Gestaltung von studienbezogenen Auslandsaufenthalten.

Analyse der Forschungsliteratur

Ausgehend von der übergeordneten Zielsetzung der Untersuchung ergaben sich für die Sichtung und Diskussion der Forschungsliteratur die folgenden Themenfelder:

Um die Angaben der Arbeitgeber zu Personalentscheidungen in einen wirtschaftlichen Gesamtzusammenhang einordnen zu können, wurden in einem ersten Schritt auf der Basis ausgewählter Daten und Literatur diejenigen volkswirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Trends beschrieben, die für die Kompetenzanforderungen beim Berufseinstieg und im Verlauf der weiteren Karriere prägend sind. Dazu zählt neben der Internationalisierung der unternehmerischen Tätigkeiten und der betrieblichen Organisation auch die Digitalisierung von Produktions- und Organisationsprozessen.

Zur Vorbereitung der Auswahl derjenigen Kompetenzen, die im Verlauf der Studie hinsichtlich ihrer Relevanz für Berufseinstieg und Karriereentwicklung überprüft werden sollten, wurden die vorliegenden nationalen und internationalen Studien zur Kompetenzförderung durch studienbezogene Auslandserfahrungen gesichtet und ausgewertet. Weiterhin wurden nationale und internationale Arbeitgeberbefragungen zu den Kompetenzanforderungen an akademische Berufseinsteiger in die Auswertung einbezogen.

In einem weiteren Schritt wurde in der Auswertung nationaler und internationaler Studien der Frage nachgegangen, welchen Stellenwert die Beschäftigten den Auslandserfahrungen im Prozess der Rekrutierung akademischer Berufsanfänger beimessen und wie sich die Relevanz der Auslandserfahrungen aus der Perspektive der Absolventen darstellt.

Für die Entwicklung der Fragen für die quantitative Erhebung zu den karriererelevanten Kompetenzen wurden auf der Basis der einschlägigen Literatur die Begriffe ‚Karriere‘ und ‚Führung‘ inhaltlich vertieft, wobei die zu Grunde liegenden, unterschiedlichen Karrieredefinitionen und Führungstheorien herausgearbeitet wurden. Daran anschließend wurden die vorliegenden Studien zu den Kompetenzanforderungen an Führungskräfte gesichtet. In Ergänzung dazu wurden ausgehend von vorliegenden empirischen Studien Kompetenzen und berufsbiografische Merkmale identifiziert, die die Entwicklung von Karrieren positiv beeinflussen.

Wie auch hinsichtlich der akademischen Berufsanfänger wurden zur Führungskräfteauswahl Studien ausgewertet, aus denen sich Hinweise auf den Stellenwert der Auslandserfahrung entnehmen ließen. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass die Forschungsliteratur zum Stellenwert der Auslandserfahrung bei der Besetzung von Führungspositionen in weit geringerem Maße vorliegt als die entsprechende Literatur zum Stellenwert der Auslandserfahrung für den Berufseinstieg.

Aufbau des Fragebogens

Aufbauend auf den Ergebnissen der Literaturanalyse wurde in enger Abstimmung mit dem DAAD ein quantitativer Fragebogen für die Online-Befragung entwickelt. Auf Wunsch des DAAD wurde bei der Auswahl der Items zu den Kompetenzanforderungen an akademische Berufseinsteiger sowie an Führungskräfte eine inhaltliche Abstimmung mit den Skalen einer vom DAAD geplanten Studierendenbefragung vorgenommen. Diese Studierendenbefragung zielt darauf ab, mit Hilfe psychometrischer Verfahren zu ermitteln, welche persönlichen Einstellungen und Kompetenzen sich durch eine Auslandserfahrung verändern. Mit dem inhaltlichen Abgleich der Items für die Arbeitgeberbefragung mit den Skalen der Studierendenbefragung möchte der DAAD die Möglichkeit eröffnen, nach Abschluss der beiden Befragungen zu untersuchen, in welchem Maße sich inhaltliche Bezüge zwischen den durch den Auslandsaufenthalt geförderten persönlichen Kompetenzen und den von den Unternehmen benannten Kompetenzanforderungen für akademische Berufseinsteiger und Führungskräfte ergeben. Im Rahmen der Konzeptionsphase ergab sich die Herausforderung, die Kompetenzen so zu formulieren, dass sie aus Sicht von Unternehmen gut beurteilt werden können.

Vor dem Start der Feldphase wurde der Fragebogen zunächst von ausgewählten Personen aus der Zielgruppe (HR-Manager) sowie von Fach- und Methodenexperten während eines Interviews gesichtet und kommentiert. Die Anmerkungen aus den Pretests gingen anschließend in die finale Abstimmung des Fragebogens ein.

Der Fragebogen gliedert sich in folgende Bereiche (siehe vollständiger Fragebogen im Anhang):

1. Einleitende Frage:
 - a. Beschäftigung von Akademikern nach Abschlussart
2. Besetzung von Führungspositionen:
 - a. Ungestützte Abfrage der drei wichtigsten sozialen und persönlichen Kompetenzen bei Bewerbern um Führungspositionen
 - b. Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei Bewerbern um Führungspositionen
 - c. Bedeutung weiterer Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungen und zur flexiblen Anpassung an unterschiedliche Situationen in der betrieblichen Praxis bei Bewerbern um Führungspositionen
 - d. Gewichtung von fachlichen im Vergleich zu sozialen und persönlichen Kompetenzen bei der Besetzung von Führungspositionen
 - e. Bedeutung formaler Auswahlkriterien als Signale für die Kompetenzen als Führungskraft
 - f. Angewandte Auswahlverfahren für die Besetzung von Führungspositionen
3. Rekrutierung von Hochschulabsolventen:
 - a. Bedeutung formaler Auswahlkriterien
 - b. Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei Hochschulabsolventen

- c. Gewichtung von fachlichen im Vergleich zu sozialen und persönlichen Kompetenzen bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen
4. Mehrwert von studienbezogenen Auslandsaufenthalten:
 - a. Einstellungschancen von Hochschulabsolventen mit Auslandserfahrung gegenüber Absolventen ohne Auslandserfahrung bei ansonsten gleicher Qualifikation
 - b. Attraktivität verschiedener Formen von Auslandsaufenthalten
 - c. Bewertung des Auslandsaufenthalts im Vergleich zur Einhaltung der Regelstudienzeit
 - d. Der Auslandsaufenthalt als potenzielle Einstellungs Voraussetzung bei Einstiegspositionen für Hochschulabsolventen
5. Auslandsbezogene Tätigkeiten:
 - a. Auslandsbezogene Tätigkeiten und der Mehrwert von Auslandsaufenthalten für die Übernahme dieser Tätigkeiten
 - b. Die aktuelle und zukünftige Relevanz von auslandsbezogenen Tätigkeiten für den Unternehmenserfolg

Ergänzt wurde der Fragebogen durch verschiedene Variablen zur Struktur der Unternehmen (zum Beispiel Mitarbeiterzahl, Branche und Auslandsaktivität).

Die inhaltlichen Fragen der Bereiche zwei bis fünf richteten sich ausschließlich an Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen. Bei der Einordnung der Ergebnisse ist daher zu berücksichtigen, dass sich die Aussagen der quantitativen Befragung auf die Beschäftigten von Akademikern beziehen.

Bei der Festlegung der Fragenreihenfolge wurde bewusst darauf geachtet, dass im Rahmen des Online-Fragebogens als erster inhaltlicher Themenblock zunächst die „Besetzung von Führungspositionen“ und anschließend das Thema „Rekrutierung von Hochschulabsolventen“ präsentiert wurde, auch wenn diese Reihenfolge im Rahmen der Karriereentwicklung zunächst einmal kontraintuitiv erscheinen mag. Der methodische Hintergrund ist, dass die Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen für das Erreichen von Führungspositionen bewusst in einem neutralen Kontext erhoben werden sollte, ohne zuvor den Fokus auf die Auslandserfahrung der Bewerber zu lenken. Im Hinblick auf die Rekrutierung von Hochschulabsolventen wurden dagegen einzelne Fragen aus der Vorgängerstudie (DAAD/IW, 2016) mit direktem Bezug zu studienbezogenen Auslandsaufenthalten berücksichtigt.

Für die Bewertung der Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen sowie formaler Auswahlkriterien wurde durchgehend eine siebenstufige Skala von „1 Sehr wichtig“ bis „7 Überhaupt nicht wichtig“ verwendet, wobei lediglich die Endpunkte der Skala verbalisiert waren. Für die Auswertung wurden die Skalenwerte zunächst rekodiert, damit die Ergebnisse intuitiver zu verstehen sind („1 Überhaupt nicht wichtig“ bis „7 Sehr wichtig“) und ein höherer Mittelwert mit einer größeren Bedeutung des jeweiligen Items in Verbindung gebracht werden kann.

Die Online-Befragung wurde im Oktober und November 2019 im Rahmen des IW-Personalpanels durchgeführt. Beim IW-Personalpanel handelt es sich um eine wiederkehrende Befragung, die sich bis zu dreimal im Jahr mit verschiedenen Themen aus dem Bereich Human Resources beschäftigt. Das Panel ist als Mehrthemenbefragung konzipiert. Dies hat im Vergleich zu einer Stand-alone-Befragung den großen Vorteil, dass mögliche Verzerrungen aufgrund von thematisch bedingten Selektionseffekten deutlich reduziert werden.

Die Stichprobe des IW-Personalpanels schließt deutsche Unternehmen der Industrie (einschließlich Bauwirtschaft) und aller Dienstleistungsbranchen ein, die mindestens einen Mitarbeiter beschäftigen. Hierfür wurden die Unternehmen zunächst zufällig in einer nach Mitarbeiterzahl und Branchen geschichteten Stichprobe aus einer Unternehmensdatenbank gezogen. Die Erhebung der relevanten Ansprechpartner, ihrer Teilnahmebereitschaft und ihrer E-Mail-Adressen erfolgte auf telefonischem Wege. Dadurch wird eine hohe Qualität der Antworten sichergestellt und erreicht, dass die Fragen von einem Personalverantwortlichen (z. B. HR-Manager, Personalleiter oder Geschäftsführer) beantwortet werden.

Insgesamt haben sich 1.099 Unternehmen an der quantitativen Erhebung im IW-Personalpanel beteiligt. Ausführliche Informationen zur Struktur der Stichprobe werden im Kapitel 4.1 dargestellt.

Qualitative Interviews

Als kommentierendes und vertiefendes Element zur quantitativen Befragung wurden im April und Mai 2020 acht ausführliche Interviews mit Personalverantwortlichen aus Unternehmen verschiedener Größenklassen und Branchen durchgeführt (nähere Angaben zu den Interviewpartnern siehe Kapitel 5.1).

Aufbauend auf der quantitativen Befragung wurde in enger Abstimmung mit dem DAAD ein qualitativer Leitfaden entwickelt (siehe vollständiger Interviewleitfaden im Anhang). Dabei wurden die folgenden drei übergeordneten Themenfelder einbezogen: die Rekrutierung von akademischen Berufseinsteigern, die Besetzung von Führungspositionen sowie der Stellenwert der Auslandserfahrungen. Aus aktuellem Anlass wurde darüber hinaus nach den Auswirkungen der Corona-Krise auf die Einstellungs- und Beförderungspolitik des jeweiligen Unternehmens gefragt.

In den Themenfeldern ‚Rekrutierung von akademischen Berufseinsteigern‘ und ‚Besetzung von Führungspositionen‘ wurde als Vertiefung der quantitativen Befunde insbesondere die Rolle der sozialen und persönlichen Kompetenzen näher erörtert. Dabei ging es gleichzeitig um die Frage, aus welchen ökonomischen und betrieblichen Gründen die jeweiligen Kompetenzen für die Unternehmen bedeutsam sind. Thema waren darüber hinaus die Verfahren, mit denen die Unternehmen ermitteln, ob und in welchem Maße die jeweils gewünschten Kompetenzen vorhanden sind.

Daneben wurde beleuchtet, inwieweit Auslandserfahrungen für die Beförderung von Mitarbeitern generell oder in bestimmten Einsatzbereichen sowie für den beruflichen Werdegang insgesamt von Bedeutung sind.

Hinsichtlich des Stellenwerts der studienbezogenen Auslandsaufenthalte wurde nach der Signalwirkung für das Vorhandensein gesuchter Kompetenzen gefragt. Gab es für die Gesprächspartner eine positive Signalwirkung, so wurden sie gebeten zu beschreiben, an welcher Art Verhalten sie dies bei den Absolventen festmachen. In Erweiterung dieses Themas wurde außerdem gefragt, wie ein Auslandsaufenthalt in der Vorstellung des jeweiligen Gesprächspartners beschaffen sein sollte, um eine positive Entwicklung der gewünschten Kompetenz zu unterstützen. Zusätzlich wurde ermittelt, inwieweit Positionen beim Berufseinstieg eine studienbezogene Auslandserfahrung zur Voraussetzung haben.

Abschließend wurde der Einfluss der Corona-Krise auf die derzeitigen Rekrutierungs- und weiteren Personalentscheidungen der Unternehmen thematisiert.

3 Analyse der Forschungsliteratur

3.1 Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen und Herausforderungen für die Arbeitswelt

3.1.1 Die Bedeutung der Globalisierung auf gesamtwirtschaftlicher und betrieblicher Ebene

Kennzeichnend für den Prozess der Globalisierung ist das zunehmende Zusammenwachsen von Ländern auf ökonomischer Ebene durch Handels- und Finanzflüsse, auf sozialer Ebene durch die Mobilität von Personen und Informationen sowie auf politischer Ebene durch die Etablierung von internationalen Institutionen und Verträgen (KOF, 2019). Die Intensität der weltweiten Integration kann mit dem 1970 von der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich entwickelten Globalisierungsindex gemessen werden. Dabei werden neben einem Gesamtindex auch separate Globalisierungsindices für ökonomische, soziale und politische Globalisierungsprozesse ausgewiesen (KOF, 2019). Während der weltweite Grad der Globalisierung zwischen den Jahren 1990 und 2007 rasant zugenommen hatte, wurde diese Entwicklung durch die Finanzkrise und die darauffolgende Rezession abgebremst. Auch im Jahr 2017, dem aktuellsten, vom KOF Globalisierungsindex erfassten Jahr, stieg der Grad der weltweiten Globalisierung nur leicht an. Weitere dämpfende Einflüsse auf die Entwicklung des Index sind durch die gegenwärtigen Handelskonflikte zwischen den USA und China sowie zwischen den USA und der Europäischen Union zu erwarten, die der aktuell verfügbare Index noch nicht abgebildet hat.

Der KOF-Index misst die Globalisierung für 203 Länder weltweit auf einer Skala von 1 (keine Globalisierung) bis 100 (maximale Globalisierung). Im aktuellen Globalisierungsindex für das Jahr 2017 rangiert Deutschland im Gesamtindex mit einem Punktwert von 88,60 an 7. Stelle von insgesamt 203 Ländern und zählt somit zu den in sehr hohem Maße in die Globalisierung eingebundenen Staaten (KOF, 2019).

Kennzeichnend für die deutsche Wirtschaft ist ihre starke Export- und Importorientierung. Hinter China und den USA war Deutschland 2018 mit einem Volumen von 1,318 Milliarden Euro der weltweit drittgrößte Warenexporteur. Wichtigste Exportgüter waren Kraftfahrzeuge und Kraftfahrzeugteile, gefolgt von Maschinen, chemischen Erzeugnissen sowie Datenverarbeitungsgeräten, elektrischen und optischen Erzeugnissen. Auch im Import besetzte Deutschland im gleichen Jahr mit einem Volumen von 1,09 Milliarden Euro den dritten Rang hinter den USA und China (BMW, 2019). Der überwiegende Anteil der Export- sowie der Importaktivitäten entfällt auf europäische Länder. Zweitwichtigste Handelsregion ist Asien (Tabelle 3.1.1-1).

Tabelle 3.1.1-1: Importe und Exporte im Jahr 2018 nach Ländern und Regionen in Prozent des jeweiligen Handelsvolumens

Handelsregion	Export	Import
Eurozone	37,5	37,7
Europa ohne Eurozone	31,0	31,5
Asien	14,6	20,0
NAFTA (North American Free Trade Agreement)	10,5	7,1
Naher Osten und Nordafrika	2,9	1,4
Restliches Amerika	1,6	1,4
Subsahara-Afrika	1,0	1,3
Australien/Ozeanien	0,9	0,3

Quelle: BMWi, 2019

Innerhalb der Handelsregionen waren die USA, Frankreich und China Deutschlands wichtigste Partner im Export. Die meisten Importe nach Deutschland kamen aus China, den Niederlanden und Frankreich.

Die gesamte Wirtschaftsleistung Deutschlands wird stark durch die Außenhandelsaktivitäten bestimmt. So hatten die Exporte im Jahr 2018 einen Anteil von 45,7 Prozent am Bruttoinlandsprodukt, für die Importe betrug dieser Wert 41,3 Prozent (BMWi, 2019). Für die Exportanteile am Bruttoinlandsprodukt ist, abgesehen von einem zeitweiligen Rückgang im Zuge der Finanzkrise seit dem Beginn der 90er Jahre, ein nahezu kontinuierlicher Anstieg zu verzeichnen (Statistisches Bundesamt, 2017). Dieser Trend könnte sich allerdings durch globale Handelskonflikte und wenig einschätzbare Entwicklungen in der EU verändern. Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung konstatierte in seinem Gutachten für das Jahr 2019 eine Verlangsamung der Wachstumsdynamik der Weltwirtschaft. Für Deutschland stellt er fest, dass die Industrie sich in einem Abschwung befindet. Die schwierige Auftragslage und die pessimistischen Geschäftsaussichten lassen nach Einschätzung des Rates keine schnelle Belebung erwarten (SWR, 2019). Mit einer Verschlechterung der Exportchancen rechnet auch der Deutsche Industrie- und Handelskammertag auf der Grundlage seiner jährlichen Unternehmensbefragung zu den Auslandsaktivitäten (DIHK, 2019). Ein ähnliches Bild ergibt der auf einer regelmäßigen Unternehmensbefragung beruhende Index für die Exporterwartungen im Verarbeitenden Gewerbe, der im September 2019 nach einem Zwischenhoch im Sommer 2017 auf den tiefsten Wert seit Juli 2015 gesunken ist (ifo, 2019).

Setzen sich diese Entwicklungen fort, so ist mit negativen Auswirkungen für den Arbeitsmarkt zu rechnen. Mittlerweile hängen 28 Prozent der Arbeitsplätze direkt oder indirekt vom Export ab. Im Jahr 1995 war es erst rund jeder siebte (BMWi, 2019). Besonders ausgeprägt ist der Einfluss des Exports auf die Arbeitsplätze in der Industrie: Mehr als jede zweite Stelle (56 Prozent) beruht auf außenwirtschaftlichen Aktivitäten, im Dienstleistungsbereich dagegen nur rund jede siebte (15 Prozent) (BMWi, 2019).

Bezogen auf die unterschiedlichen Branchengruppen ist für den Export mit einem Anteil von 66 Prozent (2014) eine starke Konzentration auf das Verarbeitende Gewerbe festzustellen, wobei die beiden bedeutendsten Branchen Automobilindustrie (18 Prozent) und Maschinenbau (10 Prozent) zusammen bereits 28 Prozent ausmachen. Auf die Wirtschaftszweige Handel (darunter Einzel- und Großhandel) sowie auf die Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen entfallen lediglich 15 Prozent der Ausfuhren. Der

Wirtschaftszweig Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen ist nur mit 16 Prozent am Export beteiligt (Statistisches Bundesamt, 2017). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Importen. Zwar ist auch hier das Verarbeitende Gewerbe vorherrschend, aber mit weniger deutlicher Ausprägung (44 Prozent), während die Branchen Handel mit 33 Prozent und die Dienstleistungen mit 19 Prozent einen wesentlich größeren Anteil haben.

Auch wenn der Anteil der Dienstleistungsbranchen am Export in der statistischen Betrachtung geringer erscheint als der Anteil des Verarbeitenden Gewerbes, so darf die Bedeutung der Dienstleistungen für die Exportaktivität der deutschen Wirtschaft nicht unterschätzt werden. Das deutsche Wirtschaftsmodell ist vielmehr charakterisiert durch einen engen Industrie-Dienstleistungsverbund.

Das betrifft die deutsche Industrie in besonderem Maße, da sie durch einen engen Verbund von Produktion und Dienstleistungen gekennzeichnet ist. Immer komplexer werdende technische Produkte erfordern ein begleitendes Angebot an unterstützenden Beratungsdienstleistungen. Unternehmen verändern sich dadurch zu sogenannten hybriden Unternehmen, die sowohl Industriewaren und als auch Dienstleistungen herstellen (IW/IW Consult 2016). Außerdem beziehen Industrieunternehmen in weitaus höherem Maße Leistungen aus dem Dienstleistungssektor, als dies umgekehrt der Fall ist. Dadurch entstehen im Industrie-Dienstleistungsverbund langfristig wirksame Produktions- und Wissensnetzwerke, die es erlauben, technologische Neuerungen schnell aufzugreifen und damit flexibel auf die Bedarfe der Kunden zu reagieren (Hüther, 2017). Zu den produktnahen Dienstleistungen zählen zum Beispiel die gemeinsame Forschung und Entwicklung durch Kunde und Hersteller, der Schulungsservice für die Mitarbeiter des Kunden und Finanzierungsdienste. Industrieunternehmen bieten somit nicht nur physikalisch greifbare Waren, sondern vielmehr komplexe Problemlösungspakete, die sich auf den Weltmärkten erfolgreich durchsetzen können (Grömling/Haß, 2009). Internationale Vergleiche zeigen, dass der produktive Ansatz eines Industrie-Dienstleistungsverbundes in Deutschland weitaus stärker ausgeprägt ist als in anderen Ländern. Während beispielsweise im Jahr 2011 in den USA 12,8 Prozent Wertschöpfungsanteil auf die Industrie und 1,9 Prozent Anteil auf die Verbundwertschöpfung entfielen, trugen in Deutschland im gleichen Jahr die Industrie 21,1 Prozent und die Verbundwertschöpfung 8,6 Prozent zur Gesamtwirtschaft bei (Hüther, 2017).

Charakteristisch für die deutsche Exportwirtschaft ist außerdem eine hohe Vorleistungsquote: Aufgrund rückläufiger Fertigungstiefen gehen immer mehr Unternehmen dazu über, Produktkomponenten im Ausland einzukaufen, sodass die deutsche Exportleistung einen hohen Anteil ausländischer Wertschöpfung enthält. Diese Vorleistungsverflechtung ist im internationalen Vergleich in Deutschland überdurchschnittlich hoch und hat sich in empirischen Untersuchungen zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit als positiver Faktor für die deutsche Wirtschaft erwiesen (IW Köln/IW Consult, 2016).

Was die Struktur der exportierenden Wirtschaft betrifft, so ist festzuhalten, dass der beträchtliche Anteil des Exports am Bruttoinlandsprodukt von einer kleinen Gruppe der Unternehmen erbracht wird. So lag der Anteil der exportierenden Unternehmen an allen rund 3,3 Millionen Unternehmen in Deutschland im Jahr 2017 bei 10,9 Prozent (IfM, o.J.). Der Export ist vor allem eine Aktivität großer Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten. Auf sie entfallen 66,6 Prozent des Exportumsatzes, die allerdings an allen exportierenden Unternehmen nur einen Anteil von 2,2 Prozent haben (Tabelle 3.1.1-2).

Tabelle 3.1.1-2: Unternehmen im Außenhandel nach Beschäftigten 2017

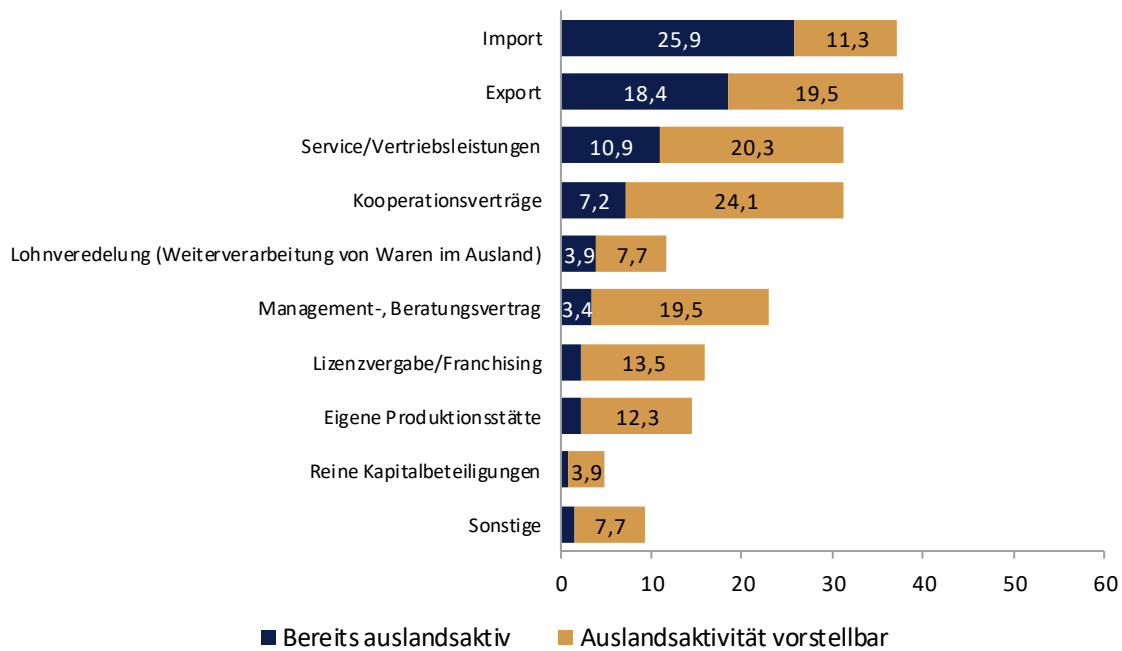
Unternehmen mit ... bis ... Beschäftigten	Export			Import		
	Unternehmen		Exportumsatz	Unternehmen		Importumsatz
	Anzahl	In Prozent		Anzahl	In Prozent	
	319.395	100,0	100,0	773.452	100,0	100,0
0 – 9	172.488	54,0	4,0	458.546	59,3	6,4
10 – 49	58.167	18,2	5,1	113.516	14,7	8,5
50 – 249	22.228	7,0	11,0	32.682	4,2	13,5
250 und mehr	6.944	2,2	66,6	10.186	1,3	55,6
Unbekannt	59.568	18,7	13,2	158.522	20,5	15,9

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2019

Kleinere Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern, die fast drei Viertel aller exportierenden Unternehmen ausmachen, haben aber nur einen Anteil von rund neun Prozent am gesamten Exportumsatz. Was den Importumsatz betrifft, so ist der Anteil der kleinen Unternehmen mit knapp 15 Prozent größer als beim Exportumsatz, bleibt allerdings immer noch weit hinter dem Anteil von 55,6 Prozent zurück, welchen die großen Unternehmen am Importumsatz haben. Erfasst werden nur Unternehmen, die ab einem Warenwert von 500.000 Euro exportieren und/oder Waren im Wert von mindestens 800.000 Euro importieren, sodass vor allem kleine, im Außenhandel tätige Unternehmen in dieser Statistik untererfasst sein dürften. Dienstleistungen aller Art – so beispielsweise auch Beratungsleistungen – sind grundsätzlich nicht Gegenstand der in der Außenhandelsstatistik erfassten Unternehmen, sodass die internationale Wirtschaftsaktivität der deutschen Unternehmen in der Realität noch viel umfangreicher ausfällt.

Einen Aufschluss über das Spektrum der Auslandsaktivitäten von Unternehmen gibt eine Befragung von 827 Unternehmen aller Größenklassen durch das Institut für Mittelstandsforschung im Jahr 2012. Danach beziehen sich die Auslandsaktivitäten von Unternehmen in erster Linie auf den Import (Abbildung 3.1.1-1).

Abbildung 3.1.1-1: Unternehmen mit bestehenden und geplanten Internationalisierungsformen
 Angaben der Unternehmen zu bestehenden und geplanten Internationalisierungsformen für den Zeitraum 2009-2011 in Prozent der Unternehmen



Quelle: IfM, 2013

Ein Viertel der befragten Unternehmen importierte im Zeitraum 2009 bis 2011 Waren aus dem Ausland. Im Export tätig war im gleichen Zeitraum knapp ein Fünftel der Befragten. Weitere knapp elf Prozent waren mit Service und Vertriebsleistungen im Ausland aktiv. Alle übrigen Formen der Auslandsaktivitäten waren unter den vom Institut für Mittelstandsforschung befragten Unternehmen deutlicher seltener anzutreffen. Alle Unternehmen gingen zum Befragungszeitpunkt von einer Zunahme der Aktivitäten aus (IfM, 2013). Neuere Daten liegen für die Gruppe der auslandsaktiven Unternehmen vor, die der Deutsche Industrie- und Handelskammertag seit 2005 jährlich zu den Exportaktivitäten befragt. Danach sind nahezu alle der befragten auslandsaktiven Unternehmen im Export engagiert. Jeweils rund ein Drittel hat Niederlassungen im Ausland und importiert Waren zum Verkauf nach Deutschland (DIHK, 2018).

Hinsichtlich des Zusammenhangs von Internationalisierung und Unternehmenserfolg existieren in der betriebswirtschaftlichen Forschung noch eine Reihe offener Fragen, die sich vor allem auf die empirische Überprüfung von Einflussfaktoren beziehen, die zusätzlich zu den internationalen Aktivitäten eine Rolle für den Unternehmenserfolg spielen können (Dittfeld, 2018). Zum gegenwärtigen Zeitpunkt lässt sich festhalten, dass in einer Reihe von Studien ein Zusammenhang von Unternehmenserfolg und internationaler Tätigkeit sichtbar wird, auch wenn weitere potenzielle Einflussfaktoren nicht umfassend geklärt werden konnten (Zimmermann, 2015; Geyer/Uriepp, 2012; IW Consult, 2011). So wird festgestellt, dass international tätige Unternehmen sich durch eine höhere Produktivität und Investitionsquote sowie durch ein höheres Beschäftigungswachstum und eine höhere Innovativität von Unternehmen ohne Auslandsaktivitäten unterscheiden (Zimmermann, 2015; Geyer/Uriepp, 2012; IW Consult, 2011). Auslandsaktive Unternehmen betreiben darüber hinaus häufiger Forschung und Entwicklung als nicht auslandsaktive Unternehmen (64,6 Prozent gegenüber 39,9 Prozent). Innovationsaktivität sowie Forschung und Entwicklung sind wiederum Faktoren, die ihrerseits den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen (IW Consult, 2011).

Die Auslandsaktivitäten der Unternehmen beeinflussen die Zusammensetzung der Belegschaft. Insgesamt arbeiteten nach Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) im Jahr 2016 rund 30 Prozent aller Beschäftigten in einem Betrieb, der mindestens einen Teil seines Umsatzes im Ausland erzielt. Im Verarbeitenden Gewerbe waren dies sogar 70 Prozent der Beschäftigten (Hauptmann et al., 2019). Dass dieser Anteil vergleichsweise hoch ausfällt, obgleich nur rund 11 Prozent der Unternehmen überhaupt exportieren, ist darauf zurückzuführen, dass rund ein Drittel aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den weit überdurchschnittlich häufig exportaktiven großen Betrieben mit 250 und mehr Beschäftigten arbeiten (Statistisches Bundesamt, 2020).

Was die Beschäftigung von Mitarbeitern im Ausland betrifft, so ergab die Befragung auslandsaktiver Unternehmen durch den DIHK, dass im Jahr 2018 mehr als die Hälfte (53 Prozent) der im Ausland aktiven Unternehmen auch Mitarbeiter im Ausland beschäftigt (DIHK, 2018). Wie eine Analyse der Beschäftigungsdaten ausgewählter multinationaler deutscher Industrieunternehmen zeigt, hat der Auslandsanteil unter den Beschäftigten im Zeitraum von 1995 bis 2013 stark zugenommen. Waren in den ausgewählten Unternehmen im Jahr 1995 bereits 40 Prozent der Mitarbeiter im Ausland beschäftigt, so waren es im Jahr 2013 mehr als die Hälfte (58 Prozent; Beelitz, 2015).

Auch auf der Vorstandsebene ist der Ausländeranteil in den Dax-30-Unternehmen mittlerweile deutlich gestiegen. Lag er im Jahr 2000 noch bei 13,3 Prozent, so hatten 2019 bereits 35,4 Prozent aller Vorstände eine ausländische Staatsangehörigkeit (Simon+Kucher & Partners, 2019).

Die Internationalisierung der Belegschaften lässt sich darüber hinaus aus der Perspektive ausländischer Mitarbeiter in Unternehmen in Deutschland betrachten: Von den rund 33,5 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Jahr 2019 waren 12,5 Prozent ausländischer Herkunft, von denen gut die Hälfte aus der EU stammen (Bundesagentur für Arbeit, 2020). Unternehmen ohne ausländische Beschäftigte stellen nach Einschätzung der Kreditanstalt für den Wiederaufbau (KfW) mittlerweile den Ausnahmefall dar. Selbst 63 Prozent der Kleinstunternehmen mit bis zu fünf Beschäftigten haben laut KfW mittlerweile mindestens einen ausländischen Mitarbeiter. Je größer das Unternehmen, desto wahrscheinlicher ist die Beschäftigung ausländischer Mitarbeiter. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wird der Anteil ausländischer Mitarbeiter voraussichtlich weiter zunehmen, denn mittlerweile sucht jedes zweite mittelständische Unternehmen gezielt nach Arbeitskräften aus dem Ausland (KfW Research, 2017).

Die zunehmende Internationalisierung stellt die Unternehmen vor neue personalwirtschaftliche Herausforderungen und bietet gleichzeitig Chancen für mehr Innovation und Produktivität. In der Forschung wird die These vertreten, dass in kulturell gemischten Teams ein breiteres Spektrum an Perspektiven und Informationen vorliegt, wodurch Kreativität, Innovationsfähigkeit und Problemlösungsstrategien gestärkt werden können. Die Mehrzahl der inzwischen vorliegenden Studien bestätigt laut einer Meta-Studie der Bertelsmann-Stiftung diesen Zusammenhang (Bertelsmann-Stiftung, 2018; Hammermann/Schmidt, 2014). Kulturelle Vielfalt erweist sich nach Studien der Unternehmensberatung McKinsey auch für die Führungsebene als ein positiver Faktor für den Unternehmenserfolg. Demnach haben Unternehmen, deren Vorstände sich sowohl durch eine hohe kulturelle Vielfalt (gemessen an der Nationalität) als auch durch Geschlechtervielfalt auszeichnen, eine deutlich höhere Kapitalrendite. Unternehmen, die zu den 25 Prozent mit der stärksten kulturellen Diversität auf der Führungsebene gehören, haben eine 33 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit, zu den profitabelsten Unternehmen der Branche zu gehören (McKinsey, 2018).

Gleichzeitig wird in verschiedenen Studien betont, dass kulturell gemischte Hintergründe auch Konflikte entstehen lassen können (Bertelsmann-Stiftung, 2018; Hammermann/Schmidt, 2014; Berg/Holtbrügge, 2010).

Zu den möglichen Problemen einer kulturell heterogenen Belegschaft zählen laut der Meta-Studie der Bertelsmann-Stiftung Sprachprobleme, Separierung von kulturell diversen Gruppen, Erhöhung der Konfliktwahrscheinlichkeit, unterschiedliche Interpretationsmuster, Missverständnisse und große kulturelle Distanz. Zu den Faktoren für einen produktiven Umgang mit kultureller Diversität zählt die Metastudie unter anderem ein aktives Diversity-Management durch Kommunikation und Sensibilisierung für Unterschiede, die Förderung kultureller Vielfalt in Teams sowie den Einsatz von Managern mit Auslandserfahrung (Bertelsmann-Stiftung, 2018).

Eine Befragung des Jahres 2013 bei 1.542 Unternehmen zeigt, dass jedes zweite Unternehmen bereits Maßnahmen ins Leben gerufen hat, um die kulturelle Vielfalt im Unternehmen zu fördern (Hammermann/Schmidt, 2014). Als die am weitesten verbreiteten Maßnahmen zur Förderung der kulturellen Vielfalt wurden die Einführung von gemischten Arbeitsteams und die gezielte Schaffung einer die Vielfalt fördernde Unternehmenskultur identifiziert (Tabelle 3.1.1-3).

Tabelle 3.1.1-3: Verbreitung von Maßnahmen des Diversity Managements

Anteil der Unternehmen in Deutschland, die die jeweiligen Maßnahmen bereits heute einsetzen, in Prozent

Maßnahme	5 bis 49 Beschäftigte	50 bis 249 Beschäftigte	Ab 250 Beschäftigte	Insgesamt
Einsatz von gemischten Arbeitsteams	21,5	38,4	43,1	23,5
Schaffung einer die Vielfalt fördernde Unternehmenskultur	19,6	26,9	41,2	21,0
Fachliche (Nach-)Qualifizierung von ausländischen Mitarbeitern	18,2	32,2	38,7	19,9
Rücksichtnahme in der Organisation	15,5	19,5	24,5	16,0
Qualifizierung in Deutsch	9,1	18,4	35,5	10,4
Schulungen zur interkulturellen Kompetenz	9,2	10,4	24,5	9,6
Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland	3,7	8,5	25,3	4,6
Benennung eines Ansprechpartners für die Förderung von Diversity	2,2	2,4	7,8	2,4

Quelle: Hammermann/Schmidt, 2014

Große Unternehmen setzen durchweg häufiger Maßnahmen zur Förderung von Diversity ein, was auf einen höheren Anteil an Mitarbeitern mit ausländischem Hintergrund zurückzuführen sein dürfte. Festzuhalten ist gleichzeitig, dass auch kleine Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten sich für die Förderung von Vielfalt einsetzen. Interkulturelle Kompetenz erweist sich als ein wichtiger Faktor für die Unternehmen: Rund zehn Prozent sehen zur Förderung dieser Kompetenz explizite Schulungen vor, bei den großen Unternehmen ist es jedes vierte.

In der weitergehenden Analyse der Befragungsdaten konnte für den Dienstleistungsbereich gezeigt werden, dass sich diejenigen Unternehmen, die sich der aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt widmen,

durch eine höhere Innovationsleistung auszeichnen. Das gilt insbesondere für die Maßnahme der gemischten Arbeitsteams. Für die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes zeigt sich außerdem ein Zusammenhang von Auslandsentsendung der Mitarbeiter und erhöhter Innovativität (Hammermann/Schmidt, 2014).

3.1.2 Der Einfluss der Digitalisierung auf betriebswirtschaftliche Prozesse

Die informationstechnische Entwicklung bestimmt in zunehmenden Maße Produktionstechniken und Arbeitsorganisation. Unter dem Stichwort „Industrie 4.0“ (Vierte Industrielle Revolution nach Mechanisierung, Elektrifizierung, Automatisierung) wird eine internetbasierte Vernetzung von betriebswirtschaftlichen und produktionstechnischen Prozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette bei paralleler Einbeziehung von externen Kooperationspartnern und Kunden erwartet. Neue Möglichkeiten der Mensch-Maschine-Interaktion im Zuge der Digitalisierung und Automatisierung werden neue Produkte und Dienstleistungen hervorbringen.

Im Produktionsbereich ermöglicht die Digitalisierung den Einsatz von Robotern und den Betrieb von sich selbst steuernden Produktionsanlagen. Durch die Vernetzung dieser sich selbst steuernden Produktionselemente mit vor- und nachgelagerten Geschäftsprozessen entsteht die sogenannte „Smart Factory“ (Arnold et al., 2016). Möglich wird nicht nur eine flexible Anpassung einzelner Fertigungsschritte, sondern eine Vernetzung der Produktionsprozesse über die Grenzen eines einzelnen Unternehmens hinaus. Damit lassen sich sowohl Zuliefernetze als auch nachgelagerte Wertschöpfungsstufen integrieren (BMAS, 2017). Der für die deutsche Industrie charakteristischen Verbundwertschöpfung, durch eine enge Vernetzung von industrieller Produktion und produktnahen Dienstleistungen, kommen diese gesteigerten Vernetzungsmöglichkeiten entgegen.

Im Dienstleistungsbereich ermöglichen komplexe Softwareprogramme mit dem Einsatz von Algorithmen die Auswertung großer Datenmengen, die durch die weltweit mögliche Vernetzung der Kommunikation zwischen Mitarbeitern, Kunden und Zulieferern in immer größer werdender Menge anfallen. Die Ergebnisse dieser Auswertungen können durch digitale Vernetzung aller Geschäftsbereiche automatisch in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens integriert werden (Arnold et al., 2016). Damit können Informationen zu Kundenverhalten und Kundenwünsche effizienter in die Dienstleistungsangebote eingebunden werden. Auch im Dienstleistungsbereich erfolgt die Wertschöpfung in zunehmendem Ausmaß in flexiblen Netzwerken über die Branchen und Ländergrenzen hinweg. Innovationen und neue Wertschöpfungspotenziale entstehen zunehmend an der Grenze traditioneller Branchen. Internet-Plattformen, die als virtuelle Marktplätze fungieren und dezentrale Anbieter und Nachfrager vernetzen, werden eine immer wichtigere Rolle spielen (BMAS, 2017).

Hinsichtlich der betrieblichen Rahmenbedingungen werden IT-Sicherheit, Datenqualität, Datenschutz und digitale Signaturen wichtiger. Die technische Infrastruktur und deren Kosten gewinnen ebenfalls an Bedeutung. Für das Datenmanagement erhöhen sich die Anforderungen bezüglich des Kunden- und Reklamationsmanagements, der Schnittstellen zwischen Händler-, Hersteller- und Branchensoftware sowie der Vergabepattformen. Hinzu kommt die Digitalisierung der Verwaltung, Kassensysteme, Buchführung und interner Kommunikation.

Der Stand der Digitalisierung wird jährlich vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermittelt (BMW, 2018). Auf der Ebene der Speicherung und Verbreitung von Informationen kommen digitale Werkzeuge wie PC und Smartphone seit langem zum Einsatz und werden gegenwärtig in der großen Mehrheit der Unternehmen eingesetzt, die Nutzung des Internets für die Organisation interner Prozesse ist ebenfalls weit verbreitet. Auch der Einsatz von innovativen digitalen Technologien beginnt sich nach

Beobachtung des Bundeswirtschaftsministeriums zum Teil schnell auszubreiten. Das gilt vor allem für die Nutzung internetbasierter Speicherkapazitäten wie Cloud Computing (Tabelle 3.1.2-1).

Tabelle 3.1.2-1: Einsatz innovativer digitaler Technologien in den Unternehmen

Art der digitalen Technologie	Anteil der Unternehmen, die diese Technologie nutzen, in Prozent
Cloud Computing – Die Nutzung von IT-Infrastruktur wie Speicherplatz, Rechenleistung oder Anwendungssoftware als Dienstleistung über das Internet.	43
Internet der Dinge – Die digitale Vernetzung von Geräten und Gegenständen, aber auch von ganzen Industrieanlagen oder Gebäuden.	39
Smart Services – Die Digitalisierung von Dienstleistungen aller Art sowohl für Privatkunden als auch für Geschäftsprozesse.	29
Robotik / Sensorik / automatische Prozesssteuerung	17 (nur Industrie)
3-D-Druck – Ein Herstellungsverfahren, das in Unternehmen zum Beispiel zur Produktion von Werkzeugen, Fertigteilen oder dreidimensionalen Prototypen eingesetzt wird.	10 (nur Industrie)
Industrie 4.0 – Die unternehmens- und standortübergreifende Vernetzung bisher einzeln betriebener Systeme oder Prozesse.	9 (nur Industrie)
Big Data – Die Zusammenführung großer Datensätze aus unterschiedlichen Quellen sowie ihre Nutzung für die Optimierung von Unternehmensstrategien oder -prozessen.	9
Blockchain – Eine dezentrale, gemeinsam genutzte Datenbank, die eine wachsende Liste von Transaktionsdatensätzen beinhaltet, die nicht nachträglich verändert werden können.	8
Künstliche Intelligenz (KI) – Computersysteme beziehungsweise Softwareprogramme, die dazu in der Lage sind, selbstständig zu handeln und sich selbst zu verbessern.	5

Quelle: BMWi, 2018

Insgesamt betrachtet ergeben sich durch den Einsatz innovativer digitaler Technologien für Unternehmen vielfältige Optionen für neue Geschäftsmodelle, zur Schaffung neuer Wertschöpfungsverbünde, zur Erschließung neuer Ziel- und Kundengruppen, für neue Produkte und Dienstleistungen. Wertschöpfung wird immer mehr in Wertschöpfungsnetzwerken stattfinden (BDI, 2012). Es entstehen aber auch neue Konkurrenzsituationen oder Änderungen in den eigenen Produktionsprozessen und Vertriebskanälen (Schwab, 2016; Spöttl/Windelband, 2017).

Digitalisierung und Internationalisierung werden ineinandergreifen und so die Komplexität von Produktions- und Arbeitsprozessen noch weiter erhöhen. Die Digitalisierung wird bis 2030 die zunehmend engere Verflechtung ehemals national abgeschotteter Märkte forcieren: Ein digitaler Weltmarkt entsteht, mit dem die nationale Ökonomie in immer stärkerem Maße verflochten ist (Deutscher Bundestag, 2013). Gleichzeitig ermöglichen digitale Technologien eine standortverteilte Organisation arbeitsteiliger Wertschöpfung im globalen Maßstab. Durch die geringere Bedeutung räumlicher Distanz entstehen neue Realitäten, die sowohl positive als auch negative Effekte auf die deutsche Wirtschaft und Arbeitswelt haben. So steigt der Druck, sich im globalen Wettlauf, um komparative Wettbewerbsvorteile und Innovationsvorsprünge flexibel und agil anzupassen.

In den letzten Jahren wurde in der Öffentlichkeit vielfach diskutiert, inwieweit die Digitalisierung negative Effekte auf die Beschäftigungsentwicklung haben könnte. Ausgangspunkt dieser Debatte war eine Studie von Frey und Osborne (2013), nach der in den USA aufgrund des technischen Automatisierungspotenzials fast jeder zweite Arbeitsplatz in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren gefährdet sein könnte. Eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Dengler/Mattes, 2015) kommt für Deutschland zu anderen Ergebnissen: Tätigkeiten in akademischen Berufen werden auch künftig nicht zur Gänze automatisiert. Ein massiver Verlust an Arbeitsplätzen ist im Saldo nicht zu erwarten. Etwa 15 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind nach dieser Studie in einem Beruf beschäftigt, bei dem mehr als 70 Prozent der Tätigkeiten heute schon durch Computer ersetzt werden könnten. Das gilt sowohl für Berufe auf Helfer- als auch auf Expertenniveau. Wegfallen werden demnach Routine-tätigkeiten auf den verschiedenen Abstraktionsebenen. Dazu zählen nicht nur manuelle Tätigkeiten, sondern auch administrative Aufgaben. Es werden neue Tätigkeitsfelder im Bereich der Konstruktion und Wartung digital vernetzter Maschinen entstehen. In erster Linie aber werden bestehende Tätigkeiten durch digitale Technologien wie Programme zur Analyse großer Datenmengen oder digitale Recherchertools angereichert werden.

Der digitale Wandel bietet für die betriebliche Personalpolitik, besonders bezogen auf flexible Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsmodelle, neue Gestaltungsspielräume. Aufgrund der weiten Verbreitung internetfähiger mobiler Endgeräte hat sich das Kommunikations- und Konsumverhalten in der Bevölkerung und auch in der Arbeitswelt nachhaltig verändert (Initiative D21, 2018).

Mobile Endgeräte wie Tablets und Smartphones ermöglichen es, ortsungebunden mit Zugriff auf die in Cloud-Systemen gespeicherten Daten zu arbeiten. Im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Arbeitswelt wird außerdem diskutiert, ob das Internet in Zukunft mehr und mehr zu einer Plattform wird, über die Unternehmen temporär und fallweise externes Know-how einkaufen und damit eigenes Stammpersonal ersetzen, beziehungsweise deren Arbeitsstandards bewusst absenken können, was aber bislang nur bei einer Minderheit der Unternehmen der Fall ist (Leimeister et al., 2015).

Die dank der Digitalisierung flexibel steuerbaren Produktionssysteme erfordern mehr als bisher eine enge Kooperation von Management, Entwicklungsabteilungen und operativen Ebenen. Je höher der Vernetzungsgrad, desto mehr gewinnen in der Fertigung komplexere Tätigkeiten wie Planung, Steuerung, Qualitätskontrolle, Softwareentwicklung und Integration an Bedeutung (BMAS, 2017).

Über das Entstehen von digitalen Plattformen ergeben sich nicht nur neue Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden, sondern auch zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern sowie für Arbeitnehmer untereinander. Die Unternehmen werden außerdem ihre Reaktionsfähigkeit erhöhen, indem sie Abläufe und Strukturen flexibilisieren (Bennet/Lemoine 2014). Daraus resultieren sowohl höhere Anforderungen an Kommunikation und Kooperation als auch höhere Flexibilitätsanforderungen an Beschäftigte sowie an Führungsverantwortliche (Eichhorst/Tobsch, 2014).

Digitale Assistenzsysteme, automatisierte Messsysteme oder Augmented-Reality-Anwendungen in der Produktion ermöglichen die parallele Bearbeitung von Arbeitsprozessen und erhöhen so den Grad der Arbeitsverdichtung, was die für die Beschäftigten höhere Anforderung an die Fähigkeit zur Selbstorganisation stellen wird, um die komplexeren Arbeitsinhalte und -prozesse weiterhin erfolgreich bewältigen zu können (BMAS, 2017).

Eine projektförmige Arbeitsorganisation wird zunehmend an der Tagesordnung sein, in welcher Teams über Hierarchieebenen, Unternehmensgrenzen und Weltregionen hinweg miteinander kooperieren (BMAS, 2017). Gespür für neue Entwicklungen, Fähigkeit zur kreativen Zusammenarbeit in ständig wechselnden Teams mit Personen aus unterschiedlichen Kulturen und Disziplinen, Organisationsfähigkeit und Projektmanagement sowie unternehmerisches Denken aus der Perspektive des Kunden werden als zentrale Herausforderungen der Zukunft gesehen (BMAS, 2017).

Der Zuwachs an Komplexität in einer global und digital vernetzten Wirtschaft erhöht nicht zuletzt neue Ansprüche an Führungshandeln und Führungssysteme, in denen zunehmend mit Teams über Weltregionen und Unternehmensgrenzen hinweg gearbeitet wird (Gebhardt et al., 2015). Die Kooperation in virtuellen, transnationalen Teams gilt dabei als eine besondere Herausforderung: Zeitverschiebung, Fremdsprachengebrauch, unterschiedlicher Umgang mit Konflikten, gruppenspezifische Denk- und Kommunikationsstile oder schlicht technische Unberechenbarkeiten (Stromausfall, technische Inkompatibilitäten) sind Faktoren, die die Komplexität der Zusammenarbeit erhöhen (Bolten/Berhault, 2018).

„Prozesse werden schneller, Geschäftsmodelle brüchiger, Produktionszyklen kürzer, Strukturen komplexer, Prognosen schwieriger und Fehlentscheidungen folgenreicher“, resümiert ein Vorstandsmitglied eines deutschen, international tätigen Konzerns die aktuellen Herausforderungen (Ariane Reinhart, Personalvorstand Continental, zitiert nach Schahinian, 2018). Dadurch wird es für Organisationen zunehmend schwieriger, langfristige Entwicklungen abzusehen und Strategien mit einer längeren Haltbarkeit zu entwickeln.

Insgesamt ist die neue digitale Arbeitswelt nach Ansicht von Personalexperten durch die vier Begriffe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet, woraus sich das Akronym einer ‚VUCA-Welt‘ ergibt (Flüter-Hoffmann/Lambeck, 2018; Winkler et al., 2017; Gebhardt et al., 2015; Bennett et al., 2014). Im Einzelnen verweisen die vier Begriffe auf die folgenden Entwicklungen und Tendenzen in einer durch Globalisierung und Digitalisierung geprägten Wirtschaft und Gesellschaft:

V = Volatilität (Volatility): Schwankungsintensität über den zeitlichen Verlauf, Dynamik des Wandels, entfalten enorme Kräfte und sind Katalysatoren für radikale Veränderungen.

U = Ungewissheit (Uncertainty): Mangel an Berechenbarkeit, Unvorhersagbarkeit von Ereignissen, fehlendes Gefühl von Bewusstsein oder Verständnis für Ereignisse.

C = Komplexität (Complexity): Die Dynamik unserer Systeme multipliziert sich, während die Vernetzung gleichzeitig für Chaos und Verwirrung sorgt. Gesellschaften, Unternehmen, aber auch das individuelle Leben bieten Multioptionen und Multikomplexität.

A = Mehrdeutigkeit (Ambiguity): Mehrdeutigkeit von Informationen oder Situationen. Es gibt keine einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge mehr. Die Realität ist verwirrend oder unverständlich und nicht mehr planbar. Fehlinterpretationen nehmen zu, denn selbst wenn viele Informationen vorhanden sind, kann die Bewertung derselben immer noch mehrdeutig sein (Flüter-Hoffmann/Lambeck, 2018).

Zwischenfazit:

Zwei wichtige Trends, die den deutschen Arbeitsmarkt und die betrieblichen Anforderungen an Mitarbeiter wesentlich mitbestimmen, sind die tiefgehende Integration der deutschen Wirtschaft in internationale Wertschöpfungsketten sowie die zunehmende Digitalisierung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen. Beide Trends bieten für Unternehmen und Beschäftigte sowohl neue Chancen als auch neue Herausforderungen. Auch wenn derzeit internationale Abschottungstendenzen zu einer vorübergehenden Dämpfung der Exporterwartungen führen, bleibt die Auslandsaktivität ein wesentlicher Faktor für die Wertschöpfung der 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. Die Integration in internationale Wertschöpfungsketten wird durch die Digitalisierung künftig noch weiter vorangetrieben werden, denn digitale Techniken ermöglichen ein zeit- und ortsunabhängiges Agieren. Digitale Techniken ermöglichen es auch, betriebliche Prozesse flexibel umzuorganisieren und damit schneller und gezielter auf Kundenwünsche einzugehen. Etablierte Organisationsstrukturen werden zunehmend durch projektformiges Arbeiten abgelöst, welches institutionelle und nationale Grenzen dank digitaler Techniken schneller und intensiver als bisher überschreiten kann. Damit ergeben sich zusätzliche Chancen für eine Intensivierung des Industrie-Dienstleistungsverbundes und somit für die Unternehmen als Anbieter von Problemlösungskonzepten, in denen technische Produkte mit Beratungsdienstleistungen kombiniert werden. Für die Beschäftigten bietet die zunehmend zeit- und ortsunabhängige, projektformige Arbeitsorganisation in wechselnden Teams neue Optionen der beruflichen Entwicklung und eine flexiblere Vereinbarung von Privat- und Berufsleben. Voraussetzung ist allerdings, dass Mitarbeiter in der Lage sind, bei hohem Veränderungstempo selbstständig und kooperativ zu agieren und dafür die notwendige Unterstützung des Managements erfahren.

3.2 Die Bedeutung der Auslandserfahrung für die Kompetenzentwicklung und den Berufseinstieg

3.2.1 Die Bedeutung der Auslandserfahrung für die Kompetenzentwicklung

Eine Vielzahl von Studien befassen sich mit den Wirkungen der Auslandserfahrung auf Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften. Eine Auseinandersetzung mit dem Kompetenzbegriff erfolgt in den meisten Fällen nicht. Um eine Grundlage für die Interpretation der quantitativen und qualitativen Ergebnisse der aktuellen Online-Befragung sowie der Interviews zu etablieren, wird im Folgenden eine Definition des Kompetenzbegriffs vorgestellt und die Beziehung zwischen allgemeinen und interkulturellen Kompetenzen erläutert.

3.2.1.1 Erläuterungen zum Kompetenzbegriff

In der psychologischen Forschungsliteratur werden Kompetenzen verstanden als „die bei den Individuen verfügbaren und durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (Weinert, 2001).

Mit dieser Definition wird deutlich, dass Kompetenzen nicht nur fachliche Kenntnisse umfassen, sondern vielmehr ohne die sie tragenden Persönlichkeitseigenschaften nicht denkbar sind. So lassen sich Verantwortungsbewusstsein, Handlungsorientierung und soziale Sensibilität, die hier angesprochen werden,

wiederum mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell der psychologischen Forschung in Verbindung bringen, welches unter anderem die Dimensionen Offenheit, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Verträglichkeit umfasst (Fietze et al., 2009).

In der berufspädagogischen Forschung besteht Konsens darüber, dass methodische und soziale Schlüsselkompetenzen benötigt werden, um das erworbene Wissen im Kontext der Berufswelt anzuwenden (Clermont et al., 2012). In einer Definition der personalwirtschaftlichen Literatur werden die folgenden vier Basiskompetenzen unterschieden (Erpenbeck et al., 2017):

- Personale Kompetenzen: ... Dispositionen einer Person, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d. h. sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.
- Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen: ... Dispositionen einer Person, aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln und dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen zu richten – entweder für sich selbst oder auch für andere und mit anderen, im Team, im Unternehmen, in der Organisation. Diese Dispositionen erfassen damit das Vermögen, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen und alle anderen Kompetenzen – personale, fachlich-methodische und sozial-kommunikative – in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren.
- Fachlich-methodische Kompetenzen: ... Dispositionen einer Person, bei der Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen geistig und physisch selbstorganisiert zu handeln, d. h. mit fachlichen und instrumentellen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten kreativ Probleme zu lösen, Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten; das schließt Dispositionen ein, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert zu gestalten, sowie die Methoden selbst kreativ weiterzuentwickeln.
- Sozial-kommunikative Kompetenzen: ... Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d. h. sich mit anderen kreativ auseinander und zusammensetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln.

In einer dieser vier Basiskompetenzen zusammenfassenden, übergreifenden Definition wird Kompetenz definiert als „die Fähigkeit, in unerwarteten, (zukunfts-)offenen Situationen kreativ und selbstorganisiert handeln zu können“ (Erpenbeck, 2012).

Die hier vorgestellte Einteilung in vier Basiskompetenzen stellt allerdings nur ein Systematisierungsmodell dar. In der Literatur zu beruflichen Kompetenzen finden sich unterschiedliche Zuordnungen einzelner Fähigkeiten und Einstellungen zu den verschiedenen Kompetenzen, was insbesondere den Vergleich der Ergebnisse von Beschäftigterbefragungen zu Kompetenzanforderungen erschwert. Das hier vorgestellte Kompetenzmodell mit seinen Verbindungen von Kenntnissen, Fähigkeiten und Haltungen sollte daher nicht als ein abschließender Katalog von Anforderungen verstanden werden, sondern als ein Grundgerüst für die Etablierung eines Anforderungsprofils, welches je nach Aufgabenspektrum unterschiedlich akzentuiert wird. So wird beispielsweise die Relevanz von fachlichen und methodischen Kompetenzen in der Regel bei den Anforderungen an Führungskräfte anders gewichtet als bei Berufseinsteigern. Auch für die aktivitäts- und handlungsbezogenen sowie für die personalen Kompetenzen können

in Bezug auf die Führungskompetenzen andere Akzente sichtbar werden, als dies für Berufsanfänger der Fall ist (siehe Abschnitt 3.3.3).

Geht es um berufliche Anforderungen in einem internationalen Kontext, dann bildet die interkulturelle Kompetenz eine weitere Facette eines Kompetenzmodells. Ein in der Literatur weit verbreitetes Konzept interkultureller Kompetenz hat Deardorff entwickelt (Deardorff, 2006). Sie unterscheidet vier verschiedene Entwicklungsebenen, auf denen die folgenden, grundsätzlichen Haltungen (requisite attitudes) herausgebildet werden müssen: „Respect (valuing other cultures, cultural diversity), Openness (to intercultural learning and to people from other cultures, withholding judgement), Curiosity and Discovery (tolerating ambiguity and uncertainty)“. Erst nach Abschluss dieser Entwicklungsphasen entsteht für Deardorff interkulturelle Kompetenz, die sie definiert als: „Behaving and communicating effectively and appropriately (based on one's intercultural knowledge, skills and attitudes) to achieve one's goals to some degree.“

Nachvollziehbar wird in dieser Definition von interkultureller Kompetenz die Verbindung zu sozialen und kommunikativen Kompetenzen, die sich auch in Beschäftigterbefragungen zu auslandsbezogenen Kompetenzen als Voraussetzungen für einen offenen und angemessenen Umgang mit Geschäftspartnern beziehungsweise Kollegen aus anderen Kulturkreisen zeigen (ibw, 2010; British Council, 2013; Hausstein, 2014).

In der Literatur ist es umstritten, ob es sich bei dem Konstrukt der interkulturellen Kompetenz überhaupt um einen eigenständigen Kompetenzbereich handelt. Nach Bolten sind viele Merkmale interkultureller Kompetenz wie „Empathie“, „Rollendistanz“, „Ambiguitätstoleranz“ oder „(Meta)kommunikationsfähigkeit“ auch in Handlungssituationen ohne interkulturellen Kontext erforderlich (Bolten, 2007). Er schlägt daher vor, „interkulturelle Handlungskompetenz als eine auf interkulturelle Kontexte bezogene Variante einer allgemeinen Handlungskompetenz“ zu sehen (Bolten, 2007). Diese Auffassung wird auch von Erpenbeck (2012) geteilt. Er versteht Kompetenz grundsätzlich als ein Bündel von Fähigkeiten, „kreativ und selbstorganisiert in entscheidungsoffenen, komplexen Situationen zu handeln“. Bei der interkulturellen Kompetenz trete ein interkultureller Handlungskontext hinzu, der Offenheit, Toleranz, Einfühlungsvermögen und weitere Kompetenzen erfordere, die aber grundsätzlich keine spezifisch interkulturellen Kompetenzen seien (Erpenbeck, 2012).

Vieles spricht demnach dafür, die interkulturelle Kompetenz als eine allgemeine Kompetenz in einem interkulturellen Handlungskontext zu sehen. In dem Maße, wie berufliches Handeln vor allem dank der virtuellen Kooperationsmöglichkeiten vermehrt in einem internationalen Kontext stattfindet, werden ‚intercultural skills‘ nach Einschätzung von Daerdorff und Ripmeester zunehmend als ‚professional skills‘ verstanden werden (Ripmeester/Deardorff, 2019).

3.2.1.2 Studienergebnisse zur Kompetenzförderung durch Auslandserfahrung

Zu den Effekten des Auslandsstudiums auf die Kompetenzentwicklung existiert eine Fülle von Studien, die sich in ihren methodischen Ansätzen und Ergebnissen unterscheiden. Es stellen sich eine Reihe von methodischen Problemen, von denen die Selbstselektion der Teilnehmer die größte Herausforderung darstellt: So gibt es Hinweise darauf, dass die positiven Veränderungen bei den Persönlichkeitsmerkmalen insbesondere bei denjenigen Personen stattfinden, die bereits vor Antritt des Auslandsaufenthaltes eine stärkere positive Ausprägung der jeweiligen Persönlichkeitsmerkmale aufweisen als die nicht mobilen Absolventen (Zimmermann/Neyer, 2013). Außerdem scheinen gewisse Rahmenbedingungen der Auslandsaufenthalte wie der Aufbau neuer sozialer Beziehungen und eine Selbstreflexion der Absolventen erforderlich zu sein, sodass der Auslandsaufenthalt nicht als alleiniger Faktor für eine positive

Kompetenzentwicklung gelten kann (Zimmermann/Neyer, 2013; Maddux et al., 2013; Brand, 2014; Ripmeester/Deardorff, 2019).

Die vorliegende Literatur lässt sich im Hinblick auf die methodische Absicherung der Ergebnisse in drei Gruppen einteilen: Zu einer ersten Gruppe zählen Studien, in denen versucht wurde, das Problem der Selbstselektion durch die Hinzunahme einer Kontrollgruppe aufzufangen und gleichzeitig durch die Einführung von jeweils einem Messzeitpunkt vor und nach dem Auslandsaufenthalt die durch den Auslandsaufenthalt hervorgebrachten Veränderungen zuverlässiger zu erfassen. Zu dieser Kategorie zählt die Studie von Zimmermann et al. für den DAAD (DAAD, 2018) sowie die Studie von Zimmermann/Neyer (2013), die ERASMUS-Impact-Study (EIS; EU, 2014) und die auf Studierende der italienischen Universität Bari fokussierte Studie von Jacobone/Mori (2015).

Eine zweite Gruppe umfasst Studien, die die Überprüfung durch eine Kontrollgruppe durch statistische Auswertungen von Daten nicht-mobiler Studierender ersetzt haben (Propensity-Scores-Matching). Zu dieser Kategorie zählt die auf die Absolventen der Universität Linz fokussierte Studie von Euler et al. (2013).

Eine dritte Gruppe bilden diejenigen Studien, die die Effekte der Auslandserfahrung auf der Basis von Selbsteinschätzungen der Teilnehmer zu erfassen suchen, ohne dass eine Kontrollgruppe von nicht-mobilen Studierenden berücksichtigt wird. Die weit überwiegende Zahl der vorliegenden Studien zählt zu dieser Gruppe.

Die untersuchten Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften sind vielfältig und lassen sich aufgrund unterschiedlicher und in den meisten Fällen fehlender definitorischer Abgrenzungen nicht zu einem quantitativ darstellbaren Gesamtergebnis verdichten.

Mit Veränderungen zentraler Persönlichkeitsaspekte befasst sich die Studie von Zimmermann/Neyer (2013). Analysiert wurden die durch den studienbezogenen Auslandsaufenthalt bewirkten Veränderungen zentraler Persönlichkeitsmerkmale der BIG FIVE (Openness (Offenheit), Conscientiousness (Gewissenhaftigkeit), Extraversion (Extraversion), Agreeableness (Verträglichkeit), Neuroticism (Neurotizismus, positiv gewendet: Emotionale Stabilität)). Die Autoren gehen von der Hypothese aus, dass der Aufbau neuer sozialer Beziehungen einen entscheidenden Einflussfaktor für Veränderungen in den Persönlichkeitsmerkmalen darstellt. Nach vorheriger Kontrolle der Selbstselektionseffekte konnte im Anschluss an den Auslandsaufenthalt sowohl für die mobilen Studierenden mit längeren Studienaufenthalten als auch für die Gruppe, die nur ein Semester im Ausland absolvierte, eine Verstärkung der Persönlichkeitsfaktoren „Agreeableness“ und „Openness“ und eine Verminderung beim Persönlichkeitsfaktor „Neuroticism“ und demnach eine Stärkung der Emotionalen Stabilität festgestellt werden. Es zeigte sich für die mobilen Studierenden außerdem ein deutlich größerer Zuwachs in international geprägten, sozialen Beziehungen. Zimmermann/Neyer sehen den angenommenen Wirkungszusammenhang zwischen der gesteigerten Dynamik der sozialen Beziehungen und den Persönlichkeitsveränderungen bestätigt. Sie kommen zu dem Schluss, dass internationale Mobilität durch die Veränderung in den sozialen Beziehungen wie ein Katalysator für die Persönlichkeitsentwicklung wirkt: „Nevertheless, the observed socialisation processes genuinely validated international sojourns as a life event which catalyzes personality maturation“.

Die Wirkung des Auslandsaufenthaltes auf sechs ausgewählte persönliche Kompetenzen war Gegenstand der ERASMUS-Impact-Study (EIS) (EU, 2014). Untersucht wurde die Veränderung von sechs, für die Studie neu entwickelten Konstrukten von persönlichen Kompetenzen. Die Veränderungen im

Bereich dieser Kompetenzen wurde für drei Gruppen von Teilnehmern überprüft (nicht mobile Studierende, ERASMUS-Teilnehmer, sonstige mobile Studierende). Bei Untersuchung der sechs ausgewählten Merkmale vor Antritt des Auslandsaufenthaltes stellte sich heraus, dass die mobilen Studierenden bereits vor dem Auslandsaufenthalt in allen sechs Faktoren stärkere Ausprägungen aufwiesen als die nicht mobile Kontrollgruppe. Nach dem Auslandsaufenthalt konnte außerdem für alle mobilen Studierenden festgestellt werden, dass sich die Ausprägung der folgenden sechs untersuchten persönlichen Kompetenzen noch weiter positiv verstärkt hatte:

- Selbstvertrauen
- Ambiguitätstoleranz
- Elan
- Wissbegierde
- Gelassenheit
- Entscheidungsfreudigkeit.

Positive Veränderungen im Hinblick auf Selbstwirksamkeit und Selbstvertrauen konnte auch die Untersuchung von Jacobone/Mori (2015) für die Teilnehmer des ERASMUS-Programms an der Universität Bari feststellen. Weitere positive Veränderungen ergaben sich für die Fähigkeit, sich in einer Fremdsprache sicher auszudrücken, für die Fachkenntnisse bezogen auf das Studienfach sowie für das kulturelle Einfühlungsvermögen.

Die Überprüfung der Effekte im Hinblick auf die interkulturelle Kompetenz waren Gegenstand der jüngeren, von Zimmermann geleiteten Untersuchung (DAAD, 2018): Für mobile Studierende konnten durch eine Befragung auf der Basis von psychometrisch funktionalen Skalen im Vergleich mit einer Kontrollgruppe nicht mobiler Studierender sowie im Vergleich mit einer Kontrollgruppe von in Kürze mobilen Studierenden unter Berücksichtigung von zwei Messzeitpunkten vor und nach dem Aufenthalt signifikante Veränderungen bei den folgenden drei auslandsbezogenen Untersuchungsmerkmalen festgestellt werden:

- Zugewinn an multikultureller Selbstwirksamkeit („Kompetenzerwartungen der Teilnehmenden hinsichtlich der erfolgreichen Bewältigung interkultureller Interaktionen“),
- Zugewinn an interkultureller Empathie („Verständnis für und die Identifikation mit den Perspektiven und Emotionen von Personen anderer Kulturen“),
- Reduzierung von Intergruppenangst, verstanden als Fremdenangst („...beschreibt ein Gefühl der Unsicherheit und Unbeholfenheit, das Personen empfinden, wenn sie sich eine interkulturelle Begegnung vorstellen oder sich in einer solchen Situation befinden“).

Wie in der Studie von Zimmermann/Neyer (2013) bereits deutlich wurde, erwiesen sich auch in der zweiten Studie die sozialen Kontakte während des Auslandsaufenthaltes als wichtige, sogenannte Moderatoren für die positive Entwicklung der untersuchten Konstrukte. Dabei stellten sich auch die Kontakte zu anderen internationalen Studierenden als verstärkende positive Einflussfaktoren für die multikulturelle Selbstwirksamkeit, die interkulturelle Empathie und für die Verminderung von Fremdenangst heraus. Dieses Ergebnis bestätigt die Befunde älterer Studien zu den positiven, Vorurteile reduzierenden Effekten von Kontakterfahrungen innerhalb kulturell unterschiedlicher Gruppen, sofern diese Kontakterfahrungen als gleichberechtigt, kooperativ, angenehm, intensiv und freiwillig erlebt werden (DAAD, 2018).

Positive Effekte für die Entwicklung interkultureller Kompetenz – hier definiert als Verständnis anderer Kulturen, Kritikfähigkeit gegenüber dem eigenen Land und Toleranz – ergab auch die Studie von Euler et al. (2013). Darüber hinaus wurden bei den mobilen Teilnehmern ein Zugewinn im Bereich der kommunikativen Kompetenzen, eine Verbesserung der Fremdsprachenkenntnisse sowie bessere Menschenkenntnis und eine persönliche Horizonterweiterung festgestellt.

Die durch Kontrollgruppen und verschiedene Messzeitpunkte abgesicherten Ergebnisse im Hinblick auf eine Förderung interkultureller Kompetenzen sowie weiterer, kognitiver, persönlicher und sozialer Kompetenzen finden sich in einer Reihe von Studien, die auf Befragungen von Studierenden und Absolventen mit Auslandserfahrungen beruhen, ohne dass jeweils eine Kontrollgruppe nicht mobiler Kandidaten befragt wurde. Ordnet man die in den Studien aufgeführten Kompetenzen den eingangs erwähnten vier Basiskompetenzen (siehe Abschnitt 3.2.1.1) zu, so zeigt sich, dass positive Effekte durch Auslandserfahrungen in allen vier Kompetenzbereichen berichtet wurden (Tabelle 3.2.1.2-1):

Tabelle 3.2.1.2-1: Übersicht über die in Absolventenstudien erwähnte Förderung von Kompetenzen durch einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt

Basiskompetenz	In den Studien erwähnter Kompetenzzuwachs durch studienbezogene Auslandserfahrung
Fachlich-methodische Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> – Analytische Fähigkeiten (EU, 2019; Malicki/Potts, 2013; LSE/CFE, 2014) – Fachkenntnisse in Bezug auf das Studienfach (Potts, 2015; Farrugia/Sanger, 2017) – Fähigkeit, sich in einer Fremdsprache sicher auszudrücken (EU, 2019; Farrugia/Sanger, 2017; IU/British Council, 2015; LSE/CFE, 2014; Malicki/Potts, 2013, Potts 2016; Engel et al., 2009)
Sozial-kommunikative Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikative Kompetenzen (EU, 2019; Farrugia/Sanger, 2017; Potts, 2015 u. 2016; LSE/CFE, 2014) – Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit Menschen anderer kultureller Hintergründe/Interkulturelle Kompetenzen generell (EU, 2019; AIFS, 2018; Farrugia/Sanger, 2017; Potts, 2016; IU/British Council, 2015; LSE/CFE, 2014; Malicki/Potts, 2013; Maddux et al., 2013; Jones, 2012; Engel et al., 2009) – Teamfähigkeit (EU, 2019; Potts, 2015; LSE/CFE, 2014; Jones, 2012)
Aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> – Problemlösungskompetenz (Farrugia/Sanger, 2017; Potts, 2015 u. 2016; LSE/CFE, 2014; Jones, 2012) – Planungs- und Organisationsfähigkeit (EU, 2019; LSE/CFE, 2014; Jones, 2012) – Mehr Engagement für eigene berufliche Entwicklung (Noris/Gillespie, 2008; Potts, 2015; AIFS, 2018) – Fähigkeit, mit ungewohnten Situationen umzugehen (EU, 2019; AIFS, 2018; LSE/CFE, 2014) – Neue persönliche Netzwerke (IU/British Council, 2015) – Selbstständiges Arbeiten (Potts, 2016; LSE/CFE, 2014)
Personale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> – Neugier (Curiosity) (Farrugia/Sanger, 2017) – Offenheit (AIFS, 2018; Malicki/Potts, 2013) – Kreativität (Maddux et al., 2013; Potts, 2016; LSE/CFE, 2014; Malicki/Potts, 2013; Jones, 2012) – Flexibilität/Anpassungsfähigkeit (AIFS, 2018; Farrugia/Sanger, 2017) – Unabhängigkeit (Independence) (AIFS, 2018; IU/British Council, 2015; Malicki/Potts, 2013) – Selbstvertrauen/Selbstbewusstsein (AIFS, 2018; Farrugia/Sanger, 2017; IU/British Council, 2015) – Persönliche Weiterentwicklung und Zugewinn an Reife (Potts, 2015) – Resilienz (psychische Stabilität) (LSE/CFE, 2014; Malicki/Potts, 2013; Jones, 2012)

Quelle: eigene Zusammenstellung

Neben der Überprüfung von Kompetenzveränderungen auf der Grundlage psychometrischer Konstrukte oder durch die methodisch weniger zuverlässigeren Selbsteinschätzungen von Kompetenzen finden sich in der Literatur auch Kompetenzbeurteilungen von Arbeitgebern, die ihre Erfahrungen mit mobilen und nicht mobilen Absolventen vergleichend einstufen. Ohne Frage sind diese Untersuchungen mit einer Reihe von methodischen Problemen wie der Vieldeutigkeit der abgefragten Kompetenzbegriffe, der eingeschränkten Zuverlässigkeit der Beobachtung und der sozialen Erwünschtheit bestimmter Antworten behaftet. Gleichwohl kann festgehalten werden, dass die Beschäftigten auslandsbezogene Kompetenzen

wie Fremdsprachenbeherrschung sowie interkulturelle Kompetenz bei auslandserfahrenen Absolventen als stärker ausgeprägt wahrnehmen (Engel et al., 2009; EU, 2014) oder davon ausgehen, dass diese auslandsbezogenen Kompetenzen sowie außerdem soziale und kommunikative Kompetenzen durch einen Auslandsaufenthalt gefördert werden (DAAD/IW, 2016).

Zwischenfazit:

Mit einiger methodischer Verlässlichkeit lässt sich 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 die Persönlichkeitsmerkmale ‚Offenheit‘, ‚Verträglichkeit‘ und ‚emotionale Stabilität‘ empirisch nachweisbar. Weitere positive, methodisch durch Kontrollgruppen und verschiedene Messzeitpunkte gestützte Wirkungen zeigen sich für sozial-kommunikative Kompetenzen sowie für persönliche Kompetenzen wie beispielsweise Selbstvertrauen.

Werden auch weitere Studien einbezogen, so finden sich Hinweise auf Verbesserungen in allen Kompetenzbereichen. Bei den fachlich-methodischen Kompetenzen tritt vor allem eine Verbesserung der Fremdsprachenkenntnisse zu Tage. Innerhalb der sozial-kommunikativen Kompetenzen wird eine Verbesserung der Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit Menschen anderer kultureller Hintergründe besonders oft hervorgehoben. Die Verbesserung der Problemlösungskompetenz wird innerhalb der aktivitäts- und handlungsbezogenen Kompetenzen am häufigsten erwähnt. Besonders breit gestreut sind Nennungen im Zusammenhang mit der Verbesserung persönlicher Kompetenzen, zu denen beispielsweise Selbstvertrauen und Unabhängigkeit ebenso zählen wie Resilienz und Flexibilität.

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 geprägten Arbeitswelt produktiv umgehen zu können.

3.2.2 Kompetenzanforderungen der Unternehmen für den Berufseinstieg

Bei der Beurteilung der Bedeutung von Auslandserfahrung für den Karriereerfolg sind verschiedene Etappen des Berufslebens in den Blick zu nehmen. Der Grundstein für eine Karriere wird nicht zuletzt mit einem erfolgreichen Übergang in das Beschäftigungssystem gelegt. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit die in der Hochschule und damit auch die während eines studienbezogenen Auslandsaufenthaltes vermittelten und geförderten persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen mit den Anforderungen des Beschäftigungssystems übereinstimmen.

Befragungen zu den Kompetenzanforderungen an akademische Berufseinsteiger sind gekennzeichnet durch eine begriffliche und methodische Vielfalt, die Vergleiche beziehungsweise die Herausarbeitung von gemeinsamen Kernergebnissen schwierig macht. Was dennoch in den Befragungen der letzten zehn Jahre erkennbar ist, ist der Einfluss der wachsenden sozialen Komplexität beruflichen Handelns. Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit Personen innerhalb und außerhalb der Unternehmen beziehungsweise der Organisationen ist eine hervorgehobene Anforderung. Eine Meta-Studie zu sechs internationalen Beschäftigterbefragungen kommt zu dem Fazit: „Wide agreement exists on the need for relational skills, namely interpersonal, communication and teamwork abilities, which are reported in almost all papers“ (Suleman, 2016).

In verschiedenen nationalen und internationalen Befragungen der Jahre 2009 bis 2019 werden sowohl fachlich-methodische Kompetenzen wie auch Kompetenzen, die sich auf eine Zusammenarbeit mit anderen beziehen, als wichtig hervorgehoben (Engel et al., 2009; EU, 2010; ibw, 2010; Konegen-Grenier et al., 2011; DAAD, 2011; Humburg et al., 2013; British Council, 2013; EU, 2014; DIHK, 2015; DAAD/IW, 2016; QS, 2018; Pang et al., 2019). Zu den Kompetenzen, die die Zusammenarbeit mit anderen betreffen, zählen beispielsweise: ‚Kommunikations- und Teamfähigkeit‘, ‚soziale Kompetenzen‘, ‚teamwork and cooperation‘, ‚interpersonal skills‘ oder ‚respect for others‘, ‚builds trust‘. Als wichtige fachlich-methodische Kompetenzen gelten beispielsweise ‚sector-specific skills‘, ‚professional expertise‘, ‚kognitive Fähigkeiten‘ oder ‚analytical and problemsolving skills‘.

Festzuhalten ist, dass diese fachlichen und methodischen Kompetenzen in Verbindung mit sozialen und kommunikativen Kompetenzen stehen müssen, um das fachwissenschaftliche Know-how in einer komplexen Berufswelt umsetzen zu können.

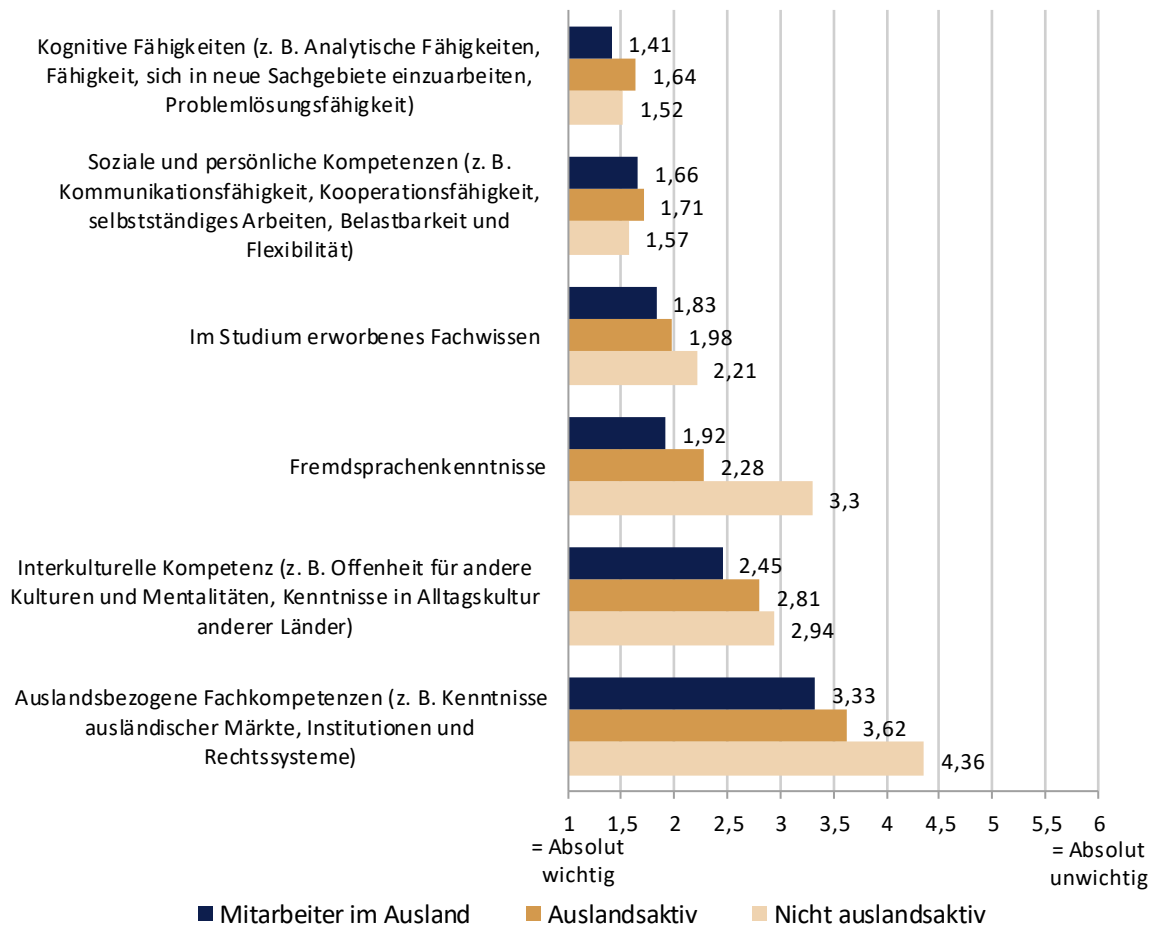
In enger Verbindung zu fachlich-methodischen Kompetenzen sind Nennungen wie ‚Selbständigkeit‘ beziehungsweise ‚Selbstständiges Arbeiten‘ zu sehen, die eher den personalen Kompetenzen zuzurechnen sind, ohne die aber die eigenständige Weiterentwicklung der fachlich-methodischen Kompetenzen schwer denkbar ist.

Die Verbindung von fachlich-methodischen Kompetenzen mit sozialen und kommunikativen Kompetenzen steht auch in denjenigen Umfragen an erster Stelle, die sich explizit auf Kompetenzanforderungen für eine Tätigkeit im internationalen Kontext beziehen (ibw, 2010). In den weiteren Umfragen, die auslandsbezogene Kompetenzen wie ‚interkulturelle Kompetenz‘, ‚Fremdsprachen‘ oder ‚auslandsbezogene Fachkenntnisse‘ in ihrer Itemauswahl anführen, werden diese auslandsbezogenen Kompetenzen als weniger wichtig eingestuft als soziale und kommunikative Kompetenzen sowie fachlich-methodische Kompetenzen (DAAD, 2011; Humburg et al., 2013; DAAD/IW, 2016). Da allerdings hinsichtlich der inhaltlichen Definition vieles dafür spricht, die interkulturelle Kompetenz als eine mit sozialen und kommunikativen Anforderungselementen eng verbundene allgemeine Kompetenz in einem interkulturellen Handlungskontext zu sehen, lässt sich aus der quantitativ weniger starken Hervorhebung von interkultureller Kompetenz nicht zwangsläufig eine geringere Bedeutung für berufliches Handeln ableiten.

Einen Hinweis darauf, dass interkulturelle Kompetenz von den Beschäftigten nicht nur auf Handlungskontexte mit internationalem Bezug, sondern auch auf berufliches Handeln in nationalen Kontexten bezogen wird, gibt die DAAD/IW-Befragung von 1.008 Personalverantwortlichen zum Stellenwert der Auslandserfahrungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt (DAAD/IW, 2016). Die Auswertung der Befragungsergebnisse erlaubt eine Differenzierung nach Unternehmen mit und ohne Auslandsaktivität sowie nach Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland. Soziale und persönliche Kompetenzen erweisen sich als ein zentrales Element des Anforderungsprofils für Hochschulabsolventen. Sie werden als nahezu ebenso wichtig eingestuft wie die kognitiven Fähigkeiten. Etwas weniger Bedeutung wird demgegenüber dem im Studium erworbenen Fachwissen beigemessen (Abbildung 3.2.2-1).

Abbildung 3.2.2-1: Wichtigkeit der Kompetenzen bei der Auswahl von Hochschulabsolventen in Unternehmen, nach Auslandsaktivität der Unternehmen

Mittelwerte auf einer Skala von 1 = absolut wichtig bis 6 = absolut unwichtig



Quelle: DAAD/IW, 2016

Gegenüber diesen drei Kompetenzgruppen werden auslandsbezogene Kompetenzen wie Fremdsprachenkenntnisse, interkulturelle Kompetenz sowie auslandsbezogene Fachkompetenzen als weniger bedeutsam eingestuft. Allerdings werden die Fremdsprachenkenntnisse bei den auslandsaktiven Unternehmen sowie insbesondere bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland als deutlich wichtiger eingestuft und erreichen dort eine fast ebenso hohe Bedeutung wie das im Studium erworbene Fachwissen. Bei den nicht im Ausland aktiven Unternehmen haben Fremdsprachenkenntnisse und auslandsbezogene Fachkompetenzen erwartungsgemäß eine deutlich geringere Relevanz als bei den auslandsaktiven Unternehmen.

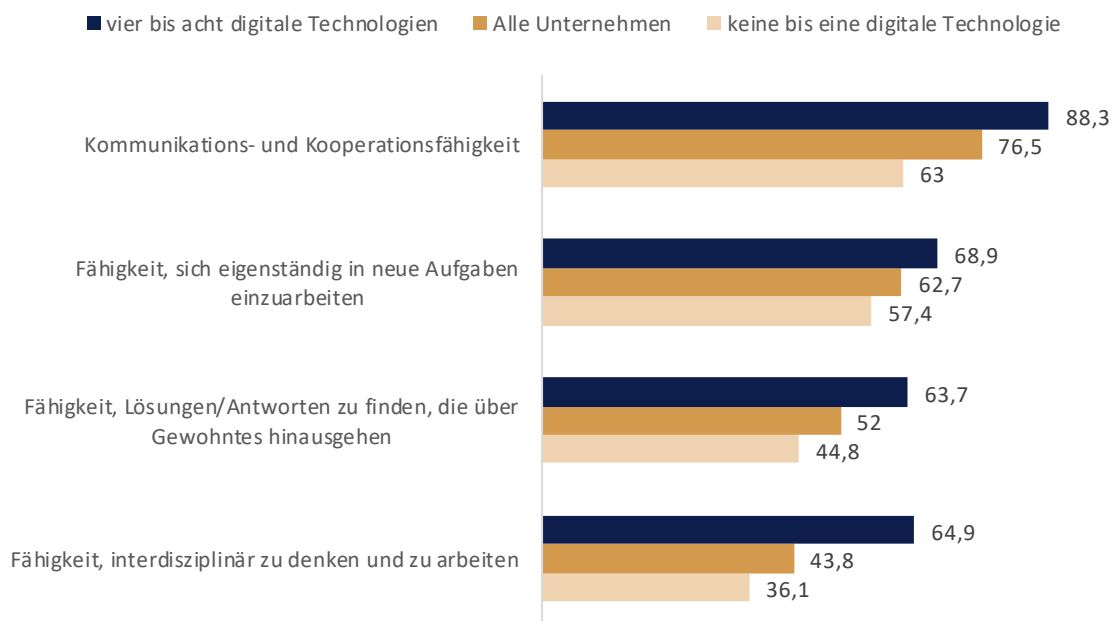
Anders verhält es sich mit der Bewertung der Wichtigkeit von interkultureller Kompetenz. Sie spielt auch bei den nicht im Ausland tätigen Unternehmen eine nahezu ebenso wichtige Rolle wie bei den auslandsaktiven Unternehmen. Wie aus den parallel zur quantitativen Umfrage durchgeführten Interviews mit Personalverantwortlichen hervorging, wird für die mit interkultureller Kompetenz verbundene Persönlichkeitseigenschaft ‚Offenheit‘ eine vom internationalen Zusammenhang unabhängige Wichtigkeit für den Umgang mit anderen Menschen sowie für das Bewältigen von neuen, unstrukturierten Situationen festgestellt.

Kompetenzen, die für das Bewältigen von neuen, unstrukturierten Situationen bedeutsam sind, gewinnen vor dem Hintergrund der Digitalisierung einen weiteren Bedeutungszuwachs. Zur Frage, welche persönlichen und sozialen Kompetenzen im Zuge der Digitalisierung wichtiger werden, liegen eine Reihe von Untersuchungen vor (IW/IW Consult 2016; Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft/McKinsey&Company, 2016; Hammermann/Stettes, 2016; Davies et al., 2016; BMAS, 2017; Placke/Schleiermacher, 2018; Rühl, 2018; Konegen-Grenier et al., 2019; Kirchherr et al., o. J.).

Als der stärkste Trend der neuen Arbeitswelt 4.0 gilt die wachsende Bedeutung der Zusammenarbeit in Teams, da der Einsatz digitaler Technologien zwar eine flexible, zeit- und ortsunabhängige Steuerung von Organisations- und Produktionsprozessen ermöglicht, gleichzeitig aber eine intensivere dezentrale Koordinierung aller in diese Prozesse involvierten Mitarbeiter erfordert. Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen ist es nicht verwunderlich, dass Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten als die entscheidenden Schlüsselkompetenzen angesehen werden (IW/IW Consult 2016; Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft/McKinsey&Company, 2016; Hammermann/Stettes, 2016; BMAS, 2017; Placke/Schleiermacher, 2018). Das sonstige berufliche Fachwissen bleibt nach wie vor wichtig, übertrifft an Relevanz allerdings nicht die sozialen und persönlichen Kompetenzen (Placke/Schleiermacher, 2018; Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft/McKinsey&Company, 2016; Hammermann/Stettes, 2016).

Die durch die Digitalisierung getriebene Bedeutungszunahme von Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit zeigt auch eine Untersuchung, in der nach dem Grad der Intensität der Nutzung digitaler Technologien differenziert wurde (Konegen-Grenier et al., 2019). Danach werden Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit unter vier untersuchten Kompetenzen als besonders wichtig erachtet. Gut drei Viertel (76,5 Prozent) aller befragten Unternehmen halten es für sehr wichtig, dass ein Großteil ihrer Belegschaft über diese Kompetenzen verfügt (Abbildung 3.2.2-2). In den Unternehmen, die mindestens vier digitale Technologien einsetzen, ist dieser Anteil mit 88,3 Prozent noch deutlich höher.

Abbildung 3.2.2-2: Anteil der Unternehmen, die es als sehr wichtig erachten, dass ein Großteil ihrer Belegschaft über die jeweilige Kompetenz verfügt, nach Anzahl der genutzten digitalen Technologien
Angaben in Prozent der Unternehmen



Quelle: Konegen-Grenier et al., 2019

Die Fähigkeit, sich eigenständig in neue Aufgaben einzuarbeiten, ist gut sechs von zehn Unternehmen sehr wichtig. Unternehmen, die viele digitale Technologien nutzen, schätzen diese Fähigkeit häufiger als sehr wichtig ein als Unternehmen, die kaum digitale Technologien nutzen. Die Relevanz der Fähigkeit, sich eigenständig in neue Aufgaben einzuarbeiten, wird auch in weiteren Untersuchungen hervorgehoben (IW/IWConsult, 2016; Arntz et al., 2016; Kirchherr et al., o. J.; Davies et al., 2016; BMAS, 2017; Rühl, 2018).

In weiteren Untersuchungen werden die Fähigkeiten, über gewohnte Routinen hinaus denken und agieren zu können sowie die Fähigkeit, interdisziplinär arbeiten zu können, als besonders wichtig erachtet, um die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt produktiv zu meistern (Arntz et al., 2016, Kirchherr et al., o.J.; Davies et al., 2016). Diese Befunde werden durch die nach Digitalisierungsgrad differenzierende Untersuchung bestätigt. So spielt die Fähigkeit, Lösungen oder Antworten zu finden, die über Gewohntes hinaus gehen, in den Unternehmen, die vier bis acht digitale Technologien nutzen, eine größere Rolle als in den Unternehmen, bei denen die Nutzung digitaler Technologien nicht oder nur vereinzelt stattfindet. Interdisziplinär zu denken und zu arbeiten ist in nahezu zwei Drittel der Unternehmen mit dem höchsten Digitalisierungsgrad sehr wichtig, bei den ohne oder nur mit einer der betrachteten digitalen Technologien arbeitenden Unternehmen lediglich für gut jedes Dritte.

Danach gefragt, wie sich die Bedeutung der vier hier untersuchten persönlichen und sozialen Kompetenzen in den kommenden fünf Jahren im Zuge der Digitalisierung voraussichtlich entwickeln wird, gehen die Unternehmen, die vielfach neue digitale Technologien einsetzen, häufiger als der Durchschnitt der Unternehmen von einem deutlichen Bedeutungszuwachs der aufgeführten Kompetenzen aus. Die Unternehmen wurden darüber hinaus zu den Leitlinien ihres Rekrutierungsprozesses befragt. Unternehmen mit einem hohen Digitalisierungsgrad geben häufiger als der Durchschnitt der befragten

Unternehmen an, künftig bei der Rekrutierung vermehrt soziale und persönliche Kompetenzen in den Blick zu nehmen. Gleichzeitig stimmt unter den stärker digitale Techniken nutzenden Unternehmen ein überdurchschnittlicher hoher Anteil der Befragten der Aussage zu, dass es in einer digitalen Arbeitswelt vermehrt darauf ankommt, dass sich Mitarbeiter schnell in neue Themen einarbeiten können, während der fachspezifische Abschluss an Bedeutung verliert.

Zwischenfazit:

Die Auswertung von Beschäftigterbefragungen der letzten zehn Jahre zeigt, dass soziale und kommunikative Kompetenzen zusammen mit den fachlich-methodischen Kompetenzen die zwei tragenden Eckpfeiler des Anforderungsprofils für akademische Berufseinsteiger bilden. Gleichzeitig finden sich in Untersuchungen zu den Kompetenzanforderungen im Zuge der Digitalisierung Hinweise darauf, dass die Relevanz der sozialen und kommunikativen Kompetenzen noch weiter zunehmen wird. Überdies werden Fähigkeiten wie interdisziplinäres Denken und Arbeiten, die eigenständige Einarbeitung in neue Aufgaben sowie die Fähigkeit, Lösungen und Antworten zu finden, die über Gewohntes hinausgehen, im Kontext mit Digitalisierung wichtig. Damit ergibt sich ein Bezug zum Persönlichkeitsmerkmal ‚Offenheit‘, welches aus Sicht der Beschäftigten in einem Zusammenhang mit interkultureller Kompetenz steht. Sowohl die interkulturelle Kompetenz als auch das Persönlichkeitsmerkmal ‚Offenheit‘ werden laut Studien, die eine Kontrollgruppe sowie verschiedenen Messzeitpunkte berücksichtigen, durch studienbezogene Auslandsaufenthalte gefördert. Weitere Verbindungen zwischen gewünschten und durch Auslandserfahrung geförderten Kompetenzen ergeben sich für die sozialen und kommunikativen Kompetenzen sowie für Selbstvertrauen, verstanden als Voraussetzung für die geforderte Fähigkeit zum eigenständigen Handeln.

3.2.3 Der Stellenwert der Auslandserfahrungen im Auswahlprozess für den Berufseinstieg

Wie gezeigt werden konnte, ergeben sich Verbindungen zwischen den durch Auslandsaufenthalte geförderten Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen und den Anforderungen der Beschäftigten. Es stellt sich nun die Frage, ob und in welchem Maße die Beschäftigten Auslandserfahrungen als ein Signal dafür auffassen, dass die für sie besonders wichtigen persönlichen und sozialen Kompetenzen bei den Bewerbern vorhanden sind. Wie im Folgenden dargelegt wird, ist der Auswahlprozess allerdings mit einer Reihe methodischer Unsicherheiten behaftet.

Die ökonomische Theorie des Job Market Signaling (Spence, 1973) geht davon aus, dass die Arbeitgeber aus Zertifikaten des Bewerbers (Signals) Informationen über die Eignung des Bewerbers ableiten, weil sie bestrebt sind, ihre Unsicherheit hinsichtlich der Befähigung des jeweiligen Kandidaten zu minimieren. Dabei wird angenommen, dass Unterschiede in den Bildungsabschlüssen der Kandidaten mit in der ersten Stufe nicht beobachtbaren Attributen des Bewerbers wie beispielsweise Leistungsfähigkeit oder Intelligenz zusammenhängen (Spence, 1973). So könnte beispielsweise ein höherer Bildungsabschluss aus Sicht des rekrutierenden Arbeitgebers als eine Näherungsvariable für die zu erwartende Arbeitsproduktivität des Bewerbers gewertet werden (Kühne, 2009). Im Kontext der Signaling-Theorie ist es denkbar, dass der Nachweis von Auslandserfahrungen von den rekrutierenden Beschäftigten als ein Signal für eine besondere Leistungsbereitschaft aufgefasst wird, indem angenommen wird, dass sich vor allem kognitiv besonders fähige Individuen solche Auslandsaufenthalte zutrauen (Netz, 2012).

Aus Sicht der personalpsychologischen Forschung ist der Auswahlprozess allerdings mit vielen methodischen Unwägbarkeiten behaftet. Eine Herausforderung für Personalentscheider besteht darin, aus den in den schriftlichen Unterlagen verfügbaren Informationen auf das Vorhandensein der gewünschten Kompetenzen zu schließen. So werden in der personalpsychologischen Forschung Objektivität,

Reliabilität und Validität der Bewerbungsunterlagen im Hinblick auf die Feststellung der Eignung des Kandidaten als kritisch eingeschätzt, da die Forschung zur Aussagekraft von Bildungs- und Arbeitszeugnissen, sonstigen biografischen Fakten sowie Anschreiben als wenig entwickelt gilt (Kanning, 2016). Eine Ausnahme stellt die Durchschnittsabschlussnote von Schulzeugnissen dar, die als valider Prädiktor für die allgemeine Intelligenz gilt. Weiterhin als vergleichsweise valide gelten die Berücksichtigung der Berufserfahrung, die Beschreibung bisheriger Tätigkeiten sowie Angaben zur Weiterbildung (Schuler, 2014; Quinones, 1995, zitiert nach Kanning, 2016).

In der Regel ist der Auswahlprozess mehrstufig, da die für die Stelle relevanten sozialen und persönlichen Kompetenzen aus den Bewerbungsunterlagen im Unterschied zu kognitiven Leistungsmerkmalen trotz der beschriebenen Signaling-Effekte als wenig ableitbar gelten (Cole, 2009 zitiert nach Kanning, 2016). Aktuelle empirische Evidenz zu den eingesetzten Auswahlverfahren ist nicht verfügbar. Wie eine ältere Untersuchung (Schuler et al., 2007) zeigt, wird nach der Analyse der Bewerbungsunterlagen auf der zweiten Stufe des Rekrutierungsprozesses meist ein strukturiertes Einstellungsinterview geführt, gefolgt vom Einsatz eines Personalfragebogens und einem weiteren strukturierten Interview mit der Fachabteilung (Tabelle 3.2.3-1).

Tabelle 3.2.3-1: Die zehn häufigsten Auswahlverfahren zur externen Personalauswahl

Auswahlverfahren	Anteil der Unternehmen, die dieses Verfahren einsetzen, in Prozent
Analyse der Bewerbungsunterlagen	99,2
Strukturiertes Einstellungsinterview durch die Personalabteilung	81,6
Personalfragebogen	68,8
Strukturiertes Einstellungsinterview durch die Fachabteilung	64,0
Assessment Center	57,6
Zusätzlich eingeholte Referenzen	56,8
Unstrukturiertes Einstellungsinterview durch die Fachabteilung	51,2
Arbeitsproben	44,8
Gruppengespräch/Gruppendiskussion	42,2
Leistungstests	40,8

Quelle: Schuler et al., 2007

Gut jedes zweite Unternehmen führt Assessment Center durch und holt zusätzliche Referenzen ein. Ebenso häufig werden unstrukturierte Einzelinterviews durch die Fachabteilung durchgeführt. Arbeitsproben, Gruppendiskussionen sowie Leistungstests sind bei vier von zehn Unternehmen Instrumente zur Auswahl externer Bewerber (Schuler et al., 2007).

Wie dargestellt, bildet die Auswertung der Bewerbungsunterlagen in nahezu jedem Verfahren den ersten Schritt bei der Auswahl neuer Mitarbeiter. Allerdings existieren laut einer Befragung von Personalverantwortlichen in 47 Prozent der Unternehmen keine verbindlichen Kriterien, nach denen Bewerbungsunterlagen gesichtet werden (Kanning, 2016). Berücksichtigt werden neben formalen Aspekten der Aufbereitung der Unterlagen Informationen zu den erworbenen Kenntnissen, den damit verbundenen Bewertungen, Angaben zu Praxiserfahrungen sowie Hinweise auf weitere persönliche Erfahrungen und Kenntnisse.

Die im Folgenden aufgeführten Befunde empirischer Studien zu den Auswahlkriterien für akademische Berufseinsteiger müssen unter dem Vorzeichen der geschilderten methodischen Unsicherheiten gesehen werden. In verschiedenen Studien wurde versucht, die Entscheidungssituation der Personalverantwortlichen durch neuartige Befragungstechniken zu simulieren, indem die Befragten aufgefordert wurden, sich zwischen fiktiven Bewerberprofilen zu entscheiden (Humburg et al., 2013; Neeß, 2015; Petzold, 2017).

Als wichtigstes Merkmal unter sechs, aus den Bewerbungsunterlagen ersichtlichen Auswahlkriterien erweist sich in der im Rahmen einer Conjoint-Analyse simulierten Bewerberauswahl die Passung von studierter Fachrichtung und Stellenanforderung, gefolgt von der für die zu besetzende Stelle relevanten Praxiserfahrung und der Art des Abschlusses (Bachelor, Master Doktorgrad) (Humburg et al., 2013)). An vierter Stelle steht die Studienabschlussnote, gefolgt vom Auslandsstudium und der Reputation der Hochschule. Weitere Analysen ergaben, dass die Auslandserfahrung einen positiven Ausschlag zwischen zwei Bewerbern geben kann, wenn die anderen Kriterien der Bewerbungsunterlagen erfüllt sind.

In einer weiteren Befragung, in welcher die Personalverantwortlichen sich jeweils zwischen sechs unterschiedlichen Bewerberprofilen (Vignetten) entscheiden mussten, welche Bewerber die Chance auf ein weiteres Auswahlgespräch haben, wurde schwerpunktmäßig die Relevanz der besuchten Hochschule untersucht (Neeß, 2015). Es zeigte sich, dass der besuchten Hochschule nahezu keine Bedeutung zukommt. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die Abschlussnote von den Personalverantwortlichen nicht stärker gewichtet wird als die weiteren untersuchten Merkmale ‚Auslandserfahrung‘, ‚ehrenamtliches Engagement‘ und ‚Praxiserfahrung‘. Dabei erhöht insbesondere die Praxiserfahrung die Wahrscheinlichkeit, zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen zu werden. Die von der Autorin geprüfte Untersuchungshypothese, dass der Abschlussnote eine größere Bedeutung zukommt als den weiteren individuellen Merkmalen, konnte somit nicht bestätigt werden.

Der Stellenwert der studienbezogenen Auslandserfahrung stand im Mittelpunkt einer weiteren, auf der Vignetten-Technik basierenden Beschäftigterbefragung (Petzold, 2017). Untersucht wurde neben der studienbezogenen Auslandserfahrung die Relevanz der Abschlussnote, differenziert nach einem überbeziehungsweise unterdurchschnittlichen Ergebnis sowie der Stellenwert der Praxiserfahrung, differenziert nach spezifischer und allgemeiner Praxiserfahrung. Die Vignetten bezogen sich außerdem auf unterschiedliche Anforderungssituationen, indem sowohl nach der allgemeinen Einstellungschance als auch nach der Wahrscheinlichkeit für einen Auslandseinsatz des jeweiligen Kandidaten gefragt wurde. Bezogen auf die allgemeine Einstellungschance erwiesen sich Praxiserfahrung und Note als bedeutsamer als die studienbezogene Auslandserfahrung, vor allem wenn es sich um überdurchschnittliche Abschlussnoten und für die zu besetzende Stelle relevante, spezifische Praxiserfahrung handelte. Auch bei der Entscheidung in Bezug auf eine spätere Auslandsentsendung erreichte das Merkmal ‚Auslandserfahrung‘ keinen stärkeren Einfluss als die Note und die Praxiserfahrung, wenngleich die Auslandserfahrung in diesem Fall höher gewichtet wurde als in der simulierten Entscheidungssituation hinsichtlich einer allgemeinen Einstellungschance ohne Bezug zu einer späteren Auslandsentsendung.

Dieses Resultat entspricht dem Ergebnis der DAAD/IW-Befragung (DAAD/IW, 2016). Den während des Studiums erworbenen Praxiserfahrungen wird in der ersten Stufe des Bewerbungsprozesses die höchste Bedeutung unter insgesamt fünf formalen Auswahlkriterien beigemessen. Es folgen die Kriterien ‚relative Note‘ und ‚relative Studiendauer‘. Der Auslandsaufenthalt während des Studiums folgt als Auswahlkriterium erst an vierter Stelle. Am wenigsten relevant ist das Renommee der Hochschule. Handelt es

sich allerdings um Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland, so rückt der Auslandsaufenthalt als Auswahlkriterium an die zweite Stelle nach den Praxiserfahrungen.

Zwischenfazit:

Für die erste Stufe des Auswahlprozesses – die Sichtung der Bewerbungsunterlagen – ergeben sich kaum Hinweise darauf, dass die Auslandserfahrung als ein Signal für das Vorhandensein wichtiger persönlicher und sozialer Kompetenzen wahrgenommen wird. Eine Ausnahme stellen Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland dar. Feststellbar ist insgesamt eine Diskrepanz zwischen der Komplexität der von den Beschäftigern geforderten Kompetenzen einerseits und der methodischen Validität der Auswahlprozesse andererseits. Gegenwärtig ist nicht zu beobachten, dass diese komplexen Anforderungen bezüglich sozialer und persönlicher Kompetenzen auf der ersten und für die Bewerber entscheidenden Stufe des Auswahlprozesses angemessen erfasst werden. Eine Erklärung für die überragende Wichtigkeit des Auswahlkriteriums ‚Praxiserfahrung‘ könnte darin liegen, dass die Beschäftigten mit Praxiserfahrung die Erwartung verbinden, dass die Anwendung akademischen Fach- und Methodenwissens in einer realen Arbeitsumgebung zumindest erprobt wurde. Eine solche Transferkompetenz zählt ebenso wie die Vermittlung eines grundlegenden Verständnisses für die Arbeitsweise eines Unternehmens zu den wichtigen Erwartungen, die die Beschäftigten hinsichtlich der Gestaltung eines Hochschulstudiums formulieren (Konegen-Grenier/Winde, 2017).

3.2.4 Die Relevanz der Auslandserfahrung für den Berufseinstieg aus der Perspektive der Absolventen

Anders als die Beschäftigten, die der Auslandserfahrung auf der ersten Stufe des Auswahlprozesses bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen nur eine vergleichsweise untergeordnete Bedeutung beimessen, nehmen bereits erwerbstätige Absolventen eine positive Wirkung der Auslandserfahrung für den Berufseinstieg wahr. Dies geht aus einer Reihe von nationalen und internationalen Studien hervor (Engel et al., 2009; EU, 2014; Hinweise auf weitere Studienergebnisse in: Malicki/Potts, 2013; Potts, 2015 u. 2016; Farrugia/Sanger, 2017; Kercher, o. J.; Schnepf/d’Hombres, 2019).

Auch in der jüngsten Untersuchung zu den Mobilitätserfahrungen im Rahmen des Erasmus+-Programms gaben 72 Prozent der insgesamt 6.542 befragten Absolventen an, dass ihr Auslandsaufenthalt dazu beigetragen habe, ihre erste Stelle zu finden. Ein durch das Propensity-Scores-Matching-Verfahren vorgenommener Vergleich mit nicht mobilen Absolventen ergab für die Erasmus+-Teilnehmer überdies eine etwas kürzere Zeit des Übergangs in die erste Berufstätigkeit (EU, 2019). Es existiert allerdings eine Reihe von Studien, in denen keine verkürzte Übergangszeit für auslandsmobile Absolventen festgestellt werden konnte (Angaben dazu bei Kercher, o. J.).

Schnepf/d’Hombres (2019) konnten für Italien und Großbritannien zeigen, dass mobile Absolventen nach Studienende sowie nach drei Jahren Berufstätigkeit zu einem höheren Anteil in Beschäftigung sind als nicht mobile Absolventen. Weiterhin konnten sie zeigen, dass mobile italienische Absolventen häufiger ein weiteres, oft berufsbegleitendes Studium anschließen als nicht mobile und sich damit nach Ansicht der Autorinnen weitere Chancen auf ein höheres Einkommen erschließen.

Positive Hinweise für einen leichteren Übergang in das Berufsleben zeigen sich für die zum Teil mehrfach befragten Absolventen amerikanischer Hochschulen in der jüngsten Studie des American Institute For Foreign Study (AIFS, 2018). Von den 2.729 befragten Absolventen gaben 40 Prozent an, dass ihnen im Rahmen ihres Bewerbungsgesprächs signalisiert wurde, sie würden sich aufgrund ihres

Auslandsaufenthaltes von den übrigen Bewerbern positiv unterscheiden. Knapp jeder vierte Absolvent berichtet, die angestrebte Stelle aufgrund seiner Auslandserfahrung erhalten zu haben (AIFS, 2018).

Einen Einfluss auslandsbezogener Kompetenzen auf den Erfolg in Bewerbungssituationen zeigt auch die Studie von Maddux et al (2013). Maddux et al. (2013) gehen in ihrer Studie von der These aus, dass der aktive Umgang mit fremden Kulturen dazu beiträgt, abweichende Wertvorstellungen zu verstehen und die Fähigkeit zu entwickeln, diese unterschiedlichen Wertvorstellungen zu einem gemeinsam akzeptierten Kompromiss zu integrieren. Die so entwickelte Fähigkeit, integrative Komplexität („integrative complexity“) herzustellen, sei auch im Berufsleben von Vorteil, da es auch im Berufsalltag um die Integration verschiedener Wahrnehmungsperspektiven und Handlungsziele gehe. Im Rahmen eines MBA-Studiengangs mit Teilnehmern aus 73 Ländern wurden mit einem psychometrischen Messverfahren der Grad der im Verlauf des Studiengangs erworbenen Fähigkeit zur Entwicklung von integrativer Komplexität gemessen sowie weitere persönliche und ausbildungsbezogene Merkmale kontrolliert. Ein halbes Jahr nach Ende des Studiums wurde bei gleichzeitiger Kontrolle der Anzahl der Bewerbungen erfasst, wie häufig den Absolventen im Verlauf des Bewerbungsprozesses eine Stelle angeboten wurde. Es stellte sich heraus, dass ein Kompetenzzuwachs hinsichtlich der „integrative complexity“ zu einer höheren Anzahl von Beschäftigungsangeboten führte. Inwieweit sich die Erfolge in der Bewerbungssituation auch im weiteren Karriereverlauf niederschlagen, wurde nicht ermittelt. Allerdings verstehen die Autoren die mit integrativer Komplexität verbundenen Kompetenzen als einen Vorteil, der die Tür für mehr berufliche Chancen öffnet („important advantage in opening the door to opportunity“).

Zwischenfazit:

Anders als die relativ untergeordnete Bedeutung des Kriteriums ‚Auslandserfahrung‘ in den Beschäftigterbefragungen vermuten lässt, sehen bereits erwerbstätige mobile Absolventen für sich subjektiv Vorteile in der Bewerbungssituation. So wird die Auslandserfahrung als positives Unterscheidungsmerkmal gegenüber Mitbewerbern wahrgenommen. Einige wenige Studien, die den Einfluss des Faktors ‚Auslandsaufenthalt‘ mit objektiven Methoden kontrollierten, bestätigen einen positiven Effekt. Ein weiterer Effekt in der Wahrnehmung von Absolventen ist der schnellere Berufseinstieg, der allerdings in anderen, vergleichenden Auswertungen zu den Übergangszeiten ins Beschäftigungssystem nicht nachgewiesen werden konnte.

3.3 Die Bedeutung der Auslandserfahrung für die Karriereentwicklung und die Auswahl von Führungskräften

Vieles deutet darauf hin, dass der studienbezogene Auslandsaufenthalt die positive Entwicklung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen unterstützt. Auch wenn das Kriterium ‚Auslandserfahrung‘ im Auswahlprozess der Beschäftigter offensichtlich weitgehend nicht als ein Signal für das Vorhandensein berufsrelevanter sozialer und persönlicher Kompetenzen verstanden wird, kann nicht ausgeschlossen werden, dass die mit dem Auslandsaufenthalt verbundenen Erfahrungen und Kompetenzentwicklungen positive Auswirkungen auf die weitere berufliche Entwicklung und damit auf die Karriere haben.

3.3.1 Definition und allgemeine Erfolgsfaktoren der Karriere

In der Literatur findet sich ein breites Spektrum an Definitionen zum Karrierebegriff (Majer/Mayhofer, 2003; Stehling, 2009; Geisler, 2009). In einer übergeordneten, abstrakten Definition wird Karriere verstanden als “the evolving sequence of a person’s work experience over time” und als eine “sequence of positions occupied by a person during the course of a lifetime” (zitiert nach Majer/Mayhofer, 2003).

In der angelsächsischen Literatur wird der Karrierebegriff somit auf die gesamte Berufs- und Laufbahnentwicklung bezogen, wobei nicht nur Aufwärts-, sondern ebenso Seitwärts- und Abwärtsbewegungen einbezogen werden (Majer/Mayerhofer, 2003; Stehling, 2009).

Im Unterschied zum breitgefassten angelsächsischen Verständnis wird Karriere im deutschsprachigen Verständnis häufig als Karriereerfolg verstanden, der sich an objektiven Kriterien wie Einkommen, Zahl der Beförderungen, Leitungsspanne und Hierarchiestufe festmachen lässt (Stehling, 2009).

Unterschieden wird in der Karriereforschung zwischen subjektiver und objektiver Karriere (Majer/Mayerhofer, 2003; Stehling, 2009; Geisler, 2009). Karrieren haben eine objektive und eine subjektive Komponente: „Objektive Karriere ist die von außen („objektiv“) beobachtbare berufliche Entwicklung. Sie bezieht sich auf sichtbares Verhalten und umfasst Elemente wie Job, Position in der Hierarchie, Entgelt o.ä. Das Konzept der subjektiven Karriere setzt einen anderen Schwerpunkt. Es fokussiert auf subjektive, nicht direkt beobachtbare Elemente. Beispiele dafür sind etwa die persönliche Bewertung und Rekonstruktion von oder die Zufriedenheit mit Karrieren“ (Majer/Mayerhofer, 2003).

Analog zur Unterscheidung in objektive und subjektive Karrieren wird auch der Karriereerfolg unterschiedlich definiert und wahrgenommen. Während für den objektiven Karriereerfolg die genannten statusbezogenen Indikatoren als relevant wahrgenommen werden, zählen beim subjektiven Karriereerfolg die für das jeweilige Individuum wichtigen immateriellen Maßstäbe wie beispielsweise Zufriedenheit in Bezug auf persönliches Wachstum und Selbstverwirklichung (Geisler, 2009).

Eine weitere Unterscheidungsdimension sind die betrieblichen Aufgabenfelder, an denen die Karriere ausgerichtet werden soll. Dabei sind neben der klassischen Führungskarriere, die durch ansteigende, mit gleichzeitig wachsender Personalverantwortung verbundene Hierarchiestufen im Unternehmen gekennzeichnet ist, auch die sogenannten Fachkarrieren und die Projektmanagementkarrieren angesprochen (Majer/Mayerhofer, 2003).

Die Fachkarriere bietet fachlichen Spezialisten durch die Etablierung einer an der Größe der fachlichen Verantwortung orientierten Hierarchie von Karrieretiteln, wie beispielsweise ‚Experte‘, ‚Senior Experte‘ und ‚Chef Experte‘, ohne gleichzeitige Personalverantwortung, ein der Führungskarriere parallel zugeordnetes Aufstiegssystem.

Im Zuge zunehmender Projektarbeit ist als eine dritte Variante, neben der Führungs- und der Fachkarriere, das Konzept einer Projektkarriere entstanden. Projektmanager integrieren für einen begrenzten Zeitraum Entscheidungsbefugnisse in Bezug auf fachliche Aufgaben und personelle Führungsverantwortung. Indem ähnlich wie in der Fach- und Führungskarriere Karrierestufen wie ‚Projektmanager‘, ‚Senior Projektmanager‘ und ‚Chefprojektmanager‘ eingerichtet werden, wird die Möglichkeit geboten, auch mit Projektmanagement und als Projektmanager Karriere zu machen (Majer/Mayerhofer, 2003).

Grundsätzlich denkbar ist, dass im Verlaufe der Berufstätigkeit zwischen den drei unterschiedlichen Karrieretypen gewechselt wird. Nachvollziehbar ist beispielsweise der Berufsstart im Rahmen einer Fachkarriere, von der mit zunehmender Erfahrung dann in eine Führungskarriere gewechselt wird.

In Anbetracht der vielfältigen Dimensionen von Karriere ist es nicht möglich, ein übergreifendes Set von Erfolgsfaktoren zu definieren. Insbesondere innerhalb des Konzepts der subjektiven Karriere sind potenzielle Erfolgsfaktoren und die dazugehörigen Indikatoren zur Messung des Erfolgs subjektiv-individuell festgelegt. Denkbar ist allenfalls die Einschätzung subjektiver Berufszufriedenheit auf einem allgemeinen

Level. Dagegen ist es für das Konzept der objektiven Karriere prinzipiell möglich, Erfolg anhand objektiver Kriterien wie beispielsweise Entgelt, Position in der Hierarchie und Anzahl der Mitarbeiter, denen gegenüber Weisungsbefugnis besteht (Führungsspanne), zu messen.

Der Verlauf der beruflichen Karriere kann von einer Vielzahl unterschiedlicher Faktoren beeinflusst werden. So beinhaltet eine in der Forschungsliteratur verfügbare Übersicht sowohl Individualfaktoren wie auch betriebliche und überbetriebliche Faktoren (Stehling, 2009). Zu den Individualfaktoren zählen soziodemografische Faktoren, Bildungs- und Berufsfaktoren, motivationale Faktoren (wie z. B. die Planung der Karriere), Support-Faktoren (z. B. Mentoring) und Persönlichkeitsmerkmale (BIG FIVE) sowie persönliche Kompetenzen wie Leistungs- und Führungsmotivation, kognitive Fähigkeiten, Flexibilität und Eigeninitiative). Zu den betrieblichen Faktoren zählen grundlegende Faktoren wie beispielsweise die Unternehmensgröße und -struktur sowie Förderprogramme beziehungsweise Quotenregelungen. Hinzu kommen überbetriebliche Faktoren wie die Branchenzugehörigkeit, Konjunkturlinien oder allgemeine gesetzliche Regelungen.

Hinsichtlich der Persönlichkeitsmerkmale auf der Grundlage der BIG-FIVE-Theorie zeigte sich übereinstimmend in einer Vielzahl von Untersuchungen (siehe Abschnitt 3.3.3) ein signifikanter Einfluss des Merkmals ‚Gewissenhaftigkeit‘. Ein positiver Einfluss konnte auch für die emotionale Stabilität (positives Gegenstück zu ‚Neuroticism‘) festgestellt werden. Weniger deutliche Einflüsse zeigten sich für Extraversion und Offenheit. Für Verträglichkeit ergaben sich aus einigen Studien negative Werte (Stehling, 2009).

Weitgehende Übereinstimmung besteht in der Forschung hinsichtlich der positiven Wirkung der Intelligenz auf den Berufserfolg (siehe Abschnitt 3.3.3), wobei eine kombinierte Untersuchung der Wirkung von kognitiver Fähigkeit und Motivation erwartungsgemäß einen noch größeren Einfluss sichtbar macht (Stehling, 2009). Weitere Studien, in denen der Einfluss jeweils einzelner persönlicher Kompetenzen auf den beruflichen Erfolg analysiert wurde, ergaben positive Ergebnisse für Leistungsmotivation, Kontaktfähigkeit und Teamorientierung, Führungsmotivation sowie Eigeninitiative (Stehling, 2009).

Inwieweit die unterschiedlichen Faktoren jeweils Einfluss auf objektive Berufserfolgsmerkmale wie Einkommen, erreichte Hierarchiestufe oder Führungsspanne haben, wurde in einer Vielzahl von Untersuchungen analysiert, wobei meist einzelne Einflussfaktoren betrachtet wurden. Eine vergleichende Analyse der Erfolgswirksamkeit mehrerer, ausgewählter Einflussfaktoren bietet die Dissertation von Stehling (Stehling, 2009). Sie untersuchte den Einfluss von ausgewählten soziodemografischen Faktoren, Bildungs- und Berufsfaktoren sowie motivationalen Faktoren auf die insgesamt vier objektiven Erfolgsmerkmale Einkommen, hierarchische Position, Vorhandensein von Führungsverantwortung sowie Umsatzverantwortung. Als Kontrollvariablen wurden betriebliche und überbetriebliche Faktoren, als Moderatorvariablen das Geschlecht und die jeweilige Karrierephase berücksichtigt.

Als Datenquelle dienten die von einer Personalberatung zur Verfügung gestellten Interviewprotokolle zum Lebenslauf und zur bisherigen Karriere deutscher Akademiker. Dabei wurde aus über 4.000 verfügbaren Fällen eine Zufallsstichprobe von 1.000 Fällen gezogen, von denen aufgrund fehlender Angaben endgültig 739 Fälle in die Auswertung einbezogen werden konnten.

Für die verschiedenen Faktoren ergaben sich im Hinblick auf Einkommen, hierarchische Position, Führungsverantwortung und Budgetverantwortung die folgenden, positiven Ergebnisse. Faktoren, für die die Analysen der statistischen Zusammenhänge negative oder keine Einflüsse ergaben, sind in der nachfolgenden Tabelle nicht dargestellt (Tabelle 3.3.1-1).

Tabelle 3.3.1-1: Positive Einflussfaktoren für den Karriereerfolg

Einflussfaktoren	Wirkung auf den Karriereerfolg, gemessen an den vier Erfolgsmerkmalen ‚Einkommen‘, ‚hierarchische Position‘, ‚Führungsverantwortung‘ und ‚Umsatzverantwortung‘
Soziodemografische Faktoren	Positive Wirkung auf alle vier Erfolgsmerkmale: – männliches Geschlecht, Familienstand verheiratet, Kinder
Bildungsfaktoren	Positive Wirkung auf alle vier Erfolgsmerkmale: – gute Studiennote, kurze Studiendauer, vorhandene Promotion Positive Wirkung auf einzelne der vier Erfolgsmerkmale: – gute Abiturnote; Studienfach Wirtschaft oder Jura, Studienabschluss im Ausland; kurze Promotionsdauer, Erhalt eines Stipendiums, fließende Englischkenntnisse
Berufsfaktoren	Positive Wirkung auf alle vier Erfolgsmerkmale: – längere Berufserfahrung seit Studienende; häufigerer Wechsel des Unternehmens, häufigerer Wechsel der Stelle, Auslandsbeschäftigung, internationale Projektarbeit (auch ohne Auslandseinsatz) Positive Wirkung auf einzelne der vier Erfolgsmerkmale: – hohe Reputation des ersten Arbeitgebers – frühe Führungsverantwortung
Motivationale Faktoren	Positive Wirkung auf einzelne der vier Erfolgsmerkmale: – regionale Mobilität
Kontextfaktoren	Positive Wirkung auf einzelne der vier Erfolgsmerkmale: – Beschäftigung in der Konsumgüterbranche, bei Banken und Versicherungen sowie bei Unternehmensberatungen

Quelle: eigene Zusammenstellung nach Stehling, 2009

Was die bildungsbezogenen Faktoren betrifft, so wird die hohe Bedeutung sehr guter, möglichst mit einer Promotion verbundener Studienleistungen sichtbar. Auslandsbezogene Aspekte innerhalb der positiven bildungsbezogenen Faktoren sind fließende Englischkenntnisse sowie ein Studienabschluss im Ausland. Als auslandsbezogene Aspekte innerhalb der berufsbezogenen Faktoren lassen sich Auslandsbeschäftigung sowie internationale Projektarbeit (auch ohne Auslandseinsatz) einordnen. Darüber hinaus scheint der Faktor ‚Mobilität‘ in geografischer wie tätigkeitsbezogener Hinsicht eine Rolle zu spielen, indem sich sowohl der häufigere Wechsel des Unternehmens und/oder der Stelle sowie die Bereitschaft zu regionaler Mobilität als Erfolgsfaktoren erweisen.

Einen positiven Zusammenhang von Karriereerfolg und Auslandstätigkeit ergab eine weitere Studie (Biemann, 2009). Es wurden insgesamt 232 Führungskräfte mit und ohne berufliche Tätigkeit im Ausland zu subjektiven und objektiven Merkmalen ihrer Karriere befragt. Es stellte sich heraus, dass diejenigen Führungskräfte, die von ihrem Unternehmen in eine ausländische Niederlassung entsandt worden waren, sowohl hinsichtlich ihrer subjektiven Zufriedenheit mit ihrer beruflichen Entwicklung als auch gemessen an objektiven Karriere Merkmalen wie Gehalt, Führungsspanne und erreichte Hierarchieebene signifikant bessere Werte erreichten als die Vergleichsgruppe der Führungskräfte ohne Auslandsentsendung.

Zwischenfazit:

Zusammenfassend lässt sich für die Erfolgsfaktoren des objektiven Karriereerfolgs festhalten: Eine hohe Intelligenz, verbunden mit Gewissenhaftigkeit, Leistungsmotivation und emotionaler Stabilität, die im

Studium für einen schnellen und guten Abschluss eingesetzt wird, bildet eine gute Ausgangsbasis für eine erfolgreiche berufliche Entwicklung. Weitere Bildungsfaktoren, die diese Ausgangsbasis verstärken, sind eine Promotion, ein Studienabschluss im Ausland sowie der Erwerb sehr guter Englischkenntnisse. Im Berufsleben wirkt diese bildungsbezogene Ausgangsbasis produktiv auf den Karriereerfolg, wenn durch den Wechsel von Arbeitgebern und Stellen sowie durch Auslandstätigkeit und internationale Projektarbeit breite und vielfältige berufliche Erfahrungen erworben werden. Dabei sind Kontaktfähigkeit und Teamorientierung, Führungsmotivation sowie Eigeninitiative positiv wirkende persönliche Kompetenzen.

3.3.2 Die Relevanz von studienbezogenen Auslandserfahrungen für die berufliche Entwicklung und die Karriere

In der Analyse verschiedener Einflussfaktoren auf die Karriere konnte für Englischkenntnisse, für den Studienabschluss im Ausland sowie für die berufliche Auslandsbeschäftigung und für die internationale Projektarbeit ein positiver Einfluss nachgewiesen werden (Stehling, 2009). Ein direkter Einfluss des studienbezogenen Auslandsaufenthaltes auf den Karriereerfolg konnte dagegen nicht festgestellt werden. Ein mittelbarer Einfluss des studienbezogenen Auslandsaufenthaltes kann sich ergeben, wenn die Auslandserfahrung während des Studiums die Wahrscheinlichkeit erhöht, in der Berufstätigkeit auslandsbezogene Aufgaben zu übernehmen.

In einer großen Zahl von Studien wird ein Zusammenhang zwischen studienbegleitender Auslandserfahrung und einer späteren Tätigkeit mit internationalen Bezügen gesehen (Engel et al., 2009; Wiers-Jensen, 2011; Netz, 2012; Euler, 2013; Edelstein, 2014; EU, 2014; Potts, 2015; Petzold, 2017; EU, 2019). Allerdings wird auch die Notwendigkeit weiterer statistischer Analysen zur Kontrolle nicht erfasster, beeinflussender Faktoren angemahnt. So stellen Van Mol und Michielsen (2014) die Effekte von studienbezogenen Auslandsaufenthalten in Frage und argumentieren, dass die im Ausland Tätigen schon immer vorhatten, ins Ausland zu gehen. Auch unter Berücksichtigung dieses kritischen Einwandes können die gleichgerichteten Befunde aus unterschiedlichen Studien als starke Signale für einen Zusammenhang von studienbezogener Auslandserfahrung und späterer Tätigkeit mit internationalen Bezügen angesehen werden. Dabei kann es sich um eine Berufstätigkeit im Ausland oder die Übernahme von Aufgaben mit internationalen Bezügen im Herkunftsland handeln.

Eine Studie des amerikanischen Institute for the International Education of Students zum Berufsverlauf von 3.723 Teilnehmern an studienbezogenen Auslandsprogrammen in den Jahren 1950 bis 1999 ergab, dass nahezu die Hälfte (48 Prozent) der befragten Teilnehmer seit Studienende entweder im Ausland oder in Unternehmen und Organisationen mit internationalen Verbindungen tätig gewesen war oder es zum Zeitpunkt der Befragung noch war (Norris/Gillespie, 2008).

Dass ein wiederholter Auslandsaufenthalt während des Studiums die Wahrscheinlichkeit, in einer internationalen Organisation tätig zu sein, erhöht, zeigt die australische Absolventenstudie von Potts (2015). Weitere Studien, die zu einem vergleichbaren Ergebnis kommen, sind laut der Literaturanalyse von Schnepf/d'Hombres (2019) die Studien von Oosterbeek und Webbink (2011), Rodriguez (2013) und Di Pietro (2015).

Für deutsche Absolventen konnten Parey und Waldinger (2010) auf der Grundlage einer kombinierten Stichprobe aus dem DZHW-Absolventenpanel und aus einem Datensatz zu ERASMUS-Teilnehmern zeigen, dass ein studienbezogener Auslandsaufenthalt die Wahrscheinlichkeit für eine Berufstätigkeit im Ausland um 15 Prozent erhöht. Dabei wurde der Einfluss von persönlichen und bildungsbezogenen

Merkmale wie sozialer Hintergrund, schulische Ausbildung, Studienfachrichtung sowie Verlässlichkeit der Studienfinanzierung kontrolliert.

Netz (2012) kommt für Absolventen deutscher Hochschulen zu dem Ergebnis, dass unter den Absolventen mit studienbezogener Auslandserfahrung im Vergleich zu den nicht mobilen Absolventen dreimal so viele Personen im Ausland tätig waren. Außerdem ist unter in Deutschland tätigen, auslandserfahrenen Absolventen ein höherer Anteil in internationale Arbeitszusammenhänge eingebunden.

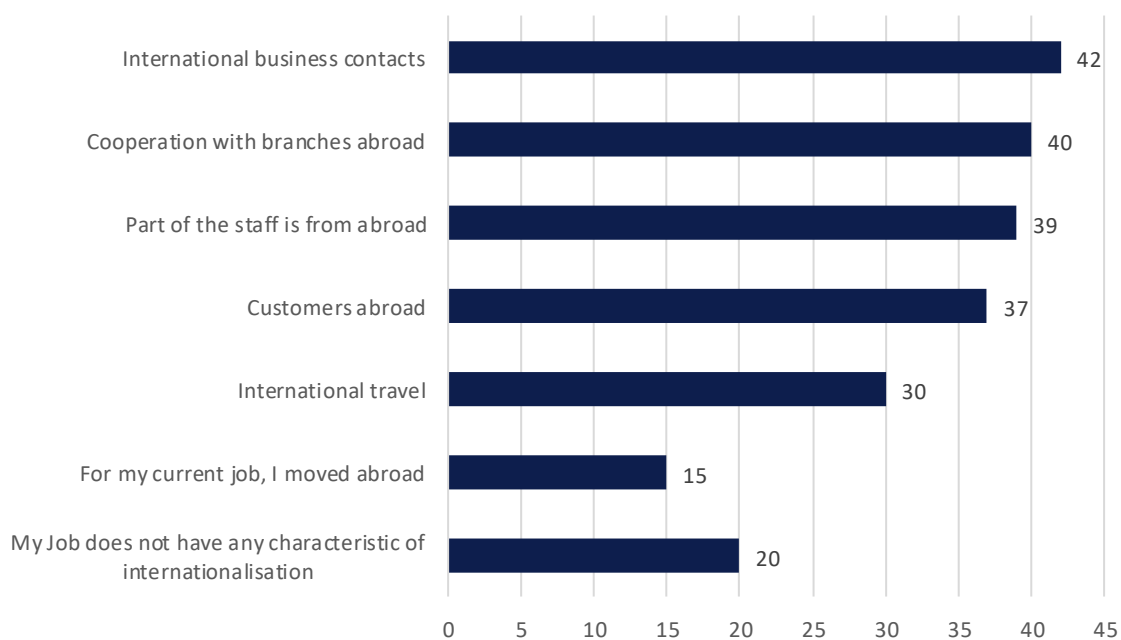
Auch Euler et al. (2013) stellten für österreichische Hochschulabsolventen, die einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt absolviert hatten, einen mehr als dreimal so hohen Anteil (4,6 gegenüber 17,4 Prozent) später im Ausland Berufstätiger fest.

In der Erasmus-Impact-Studie aus 2014 geben die mobilen Absolventen häufiger als die nicht mobilen an, dass sie mit internationalen Partnern arbeiten, mit internationalen Kollegen und Kunden kooperieren, Geschäftsreisen unternehmen oder ganz im Ausland arbeiten (EU, 2014). Auch in der Folgestudie aus 2019 zeigt sich unter den Absolventen ein hoher Anteil derjenigen, die in ihrer Berufstätigkeit von internationalen Bezügen berichten. Lediglich jeder fünfte Erasmus+-Teilnehmer gab an, gänzlich ohne internationale Bezüge tätig zu sein. Ein auf der Basis des Propensity-Scores-Matching-Verfahrens vorgenommener Vergleich ergab, dass die Unterschiede zwischen Absolventen mit und ohne Auslandserfahrung in Bezug auf international ausgerichtete Tätigkeiten als statistisch signifikant anzusehen sind.

Internationale Geschäftskontakte, Zusammenarbeit mit Auslandsniederlassungen sowie die internationale Zusammensetzung des Personals sind die am häufigsten genannten Merkmale für internationale Bezüge in der ausgeübten Tätigkeit (Abbildung 3.3.2-1).

Abbildung 3.3.2-1: Merkmale internationaler Tätigkeiten von Erasmus+-Absolventen

Angaben in Prozent der Befragten



Quelle: EU, 2019

Jeder Dritte hat Kontakt zu Kunden im Ausland, knapp jeder Dritte tätigt Dienstreisen ins Ausland. In etwa jeder siebte Absolvent ist für seinen Beruf ins Ausland gegangen. Wie die Befragungen von noch studierenden Erasmus+-Teilnehmern vor und nach dem Auslandsaufenthalt offenlegten, ist die Neigung, später einmal im Ausland oder aber in einem internationalen Kontext zu arbeiten, bereits vor dem Start in den studienbezogenen Auslandsaufenthalt stark ausgeprägt. Die Befragung nach dem Erasmus+-Programm-Aufenthalt zeigte aber, dass sich die Bereitschaft zur Tätigkeit im Ausland oder in internationalen Bezügen noch weiter erhöht hatte (EU, 2019).

Studien, die die Perspektive der Arbeitgeber erfassen, geben Hinweise darauf, dass Arbeitgeber auslandserfahrene Absolventen beziehungsweise Mitarbeiter mit studienbezogener Auslandserfahrung bevorzugen, wenn es um die Übertragung von Aufgaben mit internationalen Bezügen geht. Die von Petzold (2017) befragten Unternehmen signalisierten bereits für den Zeitpunkt der Rekrutierung, dass für sie die im Studium erworbene Auslandserfahrung ein relevantes Kriterium ist, wenn eine spätere Auslandsentsendung geplant ist.

In der DAAD/IW Studie (2016) gaben Unternehmen, in denen Tätigkeiten mit internationalen Bezügen ausgeübt werden, an, dass die auslandserfahrenen Absolventen gegenüber den Absolventen ohne Auslandserfahrungen bessere Voraussetzungen haben, auslandsbezogene Tätigkeiten in ihrem Unternehmen zu übernehmen. Insbesondere beim Gebrauch von Fremdsprachen werden den auslandserfahrenen Absolventen deutlich bessere Chancen attestiert. Auch bei Auslandskontakten im Rahmen der täglichen Arbeit sowie der Zusammenarbeit in internationalen Teams sehen die Arbeitgeber bessere Voraussetzungen bei auslandserfahrenen Absolventen.

Die studienbezogene Auslandserfahrung erhöht mithin die Wahrscheinlichkeit, im Berufsleben auslandsbezogene Tätigkeiten zu übernehmen, was sich empirisch als einer der Erfolgsfaktoren für eine positive Karriereentwicklung erwiesen hat. Neben der erhöhten Chance auf potenziell karriererelevante Tätigkeiten mit Auslandsbezug gehen aus den vorliegenden Studien weitere Hinweise auf positive Wirkungen des studienbezogenen Auslandsaufenthalts auf die berufliche Entwicklung hervor. Dabei handelt es sich unter anderem um Aspekte der Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung, die dementsprechend auf subjektiven Einschätzungen beruhen.

So geben nahezu drei Viertel der im Rahmen der Erasmus+-Studie befragten Absolventen an, die Auslandserfahrung habe einen positiven Einfluss auf ihre berufliche Entwicklung gehabt (EU, 2019). Häufiger als nicht mobile Absolventen signalisieren sie, mit ihrer Berufstätigkeit zufrieden zu sein. Hinsichtlich verschiedener Tätigkeitsmerkmale treffen die mobilen Absolventen leicht positivere Einschätzungen als die nicht mobile Vergleichsgruppe. Diese positiveren Einschätzungen beziehen sich unter anderem auf die Möglichkeit, erworbene Kompetenzen im Beruf anzuwenden, herausfordernde Aufgaben übernehmen zu können, sich insgesamt beruflich weiterentwickeln zu können sowie Gelegenheit zum Weiterlernen zu haben. Insgesamt sind sie häufiger als die nicht mobilen Absolventen der Meinung, gute Karriereaussichten zu haben. Von den Autoren der Studie wurden die insgesamt 14 untersuchten Tätigkeitsmerkmale zu einem so genannten ‚Job Quality Index‘ integriert. Auf dieser Aggregationsstufe ergab ein Vergleich zwischen mobilen und nicht mobilen Absolventen ein statistisch signifikant besseres Ergebnis für die mobilen Absolventen.

Im Kontext mit positiven Rückmeldungen zu den Auswirkungen auf die allgemeine Persönlichkeitsentwicklung sowie auf weitere soziale und kognitive Kompetenzen wird von den im Rahmen einer australischen Studie befragten, bereits berufstätigen Absolventen ebenfalls ein positiver Einfluss des Auslandsaufenthaltes auf die Karriereperspektiven gesehen. Dabei geben die Befragten an, dass der

Studienaufenthalt im Ausland zu einer Verstärkung ihrer beruflichen Motivation beigetragen habe. Auch gehen die Befragten, die zum Zeitpunkt der Erhebung durchschnittlich drei Jahre berufstätig waren, davon aus, dass die Auslandserfahrung ihre Karriere auch langfristig positiv beeinflussen werde (Potts, 2015). Ähnliche Hinweise finden sich in einer Befragung von bereits berufstätigen, amerikanischen Absolventen mit Auslandserfahrung während des Studiums. Die Absolventen stimmten mehrheitlich der Aussage zu, die Auslandserfahrung habe zu einer höheren Motivation für ihre derzeitige Tätigkeit geführt (Farrugia/Sanger, 2017; AIFS, 2018).

Die Übereinstimmung subjektiver Einschätzungen mit objektiven Erfolgsmerkmalen in Bezug auf die berufliche Entwicklung wird demgegenüber in einer Metastudie zu 65 Studien angezweifelt. Analysiert wurde der Einfluss der Auslandserfahrung auf Planungsfähigkeit hinsichtlich der eigenen beruflichen Entwicklung, Berufseinmündung sowie Einkommen und Berufsposition (Waibel/Rüger, 2017). Dabei stellten die Autoren eine Diskrepanz zwischen der subjektiven Einschätzung der Absolventen hinsichtlich der positiven Effekte für die Berufseinmündung und die berufliche Planungsfähigkeit einerseits und der Überprüfung dieses Zusammenhanges durch objektive Datenmessungen andererseits fest.

Kein Zusammenhang zwischen Auslandserfahrung und Zufriedenheit mit der aktuellen beruflichen Position sowie mit dem Karriereverlauf insgesamt zeigt sich in einer britischen Studie (LSE/CFE, 2014). Allerdings wird in der Studie anders als bei den Fragen zu Kompetenzen nicht nach Hochschulabsolventen mit studienbezogener Auslandserfahrung und weiteren Berufstätigen mit berufsbezogener Auslandserfahrung differenziert. Positive Ergebnisse finden sich über den Zusammenhang von Auslandserfahrung und einer Tätigkeit, die im Zusammenhang mit Innovationen steht, wobei sich die Ergebnisse wiederum generell auf alle Auslandserfahrenen beziehen. So waren Auslandserfahrenen signifikant häufiger mit Forschung und Entwicklung beschäftigt als Berufstätige ohne Auslandserfahrung (46 Prozent gegenüber 25 Prozent). Auch waren sie häufiger mit der Entwicklung neuer oder der Verbesserung bestehender Produkte und Prozesse beschäftigt (44 gegenüber 28 Prozent; LSE/CFE, 2014).

In einer Reihe von Studien wird der Zusammenhang von studienbezogener Auslandserfahrung, Karrierepositionen und späterem Einkommen unter Berücksichtigung nicht mobiler Kontrollgruppen gemessen. Die grundsätzliche methodische Problematik dieser Analysen besteht allerdings – wie etliche Autoren einräumen – darin, dass der an Einkommen oder weiteren Merkmalen gemessene Berufserfolg auf andere, in der Untersuchung zumeist nicht kontrollierte oder auch grundsätzlich nicht kontrollierbare Faktoren zurückzuführen ist.

In der EIS-Studie aus 2014 ergeben sich Hinweise auf einen Effekt des Auslandsstudiums auf Karrierepositionen fünf Jahre nach Studienabschluss. Von den ERASMUS-Alumni haben fünf Jahre nach dem Examen 61 Prozent eine Führungsposition inne gegenüber 53 Prozent bei den nicht mobilen Absolventen. Nach fünf Jahren Berufstätigkeit erhalten die auslandserfahrenen Absolventen bei 39 Prozent der in der EIS-Studie befragten Beschäftigten mehr Gehalt als nicht auslandserfahrenen Absolventen. Allerdings wird über die Signifikanz dieses Unterschieds nichts ausgesagt. Zehn Jahre nach Studienabschluss haben 77 Prozent der mobilen Absolventen eine Führungsposition inne gegenüber nur 59 Prozent der nicht mobilen Absolventen. In Anbetracht des langen Zeitraums von zehn Jahren seit Studienabschluss könnten allerdings auch andere Faktoren als die Auslandserfahrung zu diesem Ergebnis geführt haben (EU, 2014).

Deutlich geringere Effekte auf die Beschäftigung in Führungspositionen ergab die Studie von Schnepf/d'Hombres (2019), wobei sich leichte Vorteile für die mobilen Absolventen im ersten Jahr nach dem Studienende zeigten, die aber drei Jahre später nicht mehr festzustellen waren. Einen mäßigen Effekt für das Einkommen und die berufliche Position zeigt sich in der Metastudie von Waibel et al. (2017),

wobei die Autoren die Notwendigkeit unterstreichen, den Einfluss weiterer persönlicher Faktoren und Kontexteinflüsse, wie beispielweise Konjunkturbedingungen, zu kontrollieren.

Die Merkmale ‚berufliche Stellung‘ und ‚Einkommen‘ wurden in der Sekundärauswertung einer deutschen Absolventenbefragung (Netz, 2012) untersucht. Während sich Absolventen mit Führungspositionen in der Gruppe der auslandserfahrenen Absolventen fünf Jahre nach Studienabschluss etwas häufiger finden, ist der Zusammenhang zwischen Einkommen und Auslandserfahrung zunächst weniger klar, da andere Faktoren wie Geschlecht, Familienpflichten, vor allem aber Fachrichtung sowie Branche und Art des Arbeitgebers eine Rolle spielen. Werden diese Faktoren kontrolliert, so zeigt sich in der Untersuchung von Netz ein statistisch signifikanter Einkommensunterschied für die mobilen Absolventen, die in der Privatwirtschaft in einem international tätigen Unternehmen beschäftigt sind, gegenüber den Absolventen ohne Auslandserfahrung. Sie haben ein um acht Prozent höheres Einkommen als die Vergleichsgruppe ohne Auslandserfahrung. Bei den Informatikern und Ingenieuren beträgt der Gehaltsvorteil in international tätigen Unternehmen der Privatwirtschaft sogar 15 Prozent. Unabhängig von der Art der Beschäftigung beziehen auslandserfahrene Geisteswissenschaftler ein um 10 Prozent höheres Einkommen als Absolventen dieser Fachrichtungsgruppe ohne Auslandserfahrung. Der positive Einkommensabstand wird für auslandserfahrene Absolventen der untersuchten Fachrichtungsgruppen noch gesteigert, wenn es sich um einen Auslandsaufenthalt von mindestens sechs Monaten handelt. Allerdings räumt der Autor ein, dass damit der kausale Zusammenhang von höherem Gehalt und absolviertem Auslandsaufenthalt noch nicht zweifelsfrei nachgewiesen sei. Ausschlaggebend könnten auch unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale sein, die bereits vor dem Auslandsaufenthalt ausgeprägter waren als in der Vergleichsgruppe (Netz, 2012).

In einer weitergehenden Analyse zusätzlicher Daten prüften Kratz und Netz (2016) den Einfluss von vier möglichen Faktoren auf das Einkommen: individuelle, von der Auslandserfahrung unabhängige Merkmale (selection effects), mit der Auslandserfahrung verbundene, einkommensrelevante Qualifikationen (competency effects, hier vor allem Fremdsprachenkenntnisse), Arbeitgeberwechsel (employer change effects) und Beschäftigung in großen, multinationalen Unternehmen, die hohe Löhne zahlen (company structure effects). Sie stellten fest, dass die Einkommen der mobilen Absolventen signifikant höher ausfielen als die Einkommen der nicht mobilen Absolventen (Stundenlohn für Mobile: 16,86 Euro; Stundenlohn für nicht Mobile: 15,93 Euro). Diese Einkommensunterschiede fielen nach fünfjähriger Berufstätigkeit noch größer aus (Stundenlohn für Mobile: 22,00 Euro; Stundenlohn für nicht Mobile: 19,23 Euro).

Ein Teil dieser Unterschiede wird durch persönliche, von der Auslandserfahrung unabhängige Merkmale erklärt. Für den Einfluss der im Ausland erworbenen Kompetenzen konnten keine Effekte auf das Einkommen festgestellt werden, was nach Angabe der Autoren vor allem daran liegt, dass die Kompetenzzuwächse nicht verlässlich gemessen werden konnten. Was dagegen gemessen werden konnte, ist der Einfluss der Häufigkeit des Arbeitgeberwechsels und der Einfluss der Beschäftigung in großen, multinationalen Unternehmen. Der Einfluss der Auslandserfahrung auf die Häufigkeit des Arbeitgeberwechsels konnte auch in einer australischen Studie festgestellt werden (Potts, 2015). Durch diese beiden Faktoren konnten die weiteren Anteile der Einkommensunterschiede von mobilen und nicht mobilen Absolventen erklärt werden. Die Autoren räumen allerdings ein, dass diese Unterschiede gleichwohl auf nicht kontrollierte Merkmale wie beispielsweise bestimmte Persönlichkeitsausprägungen in Bezug auf emotionale Stabilität, Verträglichkeit oder Offenheit zurückgehen könnten.

Einige Studien ergaben Hinweise darauf, dass Absolventen aus einer niedrigeren sozialen Herkunftsgruppe in ihrer späteren Berufstätigkeit stärker von einem Studium im Ausland profitieren (Schnepf/d’Hombres, 2019; Waibel et al., 2017; Di Pietro, 2013; Parey/Waldinger, 2010). So zeigt Di

Pietro (2013) in einer Studie für Italien, dass das Auslandsstudium insbesondere bei Studierenden mit niedriger sozialer Herkunft zu besseren Beschäftigungschancen führt. Er vermutet, dass das Auslandsstudium bei diesen Studierenden dazu beigetragen hat, aus seiner Sicht wichtige arbeitsmarktrelevante Kompetenzen wie „intercultural competence, global awareness, foreign language skills“ zu entwickeln, die diese Gruppe im Unterschied zu anderen Studierenden möglicherweise aus dem Elternhaus weniger mitbringen würde.

Zwischenfazit:

Zahlreiche Studien zeigen einen Zusammenhang von studienbezogener Auslandserfahrung und der höheren Wahrscheinlichkeit, später Tätigkeiten mit einem Auslandsbezug zu übernehmen. Somit kann sich durch einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt ein mittelbarer Einfluss auf einen erfolgreichen Karriereverlauf ergeben, da die Übernahme auslandsbezogener Tätigkeiten zu den Einflussfaktoren für den Karriereerfolg zählen. Ein weiterer Zusammenhang von Auslandserfahrung und Karrierefaktoren ergibt sich durch die Tatsache, dass auslandserfahrene Absolventen häufigere Arbeitgeberwechsel aufweisen, die sich wiederum als einer der Erfolgsfaktoren der Karriere erwiesen hatten.

Was den sonstigen Einfluss der Auslandserfahrung auf berufliche Entwicklung allgemein betrifft, so führt der Auslandsaufenthalt in der subjektiven Einschätzung der Absolventen zu einer höheren beruflichen Motivation und zu besseren Karriereaussichten, was allerdings durch die Kontrolle objektiver Karriere Merkmale nicht immer bestätigt werden konnte. Gleichwohl ist die subjektive Zufriedenheit in Anlehnung an das Konzept der subjektiven Karriere auch als ein positiver Effekt der Auslandserfahrung zu werten. Vereinzelt finden sich Hinweise, dass mobile Absolventen signifikant häufiger in Forschung und Entwicklung tätig sind oder an Innovationen mitwirken. Einige Studien verweisen auf mehr Einkommen und häufigere Führungspositionen für mobile Absolventen, wobei weitere Einflussfaktoren meist nicht kontrolliert werden beziehungsweise sich grundsätzlich nicht umfassend kontrollieren lassen. In anderen Studien erweisen sich ein häufigerer Arbeitgeberwechsel und die Tätigkeit in großen, international ausgerichteten Unternehmen als entscheidende Faktoren für das Erreichen von Führungspositionen und höheren Gehältern.

3.3.3 Kompetenzanforderungen an Führungskräfte

Die Ergebnisse der Absolventenstudien ergeben Hinweise darauf, dass sich durch die Auslandserfahrungen vielfältigere berufliche Optionen ergeben können, aus denen unter bestimmten Bedingungen höhere Karrierechancen entstehen. Es stellt sich nun die Frage, ob sich bezogen auf die Kompetenzen, die durch einen Auslandsaufenthalt Förderung erfahren können, ebenfalls Vorteile ergeben können, wenn es um die Besetzung von Führungspositionen geht. Dazu wird im Folgenden dargelegt, welche Kompetenzen nach dem gegenwärtigen Stand der Forschung bei der Auswahl der Führungskräfte relevant sind.

3.3.3.1 Merkmale unterschiedlicher Führungsstile

Welche Kompetenzanforderungen an Führungskräfte gestellt werden, hängt wesentlich davon ab, welches Verständnis von Führung vorherrscht. Der Begriff der Führung bezieht sich laut Handwörterbuch des Personalwesens „allgemein auf Beeinflussungsprozesse in Organisationen, mit denen beabsichtigt wird, das Handeln und Verhalten von Personen in bestimmter Weise auszurichten“ (Bartölke/Grieger, 2004). In der Führungsforschung werden zwei Gruppen von Führungsstilen unterschieden: Zum einen ein begrenzender, als „struktural“ bezeichneter Führungsstil, der durch die Attribute „autokratisch/autoritär, restriktiv, aufgabenorientiert, direkt, strukturinitiiierend, produktionsorientiert“ gekennzeichnet ist und in welchem der Vorgesetzte die Interaktionen im Arbeitsprozess dominiert (Bartölke/Grieger,

2004). Dem gegenübergestellt wird ein sogenannter „interaktionaler“ Führungsstil, der durch die Attribute „demokratisch, permissiv, kooperativ, partizipativ, unterstützend, Untergebenen orientiert, indirekt, beziehungsorientiert“ gekennzeichnet ist und in welchem die Führungskräfte ihre Untergebenen zumindest beratend in Entscheidungsprozesse einbeziehen und ihnen Freiräume in Arbeitsprozessen zugestehen (Bartölke/Grieger, 2004).

Inhaltlich ähnlich wie die Unterscheidung zwischen strukturelem und interaktionalem Führungsstil wird in der Literatur auch nach aufgabenorientierter Führung und mitarbeiterorientierter Führung unterschieden (Gebert, 2004). Ein weiterer Kategorisierungsansatz ist die Unterscheidung von transaktionaler und transformationaler Führung. Die transaktionale Führung beruht auf einem Austauschverhältnis (Transaktion) zwischen dem Mitarbeiter, der Leistung erbringt, und dem Vorgesetzten, der durch Entgelt diese Leistung belohnt. Demgegenüber wird mit der transformationalen Führung die Absicht verbunden, die Mitarbeiter durch die Vermittlung von Orientierung und Sinn für die Erreichung von Zielen zu begeistern (Gebert, 2004; Winkler, 2015). Außerdem soll transformationale Führung die Mitarbeiter für zukunftsfähige Innovationen begeistern, für Problemlösungen und Veränderungen befähigen und ein Klima der Wertschätzung etablieren (Winkler, 2015). Zu den wichtigsten Komponenten der transformationellen Führung zählen: „Idealized influence“ (Vorbildfunktion), „Inspirational motivation“ (inspirierende Motivation), „Intellectual stimulation“ (intellektuelle Anregung) und „Individualized consideration“ (individuelle Unterstützung) (zitiert nach von Au, 2017).

Empirische Untersuchungen zur Wirksamkeit der unterschiedlichen Führungsstilgruppen in Bezug auf Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit ergaben teils widersprüchliche Ergebnisse. Während in älteren Untersuchungen keine generelle Überlegenheit partizipativer Führungsstile gegenüber nicht-partizipativen Führungsstilen festgestellt werden konnte, zeigen neuere Untersuchungen etwas deutlicher positive Resultate für Ansätze der transformationalen Führung (Kienbaum/StepStone, 2018; Flüter-Hoffmann/Lambeck, 2018).

In Ergänzung des Konzepts der transformationalen Führung wird von einigen Autoren eine Ergänzung durch Elemente der transaktionalen Führung für notwendig erachtet. Erforderlich sei sowohl eine Führung durch strategische Vorgaben und Kontrolle zur Sicherung des aktuellen Leistungsvermögens des jeweiligen Unternehmens als auch ein Führungsansatz, der eine „Bottom-Up-Kommunikation“ fördert und die dezentrale Vernetzung der Mitarbeiter in Teams weiterentwickelt (Duwe, 2016; Kienbaum, 2019).

Neben der Prägung durch die unterschiedlichen Führungsstile kommen außerdem die im jeweiligen Unternehmen vorhandenen, situativen Faktoren zum Tragen. Unterschiede in der Gewichtung einzelner Kompetenzanforderungen ergeben sich beispielsweise durch das Ausmaß, in welchem ein Unternehmen digitale Instrumente zur Erstellung von Produkten und Steuerung von Prozessen einsetzt (Hammermann/Stettes, 2017).

Kritisiert wird aus internationaler Perspektive eine Fokussierung auf ein westliches Verständnis von Führung. Eine solche Fokussierung lasse außer Acht, dass Führungskulturen – wie eine empirische Studie zeigen konnte – je nach national unterschiedlichen Traditionen und Werten unterschiedlich ausfallen (Brand, 2014). Die weiter zunehmende Globalisierung, die stärker werdende Wirtschaftskraft asiatischer und afrikanischer Länder und die damit verbundene, wachsende internationale Diversität bei Kunden und Kooperationspartnern, aber auch innerhalb der eigenen Belegschaften erfordern nach Brand (2014) eine Berücksichtigung der internationalen Dimension im Führungsverhalten. So beinhaltet das Konzept der Global Leadership die Fähigkeit, „to do effective leadership in international assignments or in

culturally diverse settings“ (Brand, 2014). Allerdings wurde die Notwendigkeit einer Berücksichtigung der internationalen Dimension in Führungskonzepten in der deutschsprachigen Fachliteratur im Unterschied zum anglo-amerikanischen Raum bislang wenig berücksichtigt (Schmid/Dauth, 2012).

3.3.3.2 Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften

In Anbetracht der unterschiedlichen Führungsstile ist es nachvollziehbar, dass ein weithin verbindliches Set an Führungskompetenzen nicht vorhanden ist. Im Folgenden geht es ausschließlich um persönliche und soziale Kompetenzen von Führungskräften, da fachliche Kompetenzen in der Regel bei der Auswahl von Führungskräften nicht im Vordergrund stehen (von der Linde/Schustereit, 2008; von Au, 2017; Flüter-Hoffmann/Lambeck, 2018).

Trotz der vielfach wirksamen situativen Faktoren wird in der Führungsforschung versucht, einen Kern an empirisch nachweisbaren Persönlichkeitseigenschaften zu etablieren, die für den Führungserfolg relevant sind. Dazu liegen Untersuchungen vor, in denen analysiert wurde, in welchem Ausmaß sich Führungskräfte in der Ausprägung ihrer Persönlichkeit von Nicht-Führungskräften unterscheiden. Die in diesen Untersuchungen herangezogenen Persönlichkeitsdimensionen basieren auf dem so genannten BIG FIVE-Modell und wurden in einer Untersuchung durch die folgenden Adjektive erläutert (Tabelle 3.3.3.2-1):

Tabelle 3.3.3.2-1: Persönlichkeitsdimensionen der BIG FIVE

Persönlichkeitsdimension	Beschreibende Adjektive
Neurotizismus	ängstlich, deprimiert, verlegen, emotional, leicht verärgert, besorgt, unsicher, Gegenpol: emotionale Stabilität
Offenheit für Erfahrungen	einfallsreich, kultiviert, originell, vielseitig, intellektuell aufgeschlossen, ästhetikbetont
Verträglichkeit	freundlich, höflich, flexibel, vertrauensvoll, kooperativ, tolerant, versöhnlich, weichherzig
Extraversion	gesellig, gesprächig, großzügig, bestimmt, dominant, impulsiv
Gewissenhaftigkeit	verlässlich, sorgfältig, verantwortungsbewusst, planvoll, organisiert, leistungsorientiert, ausdauernd

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fietze et al., 2009

Die Ergebnisse der vorliegenden Studien variieren bei einzelnen Merkmalen in Abhängigkeit von der Definition des Führungserfolgs beziehungsweise des Karriereerfolgs. Für ältere Studien lässt sich gleichwohl ein durchgängig positiver Einfluss der Dimension ‚Gewissenhaftigkeit‘ sowie ein durchgängig negativer Zusammenhang mit Neurotizismus – im Umkehrschluss ein positiver Zusammenhang mit ‚emotionaler Stabilität‘ – festhalten. In Abhängigkeit von einem transformationalen Führungsstil konnte auch ein positiver Zusammenhang mit dem Merkmal ‚Extraversion‘ ermittelt werden (Winkler et al., 2017).

Auch in einer neueren Studie, in der basierend auf dem Sozio-oekonomischen Panel (SOEP) eine Selbsteinschätzung der befragten Führungskräfte und Angestellten erfolgte, unterscheiden sich die Führungskräfte von den weiteren Angestellten durch einen geringeren Neurotizismus, das heißt durch eine größere emotionale Stabilität, durch mehr Gewissenhaftigkeit und durch mehr Offenheit für Erfahrungen (Fietze et al., 2009). Für die Dimensionen ‚Extraversion‘ und ‚Verträglichkeit‘ konnte kein Einfluss

nachgewiesen werden. Zusätzlich zu den BIG FIVE wurde die Risikobereitschaft untersucht, die sich bei den Führungskräften als stärker ausgeprägt erwies als in der Gruppe der anderen Angestellten.

In einer weiteren, neueren Untersuchung wurden die Persönlichkeitsmerkmale der Vorstandsvorsitzenden der DAX 30-Unternehmen analysiert, indem auf der Basis von biografischen und beruflichen Informationen zu den Vorständen anonymisierte Personenbeschreibungen und eine Sammlung von Aussagen der Vorstände zu diversen Themen erstellt wurden (Mai et al., 2015). Es stellte sich heraus, dass die Befragten – ausgehend von den vorgelegten Aussagen und biografischen Informationen – den Vorstandsvorsitzenden eine besonders hohe Ausprägung für Gewissenhaftigkeit zuschrieben, gefolgt von mittleren Werten für Offenheit und Extraversion. Gleichzeitig wurde der Neurotizismus als sehr wenig ausgeprägt bewertet, für die Anpassungsfähigkeit (in dieser Untersuchung an Stelle von ‚Verträglichkeit‘) wurde eine leicht geringere Ausprägung ermittelt.

Festzuhalten ist auf der Basis der erwähnten Untersuchungen, dass emotionale Stabilität und Gewissenhaftigkeit sowie in einem etwas schwächerem Maße auch Offenheit und unter bestimmten Voraussetzungen auch ‚Extraversion‘ als Persönlichkeitseigenschaften für die erfolgreiche Bewältigung von Führungsaufgaben bedeutsam sind.

3.3.3.3 Kompetenzanforderungen der Unternehmen an Führungskräfte

Aufbauend auf den zentralen Persönlichkeitseigenschaften sind kognitive, soziale und kommunikative sowie handlungsbezogene Kompetenzen relevant. Verschiedene nationale und internationale Meta-Studien verweisen auf eine hohe Korrelation von kognitiven Fähigkeiten – gemessen anhand standardisierter Intelligenztests – und Berufserfolg (Winkler et al., 2017; Schuler, 2014). Weite Übereinstimmung besteht in der Literatur hinsichtlich der hohen Relevanz sozialer und kommunikativer Kompetenzen (Kay, 2007; von der Linde/Schustereit, 2008; Winkler, 2015; Hammermann/Stettes, 2017 u. 2018; Flüter-Hoffmann/Lambeck, 2018; Deloitte, 2019).

Hinzukommen aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenzen, die sich auf die Umsetzung von Zielen beziehen (Winkler et al., 2017).

Somit sind die eingangs beschriebenen vier Grundkompetenzen (fachlich methodische Kompetenzen, sozial-kommunikative Kompetenzen, aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenzen, personale Kompetenzen) für Führungskräfte ebenso relevant wie für Berufseinsteiger, unterscheiden sich in der Ausprägung aber dadurch, dass sie in Führungssituationen angewendet werden müssen. Dabei ist eine unterschiedliche Gewichtung einzelner Kompetenzen bei Berufsanfängern und Führungskräften zu erwarten. Auf Führungssituationen bezogen stellt sich die zusammenfassende Definition von Kompetenz in der Forschungsliteratur wie folgt dar: „Führungskompetenz ist die Fähigkeit, in unerwarteten, zukunfts-offenen Führungssituationen kreativ und selbstorganisiert handeln zu können“ (Erpenbeck, 2012). Führungskompetenz kann somit als eine Querschnittskompetenz gelten, die unterschiedliche Kompetenzen integriert, die wiederum in Bezug auf konkrete Führungsaufgaben ermittelt, definiert und gewichtet werden müssen (Erpenbeck, 2012).

Entsprechend der Vielfalt von Führungstheorien und unternehmensspezifischen Anforderungen existiert eine Vielzahl von Kompetenzkatalogen zu Anforderungen an Führungskräfte, wobei die Herleitung der geforderten Kompetenzen aus den betrieblichen Aufgabenstellungen meist undeutlich bleibt. Ein weiteres Problem ist die inhaltliche Vielfalt und teilweise Widersprüchlichkeit der Anforderungen, sodass ein Zweifel bleibt, ob ein derartiges Anforderungsprofil von einer einzelnen Person überhaupt erfüllbar ist (Erpenbeck, 2012).

Trotz der kaum methodisch systematisierbaren Vielfalt an Kompetenzprofilen erhebt ein Katalog des Steinbeis-Verbundes, in welchem sich mehr als 1.000 Unternehmen zur Förderung des Technologietransfers zusammengeschlossen haben, den Anspruch, ein „generalisierter Kompetenzkatalog für Führungskräfte“ (Erpenbeck, 2012) zu sein, der nach Angaben des Autors die in unterschiedlichsten Unternehmen verwendeten Anforderungskriterien zur Deckung bringt. Zu den wichtigsten Kompetenzanforderungen für Führungskräfte zählen danach, geordnet in der Rangfolge ihrer Wichtigkeit für die Unternehmen:

1. Kommunikationsfähigkeit
2. Teamfähigkeit
3. Entscheidungsfähigkeit
4. Ganzheitliches Denken
5. Innovationsfreudigkeit
6. Problemlösungsfähigkeit
7. Zuverlässigkeit
8. Analytische Fähigkeiten
9. Einsatzbereitschaft
10. Belastbarkeit
11. Initiative
12. Loyalität
13. Gestaltungswille
14. Konfliktlösungsfähigkeit
15. Akquisitionsstärke

Die hier beispielhaft angeführten Kompetenzen und Kompetenzbereiche werden vor dem Hintergrund der durch Digitalisierung und Globalisierung permanent entstehenden Veränderungen (VUCA-Welt; siehe Kapitel 3.1) in im Folgenden vorgestellten, aktuellen Untersuchungen unterschiedlich akzentuiert und gewichtet.

In einer Befragung von 140 Personalmanagern, die das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation zusammen mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung durchgeführt hat, erwiesen sich Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Offenheit für Veränderungen sowie Vertrauen/Zuversicht als besonders wichtige Kompetenzen für Führungskräfte (Hofmann/Wienken, 2018).

Nach einer weiteren Studie mit fast 10.000 Teilnehmern aus 119 Ländern stehen Führungskräfte aktuell vor der Herausforderung, „Teams und Mitarbeiter durch komplexe Tätigkeiten, vielschichtige Strukturen, unsichere Situationen und über geografische Distanzen hinweg zu führen“ (Deloitte, 2019). Es würden Persönlichkeiten gesucht, die in der Lage seien, mit einem hohen Grad an Kooperationsgeschick und Überzeugungskraft Innovationen und Veränderungsmaßnahmen umzusetzen (Winkler, 2015).

Zu den drei wichtigsten Führungskompetenzen, deren Bedeutung in den nächsten fünf Jahren nach Auffassung von 1.204 befragten Personalleitern zunehmen wird, zählen Problemlösefähigkeit, Motivationsfähigkeit sowie die Fähigkeit, Netzwerke zu knüpfen (Hammermann/Stettes, 2017). Aber auch bei allen übrigen abgefragten Führungskompetenzen wie Belastbarkeit, Veränderungsbereitschaft, Entscheidungsfreude, Verhandlungsgeschick, Kreativität und Durchsetzungsvermögen wird mit einem Bedeutungszuwachs gerechnet. Werden die befragten Unternehmen nach dem Grad der Digitalisierung ihrer Geschäftstätigkeit differenziert, dann erweisen sich Kreativität und Problemlösefähigkeit sowie Verhandlungsgeschick und Motivationsfähigkeit als diejenigen Führungskompetenzen, die in bereits stark

digitalisierten Unternehmen künftig signifikant häufiger einen Bedeutungszuwachs erfahren werden, als dies in den weniger digitalisierten Unternehmen der Fall sein wird. Damit rücken diejenigen Kompetenzen stärker in den Vordergrund, die im Sinne eines transformationalen Führungsstils benötigt werden (Hammermann/Stettes, 2017).

In veränderungsintensiven Zeiten scheint es eher erfolgsversprechend zu sein, Mitarbeiter statt durch Kontrolle und starre Vorgaben durch Vermittlung von Sinn und Orientierung sowie mit wertschätzender Unterstützung zu eigenständiger Problemlösung zu motivieren und zu befähigen (von Au, 2017). Der Delegation von Verantwortung und dem autonomen und selbstgesteuerten Handeln von Beschäftigten und Teams kommen in diesem Kontext große Bedeutung zu (Flüter-Hoffmann/Lambeck, 2018). Vertrauen, Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität (VOPA) gelten als Eckpfeiler eines Führungsmodells für eine durch Veränderung und Unvorhersehbarkeit geprägte VUCA-Welt (Bolten/Berhault, 2018; Flüter-Hoffmann/Lambeck, 2018). Diesen fünf Eckpfeilern des Modells können nach Bolten/Berhault (2018) und Flüter-Hoffmann/Lambeck (2018) die folgenden Verhaltensaspekte und Kompetenzen zugeordnet werden (Tabelle 3.3.3.3-1):

Tabelle 3.3.3.3-1: Verhaltensaspekte und Kompetenzen in der VUCA-Welt

VOPA-Führungsprinzipien	Verhaltensaspekte und Kompetenzen
Vertrauen	Delegation von Verantwortung, transparentes Kommunizieren, Wertschätzung praktizieren
Vernetzung	Wissen und Erfahrungen unter Nutzung digitaler Kanäle teilen, Synergiepotentiale erkennen und realisieren
Offenheit	Innovations- und Experimentierfreude fördern, Veränderung als Chance sehen, Lernfähigkeit
Partizipation	Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbeziehen, Teamfähigkeit und Kollaborationsbereitschaft fördern
Agilität	Akzeptanz von Nicht-Linearität von Prozessen, neue Fehlerkultur: Lernen aus Fehlern, Entscheidungsfreudigkeit und Kritikfähigkeit

Quelle: eigene Zusammenstellung nach Bolten/Berhault, 2018 sowie nach Flüter-Hoffmann/Lambeck, 2018

In der Literatur wird zu den Anforderungen an Führung in digitalisierten Arbeitsumgebungen darauf hingewiesen, dass die den einzelnen VOPA-Führungsprinzipien zugeordneten Kompetenzen in vielerlei Hinsicht den Aspekten entsprechen, die in der interkulturellen Kompetenzforschung genannt werden. Wie im Umgang mit einer kulturell fremden Umgebung gehe es auch in den aufgrund permanenter Veränderung unvertrauten, unplausiblen und unbestimmten Anforderungssituationen darum, die eigene Handlungsfähigkeit zu wahren. Dazu könnten beispielsweise Vertrauen, Offenheit sowie Aushandlungs- und Kompromissbereitschaft in der Vernetzung mit anderen als unabdingbar zählen (Bolten/Berhault, 2018).

Auch wenn anzumerken ist, dass in der Literatur zum Begriff der Führungskompetenz im internationalen Kontext ebenso wie auch hinsichtlich der Diskussion um den Kompetenzbegriff im nationalen Kontext eine verbindliche Definition vermisst wird, können Offenheit, Flexibilität sowie die Fähigkeit mit uneindeutigen Situationen umzugehen („tolerance for ambiguity, openness and flexibility“ (Brand, 2014) als Kernelemente einer Führungskompetenz im internationalen Kontext verstanden werden. Ambiguitätstoleranz, Offenheit und Flexibilität stehen – wie die Analysen von Deardorff zeigen – wiederum in engem

Zusammenhang mit der Entwicklung von interkultureller Kompetenz, die daher auch in einer Reihe von Studien als eine Voraussetzung zur Herausbildung von Global Leadership gesehen wird (Deardorff, 2006; Gundling et al., 2011; Brand, 2014).

So zeigen beispielsweise Gundling et al. (2011) auf der Basis von qualitativen Interviews mit 78 internationalen Führungskräften, die erfolgreich einen Auslandseinsatz absolviert hatten, dass die Fähigkeit zur Wahrnehmung kultureller Verschiedenheit die Basis für eine erfolgreiche Wahrnehmung von Führungsaufgaben im internationalen Kontext darstellt. Darauf aufbauend sind nach den Ergebnissen von Gundling et al. vier weitere Verhaltensweisen entscheidend für eine erfolgreiche Global Leadership: konstruktiver Umgang mit Verschiedenheit durch den Aufbau von persönlichen Beziehungen, Förderung und Beteiligung lokaler Führungskräfte an strategischen Entscheidungen des Gesamtkonzerns, Ausbalancieren von lokalen Normen und normativer Grundsätze des Gesamtkonzerns, Aushandeln von gemeinsam akzeptierten Entscheidungen.

Zwischenfazit:

Anders als hinsichtlich der Kompetenzanforderungen für Berufseinsteiger lassen sich für Führungskräfte keine Schwerpunkte eines übergreifenden Anforderungsprofils erkennen, was nicht zuletzt auf die Vielfalt existierender Führungsstile zurückzuführen ist, die wiederum jeweils zu unterschiedlichen Akzentuierungen von Kompetenzen führen. Essenziell scheint es zu sein, Mitarbeiter zum Umgang mit Unsicherheit, Unbestimmtheit, Unverständlichkeit, Ambivalenz und Fremdheit von Menschen und Situationen zu befähigen. Dazu scheint ein transformationaler Führungsstil eine geeignete Herangehensweise darzustellen, wobei in vielen Fällen von einer Kombination der zugestandenen Freiräume mit strategischen Zielvorgaben auszugehen sein wird. Eine wichtige – in der deutschen Literatur meist vernachlässigte Ergänzung – stellt die Berücksichtigung der internationalen Dimension dar, die eine Sensibilität für die kulturelle Prägung von national unterschiedlichen Führungsstilen erfordert.

Bei aller Uneindeutigkeit des Anforderungsprofils für Führungskräfte lassen sich gleichwohl einige Elemente erkennen. 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.

Vor dem Hintergrund der wachsenden Komplexität einer digitalisierten Arbeitswelt erweisen sich aus dem weiten Spektrum an führungsrelevanten Kompetenzen einige als besonders bedeutsam. Dabei kommt der Fähigkeit, Mitarbeiter in ihrem eigenständigen Handeln zu unterstützen, eine zentrale Bedeutung zu. Vertrauen, Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft spielen dabei ebenso eine Rolle wie eine grundsätzliche Offenheit und Toleranz gegenüber neuen, uneindeutigen Situationen. Damit deutet sich an, dass interkulturelle Kompetenz, zu deren wesentlichen Elementen Offenheit und Toleranz zählen, auch für Führungskräfte im nationalen Kontext an Bedeutung gewinnen könnte.

3.3.4 Der Stellenwert der Auslandserfahrungen im Auswahlprozess für Führungskräfte

In welchem Maße Auslandserfahrungen bei der Besetzung von Karrierepositionen berücksichtigt werden, wird nicht zuletzt dadurch beeinflusst, welche Auswahlverfahren in den Unternehmen angewandt werden. Daher werden im Folgenden zunächst die gängigen Auswahlverfahren vorgestellt, bevor im Anschluss daran der Stellenwert der Auslandserfahrung in diesen Auswahlprozessen aufgezeigt wird.

3.3.4.1 Auswahlverfahren der Unternehmen für die Besetzung von Führungspositionen

Ein aktueller Überblick über die in den Unternehmen eingesetzten Verfahren zur Besetzung von Führungspositionen ist nicht verfügbar. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass bei der Besetzung von Führungspositionen in einem Teil der Unternehmen keine transparenten Auswahlverfahren eingesetzt werden (Zwick, 2016; Kanning, 2017). Aus der fachwissenschaftlichen Perspektive der Eignungsdiagnostik wird kritisiert, dass meist umfangreiche Auflistungen von gewünschten Kompetenzen vorhanden seien, ohne dass diese auf konkreten Anforderungsanalysen basierten (Kanning, 2017). Anforderungsanalysen seien aber die Grundlage, um die für das Unternehmen relevanten Kompetenzen ableiten zu können (von der Linde/Schustereit, 2008; Schuler, 2015; Winkler, 2015; Kanning, 2017). Erst durch eine begründete Auswahl von Kompetenzen ließen sich für die Verwendung in Assessmentcentern sinnvolle Aufgabensimulationen ausarbeiten. Ohne zuvor erstellte Anforderungsanalysen seien Assessmentcenter und verwandte Verfahren der Aufgabensimulation wenig valide Verfahren (Bühner, 2015). Erschwerend komme hinzu, dass etliche Unternehmen zwar über umfangreiche Datensammlungen zur Besetzung von Führungspositionen verfügten, diese aber nicht auswerteten oder auswerten ließen. Vermutet wird, dass man wenig Wert darauf legt, Fehlentscheidungen bei der Stellenbesetzung transparent werden zu lassen (Bühner, 2015).

Zu den eingesetzten Auswahlverfahren existieren kaum empirische Untersuchungen darüber, welche der Maßnahmen wie häufig angewandt werden (Kanning, 2017). In einer älteren Umfrage bei Hell et al. (2006) finden sich die folgenden Verfahren (Tabelle 3.3.4.1-1):

Tabelle 3.3.4.1-1: Die zehn häufigsten Auswahlverfahren zur internen Auswahl von Führungskräften der ersten Führungsebene

Auswahlverfahren	Anteil der Unternehmen, die dieses Verfahren einsetzen, in Prozent
Vorschlag durch Vorgesetzte	73,9
Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte	73,1
Strukturiertes Interview durch die Personalabteilung	64,7
Strukturiertes Interview durch die Fachabteilung	52,9
Unstrukturiertes Interview durch die Fachabteilung	38,7
Probeweise Übertragung von Aufgaben der Zielposition	32,8
Assessment Center	30,3
Unstrukturiertes Interview durch die Personalabteilung	26,1
Management Audit	11,8
Arbeitsproben/Fallstudien	8,4

Quelle: Hell et al., 2006

In dieser Auswahl der Verfahren dominiert die Einschätzung der bisher für das Unternehmen erbrachten Leistungen, indem die Beurteilungen durch Vorgesetzte und Fachkollegen besonders häufig berücksichtigt werden. Geht es darum, unter externen Kandidaten auszuwählen, dann steht die Analyse der Bewerbungsunterlagen an erster Stelle (Schuler et al., 2007). In der eignungsdiagnostischen Forschung wird es allerdings als problematisch wahrgenommen, aus formalen Kriterien auf soziale und persönliche Kompetenzen zu schließen (Kanning, 2017).

An zweiter und dritter Stelle folgen das strukturierte Interview mit der Personalabteilung und das strukturierte Interview mit der Fachabteilung. In Bezug auf diese Auswahlinstrumentarien existieren Hinweise, dass eine Strukturierung durch Interviewleitfäden in der Realität nur bei einem kleinen Anteil der Unternehmen stattfindet (Kanning, 2017). Anders als bei internen Bewerbern werden bei externen Bewerbern zusätzlich externe Referenzen eingeholt. Geht es um die Besetzung der obersten Führungsebene, dann spielen externe Referenzen eine nahezu ebenso wichtige Rolle wie die strukturierten Interviews mit Personal- und Fachabteilung (Schuler et al., 2007). Gezielt eingeholte, mündliche Referenzen von vorherigen Arbeitgebern gelten als gute Prädiktoren für die zu erwartende berufliche Leistung (Kanning, 2017).

Den Kern eines Assessmentcenters bilden Übungen, in denen der Teilnehmer während der Bewältigung typischer Führungssituationen beobachtet wird (Winkler et al., 2017). Typischerweise kommen die folgenden simulationsorientierten Übungen zum Einsatz (Winkler et al., 2017):

- Zweiergespräche (z. B. Führen eines Mitarbeitergesprächs)
- Präsentationssituationen (z. B. Erarbeitung und Vorstellung eines strategischen Konzepts)
- Geführte Gruppenübungen (z. B. Moderation eines Teammeetings)
- Führerlose Gruppendiskussionen (z. B. Erarbeitung einer Problemlösung im Team)
- Fallstudien (z. B. Bearbeitung eines Management Cases)
- Postkorb (z. B. Bearbeitung des elektronischen Posteingangs eines Managers)

Die Aussagekraft des Assessmentcenters, das von nahezu jedem dritten Unternehmen bei der Auswahl von Führungskräften eingesetzt wird, hängt neben einer auf die Zielposition bezogenen Anforderungsanalyse im Wesentlichen davon ab, ob unabhängige Beobachter zur Beurteilung der Kandidaten eingesetzt werden, was in etlichen Fällen nicht berücksichtigt wird (Kanning, 2017).

Anders als bei der Auswahl von Auszubildenden werden Intelligenz- und Persönlichkeitstests bei der Besetzung von Führungspositionen selten eingesetzt, obgleich die Eignungsdiagnostik nach Einschätzung einiger Fachautoren zu den bestuntersuchten Teildisziplinen der Psychologie zählt und mittlerweile eine DIN-Norm für berufsbezogene Eignungsbeurteilung existiert, für die aber keine Anwendungsverpflichtung besteht (Winkler, 2015). Dagegen würden machtpolitische Überlegungen sowie soziale Ähnlichkeiten insbesondere die Besetzung von obersten Führungspositionen beeinflussen (Winkler, 2015; Kanning, 2017).

Demgegenüber empfiehlt die psychologische Forschung zur Eignungsdiagnostik den Einsatz von Intelligenztests, da Intelligenz sich als bester Einzelprädiktor für den beruflichen Erfolg erwiesen habe. Auch zur Überprüfung von Persönlichkeitseigenschaften wird mit dem Hinweis geraten, dass Persönlichkeitsaspekte wie Gewissenhaftigkeit, Selbstwirksamkeit, Selbstwert und Kontrollüberzeugungen sowie emotionale Stabilität einen empirisch geprüften Zusammenhang mit beruflichem Erfolg aufwiesen (Bühner, 2015; siehe auch Abschnitt 2.2.2).

Um die begrenzte Aussagekraft einzelner Auswahlinstrumente auszugleichen, wird in der eignungsdiagnostischen Forschung das sogenannte multimodale Vorgehen empfohlen, indem die jeweiligen Auswahlkategorien mit dem jeweils adäquaten Verfahren untersucht werden (Tabelle 3.3.4.1-2).

Tabelle 3.3.4.1-2: Multimodales Verfahrenskonzept zur Auswahl von Führungskräften

Verfahrensansatz	Untersuchungsfragen	Einzusetzende Auswahlverfahren
Biografischer Ansatz	Wie hat sich jemand bisher verhalten? Was hat er Einschlägiges geleistet?	(Arbeits-)Zeugnisse Interviews (Auswahlgespräche) Biografischer Fragebogen
Verhaltens- oder simulationsbezogener Ansatz	Was ist derzeit an seinem Verhalten beobachtbar? Was bringt er zuwege?	Arbeitsproben Teile d. Assessmentcenters Situational Judgement Tests
Eigenschafts- oder konstruktbezogener Ansatz	Welches Potenzial steckt in dieser Person? Wie kann sie sich noch entwickeln?	Fähigkeits-, Persönlichkeits- und Interessenstests

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Schuler, 2015

Erst die Kombination von methodisch sorgfältig vorbereiteten Verfahren aus den drei verschiedenen Ansätzen erlaubt nach Schuler eine verlässliche Einschätzung der späteren beruflichen Bewährung (Schuler, 2015).

Grundsätzlich müssen sich Unternehmen entscheiden, ob sie bei der Besetzung von Führungspositionen interne oder externe Bewerber berücksichtigen wollen oder aber beide Varianten berücksichtigen sollen. Für interne Bewerber spricht, dass die für das Unternehmen relevanten Kompetenzen über einen längeren Zeitraum beobachtet werden konnten (Hammermann/Stettes, 2017). Außerdem stellt die interne Ausschreibung attraktiver Positionen einen Leistungsanreiz für die übrigen Mitarbeiter dar. Für die Berücksichtigung externer Bewerber spricht, dass neues Fachwissen sowie neue, im Unternehmen bislang unübliche Gestaltungsideen zum Tragen kommen können. Wie eine Befragung von 1.204 Personalverantwortlichen zeigt, favorisieren die Unternehmen mehrheitlich eine Besetzung von Führungspositionen mit internen Bewerbern (Tabelle 3.3.4.1-3).

Tabelle 3.3.4.1-3: Besetzung von Führungspositionen

Anteil der Unternehmen, die ihre Führungskräfte in den letzten zwei Jahren bzw. die letzten vakanten Führungspositionen ..., Angaben in Prozent

... ausschließlich intern besetzten	48,4
... mehrheitlich intern besetzten	10,9
... zu etwa gleichen Teilen intern und extern besetzten	10,3
... mehrheitlich extern besetzten	10,6
... ausschließlich extern besetzten	20,0

Quelle: Hammermann/Stettes, 2017

Lediglich jedes dritte Unternehmen nimmt mehrheitlich externe oder ausschließlich externe Besetzungen von Führungspositionen vor. Dieses Ergebnis könnte darauf hindeuten, dass persönliche und soziale Kompetenzen, die sich eher im Zeitverlauf als in punktuellen Auswahlverfahren mit einiger Verlässlichkeit beurteilen lassen, bei der Entscheidung über die Vergabe von Führungspositionen von größerer Relevanz sind als die Akquise von externem Fachwissen.

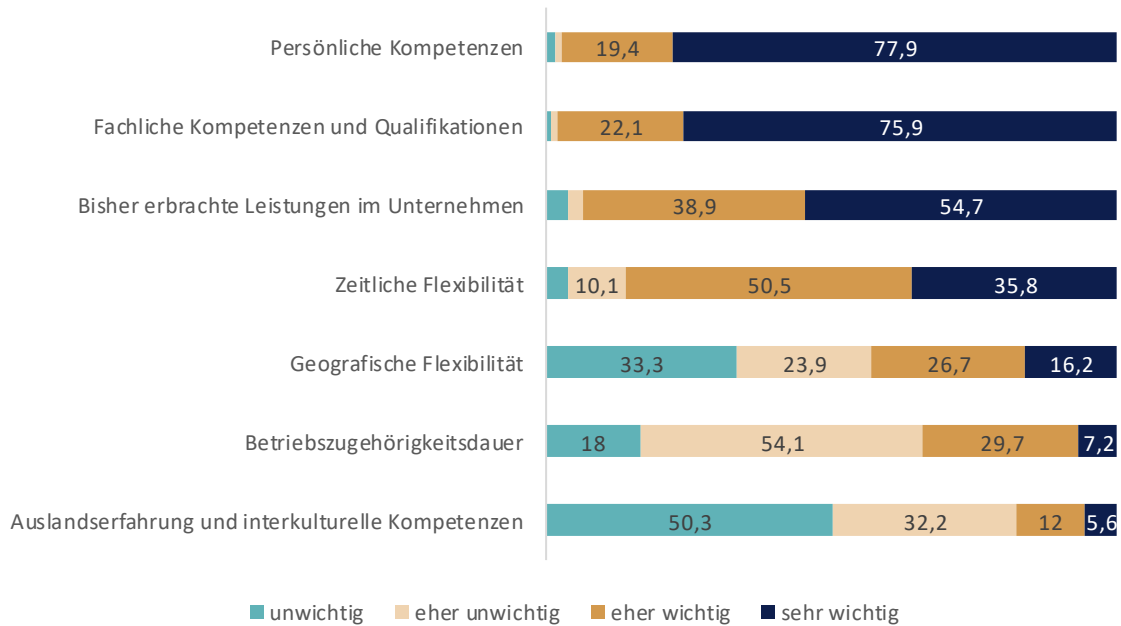
3.3.4.2 Auswahlkriterien für Führungspositionen

Im Unterschied zu den vielfältigen Angaben zu den bei Führungskräften erwünschten Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften existieren wenige empirische Untersuchungen zu der Frage, welche Auswahlkriterien in den Auswahlprozessen für Führungskräfte tatsächlich berücksichtigt werden. Weitgehend fehlen empirische Untersuchungen, die Aufschluss darüber geben könnten, an welchen formal dokumentierbaren Kriterien Unternehmen die von ihnen gesuchten Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen im Auswahlprozess von Führungskräften festmachen. Hinzu kommt, dass in den vorliegenden Untersuchungen neben dokumentierbaren Kriterien wie beispielsweise Bildungsabschlüssen auch allgemeine Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit abgefragt werden.

Zu den wenigen vorliegenden Untersuchungen zählen zwei Befragungen zu den Karrierechancen von Bachelorabsolventen in den Jahren 2010 und 2014. Die Unternehmen waren gebeten, zehn Kriterien hinsichtlich ihrer Bedeutung bei der Auswahlentscheidung für höhere Fach- und Führungspositionen zu bewerten (Konegen-Grenier et al., 2015). In der Gewichtung der Auswahlkriterien zeigen sich zwischen den beiden Befragungen kaum Verschiebungen. Als bedeutendste Kriterien erwiesen sich in beiden Befragungen die Leistungsmotivation sowie die Identifikation mit den Zielen des Unternehmens. Weitere Kriterien, die jeweils für mehr als die Hälfte der Unternehmen bei Führungspositionen relevant waren, sind Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit, andere zu motivieren, sowie die Bewährung im Unternehmen. Im Kontrast zu diesen Kriterien spielte die Art des jeweiligen Hochschulabschlusses (Fachhochschule oder Universität; Bachelor oder Master) eine untergeordnete Rolle. Für die Mehrheit der Unternehmen nahezu bedeutungslos als Auswahlkriterium für Führungspositionen war der Dokortitel.

Welchen Stellenwert Auslandserfahrungen und interkulturelle Kompetenz haben, wurde im Rahmen einer Befragung von knapp tausend Personalentscheidern zu den Kriterien, die den Aufstieg auf internen Karriereleitern befördern, untersucht (Hammermann/Stettes, 2018). Persönliche Kompetenzen sowie fachliche Kompetenzen und Qualifikationen erwiesen sich als die mit Abstand wichtigsten Auswahlkriterien. Jeweils rund drei Viertel der Unternehmen stufen sie als sehr wichtig ein (Abbildung 3.3.4.2-1).

Abbildung 3.3.4.2-1: Kriterien für interne Beförderungen auf Führungspositionen
 Anteil der Unternehmen nach Wichtigkeit des jeweiligen Kriteriums für die interne Besetzung von Führungspositionen, Angaben in Prozent



Quelle: Hammermann/Stettes, 2018

Zur näheren Bestimmung waren die persönlichen Kompetenzen im Fragebogen mit den folgenden weiteren Kompetenzen umschrieben: Kommunikationsfähigkeit, Einsatzbereitschaft, Belastbarkeit, Durchsetzungsvermögen. Ein weiteres Kriterium, welches von gut der Hälfte der Unternehmen als ‚sehr wichtig‘ eingestuft wurde, sind die bisher im Unternehmen erbrachten Leistungen. Zeitliche Flexibilität erweist sich für gut ein Drittel der Befragten als sehr wichtig, für weitere rund 50 Prozent als ‚eher wichtig‘. Weniger relevant im Vergleich dazu sind geografische Flexibilität sowie die Dauer der Betriebszugehörigkeit. Wie schon bei den Auswahlkriterien auf der ersten Stufe des Rekrutierungsprozesses von akademischen Berufseinsteigern festgestellt werden konnte, werden auch bei den Auswahlkriterien für Führungskräfte auslandsbezogene Kriterien wie Auslandserfahrung und interkulturelle Kompetenzen in ihrer Relevanz als weniger wichtig eingestuft als andere fachliche oder persönliche Kriterien. Für lediglich rund fünf Prozent sind diese auslandsbezogenen Aspekte sehr wichtig, für weitere rund zwölf Prozent gelten sie als eher wichtig. Allerdings ändert sich – wie auch bei den Auswahlkriterien für Berufseinsteiger – diese Beurteilung, wenn weitere Unternehmensmerkmale herangezogen werden.

So sind für gut jedes dritte Unternehmen (34,6 Prozent), welches im Ausland tätig ist, Auslandserfahrung und interkulturelle Kompetenz sehr wichtig oder eher wichtig. Von den nicht im Ausland tätigen Unternehmen treffen lediglich 8,2 Prozent eine solche Einschätzung. Die Bedeutung der auslandsbezogenen Kompetenzen steigt überdies, wenn ein Unternehmen Forschung und Entwicklung betreibt. Dies könnte nach Auffassung der Autoren der Studie darauf zurückzuführen sein, dass Unternehmen innovationsrelevante Forschungsergebnisse weltweit recherchieren beziehungsweise mit ausländischen Forschungseinrichtungen kooperieren, wobei von den künftigen Führungskräften möglicherweise erwartet wird, dass sie diese Kontakte anbahnen und betreuen (Hammermann/Stettes, 2018).

Zwischenfazit:

Wie schon bei den Auswahlprozessen und Auswahlkriterien für Berufseinsteiger sichtbar wurde, lassen auch die Auswahlprozesse für Führungskräfte Fragen hinsichtlich der Validität der Verfahren offen. Vermisst wird vor allem eine systematische Anforderungsanalyse, auf deren Grundlage sich die jeweils geforderten Kompetenzen ableiten lassen. Hinzu kommt, dass kaum Untersuchungen vorliegen, aus denen hervorgeht, wie die Unternehmen die gewünschten Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen in Auswahlkriterien übersetzen, die wiederum an dokumentierbaren Leistungsmerkmalen ablesbar sein könnten. Was sich für die Bedeutung des Auswahlkriteriums ‚Auslandserfahrung‘ feststellen lässt, so variiert die Bedeutung dieses Merkmals, wie schon bei den Berufseinsteigern sichtbar wurde, auch bei der Besetzung von Führungspositionen in Abhängigkeit von der Auslandsaktivität des Unternehmens, welches die Personalentscheidung trifft.

3.4 Fazit der Literaturanalyse

Berufliche Entwicklungen, und damit auch der Zusammenhang von Auslandserfahrungen und Karriereerfolg, müssen vor dem Hintergrund allgemeiner wirtschaftlicher Rahmenbedingungen eingeschätzt werden. Zu den beiden markantesten Tendenzen, die schon jetzt die Organisation der Arbeitswelt entscheidend bestimmen, zählen Globalisierung und Digitalisierung.

In einer durch Digitalisierung und Internationalisierung geprägten Arbeitswelt zählen kooperative und kommunikative Kompetenzen schon jetzt zu den zentralen Anforderungen sowohl für Berufseinsteiger als auch für Führungskräfte. Studien zu den beruflichen Anforderungen im Kontext der Digitalisierung zeigen, dass diese sozialen und kommunikativen Kompetenzen noch weiter an Bedeutung gewinnen und damit auch bei der Besetzung von Führungspositionen eine noch stärkere Rolle spielen werden. Denn immer mehr wird ein transformationaler Führungsstil favorisiert, der darauf abzielt, Mitarbeiter in ihrer Eigenständigkeit zu fördern. Ein solcher Führungsstil ist ohne kooperative und kommunikative Kompetenzen auf beiden Seiten nicht denkbar.

In den Studien zu den Wirkungen von Auslandserfahrungen finden sich zahlreiche, wenn auch nicht immer durch Kontrollgruppen und unterschiedliche Messzeitpunkte überprüfte Hinweise darauf, dass soziale und kommunikative Kompetenzen eine Förderung erfahren. Durch die Berücksichtigung von Kontrollgruppen und unterschiedlichen Messzeitpunkten gestützt ist dagegen der Befund, dass die interkulturelle Kompetenz gefördert wird. Die interkulturelle Kompetenz weist wiederum im Hinblick auf die Befähigung zur Kooperation mit Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen enge Bezüge zu sozialen und kommunikativen Kompetenzen auf und stärkt die Fähigkeit, mit neuartigen Situationen umzugehen.

Auch die interkulturelle Kompetenz und die mit ihr in Verbindung stehende Fähigkeit, mit neuen, unerwarteten Situationen umzugehen, wird laut vorliegender Studien in einer sich technologisch schnell wandelnden, noch stärker international geprägten Arbeitsumgebung von wachsender Relevanz sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte sein. Es finden sich Hinweise darauf, dass Mitarbeit und Führungsaufgaben in grenzüberschreitenden, virtuellen Projekten in besonderem Maße interkulturelle Kompetenz erfordern. Für die Annahme, dass der interkulturellen Kompetenz über den direkten Bezug zu einer internationalen Tätigkeit hinaus weitere Relevanz zukommt, sprechen auch diejenigen Studienergebnisse, die auf einen positiven Zusammenhang von Auslandserfahrung, interkultureller Kompetenz und einer Tätigkeit im Bereich von Forschung, Entwicklung und Innovation hinweisen.

Eine besondere, empirisch nachgewiesene Bedeutung für den Berufserfolg kommt dem Persönlichkeitsfaktor ‚emotionale Stabilität‘ zu. Es finden sich zahlreiche, zum Teil methodisch gut abgesicherte Hinweise darauf, dass ‚emotionale Stabilität‘ und die mit ihr in Verbindung stehenden, persönlichen Kompetenzen wie Selbstvertrauen und Selbstständigkeit durch die Auslandserfahrung gefördert werden. Dieser Kompetenzgewinn ist wiederum in einer Berufswelt von großem Wert, in der Vorgesetzte in Anbetracht der wachsenden Komplexität beruflichen Handelns darauf vertrauen müssen, dass Mitarbeiter auch in unübersichtlichen Situationen Prozesse eigenständig steuern wollen und können. Emotionale Stabilität ist aber auch für die Führungskräfte selbst von hoher Relevanz: Zusammen mit dem Faktor ‚Gewissenhaftigkeit‘ hat sich emotionale Stabilität innerhalb der als so genannte BIG FIVE standardisierten Persönlichkeitsmerkmale als ein signifikanter Faktor für den objektiven Karriereerfolg, gemessen an Einkommen, Führungsverantwortung und hierarchischer Position, erwiesen.

Was die Auswahlprozesse für Berufseinsteiger und Führungskräfte betrifft, so werden etliche Defizite in Bezug auf die Validität der angewandten Verfahren genannt. Insbesondere für die erste Stufe des Auswahlprozesses, der Sichtung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen, wird bezweifelt, ob sich aus diesen Unterlagen verlässliche Hinweise auf die geforderten sozialen und persönlichen Kompetenzen ableiten lassen. Was sich gleichwohl für Berufseinsteiger und Führungskräfte festhalten lässt: Bei im Ausland tätigen Unternehmen stellt die Auslandserfahrung einen nachgewiesenen Vorteil dar, der bei sonst gleichen Qualifikationen erfolgsentscheidend sein kann.

Mit hoher Übereinstimmung machen die vorliegenden Studien deutlich, dass die studienbezogene Auslandserfahrung die Wahrscheinlichkeit erhöht, später eine Tätigkeit mit internationalen Bezügen zu übernehmen oder direkt im Ausland tätig zu werden. Damit ergeben sich Karrierechancen in zweierlei Hinsicht: Zum einen existieren statistisch signifikante Hinweise darauf, dass insbesondere international agierende Unternehmen höhere Einkommensperspektiven für mobile Absolventen bieten. Zum anderen zeigen Analysen zum Karriereerfolg, dass Auslandstätigkeit und internationale Projektarbeit zu denjenigen Faktoren zählen, die signifikant die Wahrscheinlichkeit erhöhen, Führungspositionen und Einkommenssteigerungen zu erreichen.

Insgesamt betrachtet zeigt die Literatur, dass die möglichen Wirkungen der Auslandserfahrungen auf den Karriereerfolg auf zwei Ebenen zu sehen sind: Zum einen geht es – wie dargelegt – um die Ebene der Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale, die für den Karriereerfolg eine Rolle spielen und die durch die Auslandserfahrung gefördert werden. Zum anderen geht es um die Ebene der beruflichen Laufbahnplanung, die durch die Auslandserfahrung zu einer stärkeren Orientierung hin zu international ausgerichteten Tätigkeiten führt, die ihrerseits einen der Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Karrieren darstellen. In diesem Sinne ist der studienbezogene Auslandsaufenthalt kein Garant für eine erfolgreiche Karriere, aber gleichwohl ein „important advantage in opening the door to opportunity“ (Maddux et al., 2013).

4 Ergebnisse der Online-Befragung

4.1 Angaben zur Struktur der Befragungstichprobe

4.1.1 Angaben zur Befragungstichprobe

Im Oktober und November 2019 haben sich insgesamt 1.099 Unternehmen an der Online-Befragung beteiligt. Die Feldphase erfolgte somit vor dem Beginn der Corona-Krise, sodass die Pandemie und deren wirtschaftliche Folgen noch keinen Einfluss auf die Einschätzungen der Unternehmen haben. Die Befragung wurde in der Herbstwelle des IW-Personalpanels – einer Mehrthemenbefragung zu verschiedenen Aspekten aus dem Bereich Human Resources – durchgeführt. Zum Aufbau der Stichprobe wurde zunächst eine nach Mitarbeitergrößenklassen und Branchengruppen geschichtete Zufallsstichprobe aus einer Unternehmensdatenbank gezogen.

Die Erhebung der relevanten Ansprechpartner, ihrer Teilnahmebereitschaft und ihrer E-Mail-Adressen erfolgte auf telefonischem Wege. Anschließend wurden die Personalverantwortlichen (z. B. HR-Manager oder Personalleiter) per E-Mail zur Online-Befragung eingeladen.

Die Tabelle 4.1.1-1 gibt einen Überblick über den Umfang und die Struktur der Stichprobe. Die Befragung schließt deutsche Unternehmen der Industrie (einschließlich Bauwirtschaft) und aller Dienstleistungsbranchen ein, die mindestens einen Mitarbeiter beschäftigen.

Tabelle 4.1.1-1: Umfang und Struktur der Stichprobe, ungewichtete Anzahl der Unternehmen

Branche	Mitarbeitergrößenklasse			Gesamt
	1 bis 49	50 bis 249	ab 250	
Industrie und Bau	221	224	99	544
Dienstleistungen	238	186	131	555
Gesamt	459	410	230	1.099

Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Die Verteilungen zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe weichen voneinander ab. In der Stichprobe sind anteilig mehr große Unternehmen sowie mehr Unternehmen der Industrie enthalten als in der Grundgesamtheit. Dieses Vorgehen wird bewusst gewählt, um auch bei diesen beiden Gruppen eine für die Auswertung hinreichend hohe Fallzahl zu erzielen.

Um repräsentative Gesamtwerte für die Grundgesamtheit (alle Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) zu ermitteln, wurden die Befragungsergebnisse nach der Unternehmensanzahl anhand von Daten des Unternehmensregisters hochgerechnet. Dabei wird zwischen zwei Branchen (Industrie und Bau; Dienstleistungen) und drei Mitarbeitergrößenklassen (1 bis 49 Mitarbeiter, 50 bis 249 Mitarbeiter und ab 250 Mitarbeiter) unterschieden.

Bei einer Gewichtung nach der Unternehmensanzahl werden kleinere Unternehmen höher gewichtet als große Unternehmen. Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, wie das durchschnittliche Unternehmen in Deutschland einen Sachverhalt einschätzt. Da die meisten Unternehmen in der Grundgesamtheit zwischen 1 und 49 Mitarbeitern beschäftigen, bestimmen diese Unternehmen das Gesamtergebnis bei den

verschiedenen Fragestellungen. Im Rahmen dieses Berichts werden die Ergebnisse – soweit nicht anders vermerkt – gewichtet ausgewiesen.

Der Großteil der inhaltlichen Fragestellungen richtet sich an Unternehmen, die bereits Akademiker beschäftigen oder dies planen. In der Stichprobe gibt es insgesamt 937 Unternehmen, die aktuell oder zukünftig Akademiker beschäftigen und zu den Kernaspekten der Studie Aussagen treffen können.

Auslandsaktivitäten der Unternehmen

Bei der Differenzierung der Ergebnisse stellt die Auslandsaktivität der Unternehmen eine zentrale Typisierungsvariable dar. Als auslandsaktiv gelten im Rahmen dieser Studie die Unternehmen, die folgende Frage bejaht haben: „Liefert Ihr Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen ins Ausland oder ist es in irgendeiner anderen Form im Ausland tätig (bspw. Vertrieb, Produktion, Einkauf, Montage, Fertigung oder Dienstleistungen)?“. Diese Unternehmen wurden in einem zweiten Schritt gefragt, ob sie Mitarbeiter im Ausland beschäftigen. In der Stichprobe gibt es insgesamt 536 Unternehmen, die in irgendeiner Form auslandsaktiv sind, von denen wiederum 145 Unternehmen Mitarbeiter im Ausland beschäftigen (Tabelle 4.1.1-2). In der Darstellung nach Mitarbeitergrößenklasse zeigt sich, dass vornehmlich große Unternehmen Mitarbeiter im Ausland beschäftigen. Zugleich ist aber auch erkennbar, dass es unter den großen Unternehmen einige Unternehmen gibt, die nicht auslandsaktiv sind.

Tabelle 4.1.1-2: Anzahl der auslandsaktiven Unternehmen in der Stichprobe nach Mitarbeitergrößenklasse, ungewichtete Anzahl der Unternehmen

Auslandsaktivität	Mitarbeitergrößenklasse			Gesamt
	1 bis 49	50 bis 249	ab 250	
Nicht Auslandsaktiv	278	179	104	561
Auslandsaktiv	162	184	45	391
Auslandsaktiv und Mitarbeiter im Ausland	18	47	80	145
Gesamt	458	410	229	1.097*

* Geringe Abweichungen im Vergleich zur Gesamtfallzahl von 1.099 aufgrund von fehlenden Werten.

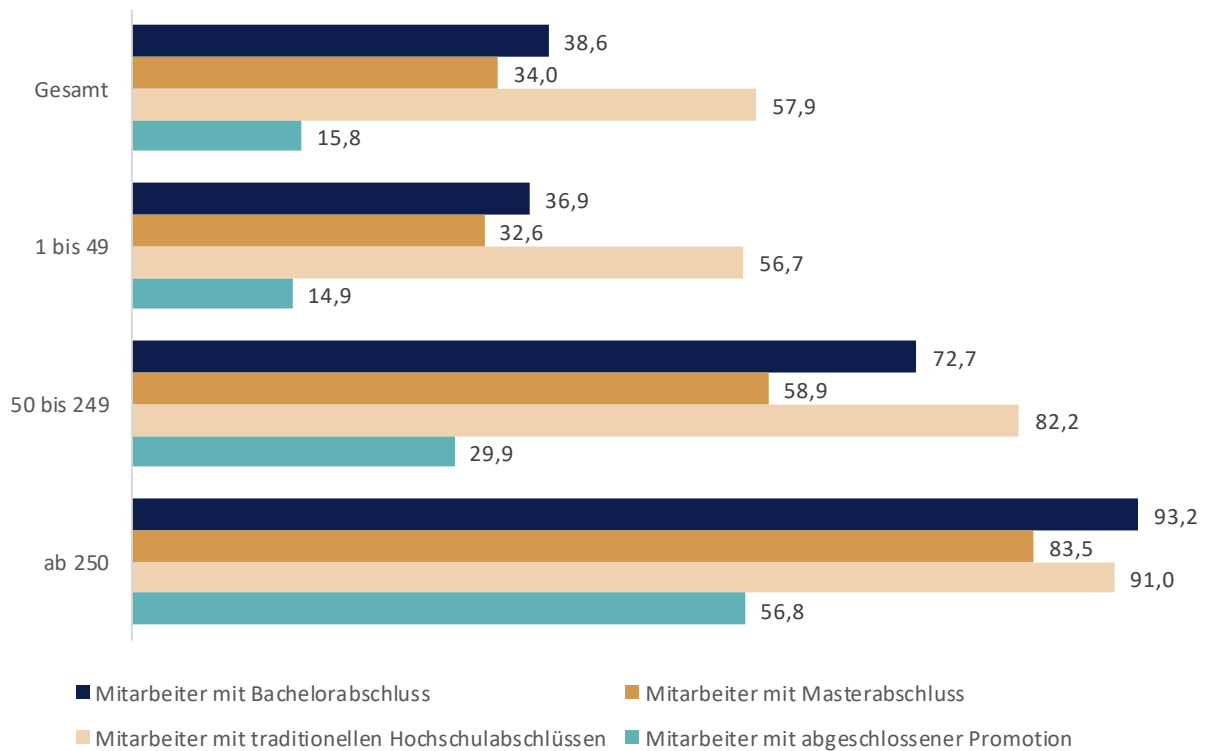
Quelle: IW-Personalpanel, 2019

4.1.2 Stand der Beschäftigung von Akademikern

Auch 20 Jahre nach der Einführung der neuen Studienabschlüsse sind traditionelle Hochschulabschlüsse wie Diplom, Magister oder Staatsexamen in den deutschen Unternehmen immer noch am weitesten verbreitet, auch wenn ihr Anteil im Vergleich zur 2015 durchgeführten Befragung zurückgegangen ist (DAAD/IW, 2016). Nahezu sechs von zehn Unternehmen beschäftigen mindestens einen Absolventen mit einem dieser Abschlüsse (Abbildung 4.1.2-1).

Abbildung 4.1.2-1: Anteil der Unternehmen, die mindestens einen Hochschulabsolventen mit dem jeweiligen Abschluss beschäftigen, nach Mitarbeitergrößenklassen
Angaben in Prozent aller Unternehmen

Frage: „Beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen im Inland ...?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Knapp vier von zehn Unternehmen haben mindestens einen Bachelorabsolventen eingestellt. Masterabsolventen finden sich in jedem dritten Unternehmen. Mindestens einen promovierten Absolventen beschäftigen 15,8 Prozent der Unternehmen.

Diese Beschäftigungsstrukturen finden sich auch in den kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten, da diese Beschäftigtengrößenklasse mit einem Anteil von über 95 Prozent an allen rund 1,8 Millionen Unternehmen in Deutschland mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten die Ergebnisse für den Durchschnitt der Unternehmen maßgeblich bestimmt (Statistisches Bundesamt, 2018).

Es wird deutlich, dass der Anteil der Unternehmen, die Akademiker beschäftigen, mit der Mitarbeiterzahl steigt. Bei den mittleren Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten hat die sehr große Mehrheit von gut 82 Prozent mindestens einen Absolventen mit einem traditionellen Hochschulabschluss eingestellt. Auch Bachelorabsolventen finden sich bei der großen Mehrheit von rund 73 Prozent der mittleren Unternehmen, Masterabsolventen bei rund 59 Prozent. Mindestens einen promovierten Absolventen haben rund 30 Prozent der mittelgroßen Unternehmen eingestellt.

Bei den großen Unternehmen mit mehr als 249 Beschäftigten werden mittlerweile etwas häufiger Bachelorabsolventen beschäftigt als Absolventen mit traditionellen Hochschulabschlüssen. Jeweils mehr

als 90 Prozent der großen Unternehmen haben Absolventen mit diesen Abschlüssen rekrutiert. Mit rund 84 Prozent ist der Anteil an Großunternehmen mit Masterabsolventen ebenfalls sehr hoch. Promovierte finden sich in gut jedem zweiten Großunternehmen.

4.2 Die Bedeutung der auslandsbezogenen Tätigkeiten für die Beschäftigten

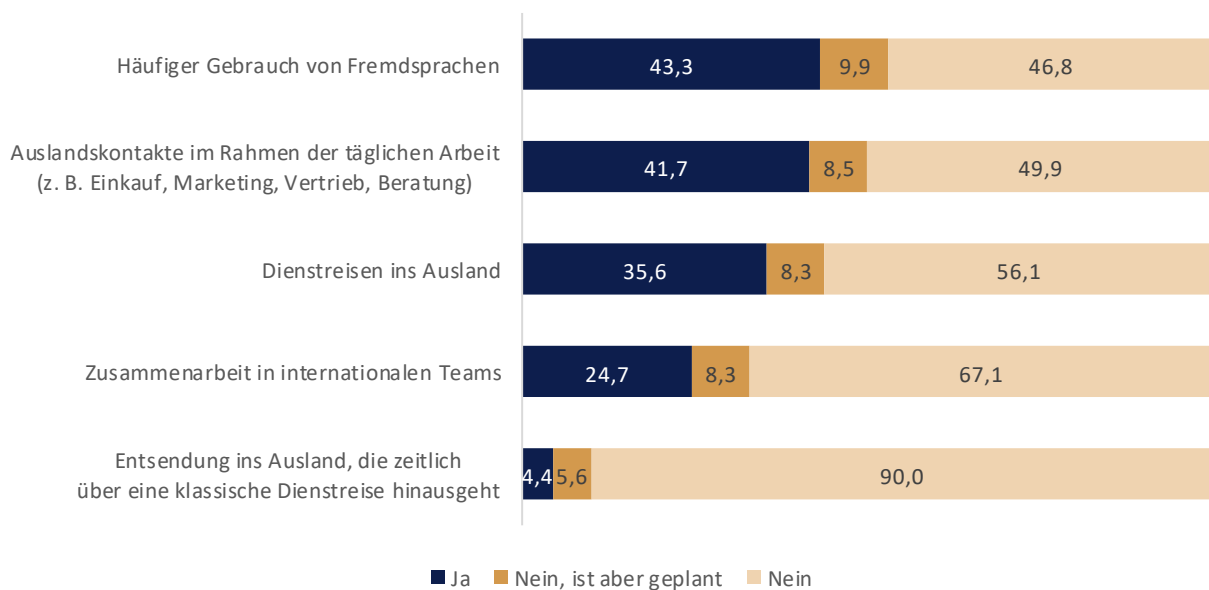
4.2.1 Auslandsbezogene Tätigkeiten in den Unternehmen

Auslandsbezogene Tätigkeiten umfassen in erster Linie den häufigen Gebrauch von Fremdsprachen und Auslandskontakte im Rahmen der täglichen Arbeit wie beispielsweise in den Bereichen Einkauf, Marketing, Vertrieb oder Beratung (Abbildung 4.2.1-1). Hierzu wurden die Unternehmen befragt, die Akademiker beschäftigen oder dies planen.

Abbildung 4.2.1-1: Auslandsbezogene Tätigkeiten in den Unternehmen

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

Frage: „Welche der folgenden auslandsbezogenen Tätigkeiten gibt es in Ihrem Unternehmen?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

In jeweils gut vier von zehn Unternehmen sind diese auslandsbezogenen Tätigkeiten üblich, in jeweils weiteren knapp zehn Prozent sind sie in Planung.

Bei gut jedem dritten Unternehmen werden Dienstreisen ins Ausland unternommen. In weiteren rund acht Prozent der Unternehmen ist dies für die Zukunft geplant. Eine Zusammenarbeit in internationalen Teams findet bei jedem vierten Unternehmen statt, weitere rund acht Prozent sehen dies für die Zukunft vor. Eine Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland kommt nur für eine Minderheit der Unternehmen in Frage. Bei der großen Mehrheit von 90 Prozent der Befragten ist dies aktuell und in näherer Zukunft nicht vorgesehen.

In der Differenzierung nach Unternehmensgröße, gemessen an der Mitarbeiterzahl, zeigen sich bei den beiden am weitesten verbreiteten Auslandsaktivitäten, dem häufigen Gebrauch von Fremdsprachen und den Auslandskontakten im Rahmen der täglichen Arbeit, keine sehr großen Unterschiede: So werden in

rund 51 Prozent der mittleren und großen Unternehmen häufig Fremdsprachen gesprochen, bei knapp 43 Prozent der kleinen Unternehmen ist dies aber auch der Fall. Ähnliche, nicht übermäßig große Abweichungen zwischen kleinen und großen Unternehmen ergeben sich hinsichtlich der Auslandskontakte im Rahmen der täglichen Arbeit (in 48,9 Prozent der großen Unternehmen; 48,5 Prozent der mittleren Unternehmen; 41,3 Prozent der kleinen Unternehmen). Zu beachten ist allerdings, dass sich anhand der Daten nicht feststellen lässt, wie viele Mitarbeiter jeweils in die auslandsbezogenen Tätigkeiten involviert sind. Aus den jeweiligen Prozentangaben ist lediglich ableitbar, dass mindestens ein Mitarbeiter im Unternehmen in der angesprochenen Form aktiv ist.

Deutlichere Unterschiede nach Unternehmensgröße zeigen sich bei der Zusammenarbeit in internationalen Teams: Für diese Form der Aktivität liegt der Anteil bei den kleinen Unternehmen mit 24,2 Prozent und bei den mittleren Unternehmen mit 29,4 Prozent deutlich unter dem Anteil von 40,5 Prozent in den größeren Unternehmen. Dieser Unterschied könnte darauf zurückzuführen sein, dass größere Unternehmen häufiger Mitarbeiter im Ausland haben (vergleiche Kapitel 4.1.1). Außerdem ist anzunehmen, dass in größeren Unternehmen auch mehr Mitarbeiter mit ausländischer Herkunft beschäftigt sind, sodass auch an deutschen Standorten eines großen Unternehmens verstärkt in internationalen Teams zusammengearbeitet wird.

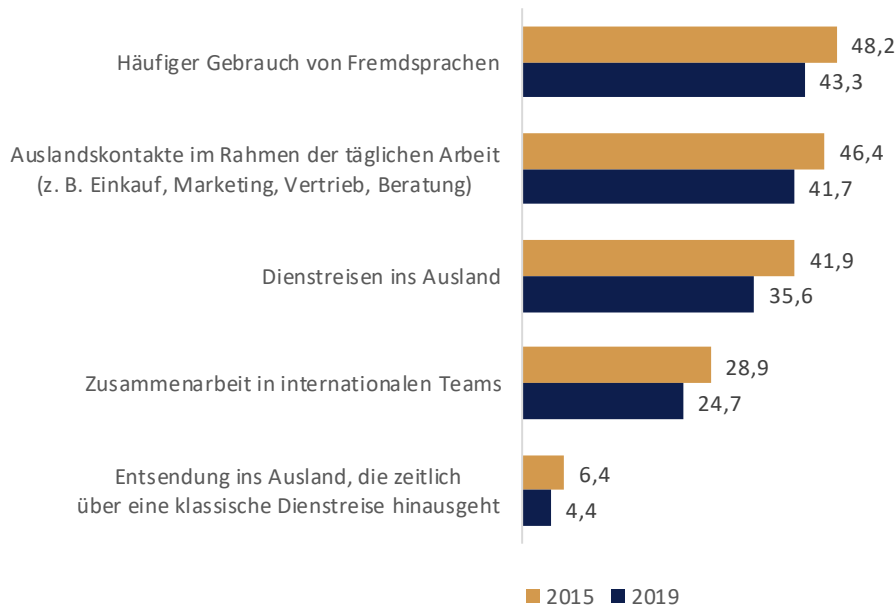
Dienstreisen ins Ausland finden in gut einem Drittel der kleinen Unternehmen statt. In mittleren und großen Unternehmen ist dies mit Anteilen von 45,1 bzw. 48,4 Prozent vergleichsweise häufiger der Fall. Entsendungen ins Ausland kommen nur bei einer Minderheit von 3,8 Prozent der kleinen Unternehmen vor. Auch bei den mittleren Unternehmen sind sie mit einem Anteil von 10,7 Prozent nicht häufig anzutreffen. Bei den großen Unternehmen ist es dagegen nahezu jedes Vierte, welches seine Mitarbeiter ins Ausland entsendet.

Unterschieden nach Branchengruppen findet sich in der Industrie und dem Baugewerbe ein höherer Anteil von Unternehmen, die die jeweiligen auslandsbezogenen Aktivitäten aufweisen. Das betrifft in erster Linie die Auslandskontakte in der täglichen Arbeit: Sie sind bei gut der Hälfte der Unternehmen aus Bau und Industrie (52,2 Prozent) anzutreffen, bei den Dienstleistungsunternehmen dagegen nur bei 38,5 Prozent. Nennenswerte Unterschiede nach Branchengruppe zeigen sich auch hinsichtlich der Dienstreisen und der Entsendungen ins Ausland (Industrie und Bau: 46,4 Prozent/7,5 Prozent; Dienstleistungen: 32,2 Prozent/3,4 Prozent). Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass vor allem Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes im Export aktiv sind (vergleiche Kapitel 3.1.1), können diese Unterschiede nicht überraschen. Kaum branchenspezifische Unterschiede zeigen sich dagegen, wenn es um den häufigen Gebrauch von Fremdsprachen (Industrie und Bau: 44,8 Prozent; Dienstleistungen: 42,8 Prozent) geht. Eine Erklärung könnte sein, dass Fremdsprachen auch unabhängig von einer Exporttätigkeit eingesetzt werden müssen, beispielsweise in der Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern ausländischer Herkunft. Kommunikationsbeziehungen dieser Art könnten auch der Grund dafür sein, dass sich Industrie- und Dienstleistungsunternehmen in der Häufigkeit der Zusammenarbeit in internationalen Teams so gut wie nicht unterscheiden (Industrie und Bau: 25,0 Prozent; Dienstleistungen: 24,5 Prozent).

Im Vergleich zur Situation vor fünf Jahren hat sich an der Rangfolge der Häufigkeiten der verschiedenen Auslandsaktivitäten nichts geändert. Bereits damals waren der Fremdsprachengebrauch und die Auslandskontakte im Rahmen der täglichen Arbeit die am häufigsten stattfindenden Auslandsaktivitäten. Feststellbar ist im Zeitvergleich ein leichter Rückgang des Anteils an Unternehmen, die die jeweilige Aktivität aufweisen, um jeweils zwischen zwei und sechs Prozentpunkten (Abbildung 4.2.1-2).

Abbildung 4.2.1-2: Auslandsbezogene Tätigkeiten in den Unternehmen – Darstellung im Zeitvergleich
 Angabe der Ja-Quoten in Prozent der Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen

Frage: „Welche der folgenden auslandsbezogenen Tätigkeiten gibt es in Ihrem Unternehmen?“



Quellen: IW-Personalpanel, 2015; 2019

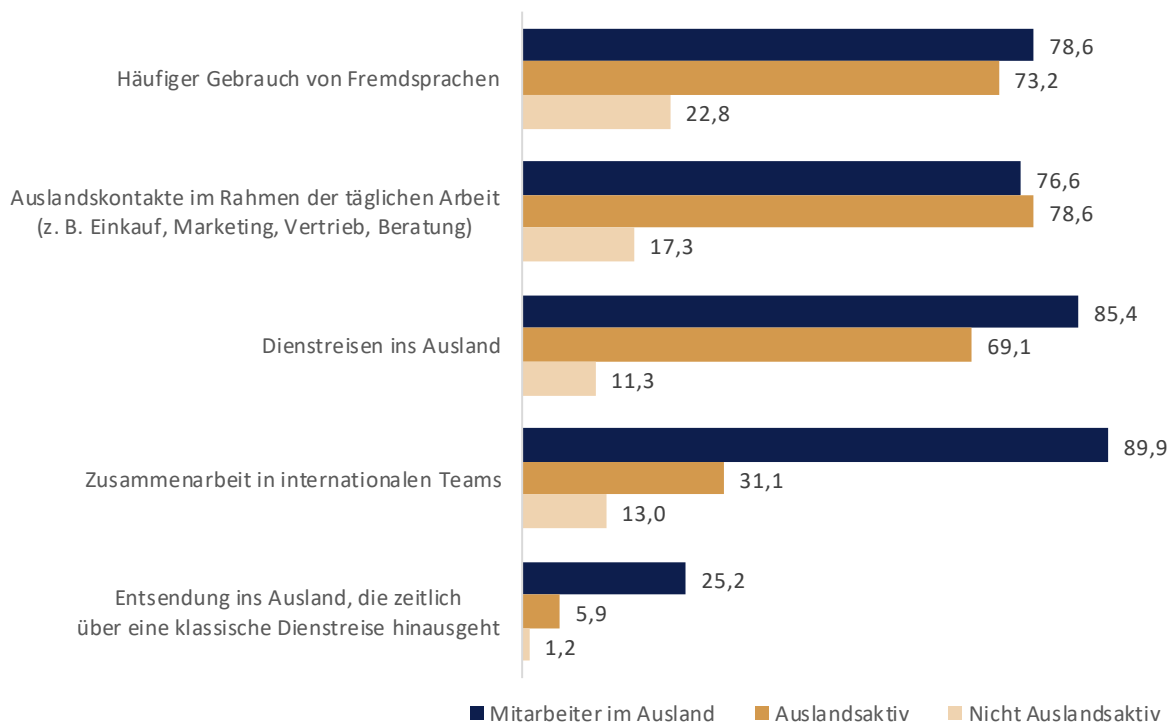
Dieser Rückgang könnte mit den unterschiedlichen konjunkturellen Rahmenbedingungen zum jeweiligen Befragungszeitpunkt zusammenhängen, wobei die im Jahr 2019 im Vergleich zu 2015 deutlich gedämpften Exporterwartungen die größte Rolle gespielt haben dürften (vergleiche Kapitel 3.1.1).

Wie schon in der vorangegangenen Befragung im Jahr 2015 festzustellen war, hat die Auslandsaktivität einen deutlichen Einfluss auf die Häufigkeit der auslandsbezogenen Tätigkeiten: In den Unternehmen, die Mitarbeiter im Ausland beschäftigen, fällt der Anteil der Unternehmen mit den jeweiligen auslandsbezogenen Tätigkeiten deutlich höher aus als bei den Unternehmen ohne Auslandsaktivität (Abbildung 4.2.1-3).

Abbildung 4.2.1-3: Auslandsbezogene Tätigkeiten in den Unternehmen – nach Auslandsaktivität der Unternehmen

Angabe der Ja-Quoten in Prozent der Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen

Frage: „Welche der folgenden auslandsbezogenen Tätigkeiten gibt es in Ihrem Unternehmen?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Das gilt auch für die Unternehmen, die zwar keine Mitarbeiter im Ausland beschäftigen, aber in anderen Formen auslandsaktiv sind. Dazu zählen Exporttätigkeiten sowie Auslandsaktivitäten in Vertrieb, Produktion, Einkauf, Montage, Fertigung oder Dienstleistungen (vergleiche Kapitel 4.1). Bei rund jeweils drei Viertel der auslandsaktiven Unternehmen und der Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland sind ein häufiger Gebrauch von Fremdsprachen sowie Auslandskontakte im Rahmen der täglichen Arbeit der Fall. Dienstreisen ins Ausland finden am häufigsten bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland statt. Mit einem Anteil von rund 85 Prozent sind sie in dieser Unternehmensgruppe nahezu überall üblich. Bei den Unternehmen mit sonstigen Formen der Auslandsaktivität sind es gut zwei Drittel, bei denen die Mitarbeiter Dienstreisen ins Ausland unternehmen.

Am stärksten unterscheidet sich die Gruppe der Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland von den beiden übrigen Vergleichsgruppen, wenn es um die Zusammenarbeit in internationalen Teams geht. Diese Form der zumeist auch grenzüberschreitenden Kooperation findet in nahezu jedem Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland statt, während dies bei den in anderer Form auslandsaktiven Unternehmen nur bei knapp jedem Dritten der Fall ist. Auch die Entsendung ins Ausland, die in geringerem Maße verbreitet ist als die übrigen Formen der Auslandsaktivitäten, ist deutlich öfter bei Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland anzutreffen als in den Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten (25,2 Prozent gegenüber 5,9 Prozent).

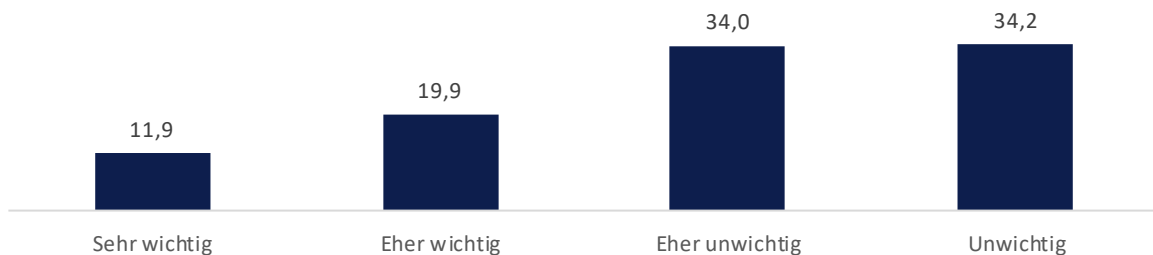
Wie schon in der Untersuchung aus dem Jahr 2015 festgestellt, lässt sich ebenfalls für die vorliegende Befragung konstatieren, dass auslandsbezogene Tätigkeiten auch dann stattfinden, wenn Unternehmen angeben, keine Auslandsaktivitäten im Bereich Export, Vertrieb, Produktion, Einkauf, Montage, Fertigung oder Dienstleistungen zu haben. So werden Fremdsprachen in gut jedem fünften dieser nicht auslandsaktiven Unternehmen dennoch angewendet. Etwa jeder sechste Befragte aus dieser Gruppe gibt an, Auslandskontakte im Rahmen der täglichen Arbeit zu haben. In etwa jedem achten Unternehmen wird in internationalen Teams gearbeitet. Hierbei könnte es sich um unternehmensinterne Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher nationaler Herkunft handeln. Dienstreisen ins Ausland finden bei etwa jedem zehnten nicht auslandsaktiven Unternehmen statt, während Entsendungen ins Ausland so gut wie gar nicht vorkommen.

4.2.2 Die Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten für den Unternehmenserfolg

Verschiedene empirische Studien deuten auf einen positiven Zusammenhang von Unternehmenserfolg und Auslandstätigkeit hin (vergleiche Kapitel 3.1.1). In etwa jedem dritten Unternehmen, welches Akademiker beschäftigt oder dies plant, erweisen sich auslandsbezogene Tätigkeiten als relevant für den Unternehmenserfolg (Summe aus Angaben zu ‚sehr wichtig‘ und ‚eher wichtig‘; Abbildung 4.2.2-1).

Abbildung 4.2.2-1: Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten für den Unternehmenserfolg – Gesamt
Angaben in Prozent der Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen

Frage: „Wie relevant sind auslandsbezogene Tätigkeiten insgesamt für den Erfolg Ihres Unternehmens?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Festzuhalten ist allerdings, dass auslandsbezogene Tätigkeiten für ein Drittel der Unternehmen als unwichtig und für ein weiteres Drittel als eher unwichtig gelten. Mit der Größe der Unternehmen nimmt der Anteil derjenigen, für die die Auslandsaktivitäten erfolgsrelevant sind, leicht zu. In den kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern entsprechen die Werte den in Abbildung 4.2.2-1 gezeigten Durchschnittswerten für alle Unternehmen. Bei den Mittelständlern mit 50 bis 249 Mitarbeitern halten 14,8 Prozent auslandsbezogene Tätigkeiten für sehr erfolgsrelevant, weitere 22,4 Prozent geben an, auslandsbezogene Tätigkeiten eher wichtig zu finden. Bei den großen Unternehmen räumen 16,9 Prozent den auslandsbezogenen Tätigkeiten eine sehr hohe Relevanz für den Unternehmenserfolg ein. Für weitere 18,1 Prozent sind sie eher wichtig.

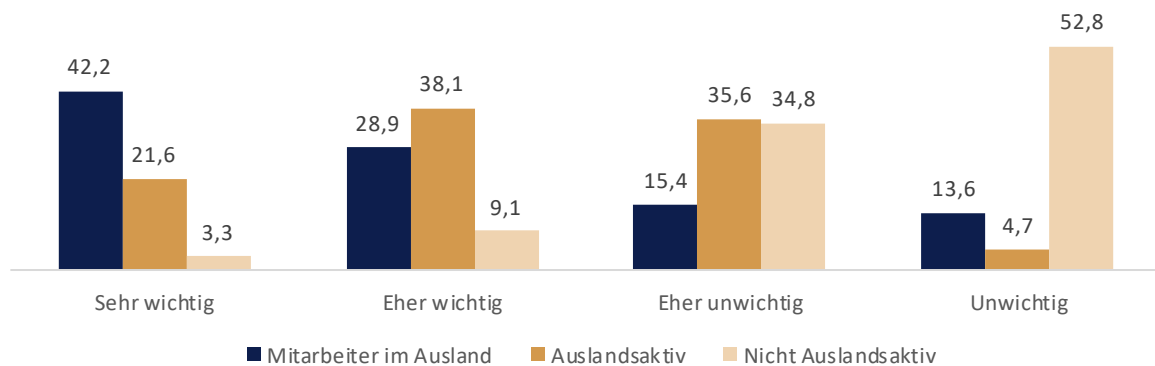
Bei den Unternehmen der Branchengruppe Industrie und Bau, die laut amtlicher Statistik vermehrt exportaktiv sind, ist die Auslandstätigkeit häufiger erfolgsrelevant als in den Dienstleistungsunternehmen (38,3 Prozent gegenüber 29,8 Prozent).

In besonderem Maße von Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind die auslandsbezogenen Tätigkeiten in den Unternehmen, die Mitarbeiter im Ausland beschäftigen. Von ihnen messen 42,2 Prozent den Auslandsaktivitäten einen sehr wichtigen Stellenwert zu, für weitere 28,9 Prozent sind diese eher wichtig (Abbildung 4.2.2-2).

Abbildung 4.2.2-2: Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten für den Unternehmenserfolg – nach Auslandsaktivität der Unternehmen

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

Frage: „Wie relevant sind auslandsbezogene Tätigkeiten insgesamt für den Erfolg Ihres Unternehmens?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

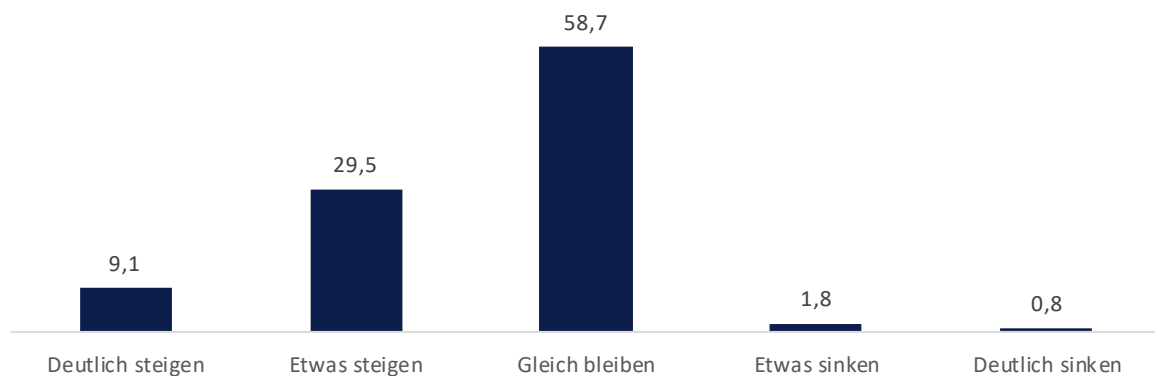
Bei den Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten sind es etwa sechs von zehn Befragten, denen die auslandsbezogenen Tätigkeiten als sehr wichtig oder eher wichtig für den Unternehmenserfolg gelten. Selbst bei den nicht auslandsaktiven Unternehmen sehen insgesamt 12,4 Prozent in den auslandsbezogenen Tätigkeiten einen relevanten Faktor für den Unternehmenserfolg. Möglicherweise handelt es sich hierbei um Unternehmen, die künftig eine Auslandsaktivität planen oder in denen aufgrund eines hohen Anteils an Mitarbeitern mit ausländischem Hintergrund der Gebrauch von Fremdsprachen oder die Zusammenarbeit in internationalen Teams an der Tagesordnung ist.

Was die künftige Entwicklung anbetrifft, so geht knapp jedes zehnte Unternehmen mit Akademikern davon aus, dass die Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten im eigenen Haus in den kommenden fünf Jahren deutlich steigt (Abbildung 4.2.2-3).

Abbildung 4.2.2-3: Entwicklung der Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten in den nächsten fünf Jahren – Gesamt

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

Frage: „Wie wird sich die Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen in den nächsten fünf Jahren insgesamt entwickeln?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Weitere 29,5 Prozent sehen eine etwas steigende Relevanz. Trotz der zum Zeitpunkt der Befragung im Herbst 2019 eher ungünstigen Aussichten in der Auslandsgeschäftstätigkeit rechnet nur eine kleine Minderheit von unter drei Prozent der Befragten mit einer sinkenden Relevanz in den kommenden fünf Jahren. Für die relative Mehrheit von 58,7 Prozent der Unternehmen wird die Bedeutung auslandsbezogener Tätigkeiten in den nächsten fünf Jahren gleichbleiben.

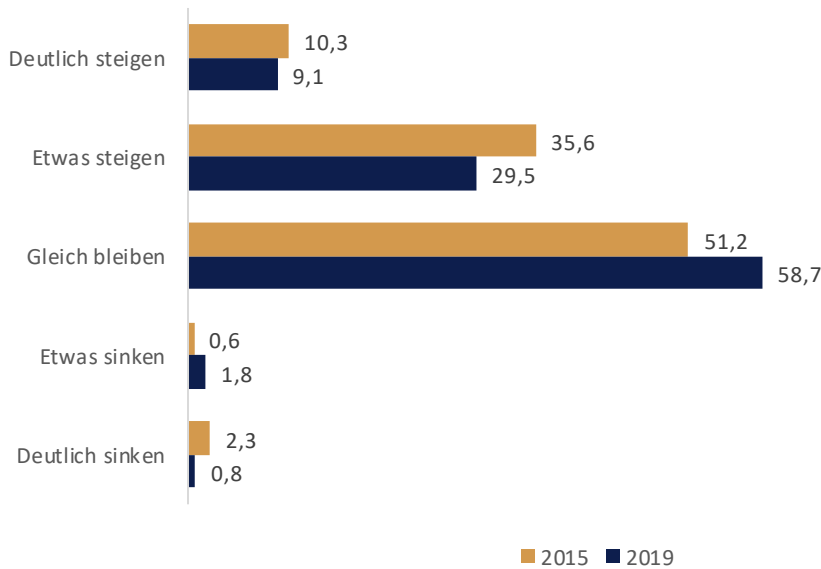
Größere Unternehmen gehen etwas häufiger als kleine und mittlere Unternehmen, deren Angaben in etwa dem Durchschnitt der Unternehmen entsprechen, von einer steigenden Bedeutung der auslandsbezogenen Tätigkeiten aus: 13,1 Prozent der Unternehmen ab 250 Mitarbeitern rechnen mit einer deutlich steigenden Bedeutung, weitere 28,5 Prozent gehen von einer etwas steigenden Bedeutung aus. Zwischen den Dienstleistungsunternehmen und den Unternehmen aus der Branchengruppe Industrie und Bau zeigen sich keine wesentlichen Unterschiede.

Insgesamt scheinen allerdings die im Vergleich zur Befragung 2015 ungünstigere Konjunktur, die internationalen Handelskonflikte und die mit diesen Faktoren zusammenhängenden, niedrigeren Exporterwartungen zum Zeitpunkt der Befragung im Herbst 2019 einen Einfluss auf die Einschätzung der künftigen Bedeutung der Auslandsaktivitäten gehabt zu haben. Im Jahr 2015 waren es insgesamt 45,9 Prozent der Unternehmen, die von einer deutlich steigenden und etwas steigenden Bedeutung ausgingen. Im Jahr 2019 lag dieser Anteil mit insgesamt 38,6 Prozent niedriger (Abbildung 4.2.2-4).

Abbildung 4.2.2-4: Entwicklung der Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten in den nächsten fünf Jahren – Darstellung im Zeitvergleich

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

Frage: „Wie wird sich die Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen in den nächsten fünf Jahren insgesamt entwickeln?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

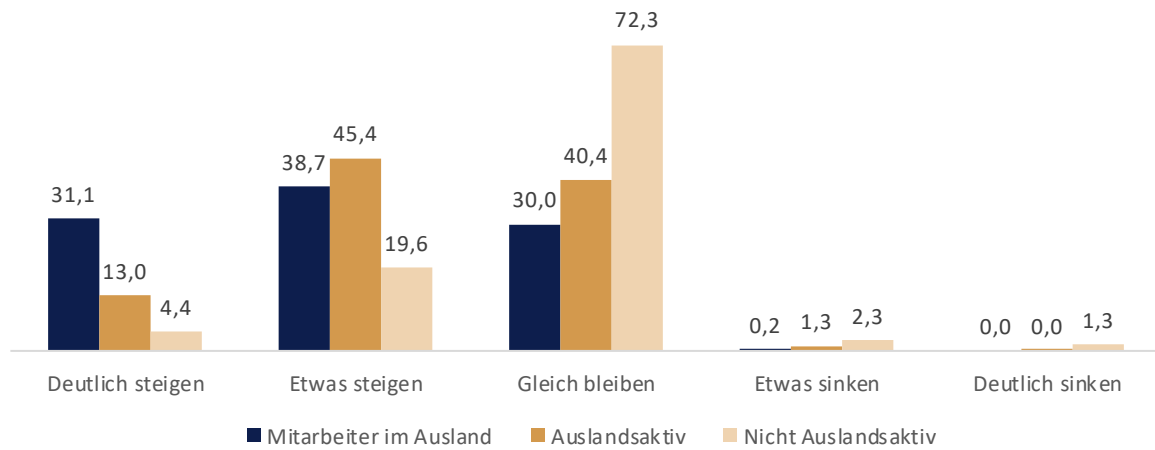
Festzuhalten ist trotz dieser etwas zurückhaltenderen Beurteilung der Entwicklung, dass auch im Jahr 2019 der Anteil der Unternehmen, die von einer künftig sinkenden Relevanz der auslandsbezogenen Tätigkeiten ausgehen, nahezu unverändert verschwindend gering unter drei Prozent liegt. Dagegen ist der Anteil derjenigen, die für die nächsten fünf Jahre eine gleichbleibende Bedeutung annehmen, von 51,2 auf 58,7 Prozent gestiegen.

Sehr viel häufiger als nicht auslandsaktive Unternehmen gehen die Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland, bei denen die auslandsbezogenen Tätigkeiten ohnehin von größerer Relevanz für den Unternehmenserfolg sind, von einer noch weiter steigenden Bedeutung der auslandsbezogenen Tätigkeiten aus. Unter ihnen erwarten 31,1 Prozent eine deutliche Bedeutungssteigerung der auslandsbezogenen Tätigkeiten, weitere 38,7 Prozent sehen eine etwas steigende Bedeutung (Abbildung 4.2.2-5).

Abbildung 4.2.2-5: Entwicklung der Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten in den nächsten fünf Jahren – nach Auslandsaktivität der Unternehmen

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

Frage: „Wie wird sich die Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen in den nächsten fünf Jahren insgesamt entwickeln?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Auch in der Gruppe der Unternehmen, die zwar keine Mitarbeiter im Ausland haben, aber auf sonstige Art und Weise auslandsaktiv sind, geht mehr als jeder zweite Befragte (58,4 Prozent) von einer deutlich oder etwas steigenden Bedeutung der auslandsbezogenen Aktivitäten für den Geschäftserfolg aus. Eine größere Relevanz werden auslandsbezogene Tätigkeiten voraussichtlich auch bei knapp einem Viertel derjenigen Unternehmen gewinnen, deren Geschäftstätigkeit bislang nicht mit dem Ausland verbunden ist. In diesen Fällen könnte es sich wiederum um Unternehmen handeln, die künftig Auslandsaktivitäten betreiben möchten oder aber zunehmend ausländische Fachkräfte einsetzen wollen, was den Gebrauch von Fremdsprachen sowie die Zusammenarbeit in internationalen Teams erfordern würde.

4.3 Der Stellenwert der Auslandserfahrungen für den Berufseinstieg von Hochschulabsolventen

4.3.1 Der Stellenwert der Auslandserfahrungen für die beschäftigungsrelevanten Kompetenzen

4.3.1.1 Gewünschte soziale und persönliche Kompetenzen

Der durch das Zusammenwirken von Globalisierung und Digitalisierung erzeugte Veränderungsdruck stellt hohe Anforderungen an persönliche und soziale Kompetenzen der Belegschaften. Grenzüberschreitendes, projektformiges Arbeiten erfordert mehr als zuvor selbstständiges Agieren und eine grundsätzliche Offenheit gegenüber Veränderungen. Soziale und kommunikative Kompetenzen, die zusammen mit den fachlich-methodischen Kompetenzen bislang schon die zwei tragenden Eckpfeiler des Anforderungsprofils für akademische Berufseinsteiger bilden, gewinnen im Zuge der Digitalisierung weiter an Bedeutung (vergleiche Kapitel 3.2.2). Diese Befunde aktueller empirischer Studien sollten im Rahmen der vorliegenden Befragung auf ihre Gültigkeit hin geprüft werden.

Die Unternehmen mit Akademikern waren gebeten, für insgesamt elf, auf Basis der Forschungsliteratur ausgewählte, soziale und persönliche Kompetenzen auf einer Skala von „1 Sehr wichtig“ bis „7 Überhaupt nicht wichtig“ anzugeben, wie wichtig ihnen die jeweilige Kompetenz bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen ist. Diese Skala wurde im Rahmen der Datenaufbereitung rekodiert („1 Überhaupt nicht wichtig“; „7 Sehr wichtig“), damit die Ergebnisse intuitiver verständlich sind.

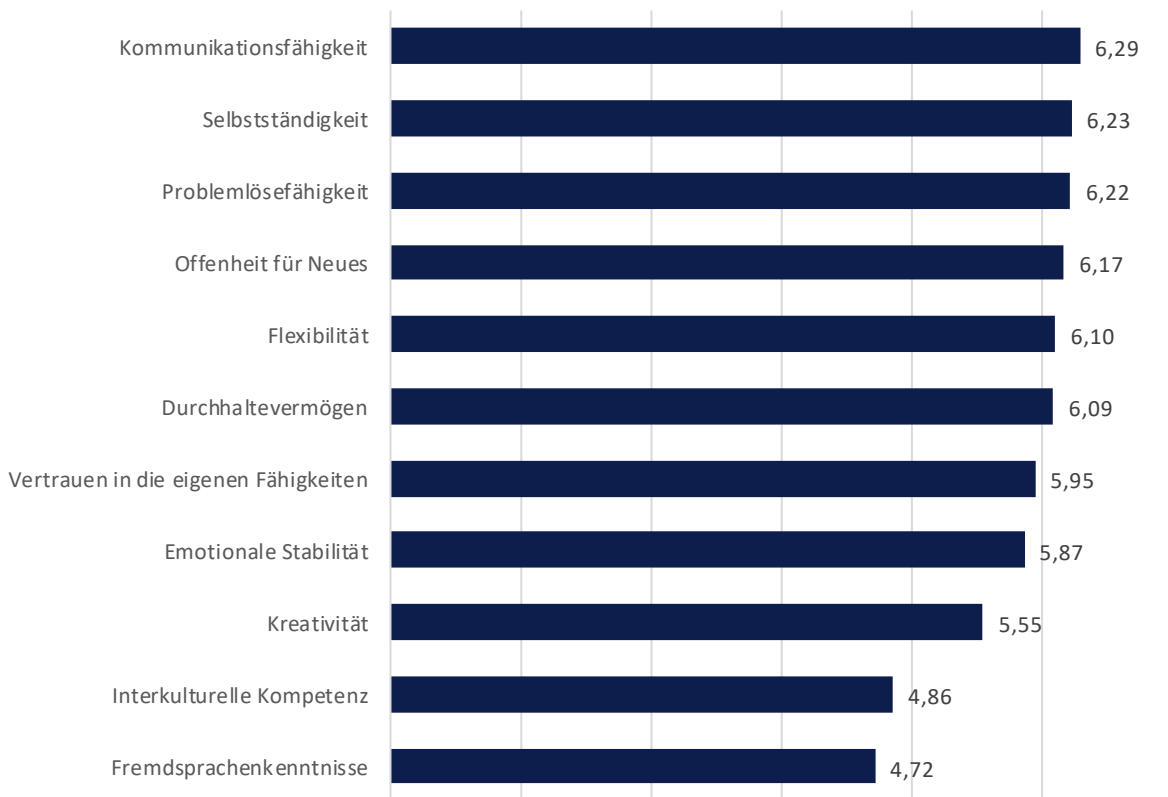
Für die Mehrheit der zur Bewertung vorgegebenen Kompetenzen erwiesen sich sechs mit einer Einstufung mit Mittelwerten zwischen 6,09 und 6,29 Skalenpunkten als nahezu gleichermaßen von erheblicher Wichtigkeit. Für die Hochschulabsolventen ergibt sich somit ein komplexes Anforderungsprofil. Erwartet wird an erster Stelle eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, verbunden mit Selbstständigkeit und Problemlösefähigkeit (Abbildung 4.3.1.1-1).

Abbildung 4.3.1.1-1: Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei der Auswahl von Hochschulabsolventen – Gesamt

Angabe der Mittelwerte auf einer Skala von „1 Überhaupt nicht wichtig“ bis „7 Sehr wichtig“

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

In nahezu gleichem Maße werden Offenheit für Neues sowie Flexibilität und Durchhaltevermögen gewünscht. Weitere, nur als geringfügig weniger wichtig eingestufte Facetten des Anforderungsprofils sind Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und emotionale Stabilität. Im Vergleich zu den bereits genannten Kompetenzen als weniger bedeutsam wird Kreativität eingestuft, wenngleich auch diese persönliche

Kompetenz mit einem Mittelwert von 5,55 Skalenpunkten für die Unternehmen immer noch eine eher wichtige Komponente des Anforderungsprofils darstellt.

Kompetenzen mit explizitem Auslandsbezug wie interkulturelle Kompetenz und Fremdsprachenkenntnisse gelten im Vergleich zu den allgemeinen persönlichen und sozialen Kompetenzen als deutlich weniger wichtig. Bezogen auf die siebenstufige Skala sind sie mit Mittelwerten von 4,86 beziehungsweise 4,72 Skalenpunkten gleichwohl von Relevanz bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen.

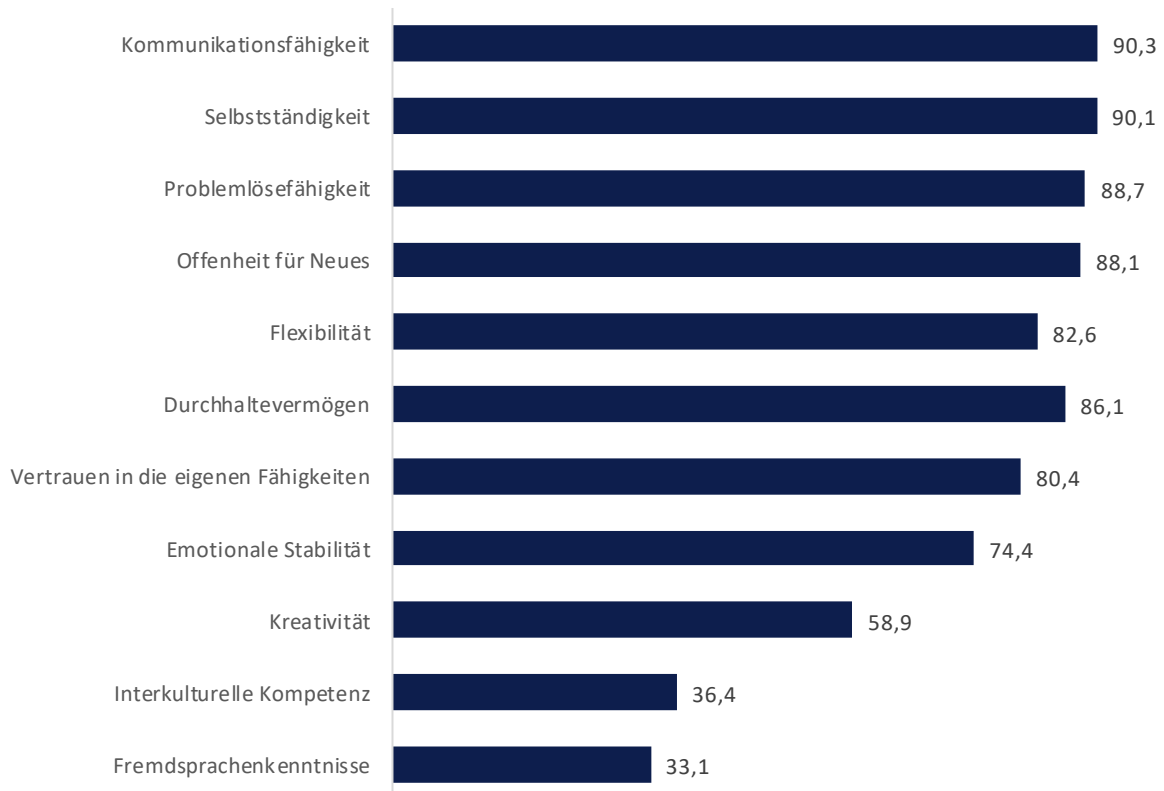
Um die Bewertungsunterschiede zwischen den einzelnen Items deutlicher in Erscheinung treten zu lassen und um Abweichungen in den Wertungen nach Unternehmensmerkmalen klarer darstellen zu können, werden in einer weiteren Auswertung nur die Anteile derjenigen Unternehmen berücksichtigt, die auf der siebenstufigen Skala der Wichtigkeit die besonders hohen Wertungen von sechs und sieben Skalenpunkten vergeben hatten (Abbildung 4.3.1.1-2). In der folgenden Beschreibung der Ergebnisse wird vereinfachend von sehr wichtig oder wichtig bzw. besonders wichtig gesprochen, obwohl im Rahmen der Befragung nur die äußeren Skalenpunkte verbalisiert waren.

Abbildung 4.3.1.1-2: Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei der Auswahl von Hochschulabsolventen – Gesamt

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

Für die breite Mehrheit von 90 Prozent der Unternehmen sind Kommunikationsfähigkeit und Selbstständigkeit von besonderer Wichtigkeit. Ein ähnlicher Stellenwert ergibt sich für die Problemlösefähigkeit, die Offenheit für Neues sowie das Durchhaltevermögen (86,1 bis 88,7 Prozent). Auch die Flexibilität ist für die große Mehrheit von 82,6 Prozent der Unternehmen besonders wichtig. Fast ebenso häufig wird das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten als sehr wichtig oder wichtig eingestuft. Die emotionale Stabilität hat für drei Viertel aller Unternehmen eine herausgehobene Bedeutung.

Stärker als bei der Darstellung nach Mittelwerten wird sichtbar, dass die Kreativität für deutlich weniger Unternehmen von besonderer Wichtigkeit ist als die Mehrzahl der betrachteten persönlichen und sozialen Kompetenzen. Für die auslandsbezogenen Kompetenzen, wie die interkulturelle Kompetenz sowie die Fremdsprachenkenntnisse, ist festzustellen, dass sie nur für jeweils rund ein Drittel der Unternehmen sehr wichtig oder wichtig sind.

Zwischen den beiden Branchengruppen und den drei Größenklassen werden nur bei wenigen Kompetenzen Einschätzungsunterschiede sichtbar. Der interkulturellen Kompetenz wird in den Dienstleistungsunternehmen häufiger (38,6 Prozent) eine hervorgehobene Bedeutung beigemessen als in den Unternehmen der Branchengruppe Industrie und Bau (29,2 Prozent). Möglicherweise gewinnen Auslandskontakte im Zuge der Digitalisierung von Dienstleistungen, wie beispielsweise der Vermarktung von Datenanalysen, auch in dieser Branchengruppe an Bedeutung. Schon jetzt ist der Gebrauch von Fremdsprachen sowie die Zusammenarbeit in international zusammengesetzten Teams in den Dienstleistungsunternehmen genauso häufig anzutreffen wie in den traditionell stärker exportorientierten Branchen Industrie und Bau (vergleiche Kapitel 4.2).

Auch in großen Unternehmen wird der interkulturellen Kompetenz häufiger (44,2 Prozent) eine größere Bedeutung beigemessen als in kleinen Unternehmen (36,2 Prozent), was in Anbetracht des stärkeren Engagements großer Unternehmen im Export nachvollziehbar ist (vergleiche Kapitel 3.1).

Etwas häufiger als in den Dienstleistungsunternehmen wird in den Unternehmen der Branchengruppe Industrie und Bau in hohem Maße auf Flexibilität geachtet (87,1 Prozent gegenüber 81,2 Prozent).

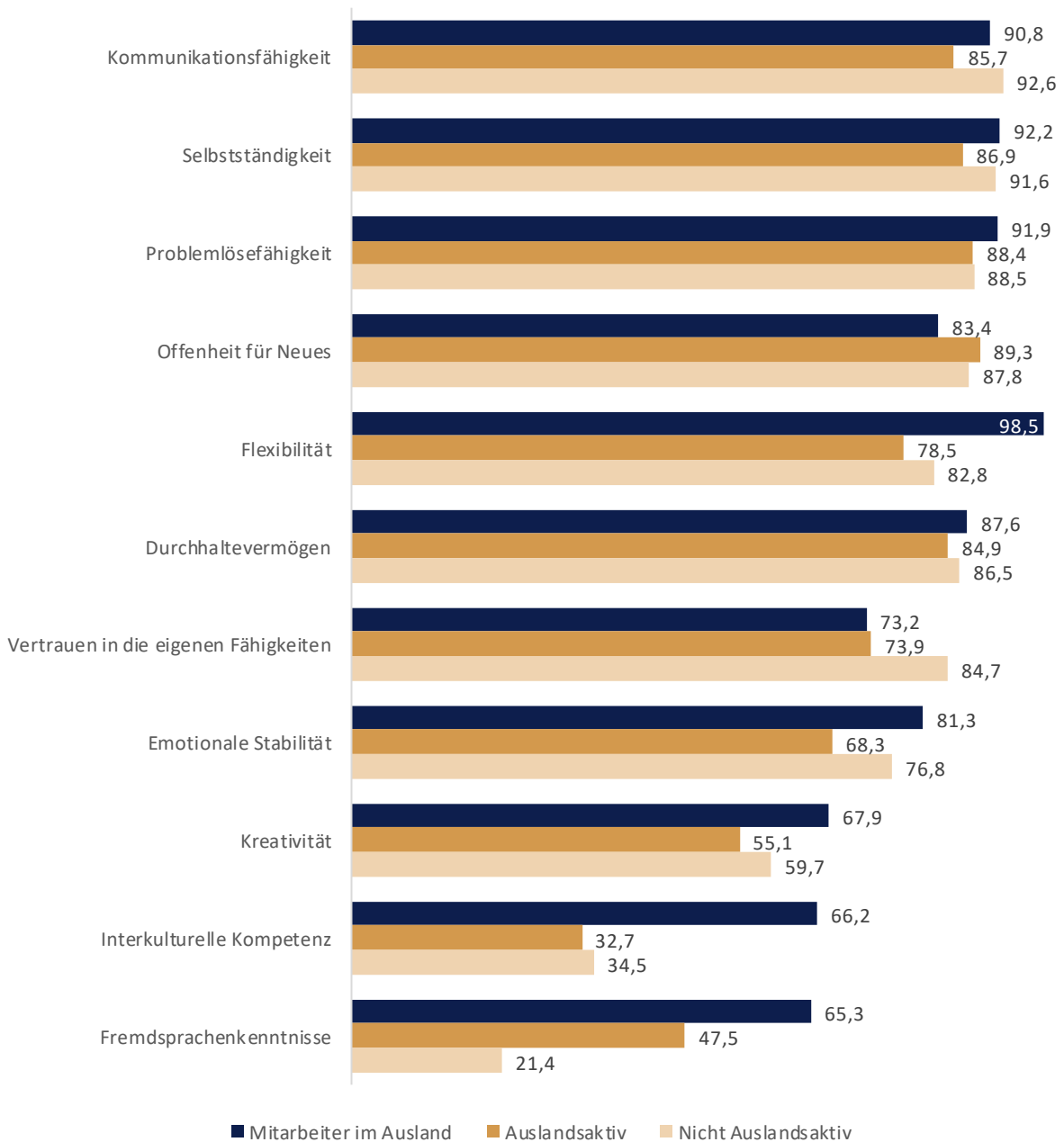
Öfter als in großen und mittleren Unternehmen erwarten kleine Unternehmen Kreativität bei den akademischen Berufseinsteigern (59,4 Prozent gegenüber 51,1 bzw. 50,3 Prozent). Da in kleinen Unternehmen das Spektrum der verfügbaren Fachkompetenzen kleiner sein dürfte, ist es nachvollziehbar, dass Absolventen in dieser Situation kreativ genug sein sollten, um Handlungsmöglichkeiten außerhalb ihrer im Studium erworbenen Fachkompetenzen zu finden.

In der Differenzierung nach dem Grad der Auslandsaktivität werden bei einigen Kompetenzen größere Unterschiede sichtbar als zwischen den Größenklassen und der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen. Es zeigt sich, dass Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland der Flexibilität, der Kreativität, der interkulturellen Kompetenz sowie den Fremdsprachenkenntnissen häufiger eine sehr große beziehungsweise große Wichtigkeit beimessen als die Unternehmen mit sonstiger Auslandsaktivität und die Unternehmen ohne Auslandsaktivität (Abbildung 4.3.1.1-3).

Abbildung 4.3.1.1-3: Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei der Auswahl von Hochschulabsolventen – nach Auslandsaktivität der Unternehmen

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

Diese Einstufungen könnten dahingehend verstanden werden, dass soziale und persönliche Kompetenzen eine besonders hervorgehobene Rolle spielen, wenn auslandsbezogene Tätigkeiten in hohem Maße

den Berufsalltag prägen, wie sie bei Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland festgestellt werden können (vergleiche Kapitel 4.2).

Bei vier der insgesamt elf Kompetenzen sind es unter den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland jeweils über 90 Prozent, die diese Kompetenzen als sehr wichtig beziehungsweise wichtig erachten. Dazu zählen ‚Flexibilität‘, ‚Selbstständigkeit‘, ‚Problemlösefähigkeit‘ und ‚Kommunikationsfähigkeit‘.

Als herausragend wichtig erweist sich für die Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland die Flexibilität. Dieses Ergebnis könnte darauf hindeuten, dass Flexibilität im geografischen wie im übertragenen Sinne bei international agierenden Unternehmen als unbedingt erforderliche Kernkompetenz anzusehen ist.

Mehr Beachtung als in den nicht auslandsaktiven Unternehmen und in den Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten findet bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland zudem die Kreativität. Diese Einschätzung kann im Zusammenhang mit dem hohen Stellenwert gesehen werden, den diese Unternehmen der Flexibilität zumessen, indem flexibles Reagieren oftmals neue kreative Lösungsansätze erfordert.

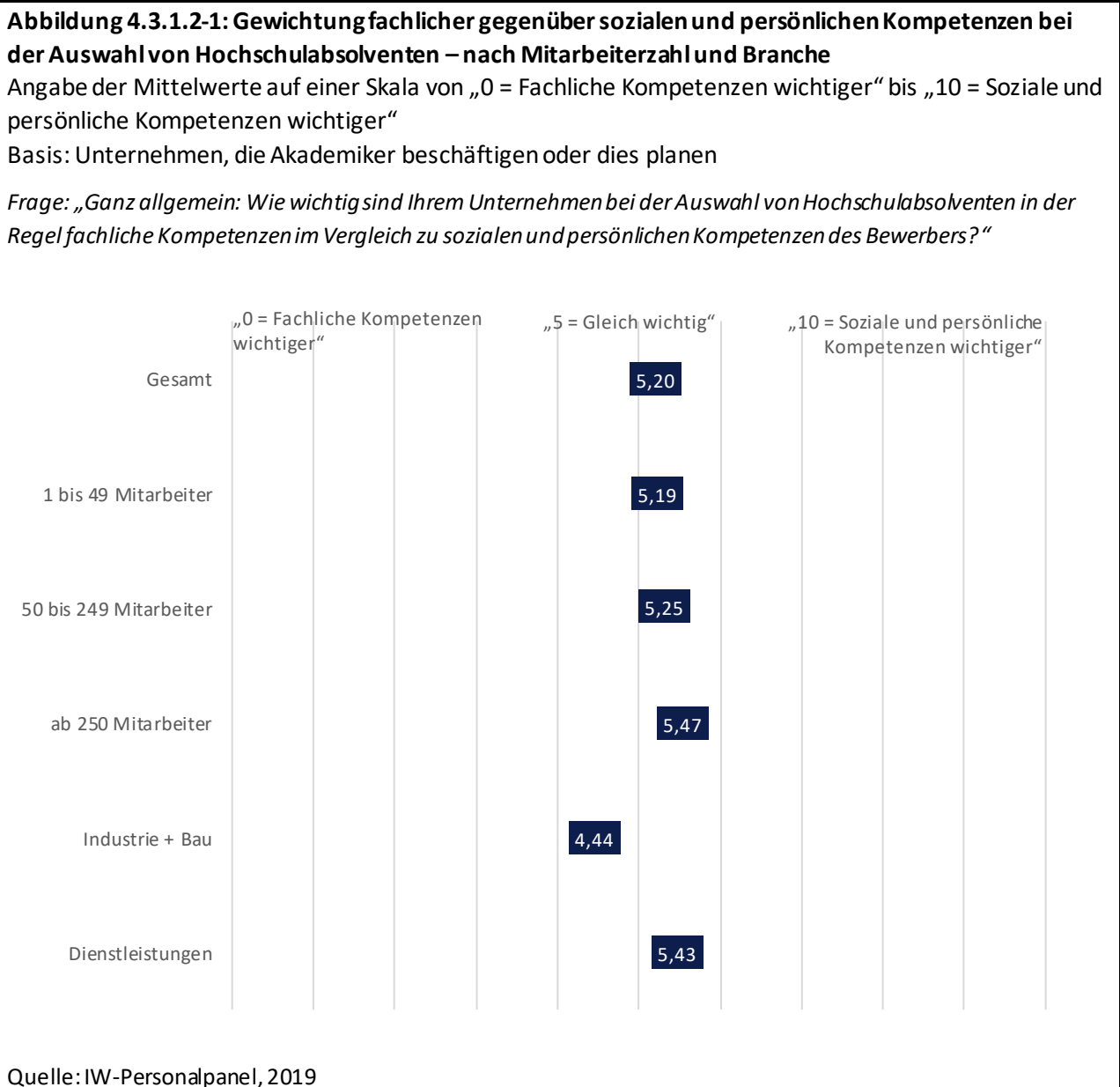
Bei allen unterschiedlichen Nuancen in den Wertungen der drei Unternehmensgruppen fällt auch eine Gemeinsamkeit auf: In allen drei Gruppen werden Selbstständigkeit und Problemlösefähigkeit von einer sehr großen Mehrheit von jeweils über 85 Prozent der Unternehmen als besonders wichtig eingestuft. In Anbetracht der beschriebenen Herausforderungen, aufgrund einer zunehmend durch permanente Veränderung, Unsicherheit, Komplexität und Uneindeutigkeit geprägten, globalisierten und digitalisierten Arbeitswelt, kann es nicht verwundern, dass eigenständiges Erkennen und Lösen von Problemstellungen zu den Kompetenzen zählen, die unabhängig von verschiedenen Unternehmensmerkmalen eine hohe Bedeutung haben. Gleichermäßen häufig heben die Unternehmen die Wichtigkeit der Kommunikationsfähigkeit hervor, die bei den nicht auslandsaktiven Unternehmen mit knappem Vorsprung vor Selbstständigkeit den ersten Rang einnimmt.

Explizit auslandsbezogene Kompetenzen wie interkulturelle Kompetenz und Fremdsprachenkenntnisse finden sich bei allen Unternehmensgruppen auf den beiden letzten Rangplätzen, allerdings mit deutlich unterschiedlichen Gewichtigungen, was die Anteile der Unternehmen betrifft, die diese Kompetenzen als wichtig oder sehr wichtig bewerten. Während nur rund 21 Prozent der Unternehmen ohne Auslandsaktivitäten Fremdsprachenkenntnisse als wichtig oder sehr wichtig erachten, sind es bei den Unternehmen mit Auslandsaktivitäten knapp die Hälfte. Besonders stark hebt sich die Bewertung bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland von den nicht auslandsaktiven Unternehmen ab: Hier sind es jeweils rund zwei Drittel, für die Fremdsprachenkenntnisse von besonderer Wichtigkeit sind.

Eine ähnliche Abstufung ergibt sich für die interkulturelle Kompetenz: Sie ist in Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland für zwei Drittel besonders wichtig. Von den Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten trifft ein Drittel diese Wertung. Nahezu ebenso hoch ist der Anteil der nicht auslandsaktiven Unternehmen, denen interkulturelle Kompetenz bei Hochschulabsolventen wichtig oder sehr wichtig ist. Möglicherweise kommt in dieser Einstufung zur Geltung, dass auch in nicht auslandsaktiven Unternehmen in Teams mit Angehörigen verschiedener Nationalitäten gearbeitet wird. Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ist es außerdem wahrscheinlich, dass Unternehmen vermehrt eine Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland in Betracht ziehen.

4.3.1.2 Die Balance zwischen fachlichen sowie sozialen und persönlichen Kompetenzen

Wie zahlreiche empirische Untersuchungen der letzten zehn Jahre ergeben haben, sehen die Beschäftigten fachliche Kompetenzen sowie persönliche und soziale Kompetenzen als die zwei tragenden Säulen eines umfassenden Kompetenzprofils für akademische Berufseinsteiger (vergleiche Kapitel 3.2.2). In der vorliegenden Untersuchung sollten die Unternehmen mit Akademikern in Erweiterung der Frage nach den bei der Rekrutierung relevanten Kompetenzen angeben, wie wichtig ihnen bei der Auswahl von Hochschulabsolventen in der Regel fachliche Kompetenzen im Vergleich zu den persönlichen und sozialen Kompetenzen sind. Es zeigt sich, dass beide Kompetenzbereiche aus Sicht der Unternehmen nahezu gleich wichtig sind (Abbildung 4.3.1.2-1).



Diese Wertung verändert sich leicht in Abhängigkeit der Branchenzugehörigkeit: Für Unternehmen aus der Branchengruppe Industrie und Bau sind die fachlichen Kompetenzen etwas wichtiger als die persönlichen und sozialen Kompetenzen. In dieser Wertung könnte zum Tragen kommen, dass in der

Branchengruppe Industrie und Bau spezifische technische und naturwissenschaftliche Kenntnisse in der Produktion sowie aufgrund der in dieser Branchengruppe höheren Aktivität im Bereich Forschung und Entwicklung unabdingbar erforderlich sind. Zu unterstreichen ist aber gleichzeitig, dass auch in diesen technisch orientierten Unternehmen die Bedeutung von persönlichen und sozialen Kompetenzen erheblich ist, was nicht zuletzt mit dem für die deutsche Industrie charakteristischen Industrie-Dienstleistungsverbund zusammenhängen dürfte, in welchem sich die Unternehmen als Anbieter von kundenorientierten, technischen Problemlösungen verstehen (vergleiche Kapitel 3.1.1).

Bei den Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich werden dagegen die persönlichen und sozialen Kompetenzen als etwas wichtiger erachtet als die fachlichen Kompetenzen. Hier dürfte die in diesem Bereich häufiger auftretende, direkte Kommunikation mit den Kunden eine Rolle spielen.

Auch die Größe des Unternehmens hat einen Einfluss auf die Bewertung des Verhältnisses von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen, wenngleich dieser Unterschied nicht sehr groß ausfällt. So werden in großen Unternehmen persönliche und soziale Kompetenzen im Vergleich zu fachlichen Kompetenzen als etwas wichtiger eingestuft als in kleinen und mittleren Unternehmen. Anzunehmen ist, dass bei einer größeren Mitarbeiterzahl die Anzahl von Personen mit einschlägigen fachlichen Kompetenzen höher liegt, sodass die persönlichen und sozialen Kompetenzen in höherem Maße als Unterscheidungsmerkmal zwischen den Leistungsprofilen einzelner Mitarbeiter wahrgenommen werden. Ein weiterer Grund könnte sein, dass die Anforderungen an ressort- und abteilungsübergreifende Kommunikation und Kooperation mit der Größe des Unternehmens zunehmen.

Für den Grad der Auslandsaktivität lässt sich nahezu kein Unterschied in der Gewichtung von fachlichen gegenüber sozialen und persönlichen Kompetenzen feststellen. Unternehmen ohne Auslandsaktivität schätzen die sozialen und persönlichen Kompetenzen wie der Durchschnitt aller Unternehmen als marginal bedeutsamer ein (Mittelwert 5,27). Zu einem sehr ähnlichen Votum kommen die Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland (Mittelwert 5,20). Für die Unternehmen mit sonstigen Formen von Auslandsaktivität sind die beiden Kompetenzbereiche gleichwertig (Mittelwert 5,02).

4.3.2 Der Stellenwert der Auslandserfahrungen innerhalb der Rekrutierungskriterien

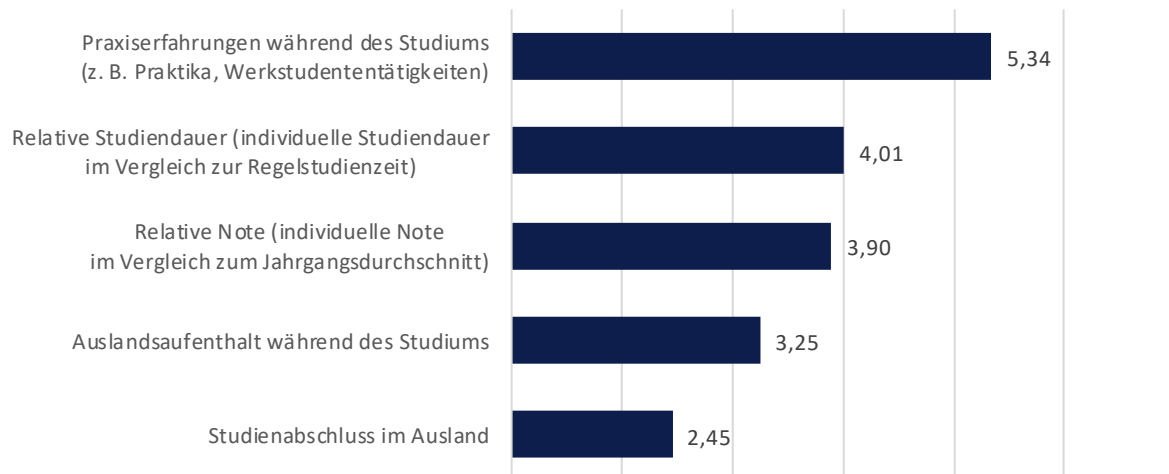
Etlche empirische Befunde (vergleiche Kapitel 3.2.1) sprechen dafür, dass der studienbezogene Auslandsaufenthalt die positive Entwicklung bestimmter, für die Unternehmen relevanter Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen, unterstützt. Gleichwohl haben aus Sicht der befragten Unternehmen auslandsbezogene Kriterien wie der Auslandsaufenthalt während des Studiums oder der Studienabschluss im Ausland bei der Sichtung der Bewerbungsunterlagen auf der ersten Stufe des Rekrutierungsprozesses im Hinblick auf Hochschulabsolventen eine geringere Bedeutung als die Praxiserfahrungen und die fachlichen Kriterien wie beispielsweise die Note oder die Studiendauer (Abbildung 4.3.2-1).

Abbildung 4.3.2-1: Bedeutung verschiedener formaler Kriterien bei der Auswahl von Hochschulabsolventen – Gesamt

Angabe der Mittelwerte auf einer Skala von „1 Überhaupt nicht wichtig“ bis „7 Sehr wichtig“

Basis: Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen

Frage: „Wie wichtig sind die folgenden Kriterien in der Regel bei der Auswahl von Hochschulabsolventen in Ihrem Unternehmen?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Auf einer Skala von „1 Überhaupt nicht wichtig“ bis „7 Sehr wichtig“ (auch hier handelt es sich wieder um rekodierte Werte) erreicht der Auslandsaufenthalt während des Studiums mit einem Mittelwert von 3,25 Skalenpunkten eine höchstens mittlere Bedeutsamkeit. Für die Unternehmen von geringerer Relevanz ist mit einem Mittelwert von 2,45 der Studienabschluss im Ausland. Auch die Abschlussnote hat mit einem Mittelwert von 3,90 Skalenpunkten für die Unternehmen als Kriterium auf der ersten Stufe des Auswahlprozesses keine überragende Bedeutung. Kaum wichtiger als die Note ist mit einem Mittelwert von 4,01 die Studiendauer.

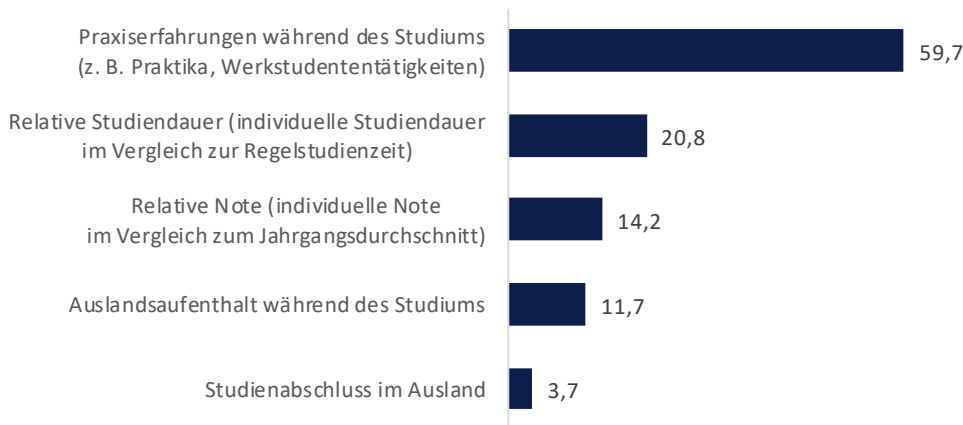
Deutlich relevanter als fach- und auslandsbezogene Kriterien sind mit einem Mittelwert von 5,34 Skalenpunkten die während des Studiums erworbenen Praxiserfahrungen, beispielsweise im Rahmen von Praktika oder Werkstudententätigkeiten. Dieser Befund bestätigt die Ergebnisse vorangegangener nationaler und internationaler Untersuchungen (vergleiche Kapitel 3.2.3). Praxiserfahrungen scheinen für die Beschäftigten ein starkes Signal dafür zu sein, dass die ihnen wichtige Fähigkeit zur Umsetzung von im Studium angeeigneten Theorien und Methoden in die komplexe Praxis von Arbeitsprozessen innerhalb eines Unternehmens zumindest schon einmal erprobt wurde.

Um Abweichungen in den Wertungen klarer darstellen zu können, werden in einer weiteren Auswertung nur die Anteile derjenigen Unternehmen berücksichtigt, die auf der siebenstufigen Skala der Wichtigkeit die besonders hohen Wertungen von sechs und sieben Skalenpunkten vergeben hatten. In dieser Betrachtung wird die relativ zu den übrigen Kriterien hohe Relevanz, die der Praxiserfahrung nach Ansicht der Unternehmen zukommt, noch einmal deutlicher (Abbildung 4.3.2-2).

Abbildung 4.3.2-2 Bedeutung verschiedener formaler Kriterien bei der Auswahl von Hochschulabsolventen – Gesamt

Anteil der Unternehmen in Prozent, denen das jeweilige Kriterium 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 sind die folgenden Kriterien in der Regel bei der Auswahl von Hochschulabsolventen in Ihrem Unternehmen?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Für sechs von zehn Unternehmen sind die Praxiserfahrungen ein wichtiges bis sehr wichtiges Auswahlkriterium. Weit hinter den Praxiserfahrungen rangiert die relative Studiendauer, der lediglich ein Fünftel der Unternehmen eine hohe Wichtigkeit als formales Auswahlkriterium zuspricht. Offensichtlich ist die Frage nach der Studiendauer vor dem Hintergrund der deutlich kürzeren Bachelorstudiengänge für die Mehrheit der Unternehmen kein besonders relevantes Thema mehr. Überraschend ist der mit rund 14 Prozent vergleichsweise kleine Anteil von Unternehmen, für die die Abschlussnote ein wichtiges bis sehr wichtiges Auswahlkriterium ist. Dies kann als ein Signal für bestehende Zweifel hinsichtlich der Aussagekraft akademischer Zeugnisse für die berufliche Leistungsfähigkeit ausgelegt werden. Den Auslandsaufenthalt während des Studiums stufen rund 12 Prozent der Unternehmen als sehr wichtig oder wichtig ein, was sich allerdings in Abhängigkeit von der Auslandsaktivität des jeweiligen Unternehmens unterschiedlich darstellt (siehe unten). Sehr selten von herausgehobener Relevanz ist für den Durchschnitt der Unternehmen der Studienabschluss im Ausland.

Zwischen den beiden Branchengruppen ‚Dienstleistungen‘ und ‚Industrie und Bau‘ werden keine wesentlichen Unterschiede in der Beurteilung der Wichtigkeit der formalen Auswahlkriterien sichtbar. Differenziert nach Unternehmensgröße zeigt sich, dass große Unternehmen die Praxiserfahrungen und den Auslandsaufenthalt als wichtiger einstufen als die kleinen und mittleren Unternehmen, ohne dass dies die Rangfolge in der Wichtigkeit der Kriterien ändert. Eine Erklärung für die teilweise höhere Bedeutung, die große Unternehmen den formalen Auswahlkriterien beimessen, könnte darin liegen, dass diese Unternehmen in ihren Rekrutierungsprozessen eine besonders hohe Anzahl an Bewerbungen sichten müssen und möglicherweise deshalb stärker dazu neigen, auf schnell erkennbare formale Merkmale zurückzugreifen.

Die nach Auslandsaktivität differenzierten Unternehmen unterscheiden sich in ihren Einschätzungen im Hinblick auf den Stellenwert der Praxiserfahrungen vergleichsweise wenig. Für zwei Drittel der

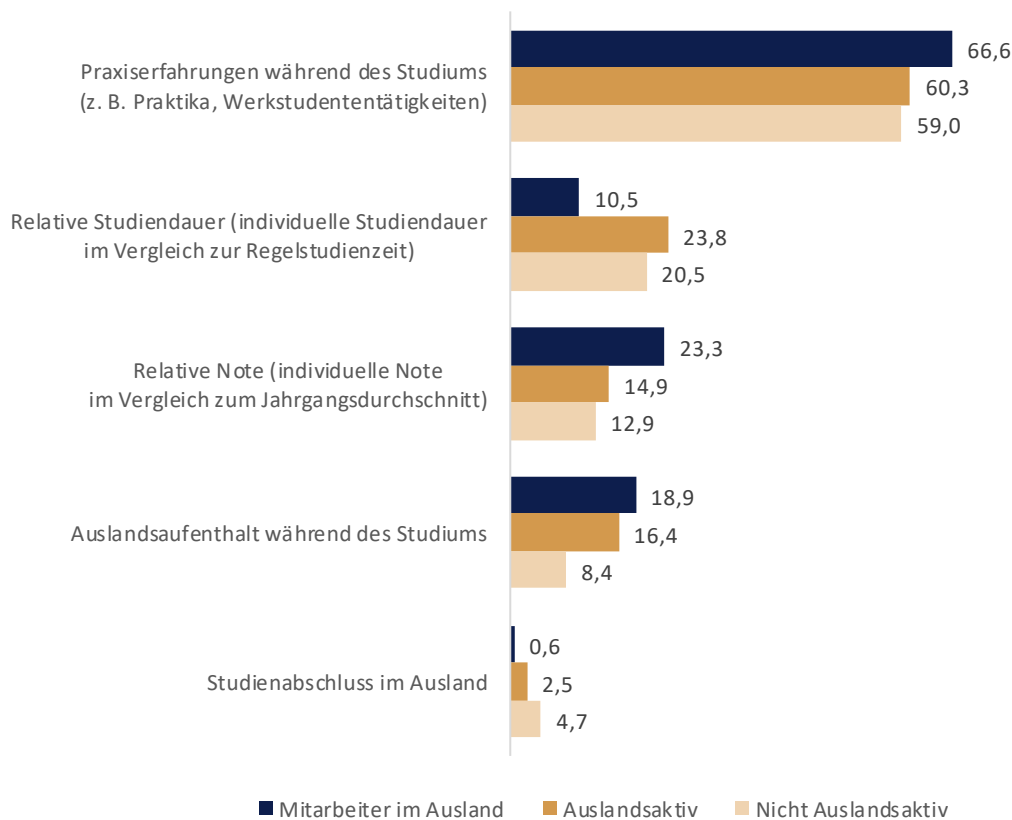
Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland sind Praxiserfahrungen ein wichtiges (Skalenpunkt 6) oder sehr wichtiges (Skalenpunkt 7) formales Auswahlkriterium. Jeweils rund 60 Prozent der Unternehmen mit sonstigen oder keinen Auslandsaktivitäten kommen ebenfalls zu dieser Einschätzung (Abbildung 4.3.2-3).

Abbildung 4.3.2-3: Bedeutung verschiedener formaler Kriterien bei der Auswahl von Hochschulabsolventen – nach Auslandsaktivität der Unternehmen

Anteil der Unternehmen in Prozent, denen das jeweilige Kriterium 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 sind die folgenden Kriterien in der Regel bei der Auswahl von Hochschulabsolventen in Ihrem Unternehmen?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Alle weiteren formalen Rekrutierungskriterien sind für jeweils weniger als ein Viertel der Unternehmen von großer Wichtigkeit. Was die auslandsbezogenen Kriterien betrifft, so ist der Studienabschluss im Ausland auch unabhängig vom Grad der Auslandsaktivität nur für eine kleine Minderheit von unter fünf Prozent von größerer Relevanz. Anders verhält es sich im Hinblick auf den Auslandsaufenthalt während des Studiums: Für die Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland ist der Auslandsaufenthalt eindeutig wichtiger als die Studiendauer, wenngleich auch unter diesen Unternehmen nur ein knappes Fünftel dem Auslandsaufenthalt eine große Wichtigkeit zuspricht. Unternehmen mit sonstiger Auslandsaktivität sowie Unternehmen ohne Auslandsaktivität stufen dagegen die Studiendauer häufiger als wichtig oder sehr wichtig ein als den Auslandsaufenthalt.

Weniger wichtig als die Studiendauer ist für die Unternehmen mit sonstiger Auslandsaktivität sowie für die Unternehmen ohne Auslandsaktivität die Studiennote, die jeweils nur unter 15 Prozent dieser Unternehmen als ein besonders wichtiges Auswahlkriterium bezeichnen. Dagegen schätzen deutlich mehr Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland die Note als ein wichtiges oder sehr wichtiges Kriterium ein. Mit rund 23 Prozent fällt der Anteil der Unternehmen, die zu dieser Wertung kommen, sogar etwas größer aus als hinsichtlich des studienbezogenen Auslandsaufenthaltes, den rund 19 Prozent der Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland als wichtig oder sehr wichtig einstufen. Denkbar ist, dass Unternehmen, die Mitarbeiter im Ausland beschäftigen, aufgrund der Komplexität der dort stattfindenden Arbeitsprozesse generell höhere Anforderungen an Bewerber stellen. Diese These wird gestützt durch die Wertungen, die die Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland für die persönlichen und sozialen Kompetenzen abgeben. Einige der untersuchten Kompetenzen werden von diesen Unternehmen häufiger als wichtig oder sehr wichtig eingestuft, als dies bei den Unternehmen ohne Auslandsaktivität und bei den Unternehmen mit sonstiger Auslandsaktivität der Fall ist.

Insgesamt muss für die auf der ersten Stufe des Auswahlprozesses berücksichtigten formalen Kriterien festgehalten werden, dass sie von den Unternehmen nicht mit einer ähnlich hohen Wichtigkeit bewertet wurden, als dies für die weit überwiegende Mehrheit der insgesamt elf betrachteten sozialen und persönlichen Kompetenzen der Fall ist. Möglicherweise werden die von der personalwirtschaftlichen Forschung vorgebrachten Bedenken (vergleiche Kapitel 3.2.3) hinsichtlich der Aussagekraft von formalen Kriterien wie Note und Studiendauer von etlichen Unternehmen geteilt. Gleichzeitig mag die relativ hohe Bedeutung, die den Praxiserfahrungen beigemessen wird, darauf zurückzuführen sein, dass Unternehmen mit der nachgewiesenen Praxiserfahrung von Hochschulabsolventen die Annahme verbinden, dass die für sie wichtige Fähigkeit zur Umsetzung akademischen Fach- und Methodenwissens in die Praxis durch die Tätigkeit in einem Unternehmen zumindest schon einmal erprobt wurde.

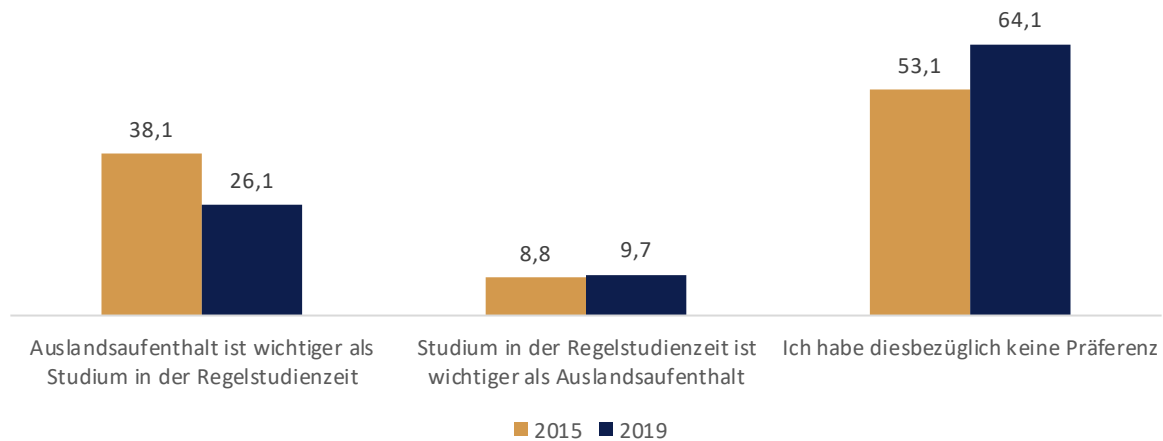
4.3.2.1 Die Bewertung des Auslandsaufenthalts im Vergleich zur Einhaltung der Regelstudienzeit

Aus der Perspektive mancher Studierenden steht der Entscheidung für ein Auslandsstudium die Sorge einer möglichen Überschreitung der Regelstudienzeit entgegen. Von den im Jahr 2013 im Rahmen einer Studie befragten auslandsmobilen Studierenden gaben 52 Prozent an, dass sich ihre Studienzeit durch den Auslandsaufenthalt verlängert habe. Von diesen 52 Prozent wiederum verwiesen 59 Prozent auf starke Zeitverlustprobleme, weitere 19 Prozent auf gewisse Zeitverlustprobleme, wobei die Zeitverlustprobleme nicht näher spezifiziert wurden (Heublein et al., 2015). Um zu ermitteln, wie sich diese Problematik aus der Perspektive der Beschäftigten darstellt, wurden in der aktuellen Studie die Unternehmen mit Akademikern wie schon im Jahr 2015 danach gefragt, wie sie eine Verlängerung der Studienzeit durch einen Auslandsaufenthalt bewerten würden. Es stellte sich erneut heraus, dass nur für eine kleine Gruppe von knapp 10 Prozent der Unternehmen die Regelstudienzeit wichtiger ist als der Auslandsaufenthalt (Abbildung 4.3.2.1-1).

Abbildung 4.3.2.1-1: Bewertung Auslandsaufenthalt im Vergleich zur Einhaltung der Regelstudienzeit – Darstellung im Zeitvergleich

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

Frage: „Ein Auslandsaufenthalt kann zu einer Studienzeitverlängerung von 1 – 2 Semestern führen. Wie bewerten Sie dies bei der Entscheidung über einen Bewerber?“



Quellen: IW-Personalpanel, 2015; 2019

Am häufigsten geben die Unternehmen an, hinsichtlich der Frage, ob die Einhaltung der Regelstudienzeit oder die Realisierung eines Auslandsaufenthalts mit eventuell längerer Studienzeit aus ihrer Sicht vorzuziehen sei, keine Präferenz zu haben. Gut die Hälfte der Unternehmen hatte im Jahr 2015 diese neutrale Position bezogen, in der vorliegenden Befragung sind es mit 64 Prozent deutlich mehr. Gleichzeitig hatten im Jahr 2015 fast vier von zehn Unternehmen angegeben, dass ihnen der Auslandsaufenthalt wichtiger sei als die Einhaltung der Regelstudienzeit. Vier Jahre später wird diese Meinung nur noch von gut einem Viertel der Befragten vertreten. Ein studienbezogener Auslandsaufenthalt ist für die Unternehmen im Jahr 2019 etwas weniger relevant als vier Jahre zuvor, ohne dass dadurch die Einhaltung der Regelstudienzeit an Bedeutung gewonnen hätte. Diese insgesamt neutralere Haltung gegenüber Auslandserfahrungen könnte ebenfalls mit dem gegenüber 2015 veränderten Exportklima zusammenhängen (vergleiche Kapitel 3.1.1).

Differenziert nach den unterschiedlichen Größenklassen zeigen sich keine Unterschiede in der Einschätzung der Unternehmen. Für den Vergleich nach Branchengruppe lässt sich Folgendes festhalten: Dienstleistungsunternehmen (26,9 Prozent) geben etwas häufiger als Unternehmen der Branchengruppe Industrie und Bau (23,8 Prozent) an, dass ihnen der Auslandsaufenthalt wichtiger ist als eine eventuelle Überschreitung der Regelstudienzeit.

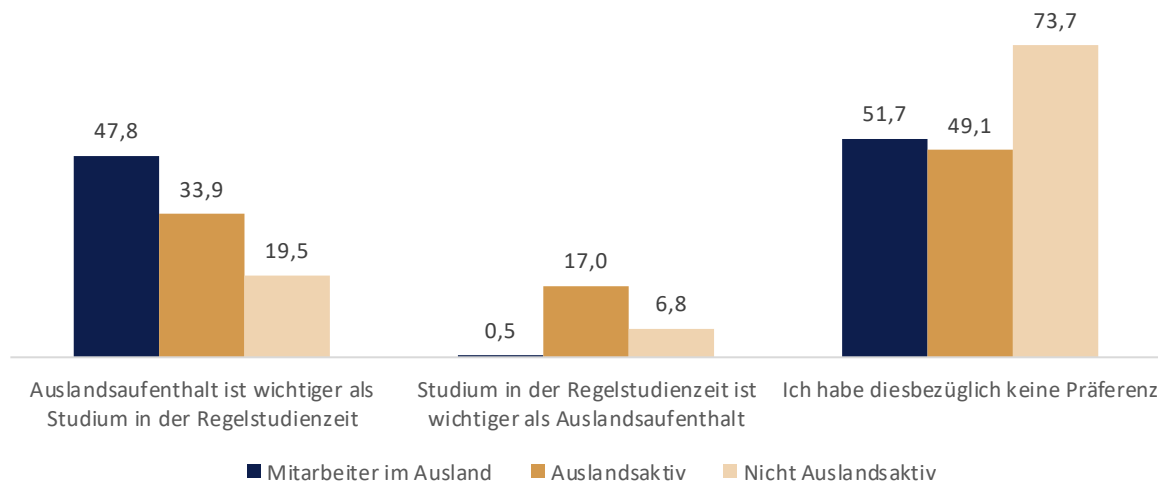
Die im Ausland aktiven Unternehmen kommen hinsichtlich der Bewertung von Regelstudienzeit und Auslandsaufenthalt zu einer anderen als die Unternehmen ohne Auslandsaktivität. Für nahezu die Hälfte der Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland ist der Auslandsaufenthalt wichtiger als die Einhaltung der Regelstudienzeit, bei den Unternehmen ohne Auslandsaktivität gilt dies nur für knapp ein Fünftel.

Bei den Unternehmen mit sonstiger Auslandsaktivität liegt dieser Anteil bei immerhin rund 34 Prozent (Abbildung 4.3.2.1-2).

Abbildung 4.3.2.1-2: Bewertung Auslandsaufenthalt im Vergleich zur Einhaltung der Regelstudienzeit – nach Auslandsaktivität der Unternehmen

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

Frage: „Ein Auslandsaufenthalt kann zu einer Studienzeitverlängerung von 1 – 2 Semestern führen. Wie bewerten Sie dies bei der Entscheidung über einen Bewerber?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Rund drei Viertel der Unternehmen ohne Auslandsaktivität haben keine Präferenz bei dieser Entscheidung. Bei den beiden anderen Unternehmensgruppen, die Auslandsaktivitäten aufweisen, bezieht jeweils etwa die Hälfte eine solche neutrale Position.

Die Regelstudienzeit ist mit Ausnahme der Unternehmen mit sonstiger Auslandsaktivität überwiegend nur für eine kleine Minderheit wichtiger als der Auslandsaufenthalt. Warum 17 Prozent der auslandsaktiven Unternehmen, die keine Mitarbeiter im Ausland haben, die Einhaltung der Regelstudienzeit als wichtiger einschätzen als den Auslandsaufenthalt, während dies bei nicht auslandsaktiven Unternehmen deutlich weniger häufig vorkommt (6,8 Prozent), lässt sich anhand der vorliegenden Daten nicht klären.

4.3.2.2 Der Auslandsaufenthalt als Einstellungsvoraussetzung

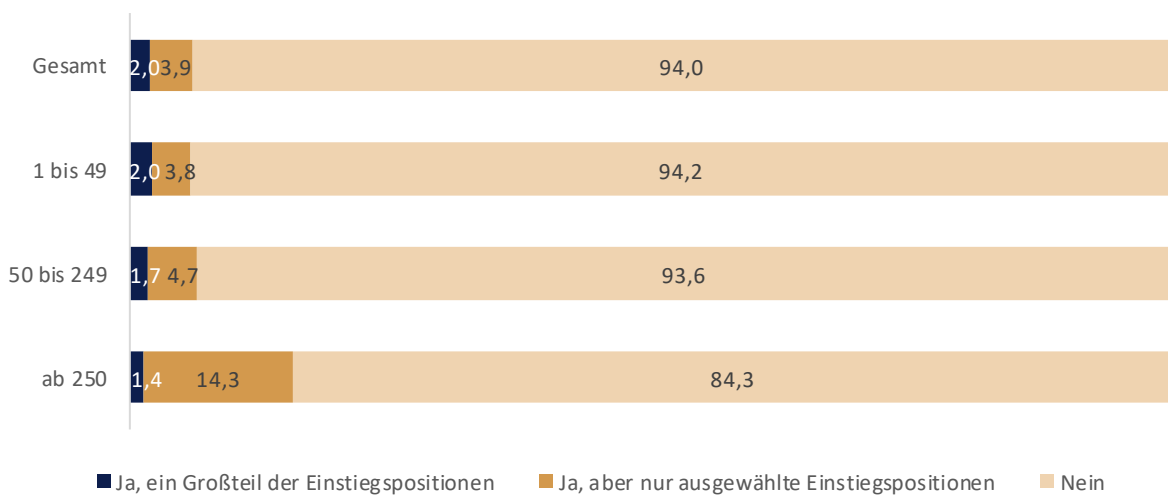
Insgesamt festzuhalten ist, dass die Unternehmen bei der Rekrutierung von Hochschulabsolventen dem studienbezogenen Auslandsaufenthalt innerhalb der formalen Auswahlkriterien im Allgemeinen keinen hervorgehobenen Stellenwert beimessen. Gleichwohl gibt es auch auf dieser ersten Stufe des Rekrutierungsprozesses Entscheidungssituationen, in denen das Fehlen von Auslandserfahrungen zu einem Ausschlusskriterium für den Bewerber werden kann. Wie sowohl die im Rahmen der Vorgängerstudie (DAAD/IW, 2016) durchgeführten Interviews als auch die Interviews der vorliegenden Untersuchung zeigen, existieren in großen Unternehmen Führungsnachwuchsprogramme, die auf eine spätere Führungstätigkeit mit internationalen Bezügen vorbereiten. Als Einstiegsvoraussetzungen werden für diese Programme neben Praxiserfahrungen und exzellenten Noten auch Auslandserfahrungen erwartet.

In der vorliegenden Untersuchung waren die Unternehmen mit Akademikern gebeten, anzugeben, ob es in ihrem Unternehmen Einstiegspositionen gibt, die grundsätzlich Hochschulabsolventen mit studienbezogenen Auslandserfahrungen vorbehalten sind. Weit überwiegend ist die Auslandserfahrung keine unabdingbare Voraussetzung für den Berufseinstieg (Abbildung 4.3.2.2-1).

Abbildung 4.3.2.2-1: Einstiegspositionen, die Absolventen mit Auslandserfahrungen vorbehalten sind – nach Mitarbeiterzahl

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

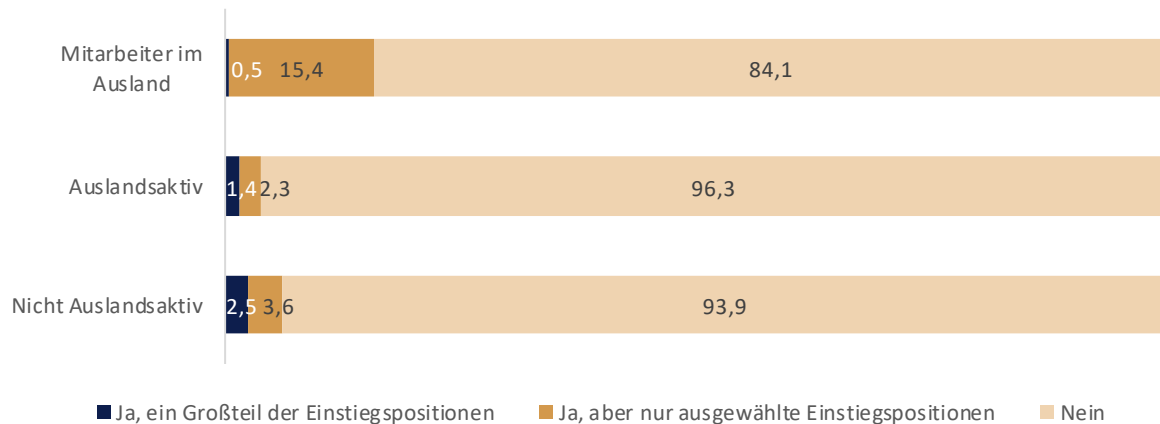
Allerdings gibt es bei einer kleinen Gruppe von knapp sechs Prozent der Unternehmen Einstiegspositionen, die grundsätzlich Hochschulabsolventen mit studienbezogenen Auslandserfahrungen vorbehalten sind. Bei den größeren Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitern finden sich Einstiegspositionen mit dieser besonderen Voraussetzung bei etwa jedem sechsten Unternehmen. In der Differenzierung nach Branchengruppen zeigen sich keine nennenswerten Unterschiede.

Von den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland haben rund 16 Prozent Einstiegspositionen, für die Hochschulabsolventen eine studienbezogene Auslandserfahrung mitbringen müssen (Abbildung 4.3.2.2-2).

Abbildung 4.3.2.2-2: Einstiegspositionen, die Absolventen mit Auslandserfahrungen vorbehalten sind – nach Auslandsaktivität der Unternehmen

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

Bei den Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten existiert diese Bedingung dagegen lediglich bei einer Minderheit von vier Prozent. Überraschend ist, dass auch bei den Unternehmen ohne Auslandsaktivität rund sechs Prozent angeben, dass in ihrem Unternehmen Einstiegspositionen existieren, für die eine studienbezogene Auslandserfahrung mitgebracht werden muss. Denkbar ist, dass in diesen Unternehmen künftig Auslandsaktivitäten geplant sind und dafür der entsprechende Führungsnachwuchs ausgebildet werden soll. Es kann aber auch vermutet werden, dass in diesen Fällen die studienbezogene Auslandserfahrung als ein Signal für das Vorhandensein von Kompetenzen gesehen wird, die man von Kandidaten für künftige Führungspositionen erwartet.

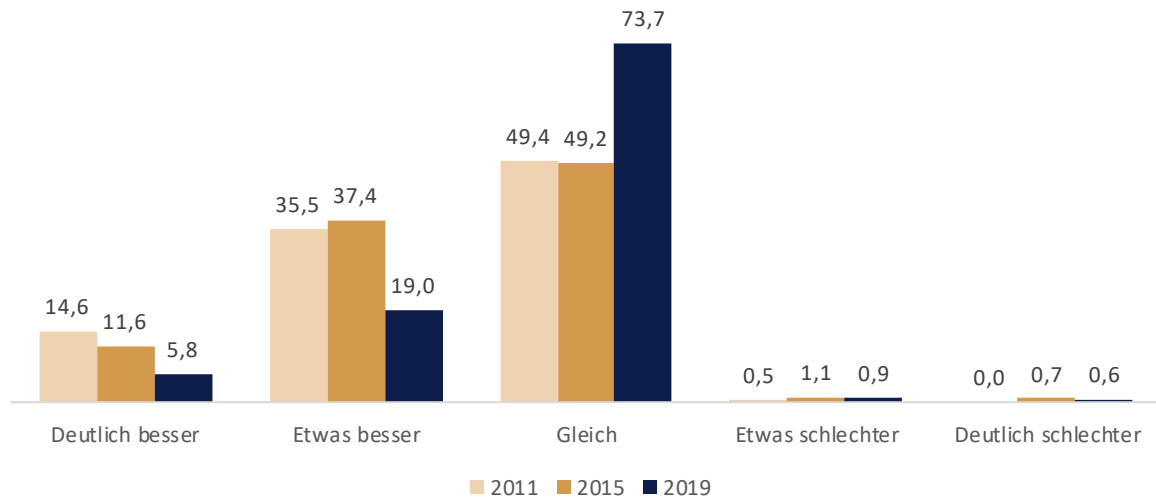
4.3.3 Der Mehrwert der Auslandserfahrungen für den Berufseinstieg und die Übernahme auslandsbezogener Tätigkeiten

4.3.3.1 Der Mehrwert der Auslandserfahrungen für den Berufseinstieg

Während sich der studienbezogene Auslandsaufenthalt als Rekrutierungskriterium aus der Perspektive der Beschäftiger sowohl in der Forschungsliteratur als auch in der vorliegenden Befragung im Vergleich zu anderen Kriterien als weniger relevant erwiesen hat, weicht die subjektive Einschätzung der Absolventen von dieser Einstufung ab. So zeigen etliche Befragungen, dass bereits erwerbstätige mobile Absolventen im Rückblick für sich subjektiv Vorteile in der Bewerbungssituation feststellen, indem sie die Auslandserfahrung als positives Unterscheidungsmerkmal gegenüber Mitbewerbern wahrgenommen haben (vergleiche Kapitel 3.2.4). Wie die vorliegenden Daten zeigen, wird ein möglicher Vorteil gegenüber Mitbewerbern auch von einem Teil der Beschäftiger gesehen. So haben in der aktuellen Befragung bei jedem vierten Unternehmen Bewerber mit Auslandserfahrung bei ansonsten gleicher Qualifikation etwas bessere oder deutlich bessere Einstellungschancen (Abbildung 4.3.3.1-1).

Abbildung 4.3.3.1-1: Einstellungschancen von Absolventen mit Auslandserfahrung gegenüber Absolventen ohne Auslandserfahrung bei ansonsten gleicher Qualifikation – Darstellung im Zeitvergleich
 Angaben in Prozent der Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen; Darstellung ohne „Kann ich nicht beurteilen“

Frage: „Wie gut sind die Einstellungschancen von Absolventen mit Auslandserfahrung gegenüber Absolventen ohne Auslandserfahrung bei ansonsten gleicher Qualifikation?“



Quellen: IW-Personalpanel, 2011; 2015; 2019

Allerdings lag der Anteil der Unternehmen, die diesen Vorteil als gegeben sehen, in den vorangegangenen Jahren 2011 und 2015 noch deutlich höher. Ursache für diese veränderte Einschätzung könnte die mittlerweile höhere Anzahl von Bewerbern mit Auslandserfahrung sein, sodass eine studienbezogene Auslandserfahrung weniger als Alleinstellungsmerkmal wahrgenommen wird. Für die große Mehrheit von fast 74 Prozent der Unternehmen haben Bewerber mit Auslandserfahrung und Bewerber ohne Auslandserfahrung inzwischen gleiche Chancen.

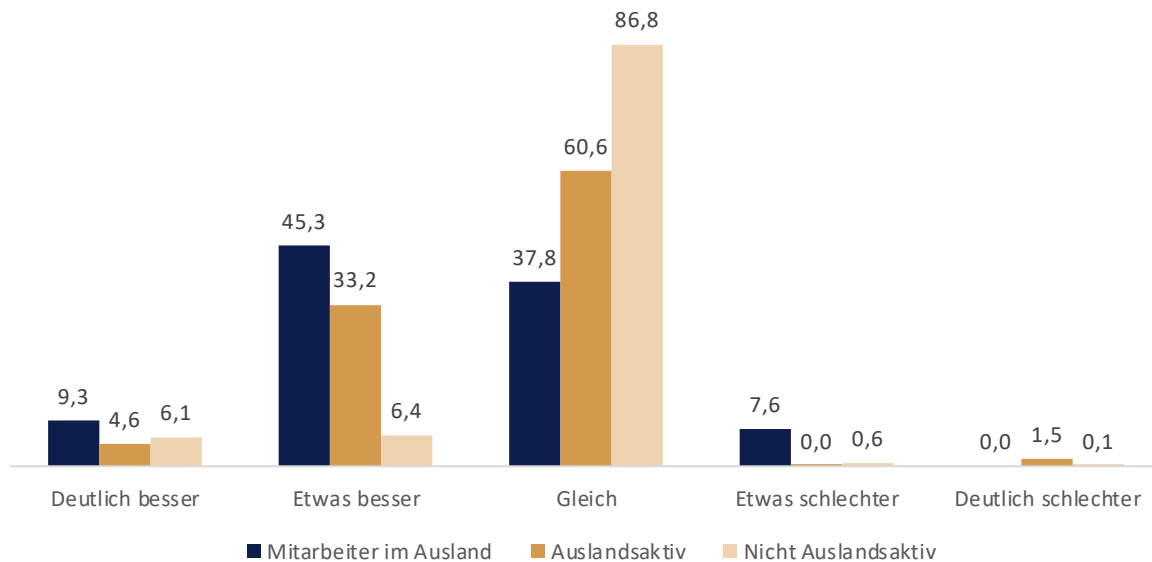
Mit der Unternehmensgröße steigt die Chance, dass der Auslandsaufenthalt bei sonst gleicher Qualifikation als Vorteil gesehen wird. Etwas bessere oder deutlich bessere Chancen signalisieren 35,2 Prozent der großen Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitern und 32,2 Prozent der mittleren Unternehmen. Bei den kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern sind es dagegen nur 24,3 Prozent. Etwas häufiger als die Dienstleistungsunternehmen (23,8 Prozent) gehen die Unternehmen aus den Branchen Industrie und Bau (27,7 Prozent) bei sonst gleicher Qualifikation von einem Vorteil für die Bewerber mit Auslandserfahrung aus.

Nach wie vor gibt es Vorteile für Bewerber merkbar öfter in Unternehmen mit Auslandsaktivitäten als in Unternehmen ohne Auslandsaktivitäten. Von den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland ist knapp jedes zehnte der Ansicht, dass Bewerber mit Auslandserfahrungen bei ansonsten gleicher Qualifikation gegenüber Bewerbern ohne Auslandserfahrungen deutlich bessere Einstellungschancen haben, weitere rund 45 Prozent gehen von etwas besseren Einstellungschancen aus (Abbildung 4.3.3.1-2).

Abbildung 4.3.3.1-2: Einstellungschancen von Absolventen mit Auslandserfahrung gegenüber Absolventen ohne Auslandserfahrung bei ansonsten gleicher Qualifikation – nach Auslandsaktivität der Unternehmen

Angaben in Prozent der Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen; Darstellung ohne „Kann ich nicht beurteilen“

Frage: „Wie gut sind die Einstellungschancen von Absolventen mit Auslandserfahrung gegenüber Absolventen ohne Auslandserfahrung bei ansonsten gleicher Qualifikation?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Bei den Unternehmen mit sonstiger Auslandsaktivität liegt der Anteil derjenigen, die in der Auslandserfahrung einen Vorteil für Bewerber sehen, mit insgesamt rund 38 Prozent ebenfalls deutlich höher als bei den Unternehmen ohne Auslandsaktivität (12,5 Prozent). Mit großer Mehrheit von über 80 Prozent geben nicht auslandsaktive Unternehmen an, dass die Chancen für Bewerber mit oder ohne Auslandserfahrung gleich seien.

Warum bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland immerhin knapp acht Prozent etwas schlechtere Chancen für Bewerber mit Auslandserfahrung sehen, lässt sich anhand der vorliegenden Daten nicht klären. Dieses Ergebnis basiert allerdings nur auf wenigen Nennungen.

4.3.3.2 Der Mehrwert der Auslandserfahrungen für die Übernahme auslandsbezogener Tätigkeiten

Auslandsbezogene Tätigkeiten werden in Zukunft bei rund 40 Prozent der Unternehmen mit Akademikern an Relevanz gewinnen. Schon jetzt gelten sie bei rund jedem dritten Unternehmen mit Akademikern als bedeutsam für den Unternehmenserfolg (vergleiche Kapitel 4.2). Darüber hinaus haben sich Erfahrungen mit auslandsbezogenen Aufgabenstellungen als karriererelevante Faktoren erwiesen (vergleiche Kapitel 3.3.1) und finden laut den vorliegenden Befragungsergebnissen insbesondere bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland auch Beachtung bei der Besetzung von Führungspositionen (vergleiche Kapitel 4.5.2). Vielfach wurde in der Forschungsliteratur deutlich, dass studienbezogene

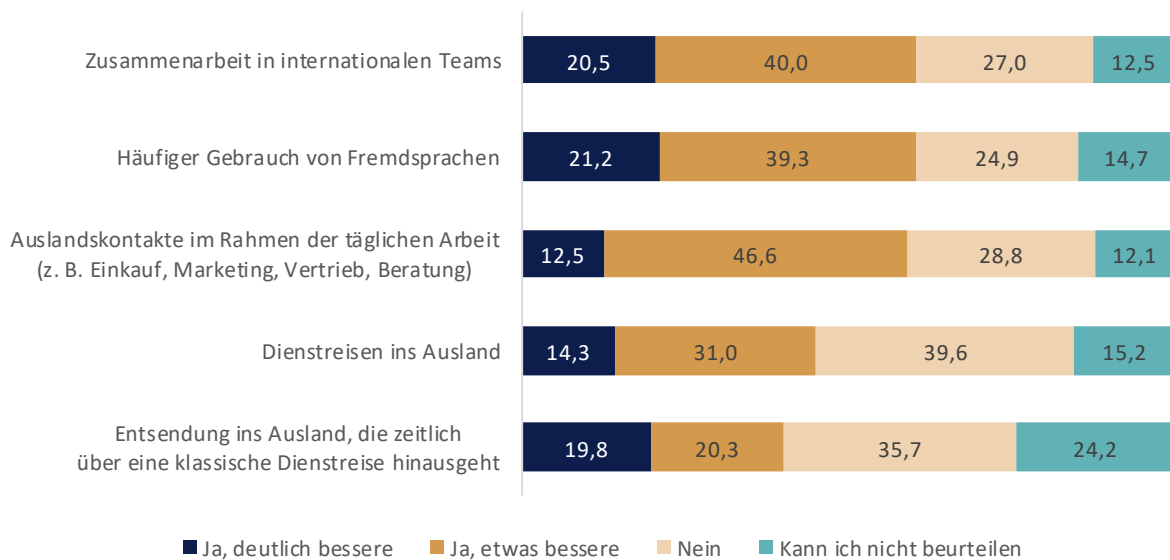
Auslandserfahrungen die Chance erhöhen, später Tätigkeiten mit einem Auslandsbezug zu übernehmen (vergleiche Kapitel 3.3.2).

Auch in der vorliegenden Befragung bestätigt sich: Wer studienbezogene Auslandserfahrung mitbringt, hat in sechs von zehn Unternehmen bessere Chancen, eine Aufgabe in einem international zusammengesetzten Team zu übernehmen, darunter in jedem fünften Unternehmen sogar deutlich bessere Chancen als Akademiker ohne Auslandserfahrung (Abbildung 4.3.3.2-1). Hierzu wurden diejenigen Unternehmen befragt, die Akademiker beschäftigen und bei denen es die jeweilige Tätigkeit gibt.

Abbildung 4.3.3.2-1: Bedeutung studienbezogener Auslandserfahrungen für die Übernahme auslandbezogener Tätigkeiten – Gesamt

Angaben in Prozent der Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen und bei denen es die jeweilige Tätigkeit gibt

Frage: „Haben Akademiker mit studienbezogenen Auslandserfahrungen gegenüber Akademikern ohne studienbezogene Auslandserfahrungen bessere Voraussetzungen, diese Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen zu übernehmen?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Was den häufigen Gebrauch von Fremdsprachen betrifft, so gehen ebenfalls sechs von zehn Unternehmen davon aus, dass Absolventen mit Auslandserfahrung hier eher zum Einsatz kommen als nicht auslandserfahrene Absolventen. Allerdings sieht jeweils rund ein Viertel der Unternehmen in Bezug auf die Zusammenarbeit in internationalen Teams und den häufigen Gebrauch von Fremdsprachen keinen Vorteil für auslandserfahrene Hochschulabsolventen.

Bei den Auslandskontakten im Rahmen der täglichen Arbeit verweisen weniger Unternehmen als in Bezug auf Fremdsprachen und international besetzte Teamarbeit auf einen deutlichen Vorteil für auslandserfahrene Hochschulabsolventen (12,5 Prozent). Insgesamt gehen rund 59 Prozent von besseren Chancen aus. Ein gutes Viertel sieht keine besonderen Vorteile für Absolventen mit Auslandserfahrung.

Was Dienstreisen und Auslandsentsendungen angeht, so fällt der Anteil der Unternehmen, die keine besseren Voraussetzungen für Kandidaten mit studienbezogener Auslandserfahrung sehen, noch höher

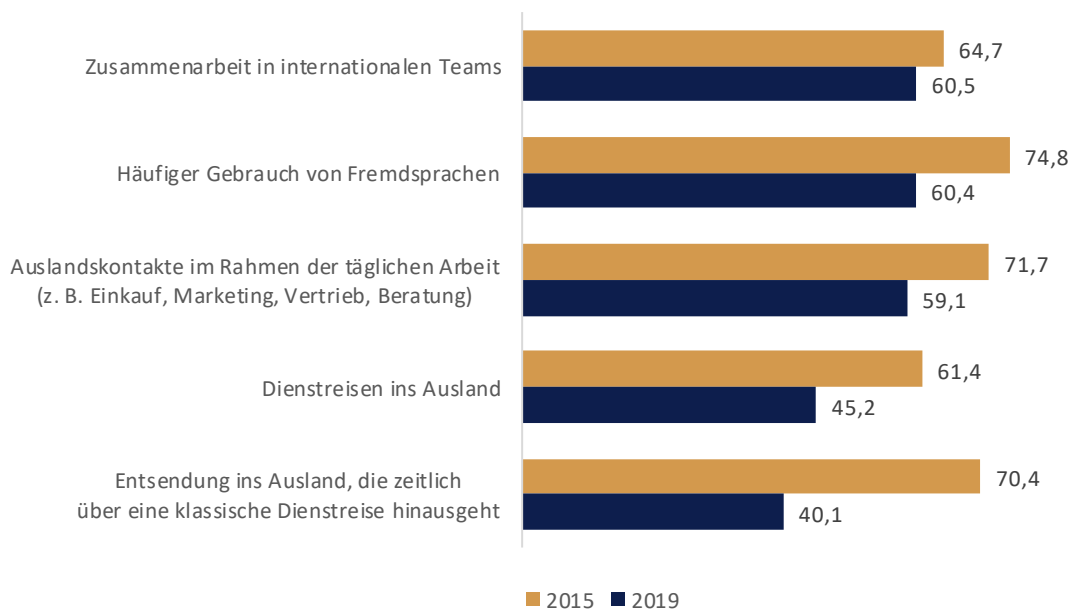
aus. Außerdem steigt bei den Auslandsentsendungen der Anteil derjenigen, die angeben, diese Frage nicht beurteilen zu können. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass jeweils etwa vier von zehn Unternehmen den auslandserfahrenen Hochschulabsolventen bei Dienstreisen und Auslandsentsendungen den Vorzug geben würden. Bei der Entsendung ins Ausland verweist jeder Fünfte sogar auf deutlich bessere Chancen für Kandidaten mit studienbezogener Auslandserfahrung.

Gegenüber dem Jahr 2015 ist der Anteil der Unternehmen, die diese Meinung vertreten, allerdings deutlich gesunken, denn zuvor waren noch sieben von zehn Unternehmen der Auffassung, dass Absolventen mit Auslandserfahrung etwas bessere oder deutlich bessere Chancen haben, für eine Entsendung ins Ausland ausgewählt zu werden (Abbildung 4.3.3.2-2).

Abbildung 4.3.3.2-2: Bedeutung studienbezogener Auslandserfahrungen für die Übernahme auslandbezogener Tätigkeiten – Darstellung im Zeitvergleich

Angabe der Ja-Quoten in Prozent der Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen und bei denen es die jeweilige Tätigkeit gibt

Frage: „Haben Akademiker mit studienbezogenen Auslandserfahrungen gegenüber Akademikern ohne studienbezogene Auslandserfahrungen bessere Voraussetzungen, diese Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen zu übernehmen?“



Quellen: IW-Personalpanel, 2015; 2019

Auch was die Dienstreisen ins Ausland betrifft, so ergaben sich im Jahr 2015 noch in deutlich mehr Unternehmen bessere Chancen für auslandserfahrene Absolventen. Ähnliches gilt für den häufigen Gebrauch von Fremdsprachen und die Auslandskontakte im Rahmen der täglichen Arbeit. Deutlich weniger Veränderung zeigt sich im Hinblick auf die Zusammenarbeit in internationalen Teams. Nach wie vor sind etwa sechs von zehn Unternehmen der Auffassung, dass auslandserfahrene Absolventen für diese Art der Kooperation eher einsetzbar sind als Absolventen ohne Auslandserfahrung.

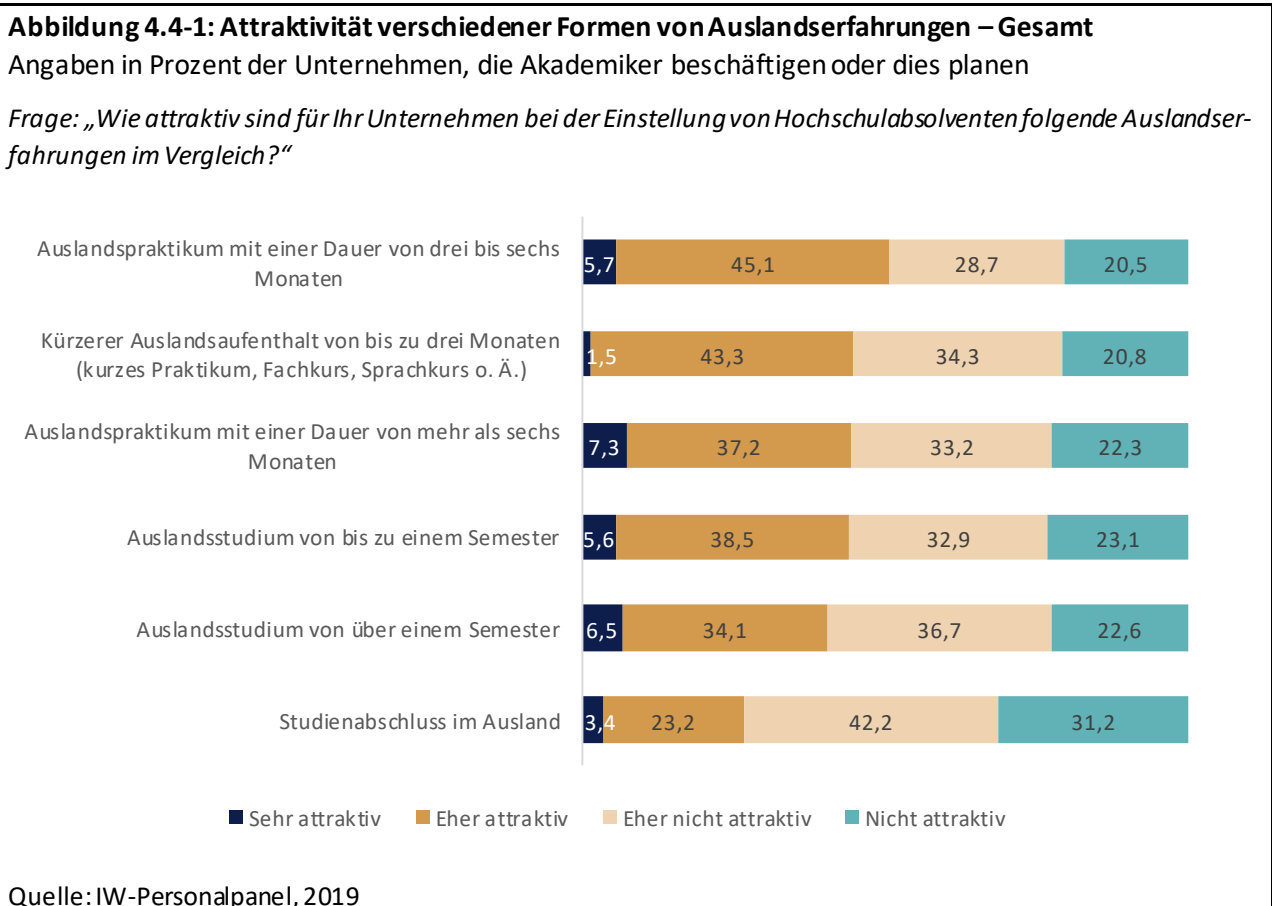
Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Vorteil für auslandserfahrene Absolventen in der Bewerbungssituation sowie bei der Entscheidung, wer auslandsbezogene Tätigkeiten im Unternehmen übernehmen soll, in weniger Unternehmen gegeben ist, als dies noch 2015 der Fall war. Inwieweit

dieses Meinungsbild durch die ungünstigere außenwirtschaftliche Situation zum Befragungszeitraum im Jahr 2019 beeinflusst wurde, beziehungsweise inwieweit die gestiegene Anzahl von Bewerbern mit Auslandserfahrung zu einer Relativierung des Merkmals ‚Ausslandserfahrung‘ geführt hat, könnte in weiteren Untersuchungen vertiefend betrachtet werden.

4.4 Gewünschte Gestaltung der studienbezogenen Auslandsaufenthalte

Aus der Forschungsliteratur ergeben sich keine Hinweise, wie der studienbezogene Auslandsaufenthalt organisiert sein sollte, um die gewünschten positiven Effekte für die Kompetenzentwicklung hervorzu- bringen. Es wird davon ausgegangen, dass der Aufbau neuer sozialer Beziehungen im Gastland einen entscheidenden Faktor für eine Veränderung in den persönlichen Kompetenzen darstellt (vergleiche Kapitel 3.2.1.2). Ob dafür ein Studium förderlicher ist als ein Praktikum oder ob ein bestimmter zeitlicher Rahmen erforderlich ist, bleibt offen.

Auch die vorliegende Online-Befragung ergibt kein klares Votum für eine bestimmte Organisationsform des studienbezogenen Auslandsaufenthaltes. Eine leichte Präferenz zeigen die Unternehmen mit Akademikern für ein Auslandspraktikum von drei bis sechs Monaten Dauer. Diese Form des studienbezogenen Auslandsaufenthaltes sieht gut die Hälfte als eine attraktive Organisationsform an (Abbildung 4.4-1).



Knapp die Hälfte der Befragten teilt diese Einschätzung allerdings nicht. Zustimmung findet bei rund 45 Prozent der Unternehmen ein kürzerer Auslandsaufenthalt von bis zu drei Monaten, der als kurzes Praktikum, Fachkurs oder Sprachkurs organisiert sein kann. Nahezu ebenso häufig gilt ein längeres

Auslandspraktikum mit einer Dauer von mehr als sechs Monaten als attraktiv. In etwa ähnlich attraktiv ist für die Unternehmen ein Auslandsstudium von bis zu einem Semester.

Etwas zurückhaltender fällt das Meinungsbild hinsichtlich des Auslandsstudiums von über einem Semester aus. Nahezu sechs von zehn Unternehmen stufen diese längere Studienvariante als eher nicht oder nicht attraktiv ein. Noch klarer ist die Zurückhaltung gegenüber einem Studienabschluss im Ausland, der nur von gut jedem vierten Unternehmen als sehr attraktiv oder eher attraktiv eingestuft wird.

Längere Formen des Auslandsaufenthaltes werden häufiger von großen als von kleinen und mittleren Unternehmen als eine attraktive Form des Auslandsaufenthaltes angesehen. Ein Praktikum von mehr als sechs Monaten bezeichnen 56,7 Prozent der Unternehmen mit mehr als 249 Beschäftigten als attraktiv, aber nur 44,2 Prozent der kleinen und 47,8 Prozent der mittleren Unternehmen. Ein Auslandsstudium von über einem Semester ist für 48,8 Prozent der großen Unternehmen attraktiv, aber nur für 40,4 Prozent der kleinen und 43,5 Prozent der mittleren Unternehmen. Abweichungen zeigen sich auch hinsichtlich des Studienabschlusses im Ausland, der bei 33,7 Prozent der großen, aber nur 26,5 Prozent der kleinen und 26,6 Prozent der mittleren Unternehmen Zustimmung findet.

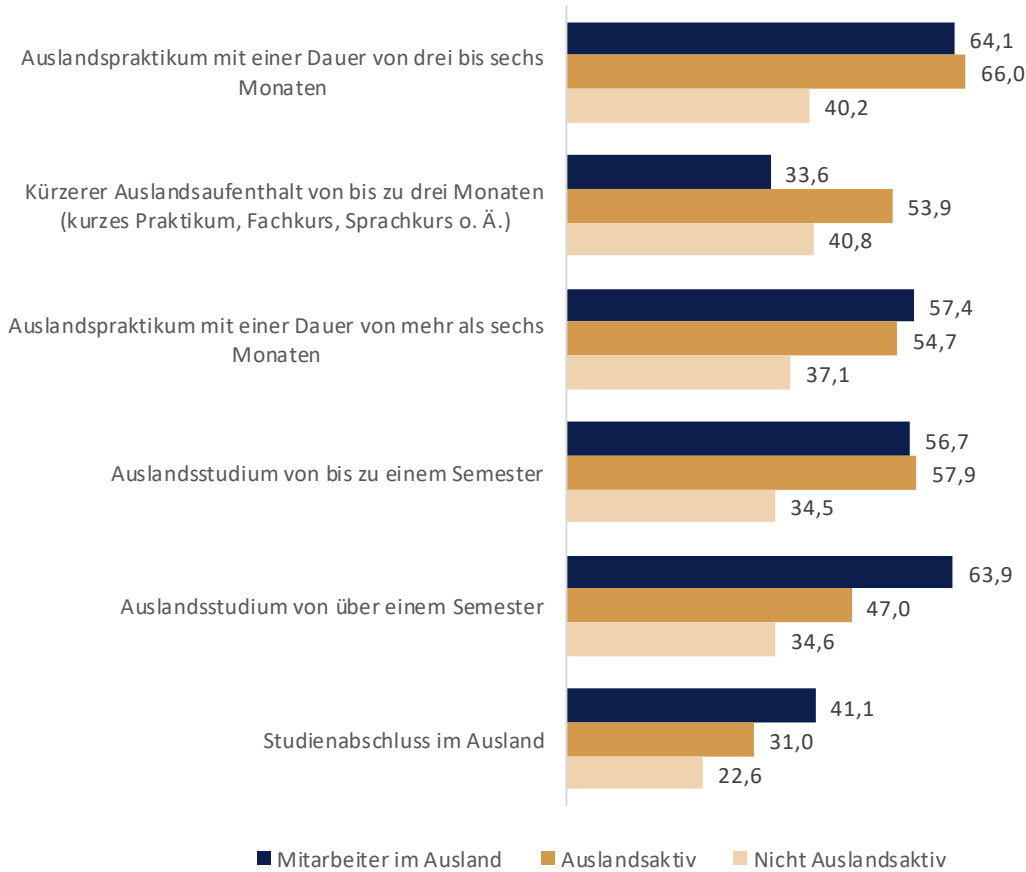
Für die beiden Branchengruppen sind wenig Unterschiede in der Beurteilung der verschiedenen Formen des Auslandsaufenthaltes feststellbar: Etwas mehr Industrie- und Bauunternehmen (54,1 Prozent) als Dienstleistungsunternehmen (49,7 Prozent) sprechen sich für ein Auslandspraktikum mit einer Dauer von drei bis sechs Monaten aus. Mehr Zuspruch als im Bereich Industrie und Bau (21,7 Prozent) findet der Studienabschluss im Ausland bei den Dienstleistungsunternehmen (28,2 Prozent).

In der Differenzierung nach dem Grad der Auslandsaktivität zeigen sich zwischen den Unternehmensgruppen deutlichere Abweichungen als im Hinblick auf Branchenzugehörigkeit und Größenklasse. Bei Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland finden zwei der zeitlich längeren Organisationsformen, das Auslandsstudium von mehr als einem Semester sowie der Studienabschluss im Ausland, deutlich mehr Zuspruch als bei den Unternehmen mit sonstiger Auslandsaktivität sowie bei den Unternehmen ohne Auslandsaktivität (4.4-2).

Abbildung 4.4-2: Attraktivität verschiedener Formen von Auslandserfahrungen – nach Auslandsaktivität der Unternehmen

Angabe der Summe von „Sehr attraktiv“ und „Eher attraktiv“ in Prozent der Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen

Frage: „Wie attraktiv sind für Ihr Unternehmen bei der Einstellung von Hochschulabsolventen folgende Auslandserfahrungen im Vergleich?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Bei einer kürzeren Aufenthaltsvariante von bis zu drei Monaten zeigt sich das umgekehrte Meinungsbild. Diese Option wird nur von einem Drittel der Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland als attraktiv eingestuft, während es bei den Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten gut die Hälfte ist. Bei den Unternehmen ohne Auslandsaktivität teilen vier von zehn Unternehmen diese Ansicht.

Eine klare Präferenz zeigen die Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten mit einem Anteil von 66 Prozent für das Auslandspraktikum mit einer Dauer von drei bis sechs Monaten. Auf dem zweiten Rang, gemessen am Anteil der Einstufungen als ‚eher attraktiv‘ und ‚sehr attraktiv‘, folgt das Auslandsstudium von bis zu einem Semester. Nahezu ebenso viel Zuspruch findet bei den Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten sowie bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland das Auslandspraktikum von mehr als sechs Monaten.

Bei den Unternehmen ohne Auslandsaktivität stuft jeweils weniger als die Hälfte der Befragten die verschiedenen Formen des Auslandsaufenthaltes als attraktiv ein. Eine klare Präferenz für eine der Formen

lässt sich nicht ausmachen. So findet das Auslandspraktikum mit einer Dauer von drei bis sechs Monaten bei einem Anteil von rund 40 Prozent ebenso häufig Zustimmung wie kürzere Formen des Auslandsaufenthaltes. Am wenigsten Interesse zeigen die Unternehmen ohne Auslandsaktivität für einen Studienabschluss im Ausland. Aber immerhin ist es auch hier knapp jeder Vierte, der diese Form des Auslandsaufenthaltes als attraktiv bewertet.

Zusammenfassend betrachtet lässt sich aus den Voten der Unternehmen keine klare Empfehlung für eine bestimmte Form des Auslandsaufenthaltes ableiten. Eine leichte Präferenz zeigt sich für ein Auslandspraktikum im Vergleich zum Auslandsstudium. Bemerkenswert ist, dass bezogen auf den Gesamtdurchschnitt der Unternehmen auch kürzere Aufenthalte von weniger als drei Monaten Dauer ähnlich häufig Anklang finden wie die längeren Aufenthaltsvarianten. Bei Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland zeigt sich diesbezüglich allerdings ein anderes Bild, da hier der kurze Aufenthalt im Vergleich zu den anderen Optionen schlechter abschneidet.

4.5 Der Stellenwert der Auslandserfahrungen bei der Auswahl von Führungskräften

4.5.1 Der Stellenwert der Auslandserfahrungen für die Kompetenzen von Führungskräften

4.5.1.1 Gewünschte soziale und persönliche Kompetenzen

Die vorliegenden Studien zu Anforderungen an Führungskräfte umfassen eine Vielzahl unterschiedlicher Kompetenzen, wobei diese Vielfalt nicht zuletzt auf unterschiedliche Führungsstile zurückzuführen sein dürfte (vergleiche Kapitel 3.3.3). Um in einem ersten Schritt unabhängig von bereits vorliegenden Kompetenzvariationen zu ermitteln, welche Eckpfeiler aus Sicht der Unternehmen für das Kompetenzprofil einer Führungskraft bestimmend sind, wurden die Unternehmen mit Akademikern gebeten, in einer offenen Nennung drei soziale und persönliche Kompetenzen anzugeben, die ihnen bei Bewerbern um eine Führungsposition besonders wichtig sind. Insgesamt ergaben sich 2.464 offene Nennungen, von denen sich die mit Abstand größte Gruppe mit insgesamt 397 Nennungen auf Kompetenzen bezieht, die für die Arbeit mit Teams relevant sind (Tabelle 4.5.1.1-1).

Tabelle 4.5.1.1-1: Offene Nennungen zu den zentralen Kompetenzen

Basis: Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen

Rang	Kategorie	Anzahl der Nennungen (ungewichtet)
1	Teamplayer/Teamfähigkeit/Kooperationsfähigkeit/Delegationsfähigkeit/Wertschätzung der Mitarbeiter	397
2	Fachwissen (teilweise konkret genannt) /Fachkompetenz/Fachliche Ausbildung/ Qualifikation	269
3	Kommunikationsstärke/Kommunikationsfähigkeit	222
4	Führungsqualitäten/Führungsstärke/Personalführungskompetenz	162
5	Empathie/Einfühlungsvermögen/emotionale Intelligenz	151
6	Zuverlässigkeit/Loyalität/Vertrauenswürdigkeit/Gewissenhaftigkeit	146
7	Authentizität/Glaubwürdigkeit/Ehrlichkeit/Vorbild	127
8	Durchsetzungsvermögen/Konsequenz/Entscheidungsfähigkeit/Überzeugungskraft	107
9	Ehrgeiz/Leistungswille/Engagement/Zielstrebigkeit	81
10	Unternehmensorientierung/Unternehmerisches Denken/Strategisches Denken	79
11	Flexibilität	62
11	Offenheit für Veränderungen/Veränderungsbereitschaft/-fähigkeit/Lernbereitschaft	62
13	Sozialkompetenz allgemein	60
14	Berufserfahrung/Führungserfahrung	55
15	Belastbarkeit	51
16	Verantwortungsbewusstsein	46
16	Zielorientierung/Lösungsorientierung/Ergebnisorientierung/Problemlösungsorientierung	46
18	Motivationsfähigkeit (selbst und fremd)	45
19	Konfliktfähigkeit/Kritikfähigkeit	44
19	Offenheit/Aufgeschlossenheit/Toleranz/Interkulturelle Kompetenz	44
21	Selbstständigkeit/Eigenverantwortung/Eigeninitiative	38
22	Organisationsfähigkeit	24
23	Auftreten/Ausstrahlung/Souveränität	23
24	Passung ins Team/ins Unternehmen	21
25	Kreativität	14
	Sonstiges	88

Frage: „Wenn Sie in Ihrem Unternehmen Führungspositionen zu besetzen haben: Welche sozialen und persönlichen Kompetenzen sind Ihnen bei den Bewerbern in der Regel besonders wichtig? Bitte nennen Sie drei besonders wichtige soziale und persönliche Kompetenzen.“

Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Am zweithäufigsten wird auf fachliche Kompetenzen Bezug genommen (269 Nennungen), obgleich im Fragebogen nur nach sozialen und persönlichen Kompetenzen gefragt wurde. Dieses Ergebnis könnte als ein Hinweis darauf verstanden werden, dass die fachliche Kompetenz bei der Besetzung von Führungspositionen eine wichtige Rolle spielt.

Am dritthäufigsten wird auf kommunikative Fähigkeiten verwiesen (222 Nennungen). Zusammen mit den an erster Stelle in der Rangfolge der Häufigkeit erfolgten Nennungen zu Kompetenzen im Kontext von Teamfähigkeit ergibt sich somit ein deutliches Signal für die Relevanz von sozialen Kompetenzen bei der Besetzung von Führungspositionen.

Gemessen an der Anzahl der Nennungen liegen die nachfolgenden Ränge vier bis sechs eng beieinander. An vierter Stelle in der Rangfolge der Häufigkeit nennen die Unternehmen den Begriff ‚Führungskompetenz‘ und sprachlich ähnliche Begriffe im Kontext von Führung, ohne diese Begriffe inhaltlich zu spezifizieren. Diese Nennungen können in Abgrenzung zu den stärker auf Kooperation zielenden Kompetenzen wie Teamfähigkeit und Kommunikation als Hinweis auf die Rolle der Führungskraft als Entscheider verstanden werden.

In fünfter Position ergibt sich eine Gruppe von Nennungen (151 Nennungen), die auf Kompetenzen im Bereich der emotionalen Intelligenz wie Empathie oder Einfühlungsvermögen Bezug nehmen. Diese Kompetenzen können als eine Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit in und mit Teams betrachtet werden.

Hinweise auf die Relevanz von Zuverlässigkeit und Gewissenhaftigkeit als gewünschte Eigenschaften von Führungskräften ergibt eine Gruppe von 146 Nennungen in diesem sprachlichen Kontext und liegt damit auf dem sechsten Rang nach Häufigkeit der aus den Nennungen gebildeten Kompetenzgruppen. Damit zeigt sich, wie auch hinsichtlich der Angaben der Unternehmen im Bereich der emotionalen Intelligenz deutlich wird, dass neben den auf Kooperation und Führung anderer Personen zielenden Fähigkeiten persönliche Kompetenzen von hoher Bedeutung sind, die in der Persönlichkeit der Führungskraft selbst angelegt sein sollten.

Auf Kompetenzen, die in enger Verbindung mit charakterlichen Eigenschaften wie individueller Glaubwürdigkeit stehen, beziehen sich Begriffe, die an siebter Stelle genannt werden (127 Nennungen).

Als letzte Gruppe, auf welche mehr als 100 Nennungen entfallen, erscheinen Kompetenzen, die sich auf Entscheidungs- und Durchsetzungsvermögen beziehen (107 Nennungen).

Betrachtet man die acht Gruppen von Kompetenzen, auf die jeweils mehr als 100 Nennungen entfallen und die zusammengenommen 64 Prozent aller Nennungen ausmachen, dann zeigt sich, dass ein breites Kompetenzprofil gewünscht wird, in welchem kooperative und kommunikative Kompetenzen in Verbindung mit weiteren Komponenten emotionaler Intelligenz einen sehr wichtigen Anteil bilden. Eine weitere wichtige Facette sind Kompetenzen, die auf Führungs- und Entscheidungsstärke abzielen. Gleichzeitig sollten charakterliche Eigenschaften wie individuelle Glaubwürdigkeit und Authentizität hinzukommen. Zusätzlich verweisen die Unternehmen auf die Relevanz des Fachwissens.

Zusätzlich zu den offenen Nennungen waren die Unternehmen mit Akademikern in einem zweiten Schritt gebeten, für insgesamt elf, auf Basis der Forschungsliteratur ausgewählte Kompetenzen auf einer Skala von „1 Sehr wichtig“ bis „7 Überhaupt nicht wichtig“ anzugeben, wie wichtig es ihnen ist, dass Bewerber für Führungspositionen über die jeweilige Kompetenz verfügen. Diese Skala wurde im Rahmen der Datenaufbereitung rekodiert („1 Überhaupt nicht wichtig“; „7 Sehr wichtig“), damit die Ergebnisse intuitiver verständlich sind.

Führungskräfte müssen aus Sicht der Unternehmen über ein großes Spektrum von gleichermaßen bedeutsamen, sozialen und persönlichen Kompetenzen verfügen. Das zeigt sich daran, dass die große

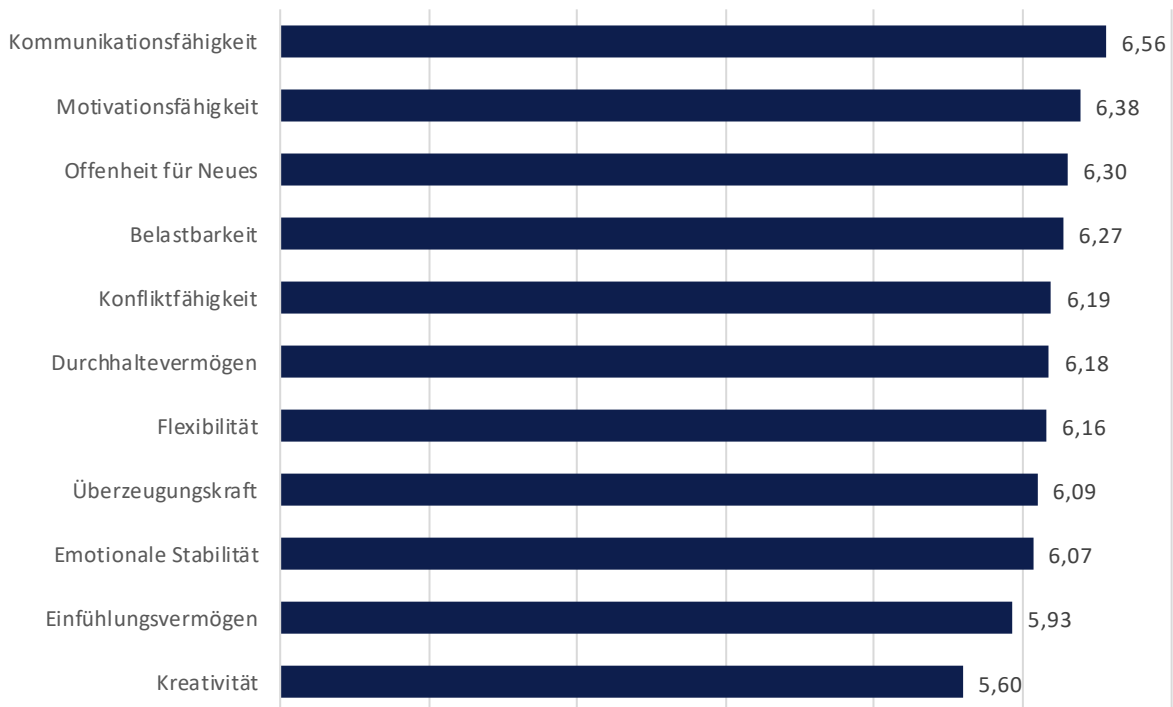
Mehrheit von neun der elf vorgegebenen Kompetenzen mit Mittelwerten oberhalb von sechs Skaleneinheiten als besonders wichtig eingestuft wird (Abbildung 4.5.1.1-1).

Abbildung 4.5.1.1-1: Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei Bewerbern um Führungspositionen – Gesamt

Angabe der Mittelwerte auf einer Skala von „1 Überhaupt nicht wichtig“ bis „7 Sehr wichtig“

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

Gleichzeitig hebt sich die Kommunikationsfähigkeit mit einem Spitzenwert von durchschnittlich 6,56 Skaleneinheiten innerhalb dieser positiven Bewertungen als nahezu sehr wichtig ab. Auf dem zweiten, dritten und vierten Rang der als eindeutig wichtig eingestuften Kompetenzen finden sich Motivationsfähigkeit, Offenheit für Neues sowie Belastbarkeit.

Weitere drei, kaum weniger wichtige Kompetenzen sind Konfliktfähigkeit, Durchhaltevermögen und Flexibilität. Auch die Mittelwerte für Überzeugungskraft und Emotionale Stabilität fallen nur um Nuancen niedriger aus. Noch nahe an der mit sechs Skaleneinheiten als eindeutig wichtig geltenden Einstufung liegt die Wertung für das Einfühlungsvermögen mit durchschnittlich 5,93 Skaleneinheiten. Als vergleichsweise weniger bedeutsam gegenüber den anderen Kompetenzen erweist sich die Kreativität, die allerdings mit durchschnittlich 5,60 Skaleneinheiten immer noch als ein relativ wichtiges Element im gewünschten Kompetenzprofil gelten kann.

Um deutlicher werden zu lassen, welchen der in der Darstellung nach Mittelwerten sehr ähnlich gewichteten Kompetenzen eine besonders herausragende Bedeutung zugesprochen wird, werden in der

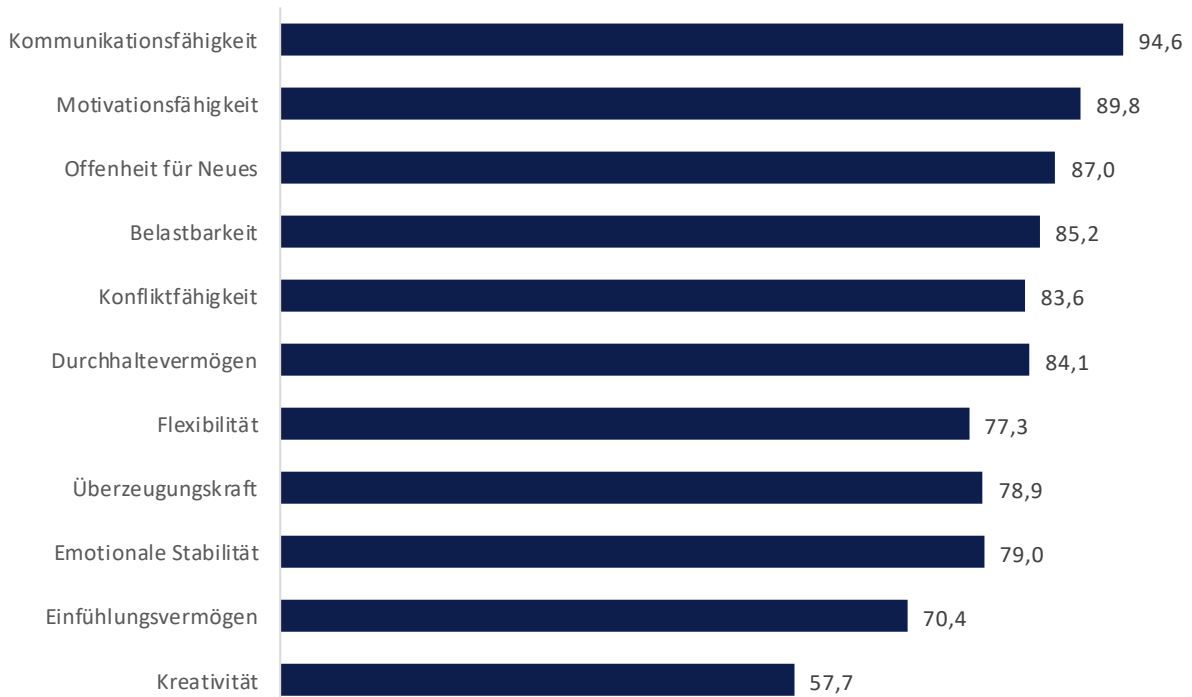
folgenden Grafik nur die Prozentanteile derjenigen Unternehmen dargestellt, die auf der siebenstufigen Skala der Wichtigkeit die besonders hohen Wertungen von sechs und sieben Skalenpunkten vergeben haben. In der folgenden Beschreibung der Ergebnisse wird vereinfachend von sehr wichtig oder wichtig bzw. besonders relevant gesprochen, obwohl im Rahmen der Befragung nur die äußeren Skalenpunkte verbalisiert waren. Die Kompetenzen sind in der Reihenfolge ihrer Einstufung nach der Rangfolge der Mittelwerte geordnet. Auch diese Darstellung bestätigt die herausragende Relevanz der Kommunikationsfähigkeit, die nahezu allen Unternehmen besonders wichtig erscheint (Abbildung 4.5.1.1-2).

Abbildung 4.5.1.1-2: Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei Bewerbern um Führungspositionen – Gesamt

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

Fast 90 Prozent erreichen auch die Motivationsfähigkeit sowie die Offenheit für Neues. Die Bewertung von Kommunikationsfähigkeit, Motivationsfähigkeit und Offenheit für Neues als die drei wichtigsten Kompetenzen verweist auf die Herausforderung, Mitarbeiter in einer Arbeitswelt zu führen, die durch permanente organisatorische und ökonomische Veränderungen geprägt ist.

Die weiterhin von der sehr großen Mehrheit von jeweils über 80 Prozent der Unternehmen als besonders relevant eingestuften Kompetenzen Belastbarkeit, Konfliktfähigkeit und Durchhaltevermögen signalisieren, dass aus Sicht der Unternehmen sozial-kommunikative Kompetenzen mit aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzen verbunden sein müssen.

Dieses Ergebnis unterstreicht, dass ein unterstützender und fördernder, transformationaler Führungsstil, der den Mitarbeitern Freiräume zum eigenständigen Handeln einräumt, aus Sicht der Unternehmen mit strategischen Zielvorgaben einher gehen sollte. Außerdem verweist die hohe Wertung für Belastbarkeit und Durchhaltevermögen auf das Persönlichkeitsmerkmal ‚Gewissenhaftigkeit‘, welches laut zahlreicher Vergleichsstudien bei Führungskräften signifikant stärker ausgeprägt ist als bei Personen ohne Führungsverantwortung (vergleiche Kapitel 3.3.2).

Emotionale Stabilität ist für nahezu acht von zehn Unternehmen von besonderer Wichtigkeit. Aus der Analyse der Literatur zu den Karrierefaktoren geht hervor, dass diese Komponente der fünf zentralen Persönlichkeitsfaktoren ebenfalls signifikant häufig zu den Merkmalen von Führungskräften zählt (vergleiche Kapitel 3.3.2).

Das Einfühlungsvermögen ist zwar immerhin bei sieben von zehn Unternehmen von besonderer Wichtigkeit, im Vergleich zu den sozial-kommunikativen und aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzen ist es aber weniger relevant. Besonders deutlich wird darüber hinaus, dass Kreativität nur für gut die Hälfte der Unternehmen von besonders hervorgehobener Bedeutung ist.

Bei grundsätzlicher Übereinstimmung in der Bewertung der Wichtigkeit der verschiedenen Kompetenzen werden in der Unterscheidung nach Größenklassen und Branchengruppen vereinzelt Unterschiede deutlich. So werden Kommunikationsfähigkeit (96,9 Prozent) und Einfühlungsvermögen (74,3 Prozent) im Dienstleistungsbereich von mehr Unternehmen als besonders wichtig eingestuft als im Bereich Industrie und Bau (86,9 Prozent und 57,8 Prozent). Gleichzeitig ist Konfliktfähigkeit für die Dienstleistungsunternehmen etwas bedeutsamer (85,2 Prozent) als für die Unternehmen aus Industrie und Bau (78,3 Prozent). Diese Wertungen können darauf zurückzuführen sein, dass der kommunikative Umgang mit Kunden bei den Dienstleistern als Arbeitsanforderung stärker ins Gewicht fällt als bei den Unternehmen aus Industrie und Bau. Etwas relevanter als bei den Dienstleistungsunternehmen (75,7 Prozent) ist bei den Industrie- und Bauunternehmen (82,3 Prozent) die Flexibilität.

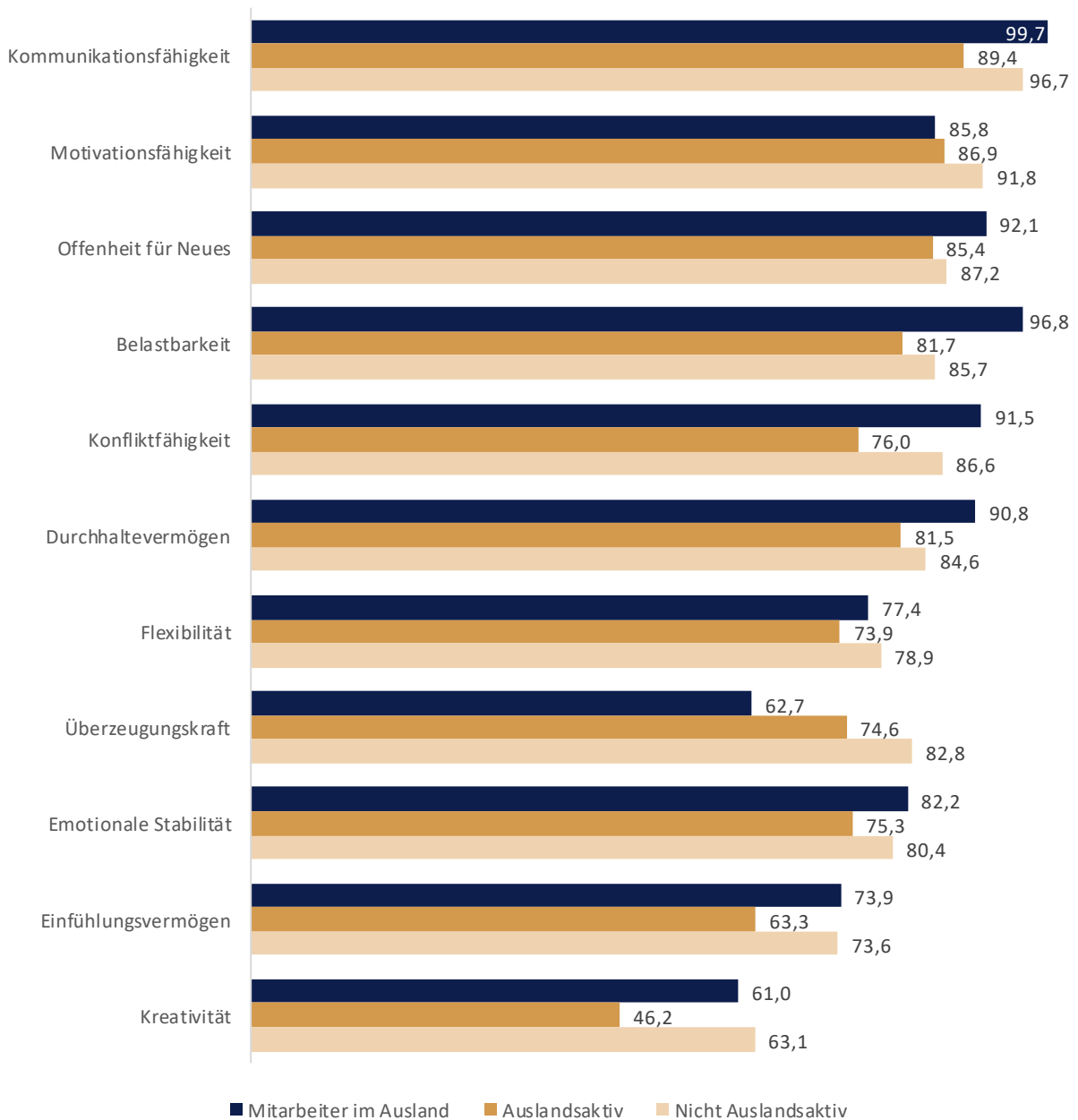
Bezogen auf die unterschiedlichen Größenklassen findet sich bei überwiegend ähnlicher Bewertung der Kompetenzen eine vergleichsweise größere Abweichung für die Kreativität, die in kleinen Unternehmen (58,3 Prozent) häufiger besonders relevant ist als in mittleren (47,3 Prozent) und großen Unternehmen (46,2 Prozent). Dieser Unterschied könnte darauf zurückzuführen sein, dass kleine Unternehmen in geringerem Maße auf eine große Vielfalt von Mitarbeiterkompetenzen zurückgreifen können, sodass der einzelne Mitarbeiter möglicherweise häufiger gefordert ist, kreativ-improvisierend mit fachfremden Sachverhalten umzugehen.

In der Differenzierung nach dem Grad der Auslandsaktivität zeigen sich zwischen den Unternehmen vergleichsweise größere Bewertungsunterschiede im Hinblick auf Belastbarkeit und Überzeugungskraft (Abbildung 4.5.1.1-3).

Abbildung 4.5.1.1-3: Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei Bewerbern um Führungspositionen – nach Auslandsaktivität der Unternehmen

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

Für nahezu alle (96,8 Prozent) Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland hat die Belastbarkeit eine herausgehobene Wichtigkeit. Bei den Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten sowie bei den Unternehmen ohne Auslandsaktivitäten treffen weniger Unternehmen eine solche Einschätzung, wenngleich

es mit 81,7 Prozent beziehungsweise 85,7 Prozent immer noch die große Mehrheit dieser Unternehmen ist. Die intensiven Auslandskontakte scheinen ein besonderes Maß an aktivitäts- und handlungsbezogenen Kompetenzen zu erfordern, wofür auch die im Vergleich zu den beiden anderen Unternehmensgruppen höheren Wertungen für Durchhaltevermögen und Konfliktfähigkeit bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland sprechen.

Unternehmen ohne Auslandsaktivität halten die Überzeugungskraft deutlich häufiger als die Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland und auch häufiger als Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten für eine sehr wichtige Kompetenz (82,8 Prozent gegenüber 62,7 und 74,6 Prozent). Eine Erklärungshypothese für diese Unterschiede könnte darin liegen, dass Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland das grundsätzliche Vorhandensein von Motivation bei den Mitarbeitern in stärkerem Maße voraussetzen, sodass die Überzeugungskraft bei Führungskräften in weniger hohem Maße erwartet wird. Für diese Annahme könnte auch die unterschiedliche Bewertung der Motivationsfähigkeit sprechen, die in Unternehmen ohne Auslandsaktivität für einen etwas höheren Anteil der Unternehmen von herausgehobener Bedeutung ist als bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland oder sonstiger Auslandsaktivität.

Warum sich Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten hinsichtlich des Einfühlungsvermögens, der Konfliktfähigkeit und vor allem hinsichtlich der Kreativität so stark von der Einschätzung der Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland, aber auch von der Einschätzung der Unternehmen ohne Auslandsaktivität unterscheiden, lässt sich anhand der vorliegenden Daten nicht klären.

Festzuhalten ist bei allen aufgezeigten Unterschieden, dass Kommunikationsfähigkeit unabhängig vom Grad der Auslandsaktivität bei den drei Unternehmensgruppen jeweils die wichtigste Kompetenz bei der Besetzung von Führungspositionen darstellt.

Zur Vertiefung der Aussagen zu Führungskompetenzen wurden die Unternehmen mit Akademikern nach der Bedeutung weiterer acht Kompetenzen gefragt, die gemäß der Forschungsliteratur vor dem Hintergrund der Globalisierung und Digitalisierung zur Gestaltung von Veränderungen und zur flexiblen Anpassung an unterschiedliche Situationen in der betrieblichen Praxis erforderlich sind. Auch bei dieser vertiefenden Analyse zeigt sich ein umfassendes Anforderungsprofil mit sechs, nahezu gleichermaßen als wichtig eingestuften Kompetenzen. An erster Stelle wichtig sind mit fast identischen durchschnittlichen Bewertungen (6,28 Skalenpunkte sowie 6,24 Skalenpunkte) die Fähigkeit, sich auf unterschiedlichste Menschen beziehungsweise Charaktere einzustellen und die Fähigkeit, mit unsicheren beziehungsweise unklaren Situationen umgehen zu können (Abbildung 4.5.1.1-4).

Abbildung 4.5.1.1-4: Bedeutung verschiedener Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungen bei Bewerbern um Führungspositionen – Gesamt

Angabe der Mittelwerte auf einer Skala von „1 Überhaupt nicht wichtig“ bis „7 Sehr wichtig“

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

Als kaum weniger wichtig erweist sich die Fähigkeit, die Eigeninitiative der Mitarbeiter zu fördern. Im Kontext der Veränderungsprozesse ist es nach Auffassung der Befragten außerdem fast gleichermaßen wichtig, den Mitarbeitern Orientierung zu geben.

Neben diesen, auf soziale Interaktionen abzielenden Kompetenzen sind außerdem aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenzen aus Sicht der Unternehmen wichtig. Dazu zählt die Fähigkeit, eigenständig neue Entwicklungschancen für das Unternehmen zu erkennen und aufzugreifen sowie die Fähigkeit, Veränderungen im Unternehmen auch bei Widerständen voranbringen zu können. Auch die bereits erwähnte Fähigkeit, mit unsicheren beziehungsweise unklaren Situationen umgehen zu können, kann der Gruppe der aktivitäts- und handlungsbezogenen Kompetenzen zugeordnet werden.

Vergleichsweise etwas weniger relevant als die bereits genannten Fähigkeiten sind aus der Perspektive der Unternehmen die Fähigkeit, die Vernetzung zwischen unterschiedlichen Teams zu fördern sowie die Fähigkeit, mit Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kollegen aus anderen Kulturkreisen umgehen zu können. Allerdings sind auch diese beiden Fähigkeiten mit durchschnittlichen Skalenwerten von 5,74 beziehungsweise 5,72 noch als überwiegend wichtig einzuordnen.

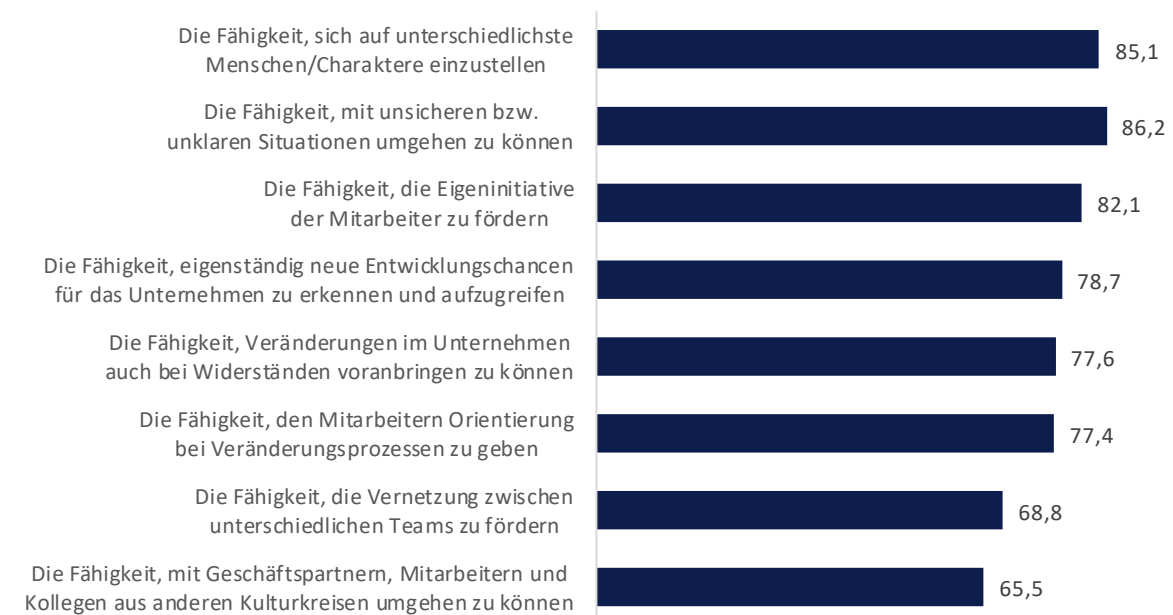
In der Darstellung nach prozentualen Anteilen der Wertungen „6“ und „7 Sehr wichtig“, die auf eine besonders hohe Wichtigkeit verweisen, treten die Fähigkeit, mit unsicheren beziehungsweise unklaren Situationen umgehen zu können sowie die Fähigkeit, sich auf unterschiedlichste Menschen/Charaktere einzustellen, mit einem Anteil von jeweils gut 85 Prozent noch etwas markanter als relevant hervor, als

dies in der Darstellung nach Mittelwerten sichtbar wird. In der nachfolgenden Abbildung wurde die Reihenfolge entsprechend der Ergebnisse der Mittelwerte beibehalten (Abbildung 4.5.1.1-5).

Abbildung 4.5.1.1-5: Bedeutung verschiedener Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungen bei Bewerbern um Führungspositionen – Gesamt

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

Weiterhin als sehr bedeutsam mit einem Anteil von über 80 Prozent wird die Fähigkeit hervorgehoben, die Eigeninitiative der Mitarbeiter zu fördern.

Etwas weniger relevant als die Fähigkeiten zum Umgang mit Diversität und Unsicherheit, aber gleichwohl immer noch für jeweils mehr als drei Viertel der Unternehmen von gehobener Bedeutung, erscheinen in dieser Darstellungsweise Fähigkeiten hinsichtlich der Wahrnehmung von unternehmensbezogenen Entwicklungschancen und des Durchsetzens von Veränderungen. Eine Erklärung für diese etwas deutlicher werdenden Unterschiede könnte darin liegen, dass der Umgang mit unsicheren Situationen und die Kooperation mit Menschen unterschiedlichster Prägungen in einer durch Veränderung und Unübersichtlichkeit geprägten Arbeitswelt als Grundvoraussetzungen für die erfolgreiche Realisierung unternehmerischer Veränderungsprozesse angesehen werden können und daher als an erster Stelle wichtig eingestuft werden.

Ebenso bedeutsam wie Entwicklungschancen zu ergreifen und Veränderungen voranzutreiben, ist es aus Sicht der großen Mehrheit von gut drei Viertel der Unternehmen, Mitarbeitern Orientierung bei Veränderungsprozessen zu geben. Die Fähigkeit zur Vernetzung unterschiedlicher Teams sowie die Fähigkeit, mit Mitarbeitern, Kollegen und Geschäftspartnern aus anderen Kulturkreisen umgehen zu können,

werden in Relation zu den auf Bewältigung von Unsicherheit und Veränderungsprozessen abzielenden Fähigkeiten weniger häufig als sehr bedeutsam eingestuft. Gleichwohl ist zu unterstreichen, dass diese, zum Teil auf grenzüberschreitende Kooperation abzielenden Fähigkeiten für rund zwei Drittel der Unternehmen wichtig oder sehr wichtig sind.

Insgesamt stehen diese Befunde im Einklang mit den Ergebnissen der offenen Frage nach Führungskompetenzen: Die Fähigkeit, Aufgaben zu delegieren und mit den Mitarbeitern wertschätzend in Teams zu kooperieren, ist für die Unternehmen eine besonders hervorgehobene Kompetenz, die sie bei Führungskräften erwarten.

Einzelne Abweichungen im Meinungsbild ergeben sich bei der Betrachtung nach Größenklassen der Unternehmen: So ist die Fähigkeit, Mitarbeitern Orientierung bei Veränderungsprozessen zu geben, für größere Unternehmen (87,5 Prozent) häufiger von herausragender Bedeutung als für kleine Unternehmen (77,1 Prozent), was in Anbetracht der komplexeren Organisationsprozesse in größeren Unternehmen nachvollziehbar ist. Größere Unternehmen legen darüber hinaus auch etwas häufiger als kleine Unternehmen großen Wert auf die Fähigkeit, die Vernetzung zwischen unterschiedlichen Teams zu fördern (75,4 Prozent gegenüber 68,5 Prozent). Bei kleinen Unternehmen ist etwas häufiger (78,9 Prozent) als bei den großen (73 Prozent) die Fähigkeit wichtig oder sehr wichtig, eigenständig neue Entwicklungschancen erkennen und aufgreifen zu können. Diese Einschätzung könnte darauf zurückzuführen sein, dass kleine Unternehmen konjunkturellen Schwankungen oftmals stärker ausgesetzt sind als große Unternehmen, die in der Regel über höhere Liquiditätsreserven verfügen.

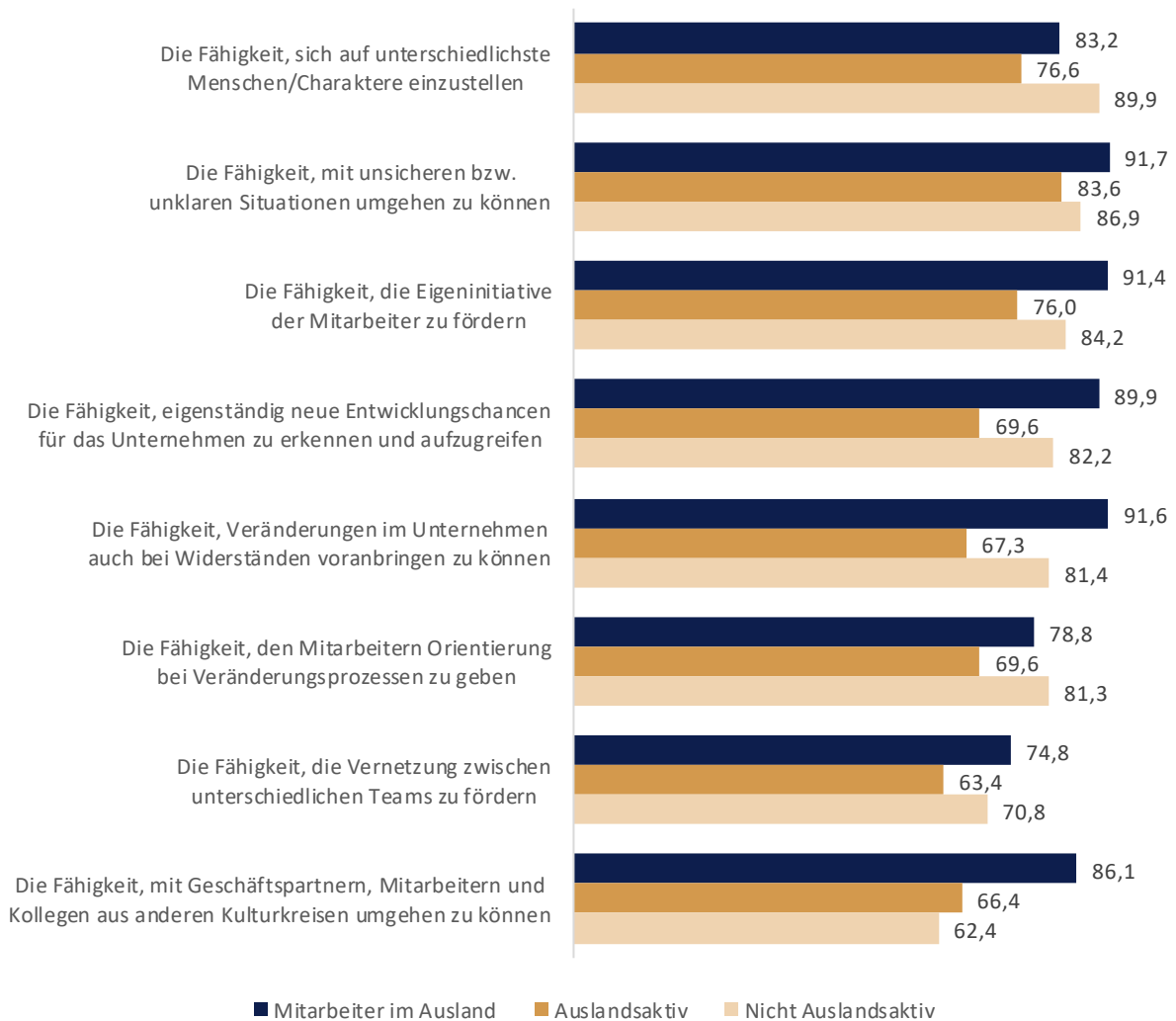
In der Differenzierung nach Branchenzugehörigkeit zeigen sich einzig bei der Fähigkeit, sich auf unterschiedlichste Menschen/Charaktere einzustellen, Unterschiede. Für die Dienstleistungsunternehmen ist diese Fähigkeit häufiger (86,5 Prozent) besonders wichtig als für die Unternehmen aus Industrie und Bau (80,6 Prozent).

Vergleichsweise markante Unterschiede ergeben sich in der Betrachtung nach dem Grad der Auslandsaktivität. Für die Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland haben die Fähigkeit, Veränderungen im Unternehmen auch bei Widerständen voranbringen zu können, die Fähigkeit, mit unsicheren Situationen umgehen zu können sowie die Fähigkeit, die Eigeninitiative der Mitarbeiter zu fördern, eine besonders herausgehobene Bedeutung. Diese drei Fähigkeiten werden von jeweils über 90 Prozent der Unternehmen als besonders wichtig angesehen (Abbildung 4.5.1.1-6).

Abbildung 4.5.1.1-6: Bedeutung verschiedener Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungen bei Bewerbern um Führungspositionen – nach Auslandsaktivität der Unternehmen

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

Bei Unternehmen ohne Auslandsaktivität liegt der Anteil für die Fähigkeit, Veränderungen auch bei Widerständen voranzubringen, bei 81,4 Prozent, bei den Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten sogar nur bei 67,3 Prozent. Ein Grund für diese Unterschiede könnte daran liegen, dass Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland Veränderungen im internationalen Wirtschaftsgeschehen stärker ausgesetzt sind als weniger internationalisierte Unternehmen und daher auch öfter und schneller auf diese äußeren Faktoren reagieren müssen. Warum diese Fähigkeit bei den sonst auslandsaktiven Unternehmen vergleichsweise weniger im Vordergrund steht, lässt sich anhand der vorliegenden Daten nicht klären.

Deutlich höher als nicht im Ausland aktive Unternehmen und auch als Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten gewichten die Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland die Fähigkeit, mit Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kollegen aus anderen Kulturkreisen umgehen zu können. Diese Fähigkeit ist für 86,1 Prozent dieser Unternehmen besonders wichtig, während eine vergleichbare Einschätzung in den beiden anderen Unternehmensgruppen nur von 66,4 beziehungsweise 62,4 Prozent der Befragten getroffen wird. Festzuhalten ist bei diesen Unterschieden gleichwohl, dass interkulturell kompetentes Agieren der Führungskräfte für einen beträchtlichen Anteil von mehr als 60 Prozent der Unternehmen auch dann relevant ist, wenn keine oder nur eine geringer ausgeprägte Auslandsaktivität vorliegt.

Unternehmen ohne Auslandsaktivität finden die Fähigkeit, sich auf unterschiedlichste Menschen bzw. Charaktere einzustellen, für ihre künftigen Führungskräfte etwas häufiger besonders wichtig, als dies bei Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland oder bei den Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten der Fall ist. Dieses, zunächst überraschend erscheinende Ergebnis könnte damit zusammenhängen, dass die Fähigkeit, mit Personen aus anderen Kulturkreisen umgehen zu können, die bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland noch häufiger (86,1 Prozent) als wichtig oder sehr wichtig angesehen wird, die Fähigkeit zum Umgang mit unterschiedlichen Menschen und Charakteren bereits beinhaltet oder sogar voraussetzt.

4.5.1.2 Die Balance zwischen fachlichen sowie sozialen und persönlichen Kompetenzen

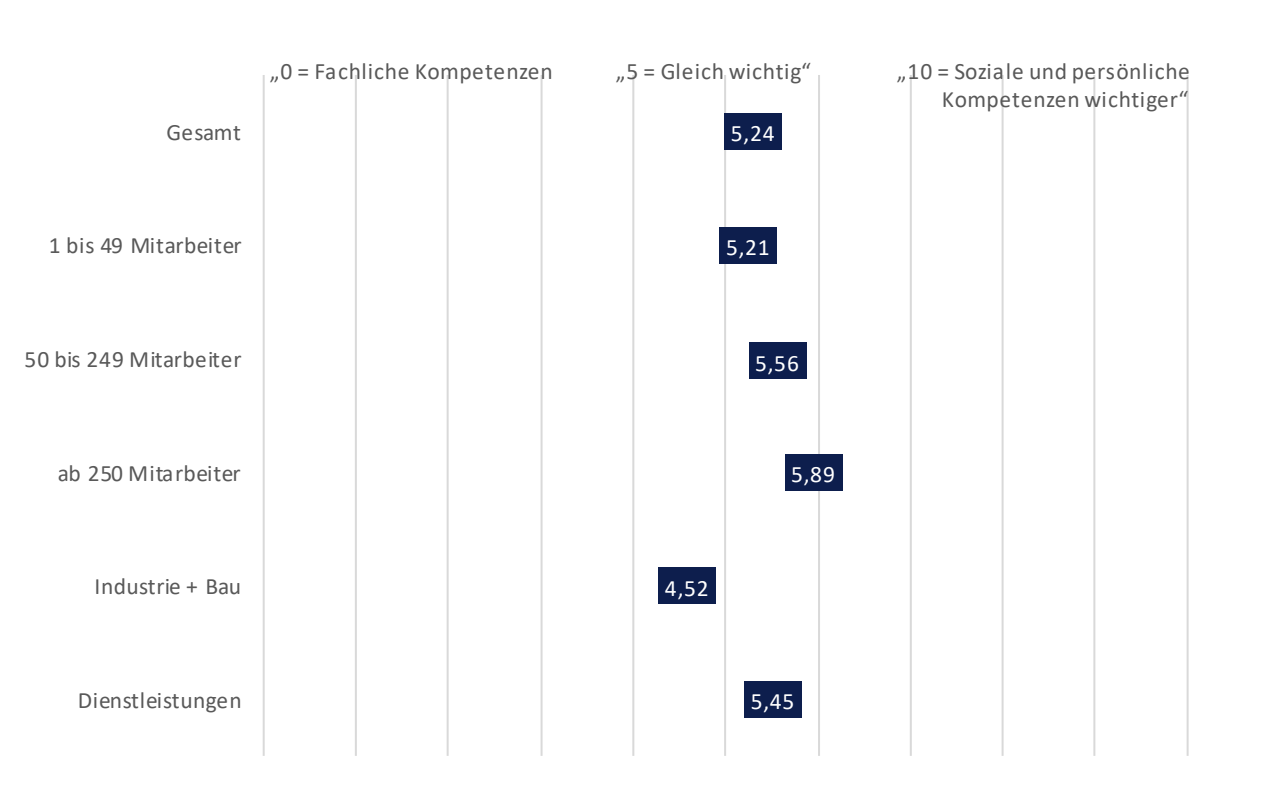
In Erweiterung der Frage nach den bei der Rekrutierung relevanten Kompetenzen sollten die Unternehmen mit Akademikern angeben, wie wichtig ihnen bei der Besetzung von Führungspositionen in der Regel fachliche Kompetenzen im Vergleich zu den persönlichen und sozialen Kompetenzen sind. Es zeigte sich, wie dies bereits für die Rekrutierung von Hochschulabsolventen festzustellen war (vergleiche Kapitel 4.3.1), dass beide Kompetenzbereiche aus Sicht der Unternehmen auch bei der Besetzung von Führungspositionen nahezu gleich wichtig sind (Abbildung 4.5.1.2-1).

Abbildung 4.5.1.2-1: Gewichtung fachlicher und sozialer Kompetenzen bei der Besetzung von Führungspositionen – nach Mitarbeiterzahl und Branche

Angabe der Mittelwerte auf einer Skala von „0 = Fachliche Kompetenzen wichtiger“ bis „10 = Soziale und persönliche Kompetenzen wichtiger“

Basis: Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen

Frage: „Ganz allgemein: Wie wichtig sind Ihrem Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen in der Regel fachliche Kompetenzen im Vergleich zu sozialen und persönlichen Kompetenzen des Bewerbers?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Dieses Ergebnis steht im Spannungsverhältnis zu Einschätzungen, wie sie in der Forschungsliteratur vorgebracht werden. Danach wird häufig angenommen, dass fachliche Kompetenzen bei der Auswahl von Führungskräften in der Regel nicht im Vordergrund stehen (vergleiche Kapitel 3.3.3.3). Andererseits lässt sich aus den hier vorliegenden Voten der Befragten für den Durchschnitt der Unternehmen nicht ableiten, dass fachliche Kompetenzen wichtiger sind als soziale und persönliche Kompetenzen. Es wird vielmehr deutlich, dass auch bei der Besetzung von Führungspositionen die fachliche Basis ebenso wichtig ist wie soziale und persönliche Kompetenzen, wobei mit einem durchschnittlichen Wert von 5,24 Skalenpunkten eine leichte Tendenz hin zu einer stärkeren Bedeutung von sozialen und persönlichen Kompetenzen festzustellen ist.

Die Wertungen der Unternehmen verändern sich in Abhängigkeit der Branchenzugehörigkeit: Für Unternehmen aus der Branchengruppe Industrie und Bau sind die fachlichen Kompetenzen bei der Besetzung von Führungspositionen etwas wichtiger als die persönlichen und sozialen Kompetenzen. Wie schon hinsichtlich der Anforderungen beim Berufseinstieg angemerkt, ist es nachvollziehbar, dass Anbieter von technisch komplexen Produkten ein besonders starkes Augenmerk auf einschlägige fachliche Qualifikationen legen. Gleichwohl werden die fachlichen Kompetenzen mit einer Wertung von 4,52 noch nahe dem Wert von ‚5‘ angesiedelt, der eine gleiche Wichtigkeit von fachlichen und sozialen/persönlichen

Kompetenzen markiert. Soziale und persönliche Kompetenzen haben demnach bei der Besetzung von Führungspositionen auch in der Industrie und in der Baubranche eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung, was im Hinblick auf die Positionierung deutscher Industrieunternehmen als Anbieter dienstleistungsverbundener, technischer Problemlösungen nachvollziehbar ist.

Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich erachten mit einem Mittelwert von 5,45 die persönlichen und sozialen Kompetenzen bei der Besetzung von Führungspositionen als etwas wichtiger als die fachlichen Kompetenzen. Diese Akzentuierung steht im Einklang damit, dass Dienstleistungsunternehmen beispielsweise den Kompetenzen ‚Kommunikationsfähigkeit‘ und ‚Einfühlungsvermögen‘ ein etwas höheres Gewicht beimessen als Unternehmen der Branchengruppe Industrie und Bau (siehe Abschnitt 4.5.1.1).

Einen Einfluss auf die Bewertung des Verhältnisses von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen hat auch die Größe des Unternehmens. So werden in großen Unternehmen persönliche und soziale Kompetenzen im Vergleich zu fachlichen Kompetenzen bei der Besetzung von Führungspositionen als wichtiger eingestuft als in kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern. Wie schon im Hinblick auf die Rekrutierung von Hochschulabsolventen angemerkt, wird auch bei der Besetzung von Führungspositionen davon auszugehen sein, dass in größeren Unternehmen auf mehr Mitarbeiter mit den gesuchten Fachprofilen zurückgegriffen werden kann, sodass bei der Besetzung von Führungspositionen ein größeres Augenmerk auf soziale und persönliche Aspekte gelegt werden kann. Gleichzeitig dürfte die höhere Komplexität der Organisationsstrukturen dazu führen, dass in größeren Unternehmen etwas mehr Wert auf soziale und persönliche Kompetenzen gelegt wird, als dies in kleineren Unternehmen der Fall ist.

4.5.2 Der Stellenwert der Auslandserfahrungen im Auswahlprozess von Führungskräften

4.5.2.1 Die Bedeutung verschiedener Merkmale des Werdegangs

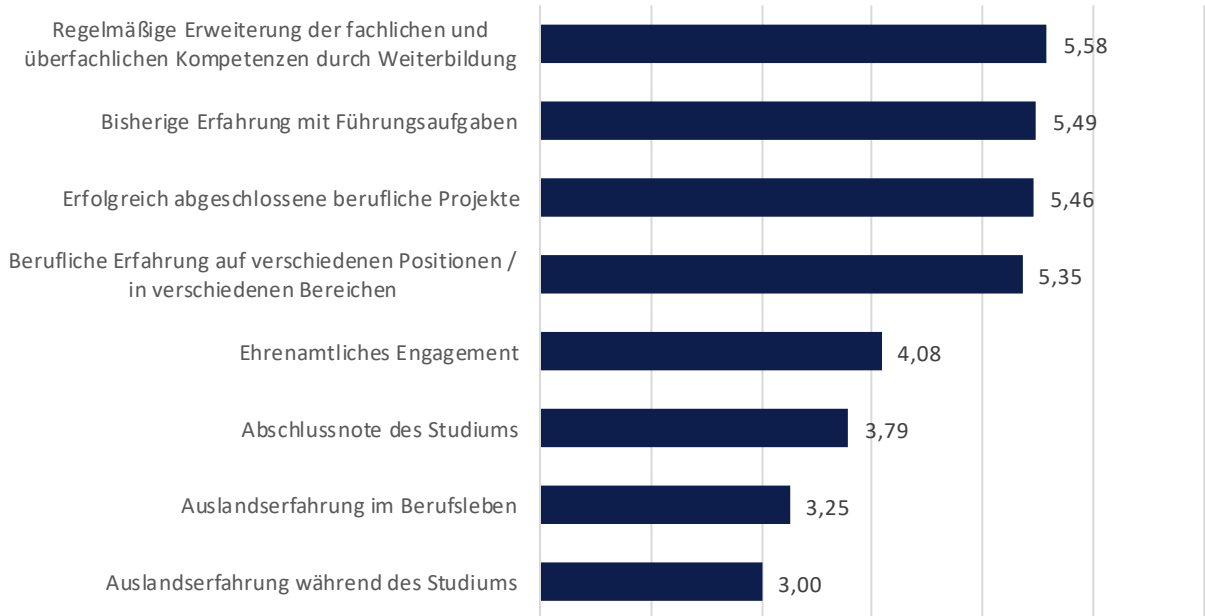
Um zu ermitteln, welche biografischen Merkmale aus Sicht der Unternehmen mit Akademikern bei der Auswahl von Führungskräften als Signale für die erwünschten Kompetenzen gelten, sollten acht, auf der Grundlage der Literatur ausgewählte Merkmale nach ihrer Wichtigkeit beurteilt werden. Hierbei wurde erneut eine siebenstufige Bewertungsskala mit den rekodierten Werten von „1 Überhaupt nicht wichtig“ bis „7 Sehr wichtig“ verwendet. Eindeutig im Vordergrund stehen die bisherigen beruflichen Erfahrungen und Leistungen (Abbildung 4.5.2.1-1).

Abbildung 4.5.2.1-1: Bedeutung verschiedener Merkmale des Werdegangs als Signale für das Vorhandensein der erwünschten Kompetenzen als Führungskraft – Gesamt

Angabe der Mittelwerte auf einer Skala von „1 Überhaupt nicht wichtig“ bis „7 Sehr wichtig“

Basis: Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen

Frage: „Wie wichtig sind die folgenden Merkmale des Werdegangs für Sie als Signale, dass ein Bewerber über die erwünschten Kompetenzen als Führungskraft verfügt?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Bei den beruflichen Erfahrungen und Leistungen sind in der Betrachtung nach Mittelwerten vier Merkmale nahezu in gleichem Maße von Wichtigkeit für den Nachweis der gewünschten Kompetenzen: die regelmäßige Erweiterung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen durch Weiterbildung, die bisherige Erfahrung mit Führungsaufgaben, erfolgreich abgeschlossene berufliche Projekte sowie die berufliche Erfahrung auf verschiedenen Positionen beziehungsweise in verschiedenen Bereichen. Alle vier Merkmale weisen einen Mittelwert auf, der größer als 5 ist.

Demgegenüber weniger relevant ist das ehrenamtliche Engagement. Von noch geringerer Relevanz als mögliche Signale für das Vorhandensein gewünschter Führungskompetenzen sind die Abschlussnote im Studium, die Auslandserfahrung im Berufsleben sowie die Auslandserfahrung während des Studiums.

Die Darstellung nach den Anteilen der Unternehmen, die für das jeweilige Merkmal die Wertung „7 Sehr wichtig“ sowie die Wertung „6“ vergaben, offenbart unter diesen vier, auf Weiterbildung und Berufserfahrung bezogenen Kriterien, Einschätzungsunterschiede. So ist am häufigsten der Nachweis über eine regelmäßige Erweiterung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen durch Weiterbildung für die Unternehmen ein sehr wichtiges oder wichtiges Signal für das Vorhandensein der gewünschten Kompetenzen als Führungskraft (Abbildung 4.5.2.1-2).

Abbildung 4.5.2.1-2: Bedeutung verschiedener Merkmale des Werdegangs als Signale für das Vorhandensein der erwünschten Kompetenzen als Führungskraft – Gesamt

Anteil der Unternehmen in Prozent, denen das jeweilige Merkmal 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 sind die folgenden Merkmale des Werdegangs für Sie als Signale, dass ein Bewerber über die erwünschten Kompetenzen als Führungskraft verfügt?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Vor dem Hintergrund der durch die Digitalisierung hervorgebrachten und weiter andauernden, umfassenden Veränderungen sowohl in der Produktion/Dienstleistungserstellung als auch in der Arbeitsorganisation ist es nachvollziehbar, dass Bewerber um Führungspositionen unter Beweis stellen müssen, dass sie bereit und fähig sind, ihr gesamtes Kompetenzspektrum ständig zu vertiefen und zu erweitern. Außerdem ist es vorstellbar, dass die Unternehmen ein hohes Weiterbildungsengagement als Signal für eine Offenheit gegenüber Neuem werten, die als Kompetenz als sehr wichtig eingeschätzt wird (vergleiche Abschnitt 4.5.1).

Für jeweils gut die Hälfte der Unternehmen ist der Nachweis über erfolgreich abgeschlossene Projekte sowie die bisherige Führungserfahrung ein sehr wichtiges oder wichtiges Signal. Die Tatsache, bereits eine Führungsposition inne gehabt zu haben, scheint für sich genommen noch kein ausreichender Hinweis darauf zu sein, dass die für eine Führungskraft gewünschten Kompetenzen vorhanden sind. Unternehmen erwarten außerdem den Nachweis, dass die Aufgaben – beispielsweise im Rahmen von Projekten – gemessen an den Unternehmenszielen erfolgreich abgeschlossen wurden. Dahinter könnte die Vorstellung stehen, dass eine Führungskraft betriebliche Projekte nur dann erfolgreich zu einem Abschluss bringen kann, wenn diese Person auch über ein gewisses Maß an gewünschten sozial-kommunikativen sowie aktivitäts- und handlungsbezogenen Kompetenzen verfügt.

Von hoher Relevanz ist für rund die Hälfte der Unternehmen außerdem, dass berufliche Erfahrungen in unterschiedlichen Kontexten erworben wurden. In der Forschungsliteratur gilt der Wechsel von

Unternehmen und Positionen als ein Erfolgsfaktor für eine Karriere und wird als ein Signal dafür verstanden, dass sich der Bewerber bereits mehrfach erfolgreich in Auswahl-situationen durchgesetzt hat (vergleiche Kapitel 3.3.4).

Deutlicher als in der Darstellung nach Mittelwerten tritt in der Darstellung der prozentualen Anteile für die beiden höchsten Wichtigkeitsstufen („7 Sehr wichtig“ und „6“) zu Tage, dass studienbezogene Auswahlkriterien wie die Abschlussnote oder der studienbezogene Auslandsaufenthalt bei der Besetzung von Führungspositionen weniger relevante Kriterien sind. Weniger als zehn Prozent der Befragten sehen in ihnen ein besonders wichtiges Signal für das Vorhandensein gewünschter Führungskompetenzen. Auch die Auslandserfahrung während des Berufslebens rückt im Vergleich zum Weiterbildungsengagement, zu den Führungserfahrungen sowie zu den erfolgreich abgeschlossenen beruflichen Projekten noch klarer in den Hintergrund. Im Vergleich dazu erfährt das ehrenamtliche Engagement eine etwas größere Beachtung: Dieses biografische Merkmal ist für jedes fünfte Unternehmen von herausgehobener Wichtigkeit.

Größere Abweichungen in der Beurteilung der Relevanz der verschiedenen Auswahlkriterien zeigen sich vor allem zwischen den verschiedenen Größenklassen der Unternehmen. So wird die bisherige Erfahrung mit Führungsaufgaben von 74,7 Prozent der großen Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitern als besonders wichtig erachtet. Bei den kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern geben dagegen nur 55,7 Prozent eine solche Bewertung ab. Eine Erklärung hierfür könnte in der Annahme liegen, dass die inhaltliche und organisatorische Komplexität der Führungsaufgaben mit der Unternehmensgröße zunimmt und dass demzufolge stärker auf bereits vorliegende Führungserfahrungen geachtet wird. Auch sind die erfolgreich abgeschlossenen beruflichen Projekte (65,2 Prozent) sowie die berufliche Erfahrung auf verschiedenen Positionen und in verschiedenen Bereichen (61,2 Prozent) in großen Unternehmen häufiger von besonderer Wichtigkeit als in den kleinen Unternehmen (57,4 und 51,3 Prozent).

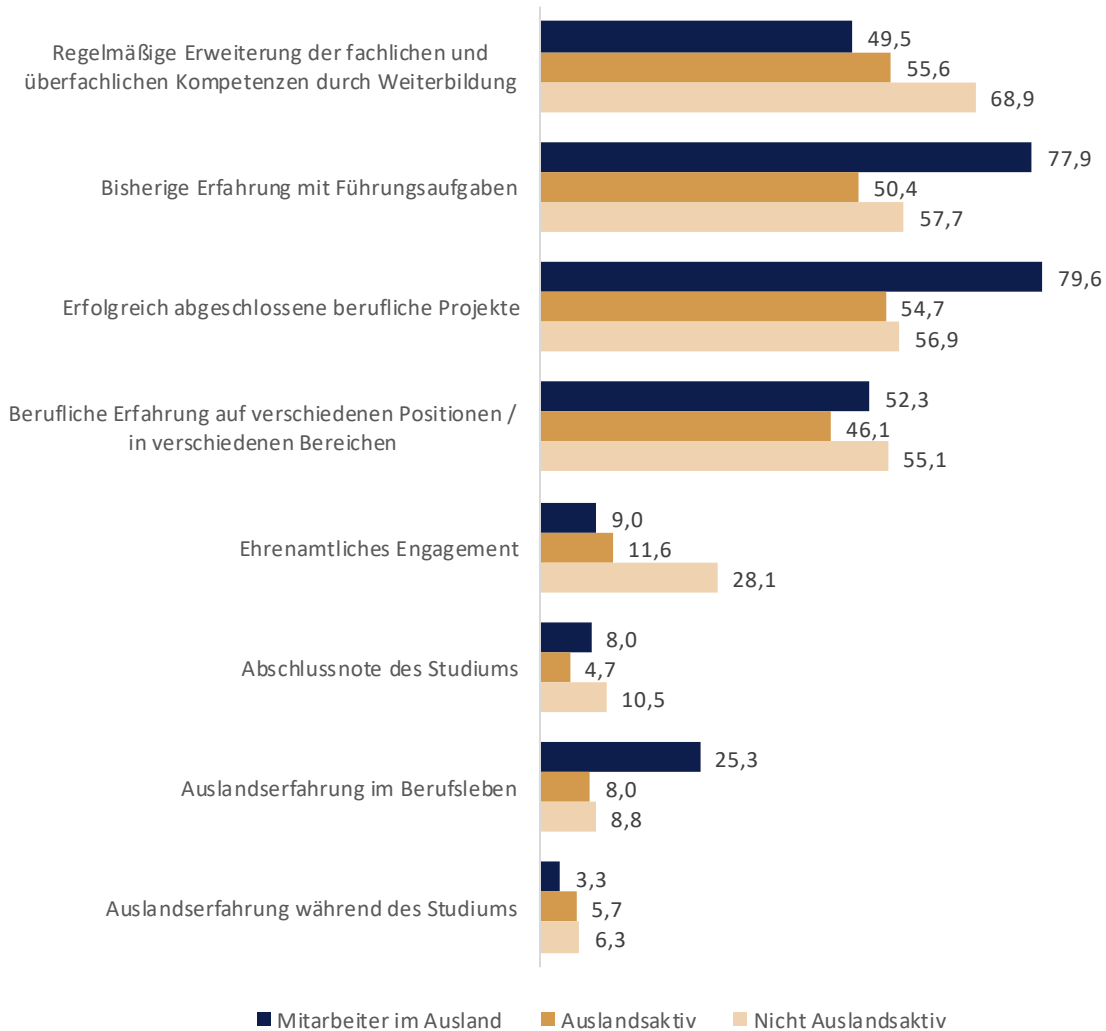
In der Differenzierung nach Branchen lässt sich ein Bewertungsunterschied lediglich für den Stellenwert des ehrenamtlichen Engagements feststellen, das von den Dienstleistungsunternehmen häufiger (23,2 Prozent) als besonders wichtig eingeschätzt wird als von den Unternehmen der Branchengruppe Industrie und Bau (15,0 Prozent).

Die markantesten Unterschiede bei der Bewertung der Auswahlkriterien ergeben sich in der Unterscheidung nach Auslandsaktivität: Erfolgreich abgeschlossene berufliche Projekte und die bisherige Erfahrung mit Führungsaufgaben haben in den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland deutlich häufiger einen hervorgehobenen Stellenwert als in den Unternehmen mit keinen oder mit sonstigen Auslandsaktivitäten (Abbildung 4.5.2.1-3).

Abbildung 4.5.2.1-3: Bedeutung verschiedener Merkmale des Werdegangs als Signale für das Vorhandensein der erwünschten Kompetenzen als Führungskraft – nach Auslandsaktivität der Unternehmen

Anteil der Unternehmen in Prozent, denen das jeweilige Merkmal 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 sind die folgenden Merkmale des Werdegangs für Sie als Signale, dass ein Bewerber über die erwünschten Kompetenzen als Führungskraft verfügt?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Möglicherweise ist auch diese Wertung mit der Annahme in Verbindung zu bringen, dass die Komplexität der Führungsaufgaben zunimmt, wenn auch Mitarbeiter im Ausland geführt werden müssen, sodass erfolgreiches berufliches Handeln sowie die Führungserfahrung besonders nachdrücklich als Indikatoren für die Fähigkeit betrachtet werden, komplexe Aufgabenstellungen lösen zu können. Demgegenüber hat die regelmäßige Erweiterung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen durch Weiterbildung für die Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland deutlich weniger Bedeutung, während sie bei den Unternehmen ohne Auslandsaktivität und auch bei den Unternehmen mit sonstiger Auslandsaktivität an erster Stelle in der Rangliste der nach Wichtigkeit geordneten Auswahlkriterien steht.

Ehrenamtliches Engagement ist für die Unternehmen ohne Auslandsaktivität wichtiger als für die Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland und für die Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten. Möglicherweise sind die nicht auslandsaktiven Unternehmen stärker in ihrer jeweiligen Region vernetzt und legen daher größeren Wert auf den Nachweis einer grundsätzlichen Bereitschaft zu gemeinnützigem Engagement. Festzuhalten ist aber auch, dass lediglich 28,1 Prozent dieser Unternehmen diesem Kriterium eine herausgehobene Bedeutung beimessen.

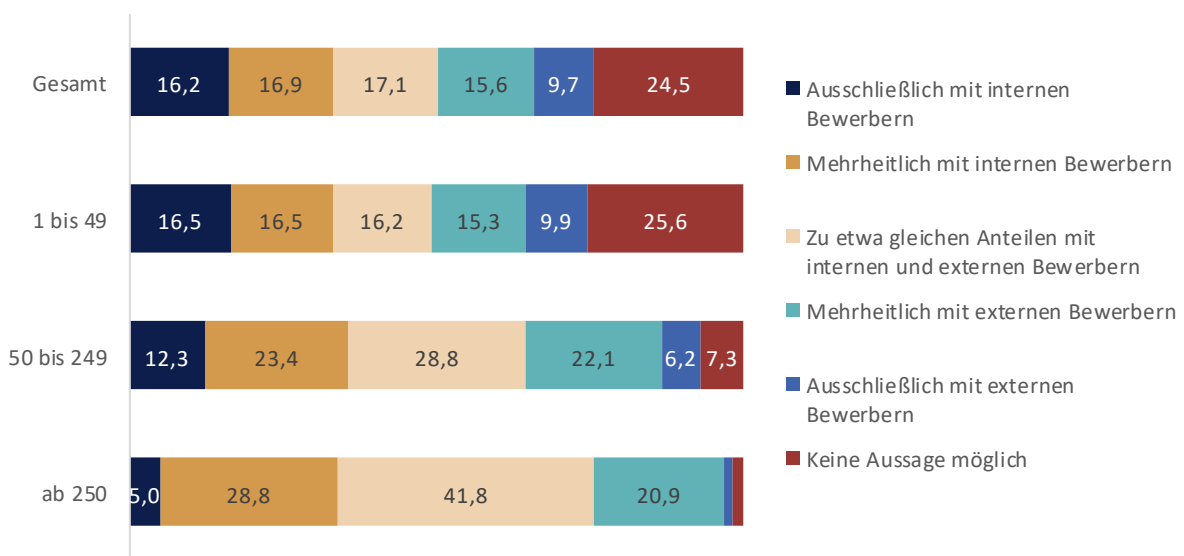
Deutlich häufiger als die Unternehmen ohne Auslandsaktivität und die Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten legen die Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland Wert auf Auslandserfahrungen im Berufsleben. Bei jedem vierten dieser Unternehmen ist dieses Kriterium von besonderer Wichtigkeit bei der Besetzung von Führungspositionen. Keine herausgehobene Bedeutung kommt dagegen bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland den Auslandserfahrungen während des Studiums zu. Es scheint vielmehr entscheidend zu sein, dass die Auslandserfahrungen in einem beruflichen Zusammenhang erworben wurden, was in Anbetracht der besonderen Herausforderungen von Führungsaufgaben in einem internationalen Kontext nachvollziehbar ist.

4.5.2.2 Angewandte Auswahlverfahren für die Besetzung von Führungspositionen

Insgesamt zeigen die Unternehmen eine leichte Präferenz für die interne Besetzung von Führungspositionen. Jedes dritte Unternehmen mit Akademikern hat in den letzten drei Jahren vakante Führungspositionen ausschließlich oder mehrheitlich mit internen Bewerbern besetzt. Weitere 17 Prozent der Befragten berücksichtigten gleichermaßen sowohl interne als auch externe Bewerber. Ausschließlich oder mehrheitlich auf externe Bewerber hat gut jedes vierte Unternehmen zurückgegriffen (Abbildung 4.5.2.2-1).

Abbildung 4.5.2.2-1: Interne versus externe Besetzung von Führungspositionen – nach Mitarbeiterzahl
Angaben in Prozent der Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen

Frage: „Wie haben Sie in den letzten drei Jahren vakante Führungspositionen in Ihrem Unternehmen besetzt?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

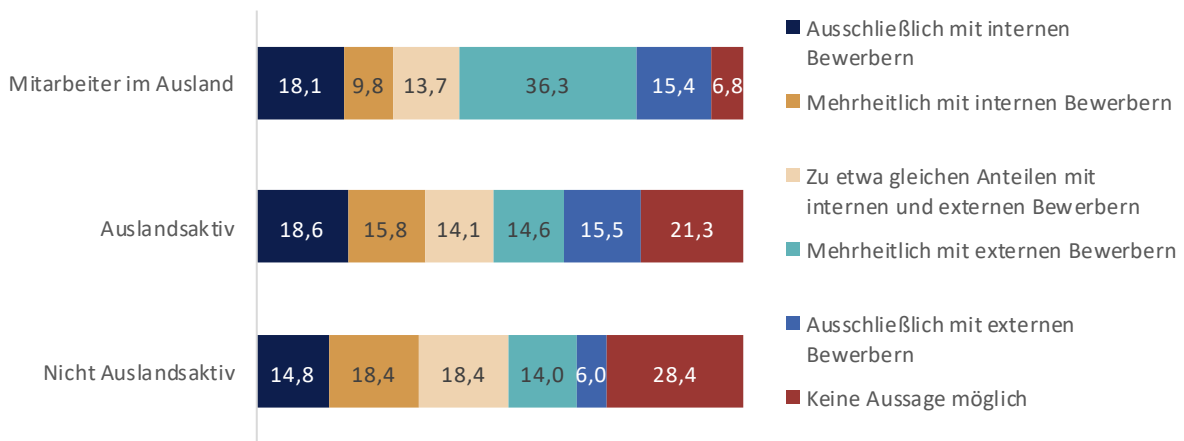
Grundsätzlich scheint die Unterscheidung zwischen interner und externer Stellenbesetzung nicht immer dokumentiert zu werden, denn jedes vierte Unternehmen gibt an, dass zu dieser Frage keine Aussage möglich sei. Dies ist vor allem bei den kleinen Unternehmen der Fall, die zum Teil möglicherweise weniger oder sogar keine Führungspositionen innerhalb der letzten drei Jahre zu besetzen hatten. Demgegenüber können fast alle großen Unternehmen ab 250 Mitarbeitern Aussagen zur Unterscheidung nach interner oder externer Besetzung treffen: Von ihnen stellte nur rund jeder Fünfte ausschließlich oder mehrheitlich externe Bewerber für Führungspositionen ein, während dies bei jedem vierten kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern und bei 28,3 Prozent der mittleren Unternehmen der Fall ist. Der etwas geringere Fokus auf externe Bewerber könnte darauf zurückzuführen sein, dass in großen Unternehmen eine entsprechend größere Anzahl von internen Bewerbern vorhanden ist. Die relative Mehrheit von 41,8 Prozent der großen Unternehmen besetzte Führungspositionen zu etwa gleichen Anteilen mit internen und externen Bewerbern. Gut jedes dritte große Unternehmen hat in den letzten drei Jahren vakante Führungspositionen ausschließlich oder mehrheitlich mit internen Bewerbern besetzt.

Stärker als die großen Unternehmen setzen Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland auf eine externe Besetzung von Führungspositionen: 15,4 Prozent berücksichtigten in den letzten drei Jahren ausschließlich externe Kandidaten, weitere 36,3 Prozent besetzten Führungspositionen mehrheitlich mit externen Bewerbern (Abbildung 4.5.2.2-2).

Abbildung 4.5.2.2-2: Interne versus externe Besetzung von Führungspositionen – nach Auslandsaktivität der Unternehmen

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

Frage: „Wie haben Sie in den letzten drei Jahren vakante Führungspositionen in Ihrem Unternehmen besetzt?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Auch die Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten tendieren etwas häufiger als die nicht auslandsaktiven Unternehmen zu einer Besetzung der Stellen mit externen Bewerbern. Die wesentlich häufigere Berücksichtigung von externen Bewerbern in den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland dürfte darauf zurückzuführen sein, dass in den Auslandsniederlassungen mit großer Wahrscheinlichkeit öfter Bewerber aus dem jeweiligen Standortland berücksichtigt werden, die nicht zuvor im Mutterkonzern tätig waren. Die deutlich häufigere Berücksichtigung externer Kandidaten dürfte auch eine mögliche Erklärung dafür sein, dass hinsichtlich der Unterscheidung zwischen interner und externer

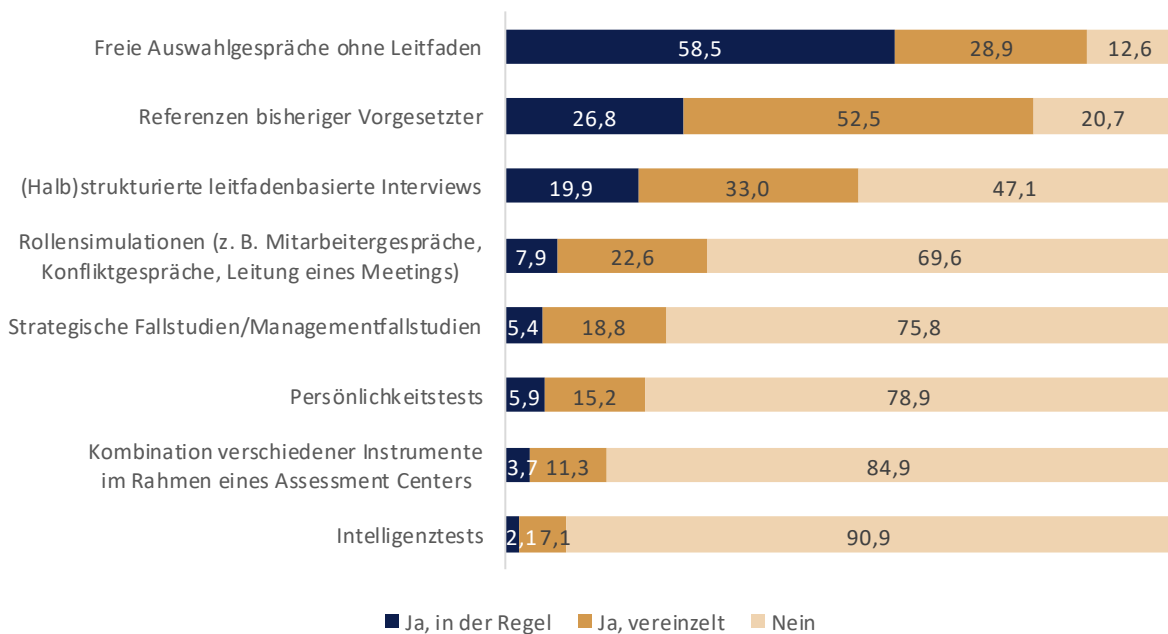
Stellenbesetzung bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland mehr Klarheit herrscht: Lediglich 6,8 Prozent geben an, zu dieser Thematik keine Aussage machen zu können, während dieser Anteil bei den nicht auslandsaktiven Unternehmen viermal so hoch ist.

Für die eingesetzten Auswahlinstrumente gilt: Nach Sichtung der biografischen Daten, innerhalb derer vor allem absolvierte Weiterbildungen, Führungserfahrung, erfolgreich abgeschlossene Projekte sowie die sonstige berufliche Erfahrung auf verschiedenen Positionen oder in verschiedenen Bereichen wichtig sind, verlassen sich die Unternehmen mit Akademikern bei der Besetzung von Führungspositionen in erster Linie auf freie Auswahlgespräche ohne Leitfaden. Diese Vorgehensweise ist bei mehr als der Hälfte der Unternehmen die Regel und kommt bei weiteren rund 29 Prozent vereinzelt vor (Abbildung 4.5.2.2-3).

Abbildung 4.5.2.2-3: Instrumente bei der Besetzung von Führungspositionen – Gesamt

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

Frage: „Welche der folgenden Instrumente nutzt Ihr Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Gut jedes vierte Unternehmen holt im Regelfall Referenzen bisheriger Vorgesetzter ein, die Hälfte der Befragten greift vereinzelt zu diesem Auswahlinstrument. (Halb)strukturierte, leitfadenbasierte Interviews finden nur in jedem fünften Unternehmen in der Regel statt, vereinzelt bei weiteren 33 Prozent, bei knapp der Hälfte der Befragten gar nicht.

Insgesamt dominieren somit biografisch orientierte Auswahlverfahren, mit denen analysiert wird, was der Bewerber bislang geleistet hat. Verhaltens- und simulationsbezogene Ansätze, die nach der Systematik von Schuler (2015) dazu dienen, das aktuelle Leistungsvermögen zu beurteilen, werden nur bei einer Minderheit der Unternehmen in der Regel eingesetzt. So geben jeweils lediglich unter zehn Prozent der Befragten an, dass sie in der Regel Rollensimulationen oder strategische Fallstudien anwenden. Die große Mehrheit von gut zwei Drittel beziehungsweise drei Viertel der Unternehmen setzt diese

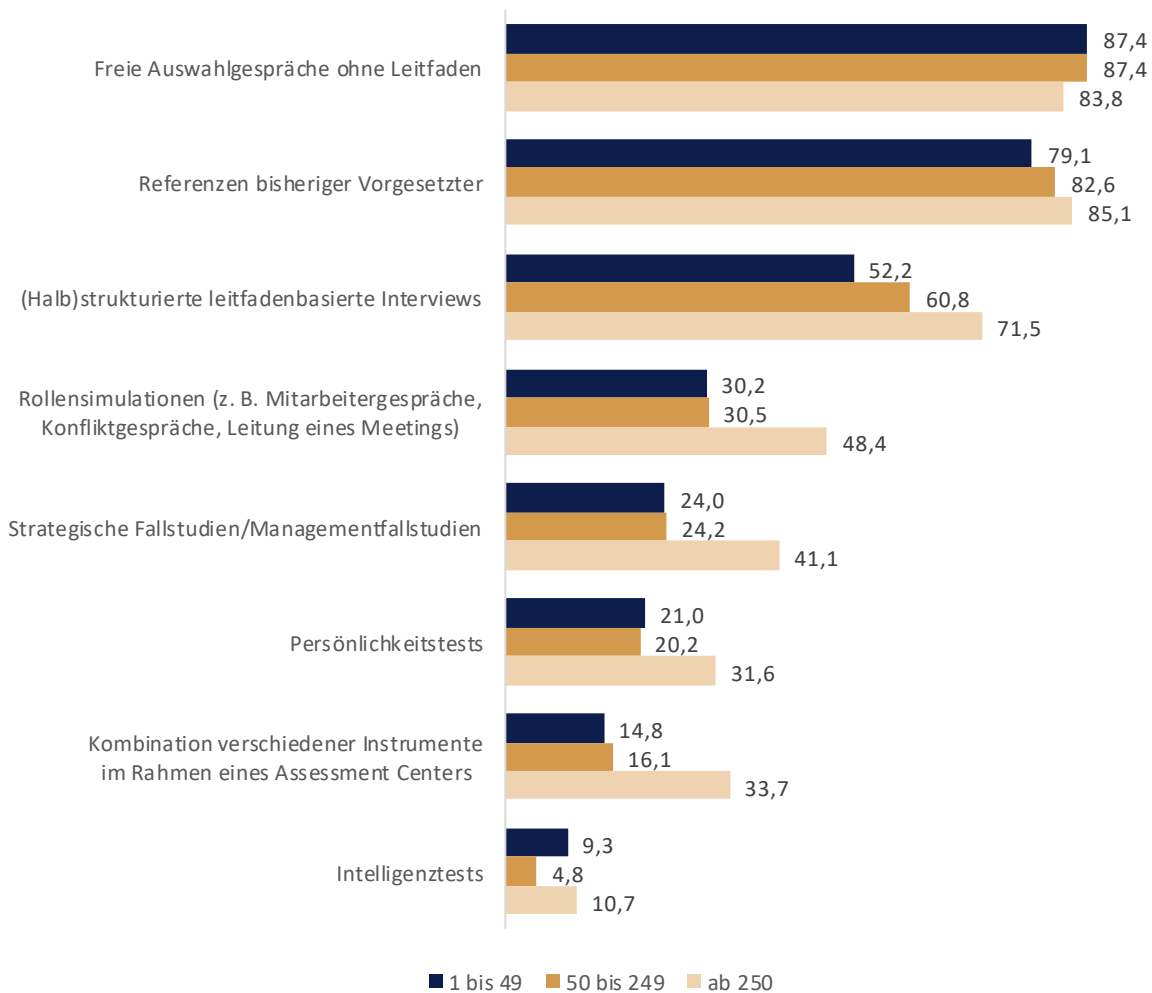
Verfahren nicht ein. Noch seltener werden die in der Literatur zur Potenzialbeurteilung empfohlenen Verfahren wie Persönlichkeits- und Intelligenztests durchgeführt: Sie kommen lediglich in sechs beziehungsweise zwei Prozent der Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen im Regelfall zum Einsatz.

Häufiger als der Durchschnitt der Unternehmen setzen große Unternehmen auf stärker formalisierte Auswahlverfahren (Abbildung 4.5.2.2-4).

Abbildung 4.5.2.2-4: Instrumente bei der Besetzung von Führungspositionen – nach Mitarbeiterzahl

Angabe der Ja-Quoten in Prozent der Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen

Frage: „Welche der folgenden Instrumente nutzt Ihr Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

Das gilt sowohl für die (halb)strukturierten, leitfadenbasierten Interviews als auch für Rollensimulationen, Persönlichkeitstests, strategische Fallstudien/Managementfallstudien sowie die Kombination verschiedener Instrumente im Rahmen eines Assessment Centers. Es ist davon auszugehen, dass größere Unternehmen häufiger als kleinere Unternehmen über die entsprechenden Personal- und Finanzressourcen verfügen, um derartige Verfahren anzuwenden. Ein anderer Erklärungsansatz könnte darin liegen, dass in größeren Unternehmen die Anzahl der Bewerber für eine Führungsposition höher ist als in

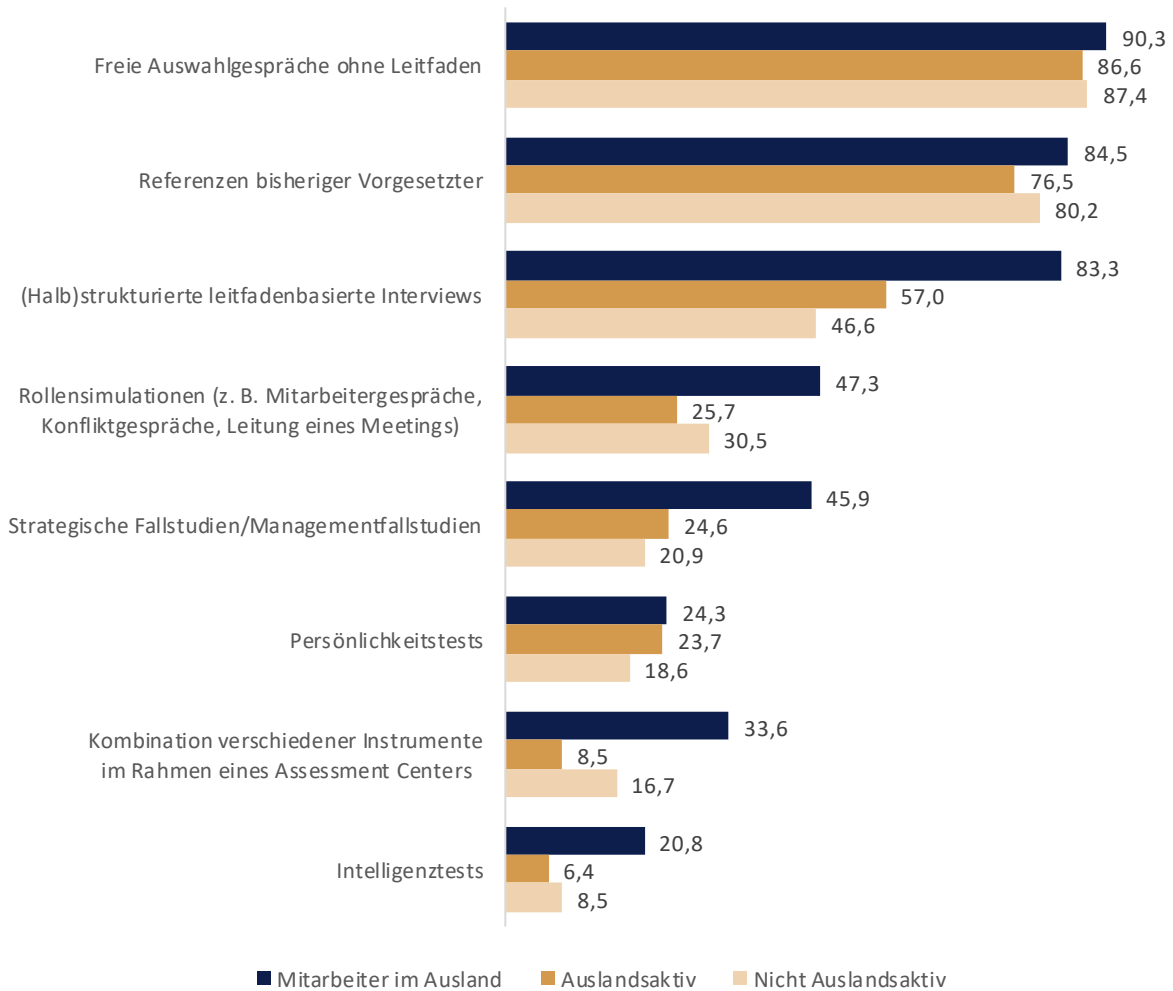
kleinen und mittleren Unternehmen und dass man daher häufiger auf stärker objektivierbare, standardisierte Verfahren zurückgreift, um mehr Begründungen für eine Personalentscheidung vorweisen zu können.

Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland setzen vermehrt auf stärker formalisierte Verfahren als Unternehmen, die keine oder sonstige Auslandsaktivitäten aufweisen. Im Unterschied zu der Gruppe der großen Unternehmen setzen sie auch häufiger Intelligenztests ein (Abbildung 4.5.2.2-5).

Abbildung 4.5.2.2-5: Instrumente bei der Besetzung von Führungspositionen – nach Auslandsaktivität der Unternehmen

Angabe der Ja-Quoten in Prozent der Unternehmen, die Akademiker beschäftigen oder dies planen

Frage: „Welche der folgenden Instrumente nutzt Ihr Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen?“



Quelle: IW-Personalpanel, 2019

So basieren Interviews mit den Bewerbern deutlich öfter als bei den nicht auslandsaktiven Unternehmen und auch wesentlich häufiger als bei den Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten auf einem zumindest halbstrukturierten Leitfaden. Ebenso werden Rollensimulationen, strategische Fallstudien sowie die Kombination verschiedener Instrumente im Rahmen eines Assessmentcenters bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland häufiger eingesetzt als in Unternehmen ohne Auslandsaktivitäten oder in Unternehmen mit sonstigen Auslandsaktivitäten. Weniger markant sind die Unterschiede

hinsichtlich der Persönlichkeitstests, die in knapp jedem fünften nicht auslandsaktiven Unternehmen und in jeweils etwa jedem vierten Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland oder sonstigen Auslandsaktivitäten Anwendung finden.

Besonders deutlich unterscheidet sich die Vorgehensweise zwischen diesen drei Gruppen von Unternehmen, was den Einsatz von Intelligenztests betrifft. Der stärkere Rückgriff auf objektivierbare und standardisierte Verfahren, insbesondere auf solche, die auch nach international geltenden Normen standardisierbar sind wie Intelligenztests, könnte darauf zurückzuführen sein, dass Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland Führungspositionen häufiger mit externen Bewerbern besetzen. Dabei dürften auch Bewerber mit anderen Nationalitäten als der deutschen öfter zum Zuge kommen, sodass vermehrt auf Verfahren wie Intelligenztests zurückgegriffen wird, in denen Leistungskategorien überprüft werden können, die von kulturellen Prägungen weitgehend unabhängig sind.

4.6 Zusammenfassung der Ergebnisse der Online-Befragung

Aus Sicht der Unternehmen lässt sich das folgende Kompetenzprofil für akademische Berufseinsteiger formulieren: Die fachliche Kompetenz ist eine wichtige Komponente. Aber genauso bedeutsam sind persönliche und soziale Kompetenzen. Gesucht wird ein kommunikationsstarker und selbstständiger Problemlöser, der sowohl Offenheit für Neues und Flexibilität als auch Durchhaltevermögen zeigt. Dieses Profil wird von Größe und Branchenzugehörigkeit der Unternehmen nur wenig beeinflusst.

Verfügen die Unternehmen über Mitarbeiter im Ausland, dann wird in besonders hohem Maße Flexibilität von den Hochschulabsolventen erwartet. Auch gewinnen Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Kompetenz weiter an Bedeutung. Auf der ersten Stufe des Rekrutierungsprozesses sind die Praxiserfahrungen für die Unternehmen das wichtigste Auswahlkriterium, unabhängig davon, ob sie im Ausland tätig sind oder nicht. Dauer oder Abschlussnote des Studiums, aber auch die Auslandserfahrungen, 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 den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland ist dieser Vorteil mit einem Anteil von über 50 Prozent noch viel häufiger gegeben. Ein weiterer Chancenzuwachs durch Auslandserfahrung ergibt sich, wie sich bereits in den Interviews der Vorgängeruntersuchung zeigte, wenn die Bewerber ein international ausgerichtetes Einstiegsprogramm anstreben. In diesen Fällen ist die Auslandserfahrung oftmals eine Einstellungsbedingung. Bei jedem sechsten Großunternehmen gibt es Einstiegspositionen mit dieser Anforderung.

Allgemein gilt: Wer nach dem Berufseinstieg eine Tätigkeit mit Auslandsbezug übernehmen will – beispielsweise die Mitarbeit in einem international zusammengesetzten Team – der hat mit einer studienbezogenen Auslandserfahrung die besseren Chancen, auch so eingesetzt zu werden. Für etliche Unternehmen, vor allem für die jetzt schon auslandsaktiven, sind auslandsbezogene Tätigkeiten relevant für den Unternehmenserfolg. Auch vor dem Hintergrund internationaler Krisen geht kaum ein Unternehmen davon aus, dass Auslandsaktivitäten mittelfristig weniger bedeutsam werden könnten, vier von zehn Unternehmen mit Akademikern rechnen eher mit einem Zuwachs an Relevanz. Was die Gestaltung der Auslandsaufenthalte betrifft, so zeigen die Unternehmen keine klare Präferenz für eine bestimmte Organisationsform. Verlängert sich die Regelstudienzeit durch einen Auslandsaufenthalt, so ist dies aus Sicht der allermeisten Unternehmen kein Problem.

Zusammenfassend lässt sich das gewünschte Kompetenzprofil für Führungskräfte auf der Basis der geschlossenen und der offenen Fragen wie folgt beschreiben: Erwartet wird in erster Linie Team- und Kommunikationsfähigkeit verbunden mit Motivationsfähigkeit und der Offenheit für Neues, gestützt durch Belastbarkeit, Konfliktfähigkeit und Durchhaltevermögen sowie Fachkompetenz. Dieses Profil gilt im Wesentlichen für alle Unternehmen mit Akademikern. Unter den Vorzeichen von Digitalisierung und Globalisierung ist es für Führungskräfte in einer durch Veränderung und Unübersichtlichkeit geprägten Arbeitswelt wichtig, sich auf unterschiedlichste Menschen und Charaktere einzustellen, Ziele auch in unklaren Situationen und bei Widerständen umsetzen zu können und die Eigeninitiative der Mitarbeiter zu fördern. In den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland, aber auch für einen beträchtlichen Teil der weniger oder gar nicht auslandsaktiven Unternehmen, ist es außerdem bedeutsam, dass eine Führungskraft mit Mitarbeitern, Kollegen und Geschäftspartnern aus anderen Kulturkreisen umgehen kann.

Bei der Besetzung von Führungspositionen achten die Unternehmen ebenso auf fachliche Kompetenzen. Sie sind genauso relevant wie persönliche und soziale Kompetenzen. Bewerber um Führungspositionen müssen in ihrem Werdegang vor allem die regelmäßige Erweiterung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen nachweisen. Fast gleichermaßen wichtig sind die bisherige Erfahrung mit Führungsaufgaben sowie erfolgreich abgeschlossene berufliche Projekte. Damit einhergehen sollte ein Wechsel von Positionen und Einsatzbereichen. Wird eine Führungsposition in einem international orientierten Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland angestrebt, dann gewinnt die berufliche Auslandserfahrung an Bedeutung. Besondere Anforderungen an ihre Führungskräfte stellen diese international agierenden Unternehmen auch hinsichtlich bisheriger Führungserfahrungen und Projekterfolge. Diese sind ihnen wichtiger als die nachgewiesene Weiterbildung.

Im Durchschnitt tendieren die Unternehmen dazu, Führungspositionen in etwas höherem Maße mit internen Bewerbern zu besetzen. Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland berücksichtigen dagegen häufiger externe Bewerber und greifen – ebenso wie große Unternehmen – im Auswahlprozess öfter auf stärker strukturierte und objektivierbare Verfahren zurück als der Durchschnitt der Unternehmen.

5 Ergebnisse der Interviews

Aufbauend auf der Online-Befragung wurden acht qualitative Interviews als ergänzendes und vertiefendes Element durchgeführt. Mit den Interviews sollte Aufschluss über die betrieblichen Kontexte gewonnen werden, in denen die in der Online-Befragung ermittelten Kompetenzanforderungen von Bedeutung sind. Zu untersuchen war in diesem Zusammenhang, ob und unter welchen Bedingungen sich das in der Online-Befragung ermittelte Gleichgewicht zwischen der Bedeutung von fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen in der Unternehmenspraxis verschiebt. Auch sollten zusätzliche Informationen darüber gewonnen werden, unter welchen betrieblichen Bedingungen die Auslandserfahrung bei der Besetzung von Karrierepositionen bedeutsam wird. Darüber hinaus galt es zu untersuchen, ob in Ergänzung zu den in der Online-Befragung betrachteten Kompetenzen weitere Anforderungen aus Unternehmenssicht wichtig sind. Weiterhin sollte in den Gesprächen der Frage nachgegangen werden, inwieweit eine studienbezogene Auslandserfahrung ein Signal für die gesuchten Kompetenzen darstellt. Im Fall einer negativen Antwort sollte versucht werden, Aufschluss über die Gründe für eine solche Einschätzung zu finden.

5.1 Angaben zu den Interviewpartnern

Im Zeitraum von Anfang April bis Ende Mai 2020 wurden mit Personalverantwortlichen aus acht privaten Unternehmen teils telefonische, mehrheitlich aber webbasierte Interviews durchgeführt. Einbezogen waren Unternehmen, die im Rahmen des vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) durchgeführten Projektes ‚KOFA‘ (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung) oder in Presseartikeln der IW-Medien, dem Kommunikations- und PR-Dienstleister im Verbund des IW, als Ansprechpartner oder Interviewpartner zu personalwirtschaftlichen Themen mitgewirkt hatten. Darüber hinaus konnten einige Interviewpartner aus den Reihen der Mitgliedsunternehmen des IW gewonnen werden. Die Interviews dauerten zwischen 25 und 40 Minuten und umfassten die folgenden inhaltlichen Aspekte und Fragen, die in enger Abstimmung mit dem DAAD entwickelt wurden.

- Welche sozialen und persönlichen Kompetenzen spielen aus Ihrer Sicht bei akademischen Berufseinsteigern eine besonders wichtige Rolle?
- Wie ermitteln Sie im Auswahlprozess, ob diese Kompetenzen vorhanden sind?
- Wenn in Ihrem Unternehmen Führungspositionen besetzt werden, welche sozialen und persönlichen Kompetenzen sind Ihnen bei den Kandidaten besonders wichtig?
- Wie gewichten Sie bei der Besetzung von Führungspositionen alles in allem fachliche Kompetenzen gegenüber sozialen und persönlichen Kompetenzen?
- Welche Rolle spielen Auslandserfahrungen bei der Besetzung von Führungspositionen?
- Haben studienbezogene Auslandsaufenthalte aus Ihrer Sicht eine positive Signalwirkung für die von Ihnen gesuchten sozialen und persönlichen Kompetenzen?
- Wie sollten Auslandsaufenthalte während des Studiums gestaltet sein, um für die von Ihnen gesuchten sozialen und persönlichen Kompetenzen optimale Wirkungen zu haben?
- Zusatzfrage aus aktuellem Anlass: Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Corona-Krise auf die Einstellungs- und Beförderungspolitik Ihres Unternehmens ein?

Insgesamt wurden sechs Großunternehmen und zwei mittelständische Unternehmen befragt. Vier der großen Unternehmen sind Industrieunternehmen und zählen zum Verarbeitenden Gewerbe. Ein fünftes Großunternehmen zählt zum Wirtschaftsabschnitt ‚Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen‘, ein sechstes Großunternehmen zum Wirtschaftsabschnitt ‚Information und Kommunikation‘. Eines der mittelständischen Unternehmen zählt ebenfalls zum Wirtschaftsabschnitt ‚Information und Kommunikation‘, das andere mittelständische Unternehmen kommt aus dem Verarbeitenden Gewerbe.

Die vier großen Industrieunternehmen weisen nicht nur auslandsbezogene Tätigkeiten auf, sondern beschäftigen auch Mitarbeiter im Ausland. Auch in den vier übrigen Unternehmen existieren Auslandsaktivitäten. Diese ausgeprägte Auslandsorientierung kann dazu beigetragen haben, dass zum Teil Einschätzungen getroffen wurden, die vom Durchschnitt der Angaben der in der Online-Erhebung befragten Unternehmen abweichen. Bei der Akquise der Gesprächspartner hatte sich herausgestellt, dass etliche Unternehmen eine Mitarbeit mit dem Argument ablehnten, die Auslandserfahrungen spiele für sie keine Rolle. Somit muss für die letztendlichen Teilnehmer der qualitativen Interviews von einer grundsätzlich positiven Einstellung zum Stellenwert der Auslandserfahrungen ausgegangen werden, sodass die Einschätzungen auch aus diesem Grund von den Ergebnissen der Online-Befragung positiv abweichen können. Weitere Abweichungen von den Befunden der Online-Befragung können darauf zurückzuführen sein, dass in den Gesprächen eine vertiefte Behandlung der Untersuchungsfragen möglich war, wodurch zu einigen Themen bislang nicht beachtete Aspekte sichtbar wurden.

5.2 Kompetenzanforderungen an akademische Berufseinsteiger

Frage: Welche sozialen und persönlichen Kompetenzen spielen aus Ihrer Sicht bei akademischen Berufseinsteigern eine besonders wichtige Rolle?

Die quantitative Befragung ergab ein Anforderungsprofil, das sich wie folgt zusammenfassen lässt: Gesucht wird ein kommunikationsstarker und selbstständiger Problemlöser, der sowohl Offenheit für Neues und Flexibilität als auch Durchhaltevermögen zeigt.

Inhaltlich zeigt sich in den Interviews im Wesentlichen kein Gegensatz zu den Befunden der quantitativen Erhebung. Die von den Gesprächspartnern beschriebenen Anforderungsprofile sind ebenso vielschichtig wie die in der quantitativen Befragung ermittelten Profile, indem verschiedene persönliche und soziale Kompetenzen in Kombination miteinander gesehen werden. Die in der quantitativen Befragung untersuchten und als besonders wichtig klassifizierten Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Offenheit für Neues und Flexibilität wurden auch von den Gesprächspartnern hervorgehoben.

In der quantitativen Befragung war deutlich geworden, dass fachliche Kompetenzen als ebenso bedeutsam eingestuft werden wie soziale und persönliche Kompetenzen. Obwohl eine solche Abwägung nicht Gegenstand der Gespräche war, wurde von einigen Interviewpartnern die Relevanz der Fachkompetenz unterstrichen. Zusätzlich wurde die Wichtigkeit analytischer Kompetenz hervorgehoben. Eine Gesprächspartnerin aus einem der Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland empfahl darüber hinaus als eine grundlegende Basis für alle weiteren Kompetenzen eine humanistisch orientierte Allgemeinbildung sowie Kenntnisse in mindestens zwei Fremdsprachen.

Kommunikationsfähigkeit wurde von allen Interviewpartnern als besonders wichtige Kompetenz hervorgehoben. Interkulturelle Kompetenz erweist sich, wie in der quantitativen Befragung bereits deutlich wurde, als besonders relevant für die Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland. Zusätzlich zu den in der quantitativen Befragung untersuchten Kompetenzen wurde von den Unternehmensvertretern die Veränderungsbereitschaft hervorgehoben, die in einem Zusammenhang mit Offenheit für Neues und mit Lernfähigkeit gesehen wird. Ein Aspekt, der in der quantitativen Befragung nicht berücksichtigt wurde, aber in den Interviews zur Sprache kam, ist eine unternehmerische Haltung, die in enger Beziehung zur Eigenverantwortung gesetzt wurde.

Im Folgenden werden die Äußerungen der Interviewpartner zu Kommunikationsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und unternehmerischer Haltung näher erläutert.

Hinsichtlich der zentral bedeutsamen Kompetenz Kommunikationsfähigkeit wurden in den Gesprächen verschiedene Facetten deutlich: Grundlegend geht es nach der Auffassung eines Unternehmens um eine Balance zwischen aktivem Zuhören und den eigenen Gesprächsanteilen. Man sollte in der Lage sein, zu verstehen, was der jeweilige Gesprächspartner meint und außerdem in der Lage sein, diese Inhalte anderen Kollegen zu vermitteln. Die hier anklingende Verbindung zwischen Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit findet sich auch in den Äußerungen weiterer Gesprächspartner wieder. Für ein Unternehmen stellt sich hinsichtlich der Kommunikationsfähigkeit die grundsätzliche Frage, wie weit er oder sie gut mit Menschen umgehen kann. Dabei verwies der Gesprächspartner auch auf die Relevanz höflicher Umgangsformen. Die Fähigkeit, in einem Team zu kommunizieren und zu kooperieren, ist für ein anderes Unternehmen ein entscheidender Bestandteil des Anforderungsprofils und wird im Rahmen eines Assessmentcenters getestet. Das Anforderungsprofil eines weiteren Unternehmens zeigt eine weitere Facette der Kommunikationsfähigkeit: Akademische Berufseinsteiger sollten in der Lage sein, die Eigenschaften der komplexen Produkte des Unternehmens gegenüber den Kunden kommunizieren zu können. Im Auswahlverfahren des Unternehmens wird daher nicht nur auf die fachliche Kompetenz der Bewerber geschaut, sondern die Kandidaten müssen zeigen, dass sie in der Lage sind, eine komplexe Technologie auch einem Fachfremden zu erklären.

Erwartet werden Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit auch, um über organisatorische Grenzen hinweg zusammenarbeiten zu können. Man sollte von einem „Silo-Denken“ wegkommen und in der Lage sein, Themen abteilungsübergreifend zu bearbeiten – so die Gesprächspartnerin aus einem der Industrieunternehmen.

Kommunikationsfähigkeit wird außerdem als eine Voraussetzung für die Verwertung von Innovationen in der Informationstechnik gesehen, was vor dem Hintergrund der Digitalisierung von hervorgehobener Bedeutung ist. Nach Auffassung einer Gesprächspartnerin aus einem der Industrieunternehmen können Innovationen weder in kommerzielle Produkte umgesetzt noch für die Gesellschaft insgesamt nutzbar gemacht werden, wenn informationstechnische Spezialisten sich nur innerhalb ihrer Fachwelt bewegen und nicht in der Lage sind, ihre Erkenntnisse Fachfremden zu vermitteln.

Die 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.

Als Bestandteil des Anforderungsprofils wird die interkulturelle Kompetenz explizit von zwei Gesprächspartnern aus Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland angesprochen. Als wesentlicher Bestandteil der interkulturellen Kompetenz wird die Fähigkeit gesehen, mit kulturellen Unterschieden sensibel umgehen zu können. In beiden Unternehmen gilt interkulturelle Kompetenz als eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Geschäftsprozesse. Interkulturelle Kompetenz bezieht sich laut einem der beiden Unternehmen aber nicht nur auf Tätigkeiten im Ausland, sondern sei auch wichtig im alltäglichen Umgang mit Diversity im Unternehmen.

Neben Kommunikationsfähigkeit sind den Gesprächspartnern Anpassungsfähigkeit an Veränderungen sowie – damit verbunden – Offenheit und Lernfähigkeit besonders wichtig. In etlichen Äußerungen wurde deutlich, mit welcher Intensität eine fortlaufende Umstrukturierung der Geschäftsprozesse stattfindet. Die Mehrheit der Interviewpartner nimmt diesen Veränderungsdruck sehr stark wahr und sieht

ihn teils als eine Folge der Digitalisierung, teils als Konsequenz einer intensiver werdenden internationalen Konkurrenzsituation, die zur Neuentwicklung und Optimierung von Produkten und Prozessen zwingt.

Ein Unternehmen beobachtet seit einiger Zeit eine Veränderung in den Anforderungsprofilen, weil die Arbeitswelt sich immer schneller ändere, die Zyklen immer kürzer würden. Als eine Konsequenz daraus gelte die Anpassungsfähigkeit als eine der wichtigsten Fähigkeiten. Gleichzeitig gehe man in einigen Bereichen weg von den klassischen fachlichen Anforderungsprofilen, weil es wichtig sei, Menschen einzustellen, die über Lernfähigkeit verfügten. Lernfähigkeit wird auch durch ein weiteres Unternehmen hervorgehoben. Es sei wichtig wahrzunehmen, wo man sich verbessern könne. Nur wenn man die eigenen Entwicklungsfelder kenne, könne man sich verbessern und auch daran arbeiten.

Sich verändern und Herausforderungen stellen zu können sind somit für mehrere Unternehmen sehr wichtige Bestandteile der Anforderungen an akademische Berufseinsteiger. Eines der Unternehmen geht noch einen Schritt weiter: Erwartet wird in diesem Unternehmen von jungen Absolventen nicht nur, dass sie bereit sind, sich selbst zu verändern, sondern auch, dass sie gemeinsam mit den bereits länger im Unternehmen tätigen Kolleginnen und Kollegen die Veränderungsdynamik im Unternehmen voranbringen.

Vor dem Hintergrund der durch die Digitalisierung getriebenen Umstrukturierungsprozesse zählt Adaptionsfähigkeit als eine Facette von Veränderungsbereitschaft für ein weiteres Unternehmen zu den vier wichtigsten Kompetenzen für akademische Berufsanfänger. Sichtbar wird in der Anforderungsbeschreibung auch in diesem Unternehmen eine Beziehung zwischen Adaptionsfähigkeit, Lernfähigkeit und Offenheit. Zu prüfen sei bei den Bewerbern, inwieweit jemand eine grundsätzlich positive Einstellung zu Veränderungen habe, in welchem Maße er positiv und offen auf Neues zugehe und bestrebt sei, kontinuierlich dazuzulernen.

Offenheit wird auch im Zusammenhang mit geistiger Flexibilität gesehen und zählt in einem Unternehmen zu den drei wichtigsten Anforderungen an akademische Berufseinsteiger. Wichtig sei, dass Leute kämen, die noch offen seien. Als wenig positiv wird dagegen wahrgenommen, wenn Bewerber das Gefühl vermittelten, sie hätten schon einen Plan im Kopf und würden davon auch nicht mehr abrücken.

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. Der Aspekt, Verantwortung für das eigene Tun und Denken zu übernehmen, ist auch bei einem weiteren Unternehmen kennzeichnend für eine unternehmerische Haltung. Von jedem Mitarbeiter wird erwartet, sich selbst zu führen und nicht auf Vorgaben zu warten, sondern sich eigenständig Ziele im Sinne des Unternehmens zu setzen.

5.3 Verfahren zur Feststellung der Kompetenzen

Frage: Wie ermitteln Sie im Auswahlprozess, ob diese Kompetenzen vorhanden sind?

Die Frage, wie die gesuchten Kompetenzen bei akademischen Berufseinsteigern ermittelt werden, war nicht Gegenstand der quantitativen Befragung.

Mehrheitlich sind die Gesprächspartner der Auffassung, dass es schwierig sei, soziale und persönliche Kompetenzen auf der Basis der schriftlichen Bewerbungsunterlagen zu beurteilen. Bei allen Gesprächspartnern werden soziale und persönliche Kompetenzen im Rahmen von Interviews überprüft oder in einigen Fällen zusätzlich auch durch Fallstudien und Präsentationsübungen untersucht. Auch Assessmentcenter werden in einigen Unternehmen eingesetzt, überwiegend für die Aufnahme in internationale Einstiegsprogramme (siehe dazu Abschnitt 8).

Die Sichtung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen dient vor allem dazu, abzuklären, ob die fachlichen Voraussetzungen für die Besetzung der jeweiligen Stelle gegeben sind. Einige Unternehmen schalten nach Prüfung der Unterlagen eine telefonische Zwischenstufe ein, in der vor allem die fachliche Kompetenz des Bewerbers nochmals geprüft wird, bevor über eine persönliche Einladung entschieden wird. Dies ist insbesondere der Fall, wenn spezifisches technologisches Wissen gesucht wird. Bei einem Unternehmen dient diese telefonische Vorstufe auch der Überprüfung der Motivation, warum sich der Kandidat für das Unternehmen interessiert und ob seine Vorstellungen mit der Realität des Unternehmens zusammenpassen.

Die analytischen Kompetenzen werden in zwei Unternehmen durch weitere Tests überprüft, in einem Fall durch Online-Tests. Gegenstände sind beispielsweise ein grundlegendes Verständnis mathematischer Anwendungen sowie verbale Kompetenzen.

Auch wenn die Beurteilung der sozialen und persönlichen Kompetenzen auf der Basis der schriftlichen Unterlagen im Allgemeinen als schwierig angesehen wird, so sehen einige Gesprächspartner dennoch Möglichkeiten, schon auf dieser ersten Rekrutierungsstufe Hinweise auf das Vorhandensein gewünschter sozialer und persönlicher Kompetenzen zu finden.

So bietet laut einem Unternehmen bereits der Aufbau des Anschreibens Signale für den Grad der Reflektiertheit und die Stärke der Motivation des Bewerbers. Für das Unternehmen ist es wichtig, dass Bewerber im Anschreiben drei Aspekte vermitteln können: Warum sie sich bei dem Unternehmen bewerben, wie sie ihre Kompetenzen für das Unternehmen einsetzen wollen und wer sie als Person sind.

Bei nahezu allen Unternehmen wird darauf geachtet, ob und wie der Bewerber schon Erfahrungen außerhalb des Studiums gemacht hat. Dabei werden in erster Linie Praktika erwähnt, weniger der studienbezogene Auslandsaufenthalt. Absolvierte Praktika sind in einem Unternehmen ein Hinweis darauf, dass der Bewerber seine fachlichen Kenntnisse bereits einmal erprobt hat. Offensichtlich geht es den Unternehmen um Erfahrungen mit der Anwendung der Studieninhalte außerhalb des akademischen Umfeldes. So wird in diesem Zusammenhang von einer Gesprächspartnerin betont, dass es wichtig sei, die Arbeitswelt schon kennengelernt zu haben. Dies würde dazu beitragen, den eigenen Horizont zu erweitern. Ein Unternehmen bezieht ausdrücklich einen anderen Standpunkt. Für dieses Unternehmen ist es zentral, im weiteren Bewerbungsverlauf zu sehen, wie ein Kandidat situativ mit Problemstellungen umgeht. Dazu passende Erfahrungen könne der Bewerber auch im akademischen Umfeld erworben haben.

Für eine Reihe von Gesprächspartnern sind aus den schriftlichen Unterlagen Signale für die Existenz von Kompetenzen wie Flexibilität, Veränderungsbereitschaft oder Offenheit erkennbar.

Ein Signal für Offenheit kann laut einem Unternehmen eine besondere Studienfachkombination sein, die bislang noch niemand gewählt habe oder die Wahl eines bestimmten Themengebietes, das vor ihm noch keiner behandelt habe. Das Studium im Ausland gilt für die Mehrheit der Unternehmen ebenfalls

als ein Signal für Offenheit. Auch wird der Auslandsaufenthalt von einigen Gesprächspartnern als ein Signal für Veränderungsbereitschaft gesehen (siehe Näheres dazu in Abschnitt 7).

Ein weiterer Hinweis auf Veränderungsbereitschaft ist es nach Auffassung eines Gesprächspartners, wenn jemand viele verschiedene Praktika in verschiedenen Unternehmen gemacht hat und seinen Standort dabei gewechselt hat. Mehrere Praktika in unterschiedlichen Unternehmen sind auch für ein weiteres Unternehmen ein Signal dafür, dass der Bewerber nicht nur einen intensiven Einblick in den Arbeitsmarkt gewonnen hat, sondern auch seinen Horizont um weitere Perspektiven erweitert hat. Die Vielfalt der Erfahrungen, die neben dem Studium erworben wurden, sei ein Indiz dafür, wie flexibel und dynamisch jemand sei. Aus der Sicht dieses Unternehmens sind diese Erfahrungen wichtiger als ein schnelles und zielstrebig abgeschlossenes Studium.

Bei allen Gesprächspartnern dienen die weiteren Stufen des Rekrutierungsprozesses dazu, die Signale, die sich aus den Bewerbungsunterlagen entnehmen lassen, „zu validieren“, wie es ein Interviewpartner ausdrückte. Einige Kompetenzen – wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und geistige Flexibilität – werden in den jeweiligen Auswahlverfahren gezielt beobachtet. Überwiegend wird aber in einer eher ganzheitlichen Herangehensweise beobachtet, wie der Bewerber mit ausgewählten, fiktiven Problemstellungen umgeht oder aber, wie er in der Vergangenheit mit konkreten, biografischen Problemstellungen umgegangen ist.

Bei allen Gesprächspartnern werden ausführliche Interviews, in manchen Fällen mit Beteiligung verschiedener Unternehmensbereiche durchgeführt. Laut einem Gesprächspartner lässt sich während des Interviews durch eine bestimmte Gesprächsmoderation ermitteln, ob der Bewerber in einer Art und Weise reagiere, dass man daraus ableiten könne, dass er tatsächlich flexibel ist. Aus einem Interview könne man – so ein weiteres Unternehmen – zumindest die kommunikative Fähigkeit eines Kandidaten relativ schnell und gut ableiten. Auch das üblicherweise in sozialen Kontexten gezeigte Verhalten könne man ebenfalls durch gezielte Fragen ein Stück weit besser verstehen. So würde typischerweise in diesem Zusammenhang gefragt, wie der Kandidat in der Vergangenheit mit Konflikten mit Studienkollegen in Studienprojekten oder mit Kollegen in Praktika umgegangen sei.

Über welche Erfahrungen ein Kandidat im Umgang mit verschiedenen Situationen verfügt, wird in weiteren Unternehmen im Verlauf des Interviews durch eine Konfrontation mit einer fiktiven Problemstellung ermittelt. Dabei werden im Verlauf des Interviews situationsbezogene Herausforderungen geschildert. Der Bewerber ist aufgefordert zu zeigen, wie er mit dieser konkreten Situation umgehen würde.

Zusätzlich zu den Interviews werden die Bewerber in einigen Unternehmen zu Präsentationen im Rahmen von Fallstudien aufgefordert. Aus einer solchen Präsentation, die der Bewerber im Rahmen eines Assessmentcenters vor mehreren Personen halten muss, ist für ein Unternehmen unter anderem erkennbar, wie jemand auf Hektik und Zeitdruck reagiert. Ein weiteres Unternehmen setzt ebenfalls Fallstudien ein: Der Bewerber erhält Informationsmaterial zu einer bestimmten Fragestellung und muss seine Lösungsvorschläge vor mehreren Zuhörern präsentieren. Mit dieser Übung ließe sich – so der Interviewpartner – Aufschluss über die Auffassungsgabe des Kandidaten gewinnen.

Einen sehr unkonventionellen Weg geht ein Unternehmen, welches besonderen Wert auf kommunikative Kompetenz sowie auf die Fähigkeit legt, komplexe Sachverhalte erklären zu können, indem es eine konzentrierte Situation des Kommunizierens und Erklärens herstellt: Dort wird jedem Bewerber zu Beginn eines mehrstündigen, auch fachbezogene Interviews enthaltenden Auswahlverfahrens eine Viertelstunde Zeit gegeben, sich als Person vorzustellen. Auf welche Art dies geschieht und welche Medien

dabei eingesetzt werden, steht dem Kandidaten frei. In dieser Selbstdarstellung würde sich zeigen, ob er in der Lage sei, eine kohärente Darstellung seiner Anliegen zu bieten, wie originell und eigenständig seine Positionen seien, über welches Erklärungsvermögen und über welchen Grad an Reflektiertheit er verfüge.

Insgesamt lässt sich für die Art und Weise, wie die interviewten Unternehmen feststellen, ob die gewünschten sozialen und persönlichen Kompetenzen vorhanden sind, eine überwiegende Tendenz zu verhaltensbezogenen Methoden ausmachen. Dabei wird aus den Reaktionen, die der Bewerber in der konkreten Gesprächs- oder Präsentationssituation zeigt, abgeleitet, in welchem Maße bestimmte Kompetenzen ausgeprägt sind. Gleichzeitig ist nicht zu vernachlässigen, dass auch bereits aus den Inhalten der schriftlichen Bewerbungsunterlagen erste Schlüsse auf das Vorhandensein gesuchter sozialer und persönlicher Kompetenzen gezogen werden, wobei der weitere Bewerbungsprozess dazu dient, diese Schlussfolgerungen zu validieren.

5.4 Kompetenzanforderungen an Führungskräfte

Frage: Wenn in Ihrem Unternehmen Führungspositionen besetzt werden, welche sozialen und persönlichen Kompetenzen sind Ihnen bei den Kandidaten besonders wichtig?

Die quantitative Befragung ergab, basierend auf zwei geschlossenen Fragen und einer Vielzahl offener Nennungen, im Wesentlichen das folgende Kompetenzprofil für Führungskräfte: Gewünscht wird in erster Linie Team- und Kommunikationsfähigkeit verbunden mit Motivationsfähigkeit sowie der Offenheit für Neues, gestützt durch Fachkompetenz, Belastbarkeit, Konfliktfähigkeit und Durchhaltevermögen. Wichtig für die Gestaltung von Veränderungen ist überdies die Fähigkeit, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter zu stärken, Orientierung zu vermitteln und Ziele auch in unklaren Situationen und bei Widerständen umsetzen zu können.

In den Äußerungen der Interviewpartner ergeben sich keine Differenzen, sondern eher Ergänzungen zu dem in der quantitativen Befragung ermittelten Anforderungsprofil für Führungskräfte. In nahezu allen Gesprächen wurden vor allem drei Kompetenzaspekte angesprochen: Die Gestaltung von Veränderungen, die Förderung der Mitarbeiter sowie die Ergebnisorientierung. Ein weiterer Kompetenzaspekt, der von einigen Unternehmen erwähnt wurde, ist die Fähigkeit, Netzwerke zu bilden. Von zwei international agierenden Unternehmen wurde außerdem die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz hervorgehoben.

Was die Gestaltung von Veränderungen betrifft, so ergibt sich folgendes Meinungsbild: Beeinflusst der permanente technologische und organisatorische Wandel – wie sich in den Gesprächen zeigte – die Anforderungen an akademische Berufseinsteiger, so gilt dies auf der Ebene der Führungskräfte in verstärktem Maße. Wird von den Berufsanfängern vor allem die Fähigkeit erwartet, sich offen für Veränderungen zu zeigen, so geht der Anspruch an Führungskräfte deutlich weiter: Sie sollen Veränderungen nicht nur bewältigen, sondern aktiv im Sinne des Unternehmens vorantreiben.

Von einem Gesprächspartner wurde skizziert, wie schnell und in welcher Tiefe sich die Geschäftsprozesse des Unternehmens in kurzer Zeit verändert haben. Dieser Druck habe dazu geführt, dass ein erheblicher Anteil der bisherigen Führungskräfte das Unternehmen verlassen habe. Von Führungskräften werde ein weit über das von Berufsanfängern erwartete Maß an Adaptationsfähigkeit erwartet. Auch künftig müssten bestehende Geschäftsmodelle alle drei bis vier Jahre neu diskutiert und weiterentwickelt werden. Führungskräfte, aber letztendlich auch akademische Berufsanfänger und Mitarbeiter generell, müssten diese Veränderungsdynamik mitgestalten.

In zwei weiteren, technologisch orientierten Unternehmen ist das gewünschte Veränderungsmanagement stark mit dem Thema Innovation verknüpft. Von den Führungskräften wird erwartet, dass sie technologische Innovationen auf den Weg bringen. Unternehmerisches Handeln im Führungskontext bedeute in ihrem Unternehmen – so eine Gesprächspartnerin – vor allem Innovationen zu fördern. Wie eine weitere Gesprächspartnerin betont, bestünden insbesondere im IT-Bereich von Seiten der Kunden hohe Erwartungen hinsichtlich der Innovationen. Aufgabe der Führungskräfte sei es, Innovationen auf den Weg zu bringen und Veränderungen insgesamt aktiv voranzutreiben.

In ausnahmslos allen Gesprächen wurden hohe Erwartungen an die Fähigkeit der Führungskräfte im Umgang mit den Mitarbeitern geäußert. Zwei Gesprächspartner hoben hervor, dass die klassische Vorstellung von Führung – einer gehe voran, die anderen hätten zu folgen – obsolet geworden sei. Beim Thema Mitarbeiterführung gehe es vor allem um „Potenzial-Identifikation“, das hieße, erkennen zu können, welche Potenziale der Mitarbeiter habe und diese dann gezielt weiterzuentwickeln. Man solle als Führungskraft zwar eine Richtung vorgeben, aber grundsätzlich solle man sich als „Ermöglicher“ verstehen und in der Lage sein, Verantwortung an die Mitarbeiter zu delegieren und ihnen überlassen, wie sie ans Ziel kommen. Im Gespräch mit einem weiteren Unternehmen wurde im Hinblick auf den Umgang mit Mitarbeitern unterstrichen, dass eine Führungskraft in der Lage sein müsse, das Geschehen im Team genau zu beobachten, Konflikte zu erkennen und zu schlichten.

Ein weiteres Unternehmen stellte die gesamte Führungsorganisation im Unternehmen auf das Konzept der Führungskraft als eines „Coach“ ab. Die Führungskraft müsse ein aktives Interesse daran haben, die Teammitglieder in ihrer Entwicklung voranzubringen und dies auf eine unterstützende, am gegenseitigen Austausch interessierte, „humanistische Art“. Eine gute Führungskraft sei letztendlich diejenige, die sich selbst überflüssig mache. Diese Art von Führungskonzept sei allerdings mit großen Führungsspannen nicht realisierbar. Man arbeite im gesamten Unternehmen daher in kleinen Teams mit wenigen Personen und habe dementsprechend sehr viele Führungskräfte.

Neben Kompetenzen im Veränderungsmanagement und in der Mitarbeiterführung ist die Ergebnisorientierung eine wichtige Komponente des Anforderungsprofils an Führungskräfte. Dieser Aspekt wurde in der quantitativen Befragung nicht explizit berücksichtigt, kam aber im Rahmen der Interviews bei nahezu allen Gesprächspartnern zur Sprache. Die im Unternehmen erwartete Ergebnisorientierung ist für eine Gesprächspartnerin verbunden mit strategischer Stärke sowie mit der Fähigkeit, das Team mitreißen zu können und Entscheidungen umsetzen zu können. In einem anderen Gespräch wird von künftigen Führungskräften eine Ergebnis- und Leistungsorientierung gewünscht, die sich in einem Gestaltungswillen für den zu verantwortenden Unternehmensbereich zeigen sollte.

Resultate zu liefern ist für ein weiteres Unternehmen neben Einfühlungsvermögen und Mitarbeiterförderung ein zentrales Element des unternehmensweiten Wertekanons für Führungskräfte. Inwieweit jemand strategisch und ergebnisorientiert denkt, wird in diesem Unternehmen im Auswahlprozess für Führungskräfte anhand von Fallstudien überprüft, in dessen Rahmen Konzepte für die künftige Umgestaltung konkreter Unternehmensbereiche vorgelegt werden müssen.

Für das Unternehmen einen Mehrwert zu erzielen, muss laut einem weiteren Gesprächspartner die zentrale Motivation für Führungskräfte sein. Dazu seien im Prinzip die gleichen Kompetenzen relevant wie bei den akademischen Berufseinsteigern, von denen das Unternehmen Innovationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft und interkulturelle Kompetenz erwartet. Eine künftige Führungskraft müsse im Unterschied zu Berufsanfängern aber

darlegen können, wie sie diese Kompetenzen strategisch für den Erfolg des Unternehmens einsetzen will oder bereits eingesetzt hat. Ergebnisorientierung drückt sich in einem anderen Unternehmen in der Erwartung aus, eine Führungskraft müsse aus sich heraus dazu motiviert sein, den Geschäftserfolg durch strategisches und unternehmerisches Handeln zu sichern. Unternehmerisches Handeln ist auch in einem weiteren Unternehmen eine zentrale Anforderung. Die Führungskraft solle so agieren, als sei sie selbst Eigentümerin des Unternehmens.

Das Thema ‚interkulturelle Kompetenz‘ kam bei zwei Interviewpartnern aus Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland zur Sprache. In einem Unternehmen wird bereits bei akademischen Berufsanfängern darauf geachtet, dass jemand in diesem Bereich konkrete Erfahrungen gesammelt hat. Im Verlaufe der beruflichen Entwicklung des Mitarbeiters werde aber erwartet, dass derjenige sich auch frage, was er mit dieser Erfahrung mache. Es müsse gezeigt werden können, wie sich der Einsatz der interkulturellen Kompetenz beispielsweise bei der Leitung eines diversen Teams im Geschäftserfolg niederschlägt. Eine solche Aufgabe ist laut einer Gesprächspartnerin aus einem weiteren, international agierenden Unternehmen eine besondere Herausforderung für die Teamfähigkeit der Führungskraft. International zusammengesetzte Teams seien vor allem dann erfolgreich, wenn die Führungskraft erreichen könne, dass sich die unterschiedlichen Teammitglieder offen zeigten und nicht in ihrer jeweiligen Mentalität verharren. Voraussetzung dazu sei vor allem interkulturelle Kompetenz.

Eine weitere Kompetenz, die von den Interviewpartnern mehrfach erwähnt wurde, im Rahmen der quantitativen Befragung aber nicht unter den wichtigsten Kompetenzen eingestuft wurde, ist die Fähigkeit, Netzwerke zu bilden. Es wird erwartet, dass die Führungskraft über die Steuerung des eigenen Teams oder Bereichs hinaus sich sowohl im Gesamtunternehmen als auch mit externen Instanzen wie Kunden und anderen, für das Unternehmen wichtigen Institutionen, verknüpft. Ein solches „Netzwerkmanagement“ betreiben zu können, gehört in einem Unternehmen explizit zum Anforderungsprofil künftiger Führungskräfte. In einem der technologieorientierten Unternehmen, welches wichtige Innovationsimpulse von Seiten seiner Kunden erhält, zählen zur Netzwerkbildung auch Partnerschaften mit Kunden. Die Fähigkeit zur Netzwerkbildung ist für ein anderes Unternehmen insbesondere für Führungspositionen im Marketingbereich relevant. Bei einer aktuell zu besetzenden Stelle in diesem Bereich würde bei den Kandidaten geprüft werden, ob sie über „organisationale Agilität“ verfügten. Darunter sei die Fähigkeit zu verstehen, innerhalb des Unternehmens Netzwerke aufzubauen, Beziehungen zur Geschäftsführung und zu externen Instanzen wie beispielsweise Investoren zu gestalten.

Auswahlverfahren für Führungskräfte

Bei der Mehrheit der Gesprächspartner ergab sich zusätzlich die Möglichkeit über Auswahlverfahren für Führungskräfte zu sprechen. Mehrheitlich finden ausführliche Interviews statt, in deren Rahmen verschiedene Personen aus den unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen des jeweiligen Unternehmens Gespräche mit den Kandidaten führen. In einem Unternehmen wird besonders darauf geachtet, in der Interviewreihe die unterschiedlichsten Perspektiven zu berücksichtigen. So seien nicht nur Vorgesetzte aus verschiedenen Hierarchieebenen beteiligt, sondern auch Führungspersonen aus Nachbarabteilungen und für das Unternehmen besonders wichtige Kunden sowie Vertreter aus Auslandsniederlassungen. Außerdem würde man auf eine ausgewogene Beteiligung von Männern und Frauen achten. In ähnlicher Weise verfährt ein weiteres Unternehmen, das die Interviewreihe zusätzlich durch einen externen Personalberater beobachten lässt. Auch in weiteren Unternehmen werden, anders als bei der Rekrutierung von Berufsanfängern, externe Personalberater hinzugezogen.

Zusätzlich zu den Interviews kommen in zwei großen Unternehmen unter Leitung von Diagnostik-Experten auch Persönlichkeitstests zum Einsatz, wenn es um die Besetzung von hohen Führungspositionen geht. Ein Unternehmen bestimmt im Vorfeld der Führungskräfteauswahl anhand eines von einer Personalberatung etablierten Definitionsverfahrens die für die Führungsposition relevanten Kompetenzen und lässt durch einen externen Berater überprüfen, in welchem Maße diese Kompetenzen vorhanden sind. Ein weiteres Unternehmen setzt neben den Interviews auf Fallstudien, in deren Rahmen konkrete Problemstellungen des Unternehmens bearbeitet werden müssen. So genannte Situational Judgement Tests werden in einem weiteren Unternehmen eingesetzt, um das konkrete Verhalten in fiktiven Problemsituation beobachten zu können.

5.5 Gewichtung von fachlichen Kompetenzen gegenüber sozialen und persönlichen Kompetenzen

Frage: Wie gewichten Sie bei der Besetzung von Führungspositionen alles in allem fachliche Kompetenzen gegenüber sozialen und persönlichen Kompetenzen?

In Erweiterung der Frage nach den bei der Rekrutierung relevanten Kompetenzen wurde in der quantitativen Befragung ermittelt, wie wichtig den Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen in der Regel fachliche Kompetenzen im Vergleich zu persönlichen und sozialen Kompetenzen sind. Es zeigt sich, dass beide Kompetenzbereiche aus Sicht der Unternehmen nahezu gleich wichtig sind.

Die Interviews ergaben eine Differenzierung dieses Befundes: Überwiegend sind die Gesprächspartner der Ansicht, dass die Gewichtung von fachlichen Kompetenzen einerseits und von sozialen und persönlichen Kompetenzen andererseits vom jeweiligen Aufgabenbereich und der Position der Führungskraft abhängt. Daher ergibt sich nicht in jedem Fall die aus der quantitativen Befragung hervorgegangene, eher ausgewogene Gewichtung der beiden Kompetenzbereiche.

So weist ein Interviewpartner darauf hin, dass bei allen Positionen, bei denen die Führungsspanne groß ist, persönliche Kompetenzen besonders gefordert seien. Je höher man in der Hierarchie aufsteige, so eine weitere Gesprächspartnerin, desto weniger Fachwissen und desto mehr Führungskompetenz brauche man.

Ein anderer Aspekt ist laut einem Gesprächspartner aus einem der Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland die Diversität der Belegschaft. Das betreffe nicht nur Geschlecht und Nationalität, sondern auch unterschiedliche persönliche Einstellungen, Herkunft, Ausbildung und unterschiedliche Temperamente – alles was man unter dem Begriff ‚Unterschiedlichkeit‘ fassen könne. Wer da in irgendeiner Weise Führung übernehmen wolle, beispielsweise von Teams, der müsse schon ausgeprägte persönliche und soziale Kompetenzen mitbringen, um ein solches diverses Team auch führen zu können.

Geht es – wie ein anderer Interviewpartner erläutert – um eine hochrangige Spezialistenfunktion im Forschungsbereich, seien fachliche Kompetenzen entscheidender als persönliche und soziale Kompetenzen. Bei der Besetzung von Führungspositionen in fachlich hochspezialisierten Unternehmensbereichen spielt es laut Darstellung einer Gesprächspartnerin auch eine Rolle, wie viele potenzielle Kandidaten mit den jeweiligen Spezialkenntnissen auf dem Markt verfügbar sind. In ihrem Unternehmen gebe es Bereiche, für die derart zugespitzte Kenntnisse wichtig seien, dass man bei der Besetzung von Führungspositionen hauptsächlich auf die fachlichen Kenntnisse achte. Gleichzeitig existierten aber auch Bereiche, wo es die Verfügbarkeit von Kandidaten zulasse, dass man mehr auf soziale und persönliche Kompetenzen achten könne. Dazu zählen in diesem Unternehmen unter anderem, die Fähigkeit, Veränderungen voranzubringen und die Fähigkeit, die Potenziale der Mitarbeiter weiterzuentwickeln.

Auch eine weitere Gesprächspartnerin betonte, je spezifischer die Technologie sei, desto wichtiger sei es, dass jemand aus dem gleichen Kontext komme, denn es müssten beispielsweise Gespräche mit Stakeholdern oder Kunden auf Augenhöhe geführt werden können. Aber es sei heute nicht mehr so, wie es vor vielen Jahren gewesen sei, dass immer automatisch die fachlich beste Person in der Abteilung auch immer die Führungsposition einnehme. Vielmehr sei das Spektrum der Anforderungen um soziale und persönliche Kompetenzen erweitert worden.

Ein Abrücken vom Fokus auf die fachlichen Kompetenzen berichtete auch ein weiterer Gesprächspartner. Für Führungspositionen in seinem Unternehmen, welches in forschungsnahen Sektoren tätig ist, würden sich in der Regel ohnehin nur Kandidaten mit einer Promotion bewerben. Da könne man davon ausgehen, dass das Fachliche per se in ausreichendem Maße vorhanden sei. Entscheidender sei, dass der Kandidat in der Lage ist, ein Team zu führen, mit Kunden zu kommunizieren und organisatorische Veränderungen voranzubringen.

Ein anderer Gesprächspartner schilderte wiederum eine Entscheidungssituation, in der die fachliche Perspektive besonders wichtig war. Man sei bestrebt, die Digitalisierung des Unternehmens voranzubringen, daher habe man in jüngster Zeit bei der Besetzung von Führungspositionen weniger auf das Vorhandensein fachlicher Kenntnisse geachtet, die sich auf die aktuellen Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens beziehen, sondern den Fokus darauf gelegt, wieviel Erfahrung jemand mit der digitalen Umwandlung von Produkten, Dienstleistungen und organisatorischen Prozessen mitbringe. In so einem Fall zähle nicht nur Sozialkompetenz und Offenheit für Neues, sondern da zähle das Paket an Erfahrungen, was jemand ganz konkret mitbringe. Das gelte im Übrigen nicht nur bei Transformationsprozessen, sondern auch bei der Besetzung von Führungspositionen, bei denen das klassische Branchenwissen aus dem Umfeld des Unternehmens gefragt sei.

Ein Unternehmen hat der Gewichtung von fachlichen Kompetenzen einerseits und sozialen und persönlichen Kompetenzen andererseits Rechnung getragen, indem es die Karrierewege im Unternehmen grundsätzlich nach Fachführungsfunktionen und Personalführungsfunktionen aufgeteilt hat. Ausgangspunkt für diese Unterscheidung war die Beobachtung, dass Mitarbeiter in unterschiedlichem Ausmaß Affinitäten zu technischen oder kommunikativen Aufgabenstellungen hätten. Es gebe eine technologische Karriere, in deren Rahmen sich jemand zu einem führenden Spezialisten entwickeln könne und es gebe eine Führungskarriere im Bereich Consulting, in deren Rahmen sich jemand aus der Technik herausentwickle und dann Projektleitung, Projektmanagement und Kundenverantwortung übernehme. Beide Seiten würden im Unternehmen sehr stark gebraucht und auch gleich stark bewertet. Es sei nicht so, dass man nur über Personalführung eine gewisse Stufe erreichen könne, über eine Technologie-Expertise sei dies genauso möglich.

Ein weiterer Faktor, der die Gewichtung der unterschiedlichen Kompetenzen beeinflussen kann, ist die Art der Rekrutierung. So wird in einem Unternehmen bei der internen Besetzung von Führungspositionen in der Regel mehr auf die sozialen und persönlichen Kompetenzen geachtet, da man davon ausgeht, dass sich der Kandidat fehlende Spezialkenntnisse im Rahmen einer Weiterbildung aneignen könne. Würde man allerdings eine Position extern besetzen, so sei es unabdingbar, dass die fachlichen Anforderungen exakt erfüllt würden. Andernfalls könne es schwierig werden, im Unternehmen zu argumentieren, warum man sich für eine externe Besetzung der Führungsposition entschieden habe.

5.6 Rolle der Auslandserfahrung bei der Besetzung von Führungspositionen

Frage: Welche Rolle spielen Auslandserfahrungen bei der Besetzung von Führungspositionen?

Zusatzfrage: Welche Bedeutung können Auslandserfahrungen über die Besetzung einzelner Karrierepositionen hinaus für die berufliche Entwicklung eines Mitarbeiters haben?

In der quantitativen Befragung erwiesen sich kontinuierliche Weiterbildung, Führungserfahrung, Projekterfolge und vielfältige Berufserfahrungen als die wichtigsten biografischen Merkmale bei der Auswahl von Führungskräften. Im Vergleich zu den konkreten beruflichen Projekt- und Führungserfahrungen sowie zu den Weiterbildungsaktivitäten spielt es für die Unternehmen, auch für solche mit Mitarbeitern im Ausland, eine geringere Rolle, ob eine Berufserfahrung im Ausland oder eine Auslandserfahrung während des Studiums erworben wurde.

In den Interviews deutete sich im Gesamtbild eine hohe Relevanz der Auslandserfahrungen bei Führungspositionen an, was neben der bei allen interviewten Unternehmen vorliegenden Auslandsaktivität auch darauf zurückzuführen sein dürfte, dass der Stellenwert der Auslandserfahrung für sich allein und nicht vergleichend zu anderen berufsbiografischen Merkmalen erörtert wurde. Ein weiterer Faktor könnte sein, dass in den Interviews die Situationsabhängigkeit bei der Besetzung von Führungspositionen mitbedacht werden konnte, was in der quantitativen Befragung nicht möglich war.

In zwei Unternehmen, die beide über Mitarbeiter im Ausland verfügen, gilt bei der Besetzung von Führungspositionen die auch in der Literatur zu den Karrierefaktoren beschriebene Anforderung, in verschiedenen Unternehmen, Unternehmensbereichen und Ländern Erfahrungen gesammelt zu haben.

In einem der beiden Unternehmen existiert eine sogenannte 2+2+2-Regel. Danach muss der Bewerber für die meisten Führungspositionen, für das Topmanagement aber unabdingbar, nachweisen, dass er in zwei Unternehmensbereichen, in zwei unterschiedlichen Funktionen und in zwei unterschiedlichen Ländern gearbeitet hat. Eine 2+2-Regel erwähnt auch die Gesprächspartnerin aus einem zweiten Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland. Bereits der Führungsnachwuchs müsse bei der Bewerbung für das internationale Traineeprogramm in zwei Sprachkreisen studiert haben. Bei der Besetzung von Führungspositionen sei die Auslandserfahrung ein „Muss“. Auch in diesem Unternehmen existiert die Erwartung, dass der Bewerber um eine Führungsposition in zwei verschiedenen Ländern und in zwei verschiedenen Unternehmensbereichen gearbeitet haben muss.

In einem weiteren, ebenfalls international agierenden Unternehmen hängt die Relevanz von Auslandserfahrung davon ab, in welchem Maße in der Führungsposition mit weiteren Unternehmensstandorten oder Kunden im Ausland kooperiert werden muss. Dem Unternehmen, dessen Hauptsitz in Deutschland angesiedelt ist, ist es wichtig, dass Führungskräfte nicht nur die deutsche „Headquarter“-Sicht hätten. Das sei oft nicht das reale Bild. Daher sei es wichtig, schon einmal erfahren zu haben, welche Rahmenbedingungen in anderen Ländern und an anderen Standorten des Unternehmens gelten.

Um eine Erweiterung einer rein deutschen Perspektive auf das Unternehmensgeschehen geht es auch in einem weiteren Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland, das dabei ist, seine Führungskultur stärker zu internationalisieren. Bei einem hohen Umsatzanteil und einer hohen Anzahl von Mitarbeitern in bestimmten Ländern habe man erkannt, dass man dieser kulturellen Vielfalt im Geschäftsmodell stärker Rechnung tragen müsse. Man sei daher bestrebt, sowohl Führungskandidaten aus diesen Ländern

künftig stärker zu berücksichtigen als auch bei deutschen Bewerbern darauf zu achten, dass sie eine spezifische, für das jeweilige Land relevante Auslandserfahrung mitbringen.

In vier weiteren Unternehmen ist die Auslandserfahrung in der Regel keine Voraussetzung bei der Besetzung von Führungspositionen. Die Gesprächspartner beschrieben gleichwohl Situationen, in denen die Auslandserfahrung entweder für die Bewerber von Vorteil oder sogar erforderlich ist.

In einem dieser Unternehmen existiert ein im Ausland angesiedelter Bereich. Für eine Führungstätigkeit in diesem Bereich sei eine Auslandserfahrung zwar nicht vorgeschrieben, aber es sei natürlich für den Bewerber von Vorteil, wenn man den Markt vor Ort kenne und auch die Kultur kennengelernt habe.

Bei einem zweiten Unternehmen geht es um die Besetzung von Führungspositionen im Exportbereich, in welchem Vertriebspartner in einer Vielzahl von Ländern betreut werden müssen. Da habe man bisher nicht auf die Auslandserfahrung geachtet, wolle dies in Zukunft aber ändern und ziehe neben deutschen Kandidaten mit Auslandserfahrung auch die explizite Besetzung mit Bewerbern ausländischer Herkunft in Betracht.

Ein drittes Unternehmen hatte unlängst mit Unterstützung eines Mitarbeiters, der aus dem jeweiligen Land stammte, einen Standort im Ausland eröffnen können. Dabei habe man erkannt, dass, wenn man einen Standort im Ausland aufbauen wolle, es zwingend notwendig sei, dafür Kandidaten zu haben, die das Land kennen und die dortigen Prozesse in der Wirtschaft und im Bildungssystem verstehen.

Auslandserfahrungen spielen in einem vierten Unternehmen dann eine besondere Rolle bei der Besetzung von Führungspositionen, wenn in dem jeweiligen Unternehmensbereich stark international agiert würde. Bringe jemand in so einem Fall keine Auslandserfahrung mit, dann müsse dieser Kandidat schon sehr überzeugend seine „Adaptability“ und soziale Kompetenz aufzeigen können. Man würde im Prinzip eher jemandem zutrauen, multikulturell agieren und verständnisvoll auf die unterschiedlichen Kulturen eingehen zu können, der eine Auslandserfahrung mitbringt.

Zusatzfrage: Welche Bedeutung können Auslandserfahrungen über die Besetzung einzelner Karrierestellungen hinaus für die berufliche Entwicklung eines Mitarbeiters haben?

In der quantitativen Befragung hatte sich gezeigt, dass eine studienbezogene Auslandserfahrung die Chance erhöht, auslandsbezogene Tätigkeiten wie die Arbeit in internationalen Teams, Auslandskontakte im Rahmen der täglichen Arbeit oder Dienstreisen ins Ausland zu übernehmen.

Dieses Ergebnis wird durch die Äußerungen einiger Interviewpartner bestätigt.

Auslandserfahrung ist laut einem Gesprächspartner aus einem der Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland auf jeden Fall eine Voraussetzung für eine bessere Aufgabenerfüllung. Da gehe es nicht nur um die klassische Karriere, die die junge Generation zum Teil gar nicht mehr wolle, sondern darum, interessante Aufgaben zu übernehmen. Daran sei die junge Generation allerdings interessiert. Wenn es zum Beispiel darum gehe, dass man dafür ins Ausland muss, beziehungsweise sich die Frage nach einer Auslandsentsendung stelle, dann komme die Auslandserfahrung ins Spiel. Es würden im Unternehmen immer wieder neue Standorte im Ausland eröffnet. Da würden bevorzugt Mitarbeiter eingesetzt, die über eine Auslandserfahrung verfügen. Außerdem gebe es im Unternehmen Bereiche, wie beispielsweise das Marketing, wo man ohne Auslandserfahrung kaum zurecht kommen könne.

Mehrere Gesprächspartner verbinden die Auslandserfahrung mit einer Chance, persönlich zu reifen und sehen dies auch als einen Gewinn für die berufliche Entwicklung. Ein Gesprächspartner betonte, dass Auslandserfahrung generell den Horizont erweitere und dazu befähige, mit mehreren Perspektiven auf Themen und auf Menschen zu blicken (siehe auch Abschnitt 7). Dadurch würde die Fähigkeit gefördert, mit unterschiedlichen Menschen umzugehen.

Auslandserfahrene Mitarbeiter, so hat es ein weiterer Gesprächspartner beobachtet, seien reifer und hätten mehr Weitblick. Man würde bei der Besetzung von Führungspositionen zwar nicht gezielt nach Auslandserfahrung schauen, habe aber festgestellt, dass Mitarbeiter, die diese Reife und den Weitblick mitbringen, sich häufig in Führungspositionen befinden.

Es sei – so eine der Gesprächspartnerinnen – für jeden ein Persönlichkeitsgewinn, sich einmal aus seiner Komfortzone heraus bewegt zu haben. Ähnlich äußert sich eine weitere Gesprächspartnerin aus einem der Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland und verweist zusätzlich darauf, dass die Auslandserfahrung später nützlich sein könnte, um Netzwerke im Unternehmen zu knüpfen.

5.7 Signalwirkung der Auslandsaufenthalte für die gesuchten Kompetenzen

Frage: Haben studienbezogene Auslandsaufenthalte aus Ihrer Sicht eine positive Signalwirkung für die von Ihnen gesuchten sozialen und persönlichen Kompetenzen?

Zahlreiche Absolventenstudien deuten darauf hin, dass zentrale soziale und persönliche Kompetenzen durch einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt positiv beeinflusst werden. Gleichwohl wurden studienbezogene Auslandsaufenthalte in der vorliegenden quantitativen Befragung ebenso wie in weiteren, in der Sekundärliteratur dokumentierten Arbeitgeberbefragungen auf der ersten Stufe des Rekrutierungsprozesses als weniger bedeutsam eingestuft. Wenn es um die Beurteilung der bisher erbrachten akademischen Leistungen und der sonstigen Erfahrungen geht, erweisen sich vor allem Praktika als wichtiger.

In den Interviews zeigte sich eine vielschichtige Reaktion hinsichtlich der Relevanz studienbezogener Auslandsaufenthalte für die gesuchten Kompetenzen. Grundsätzlich haben Auslandserfahrungen ein sehr positives Image. Fast alle Interviewpartner verbinden mit ihnen 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.

Die folgenden positiven Signale kamen in den Interviews zur Sprache: So sieht eine Gesprächspartnerin in einem Auslandsaufenthalt einen Hinweis auf Selbstständigkeit, Veränderungsbereitschaft und Offenheit. Mit einem Auslandsaufenthalt habe man gezeigt, dass man „aus der Komfortzone herausgegangen sei“. Auch für einen weiteren Gesprächspartner ist der Auslandsaufenthalt „ein Indikator für eine Offenheit für Neues, für Veränderungen“.

Die Gesprächspartnerin eines der Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland verbindet mit studienbezogenen Auslandsaufenthalten einen Gewinn für die interkulturelle Kompetenz. Der Gesprächspartner eines weiteren Unternehmens hält junge Leute, die im Ausland waren, für offener, strukturierter und selbstorganisierter. Von einem anderen Unternehmen wurde die Einschätzung vorgebracht, dass Menschen, die sich „ins Ausland wagten“, offener seien, mehr kommunizieren wollten. Die Gesprächspartnerin eines weiteren Unternehmens sieht in Auslandserfahrungen ein Signal dafür, dass jemand eine

internationale Offenheit mit sich bringt, die sich ihrer Einschätzung nach später positiv auf die Bereitschaft, geschäftlich zu reisen, auswirken könnte.

Einige Interviewpartner konnten diese positiven Wirkungen bei Kollegen und Mitarbeitern in ihrem Unternehmen auch schon beobachten. Feststellbar sei, dass Auslandserfahrene 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 Auslandserfahrung achtet, räumte ein, dass man bei Mitarbeitern, die über ein besonderes Maß an Reife, Weitblick und Reflektiertheit verfügten, im Nachhinein festgestellt habe, dass diese Personen in der Regel einen Auslandsaufenthalt absolviert hatten.

Für die aufgezeigten, grundsätzlich positiven Zuschreibungen gilt allerdings, dass sie nicht automatisch auf den nächsten konkreten Bewerber mit Auslandserfahrung übertragen werden. Vielmehr wurde mehrfach auf die Notwendigkeit verwiesen, im konkreten Einzelfall erst einmal feststellen zu müssen, welcher Art Erfahrungen tatsächlich gemacht wurden und ob sich die vermuteten positiven Effekte beim jeweiligen Kandidaten auch tatsächlich zeigen. Dies gilt auch für diejenigen Unternehmen, die bereits positive Erfahrungen mit auslandserfahrenen Absolventen gemacht haben.

So werden beispielsweise in einem international tätigen Unternehmen auslandserfahrene Absolventen oftmals als offener und eigenständiger wahrgenommen. Die Gesprächspartnerin dieses Unternehmens wies darauf hin, dass sehr viele auslandserfahrene Bewerber während des Auslandsaufenthaltes Erfahrungen gemacht hätten, an denen sie persönlich gewachsen seien. Gleichwohl wird bei jedem Bewerber erneut geprüft, ob und in welchem Ausmaß ein Auslandsaufenthalt tatsächlich zu einer positiven persönlichen Entwicklung beigetragen habe. Es habe eben auch Bewerber gegeben, die „aus ihrer Erasmus-Gruppe“ nicht herausgekommen seien und den Auslandsaufenthalt nicht genutzt hätten, um neue Erfahrungen zu machen.

Eine ähnliche Position bezieht ein ebenfalls international tätiges Unternehmen: Der Auslandsaufenthalt sei auf jeden Fall ein „positives Merkmal in der Bewerberhistorie“. Es müsse aber gefragt werden, was dahinterstecke, ob tatsächlich studiert und gearbeitet wurde oder ob es sich eher um einen touristisch orientierten Aufenthalt gehandelt habe. Auch für eine weitere Gesprächspartnerin, die grundsätzlich eine hohe Wertschätzung für Auslandserfahrung ausdrückte und einen engen Zusammenhang mit interkultureller Kompetenz sieht, kommt es darauf an, wie der Auslandsaufenthalt gestaltet war, ob tatsächlich eine tiefere Begegnung mit einer anderen Kultur stattgefunden hat.

Für den Gesprächspartner eines weiteren Unternehmens ist der studienbezogene Auslandsaufenthalt grundsätzlich zwar ein positives Signal und die Wahrscheinlichkeit sei hoch, dass der jeweilige Bewerber auch die Kompetenzen mitbringe, die positiv mit einem Auslandsaufenthalt verknüpft werden. Gleichwohl müsse man den Einzelfall prüfen, denn es gebe mittlerweile die Tendenz zum „CV-Engineering“. Darunter versteht der Gesprächspartner das Bestreben mancher jungen Leute, sich in der Gestaltung ihres Werdegangs danach zu richten, was sie für die Wünsche der Arbeitgeber halten. Für einige dieser Personen sei der Auslandsaufenthalt im Grunde genommen eine Station, die sie abgehakt hätten, ohne die Begegnung mit der anderen Kultur wirklich gelebt zu haben. Insofern müsse man in der Bewerbungssituation immer noch einmal genauer hinschauen, was es mit dem Menschen auf sich hat, den man vor sich habe. Wenn man beispielsweise nach Offenheit suche, dann müsse man gezielt noch einmal hinterfragen, wie jemand so einen Auslandsaufenthalt genutzt habe, wie er die Zeit verbracht habe.

Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich der Signalwirkung des studienbezogenen Auslandsaufenthaltes feststellen: Die Signalwirkung für das Vorhandensein wichtiger sozialer und persönlicher Kompetenzen ist überwiegend ausgesprochen positiv, aber es wird im Einzelfall gleichwohl geprüft, ob die vermuteten positiven Auswirkungen auf die Kompetenzen und die Persönlichkeit auch tatsächlich vorhanden sind.

5.8 Einstiegspositionen mit der Voraussetzung einer Auslandserfahrung

Frage: Gibt es schon beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen Positionen, für die Auslandserfahrungen eine wichtige Voraussetzung sind?

In der quantitativen Befragung wurde deutlich: Überwiegend ist die Auslandserfahrung keine unabdingbare Voraussetzung für den Berufseinstieg. Allerdings gibt es bei einer kleinen Gruppe von sechs Prozent der Unternehmen Einstiegspositionen, die grundsätzlich Hochschulabsolventen mit Auslandserfahrungen vorbehalten sind. Bei den größeren Unternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitern finden sich Einstiegspositionen mit dieser besonderen Voraussetzung bei etwa jedem sechsten Unternehmen. Dies gilt in gleichem Ausmaß für die Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland.

Auch bei den Interviews waren es unter den acht befragten Unternehmen drei Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland, die besondere Programme für akademische Berufseinsteiger anbieten, in denen die Auslandserfahrung eine unabdingbare Voraussetzung ist. In allen drei Programmen geht es um die Vorbereitung auf Tätigkeiten, die neben einer Kooperation in international zusammengesetzten Teams eine Mobilität innerhalb der internationalen Standorte des Unternehmens erfordern. Eines der Programme wurde explizit als ‚Führungsnachwuchsprogramm‘ bezeichnet. Auch die beiden anderen Einstiegsprogramme können aufgrund der besonderen Anforderungen als ein erster Karriereschritt in den jeweiligen Unternehmen angesehen werden. Zwei der Programme werden als internationale Nachwuchsprogramme verstanden und richten sich explizit auch an internationale Bewerber.

Erwartet wird in einem Fall ein absolviertes Auslandssemester, in einem zweiten Programm ist ein mindestens viermonatiger Auslandsaufenthalt Voraussetzung, der auch in einem Praktikum bestehen kann. Genauere Details zu den Anforderungen im dritten, im Rahmen der Interviews ermittelten Einstiegsprogramm lagen zum Zeitpunkt des Gesprächs nicht vor, da sich dieses Programm in einer Überarbeitungsphase befindet. Es wurde aber im Gespräch betont, dass ein Auslandsaufenthalt gefordert wird, der mit einem Leistungsnachweis verbunden ist.

Für eines der Programme wurde von der Gesprächspartnerin hervorgehoben, dass man die internationale Erfahrung keineswegs durch die ‚deutsche Brille‘ sehe. So müssten beispielsweise auch chinesische oder britische Bewerber nachweisen, dass sie über Erfahrungen in einem anderen Land verfügen.

In allen drei Einstiegsprogrammen sind Stationen an ausländischen Standorten zu absolvieren, wobei die Kandidaten in einem der Programme dazu aufgefordert werden, sich diese Stationen selbst zu organisieren.

Neben Englisch wird in einem der internationalen Einstiegsprogramme die Beherrschung einer weiteren Sprache erwartet. Eines der Unternehmen setzt mindestens einen Masterabschluss mit einem überdurchschnittlichen Ergebnis voraus. In diesem Unternehmen durchlaufen die Bewerber ein Assessmentcenter, in welchem es laut der Gesprächspartnerin weniger um die fachliche Kompetenz, sondern in erster Linie um soziale und persönliche Kompetenzen geht.

Die drei Gesprächspartner aus den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland erwähnten allerdings auch, dass es in ihrem jeweiligen Unternehmen für akademische Berufseinsteiger auch Positionen mit einem stark regionalen Bezug in Deutschland gebe, für die keine Auslandserfahrung nötig sei.

Neben den drei Einstiegsprogrammen, die auf internationale Tätigkeiten vorbereiten und als Karriereentwicklungsprogramme mit besonderen Anforderungen eingestuft werden können, wurde von einigen Gesprächspartnern auf Einstiegspositionen verwiesen, für die eine Auslandserfahrung zwar nicht als unabdingbare, aber als eine wünschenswerte Voraussetzung gilt.

So ist laut einem Gesprächspartner eines weiteren Unternehmens mit Mitarbeitern im Ausland die Auslandserfahrung keine „Muss-Position“. Überwiegend würde er das aber voraussetzen. So hätten Vertriebs- und Marketingmannschaften beispielsweise immer eine internationale Ausrichtung. Dort zu arbeiten, gehe ohne Auslandserfahrung eigentlich nicht.

In einem weiteren Unternehmen wird in einem der Geschäftsfelder an ausländischen Standorten gearbeitet. Wenn jemand in diesem Bereich tätig werden wolle, sei es von Vorteil, in dem jeweiligen Land schon einmal gelebt zu haben, zwingend erforderlich sei dies aber nicht.

5.9 Gewünschte Gestaltung der Auslandsaufenthalte

Frage: Wie sollten Auslandsaufenthalte während des Studiums gestaltet sein, um für die von Ihnen gesuchten sozialen und persönlichen Kompetenzen optimale Wirkungen zu haben?

Hinsichtlich der Gestaltung der studienbezogenen Auslandsaufenthalte ergab die quantitative Befragung kein klares Meinungsbild. Kürzere Auslandsaufenthalte von bis zu drei Monaten – seien es Praktika, Studienangebote oder Sprachkurse – finden nahezu ebenso häufig Zustimmung wie Auslandssemester oder Auslandspraktika mit einer Dauer von drei bis sechs Monaten, wobei sich eine leichte Präferenz für die Praktika zeigt. Hat das Unternehmen allerdings Mitarbeiter im Ausland, so werden häufiger längere Aufenthalte, sei es als Studium oder sei es als Praktikum, bevorzugt.

Auch bei den Interviewpartnern ist das Meinungsbild hinsichtlich der Dauer des Auslandsaufenthaltes gemischt. Drei Unternehmen, von denen zwei Mitarbeiter im Ausland haben, votieren für Aufenthalte von mehr als sechs Monaten. Ein Unternehmen würde auch kurze Aufenthalte von weniger als drei Monaten begrüßen. Für die übrigen Gesprächspartner sollten es auf jeden Fall mehr als drei Monate sein.

Eine Präferenz für ein Praktikum oder ein für ein Studium ist den Aussagen nicht zu entnehmen.

Was dagegen von der überwiegenden Mehrheit der Gesprächspartner betont wurde, ist die Notwendigkeit, den Auslandsaufenthalt zu nutzen, um sich intensiv mit der anderen Kultur auseinanderzusetzen. Wichtig für den Gesprächspartner eines international agierenden Unternehmens ist es beispielsweise, dass die Studierenden kulturelle Unterschiede erleben und dabei reflektieren, wie sie mit diesen Unterschieden umgehen. Sie sollten insbesondere prüfen, ob sie selbst akzeptierend und offen mit diesen Unterschieden umgehen könnten und was sie aus kulturellen Unterschiedlichkeiten lernen könnten.

Andere Gesprächspartner empfehlen, über den offiziellen Rahmen des Auslandsaufenthaltes hinaus Kontakt zu den Einheimischen zu suchen, sich dazu gegebenenfalls in einem Sportverein zu engagieren oder ein Hobby auszuüben.

Zur Intensivierung des Kontaktes mit dem Gastland, aber auch, um persönliche Kompetenzen wie Selbstständigkeit oder Eigeninitiative noch weiter zu entwickeln, halten es zwei der Gesprächspartner für förderlich, wenn sich die Notwendigkeit ergibt, sich am Aufenthaltsort etwas dazuverdienen zu müssen. Auch weitere Gesprächspartner sehen es als positiv für die persönliche Weiterentwicklung der Studierenden an, wenn diese sich aktiv an der Organisation ihres Auslandsaufenthaltes beteiligen. Es sei ein empfehlenswertes Vorgehen – so ein Gesprächspartner – den Studierenden zu signalisieren, dass für einen Auslandsaufenthalt bestimmte Grundlagen geschaffen werden, die Interessenten aber etliches, wie beispielsweise die Wohnung oder die Praktikumsverträge, auch noch selbst organisieren müssten. Laut einer weiteren Gesprächspartnerin ist es durchaus positiv, wenn jemand sich in einer fremden Umgebung einmal „durchbeißen“ müsse.

Zwei Unternehmen heben die Bedeutung von Studienleistungen im Ausland hervor. Die Studierenden müssten – so eines der beiden Unternehmen – Gelegenheit haben, sich so in den akademischen Betrieb zu integrieren, dass sie ohne Zeitverlust studieren könnten und auch Abschlüsse erwerben könnten, die in Deutschland anerkannt werden. In diesem Zusammenhang spricht sich die Gesprächspartnerin für ‚Double Degrees‘ aus. Akademische Leistungen oder aber eine nachgewiesene berufliche Leistung in einem Praktikum oder während einer Berufstätigkeit sind für das zweite Unternehmen vor allem dann von Bedeutung, wenn der Absolvent eine Aufnahme in ein besonders ausgewähltes Personalentwicklungsprogramm des Unternehmens anstrebt. Ein drittes Unternehmen unterstreicht in Bezug auf die Studienleistungen im Ausland, dass ein inhaltlicher Zusammenhang mit den fachlichen Interessen erkennbar sein sollte. Dieses Unternehmen wertet es als besonders positiv, wenn Studierende sich gezielt ein Studium an einer bestimmten ausländischen Hochschule aussuchen, welches sie fachlich weiterbringt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Der Auslandsaufenthalt sollte aus der Sicht der Unternehmen ausreichend Gelegenheit bieten, sich intensiv mit der Kultur des Gastlandes auseinanderzusetzen und darüber hinaus ein gewisses Maß an eigener Organisation erfordern, um die Selbstständigkeit und Eigeninitiative zu fördern. Ein Ergebnis, welches bereits die Interviews in der Vorgängerstudie hervorgebracht hatten (DAAD/IW, 2016).

5.10 Auswirkungen der Corona-Krise

Frage: Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Corona-Krise auf die Einstellungs- und Beförderungspolitik Ihres Unternehmens ein?

Vor dem Hintergrund der Krise wird in den Unternehmen nicht nur hinsichtlich der Rekrutierung, sondern auch bei anderen Unternehmensentscheidungen, wie beispielsweise bei Investitionen, überwiegend „auf Sicht gefahren“ – wie es eine Gesprächspartnerin ausdrückt.

Die Rekrutierungsaktivität ist bei allen Gesprächspartnern stark zurückgegangen, es gibt gleichwohl bei keinem der Unternehmen einen vollständigen Einstellungsstopp. Es würden nur noch unbedingt notwendige Stellenbesetzungen vorgenommen beziehungsweise überprüft, ob anstehende Entfristungen auch tatsächlich vorgenommen werden können – so eine Gesprächspartnerin. Ein anderes Unternehmen hat seine Stellenausschreibungen zunächst aufgeschoben, ein weiteres Unternehmen versucht Stellen hauptsächlich intern zu besetzen.

In einem der Unternehmen werden die Bewerbungsverfahren nicht ausgesetzt. Die Bewerber durchlaufen das unternehmensübliche Auswahlverfahren und bekommen im Erfolgsfall eine bedingte Vertragszusage, die eingelöst werden könne, wenn sich die Gesamtsituation für das Unternehmen wieder bessere.

Ein Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland, welches ein international ausgerichtetes Einstiegsprogramm für akademische Berufseinsteiger, die eine Führungskarriere anstreben, anbietet, behält das Programm auch in der Corona-Krise bei, da man in diesem Programm ohnehin für künftige Führungspositionen ausbilde.

Einige Gesprächspartner aus großen Unternehmen betonen, dass sich die Situation je nach Bereich unterschiedlich darstellen würde. So gibt es laut einem Gesprächspartner in seinem Unternehmen auch Bereiche, in denen aktuell Fachkräfte gesucht würden.

Was die Rekrutierung erfahrener Fachkräfte betrifft, so liegen die durch Corona bedingten Schwierigkeiten weniger auf der Seite der Bewerber, sondern vielmehr auf der Seite der Unternehmen. Erfahrene Fachkräfte sind nach Feststellung mehrerer Gesprächspartner gegenwärtig wenig wechselfreudig. Zwar habe sich die Situation, verglichen mit dem Beginn der Corona-Krise zum Interviewzeitpunkt, wieder etwas normalisiert, gleichwohl würden Kandidaten gegenwärtig sehr genau überlegen, ob sie eine feste Stelle verlassen und in ein Unternehmen wechseln sollten, dessen weitere Entwicklung im Rahmen der allgemeinen Krise nicht absehbar sei.

Weniger Zurückhaltung als bei der Rekrutierung zeigen die Unternehmen bei den Beförderungen. In mehreren Unternehmen werden zumindest intern Führungspositionen wie gehabt besetzt. Auch Weiterbildungsmaßnahmen werden in den meisten Unternehmen fortgesetzt, in einem Fall allerdings nur, wenn ein Veränderungsprozess ansteht und wenn in diesem Rahmen spezifische Kompetenzen gebraucht werden.

Einige Unternehmen berichteten von Veränderungen in den Anforderungsprofilen. Man würde mehr denn je darauf achten, welche Kompetenzen die Bewerber im Umgang mit digitalen Medien mitbrächten, so mehrere Gesprächspartner. Vor dem Hintergrund einer restriktiveren Einstellungspolitik vermutet eine Gesprächspartnerin, dass es verstärkt zu einer „Bestenauslese“ komme könnte, sodass eher durchschnittlich qualifizierte Bewerber künftig weniger Chancen haben könnten. In besonderem Maße sei jetzt bei den Bewerbern Anpassungsfähigkeit an die besonderen Umstände gefragt. Ein Unternehmen räumt ein, momentan, wenn überhaupt, vorzugsweise Berufserfahrene einzustellen, weil da die Einarbeitung deutlich geringer sei.

Alle Unternehmen berichteten von einer Zunahme digitalisierter Prozesse in ihren Unternehmen. Die Corona-Krise sei – so eine Gesprächspartnerin – eine „Scharfstellung der Digitalisierung“. Im Rekrutierungsprozess werden von den meisten Unternehmen Videokonferenzen eingesetzt. Ein Unternehmen hat inzwischen sein Assessmentcenter digitalisiert. Die Einführung neuer Mitarbeiter (On-Boarding) geschieht bei etlichen Unternehmen überwiegend im Homeoffice. Die neuen Mitarbeiter – so berichtete ein Unternehmen – kämen erst einmal ein bis zwei Tage in die Zentrale, würden dort kurz eingearbeitet, bekämen dann Materialien und gingen dann recht schnell ins Home-Office.

Weiterbildung findet vielfach digital statt. Dabei entstehen in der Führungskräfteweiterbildung auch thematische Neuentwicklungen. In einem Unternehmen werden mit Hilfe externer Experten Seminare zum Thema ‚digitale Führung‘ konzipiert. Dies sei allerdings schwierig, weil gerade im Rahmen von Führungskräfte trainings das persönliche Gespräch gesucht werden würde. Persönliche Kompetenzen seien anders als Wissensinhalte digital nicht so gut vermittelbar.

Für einen der Gesprächspartner ist die Corona-Krise „eine Art Katalysator“ für die Entwicklung ganz neuer digitaler Prozesse. Es gebe eine Art „mutiges Ausprobieren“, was man alles virtuell machen kann. Das Bedürfnis, sich auszutauschen, sei eher gewachsen als gesunken, sodass Netzwerkveranstaltungen, die man früher persönlich organisiert habe, jetzt aber virtualisiert habe, im Schnitt fast doppelt so viel Teilnehmer hätten wie früher.

Welche Rolle die Auslandserfahrung in der Corona-Krise spielt, wurde nicht explizit thematisiert. Eine Gesprächspartnerin stellte einen Bezug zum Thema Auslandserfahrung her, indem sie betonte, dass man auch weiterhin „Global Citizens“ brauche, Menschen, die einen internationalen, kosmopolitischen Background hätten und genau die Dinge wieder zusammenführten, die jetzt drohten, auseinanderzubrechen.

5.11 Zusammenfassung der Ergebnisse der Interviews

In den Interviews wurde deutlich, mit welcher Intensität eine fortlaufende Umstrukturierung der Geschäftsprozesse stattfindet. Die Mehrheit der Interviewpartner nimmt diesen Veränderungsdruck sehr stark wahr und sieht ihn teils als eine Folge der Digitalisierung, teils als Konsequenz einer intensiver werdenden internationalen Konkurrenzsituation, die zur Neuentwicklung und Optimierung von Produkten und Prozessen zwingt. Veränderungsbereitschaft, verbunden mit Offenheit und Lernfähigkeit, zählt daher neben Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit zu den wichtigsten Kompetenzen, die von akademischen Berufsanfängern erwartet werden. Bereits aus den Inhalten der schriftlichen Bewerbungsunterlagen werden erste Schlüsse auf das Vorhandensein gesuchter sozialer und persönlicher Kompetenzen gezogen, wobei der weitere Bewerbungsprozess dazu dient, diese Schlussfolgerungen zu validieren. Im Rahmen von Interviews, Fallstudien und Präsentationsübungen wird beobachtet, wie flexibel, reflektiert und lösungsorientiert Kandidaten mit Problemstellungen umgehen.

Hinsichtlich der Relevanz studienbezogener Auslandsaufenthalte für die gesuchten Kompetenzen zeigte sich eine vielschichtige Reaktion: Grundsätzlich haben Auslandserfahrungen ein sehr positives Image. Fast alle Interviewpartner verbinden mit ihnen auf einer abstrakten, grundsätzlichen Ebene eine positive Wirkung auf Offenheit, Veränderungsbereitschaft und viele weitere Facetten der Persönlichkeit. Sie halten es aber gleichzeitig für notwendig, im Einzelfall zu prüfen, ob der jeweilige Bewerber tatsächlich über diese positiven Zuschreibungen verfügt.

Für den weiteren Berufsverlauf erleichtert die Auslandserfahrung vor allem den Zugang zu Tätigkeiten in einem internationalen Umfeld, sie kann – wie im Hinblick auf die Anforderungen an Führungskräfte feststellbar ist – auch einen Vorteil bieten, zusätzliche Karrierechancen zu nutzen. Der Auslandsaufenthalt sollte aus Sicht der Unternehmen ausreichend Gelegenheit bieten, sich intensiv mit der Kultur des Gastlandes auseinanderzusetzen und darüber hinaus ein gewisses Maß an eigener Organisation erfordern, um die Selbstständigkeit und Eigeninitiative zu fördern.

Führungskräfte sollten in Erweiterung der Erwartungen an Berufsanfänger mit Veränderungen nicht nur umgehen können, sondern diese aktiv vorantreiben, um einen Mehrwert für das Unternehmen zu erzielen. Dabei sollten sie gleichzeitig die Eigenständigkeit und Entfaltung der Kompetenzen ihrer Mitarbeiter fördern. Wie fachliche Kompetenzen einerseits und soziale und persönliche Kompetenzen andererseits bei Führungskräften gewichtet werden, ist vor allem abhängig vom jeweiligen Aufgabenbereich, wobei beim Umgang mit Diversität soziale und persönliche Kompetenzen stärker gefordert sind. Ausführliche, teils von Personalexperten begleitete Interviews mit Vertretern verschiedener Unternehmensbereiche bilden den Kern der Auswahlverfahren. Auslandserfahrung ist für Führungskräfte bei den Unternehmen

mit Mitarbeitern im Ausland teils obligatorisch, teils sehr erwünscht. Bei den übrigen Unternehmen können sich durch Auslandserfahrung zusätzliche Karrierechancen ergeben.

Die Corona-Krise wird als Katalysator digitaler Prozesse erlebt. Rekrutierung, Einarbeitung und Weiterbildung sind in allen interviewten Unternehmen auf digitale Verfahren umgestellt worden. Die Rekrutierung von akademischen Berufsanfängern wird stark zurückgefahren, zu einem vollständigen Einstellungsstopp kommt es aber nicht, da sich die Situation in verschiedenen Unternehmensbereichen unterschiedlich darstellen kann. Die Besetzung von Führungspositionen wird weniger stark reduziert als die Rekrutierung von Berufsanfängern. Schwierigkeiten bestehen für die Unternehmen darin, erfahrene Fachkräfte zu gewinnen, da diese gegenwärtig wenig wechselbereit seien. Für die Zukunft erwartet man, dass digitale Kompetenzen verstärkt zum Anforderungsprofil der Bewerber zählen werden.

6 Gesamtzusammenfassung der Ergebnisse

Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf drei aufeinanderfolgende Studienabschnitte. Die Basis bildet eine Analyse der Forschungsliteratur zur Bedeutung der Auslandserfahrung für den Karriereerfolg von Hochschulabsolventen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Die zweite Komponente der Gesamtstudie besteht in einer repräsentativen Online-Befragung von 1.099 Unternehmen in Deutschland, die im Herbst 2019 durchgeführt wurde. Daran schließt sich als dritte Komponente der Gesamtstudie eine Interviewreihe mit Personalverantwortlichen aus acht Unternehmen an, die im April und Mai 2020 stattfand.

Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen und Herausforderungen für die Arbeitswelt

Die Analyse der Literatur zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zeigt: Zwei wichtige Trends, die den deutschen Arbeitsmarkt und die betrieblichen Anforderungen an Mitarbeiter wesentlich mitbestimmen, sind die tiefgehende Integration der deutschen Wirtschaft in internationale Wertschöpfungsketten sowie die zunehmende Digitalisierung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen. Beide Trends bieten für Unternehmen und Beschäftigte sowohl neue Chancen als auch neue Herausforderungen. 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 ein Faktor, der Innovationen fördern kann. International zusammengesetzte Teams bieten daher zusätzliche Chancen, erfordern aber gleichzeitig ein für kulturelle Unterschiede sensibilisiertes Management.

Die Integration in internationale Wertschöpfungsketten wird durch die Digitalisierung künftig noch weiter vorangetrieben werden, denn digitale Technologien ermöglichen ein zeit- und ortsunabhängiges Agieren. Vor dem Hintergrund der durch die Corona-Krise bedingten Mobilitätseinschränkungen bietet insbesondere die Möglichkeit zur ortsunabhängigen Organisation betrieblicher Prozesse Chancen, die wirtschaftliche Aktivität aufrecht zu erhalten. Digitale Techniken ermöglichen es auch, betriebliche Prozesse flexibel umzuorganisieren und damit schneller und gezielter auf Kundenwünsche einzugehen. Etablierte Organisationsstrukturen werden zunehmend durch projektformiges Arbeiten abgelöst, welches institutionelle und nationale Grenzen dank digitaler Techniken schneller und intensiver als bisher überschreiten kann. Damit ergeben sich zusätzliche Chancen für eine Intensivierung des Industrie-Dienstleistungsverbundes und somit für die Unternehmen als Anbieter von Problemlösungskonzepten, in denen technische Produkte mit Beratungsdienstleistungen kombiniert werden. Für die Beschäftigten bietet die zunehmend zeit- und ortsunabhängige, projektformige Arbeitsorganisation in wechselnden Teams neue Optionen der beruflichen Entwicklung und eine flexiblere Vereinbarung von Privat- und Berufsleben. Voraussetzung ist allerdings, dass Mitarbeiter in der Lage sind, bei hohem Veränderungstempo selbstständig und kooperativ zu agieren und dafür die notwendige Unterstützung des Managements erfahren.

Die hier aufgezeigten Ergebnisse der Analyse der Forschungsliteratur werden durch die Befunde der Online-Befragung und durch die Aussagen der Gesprächspartner im Rahmen der qualitativen Interviews gestützt. Die inhaltlichen Fragen der Online-Erhebung richteten sich dabei an Unternehmen mit Akademikern. Obgleich das Exportklima durch eine Reihe von handelspolitischen Differenzen zum Zeitpunkt der Online-Befragung im Herbst 2019 bereits eingetrübt war, geben gut drei von zehn Befragten an, dass auslandsbezogene Tätigkeiten wie beispielsweise der häufige Gebrauch von Fremdsprachen und die Auslandskontakte im Rahmen der täglichen Arbeit für den Erfolg ihres Unternehmens relevant sind. Bei den Unternehmen mit Aktivitäten im Ausland liegt dieser Anteil bei knapp 60 Prozent, bei den Unternehmen, die darüber hinaus noch Mitarbeiter im Ausland beschäftigen, bei rund 70 Prozent. Insgesamt signalisieren knapp 40 Prozent der Unternehmen eine künftige Zunahme der Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten, bei den Unternehmen mit Auslandsaktivitäten sowie insbesondere bei den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland liegt dieser Anteil mit knapp 60 beziehungsweise rund 76 Prozent bedeutend höher.

Schon jetzt prägen vielfältige auslandsbezogene Aktivitäten den Berufsalltag: In jeweils gut vier von zehn Unternehmen sind der häufige Gebrauch von Fremdsprachen sowie Auslandskontakte im Rahmen der täglichen Arbeit an der Tagesordnung. Bei jedem dritten Unternehmen fallen Dienstreisen ins Ausland an, bei jedem vierten Unternehmen wird in internationalen Teams gearbeitet. Handelt es sich um Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland, so ist internationale Teamarbeit bei nahezu allen Unternehmen üblich.

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. Mehrheitlich sind die interviewten Unternehmen im Ausland aktiv. 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.

Was den Stellenwert der Digitalisierung betrifft, so wird die Corona-Krise in der Wahrnehmung der Interviewpartner als Katalysator digitaler Prozesse erlebt. Rekrutierung, Einarbeitung und Weiterbildung sind in allen interviewten Unternehmen auf digitale Verfahren umgestellt worden. Auch wurde in den interviewten Unternehmen im Frühjahr 2020 die Rekrutierung von akademischen Berufsanfängern deutlich zurückgefahren, wenngleich es keinen vollständigen Einstellungsstopp gab, da sich die Situationen in den verschiedenen Unternehmensbereichen unterschiedlich darstellten.

Die Bedeutung der Auslandserfahrung für die Kompetenzentwicklung

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. Werden auch Studien ohne eine Kontrollgruppe nicht mobiler Absolventen einbezogen, so ergeben sich positive Effekte in allen Kompetenzbereichen.

Die Befunde der Forschungsliteratur 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 der qualitativen Interviews mit einem studienbezogenen Auslandsaufenthalt verbinden, wenngleich sie daran festhalten, das konkrete Vorhandensein der positiven Effekte im einzelnen Bewerbungsfall überprüfen zu wollen. Danach gefragt, ob studienbezogene Auslandsaufenthalte eine Signalwirkung für das Vorhandensein gesuchter sozialer und persönlicher Kompetenzen haben, berichten die Interviewpartner durchweg von positiven Annahmen. Sie verbinden mit einem studienbezogenen Auslandsaufenthalt beispielsweise den Hinweis auf Selbstständigkeit, Offenheit und Veränderungsbereitschaft. Beobachtet wurde bei Mitarbeitern, die einen studienbezogenen 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.

Kompetenzanforderungen an akademische Berufseinsteiger

Die Auswertung von Beschäftigterbefragungen der letzten zehn Jahre zeigt, dass soziale und kommunikative Kompetenzen zusammen mit den fachlich-methodischen Kompetenzen die zwei tragenden Eckpfeiler des Anforderungsprofils für akademische Berufseinsteiger bilden. Gleichzeitig finden sich in Untersuchungen zu den Kompetenzanforderungen im Zuge der Digitalisierung Hinweise darauf, dass die Relevanz der sozialen und kommunikativen Kompetenzen noch weiter zunehmen wird. Überdies werden Fähigkeiten wie interdisziplinäres Denken und Arbeiten, die eigenständige Einarbeitung in neue Aufgaben sowie die Fähigkeit, Lösungen und Antworten zu finden, die über Gewohntes hinausgehen, im Zusammenhang mit der Digitalisierung wichtiger.

Die Online-Befragung der Unternehmen ergibt ein Kompetenzprofil für akademische Berufseinsteiger, welches die Befunde der Forschungsliteratur im Wesentlichen bestätigt: Gesucht wird ein kommunikationsstarker und selbstständiger Problemlöser, der sowohl Offenheit für Neues und Flexibilität als auch Durchhaltevermögen zeigt. Dabei sind Kommunikationsfähigkeit und Selbstständigkeit für die sehr große Mehrheit von 90 Prozent der Unternehmen von besonderer Wichtigkeit. Insgesamt erweisen sich die persönlichen und sozialen Kompetenzen als genauso bedeutsam wie die fachliche Kompetenz. Dieses Anforderungsprofil wird von Größe und Branchenzugehörigkeit der Unternehmen nur wenig beeinflusst. Verfügen die Unternehmen über Mitarbeiter im Ausland, dann wird in besonders hohem Maße Flexibilität von den Hochschulabsolventen erwartet. Daneben sind Kommunikationsfähigkeit, Selbstständigkeit und Problemlösefähigkeit für die breite Mehrheit der Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland von besonders hoher Relevanz. Auch gewinnen in diesen Unternehmen Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Kompetenz im Vergleich zum Durchschnitt der Unternehmen weiter an Bedeutung.

Auch die Interviewpartner betonen in den Gesprächen den hohen Stellenwert der Kommunikationsfähigkeit. Gewünscht wird in diesem Zusammenhang unter anderem die Fähigkeit, sich über fachliche und organisatorische Grenzen hinaus innerhalb des Unternehmens sowie mit Partnern und Kunden verständigen zu können. Geht es um Kommunikation im internationalen Kontext oder innerhalb international zusammengesetzter Teams, so ist insbesondere interkulturelle Kompetenz gefordert. Darüber hinaus erwarten die interviewten Unternehmen von akademischen Berufseinsteigern in hohem Maße Veränderungsbereitschaft, verbunden mit Offenheit und Lernfähigkeit. Hinter dieser Erwartung steht für die Mehrheit der Gesprächspartner die Wahrnehmung eines starken, durch die Digitalisierung und die internationale Konkurrenzsituation getriebenen Veränderungsdrucks. Dieser zwingt zur Neuentwicklung von

Produkten und Prozessen und bringt vielfach eine fortlaufende Umstrukturierung der Geschäftsprozesse mit sich. Vor dem Hintergrund der Corona-Krise erwarten einige Interviewpartner, dass die Relevanz der Anpassungsfähigkeit innerhalb der Anforderungen an akademische Berufsanfänger noch weiter zunehmen wird. Außerdem rechnet man damit, dass digitale Kompetenzen verstärkt zum Anforderungsprofil der Bewerber zählen werden.

Der Stellenwert der Auslandserfahrung im Rekrutierungsprozess

Für die erste Stufe des Rekrutierungsprozesses, die Sichtung der schriftlichen Bewerbungsunterlagen, konstatiert die personalwirtschaftliche Forschung viele methodische Unwägbarkeiten: Es gilt als eine Herausforderung für Personalentscheider, aus den in den schriftlichen Unterlagen verfügbaren Informationen auf das Vorhandensein von komplexen sozialen und persönlichen Kompetenzen zu schließen. Als wichtigstes Auswahlkriterium auf der ersten Stufe des Rekrutierungsprozesses erweist sich in den in der Literaturanalyse betrachteten Studien die Praxiserfahrung, während andere formale Kriterien, darunter auch die studienbezogene Auslandserfahrung, als deutlich weniger bedeutsam eingestuft werden. Anders als die eher untergeordnete Bedeutung des Kriteriums ‚Auslandserfahrung‘ in den Arbeitgeberbefragungen vermuten lässt, sehen bereits erwerbstätige mobile Absolventen für sich subjektiv Vorteile in der Bewerbungssituation. So wird die Auslandserfahrung als positives Unterscheidungsmerkmal gegenüber Mitbewerbern wahrgenommen.

Auch in der aktuellen Online-Befragung sind Praxiserfahrungen für die Unternehmen das wichtigste Auswahlkriterium, unabhängig davon, ob sie im Ausland tätig sind oder nicht. Dauer oder Abschlussnote des Studiums, aber auch die Auslandserfahrungen 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 den Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland ist dieser Vorteil mit einem Anteil von über 50 Prozent noch viel häufiger gegeben. Gegenüber den Befragungsergebnissen einer vorangegangenen Studie aus dem Jahr 2015 fallen diese Anteile allerdings geringer aus. Dieser Rückgang dürfte auf eine insgesamt nachlassende Wachstumsdynamik der Weltwirtschaft sowie auf die zum Befragungszeitpunkt aktuellen Handelskonflikte und die daraus resultierenden, deutlich gedämpften Exporterwartungen zurückzuführen sein. Verlängert sich die Studienzeit aufgrund des Auslandsaufenthalts, so ist dies für die breite Mehrheit der Unternehmen kein Problem. Ein weiterer Chancenzuwachs durch Auslandserfahrung ergibt sich, wenn die Bewerber ein international ausgerichtetes Einstiegsprogramm anstreben. In diesen Fällen ist die Auslandserfahrung oftmals eine Einstellungsbedingung. Bei jedem sechsten Großunternehmen gibt es Einstiegspositionen mit dieser Anforderung.

Mehrheitlich sind die Gesprächspartner in den qualitativen Interviews der Auffassung, dass es schwierig sei, soziale und persönliche Kompetenzen auf der Basis der schriftlichen Bewerbungsunterlagen zu beurteilen. Gleichwohl werden aus den Inhalten dieser Unterlagen erste Schlüsse auf das Vorhandensein gesuchter sozialer und persönlicher Kompetenzen gezogen. Auch für die Interviewpartner hat die Praxiserfahrung einen sehr hohen Stellenwert. Sie gilt als ein Signal dafür, dass der Bewerber Erfahrungen mit der Anwendung seiner Studieninhalte außerhalb des akademischen Umfeldes erworben hat. Der Auslandsaufenthalt wird in diesem Kontext als ein positives Merkmal wahrgenommen und unter anderem mit Offenheit und Veränderungsbereitschaft assoziiert (siehe Abschnitt ‚Die Bedeutung der Auslandserfahrung für die Kompetenzentwicklung‘). Allerdings wird mehrfach auf die Notwendigkeit verwiesen, im konkreten Einzelfall erst einmal feststellen zu müssen, welche Art von Erfahrungen während des Auslandsaufenthaltes tatsächlich gemacht wurden. Dabei geht es in Abgrenzung zu eher touristisch motivierten Auslandsaufenthalten um die Frage, in welchem Maße eine intensive Begegnung mit einer

anderen Kultur stattgefunden hat. In diesem Zusammenhang wird mehrfach auf die Notwendigkeit hingewiesen, im konkreten Einzelfall erst einmal feststellen zu müssen, ob sich die vermuteten positiven Effekte beim jeweiligen Kandidaten auch tatsächlich zeigen. Dies gilt auch für diejenigen Unternehmen, die bereits positive Erfahrungen mit auslandserfahrenen Absolventen gemacht haben. Als eine unabdingbare Einstellungsvoraussetzung gilt der studienbezogene Auslandsaufenthalt bei einigen Interviewpartnern im Rahmen von international ausgerichteten Einarbeitungsprogrammen, die überwiegend der Ausbildung von Führungsnachwuchs dienen. Darüber hinaus verweisen einige Gesprächspartner auf weitere Einstiegspositionen, die mit Auslandsaktivitäten verbunden sind, beispielsweise im exportorientierten Marketing oder Vertrieb. Für diese Positionen ist der Auslandsaufenthalt nach Angabe der Gesprächspartner zwar kein Muss, aber gleichwohl wünschenswert.

Bei allen interviewten Unternehmen dienen die weiteren Stufen des Bewerbungsprozesses dazu, die Signale, die sich aus den Bewerbungsunterlagen entnehmen lassen, zu validieren. Dabei setzen die Unternehmen vor allem auf verhaltensbezogene Methoden. Im Rahmen von Interviews, oft mit Beteiligung verschiedener Unternehmensbereiche, werden unter anderem Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit und geistige Flexibilität beobachtet. Fallstudien und Präsentationsübungen dienen dazu, zu prüfen, wie flexibel, reflektiert und lösungsorientiert Kandidaten mit Problemstellungen umgehen.

Die Vorstellungen der Beschäftigten zur Gestaltung der Auslandsaufenthalte

In der Forschungsliteratur zur Relevanz der Auslandserfahrung für die Kompetenzentwicklung erweisen sich soziale Kontakte während des Auslandsaufenthaltes als Faktoren, die eine positive Persönlichkeitsentwicklung voranbringen. Insbesondere zur Herausbildung interkultureller Kompetenz werden Kontakterfahrungen innerhalb kulturell unterschiedlicher Gruppen als förderliche Faktoren identifiziert.

In der Online-Befragung zeigt sich: Für Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland ist die interkulturelle Kompetenz von deutlich höherer Bedeutung als für den Durchschnitt der Unternehmen. Gleichzeitig votieren diese Unternehmen häufiger für längere Auslandsaufenthalte wie beispielsweise für ein Auslandsstudium von mehr als einem Semester oder für einen Studienabschluss im Ausland. Im Durchschnitt der Unternehmen ist dagegen keine klare Präferenz für eine bestimmte Art und Dauer der Auslandsaufenthalte erkennbar.

Das gilt auch für die acht interviewten Unternehmen. Was dagegen von der überwiegenden Mehrheit der Gesprächspartner betont wurde, ist die Notwendigkeit, den Auslandsaufenthalt zu nutzen, um sich intensiv mit der anderen Kultur auseinanderzusetzen. Als wichtig wird beispielsweise hervorgehoben, dass die Studierenden im Rahmen ihres Auslandsaufenthaltes kulturelle Unterschiede erleben und dabei reflektieren, wie sie mit diesen Unterschieden umgehen. Sie sollten insbesondere prüfen, ob sie selbst akzeptierend und offen mit diesen Unterschieden umgehen können und was sie aus kulturellen Unterschiedlichkeiten lernen können. Empfohlen wird von einigen Gesprächspartnern auch, über den offiziellen Rahmen des Auslandsaufenthaltes hinaus Kontakt zu den Einheimischen zu suchen, beispielsweise im Rahmen von Sport- oder anderen Freizeitaktivitäten. Neben einer intensiven Auseinandersetzung mit der Kultur des Gastlandes sehen es einige Interviewpartner für die Förderung von Selbstständigkeit und Eigeninitiative als nützlich an, wenn der Auslandsaufenthalt ein gewisses Maß an eigener Organisation erfordert.

Kompetenzanforderungen an Führungskräfte

Anders als hinsichtlich der Kompetenzanforderungen für Berufseinsteiger lassen sich in der Forschungsliteratur für Führungskräfte keine Schwerpunkte eines übergreifenden Anforderungsprofils erkennen, was nicht zuletzt auf die Vielfalt existierender Führungsstile zurückzuführen ist, die wiederum jeweils zu unterschiedlichen Akzentuierungen von Kompetenzen führen. Essenziell scheint es zu sein, Mitarbeiter zum Umgang mit Unsicherheit, Unbestimmtheit, Unverständlichkeit, Ambivalenz und Fremdheit von Menschen und Situationen zu befähigen. Dazu scheint ein transformationaler Führungsstil eine geeignete Herangehensweise darzustellen, wobei in vielen Fällen von einer Kombination der zugestandenen Freiräume mit strategischen Zielvorgaben auszugehen sein wird.

Bei aller Uneindeutigkeit des Anforderungsprofils für Führungskräfte lassen sich in der Literatur gleichwohl einige Elemente erkennen. 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. Vor dem Hintergrund der wachsenden Komplexität einer digitalisierten Arbeitswelt erweisen sich aus dem weiten Spektrum an führungsrelevanten Kompetenzen einige als besonders bedeutsam. Dabei kommt der Fähigkeit, Mitarbeiter in ihrem eigenständigen Handeln zu unterstützen, eine zentrale Bedeutung zu. Vertrauen, Kommunikationsfähigkeit und Überzeugungskraft spielen dabei ebenso eine Rolle wie eine grundsätzliche Offenheit und Toleranz gegenüber neuen, uneindeutigen Situationen.

Die Ergebnisse der Online-Befragung bestätigen die Befunde der Forschungsliteratur in vielen Aspekten. Zusammenfassend lässt sich das gewünschte Kompetenzprofil für Führungskräfte wie folgt beschreiben: 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 den gleichen Stellenwert bei wie den persönlichen und sozialen Kompetenzen. Dieses Profil gilt im Wesentlichen für alle Unternehmen mit Akademikern. 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 Mitarbeiter zu fördern. Für Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland, aber auch für einen beträchtlichen Teil der übrigen Unternehmen, ist es außerdem bedeutsam, dass eine Führungskraft mit Mitarbeitern, Kollegen und Geschäftspartnern aus anderen Kulturkreisen umgehen kann.

In den Äußerungen der Interviewpartner ergeben sich überwiegend keine Differenzen, sondern eher Ergänzungen zu dem in der quantitativen Befragung ermittelten Anforderungsprofil für Führungskräfte. Differenzierter als in der quantitativen Befragung stellt sich in den Äußerungen der Interviewpartner die Balance von fachlichen Kompetenzen einerseits und sozialen sowie persönlichen Kompetenzen andererseits dar. Wie die verschiedenen Kompetenzbereiche bei der Besetzung von Führungspositionen gewichtet werden, ist abhängig vom Aufgabenbereich. Geht es beispielsweise bei der Leitung von internationalen Teams um den Umgang mit Diversität, dann sind soziale und persönliche Kompetenzen stärker gefordert.

In nahezu allen Gesprächen wurden von Seiten der Interviewpartner vor allem drei Kompetenzaspekte angesprochen: Die Gestaltung von Veränderungen, die Förderung der Mitarbeiter sowie die Ergebnisorientierung. Was die Gestaltung von Veränderungen betrifft, so geht der Anspruch an Führungskräfte

deutlich weiter als an akademische Berufsanfänger: Führungskräfte sollen Veränderungen nicht nur offen gegenüberstehen, sondern sie im Sinne des Unternehmens aktiv vorantreiben. Dabei sollen sie im Umgang mit den Mitarbeitern zwar eine Richtung vorgeben, aber gleichzeitig mehr die Rolle eines Coaches oder Ermöglichers übernehmen, der es den Mitarbeitern weitestgehend überlässt, wie sie ihre Ziele erreichen und der sie dabei in ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung unterstützt. Von international agierenden Unternehmen wurde außerdem die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz hervorgehoben. Im Sinne einer Ergebnisorientierung wird erwartet, dass sich diese Kompetenz, beispielsweise bei der Leitung international zusammengesetzter Teams, auch im Geschäftserfolg niederschlägt.

Auswahlverfahren für die Besetzung von Führungspositionen

Wie die Auswahlprozesse für Berufseinsteiger lassen laut personalwirtschaftlicher Forschung auch die Auswahlprozesse für Führungskräfte Fragen hinsichtlich der Validität der Verfahren offen. Häufig eingesetzte Auswahlverfahren sind die Beurteilung durch Vorgesetzte sowie strukturierte Interviews durch Personal- und Fachabteilungen. Es liegen kaum Untersuchungen vor, aus denen hervorgeht, wie die Unternehmen die gewünschten Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen in Auswahlkriterien übersetzen und wie diese an dokumentierbaren Leistungsmerkmalen abzulesen sind.

Die Online-Befragung zeigt: Nach Sichtung der Daten zu Ausbildung und bisheriger Berufslaufbahn verlassen sich die Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen in erster Linie auf freie Auswahlgespräche und Referenzen bisheriger Vorgesetzter. Im Durchschnitt tendieren die Unternehmen dazu, Führungspositionen in etwas höherem Maße mit internen Bewerbern zu besetzen. Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland berücksichtigen dagegen häufiger externe Bewerber und greifen – ebenso wie große Unternehmen – im Auswahlprozess öfter auf stärker strukturierte und objektivierbare Verfahren wie beispielsweise Rollensimulationen und strategische Fallstudien zurück als der Durchschnitt der Unternehmen.

Für die qualitativen Interviews lässt sich Folgendes festhalten: Einige Interviewpartner, die großen, meist auslandsaktiven Unternehmen angehören, berichten, dass bei der Auswahl von Führungskräften strategische Fallstudien oder Rollensimulationen eingesetzt werden, in denen es teilweise um konkrete Fragestellungen des jeweiligen Unternehmens geht. Anders als bei der Rekrutierung von Berufsanfängern werden bei einem Teil der interviewten Unternehmen auch externe Personalberater als Beobachter herangezogen. Mehrheitlich finden ausführliche Interviews statt, in deren Rahmen verschiedene Personen aus den unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen des jeweiligen Unternehmens Gespräche mit den Kandidaten führen.

Der Stellenwert der Auslandserfahrung bei der Besetzung von Führungspositionen und für die berufliche Entwicklung allgemein

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

international aktiven Unternehmen erweisen sich in den Absolventenstudien 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. Im Durchschnitt der Unternehmen zählen absolvierte Fortbildungen, Führungserfahrungen, Projekterfolge sowie die Vielfältigkeit der beruflichen Erfahrungen weit mehr als die berufliche oder die studienbezogene Auslandserfahrung. Wird eine Führungsposition in einem Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland angestrebt, dann gewinnt die berufliche Auslandserfahrung an Bedeutung. Besondere Anforderungen an ihre Führungskräfte stellen die Unternehmen mit Mitarbeitern im Ausland auch hinsichtlich bisheriger Führungserfahrungen und Projekterfolge, die häufiger als im Durchschnitt der Unternehmen als besonders wichtig eingestuft werden.

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 Mitarbeitern im Ausland handelt. Bei einzelnen dieser besonders auslandsaktiven Unternehmen sind Auslandserfahrungen in verschiedenen Ländern eine Bedingung für die Übernahme einer herausgehobenen Führungsposition. In weiteren, auslandsaktiven Unternehmen hängt die Relevanz der Auslandserfahrung davon ab, in welchem Maße in der Führungsposition mit weiteren Unternehmensstandorten oder Kunden im Ausland kooperiert werden muss. Auch der Wunsch, die Führungsebene grundsätzlich internationaler zu besetzen, um die deutsche Perspektive in der Wahrnehmung der geschäftlichen Aufgaben zu ergänzen, kann dazu führen, dass die Auslandserfahrung bei der Besetzung von Führungspositionen stärker in den Vordergrund rückt.

Was den Einfluss der Auslandserfahrung über die Besetzung von Führungspositionen hinaus auf die berufliche Entwicklung allgemein betrifft, so führt der Auslandsaufenthalt laut einiger Absolventenstudien in der subjektiven Einschätzung der Absolventen zu einer höheren beruflichen Motivation und zu besseren Karriereaussichten, was allerdings durch die Kontrolle objektiver Karriere Merkmale nicht immer bestätigt werden konnte. Wie aus der Literaturanalyse außerdem hervorgeht, erhöhen Tätigkeiten in auslandsbezogenen Projekten oder international agierenden Unternehmen die Karrierechancen.

Aus Sicht der online befragten Unternehmen haben auslandserfahrene Absolventen größere Chancen, auslandsbezogene Tätigkeiten, wie beispielsweise die Zusammenarbeit in internationalen Teams, auszuüben. Auch die Interviewpartner favorisieren für die Übernahme von Tätigkeiten, wie beispielsweise im internationalen Marketing, Absolventen mit einer studienbezogenen Auslandserfahrung. Gleiches gilt für die Kooperation in international zusammengesetzten Teams oder aber für die Entsendung an ausländische Standorte der Unternehmen.

Gesamtfazit

Übergeordnetes Ziel der Studie war es, zu ermitteln, welchen langfristigen Nutzen eine im Studium erworbene Auslandserfahrung für die berufliche Entwicklung hat und in welchem Maße diese Erfahrung bei der Auswahl für Karrierepositionen eine Rolle spielt.

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

Neben den positiven Effekten, die die Auslandserfahrung unter bestimmten Voraussetzungen in Auswahlprozessen mit sich bringt, kann sie durch eine intensive Auseinandersetzung mit einer anderen Kultur auch positive Wirkungen für die Entwicklung berufsrelevanter Kompetenzen haben. Zu diesen Kompetenzen zählen interkulturelle Kompetenz und die damit eng verbundene Kommunikationsfähigkeit sowie Selbstvertrauen und Offenheit für Neues. Gleichzeitig sind diese Kompetenzen in einer durch permanenten Veränderungsdruck und – wie die Corona-Krise gezeigt hat – in einer durch Unwägbarkeit geprägten Arbeitswelt gefragter denn je. Das gilt nicht nur für akademische Berufseinsteiger, sondern auch für künftige Führungskräfte.

Ob der berufliche Weg zu einer international ausgerichteten Tätigkeit führt, für die die Auslandserfahrung in manchen Fällen sogar eine Vorbedingung darstellen kann, lässt sich im Studium nicht absehen. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass sich die beruflichen Optionen durch eine Auslandserfahrung erweitern. 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.

Literatur

AIFS – American Institute For Foreign Study, 2018, AIFS Study Abroad Alumni Outcomes. A longitudinal study of personal, intercultural and career development based on a survey of our alumni from 1990 to 2017, <https://www.aifsabroad.com/outcomes2018.pdf> [23.8.2020]

Alesi, Bettina / Neumeyer, Sebastian / Flöther, Choni, 2014, Studium und Beruf in Nordrhein-Westfalen – Analysen der Befragung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen des Abschlussjahrgangs 2011, International Centre for Higher Education Research Kassel (INCHER-Kassel), Kassel

Arnold, Daniel / Arntz, Melanie / Gregory, Terry / Steffes, Susanne / Zierahn, Ulrich, 2016, Herausforderung der Digitalisierung für die Arbeitswelt, ZEW policybrief Nr. 8, November 2016

Arntz, Melanie / Gregory, Terry / Jansen, Simon / Zierahn, Ulrich, 2016, Tätigkeitswandel und Weiterbildungsbedarf in der digitalen Transformation, Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) im Auftrag der Deutschen Akademie der Technikwissenschaft (acatech), Mannheim

Au, Corinna von, 2017, Impulse für eine Next-Practice-Führungskräfte-Auswahl: Persönlichkeit, Kompetenzen, Motive und sonstige Passungsdimensionen, in: Au, Corinna von (Hrsg.), 2017, Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten. Diagnose, Assessment und Integration, Wiesbaden, S. 1–27

Bartölke, Klaus / Grieger, Jürgen, 2004, Führung und Kommunikation, in: Gaugler, Eduard / Oechseler, Walter A. / Weber, Wolfgang (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, Seite 778–790

BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie (Hrsg.), 2012, Deutschland 2030. Zukunftsperspektiven der Wertschöpfung, https://www.z-punkt.de/uploads/default/114/2012_bdi_deutschland_2030_de.pdf, Berlin. <http://www.zpunkt.de/uploads/> [23.8.2020]

Belitz, Heike, 2015, Die Internationalisierung deutscher Industrieunternehmen, in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, DIW Berlin, 84. Jahrgang, 1/2015, S. 103–120

Bennett, Nathan / Lemoine, James, 2014, What VUCA Really Means for You, in: Harvard Business Review, January 2014, https://www.researchgate.net/publication/263926940_What_VUCA_really_means_for_you [23.8.2020]

Berg, Nicola / Holtbrügge, Dirk, 2010, Global teams: a network analysis, in: Team Performance Management, 16(3/4), 2010, S. 187–211

Bertelsmann-Stiftung, 2018, Faktor Vielfalt – Die Rolle kultureller Vielfalt für Innovationen in Deutschland, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/faktor-vielfalt/> [23.8.2020]

Biemann, Torsten, 2009, Die Bedeutung internationaler Erfahrungen für den Karriereerfolg von Führungskräften, in: Zeitschrift für Personalforschung, 23. Jahrgang, Nr. 4; S. 336–346

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017, Kompetenz- und Qualifizierungsbedarfe bis 2030. Ein gemeinsames Lagebild der Partnerschaft für Fachkräfte, https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Arbeitsmarkt/lagebild-partnerschaft-fachkraefte-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=1 [23.8.2020]

BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2019, Fakten zum deutschen Außenhandel 2018, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Aussenwirtschaft/fakten-zum-deutschen-aussenhandel.html> [23.8.2020]

BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2018, Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2018, https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-langfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=14 [23.8.2020]

Bolten, Jürgen, 2007, Was heißt „Interkulturelle Kompetenz?“ Perspektiven für die internationale Personalentwicklung, in: Künzer, V. / Berninghausen, J. (Hrsg.), Wirtschaft als interkulturelle Herausforderung, Frankfurt, S. 21–42

Bolten, Jürgen / Berhault, Mathilde, 2018, VUCA-World, virtuelle Teamarbeit und interkulturelle Zusammenarbeit, http://iwk-jena.uni-jena.de/wp-content/uploads/2019/03/2018_Bolten_Berhault_Virtuelle_Teams_final.pdf [2.10.2019]

Brand, Ingrid E., 2014, Toward Global Leadership: Factors Influencing the Development of Intercultural Competence among Business Students at a Canadian University, A Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota, https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/170917/Brand_umn_0130E_15728.pdf?sequence=1&isAllowed=y [23.8.2020]

British Council, 2013, Culture at work. The Value of Intercultural Skills in the Workplace, <http://www.britishcouncil.org/sites/britishcouncil.uk2/files/culture-at-work-report-v2.pdf> [23.8.2020]

Bühner, Markus, 2015, Sinn und Unsinn bei der Auswahl von Führungskräften: Ein kritischer Blick auf Instrumente und Vorgehensweise, in: Welpke, Isabel / Brosi, Prisca / Ritzenhöfer, Lisa / Schwarzmüller, Tanja (Hrsg.), 2015, Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte; Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Wiesbaden, S. 18–32

Bundesagentur für Arbeit, 2020, Beschäftigte nach Staatsangehörigkeiten (Quartalszahlen), Berichtsmonat: 31. Dezember 2019 https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=25122&topic_f=beschaeftigung-eu-heft-eu-heft [14.8.2020]

CFE/LSE, 2014, CFE Research and LSE Enterprise, Research and analysis on the benefits of international opportunities, https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/research_and_analysis_on_the_benefits_of_international_opportunities_cfe_research_and_lse_enterprise_report_0.pdf [23.8.2020]

Clermont, Marcel / Gerets, Britta / Meyer, Mathias, 2012, Wie lässt sich Kompetenz an Hochschulen (v)ermitteln? Eine Fragestellung für das Hochschulmanagement bzw. -controlling, in: Hochschulmanagement 3/2012; 7. Jahrgang, S. 66–74

Cole, Michael S. / Feild, Hubert S. / Giles, William F. / Harris, Stanley G., 2009, Recruiters' inferences of applicant personality based on resume screening: Do paper people have a personality? *Journal of Business Psychology*, 24, S. 5–18

DAAD – Deutscher Akademischer Austauschdienst (Hrsg.), 2011, Bachelor- und Master-Absolventen auf dem Arbeitsmarkt. Die Sicht deutscher Unternehmen auf Auslandserfahrungen und Qualifikationen, Eine Befragung im Auftrag des DAAD, durchgeführt von der Institut der deutschen Wirtschaft Consult GmbH und dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Bonn

DAAD – Deutscher Akademischer Austauschdienst, 2018, DAAD-Wirkungsstudie, Interkulturelle Kompetenz und Werteorientierung durch Individualmobilität und Erasmus+ Projekte, Teilstudie 1, Außer-curriculare Bildungseffekte von Auslandsaufenthalten, https://eu.daad.de/medien/eu.daad.de.2016/dokumente/service/auswertung-und-statistik/wirkungsstudie_teil1_fin.pdf [23.8.2020]

DAAD / IW Köln – Deutscher Akademischer Austauschdienst / Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), 2016, Hochschulabsolventen mit Auslandserfahrungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt, <https://eu.daad.de/medien/eu.daad.de.2016/dokumente/service/medien-und-publikationen/studien-und-auswertungen/daad-iw-studie-2015.pdf> [23.8.2019]

Davies, Anna / Fidler, Devin / Gorbis, Marina, 2011, Future Work Skills 2020, Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute, <https://www.iftf.org/futureworkskills/> [23.8.2020]

Deardorff, Daral K., 2006, The identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization at institutions of higher education in the United States, in: *Journal of Studies in International Education* 10 (3), S. 241–266

Deloitte, 2019, Globale Human Capital Trendstudie, Führung der „sozialen Organisation“, <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-deutschland-2019.html> [23.08.2019]

Dengler, Katharina / Matthes, Britta, 2015, Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland, IAB Forschungsberichte 11/2015

Deutscher Bundestag, 2013, Achter Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Internet und digitale Gesellschaft“. Wirtschaft, Arbeit, Green IT, Drucksache 17/12505

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2019, Konjunktur auf Talfahrt, DIHK-Konjunkturumfrage Herbst 2019, <https://www.dihk.de/resource/blob/13964/49ecd33c38ff3bd2f838fcf7f6f1682f/dihk-konjunkturumfrage-herbst-2019-data.pdf> [14.8.2020]

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2018, Going international - Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft <https://www.dihk.de/resource/blob/5250/b171cc6fa7ca99b25e27bbe7587645f7/going-international-2018-data.pdf> [14.8.2020]

DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2015, Kompetent und praxisnah – Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen – Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung, Berlin

Di Pietro, Giorgio, 2013, Do Study Abroad Programs Enhance the Employability of Graduates?, IZA Discussion Paper, No. 7675

Dittfeld, Marcus, 2018, Internationalität und Unternehmenserfolg – Eine kontextspezifische Perspektive, e-Book, Springer Fachmedien Wiesbaden

Duwe, Julis, 2016, Ambidextrie, Führung und Kommunikation. Interne Kommunikation im Innovationsmanagement ambidextrer Technologieunternehmen, Wiesbaden

Edelstein, Richard, 2014, Globalization and Student Learning: A Literature Review and Call for Greater Conceptual Rigor and Cross-Institutional Studies, Research & Occasional Paper Series: CSHE 6.14, University of California, Berkeley, <http://www.cshe.berkeley.edu/publications/globalization-and-student-learning-literature-review-and-call-greater-conceptual-rigor> [23.8.2020]

Eichhorst, Werner / Tobsch, Verena, Flexible Arbeitswelten, 2014, IZA Research Report No. 59

Engel, Constanze / Janson, Kerstin / Schomburg, Harald / Teichler, Ulrich, 2009, Der berufliche Ertrag der ERASMUS-Mobilität. Die Auswirkungen internationaler Erfahrung auf die Berufswege von ehemals mobilen Studierenden und Lehrenden (VALERA-Studie), hrsg. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn / Berlin

Erpenbeck, John, 2012, Was sind Kompetenzen?, in: Faix, Werner (Hrsg.), Kompetenz. Festschrift Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag, Stuttgart

Erpenbeck, John / Rosenstiel, Lutz von / Grote, Sven / Sauter, Werner, 2017, Handbuch Kompetenzmessung (3. Aufl.), Stuttgart

EU – European Commission, 2010, Flash Eurobarometer – Employers' perception of graduate employability: Analytical report, European Commission, Brüssel, https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/F_LASH/surveyKy/858/p/4 pdf [23.8.2020]

EU – European Commission, 2014, The Erasmus Impact Study, Effects of mobility on the skills and employability of students and the internationalisation of higher education institutions, https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus2/files/erasmus-impact_en.pdf [23.8.2020]

EU – European Commission, 2019, Erasmus+ Higher Education Impact Study, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/94d97f5c-7ae2-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-en> [23.8.2020]

Euler, Hanns Peter / Rami, Ursula / Glaser, Evelyne / Reber, Gerhard / Bacher, Johann, 2013, Lohnt sich ein Auslandsaufenthalt während des Studiums? Ergebnisse der Evaluierung eines Förderprogrammes, in: Die Betriebswirtschaft, 75. Jahrgang, 2013, Heft 5, S. 425–447

Farrugia, Christine / Sanger, Jodi, 2017, Gaining an Employment Edge: The Impact of Study Abroad on 21st Century Skills & Career Prospects in the United States, <https://www.iie.org/employability>, [23.8.2020]

Fietze, Simon / Holst, Elke / Tobsch, Verena, 2009, Persönlichkeit und Karriere: She's Got What it Takes, SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research, No. 220, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin

Flüter-Hofmann, Christiane / Lambeck, Michael, 2018, Führung 4.0. Konzepte neuer Führung in digital operierenden Unternehmen, in: Carsten Kreklau, Josef Siegers (Hrsg.): Handbuch der Aus- und Weiterbildung, Loseblattwerk, Nr. 297, Fundstelle 4545, 2018

Frey, Carl B. / Osborne, Michael, 2013, The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?, University of Oxford

Gebert, Diether, 2004, Führungsstil und Führungserfolg, in: Gaugler, Eduard / Oechsler, Walter A. / Weber, Wolfgang (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart; Seite 816–824

Gebhardt, Birgit / Hofmann, Josephine / Roehl, Heiko, 2015, Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und – systemen, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/zukunftsfahige-fuehrung/> [23.8.2020]

Geisler, Kerstin, 2009, Karriere – ein Zusammenspiel aus Individualität und organisationaler Struktur, Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie an der Ludwig-Maximilians-Universität München, München, <https://edoc.ub.uni-muenchen.de/13850/> [23.8.2020]

Geyer, Gunnar / Uriep, Amrisha, 2012, Strategien der Internationalisierung von KMU, HWWI Policy Paper 65, https://www.hwwi.org/uploads/tx_wilpubdb/HWWI-Policy_Paper_65.pdf, [23.8.2020]

Grömling, Michael / Haß, Hans-Joachim Haß, 2009, Globale Megatrends und Perspektiven der deutschen Industrie, IW-Analysen, Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Köln

Gundling, Ernest / Hogan, Terry / Cvitkovich, Karen, 2011, What is Global Leadership, 10 Key Behaviors That Define Great Global Leaders, Nicholas Brealey Publishing, Boston, London

Haustein, Rocco, 2014, Die Exportabhängigkeit südwestsächsischer Industrie-KMU und internationale Mitarbeiterqualifikationen, Dissertation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz, Chemnitz

Hammermann, Andrea / Schmidt, Jörg, 2014, Diversity Management – Empirische Evidenz zur aktiven Förderung der kulturellen Vielfalt in deutschen Unternehmen, in: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 41. Jahrgang, Heft 4/2014, S. 19–32

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2016, Qualifikationsbedarf und Qualifizierung. Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung, IW policy paper 3/2016, <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-policy->

[papers/beitrag/andrea-hammermann-oliver-stettes-qualifikationsbedarf-und-qualifizierung-251836.html](#) [23.8.2020]

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017, Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement? IW-Trends 4/2017, <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-trends/beitrag/andrea-hammermann-oliver-stettes-stellt-die-digitalisierung-neue-anforderungen-an-fuehrung-und-leistungsmanagement-375898.html> [23.8.2020]

Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2018, Welche Kriterien befördern den Aufstieg auf internen Karriereleitern? IW-Report 10/2018

https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2018/IW-Report_2018_10_Interne_Karriereleitern.pdf [23.8.2020]

Hauptmann, Andreas / Sirries, Steffen / Stepanok, Ignat, 2019, Arbeitskräftefluktuation im Verarbeitenden Gewerbe – In exportierenden Betrieben ist die Beschäftigung stabiler, IAB Kurzbericht 4/2019 -Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg

Hell, Benedikt / Schuler, Heinz / Boramir, Illkay / Schaar, Hagen, 2006: Verwendung und Einschätzung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10 Jahres-Vergleich, in: Zeitschrift für Personalforschung, 20. Jg., Seite 58–78

Heublein, Ulrich / Ebert, Julia / Hutzsch, Christopher / Richter, Johanna / Schreiber, Jochen, 2015, Internationale Mobilität im Studium 2013. Ergebnisse der vierten Befragung deutscher Studierender zu studienbezogenen Auslandsaufenthalten, Hannover, DZHW – Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung

Hofmann, Josephine / Wienken, Valerie, 2018, Digital Leadership. Führung in der digitalen Transformation, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5040742.pdf [23.8.2020]

Hüther, Michael, 2017, Versuche, die Robustheit der deutschen Volkswirtschaft zu verstehen, in Wirtschaftsdienst, 97. Jahrgang, Heft 7, Seite 490–498

Humburg, Martin / Van der Velden, Rolf / Verhagen, Annelore, 2013, The Employability of Higher Education Graduates: The Employer's Perspective, Council of the European Union, Brüssel

ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, 2010, Außenwirtschaft und Humanressourcen – Herausforderungen infolge der Internationalisierung, ibw-Forschungsbericht Nr. 152, Wien

IfM – Institut für Mittelstandsforschung, o.J., Kennzahlen zu Auslandsaktivitäten laut Umsatzsteuerstatistik 2017 https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/mittelstand_im_einzeln/dokumente/Kennzahlen_Auslandsaktivitaeten_KMU_2017.pdf [13.8.2020]

IfM – Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.), 2013, Internationalisierungsgrad von KMU. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung von Peter Kranzusch und Michael Holz, IfM-Materialien Nr. 222, Bonn

ifo – ifo-Institut, 2019, <https://www.ifo.de/umfragen/zeitreihen>, [23.8.2020]

Initiative D21, 2018, D21 Digital Index 2017/1018, Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft, <https://initiatived21.de/publikationen/d21-digital-index-2017-2018/> [23.8.2020]

IU – International Unit / British Council, 2015, Student perspectives on going international, <https://www.britishcouncil.org/education/ihe/knowledge-centre/student-mobility/report-student-perspectives-going-international> [23.8.2020]

IW Consult, 2011, Internationalisierung und Fachkräfte – Interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor. Befragung und empirische Analyse im Auftrag des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg, Köln

IW – Institut der deutschen Wirtschaft Köln / IW Consult (Hrsg.), 2016, Wohlstand in der digitalen Welt, Erster IW-Strukturbericht, Köln

Jacobone, Vittoria / Moro, Giuseppe, 2015, Evaluating the impact of the Erasmus programme: skills and European identity, in: Assessment & Evaluation in Higher Education, 2015, Vol. 40, No. 2, S. 309–328

Jones, Elspeth, 2012, Challenging received wisdom, in: Beelen, Jos / de Wit, Hans, 2013, Internationalisation revisited: New Dimensions in the Internationalisation of Higher Education, S. 37–49, https://research.hanze.nl/ws/portalfiles/portal/16170185/Internationalisation_Revisited_CAREM_2012_web_version.pdf [23.8.2020]

Kanning, Uwe Peter, 2016, Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2016), 60 (1), S. 18–32

Kanning, Uwe Peter, 2017, Geeignete Verfahren für die Auswahl von Führungspersönlichkeiten – Status Quo, Qualitätskriterien und Ausgestaltung, in: Au, Corinna von (Hrsg.), 2017, Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten. Diagnose, Assessment und Integration, Wiesbaden, S. 27–49

Kay, Rosemarie, 2007, Auf dem Weg in die Chefetage – Betriebliche Entscheidungsprozesse bei der Besetzung von Führungspositionen. Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 170, Bonn

Kercher, Jan, o. J., Wirkungen von Studierendenmobilität auf den Studien- und Berufserfolg – Übersicht über den Forschungsstand, unveröffentlichtes Manuskript

KfW Research, 2017, Ausländische Beschäftigte im Mittelstand: Ein starkes Plädoyer für freie Arbeitsmärkte <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-154-Januar-2017-auslaendische-Beschaeftigte.pdf> [14.8.2020]

Kienbaum / StepStone, 2018, Die Kunst des Führens im digitalen Zeitalter, Kienbaum & StepStone Leadership Survey 2018, http://assets.kienbaum.com/downloads/Kienbaum-StepStone_Die-Kunst-des-Fuehrens-in-der-digitalen-Revolution_Webversion.pdf [27.8.2020]

Kienbaum, 2019, Leadership-Kompass, Die digitale Transformation führen, <https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/12/Leadership-Compass-POV.pdf> [23.8.2020]

Kirchherr, Julian / Klier, Julia / Lehmann-Brauns, Cornelia / Winde, Mathias, o. J., Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen, <https://stifterverband.org/medien/future-skills-welche-kompetenzen-in-deutschland-fehlen> [23.8.2020]

KOF, 2019, KOF Globalisierungsindex: Schwächerer Welthandel bremst Globalisierung, <https://kof.ethz.ch/news-und-veranstaltungen/medien/medienmitteilungen/2019/10/kof-globalisierungsindex-schwaecherer-welthandel-bremst-globalisierung.html> [6.8.2020]

Konegen-Grenier, Christiane / Placke, Beate / Stangl, Theresa, 2011, Unternehmen im Fokus, in: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.), Briedis, Kolja / Heine, Christoph / Konegen-Grenier, Christiane / Schröder, Ann-Katrin, Mit dem Bachelor in den Beruf. Arbeitsmarktbefähigung und -akzeptanz von Bachelorstudierenden und -absolventen, Reihe „Positionen“, Essen, S. 83–111

Konegen-Grenier, Christiane / Placke, Beate / Schröder-Kralemann, Ann-Katrin, Karrierewege für Bachelorabsolventen, 2015, Edition Stifterverband, Essen

Konegen-Grenier, Christiane / Winde, Mathias, 2017, Bildungsinvestitionen der Wirtschaft 2015, Edition Stifterverband, Essen

Konegen-Grenier, Christiane / Placke, Beate / Winde, Mathias, 2019, Bietet die Digitalisierung Beschäftigungschancen für Geisteswissenschaftler, in: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.) Reihe future skills, <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-digitalisierung-geisteswissenschaftler> [23.8.2020]

Kratz, Fabian / Netz, Nikolai, 2016, Which mechanisms explain monetary returns to international student mobility, in: Studies in Higher Education, Vol. 43, No. 2S. 375–400

Kühne, Mike, 2009, Berufserfolg von Akademikerinnen und Akademikern, Theoretische Grundlagen und empirische Analysen, Wiesbaden

Leimeister, Jan Marco / Zogaj, Shkodran / Durward, David, 2015, New Forms of Employment And IT – Crowdsourcing, https://www.researchgate.net/publication/298741629_New_Forms_of_Employment_And_IT_-_Crowdsourcing/link/56eab18408aee3ae24a26da3/download [23.8.2020]

LSE / CFE – LSE Enterprise / CFE research, 2014, Research and analysis on the benefits of international opportunities, CFE Research & LSE Enterprise report for the British Council, <https://www.lse.ac.uk/business-and-consultancy/consulting/consulting-reports/research-and-analysis-of-the-benefits-of-international-education-opportunities> [23.8.2020]

Maddux, William W. / Bivolaru, Eliza / Hafenbrack, Andrew C. / Tadmor, Carmit T. / Galinsky, Adam D., 2013, Expanding Opportunities by Opening Your Mind: Multicultural Engagement Predicts Job Market

Success through Longitudinal Increases in Integrative Complexity, in *Social Psychological and Personality Science* 5 (5); S. 608–615

Mai, Christian / Frey, Regina-Viola / Büttgen, Mario / Hülsbeck, Marcel, 2015, Persönlichkeitsprototyp der DAX 30 Vorstandsvorsitzenden: Eine empirische Analyse mittels Attribution anhand des NEO-Fünf-Faktoren-Inventars, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 67. Jahrgang 2012, S. 4–34

Majer, Christian / Mayrhofer, Wolfgang, 2013, Triale Karrieren, <https://www.majer-rejam.com/wp-content/uploads/2014/08/Triale-Karrieren-2013.pdf> [23.8.2020]

Malicki, Rob / Potts, Davina, 2013, The Outcomes of Outbound Student Mobility. A Summary of Academic Literature, https://www.studyinternational.com/news/wp-content/uploads/2016/03/aimoverseas.com.au_wp-content/uploads/2013_08_UAAsiaBoundOutcomesResearch-Final.pdf [23.8.2020]

McKinsey, 2018, Delivering through Diversity, https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.pdf [3.8.2020]

Neeß, Christina, 2015, Worauf achten Arbeitgeber im Auswahlprozess von Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge? Ergebnisse eines faktoriellen Surveys, in: *Journal for Labour Market Research*, Vol. 48, Iss. 4, S. 305–323

Netz, Nicolai, 2012, Studienbezogene Auslandsmobilität und Berufsverbleib von Hochschulabsolvent(inn)en, in: Grotheer, Michael / Isleib, Sören / Netz, Nicolai / Briedis, Kolja, 2012, Hochqualifiziert und gefragt, Ergebnisse der zweiten HIS-HF Absolventenbefragung des Jahrgangs 2005, HIS: Forum Hochschule Nr. 14/2012, Hannover, S. 259–315

Norris, Emily Mohajeri / Gillespie, Joan, 2008, How Study Abroad Shapes Global Careers. Evidence From the United States, *Journal of Studies in International Education* [https://www.iesabroad.org/system/files/2008%20JSIE_How%20SA%20Shapes%20Global%20Careers%20\(Norris,%20Gillespie\).pdf](https://www.iesabroad.org/system/files/2008%20JSIE_How%20SA%20Shapes%20Global%20Careers%20(Norris,%20Gillespie).pdf) [23.8.2020]

Oosterbeek, Hessel / Webbink, Dinand, 2011, Does studying abroad induce a brain drain, in: *Economica*, 78, S. 347–366

Pang, Elvy / Wong, Michel / Leung, C.H. / Coombes, 2019, Competencies for fresh graduates' success at work: Perspectives of employers, in: *Industry and Higher Education* 2019, Vol. 33(1), S. 55–65

Parey, Matthias / Waldinger, Fabian, 2010, Studying Abroad and the Effect on International Labour Market Mobility: Evidence from the Introduction of ERASMUS, in: *The Economic Journal*, Vol. 121, No. 551, S. 194–222

Petzold, Knut, 2017, The role of international student mobility in hiring decisions. A vignette experiment among German employers, in: *Journal of Education and Work*, Volume 30, 2017, S. 893–911

Placke, Beate / Schleiermacher, Thomas, 2018, Anforderungen der digitalen Arbeitswelt, Studie der IW Consult im Auftrag des Bundesverbandes der Personalmanager e. V., <https://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/beate-placke-thomas-schleiermacher-kompetenzen-und-digitale-bildung-in-einer-arbeitswelt-40.html> [23.8.2020]

Potts, Davina, 2015, Understanding the Early Career Benefits of Learning Abroad Programs, in: Journal of Studies in International Education, Vol. 19, No.5, S. 441–459

Potts, Davina, 2016, Outcomes of Learning Abroad Programs, International Education Association of Australia (ieaa), <https://www.ieaa.org.au/news/ieaa-releases-new-research-on-learning-abroad> [23.08.2020]

QS Quacquarelli Symonds, 2018, The Global Skills Gap in the 21st Century, <http://info.qs.com/rs/335-VIN-535/images/The%20Global%20Skills%20Gap%2021st%20Century.pdf> [23.8.2020]

Quinones, Miguel / Ford, Kevin / Teachout, Mark, 1995, The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review, in: Personnel Psychology, Nr. 48, S. 887–910

Ripmeester, Nannette / Deardorff, Darla K., 2019, Cultural understanding as a key skill for employability, in: Coelen, Robert / Gribble, Cate (editors), 2019, Internationalization and Employability in Higher Education, S. 213–221

Rodrigues, Margarida, 2013, Does student mobility during higher education pay? Evidence from 16 European countries. JRC Scientific and Policy Report, https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/111111111/29599/1/jrc%20report%20mrodriques_student%20mobility_final.pdf [23.8.2020]

Rühl, Gisbert, 2018, Die Digitalisierung des eigenen Unternehmens ist kein PR-Projekt, in: ifo Schnelldienst, 71. Jg., Nr. 13, S. 7–9

Schahinian, David, 2018, Werte und Fähigkeiten vorleben, in: Personalwirtschaft, Nr. 12, S. 29–31

Schmid, Stefan / Dauth, Tobias, 2012, Internationale Diversität im Top-Management – Eine empirische Analyse der DAX-30-Unternehmen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 64. Jahrgang 2012, S. 772–802

Schnepf, Sylke V. / d’Hombres, Béatrice, 2019, International mobility of students in Italy and the UK. Does it pay off and for whom? European Commission Joint Research Center, <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/international-mobility-students-italy-and-uk-does-it-pay-and-whom> [23.8.2020]

Schuler, Heinz / Hell, Benedikt / Trapmann, Sabrina / Schaar, Hagen / Boramir, Ilkay, 2007, Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre, in: Zeitschrift für Personalpsychologie, 2007, Nr. 6, S. 60–70

Schuler, Heinz, 2014, Biografieorientierte Verfahren der Personalauswahl, in: Schuler, Heinz / Kanning, Uwe Peter (Hrsg.), 2014, Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen, S. 257–301

Schuler, Heinz, 2015, „Die Versuchungen sind groß und vielfältig, die eigene Menschenkenntnis zu überschätzen und dabei die eigene Routine mit der Validität der Urteile zu verwechseln“, Interview in: Welp; Isabel / Brosi, Prisca / Ritzenhöfer, Lisa / Schwarzmüller, Tanja (Hrsg.), 2015, Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte; Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Wiesbaden; S. 33–41

Schwab, Klaus, 2016, Die vierte industrielle Revolution, München

Simon+Kucher & Partners, 2019, Studie zur Internationalität und Frauenanteil der DAX30-Vorstände 2019, <https://www.simon-kucher.com/de/about/media-center/so-viele-auslaendische-dax30-vorstaende-wie-nie-zuvor> [23.8.2020]

Spence, Michael, 1973, Job Market Signaling, in: The Quarterly Journal of Economics, Jg. 87 (3), S. 355–374

Spöttl, Georg / Windelband, Lars, 2017, Industrie 4.0. Risiken und Chancen für die Berufsbildung, Bielefeld

Statistisches Bundesamt, 2020, Niederlassungen und sozialversicherungs-pflichtig Beschäftigte nach Beschäftigten-größen-klassen und Wirtschaftsabschnitten, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/Tabellen/betriebe-beschaefigtengroessenklassen-wz08.html> [14.08.2020]

Statistisches Bundesamt, 2019, Statistisches Jahrbuch, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt, 2018, Statistisches Unternehmensregister, Wiesbaden

Statistisches Bundesamt, 2017, Deutscher Außenhandel – Import und Export im Zeichen der Globalisierung, Wiesbaden

Stehling, Susanne, 2009, Erfolgsfaktoren der Karriere. Eine Analyse objektiv erfassbarer Prädikatoren des beruflichen Erfolgs bei deutschen Akademikern, München, Mering

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft / McKinsey&Company, 2016, Hochschulbildung für die Arbeitswelt 4.0, Essen

Suleman, Fátima, 2016, Employability Skills of Higher Education Graduates: Little Consensus on a Much-discussed Subject, in: Procedia – Social and Behavioral Sciences, Volume 228, 20 July 2016, Pages 169–174

SWR – Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 2019, Den Strukturwandel meistern – Jahresgutachten, Wiesbaden

Van Mol, Christof / Michielsen / Joris, 2014, The construction of a social network abroad – An analysis of the interaction patterns of Erasmus students, in: Mobilities, Nr. 10-3, S. 423–444

Von der Linde, Boris / Schustereit, Sonja, 2008, Personalauswahl – Schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden, Freiburg, Berlin, München

Waibel, Stine / Rüger, Heiko / Ette, Andreas / Sauer, Leonore, 2017, Career consequences of transnational educational mobility: A systematic literature review, in: Educational Research Review 20, S.81–98

Waibel, Stine / Rüger, Heiko, 2018, The effect of transnational educational mobility on occupational status. Do individuals from less advantaged backgrounds profit more? Submission to the theme 'Economics, Human Capital and Labour Markets' European Population Conference 2016 Mainz, Germany, 31 August – 3 September, <https://epc2016.princeton.edu/papers/161011> [23.8.2020]

Weinert, Franz Emanuel (Hrsg.), 2001, Leistungsmessungen in Schulen, Weinheim und Basel

Wiers-Jenssen, Jannecke, 2011, Background and Employability of Mobile vs. Non-Mobile-Students, in: Tertiary Education and Management, Jahrgang 17 (2), S. 79–100

Winkler, Brigitte, 2015, Beobachtungen zur Auswahl- und Beurteilungspraxis: Plädoyer für den Einsatz einer evidenzbasierten Expertise, in: Welpke, Isabel / Brosi, Prisca / Ritzenhöfer, Lisa / Schwarzmüller, Tanja (Hrsg.), 2015, Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte; Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik, Wiesbaden; S. 219–240

Winkler, Brigitte / Dörr, Stefan / Klebl, Ulfried, 2017, Diagnose erfolgsrelevanter Kompetenzen und Motive von Führungskräften, in: Au, Corinna von (Hrsg.), 2017, Auswahl und Onboarding von Führungspersönlichkeiten. Diagnose, Assessment und Integration, Wiesbaden, S. 50–90

Zimmermann, Julia / Neyer, Franz J., 2013, Do We Become a Different Person When Hitting the Road? Personality Development of Sojourners, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 105, No. 3, S. 515–530

Zimmermann, Volker, 2015, Was zeichnet langfristig erfolgreiche Unternehmen aus?, KFW RESEARCH, Fokus Volkswirtschaft, Nr. 113, 10. Dezember 2015, <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-Nr.-113-Dezember-2015-erfolgreiche-Unternehmen.pdf> [23.8.2020]

Zwicky, Steffen, 2016, Studie: Nur 39 Prozent der Manager führen gut, in: wirtschaft + weiterbildung, 11/12, 2016, S. 36 f.

Anhang

Fragebogen

Block A: Einleitende Fragen

1. Beschäftigen Sie in Ihrem Unternehmen im Inland...?		
<i>Bitte ankreuzen</i>		
Items nicht randomisieren	Ja	Nein, derzeit nicht
Mitarbeiter mit Bachelorabschluss		
Mitarbeiter mit Masterabschluss		
Mitarbeiter mit traditionellen Hochschulabschlüssen (z. B. Diplom, Magister, Staatsexamen)		
Mitarbeiter mit abgeschlossener Promotion		

Filter: Falls aktuell keine Akademiker beschäftigt werden
(Hintergrund: Filterfrage, keine Auswertung von Häufigkeiten)

2. Planen Sie, zukünftig Mitarbeiter mit Hochschulabschluss einzustellen?	
<i>Bitte ankreuzen</i>	
Ja	
Nein	

Block B: Besetzung von Führungspositionen

Filter für den gesamten Block: Unternehmen, die aktuell oder zukünftig Akademiker beschäftigen

Im Folgenden möchten wir der Frage nachgehen, welche Kriterien und Auswahlverfahren bei der Besetzung von Führungspositionen in Ihrem Unternehmen im Inland greifen. Bitte denken Sie hierbei sowohl an interne Beförderungen als auch an die Besetzung von Führungspositionen mit externen Bewerbern.

3. Wenn Sie in Ihrem Unternehmen Führungspositionen zu besetzen haben: Welche sozialen und persönlichen Kompetenzen sind Ihnen bei den Bewerbern in der Regel besonders wichtig? Bitte nennen Sie <u>drei</u> besonders wichtige soziale und persönliche Kompetenzen.	
Textfeld für Nennung	
Textfeld für Nennung	
Textfeld für Nennung	

Im Folgenden zeigen wir Ihnen eine Liste mit verschiedenen sozialen und persönlichen Kompetenzen, die bei der Besetzung von Führungspositionen eine Rolle spielen können.							
4. Wie wichtig ist es Ihrem Unternehmen in der Regel, dass die Bewerber für eine Führungsposition über die folgenden Kompetenzen verfügen?							
<i>Bitte antworten Sie auf einer Skala von „1 Sehr wichtig“ bis „7 Überhaupt nicht wichtig“.</i>							
Items randomisieren	1 Sehr wichtig	2	3	4	5	6	7 Überhaupt nicht wichtig
Motivationsfähigkeit							
Belastbarkeit							
Überzeugungskraft							
Kommunikationsfähigkeit							
Durchhaltevermögen							
Offenheit für Neues							
Konfliktfähigkeit							
Einfühlungsvermögen							
Kreativität							
Emotionale Stabilität							
Flexibilität							

<p>5. Nun möchten wir einige Kompetenzen genauer betrachten, die sich mit der Gestaltung von Veränderungen und der flexiblen Anpassung an unterschiedliche Situationen in der betrieblichen Praxis befassen. Wie wichtig ist es Ihrem Unternehmen in der Regel, dass die Bewerber für eine Führungsposition über die folgenden Kompetenzen verfügen?</p>							
<p><i>Bitte antworten Sie auf einer Skala von „1 Sehr wichtig“ bis „7 Überhaupt nicht wichtig“.</i></p>							
<p>Items randomisieren Die Fähigkeit ...</p>	1 Sehr wichtig	2	3	4	5	6	7 Überhaupt nicht wichtig
sich auf unterschiedlichste Menschen/ Charaktere einzustellen							
den Mitarbeitern Orientierung bei Veränderungsprozessen zu geben							
eigenständig neue Entwicklungschancen für das Unternehmen zu erkennen und aufzugreifen							
die Vernetzung zwischen unterschiedlichen Teams zu fördern							
Veränderungen im Unternehmen auch bei Widerständen voranbringen zu können							
mit unsicheren bzw. unklaren Situationen umgehen zu können							
mit Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kollegen aus anderen Kulturkreisen umgehen zu können							
die Eigeninitiative der Mitarbeiter zu fördern							

<p>6. Wie wichtig sind die folgenden Merkmale des Werdegangs für Sie als Signale, dass ein Bewerber über die erwünschten Kompetenzen als Führungskraft verfügt?</p>							
<p><i>Bitte antworten Sie auf einer Skala von „1 Sehr wichtig“ bis „7 Überhaupt nicht wichtig“.</i></p>							
<p>Randomisieren (Auslandserfahrung im Block abfragen)</p>	1 Sehr wichtig	2	3	4	5	6	7 Überhaupt nicht wichtig
Ehrenamtliches Engagement							
Auslandserfahrung im Berufsleben							
Auslandserfahrung während des Studiums							
Abschlussnote des Studiums							
Erfolgreich abgeschlossene berufliche Projekte							
Berufliche Erfahrung auf verschiedenen Positionen/in verschiedenen Bereichen							
Bisherige Erfahrung mit Führungsaufgaben							
Regelmäßige Erweiterung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzen durch Weiterbildung							

7. Welche der folgenden Instrumente nutzt Ihr Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen?			
<i>Bitte ankreuzen</i>			
Nicht randomisieren	Ja, in der Regel	Ja, vereinzelt	Nein
(Halb)strukturierte leitfadensbasierte Interviews			
Freie Auswahlgespräche ohne Leitfaden			
Persönlichkeitstests			
Intelligenztests			
Rollensimulationen (z. B. Mitarbeitergespräche, Konfliktgespräche, Leitung eines Meetings)			
Strategische Fallstudien/Managementfallstudien			
Kombination verschiedener Instrumente im Rahmen eines Assessment Centers			
Referenzen bisheriger Vorgesetzter			

8. Ganz allgemein: Wie wichtig sind Ihrem Unternehmen bei der Besetzung von Führungspositionen in der Regel fachliche Kompetenzen im Vergleich zu sozialen und persönlichen Kompetenzen des Bewerbers?

Bitte nutzen Sie den Schieberegler, um eine Bewertung vorzunehmen. Ein Wert ganz links auf dem Schieberegler bedeutet, dass ausschließlich fachliche Kompetenzen wichtig sind. Ein Wert ganz rechts auf dem Schieberegler bedeutet, dass ausschließlich soziale und persönliche Kompetenzen wichtig sind.

5 4 3 2 1 **gleich** 1 2 3 4 5
 Fachliche Kompetenzen wichtiger Soziale und persönliche Kompetenzen wichtiger

9. Wie haben Sie in den letzten drei Jahren vakante Führungspositionen in Ihrem Unternehmen besetzt?	
<i>Bitte ankreuzen</i>	
Ausschließlich mit internen Bewerbern	
Mehrheitlich mit internen Bewerbern	
Zu etwa gleichen Anteilen mit internen und externen Bewerbern	
Mehrheitlich mit externen Bewerbern	
Ausschließlich mit externen Bewerbern	
Keine Aussage möglich	

Block C: Rekrutierung von Hochschulabsolventen

Im folgenden Themenblock geht es speziell um die Rekrutierung von akademischen Berufsanfängern nach Erwerb ihres Hochschulabschlusses. Bitte beziehen Sie sich weiterhin auf Ihr Unternehmen im Inland.

Filter für den gesamten Block: Unternehmen, die aktuell oder zukünftig Akademiker beschäftigen

10. Wie wichtig sind die folgenden Kriterien in der Regel bei der Auswahl von Hochschulabsolventen in Ihrem Unternehmen?							
<i>Bitte antworten Sie auf einer Skala von „1 Sehr wichtig“ bis „7 Überhaupt nicht wichtig“.</i>							
Nur Item a und b randomisieren	1 Sehr wichtig	2	3	4	5	6	7 Überhaupt nicht wichtig
Relative Studiendauer (individuelle Studiendauer im Vergleich zur Regelstudienzeit)							
Relative Note (individuelle Note im Vergleich zum Jahrgangsdurchschnitt)							
Praxiserfahrungen während des Studiums (z. B. Praktika, Werkstudententätigkeiten)							
Auslandsaufenthalt während des Studiums							
Studienabschluss im Ausland							
Sonstiges, und zwar: ...							

11. Wie wichtig ist es Ihrem Unternehmen bei der Auswahl von Hochschulabsolventen in der Regel, dass die Bewerber über die folgenden Kompetenzen verfügen?							
<i>Bitte antworten Sie auf einer Skala von „1 Sehr wichtig“ bis „7 Überhaupt nicht wichtig“.</i>							
Items randomisieren	1 Sehr wichtig	2	3	4	5	6	7 Überhaupt nicht wichtig
Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten							
Durchhaltevermögen							
Selbstständigkeit							
Kommunikationsfähigkeit							
Offenheit für Neues							
Flexibilität							
Fremdsprachenkenntnisse							
Kreativität							
Emotionale Stabilität							
Problemlösefähigkeit							
Interkulturelle Kompetenz							

12. Ganz allgemein: Wie wichtig sind Ihrem Unternehmen bei der Auswahl von Hochschulabsolventen in der Regel fachliche Kompetenzen im Vergleich zu sozialen und persönlichen Kompetenzen des Bewerbers?

Bitte nutzen Sie den Schieberegler, um eine Bewertung vorzunehmen. Ein Wert ganz links auf dem Schieberegler bedeutet, dass ausschließlich fachliche Kompetenzen wichtig sind. Ein Wert ganz rechts auf dem Schieberegler bedeutet, dass ausschließlich soziale und persönliche Kompetenzen wichtig sind.



Block D: Mehrwert von studienbezogenen Auslandsaufenthalten

Filter für den gesamten Block: Unternehmen, die aktuell oder zukünftig Akademiker beschäftigen

13. Wie gut sind die Einstellungschancen von Absolventen mit Auslandserfahrung gegenüber Absolventen ohne Auslandserfahrung bei ansonsten <u>gleicher Qualifikation</u> ?	
<i>Bitte ankreuzen</i>	
Deutlich besser	
Etwas besser	
Gleich	
Etwas schlechter	
Deutlich schlechter	
Kann ich nicht beurteilen	

Mouseover: Gleicher Qualifikation: gleiches Fach, gleicher Abschluss, gleiche Note usw.

14. Wie attraktiv sind für Ihr Unternehmen bei der Einstellung von Hochschulabsolventen folgende Auslandserfahrungen im Vergleich?				
<i>Bitte ankreuzen (Items nicht randomisieren)</i>				
	Sehr attraktiv	Eher attraktiv	Eher nicht attraktiv	Nicht attraktiv
Kürzerer Auslandsaufenthalt von bis zu drei Monaten (kurzes Praktikum, Fachkurs, Sprachkurs o. Ä.)				
Auslandspraktikum mit einer Dauer von drei bis sechs Monaten				
Auslandspraktikum mit einer Dauer von mehr als sechs Monaten				
Auslandsstudium von bis zu einem Semester				
Auslandsstudium von über einem Semester				
Studienabschluss im Ausland				

15. Ein Auslandsaufenthalt kann zu einer Studienzeitverlängerung von 1 – 2 Semestern führen. Wie bewerten Sie dies bei der Entscheidung über einen Bewerber?	
<i>Bitte ankreuzen</i>	
Auslandsaufenthalt ist wichtiger als Studium in der Regelstudienzeit	<input type="checkbox"/>
Studium in der Regelstudienzeit ist wichtiger als Auslandsaufenthalt	<input type="checkbox"/>
Ich habe diesbezüglich keine Präferenz	<input type="checkbox"/>

16. Gibt es in Ihrem Unternehmen Einstiegspositionen, die grundsätzlich Hochschulabsolventen mit studienbezogenen Auslandserfahrungen vorbehalten sind?	
<i>Bitte ankreuzen</i>	
Ja, ein Großteil der Einstiegspositionen	<input type="checkbox"/>
Ja, aber nur ausgewählte Einstiegspositionen	<input type="checkbox"/>
Nein	<input type="checkbox"/>

Block E: Auslandsbezogene Tätigkeiten im Unternehmen

Filter für den gesamten Block: Unternehmen, die aktuell oder zukünftig Akademiker beschäftigen

17. Welche der folgenden auslandsbezogenen Tätigkeiten gibt es in Ihrem Unternehmen?			
<i>Bitte ankreuzen/Mehrfachantworten möglich (Items nicht randomisieren)</i>			
	Ja	Nein, ist aber geplant	Nein
Häufiger Gebrauch von Fremdsprachen			
Auslandskontakte im Rahmen der täglichen Arbeit (z. B. Einkauf, Marketing, Vertrieb, Beratung)			
Zusammenarbeit in internationalen Teams			
Dienstreisen ins Ausland			
<u>Entsendung</u> ins Ausland, die zeitlich über eine klassische Dienstreise hinausgeht			
Sonstige auslandsbezogene Tätigkeiten, und zwar: ...			

Mouseover: Entsendung: Einsatz eines Arbeitnehmers im Ausland, um dort für seinen Arbeitgeber eine zeitlich befristete Beschäftigung auszuüben. Der Einsatz kann dabei sowohl bei einem Kunden als auch in einer Auslandsniederlassung bzw. einem Unternehmen derselben Unternehmensgruppe erfolgen.

Filter für Items: nicht stellen falls „Nein“ in Vorfrage

18. Haben Akademiker mit studienbezogenen Auslandserfahrungen gegenüber Akademikern ohne studienbezogene Auslandserfahrungen bessere Voraussetzungen, diese Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen zu übernehmen?				
<i>Bitte ankreuzen/Mehrfachantworten möglich (Items nicht randomisieren)</i>				
	Ja, deutlich bessere	Ja, etwas bessere	Nein	Kann ich nicht beurteilen
Häufiger Gebrauch von Fremdsprachen				
Auslandskontakte im Rahmen der täglichen Arbeit (z. B. Einkauf, Marketing, Vertrieb, Beratung)				
Zusammenarbeit in internationalen Teams				
Dienstreisen ins Ausland				
<u>Entsendung</u> ins Ausland, die zeitlich über eine klassische Dienstreise hinausgeht				
Sonstige auslandsbezogene Tätigkeiten, und zwar: ...				

19. Wie relevant sind auslandsbezogene Tätigkeiten insgesamt für den Erfolg Ihres Unternehmens?	
<i>Bitte ankreuzen</i>	
Sehr wichtig	
Eher wichtig	
Eher unwichtig	
Unwichtig	

20. Wie wird sich die Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen in den nächsten 5 Jahren insgesamt entwickeln?	
<i>Bitte ankreuzen</i>	
Deutlich steigen	
Etwas steigen	
Gleich bleiben	
Etwas sinken	
Deutlich sinken	

Interviewleitfaden

I. Zunächst geht es um die Rekrutierung von akademischen Berufseinsteigern.

1. Welche sozialen und persönlichen Kompetenzen spielen aus Ihrer Sicht bei akademischen Berufseinsteigern eine besonders wichtige Rolle?

- Offene Frage
- Aus welchen Gründen?

2. Wie ermitteln Sie im Auswahlprozess, ob diese Kompetenzen vorhanden sind?

- Offene Frage

II. Im Folgenden geht es um die Besetzung von Führungspositionen.

3. Wenn in Ihrem Unternehmen Führungspositionen besetzt werden, welche sozialen und persönlichen Kompetenzen sind Ihnen bei den Kandidaten besonders wichtig?

- Offene Frage
- Aus welchen Gründen?

4. Wie gewichten Sie bei der Besetzung von Führungspositionen alles in allem fachliche Kompetenzen gegenüber sozialen und persönlichen Kompetenzen?

- In welchen Fällen beziehungsweise bei welchen Positionen sind Ihnen soziale und persönliche Kompetenzen bei den Bewerbern besonders wichtig?

5. Welche Rolle spielen Auslandserfahrungen bei der Besetzung von Führungspositionen?

- Gibt es im Karriereverlauf Managementpositionen, für die Auslandserfahrungen eine wichtige Voraussetzung sind?
 - Falls ja, um welche Positionen handelt es sich?
 - (An dieser Stelle auf die Möglichkeit aufmerksam machen, ein Statement des Unternehmens in die Abschlusspublikation einbringen zu können.)
- Welche Bedeutung können Auslandserfahrungen über die Besetzung einzelner Karrierepositionen hinaus für die berufliche Entwicklung eines Mitarbeiters haben?
 - (Falls nicht aktiv genannt) Inwieweit spielen Auslandserfahrungen bei der Entscheidung über Auslandseinsätze eine Rolle?

III. Zum Abschluss möchten wir gerne mit Ihnen noch einmal über Auslandserfahrungen während des Studiums sprechen.

6. Haben studienbezogene Auslandsaufenthalte aus Ihrer Sicht eine positive Signalwirkung für die von Ihnen gesuchten sozialen und persönlichen Kompetenzen?

- Falls ja: Inwiefern macht sich dies bei den Absolventen bemerkbar?
- Falls nein, weshalb nicht?
 - (Falls zuvor nicht aktiv genannt: Wegen der gestiegenen Zahl der Kandidaten mit Auslandserfahrung? „Inflation der Auslandserfahrung“)

- (Wenn die Auslandserfahrung per se mittlerweile kein Distinktionsmerkmal mehr ist, welche Art von Auslandsaufenthalt könnte aus Ihrer Sicht trotzdem ein Alleinstellungsmerkmal bei Bewerbern darstellen?)
- Gibt es schon beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen Positionen, für die Auslandserfahrungen eine wichtige Voraussetzung sind?
 - Falls ja, um welche Positionen handelt es sich?
 - (An dieser Stelle auf die Möglichkeit aufmerksam machen, ein Statement des Unternehmens in die Abschlusspublikation einbringen zu können.)

7. Wie sollten Auslandsaufenthalte während des Studiums gestaltet sein, um für die von Ihnen gesuchten sozialen und persönlichen Kompetenzen optimale Wirkungen zu haben?

- Offene Frage
- (Nur falls nicht aktiv genannt: Nach bevorzugter Dauer (≤ 3 Monate, 3-6 Monate, ≥ 6 Monate) und Zielländern/-regionen fragen)
- (Rückfrage nur falls Joint/Double Degree in der offenen Antwort genannt: Wie bewerten Sie Abschlüsse, die sowohl in Deutschland als auch in einem weiteren Land erworben wurden?)

8. Wie schätzen Sie die Auswirkungen der Corona-Krise auf die Einstellungs- und Beförderungspolitik Ihres Unternehmens ein?

Optional, falls sich ein Anknüpfungspunkt im Gespräch ergibt:

- Ist der durch diverse Studien belegte Zusammenhang von Auslandserfahrungen und höherer sozialer Kompetenz (ansatzweise) bekannt?
- Falls nein, wie könnte es gelingen, diesen Zusammenhang Personalverantwortlichen nahezubringen

Gibt es aus Ihrer Sicht Aspekte zum Thema ‚Auslandserfahrung und Karriere‘ die Sie noch gerne ansprechen möchten?

Tabellenverzeichnis

3.1.1-1	Importe und Exporte im Jahr 2018 nach Ländern und Regionen in Prozent des jeweiligen Handelsvolumens	23
3.1.1-2	Unternehmen im Außenhandel nach Beschäftigten 2017	25
3.1.1-3	Verbreitung von Maßnahmen des Diversity Managements	28
3.1.2-1	Einsatz innovativer digitaler Technologien in den Unternehmen	30
3.2.1.2-1	Übersicht über die in Absolventenstudien erwähnte Förderung von Kompetenzen durch einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt	39
3.2.3-1	Die zehn häufigsten Auswahlverfahren zur externen Personalauswahl	46
3.3.1.1	Positive Einflussfaktoren für den Karriereerfolg	52
3.3.3.2-1	Persönlichkeitsdimensionen der BIG FIVE	60
3.3.3.3-1	Verhaltensaspekte und Kompetenzen in der VUCA-Welt	63
3.3.4.1-1	Die zehn häufigsten Auswahlverfahren zur internen Auswahl von Führungskräften der ersten Führungsebene	65
3.3.4.1-2	Multimodales Verfahrenskonzept zur Auswahl von Führungskräften	67
3.3.4.1-3	Besetzung von Führungspositionen	67
4.1.1-1	Umfang und Struktur der Stichprobe, ungewichtete Anzahl der Unternehmen	72
4.1.1-2	Anzahl der auslandsaktiven Unternehmen in der Stichprobe nach Mitarbeitergrößenklasse, ungewichtete Anzahl der Unternehmen	73
4.5.1.1-1	Offene Nennungen zu den zentralen Kompetenzen	108

Abbildungsverzeichnis

3.1.1-1	Unternehmen mit bestehenden und geplanten Internationalisierungsformen	26
3.2.2-1	Wichtigkeit der Kompetenzen bei der Auswahl von Hochschulabsolventen in Unternehmen, nach Auslandsaktivität der Unternehmen	42
3.2.2-2	Anteil der Unternehmen, die es als sehr wichtig erachten, dass ein Großteil ihrer Belegschaft über die jeweilige Kompetenz verfügt, nach Anzahl der genutzten digitalen Technologien	44
3.3.2-1	Merkmale internationaler Tätigkeiten von Erasmus+-Absolventen	54
3.3.4.2-1	Kriterien für interne Beförderungen auf Führungspositionen	69
4.1.2-1	Anteil der Unternehmen, die mindestens einen Hochschulabsolventen mit dem jeweiligen Abschluss beschäftigen, nach Mitarbeitergrößenklassen	74
4.2.1-1	Auslandsbezogene Tätigkeiten in den Unternehmen	75
4.2.1-2	Auslandsbezogene Tätigkeiten in den Unternehmen - Darstellung im Zeitvergleich	77
4.2.1-3	Auslandsbezogene Tätigkeiten in den Unternehmen - nach Auslandsaktivität der Unternehmen	78
4.2.2-1	Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten für den Unternehmenserfolg – Gesamt	79
4.2.2-2	Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten für den Unternehmenserfolg – nach Auslandsaktivität der Unternehmen	80
4.2.2-3	Entwicklung der Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten in den nächsten fünf Jahren – Gesamt	81

4.2.2-4	Entwicklung der Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten in den nächsten fünf Jahren – Darstellung im Zeitvergleich	82
4.2.2-5	Entwicklung der Relevanz auslandsbezogener Tätigkeiten in den nächsten fünf Jahren – nach Auslandsaktivität der Unternehmen	83
4.3.1.1-1	Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei der Auswahl von Hochschulabsolventen – Gesamt	84
	Angabe der Mittelwerte auf einer Skala von „1 Überhaupt nicht wichtig“ bis „7 Sehr wichtig“	
4.3.1.1-2	Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei der Auswahl von Hochschulabsolventen – Gesamt	86
	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.)	
4.3.1.1-3	Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei der Auswahl von Hochschulabsolventen – nach Auslandsaktivität der Unternehmen	88
4.3.1.2-1	Gewichtung fachlicher gegenüber sozialen und persönlichen Kompetenzen bei der Auswahl von Hochschulabsolventen – nach Mitarbeiterzahl und Branche	90
4.3.2-1	Bedeutung verschiedener formaler Kriterien bei der Auswahl von Hochschulabsolventen – Gesamt	92
	Angabe der Mittelwerte auf einer Skala von „1 Überhaupt nicht wichtig“ bis „7 Sehr wichtig“	
4.3.2-2	Bedeutung verschiedener formaler Kriterien bei der Auswahl von Hochschulabsolventen – Gesamt	93
	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.)	
4.3.2-3	Bedeutung verschiedener formaler Kriterien bei der Auswahl von Hochschulabsolventen – nach Auslandsaktivität der Unternehmen	94
4.3.2.1-1	Bewertung Auslandsaufenthalt im Vergleich zur Einhaltung der Regelstudienzeit - Darstellung im Zeitvergleich	96
4.3.2.1-2	Bewertung Auslandsaufenthalt im Vergleich zur Einhaltung der Regelstudienzeit - nach Auslandsaktivität der Unternehmen	97
4.3.2.2-1	Einstiegspositionen, die Absolventen mit Auslandserfahrungen vorbehalten sind - nach Mitarbeiterzahl	98
4.3.2.2-2	Einstiegspositionen, die Absolventen mit Auslandserfahrungen vorbehalten sind - nach Auslandsaktivität der Unternehmen	99
4.3.3.1-1	Einstellungschancen von Absolventen mit Auslandserfahrung gegenüber Absolventen ohne Auslandserfahrung bei ansonsten gleicher Qualifikation – Darstellung im Zeitvergleich	100
4.3.3.1-2	Einstellungschancen von Absolventen mit Auslandserfahrung gegenüber Absolventen ohne Auslandserfahrung bei ansonsten gleicher Qualifikation – nach Auslandsaktivität der Unternehmen	101
4.3.3.2-1	Bedeutung studienbezogener Auslandserfahrungen für die Übernahme auslandbezogener Tätigkeiten – Gesamt	102
4.3.3.2-2	Bedeutung studienbezogener Auslandserfahrungen für die Übernahme auslandbezogener Tätigkeiten – Darstellung im Zeitvergleich	103
4.4-1	Attraktivität verschiedener Formen von Auslandserfahrungen – Gesamt	104
4.4-2	Attraktivität verschiedener Formen von Auslandserfahrungen – nach Auslandsaktivität der Unternehmen	106
4.5.1.1-1	Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei Bewerbern um Führungspositionen – Gesamt	110
	Angabe der Mittelwerte auf einer Skala von „1 Überhaupt nicht wichtig“ bis „7 Sehr wichtig“	

4.5.1.1.2	Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei Bewerbern um Führungspositionen – Gesamt	
	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.)	111
4.5.1.1-3	Bedeutung verschiedener sozialer und persönlicher Kompetenzen bei Bewerbern um Führungspositionen – nach Auslandsaktivität der Unternehmen	113
4.5.1.1-4	Bedeutung verschiedener Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungen bei Bewerbern um Führungspositionen – Gesamt	
	Angabe der Mittelwerte auf einer Skala von „1 Überhaupt nicht wichtig“ bis „7 Sehr wichtig“	115
4.5.1.1-5	Bedeutung verschiedener Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungen bei Bewerbern um Führungspositionen – Gesamt	
	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.)	116
4.5.1.1-6	Bedeutung verschiedener Kompetenzen zur Gestaltung von Veränderungen bei Bewerbern um Führungspositionen – nach Auslandsaktivität der Unternehmen	118
4.5.1.2-1	Gewichtung fachlicher und sozialer Kompetenzen bei der Besetzung von Führungspositionen – nach Mitarbeiterzahl und Branche	120
4.5.2.1-1	Bedeutung verschiedener Merkmale des Werdegangs als Signale für das Vorhandensein der erwünschten Kompetenzen als Führungskraft – Gesamt	
	Angabe der Mittelwerte auf einer Skala von „1 Überhaupt nicht wichtig“ bis „7 Sehr wichtig“	122
4.5.2.1-2	Bedeutung verschiedener Merkmale des Werdegangs als Signale für das Vorhandensein der erwünschten Kompetenzen als Führungskraft – Gesamt	
	Anteil der Unternehmen in Prozent, denen das jeweilige Merkmal besonders wichtig ist (Das entspricht der Summe der Antworten „7 Sehr wichtig“ und „6“ auf einer 7-stufigen Skala.)	123
4.5.2.1-3	Bedeutung verschiedener Merkmale des Werdegangs als Signale für das Vorhandensein der erwünschten Kompetenzen als Führungskraft – nach Auslandsaktivität der Unternehmen	125
4.5.2.2-1	Interne versus externe Besetzung von Führungspositionen – nach Mitarbeiterzahl	126
4.5.2.2-2	Interne versus externe Besetzung von Führungspositionen – nach Auslandsaktivität der Unternehmen	127
4.5.2.2-3	Instrumente bei der Besetzung von Führungspositionen – Gesamt	128
4.5.2.2-4	Instrumente bei der Besetzung von Führungspositionen – nach Mitarbeiterzahl	129
4.5.2.2-5	Instrumente bei der Besetzung von Führungspositionen – nach Auslandsaktivität der Unternehmen	130

