

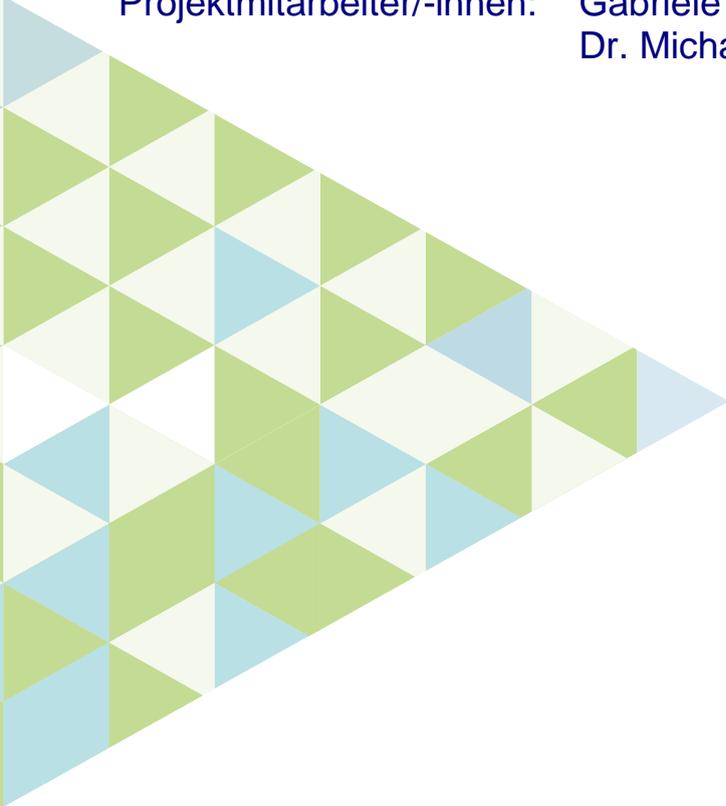


## Zwischenbericht

# 4.1.303 - Typische Bildungsverläufe und Karriereewege in ausgewählten kaufmännischen Berufsbereichen – Konkurrenz und Komplementarität zwischen beruflich und akademisch Qualifizierten

Projektsprecher/-innen: Dr. Hannelore Mottweiler (seit Mai 2017)  
Dr. Silvia Annen (bis Mai 2017)

Projektmitarbeiter/-innen: Gabriele Jordanski, Dr. Anke Kock, Anita Milolaza,  
Dr. Michael Tiemann, Tristan Schaal



Laufzeit I/16 bis I/19  
Bonn, 06.07.2018

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn  
Telefon: 0228/107-1849  
Mail: [mottweiler@bibb.de](mailto:mottweiler@bibb.de)  
[www.bibb.de](http://www.bibb.de)

# Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis .....	3
Abbildungsverzeichnis .....	4
Das Wichtigste in Kürze .....	5
1. Problemdarstellung: Akademisierung, Konkurrenz und Komplementaritäten .....	8
2. Projektziele, Forschungsfragen und Hypothesen/forschungsleitende Annahmen ...	11
2.1. <i>Forschungsfragen</i> .....	11
2.2. <i>Forschungsleitende Annahmen</i> .....	12
3. Theoretische Grundlegungen.....	13
4. Methodische Vorgehensweise .....	15
4.1. Curriculare Ebene .....	16
<i>Dokumentenanalyse</i> .....	16
4.2 Betriebliche Ebene .....	16
4.2.1. <i>Qualitative Unternehmensbefragung: Leitfadengestützte Interviews (Fallstudien)</i> 16	
4.2.2 <i>Quantitative Unternehmensbefragung</i> .....	17
4.2.3 <i>Stellenanzeigenanalyse</i> .....	19
4.3. Erwerbstätigenebene: Individuelle Bildungsentscheidungen und Karrierewege.....	20
4.3.1. <i>Leitfadengestützte Erwerbstätigeninterviews</i> .....	20
4.3.2 <i>Erwerbstätigennachbefragung</i> .....	20
5. Zwischenergebnisse .....	21
5.1 Curriculum Vergleich .....	21
5.1.1 <i>Studien- und Fortbildungslandschaft in ausgewählten kaufmännischen Berufsbereichen</i> .....	23
5.1.2 <i>Handel</i> .....	25
5.1.3 <i>Tourismus</i> .....	35
5.1.4 <i>Logistik</i> .....	41
5.1.5 <i>Banken</i> .....	47
5.2 Betriebliche Perspektive: Personalrekrutierungs-, -entwicklungs und –einsatzstrategien .....	53
5.2.2. <i>Aus- und Weiterbildungsmodelle</i> .....	54
5.2.3. <i>Rekrutierungsstrategien</i> .....	65
5.2.4. <i>Einsatzstrategien</i> .....	71
5.2.5. <i>Kompetenzbedarfe</i> .....	81
5.2.6. <i>Kompetenzbedarfsdeckung</i> .....	86
5.2.7. <i>Zukünftige Personalpolitik</i> .....	87
5.3 Typische Bildungsverläufe: Quantitative Analyse der Ausbildungsfolgen.....	97
5.3.1. <i>Qualifikations- und Niveauadäquanz</i> .....	98
5.3.2. <i>Ausbildungsfolgen</i> .....	100
6. Zielerreichung.....	105

<b>7.</b>	<b>Kooperationen und Transfer</b> .....	105
<b>8.</b>	<b>Veröffentlichungen und Konferenzpräsentationen</b> .....	107
	<b>Anhang/Literaturverzeichnis</b> .....	108

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Entwicklungen der Anfängerzahlen nach Bildungssegment (2005-2015) .....	8
Tabelle 2:	Forschungsdesign .....	15
Tabelle 3:	Unternehmensübersicht qualitative Befragung .....	17
Tabelle 4:	Auswahl von Wirtschaftszweigen nach NACE Wirtschaftsklassifikation 2008 .....	18
Tabelle 5:	Vergleichskriterien .....	22
Tabelle 6:	Vergleichende Fächercluster .....	22
Tabelle 7:	Auswahlkriterien für Studiengänge .....	23
Tabelle 8:	Auswahl typischer handelspezifischer Studiengänge .....	28
Tabelle 9:	Beispiel für die Analyse einer geregelten Fortbildung .....	29
Tabelle 10:	Beispiel für die Analyse eines BA-Studiengangs .....	31
Tabelle 11:	Beispiel für die Analyse eines MA-Studiengangs .....	32
Tabelle 12:	Typische handelspezifische Studiengänge und einschlägige handelspezifische Fortbildungen im Vergleich .....	34
Tabelle 13:	Auswahl typischer touristischer Studiengänge .....	37
Tabelle 14:	Beispiel für die Aufschlüsselung eines BA Studiengangs .....	38
Tabelle 15:	Beispiel für die Aufschlüsselung einer geregelten Fortbildung .....	39
Tabelle 16:	Typische touristische Studiengänge und einschlägige touristische Fortbildungen im Vergleich .....	39
Tabelle 17:	Differenzierung und Auswahl typischer logistischer Studiengänge .....	43
Tabelle 18:	Typische logistische Studiengänge und einschlägige logistische Fortbildungen im Vergleich .....	46
Tabelle 19:	Teilnahmen an Fortbildungsprüfungen der Industrie- und Handelskammern 2014 - 2016 .....	48
Tabelle 20:	Differenzierung und Auswahl bankentypischer Studiengänge .....	49
Tabelle 21:	Typische bankbezogene Studiengänge und einschlägige Fortbildungen im Vergleich .....	50
Tabelle 22:	Qualifikationsvoraussetzungen und durchschnittliche Qualifikationsabschlüsse für mittlere Führungspositionen .....	57
Tabelle 23:	Angebot von ausbildungsintegrierenden dualen Studiengängen nach Unternehmensgröße .....	60
Tabelle 24:	Angebot von praxisintegrierenden dualen Studiengängen nach Unternehmensgröße .....	60
Tabelle 25:	Zentrale Motive für das Angebot dualer Studiengänge nach Branche .....	64
Tabelle 26:	Interne und externe Rekrutierungsstrategien zur Gewinnung von mittleren Fach- und Führungskräften nach Unternehmensgröße .....	65
Tabelle 27:	Wichtigster Grund für interne Rekrutierung nach Branche .....	67
Tabelle 28:	Wichtigster Grund für externe Rekrutierung nach Branche .....	68
Tabelle 29:	Vergleich von Bildungsabschlüssen von intern und extern rekrutierten Mitarbeiter/-innen auf gehobenen Fach- und mittleren Führungspositionen nach Branche .....	70
Tabelle 30:	Einsatzstrategien für Aufgaben mit starkem Praxisbezug nach Branche .....	71
Tabelle 31:	Einsatzstrategien für Aufgabengebiete mit hohen analytischen Anforderungen nach Branche .....	72
Tabelle 32:	Einsatzstrategien für Aufgabengebiete mit hohen analytischen Anforderungen nach Unternehmensgröße .....	72
Tabelle 33:	Einsatzstrategien für Aufgaben mit spezialisiertem Fachwissen nach Branche .....	73
Tabelle 34:	Einsatzstrategien für Aufgaben mit spezialisiertem Fachwissen nach Unternehmensgröße .....	74
Tabelle 35:	Einsatzstrategien für Aufgabengebiete, die ein hohes Maß an Lernfähigkeit erfordern nach Branche .....	74
Tabelle 36:	Einsatzstrategien für Aufgabengebiete, die ein hohes Maß an Lernfähigkeit erfordern nach Unternehmensgröße .....	75

Tabelle 37: Einsatzstrategien für Tätigkeitsgebiete mit einem hohen Maß an Führungsverantwortung nach Branche .....	76
Tabelle 38: Einsatzstrategien für Tätigkeitsgebiete mit einem hohen Maß an Führungsverantwortung nach Unternehmensgröße .....	76
Tabelle 39: Qualifikationsvoraussetzungen zur Erlangung mittlerer Führungspositionen nach Branche .....	80
Tabelle 40: Relevanz von internationalen Berufskompetenzen nach Branche .....	83
Tabelle 41: Stellenwert von digitalen Kompetenzen nach Branche .....	84
Tabelle 42: Stellenwert von Kompetenzen nach Branche: technologische Trends.....	85
Tabelle 43: Stellenwert von produkt- und kundenbezogenen Kompetenzen nach Branche .....	85
Tabelle 44: Maßnahmen zur Kompetenzbedarfsdeckung nach Branche .....	86
Tabelle 45: Maßnahmen zur Kompetenzbedarfsdeckung nach Unternehmensgröße .....	87
Tabelle 46: Zukünftiger Stellenwert beruflicher Aus- und Weiterbildung nach Branche.....	88
Tabelle 47: Zukünftiger Stellenwert beruflicher Aus- und Weiterbildung nach Unternehmensgröße ....	89
Tabelle 48: Zukünftiger Stellenwert von dualen Studiengängen nach Branche.....	89
Tabelle 49: Zukünftiger Stellenwert dualer Studiengänge nach Unternehmensgröße .....	90
Tabelle 50: Zukünftiger Stellenwert der externen Rekrutierung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen nach Branche .....	90
Tabelle 51: Zukünftiger Stellenwert der externen Rekrutierung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen nach Unternehmensgröße.....	91
Tabelle 52: Verteilung der Kernerwerbstätigen auf die Branchen .....	98
Tabelle 53: Zusammenhang aktuelle Tätigkeit mit letzter Ausbildung nach Branche .....	98
Tabelle 54: Niveauadäquanz .....	99

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Theoriemodell .....	14
Abbildung 2: Prüfungsteilnehmerzahlen in ausgewählten kaufmännischen Fortbildungen.....	24
Abbildung 3: Entwicklung der Studierendenzahlen in ausgewählten Studiengängen .....	25
Abbildung 4: Anzahl der Fortbildungsprüfungen in ausgewählten Aufstiegsfortbildungen des Handels	26
Abbildung 5: BWL und Internationale BWL: Studierendenzahlen im Zeitverlauf .....	27
Abbildung 6: Entwicklung der Fortbildungsprüfungen im Tourismus .....	36
Abbildung 7: Entwicklung der Studierendenzahlen in Studiengängen der Tourismuswirtschaft .....	37
Abbildung 8: Entwicklung der Fortbildungsprüfungen in der Logistik.....	42
Abbildung 9: Entwicklung der Studierendenzahlen in der Verkehrswirtschaft .....	43
Abbildung 10: Beispiel-Raster einer analysierten Fortbildung .....	44
Abbildung 11: Beispiel-Raster eines analysierten Studiengangs in der Logistik .....	45
Abbildung 12: Branchenspezifische Unterschiede in der Relevanz von dualen Studiengängen.....	60
Abbildung 13: Ausbildungsfolgen im Handel.....	100
Abbildung 14: Ausbildungsfolgen in der Logistik.....	101
Abbildung 15: Ausbildungsfolgen im Tourismus .....	102
Abbildung 16: Ausbildungsfolgen im Banken- und Finanzdienstleistungssektor .....	103
Abbildung 17: Branchenübergreifende Ausbildungsfolgen als Referenz .....	104

## Das Wichtigste in Kürze

Im Zuge der Einführung von Bachelorstudiengängen stellt sich vermehrt die Frage nach möglichen Verdrängungseffekten zwischen Bachelorabsolventinnen/-absolventen und beruflich Qualifizierten. Überschneidungsbereiche werden insbesondere auf der Kompetenzstufe 6 des deutschen Qualifikationsrahmens vermutet, d.h. zwischen gehobenen Fach- und mittleren Führungskräften mit beruflicher Ausbildung und erfolgreich absolvierter Aufstiegsfortbildung einerseits und Absolventinnen und Absolventen von Bachelorstudiengängen andererseits. Vor dem Hintergrund steigender Studierendenzahlen und sinkenden Anfängerzahlen im Segment dualer Berufsausbildungen nach BBiG/HwO untersucht dieses Forschungsprojekt typische Bildungsverläufe und Karrierewege in den kaufmännischen Berufsbereichen Handel, Banken, Logistik und Tourismus. Die Arbeitsmarktverwertbarkeit (Erwerbsstatus, Position, Einkommen) ausgewählter beruflicher und akademischer Bildungsabschlüsse wird dabei im Zusammenhang mit unternehmerischen Rekrutierungs- und Einsatzstrategien für gehobene Fachkräfte und mittlere Führungspositionen analysiert.

Das Projekt widmet sich neben der zentralen Fragestellung von konkurrierenden oder komplementären Beziehungen beruflich und akademisch Qualifizierter der Frage konkreter Qualifikations- und Kompetenzanforderungen für mittlere Fach- und Führungskräfte in kaufmännischen Berufsbereichen des Handels, der Logistik, im Tourismus sowie im Finanzdienstleistungssektor. Vergleiche zwischen gängigen geregelten Fortbildungen und exemplarischen Bachelor- bzw. Masterstudiengängen in den beschriebenen Branchenbereichen sollen zudem Unterschiede sowie Überschneidungsbereiche im beruflichen bzw. akademischen Aus- und Weiterbildungsgefüge aufdecken.

Ziel des Projekts ist es, Hinweise für die zukünftige Gestaltung von Fortbildungsordnungen in den gewählten Berufsbereichen zu erhalten.

## Bisherige Forschungsergebnisse in Kürze

### *Curriculare Vergleichsanalyse*

Die Ergebnisse der curricularen Vergleichsanalyse zeigen in den ausgewählten Branchen nach wie vor zielgruppenspezifische Unterschiede zwischen Fortbildungsordnungen und ausgewählten bereichsspezifischen Bachelor-/ Master-Modulplänen, die sich unter anderem in einer insgesamt stärkeren beruflich-handlungsorientierten Ausrichtung bei geregelten Fortbildungen widerspiegeln. Allerdings werden insbesondere durch eine wachsende Anzahl an praxisorientierten und spezialisierten Bachelor- und Masterstudiengängen Überschneidungsbereiche sichtbar. Im direkten Vergleich der fachlichen Inhalte zeigen sich vielfache Ähnlichkeiten. Auffällig ist mit sehr wenigen Ausnahmen (z.B. der Fortbildung zum/zur Geprüften Betriebswirt/-in nach BBiG) das Fehlen internationaler Berufskompetenzen in den gängigen berufsbereichsbezogenen geregelten Fortbildungsordnungen. Im Vergleich dazu hat die Anzahl an branchenbezogenen Bachelor- und Masterstudiengängen mit internationaler Ausrichtung erkennbar zugenommen. Während in nahezu allen relevanten Studiengängen die Anzahl der Studierenden gestiegen ist, existieren branchenspezifische Unterschiede in der Relevanz und in der (wahrgenommenen) Attraktivität von geregelten Fortbildungen.

### *Betriebliche Rekrutierungs-, Einsatz- und Weiterbildungsstrategien*

Die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Unternehmensbefragungen zeigen keine generelle Abkehr der Unternehmen von der dualen Aus- und Weiterbildung, die nach wie vor auch für die Personalgewinnung von gehobenen Fach- und mittleren Führungskräften eine wichtige Rolle spielt. Der aktu-

elle ‚Status Quo‘ der befragten Unternehmen zeigt nur für einen geringen Anteil der Unternehmen akademische Abschlüsse als Voraussetzung zur Erlangung mittlerer Führungspositionen.

Zugleich hat sich jedoch auch die Bandbreite unterschiedlicher Qualifizierungswege erweitert, bei der insbesondere duale Studiengänge an Bedeutung gewinnen. Diesbezüglich zeigen sich signifikante Unterschiede nach Unternehmensgröße und nach Branche. Insbesondere große Unternehmen fahren eine mehrgleisige Strategie, in der sowohl berufliche- als auch akademische Aus- und Fortbildungswege eine Rolle spielen. Neben der Nutzung von klassischen Formen der dualen Aus- und Weiterbildung, speziellen Programmen für Abiturienten, welche eine duale Berufsausbildung mit einer geregelten Fortbildung koppeln und dualen Studiengängen werden auch externe Hochschulabsolventinnen rekrutiert, für die spezielle Trainee-Programme angeboten werden. Kleine und mittelständische Unternehmen setzen in erster Linie auf interne Rekrutierungswege, die neben der beruflichen Aus- und Weiterbildung insbesondere bei mittelständischen Firmen auch duale Studiengänge beinhalten können. Hauptgründe hierfür sind neben firmenspezifischen Kompetenzen auch Motive der Mitarbeiterbindung. In Branchen (-bereichen) mit Fachkräftemangel ist zudem der Mangel an geeigneten Kandidaten auf dem externen Arbeitsmarkt ein Beweggrund verstärkter Bemühungen bei der internen Personalgewinnung- und Personalentwicklung.

Im Branchenvergleich weist der Banken- bzw. Finanzdienstleistungssektor einerseits die höchsten Akademisierungsanteile auf mittlerer Fach- und Führungsebene auf. Zudem haben unterschiedliche Modelle des dualen Studiums in diesem Sektor die größte Verbreitung. Andererseits besitzen jedoch auch Aufstiegsfortbildungen für den Karriereweg von gehobenen Fach- und mittleren Führungskräften eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung, was die Relevanz von beruflichen Karrierepfaden unterstreicht. Auch im Handel, in der Logistik und im Tourismus spielen berufliche Karrierewege nach wie vor eine wichtige Rolle mit einer insgesamt größeren Bedeutung von Aufstiegsfortbildungen im Handel und einer umgekehrt höheren Relevanz von dualen Studiengängen im Tourismus.

Dabei zeigen die Ergebnisse der Unternehmensbefragung einschließlich ergänzender Informationen durch die Fallstudien insbesondere in der Logistik und im Handel segmentierte Einsatzbereiche, in denen beruflich Qualifizierte eher operative Führungspositionen bekleiden und akademisch Qualifizierte mit Formalqualifikationen auf vergleichbarem DQR- Niveau eher strategische Führungspositionen, z. B. im Projektmanagement, Human Resource Management oder Controlling bekleiden. Allerdings existieren in beiden Segmenten auch Überschneidungsbereiche, in der es zu Konkurrenzsituationen zwischen beruflich und akademisch Qualifizierten kommen könnte. In tiefergehenden Detailanalysen gilt es im weiteren Projektverlauf zu klären, inwiefern die derzeitigen Überschneidungsbereiche auf generationenspezifische Unterschiede in den Bildungsverläufen zurückzuführen sind, d.h. ob bestimmte Positions- und Tätigkeitsbereiche, die ehemals auch auf beruflichem Wege erreicht werden konnten, in der nachrückenden Generation fast ausschließlich mit akademisch Qualifizierten besetzt werden.

### *Arbeitsmarktverwertbarkeit und Ausbildungsfolgen<sup>1</sup>*

Erste Analysen zur Arbeitsmarktverwertbarkeit der Erwerbstätigen in den betrachteten Branchen auf Basis der BIBB/ BAUA Befragungsdaten von 2012 deuten auf branchenspezifische Unterschiede hin. So ist die generelle Qualifikationsadäquanz im Tourismus und im Bankensektor höher, als im Handel und in der Logistik. Mit Blick auf die Niveauadäquanz deuten die Ergebnisse tendenziell auf Passungsprobleme von akademisch Ausgebildeten hin, die im Handel, in der Logistik und auch im Finanzdienstleistungssektor im Vergleich zu Referenzwerten der Gesamtwirtschaft häufiger in Tätigkeitsbereichen unterhalb ihres Qualifikationsniveaus arbeiten. Für den Tourismus können aufgrund zu geringer Fallzahlen hierzu keine Aussagen getroffen werden.

---

<sup>1</sup> Unter Ausbildungsfolgen ist in diesem Zusammenhang die Abfolge einer oder mehrerer beruflich oder akademischer Aus- und Weiterbildungen im Karriereverlauf gemeint.

Die quantitative Betrachtung von Ausbildungsfolgen unterstreicht insgesamt die in den vorangegangenen Analysen gewonnene Einschätzung der Dominanz von beruflichen Karrierewegen im Handel und in der Logistik. Zudem spiegelt sich auch in diesen Ergebnissen die für den Finanzdienstleistungssektor beobachtete parallele Bedeutung von beruflichen Karrierewegen mit einer hohen Bedeutung von Aufstiegsfortbildung einerseits und akademischen Qualifizierungswegen andererseits zur Erreichung von gehobenen Fach- und mittlere Führungspositionen wider.

# 1. Problemdarstellung: Akademisierung, Konkurrenz und Komplementaritäten

## Konsequenzen der Akademisierung und Einführung von Bachelorstudiengängen: Stand der Forschung

Die Schlagwörter der (neuen) „Bildungsexpansion“ oder der „Akademisierung“ umreißen eine anhaltende Debatte um einen möglichen Relevanzverlust beruflicher Karrierewege, der sich insbesondere in einer wachsenden Studierneigung von Schulabsolventen und -absolventinnen mit (Fach-) Hochschulberechtigung widerspiegelt. So haben sich die Anfängerzahlen im Bildungssegment „Studium“ zwischen 2005 und 2015 um 39 Prozent erhöht, wohingegen im gleichen Zeitraum die Anfängerzahlen im Sektor dualer Berufsausbildungsgänge nach BBiG um sieben Prozent gesunken sind (BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2016, DIONISIUS 2015).

Zugleich hat insbesondere die Einführung von dreijährigen Bachelorstudiengängen im Zuge der Studienstrukturreform verstärkt die Frage nach Verdrängungs- bzw. Substitutionseffekten zwischen beruflich und akademisch Qualifizierten auf der gehobenen Fachkräfteebene aufgeworfen (vgl. u.a. WEIß 2009, WERNER 2008). Die dahinterstehende Frage, ob klassische berufliche Bildungsverläufe mit beruflicher Erstausbildung und Aufstiegsfortbildung in zunehmend geringerem Maße ausreichend sind, um Positionen gehobener Fachkräfte bzw. mittlere Führungspositionen zu erreichen, wurde in bisherigen Studien unterschiedlich – und noch nicht erschöpfend – beantwortet. Dies ist neben unterschiedlichen methodischen Vorgehensweisen und branchenspezifischen Betrachtungsweisen insbesondere auf eine bislang zu geringe Datenbasis zum beruflichen Verlauf und Verbleib von Bachelorabsolventinnen und -absolventen zurückzuführen.

Tabelle 1: Entwicklungen der Anfängerzahlen nach Bildungssegment (2005-2015)

Sektoren	2005	2007	2009	2011	2013	2015	Veränderungen 2015 zu 2005 (in %)
<b>Sektor Berufsausbildung</b>	<b>739.168</b>	<b>788.956</b>	<b>728.484</b>	<b>741.023</b>	<b>716.042</b>	<b>694.198</b>	<b>-6,1</b>
Duale Ausbildung nach BBiG/HwO	517.342	569.460	512.518	523.577	491.380	480.674	-7,1
Ausbildung im Gesundheits-, Erziehungs- und Sozialwesen	142.710	143.144	153.840	160.141	171.081	164.656	+15,4
Sonstige Vollzeitschulische Ausbildungen	79.116	76.352	62.126	57.305	53.582	48.868	
<b>Sektor Integration in Ausbildung (Übergangsbereich)</b>	<b>417.647</b>	<b>386.864</b>	<b>344.515</b>	<b>281.662</b>	<b>255.401</b>	<b>270.783</b>	<b>-35,2</b>
<b>Sektor: Erwerb HZB (Sektor II)</b>	<b>454423</b>	<b>463464</b>	<b>526684</b>	<b>492696</b>	<b>537740</b>	<b>528157</b>	<b>+16,2</b>
<b>Sektor Studium</b>	<b>336.242</b>	<b>373.510</b>	<b>428.000</b>	<b>522.306</b>	<b>511.843</b>	<b>508.989</b>	<b>+39,0</b>

Quelle: Verkürzte Darstellung nach BIBB Datenreport 2016, Dionisius/Illiger 2015

Der aktuelle Stand der Forschung ist durch unterschiedliche, zum Teil widersprüchliche Aussagen gekennzeichnet und lässt sich nach unterschiedlichen Kernthesen, die den jeweiligen Studien zu Grunde liegen, systematisieren. Exemplarisch werden im Folgenden zentrale Forschungsergebnisse und Diskussionsbeiträge entlang dieser Thesen dargestellt.

### *Konkurrenzthese*

Unter dem Oberbegriff der Konkurrenzthese fassen wir Publikations- und Diskussionsbeiträge zusammen, die von einer zunehmenden Konkurrenz zwischen beruflich und akademisch Qualifizierten ausgehen oder zunehmende Indikatoren für Substitutionsprozesse ausmachen (BAETHGE U.A. 2014, BAETHGE/WOLTER 2015, BOSCH 2016, DREXEL 2012, WEIß 2009). Die Einschätzungen variieren hier zwischen einem fortschreitenden Prozess zur Höherqualifizierung, der zu einer Entwertung von beruflichen Aus- und Fortbildungsabschlüssen führen könnte, bis hin zu einer Erosion der mittleren Fachebene. Diese, auch aus der Digitalisierungsdebatte um „Industrie 4.0“ bekannte Polarisierungsthese (FREY/OSBORNE 2013) impliziert, dass zwischen standardisierter, modularisierter Arbeit mit geringen Qualifikationsanforderungen und hochqualifizierten Tätigkeitssegmenten Arbeitsbereiche in mittleren Fachpositionen durch einen steigenden Bedarf an Höherqualifizierung wegbrechen. Zwar gibt es für diese Szenarien disruptiver Veränderungen bislang wenig empirische Evidenz, allerdings sieht eine aktuelle Studie von EULER/SEVERING insbesondere für kaufmännische Berufsbereiche ein tendenziell hohes Substitutionspotential zwischen Berufsausbildung und akademischen Studienangeboten (EULER/SEVERING 2017, S. 37 f.). Indikatoren hierfür sehen die Autoren einerseits in der hohen Anzahl betriebsnaher Studiengänge mit hohen Überschneidungsbereichen zu kaufmännischen Ausbildungsgängen, einer vergleichsweise hohen Anzahl (praxisintegrierender) dualer Studiengänge sowie überdurchschnittlich vielen Bachelorabsolventinnen und -absolventen, die nach abgeschlossenem Studium nicht qualifikationsadäquat in der beruflichen Praxis eingesetzt werden (ebd.).

### *Komplementaritätsthese*

Insbesondere mit Blick auf betriebliche Einsatzstrategien konstatiert eine Reihe von Studien keinen grundlegenden Wandel durch die Einführung von Bachelorstudiengängen. Vielmehr existieren nach wie vor unterschiedliche Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche, die, je nach Zuschnitt, eher mit beruflichen oder mit akademisch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetzt werden (BOTT 2012, HIPACH-SCHNEIDER 2013, WÜNSCHE 2011). Allerdings schließen auch diese Studien mögliche Konkurrenzsituationen nicht aus, die sich infolge von im Zeitverlauf steigenden Zahlen von Bachelorabsolventinnen und -absolventen auf dem Arbeitsmarkt entwickeln könnten.

Eine noch deutlichere Betonung von *Komplementaritäts- und Konkurrenzbeziehungen* im Verhältnis zwischen beruflichen und akademischen Karrierewegen findet sich unter anderem in den Studien von KRONE/MILL (2014) und NEU U.A. (2017). Demnach finden sich branchenabhängig recht unterschiedliche Konstellationen. Mit Blick auf veränderte Konkurrenzsituationen durch duale Studiengänge stärken die empirischen Befunde von KRONE/MILL einerseits die These komplementärer Beschäftigungssegmente, bei denen sich Einstiegspositionen und Karrierepfade von regulären Bachelorabsolventinnen und -absolventen und von Absolventinnen und Absolventen dualer Studiengänge unterscheiden. Dies gilt insbesondere für den von den Autoren untersuchten technisch-gewerblichen Bereich, wohingegen sie für den kaufmännischen Bereich im Bankensektor sehr wohl Konkurrenzbeziehungen konstatieren, da, so die Autoren, hier keine Trennung beruflicher und akademischer Karrierepfade vorhanden sei (KRONE/MILL 2014, S. 57).

Wie in verschiedenen anderen Studien wird hier die Bedeutung der branchenspezifischen Kontextabhängigkeit betont, die entweder komplementäre oder konkurrenzbezogene Entwicklungspfade begünstigt. Branchenspezifische Unterschiede werden u.a. auch von ELSHOLZ U.A. (2017) thematisiert. Allerdings sehen die Autoren der genannten Studie vor allem in großen Unternehmen der IKT-, Metall- und Elektroindustrie eine Entwicklung hin zum verstärkten Angebot von dualen Studiengängen, die zu Lasten beruflicher Qualifikationspfade ausfällt. Besonders betont wird in diesem Zusammenhang der nachfrageorientierte Auslöser für einen Paradigmenwandel hin zur stärkeren Präferenz von dualen Studiengängen. Das Hauptmotiv für eine Ausweitung dualer Studiengänge, sei, so die Autoren, insbesondere in der gestiegenen Nachfrage von Seiten von Schulabsolventinnen und -absolventen für solche Ausbildungswege zu sehen (ELSHOLZ U.A. 2017, S. 29).

Ein Beispiel für die Stärkung beruflicher Qualifikations- und Karrierewege zeigt das Beispiel von Abiturientenprogrammen im (Einzel-) Handel. Durch eine Kopplung von beruflicher Ausbildung und geregelter Fortbildung (häufig auch in Verbindung mit einer verkürzten Ausbildungszeit und dem Ausbildungsnachweis) gewinnt hier auch ein Modell beruflicher Karrierewege an Bedeutung, dass der Attraktivitätssteigerung des Ausbildungsweges und des Unternehmens an sich für leistungsstarke Schulabsolventinnen und -absolventen dient (ebd.).

Neben branchenspezifischen Unterschieden betonen NEU U.A. auch die Bedeutung der strategischen Ausrichtung von Unternehmen für stärkere oder schwächere Akademisierungstendenzen in der Personalpolitik, d.h. die jeweiligen Produkt-, Dienstleistungs- und Marktstrategien. So konnten die Autor/-inn/en beispielweise im IT-Bereich Unterschiede zwischen Systemanbietern und Anwendungsunternehmen ausmachen, ebenso wie einen Einfluss von Outsourcing-Strategien, der sich eher nachteilig auf betriebliches Engagement in die betriebliche Aus- und Weiterbildung auswirkt (NEU U.A. 2017, S. :11 f.).

### *Konvergenzthese*

Unter dem Oberbegriff der Konvergenzthese subsumieren sich Publikationen, die auf systemischer Ebene wachsende Überschneidungsbereiche (SEVERING/TEICHLER 2013) und die fortschreitende Ausgestaltung hybrider Aus-/ Fortbildungsmodelle (EULER 2017) thematisieren. Diesen Beiträgen gemeinsam ist, dass sie von einem wachsenden Teilbereich im Bildungssystem ausgehen, in dem berufliche und akademische Qualifikationswege kombiniert werden.

Diesbezüglich wird zum einen die wachsende wechselseitige Durchlässigkeit zwischen beruflichen und akademischen Bildungssegmenten thematisiert (WOLTER/KERST 2015). EULER thematisiert zudem die „Überlappung zwischen dem unteren Rand der Hochschulbildung und dem oberen Rand der beruflichen Bildung“ (2017; S. 42). Die Überschneidungen manifestieren, so EULERS These, noch ausgeprägter auf dem Arbeitsmarkt (ebd.,S. 52). Als Konsequenz hierzu plädiert er für die Entwicklung von „neue[n] Formen der Verzahnung von Berufs- und Hochschulbildung“ (ebd.,S. 57) und einer Dreiteilung im Berufsbildungssystem, dass neben den bekannten Säulen der beruflichen Bildung einerseits und der akademischen Bildung andererseits einen dritten, konvergenten Bildungsbereich mit berufsbildenden- und akademischen Elementen enthielte. Dieser Bereich wäre, so EULER, „curricular und institutionell noch zu profilieren und weiter auszudifferenzieren“ (ebd.,S. 59).

Eine fortschreitende Entwicklung hin zu konvergenten Bildungsbereichen, die Elemente der beruflichen und akademischen Ausbildung kombinieren, kann jedoch bereits jetzt in der wachsenden Bedeutung von dualen Studiengängen gesehen werden. Dies betrifft nicht nur die wachsende Anzahl an dualen Studiengängen und dualen Studierenden, die sich im Bereich der Erstausbildung zwischen 2006 und 2016

mehr als verdoppelt hat, sondern auch eine wachsende Institutionalisierung der Anbieter dualer Studiengänge, für die sich auf Länderebene zunehmend Dachmarken und Dachverbände entwickeln (HOFMANN/KÖNIG 2017).

An diesen Forschungsstand anknüpfend greift das Forschungsprojekt „Typische Bildungsverläufe und Karrierewege in ausgewählten kaufmännischen Berufsbereichen“ die Thematik der Akademisierung in vielschichtiger Art und Weise auf, wie die nachfolgenden Kapitel zu den Projektzielen, den Forschungsfragen und den forschungsleitenden Annahmen verdeutlichen. Ein besonderes Augenmerk gilt hierbei nicht nur den ausgewählten Branchenbereichen, die unterschiedliche Bereiche kaufmännischer Berufsbereiche repräsentieren, sondern auch dem speziellen Verwertungszusammenhang, um Hinweise zur Gestaltung von geregelten Fortbildungsordnungen zu erhalten.

## **2. Projektziele, Forschungsfragen und Hypothesen/forschungsleitende Annahmen**

Das Projekt zielt einerseits im Bereich der wissenschaftlichen Grundlagenforschung insgesamt auf ein besseres Verständnis zum Ausmaß, zu Ursachen und konkreten Formen der Akademisierung in kaufmännischen Berufsbereichen. Einbezogen werden dabei verschiedene Dimensionen: Erstens die curriculare Dimension einer (möglicherweise) veränderten Bildungslandschaft mit wachsenden Überschneidungsbereichen zwischen beruflicher Aus- und Fortbildung einerseits und akademischen Studiengängen mit stärkerem Praxisbezug andererseits. Zweitens die betriebliche Ebene, bei der mögliche Konkurrenzsituationen zwischen beruflich und akademisch Qualifizierten durch die Analyse von betrieblichen Rekrutierungs-, Einsatz- sowie Aus- und Weiterbildungsstrategien näher beleuchtet werden. Schließlich wird die in der gegenwärtigen Literatur als besonders bedeutsam erachtete Dimension individueller Bildungsentscheidungen und Karriereentscheidungen im Forschungsansatz berücksichtigt. Das übergeordnete Ziel im Kontext der Verwertung dieser Forschungsergebnisse ist, wie zuvor erwähnt, Hinweise für die zukünftige Gestaltung von beruflichen Aus- und Fortbildungsordnungen zu erhalten.

### **2.1. Forschungsfragen**

Im Rahmen des Projekts werden folgende Forschungsfragen analysiert:

*Curriculare Dimension:*

- Welche typischen Kompetenzen/Lernergebnisse sind in den beruflichen und akademischen Qualifikationen im kaufmännischen Bereich enthalten?
- Wie sind die Zugänge und Anschlüsse der beruflichen und akademischen Qualifikationen ausgestaltet?
- Durch welche typischen Tätigkeitsfelder/Verwertungskontexte lassen sich diese beruflichen und akademischen Qualifikationen charakterisieren?
- Existieren Überschneidungsbereiche zwischen beruflichen und akademischen Ausbildungswegen auf DQR-Niveau 6 und 7?

*Dimension betrieblicher Einsatz-, Rekrutierungs-, und Weiterbildungsstrategien von beruflich und akademisch qualifizierten Mitarbeitern:*

- Bestehen unterschiedliche Aufgaben und Einsatzbereiche für Hochschulabsolventinnen und -absolventen und beruflich Aus- und Fortgebildete?
- Inwiefern passen die von den Bewerber/-inne/-n mitgebrachten formalen Qualifikationen bei der

Besetzung von mittleren Fach- und Führungspositionen zu den üblicherweise gestellten Anforderungen und den beruflichen Aufgaben? Inwieweit sind hier bspw. Berufserfahrungen und Schlüsselqualifikationen relevant?

- Welche typischen Personalentwicklungskonzepte lassen sich in Bezug auf Aufgaben der mittleren Fach- und Führungsebene identifizieren und wie haben sich diese in den letzten Jahren entwickelt?
- Wie sehen die Rekrutierungsstrategien der Unternehmen aus und inwieweit ergeben sich hieraus Konkurrenzsituationen?
- Wo werden beruflich sowie akademisch aus- und fortgebildete Personen eingesetzt und für welche Tätigkeiten werden welche Qualifikationen und Erfahrungen erwartet?
- Bestehen unterschiedliche Aufgaben und Einsatzbereiche für akademisch und beruflich Aus- und Fortgebildete?
- Inwiefern kommen formale Qualifikationen bei der Besetzung von mittleren Fach- und Führungspositionen zum Tragen und inwieweit sind bspw. Berufserfahrungen und Schlüsselqualifikationen relevant?
- Gibt es kaufmännische Tätigkeiten in den ausgewählten Branchen, in denen sich Konkurrenzverhältnisse zwischen beruflich Aus- und Fortgebildeten und Hochschulabsolventinnen und -absolventen abzeichnen?

*Dimension: Individuelle Bildungsentscheidungen und Karrierewege*

- Werden bestimmte Qualifizierungswege präferiert? Was sind die Gründe hierfür? Gibt es Unterschiede in den Branchen?
- Gibt es kaufmännische Tätigkeiten in den ausgewählten Branchen, in denen sich Konkurrenzverhältnisse zwischen beruflich Aus- und Fortgebildeten und Hochschulabsolventinnen und -absolventen abzeichnen?
- Existieren Unterschiede in der Arbeitsmarktverwertbarkeit (Erwerbsstatus, Position, Einkommen) zwischen beruflich und akademisch Qualifizierten Fach- und mittlere Führungspositionen in ihrer subjektiven Wahrnehmung?
- Existieren empirisch messbare Unterschiede in der Arbeitsmarktverwertbarkeit (Erwerbsstatus, Position, Einkommen) zwischen beruflich und akademisch Qualifizierten in gehobener Fach- und mittlerer Führungsposition?

## **2.2. Forschungsleitende Annahmen**

Ausgehend von den Forschungsfragen und abgeleitet aus dem bisherigen Stand der Forschung (vgl. Kapitel 1), werden folgende forschungsleitende Annahmen abgeleitet.

- Die Unternehmen präferieren je nach Aufgaben und Positionen<sup>2</sup> Bewerber/-innen bzw. Mitarbeiter/-innen mit bestimmten Qualifikationen, sodass segmentierte Arbeitsmärkte entstehen. Der Zugang zu bestimmten Positionen wird durch die Vorgabe von formalen Qualifikationen, Berufserfahrungen, Schlüsselqualifikationen sowie der Betriebszugehörigkeit determiniert. Die

---

<sup>2</sup> Unter „Position“ wird die (gehobene) berufliche Stellung innerhalb einer Institution, eines Betriebes etc. verstanden – der „Posten“. Die „Tätigkeit“ hingegen bezeichnet die konkrete Arbeit, die die Ausübung des Berufes ausmacht. Die „Aufgabe“ meint einen bestimmten Auftrag, die Obliegenheit, mit der jemand betraut ist. Das Aufgabenprofil wiederum bezieht sich auf die Stellenbeschreibung hinsichtlich der Aufgaben (siehe oben), Kompetenzen und Pflichten (Quelle: Duden).

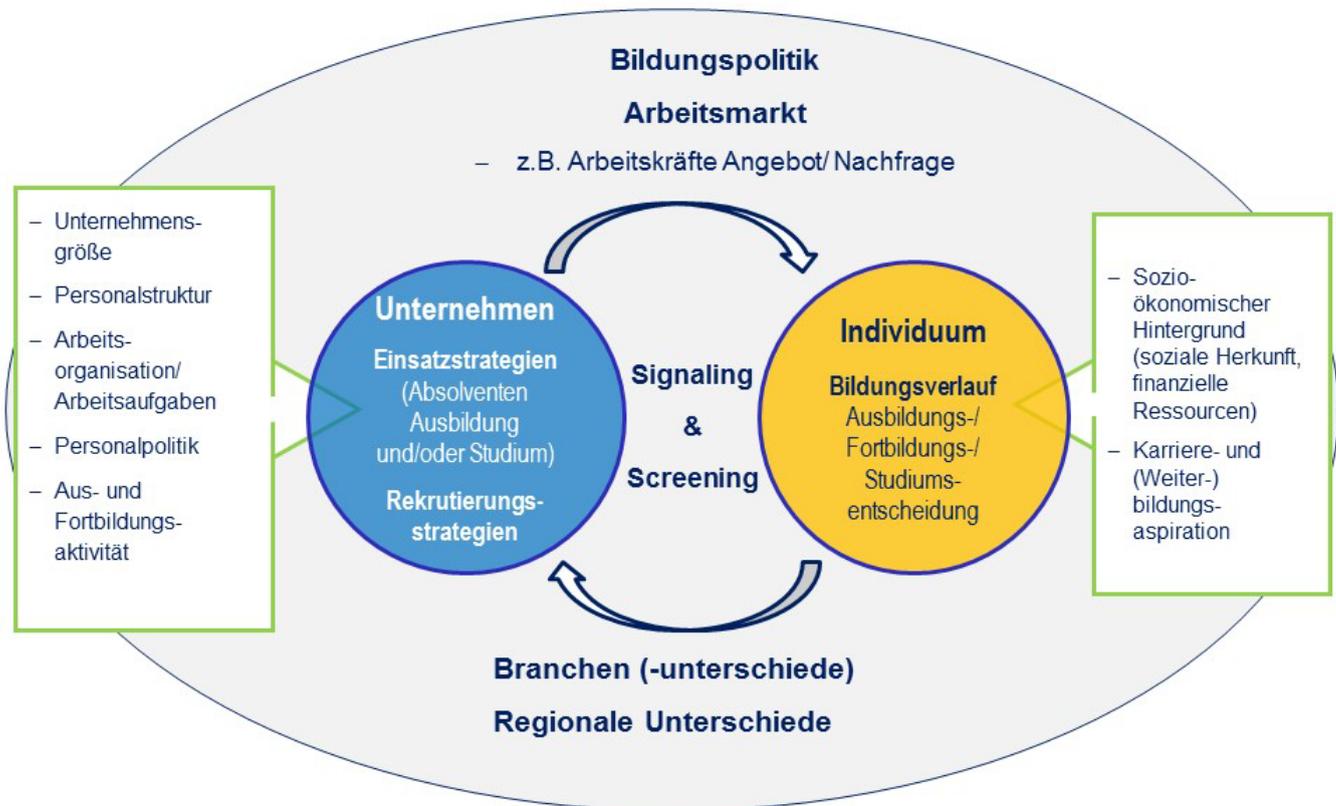
entsprechenden Präferenzen ebenso wie die Schranken sind in der Branchen- bzw. Unternehmenskultur und -struktur begründet.

- Konkurrenzverhältnisse sind in Bezug auf Führungskarrieren stärker ausgeprägt als auf Fachkarrieren. Konkurrenzverhältnisse zwischen hochschulisch und beruflich Gebildeten entstehen erst mit steigender Berufserfahrung und Abschluss einer Weiterbildung der beruflich Qualifizierten.
- Die betrieblichen Karrierewege werden durch die neuen Hochschulstudiengänge (Bachelor und Master) und deren Absolventinnen und Absolventen nicht beeinflusst.
- Konkurrenzen zwischen beruflich und akademisch Gebildeten ergeben sich eher im Hinblick auf Aufgabenprofile als auf Positionen.
- Der Zugang zu unterschiedlichen Karrierewegen ist abhängig von individuellen Voraussetzungen. Soziale Ungleichheiten reproduzieren sich auch in unterschiedlichen Bildungs- und Karrierewegen. Ein geringeres soziales Kapital (des Elternhauses) führt zu eher beruflich institutionalisierten Bildungs- und Karrierewegen. Vergleichbare Positionen zu denjenigen, die über akademisch institutionalisierte Bildungswege kamen, werden dann erst später im Lebensverlauf erreicht.

### **3. Theoretische Grundlegungen**

Zur Analyse der Forschungsfragen und zur Prüfung der dargestellten Forschungshypothesen wird ein Theoriemodell zu Grunde gelegt, dass die zentralen Akteure mit Ihren Interaktionen in den jeweiligen strukturellen Konstitutionszusammenhängen einbezieht. Es wird strukturationstheoretisch (GIDDENS 1984) davon ausgegangen, dass Unternehmen und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich einerseits auf jeweils relevante Strukturen des Bildungssystems, der jeweiligen Organisationsstrukturen und Organisationskontexte sowie der sozialen Herkunft beziehen, andererseits aber auch in einem wechselseitigen Konstitutionsverhältnis bisherige Rahmenbedingungen verändern, die sich letztlich wiederum auf das Bildungssystem (und eventuelle Verschiebungen in der Bildungslandschaft) auswirken.

Abbildung 1: Theoriemodell



Der Interaktionsprozess zwischen Unternehmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird dabei durch „Signaling“ und „Screening“ gekennzeichnet. Ausgehend vom Kerngedanken des Signaling Ansatzes (SPENCE 1973), wonach Informationsasymmetrien zwischen verschiedenen (Arbeits-) Marktakteuren durch das „Signalisieren“ von nicht direkt erkennbaren Eigenschaften und Fähigkeiten seitens des besser informierten Interaktionspartners reduziert werden – und umgekehrt in Ableitung des Screening Ansatzes (STIGLITZ 1975) die schlechter informierte Partei auf Basis von relevanten Screening Kriterien (z.B. Leistungstests) eine Selektion vornimmt, wird im hier verwendeten Theoriemodell davon ausgegangen, dass Unternehmen und Individuen wechselseitige Signale der Fähigkeit (Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) und Attraktivität (Unternehmen) aussenden. Diese Signale spielen dann wiederum bei der Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch in der Arbeitgeberwahl der Erwerbstätigen eine Rolle.

In ihren Selektions- bzw. Entscheidungsprozessen beziehen sich beide Akteure – Unternehmen gleichwie Erwerbstätige – auf vorgelagerte Strukturen des Bildungssystems, jeweilige Arbeitsmarktsituation sowie relevante branchen- und regionsspezifischen Kontexte. Anknüpfend an den bisherigen Stand der Forschung wird zudem der spezifische Einfluss von Unternehmensstrukturen (Unternehmensgröße, Personalstruktur, Personalpolitik, Arbeitsorganisation, Aus- und Fortbildungsaktivitäten) für Rekrutierungs- und Einsatzstrategien auf betrieblicher Ebene berücksichtigt. Mit Blick auf die Bildungs- und Fortbildungsentscheidungen von Erwerbstätigen wird neben dem in der bisherigen Forschung vielfach thematisierten Einfluss der sozialen Herkunft auch die Bedeutung von Karriere- und Weiterbildungsaspirationen aufgegriffen (vgl. zusammenfassend Abb. Abbildung 1).

## 4. Methodische Vorgehensweise

Das Forschungsdesign zur Analyse der dargestellten Forschungsdimensionen, Forschungsfragen und Forschungshypothesen umfasst einen Methodenmix aus qualitativen und quantitativen Analyseverfahren und Erhebungsinstrumenten. Damit sollen einerseits die unterschiedlichen Dimensionen der curricularen Rahmenbedingungen, unternehmerischen Personalgewinnungs-, -entwicklungs-, und –Einsatzstrategien möglichst umfangreich erfasst werden. Zudem gilt es, die Interaktionsbeziehungen zwischen Unternehmen und Individuen in die Analyse einzubeziehen.

Die Kombination aus verschiedenen Methoden erlaubt zudem, die Vorteile der prinzipiellen Offenheit qualitativer Erhebungsinstrumente zur explorativen Informationsgewinnung und Vorstrukturierung des Untersuchungsfeldes mit der Generalisierbarkeit und den Reichweiten-Vorteilen standardisierter quantitativer Befragungen zu verknüpfen.

Tabelle 2: Forschungsdesign

	Methoden	Inhalte/ Erkenntnisinteresse
Curriculare Ebene	Dokumentenanalyse	Curricula-Vergleich zwischen geregelten Fortbildungen und ausgewählten Bachelor- und Masterstudiengängen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiede</li> <li>• Ähnlichkeiten</li> <li>• Überschneidungsbereiche</li> </ul>
Betriebliche Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitfadengestützte Interviews mit Personalleitern (qualitativ)</li> <li>• Betriebsbefragung, N=802 (quantitativ)</li> <li>• Stellenanzeigenanalyse (quantitativ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutierungsstrategien (intern/extern)</li> <li>• Einsatzstrategien</li> <li>• Personalentwicklungskonzepte</li> <li>• Qualifikations-/ Anforderungsprofile</li> </ul>
Erwerbstätige	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitfadengestützte Interviews: beruflich und akademisch Qualifizierte (DQR 6,7) (qualitativ)</li> <li>• ETB (Nach-) Befragung (quantitativ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildungs- und Karrierewege</li> <li>• Bildungsentscheidungen</li> <li>• Tätigkeitsfelder und Arbeitsaufgaben</li> <li>• Arbeitsmarktverwertbarkeit: Berufliche Stellung, Erwerbsstatuts, Einkommenszufriedenheit</li> </ul>

## 4.1. Curriculare Ebene

### ***Dokumentenanalyse***

Zur Untersuchung von curricularen Unterschieden und Gemeinsamkeiten wird die Methode der Dokumentenanalyse verwendet. Gegenstand dieser Analyse sind Dokumente, die den beruflichen und akademischen Qualifikationen zu Grunde liegen und sie beschreiben, d.h. Aus- und insbesondere Fortbildungsordnungen im beruflichen Bereich sowie die entsprechenden Curricula im Bereich der akademischen Qualifikationen. Bezugspunkt für eine Auswahl der Dokumente sind die für die jeweiligen Branchen aufgeführten und nach DQR-Niveaus unterschiedenen Qualifikationen, wobei eine besondere Fokussierung auf das DQR-Niveau 6 erfolgt. Im Rahmen der Analyse werden die Dokumente hinsichtlich ihrer Zielformulierungen bzw. Kompetenzbeschreibungen untersucht. Hierbei dienen die Dimensionen und Deskriptoren des DQR als Bezugsgröße. Die Curriculum-Analyse verfolgt insbesondere die Zielsetzung, Erkenntnisse über die inhaltliche Ausgestaltung der untersuchten beruflichen und akademischen Qualifikationen sowie deren Bezugspunkte und Deckungsgrade zu gewinnen. Aufgrund der Vielzahl von Qualifikationen im Bereich Bachelor- und Masterstudiengänge ist hier eine exemplarische Auswahl erforderlich. Im Bereich der beruflichen Bildung sollen alle relevanten Curricula der Prüfungsteilnehmerstärksten Fortbildungsberufe in den ausgewählten Berufsbereichen im Rahmen der Dokumentenanalyse berücksichtigt werden.

## 4.2 Betriebliche Ebene

### ***4.2.1. Qualitative Unternehmensbefragung: Leitfadengestützte Interviews (Fallstudien)***

Zur Informationsgewinnung und Vorstrukturierung der beiden großzähligen quantitativen Erhebungen und zur besseren Erfassung von tieferliegenden Motiven und allgemeinen Sinnzusammenhängen wird auf die Methode qualitativer, teilstandardisierter Leitfadeninterviews zurückgegriffen. Diese Methode ist einerseits durch die prinzipielle Offenheit qualitativer Interviews gekennzeichnet und ermöglicht durch ihren geringeren Standardisierungsgrad neben einer umfangreicheren Informationsgewinnung auch eine bessere Erfassung der Komplexität des Einzelfalls. Durch die Vorstrukturierung der Leitthemen und Leitfragen wird jedoch zugleich eine gewisse Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Interviews und ein Vergleich zwischen den jeweiligen Branchen möglich. Neben dem Informationsgewinn und dem besseren Verständnis von Sinnzusammenhängen ermöglichen die qualitativen Interviews auch die Möglichkeit, Hypothesen zu generieren oder weiterzuentwickeln.

Zielpersonen der leitfadengestützten qualitativen Interviews sind auf betrieblicher Ebene Personalverantwortliche, die ausführliche Auskunft über Personalentwicklungs-, Rekrutierungs-, und Einsatzstrategien von gehobenen Fach- und mittleren Führungskräften auf DQR-Niveau 6 (und z.T. auch 7) geben können.

Vorgesehen war die Rekrutierung der Interviewpartner in einem Fallstudiendesign, um verschiedene Wahrnehmungen der Rekrutierungsstrategien, Arbeitsmarktverwertbarkeit und Personalentwicklungskonzepte in einer mehrperspektivischen Analyse zu erfassen.

In jeder Branche sollten Betriebe unter Berücksichtigung der Branchenstruktur ausgewählt werden. Relevante Kriterien waren neben der Unternehmensgröße und der Auswahl unterschiedlicher Branchensubsegmente auch Charakteristiken wie das Leistungsangebot, die Betriebsorganisation sowie die Beschäftigtenstruktur. Bei der Unternehmensauswahl fand eine stärkere Berücksichtigung von großen Unternehmen statt, da hier nicht nur die Existenz einer mittleren Führungsebene sichergestellt war, sondern es zudem auch wahrscheinlicher war, dass sowohl akademisch als auch beruflich qualifizierte Mitarbeitende in gehobenen Fach- und mittleren Führungspositionen vorzufinden waren, was eine bessere Vergleichbarkeit ermöglichte. Ebenfalls erfasst werden sollten mittelständische Unternehmen und

Unternehmen mit einer internationalen Ausrichtung. Aufgrund der geringen Anzahl an geplanten qualitativen Interviews war eine systematische Kontrastierung nach den dargestellten Kriterien jedoch nicht möglich.

Je Branche wurden mindestens zwei Unternehmen befragt. Da in einigen Fällen zwar Einzelinterviews, jedoch keine vollständigen Fallstudien akquiriert werden konnten, variiert die Anzahl der befragten Unternehmen in den jeweiligen Branchen.<sup>3</sup> Eine Übersicht der qualitativ befragten Unternehmen liefert Tabelle 3.

Tabelle 3: Unternehmensübersicht qualitative Befragung

Branche	Subsegment	Größe	International
Handel	Großhandel (Lebensmittel)	Großunternehmen	ja
	Einzelhandel (Mode)	Mittelständisch	nein
	Einzelhandel (Lebensmittel)	Mittelständisch	nein
Logistik	Logistik-Großhandel	Großunternehmen	ja
	Transport-/Kontraktlogistik	Großunternehmen	ja
	Transport-/Kontraktlogistik	Großunternehmen	ja
	Transport-/Kontraktlogistik	Mittelständisch	ja
Tourismus	Reiseveranstalter	Großunternehmen	ja
	Hotellerie	Großunternehmen	ja
	Reiseveranstalter	Großunternehmen	ja
Banken	Sparkassen	Großunternehmen	nein
	Genossenschaftsbank	Großunternehmen	nein

#### 4.2.2 Quantitative Unternehmensbefragung

Auf Grundlage der Ergebnisse der Fallstudie erfolgte eine repräsentative, standardisierte, quantitative Unternehmensbefragung. Diese Befragung diente dazu, die qualitativen Ergebnisse der Fallstudien empirisch abzusichern. Analyseeinheit waren Unternehmen der vier fokussierten Branchen. Die Befragung wurde in Form einer telefonischen standardisierten Befragung (CATI) von Personalleitern bzw. Geschäftsführern von Handels-, Tourismus-, Logistik- und Finanzdienstleistungsunternehmen konzipiert.<sup>4</sup> Zielgruppe waren bundesweite Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten, die eine mittleren Führungsebene aufwiesen oder gehobene Fachkräfte<sup>5</sup> beschäftigten.

<sup>3</sup> Im Handel sind zudem aufgrund von unvollständigen Fallstudien Nachinterviews im weiteren Projektverlauf vorgesehen.

<sup>4</sup> Auswahlkriterium der Zielperson war die Voraussetzung, Auskunft zur Personalgewinnung, Personalentwicklung und zu den Tätigkeits- und Einsatzfeldern von gehobenen Fach- und mittleren Führungskräften im jeweiligen Unternehmen geben zu können. Dies waren in der Regel Personalleiter/-innen, in kleineren Unternehmen aber auch Geschäftsführer/-innen oder Inhaber/-innen des Unternehmens.

<sup>5</sup> Gehobene Fachkräfte und mittlere Führungskräfte wurden in der Befragung definiert als „Mitarbeiter/-innen mit Tätigkeiten, die mehr Kompetenzen benötigen, als mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung erworben werden. Die erforderlichen Kompetenzen können durch unternehmensinterne Schulungen, Berufserfahrung oder durch anerkannte Aufstiegsfortbildungen (z.B. Fachwirt/-in, Fachkaufmann/-frau, Meister/-in) oder/ und durch ein

Die Branchendefinition bzw. Basis der Stichprobenziehung erfolgte nach Wirtschaftsklassifikation 2008 (vgl. Tabelle 4). Für die Durchführung der Betriebsbefragung wurde eine nach Branchen und Unternehmensgrößen geschichtete Stichprobe gebildet, die es ermöglicht, detaillierte branchen – und firmengrößen-bezogene Unterschiede abzubilden. Angestrebt wurde eine Netto-Stichprobe, die jeweils zu gleichen Anteilen mit einer Fallzahl von N=200 die vier Branchen abbildet. Gleichfalls in gleichen Proportionen sollte die Erhebung die folgenden vier Unternehmensgrößenklassen berücksichtigen: Kleinstunternehmen (bis unter 10 Mitarbeiter/-innen), kleine Unternehmen (bis unter 50 Mitarbeiter/-innen), mittlere Unternehmen (bis unter 250 Mitarbeiter/-innen) sowie Großunternehmen mit 250 und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Aufgrund von unterschiedlich hohen Potenzialen in der Adressziehung, die nicht für jede Zelle eine ausreichend hohe Anzahl an Adressdaten zur Erreichung der angestrebten Zielgrößen von n= 50 Interviews je Zelle gewährleistete, gab es insgesamt geringfügige Abweichungen in der Verteilung der realisierten Interviews (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Auswahl von Wirtschaftszweigen nach NACE Wirtschaftsklassifikation 2008

Branche	WZ	Gültige N
Tourismus	79	188
	55	
Banken	64	200 (162)
	46	
Handel	46	214
	47	
Logistik	49	200
	49.1.	
	49.2.	
	49.4.	
	50	
51	Schifffahrt	
52	Luftfahrt	
53	Lagerei sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	
	Post-, Kurier und Expressdienste	

Als Ausgleich für die disproportional erhobenen Unternehmensgrößenklassen wurden im Nachgang der Befragung Gewichtungsfaktoren konstruiert, mit deren Einsatz repräsentative Aussagen zu den jeweiligen Branchen getroffen werden können.

Die Stichprobenziehung wurde auf Basis der creditreform Unternehmensdatenbank gezogen, die als eine der umfassendsten verfügbaren Verlistungen in Deutschland gilt. Das bereinigte Bruttosample abzüglich doppelter Adressdaten betrug 6150 Fälle. Abzüglich stichprobenneutraler Ausfälle, wie falsche Rufnummern, nicht mehr existierende Unternehmen und Screening-bedingten Ausfällen (Ausschluss von Unternehmen mit weniger als fünf Mitarbeitern und Unternehmen ohne gehobenen Fach- bzw. mittleren Führungskräften), betrug die korrigierte Stichprobenbasis N=1968 Fälle. Hieraus konnten insgesamt 802 Interviews vollständig durchgeführt werden, was einer Ausschöpfungsquote von 40,8 Prozent

Studium erworben worden sein. (Gehobene) Fachkräfte in mittleren Führungspositionen arbeiten in Tätigkeitsbereichen mit Führungsaufgaben, die der mittleren Führungsebene des Unternehmens zuzuordnen sind, z.B. –je nach Unternehmensgröße – als Teamleiter/-in, Abteilungsleiter/-in, Ressortchef/-in, Filialleiter/-in.“

entspricht.

Als Maßnahme zur Erhöhung der Rücklaufquote wurden schriftliche Ankündigungsschreiben an alle Firmen des Bruttosampels postalisch verschickt. Ergänzende Legitimationsschreiben wurden bei Bedarf von den Interviewerinnen und Interviewern per Mail versandt. Zur Qualifizierung der Interviewenden für die spezielle Befragungsthematik erfolgte eine Schulung.

Die Befragung wurde im Zeitraum von 07. November 2017 bis zum 15. Januar 2018 durchgeführt. Die durchschnittliche Befragungslänge betrug etwa 18 Minuten.

Die zentralen Themen der Befragung orientieren sich entlang der Befragungsdimensionen des qualitativen Leitfadens für Geschäftsführende. Sie enthalten standardisierte Fragen zu den Aus- und Weiterbildungsmodellen der Firmen, Bildungsabschlüssen sowie Rekrutierungs- und Einsatzstrategien von gehobenen Fach- und mittleren Führungskräften, Kompetenzbedarfen und Maßnahmen zur Kompetenzdeckung sowie zukünftigen Personalstrategien mit Blick auf die genannte Zielgruppe.

### **4.2.3 Stellenanzeigenanalyse**

Zur Analyse betrieblicher Rekrutierungsstrategien und zur Erfassung von Qualifikationsanforderungen an beruflich und akademisch Qualifizierte in gehobenen Fach- und mittleren Führungspositionen wird ergänzend eine Stellenanzeigenanalyse durchgeführt. Datenbasis hierfür ist das Stellenanzeigenpool der Bundesagentur für Arbeit. Bei den Stellenanzeigen der Bundesagentur für Arbeit (BA) handelt es sich um offene Stellen, die durch Unternehmen bei der BA gemeldet und für die Vermittlung freigegeben werden. Darunter befinden sich verschiedenste Beschäftigungsarten wie bspw. reguläre Vollzeitstellen, Teilzeitstellen oder Minijobs. Ausbildungsstellen sind ebenfalls in großem Umfang enthalten. Zu einem regelmäßigen Stichtag im vierten Quartal eines Jahres wird dem BIBB ein vollständiger Auszug dieser Stellenanzeigen übermittelt. Das BIBB erhält alle zu diesem Zeitpunkt bei der BA gemeldeten Stellen, sofern sie nicht der Geheimhaltung unterliegen. Dabei handelt es sich jährlich um rund 350.000 bis 500.000 Stellenangebote (Arbeitsstellen und Ausbildungsstellen), je nach Arbeitsmarktsituation.

Da es keine Verpflichtung zur Meldung offener Stellen bei der BA gibt, können die so gewonnenen Stellenanzeigen nicht als repräsentative Zufallsstichprobe der gesamtwirtschaftlichen Arbeitskräftenachfrage angesehen werden. Der Einschaltungsgrad der BA bei der Besetzung offener Stellen lag im ersten Quartal 2012 bei etwa 43 Prozent. Das bedeutet, dass 43 Prozent der offenen Stellen, die bei Unternehmen und Betrieben vakant waren, bei der BA gemeldet und ausgeschrieben wurden. Hinzu kommt zum einen, dass der Einschaltungsgrad der BA stark branchen- und qualifikationsabhängig ist, zum anderen enthalten die Stellenanzeigen, die das BIBB von der BA erhält, lediglich die veröffentlichten Stellenanzeigen zu einem bestimmten Stichtag im letzten Quartal eines Jahres. Somit sind die Stellenanzeigen, die dem BIBB von der BA zur Verfügung gestellt werden, keine zufällige und repräsentative Stichprobe aller Stellenanzeigen eines bestimmten Jahres. Hierbei bestimmt die Selektivität, mit der Unternehmen und Betriebe die BA einschalten, den stichprobenbedingten Fehler in Bezug auf die gesamtwirtschaftliche Arbeitskräftenachfrage (Stichprobenfehler). Somit muss berücksichtigt werden, dass die Stichprobe verzerrte Ergebnisse liefert (BIAS).

Die Stellenanzeigen liegen sowohl teilkodiert als auch als Fließtext vor und beschreiben aus Sicht der suchenden Betriebe die angebotene Tätigkeit und die Anforderungen sowie die notwendigen Qualifikationen. Zudem benennen die suchenden Betriebe für den Vermittlungsprozess auch alternative Qualifikationen und die Mindestanforderungen. Die Stellenanzeigen werden vom BIBB im Rahmen der Qualifikationsentwicklungsforschung wissenschaftlich ausgewertet.

### **4.3. Erwerbstätigenebene: Individuelle Bildungsentscheidungen und Karrierewege**

#### **4.3.1. Leitfadengestützte Erwerbstätigeninterviews**

Für die explorative Informationsgewinnung und Vorstrukturierung der quantitativen Erwerbstätigenbefragung erfolgen einleitende qualitative, leitfadengestützte Interviews. Zielgruppe sind hier sowohl beruflich als auch akademisch qualifizierte Mitarbeiter/-innen, die zu ihren jeweiligen Karrierewegen, Bildungsentscheidungen, Positionen, Tätigkeits- und Einsatzbereichen sowie zur eigenen Beurteilung der Arbeitsmarktverwertbarkeit ihrer Qualifikation befragt wurden. Hierbei geht es zum einen um eine ausführliche Rekonstruktion der jeweiligen Bildungsverläufe, um die einzelnen Sinnzusammenhänge und Kontextfaktoren für die jeweiligen Bildungsentscheidungen zu erfassen.

Zudem sollen die Interviews aus Sicht der Beschäftigten die subjektive Wahrnehmung der Arbeitsmarktverwertbarkeit ihrer Kompetenzen, die auf den jeweiligen Bildungswegen erworben wurden, wiedergeben. Dies betrifft sowohl die Dimensionen der Qualifikationsadäquanz als auch der Positionsadäquanz sowie der Einkommensadäquanz der jeweiligen Bildung mit der aktuellen Tätigkeit bzw. Position. Hierzu werden 40-60-minütige Interviews mit Erwerbstätigen durchgeführt, die eine abgeschlossene Berufsausbildung mit Aufstiegsfortbildung absolviert haben, mit Personen, die mit abgeschlossener Berufsausbildung ohne Aufstiegsfortbildung mittlere Führungspositionen bekleiden sowie mit akademisch Aus- oder Fortgebildeten. Letztere Zielgruppe beinhaltet sowohl Interviews mit nur akademisch ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, als auch Interviews mit Absolventinnen und Absolventen von dualen Studiengängen oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die nach abgeschlossener Berufsausbildung ein Studium absolviert haben. Der Schwerpunkt des Vergleichs liegt auf DQR-Niveau 6, allerdings werden in den Interviews auch sowohl aus der Gruppe der beruflich als auch aus der Gruppe der akademisch qualifizierten Personen auf dem DQR Qualifikationsniveau 7 mit einbezogen.

Mit Blick auf die Arbeitsmarktverwertbarkeit sind zudem Unterschiede nach Unternehmensgröße, in denen die Beschäftigten arbeiten, zu erwarten. Aus diesem Grund werden sowohl Beschäftigte aus mittelständischen als auch aus großen Unternehmen interviewt.

Anzumerken ist, dass aufgrund der geringen Anzahl an realisierbaren Interviews im methodischen Sinne nicht von einer maximalen Kontrastierung nach unterschiedlichsten Bildungskombinationen zwischen den beiden Polen „beruflicher Aus- und Weiterbildung“ und „akademischer Ausbildung“ sowie nach Unternehmensgrößenklassen gesprochen werden kann.

#### **4.3.2 Erwerbstätigennachbefragung**

Zur quantitativen Analyse von Bildungsentscheidungen und Erwerbsverläufen wird eine Nachbefragung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung für die ausgewählten Branchenbereiche des Handels, der Logistik, des Tourismus und der Finanzindustrie durchgeführt. Bei den BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragungen handelt es sich um repräsentative Erhebungen von Kernerwerbstätigen in Deutschland. Als Kernerwerbstätige gelten Befragte, wenn sie mindestens zehn Stunden in der Woche gegen Bezahlung arbeiten und mindestens 15 Jahre alt sind. Derzeit liegt der Stichprobenumfang über alle Berufsbereiche bei 20.000 Personen. Die Querschnittserhebungen finden alle sechs bis sieben Jahre statt, erstmals 1979. Damit können sowohl auf Aggregatebene (Berufe, Branchen, Tätigkeiten) als auch auf Längsschnittebene Analysen durchgeführt werden.

Die beiden Kernthemen der Befragungen sind „Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikationen“ und „Arbeit und Beruf im Wandel“, die beide vom BIBB bearbeitet werden. Ein weiterer Schwerpunkt, der federführend von der BAuA verantwortet wird, sind psychische und physische Arbeitsbelastungen. Daneben stehen wechselnde Themenschwerpunkte, wie die Situation älterer Erwerbstätiger, die nach Aktualität und Bedarf bearbeitet werden können.

Die Erwerbstätigenbefragung bietet die Möglichkeit, gezielt für bestimmte Gruppen von Erwerbstätigen

(Fortgebildete, kaufmännisch Tätige) oder bestimmte Themen (Tätigkeiten) Nachbefragungen durchzuführen. Dabei werden die Befragten, die einer weiteren Teilnahme zugestimmt haben, erneut befragt. So entstehen umfangreiche und detaillierte Datensätze. Die Daten werden zeitnah über das Forschungsdatenzentrum des BIBB der wissenschaftlichen Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Die Nachfrage unter externen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ist groß. Damit wird zum einen die Möglichkeit für Replikationsstudien eröffnet, zum anderen werden von den Beteiligten nicht im Detail untersuchte Themen behandelt. Für das hier beschriebene Projekt ist ebenfalls eine Nachbefragung geplant.

## 5. Zwischenergebnisse

### 5.1 Curriculum Vergleich

Wachsende Überschneidungsbereiche zwischen Berufsbildung und akademischen Studienangeboten werden in jüngster Zeit insbesondere für kaufmännische Berufe konstatiert (EULER/SEVERING 2017). Indizien hierfür sind u.a. eine große Anzahl fachspezifischer und praxisorientierter Studiengänge, eine hohe Übergangsquote von kaufmännischen Ausbildungen in wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge sowie ein wachsender Anteil an praxisorientierten Studiengängen mit fachspezifischer Spezialisierung. Überdurchschnittlich ist in diesem Bereich auch die Anzahl an dualen Studiengängen. Aufgrund des hohen Anteils praxisintegrierender Studiengänge schließen die Autoren auf eine zunehmende Verschiebung von kaufmännischen Ausbildungsbereichen zu kaufmännischen Studiengängen (EULER/SEVERING 2017:37).

Bisherige Studien zur Akademisierung haben nicht systematisch aufgeschlüsselt, in welchem inhaltlichen Verhältnis die unterschiedlichen Bildungsoptionen auf DQR-Niveau 6 (und 7) bei der Vermittlung von relevanten Wissensinhalten und Kompetenzen von kaufmännischen (Führungs-) personal stehen. Die nachfolgenden Analysen nehmen mögliche branchen- bzw. berufsbereichsspezifische Unterschiede *innerhalb* von kaufmännischen Berufsbereichen in den Blick. Hierzu werden exemplarische Bachelor- und Masterstudiengänge aus dem Handel, Tourismus, der Logistik und dem Bankengewerbe mit einschlägigen bundeseinheitlich geregelten Fortbildungen auf DQR-6 Niveau in den jeweiligen Branchen verglichen. Zusätzlich werden im kaufmännischen Bereich branchenübergreifend relevante Fortbildungen der 3. Ausbildungsebene (DQR-Niveau 7), die formal gesehen dem Masterniveau entsprechen, mit in die Auswertungen einbezogen.

Hierzu erfolgt branchenspezifisch jeweils eine kurze Darstellung der Studien- und Fortbildungslandschaft. Daran anknüpfend wird die methodische Vorgehensweise bei der Auswahl und der Analyse von Studiengängen und geregelten Fortbildungen dargestellt.

#### *Auswahlkriterien, Vergleichskriterien und „Fächercluster“*

Als zentrales Auswahlkriterium für die Auswahl von einschlägigen Bildungsverordnungen wurden auf beruflicher Seite die von den Prüfungsteilnehmerzahlen am stärksten nachgefragten Fortbildungsabschlüsse auf DQR-Niveau 6 herangezogen. Ergänzend wurden auf DQR-Niveau 7 die beiden wichtigsten Fortbildungen zum Geprüften Betriebswirt/zur Geprüften Betriebswirtin einerseits und zum Wirtschaftsfachwirt/zur Wirtschaftsfachwirtin andererseits ausgewählt. Die Auswahl der Bachelor- und Masterstudiengänge erfolgte exemplarisch, um das Spektrum häufig angebotener Studiengänge in den jeweiligen Berufsbereichen möglichst abzudecken. Neben Bachelor- und Masterstudiengängen sollten auch duale Studiengänge nicht außer Acht gelassen werden.

Zum Vergleich beruflicher Fortbildungen und akademischer Studiengänge wurden folgende Kriterien herangezogen:

Tabelle 5: Vergleichskriterien

Kriterium	Fortbildung	Studium
Zugang	Zugangsvoraussetzungen	Zugangsvoraussetzungen
Qualifikationsinhalte	Handlungsbereiche	Module
	Employability/ berufliche Tätigkeitsfelder	Employability/ berufliche Tätigkeitsfelder
Gebühren/Kosten		
Zeitlicher Umfang	Stundenvolumen	ETCS-Punkte

In der Kategorie „Zugangsvoraussetzungen“ stehen auf beruflicher Seite die typischen Kriterien von abgeschlossener Ausbildung und/oder entsprechender Berufserfahrung der (Fach-) Hochschulzugangsberechtigung auf akademischer Seite gegenüber. Diese Kategorie betrifft also eine bereits weiter zurückliegende Bildungsentscheidung (Abitur und/oder Ausbildung), wobei bedacht werden muss, dass durch individuelle Anrechnungen erbrachter Leistungen im beruflichen wie im akademischen Rahmen im jeweilig anderen Bildungszweig Zugänge durchaus durchlässig geworden sind. Insofern geben die Kategorien Stundenvolumen/ETCS-Punkte sowie Gebühren zusätzlich einen Hinweis auf Gründe für die aktuelle Bildungsentscheidung. So ist beispielsweise die Dauer eines Studiums im Vergleich zu der Vorbereitungszeit auf eine Fortbildungsprüfung für potentielle Prüflinge/Studierende maßgebend. Von besonderem Interesse bei der formalen Inhaltsanalyse waren der Vergleich der Handlungsbereiche mit den Modulen sowie die Angaben zur Employability. Für eine bessere Vergleichbarkeit galt es zunächst aus den Modulen der Studiengänge Cluster zu bilden, die dann den Handlungsbereichen der Fortbildungen gegenübergestellt werden konnten. Diese waren (für alle Branchen gleichlautend): Betriebswirtschaftslehre (BWL)/Volkswirtschaftslehre (VWL) (inkl. Managementmethoden, Unternehmensführung), Vertrieb, Marketing, Personalmanagement, Rechnungswesen/Controlling (inkl. Investition, Finanzierung, Steuern), Recht, Projektmanagement (inkl. Qualitätsmanagement), Statistik/quantitative Methoden/Wirtschaftsmathematik, IT/IuK, branchenspezifische Inhalte, Internationales/Sprachen, Soft Skills, Praxis (Angabe Zeitvolumen und ECTS-Punkte) und die Abschlussarbeit.

Tabelle 6: Vergleichende Fächercluster

Fächercluster
BWL, VWL und Management
Vertrieb, Marketing
Personalmanagement
Rechnungswesen und Controlling
Recht
Projektmanagement
IuK und IT
Branchenspezifische Inhalte
Statistik, quantitative Methoden, Wirtschaftsmathematik
Sprachen und Internationales
Praxis (ECTS Credit Points)

Wahlbereich
Abschlussarbeit

### Auswahlkriterien für Studiengänge

Bei einem Vergleich zwischen Studiengängen und einschlägigen beruflichen Fortbildungen ist die Heterogenität der Studienlandschaft zu berücksichtigen. Hierbei variieren die Studiengänge nicht nur nach *Trägerschaft* (staatlich vs. privat) und nach *Organisationsform* des Studiengangs (Duales Studium/ Vollzeitstudium/ Teilzeitstudium/ Fernstudium), sondern insbesondere auch nach *inhaltlicher Ausrichtung bzw. thematischem Schwerpunkt*.

Tabelle 7: Auswahlkriterien für Studiengänge

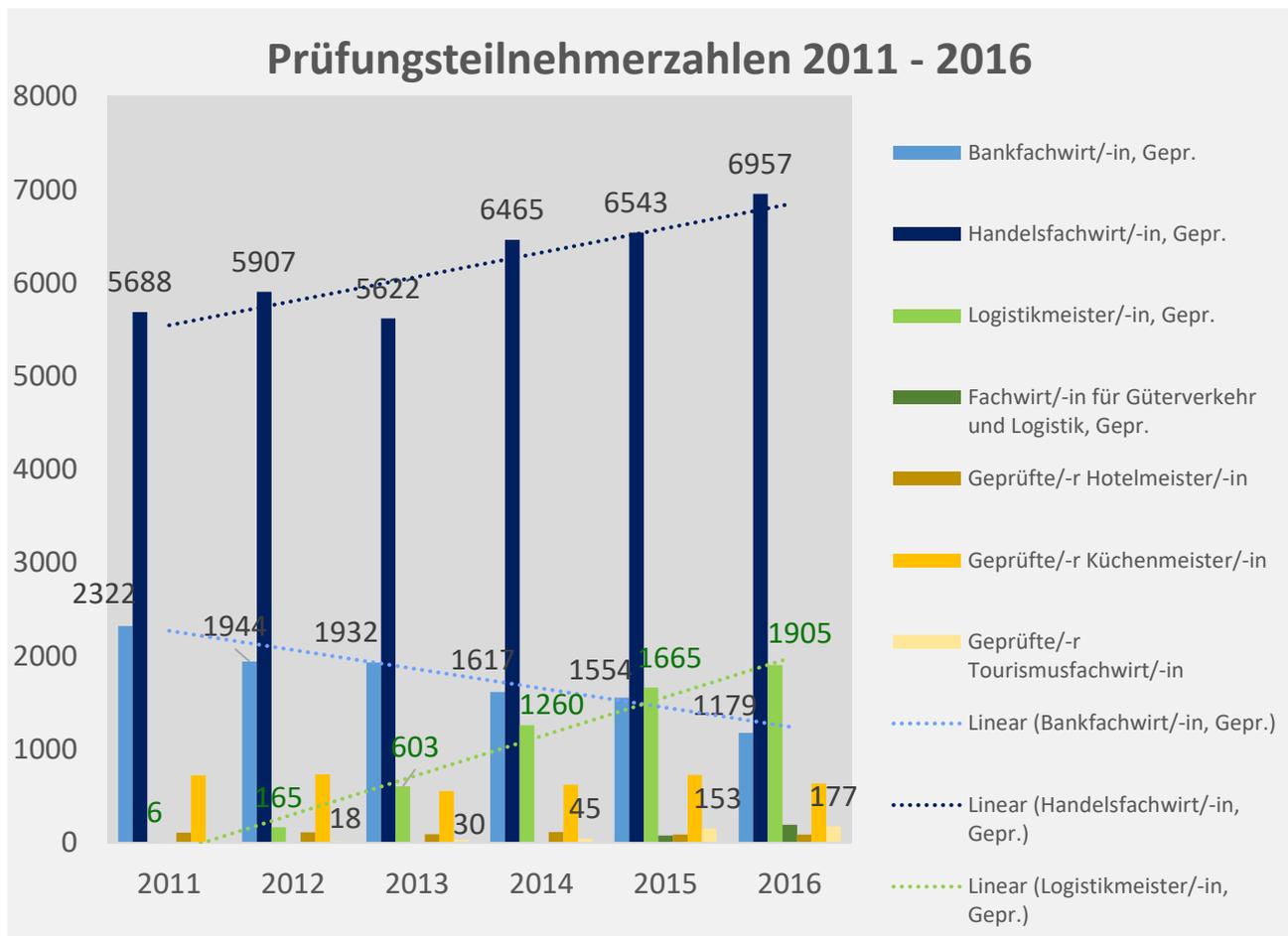
<b>Institution</b>	Hochschule, Duale Hochschule Fachhochschule
<b>Trägerschaft der Hochschule</b>	staatlich vs. privat
<b>Studiengangausrichtung</b>	generisch/breit vs. spezialisiert/ eng
<b>Organisationsform</b>	Dual/ Vollzeit/ Teilzeit/ Fernstudium

### 5.1.1 Studien- und Fortbildungslandschaft in ausgewählten kaufmännischen Berufsreichen

Zur einleitenden Übersicht über die vergleichende Analyse von relevanten, bundeseinheitlich geregelten Fortbildungen auf DQR Ebene 6 und 7 einerseits – und ausgewählten Bachelor- und Masterstudiengängen andererseits – erfolgte zunächst einleitend eine Darstellung über die Entwicklung der Prüfungsteilnehmerzahlen an einschlägigen bundesweiten Fortbildungen und Studierendenzahlen in ausgewählten Studiengängen.

Während die Studierendenzahlen in nahezu allen relevanten Bereichen einen stetigen Aufwärtstrend zeigen, liefert die Übersicht über die Prüfungsteilnehmerentwicklung in den teilnehmerstärksten branchenspezifischen Aufstiegsfortbildungen ein differenziertes Bild. Während in der bundeseinheitlich geregelten Fortbildung des Handels, dem/der Geprüften Handelsfachwirt/-in, relativ kontinuierlich steigende Zahlen auf hohem Niveau zu verzeichnen sind und im Logistikbereich bei der Aufstiegsfortbildung zum/zur Geprüften Logistikmeister/-in ebenfalls ein Aufwärtstrend zu verzeichnen ist, zeigt sich für den Bankenbereich ein eher gegenteiliges Bild. Insgesamt geringer nachgefragt und nachlassend erscheinen die gängigsten geregelten Fortbildungen im Tourismus (vgl. zusammenfassend Abbildung 2 und Abbildung 3).

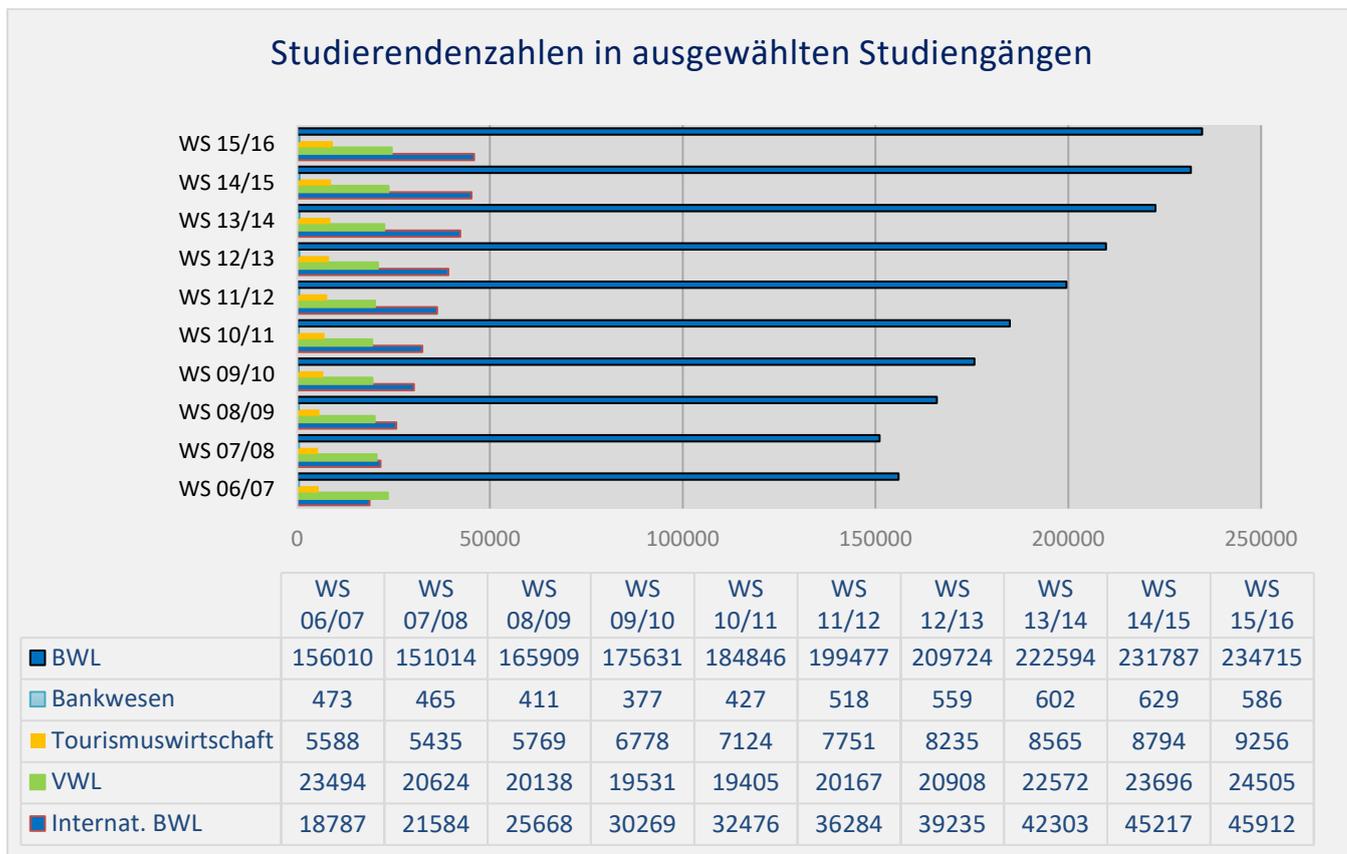
Abbildung 2: Prüfungsteilnehmerzahlen in ausgewählten kaufmännischen Fortbildungen



Quelle: Eigene Darstellung, Datenbasis: Statistisches Bundesamt

Für ein besseres Verständnis erfolgen daher in den nachfolgenden Abschnitten detaillierte Analysen zu den jeweiligen Branchen.

Abbildung 3: Entwicklung der Studierendenzahlen in ausgewählten Studiengängen



Quelle: Eigene Darstellung, Datenbasis: Statistisches Bundesamt

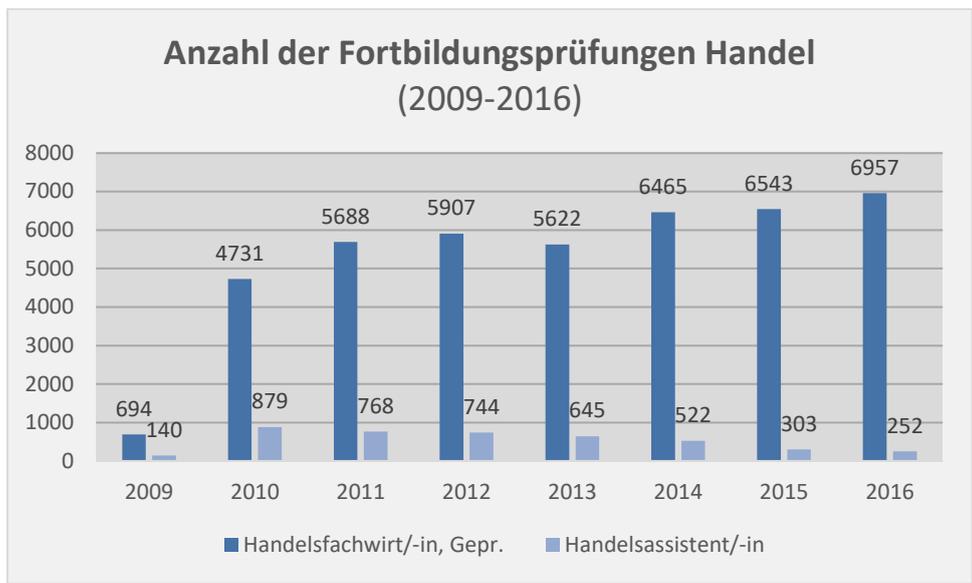
### 5.1.2 Handel

Der Einzelhandel ist traditionellerweise durch eine Mehrheit beruflich Qualifizierter gegenüber Akademikerinnen und Akademikern in Führungspositionen geprägt. Besonders Positionen der mittleren Führungsebene werden in Unternehmen des Einzelhandels häufig mit Personen besetzt, die sich nach einer Ausbildung in der Branche über entsprechende Fortbildungen für eine solche Position qualifiziert haben.

#### Die Studien- und Fortbildungslandschaft im Handel

Die beiden bundeseinheitlich geregelten Fortbildungsabschlüsse Geprüfter Handelsfachwirt/Geprüfte Handelsfachwirtin und Geprüfter Fachwirt/Geprüfte Fachwirtin für Vertrieb im Einzelhandel sind in der Branche sehr gut bekannt und etabliert. Die Absolvent/-innen/-enzahlen sind seit Jahren in beiden Fortbildungsberufen stabil, wobei sich in den letzten Jahren ein Anstieg der Absolventinnen und Absolventen zum Handelsfachwirt/zur Handelsfachwirtin gegenüber dem Handelsassistenten/der Handelsassistentin bzw. dem Fachwirt/der Fachwirtin für Vertrieb im Einzelhandel abzeichnet (siehe Abbildung 4). Durch seine Fokussierung auf den Vertrieb und den Einzelhandel ganz speziell sind die Absolvent/-inn/-enzahlen bei den Fachwirten/Fachwirtinnen im Einzelhandel geringer als es die des Handelsfachwirtes/der Handelsfachwirtin sind. Letzterer deckt alle Funktionsbereiche durch entsprechende Wahlmöglichkeiten ab und erstreckt sich auf den gesamten Handel als Zielbranche der Absolventinnen und Absolventen, d.h. auch den Groß- und den Außenhandel.

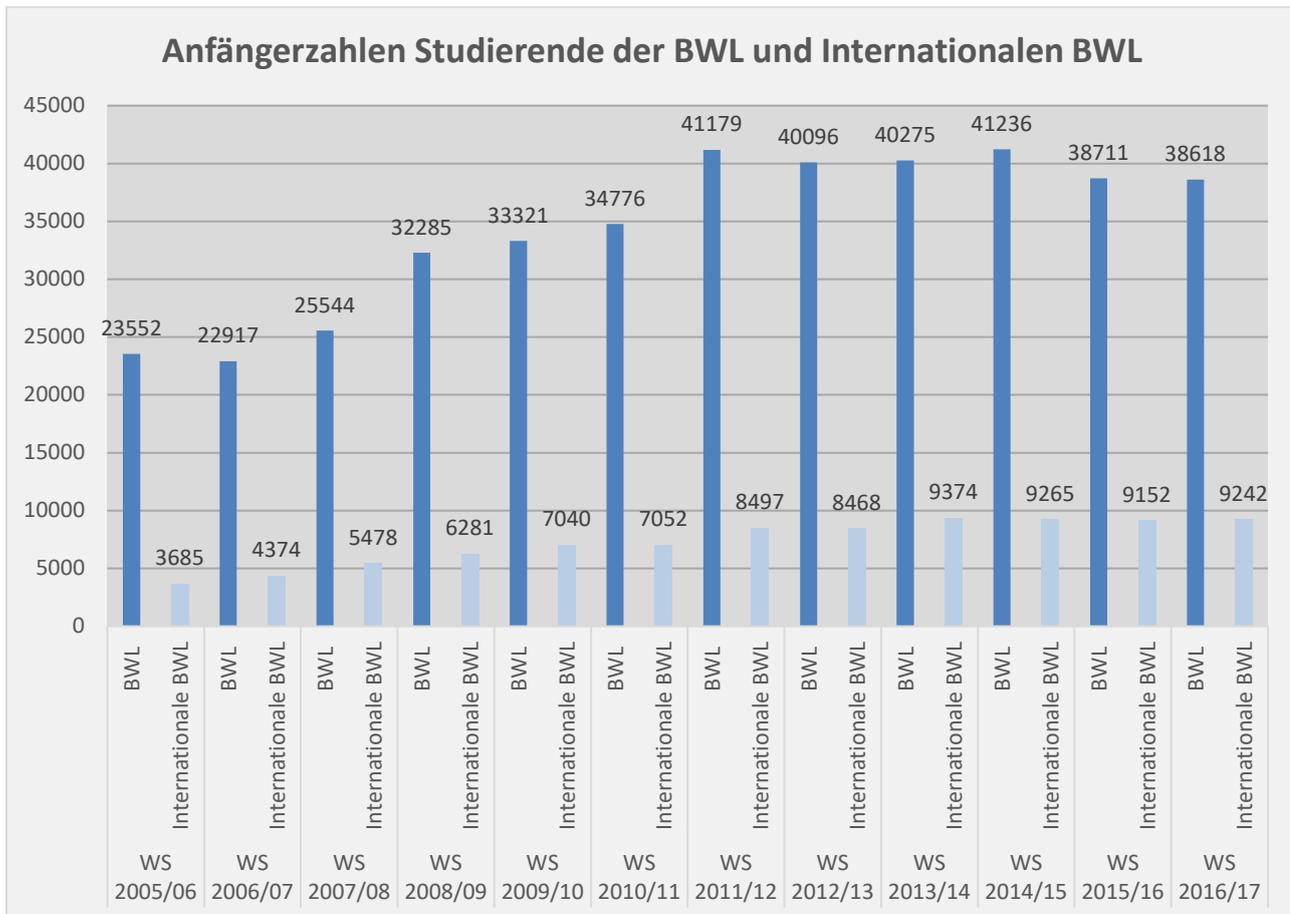
Abbildung 4: Anzahl der Fortbildungsprüfungen in ausgewählten Aufstiegsfortbildungen des Handels



Quelle: Eigene Darstellung (Datenbasis: Statistisches Bundesamt 2009 bis 2016)

Neben diesen in der Branche gut etablierten Fortbildungsangeboten gibt es darüber hinaus ein breites Angebot an Studiengängen im (Einzel-) Handel. So erhält man beispielsweise auf der Homepage ‚Hochschulkompass‘, die von der Hochschulrektorenkonferenz angeboten wird, bei der Suche nach Studiengängen im Bereich Handel 127 Ergebnisse. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass sehr viele der aufgeführten Angebote allgemein betriebswirtschaftlich ausgerichtete Studiengänge oder teilweise auch solche mit anderweitiger Spezialisierung im Handel (z.B. Logistik, Buchhandel) sind. Da es keine handelspezifischen statistischen Daten über die Anzahl der Studierenden in den entsprechenden branchenbezogenen Studiengängen gibt, werden in Abbildung 5 die Studierendenzahlen für Betriebswirtschaftslehre dargestellt. Wie zu erkennen ist, sind diese in den letzten zehn Jahren deutlich gestiegen.

Abbildung 5: BWL und Internationale BWL: Studierendenstatistik im Zeitverlauf



Quelle: Eigene Darstellung, Datenbasis: Statistisches Bundesamt 2018 (Destatis)

An dieser Stelle sei bereits darauf hingewiesen, dass für die in diesem Forschungsprojekt durchgeführte Dokumentenanalyse fachlich einschlägige Studiengänge aus dem Bereich Handel analysiert werden sollten, die damit potenziell inhaltlich noch stärker in Konkurrenz zu den entsprechenden handelspezifischen obigen Fortbildungsberufen stehen als dies auch für allgemein betriebswirtschaftlich ausgerichtete Studiengänge der Fall ist. Diese Maßgabe verringerte die für eine Analyse in Frage kommende Zahl der Studiengänge deutlich. Dennoch gibt es noch eine beachtliche Zahl von handelspezifischen Studiengängen, die im Rahmen der explorativ ausgerichteten Dokumentenanalyse nicht alle analysiert werden sollten und konnten. Vor diesem Hintergrund wurde eine Auswahl getroffen. Dabei wurden vor allem die beiden folgenden Kriterien zu Grunde gelegt (siehe auch oben):

- Fokussierung auf die Bachelorebene (da diese dem Fachwirt auf DQR-Niveau 6 entspricht) mit ergänzender Berücksichtigung von Masterstudiengängen
- Berücksichtigung von berufsbegleitenden sowie Vollzeitstudiengängen.

Da Absolvent/-inn/-enzahlen nur auf sehr stark aggregierter Ebene für den Bereich Betriebswirtschaftslehre bzw. Wirtschaftswissenschaften insgesamt vorliegen, konnten diese nicht als Auswahlkriterium herangezogen werden. Jedoch wurden Expertinnen und Experten aus der Branche befragt, welche Studiengänge sie als bedeutsam erachten. Schließlich wurde bei der Auswahl der analysierten Studiengänge auch auf die Verfügbarkeit und Qualität der entsprechenden Dokumente geachtet. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen und Kriterien kam es zu der Auswahl der folgenden beruflichen und akademischen Qualifikationen:

Tabelle 8: Auswahl typischer handelspezifischer Studiengänge

Studiengang Auswahl-kriterium	Bachelor Management im Handel	Bachelor BWL - Handel	Bachelor of Arts Internationales Handelsmanagement	Studiengang Handelsmanagement	Master International Marketing & Sales	Master in Business Management
<b>Institution</b>	Hochschule Bremen	Duale Hochschule Baden-Württemberg	Hochschule Ingolstadt	Hochschule Worms	Fachhochschule Münster	Duale Hochschule Baden-Württemberg
<b>Trägerschaft der Hochschule</b> staatlich vs. privat	staatlich	staatlich	staatlich	staatlich	staatlich	staatlich
<b>Studiengang-ausrichtung</b> generisch/breit vs. spezialisiert/eng	generisch/breit (Wirtschaft mit Schwerpunkt Handel)	generisch/breit (Wirtschaft mit Schwerpunkt Handel)	spezialisiert/eng (Handels-spezifischer Studiengang)	spezialisiert/eng (Handels-spezifischer Studiengang)	spezialisiert/eng (Handels-spezifischer Studiengang)	generisch/breit (Wirtschaft mit Schwerpunkt Handel)
<b>Organisationsform</b> Dual/ Vollzeit/ Teilzeit/ Fernstudium	Dualer Studiengang	Duales Vollzeitstudium	Dualer Studiengang	Vollzeitstudium	Vollzeitstudium	Duales Studium; berufsbegleitend

Quelle: Eigene Darstellung

Auf Grundlage dieser Auswahl werden im Folgenden kurz zunächst die Analyseergebnisse für den Bereich der beruflichen Fortbildungen und danach für den Bereich der Studiengänge vorgestellt. Im Anschluss werden die beiden Bereiche miteinander verglichen, um so das Profil der entsprechenden Bildungsangebote pointiert zu umreißen.

### Analyse der Fortbildungen

Zunächst gilt für beide Fortbildungen, dass in der Regel sowohl eine Ausbildung in einem anerkannten kaufmännisch-verwaltenden Ausbildungsberuf als auch der Nachweis einschlägiger Berufspraxis erforderlich sind. Daneben ermöglichen beide Fortbildungen auch Studienabbrechern, die mindestens 90 ECTS-Punkte in einem betriebswirtschaftlichen Studium erworben haben, den Zugang.

Die Vertriebs- und Personalführungsorientierung des Geprüften Fachwirtes/der Geprüften Fachwirtin für Vertrieb im Einzelhandel wird bei der Betrachtung der entsprechenden Prüfungsfächer deutlich: Kundenorientierung, Personalmanagement, Führung und Kommunikation sowie Marketing im Einzelhandel und Vertriebssteuerung. Demgegenüber ist der Handelsfachwirt/die Handelsfachwirtin inhaltlich breiter gefächert. Hier sind die folgenden Pflichtbereiche Bestandteil der Fortbildungsprüfung: 1. Unternehmensführung und -steuerung, 2. Führung, Personalmanagement, Kommunikation und Kooperation, 3. Handelsmarketing, 4. Beschaffung und Logistik. Daneben ist einer der folgenden Wahlbereiche ebenfalls Prüfungsbestandteil: 1. Vertriebssteuerung, 2. Handelslogistik, 3. Einkauf und 4. Außenhandel.

Hinsichtlich der eingesetzten Bewertungsmethoden gleichen sich beide Fortbildungen sehr. So werden im Rahmen der schriftlichen Teilprüfungen auf der Grundlage jeweils einer betrieblichen Situationsbeschreibung abgeleitet und Aufgabenstellungen durchgeführt. Die mündliche Teilprüfung besteht aus einer Präsentation und einem situationsbezogenen Fachgespräch.

Gleiches gilt für die beruflichen Einsatzfelder der Absolventinnen und Absolventen beider Fortbildungen. Sie arbeiten als Führungskräfte in Handelsunternehmen unterschiedlicher Größen, Betriebsformen und Sortimente. Im Rahmen dessen nehmen sie qualifizierte Fach- und Führungsaufgaben wahr und lösen eigenständig und verantwortlich komplexe Aufgaben der Planung, Führung, Organisation und Kontrolle unter Nutzung betriebs- und personalwirtschaftlicher Steuerungsinstrumente. Dabei liegt der Schwerpunkt der Fachwirte/Fachwirtinnen für Vertrieb im Einzelhandel, wie bereits ausgeführt, im Vertrieb. Die folgende Tabelle 2 zeigt die zentralen Ergebnisse der Analyse des Fortbildungsabschlusses Geprüfter Handelsfachwirt/Geprüfte Handelsfachwirtin.

Tabelle 9: Beispiel für die Analyse einer geregelten Fortbildung

Bezeichnung/ Abschluss	Geprüfte/r Handelsfachwirt/in
Institution	IHK
Zulassungs-voraussetzungen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. erfolgreiche Abschlussprüfung in anerkanntem dreijährigen kaufmännischen Ausbildungsberuf im Handel und danach mindestens einjährige Berufspraxis oder</li> <li>2. Erfolgreiche Abschlussprüfung zum Verkäufer/zur Verkäuferin oder in anerkanntem kaufmännisch-verwaltenden dreijährigen Ausbildungsberuf und danach mindestens zweijährige Berufspraxis oder</li> <li>3. erfolgreiche Abschlussprüfung zum Fachlageristen/zur Fachlageristin und danach mindestens dreijährige Berufspraxis oder</li> <li>4. Erwerb von mindestens 90 ECTS-Punkten in einem betriebswirtschaftlichen Studium und mindestens zweijährige Berufspraxis oder</li> <li>5. mindestens fünfjährige Berufspraxis nachweist.</li> </ol>
Handlungsbereiche	<p><b><u>Pflichtbereiche:</u></b>            1. Unternehmensführung und -steuerung; 2. Führung, Personalmanagement, Kommunikation und Kooperation; 3. Handelsmarketing; 4. Beschaffung und Logistik,</p> <p><b><u>Wahlbereiche:</u></b>            1. Vertriebssteuerung; 2. Handelslogistik; 3. Einkauf; 4. Außenhandel.</p>
Bewertungsmethode/Prüfungsform	<p><b><u>Schriftliche Teilprüfung(en):</u></b> auf der Grundlage jeweils einer betrieblichen Situationsbeschreibung abgeleitete Aufgabenstellungen, wobei die Handlungsbereiche jeweils thematisiert werden</p> <p><b><u>Mündliche Teilprüfung:</u></b> Präsentation und situationsbezogenes Fachgespräch</p>
Employability/-berufliche Tätigkeitsfelder	Handelsfachwirte/Handelsfachwirtinnen arbeiten als angestellte Führungskräfte oder Selbständige in Handelsunternehmen unterschiedlicher Größen, Betriebsformen und Sortimente. Sie nehmen qualifizierte Fach- und Führungsaufgaben wahr und lösen eigenständig und verantwortlich komplexe Aufgaben der Planung, Führung, Organisation, Umsetzung und Kontrolle unter Nutzung betriebs- und personalwirtschaftlicher Steuerungsinstrumente. Insbesondere sind sie in den Aufgabenfeldern Warenwirtschaft, Sortimentsgestaltung, Preisbildung und Kalkulation, Umsatz- und Ertragssteuerung, Marketing, Logistik, Einkauf, Außenhandel, Finanzierung und Controlling sowie Personalentwicklung und Mitarbeiterführung tätig.
Gebühren/Kosten	Zu den Kosten für einen berufsbegleitenden Lehrgang von etwa 2.500 bis 3.000 Euro, kommen die Ausgaben für eventuell erforderliche Unterkunft und Verpflegung während der Präsenzzeiten sowie Kosten für Lernmittel und Exkursionen etc. sowie Prüfungsgebühren von etwa 400 € hinzu.
Link zur Verordnung	<a href="https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/handelsfachwirt2014.pdf">https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/handelsfachwirt2014.pdf</a>

Quelle: Eigene Darstellung und siehe Link zur Verordnung

## Analyse der Bachelorstudiengänge

Die Zulassungsvoraussetzungen unterscheiden sich kaum. So wird für die Bachelorstudiengänge die Allgemeine Hochschulreife, die Fachhochschulreife oder auch die Fachgebundene Hochschulreife vorausgesetzt.

In allen analysierten Studiengängen sind verschiedene Module zum Themenbereich „Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und Management“ enthalten. Dabei wird ein unterschiedlicher Vertiefungsgrad erreicht.

Des Weiteren sind die Themenbereiche Vertrieb und Marketing in allen analysierten Studiengängen enthalten. Neben sehr konkret auf den Handel ausgelegten Themengebieten wie beispielsweise Verkaufmanagement, Kundenbindungsmanagement, Sortiments-, Service- und Preismanagement werden hier auch Inhalte aus den Bereichen Marktforschung und -psychologie thematisiert. Ein weiterer Themenbereich, der Bestandteil aller analysierten Studiengänge ist, ist „Rechnungswesen und Controlling“. Hier sei angemerkt, dass dem Rechnungswesen zuzurechnende Inhalte zu einem früheren Studienzeitpunkt vermittelt werden als die des Controllings. Des Weiteren ist das Thema Recht ein Element, das ebenfalls in allen Studiengängen vorkommt. Dabei sind zumeist grundlegende Rechtsgebiete wie Wirtschaftsrecht oder Bürgerliches Recht Studieninhalte. Teilweise kommen aber auch Spezialisierungen wie etwa Marketing oder Arbeitsrecht vor. Zudem enthalten alle analysierten Studiengänge Module aus dem Themengebiet „Statistik, quantitative Methoden und Wirtschaftsmathematik“. Ebenfalls standardmäßig enthalten sind in allen Studiengängen Module zu dem Bereich „Information und Kommunikation sowie Informationstechnologie“. Hier reicht die Bandbreite von sehr allgemein gehaltenen Modulen wie „Grundlagen Informationsmanagement“ bis hin zu sehr branchenspezifischen Angeboten wie „Angewandte Handel sinformatik“ oder „IT entlang der Supply Chain“.

Alle vier Studiengänge enthalten auch etliche branchenspezifische Inhalte. Diese decken eine große Bandbreite rund um das Thema „Handel und Distribution“ ab. An dieser Stelle seien zur Verdeutlichung einige der Module genannt: „Leistungsfaktoren des Handels“, „Distributionssysteme“, „Supply Chain Management“, „Einkaufs- und Beschaffungsmanagement“ oder „E-Commerce & Versandhandel“.

Mindestens eine Fremdsprache (in der Regel Englisch) ist Bestandteil aller analysierten Studiengänge. In dem betrachteten Studiengang mit internationaler Ausrichtung sind sogar drei Fremdsprachen im Curriculum enthalten. Darüber hinaus kommen internationale Elemente, sei es in Form thematischer Module wie etwa „Internationaler Handel“ oder in Form eines Auslandssemesters, ebenfalls in drei der vier analysierten Bachelorstudiengängen vor. Nur in einem einzigen der analysierten Studiengänge ist ein Modul zum Thema Projektmanagement enthalten. Jedoch sind Projekte auch in den anderen Studiengängen, vor allem gegen Ende des Studiums teilweise verbunden mit der Bachelorarbeit enthalten. Interessant ist, dass der Bereich Personalmanagement (Modultitel in beiden Fällen „Personal und Organisation“) lediglich in zwei der vier analysierten Bachelorstudiengängen in dem obligatorischen Teil des Studiums vorkommt.

Weiter ist allen analysierten Studiengängen gemein, dass sie Praxisanteile enthalten, zumeist in Form eines Projektes, in einem Fall sogar im Umfang eines Praxissemesters. Im Mittel beträgt der Praxisanteil in den betrachteten Studiengängen etwa 20 Wochen, was 20 ECTS-Punkten (unter der Annahme eines Wochenarbeitspensums von 30 Stunden) entspricht. Von den vier hier betrachteten Studiengängen bietet insbesondere der Studiengang „Bachelor Internationales Handelsmanagement“ sehr vielfältige und spezialisierte Wahlmöglichkeiten (z.B. Nachhaltigkeitsmanagement, International Brand Management, European Union etc.). Schließlich ist das Anfertigen einer Abschlussarbeit ebenfalls obligatorischer Bestandteil aller Studiengänge.

Hinsichtlich der beruflichen Verwertbarkeit sind einige der analysierten Bachelorstudiengänge allgemein auf die Übernahme von leitenden Aufgaben, etwa in Handelsbetrieben (Abteilungen oder Filialen), beispielsweise auch in Kooperationszentralen sowie Vertriebsabteilungen der Industrie und auch der Leitung von Verkaufsgebieten bis hin zu Spitzenpositionen in Handelszentralen ausgerichtet. Sie dienen daneben potenziell auch der Vorbereitung auf die Übernahme eines eigenen Betriebes. Einzelne Studiengänge benennen auch ganz konkrete Funktionen, welche von den Absolventinnen und Absolventen nach dem Studium wahrgenommen werden können, wie beispielsweise als Marktforscher/-in, Merchandiser, Controller/-in, Verkaufsmanager/-in oder Customer-Relationship-Manager/-in.

Tabelle 10: Beispiel für die Analyse eines BA-Studiengangs

Bezeichnung	BWL – Handel (Management in Commerce)
Abschluss	Bachelor of Arts
Institution	Duale Hochschule Baden-Württemberg
Zugangsvoraussetzungen	Fachhochschulreife
Module (Kategorien)	BWL, Unternehmensrechnung, Organisation und Personal, Integriertes Management, Integrationsseminar zu ausgew. Managementthemen, Supply Chain Management, Quantitative Methoden im Handel, Handelsmarketing, Handelsmanagement, VWL, Bürgerliches Recht, Wirtschaftsrecht, Wirtschaftsmathematik / Statistik, Technik der Finanzbuchführung, Grundlagen Informationsmanagement, Wissenschaftliches Arbeiten, Methoden- und Sozialkompetenzen, <u>Wahlbereich:</u> Wirtschaftsenglisch oder Profilmodule sowie Wahlmodul (Pflicht) Praxismodule I-III
Organisationsform	Duales Vollzeitstudium
Praxisanteil	60 Tage
Employability/ berufliche Tätigkeitsfelder	Leitung einzelner Abteilungen (z.B. im Ein- oder Verkauf) über die Führung von Filialen oder die Leitung von Verkaufsgebieten bis zu Spitzenpositionen in Handelszentralen.
Gebühren/-Kosten	290€/ Jahr
Link zum Modulhandbuch	<a href="https://www.dhbw-karlsruhe.de/fileadmin/user_upload/dokumente/BWL-Handel/Studiengangs-_und_Modulbeschreibungen_KA_2012.pdf">https://www.dhbw-karlsruhe.de/fileadmin/user_upload/dokumente/BWL-Handel/Studiengangs-_und_Modulbeschreibungen_KA_2012.pdf</a>

Quelle: Eigene Darstellung und siehe Link zum Modulhandbuch

### Analyse der Studiengänge: Master

Bei der Analyse der beiden Masterstudiengänge wird sehr deutlich, dass diese weitaus spezialisierter und thematisch enger zugeschnitten sind als die Bachelorstudiengänge.

Der Masterstudiengang International Marketing & Sales der Fachhochschule Münster zeichnet sich durch einen starken Schwerpunkt im Bereich Marketing und Vertrieb sowie entsprechend seinem Titel im Bereich Internationales aus. Module des Bereichs Marketing und Vertrieb sind beispielsweise „Marketingkonzeption & Data Mining“ sowie „Customer Relationship Management & Online Marketing“. Im internationalen Bereich sind z.B. Module enthalten wie „Intercultural Management“ oder „International Commerce & Leadership“.

Der Masterstudiengang Business Management (Profil Handel) der Dualen Hochschule Baden-Württemberg legt seinen Schwerpunkt ebenfalls auf den Bereich Marketing und Vertrieb. Module dieses Studiengangs sind hier beispielsweise „Multi-Channel-Management“, „Service Excellence und Solution Selling“ oder auch „B2B Vertriebs- und Preismanagement“. Daneben enthält dieser Studiengang verschiedene

handelsspezifische Vertiefungen im Bereich des Managements (Schwerpunkt Einkauf und Beschaffung). Hier seien exemplarisch die folgenden Module genannt: „Einkaufsmanagement“, „Besonderheiten und Strategien in der modernen Handelslogistik“, „Diskontinuitätenmanagement“ sowie „Organisationales Beschaffungsverhalten“. Schließlich wird in dem Masterstudiengang auch noch der Bereich „Information und Kommunikation“ vertieft (Module: „B2B Kommunikation“ und „Konsumentenverhalten und Marktkommunikation“).

Interessanterweise unterscheidet sich die in den Masterstudiengängen benannte berufliche Verwertbarkeit nicht wesentlich von der in den Bachelorstudiengängen benannten. So werden die Absolventinnen und Absolventen dafür qualifiziert, beispielsweise Marketing- oder Vertriebspositionen zu besetzen oder ein Unternehmen zu gründen.

**Tabelle 11: Beispiel für die Analyse eines MA-Studiengangs**

<b>Bezeichnung</b>	<b>Masterstudiengang International Marketing &amp; Sales</b>
Abschluss	Master of Arts
Institution	Fachhochschule Münster
Zugangsvoraussetzungen	Hochschulabschluss BWL ECTS B bzw. Gesamtnote 2,3
Module (Kategorien)	Business Languages, International Marketing, Marketingkonzeption & Data Mining, Quantitative Management Methods & Value Chain Management, Marketing Specialization & Key Competences, Intercultural Management, Customer Relationship Management & Online Marketing, International Sales, International Commerce & Leadership, Internationales Projektstudium ,Research Seminar
Organisationsform	Vollzeitstudium
Praxisanteil	1 Semester
Employability/-berufliche Tätigkeitsfelder	"Marketing- oder Vertriebspositionen besetzen, in Nachwuchsförderprogrammen von Großkonzernen, mittelständischen und kleinen Unternehmen tätig werden oder Ihr eigenes Unternehmen gründen."
Gebühren/Kosten	259,54 €
Link zum Modulhandbuch	<a href="https://fh-muenster.de/international-marketing-and-sales/downloads/studium/_810965/DEU_010316_Modulhandbuch_Master_IMS.pdf">https://fh-muenster.de/international-marketing-and-sales/downloads/studium/_810965/DEU_010316_Modulhandbuch_Master_IMS.pdf</a>

Quelle: Eigene Darstellung und siehe Link zum Modulhandbuch

## Vergleichende Betrachtung der Fortbildungen und der Studiengänge

Wenn man die Inhalte der beiden analysierten Fortbildungen mit denen der Bachelor- und Masterstudiengänge vergleicht, kommt man zu einer Vielzahl von Gemeinsamkeiten. So enthalten sowohl die beruflichen als auch die akademischen Qualifikationen Inhalte, die dem Themenbereich Betriebs- und Volkswirtschaftslehre sowie Management zugeordnet werden können. Gleichwohl muss darauf hingewiesen werden, dass diese Inhalte in den (vor allem Bachelor-) Studiengängen umfänglicher und expliziter vorkommen. Hingegen sind sie in den beiden Fortbildungen stärker handlungsorientiert und eher integrativ enthalten. Des Weiteren kommt dem Themenbereich Vertrieb und Marketing sowohl in den Fortbildungen als auch den Studiengängen eine sehr große Bedeutung zu. In beiden Arten von Qualifikationen sind Inhalte des Themenbereichs Rechnungswesen und Controlling enthalten. Hier sei jedoch angemerkt, dass entsprechende Kompetenzen in den Fortbildungen eher implizit oder im Themengebiet Unternehmenssteuerung und -führung angesiedelt sind. Dies gilt gleichermaßen auch für die Themenbereiche Recht sowie Information Kommunikation und Informationstechnologie, welche in dieser integrativen Form in den Fortbildungen vorkommen, jedoch deutlich expliziter in den analysierten Studiengängen. Es wird deutlich, dass sich die untersuchten beruflichen und akademischen Qualifikationen durch eine Vielzahl gemeinsamer Themengebiete auszeichnen, wobei jedoch eine stärker handlungsorientierte Formulierung und integrative Verortung charakteristisch für die Fortbildungen ist. Hingegen lassen sich die Studiengänge durch eine eher theoriebetonende Formulierung und eine explizite Verortung der oben genannten gemeinsamen Themenbereiche charakterisieren.

Obwohl die analysierten Qualifikationen viele Gemeinsamkeiten aufweisen, lassen sich dennoch auch thematische Gebiete und Elemente herausarbeiten, welche als charakteristisch und profilgebend für die beiden Qualifikationsbereiche erachtet werden können. So enthalten die beiden analysierten Fortbildungen viel stärker als alle Studiengänge, die hier betrachtet wurden, Inhalte aus dem Themenbereich Personalführung und Personalmanagement. Dies ist ganz klar ein Charakteristikum, das die Fortbildungen gegenüber den Studiengängen abgrenzt. Ein weiteres zentrales Element, das die Ausrichtung und den Charakter der Fortbildungen bestimmt, ist die Praxiserfahrung, welche sowohl Zulassungsvoraussetzung ist als auch in der Regel weiterhin parallel während der Zeit der Fortbildung im beruflichen Kontext erworben wird. Hingegen lassen sich die umfänglich vermittelten Methodenkompetenzen, welche etwa Statistik oder auch quantitative Methoden sowie die Wirtschaftsmathematik betreffen können, als ein Merkmal der akademischen Qualifikationen identifizieren. Des Weiteren enthalten die analysierten Studiengänge verschiedene Inhalte des Themenbereichs Sprachen und Internationales. Die stärkere internationale Ausrichtung ist ein Merkmal auch der Studiengänge, welche nicht explizit ein internationales Studienprofil aufweisen. Zudem sind Projekte ein Bestandteil der Mehrheit der analysierten Studiengänge – teilweise verbunden mit der Anfertigung einer Abschlussarbeit. In deren Rahmen kommen die zuvor vermittelten wissenschaftlichen Methoden zur Anwendung.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die hier analysierten Fortbildungen und Studiengänge durch recht große thematische Gemeinsamkeiten gekennzeichnet sind. Dennoch zeigt sich auch an der Gestaltung der untersuchten Curricula, dass die Qualifikationen insgesamt in einem unterschiedlichen Kontext entwickelt wurden und verortet sind. Während die Fortbildungen eher praxis- und handlungsorientiert gestaltet sind, wird der größere Theorie- und teilweise auch Wissenschaftsbezug in den Studiengängen deutlich.

Tabelle 12: Typische handelsspezifische Studiengänge und einschlägige handelsspezifische Fortbildungen im Vergleich

Studiengang/ Cluster	Bachelor Management im Handel Hochschule Bremen	Bachelor BWL - Handel duale Hochschule Baden-Württemberg	Bachelor Internationales Handelsmanagement Hochschule Ingolstadt	Bachelor Handelsmanagement Hochschule Worms	Master International Marketing & Sales Fachhochschule Münster	Master in Business Management duale Hochschule Baden-Württemberg	Geprüfte/r Handelsfachwirt/in	Geprüfte/r Fachwirt/in für Vertrieb im Einzelhandel
BWL, VWL und Management	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vertrieb, Marketing	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Personalmanagement	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Rechnungswesen und Controlling	✓	✓	✓	✓	–	✓	✓	✓
Recht	✓	✓	✓	✓	–	–	✓	✓
Projektmanagement	(✓)	(✓)	✓	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)	(✓)
IuK und IT	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Branchenspezifische Inhalte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Statistik, quantitative Methoden, Wirtschaftsmathematik	✓	✓	✓	✓	✓	–	–	–
Sprachen und Internationales	✓	✓	✓	✓	✓	(✓)	–	–
Praxis (ECTS Credit Points)	12	48	40	30	30		Abhängig von beruflicher Vorbildung mindestens einjährige Berufspraxis	Abhängig von beruflicher Vorbildung mindestens einjährige Berufspraxis
Wahlbereich	✓	✓	✓	✓	–	✓	✓	–
Abschlussarbeit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	–	–

### 5.1.3 *Tourismus*

Die Tourismusindustrie mit ihren zentralen Tätigkeitsbereichen im Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe gilt als Branche mit einem hohen Anteil un- und angelernter Beschäftigter, unterdurchschnittlicher Weiterbildungsteilnahme und geringer Akademikerquote (BOTT U.A. 2014, BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG 2016, HOFFMANN U.A. 2014). Anders als im Beherbergungsgewerbe findet sich in Tourismusbereichen der Reiseveranstalter bereits heute ein signifikant höherer Anteil akademisch ausgebildeter Mitarbeiter/-innen. Zudem verdeutlichen aktuelle Studierendenstatistiken stetig steigende Anfängerzahlen in Studiengängen der Tourismuswirtschaft (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2016a; vgl. Abb. 1). Dennoch bemängeln insbesondere aktuelle Studien der Tourismuswissenschaft eine Vernachlässigung der akademischen Ausbildung. Diese werde jedoch, so die Kernthese, im Zuge einer zunehmenden Globalisierung und Digitalisierung, neuen Konkurrenzsituationen für den heimischen Tourismusmarkt durch multinationale Hotelketten und Tourismusdienstleister sowie der Internationalisierung von Arbeitsmärkten vor allem im Managementbereich immer wichtiger, um die Anforderungen eines neuen „Wissens- und Tätigkeitsprofils“ zu erfüllen (GARDINI 2016).

Der nachfolgende Abschnitt gibt in diesem Zusammenhang einen Einblick in die derzeitige Studien- und Fortbildungslandschaft des Tourismus und analysiert diesbezüglich curriculare Unterschiede sowie Überschneidungsbereiche von ausgewählten geregelten Fortbildungen und Bachelor- bzw. Masterstudiengängen auf DQR-Niveau 6 und 7.

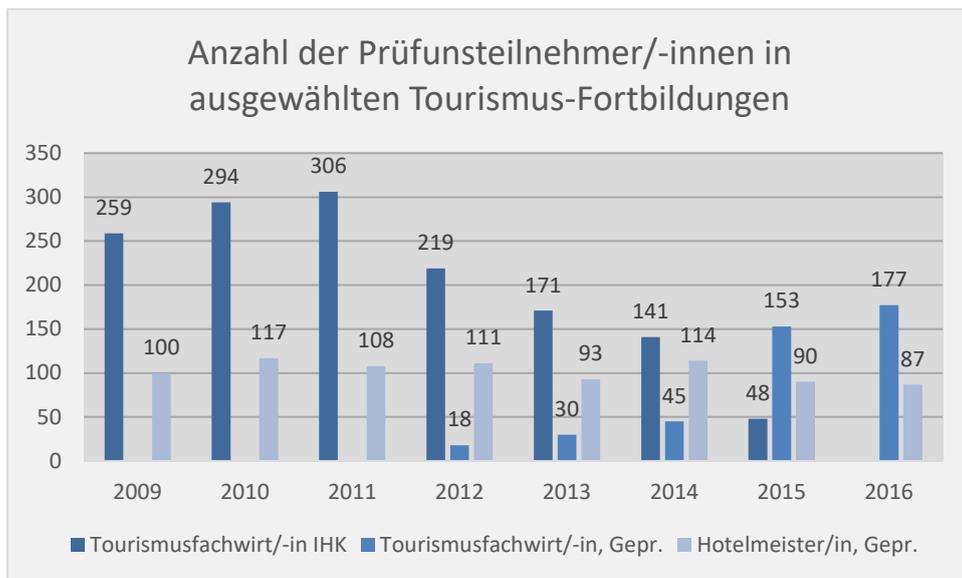
#### **Die Studien- und Fortbildungslandschaft im Tourismus**

Der Tertiärbereich im Tourismus gliedert sich allgemein in Universitäts- und Fachhochschulstudiengänge mit tourismusspezifischer Ausrichtung, Berufsakademien, Hotelfach- und Touristikschulen sowie Fachwirte und Fachmeisterabschlüsse (LEHMANN FRIEDLI/BANDI 2016:54). Die Studienlandschaft ist hierbei durch eine Vielzahl an Bachelor- und einigen Masterstudiengängen geprägt, die zumeist an Fachhochschulen angeboten werden. Diesbezüglich konstatieren jüngste Veröffentlichungen eine Verlagerung der Wissensvermittlung von Hotel- bzw. Tourismusfachschulen und Berufsakademien an Fachhochschulen (HAGER/TICHY 2010, LEHMANN FRIEDLI/BANDI 2016:56f).

Mit Blick auf die angebotenen Bachelorstudiengänge im Tourismus gibt es einerseits Studiengänge mit allgemeiner betriebs- und wirtschaftswissenschaftlicher Ausrichtung, die im Wahlpflichtbereich des Studiums tourismusspezifische Schwerpunkte bzw. Vertiefungsmodule anbieten. Hierzu zählen z.B. die Studiengänge „Betriebswirtschaftslehre“, „Business Management“ oder „Business Administration“ mit Vertiefungsschwerpunkt Tourismus. Andererseits sind spezialisierte, tourismusspezifische Studiengänge z.B. die des „Tourismusmanagements“ bzw. des „Tourismus und Eventmanagements“ in größerer Zahl vorzufinden. Im Grad der Spezialisierung finden sich auch noch enger gefasste Studiengänge wie z.B. Bachelor-Studiengänge des Gesundheitstourismus. Als weitere Kategorie sind tourismusspezifische Studiengänge mit einer stärkeren Internationalisierung im Studiengangkonzept vorzufinden. Master-Studiengänge der Tourismuswirtschaft bieten ebenfalls besondere Spezialisierungs- und Vertiefungsmöglichkeiten, zudem qualifizieren sie auch für tourismuswissenschaftliche Karrieren.

Im Bereich der Fortbildungen sind in erster Linie Weiterbildungen von Interesse, die äquivalent zu Bachelor Studiengängen dem DQR-Niveau 6 und 7 entsprechen. Hierzu zählen die Fortbildungen zum Geprüften Tourismusfachwirt/ zur Geprüften Tourismusfachwirtin, zum Hotelmeister/zur Hotelmeisterin, Restaurantmeister/Restaurantmeisterin und Küchenmeister/Küchenmeisterin auf DQR-Niveau 6 sowie dem Geprüften Betriebswirt/der Geprüften Betriebswirtin (IHK) auf DQR-Niveau 7.

Abbildung 6: Entwicklung der Fortbildungsprüfungen im Tourismus

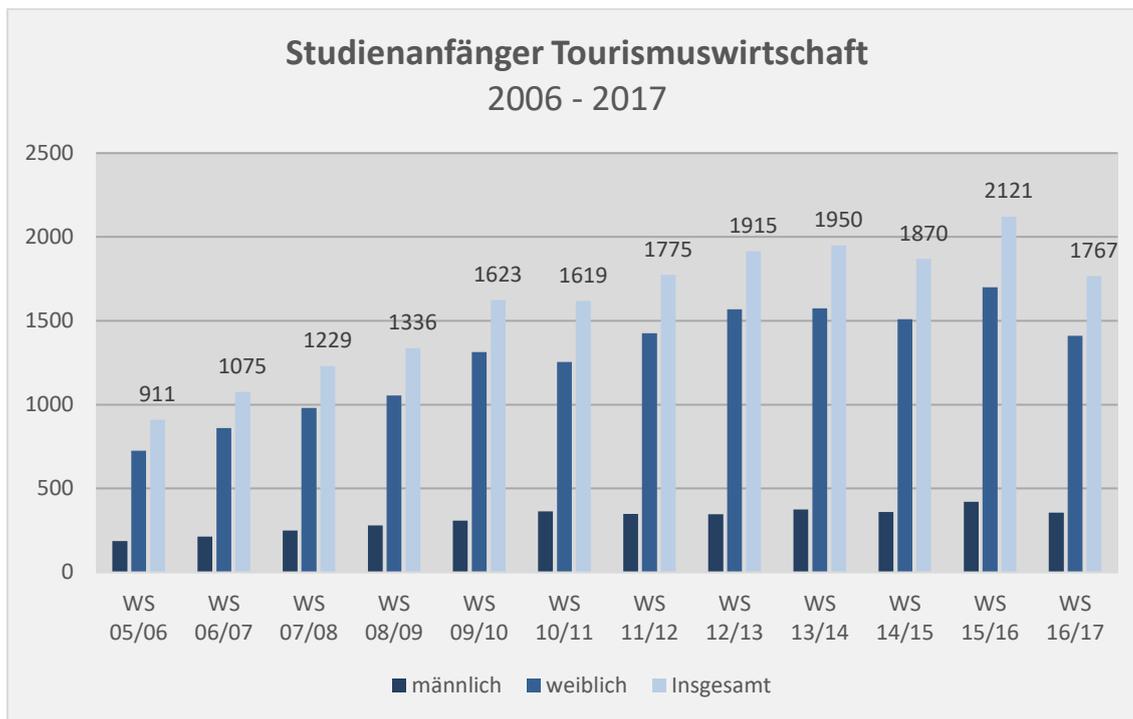


Quelle: Eigene Darstellungen (Datenbasis: Statistisches Bundesamt 2012, Statistisches Bundesamt 2013, Statistisches Bundesamt 2014, Statistisches Bundesamt 2015, Statistisches Bundesamt 2016a)

Vergleicht man die zahlenmäßige Relation zwischen Studiengängen der Tourismuswirtschaft und ausgewählten Fortbildungsabschlüssen, so weisen aktuelle Daten des Statistischen Bundesamtes deutlich höhere Anfängerzahlen bei Tourismusstudiengängen im Vergleich zu einschlägigen Fortbildungsprüfungen im Tourismus bzw. in der Hotellerie aus<sup>6</sup>. Während die Anzahl der Fortbildungsprüfungsteilnehmer/-innen beim/ bei der Geprüften Hotelmeister/-in auf niedrigem Niveau über die letzten vier Jahre relativ konstant war, hat sich im Zuge der Neuordnung und bundeseinheitlichen Regelung die Relevanz der Fortbildung zum/zur Geprüften Tourismusfachwirt/-in seit 2012 sukzessive erhöht. Entsprechend rückläufig sind im gleichen Zeitraum die Weiterbildungszahlen der auslaufenden kammergeregelten Fortbildung zum Tourismusfachwirt IHK. Aber in der Gesamtbetrachtung ist die Teilnahmequote an der Fachwirteprüfung alarmierend rückläufig und fiel von ca. 300 Prüfungsteilnehmenden in den Jahren 2010 und 2011 auf 177 Teilnehmende im Jahr 2016 (vgl. Abbildung 6 und Abbildung 7).

<sup>6</sup> Bei diesen Zahlen gilt es zu berücksichtigen, dass es sich bei den Studierendenzahlen nicht um die Anzahl der Abschlüsse handelt, die in der Regel geringer ausfallen.

Abbildung 7: Entwicklung der Studierendenzahlen in Studiengängen der Tourismuswirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung, Datenbasis: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018

### Auswahl und Vergleich von exemplarischen Studiengängen und Fortbildungen der Tourismuswirtschaft

Wie im vorangegangenen Abschnitt angedeutet, ist für einen Vergleich zwischen Studiengängen und einschlägigen beruflichen Fortbildungen der Tourismuswirtschaft die Heterogenität der Studienlandschaft zu berücksichtigen. Entlang der oben genannten Differenzierungsdimensionen wurden für die nachfolgende Analyse vier Bachelorstudiengänge („BA BWL Tourismus“, „BA Business Administration Hotel und Tourismusmanagement“, „BA Tourismusmanagement“, „Internationaler Studiengang Tourismusmanagement (BA)“) und ein Master Studiengang („MA Tourism Development Strategies“) ausgewählt, die exemplarisch für die Bandbreite der akademischen Tourismusausbildung stehen. Tabelle 13 liefert hierzu eine zusammenfassende Übersicht.

Tabelle 13: Auswahl typischer touristischer Studiengänge

Studiengang \ Auswahlkriterium	Dualer Studiengang BWL Tourismus (BA)	BA Business Administration Hotel und Tourismusmanagement	BA Tourismusmanagement	Internat. Studiengang Tourismusmanagement (BA)	MA Tourism Development Strategies
<b>Institution</b>	Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin	HWTK Berlin	Hochschule für angewandte Wissenschaften, München	HSB Hochschule Bremen	FH Stralsund
<b>Trägerschaft der Hochschule</b> (staatlich/ privat)	staatlich	privat	staatlich	staatlich	staatlich
<b>Studiengangsausrichtung</b> generisch/breit vs. spezialisiert/eng	generisch/breit (Wirtschaft mit Schwerpunkt Tourismus)	generisch/breit (Wirtschaft mit Schwerpunkt Tourismus)	spezialisiert/eng (tourismus-spezifischer)	spezialisiert/eng (tourismus-spezifischer)	spezialisiert/eng (tourismus-spezifischer)

			Studiengang)	rismus-spezifischer Studiengang)	Studiengang)
<b>Organisationsform</b> Dual/ Vollzeit/ Teilzeit/ Fernstudium	Dualer Studiengang	Vollzeit/ Teilzeit oder dualer Studiengang	Vollzeit	Vollzeit oder Teilzeit (auf Antrag)	Vollzeit

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die Auswahl von Fortbildungen erfolgte nach folgenden Kriterien: In die Analyse einbezogen wurden gängige, bundeseinheitlich geregelte Fortbildungen im Bereich der Tourismuswirtschaft, die für einen ähnlichen Tätigkeitsbereich im Managementbereich von Unternehmen und Institutionen der Beherbergung, Gastronomie und sonstigen touristischen Dienstleistern qualifizieren, wie die zuvor dargestellten Bachelor Studiengänge. Ein weiteres relevantes Kriterium war zudem die Auswahl von Teilnehmerstarken Aufstiegsfortbildungen. Hierzu zählen die Fortbildungen zum *Geprüften Tourismusfachwirt/zur Geprüften Tourismusfachwirtin* und zum *Geprüften Hotelmeister/zur Geprüften Hotelmeisterin*. Nicht ausgewählt wurde die ebenfalls teilnehmerstarke Aufstiegsfortbildung zum Küchenmeister, da diese Studie einen expliziten Fokus auf die kaufmännischen Berufsbereiche des Tourismus legt.

Die ausgewählten Studiengänge und Fortbildungen der Tourismuswirtschaft werden im Folgenden in zweifacher Hinsicht einem Vergleich unterzogen: zum einen erfolgt eine Gegenüberstellung der verschiedenen Bachelor- und Masterstudiengänge untereinander und zum anderen werden diese Studiengänge mit den ausgewählten bundeseinheitlich geregelten Fortbildungen verglichen. In einem ersten Schritt werden die Studiengänge und Fortbildungen entlang relevanter Vergleichsdimensionen wie Zugangsvoraussetzungen, Modul- bzw. Prüfinhalten, beruflichen Tätigkeitsfeldern, Praxisanteil und Gebühren/ Kosten vorstrukturiert (vgl. Tabelle 14 und Tabelle 15), ehe anhand von inhaltlichen Clustern eine Curriculums Analyse zwischen den verschiedenen Studiengängen und Fortbildungen erfolgt (vgl. Tabelle 16).

**Tabelle 14: Beispiel für die Aufschlüsselung eines BA Studiengangs**

Bezeichnung	BA Tourismus-Management	
Abschluss	Bachelor of Arts	
Institution	Hochschule für angewandte Wissenschaften München	
Zugangsvoraussetzungen	- Hochschulberechtigung - Nachweis einer mindestens 6 wöchigen praktischen Tätigkeit im kaufmännischen Bereich	
Kategorien/ Module	BWL/ Fachübergreifend	BWL, VWL, Rechnungswesen, Recht, Steuern, Controlling, Management
	Tourismus-spezifisch	Tourismusökonomie, -Management, Hospitality/ Destination Management, Kompetenzfelder, Seminar modul, Fallstudien, Mobilitäts- & Verkehrsträgermanagement
	Methoden/ Statistik/ IuK	Empirische Forschung 1 & 2, Informationstechnologie im Tourismus
	Internationales	Interkulturelle Kompetenz 1 & 2, Sprachmodul 1 & 2
	Praxismodule	Praxisbegleitende Einführung & Abschlussblock, Praktikum (18 Wochen a 5 Tage)
	BA-Arbeit	BA-Thesis + Kolloquium
Organisationsform	Vollzeit	
Praxisanteil	1 Praxissemester in der Mitte des Studiums (18 Wochen a 5 Tage)	
Employability/berufliche Tätigkeitsfelder	Reiseveranstalter, Reisemittler; Tourismusorganisationen, -verbände und -politik; Transport- und Mobilitätsdienstleister (Bus, Bahn, Autovermietung); Luftverkehrsunternehmen (Fluggesellschaften, -häfen); Kongress- und Messewesen, Eventmanagement; Hotels und Hotelresorts; Gastronomie; Freizeitparks; Gesundheitstourismus; Kreuzfahrtbranche; Unternehmensberatungen;	
Gebühren/ Kosten	Semesterbeitrag (Studentenwerk, Semesterticket): 118,50€	
Link zum Modulhandbuch	<a href="https://w3-mediapool.hm.edu/mediapool/media/fk14/fk14_lokal/meinstudium_6/vorlesungsundseminarplan/modulhandbuecher/Bachelor-Modulhandbuch_15-09-2016.pdf">https://w3-mediapool.hm.edu/mediapool/media/fk14/fk14_lokal/meinstudium_6/vorlesungsundseminarplan/modulhandbuecher/Bachelor-Modulhandbuch_15-09-2016.pdf</a>	

Tabelle 15: Beispiel für die Aufschlüsselung einer geregelten Fortbildung

Bezeichnung/ Abschluss	Geprüfter Tourismusfachwirt/ Geprüfte Tourismusfachwirtin
Institution	IHK
Zulassungsvoraussetzungen	Zur Prüfung ist zuzulassen, wer 1. eine mit Erfolg abgelegte Abschlussprüfung in einem dreijährigen anerkannten Ausbildungsberuf der Tourismuswirtschaft und danach eine mindestens einjährige Berufspraxis oder 2. eine mit Erfolg abgelegte Abschlussprüfung in einem anderen kaufmännischen oder verwaltenden anerkannten Ausbildungsberuf und danach eine mindestens zweijährige Berufspraxis oder 3. eine mit Erfolg abgelegte Abschlussprüfung in einem anderen anerkannten Ausbildungsberuf und danach eine mindestens dreijährige Berufspraxis oder 4. eine mindestens fünfjährige Berufspraxis nachweist.
Prüfungsbereich/ Handlungsbereiche	1. Unternehmensführung und -entwicklung, 2. Betriebswirtschaftliche Bewertung und Steuerung von Geschäftsprozessen, 3. Personalführung und -entwicklung, 4. Gestaltung des Marketingprozesses, 5. Qualitäts- und Projektmanagement, 6. Leistungserstellung im Tourismus
Bewertungs-methode/ Prüfungsform	Schriftliche Prüfung zu Handlungsbereichen 1-6 (s.o.), 600 bis 630 Minuten Mündliche Prüfung: Eine Präsentation (10 min, aus einem frei wählbaren Handlungsbereich (1-6) und dem Handlungsbereich Personalführung und -entwicklung) + Fachgespräch (20 min)
Employability/ berufliche Tätigkeitsfelder	Weiterbildung zielt vor allem auf Tätigkeiten mit Führungsverantwortung im Managementbereich/ Unternehmensführung Tätigkeitsfelder: Reisebüros, Reiseveranstalter, Hotels, Freizeitparks und Erlebnisswelten, Flughäfen, Stadtmarketing und Regionaltourismus, Autovermietungen, Bahn, Bus und Reedereien, Gastronomie sowie Messegesellschaften und Eventagenturen
Gebühren/Kosten	2500 € - 3200 € zzgl. IHK-Prüfungsgebühr, Ratenzahlung in der Regel möglich
Link zur Verordnung	<a href="https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/tourismusfachwirt.pdf">https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/tourismusfachwirt.pdf</a>

Sowohl die hier analysierten exemplarischen Studiengänge, als auch einschlägige Fortbildungen im Bereich des Tourismus liefern eine grundlegende betriebswirtschaftliche und tourismusbezogene Ausbildung, die für Führungstätigkeiten im Managementbereich bzw. der Unternehmensführung in der Hotellerie, in der Gastronomie und weiteren touristischen Dienstleistungsfeldern, z.B. Reisemittler, Reiseveranstalter und Eventagenturen qualifiziert. Neben der bereits thematisierten Heterogenität *zwischen* den verschiedenen Studiengängen der Tourismuswirtschaft fallen beim Vergleich der Tourismusstudiengänge mit den Fortbildungsordnungen *Unterschiede* aber auch *Ähnlichkeiten* ins Auge (vgl. zusammenfassend Tabelle 16).

Tabelle 16: Typische touristische Studiengänge und einschlägige touristische Fortbildungen im Vergleich

Studiengang/ Cluster	Dualer Studiengang BWL Tourismus (BA) <sup>1</sup>	BA Business Administration Hotel und Tourismusmanagement <sup>2</sup>	BA Tourismusmanagement <sup>3</sup>	Internat. Studiengang Tourismusmanagement (BA) <sup>4</sup>	MA Tourism Development Strategies <sup>5</sup>	Gepr. Tourismusfachwirt <sup>6</sup>	Gepr. Hotelmeister <sup>7</sup>
BWL, VWL und Management	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vertrieb, Marketing	(-)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Personalmanagement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rechnungswesen und Controlling	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Recht	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓
Projektmanagement	-	-	✓	✓	✓	✓	✓
IuK und IT	✓	✓	✓	✓	✓	(✓)	-

Branchenspezifische Inhalte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Statistik, quantitative Methoden, Wirtschaftsmathematik	✓	✓	✓	✓	(-)	(✓)	-
Sprachen und Internationales	-	✓	✓	✓	✓	-	-
Praxis (ECTS Credit Points)	49	-	30	40	35	Abhängig von beruflicher Vorbildung mindestens 1 jährige Berufspraxis	Abhängig von beruflicher Vorbildung mindestens 1 jährige Berufspraxis
Soft Skills/ Schlüsselkompetenzen	✓	✓	✓	✓	(✓)	✓	✓
Wahlbereich	✓	✓	✓	✓	✓		
Abschlussarbeit	✓	✓	✓	✓	✓		

<sup>1</sup>Quelle: [http://www.hwr-berlin.de/fileadmin/downloads\\_internet/ba/studienplaene/TM\\_11.pdf](http://www.hwr-berlin.de/fileadmin/downloads_internet/ba/studienplaene/TM_11.pdf)

<sup>2</sup>Quelle: [http://www.hwtk.de/design/hwtk\\_berlin\\_neu/docs/k01\\_Teilmodulkatalog\\_Business\\_Administration\\_voll\\_HuT.pdf](http://www.hwtk.de/design/hwtk_berlin_neu/docs/k01_Teilmodulkatalog_Business_Administration_voll_HuT.pdf)

<sup>3</sup>Quelle: [https://w3mediapool.hm.edu/mediapool/media/fk14/fk14\\_lokal/meinstudium\\_6/vorlesungsundseminarplan/modulhandbuecher/Bachelor-Modulhandbuch\\_15-09-2016.pdf](https://w3mediapool.hm.edu/mediapool/media/fk14/fk14_lokal/meinstudium_6/vorlesungsundseminarplan/modulhandbuecher/Bachelor-Modulhandbuch_15-09-2016.pdf)

<sup>4</sup>Quelle: [http://www.hs-bremen.de/internet/studium/stg/istm/istm\\_modulbeschreibungen\\_mai\\_2016\\_deu.pdf](http://www.hs-bremen.de/internet/studium/stg/istm/istm_modulbeschreibungen_mai_2016_deu.pdf)

<sup>5</sup>Quelle: [http://www.tds.fh-stralsund.de/files/tds/theme/pdf/TDS%204%20Semester\\_ab%20WS%2015\\_16\\_ECTS\\_PL.pdf](http://www.tds.fh-stralsund.de/files/tds/theme/pdf/TDS%204%20Semester_ab%20WS%2015_16_ECTS_PL.pdf)

<sup>6</sup>Quelle: <https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/tourismusfachwirt.pdf>

<sup>7</sup>Quelle: <https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/67tu45we.pdf>

In Bezug auf betriebswirtschaftliche, fachübergreifende und fachbezogene Grundlagen mit einer hohen Praxisorientierung weisen duale betriebswirtschaftliche Studiengänge mit touristischen Vertiefungsmodulen vielfach Ähnlichkeiten mit geregelten Fortbildungen, insbesondere zum Geprüften Tourismusfachwirt/zur Geprüften Tourismusfachwirtin auf.

Unterschiede zwischen den hotel- und tourismusspezifischen Fortbildungen und den exemplarischen Studiengängen der Tourismuswirtschaft bestehen neben den in der Regel geringeren Praxisanteilen mit Blick auf vertiefende Methoden des wissenschaftlichen Arbeitens (Methoden/ Statistik/ Abschlussarbeiten) und in der Vermittlung von IT, Informations- und kommunikationstechnologischen Inhalten. Auch bieten spezielle Bachelor-studiengänge und insbesondere Masterstudiengänge ein breiteres Spektrum an Vertiefungsmöglichkeiten für spezielle Bereiche der Tourismusindustrie. Für bestimmte Tätigkeitsfelder, z.B. im Bereich der tourismusbezogenen Marktforschung bzw. bei Marketinggesellschaften liefert die methodisch-, statistisch- und IT betreffende Ausbildung touristischer Studiengänge eine tiefergehende Qualifizierung.

Bedeutende Unterschiede im Vergleich zu Fortbildungsabschlüssen im tertiären Bereich sind in der stärkeren Internationalisierung der meisten einschlägigen touristischen Bachelor- und Masterstudiengänge zu sehen. Folgt man der Argumentation von GARDINI (2016), so ist dieser Qualifikationsbereich für aktuelle Entwicklungen (internationale Mobilität, zunehmende Transnationalisierung durch große multinationale Hotelketten und Tourismusveranstalter) im Hotel- und Gastgewerbe („Hospitality Industrie“) essenziell. Unklar bleibt in diesem Zusammenhang, welche Reichweite dieser Trend der Globalisierung mit Konzentrierungstendenzen durch große, international agierende Unternehmen insgesamt gesehen hat. So ist beispielsweise das Gastgewerbe in Deutschland nach wie vor durch Klein- und Kleinstunternehmen geprägt, die gemeinsam fast 90 Prozent aller Beschäftigten in der Branche stellen (STATISTISCHES BUNDESAMT 2016b).

Die vergleichende Analyse zwischen Tourismusfortbildungen und Tourismusstudiengängen berührt jedoch einen weiteren Diskussionspunkt: Studiengänge der Tourismuswirtschaft, insbesondere Studiengänge mit einer breiten Ausbildung in betriebswirtschaftlichen und fachübergreifenden Grundlagen qualifizieren die Absolventinnen und Absolventen nicht nur für die Arbeit im Tourismus, sondern auch

für Tätigkeiten in angrenzenden Branchen. Die Literatur problematisiert diesbezüglich eine signifikante „Moverquote“ von Absolventinnen und Absolventen touristischer Studiengänge in finanziell und von den Arbeitsbedingungen attraktivere Branchen (Lehmann Friedli und Bandi 2016). Für die weiterführenden Analysen individueller Karriereverläufe lohnt es sich, unter anderem auch diesen Aspekt weiter zu beleuchten.

#### **5.1.4 Logistik**

##### **Fortbildungen und Studienmöglichkeiten in der Logistik**

Die Bildungslandschaft der Logistik ist sowohl auf beruflicher wie auch auf akademischer Seite vielfältig. Auf Fortbildungsebene soll an dieser Stelle allerdings nur auf die bundeseinheitlichen Prüfungsverordnungen eingegangen werden, wenn auch länderspezifische Kammerregelungen und betriebsinterne Fortbildungsschulungen einen wesentlichen Anteil in der Fortbildung haben. Lange Zeit galt der Verkehrsfachwirt/die Verkehrsfachwirtin als einschlägige Fortbildung in der Logistik, jedoch ist diese Prüfungsverordnung zum 1. Oktober 2013 außer Kraft getreten und wurde durch neue Fortbildungsverordnungen, dem Fachwirt/der Fachwirtin für Güterverkehr und Logistik (2013) und dem Fachwirt/der Fachwirtin für Personenverkehr und Mobilität (2013) abgelöst. Neben diesen Verordnungen sind es der Logistikmeister/die Logistikmeisterin (2010), der Fachwirt/die Fachwirtin im Einkauf (2014), der Fachwirt/die Fachwirtin für Logistiksysteme sowie der Meister/die Meisterin für Kraftverkehr (2012), die bundeseinheitlich geregelt und in der Logistik zu verorten sind. Dabei ist auch der Abschluss Fachwirt/Fachwirtin im Einkauf eine „neue“ Verordnung, die an die Stelle des am 21. August 2014 außer Kraft getretenen Fachkaufmanns/der Fachkauffrau für Einkauf und Logistik getreten ist. Mit diesen relativ jungen Neuverordnungen ist von einer den aktuellen Erfordernissen der Branche angepassten Fortbildungslandschaft auszugehen.

Auf akademischer Seite ist die Bildungslandschaft weniger übersichtlich. Als Querschnittsdisziplin finden sich logistische Inhalte überwiegend in den Studiengängen Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsingenieurwesen, Wirtschaftsinformatik oder auch Verkehrswesen. In „reinen“ Logistikstudiengängen werden zudem unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, die die Landschaft der Studienangebote breit fächern. Schwerpunkte sind z. B. Logistikmanagement, Supply Chain Management, Unternehmenslogistik, Produktion und Logistik, Einkauf und Logistik, Verkehrs- und Transportwesen oder Industrielogistik. (vgl. <http://berufswelt-logistik.de/index.php?363>). Dementsprechend ist es nur schwer möglich, eine abschließende Übersicht über die Bildungsangebote im Rahmen von Logistik-Studiengängen zu erstellen.

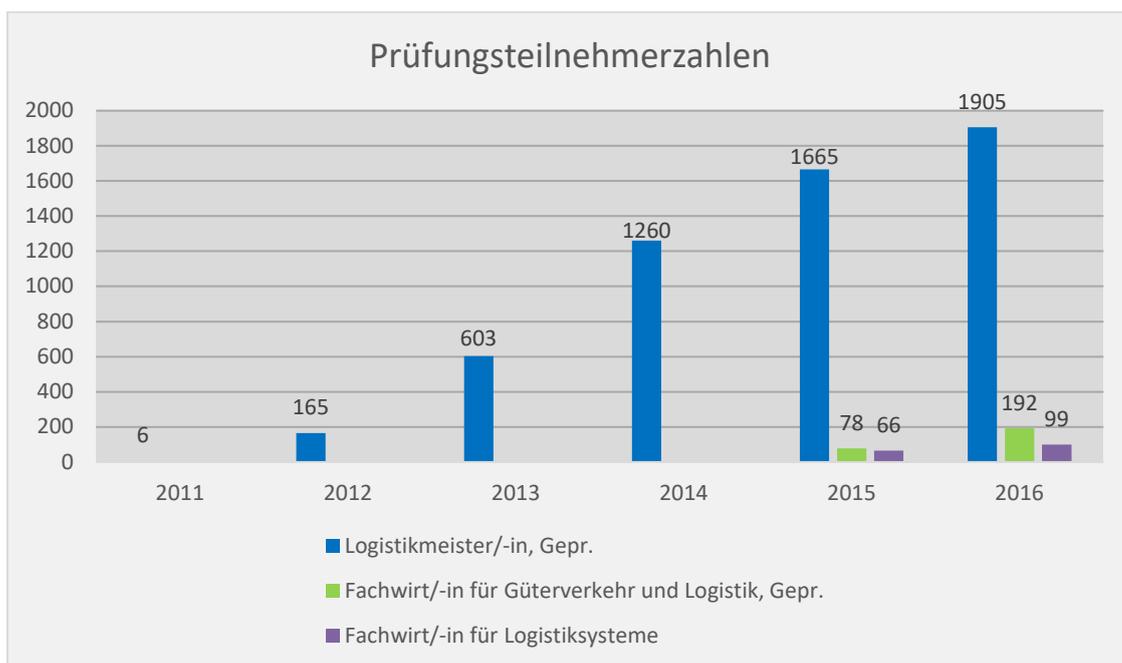
##### **Zur Begründung der ausgewählten Fortbildungsabschlüsse und Studienangebote in der Logistik**

Das statistische Bundesamt weist in seiner Fortbildungsstatistik 2016 die Fortbildungsabschlüsse Logistikmeister/Logistikmeisterin sowie Fachkaufmann/ Fachkauffrau für Einkauf und Logistik als die bundeseinheitlich geregelten Fortbildungsberufe in der (kaufmännischen) Logistik (DQR 6) mit den höchsten Absolvent/-inn/-enzahlen aus. Am stärksten nachgefragt sind die Logistikmeister mit 1.905 Prüfungsteilnehmern im Jahr 2016. Die Verordnung der Fachkauffleute für Einkauf und Logistik von 2001 (an zweiter Stelle mit 831 Prüfungsteilnehmern im Jahr 2016) ist zum 1. Januar 2015 mit dem Inkrafttreten des Fachwirts/der Fachwirtin für Einkauf außer Kraft getreten. An dritter Stelle in der Statistik steht der Meister/die Meisterin für Kraftverkehr mit 420 Prüfungsteilnehmern im Jahr 2016. Da der Fokus dieser Untersuchung aber wie gesagt auf kaufmännisch-logistischen Qualifikationen liegt, soll dieser Abschluss der Fachwirt/die Fachwirtin für Einkauf an dieser Stelle ausgeklammert werden. Anstelle dessen bietet es sich an, Nachfolgeberordnungen des/der bereits außer Kraft getretenen, aber zuvor

stark nachgefragten Verkehrsfachwirts/Verkehrsfachwirtin in den Blick zu nehmen. Da die Prüfung zum Fachwirt/zur Fachwirtin im Güterverkehr und Logistik als eine der einschlägigen Fortbildungsmöglichkeiten der Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung - die neben den Fachkräften für Lagerlogistik und Fachlageristen am stärksten nachgefragte (kaufmännische) Logistik-Ausbildung<sup>7</sup> - gilt (siehe Berufenet der BA), liegt es nahe, diese Verordnung für die Dokumentenanalyse heranzuziehen. Zudem lohnt der Blick auf die Prüfungsverordnung der Fachwirte für Logistiksysteme, da diese als Pionier innerhalb der Ordnungsarbeit bezüglich des Themas Industrie 4.0 zu verstehen ist. Demnach wurden für die formale Inhaltsanalyse folgende berufliche Qualifizierungen (Fortbildung) betrachtet:

- Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss **Geprüfter Fachkaufmann für Logistiksysteme und Geprüfte Fachkauffrau für Logistiksysteme** vom 13. Februar 2013
- Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss **Geprüfter Logistikmeister und Geprüfte Logistikmeisterin** vom 25. Januar 2010
- Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss **Geprüfter Fachwirt für Güterverkehr und Logistik und Geprüfte Fachwirtin für Güterverkehr und Logistik** vom 13. Februar 2013

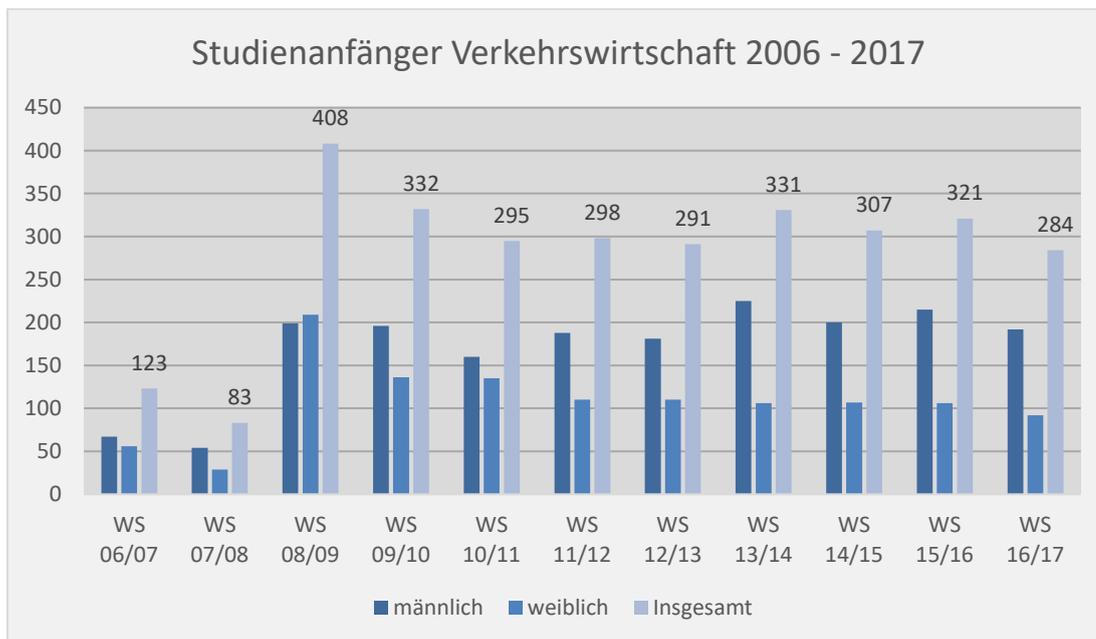
Abbildung 8 Entwicklung der Fortbildungsprüfungen in der Logistik



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018, eigene Darstellung

<sup>7</sup> Fachkräfte für Lagerlogistik: 10.545 Neuabschlüsse 2017; Fachlageristen: 6.072 Neuabschlüsse 2017; Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung: 5.760 Neuabschlüsse 2017. Siehe [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/naa309\\_2017\\_tab67\\_0bund.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/naa309_2017_tab67_0bund.pdf). Zuletzt abgerufen am 21.03.18

Abbildung 9: Entwicklung der Studierendenzahlen in der Verkehrswirtschaft



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018, eigene Darstellung

Auf akademischer Seite sollten mit der Auswahl der betrachteten Studiengänge unterschiedliche Fachrichtungen/Schwerpunkte abgebildet werden, um ein möglichst breites fachliches Spektrum darzustellen. Wie oben bereits dargelegt lassen sich die Studienmöglichkeiten in der Logistik diversen Bereichen zuordnen, wie dem Logistikmanagement, dem Supply Chain Management, dem Wirtschaftsingenieurwesen, der Produktion, dem Einkauf oder auch dem Transportwesen (siehe hierzu auch <http://www.logistik-studieren.de/logistik-studiengaenge>). Analysiert werden Studiengänge, die als einschlägig in der (kaufmännischen) Logistik zu betrachten sind. Da der Handel als eigene Branche analysiert wird, werden kombinierte Studiengänge an dieser Stelle ebenfalls ausgeklammert. Folgende Studienangebote wurden demnach zur Dokumentenanalyse herangezogen:

Tabelle 17: Differenzierung und Auswahl typischer logistischer Studiengänge

Studiengang Differenzierungskriterium	Dualer Studiengang Logistikmanagement (BA)	Verkehrsbe- triebswirtschaft und Logistik (VBL) (BA)	Betriebswirt- schaftliche Lo- gistik (BSc)	Supply Chain Management (MA)	Business Ad- ministration in Transport and Logistics (MTL) (MA)
<b>Institution</b>	Hochschule Fulda	Hochschule Heilbronn	Fachhochschule Dortmund	Hochschule Fulda	Hochschule Heilbronn
<b>Trägerschaft der Hochschule</b>	staatlich	staatlich	staatlich	staatlich	staatlich
<b>Studiengangausrichtung</b>	Logistikspezifischer Studiengang	Logistikspezifischer Studiengang	Wirtschaft mit Schwerpunkt Logistik	Logistikspezifischer Studiengang	Logistikspezifischer Studiengang
<b>Organisationsform</b>	Dualer Studiengang	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit	Vollzeit

### Fortbildungen und Studiengänge in der Logistik im Vergleich – Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse

In einem ersten Schritt wurden sowohl für die ausgewählten Fortbildungen auf beruflicher als auch für

die ausgewählten Studiengänge auf akademischer Seite Kategorien definiert, die der formalen Inhaltsanalyse zugrunde liegen sollten (s. o.). Für die Fortbildungen waren das die Zulassungsvoraussetzungen, die Handlungsbereiche, die Prüfungsform, die Employability/berufliche Tätigkeitsfelder, das Stundenvolumen sowie die Gebühren. Für die Studiengänge waren es ebenso die Zugangsvoraussetzungen, die einzelnen Module als Vergleichsebene zu den Handlungsbereichen, die Organisationsform und der Praxisanteil, gleichfalls die Employability/berufliche Tätigkeitsfelder, die ETCS-Punkte als Vergleichsebene für die Stundenvolumina der Fortbildungen sowie die anfallenden Kosten.

Abbildung 10: Beispiel-Raster einer analysierten Fortbildung

Bezeichnung/ Abschluss	Geprüfte/r Fachwirt/in für Logistiksysteme
Institution	IHK
Zulassungsvoraussetzungen	1. eine mit Erfolg abgelegte Abschlussprüfung in einem der anerkannten Ausbildungsberufe a) Kaufmann/-frau für Spedition und Logistkdiensleistung oder b) Speditionskaufmann/-frau oder c) Industriekaufmann/-frau oder d) Kaufmann/-frau für Groß- und Außenhandel oder e) Schifffahrtskaufmann /-frau und danach eine mindestens einjährige Berufspraxis, 2. eine mit Erfolg abgelegte Abschlussprüfung in einem anderen dreijährigen anerkannten kaufmännisch-verwaltenden Ausbildungsberuf oder im anerkannten Ausbildungsberuf Fachkraft für Lagerlogistik und danach eine mindestens zweijährige Berufspraxis, 3. eine mit Erfolg abgelegte Abschlussprüfung in einem anderen dreijährigen anerkannten Ausbildungsberuf und danach eine mindestens dreijährige Berufspraxis oder 4. eine mindestens fünfjährige Berufspraxis
Handlungsbereiche	1. Logistische Anforderungen ermitteln, analysieren und bewerten, 2. Logistische Lösungen entwickeln und planen, 3. Logistische Lösungen umsetzen, bewerten und weiterentwickeln, 4. Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit
Bewertungsmethode/ Prüfungsform	<b>Schriftliche Prüfung:</b> auf der Grundlage einer betrieblichen Situationsbeschreibung mit zwei gleichgewichtigen, daraus abgeleiteten aufeinander abgestimmten offenen Aufgabenstellungen, die eigenständige Lösungen ermöglichen, wobei alle Handlungsbereiche situationsbezogen zu thematisieren sind. <b>Mündliche Teilprüfung:</b> Präsentation und Fachgespräch
Employability/berufliche Tätigkeitsfelder	Geprüfte Fachwirte/Fachwirtinnen für Logistiksysteme sind qualifiziert, eigenständig und verantwortlich einen vollständigen und bereichsübergreifenden Geschäftsprozess logistisch zu gestalten und zu verbessern und hierbei Führungsaufgaben wahrzunehmen, Kunden zu beraten, logistische Anforderungen zu analysieren und zu bewerten, logistische Lösungen zu entwickeln und deren Umsetzung zu koordinieren.
Stundenvolumen	590 UStd. (Inkl. Lern- und Arbeitsmethodik: 10 UStd.)
Gebühren/Kosten	Kursgebühren betragen etwa 2.700 bis 3.800 Euro ggf. zzgl. IHK-Prüfungsgebühren und Lernmittel
Link zur Verordnung	<a href="https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/fachkauflogistik.pdf">https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/fachkauflogistik.pdf</a>

Abbildung 11: Beispiel-Raster eines analysierten Studiengangs in der Logistik

Bezeichnung	Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik (VBL)
Abschluss	Bachelor of Arts
Institution	Hochschule Heilbronn
Zugangsvoraussetzungen	Fachhochschulreife/Allgemeine Hochschulreife/Fachgebundene Hochschulreife
Module	<p><u>Grundstudium:</u> BWL, Arbeitstechniken, Recht, VWL, Mathematik und Statistik, Wirtschaftsinformatik, Grundlagen Verkehrsbetriebslehre und Logistik</p> <p><u>Hauptstudium:</u> Verkehrsträger und Verkehrspolitik, Recht, BWL, VWL, IT in der Logistik, Unternehmensführung</p> <p><u>Vertiefungsrichtung:</u> Industrie- und Handelslogistik oder Verkehrslogistik</p> <p><u>Ergänzungsfach:</u> Marketing oder Controlling oder Industrie- und Handelslogistik oder Verkehrslogistik oder Personalführung und Unternehmensrecht oder Personenverkehr</p>
Organisationsform	Vollzeit
Praxisanteil	Praktisches Studiensemester
Employability/berufliche Tätigkeitsfelder	Ziel des VBL-Studiengangs ist es, Fach- und Führungskräfte für Logistikdienstleister, verladende Unternehmen, Produktionsunternehmen, sowie sonstige Dienstleistungen der Logistikbranche auszubilden. Die Studierenden sollen befähigt werden, entsprechende Funktionen in Unternehmen des Güternahverkehrs und -fernverkehrs, des Schienen- und Luftverkehrs, sowie des verarbeitenden Gewerbes einzunehmen.
ECTS-Punkte	210 ECTS / 7 Semester (Inkl. Praktisches Studiensemester)
Gebühren/Kosten	keine
Link zum Modulhandbuch	<a href="http://modulhandbuch.hs-heilbronn.de/moduldaten/configansehen.php?name=VB_3_VB+2013&amp;ok=ansehen&amp;lang=deutsch">http://modulhandbuch.hs-heilbronn.de/moduldaten/configansehen.php?name=VB_3_VB+2013&amp;ok=ansehen&amp;lang=deutsch</a>

Diese Themencluster waren in allen untersuchten Bachelor-Logistikstudiengängen vertreten – Ausnahme bildet das Projektmanagement im Studiengang „Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik (VBL)“ der Hochschule Heilbronn. Hier konnten keine Inhalte zugeordnet werden.

In den Masterstudiengängen hingegen wurden bei weitem nicht alle Cluster besetzt. Hier sind es fast ausschließlich Themen zum Management – sowohl zur Unternehmensführung wie auch zum branchenspezifischen Supply Chain Management der Logistik, welche die Studiengänge ausmachen. Diese branchenspezifischen Inhalte sind beim Vergleich zu den Fortbildungsordnungen von besonderem Interesse. Auf Bachelor-Ebene finden sich hier insbesondere Grundlagen zum Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Entsorgungsmanagement, Industrie- und Handelslogistik sowie Verkehrslogistik im VBL-Studium. Auf Master-Ebene kommen wie bereits dargelegt überwiegend Management-Methoden in den unterschiedlichen Einsatzgebieten in der Logistik zum Tragen. Management im Sinne von Planung von Logistikkonzepten und Leistungserstellung finden sich auch in den Fortbildungen wieder. Der Logistikmeister/die Logistikmeisterin setzt im Handlungsbereich „Logistikprozesse“ hier die Qualifikationsschwerpunkte. Der Fachwirt/die Fachwirtin für Güterverkehr und Logistik setzt in diesem Kontext den Fokus auf das Erstellen sowie das Entwickeln und Vermarkten von Güterverkehrs- und Logistikdienstleistungen. Beim Fachwirt/bei der Fachwirtin für Logistiksysteme sind es das Entwickeln, Planen, Umsetzen und Bewerten logistischer Lösungen, welche das Berufsprofil definieren. Zu berücksichtigen ist, dass bei den Prüfungen zum Fachwirt/zur Fachwirtin für Güterverkehr und Logistik und zum Fachwirt/zur Fachwirtin für Logistiksysteme die Handlungsbereiche integrativ beschrieben werden;

„Grundlegende Qualifikationen“ wie sie beim Logistikmeister/bei der Logistikmeisterin noch separat geprüft werden, sind in den einzelnen Handlungsbereichen miteingefasst. Hierunter fallen dann auch Inhalte zur Information und Kommunikation, zum Qualitäts- und Umweltmanagement sowie betriebswirtschaftliche Kompetenzen.

**Tabelle 18: Typische logistische Studiengänge und einschlägige logistische Fortbildungen im Vergleich**

Studiengang/ Cluster	Dualer Studiengang Logistikmanagement (BA) <sup>8</sup>	Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik (VBL) (BA) <sup>9</sup>	Betriebswirtschaftliche Logistik (BSc) <sup>10</sup>	Supply Chain Management (MA) <sup>11</sup>	Business Administration in Transport and Logistics (MTL) (MA) <sup>12</sup>	Geprüfte/r Logistikmeister/-in <sup>13</sup>	Geprüfte/r Fachwirt/in für Logistiksysteme <sup>14</sup>	Geprüfte/r Fachwirt/in für Güterverkehr und Logistik <sup>15</sup>
BWL, VWL und Management	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vertrieb, Marketing	✓	✓	✓	-	-	-	✓	✓
Personalmanagement	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
Rechnungswesen und Controlling	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
Recht	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓
Projektmanagement	✓		✓	-	-	✓	✓	✓
Statistik, quantitative Methoden, Wirtschaftsmathematik	✓	✓	✓	-	-	-	-	-
IuK und IT	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	✓
Branchenspezifische Inhalte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sprachen und Internationales	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	-
Soft Skills	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓
Praxis (ECTS Credit Points)	✓	✓	✓	-	-	Abhängig von beruflicher Vorbildung mindestens 1 jährige Berufspraxis	Abhängig von beruflicher Vorbildung mindestens 1 jährige Berufspraxis	Abhängig von beruflicher Vorbildung mindestens 1 jährige Berufspraxis
Wahlbereich	✓	✓	✓	-	-	Qualifikationsschwerpunkte	-	-
Abschlussarbeit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Des Weiteren lohnt sich ein Blick auf die Personalführung. Erwartungsgemäß greifen die Fortbildungen dieses Thema als eigenen Handlungsbereich auf. Fachwirte und auch Meister werden durch ihre Prü-

<sup>8</sup> [http://www2005.hs-fulda.de/uploads/media/PO\\_B.A.LoMa\\_2015.pdf](http://www2005.hs-fulda.de/uploads/media/PO_B.A.LoMa_2015.pdf)

<sup>9</sup> [http://modulhandbuch.hs-heilbronn.de/moduldaten/configansehen.php?name=VB\\_3\\_VB+2013&ok=ansehen&lang=deutsch](http://modulhandbuch.hs-heilbronn.de/moduldaten/configansehen.php?name=VB_3_VB+2013&ok=ansehen&lang=deutsch)

<sup>10</sup> [http://www.fh-dortmund.de/de/fb/9/studiengaenge/910/Modulhandbuch\\_Bw\\_Logistik\\_Juni\\_2016\\_2\\_.pdf](http://www.fh-dortmund.de/de/fb/9/studiengaenge/910/Modulhandbuch_Bw_Logistik_Juni_2016_2_.pdf)  
(Version 10.11.2015)

<sup>11</sup> [http://www2005.hs-fulda.de/uploads/media/PO\\_MA\\_SCM\\_2014\\_Ae\\_2015.pdf](http://www2005.hs-fulda.de/uploads/media/PO_MA_SCM_2014_Ae_2015.pdf)

<sup>12</sup> [http://modulhandbuch.hs-heilbronn.de/moduldaten/configansehen.php?name=VBM\\_2\\_MTL%20SPO%202%2007.12.2011&ok=ansehen&lang=deutsch](http://modulhandbuch.hs-heilbronn.de/moduldaten/configansehen.php?name=VBM_2_MTL%20SPO%202%2007.12.2011&ok=ansehen&lang=deutsch)

<sup>13</sup> <https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/laglog20.pdf>

<sup>14</sup> <https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/fachkauflogistik.pdf>

<sup>15</sup> <https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/gueterverkehr.pdf>

fung auf künftige Führungspositionen mit Personalverantwortung vorbereitet. Aber auch die untersuchten Bachelor- und Masterstudiengänge greifen das Personalmanagement auf, wenn auch mit einer geringeren Gewichtung. Der Studiengang Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik (VBL) der Hochschule Heilbronn bietet zudem als wählbares Ergänzungsfach vertiefend Personalführung an.

Den Studiengängen ist wie erwartet eine starke Prägung von (Supply-Chain-) Management/Unternehmensführung zu entnehmen. Für die Branche spezifische berufliche Tätigkeitsfelder werden insbesondere im Studiengang Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik (VBL) angegeben, der Fach- und Führungskräfte für Unternehmen des Güternahverkehrs und -fernverkehrs, des Schienen- und Luftverkehrs, sowie des verarbeitenden Gewerbes ausbildet. Dieser auf der Homepage der Hochschule Heilbronn ausgewiesene Employability entspricht am ehestens der des Geprüften Fachwirts/der Geprüften Fachwirtin für Güterverkehr und Logistik. Diese nehmen eigenständig und verantwortlich in den verschiedenen Bereichen des Güterverkehrs und der Logistik Führungsaufgaben und gehobene Fachaufgaben wahr. Trotz der weiten Bildungslandschaft gibt die (exemplarische) Dokumentenanalyse Hinweise darauf, welche Schwerpunkte auf akademischer wie auf beruflicher Seite gesetzt werden. Inwieweit diese Schwerpunkte bei der Auswahl und Besetzung von Führungspositionen eine Rolle spielen, gilt es zu prüfen.

### **5.1.5 Banken**

#### **Der Tertiärbereich in der Bankenbranche: Hochschulausbildung und berufliche Weiterbildung im Vergleich**

In der nachfolgend beschriebenen Dokumentenanalyse werden typische Bachelor und Masterstudiengänge mit ausgewählten geregelten Fortbildungen im Bankenbereich verglichen. Zunächst wird hierzu die Studien- und Fortbildungslandschaft in der Bankenbranche umrissen und die Vorgehensweise bei der Auswahl und Analyse der Bildungsgänge beschrieben. Schließlich erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse.

#### **Studien- und Fortbildungslandschaft in der Bankenbranche**

Die Kreditwirtschaft in Deutschland zeichnet sich durch ein vielfältiges, breit ausgebautes Qualifizierungssystem aus. Sowohl in staatlichen Bildungsinstitutionen, als auch in privaten Einrichtungen werden Bildungsangebote im tertiären Sektor für den akademischen und beruflichen (Weiter-) Bildungsbereich angeboten, die auf die Qualifizierung der gehobenen Fach- und mittleren Führungsebene abzielen. So gibt es den Bereich der bundeseinheitlich geregelten Aufstiegsfortbildungen nach BBiG, die eine Weiterqualifizierung auf Basis einer abgeschlossenen Berufsausbildung ermöglichen. Bankkaufleuten stehen hier insbesondere folgende geregelte Fortbildungsoptionen auf DQR Niveau 6 zur Verfügung: Geprüfte/r Bankfachwirt/-in, Bilanzbuchhalter/-in, Fachwirt/-in Finanzberatung sowie Immobilienfachwirt/-in. Auf Kammerebene existiert zudem die Qualifizierung zum Investmentfachwirt/zur Investmentfachwirtin. (Kammerregelung IHK Frankfurt a. M.). Für die Bankfachwirtsfortbildung, die traditionell als die auf Bankkaufleute zugeschnittene Fortbildungsregelung nach BBiG gilt, lag im Jahr 2016 die Zahl der Prüfungsteilnehmer bei 1.159, was im Vergleich zu 2014 einen deutlichen Rückgang um 35 Prozent bedeutet. Die Nachfrage nach den Abschlüssen Geprüfter Bilanzbuchhalter/Geprüfte Bilanzbuchhalterin und Geprüfter Immobilienfachwirt/Geprüfte Immobilienfachwirtin blieb hingegen im gleichen Zeitraum relativ stabil und verzeichnete einen nur marginalen Rückgang von rund zwei bzw. drei Prozent, wobei die Fortbildung zum Geprüften Bilanzbuchhalter/zur Geprüften Bilanzbuchhalterin im Vergleich zu den anderen bundes-

einheitlich geregelten Fortbildungen im Bankensektor mit 3.083 in 2016 die meisten Teilnahmen zu verzeichnen hat (DIHK 2016) (vgl. hierzu auch Tabelle 19).

Tabelle 19: Teilnahmen an Fortbildungsprüfungen der Industrie- und Handelskammern 2014 - 2016

Abschlussbezeichnung	2014	2015	2016
Gepr. Bankfachwirt/-in	1.787	1.567	1.159
Gepr. Bilanzbuchhalter/-in	3.159	3.095	3.083
Gepr. Fachwirt/-in Finanzberatung	173	109	50
Gepr. Immobilienfachwirt/-in	1.319	1.279	1.278

Quelle DIHK, Ausbildungsstatistik 2016

Neben diesen formalen Regelungen steht ein breites Netz an nonformalen, sektorspezifischen Weiterbildungsangeboten zur Verfügung. Das Bankwesen gliedert sich verbandsbezogen in die Sektoren Genossenschaftsbanken, Sparkassen und Private Geschäfts- und Spezialbanken, die sich durch ein unterschiedlich stark ausdifferenziertes Fort- und Weiterbildungssystem unterscheiden. So verfügen Sparkassen und Privatbanken über ein breiter gefächertes und intensiver genutztes Spektrum von Weiterbildungssystemen und individuell zugeschnittenen Konzepten als Genossenschaftsbanken, wobei die Privatbanken im Durchschnitt über die größte Bandbreite verfügen (MEIER 2013).

Neben sektorspezifischen Unterschieden beeinflusst auch die Unternehmensgröße der einzelnen Institute die Weiterbildungsmöglichkeiten. So sind im Vergleich zu Großbanken die Personalentwicklungskonzepte kleiner bis mittlerer Banken und Sparkassen geringer ausgeprägt: „Mit höherer Mitarbeiterzahl nehmen Intensität und Spektrum der Maßnahmen/-konzepte stetig zu“ (MEIER 2013, S. 44). Davon ungeachtet bieten alle Banksektoren verschiedene Qualifizierungsmöglichkeiten an. Sie verfügen über eigene Institutionen wie Bank-, Sparkassen und genossenschaftliche Akademien, an denen man Sektor-eigene, sowohl nicht akademische als auch akademische Aus- und Weiterbildungsabschlüsse auf verschiedenen Niveaus erwerben kann, und die vorzugsweise den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der jeweiligen Institutsgruppe zugänglich sind. Beispiele hierfür sind die Abschlüsse „genossenschaftliche/-r Bankbetriebswirt/-in“, „Sparkassenbetriebswirt/-in“, „Diplom Bankbetriebswirt/-in (BA)“ bzw. (ADG) oder „Diplom-Sparkassenbetriebswirt/-in“. Zum Teil bereiten diese Institute auch auf Prüfungen für bundeseinheitlich geregelte Abschlüsse vor. Da für den gesamten nicht staatlich geregelten Fortbildungsbereich keine amtlichen Statistiken vorliegen, kann keine Aussage zu der quantitativen Entwicklung der Teilnahmen an den vielfältigen Qualifizierungsmöglichkeiten gemacht werden. Insbesondere für die nonformalen Aufstiegsfortbildungen des privaten Sektors, die ähnlich ausgerichtet sind wie bundeseinheitlich geregelte Fortbildungen, wären jedoch Zahlen sehr aufschlussreich für den Vergleich der Nachfrageentwicklungen von akademischen und nicht akademischen Bildungswegen.

Im akademischen Qualifizierungsbereich ist der Studiengang Betriebswirtschaftslehre maßgeblich für die Bankenbranche, und er sollte im Hauptstudium möglichst umfassende auf das Finanzwesen fokussierte Spezialisierungsmöglichkeiten enthalten oder aber auf einen entsprechenden Master ausgerichtet sein. Diese Schwerpunkte oder Spezialisierungsmodule werden oft mit englischen Bezeichnungen versehen, wie „Banking and Finance“, „Private Banking“ oder „Finance and Management“. Hierbei existieren jedoch auch deutschsprachige Modulbezeichnungen, wie beispielsweise Finanzwirtschaft, Investition und Finanzierung oder Risikomanagement. Die Studienlandschaft bietet hierbei eine Vielzahl an Bachelor- und Masterstudiengängen, die hauptsächlich an öffentlich-rechtlichen und privaten (Fach-) Hochschulen sowie an Berufsakademien vorzufinden sind. Auf dem Vormarsch scheinen bankbezogene duale Studiengänge zu sein. Es existieren derzeit mehrere wirtschaftswissenschaftliche duale Studiengänge mit Bankenschwerpunkt. So finden sich 57 Angebote in der BIBB-Datenbank AusbildungPlus, von denen 33 in

Kooperation mit staatlichen Fachhochschulen bzw. Universitäten sowie 24 bei Berufsakademien und privaten Hochschulen angesiedelt sind. 25 dieser Studiengänge sind ausbildungsintegrierend gestaltet und zehn dem Bereich der Wirtschaftsinformatik zuzuordnen (AUSBILDUNGPLUS 2018).

Die Mitarbeiterrekrutierung im Bankensektor erfolgt eher spezialisiert entlang eines sehr engen Qualifikationsbereichs. Hierzu zählen vor allem selbstausgebildete Bankkaufleute und Akademiker/-innen mit einer wirtschaftswissenschaftlichen oder vergleichbaren Ausrichtung (FRANK U.A. 2014). Den im eigenen Institut ausgebildeten Bankkaufleuten bieten sich gute Karrierechancen. So wurden 93 Prozent der Nachwuchskräfte in den Sparkassen selbst nach BBiG ausgebildet (HAASE/RINGWALD 2012) und 84.000 Beschäftigte, die im Bankensektor arbeiten und einen Bankberuf erlernt haben, üben eine Leitungstätigkeit aus (FRANK U.A. 2014). Entsprechend hoch stellt sich die Weiterbildungsbeteiligung dar. Sie lag für den Bereich Finanz- und Versicherungsdienstleistungen im Jahr 2015 bei rund 97 Prozent, wobei 94 Prozent der Unternehmen Weiterbildungen auch in Form von Lehrveranstaltungen angeboten haben (STATISTISCHES BUNDESAMT 2017).

### Auswahl und methodische Herangehensweise

Angesichts der dargestellten Heterogenität der Studienlandschaft für die Bankenbranche ist es für einen Vergleich erforderlich, zumindest einen Teil der Vielfalt abzudecken. Variationen zeigen sich neben der Trägerschaft (staatlich vs. privat) und der Organisationsform des Studiengangs (Duales Studium/ Vollzeitstudium/ Teilzeitstudium/ Fernstudium) auch mit Blick auf die inhaltlichen bzw. thematischen Ausrichtungen. Inhaltlich unterscheiden sich die Studiengänge hinsichtlich der Spezialisierungsmöglichkeiten innerhalb der Bandbreite finanzbezogener Themen und Einsatzgebiete, im Grad der Internationalisierung und im Ausmaß der Praxisorientierung. Entsprechend dieser Differenzierungsdimensionen wurden für die nachfolgende Analyse vier Bachelor und ein Masterstudiengang ausgewählt, die beispielhaft die Bandbreite akademischer Qualifizierungsmöglichkeiten für die Bankenbranche wiedergeben sollen (vgl. Tabelle 20).

Tabelle 20: Differenzierung und Auswahl bankentypischer Studiengänge

Studiengang	Dualer Studiengang Finanzwirtschaft - Studienrichtung Bank (BA)	BA Banking & Finance	BA Finance & Management	BA Banking & Sales	Master of Finance
Differenzierungskriterium					
Fachhochschule (ja/nein)	Nein	ja	nein	nein	nein
Berufsakademie (ja/nein)	ja	nein	nein	nein	nein
Trägerschaft der Hochschule (staatlich/ privat)	staatlich	staatlich	privat	privat	privat
Studiengangsausrichtung Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Bank/finanz- spezifischer Studiengang	Wirtschaft mit Schwerpunkt Bank	Wirtschaft mit Schwer- punkt Bank/ finanzspezi- fisch	Bank-spe- zifischer Studien- gang	Bank-spezifi- scher Studien- gang	Finanz-spezifi- scher Studien- gang
Organisationsform Dual/ Vollzeit/ Teilzeit/ Fern- studium	Vollzeit, Dua- ler Studien- gang	Vollzeit	Teilzeit, Berufs-be- gleitend	Teilzeit, Aus- bildungs- oder Berufsbeglei- tend	Vollzeit, Teilzeit (3Tage-Modell möglich)
Internationalisierung	mittel	mittel bis hoch	mittel	mittel	hoch
Praxisanteil	hoch	mittel	hoch	hoch	gering bis hoch

Im Bereich der Fortbildungen wurden exemplarisch die für die Bankenbranche bedeutsamen bundeseinheitlich geregelten Fortbildungen „Geprüfte/-r Bankfachwirt/-in“ und „Geprüfte/-r Bilanzbuchhalter/-in“

ausgewählt. Für die Dokumentenanalyse wurden sowohl Informationen auf den Internetseiten der Bildungsanbieter als auch Modulhandbücher der Studiengänge sowie die Fortbildungsverordnungen und die dazugehörigen Lehrpläne herangezogen.

### Exemplarische Studiengänge und Fortbildungen der Bankenbranche im Vergleich

Im Rahmen der Analyse der Dokumente zu den Studiengängen und Fortbildungen im Bereich der Bankenbranche konnten die einzelnen Lehrinhalte zu Handlungsfeldern gebündelt werden, um einen vergleichenden Überblick über die Inhalte der Bildungsgänge zu gewähren (vgl. Tabelle 21).

Tabelle 21: Typische bankbezogene Studiengänge und einschlägige Fortbildungen im Vergleich

Studiengang/ Cluster	Dualer Studien- gang Finanz- wirtschaft (BA) <sup>1</sup>	B.Sc. Banking & Finance <sup>2</sup>	BA Finance & Man- agement <sup>3</sup>	BA Bank- ing & Sales <sup>4</sup>	Master of Fi- nance <sup>5</sup>	Gepr. Bank- fachwirt/-in <sup>6</sup>	Gepr. Bilanzprü- fer/-in <sup>7</sup>
BWL, VWL und Ma- nagement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vertrieb, Marketing	✓	(✓)	✓	✓	✓	✓	✓
Personalmanagement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rechnungswesen und Controlling	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Recht	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Projektmanagement	✓	(✓)	✓	✓	(✓)	✓	✓
IuK und IT	✓	(✓)	(✓)	✓	✓	(✓)	(✓)
Branchenspezifische Inhalte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Statistik, quantitative Methoden, Wirtschafts-mathema- tik	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
Sprachen und Inter- nationales	✓	✓	✓	✓	✓	(✓)	✓
Praxis (ECTS Credit Points)	Berufs- ausbil- dung					Berufs-ausbil- dung/ Berufspraxis	Berufs-ausbil- dung/ Berufspraxis
Soft Skills/ Schlüsselkom- petenzen	✓ Ethik	✓ Ethik	✓ Ethik	✓	✓	✓	✓
Wahlbereiche	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Abschlussarbeit/ Projektarbeit	✓	✓	✓	✓	✓		

<sup>1</sup>Quelle: <http://www.ba-dresden.de/de/studium/studienangebot/bank/downloads-und-dokumente/studienordnungen.html>

<sup>2</sup>Quelle: [https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/studium/studiengaenge/f04/bafin\\_ba/modulhandbuch\\_banking\\_and\\_finance\\_2014.pdf](https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/studium/studiengaenge/f04/bafin_ba/modulhandbuch_banking_and_finance_2014.pdf)

<sup>3</sup>Quelle: [http://www.frankfurt-school.de/content/de/education\\_programmes/bachelor-arts/curriculum-1-8.html](http://www.frankfurt-school.de/content/de/education_programmes/bachelor-arts/curriculum-1-8.html)

<sup>4</sup>Quelle: <http://www.s-hochschule.de/studienangebot/bachelor/banking-sales.html>

<sup>5</sup>Quelle: [http://www.frankfurt-school.de/content/de/education\\_programmes/bachelor-arts/curriculum-1-8.html](http://www.frankfurt-school.de/content/de/education_programmes/bachelor-arts/curriculum-1-8.html)

<sup>6</sup>Quelle: <https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/78687863.pdf>

<sup>7</sup>Quelle: <https://www.bibb.de/tools/berufesuche/index.php/regulation/bilanzbuchhalter2015.pdf>

Betrachtet man die inhaltlichen Schwerpunkte der akademischen und nicht akademischen Bildungsgänge im Vergleich, fallen viele Gemeinsamkeiten auf. So sind bei allen sowohl in den betrachteten Studiengängen, als auch in den Fortbildungsordnungen die Fächer Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und Management, Recht, Vertrieb und Marketing, Personalmanagement sowie Rechnungswesen und Controlling vorgesehen. In der Feinanalyse zeigen die Themenfelder in den einzelnen Bildungsgängen eine Vielfalt hinsichtlich der inhaltlichen Anreicherung, Komplexität und Kontextualisierung sowie des Umfangs, wodurch unterschiedliche Schwerpunkte gelegt werden können. Auch der Wahl-

oder Wahlpflichtbereich stellt sich in den einzelnen Studiengängen im Angebotsspektrum und zeitlichem Umfang unterschiedlich dar. Beim Vergleich der Inhalte der Bildungsgänge ist es wichtig, die bei den beruflichen Fortbildungen vorausgesetzten absolvierten Berufsausbildungen zu berücksichtigen. So werden einige Inhalte bereits in der Bankausbildung vermittelt, auf die in der Fortbildung dann bewusst verzichtet bzw. aufgesetzt wird. So wird beispielsweise das Themenfeld Marketing bereits in der Ausbildung eingehend behandelt und in der Fortbildung branchenspezifischer als „Bankmarketing“ vertieft und konkretisiert.

Unterschiede zwischen den bankspezifischen Fortbildungen und den exemplarischen betriebswirtschaftlichen Studiengängen zeigen sich vor allem im Hinblick auf einzelne Inhalte und Gewichtungen, Praxisanteile und der organisationalen Struktur sowie der Employability. Ein Hauptunterschied zwischen den untersuchten nicht akademischen und den akademischen Bildungsgängen liegt in der Vermittlung von Fähigkeiten und Kenntnissen des wissenschaftlichen Arbeitens, wie zum Beispiel Methoden- und Statistikenkenntnisse, die vorrangig in den Studiengängen zum Pflichtbereich gehören. Auch im Vergleich zwischen den Bachelorstudiengängen finden sich hierbei Unterschiede im Ausmaß der Berücksichtigung. Insbesondere der Bachelor of Science „Banking and Finance“ einer öffentlich-rechtlichen Fachhochschule weist hierzu mit Abstand die umfänglichsten Inhalte auf; es werden diverse Pflichtmodule zu quantitativen Methoden sowie Finanzwissenschaft im Wahlbereich verankert.

### *Internationales*

Auch mit Blick auf Fremdsprachen und internationale Kompetenzen zeigt sich ein deutlicherer Unterschied zwischen den betrachteten Studiengängen und beruflichen Fortbildungen. So fallen internationale Berufskompetenzen in den Fortbildungen deutlich geringer aus, wobei sich diesbezüglich auch Unterschiede zwischen den analysierten Fortbildungsberufen zeigen. So spielt in der Fortbildung zum/zur Geprüfte/-n Bankfachwirt/-in Internationales eher implizit eine Rolle oder fungiert als kleinerer Teilbereich eines anderen Themenfeldes, wie zum Beispiel im Prüfungsbereich „Firmenkundengeschäft als Teilaspekt zum Themenkomplex „Ausgewählte Fragestellungen des Auslandsgeschäftes von Firmenkunden.“ In der Bilanzbuchhalterfortbildung finden sich internationale Kompetenzanforderungen geschäftsvorgangsbezogen im Zusammenhang mit dem ausländischen Zahlungsverkehr. Anders als Geprüfte Bankfachwirt/-innen - haben Bilanzbuchhalter und Bilanzbuchhalterinnen jedoch die Möglichkeit, eine Prüfung in der Zusatzqualifikation „Bilanzbuchhaltung International“ abzulegen, die sie dazu befähigt, ihre Aufgaben auch bezogen auf außenwirtschaftliche Kontexte durchzuführen. Zudem berechtigt diese Zusatzqualifikation Abschlüsse nach den in der Europäischen Union geltenden International Financial Reporting Standards (IFRS) und International Accounting Standards (IAS) zu erstellen. Alles in allem handelt es sich also um eine sehr umfängliche Zusatzqualifikation. Die Bachelorstudiengänge sehen überwiegend Englisch als eine im Studium zu vermittelnde Fremdsprache vor. Der Umfang, mit dem internationale Kompetenzen zum Beispiel in Form von internationalem Recht verankert werden, fällt in den Studiengängen sehr unterschiedlich aus. Der untersuchte „Master of Finance“ einer privaten Hochschule hebt sich hinsichtlich der Internationalität deutlich von den Bachelorstudiengängen ab. Der Studiengang wird auf Englisch durchgeführt, setzt exzellente Englischkenntnisse voraus und weist eine Studentenschaft von bis zu 25 Nationalitäten auf. Außerdem wird ein Auslandssemester an einer von 80 Partneruniversitäten sowie der Zugang zu einem internationalen Expertennetzwerk ermöglicht.

### *Informations- und Kommunikationstechnologie*

Der Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie wird nur im dualen und in einem Bachelorstudiengang explizit in Form von „Wirtschaftsinformatik“ vermittelt. Da IT-Technologie jedoch sowohl bei den akademischen als auch den nicht akademischen Qualifizierungen im Rahmen vieler anderer Inhalte

eingesetzt werden muss, zum Beispiel in Form von Computerprogrammen und –systemen für das Rechnungswesen und Controlling, ist die implizite Berücksichtigung zumindest von Anwenderkompetenzen von IT-Technologien zu unterstellen.

### *Branchenspezifische Inhalte*

Alle analysierten Qualifizierungen sehen bankenspezifische Inhalte vor, wobei vor allem die Themenbereiche Bankbetriebswirtschaft, Vermögensmanagement sowie Kreditmanagement und Finanzierung abgedeckt werden. Jedoch kann der Umfang, Kontext und die inhaltliche Ausrichtung unterschiedlich gestaltet sein und andere Schwerpunkte aufweisen. So gehört in der Fortbildung zum Bankfachwirt/zur Bankfachwirtin jeder dieser Bereiche umfänglich verpflichtend dazu und wird im Kontext einzelner Kundengruppen, wie zum Beispiel Firmen- und Privatkunden, spezifiziert. In den Bachelorstudiengängen können einzelne bankenspezifische Module auch nur für den Wahlbereich oder losgelöst von Anwendungskontexten vorgesehen sein. Die Bilanzbuchhalterfortbildung zeigt im Vergleich die geringste bank-spezifische Ausrichtung; diese findet sich enger umgrenzt über die Gebiete Zahlungsverkehr und Finanzierung.

### *Berufspraxis*

Bei der Berufspraxis zeigen sich zum Teil Unterschiede zwischen den akademischen und den nicht akademischen Qualifizierungen. Mit den beruflichen Fortbildungen sind hohe Praxiserfahrungen verbunden, allein schon durch die Voraussetzungsregelungen zur Teilnahme an den Fortbildungsprüfungen. So sind für die angestrebten Abschlüsse der Bankfachwirt/-innen und Bilanzbuchhalter/-innen eine einschlägige abgeschlossene dreijährige Berufsausbildung zuzüglich einer weiteren dreijährigen Berufspraxis erforderlich oder vergleichbare Berufserfahrungen nachzuweisen. Einige der analysierten Studiengänge werden neben Vollzeit auch berufsbegleitend als Teilzeitmodell angeboten, wodurch sich die Berufserfahrungszeit im Einzelfall deutlich erhöhen kann. Die bankbezogenen Studiengänge wurden überwiegend an privaten Institutionen der Bankensektoren passgenau für die eigenen Ansprüche bzw. die eigene Belegschaft entwickelt, so dass sie häufiger von bereits beruflich Ausgebildeten absolviert werden.

### *Employability*

Die analysierten Bachelorstudiengänge und beruflichen Fortbildungsabschlüsse zielen alle auf den gehobenen Sachbearbeitungs- und mittleren Führungsbereich ab. Hierbei zeigen sich jedoch teilweise Unterschiede in den anvisierten Einsatzgebieten. So betont der berufsbegleitend studierbare Bachelor of Arts „Banking & Sales“ aus dem Sparkassensektor die Karrieremöglichkeiten in Kreditinstituten als Vertriebsspezialist/-innen, in den Feldern Vertriebsplanung und -steuerung, Zielgruppenmanagement, Direkt- bzw. Multikanalvertrieb, Vermögensmanagement und Kreditgeschäft, Gewerbe- und Firmenkundenbetreuung sowie Filialleitung. Der Bachelor of Science „Banking and Finance“ einer öffentlich-rechtlichen Fachhochschule hingegen ist deutlich allgemeiner ausgerichtet und qualifiziert nach eigener Aussage für erste Fach- und Führungsaufgaben insbesondere in Banken, Versicherungsunternehmen, Unternehmensberatungen und Finanzabteilungen von Unternehmen. Die Fortbildung der Bankfachwirt/-innen qualifiziert vorrangig für Arbeitsplätze in der Kreditwirtschaft, in denen Organisations-, Führungs- und qualifizierten Fachaufgaben zu bewältigen sind. Hierbei sind vielfältige inhaltliche Ausrichtungen möglich, wie Privat- oder Firmenkundenberatung, Steuern und Kontrollieren von Arbeitsprozessen, Entwickeln von Bankprodukten sowie Mitarbeiterführung im operativen Bereich. Für die Bilanzbuchhalter/-innen dagegen ist vorgesehen, dass sie in Unternehmen und Institutionen unterschiedlicher Art, Größe oder Rechtsform alle Aufgaben des kaufmännischen Rechnungswesens organisieren und führen sowie

die Mitarbeiterführung in ihren Arbeitsbereichen übernehmen können. Sie sind dafür qualifiziert, komplexe, gehobene Aufgaben zu bewältigen, wie zum Beispiel das Planen finanzwirtschaftlicher Vorgänge sowie das Erstellen von Abschlüssen und Lageberichten. Im Bankenbereich werden Absolventinnen und Absolventen mit diesem Fortbildungsabschluss somit eher für speziellere Tätigkeitsbereiche des Bilanz- und Rechnungswesens eingesetzt, weil sie die hierfür notwendige vertiefte Fachkenntnis besitzen, was ein Vorteil gegenüber den anderen breiter gehaltenen Bildungsgängen darstellen könnte. Der Masterstudiengang hingegen ist auf Positionen als hochqualifizierte Fach- und Führungskraft insbesondere in Banken und Kapitalanlagegesellschaften oder in international tätigen Beratungsunternehmen ausgerichtet, mit Tätigkeiten wie Unternehmensberatung, Investmentbanking, Finanzanalyse oder Finanz- und Immobilienportfoliomanagement. Somit dürften dessen Absolventinnen und Absolventen vermutlich eher andere Rekrutierungsbereiche als die der betrachteten Bachelorstudien- und beruflichen Weiterbildungsgänge anstreben.

Die Vielfalt an möglichen Spezifizierungen und Schwerpunkten in den einzelnen Bildungsgängen zeigt, dass die passgerechten Einsatzgebiete teilweise auch entsprechend unterschiedlich sein können. Daher ist nicht pauschal nur von einer Konkurrenz zwischen den akademischen und nicht akademischen Bildungsabschlüssen sondern in einzelnen Bereichen auch von Komplementarität auszugehen. In der gegebenen Vielfalt liegt für die Unternehmen die Chance, in gemischten Teams unterschiedlicher Biographien in den verschiedenen Arbeitsbereichen die Vorteile der heterogenen Perspektiven und Herangehensweise zur konstruktiven Aufgabenbewältigung zu nutzen. Dies könnte innovative Weiterentwicklungen von Arbeitsprozessen und Zusammenarbeitsstrukturen ermöglichen, die gerade in der von starken Veränderungen geprägten Bankenbranche notwendig werden.

## **5.2 Betriebliche Perspektive: Personalrekrutierungs-, -entwicklungs- und -einsatzstrategien**

Zentrale Fragestellungen der betrieblichen Analyseebene betreffen zum einen die internen und externen Strategien zur Gewinnung von Personal für gehobene Fach- und mittlere Führungspositionen. In diesem Zusammenhang werden sowohl betriebsinterne Modelle der Aus- und Weiterbildung beleuchtet, als auch externe Personalrekrutierungsstrategien analysiert. Diesbezüglich wird den im Abschnitt 2.1. aufgeworfenen Fragestellungen nach typischen Personalentwicklungskonzepten, Rekrutierungsstrategien und vorausgesetzten Formalqualifikationen nachgegangen.

Des Weiteren wird mit Blick auf die Personaleinsatzstrategien untersucht, inwiefern sich die Aufgaben und Einsatzbereiche von Hochschulabsolventinnen und -absolventen und beruflich Aus- und Fortgebildeten unterscheiden, oder ob es zu Überschneidungen in den Tätigkeitsbereichen kommt. Dabei wird auch der Frage nachgegangen, inwiefern – bzw. welche formalen Qualifikationen bei der Besetzung von mittleren Führungspositionen eine Rolle spielen.

Bezugnehmend auf die Frage unterschiedlicher Kompetenzanforderungen wird analysiert, welche Kompetenzen für den Bereich gehobener Fach- und mittlerer Führungspositionen bedeutsam sind und welche Optionen Unternehmen zur Deckung dieses Kompetenzbedarfs mit Blick auf beruflich- und akademische Qualifizierung nutzen. Zentrale Entwicklungen, welche eine zunehmende Akademisierung auf betrieblicher Ebene nahelegen oder widerlegen werden durch Analyse der zukünftigen Personalpolitik analysiert. Diesbezüglich wird der zukünftige Stellenwert von beruflicher Aus- und Weiterbildung, mit der externen Rekrutierung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen und dem Auf- und Ausbau von dualen Studiengängen verglichen.

Zur Analyse grundlegender Fragestellungen aus betrieblicher Perspektive wurde, wie zuvor in Kapitel 3 erläutert, eine *Kombination aus qualitativen und quantitativen Instrumenten* verwendet.

### 5.2.2. Aus- und Weiterbildungsmodelle

Im Hinblick auf die Analyse von beruflich und akademisch qualifizierten gehobenen Fach- und mittleren Führungskräften wird neben branchen- und firmengrößenbezogenen Unterschieden auch die Bedeutung der Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen betrachtet<sup>16</sup>. Ausgehend von der Fragestellung, welche typischen Personalentwicklungsmodelle sich identifizieren lassen, wird die Bedeutung von beruflichen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Vergleich zu akademischen Bildungswegen analysiert. In die Betrachtung einbezogen werden auch „Mischformen“ wie ausbildungsintegrierende duale Studiengänge sowie die Durchlässigkeit zwischen beruflichen und akademischen Karrierepfaden (und umgekehrt).

Rund die Hälfte der Unternehmen der quantitativen Befragung (50,6 %) bilden aus. Hierbei zeigen sich signifikante Unterschiede nach Unternehmensgröße: während branchenübergreifend 100 Prozent der Großbetriebe und 86,7 Prozent der mittelständischen Unternehmen ausbilden, liegt der Anteil der Ausbildungsunternehmen bei kleinen Unternehmen bis 49 Mitarbeiter bei 45 Prozent. Signifikante Unterschiede existieren ebenfalls nach Branche. Hier fällt die Ausbildungsquote in den Unternehmen der Finanzdienstleistungsindustrie mit knapp 60 Prozent am höchsten und in der Logistik mit knapp 38 Prozent am geringsten aus.

Die von den Unternehmen am häufigsten genannten Ausbildungsberufe sind dabei im Handel die Berufe Verkäufer/-in, Kaufmann/-frau im Einzelhandel und Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandel. Unternehmen der Logistik bilden am häufigsten Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistungen aus, gefolgt von Fachkräften für Lagerlogistik und Fachlageristen.<sup>17</sup> Am häufigsten genannte Berufe im hier abgebildeten Tourismussektor sind der/die Hotelfachmann/-frau, der/die Restaurantfachmann/-frau sowie die Fachkraft im Gastgewerbe. 21 Prozent der befragten Unternehmen bilden zum Tourismuskaufmann und 16 Prozent der Firmen zum Kaufmann für Tourismus und Freizeit aus. Unter den ausbildenden Unternehmen im Finanzdienstleistungsgewerbe gaben knapp 80 Prozent an, den Beruf des/der Bankkaufmann/frau auszubilden.

Ein ähnliches Bild findet sich auch in den durchgeführten Fallstudien wieder. So ähneln sich bei den beiden befragten Instituten im Bankensektor die Aus- und Weiterbildungsmodelle. Aktuell bilden beide Unternehmen ausschließlich Bankkaufleute aus. In der befragten Sparkasse werden von Zeit zu Zeit auch Immobilienkaufleute, Kaufleute für Büromanagement sowie Informatikkaufleute ausgebildet, wenn auch in geringerer Anzahl. Die Genossenschaftsbank hingegen erwägt erst für die Zukunft, auch andere Ausbildungsberufe anzubieten, derzeit wird eruiert, welche hierbei in Frage kommen könnten.

In den qualitativ befragten Firmen des Einzelhandels werden überwiegend Verkäufer und Kaufleute im Einzelhandel ausgebildet; im Großhandel auch Kaufleute im Groß- und Außenhandel und Kaufleute für Dialogmarketing. In allen vier befragten Logistikunternehmen wird die Fachkraft für Lagerlogistik ausgebildet. Zudem vertreten sind insbesondere der Fachlagerist/die Fachlageristin sowie der Kaufmann/die Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistungen.

Die beiden befragten Unternehmen im Tourismussektor bieten ebenfalls die gängigen Ausbildungen für ihren Bereich an; d.h. die Ausbildungsberufe des Gastgewerbes, Veranstaltungsberufe, andere Ernährungsberufe, Tourismuskaufleute und z.T. auch IT-Ausbildungen und selten auch andere technische Ausbildungen.

---

<sup>16</sup> Es ist davon auszugehen, dass die Ausbildungsaktivität der Unternehmen mit der Firmengröße korreliert. Dieser Zusammenhang wird in den nachfolgenden Analysen überprüft.

<sup>17</sup> Nicht explizit aufgeführt ist hier die Berufsausbildung Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement, die branchenübergreifend ebenfalls häufig ausgebildet werden.

## Abiturientenprogramme

Eine insbesondere in den Forschungsbefunden von ELSHOLZ U.A. (2017) für den Einzelhandel thematisiertes Modell der Kopplung von dualer Ausbildung und geregelter Fortbildung sind sogenannte „Abiturientenprogramme“, bei denen im Anschluss an eine, in der Regel verkürzte, duale Berufsausbildung eine geregelte Fortbildung folgt. Mit dieser kombinierten Ausbildung, die häufig zusätzlich eine Ausbil- dereignungsprüfung beinhaltet, soll insbesondere die Zielgruppe der Abiturientinnen und Abiturienten und leistungsstarken Schulabsolventinnen und -absolventen angesprochen werden.

Die Befragungsdaten verdeutlichen, dass sogenannte Abiturientenprogramme im Finanzdienstleistungssektor und im Handel am weitesten verbreitet sind. So bieten 15 Prozent der befragten Handelsunternehmen und 19 Prozent der Unternehmen im Finanz-/Bankensektor diese Form von Aus- und Fortbildungsprogramm an.

Existieren in Ihrem Unternehmen sogenannte Abiturientenprogramme?		Branche				Gesamt
		Handel	Logistik	Tourismus	Finanzdienstleistungen	
Ja	Anzahl	18	5	8	17	48
	Spalten %	15,0 %	7,6 %	6,3 %	19,1 %	11,9 %
Nein	Anzahl	102	61	120	72	355
	Spalten %	85,0 %	92,4 %	93,8 %	80,9 %	88,1 %
Gesamt	Anzahl	120	66	128	89	403
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, Fälle gewichtet, eigene Berechnung  
Cramer-V= 0,162 (p=0,014)

Sowohl die qualitativen Befragungen im **Handel**, als auch im **Bankensektor** zeigen allerdings, dass Programme mit verkürzter Ausbildung und anknüpfender Fortbildung nicht alleine auf die Zielgruppe der Abiturientinnen und Abiturienten beschränkt sind. So bieten beispielsweise die befragten Sparkassen eine auf 2,5 Jahre verkürzte Bankausbildung sowohl für Abiturientinnen und Abiturienten als auch Realschulabsolventinnen und -absolventen an. Zur Unterstützung des weiteren Karriereweges werden sowohl akademische als auch nicht akademische Entwicklungsmöglichkeiten angeboten und gefördert. Für alle leistungsstarken Absolventinnen und Absolventen der Bankkaufleuteausbildung stehen berufsbegleitend gestufte Weiterbildungen an der Sparkassenakademie offen. Diese qualifizieren zum/zur Sparkassen-Kundenberater/-in, zum/zur Sparkassenbetriebswirt/-in auf zwei Ebenen, wobei Stufe 1 hierbei dem/der Bankfachwirt/-in und Stufe zwei dem/der Sparkassenbetriebswirt/-in entspricht. Zusätzlich werden weitere Entwicklungsmaßnahmen, wie z.B. Traineeprogramme, angeboten.

Wichtige Beweggründe zur Einführung von Abiturientenprogrammen werden anhand eines befragten Unternehmens im **Logistikbereich** des **Großhandels** deutlich: Hier wurde ein Abiturientenprogramm im Logistikbereich initiiert, um hierüber Teamleiter-Positionen bedienen zu können. Fachkräfte für Lagerlogistik seien zunächst klassisch im Wareneingang oder der Kommissionierung eingestiegen. Um die Ausbildung aufzuwerten (es handele sich aus Erfahrung um einen „Drittwahlberuf“) und auch um bessere Bewerberinnen und Bewerber rekrutieren zu können, wurde für Kandidatinnen und Kandidaten mit Fachabitur besagtes Programm ins Leben gerufen, bei welchem sich nach zwei Jahren Ausbildung der (vollfinanzierte) Logistikmeister/die Logistikmeisterin anschließt inklusive Übernahmegarantie. Bei den Betrieben, die das Programm eingeführt haben, habe es auch ausreichend Bewerberinnen und Bewerber gegeben.

Neben diesen Motiven der gezielten Qualifizierung von Schulabsolventinnen und -absolventen für mittlere Führungspositionen und einer Steigerung der Attraktivität ist die längerfristige Bindung von leistungsstarken Schulabsolventinnen und -absolventen an das Unternehmen ein zentraler Grund für die Etablierung solcher Programme. Entsprechend der Befunde aus der quantitativen Unternehmensbefragung sehen 45 Prozent der Unternehmen dies als wichtigsten Grund. Motive der Attraktivitätssteigerung sowie die schnellere Qualifizierung von Personal für gehobene Fach- bzw. mittlere Führungspositionen gaben jeweils gut 27 Prozent der befragten Firmen an.

Das Argument der Mitarbeiterbindung durch die gezielte Förderung von geregelten Fortbildungen wurde ebenfalls in einem der qualitativ befragten **Tourismus**unternehmen thematisiert. Hier wurde jedoch der Mangel an Attraktivität von gängigen geregelten Fortbildungen im Tourismus angesprochen, der gegen die Umsetzung eines solchen Programmes spräche. Die Tourismusfachwirte seien „ein bisschen ins Hintertreffen geraten, (...) da sie nicht genügend promotet wurden und als „ein bisschen bessere Tourismuskaufleute gelten“ (Ausbildungsleiterin Reiseveranstalter).

Sowohl die Befragungsdaten, als auch die Fallstudien verdeutlichen, dass sich das Angebot von Abiturientenprogrammen hauptsächlich auf Großunternehmen und mittelständische Unternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschränkt, während sich die geringere Ausbildungsaktivität in kleinen Unternehmen und insbesondere in Kleinstunternehmen auch in dieser Frage widerspiegelt.

#### *Aufstiegsfortbildungen und interne Weiterbildungsprogramme*

Betrachtet man die Relevanz von geregelten Fortbildungen in den unterschiedlichen Branchen ist im **Handel** auf DQR-Niveau 6 die Fortbildung zum/zur Geprüften Handelsfachwirt/-in mit Abstand am bedeutsamsten. In der Befragung gaben 43,6 Prozent der Handelsunternehmen an, dass diese Fortbildung in Ihrem Unternehmen vertreten sei. Hier zeigen sich konsistente Ergebnisse mit den in Kapitel 5.1 dargestellten Prüfungsteilnehmerzahlen dieser Fortbildung. Eine vergleichbar hohe Bedeutung hat im Handel die geregelte Fortbildung zum/zur geprüften Betriebswirt/-in auf DQR-Niveau 7. Erfolgreiche Prüfungsabsolventinnen und -absolventen dieser Fortbildung finden sich in 43,5 Prozent der Handelsunternehmen.

In der **Logistik** verdeutlichen die Befragungsergebnisse – anders als die Prüfungsteilnehmerzahlen in Kapitel 5 vermuten lassen – beim Fachwirt/bei der Fachwirtin für Güterverkehr und Logistik die weiteste Verbreitung unter den Unternehmen. Personen mit diesem Fortbildungsabschluss waren in 41,3 Prozent der Logistikunternehmen vertreten, gefolgt vom Aufstiegsfortbildungsabschluss zum Logistikmeister (19,4 %). Die Ergebnisse der qualitativen, leitfadengestützten Interviews deuten ebenfalls auf die Bedeutsamkeit des geprüften Betriebswirts auf DQR Stufe 7 hin. Diese Fortbildung wurde in der Befragung der Logistikunternehmen allerdings nicht als eigenständige Kategorie abgefragt, so dass hierzu keine gesonderten Ergebnisse vorliegen.

Im **Tourismus** spiegeln sich die in Kapitel 5.1.1 und 5.1.3 dargestellten Prüfungsteilnehmerzahlen für tourismusspezifische Fortbildungen auf Unternehmensebene wider. So findet der Geprüfte Küchenmeister / die Geprüfte Küchenmeisterin insgesamt in den befragten Branchenausschnitten die größte Verbreitung (33,2 %), gefolgt vom geprüften Tourismusfachwirt (29,9 %) und dem geprüften Hotelmeister (21,4 %).

83 Prozent der Unternehmen des **Finanzdienstleistungssektors** beschäftigen Bankfachwirte als gehobene Fachkräfte oder in mittleren Führungspositionen. Diese Fortbildung besitzt damit – gemessen an der Verbreitung in der Branche – die größte Relevanz. Ebenfalls von Bedeutung sind die Fortbildungen zum/zur Bankbetriebswirt/-in (65 %) sowie Aufstiegs-Fortbildungen der eigenen Bildungseinrichtungen der Bankensektoren (z.B. Sparkassenbetriebswirt/-in). Hier gaben über die Hälfte der Unternehmen an, dass sie Fach- bzw. Führungskräfte mit diesem Fortbildungsabschluss beschäftigen. Auch in

diesen Zahlen spiegelt sich die vergleichsweise höhere Bedeutung von Aufstiegsfortbildungen des Finanzdienstleistungssektors im Branchenvergleich wider.

Die vergleichsweise hohe Bedeutung von Aufstiegsfortbildungen im Finanz- und Bankensektor wird durch weitere quantitative Befragungsdaten unterstrichen. Mit 39 Prozent ist der Anteil an gehobenen Fach- und mittleren Führungskräften mit erfolgreich absolvierter geregelter Fortbildung nahezu doppelt so hoch wie im Handel (21 %). Mit 17 Prozent in der Logistik bzw. 16,5 Prozent im Tourismus sind die Mitarbeiteranteile unter den mittleren Fach- und Führungskräften mit absolvierter Aufstiegsfortbildung in diesen beiden Branchen deutlich geringer (vgl. Tabelle 22) Diesbezüglich bestätigen sich die Einschätzungen aus Kapitel 5.1.1, wonach geregelte Fortbildungen im Tourismus und in der Logistik eine geringere Relevanz besitzen.

Unterstrichen werden diese Zahlen ebenfalls durch die Angaben der Unternehmen, welche Ausbildungsabschlüsse in der Regel vorausgesetzt werden, um Positionen auf mittlerer Führungsebene zu erreichen. Die Ergebnisse der quantitativen Unternehmensbefragung zeigen diesbezüglich, dass nahezu die Hälfte (48 %) der Banken bzw. Finanzdienstleistungsunternehmen Aufstiegsfortbildungen zum Erreichen mittlerer Führungspositionen voraussetzen. Im Handel ist dies bei einem Viertel der Firmen der Fall. 15 Prozent der befragten Unternehmen im Tourismus bzw. in der Logistik gaben an, mittlere Führungspositionen in der Regel durch Mitarbeiter mit absolvierter Aufstiegsfortbildung zu besetzen.

**Tabelle 22: Qualifikationsvoraussetzungen und durchschnittliche Qualifikationsabschlüsse für mittlere Führungspositionen**

	Handel	Logistik	Tourismus	Banken (Finanzdienstleistungen)
<b>Qualifikationsvoraussetzungen für mittlere Führungspositionen</b> (% Unternehmen, die in der Regel den jeweiligen Abschluss voraussetzen) <sup>1</sup>				
Abgeschlossene Berufsausbildung	34	38	39	18
Aufstiegsfortbildung	25	15	15	48
(Fach-) Hochschulabschluss	9	7	7	12
unabhängig v. Abschluss	32	40	39	22
<b>Qualifikationsabschlüsse mittlere Fach- und Führungskräfte</b> Anteile mittlere Fach- und Führungskräfte mit akademischen Abschluss und Anteile mit absolvierter Aufstiegsfortbildung in %				
Mittelwert, gewichtet nach Unternehmensgröße	<i>Mittelwert</i> (Standardabweichung)	<i>Mittelwert</i> (Standardabweichung)	<i>Mittelwert</i> (Standardabweichung)	<i>Mittelwert</i> (Standardabweichung)
(Fach-) Hochschulabschluss	23,8 (29,7)	20,3 (28,1)	19,2 (29,4)	27,1 (29,4)
Aufstiegsfortbildung	21,2 (27,1)	17,2 (23,0)	16,5 (22,4)	39,0 (29,3)

Fälle gewichtet. Cramers V = 0,177 (p=0,000);

One Way ANOVA: F= 2,547 (p=0,057); One Way ANOVA: F=28,496 (p=0,000)

Auch in den qualitativen Untersuchungen des Projekts wird der Stellenwert von Aufstiegsfortbildungen im **Bankensektor** deutlich. So bietet beispielsweise aus Sicht der befragten Genossenschaftsbank die berufliche Weiterbildung aus Betriebssicht eine adäquate Qualifizierung für Anforderungen an gehobene Sachbearbeitung und mittlere Führungsaufgaben und wird daher gefördert. Leistungsstarke Ausbildungsabsolventinnen und -absolventen können den Titel "Bankfachwirt/-in über die Frankfurt School of Finance & Management erwerben und erreichen mit der IHK-Prüfung zusätzlich den staatlich anerkannten Abschluss "Geprüfte/-r Bankfachwirt/-in". Zusätzlich gibt es interne Weiterbildungsangebote mit non-formalen Zertifizierungen

In den qualitativ befragten **Logistik**unternehmen existieren umfangreiche Weiterbildungsprogramme,

die neben verschiedenen internen Weiterbildungsmöglichkeiten auch die Förderung von Aufstiegsfortbildungen beinhalten. In einer der befragten Firmen erhalten sowohl die kaufmännischen wie auch die gewerblichen Auszubildenden schon während der Ausbildung ein internes Weiterbildungsprogramm zu überfachlichen Kompetenzen. Inhalte sind insbesondere Kommunikationstraining, Selbstpräsentations-Trainings und der Umgang mit Kunden. Im Rahmen der Weiterbildung gibt es nach Auskunft interne Programme, die auch für die gerade ausgelernten Auszubildenden geöffnet wurden. Hierbei handele es sich um Talentmanagementprogramme oder auch fachliche Weiterbildungsqualifizierungen für die Bereiche Disposition oder Vertrieb. Daneben gäbe es u. a. ein Nachwuchs-Führungskräfteprogramm sowie im Talentmanagement die Nachwuchs-Projektleiter-Laufbahn und die Expertenlaufbahn; hier ginge es um das Thema Wissensmanagement und Wissensweitergabe. Die unterschiedlichen Fort- und Weiterbildungen laufen auch in diesem Unternehmen sehr heterogen: über die Akademie, über die Industrie- und Handelskammer sowie über diverse Trainingsinstitute, die fachlich und überfachlich ausbilden. Über die Finanzierung entscheide der jeweilige Fachbereich. Etwa 95 Prozent werden vollfinanziert.

Weiterqualifizierungen werden in den befragten Großunternehmen nicht zentral gesteuert, sondern über die jeweiligen Niederlassungen. Diese fördern insbesondere dem eigenen Bedarf entsprechend. In einem Unternehmen sei aber die formale Qualifikation nicht zwingend für die Positionen auf mittlerer Fach- und Führungsebene. Im Unternehmen gelte es als wichtig, eigenverantwortlich und selbstständig arbeiten zu können. Darauf würde sehr geachtet. Die Ausbildung sei zwar das Fundament, aber auch Quereinsteigende hätten eine Chance. Dennoch gäbe es aber durchaus viele, die Weiterbildungen machen, so z. B. zum Verkehrsfachwirt/zur Verkehrsfachwirtin oder zum Betriebswirt/zur Betriebswirtin. Intern würde beim betreffenden Unternehmen an der Firmen-Akademie die Reihe „Führen im Lager“ angeboten. Dabei handele es sich um eine Weiterbildung für die gewerbliche Karriere. Im mittelständischen familiengeführten Unternehmen entscheiden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Fortbildungen selber bzw. diese richten sich nach dem Bedarf des Unternehmens. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter absolvieren demnach sowohl den (ehemaligen) Verkehrsfachwirt/die (ehemalige) Verkehrsfachwirtin (berufsbegleitend), jetzt Fachwirt/-in für Güterverkehr und Logistik oder auch den Betriebswirt/die Betriebswirtin (ebenso berufsbegleitend). Die Berufsakademie wird als praxisnäher bewertet als Universitäten.

Im **Handel** berichten die interviewten Personalverantwortlichen ebenfalls von vielfältigen Möglichkeiten der Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Mit Blick auf geregelte Fortbildungen besitzen Aufstiegsfortbildungen zum Handelsfachwirt/zur Handelsfachwirtin (DQR-Niveau 6) und zum geprüften Betriebswirt/zur geprüften Betriebswirtin (DQR-Niveau 7) die größte Resonanz und sind in der Branche etabliert. Insbesondere die befragten mittelständischen Unternehmen haben keine eigenen hausinternen Weiterbildungsprogramme, sondern nutzen Fortbildungsprogramme von externen Bildungsträgern, die gezielt ausgesucht werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden hier durch Freistellung und finanzielle Unterstützung gefördert, die ihnen die Teilnahme an Fortbildungsprogrammen ermöglicht. Eines der qualitativ befragten Unternehmen des Einzelhandels berichtete von Grenzen der finanziellen Förderung für Aufstiegsfortbildungen zum Handelsfachwirt/zur Handelsfachwirtin, da aufgrund der geringen Anzahl von potentiellen Positionen auf der nächsten Hierachiestufe eine abgeschlossene Aufstiegsfortbildung nicht automatisch einen Aufstieg (z.B. vom Marktleiter/von der Marktleiterin zum Bereichsleiter/zur Bereichsleiterin) garantieren könne.

Im **Großhandels**unternehmen wurde betont, dass es zwar viele Programme zur Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gäbe, nach der Ausbildung aber erstmal ein bis zwei Jahre *Training on the*

job erfolgen sollte, so dass die jungen Leute Berufserfahrung sammeln können, um dann mit ihrer Führungskraft zusammen die Perspektiven zu besprechen. Das sei dann klassischerweise der/die Handelsfachwirt/-in, der/die Logistikmeister/-in, aber auch der/die geprüfte Betriebswirt/-in. Diese Weiterqualifizierungen seien ein wichtiges Instrument, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden, zumal die Konkurrenz durch Handel und Industrie groß wären. Fachwirt/-in für Logistiksysteme oder Fachwirt/-in für Güterverkehr und Logistik werden nicht angeboten. Allerdings scheine auch Logistikmeister/-in nicht hundertprozentig für das Unternehmen zu passen, weil die Logistik des Unternehmens sehr speziell sei. Dementsprechend fänden interne Weiterbildungen statt, zumal das Angebot an formalen Weiterbildungen schwer durchschaubar sei.

Im **Tourismus** wurden in beiden qualitativ befragten Unternehmen die eigentlich für die jeweilige Branche entwickelten Fortbildungsabschlüsse als nicht relevant angesehen und daher nicht angeboten. In dem Tourismusunternehmen wurde die Fortbildung Tourismusfachwirt/-in aufgrund mangelnder Nachfrage und Änderung des Konzeptes weg von fachlichen Abschlüssen hin zu Potenzialorientierung aus dem Programm gestrichen. Im Beherbergungsbetrieb wurden die veralteten und generalistischen Inhalte der Meisterabschlüsse negativ bewertet, da auf diese allgemeine Art und Weise weitergebildete Fachkräfte nicht benötigt würden:

... "so entstehen keine Karrierewege mehr: Also man hat diese Rundumausbildung, das ist ja wie ein bunter Blumenstrauß bei Hotelfachleuten. Aber danach spezialisieren sich alle, nur die Aufstiegsfortbildungen (nicht) ..". (Personalleiter Beherbergung)

Allerdings werden funktionsbezogene Fortbildungen wie z.B. Personalfachkaufleute und Bilanzbuchhalter/-innen als sinnvoll erachtet.

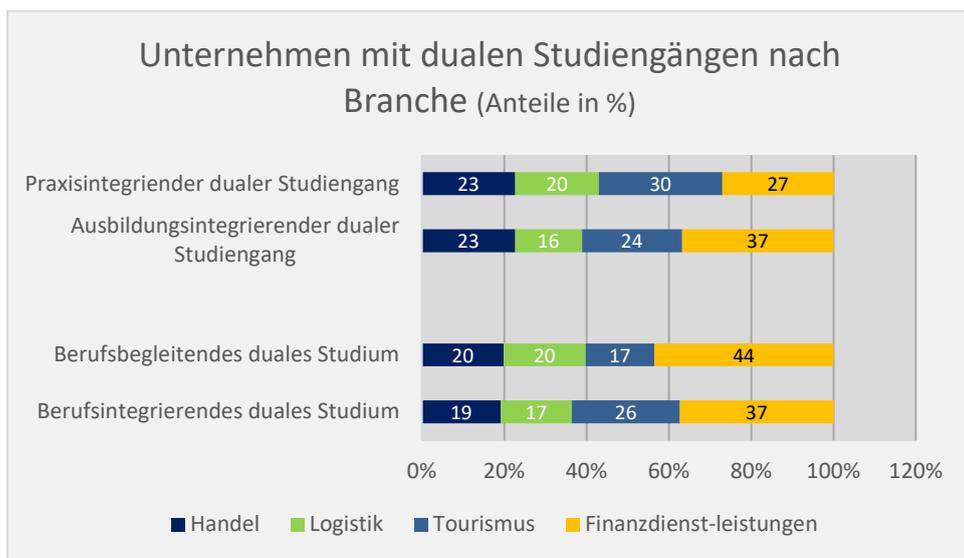
### *Duale Studiengänge*

Branchenübergreifend sind durchschnittlich 17 Prozent der gehobenen Fach- bzw. mittleren Führungskräfte mit akademischem Abschluss Absolventinnen und Absolventen eines dualen Studiengangs. Hierbei sind die Anteile im Finanzdienstleistungssektor (19 %) und im Tourismus (20 %) höher als im Handel (16 %) und in der Logistik (14 %).

Diese branchenbezogenen Unterschiede spiegeln sich auch in den Anteilen der Unternehmen wider, die in Befragung angaben, duale Studiengänge anzubieten, oder aktiv zu unterstützen. Mit Ausnahme von praxisintegrierenden dualen Studiengängen sind die Anteile der Unternehmen, welche diese kombinierten Formen von Ausbildung bzw. Praxisphasen und Studium anbieten oder aktiv unterstützen im Finanzdienstleistungssektor am höchsten.

Das bisherige Bild, wonach praxisorientierte duale Studiengänge insgesamt stärker frequentiert sind, als ausbildungsintegrierte duale Studiengänge spiegelt sich insbesondere im Tourismus und in der Logistikindustrie wider, wohingegen im Banken bzw. Finanzdienstleistungssektor ausbildungsintegrierende duale Studiengänge bei den Unternehmen eine anteilmäßig höhere Relevanz besitzen. Auffällig hoch ist zudem die Bedeutung von berufsintegrierenden dualen Studiengängen in der Banken- und Finanzindustrie, die in Kombination mit Teilzeitbeschäftigung nach absolvierter Berufsausbildung durchgeführt werden. Hier gaben 44 Prozent der Unternehmen an, diese Form des dualen Studiums anzubieten oder zu unterstützen (vgl. Abbildung 12)

Abbildung 12: Branchenspezifische Unterschiede in der Relevanz von dualen Studiengängen



Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, Fälle gewichtet, Zeilenprozente, eigene Darstellung

Erwartungsgemäß existieren im Angebot dualer Studiengänge ebenfalls Unterschiede nach Unternehmensgröße. Hier gilt: je größer das Unternehmen, desto eher werden duale Studiengänge angeboten oder aktiv unterstützt. Dies betrifft sowohl ausbildungsintegrierende- als auch für praxisintegrierende duale Studiengänge (vgl. Tabelle 23 und Tabelle 24).

Tabelle 23: Angebot von ausbildungsintegrierenden dualen Studiengängen nach Unternehmensgröße

Ausbildungsintegrierender dualer Studiengang	Unternehmensgröße EU Klassifikation				Gesamt
	Kleinstunternehmen < 10 Mitarbeiter	Kleine Unternehmen < 50 Mitarbeiter	Mittlere Unternehmen < 250 Mitarbeiter	Großunternehmen 250 und mehr Mitarbeiter	
Ja	Anzahl: 6	Anzahl: 34	Anzahl: 70	Anzahl: 75	Anzahl: 185
	%: 3,2 %	%: 18,4 %	%: 37,8 %	%: 40,5 %	%: 100,0 %
Nein	Anzahl: 75	Anzahl: 233	Anzahl: 184	Anzahl: 123	Anzahl: 615
	%: 12,2 %	%: 37,9 %	%: 29,9 %	%: 20,0 %	%: 100,0 %
Gesamt	Anzahl: 81	Anzahl: 267	Anzahl: 254	Anzahl: 198	Anzahl: 800
	%: 10,1 %	%: 33,4 %	%: 31,8 %	%: 24,8 %	%: 100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, Zeilenprozente; ungewichtete Fälle für Größenvergleich, eigene Berechnung Cramer V=0,261 (p~0,000)

Tabelle 24: Angebot von praxisintegrierenden dualen Studiengängen nach Unternehmensgröße

Praxisintegrierender dualer Studiengang	Unternehmensgröße EU Klassifikation				Gesamt
	Kleinstunternehmen < 10 Mitarbeiter	Kleine Unternehmen < 50 Mitarbeiter	Mittlere Unternehmen < 250 Mitarbeiter	Großunternehmen 250 und mehr Mitarbeiter	
Ja	Anzahl: 2	Anzahl: 33	Anzahl: 77	Anzahl: 95	Anzahl: 207
	%: 1,0 %	%: 15,9 %	%: 37,2 %	%: 45,9 %	%: 100,0 %
Nein	Anzahl: 79	Anzahl: 233	Anzahl: 176	Anzahl: 103	Anzahl: 591
	%: 13,4 %	%: 39,4 %	%: 29,8 %	%: 17,4 %	%: 100,0 %
Gesamt	Anzahl: 81	Anzahl: 266	Anzahl: 253	Anzahl: 198	Anzahl: 798
	%: 10,2 %	%: 33,3 %	%: 31,7 %	%: 24,8 %	%: 100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, Zeilenprozente; ungewichtete Fälle für Größenvergleich, eigene Berechnung Cramer V=356 (p~0,000)

Die durchgeführten qualitativen Interviews mit Unternehmensvertretern aus den jeweiligen Branchen

liefern weitere Details, Hintergrundinformationen und Motive zum Angebot und zur Ausgestaltung von dualen Studiengängen. Im **Bankensektor**, wo duale Studiengänge eine vergleichsweise hohe Verbreitung haben, wird in der befragten Sparkasse beispielsweise ein ausbildungsintegrierendes duales Studium angeboten, welches die Ausbildung zum Bankkaufmann/zur Bankkauffrau mit einem Bachelorstudium an einer Kooperationshochschule (z.B. in Betriebswirtschaft, Business Administration oder einem international ausgerichteten Studiengang) kombiniert. Hierbei wird das Bachelorstudium ab dem 2. Ausbildungsjahr parallel zur Bankausbildung durchgeführt, mit Vorlesungen an Samstagen und in mehrwöchigen Studienblöcken. Nach Abschluss der Berufsausbildung werden die verbleibenden Fachsemester wahlweise in einem Vollzeit- oder Teilzeitarbeitsverhältnis über einen Zeitraum von bis zu 2,5 Jahren studiert und führen zu den Abschlüssen Bachelor of Science oder Bachelor of Arts. Darüber hinaus ist es auch möglich, zunächst nur die Berufsausbildung zu absolvieren und anschließend über das Studentenförderprogramm ein Bachelorstudium aufzunehmen. Je nach gewählter Hochschule und Abschluss dauert das Studium insgesamt sechs bis sieben Semester. Die befragte Genossenschaftsbank stellt ein vergleichbares Angebot an akademischen und beruflich weiterbildenden Entwicklungsmöglichkeiten bereit. Im angebotenen dualen Studium wechseln sich im Dreimonatsrhythmus Phasen der Berufsausbildung mit denen des Bachelorstudiums in der Studienrichtung Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Finanzdienstleistungen ab, so dass nach ca. drei Jahren der akademische Grad „Bachelor of Arts“ erworben werden kann. Auch ein nach der Bankausbildung aufgenommenes Studium wird betriebsseitig unterstützt.

In der **Logistik** wird bzw. wurde in allen qualitativ befragten Unternehmen die Möglichkeit, mit einem dualen Studiengang einzusteigen, angeboten. Der Fokus liegt hier auf Betriebswirtschafts-Studiengängen mit Logistik-Schwerpunkt. Von einem Unternehmen, welches einen BWL-, Spedition-, Transport- und Logistik-Studiengang (praxisintegrierend) anbietet, wird dieser insbesondere als bei denjenigen beliebt beschrieben, die international unterwegs sein wollen, da eine Praxisphase im Ausland absolviert werden kann. Auf den Schwerpunkt Logistik beim dualen Studium wird bei den befragten Unternehmen viel Wert gelegt, insbesondere in den Niederlassungen. Der Erfolg der dualen Studiengänge wird nicht nur in der Attraktivitätssteigerung bei den Kandidatinnen und Kandidaten, sondern auch aus Firmenperspektive gesehen:

„So ziehen sich die Absolventen praktisch durch alle Business Units und -Ebenen auch durch, d.h., wir haben eigentlich in jeder Niederlassung jemanden, der irgendwann mal ein Duales Studium gemacht hat. (...) Die haben sich einfach eine tolle Reputation hier erarbeitet und werden uns am Ende, wenn das Studium zu Ende ist, auch aus den Händen gerissen.“ (Mitarbeiterin Abteilung Human Resources/Personalentwicklung und -ausbildung)

Auch ein anderes Logistik-Unternehmen, das BWL-Studiengänge (sowohl praxisintegrierend wie auch ausbildungsintegrierend) mit Logistik-Schwerpunkten anbietet, hat positive Erfahrungen sammeln können. Erwartet wird hier, dass das theoretische Wissen auch in der Praxis umgesetzt werden kann. Der Vorteil der eigenen dualen Studentinnen und Studenten gegenüber externen Fachstudentinnen und -studenten wird in den unternehmensspezifischen Vorkenntnissen gesehen, sodass die dual Studierenden in den Fachbereichen auch sehr gefragt seien. Es gäbe immer viele Bewerberinnen und Bewerber, die sich für ein duales Studium interessieren, so eine der Befragten. Die Übernahmequote im Unternehmen sei hoch; zugleich seien die Absolventinnen und Absolventen aber natürlich auch attraktiv für den Wettbewerb. Eine aktuelle Herausforderung stelle dementsprechend die Fluktuationsquote unter den dual Studierenden dar. (Beruflich) dual Ausgebildete bringen laut Aussage der beiden Personalverantwortlichen des Unternehmens den Vorteil der vertieften und unternehmensspezifischen Pra-

xiskenntnisse gegenüber den „reinen“ Akademikerinnen und Akademikern mit. Von (dual) Studierenden würde hingegen mehr Methodenkompetenz erwartet.

Im befragten familiengeführten Logistik-Betrieb wurden duale Studiengänge über 10 Jahre lang angeboten. Eingestellt wurde das Angebot seinerzeit laut Aussage der Personalverantwortlichen, weil sich die Entfernung zu den kooperierenden Berufsakademien als wenig handhabbar erwies. Zudem sei die Betreuung aufwendig. Anstelle dessen sind die (beruflich) dual Ausgebildeten im Kaufmännischen (Speditionskaufleute) aufgestockt worden. Mittlerweile sei das duale Studium im Rahmen einer neuen Kooperation mit einer näher gelegenen Universität wiederaufgenommen worden, allerdings nicht für den Speditionsbereich, sondern ausschließlich für den Entsorgungsbereich. Dennoch besteht der Wunsch der Befragten, das duale Studium auch hier wieder einzuführen, weil sie den Bedarf sieht, auf der „Zwischenebene“ anders zu qualifizieren als über die reine kaufmännische Ausbildung. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gemäß den Qualifizierungen unterschiedlich bewertet:

„...wenn jemand drei Jahre dieses duale Studium hat, dann ist er betriebswirtschaftlich mit Sicherheit besser aufgestellt, hat aber auch noch nicht die Praxiserfahrung, die man nachher braucht, um entsprechend in Projekten usw. das Standing zu haben. Also die brauchen auch nach dem Studium immer noch ein bis zwei Jahre Minimum, bis die dann mit den Abläufen, die sie jetzt nicht während ihrem Studium hier hatten, vertraut sind...“ (Prokuristin).

Zudem seien die Bachelorabsolventinnen und -absolventen noch sehr jung und es bedürfe bei Ihnen noch eines Reifeprozesses auch im Hinblick auf Kundenbetreuung und insbesondere im Hinblick auf Führungspositionen.

In qualitativen Interviews des **Handels** boten sowohl die mittelständischen Firmen, als auch das Großunternehmen duale Studiengänge an.

Das befragte Unternehmen aus dem Branchenbereich Großhandel startete bereits vor sieben Jahren mit dem Aufbau von dualen Studiengängen. Das Unternehmen folgte hier nicht nur dem Trend einer höheren Studierneigung von Schulabsolventinnen und -absolventen, sondern reagierte auch auf die veränderte Bildungslandschaft, in der in den letzten Jahren eine Vielzahl an neuen dualen Studiengängen entstanden sind:

„Wir haben, vor sieben Jahren sind wir gestartet mit den dualen Studiengängen, hab ich zusammen auch mit meiner Chefin aufgebaut, ja, einfach aus dem Grund natürlich, dass das Duale Studium immer mehr im Vormarsch ist, ich weiß gar nicht, wie viele verschiedene Studiengänge es in Deutschland gibt, unzählige!“ (Personalreferentin Großhandel)

Ein weiteres wichtiges Motiv besteht darin, jenseits von Abiturientenprogrammen qualitatives Personal für die mittlere Führungsebene auszubilden. Spätere Einsatzgebiete sind u.a. im Projektmanagement, d.h. in strategischen Führungspositionen, insbesondere in der Unternehmenszentrale. Die Einstiegspositionen sind häufig im Bereich von Assistenzjobs, als Sachbearbeiter/-in oder, wie zuvor erwähnt, im Projektmanagement. In der Regel kommen duale Studiengangsabsolventinnen und -absolventen direkt nach Studiumsabschluss noch nicht auf Positionen mit Führungsverantwortung. Angeboten werden insbesondere praxisintegrierenden BWL Studiengänge mit entsprechender Vertiefung. Bei diesen praxisintegrierenden dreijährigen dualen Studiengängen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Wechsel drei Monate im Betrieb und drei Monate an der Universität. Mit einer Hochschule existieren in diesem Zusammenhang Kooperationen. Insgesamt wird eine Übernahmequote von 80 bis 90 Prozent bei den Absolventinnen und Absolventen der dualen Studiengänge erreicht.

Die Bedeutung, qualifizierte Bewerber/-innen durch das Angebot von dualen Studiengängen rekrutieren

zu können, wird auch von der Personalleiterin eines mittelständischen Unternehmens des Einzelhandels betont, die seit dem Aufbau des dualen Studiengangs vor etwa drei Jahren durchweg positive Erfahrungen gemacht hat:

„Ja, wir haben das erstmals vor drei Jahren gemacht (...) unser Versuch, das hat sehr gut funktioniert. (...) Wir werden also da in Zukunft verstärkt mit arbeiten, einen Fokus drauf legen, weil wir festgestellt haben, dass wir da wesentlich motivierter junge Menschen, also, das ist jetzt eine Pauschalaussage, aber, dass wir da einfach sehr motivierte junge Menschen finden, wo es im Gegensatz bei einer Ausbildung immer schwieriger wird.“ (Personalleiterin, Einzelhandel)

Ein Vorteil von im dualen Studiengang ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vergleich zu externen Bachelorabsolventinnen und -absolventen wird in der größeren Passgenauigkeit der Ausbildung und Praxiserfahrung gesehen. Betont wird hierbei auch explizit die Bedeutung von firmenspezifischem Wissen und die Kombination aus theoretischem und praktischem Wissen:

„... die Kollegin, die jetzt bei uns eingestiegen ist, die ein duales Studium bei uns gemacht hat, was die für ein Unternehmenswissen hat, das hat vielleicht jemand, der zehn Jahre im Unternehmen ist nicht, weil sie einfach alle Abteilungen durchlaufen hat. Die hat ihr Netzwerk, die hat Unternehmenswissen, aber gleichzeitig auch natürlich ein theoretisches Wissen aus der Uni, also für uns ist das ideal.“ (Personalreferentin Großhandel)

Im **Tourismus** wird als zentrales Motiv für das Angebot von dualen Studiengängen die Gewinnung leistungsstarker Schulabsolventinnen und -absolventen betont. So bietet das befragte Beherbergungsunternehmen nur duale Studienplätze an, um besonders gute Bewerber/-innen zu bekommen. Allerdings wird nicht aktiv mit den angebotenen dualen Studiengängen geworben. Grund sind negative Erfahrungen mit diesem Ausbildungsgang bezüglich Aufwand, Betreuungsintensität und Verbleibsquote im Anschluss.

Das befragte Tourismusunternehmen bietet inzwischen keine duale Studiengänge mehr an. Hauptgrund war der Mangel an geeigneten Positionen für die Absolventinnen und Absolventen:

„Wir hatten die dualen Studiengänge seinerzeit, wir sind dann ein Stück weit zurückgefahren, weil wir gemerkt haben, dass wir auch die Erwartungshaltung dieser Absolventen bezüglich dann Ihrer Position nach dem Studium nicht wirklich erfüllen konnten, und es war bei vielen auch ganz klar der Wunsch da, noch den Master hinten dran zu hängen, und das haben wir unter bestimmten Optionen auch befürwortet.“ (Ausbildungsleiterin Reiseveranstaltung)

Die punktuellen Eindrücke aus den qualitativen Erhebungen werden durch die Ergebnisse der quantitativen Unternehmensbefragung bestätigt. Befragt nach den Motiven für die Etablierung von dualen Studiengängen sehen branchenübergreifend 33 Prozent der Firmen die frühzeitige Bindung von leistungsstarken Schulabsolventinnen und -absolventen an den Betrieb als wichtigsten Grund. Dieses Argument ist für Unternehmen des Handels und der Logistik besonders wichtig. Ebenfalls bestätigt wird die Relevanz einer bestmöglichen Verbindung von Theorie- und Praxisanforderungen. 33 Prozent der Unternehmen des Tourismus betonen zudem die Bedeutung der Attraktivitätssteigerung für Bewerber/-innen durch das Angebot von dualen Studiengängen. Eine größere Passgenauigkeit von Lerninhalten auf die Kompetenzbedarfe des Unternehmens sehen branchenübergreifend hingegen nur 13 Prozent der Firmen durch die Ausbildung mittels dualer Studiengänge gegeben (vgl. Tabelle 25).

Tabelle 25: Zentrale Motive für das Angebot dualer Studiengänge nach Branche

Was ist der wichtigste Grund für das Angebot von dualen Studiengängen?		Branche				Gesamt
		Handel	Logistik	Tourismus	Finanzdienstleistungen	
Eine bestmögliche Verbindung von Theorie- und Praxisanforderungen	Anzahl	8	10	16	19	53
	Zeilen %	15,1 %	18,9 %	30,2 %	35,8 %	100,0 %
	Spalten %	26,7 %	38,5 %	29,1 %	32,8 %	31,4 %
Eine größere Passgenauigkeit von Lerninhalten auf Kompetenzbedarfe des Unternehmens	Anzahl	1	2	11	8	22
	Zeilen %	4,5 %	9,1 %	50,0 %	36,4 %	100,0 %
	Spalten %	3,3 %	7,7 %	20,0 %	13,8 %	13,0 %
Die frühzeitige Bindung von leistungsstarken Schulabsolventen an den Betrieb	Anzahl	16	11	10	19	56
	Zeilen %	28,6 %	19,6 %	17,9 %	33,9 %	100,0 %
	Spalten %	53,3 %	42,3 %	18,2 %	32,8 %	33,1 %
Die Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für Bewerber im Allgemeinen	Anzahl	5	3	18	12	38
	Zeilen %	13,2 %	7,9 %	47,4 %	31,6 %	100,0 %
	Spalten %	16,7 %	11,5 %	32,7 %	20,7 %	22,5 %
Gesamt	Anzahl	30	26	55	58	169
	Zeilen %	17,8 %	15,4 %	32,5 %	34,3 %	100,0 %
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, gewichtete Fälle, eigene Berechnung

### Trainee-Programme

Nur wenige Unternehmen (5,5 %) besitzen spezielle *Traineeprogramme* zur Qualifizierung von externen Hochschulabsolventinnen und -absolventen für Aufgaben in gehobenen Fachkraft- und mittleren Führungspositionen. Hierbei existieren jedoch höchst signifikante Unterschiede nach Firmengröße, d.h. Traineeprogramme sind vor allem in Großunternehmen, in Teilen auch in mittelständischen Unternehmen vorzufinden.

Dieser unternehmensgrößen bezogene Effekt spiegelt sich auch in den qualitativen Firmeninterviews wider, wo branchenübergreifend vor allem in den Großunternehmen Traineeprogramme vorzufinden sind. In der **Bankenfallstudie** aus dem Sparkassensegment wurde beispielsweise von einem zweijährigen Traineeprogramm berichtet, dass von Akademikerinnen und Akademikern ohne Bankenausbildung durchlaufen wird. Das Programm beinhaltet Praxiseinsätze im Vertrieb und im Kreditmanagement sowie ein begleitendes Seminarangebot. Allerdings werden Traineeprogramme zur zielgerichteten Schulung auch für andere Beschäftigtengruppen eingesetzt, wie z.B. für beruflich Qualifizierte mit Fortbildung, z.B. zur Qualifizierung als Firmenkundenberater/-in.

Im Unternehmen des **Großhandels** existieren für extern rekrutierte Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen Traineeprogramme, wobei die Betreuung hier als sehr aufwendig erachtet wird. Auf Bachelorebene wird der Mitarbeiterbedarf zudem zumeist über interne Rekrutierungswege gedeckt. Die Einstellung von externen Bachelorabsolventinnen und -absolventen ist eher die Ausnahme.

Im **Tourismus**unternehmen wird ein Traineeprogramm für Studienabsolventinnen und -absolventen angeboten. Im Beherbergungsbetrieb aufgrund der gesetzlichen Regelungen des Mindestlohns nicht mehr.

### 5.2.3. Rekrutierungsstrategien

#### Interne und externe Rekrutierung

Wie im vorangegangenen Abschnitt angedeutet, dominieren für die Gewinnung von gehobenen Fach- und mittleren Führungskräften nach wie vor interne Arbeitsmärkte. Die interne Rekrutierung von geeignetem Personal ist in der Mehrzahl der Unternehmen in den betrachteten Branchen die vorrangige Strategie. So haben im Zeitraum der letzten fünf Jahre gut zweidrittel der befragten Firmen ihre Mitarbeiter für gehobene Fachkraft- und mittlere Führungspositionen entweder ausschließlich firmenintern (27 %) oder sowohl intern, als auch firmenextern (40 %) rekrutiert.

Diesbezüglich existieren signifikante branchenbezogene Unterschiede. So sind sowohl im Finanzdienstleistungssektor, als auch im Tourismus ausschließlich externe Rekrutierungsstrategien weniger verbreitet, als im Handel und in der Logistik. Höchst signifikant auf die Personalrekrutierungsstrategie wirkt sich zudem die Unternehmensgröße aus. Während die überwiegende Mehrzahl der Großunternehmen (86 %) sowohl intern als auch externe Rekrutierungsstrategien verfolgt, ist bei KMU der Firmenanteil, die ausschließlich auf internen Wege ihre mittleren Fach- und Führungskräfte gewinnen, doppelt (mittelständische Unternehmen) bzw. dreimal so hoch (kleine Unternehmen) wie bei großen Unternehmen. Ausschließlich externe Rekrutierungsstrategien sind bei Kleinstunternehmen und kleinen Unternehmen weiter verbreitet, als bei mittleren und großen Firmen (vgl. Tabelle 26). Naheliegend ist die Interpretation, dass sich hier die geringere Aus- und Weiterbildungsaktivität von kleinen und Kleinstunternehmen widerspiegelt, die dazu führt, dass Fach- und Führungskräfte in stärkerem Maße auf dem externen Arbeitsmarkt gewonnen werden.

**Tabelle 26: Interne und externe Rekrutierungsstrategien zur Gewinnung von mittleren Fach- und Führungskräften nach Unternehmensgröße**

Interne oder externe Rekrutierung mittlere Fach-/ und Führungskräfte, letzte 5 Jahre		Unternehmensgröße EU Klassifikation				Gesamt
		Kleinstunternehmen < 10 Mitarbeiter	Kleine Unternehmen < 50 Mitarbeiter	Mittlere Unternehmen < 250 Mitarbeiter	Großunternehmen 250 und mehr Mitarbeiter	
nur interne Rekrutierung	Anzahl	10	53	47	19	129
	Spalten %	26,3 %	29,8 %	21,1 %	9,6 %	20,3 %
intern und extern	Anzahl	8	74	139	171	392
	Spalten %	21,1 %	41,6 %	62,3 %	86,4 %	61,5 %
nur extern	Anzahl	20	51	37	8	116
	Spalten %	52,6 %	28,7 %	16,6 %	4,0 %	18,2 %
Gesamt	Anzahl	38	178	223	198	637
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, ungewichtete Fälle für Unternehmensgrößenvergleich, eigene Berechnung  
Cramer V= 0,305 (p~0,000)

#### Motive

Wichtige Motive für die Dominanz der internen Mitarbeiterrekrutierung finden sich hierzu in den qualitativen Interviews mit Personalverantwortlichen aus den vier untersuchten Branchen. So geben beispielsweise alle befragten **Logistik**unternehmen an, dass bei der Besetzung von mittleren Fach- und Führungspositionen die interne Rekrutierung Vorrang hat. Begründet wird dies mitunter mit dem *unternehmensspezifischen Know-How*, das entsprechende Kandidaten mitbringen würden, sowie mit der damit verbundenen *gesparten Einarbeitungszeit* – wobei ein Unternehmen betont, dass im Sinne neuer Impulse auch eine gewisse externe Quote durchaus sinnvoll sei. Wenn in diesem Unternehmen Abteilungsleiter oder stellvertretende Niederlassungsleiter gesucht werden, würde die Zentrale angefragt, ob

geeignete Bewerber über die Entwicklungsprogramme bekannt seien. Dabei würden auch gezielte Ansprachen stattfinden.

Auch der *Fachkräftemangel* wird als Grund für eine vorrangig interne Besetzung angegeben. Hier bezieht sich das betreffende Unternehmen allerdings nicht auf Führungspositionen, sondern auf Berufe wie Disponenten oder Fahrer, die als unattraktiv gelten und daher auf dem Markt immer weniger Angebot bestehe:

„Also wir haben einfach in der Logistik wirklich spezifische Positionen, z.B. der Disponent, den kriegen wir gerade nicht mehr auf dem externen Markt, weil Disponenten, eigentlich waren sie mal sogar eher auf der, bei uns sind es so die Operator-Ebene, also, die erste Stufe nach den gewerblichen Mitarbeitern, und mittlerweile ist das zu einer Zielgruppe geworden, die auch gehaltstechnisch in einer Liga spielen, dadurch, dass sie so gefragt sind, dass wir da schon eher in der Spezialisten-Vergütung mit unterwegs sind. Und da müssen wir ganz klar die Strategie gehen, wir müssen versuchen, mehr intern den Nachwuchs ranzubekommen, um die Position in der Disposition überhaupt besetzen zu können.“ (Leiterin Academy)

Im Kontext der bevorzugten internen Rekrutierung betonen die Unternehmen zudem *die interne Nachwuchs-/Führungskräfteentwicklung* als Instrument, um gute Mitarbeiter aufzubauen und zu halten.

Ähnliche Argumente finden sich in den Interviews des **Handels**:

„Also, der erste Step ist natürlich immer, intern zu suchen, das geht bei uns ganz klar vor. Auch junge Leute natürlich zu fördern und aufzubauen“ (Personalreferentin Großhandel)

Dies spiegelt sich nicht nur bei beruflich Ausgebildeten, sondern auch bei Bachelorabsolventinnen und -absolventen wider. Externe Bachelorabsolventinnen und -absolventen gäbe es demnach nicht viele im Unternehmen. Die interne Rekrutierung über duale Studiengänge wird der externen Rekrutierung vorgezogen.

Im **Bankensektor** deuten die qualitativen Interviewergebnisse auf unterschiedliche Rekrutierungsstrategien nach Tätigkeits- bzw. Einsatzgebiet der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hin. Im Ergebnis zeigt sich eine große Ähnlichkeit bei den befragten Kreditinstituten. Absolventinnen und Absolventen von akademischen Abschlüssen ohne vorherige oder parallele Bankausbildung bzw. umfängliche Praxisphasen werden bei beiden nahezu ausschließlich für Spezialaufgaben rekrutiert (z.B. Analysten, IT-Fachkräfte...) oder für stark theoretisch unterlegte strategische Aufgaben. Hierfür sind dann jeweils spezifische Studienfächer maßgebend, meist auf Masterniveau. Diese Positionen werden häufiger extern besetzt. Tendenziell scheint jedoch in der Genossenschaftsbank der Anteil externer Rekrutierung und akademischer Besetzung von Stellen der Zentralabteilung höher zu sein als in der befragten Sparkasse.

Für die anderen Positionen, vor allem in den vertriebs- und kundennahen Bereichen, wird vorrangig auf den internen Arbeitsmarkt zurückgegriffen. Dies begründet sich unter anderem damit, dass eine absolvierte Bankausbildung nach wie vor als eine sehr gute Grundlage für die meisten Tätigkeiten im Kreditinstitut erachtet wird. Bankkaufleuten wird eine wesentlich bessere Orientierung und zügigere Einsatzfähigkeit unterstellt. Die Ergänzung der Berufsausbildung durch einen einschlägigen Aufstiegsfortbildungs- bzw. Studiumsabschluss wird für viele Arbeitsplätze der gehobenen Sachbearbeitung und der mittleren Führungsebene als eine optimal passende Voraussetzung angesehen. Für banktypische Führungspositionen, wie zum Beispiel Leitung einer Abteilung der Firmenkundenberatung oder Vermögensberatung, werden zusätzlich mehrjährige, betriebsinterne Berufserfahrungen als zwingend not-

wendig erachtet. Dadurch besteht für Absolventinnen und Absolventen von beruflichen Weiterbildungen und akademischen Bildungsgängen, die auch ausgebildete Bankkaufleute sind, ein Konkurrenzverhältnis.

Aufgrund der hohen Bedeutung der Bankausbildung entsteht jedoch keine oder nur geringe Konkurrenz mit Bachelorabsolventinnen und -absolventen ohne nennenswerte bankbezogene Praxiserfahrung. Sie haben deutlich geringere Chancen, eingestellt zu werden.

Auch im Bankensektor wird damit das Argument praxis- und firmenspezifischen Wissens für die Stellenbesetzung betont, was eine geringe Bedeutung der Rekrutierung von externen Bachelorabsolventinnen und -absolventen zur Folge hat, wie auch folgendes Zitat veranschaulicht:

„Da ist der Kulturschock eher groß. Man muss ... hier ... reinwachsen. ... Deswegen sind diese zweieinhalb Jahre, egal ob dual ... oder erst Ausbildung und danach studieren, wichtig. Die Zeit hilft sehr stark, sich hier zurecht zu finden und sich schon zu etablieren.“

In beiden qualitativ befragten Unternehmen des **Tourismus** werden vakante Stellen sowohl intern als auch extern besetzt. In der Regel wird zuerst intern oder zumindest parallel intern und extern nach passenden Bewerberinnen und Bewerbern gesucht. Zum Teil beruht diese Vorgehensweise auf Vereinbarungen mit dem Betriebsrat, aber auch auf rationalen Überlegungen, dass man interne Bewerberinnen und Bewerber und ihr Potenzial kennt. Die Bewerbenden wiederum kennen das Unternehmen und die Prozesse. Nur für einzelne höherrangige Führungspositionen, bestimmte Arbeitsbereiche (beide Unternehmen) oder für neue Tätigkeitsbereiche wie z.B. E-Commerce (Reiseveranstalter) werden vornehmlich Externe gesucht und eingestellt.

Die Eindrücke aus den qualitativen Interviews werden in der großzahligen Unternehmensbefragung bestätigt. Als wichtigsten Grund für die interne Rekrutierung von gehobenen Fachkräften und mittlerem Führungspersonal sehen demnach branchenübergreifend die Mehrzahl der Unternehmen die Bindung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an das Unternehmen (45 %), gefolgt von unternehmensspezifischen Fach- und Sozialkompetenzen. Aspekte eines geringeren zeitlichen und finanziellen Aufwands werden in einzelnen Fallstudien als Motiv genannt, spielen jedoch insgesamt eine eher untergeordnete Rolle (vgl. Tabelle 27).

Tabelle 27: Wichtigster Grund für interne Rekrutierung nach Branche

„Mit Blick auf Ihr Unternehmen: Was ist der wichtigste Grund für die interne Rekrutierung von gehobenen Fachkräften und mittlerem Führungspersonal?“		Branche				Gesamt
		Handel	Logistik	Tourismus	Finanzdienstleistungen	
Die unternehmensspezifischen Fach- und Sozialkompetenzen	Anzahl	27	12	25	20	84
	Spalten %	31,0 %	23,5 %	27,8 %	22,0 %	26,3 %
Die reduzierten Einarbeitungszeiten	Anzahl	8	12	7	15	42
	Spalten %	9,2 %	23,5 %	7,8 %	16,5 %	13,2 %
Ermöglichung des unternehmensinternen Aufstiegs	Anzahl	6	10	8	8	32
	Spalten %	6,9 %	19,6 %	8,9 %	8,8 %	10,0 %
Die Bindung von qualifizierten Mitarbeitern an das Unternehmen	Anzahl	41	15	41	46	143
	Spalten %	47,1 %	29,4 %	45,6 %	50,5 %	44,8 %
Ein geringerer finanzieller und zeitlicher Aufwand der Stellenbesetzung	Anzahl	5	2	9	2	18
	Spalten %	5,7 %	3,9 %	10,0 %	2,2 %	5,6 %
Gesamt	Anzahl	87	51	90	91	319
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, gewichtete Fälle, eigene Berechnung  
Cramers V=0,158 (p~0.020)

Die externe Besetzung von Stellen findet vor allem dann Anwendung, wenn vakante Positionen der gehobenen Fach- und mittleren Führungsebene auf internem Weg nicht besetzt werden konnten. Mehr als die Hälfte (55 %) der befragten Unternehmen gaben dies als wichtigsten Grund für die externe Rekrutierung von mittleren Fach- und Führungskräften an. Unterstrichen wird die zuvor in den qualitativen Interviews angesprochene Bedeutung externer Rekrutierung zur Personalgewinnung mit Spezial-/ oder Expertenkenntnissen. Branchenübergreifend betrachten knapp ein Viertel der Firmen (24 %) dies als Hauptgrund für externe Personalrekrutierung (vgl. Tabelle 28).

Differenziert nach Branchen zeigen sich tendenzielle Unterschiede: so wird die Notwendigkeit externer Rekrutierung aufgrund von fehlenden internen Rekrutierungsmöglichkeiten besonders stark von Unternehmen des Handels betont (60 % der befragten Handelsunternehmen sehen dies als wichtigsten Grund), wohingegen der interne „Fachkräftemangel“ auf mittlerer Führungsebene im Finanzdienstleistungssektor eine vergleichsweise geringere Bedeutung hat. Hier gaben 49 Prozent der befragten Unternehmen dies als wichtigsten Grund an. Umgekehrt spielt eine Personalstrategie, die explizit sowohl interne- als auch externe Rekrutierungswege einbezieht, im Finanzdienstleistungssektor eine größere Rolle, als in den übrigen betrachteten Branchen (vgl. Tabelle 28).

**Tabelle 28: Wichtigster Grund für externe Rekrutierung nach Branche**

Was ist für Ihr Unternehmen der wichtigste Grund für die externe Rekrutierung von gehobenen Fachkräften und mittlerem Führungspersonal?		Branche				Gesamt
		Handel	Logistik	Tourismus	Finanzdienstleistungen	
Positive Erfahrungen mit externen Stellenbesetzungen	Anzahl	9	7	9	6	31
	Spalten %	8,0 %	9,3 %	10,8 %	6,8 %	8,6 %
Strategische Unternehmensausrichtung, die sowohl interne, als auch externe Stellenbesetzungen beinhaltet	Anzahl	11	10	3	21	45
	Spalten %	9,7 %	13,3 %	3,6 %	23,9 %	12,5 %
Stellenbesetzung war auf internem Weg nicht möglich	Anzahl	68	40	47	43	198
	Spalten %	60,2 %	53,3 %	56,6 %	48,9 %	55,2 %
Spezial-/ Expertenkenntnisse, die nicht im Unternehmen vorhanden sind	Anzahl	25	18	24	18	85
	Spalten %	22,1 %	24,0 %	28,9 %	20,5 %	23,7 %
Gesamt	Anzahl	113	75	83	88	359
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, gewichtete Fälle, eigene Berechnung  
Cramer –V=0,131 (p=0,029)

### Präferenz für Akademiker/-innen bei externen Stellenbesetzungen?

Im Kontext der Akademisierungsdebatte wird unter anderem auch die Frage aufgeworfen, ob Unternehmen bei externen Stellenbesetzungen von mittleren Fach- und Führungspositionen in stärkerem Maße akademische Abschlüsse voraussetzen, als dies bei internen Karrierepfaden der Fall ist. Hinweise hierfür finden sich insbesondere in qualitativen Interviews mit Beschäftigten. Als Beispiel aus den qualitativen Interviews dient ein ehemaliger Mitarbeiter eines Reiseveranstalters, der auf Basis einer dualen Ausbildung und firmeninternen Schulungen erfolgreich eine Führungskarriere gemacht hatte. Allerdings stieß er auf Probleme extern eine ähnliche Beschäftigung zu finden:

„... ich sagte ja eben, ich hätte auch glaub ich in anderen Branchen den Job machen können, aber irgendwie hat sich das auch nicht ergeben, meistens war ein Studium Voraussetzung, und ich bin gar nicht erst zum Gespräch gekommen. Ich habe mich dann schon hier und da beworben, obwohl das dann, weil ich von uns auch weiß, dass wir viele Stellen mit Studium ausgeschrieben haben, wo ich immer gesagt habe, was soll der Quatsch, ne? ...“  
(Mitarbeiter Reiseveranstalter)

Zu der Erkenntnis, dass ihnen der Bachelorabschluss bzw. das duale Studium zumindest die Tür zum Vorstellungsgespräch öffnete, gelangen ebenfalls beide interviewten Mitarbeiter des Beherbergungsbetriebes. Was sich ebenfalls mit den Aussagen des Personalleiters deckt, der darüber hinaus auf den schwierigen Bewerbermarkt insbesondere für das Gastgewerbe hinweist:

„Also wenn ich jetzt einen Hotelkaufmann einstelle oder einen dualen Studenten – die machen, die würden das Identische machen als Aufgabe. Aber ich gestehe ein, der duale Student hat die bessere Chance auf den Arbeitsplatz.“

„... dass die Leute von der Hotelfachschule kommen und damit ja automatisch ihren Bachelor bringen und wir gerade so in den Starterpositionen Management/Gastronomie eigentlich heutzutage die Hotelfachschule voraussetzen mit dem Bachelorabschluss. ... also da gehen wir heute schon so in der Stellenanzeige, dass das wünschenswert ist, wenn man es nicht hat, ist das kein Ausschlusskriterium, also alternativ steht eben immer Berufserfahrung. *Aber wir achten schon darauf, so einen gewissen Teil dann auch von diesem Markt zu bekommen.*“ (Personalleiter Beherbergung, eigene Hervorhebungen)

In weiteren Interviews mit Personalverantwortlichen existieren zur Frage nach unterschiedlichen Qualifikationsabschluss-Voraussetzungen von internen und externen Bewerbenden unterschiedliche Aussagen. Im Personalleiterinterview des **Großhandels**unternehmens wurde angegeben, bei der externen Rekrutierung eher auf den Hochschulabschluss zu setzen, wobei es hier keine klaren Richtlinien gäbe. Mitarbeiter/-innen mit Aufstiegsfortbildung würden nicht extern rekrutiert, weil diese vorrangig selbst ausgebildet würden.

Die qualitativen Erhebungen zum **Bankensektor** zeigen differenzierte Aussagen. So erfolgt, wie zuvor erwähnt, die Stellenbesetzung für Spezialaufgaben häufig extern. Hier wird dann in der Regel auch ein Studium vorausgesetzt, z.B. BWL, VWL, Informatik oder Wirtschaftsinformatik. Entsprechende Qualifizierungsabschlüsse würden bei bestimmten Spezialkräften auch vom Gesetzgeber vorgeschrieben. Für die übrigen externen Stellenbesetzungen wird eine Bankausbildung mit entsprechender Fortbildung als gleichwertig erachtet.

Die quantitativen Befragungsdaten unterstreichen die letztgenannte Aussage und zeigen auch in den übrigen Branchen mehrheitlich keine Unterschiede in den Ausbildungsabschlüssen zwischen intern und extern rekrutierten gehobenen Fach- und mittleren Führungskräften (vgl. Tabelle 29). Die Auflösung der hier sichtbar gewordenen Diskrepanzen in der Einschätzung dieser Frage sind entsprechend Gegenstand weiterführender vertiefender Forschung in diesem Projekt.

Tabelle 29: Vergleich von Bildungsabschlüssen von intern und extern rekrutierten Mitarbeiter/-innen auf gehobenen Fach- und mittleren Führungspositionen nach Branche

Verfügen extern rekrutierte Mitarbeiter im Vergleich zu intern rekrutierten Mitarbeitern ...		Branche				Gesamt
		Handel	Logistik	Tourismus	Finanzdienstleistungen	
häufiger über eine betriebliche Ausbildung ohne akademischen Abschluss	Anzahl	12	7	13	2	34
	Spalten %	13,6 %	12,7 %	14,4 %	4,3 %	12,1 %
häufiger über einen akademischen Abschluss ohne betriebliche Ausbildung	Anzahl	4	7	7	2	20
	Spalten %	4,5 %	12,7 %	7,8 %	4,3 %	7,1 %
häufiger sowohl über eine betriebliche Ausbildung, als auch einen akademischen Abschluss oder	Anzahl	4	0	5	7	16
	Spalten %	4,5 %	0,0 %	5,6 %	14,9 %	5,7 %
Es existiert in der Regel kein Unterschied bei den Ausbildungsabschlüssen von intern und extern rekrutierten (...)	Anzahl	68	41	65	36	210
	Spalten %	77,3 %	74,5 %	72,2 %	76,6 %	75,0 %
Gesamt	Anzahl	88	55	90	47	280
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, gewichtete Fälle, eigene Berechnung  
Cramer  $V=0,143$  ( $p \sim 0,045$ )

## 5.2.4. Einsatzstrategien

Die Frage nach Konkurrenz oder Komplementarität zwischen beruflich und akademisch Qualifizierten bei der Rekrutierung auf gehobene Fachkrfebene bzw. in mittleren Führungspositionen erfordert eine detailliertere Betrachtung der jeweiligen Aufgaben und Tätigkeitsbereiche, für die beruflich und akademisch Qualifizierte auf mittleren Fach- und Führungspositionen üblicherweise eingesetzt werden. Im Rahmen der quantitativen Befragung wurde zunächst auf einem allgemeineren Niveau abgefragt, welche Aufgabengebiete mehrheitlich durch akademisch Qualifizierte, eher durch beruflich Qualifizierte oder sowohl durch beruflich, als auch akademisch Qualifizierte ausgeübt werden. Aufgabengebiete, die sowohl von beruflich, als auch von akademisch ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgeführt werden, lassen einerseits darauf schließen, dass dies im Gesamtspektrum der Tätigkeitsbereiche für mittlere Fach- und Führungskräfte im Unternehmen unterschiedlich ausfallen kann. Andererseits weist diese Kategorie jedoch auch auf potentielle Überschneidungsbereiche hin.

### Aufgabengebiete mit starkem Praxisbezug

Aufgabengebiete mit einem starken Praxisbezug werden nach wie vor eher von beruflich Qualifizierten ausgeübt. Diese Aussage trafen branchenübergreifend 62 Prozent der Unternehmen. Allerdings üben in 34 Prozent der Firmen aus Handel, Logistik, Tourismus und dem Finanzdienstleistungssektor sowohl beruflich als auch akademisch Qualifizierte Aufgaben mit sehr praxisorientiertem Fokus aus. Nur in vier Prozent der befragten Unternehmen geschieht dies im Regelfall ausschließlich durch Akademiker. Im Branchenvergleich sind die potentiellen Überschneidungsbereiche, in denen praxisorientierte Aufgaben sowohl von beruflich- als auch von akademisch ausgebildeten Mitarbeitern durchgeführt werden, im Finanzdienstleistungssektor am höchsten und in der Logistik sowie im Tourismus quantitativ am wenigsten ausgeprägt (vgl. Tabelle 30).

Tabelle 30: Einsatzstrategien für Aufgaben mit starkem Praxisbezug nach Branche

Aufgaben mit einem starken Praxisbezug - Welche der folgenden Aufgabengebiete, werden in der Regel durch (...) ausgeübt?		Branche				Gesamt
		Handel	Logistik	Tourismus	Finanzdienstleistungen	
mehrheitlich akademisch Qualifizierte	Anzahl	13	4	12	5	34
	Spalten %	5,3 %	2,3 %	5,7 %	3,4 %	4,4 %
eher beruflich Qualifizierte	Anzahl	142	125	144	66	477
	Spalten %	58,0 %	71,8 %	68,9 %	44,9 %	61,5 %
sowohl beruflich, als auch akademisch Qualifizierte	Anzahl	90	45	53	76	264
	Spalten %	36,7 %	25,9 %	25,4 %	51,7 %	34,1 %
Gesamt	Anzahl	245	174	209	147	775
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, gewichtete Fälle, eigene Berechnung  
Cramer  $V=0,155$  ( $p \sim 0,000$ )

### Aufgabengebiete mit hohen analytischen Anforderungen

Für Aufgaben, die ein hohes Maß an analytische Fähigkeiten erfordern, werden auf mittlerer Fach- und Führungsebene ebenfalls bei 41 Prozent der befragten Firmen in der Regel beruflich aus- und weitergebildete Mitarbeiter eingesetzt. Im Vergleich zu stark praxisorientierten Tätigkeitsgebieten ist hier jedoch der Anteil an Unternehmen, die solche Aufgabengebiete vorwiegend mit akademisch Qualifizierten bekleiden mit 20 Prozent deutlich höher. Im Branchenvergleich zeigen sich auch hier die stärksten

Überschneidungsbereiche zwischen beruflich und akademisch Qualifizierten im Finanzdienstleistungssektor (vgl. Tabelle 31).

**Tabelle 31: Einsatzstrategien für Aufgabengebiete mit hohen analytischen Anforderungen nach Branche**

Aufgaben, die ein hohes Maß an analytischen Fähigkeiten erfordern - Welche der folgenden Aufgabengebiete, werden in der Regel durch (...) ausgeübt?		Branche				Gesamt
		Handel	Logistik	Tourismus	Finanzdienstleistungen	
mehrheitlich akademisch Qualifizierte	Anzahl	56	21	39	32	148
	Spalten %	24,1 %	12,7 %	20,3 %	21,9 %	20,1 %
eher beruflich Qualifizierte	Anzahl	92	87	79	45	303
	Spalten %	39,7 %	52,7 %	41,1 %	30,8 %	41,2 %
sowohl beruflich, als auch akademisch Qualifizierte	Anzahl	84	57	74	69	284
	Spalten %	36,2 %	34,5 %	38,5 %	47,3 %	38,6 %
Gesamt	Anzahl	232	165	192	146	735
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle. TyBi Unternehmensbefragung 2018, gewichtete Fälle, eigene Berechnung  
Cramer-V=0,164 (p~0,003)

Deutlicher als im Vergleich der unterschiedlichen Branchen fallen diesbezüglich jedoch Unterschiede nach Unternehmensgröße aus. Hierbei zeigt sich, dass in nur einem sehr geringen Anteil (6 %) der Großunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern Aufgabengebiete mit hohen analytischen Anforderungen eher von beruflich Aus- und Weitergebildeten ausgeführt werden, wohingegen dies bei 47 Prozent der befragten Kleinunternehmen (bis zu zehn Mitarbeiter) und 42 Prozent der kleinen Unternehmen der Fall ist. Hier lässt sich einerseits eine stärkere Segmentierung zwischen beruflich und akademisch Qualifizierten nach Unternehmensgröße ausmachen. Andererseits nehmen die Überschneidungsbereiche, bei denen beruflich und akademisch Qualifizierten gleichermaßen für entsprechende Aufgabengebiete eingesetzt werden, mit zunehmender Firmengröße zu (vgl. Tabelle 32).

**Tabelle 32: Einsatzstrategien für Aufgabengebiete mit hohen analytischen Anforderungen nach Unternehmensgröße**

Aufgaben, die ein hohes Maß an analytischen Fähigkeiten erfordern - Welche der folgenden Aufgabengebiete, werden in der Regel durch (...) ausgeübt?		Unternehmensgröße EU Klassifikation				Gesamt
		Kleinstunternehmen < 10 Mitarbeiter	Kleine Unternehmen < 50 Mitarbeiter	Mittlere Unternehmen < 250 Mitarbeiter	Großunternehmen 250 und mehr Mitarbeiter	
mehrheitlich akademisch Qualifizierte	Anzahl	13	48	66	77	204
	Spalten %	18,6 %	19,0 %	26,5 %	39,7 %	26,6 %
eher beruflich Qualifizierte	Anzahl	33	107	58	11	209
	Spalten %	47,1 %	42,3 %	23,3 %	5,7 %	27,3 %
sowohl beruflich, als auch akademisch Qualifizierte	Anzahl	24	98	125	106	353
	Spalten %	34,3 %	38,7 %	50,2 %	54,6 %	46,1 %
Gesamt	Anzahl	70	253	249	194	766
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle. TyBi Unternehmensbefragung 2018, ungewichtete Fälle für Unternehmensgrößenvergleich, eigene Berechnung  
Cramer V=0,248 (p~0,000)

### Aufgabengebiete, die sehr spezielles Fachwissen erfordern

Zur Operationalisierung der Bedeutung von spezifischen Qualifikationsabschlüssen für Tätigkeitsbereichen, die ein hohes Maß an Spezialwissen erfordern, wurden die Unternehmen in der quantitativen Erhebung befragt, ob Tätigkeiten, die ein sehr spezielles Fachwissen voraussetzen, in der Regel mehrheitlich von akademisch Qualifizierten, eher von beruflich Qualifizierten oder sowohl von beruflich- als auch von akademisch Qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgeführt werden. Anders als bei den zuvor dargestellten analytisch geprägten Aufgabengebieten, werden in der Mehrzahl der befragten Firmen (46 %) eher beruflich Qualifizierte in solchen Tätigkeitsbereichen eingesetzt. Dies verdeutlicht, dass spezialisiertes Fachwissen insgesamt in stärkerem Maße beruflich Qualifizierten zugesprochen wird. Im Branchenvergleich zeigen sich auch hier die größten Überschneidungsbereiche im Finanzdienstleistungssektor (vgl. Tabelle 33)

Tabelle 33: Einsatzstrategien für Aufgaben mit spezialisiertem Fachwissen nach Branche

Tätigkeiten, für die sehr spezielles Fachwissen notwendig ist - Welche der folgenden Aufgabengebiete, werden in der Regel durch (...) ausgeübt?		Branche				Gesamt
		Handel	Logistik	Tourismus	Finanzdienstleistungen	
mehrheitlich akademisch Qualifizierte	Anzahl	43	15	29	18	105
	Spalten %	18,1 %	9,3 %	14,1 %	12,5 %	14,1 %
eher beruflich Qualifizierte	Anzahl	104	86	99	53	342
	Spalten %	43,9 %	53,4 %	48,3 %	36,8 %	45,8 %
sowohl beruflich, als auch akademisch Qualifizierte	Anzahl	90	60	77	73	300
	Spalten %	38,0 %	37,3 %	37,6 %	50,7 %	40,2 %
Gesamt	Anzahl	237	161	205	144	747
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, gewichtete Fälle, eigene Berechnung  
Cramer V= 0,016 (p=0,016)

Erneut existieren höchst signifikante unternehmensgrößenbezogene Unterschiede in den jeweiligen Einsatzstrategien. So werden in etwa 48 Prozent der Kleinst- und Kleinunternehmen mit bis zu neun bzw. bis zu 49 Mitarbeitende Aufgabengebiete mit spezialisiertem Fachwissen in der Regel durch beruflich Qualifizierte ausgeübt. Dies ist im Vergleich dazu in deutlich weniger mittelständischen Unternehmen (33 %) und Großunternehmen (17 %) der Fall. Sowohl in mittelgroßen Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitenden, als auch in Großunternehmen mit 250 und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist diesbezüglich jedoch keine klare Akademisierung in der Personaleinsatzstrategie für Spezialistentätigkeiten zu erkennen. Vielmehr handelt es sich hier um Bereiche, die sowohl von beruflich- als auch von akademisch Qualifizierten ausgeübt werden (vgl. Tabelle 34). Hier sind weiterführende Detailauswertungen nötig, um Aufschluss darüber zu gewinnen, inwiefern beruflich und akademisch Qualifizierte hier tatsächlich die gleichen Tätigkeiten ausüben, oder ob es um unterschiede Spezialistenaufgaben geht, die, je nach speziellem Tätigkeitsprofil entweder von Akademikern oder von beruflich Aus- und Weitergebildeten durchgeführt werden.

**Tabelle 34: Einsatzstrategien für Aufgaben mit spezialisiertem Fachwissen nach Unternehmensgröße**

Tätigkeiten, für die sehr spezielles Fachwissen notwendig ist - Welche der folgenden Aufgabengebiete, werden in der Regel durch (...) ausgeübt?		Unternehmensgröße EU Klassifikation				Gesamt
		Kleinstunternehmen < 10 Mitarbeiter	Kleine Unternehmen < 50 Mitarbeiter	Mittlere Unternehmen < 250 Mitarbeiter	Großunternehmen 250 und mehr Mitarbeiter	
mehrheitlich akademisch Qualifizierte	Anzahl	11	33	33	35	112
	Spalten %	15,3 %	12,9 %	13,3 %	18,0 %	14,5 %
eher beruflich Qualifizierte	Anzahl	35	123	82	33	273
	Spalten %	48,6 %	48,0 %	32,9 %	17,0 %	35,4 %
sowohl beruflich, als auch akademisch Qualifizierte	Anzahl	26	100	134	126	386
	Spalten %	36,1 %	39,1 %	53,8 %	64,9 %	50,1 %
Gesamt	Anzahl	72	256	249	194	771
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle. TyBi Unternehmensbefragung 2018, ungewichtete Fälle für Unternehmensgrößenvergleich; eigene Berechnung  
Cramer V=188 (p~0,000)

*Aufgabengebiete, die eine hohe Lernfähigkeit erfordern*

In den Analysen des Projekts aufgegriffen wurde auch die Frage, ob Unternehmen aufgrund einer hohen Branchendynamik, schnelleren Innovationszyklen und zunehmenden Veränderungen im Kontext von Digitalisierung und Internationalisierung mit einer immer kürzer werdenden Halbwertszeit von Fachwissen in stärkerem Maße auf akademisch ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen – insbesondere in solchen Tätigkeitsbereichen, die, z.B. aufgrund von kurzen Innovationszyklen, eine hohe Lernfähigkeit erfordern.

**Tabelle 35: Einsatzstrategien für Aufgabengebiete, die ein hohes Maß an Lernfähigkeit erfordern nach Branche**

Aufgaben, die eine hohe Lernfähigkeit erfordern - Welche der folgenden Aufgabengebiete, werden in der Regel durch (...) ausgeübt?		Branche				Gesamt
		Handel	Logistik	Tourismus	Finanzdienstleistungen	
mehrheitlich akademisch Qualifizierte	Anzahl	36	13	16	10	75
	Spalten %	14,9 %	7,7 %	8,2 %	6,9 %	10,0 %
eher beruflich Qualifizierte	Anzahl	102	86	79	39	306
	Spalten %	42,3 %	51,2 %	40,3 %	26,9 %	40,8 %
sowohl beruflich, als auch akademisch Qualifizierte	Anzahl	103	69	101	96	369
	Spalten %	42,7 %	41,1 %	51,5 %	66,2 %	49,2 %
Gesamt	Anzahl	241	168	196	145	750
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle. TyBi Unternehmensbefragung 2018, gewichtete Fälle, eigene Berechnung  
Cramer V=0,149 (p~0,000)

Die Ergebnisse der quantitativen Unternehmensbefragung sehen in dieser Frage tendenziell branchenbezogene Unterschiede (vgl. Tabelle 35), insbesondere aber unternehmensgrößenbezogene Unterschiede (Tabelle 36). Im Branchenvergleich ist die Tendenz, für solche Aufgabenbereiche hauptsächlich Akademiker/-innen einzusetzen mit 14 Prozent der befragten Unternehmen im Handel am höchsten, wenngleich auf einem insgesamt nicht sehr hohen Niveau. Über die Hälfte der Logistikunternehmen setzen hauptsächlich beruflich Qualifizierte für Tätigkeitsbereiche, die ein hohes Maß an Lernfähigkeit erfordern, ein. Damit ist eine eher „berufliche“ Einsatzstrategie in diesem Branchensegment am höchsten, was allerdings auch darauf zurückgeführt werden kann, dass in etlichen KMU der Logistik-

branche keine Akademiker/-innen beschäftigt werden. Im Finanzdienstleistungssektor werden Aufgabengebiete mit dem charakterisierten Merkmal in zweidrittel der Firmen sowohl von beruflich- als auch von akademisch Qualifizierten ausgeübt. Hier zeigen sich erneut die im branchenvergleich höchsten Überschneidungsbereiche mit einer insgesamt am geringsten ausgeprägten „rein beruflichen“ Einsatzstrategie für Tätigkeitsbereiche, die ein hohes Maß an Lernfähigkeit erfordern (vgl. Tabelle 35).

**Tabelle 36: Einsatzstrategien für Aufgabengebiete, die ein hohes Maß an Lernfähigkeit erfordern nach Unternehmensgröße**

Aufgaben, die eine hohe Lernfähigkeit erfordern - Welche der folgenden Aufgabengebiete, werden in der Regel durch (...) ausgeübt?		Unternehmensgröße EU Klassifikation				Gesamt
		Kleinstunternehmen < 10 Mitarbeiter	Kleine Unternehmen < 50 Mitarbeiter	Mittlere Unternehmen < 250 Mitarbeiter	Großunternehmen 250 und mehr Mitarbeiter	
mehrheitlich akademisch Qualifizierte	Anzahl	6	30	18	32	86
	Spalten %	8,3 %	11,6 %	7,2 %	16,5 %	11,1 %
eher beruflich Qualifizierte	Anzahl	32	112	61	18	223
	Spalten %	44,4 %	43,2 %	24,5 %	9,3 %	28,8 %
sowohl beruflich, als auch akademisch Qualifizierte	Anzahl	34	117	170	144	465
	Spalten %	47,2 %	45,2 %	68,3 %	74,2 %	60,1 %
Gesamt	Anzahl	72	259	249	194	774
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, ungewichtete Fälle für Unternehmensgrößenvergleich, eigene Berechnung  
Cramer-V=0,230 (p~0,000)

Höchst signifikante Unterschiede in den Einsatzstrategien existieren insbesondere nach Unternehmensgröße. Hier gilt: je größer das Unternehmen, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass Aufgaben mit hohem Weiterqualifizierungsbedarf auf mittlerer Fach- und Führungsbebe in erster Linie durch beruflich Aus- und Weitergebildete ausgeübt werden. Großunternehmen fahren hier eher eine rein akademisch ausgerichtete Einsatzstrategie, wenngleich auch hier die Anteile (16,5 % der befragten Unternehmen) noch nicht herausragend hoch erscheinen. Bei großen und auch bei mittelständischen Firmen berichten signifikant mehr Unternehmen, dass die angesprochen Aufgabengebiete sowohl von beruflich, als auch von akademisch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durchgeführt werden, als dies bei Klein- und Kleinstunternehmen der Fall ist (Tabelle 36).

### Führungstätigkeiten

Inwiefern unterschiedliche Qualifizierungswege aktuell den Aufstieg in mittlere Führungspositionen begünstigen, ist die übergeordnete Frage, die sich hinter dem Befragungsitem verbirgt, ob Tätigkeitsbereiche, die durch ein hohes Maß an Führungsverantwortung gekennzeichnet sind, in der Regel mehrheitlich durch akademisch Qualifizierte, eher durch beruflich Qualifizierte oder sowohl von beruflich- als auch von akademisch Qualifizierten ausgeübt werden.

Im Branchenvergleich zeigen sich im Finanzdienstleistungssektor die höchsten Akademisierungstendenzen. Gut ein Viertel der befragten Unternehmen gab in der Befragung an, für Aufgabenbereiche mit hoher Führungsverantwortung in der Regel akademisch ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzusetzen (hierunter fallen jedoch auch Absolventinnen und Absolventen eines dualen Studiengangs). Eher beruflich geprägte Einsatzstrategien sind in dieser Frage hingegen stärker in der Logistik und auch im Handel zu beobachten.

Insgesamt zeigen sich aber auch hier bei der Mehrheit der Firmen in nahezu allen untersuchten Branchen (Ausnahme Logistik) Einsatzstrategien, die auf für mittlere Führungstätigkeiten sowohl beruflich- als auch akademisch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einsetzen (vgl. Tabelle 37).

Tabelle 37: Einsatzstrategien für Tätigkeitsgebiete mit einem hohen Maß an Führungsverantwortung nach Branche

Tätigkeitsbereiche, die durch ein hohes Maß an Führungsverantwortung gekennzeichnet sind - Welche der folgenden Aufgabengebiete, werden in der Regel ausgeübt durch ...		Branche				Gesamt
		Handel	Logistik	Tourismus	Finanzdienstleistungen	
mehrheitlich akademisch Qualifizierte	Anzahl	40	21	33	38	132
	Spalten %	16,7 %	13,0 %	15,9 %	26,4 %	17,5 %
eher beruflich Qualifizierte	Anzahl	97	74	77	36	284
	Spalten %	40,6 %	45,7 %	37,0 %	25,0 %	37,7 %
sowohl beruflich, als auch akademisch Qualifizierte	Anzahl	102	67	98	70	337
	Spalten %	42,7 %	41,4 %	47,1 %	48,6 %	44,8 %
Gesamt	Anzahl	239	162	208	144	753
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, gewichtete Fälle, eigene Berechnung  
Cramer V= 0,114 (p~0,003)

Wie bereits bei den vorangegangenen Analysen zu den Einsatzstrategien beruflich und akademisch Qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in gehobenen Fach- bzw. mittleren Führungspositionen, zeigen sich auch mit Blick auf Aufgabengebiete mit hoher Führungsverantwortung Unterschiede nach Unternehmensgröße, bei denen Großunternehmen auf der einen Seite des Spektrums vergleichsweise höhere Akademisierungsstrategien verfolgen, als Klein-/ Kleinstunternehmen mit einer stärkeren beruflich orientierten Strategie. Mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden belegen hier eine Mittelposition. Insgesamt zeigt sich aber auch hier die mehrheitliche Tendenz, wonach Unternehmen aktuell sowohl beruflich- als auch akademisch Qualifizierte für Aufgaben mit ausgeprägter Führungsverantwortung berücksichtigen (vgl. Tabelle 38).

Tabelle 38: Einsatzstrategien für Tätigkeitsgebiete mit einem hohen Maß an Führungsverantwortung nach Unternehmensgröße

Tätigkeitsbereiche, die durch ein hohes Maß an Führungsverantwortung gekennzeichnet sind - Welche der folgenden Aufgabengebiete, werden in der Regel durch (...) ausgeübt?		Unternehmensgröße EU Klassifikation				Gesamt
		Kleinstunternehmen < 10 Mitarbeiter	Kleine Unternehmen < 50 Mitarbeiter	Mittlere Unternehmen < 250 Mitarbeiter	Großunternehmen 250 und mehr Mitarbeiter	
mehrheitlich akademisch Qualifizierte	Anzahl	12	46	50	44	152
	Spalten %	16,7 %	17,6 %	20,2 %	22,6 %	19,6 %
eher beruflich Qualifizierte	Anzahl	28	109	59	15	211
	Spalten %	38,9 %	41,6 %	23,8 %	7,7 %	27,2 %
sowohl beruflich, als auch akademisch Qualifizierte	Anzahl	32	107	139	136	414
	Spalten %	44,4 %	40,8 %	56,0 %	69,7 %	53,3 %
Gesamt	Anzahl	72	262	248	195	777
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, ungewichtete Fälle für Unternehmensgrößenvergleich, eigene Berechnung  
Cramer-V= 0,216 (p~0,000)

Ergänzende Details und Hintergründe zu den Einsatzstrategien von gehobenen Fach- und mittleren Führungskräften geben die qualitativen Interviews mit Personalverantwortlichen (zum Teil auch Interviewergebnisse mit beruflich und akademisch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den jeweiligen Branchen, deren Ergebnisse überwiegend jedoch in den Abschlussbericht dieses Forschungsprojekts einfließen werden).

In den befragten Unternehmen der **Logistikbranche** zeigt sich deutlich, dass mit akademischen Qualifikationen höhere Positionen erreicht werden können. Operative Führungspositionen sind den beruflich

Qualifizierten vorbehalten; duale Studentinnen und Studenten hingegen nehmen Positionen mit mehr strategischem Anteil ein, wie sie klassischerweise in den Zentralen der Großunternehmen zu finden sind. So berichtet es ein Unternehmen, dass an Führungskräfte der Zentrale auch immer formal höhere Anforderungen gestellt würden, als wenn in der Disposition, in der Operativen, Teamleiter gesucht werden. Ein Studium als Qualifikationsabschluss ist hier Voraussetzung. Akademisch Qualifizierte werden folglich zum hohen Anteil in Zentralfunktionen, dem Controlling, im HR und im Projektmanagement eingesetzt. Ebenso im Vertrieb, gerade wenn es in Richtung Key Account geht, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„...tendenziell kann man schon sagen, dass die Leute mit der Ausbildung (...) bei uns in die klassischen Speditionsbereiche innerhalb der verschiedenen Produkte (gehen), die wir haben, und unsere Studenten gehen in die strategischen Positionen, sei es im Tender, sei es im Produktionsmanagement, sei es im Vertrieb, wo der strategische Anteil höher ist.“ (Leiterin Academy)

Auf den Führungsebenen im operativen Bereich findet man laut Aussage dieses Unternehmens unterschiedliche Werdegänge. Hier arbeiteten sich die Leute häufig hoch. Zuweilen würde noch ein Bachelor oder der/die Verkehrsfachwirt/-in draufgesattelt. Verkehrsfachwirt/-in sei dabei noch eine recht häufige Qualifikation, allerdings keine zwingende Voraussetzung für eine Führungsposition in der Operativen. Berufserfahrung reiche für bspw. eine Teamleiterfunktion. Allerdings würde sich hier wahrscheinlich ein Wandel abzeichnen, da die operativen Führungspositionen mittlerweile bereits mit einem höheren strategischen Anteil verbunden seien. Teamleiter stellten dabei die Einstiegsebene dar; die mittlere Fach- und Führungskraft sei eher die Bereichsleitung bzw. der/die Teilprozessverantwortliche. Aber auch auf diese Ebenen könnten sich beruflich Qualifizierte ohne formale Weiterbildung bewerben. Dualen Studentinnen und Studenten, die mit dem Logistik-Schwerpunkt studiert hätten, sähen sich hingegen nicht unbedingt in einer operativen Führungsverantwortung, sondern wie beschrieben in einer „Spezialisten-Funktion“, (Leiterin Academy). Gleichwohl würde versucht, berufliche und akademische Ausbildungswege einander näher zu bringen, indem bereits in der beruflichen Erstausbildung eine breitere, überfachliche Ausrichtung erfolge, die schnellere Aufstiege in operative Führungsfunktionen ermögliche. Umgekehrt würde dual Studierende während ihrer Praxisphasen auch in operativen Tätigkeitsfeldern eingesetzt.

Die Segmentierung zwischen beruflichen operativen und akademischen strategischen Führungspositionen wird von einem weiteren der befragten Unternehmen bestätigt, wonach es ohne formale Qualifikation allein durch Praxiserfahrung über eine operativen Leitung nicht hinausgehe. Niederlassungsleiter/-innen haben in diesem Unternehmen in der Regel alle studiert. Die operativen Führungskräfte hingegen hätten meistens eine Lehre gemacht, wenn auch nicht immer zwingend im Logistikumfeld, sich dann aber über die Berufserfahrung empfohlen als Führungskräfte durch Übernahme einer Teamleitung und wären dann Abteilungsleiter/-in geworden. Diese Kandidaten haben kein Studium und häufig auch keine Aufstiegsfortbildung absolviert.

Ein Trend zur Höherqualifizierung existiert auch im befragten mittelständischen Logistikunternehmen, gleichwohl ohne strikte Trennung zwischen Aufgabenbereichen für akademisch bzw. beruflich Qualifizierte. Hierbei werden jedoch generationenspezifische Unterschiede in den Karriereverläufen deutlich:

„...natürlich sind die Älteren eher in diese Funktion [Abteilungsleiter] reingewachsen und haben sich da weiterqualifiziert z.T., ja, über irgendwelche begleitenden Schulungsmaßnahmen, oder wir haben auch hier intern über einige Jahre hinweg Führungskräfte training gemacht (...). Das ist natürlich ein anderer Lebenslauf und auch demzufolge ein anderes Anforderungsprofil, wie

jetzt die jungen Leute, die jetzt sagen, ich mache jetzt mal eine Lehre, dann klinge ich mich zwei Jahre aus, mache ein Vollzeitstudium und komme dann wieder (...). Wenn jemand weiterkommen möchte im Jetzt, in der jetzigen Zeit, dann mit Sicherheit mit Studium. (...) Also unter Umständen sogar mit beidem, also mit einer Ausbildung und einem Studium, weil dann einfach der Praxisanteil schon im Vorlauf größer ist.“ (Prokuristin)

Im **Handel** zeigt sich in den qualitativen Untersuchungen eine ähnliche Segmentierung zwischen operativen Führungspositionen (beruflich Qualifizierte) und strategischen Führungspositionen (akademisch Qualifizierte) - vor allem bei Großunternehmen und größeren mittelständische Firmen, die über eine Zentrale mit strategischen Führungspositionen, z.B. im Key-Account Management/Key-Account Assistentz, Marketing oder Human Resource Management verfügen. Klassische operative Führungspositionen, z.B. als Marktleiter/-in, werden nach wie vor auch im befragten Großunternehmen eher von beruflich Aus- und Fortgebildeten bekleidet:

„also in den Märkten, ja klar, die, sag ich mal, Geschäftsleitungsebene (...) – glaube ich nicht, dass so viele einen Hochschulabschluss haben. Die kommen wirklich aus dem Handel, die haben sich hochgearbeitet, vom Einzelhändler bis dann hoch, mal einen Markt zu leiten. Auch in den Zustellungsbetrieben sind auch wenige mit akademischem Hintergrund. Die meisten, wenn dann in der Zentrale hier.“ (Personalreferentin Großhandel)

Betont wird allerdings, dass prinzipiell auch beruflich Aus- und Weitergebildeten der Weg auf strategische Führungspositionen offensteht. Bestätigt werden die für das Großunternehmen dargestellten Unterschiede zwischen operativen und strategischen Führungspositionen auch in den beiden befragten mittelständischen Unternehmen des Einzelhandels. Betont werden einerseits unterschiedlichen Tätigkeitszuschnitte zwischen beruflich- und akademisch Qualifizierten auf mittleren Führungspositionen, andererseits aber auch wachsende Überschneidungsbereiche, durch nachrückende Fach- und Führungskräfte mit akademischem Abschluss:

„... es sind eigentlich unterschiedliche Tätigkeitsfelder. Also die, ja, ich sage mal, die Ebene bei uns ist die Abteilungsleiter-Ebene, und die operativ Tätigen, das sind die, die bei uns auf der Fläche sind, also entweder im Modebereich oder im Lebensmittelbereich oder im Fleischereibereich, das sind die Kollegen, die i.d.R. nicht studiert haben. Und die in den kaufmännischen Berufen, also Marketing, Personal, Finanzen, sind i.d.R. die, die studiert haben. Wobei auch die jüngeren Kollegen, die jetzt langsam nachkommen, auf der Fläche, also im operativen Bereich, auch da spielt das Studium zunehmend eine Rolle.“ (Personalleiterin, Einzelhandel)

Auch im zweiten qualitativ befragten Unternehmen des Einzelhandels wird die Einschätzung bestätigt, wonach die Mehrzahl der Filial- und Marktleiter meist beruflich qualifiziert, d.h. in der Regel mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung zum Einzelhandelskaufmann oder zur Einzelhandelskauffrau. Eine Weiterqualifizierung durch eine geregelte Aufstiegsfortbildung lohnt sich hier für die Beschäftigten häufig nicht, da zu wenige Positionen der nächsten Hierarchieebene vorhanden sind:

„Diejenigen, die einen Handelsfachwirt bei uns machen möchten, würde dann theoretisch bei uns hinauslaufen, dass sie sich dann für eine Gebietsleiterstelle irgendwann qualifizieren und da ist der Bedarf aber sehr, sehr gering. Also, das ist so das Problem, da sind wir wahrscheinlich noch zu klein dafür, dass man sagen kann, dass diese Weiterbildung nutzt und zwar deswegen fördern wir das auch nur bedingt als Arbeitgeber.“ (Personalreferentin, Einzelhandel)

Vergleichbar mit den qualitativen Ergebnissen aus der Logistik und aus den anderen betrachteten Branchen wird auch im Handel ein *Generationeneffekt* der Akademisierung beschrieben. Demnach

werden mittlere Führungspositionen, die vormals hauptsächlich durch beruflich Qualifizierte bekleidet wurden, in den nachrückenden Generationen zunehmend durch akademisch ausgebildete Mitarbeiter/-innen besetzt:

„Wenn ich das jetzt auf unser Unternehmen beziehe, ganz konkret, dann sind es viele Führungskräfte, die noch mal ein gutes Stück älter sind als ich, also zwischen 50 und 60 einige, die haben den Weg in der Regel nicht über ein Studium eingeschlagen, sondern haben eine Berufsausbildung und darauf aufbauend sich dann weiterentwickelt. Die jüngere Generation, was jetzt nachkommt, also ich sag mal, alles so bis Mitte 30 oder 40, die haben in der Regel studiert.“ (Personalleiterin Einzelhandel)

In den Fallstudien des **Bankensektors** zeigen punktuelle Befunde einen Unterschied zwischen gehobenen Fach- und Führungspositionen in der Fläche bzw. in der Zentralabteilung, wenngleich nahezu alle befragten Fachkräfte aus der gehobenen Sachbearbeitung und Führungskräfte der Befragten davon ausgehen, dass ihre Stelle sowohl mit beruflicher Aufstiegsfortbildung als auch mit Studium zu bekommen wäre. Akademiker/-innen mit Stellen in der Zentralabteilung vermuteten, dass man es ohne Studium jedoch schwerer haben würde, ihre Stelle zu bekommen. Nur die Sachbearbeitungsstelle als Trainee war gezielt für Masterabsolventinnen und -absolventen ausgeschrieben. Alle Stelleninhaber/-innen in vertriebs- und kundennahen Bereichen gehen davon aus, dass zusätzlich die absolvierte Bankausbildung und bei Führungsverantwortung sogar viele Jahre Berufserfahrung als Voraussetzung anzusehen ist. Ausnahmen werden bei wesentlich älteren Kolleginnen und Kollegen gesehen, die manchmal als Bankkaufleute ohne weitergehende Qualifizierungen auch anspruchsvollere Stellen bekleiden, meistens aber eher unterstützende Tätigkeiten übernehmen.

Auch im **Tourismus** liefern die qualitativen Interviews ergänzende Informationen zu den Einsatzgebieten. Die befragten Personalverantwortlichen des Reiseveranstalters machten nur sehr vage Angaben zu möglichen Einsatzstrategien akademisch und beruflich Qualifizierter. Vorstellbar war, dass für bestimmte Positionen (z.B. Referentenstellen), Ebenen (z.B. ab dem mittleren Management) oder Bereiche (wie Controlling) ein akademischer Abschluss von Vorteil ist. Aber in bestimmten Servicebereichen, in denen der Kunde im Mittelpunkt steht, sei fachliche Erfahrung und Kundenerfahrung von Vorteil.

"Ich sage mal so, was einem klassisch einfällt, natürlich da, wo eine sehr hohe Analysefähigkeit gesucht wird, so ein Klassiker ist halt oft auch Controlling, da kann natürlich auch mal der gute Praktiker einen super Einstieg haben, aber wenn ich jetzt sage, ich muss vielleicht eine Referentenposition besetzen, also wo jemand Projekte betreut usw. und sich auf den Weg begibt, vielleicht auch Führungskraft zu werden über kurz oder lang, dann würde ich natürlich, wäre ich die Führungskraft, ganz genau hinschauen: Was sind da diese Tätigkeiten auf dieser Funktion, und wenn es wirklich darum geht, Analysen für Geschäftsführer zu machen, das Datenmaterial aufzubereiten, Empfehlungen auszusprechen, wie man bestimmte Entwicklungen, wie man entgegenwirken kann usw. und Zahlen richtig deutet und liest, da würde ich sicherlich eher auf den Akademiker zurückgreifen." (Ausbildungsleiterin Reiseveranstalter)

"Davon (Fachwirte) sind doch einige heute, ich sag mal, entweder in Teamleitungsfunktionen oder tatsächlich auch als Abteilungsleitung unterwegs. Also ich sag mal so, für das untere bis mittlere Management, da laufen so doch einige hier durchs Haus, die das absolviert haben. Auch noch in den Reisebüros, wenn da vielleicht mal ein Stellvertreter gesucht wurde, oder junge Führungskräfte, die auch Lust haben, so ein Reisebüro zu leiten, ist das eine prima Geschichte, um jemanden, ich sag mal, *on the job fit* zu machen mit übergreifenden Themen. Und Reisebüro, da würde ich sagen, also es ist nicht zwingend notwendig, ein Studium absolviert zu

haben. Das schadet nicht, um Gottes willen, aber der Fachwirt ist da oft etwas näher dran an dieser Praxis, an der verkäuferischen Tätigkeit, als vielleicht der akademische Abschluss." (Leiter Weiterbildung Reiseveranstalter)

Im Beherbergungsbetrieb wurde angegeben, dass in den Einstiegspositionen nicht differenziert würde zwischen Absolventinnen und Absolventen von dualen Studiengängen, Bachelorstudiengängen oder einer dualen Berufsausbildung mit entsprechender Berufserfahrung. Sowohl hinsichtlich der Position als auch Aufgabe und Gehalt würden zunächst keine Unterschiede gemacht. Auch der akademisch qualifizierte Befragte berichtete, dass für die aktuelle Position (stellvertretende Personalleitung) kein Studienabschluss notwendig sei. Kolleginnen und Kollegen mit vergleichbaren Ausgangspositionen verfügten z.T. über eine duale Berufsausbildung und Berufserfahrung:

„Also in der Hotellerie kann man auch ohne Studium locker ins Personalbüro einsteigen. Und sich dort hocharbeiten. Das ist keine Grundvoraussetzung.“

Aber der Personalleiter Beherbergung prognostiziert, dass

„sich die Hotellerie gerade massiv verändert. Weil man natürlich sagt, die Betriebe sind wirtschaftlich aufgestellt, die Schönheit des Betriebes findet zwei Ebenen da drunter statt. Da sind wir beim Abteilungsleiter, der füllt das mit gastronomischem Leben ... also das, wo man, aber der Betrieb an sich, aufgrund dieser ganzen Finanzkonstrukte, die auch um die Betriebe rum sind, muss jemand den führen, der ja, höher qualifiziert ist. ... Ja, das hat sich auch in den letzten so, ja kann man sagen, zehn Jahren geändert. Vorher ist der Hoteldirektor ein Koch gewesen, der sich hochgehängt hat. Das wird es nicht mehr geben.“

Die quantitative Befragungsergebnisse zeigen für die gegenwärtige Situation jedoch, dass branchenübergreifend in nur einem sehr geringeren Anteil der Unternehmen akademische Abschlüsse vorausgesetzt werden, um mittlere Führungspositionen zu erreichen (vgl. Tabelle 39). Nicht nur im Tourismus, sondern auch im Handel und in der Logistik können solche Positionen in der Mehrzahl der Unternehmen entweder durch berufliche Aus- und Weiterbildung oder unabhängig von bestimmten Qualifikationsabschlüssen erreicht werden.

Branchenspezifische Unterschiede existieren hingegen bei der Bedeutung von Aufstiegsfortbildungen. Diese haben im Banken bzw. Finanzdienstleistungssektor eine hohe Bedeutung um auf entsprechende Führungspositionen zu gelangen. Auch im Handel gab ein Viertel der befragten Firmen an, dass in der Regel eine Aufstiegsfortbildung für mittlere Führungspositionen vorausgesetzt wird. Im Tourismus und in der Logistik sind, konsistent mit der insgesamt geringeren Bedeutung von geregelten Fortbildungen in beiden Branchen, Aufstiegsfortbildungen nur in 15 Prozent der Unternehmen Voraussetzung für mittlere Führungspositionen.

Tabelle 39: Qualifikationsvoraussetzungen zur Erlangung mittlerer Führungspositionen nach Branche

Zugangsvoraussetzungen für gehobene Fach-/ mittlere FP <sup>1</sup>	Handel	Logistik	Tourismus	Banken (Finanz- DL)
Qualifikation				
Abgeschl. Berufsausbildung	34 %	38 %	39 %	18 %
Aufstiegsfortbildung	25 %	15 %	15 %	48 %
Akademischer Abschluss	9 %	7 %	7 %	12 %
Unabhängig vom beruflichen Abschluss	32 %	40 %	39 %	22 %

Quelle. TyBi Unternehmensbefragung 2018, gewichtete Fälle, eigene Berechnung

### 5.2.5. Kompetenzbedarfe

Im Zuge von dynamischen Marktveränderungen, kürzeren Produktlebenszyklen, Digitalisierung und Internationalisierung wird häufiger die Frage nach neuen bzw. höheren Kompetenzbedarfen gestellt. Aufgeworfen wird hierbei auch die Frage nach einem größeren Bedarf akademisch ausgebildeter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In diesem Abschnitt werden in einem begrenzten Maß unterschiedliche Kompetenzbedarfe untersucht, die Unternehmen des Handels, der Logistik, des Tourismus und im Banken/Finanzdienstleistungssektor an ihre gehobenen Fach- und mittleren Führungskräfte stellen. Eine ausführlichere Analyse, die sich auch expliziter mit den jeweiligen Kompetenzen der ausgewählten Berufsbereiche aus Mitarbeiterperspektive beschäftigt, erfolgt im Endbericht dieses Forschungsprojekts.

#### *Internationale Berufskompetenzen*

Anknüpfend an die Ergebnisse der curricularen Vergleichsanalyse, die vergleichsweise große Unterschiede bei der Einbeziehung internationaler Berufskompetenzen<sup>18</sup> zeigen (vgl. Kapitel 4), wurden zunächst insbesondere Fragen zu internationalen Tätigkeiten und Bedarfen internationaler Berufskompetenzen in offener und recht ausführlicher Form in den qualitativen leitfadengestützten Interviews mit Personalverantwortlichen aufgegriffen.

In den qualitativen Interviews des **Handels** berichteten sowohl Personalverantwortliche als auch beruflich sowie akademisch qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einer geringen Bedeutung internationaler Berufskompetenzen. Das Geschäft sei, so die einstimmige Antwort der Befragten im Einzelhandel hauptsächlich national ausgerichtet.

„da wir ausschließlich ein regional angesiedeltes Unternehmen sind, sind die [ausländischen Geschäfts-] Kontakte also gleich Null, kann ich sagen, .. hilfreich ist natürlich die Fremdsprache ein bisschen, aber das ist unabhängig davon, ob man im Ausland war oder nicht, dass man das ab und zu bei Mitarbeitern vielleicht gebrauchen kann, aber auch nur in den seltensten Fällen“  
(Personalreferentin Einzelhandel)

Erwartungen, wonach diesbezüglich Unterschiede zwischen Großhandel und Einzelhandel bzw. Unternehmen mit nationaler und internationaler Marktausrichtung bestehen, werden in den Interviews nur in Teilen bestätigt, was allerdings auch auf die geringe Anzahl der befragten Firmen zurückgeführt werden kann. Hier wird von vereinzelt Stellen gesprochen, für die Fremdsprachenkenntnisse und Wissen über ausländische Märkte von Bedeutung ist:

„Wir sind [ein] deutsches Unternehmen, Unternehmenssprache ist Deutsch, klar, gibt es Abteilungen, die auch mit Frankreich in Kontakt sind, .. wo dann Französisch oder Englisch gesprochen wird. Es gibt vereinzelte Jobs, wo das wirklich wichtig ist. (Personalreferentin, Großhandel).“

Nicht in den bisherigen qualitativen Interviews des Handels berücksichtigt ist der Außenhandel, wo selbsterklärend sehr hohe Anforderungen an Fremdsprachenkompetenzen und internationale Berufskompetenzen gestellt werden dürften.

Eine erwartungsgemäß größere Bedeutung besitzen internationale Berufskompetenzen für mittlere

---

<sup>18</sup> Internationale Berufskompetenzen wurden in diesem Zusammenhang nach LENSKE UND WERNER (LENSKE UND WERNER 2000) definiert und umfassen folgende Dimensionen: Fremdsprachenkompetenzen, internationale Fachkenntnisse, interkulturelle Kenntnisse und Dispositionen (interkulturelle Kompetenzen).

Fach- und Führungskräfte in der **Logistik**. Bis auf das Handelsunternehmen geben die Befragten an, dass internationale Tätigkeiten und Berufskompetenzen durchaus von Bedeutung sind. Von zwei der Unternehmen wird dabei jedoch betont, dass das Ausmaß an internationalen Tätigkeiten stark vom Bereich abhängt. So sind es wohl vorrangig die Zentralbereiche, in denen der regelmäßige Kontakt zu ausländischen Geschäftspartnern oder Zweigstellen auf der mittleren Fach- und Führungsebene stattfindet. Alle Unternehmen geben an, dass dabei die englische Sprachkompetenz im Vordergrund steht. Englisch sei, so ein Unternehmen, ab einer gewissen Ebene, wozu auch das mittlere Management dazuzählen ist, eine Voraussetzung. Es gäbe auch eine Reihe an Schulungsangeboten, zumal Englisch ab einem gewissen Level auch Unternehmenssprache sei. Andere Sprachen würden laut Aussage eines anderen Unternehmens nach Bedarfsanalyse ebenso in unterschiedlichen Kursen geschult.

Im Rahmen der internationalen Zusammenarbeit sowie Kundenbetreuung ist neben der Fremdsprachenkompetenz auch interkulturelle Kompetenz gefragt. Das kulturelle Wissen ist nach Aussage eines Unternehmens beispielsweise dann von Bedeutung, wenn es um Zuverlässigkeit und Mentalitäten geht:

„Also da muss ich wissen, ob ich jetzt mit einem Dänen rede oder mit einem Italiener, um es mal ganz überspitzt zu formulieren, wenn mir da jetzt einer einen Termin zusagt...“ (Prokuristin, Logistik).

In diesem Unternehmen werden keine Unterschiede bei den akademischen und beruflich Qualifizierten bezüglich der internationalen Berufskompetenzen gesehen. Englisch würde zwar unterrichtet; das Kulturelle würde aber weder von der akademischen noch von der beruflichen Seite abgedeckt, das ergebe sich eher aus der Praxis. Weiterbildungsbedarf das Sprachliche und das Interkulturelle betreffend wird bei den Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeitern genauso wie bei den Abteilungsleitungen gesehen. Das Interkulturelle wird hier versucht, über Praktika von Flüchtlingen anzuschieben, als dass hier der Kontakt im Arbeitsalltag entstehe. Das soll zu Offenheit und Akzeptanz führen. Was das Sprachliche anbelangt, müsse das Unternehmen eigentlich noch mehr tun, so die Befragte.

Ein anderes Unternehmen gibt an, Hochschulabsolventinnen und -absolventen seien in internationalen Berufskompetenzen meist besser geschult. Maßgebend sei dabei aber ein Auslandsaufenthalt während des Studiums. In diesem Sinne würde aber bei einer Stellenbesetzung auch eine/-n Nicht-Akademiker/-in mit längerem Auslandsaufenthalt dem/der Akademiker/-in ohne diese Erfahrung vorgezogen. So sieht es auch das andere Logistikunternehmen, nach dessen Aussage bei den akademisch Qualifizierten die Englischkenntnisse stärker ausgeprägt seien, zumal heute auch schon häufig ein Auslandssemester Teil des Studiums sei. Auswirkungen auf die Rekrutierung gibt es bezüglich der unterschiedlichen Bildungswege laut dieses Unternehmens wenig:

„Bei der Spezialistenposition in den Zentralbereichen ist es eh so, also, dass wir da ja vorwiegend auf den akademischen Grad zurückgreifen, und in den operativen Bereichen, wenn wir jetzt einen Customer-Service-Mitarbeiter für das Länderteam suchen, und der muss Französisch sprechen, dann werde ich da keinen Akademiker hinkriegen, alleine vom Gehaltsniveau nicht.“ (Leiterin Academy)

In den qualitativen Interviews der **Banken** zeigen sich hinsichtlich internationaler Tätigkeiten und Kompetenzanforderungen kaum Unterschiede zwischen den Bankensektoren. Die Befragten von der Sparkasse und der Genossenschaftsbank geben an, dass sehr wenig bis keine internationalen Tätigkeiten zu ihrem Aufgabengebiet gehören würden. Als Ursache benennen sie die rein nationale Geschäftsaus-

richtung ihrer Betriebe. Daraus resultiere auch ein entsprechend geringfügiger Bedarf an internationalen Kompetenzen. Fremdsprachenkompetenz benötigen sie ausschließlich in Form von Englischkenntnissen. Diese könnten gemäß Aussage aller Befragten in der Kommunikation mit ihren Kundinnen und Kunden mit Migrationshintergrund hin und wieder hilfreich sein, jedoch seien Detailkenntnisse nicht erforderlich. Das Gleiche gilt für kulturspezifisches Wissen, welches sie für Beratungsgespräche mit Kundinnen und Kunden benötigen, die einen Migrationshintergrund haben. Solche Gespräche träten jedoch nur selten auf, da das überwiegende Klientel entweder deutschstämmig oder lange in Deutschland lebend sei. Kulturspezifisches Wissen wird dabei darin gesehen, zu wissen, welches Tabu-Themen ausländischen Kundinnen und Kunden gegenüber sein könnten und welche „Grundsitten“ zu berücksichtigen wären.

Fachkenntnisse über ausländische Märkte oder Geschäftspraktiken fremder Kulturen würden kaum bzw. keine Rolle spielen, für Sonderfälle gäbe es die betriebseigene Auslandsabteilung.

Auch im **Tourismus** spielen in beiden befragten Unternehmen internationale Berufskompetenzen eher für die Aufgaben mit direktem Auslandsbezug eine Rolle und nicht allgemein. Auslandserfahrung wird gerne mit Blick auf die persönliche Entwicklung gesehen, aber sie ist nicht zwingend erforderlich. Sollten sich Aufgaben mit internationalem Bezug ergeben, wird darauf bezogen entsprechend geschult, oder es werden neue Mitarbeiter mit dem erforderlichen Wissen bzw. Kompetenzen eingestellt. Als ein Beispiel nannte das Beherbergungsunternehmen juristische Kenntnisse über niederländische Gesetze und Regeln, für die ein entsprechender Jurist eingestellt wurde.

Das Beherbergungsunternehmen hatte lange Zeit interkulturelle Seminare angeboten, dieses Angebot aber eingestellt, da die Schulungen eher speziell auf jeweilige Anforderungen (Einsatzland, Tätigkeit etc.) ausgerichtet sein müssten.

Die Ergebnisse der quantitativen Unternehmensbefragung zeigen signifikante Branchenunterschiede im Stellenwert von internationalen Berufskompetenzen (z.B. Fremdsprachenkenntnisse, Fachkenntnisse über internationale Märkte oder interkulturelle Kompetenzen). Die in den qualitativen Interviews angedeutete insgesamt geringe Bedeutung von internationalen Berufskompetenzen im Finanzdienstleistungssektor und im Handel wird im Rahmen der großzahligen Befragung bestätigt. Auch die insgesamt größere Bedeutung von internationalen Berufskompetenzen für Unternehmen der Logistikbranche spiegelt sich in den Befragungsdaten wider. Erwartungsgemäß haben Fremdsprachenkenntnisse, Fachkenntnisse über internationale Märkte und interkulturelle Kompetenzen im Tourismus von allen vier betrachteten Branchen die höchste Relevanz (vgl. Tabelle 40).

**Tabelle 40: Relevanz von internationalen Berufskompetenzen nach Branche**

Stellenwert von internationalen Berufskompetenzen auf einer Skala von 1= gar keinen Stellenwert bis 6= einen sehr hohen Stellenwert	N	Mittelwert	Standard- abweichung
Handel	246	2,73	1,553
Logistik	168	3,60	1,695
Tourismus	225	4,06	1,240
Finanzdienstleistungen	147	2,51	1,546
Gesamt	786	3,25	1,628

Quelle. TyBi Unternehmensbefragung 2018, gewichtete Fälle, eigene Berechnung  
One-Way ANOVA,  $F = 46,711$ , ( $p = 0,000$ )

## Digitale Kompetenzen und technologische Trends

Anders als bei internationalen Berufskompetenzen, die für alle vier befragten Branchen in gleicher Art und Weise operationalisiert wurden, wurden digitale Kompetenzen jeweils mit Blick auf die jeweilige Branche auf unterschiedliche Art und Weise präzisiert. So wurden als Beispiel für digitale Kompetenzen im Finanzdienstleistungssektor der Umgang mit Informationen in Echtzeit angegeben, sowie die Fähigkeit große Datenmengen sinnhaft zu kombinieren und zu interpretieren, virtuelle Kollaboration und das Arbeiten in temporären Teams sowie das Verständnis für Prozesse der Digitalisierung insgesamt. Mit einem durchschnittlichen Wert von 4,6 auf einer Skala von 1 (gar keinen Stellenwert) bis 6 (ein sehr hoher Stellenwert) sind digitale Kompetenzen für Mitarbeiter in Banken und Finanzdienstleistungsunternehmen von überdurchschnittlich hoher Bedeutung (vgl. Tabelle 41).

Etwas geringere aber gleichfalls noch vergleichsweise hohe Relevanzwerte für digitale Kompetenzen existieren im Tourismus (Mittelwert 4,5) und in der Logistikbranche (Mittelwert 4,4). In der Befragung genannte Beispiele zur Operationalisierung von digitalen Kompetenzen im Tourismus sind z.B. die verstärkte digitale Kommunikation mit Kundinnen und Kunden, d.h. veränderte Gestaltung von Kundenbeziehungen, Möglichkeiten des Auswertens und Nutzens von Kundendaten zur besseren Ansprache (im Zimmer, auf der Reise etc.). In der Logistik sind in diesem Zusammenhang z.B. das Bedienen von Assistenzsystemen zu nennen.

Tabelle 41: Stellenwert von digitalen Kompetenzen nach Branche

Stellenwert von digitalen Kompetenzen auf einer Skala von 1= gar keinen Stellenwert bis 6= einen sehr hohen Stellenwert	N	Mittelwert	Standardabweichung
Handel	245	3,33	1,594
Logistik	162	4,37	1,292
Tourismus	225	4,48	1,268
Finanzdienstleistungen	148	4,60	1,226
Gesamt	780	4,12	1,476

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, gewichtete Fälle, eigene Berechnung  
One-Way ANOVA,  $F=40.081$ , ( $p=0,000$ )

Im Handel ist die Bedeutung von digitalen Kompetenzen (z.B. Online-Handel oder Online Marketing) für gehobene Fach- und mittlere Führungskräfte im Branchenvergleich durchschnittlich am geringsten. Die Auswertung weist allerdings im Vergleich die höchste Streuung um den Mittelwert auf, d.h. hier existieren z.T. größere Unterschiede zwischen den verschiedenen Handelsunternehmen. Diese Unterschiede sind allerdings nicht, wie zunächst vermutet, auf unternehmensgrößenbezogene Unterschiede zurückzuführen.<sup>19</sup>

Eine vergleichbare Tendenz zeigt sich bei Kompetenzbedarfen mit Blick auf technologische Trends. Diese Frage zielte in noch stärkerem Maße auf die Einbindung von neuen Technologien in die tägliche Arbeit. Beispiele im Tourismus hierfür sind Buchungs-, Bewertungs-, Bestell-, Bezahlsysteme, automatisierte Check-in/Check-out Prozesse, digitale Kataloge sowie Virtual/Augmented Reality zur Produktpräsentation. Mit einem Relevanzmittelwert von 4,5 auf einer Skala von 1 (kein Stellenwert) bis 6 (ein sehr hoher Stellenwert) sind solche Kompetenzen für Tourismusunternehmen von überdurchschnittlich hoher Bedeutung.

<sup>19</sup> In weiterführenden Analysen ist hier insbesondere die Annahme zu prüfen, ob digitale Kompetenzen im Großhandel eine größere Bedeutung besitzen, als im Einzelhandel.

Im Banken- bzw. Finanzdienstleistungssektor zählen Mobile-Banking, digitale Anwendungen, „Apps“, um über Smartphone oder Tablet-Computer Bankgeschäfte zu erledigen, soziale Netzwerke sowie Social Media Anwendungen zu Beispielen für technologische Trends. Auch für Kompetenzen in diesem Bereich sehen die befragten Institute eine überdurchschnittlich hohe Relevanz (Mittelwert 4,2). Einen geringeren Stellenwert haben technologische Trends bzw. die in diesem Zusammenhang benötigten Kompetenzen bei gehobenen Fach- und mittleren Führungskräften in der Logistik und im Handel. So sind in der Logistik Technologien wie z.B. Scan- oder RFID-Technik digitale Assistenzsysteme wie pick by Vision oder Automatisierungstechnologien (z. B. automatisierte Lager, Robotik) nicht in allen Unternehmen gleichermaßen von Bedeutung. Vergleichbares gilt für technologische Trends im Handel, wie z. B. virtual oder augmented reality Lösungen in der Kundeninteraktion oder neue Bezahlssysteme (vgl. Tabelle 42). Anders als erwartet existieren auch hier keine signifikanten Unterschiede nach Firmengröße.

**Tabelle 42: Stellenwert von Kompetenzen nach Branche: technologische Trends**

Stellenwert von Kompetenzen zu technologischen Trends auf einer Skala von 1= gar keinen Stellenwert bis 6= einen sehr hohen Stellenwert	N	Mittelwert	Standard- abweichung
Handel	246	3,08	1,614
Logistik	167	3,32	1,680
Tourismus	225	4,49	1,203
Finanzdienstleistungen	147	4,20	1,435
Gesamt	786	3,74	1,608

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, gewichtete Fälle, eigene Berechnung  
One-Way ANOVA,  $F=44,335$  ( $p=0,000$ )

### *Aktuelle Kenntnisse über neue, unternehmensrelevante Produkte und wandelnde Kundenmärkte*

Mit Blick auf sich wandelnde Kompetenzanforderungen, die sich möglicherweise in Fort- /Weiterbildungsbedarfen oder aber auch in veränderten Rekrutierungsstrategien widerspiegeln, stehen nicht nur die zuvor adressierten „Megatrends“ wie Internationalisierung und Digitalisierung im Fokus des Interesses. Gefragt wurde einerseits auch nach der Relevanz von aktuellen Kenntnissen über neue, unternehmensrelevante Produkte, um die Bedeutung von kürzer werdenden Produktlebenszyklen für die spezifischen Kompetenzanforderungen von mittleren Fach- und Führungskräften zu erfassen. Des Weiteren wurde auch der Aspekt wandelnder Kundenmärkte in der Unternehmensbefragung erfasst.

**Tabelle 43: Stellenwert von produkt- und kundenbezogenen Kompetenzen nach Branche**

Welchen Stellenwert haben die folgenden Fachkompetenzen im kaufmännischen Bereich? Skala von 1= gar keinen Stellenwert bis 6= einen sehr hohen Stellenwert		N	Mittelwert	Standard- abweichung
Aktuelle Kenntnisse über neue, unternehmensrelevante Produkte	Handel	245	4,74	1,275
	Logistik	163	3,79	1,564
	Tourismus	223	4,31	1,245
	Finanzdienstleistungen	149	4,79	1,279
	Gesamt	780	4,43	1,383
Aktuelle Kenntnisse über wandelnde Kundenmärkte	Handel	246	4,35	1,421
	Logistik	166	4,04	1,547
	Tourismus	225	4,25	1,228
	Finanzdienstleistungen	149	4,63	1,200
	Gesamt	786	4,31	1,369

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, gewichtete Fälle, eigene Berechnung

One-Way ANOVA,  $F=20,964$  ( $p=0,000$ );  
 One-Way ANOVA,  $F=5,274$  ( $p=0,001$ )

Diesbezüglich zeigt sich bei beiden Items in nahezu allen Branchen eine überdurchschnittliche Relevanz. Erwartungsgemäß spielen Produktkenntnisse im Handel (Verkauf von physischen Produkten) und im Finanzdienstleistungssektor (Verkauf von Finanzprodukten) eine größere Rolle als im Tourismus und in der Logistik. Kenntnisse über wandelnde Kundenmärkte spielen in allen vier betrachteten Branchen eine überdurchschnittliche Rolle, ganz besonders im Bereich von Finanzdienstleistungen, wo sich der „offline-online“ Shift hin zu (mobilen) Internetbanking möglicherweise aktuell schon stärker auswirkt, als verändertes Kaufverhalten im Handel aufgrund der wachsenden Bedeutung des Online-Handels.

### 5.2.6. Kompetenzbedarfsdeckung

Anknüpfend an die Identifizierung von verschiedenen Kompetenzbedarfen wurden die Unternehmen in den ausgewählten Branchen zu unterschiedlichen Maßnahmen der Kompetenzdeckung gefragt. Verglichen werden sollte dabei unter anderem die Bedeutung einer Akademisierungsstrategie durch eine verstärkte Rekrutierung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen im Vergleich zu betriebsinternen Weiterbildungsmaßnahmen und der betrieblichen Förderung von geregelter Fortbildung, im Speziellen von Aufstiegsfortbildungen. Als weitere Antwortoptionen wurde auch der Auf- bzw. Ausbau von dualen Studiengängen als „Hybridform“ von beruflicher und akademischer Qualifikation abgefragt. Eine in der aktuellen Debatte um wandelnde Kompetenzanforderungen häufiger angebrachte Forderung nach einer schnelleren Weiterentwicklung von Lehrplänen wurde ebenfalls als Item aufgenommen.

Tabelle 44: Maßnahmen zur Kompetenzbedarfsdeckung nach Branche

Um diese vielfältigen Kompetenzbedarfe in Ihrem Unternehmen zu decken: welche der folgenden Maßnahmen, ist Ihrer Einschätzung nach am wichtigsten?		Branche				Gesamt
		Handel	Logistik	Tourismus	Finanzdienstleistungen	
Rekrutierung von Hochschulabsolventen	Anzahl	23	9	6	7	45
	Spalten %	9,9 %	6,0 %	2,9 %	5,0 %	6,1 %
Ein höheres Maß an betriebsinternen Weiterbildungsmöglichkeiten	Anzahl	137	71	109	68	385
	Spalten %	58,8 %	47,0 %	52,7 %	48,2 %	52,6 %
Die gezielte Förderung von Aufstiegsfortbildungen	Anzahl	32	35	33	55	155
	Spalten %	13,7 %	23,2 %	15,9 %	39,0 %	21,2 %
Der Auf- oder Ausbau von dualen Studiengängen	Anzahl	7	12	7	6	32
	Spalten %	3,0 %	7,9 %	3,4 %	4,3 %	4,4 %
Eine schnellere Weiterentwicklung von Lehrplänen in der beruflichen Aus- und Fortbildung	Anzahl	34	24	52	5	115
	Spalten %	14,6 %	15,9 %	25,1 %	3,5 %	15,7 %
Gesamt	Anzahl	233	151	207	141	732
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, gewichtete Fälle, eigene Berechnung  
 Cramers V= 0,183 ( $p\sim 0,000$ )

Die Ergebnisse hierzu zeigen signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen. Gemeinsam ist jedoch in allen untersuchten Branchen die Tatsache, dass veränderte Kompetenzbedarfe nicht durch eine Erhöhung der Akademikerquote gedeckt werden. Dies spiegelt sich sowohl in der geringen Bedeutung hinsichtlich der (externen) Rekrutierung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen wider – und ebenfalls in der Tatsache, dass sich nur ein vergleichsweise geringer Anteil der Unternehmen im Auf- oder Ausbau dualer Studiengänge engagiert.

Vielmehr werden Kompetenzbedarfe in erster Linie durch ein höheres Maß an betriebsinternen Weiterbildungsmaßnahmen gedeckt. Dies ist in allen Branchen, insbesondere aber im Handel für knapp 60 Prozent der befragten Unternehmen von zentraler Bedeutung. Unterschiedlich werden im Branchenvergleich die Rolle von Aufstiegsfortbildungen bewertet. Während im Finanzdienstleistungssektor 39 Prozent der Firmen dies als wichtigste Maßnahme zur Kompetenzbedarfsdeckung einstufen, wurde dies insbesondere im Handel und im Tourismus von weitaus weniger Unternehmen (14 % bzw. 16 %) als wichtigste Maßnahme eingestuft. Einen verstärkten Bedarf bei der Anpassung von Lehrplänen sehen ein Viertel der Unternehmen im Tourismus, was insgesamt einen höheren Neuordnungsbedarf in dieser Branche widerspiegelt.

**Tabelle 45: Maßnahmen zur Kompetenzbedarfsdeckung nach Unternehmensgröße**

Um diese vielfältigen Kompetenzbedarfe in Ihrem Unternehmen zu decken: welche der folgenden Maßnahmen, ist Ihrer Einschätzung nach am wichtigsten?		Unternehmensgröße, neu Klassifiziert			Gesamt
		Kleinst- und kleine Unternehmen < 50 Mitarbeiter	mittlere Unternehmen <250 Mitarbeiter	Großunternehmen 250 und mehr Mitarbeiter	
Rekrutierung von Hochschulabsolventen	Anzahl	22	9	10	41
	Spalten %	6,8 %	3,7 %	5,2 %	5,4 %
Ein höheres Maß an betriebsinternen Weiterbildungsmöglichkeiten	Anzahl	168	129	97	394
	Spalten %	52,0 %	52,9 %	50,3 %	51,8 %
Die gezielte Förderung von Aufstiegsfortbildungen	Anzahl	71	66	60	197
	Spalten %	22,0 %	27,0 %	31,1 %	25,9 %
Der Auf- oder Ausbau von dualen Studiengängen	Anzahl	14	10	16	40
	Spalten %	4,3 %	4,1 %	8,3 %	5,3 %
Eine schnellere Weiterentwicklung von Lehrplänen in der beruflichen Aus- und Fortbildung	Anzahl	48	30	10	88
	Spalten %	14,9 %	12,3 %	5,2 %	11,6 %
Gesamt	Anzahl	323	244	193	760
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, ungewichtete Fälle für Unternehmensgrößenvergleich, eigene Berechnung  
Cramer V= 0,118 (p=0,007)

Auch mit Blick auf die Unternehmensgröße zeigen sich signifikante Unterschiede in den Bewertungen der Unternehmen. So steigen die Unternehmensanteile, die eine gezielte Förderung von Aufstiegsfortbildungen als wichtigste Maßnahme betrachten mit zunehmender Größe des Unternehmens. Ebenfalls besitzt der Auf- und Ausbau von dualen Studiengängen für Großunternehmen eine tendenziell höhere Bedeutung als für KMU. Hier spiegeln sich möglicherweise zum einen unterschiedliche Ressourcenausstattungen der Firma wider. Von Bedeutung könnte aber auch die geringere Anzahl an Hierarchieebenen in kleineren Unternehmen sein, die sich negativ auf eine gezielte Förderung von Aufstiegsfortbildungen zur Weiterqualifizierung auswirken könnte. 14 Prozent der Klein- bzw. Kleinstunternehmen sehen in einer schnelleren Weiterentwicklung von Lehrplänen (dies impliziert auch die Modernisierung von Aus- und Fortbildungsordnungen) in der beruflichen Aus- und Weiterbildung die wichtigste Maßnahme zur Deckung von wandelnden Kompetenzbedarfen. Bei Großunternehmen ist dieser Aspekt jedoch von allen möglichen Antwortoptionen für den vergleichsweise geringsten Anteil an Firmen (5 %) die wichtigste Option (Tabelle 45).

### 5.2.7. Zukünftige Personalpolitik

Zur Bewertung von Verschiebungstendenzen zwischen beruflich und akademisch qualifizierten Mitar-

beiterinnen und Mitarbeitern in gehobenen Fach- und mittleren Führungspositionen wurden die Personalleiter/-innen oder Geschäftsführenden nach ihrer zukünftigen personalpolitischen Ausrichtung in Bezug auf die genannte Beschäftigtengruppe befragt. In drei verschiedenen Items wurde dabei die jeweilige Einschätzung nach Stellenwertgewinn, -verlust oder unveränderter Bedeutung von erstens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, zweitens, von dualen Studiengängen und drittens in Bezug auf die externe Rekrutierung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen gefragt.

### Berufliche Aus- und Weiterbildung

Hierbei zeigt sich im Ergebnis insgesamt keine grundlegende Abkehr der Unternehmen vom beruflichen Qualifizierungspfad. Rund die Hälfte der Unternehmen sieht sogar einen Relevanzgewinn der beruflichen Aus- und Weiterbildung für die Gewinnung bzw. Qualifizierung von mittleren Fach- und Führungskräften. Weitere 44 Prozent sehen einen unveränderten Stellenwert der beruflichen Aus- und Weiterbildung für ihr jeweiliges Unternehmen und lediglich sechs Prozent gehen von einer sinkenden Bedeutung beruflicher Qualifizierungswege aus. Im Branchenvergleich ist der Anteil an Unternehmen, die einen Relevanzverlust prognostizieren im Tourismus tendenziell am höchsten (vgl. Tabelle 46), was sich insgesamt mit den Ergebnissen der qualitativen Befragungen des Projekts deckt.

Tabelle 46: Zukünftiger Stellenwert beruflicher Aus- und Weiterbildung nach Branche

Berufliche Aus- und Weiterbildung - Wie schätzen Sie die zukünftige Personalpolitik in Ihrem Unternehmen mit Blick auf berufliche und akademische Aus- und Weiterbildung ein?		Branche				Gesamt
		Handel	Logistik	Tourismus	Finanzdienstleistungen	
... an Stellenwert gewinnen	Anzahl	132	85	100	78	395
	Spalten %	53,0 %	50,6 %	44,4 %	52,3 %	49,9 %
... an Stellenwert verlieren	Anzahl	10	6	28	2	46
	Spalten %	4,0 %	3,6 %	12,4 %	1,3 %	5,8 %
... im Stellenwert unverändert bleiben	Anzahl	107	77	97	69	350
	Spalten %	43,0 %	45,8 %	43,1 %	46,3 %	44,2 %
Gesamt	Anzahl	249	168	225	149	791
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, Fälle gewichtet, eigene Berechnung  
Cramer  $V=0,132$  ( $p \sim 0,000$ );

Unterschiede in der Einschätzung des zukünftigen Stellenwerts von beruflicher Aus- und Weiterbildung existieren nach Unternehmensgröße. So wird der Relevanzgewinn beruflicher Qualifizierungswege in großen und insbesondere mittelständischen Firmen tendenziell höher bewertet, als in Klein- und Kleinunternehmen (Tabelle 47). Diese Unterschiede sind jedoch statistisch nicht signifikant und im Zusammenhang mit den nachfolgenden Ergebnissen zu interpretieren. Sie legen jedoch eine unveränderte oder geringere Bedeutung der betrieblichen Aus- und Fortbildungsaktivitäten bei kleineren Unternehmen als Interpretation nahe.

Tabelle 47: Zukünftiger Stellenwert beruflicher Aus- und Weiterbildung nach Unternehmensgröße

Berufliche - Wie schätzen Sie die zukünftige Personalpolitik in Ihrem Unternehmen mit Blick auf berufliche Aus- und Weiterbildung ein?		Unternehmensgröße EU Klassifikation				Gesamt
		Kleinstunternehmen < 10 Mitarbeiter	Kleine Unternehmen < 50 Mitarbeiter	Mittlere Unternehmen < 250 Mitarbeiter	Großunternehmen 250 und mehr Mitarbeiter	
... an Stellenwert gewinnen	Anzahl	36	135	154	115	440
	Spalten %	45,6 %	50,9 %	60,9 %	57,8 %	55,3 %
... an Stellenwert verlieren	Anzahl	5	15	10	11	41
	Spalten %	6,3 %	5,7 %	4,0 %	5,5 %	5,2 %
... im Stellenwert unverändert bleiben	Anzahl	38	115	89	73	315
	Spalten %	48,1 %	43,4 %	35,2 %	36,7 %	39,6 %
Gesamt	Anzahl	79	265	253	199	796
	Spalten	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, ungewichtete Fälle für Unternehmensgrößenvergleich, eigene Berechnung  
Cramer V=0,076 (n.s.)

### Duale Studiengänge

Der Oberbegriff „dualer Studiengang“ beschreibt unterschiedliche Formen der Kombination von beruflicher Praxis und (Fach-) Hochschulstudium (vgl. auch Abschnitt 5.2.1). Mit Blick auf die zukünftige Personalpolitik der Unternehmen wurde nicht im Detail zwischen unterschiedlichen Formen des dualen Studiums differenziert. Branchenübergreifend sieht knapp ein Drittel (30 %) der befragten Firmen eine zunehmende Bedeutung von dualen Studiengängen für die Qualifizierung von gehobenen Fach- und mittleren Führungskräften. Im Branchenvergleich ist der bewertete Relevanzgewinn im Finanzdienstleistungssektor am höchsten: hier gehen 39 Prozent der Firmen davon aus, dass duale Studiengänge in ihrer Bedeutung zunehmen werden. Geringer fallen hier die Werte für die Logistik (27 %) und für den Handel (25 %) aus. Die Tourismusindustrie nimmt mit knapp 32 Prozent der Unternehmen, die einen Bedeutungsgewinn von dualen Studiengängen für ihre zukünftige Personalpolitik sehen, einen mittleren Platz ein, zugleich ist hier der Anteil der Firmen, die einen Relevanzverlust sehen, am höchsten. Dies lässt sich möglicherweise anhand von Entwicklungen erklären, die in den qualitativen Untersuchungen gewonnen wurden, wonach duale Studiengänge einerseits u. a. zur Steigerung der Attraktivität eingeführt wurden, aufgrund von nicht ausreichenden Positionen für Absolventinnen und Absolventen jedoch zum Teil wieder eingestellt wurden.

Tabelle 48: Zukünftiger Stellenwert von dualen Studiengängen nach Branche

Wie schätzen Sie die zukünftige Personalpolitik in Ihrem Unternehmen mit Blick auf duale Studiengänge ein? Duale Studiengänge werden ...		Branche				Gesamt
		Handel	Logistik	Tourismus	Finanzdienstleistungen	
... an Stellenwert gewinnen	Anzahl	61	44	68	55	228
	% innerhalb von Branche	25,4 %	27,2 %	31,8 %	38,7 %	30,1 %
... an Stellenwert verlieren	Anzahl	14	13	27	7	61
	% innerhalb von Branche	5,8 %	8,0 %	12,6 %	4,9 %	8,0 %
... im Stellenwert unverändert bleiben	Anzahl	165	105	119	80	469
	% innerhalb von Branche	68,8 %	64,8 %	55,6 %	56,3 %	61,9 %
Gesamt	Anzahl	240	162	214	142	758
	% innerhalb von Branche	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, Fälle gewichtet, eigene Berechnung  
Cramer V=0,111 (p<0,005)

Höchst signifikante Unterschiede in der zukünftigen Bedeutung von dualen Studiengängen existieren insbesondere nach Unternehmensgröße: mit zunehmender Größe wächst dabei die zukünftige Relevanz von dualen Studiengängen zur Rekrutierung bzw. Qualifizierung von mittleren Fach- und Führungskräften. So sahen in der quantitativen Unternehmensbefragung 54 Prozent der Großunternehmen mit 250 und mehr Mitarbeitenden und 43 Prozent der mittelständischen Firmen (50 bis 249 Mitarbeitende) eine wachsende Relevanz; bei den der kleinen Unternehmen (10 bis 49 Mitarbeitende) waren dies 34 Prozent und bei Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitende 20 Prozent (vgl. Tabelle 49).

**Tabelle 49: Zukünftiger Stellenwert dualer Studiengänge nach Unternehmensgröße**

Wie schätzen Sie die zukünftige Personalpolitik in Ihrem Unternehmen mit Blick auf duale Studiengänge ein?		Unternehmensgröße EU Klassifikation				Gesamt
		Kleinstunternehmen < 10 Mitarbeiter	Kleine Unternehmen < 50 Mitarbeiter	Mittlere Unternehmen < 250 Mitarbeiter	Großunternehmen 250 und mehr Mitarbeiter	
... an Stellenwert gewinnen	Anzahl	15	89	106	105	315
	Spalten %	20,3 %	34,2 %	43,1 %	53,8 %	40,6 %
... an Stellenwert verlieren	Anzahl	7	20	13	6	46
	Spalten %	9,5 %	7,7 %	5,3 %	3,1 %	5,9 %
... im Stellenwert unverändert bleiben	Anzahl	52	151	127	84	414
	Spalten %	70,3 %	58,1 %	51,6 %	43,1 %	53,4 %
Gesamt	Anzahl	74	260	246	195	775
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, ungewichtete Fälle für Unternehmensgrößenvergleich, eigene Berechnung  
Cramer V=0,0147, p~0,000

### Externe Rekrutierung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen

Während die Qualifizierung von gehobenen Fach- und mittleren Führungskräften durch duale Studiengänge je nach Modell eine Kombination aus beruflicher und akademischer Qualifizierung darstellen kann und von den Unternehmen meist als interne Rekrutierungsstrategie wahrgenommen wird, wurde in einem dritten Item der Frage nachgegangen, ob sich eine Entwicklung der zunehmenden Rekrutierung von externen (Fach-) Hochschulabsolventinnen und -absolventen für entsprechende Positionen auf gehobenen Fach- und mittleren Führungskraftniveau feststellen lässt. Branchenübergreifend sehen 72 Prozent der befragten Firmen diesbezüglich jedoch keine Veränderungen in der personalpolitischen Ausrichtung. Insgesamt und auch in den jeweiligen Branchen ist der Anteil der Firmen, die einen steigenden Stellenwert ausmachen etwas höher, als Unternehmen, die umgekehrt von einem sinkenden Stellenwert ausgehen.

**Tabelle 50: Zukünftiger Stellenwert der externen Rekrutierung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen nach Branche**

Wie schätzen Sie die zukünftige Personalpolitik in Ihrem Unternehmen mit Blick auf die Externe Rekrutierung von Hochschulabsolventen ein?		Branche				Gesamt
		Handel	Logistik	Tourismus	Finanzdienstleistungen	
... an Stellenwert gewinnen	Anzahl	49	23	33	21	126
	Spalten %	19,8 %	14,5 %	14,8 %	14,6 %	16,3 %
... an Stellenwert verlieren	Anzahl	30	12	40	10	92
	Spalten %	12,1 %	7,5 %	17,9 %	6,9 %	11,9 %
... im Stellenwert unverändert bleiben	Anzahl	169	124	150	113	556
	Spalten %	68,1 %	78,0 %	67,3 %	78,5 %	71,8 %
Gesamt	Anzahl	248	159	223	144	774
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, Fälle gewichtet, eigene Berechnung  
Cramer V=0,108 (p~0,006)

Auch mit Blick auf die externe Rekrutierung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen, was einer der wichtigsten Indikatoren zur Einschätzung der zukünftigen Akademisierung auf mittleren Fach- und Führungspositionen ist, zeigen sich signifikante Unterschiede nach Unternehmensgröße. Die externe Rekrutierung von Akademikerinnen und Akademikern hat dabei für Großunternehmen insgesamt gesehen die größte Relevanz (28 % der Großunternehmen gaben in der Befragung an, dass dies an Stellenwert gewinnen wird) und die geringste Bedeutung für Kleinstunternehmen (13 %). Allerdings sehen auch unter den befragten mittelständische Unternehmen lediglich 15 Prozent einen Relevanzgewinn der externen Akademikerrekrutierung für ihre zukünftige Personalpolitik auf mittlerer Fach- und Führungsebene (vgl. Tabelle 51).

**Tabelle 51: Zukünftiger Stellenwert der externen Rekrutierung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen nach Unternehmensgröße**

Wie schätzen Sie die zukünftige Personalpolitik in Ihrem Unternehmen mit Blick auf die Externe Rekrutierung von Hochschulabsolventen ein?		Unternehmensgröße EU Klassifikation				Gesamt
		Kleinstunternehmen < 10 Mitarbeiter	Kleine Unternehmen < 50 Mitarbeiter	Mittlere Unternehmen < 250 Mitarbeiter	Großunternehmen 250 und mehr Mitarbeiter	
... an Stellenwert gewinnen	Anzahl	10	49	37	57	153
	Zeilen %	6,5 %	32,0 %	24,2 %	37,3 %	100,0 %
	Spalten %	13,2 %	18,6 %	14,7 %	28,8 %	19,4 %
... an Stellenwert verlieren	Anzahl	10	29	29	13	81
	Zeilen %	12,3 %	35,8 %	35,8 %	16,0 %	100,0 %
	Spalten %	13,2 %	11,0 %	11,6 %	6,6 %	10,3 %
... im Stellenwert unverändert bleiben	Anzahl	56	185	185	128	554
	Zeilen %	10,1 %	33,4 %	33,4 %	23,1 %	100,0 %
	Spalten %	73,7 %	70,3 %	73,7 %	64,6 %	70,3 %
Gesamt	Anzahl	76	263	251	198	788
	Zeilen %	9,6 %	33,4 %	31,9 %	25,1 %	100,0 %
	Spalten %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Quelle: TyBi Unternehmensbefragung 2018, ungewichtete Fälle für Unternehmensgrößenvergleich, eigene Berechnung  
Cramer V=0,109 (p~0,005)

Insgesamt deuten die Befragungsergebnisse auf einen auch zukünftig wichtigen Beitrag der beruflichen Aus- und Weiterbildung für die Gewinnung von gehobenen Fach- und mittleren Führungskräften. Zugleich gewinnen duale Studiengänge, insbesondere für mittelständische- und Großunternehmen zukünftig an Bedeutung. Ein Relevanzgewinn bei der externen Rekrutierung von Akademikerinnen und Akademikern lässt sich am ehesten bei Großunternehmen ausmachen, spielt aber in der Gesamtbeurteilung im Vergleich zur beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie dualen Studiengängen eine deutlich geringere Rolle.

#### Qualitative Hintergrundinformationen und Ausblick

Auch im Rahmen der qualitativen Interviews mit Personalverantwortlichen wurde die Frage nach einem Ausblick auf die zukünftige Personalpolitik und nach Wünschen/Verbesserungsvorschlägen für die zukünftige Gestaltung der beruflichen Aus- und Weiterbildung gestellt. Die Ausführungen zu den einzelnen Branchen geben dabei ergänzende Detail- und Hintergrundinformationen. Aufgrund der zuvor dargestellten Unterschiede nach Firmengröße sei vorab anzumerken, dass es sich bei den qualitativ befragten Unternehmen ausschließlich um große und mittelständische Unternehmen handelt.

Von den qualitativ befragten Firmen der **Logistik** gab lediglich ein Unternehmen an, eine vollständige Akademisierungsstrategie zu planen und in Zukunft Führungspositionen „zu 100 Prozent“ mit Akademikerinnen und Akademikern zu besetzen. Ein anderes Unternehmen betont hingegen, dass auf jeden Fall beide Wege weitergefahren werden, wobei noch mehr „Power“ in die innerbetriebliche Ausbildung gesteckt würde. Die Ausbildungsquote solle erhöht werden, um der Fluktuationen in den operativen Bereichen entgegensteuern zu können. Zudem würden die Unternehmensprozesse daraufhin geprüft, ob die Möglichkeiten für die Auszubildenden, einen akademischen Abschluss aufzusatteln, noch ausreichend sind, um als attraktiver Arbeitgeber gelten zu können. Auch ein weiteres Unternehmen sieht Führungsperspektiven auf beruflicher Laufbahn beständig, als dass die operativen Leiter/-innen auch weiterhin kein Studium brauchen werden:

„...ein Geschäft, das so operativ geprägt ist, da brauchen wir diejenigen, die Lust haben, operativ zu arbeiten, die in dem Bereich gut ausgebildet sind, die *hands-on* sind (...). Vielleicht wird es einen Trend geben bei den zukünftigen Niederlassungsleitern, dass die Gruppe, die jetzt, ich sag mal so, in ihrer 2. Hälfte der 50er ist, da hat man natürlich den einen oder anderen, der Spedition- und Logistikkaufmann gelernt hat. Ich glaube, die Nachfolger werden alle irgendwann mal studiert haben, (...) aber alles, was sich innerhalb der Niederlassung abspielt an Ebenen, also Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Teamleiter, das wird nach wie vor sehr operativ geprägt sein.“ (Mitarbeiterin Abteilung Human Resources/Personalentwicklung und -ausbildung)

Die Personalverantwortlichen wurden in den geführten Interviews gebeten, *Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Bildungsmodelle* zu benennen. Akademikerinnen und Akademiker bringen laut der meisten Befragten eine strukturiertere und wissenschaftlichere Arbeitsweise mit. Konstatiert wird mehr *Methodenkompetenz* und auch theoretisches Wissen, teilweise zudem bessere *Fremdsprachenkompetenzen* und eine selbständigere Arbeitsweise. Auch beim Thema Gesamtprozess-Verständnis/Verständnis für finanzielle Zusammenhänge, so die Aussage eines der Unternehmen, seien Akademikerinnen und Akademiker mit *betriebswirtschaftlichen Hintergrund* stärker aufgestellt. Schlüsselkompetenzen (wie die Lernbereitschaft bei Ausbildungs- und Studium-Anfängern) seien nach Aussage einer der befragten Personalverantwortlichen generell wichtiger als die rein formale Qualifikation. Das gelte auch für Führungspositionen.

Bei den Azubis stünde die praktische Tätigkeit im Fokus. Ähnlich beschreibt es eine Personalverantwortliche eines anderen Unternehmens:

„Der (Speditionskaufmann) kann mehr Spedition, Transport und Logistik als der duale Student, der ja nie selber in dem Büro gesessen hat, um da mal einen LKW zu buchen oder so was. Vielleicht hat er das während der Ausbildung mal irgendwann für drei Monate gemacht, aber nicht wie ein Speditions- und Logistikkaufmann, der da zweieinhalb Jahre mit zu tun gehabt hat (...).“  
(Mitarbeiterin Abteilung Human Resources/Personalentwicklung und -ausbildung)

Wenn eine Stelle zu besetzen sei, bei der Berufserfahrung gefordert werde, würde in diesem Unternehmen demnach auch der/die Speditionskaufmann/Speditionskauffrau dualen Studienabsolventinnen und -absolventen vorgezogen. Die Praxiserfahrung wird allgemein immer als vorteilhaft beschrieben, insbesondere bezogen auf das unternehmensspezifische Knowhow – sei es im Verlauf einer Ausbildung oder im Rahmen eines dualen Studiums erworben.

Befragt nach den *Präferenzen ihrer Beschäftigten* bezüglich der unterschiedlichen Bildungswege betonte eines der befragten Unternehmen, dass Bewerber/-innen allgemein vermehrt nach Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen fragen würden. Grundsätzlich nähme es auch zu, dass diejenigen, die einen guten Abschluss zum/zur Kaufmann/Kauffrau machen, sich auch weiterbilden wollen.

Ob sich jemand beruflich oder akademisch fortbildet sei vorrangig eine Frage der örtlichen Möglichkeiten. Wo die Nähe zu einer Universität gegeben sei, würde sehr guten beruflichen Absolventinnen und Absolventen die Option geboten, berufsbegleitend noch zu studieren, um eben diese Kandidatinnen und Kandidaten halten zu können. Ein anderes Unternehmen gibt an, dass eine akademische Weiterbildung bei den Bewerberinnen und Bewerbern stark im Fokus stehe oder häufig sogar schon mitgebracht würde – auch für Positionen, wo das nicht als Voraussetzung gelte.

Mit Blick auf die *Wünsche für die berufliche Aus- und Weiterbildung* führt ein Unternehmen die Methodenkompetenz an, bezüglich derer bei jungen Absolventinnen und Absolventen einer Ausbildung häufig noch Aufbauarbeit geleistet werden müsse. Beim Thema Führungskräfte-Qualitäten auf der Vergleichsebene beruflich Fortgebildeter versus Akademiker/-innen sei kein Unterschied zu sehen. Zur Führungskompetenz würde ohnehin intern geschult – da bräuchten frische Absolventinnen und Absolventen beider Bildungswege zu wenig mit, so die Aussage. Gefragt seien hier Kompetenzen wie Selbstreflexion, Empathie und Kritikfähigkeit. An anderer Stelle wird dagegen angeregt, auf Fortbildungsebene das Interkulturelle sowie den Führungsaspekt verstärkt aufzugreifen. Auch das Thema lebenslanges Lernen sollte integriert werden.

Im qualitativ befragten Unternehmen des **Großhandels**, erfolgte die Einschätzung, dass durch steigende Anforderungen im Zuge der Digitalisierung auf Fach- und Führungskräfteebene zumindest vermehrt Leute gebraucht würden, die einen akademischen Abschluss haben. Für das eigene Unternehmen erweise sich das duale Studium als das passende Modell, auch für die Zukunft, zumal hier unternehmensspezifisch ausgebildet werde. Firmenspezifisches praktisches Wissen und Fertigkeiten werden auch weiterhin eine wichtige Bedeutung haben, insbesondere im operativen Geschäft, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

Ja, weil einfach unsere Praxis so speziell ist auch, .. wir brauchen die Praktiker, wir brauchen nicht nur die Theoretiker, also, ja auch in der IT nicht, da brauchen wir auch die Praktiker im Grunde, ja? Und auch im Markt, ein Geschäftsleiter, der muss halt auch mal mit anpacken können und so was, ja, also da brauchen wir nicht nur die Denker, sondern wir brauchen auch wirklich Leute, die was bewegen (Personalreferentin Großhandel)

Auch in den Interviews des Handels wurde nach Vor- und Nachteilen der unterschiedlichen Bildungsmodelle gefragt. Insgesamt wurde der Grad der strukturierten Arbeitsweise und auch der Wissenschaftlichkeit auf akademischer Seite hervorgehoben. Konsistent mit dem zuvor dargestellten quantitativen Befragungsdaten wird der praxisorientierte Schwerpunkt bei beruflichen Qualifizierungswegen hervorgehoben. Mit Blick auf die Digitalisierung wurde mit der Frage der Schnelllebigkeit zudem der Bedarf einer schnelleren Anpassung an neue Kompetenzanforderungen aufgeworfen:

Wobei, ich muss ja ganz ehrlich sagen, ich hab mich in der letzten Zeit auch oft mit der Digitalisierung jetzt beschäftigt, in der Arbeitswelt, ist ja ein Riesenthema. Und ich hab wirklich bei der Berufsbildung gerade in der IT teilweise, wo ich mir denke, pfff, sind wirklich, ist diese klassische Ausbildung noch so sinnvoll, ja, weil das alles so schnelllebig ist (...) (ebd.)

Hier wird der Wunsch geäußert, schneller auf Veränderungen zu reagieren. Kompetenzen, sich schnell neues Wissen und neue Fertigkeiten anzueignen, würden demnach zunehmend wichtiger. In den Interviews zu Unternehmen des Einzelhandels spielte der Aspekt der Digitalisierung bei der Bewertung unterschiedlicher Ausbildungswege hingegen eine geringere Rolle. Insgesamt wird sich sowohl bei beruflichen als auch bei akademischen Qualifizierungswegen eine bessere berufsberatende Orientierungsleistung gewünscht. Schulabsolventinnen und -absolventen – sowohl in Ausbildung, als auch in dualen Studiengängen – hätten oftmals geringe Vorstellungen über ihren beruflichen Werdegang und späterer

Karriereziele. Zudem fehle häufiger die Orientierung bei der Vielzahl an Berufen und (dualen) Studiengängen.

Betont wird zudem die zentrale Bedeutung von Schlüssel- und Sozialkompetenzen im Fortbildungsreich.

Die beiden befragten Unternehmen der **Tourismus**branchen äußerten sich sehr kritisch zu den branchentypischen Fortbildungsabschlüssen, die entweder nicht über das notwendige Ansehen verfügen, um als eine Alternative zum Studium oder um auch nur als adäquates Mittel für eine Weiterqualifizierung zu gelten. Die gastgewerblichen Fortbildungen sollten (nach der Neuordnung der Ausbildungsberufe) ebenfalls neu geordnet werden. Der Tourismusfachwirt/die Tourismusfachwirtin sollte deutlich stärker beworben werden:

"Also ich glaube, wichtig wäre tatsächlich erst mal, so einen Imagewandel hinzubekommen. Das hat viel mit Marketing zu tun, das muss aber auch z.B. in die Köpfe von Führungskräften hinein. Ich brauche nicht für jede Stelle, die ich besetze, einen Akademiker. Und was den Fachwirt natürlich auszeichnet, ist, dass er eine supergute Mischung hat zwischen gutem Praktiker und, ich sage mal, BWL-Knowhow etc., also alles, was zum Fachwirt gehört. Aber dafür, glaube ich, wäre es erst mal zwingend notwendig, klarzustellen, was eigentlich ein Fachwirt ist. Was da für Prüfungen dahinter hängen, dass es eben, ich sag mal, bei uns jetzt ..... Fachwirt die Meisterprüfung ist .....versus der akademischen Ausbildung, und man muss auf die Wertigkeit, glaub ich, sehr stark hinweisen, dass man sich den nicht mal eben so abholt, in Anführungsstrichen, oder den mal so eben nebenbei macht." (Ausbildungsleiterin Reiseveranstalter)

In dem Beherbergungsbetrieb wurde sehr klar zwischen den Vorteilen einer akademischen und einer dualen Ausbildung differenziert. So wird von rein akademisch ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein höheres Maß an strategischen Kompetenzen mit einem Weitblick erwartet. Gefordert seien hier auch konzeptionelle Kompetenzen, d.h. die Erarbeitung zukunftsorientierter Strategien und Entwicklungskonzepte. Diese seien im Gegensatz zu ausschließlich akademisch Ausgebildeten bei dualen Studierenden etwas geringer ausgeprägt. Insgesamt gäbe es einen eher geringeren Akademikerbedarf, mit allerdings hohen Anforderungen an diese Beschäftigungsgruppe:

„Wir brauchen davon nur einen kleinen Teil, das gestehe ich ein, also wir haben das jetzt keinen großen Bedarf an diesen Akademikern, aber wenn die da sind, müssen die anders sein als der Rest der Belegschaft. Um eine gewisse Spannung aufzubauen oder auch Diskussionen zu starten.“ (Personalleiter Beherbergung)

Umgekehrt werden für andere Aufgabengebiete und Tätigkeitsbereiche in der Beherbergung die Vorteile des beruflichen Qualifizierungswegs hervorgehoben. Auch hier wird die besondere Bedeutung praktischer Kompetenzen hervorgehoben:

„Also im Dienstleistungsberuf finde ich eine duale Ausbildung sensationell. Weil man einfach das, den Zusammenhang auch in den Kleinstarbeitsprozessen lernt, also, es hilft mir natürlich nicht, wenn jemand ein Studium hat und würde den Hausplanbereich leiten. Da hat natürlich der duale Auszubildende enorme Vorteile, weil er einfach durch die Probleme ... (I: *Durch die praktische Erfahrung ...*) ... Genau, der weiß, wo es hakt in letzter, und zwar in der hintersten Ecke. Und dementsprechend werden wir immer die duale Ausbildung hier bevorzugen, weil das die Mitarbeiter sind, die hier arbeiten. Und im Führungskräftebereich sicher durch das Strategische, gerne Studium.“ (Personalleiter Beherbergung)

Die beste Kombination sei eine duale Berufsausbildung und ein anschließendes Studium. Personalent-

wickler raten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern demnach, nach der Ausbildung oder dualen Ausbildung zu einem Studium. Alternativ wird auch eine Aufstiegsqualifikation in Betracht gezogen, diese seien jedoch nur in begrenztem Maße eine Alternative zum Studium. Hervorgehobenen werden insbesondere Fortbildungen, die besonders gut die Bedarfe von Unternehmen und Mitarbeiter/-innen decken:

„Ja, es gibt so zwei Ausnahmen: Bilanzbuchhalter, also diese Richtung, die ist perfekt, die ist gut gemacht (...) dasselbe ist Personalfachkauffrau, die ist gut gemacht, Punkt. (...) Und dann raten wir den Leuten zum Studium.“ (ebd.)

Auch die befragten Personalverantwortlichen des Reiseveranstaltungsunternehmens erachten ein Nebeneinander der verschiedenen Bildungsmodelle mit ihren jeweiligen Vorzügen als wichtig und setzen auch in ihrer zukünftigen Personalstrategie auf beide Qualifizierungswege; sehen aber durchaus auch die Gefahr einer Schieflage aufgrund der erhöhten Studierneigung von Schulabsolventinnen und -absolventen.

"Ansonsten finde ich, hat nach wie vor die duale Berufsausbildung neben der akademischen Ausbildung weiterhin ihre Daseinsberechtigung, ganz im Gegenteil: Ich glaube, wir würden was falsch machen, oder ich habe das auch in der Vergangenheit erlebt, wenn man nur auf das eine oder andere Pferdchen setzt, ist das nicht der richtige Weg. Eine gesunde Mischung in einem Unternehmen ist, glaube ich, ein ganz guter Weg, zumal natürlich viele heute, die in der dualen Ausbildung ihren Start gefunden haben, auch noch auf anderem Wege entweder eine akademische Ausbildung im Anschluss anschließen oder tatsächlich solche Fachwirte-Ausbildungen absolvieren, um sich da auch weiter zu entwickeln.

Das System, was wir in Deutschland haben, ist schon gut, wir müssen nur aufpassen, dass die duale Ausbildung nicht irgendwo in die Schieflage gerät, weil auf einmal alle, die von den Schulen runterkommen, unbedingt direkt studieren möchten."

(Leiter Weiterbildung Reiseveranstalter)

Die in den quantitativen Befragungsdaten dargestellte zunehmende Relevanz von dualen Studiengängen spiegelt sich auch in den qualitativen Interviews der Tourismusbranche wider. Trotz aktueller Einstellung von dualen Studiengängen wegen einer zu geringen Anzahl an potentiellen Stellen für die Absolventinnen und Absolventen in einem der befragten Unternehmen werden die Vorzüge recht anschaulich dargestellt:

"Ja, die dualen Studiengänge sind natürlich sehr reizvoll, das muss man einfach überlegen, ich kriege beides geliefert, ich bin in der Praxis, ich bin auch mit einem halben Bein an einer Hochschule oder einer Fachhochschule, man kann gleich beides innerhalb von drei Jahren unter einen Hut kriegen, das ist schon sehr reizvoll." (Ausbildungsleiterin Reiseveranstalter)

Ähnlich wie in den anderen Branchen stellen die befragten Personalverantwortlichen beider Kreditinstitute in den qualitativen Interviews des **Bankensektors** bei ihren Ausbildungsabsolventen und –absolventinnen zunehmend eine Präferenzverschiebung hin zum Studium fest, wobei mindestens ein Bachelorabschluss angestrebt wird. Auch duale Studiengänge werden zunehmend nachgefragt.

Die Ausbildungsbetriebe stellen die berufliche Weiterbildung nach wie vor als für den Karriereweg im Unternehmen förderlichen Weg heraus und unterstützen sie mindestens im gleichen Maß wie einschlägige Studiengänge. Beide Bildungswege werden als gleichermaßen zielführend für gehobene Sacharbeiter- und mittlere Führungstätigkeiten erachtet, vor allem, wenn zusätzlich eine Berufsausbildung zum Bankkaufmann/Bankkauffrau absolviert wurde.

Die interviewten Fachkräfte im Bankensektor gaben im *Vergleich der unterschiedlichen Bildungswege*

differenzierte Rückmeldungen ab, vor allem zu dem von ihnen selbst gewählten Qualifizierungsweg. Nutzbringende Inhalte und Kompetenzen aus dem Studium werden vor allem im soliden theoretischen Fundament zu bestimmten Themenbereichen gesehen, z.B. „Grundzüge des Controllings und der Zahlenwirtschaft“, „Rechnen von Business Cases“, „Strategie und Management“ oder „Methoden der Wettbewerbsanalyse“. Die qualitativ befragten Akademiker/-innen schätzen sich selbst als bessere Generalisten ein, die über einen stärkeren Blick auf das Ganze, auch aus dem Unternehmen heraus, verfügen. Es werden aber auch allgemeine Kompetenzen wie konzeptionelles Denken, ein gutes Zeitmanagement und das zügige Sich-Einarbeiten in neue Themen hervorgehoben.

„Ein ganz entscheidender Vorteil aus so einem Studium: Dass man mit so einem Grundvertrauen an neue Themen herangeht.“ (gehobene Sachbearbeitung, Genossenschaftsbank).

Als Nachteil eines isolierten Hochschulstudiums wurde auch in diesem Zusammenhang der geringe Praxisbezug herausgestellt. Hier böten Abschlüsse der Fachhochschule, dualer Studiengänge und der beruflichen Aus- und Fortbildung deutlich mehr praktische Anwendungsfälle und Bezug zum Berufsleben. Neben dem als vorteilhaft angesehenen Praxisbezug werden für ein duales Studium aber auch Nachteile konstatiert. So werden die hohen zeitlichen und inhaltlichen Leistungsanforderungen, die fehlende Zeit für andere wichtige Entwicklungsaufgaben, z.B. für Persönlichkeitsbildung, und die mangelnde Gelegenheit für Einblicke in andere Unternehmen kritisiert. Diese Nachteile erscheinen insbesondere im dualen Studium bei der Genossenschaftsbank, die hierfür eine Studiendauer von drei Jahren angesetzt hat und somit ein bis zwei Jahre kürzer ausfällt als bei der befragten Sparkasse. Da das duale Studium gerade durch die integrierte Berufsausbildung dennoch als vorteilhafte Qualifizierungsform angesehen wird, wird erwogen, die Studiendauer um ein Jahr auszuweiten. Hierdurch soll mehr Zeit für Vertiefung der Inhalte, Persönlichkeitsentwicklung und Selbstkompetenzen sowie Projektarbeiten eingeräumt werden.

In der beruflichen Aus- und Aufstiegsfortbildung werden Vorteile durch praktischer Problemlösungskompetenz, Praxisbezug und Berufserfahrung hinsichtlich des Umgangs mit Kundinnen und Kunden und in den betrieblichen Abläufen, Überblick über alle Bankbereiche, Fähigkeit sich zügig in verschiedene Teams einzuarbeiten, Selbstbewusstsein und Stressresistenz gesehen. Die Bankausbildung wird als sehr vorteilhaft betrachtet, auch für das Verständnis von Wirtschaft und für die persönliche Entwicklung:

„Es hat immer noch einen sehr, sehr großen Vorteil, wenn man eine Bankausbildung hat. Für den beruflichen Werdegang ist das absolut super“. Ein Traineeprogramm würde das nicht in gleicher Weise leisten können.

In der Gesamtschau verdeutlichen die Ausführungen zusammenfassend die jeweiligen Stärken der unterschiedlichen Bildungswege. Exemplarisch für die Einschätzung der Personalverantwortlichen, mehrheitlich an beiden Qualifizierungswegen festhalten zu wollen, steht die Aussage des befragten Personalverantwortlichen der Sparkasse, der für die jeweiligen Arbeitsteams eine Durchmischung als sehr wichtig ansieht, da es besonders konstruktiv sei, wenn Menschen mit Berufsausbildung, mit Fortbildung und Studium zusammenarbeiten.

### 5.3 Typische Bildungsverläufe: Quantitative Analyse der Ausbildungsfolgen<sup>20</sup>

Ausführliche qualitative und quantitative Analysen zu den Bildungsentscheidungen, Bildungsverläufen und zur Arbeitsmarktverwertbarkeit aus Beschäftigtenperspektive erfolgen nach Erhebung und Auswertung weiterer Daten im Abschlussbericht dieses Forschungsprojekts. Erste Analysen zu den Ausbildungsfolgen von Erwerbstätigen, sowie zur Qualifikations- bzw. Niveauadäquanz in den ausgewählten Branchen werden nachfolgend anhand von Auswertungen der BIBB/BAUA ERWERBSTÄTIGENBEFRAGUNG von 2012 dargestellt.

Typische Bildungsverläufe von Personen, die in einer der vier hier betrachteten Branchen arbeiten, können mit Hilfe der Erwerbstätigenbefragungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und BIBB (BIBB/BAUA-ERWERBSTÄTIGENBEFRAGUNGEN) nachgezeichnet werden. In diesem Fall ist mit „typisch“ gemeint, die Ausbildungsfolgen zu finden, die anteilmäßig am häufigsten beschrifteten wurden.

Mit den Erwerbstätigenbefragungen werden Kernerwerbstätige in den Blick genommen. Das sind Personen, die einer bezahlten Erwerbstätigkeit in einem Umfang von mindestens zehn Stunden pro Woche nachgehen. In den Stichproben der seit 1979 im Abstand von sechs bis sieben Jahren durchgeführten Querschnittserhebungen waren zuletzt jeweils circa 20.000 Kernerwerbstätige. Die Daten sind repräsentativ für alle Kernerwerbstätigen in Deutschland. Sie enthalten neben den Angaben zu bis zu fünf abgeschlossenen Ausbildungen sowie zur Branche des Betriebes, die für die hier beschriebenen Analysen genutzt wurden, auch Informationen über ausgeübte Tätigkeiten, Anforderungen, Kenntnisse, Arbeitsbedingungen, psychische und physische Belastungen und mehr (HALL U.A. 2015, ROHRBACH-SCHMIDT/HALL 2013).

Trotz der 20.036 Personen in der Stichprobe sind leider nicht genug Fälle enthalten, die es erlauben würden, die häufigsten Bildungs- und Karrierewege in eine gehobene Fach- oder mittleren Führungsaufgabe in allen der vier ausgewählten Branchen ausgehend nachzuzeichnen. So variiert in der Stichprobe von 2011/12 die Fallzahl erwerbstätiger Personen in den Branchen zwischen 164 (Tourismus) und 1576 (Handel) (Tabelle 52). Das entspricht gewichtet Anteilen an allen Erwerbstätigen in Deutschland in diesem Zeitraum von 0,9 Prozent bis 8,5 Prozent.

Die vier Bereiche von Handel bis Logistik werden hier etwas gröber gefasst als bei der Stichprobenziehung für die Betriebsbefragung. Das ist nötig, weil in der Erwerbstätigenbefragung die Informationen über die Branche des Betriebes, in der eine Befragte oder ein Befragter tätig ist, nur auf Zweistellerebene der Wirtschaftszweigsystematik von 2008 vorliegt. In Tabelle 52 sind die entsprechenden Systematikpositionen in der ersten Spalte in Klammern hinter dem Namen der Branche bzw. des Bereiches angegeben.

Um einen ersten Eindruck von der Situation von Personen in gehobenen Fach- oder mittleren Führungspositionen zu bekommen, wurde diese Gruppe in den Daten abgebildet. Zu dieser Gruppe gehört, wessen Tätigkeit nach der Klassifikation der Berufe von 2010 mindestens auf dem Anforderungsniveau „komplexe Spezialistentätigkeiten“ liegt und wer zusätzlich einer der folgenden Fragen bejaht hat: entweder ob sie oder er direkter Vorgesetzte oder Vorgesetzter für Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter ist oder ob sie oder er fachliche Anweisungen erteilen darf. Tabelle 52 zeigt auch hier die Verteilung.

---

<sup>20</sup> Unter Ausbildungsfolgen ist in diesem Zusammenhang die Abfolge einer oder mehrerer beruflich oder akademischer Aus- und Weiterbildungen im Karriereverlauf gemeint.

Tabelle 52: Verteilung der Kernerwerbstätigen auf die Branchen

Branche (WZ 2008)	Befragte		Darunter in gehobenen Fach- oder mittleren Führungspositionen	
	Absolut	Gewichteter Anteil	Absolut	Gewichteter Anteil
Handel (46, 47)	1576	8,5 %	253	13,5 %
Logistik (49, 50, 51, 52, 53)	779	4,3 %	138	15,2 %
Banken (64)	548	2,3 %	168	34,3 %
Tourismus (79, 55)	164	0,9 %	38	21,8 %
Andere	16102	84,0 %	4838	26,7 %

Quelle: BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012, gewichtet, eigene Berechnungen; Handel: WZ2008 46, 47; Logistik: WZ2008 49, 50, 51, 52, 53; Banken: WZ2008 64; Tourismus: WZ2008 79,55

In den Bereichen Banken und Tourismus ist der Anteil an Erwerbstätigen in gehobenen Fach- oder mittleren Führungspositionen am höchsten. Im Vergleich mit den branchenübergreifenden Werten aller Erwerbstätigen der Befragung erweist sich jedoch nur der Anteil gehobener Fach- und mittlerer Führungskräfte im Bankensektor mit 34 Prozent als überdurchschnittlich; im Handel und in der Logistik und im Tourismus sind die Anteile unterdurchschnittlich. Hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Fallzahlen sind die Daten für die Bereiche Handel, Banken sowie Logistik ausreichend, um zumindest schlaglichtartig „typische“ Karrierewege zu finden. Die geringen Fallzahlen im Tourismus erlauben hingegen keine robusten Analysen über die Ausbildungsfolgen der Beschäftigten.

### 5.3.1. Qualifikations- und Niveauadäquanz

Bevor die im hier beschriebenen Sinne typischen Ausbildungswege nachvollzogen werden sollen, soll ein etwas breiterer Überblick die Situation der Erwerbstätigen in diesen Bereichen zeigen. Dazu gehören die Verwertbarkeit der in der Ausbildung erlernten Fähigkeiten und Kenntnisse sowie die Passung zwischen der höchsten absolvierten Ausbildung und dem auf der aktuellen Stelle geforderten Ausbildungsniveau.

Tabelle 53: Zusammenhang aktuelle Tätigkeit mit letzter Ausbildung nach Branche

	Branche (Anteile in %)				Gesamt
	Handel	Logistik	Banken	Tourismus	
Tätigkeit entspricht, worauf die Ausbildung vorbereitet	22.8	19.0	30.2	33.1	30.9
Tätigkeit ist mit Ausbildung verwandt	36.4	25.8	47.8	36.2	39.2
Tätigkeit hat mit Ausbildung nichts zu tun	40.9	55.2	22.0	30.7	29.9

Quelle: BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012, gewichtet, eigene Berechnungen; Handel: WZ2008 46, 47; Logistik: WZ2008 49, 50, 51, 52, 53; Banken: WZ2008 64; Tourismus: WZ2008 79,55  
Cramer's V= 0.0932 (p~ 0.000), Kendall's Tau-b= 0.0911 (asympt. std. err.: 0.007)

Die Verwertung der erlernten Kenntnisse und Fähigkeiten kann in der Erwerbstätigenbefragung mit einem Indikator dargestellt werden, der die subjektive Einschätzung der Befragten wiedergibt, inwiefern die derzeitige Tätigkeit (noch) etwas mit der letzten Ausbildung zu tun hat. Tabelle 53 zeigt die Ergebnisse. Für den Bereich Tourismus (33,1 %) gibt ein leicht überdurchschnittlicher Anteil an, die Tätigkeit entspreche dem, worauf die Ausbildung vorbereite. Hier scheinen die (beruflichen) Ausbildungen, die für entsprechende Tätigkeiten in diesem Bereich vorbereiten, eine gute Verwertbarkeit zu haben. Im Bereich der Banken (47,8 %) ist der Anteil derjenigen überdurchschnittlich hoch, die „nur“ noch eine inhaltliche Verwandtschaft mit der Ausbildung sehen, aber keine Entsprechung; allerdings sind die Anteilswerte derjenigen, die eine Entsprechung zu den Ausbildungsinhalten sehen, mit 30 Prozent höher als im Handel und in der Logistik. Hier überwiegen mit 40,9 Prozent im Handel 55,2 Prozent in der Logistik diejenigen, die keinen Zusammenhang zwischen Ausbildungsinhalten und aktueller Tätigkeit sehen (vgl. Tabelle 53).

Für gehobene Fach- und mittlere Führungspositionen sind die Fallzahlen für den Tourismus nicht aussagekräftig, für die anderen Bereiche aber durchaus. Dabei zeigt sich für diese Personengruppe ein vergleichbares Bild zu dem hier beschriebenen.

Ob es sich in Handel und Logistik um Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger handelt oder ob diese hohen Anteile geringer Verwertungsmöglichkeiten auf Veränderungen innerhalb der Tätigkeiten in diesem Bereich zurückzuführen sind, kann hier nicht beantwortet werden.

Die formale Passung oder Niveaüadäquanz gibt Auskunft über mögliche Unterschiede zwischen der höchsten Qualifikation einer oder eines Erwerbstätigen und den Anforderungen, die der von ihr oder ihm besetzte Arbeitsplatz üblicherweise stellt. Beides sind subjektive Angaben, einmal über die absolvierten Ausbildungen, die einem Qualifikationsniveau zugeordnet werden können und einmal zur üblicherweise geforderten Ausbildung, die den gleichen Niveaus zugeordnet werden.

Tabelle 54: Niveaüadäquanz

	Qualifikation (Anteile in %)		darunter Anforderung (Anteile in %)			
			An-/ Ungelernte	Ber. Ausgebildete	Fortgebildete	Akad. Ausgebildete
Handel	An-/Ungelernte	12,3	65,5	32,7	0,0	1,8
	Ber. Ausgebildete	72,0	25,5	72,1	1,1	1,3
	Fortgebildete	5,0	5,6	57,2	31,2	5,5
	Akad. Ausgebildete	10,4	22,4	30,4	7,1	40,2
Logistik	An-/Ungelernte	16,5	67,2	29,5	2,4	0,9
	Ber. Ausgebildete	67,4	35,0	60,8	1,5	2,7
	Fortgebildete	6,0	10,7	58,0	26,5	4,8
	Akad. Ausgebildete	10,1	15,0	19,9	4,7	60,4
Banken	An-/Ungelernte	3,2	57,2	42,4	0,0	0,0
	Ber. Ausgebildete	45,5	3,5	84,9	1,4	10,2
	Fortgebildete	18,4	0,7	73,5	16,1	9,7
	Akad. Ausgebildete	33,0	1,0	32,7	3,1	63,2
Alle	An-/Ungelernte	9,0	61,1	31,2	2,1	5,7
	Ber. Ausgebildete	59,3	19,4	72,6	4,4	3,6
	Fortgebildete	7,7	4,9	47,0	39,7	8,4
	Akad. Ausgebildete	24,1	5,3	14,3	3,5	76,9

Quelle: BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012, gewichtet, eigene Berechnungen; Handel: WZ2008 46, 47; Logistik: WZ2008 49, 50, 51, 52, 53; Banken: WZ2008 64; Tourismus: WZ2008 79,55 (nicht berichtet, zu geringe Fallzahlen)

In grau: Werte für Zellen bis zu 30 Befragte.

In Tabelle 54 sind die absolvierten und die geforderten Ausbildungen einander gegenübergestellt. Die

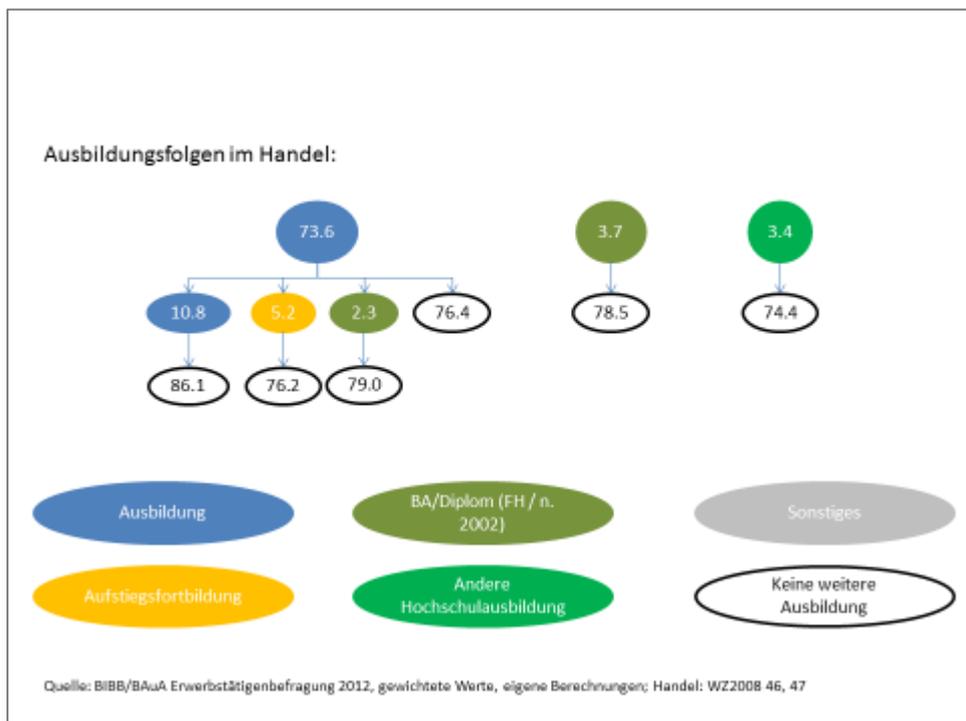
Niveaus dabei sind „An-/Ungelernte“, „Beruflich Ausgebildete“ – dazu gehören duale und schulische Ausbildungen, „Fortgebildete“ – hierunter fallen geregelte Fortbildungen und „Akademisch Ausgebildete“ – wobei in dieser Kategorie nicht mehr zwischen Bachelor- und Masterabschlüssen unterschieden werden kann, hier sind alle akademischen Abschlüsse enthalten.

Jenseits der uns interessierenden Bereiche erkennt man für die Stufen der beruflich sowie der akademisch Ausgebildeten hohe Passungsraten. Beispielsweise arbeiten von den 59,3 Prozent beruflich ausgebildeter Personen 72,6 Prozent auf einem Arbeitsplatz, der auch dieses Niveau voraussetzt: Bei den akademisch Ausgebildeten entspricht die Passung hierbei 76,9 Prozent. Dort, wo die Fallzahlen es erlauben, die Passungen darzustellen, zeigen sich durchaus Abweichungen von der branchenübergreifenden Verteilung aller Erwerbstätiger. So sind in allen drei Bereichen die Anteile der passend eingesetzten akademisch Ausgebildeten niedriger als im Durchschnitt. Für die beruflich Ausgebildeten erkennt man eine durchschnittlich häufige Passung im Handel. Im Bereich Logistik sind Personen mit einer solchen Ausbildung eher überqualifiziert eingesetzt, also auf Arbeitsplätzen, für die keine Ausbildung erforderlich ist (35,0 %). Im Bereich der Banken ist die Passung für beruflich Ausgebildete hingegen mit 84,9 Prozent überdurchschnittlich hoch. In den Bereichen Logistik und Handel werden die Erwerbstätigen scheinbar eher unter ihrer Qualifikation eingesetzt (jeweils gelb hinterlegte Felder).

### 5.3.2. Ausbildungsfolgen

Für den Bereich „Handel“ ergeben sich „typische“ Ausbildungsfolgen wie in Abbildung 13 dargestellt. Fast drei Viertel (73,6 %) der hier tätigen Befragten starten mit einer beruflichen Ausbildung. Die Anteile der Einsteiger mit akademischer Ausbildung sind mit gut sieben Prozent eher gering. Als zweite Ausbildung folgt bei den beruflich Ausgebildeten interessanterweise in 10,8 Prozent der Fälle eine weitere berufliche Ausbildung, 5,2 Prozent schließen eine berufliche Fortbildung an.

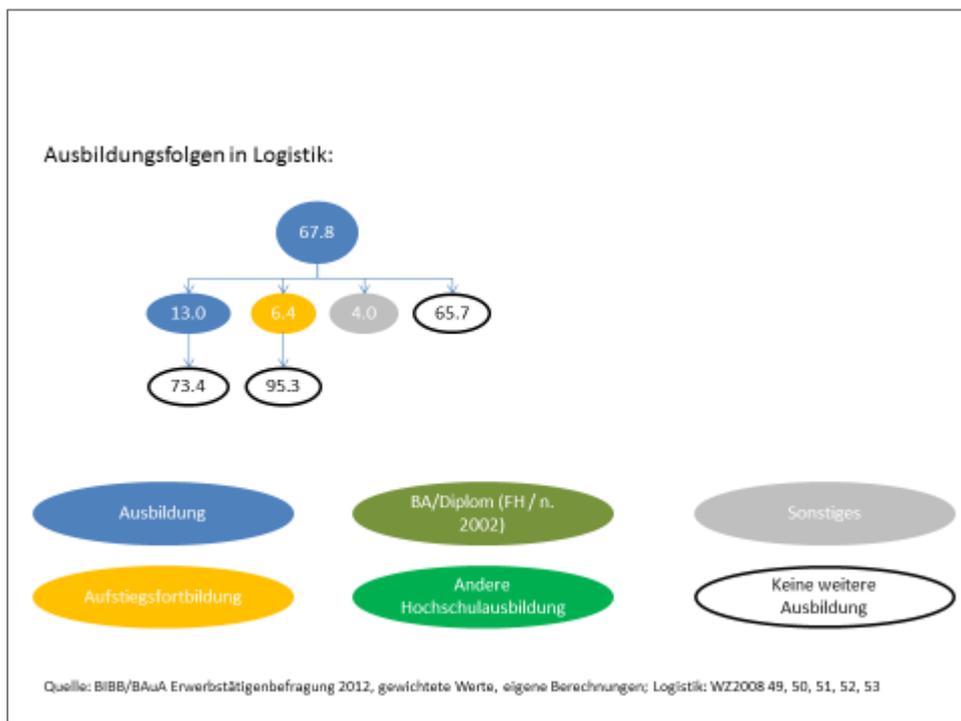
Abbildung 13: Ausbildungsfolgen im Handel



Quelle: Eigene Darstellung, Datenbasis: BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012

Für den Handel ist die Fallzahl in der Stichprobe groß genug, um einen Ausblick zu wagen auf die Erwerbstätigen, die in gehobenen Fach- oder mittleren Führungspositionen tätig sind. Bei dieser Untergruppe von 253 Personen zeigen sich durchaus Unterschiede in den Ausbildungswegen. Interessanterweise haben gewichtet 53,7 Prozent von ihnen als höchsten Ausbildungsabschluss eine Ausbildung auf Fachkraftniveau, weitere 13,7 Prozent haben als höchsten Abschluss eine Fortbildung und 29,7 Prozent eine akademische Ausbildung. Die Wege zum akademischen Abschluss führen allerdings in 68,8 Prozent der Fälle über eine berufliche Ausbildung als Startpunkt. Dennoch sind die Anteile derjenigen mit BA oder vergleichbarem Abschluss als Einstiegsqualifikation mit 7,4 Prozent und auch derjenigen mit anderen Hochschulausbildungen (13,8 %) höher als bei allen Erwerbstätigen in diesem Bereich. Von den 68,8 Prozent mit Ausbildung können noch 15,9 Prozent in der zweiten Ausbildung nachverfolgt werden, die dann eine Aufstiegsfortbildung absolviert haben. Die übrigen Fallzahlen sind auch hier zu klein, um sichere Aussagen treffen zu können. Insgesamt aber scheint im Bereich Handel der berufliche Qualifizierungsweg häufig genutzt zu werden. Auffällig bleibt aber der hohe Anteil von Personen in gehobenen Fach- und mittleren Führungspositionen mit einer Fachkräfteausbildung. Hier könnten einerseits interne Weiterbildungen eine Rolle spielen, um auf die entsprechenden Positionen zu gelangen. Andererseits könnte dies auch im Zusammenhang der zuvor im Bericht dargestellten Ergebnisse darauf hinweisen (vgl. Kapitel 5.2), dass abgeschlossene Aufstiegsfortbildungen in den Handelsunternehmen oftmals keine formale Voraussetzung zur Besetzung von mittleren Fach- und Führungspositionen sind.

Abbildung 14: Ausbildungsfolgen in der Logistik



Quelle: Eigene Darstellung, Datenbasis: BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012

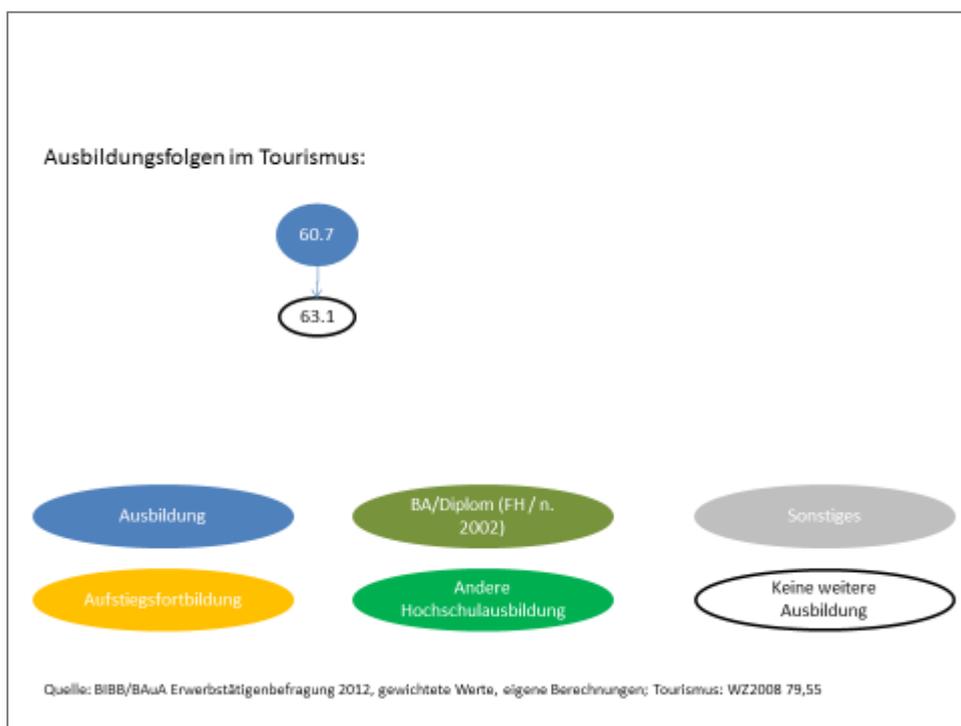
Im Bereich **Logistik** starten etwas mehr als zwei Drittel mit einer beruflichen Ausbildung, wie in Abbildung 14 zu sehen. Die anderen Ausbildungen sind jeweils nicht stark genug besetzt, um belastbare Aussagen zu treffen. Akademische Ausbildungen scheinen so in diesem Bereich eher nicht zu den typischen Pfaden zu zählen, auch in der zweiten Ausbildung haben sie nicht genug Gewicht, um hier sichtbar zu werden.

In der Stichprobe finden sich unter den Kernerwerbstätigen im Bereich Logistik 138 Personen, die in

gehobenen Fach- oder mittleren Führungspositionen tätig sind. Von ihnen haben 15,2 Prozent als höchste Ausbildung eine Fortbildung absolviert, weitere 37,9 Prozent eine akademische Ausbildung. Mit 39,8 Prozent liegt der Anteil derjenigen, die eine Fachkräfteausbildung als höchste Ausbildung haben, über dem Anteil im Bereich Banken, aber auch deutlich unter dem im Bereich Handel. Über die Ausbildungswege kann aufgrund der niedrigen Fallzahl nicht viel zusätzlich gesagt werden. Es zeigt sich, dass 56,7 Prozent der in diesem Bereich auf entsprechenden Positionen Tätigen als erste Ausbildung eine berufliche Ausbildung absolviert haben. Das heißt auch, dass entsprechend mehr als zwei Fünftel eine andere Art der Ausbildung gemacht haben werden, leider kann nicht nachvollzogen werden, welche. Anschließend an die berufliche Erstausbildung haben 20,9 Prozent der hier Tätigen eine Fortbildung absolviert. Dieser Anteil ist wiederum höher als im Bereich Handel und niedriger als im Bereich Banken.

Im Bereich **Tourismus** können leider keine differenzierteren Wege abgebildet werden. Es wird nur sichtbar, dass ein Großteil der hier tätigen Personen mit einer beruflichen Ausbildung startet. Allerdings ist dieser Anteil von 60,7 Prozent niedriger als bei Banken (75,7 %), Logistik (67,8 %) und Handel (73,6 %). Um auch hier differenzierte Aussagen tätigen zu können, erfolgen im weiteren Projektverlauf ergänzende Analysen auf Basis der BIBB/BAUA ERWERBSTÄTIGENBEFRAGUNG 2018 und der auf diesen Daten basierenden Nachbefragung.

Abbildung 15: Ausbildungsfolgen im Tourismus



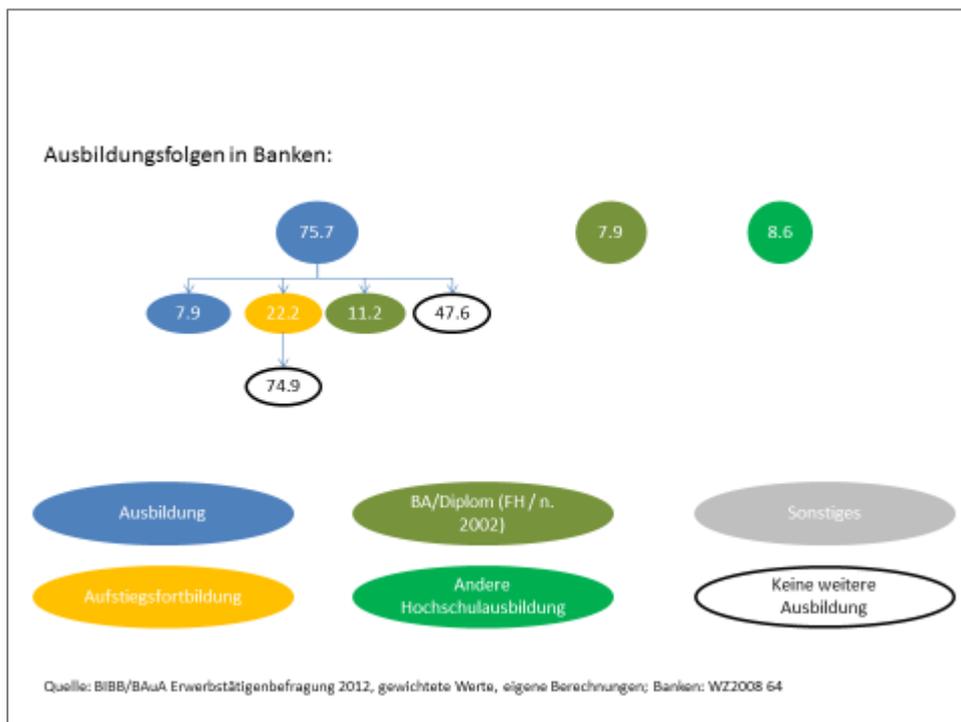
Quelle: Eigene Darstellung, Datenbasis: BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012

Abbildung 16 liefert einen Überblick über die häufigsten Ausbildungswege im Bereich „**Banken**“. Hierbei werden Ergebnisse der vorangegangenen Kapitel bestätigt, wonach der Finanzdienstleistungssektor im Vergleich zu den anderen Branchen den insgesamt höchsten Akademisierungsanteil hat, zugleich aber Aufstiegsfortbildungen eine überdurchschnittlich große Bedeutung haben. Während der Anteil derjenigen, die mit einer beruflichen Ausbildung starten, ähnlich hoch ist wie im Bereich Handel zeigen sich bei den Banken in deutlichem Unterschied dazu höhere Anteile von Perso-

nen, die mit Bachelor oder vergleichbarem Studiumsabschluss (7,9 %) oder einem anderen akademischen Abschluss (8,6 %) starten.

Der mit 22,2 Prozent im Branchenvergleich hohe Anteil an Personen, die nach abgeschlossener beruflicher Erstausbildung eine Aufstiegsfortbildung absolviert haben, unterstreicht zum einen erneut die Relevanz von (geregelten) Fortbildungen in diesem Sektor. Zum anderen können die Ergebnisse dahingehend interpretiert werden, dass im Bankensektor akademische und berufliche Ausbildungswege mehr oder weniger gleichberechtigt nebeneinander stehen könnten. 11,2 Prozent der Erwerbstätigen mit beruflicher Einstiegsqualifikation haben im Anschluss an ihre berufliche Erstausbildung ein Bachelorstudium oder eine vergleichbare Ausbildung abgeschlossen. Dies deutet in gewisser Hinsicht auf Komplementaritäten im Einsatz von Personen mit unterschiedlichen Ausbildungshintergründen.

Abbildung 16: Ausbildungsfolgen im Banken- und Finanzdienstleistungssektor



Quelle: Eigene Darstellung, Datenbasis: BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012

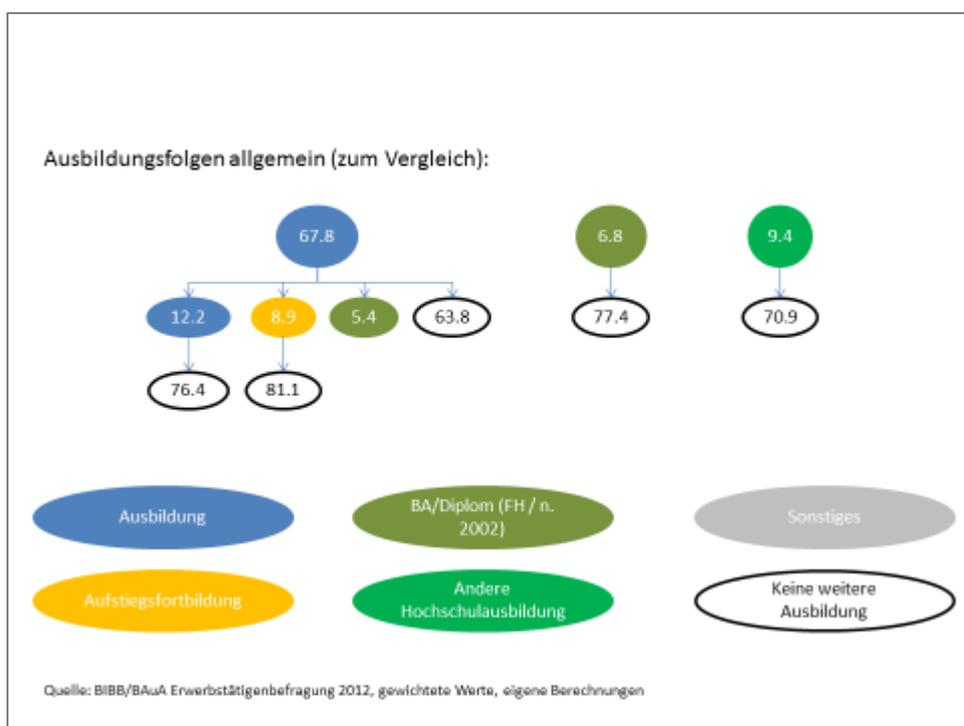
Auch für die Banken- bzw. Finanzdienstleistungsbranche sind mit 168 Personen in der Stichprobe genügend Fälle vorhanden, um die Ausbildungswege für die Personen in gehobenen Fach- und mittleren Führungspositionen darzustellen. In diesem Bereich liegt bei diesem Personenkreis der Schwerpunkt der höchsten Ausbildungen deutlich bei akademischen Ausbildungen mit gewichtet 54,2 Prozent, weitere 19,0 Prozent haben eine Fortbildung absolviert, etwas mehr als ein Viertel hat höchstens eine Fachkraftausbildung (26,1 %).

Die Karrierewege in diese Positionen führen für 15,3 Prozent der Erwerbstätigen über einen Hochschulabschluss, der über dem Bachelorniveau liegt. 13,6 Prozent der Beschäftigten dieser Gruppe haben Bachelorausbildung oder einen vergleichbaren Abschluss. Mit einer beruflichen Ausbildung starteten 67,7 Prozent der Erwerbstätigen in gehobenen Fach- und mittleren Führungspositionen. Von ihnen schlossen 28,5 Prozent eine Fortbildung an, 19,8 Prozent eine akademische Ausbildung auf Bachelor-niveau. Erneut zeigt sich, dass im Bankensektor berufliche Ausbildungswege durchaus einen Stellenwert besitzen. Nicht geregelte betriebsinterne Weiterbildungen scheinen hingegen eine geringere Rolle zu spielen. Allerdings ist der akademische Ausbildungsweg, und hier mit vergleichbar hohen Startquo-

ten bei der ersten Ausbildung auch die akademische Einstiegsqualifikation möglicherweise als gleichwertig zu sonstigen akademischen Qualifikationen zu sehen. Hier wird dieser Weg auch häufiger gegangen als im Handel.

Für eine bessere Einordnung der dargestellten Branchenergebnisse verdeutlicht der Vergleich mit branchenübergreifenden Ausbildungsfolgen, wie sehr sich die hier untersuchten Bereiche teilweise von der Gesamtwirtschaft unterscheiden. So liegt in allen Bereichen der Anteil derjenigen, die mit einer akademischen Ausbildung oberhalb des Bachelorniveaus starten unter dem Gesamtanteil von 9,4 Prozent. Im Bankensektor beginnt allerdings im Vergleich zur Gesamtwirtschaft ein etwas höherer Anteil mit einer Bachelor oder einer vergleichbaren Ausbildung.

Abbildung 17: Branchenübergreifende Ausbildungsfolgen als Referenz



Quelle: Eigene Darstellung, Datenbasis: BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2012

Im Vergleich zu allen Erwerbstätigen sind die Anteile derjenigen, die mit einer beruflichen Ausbildung starten, bei Banken und im Handel höher, im Tourismus niedriger und in der Logistik auf einem gleichen Niveau. Ob diese scheinbare Affinität bei Banken und im Handel für berufliche Bildung auch in einer höheren Wertschätzung beruflicher Ausbildungswege und demnach auch besseren Verwertbarkeit – auch mit Blick auf weitere Karriereschritte – bedeutet, können die Daten der Erwerbstätigenbefragung nicht beantworten. Diese Aspekte werden in weiteren Analysen des Projekts untersucht und in einer umfassenden Gesamtschau der Projektergebnisse im Endbericht aufgegriffen.

## 6. Zielerreichung

Nr.	Meilenstein	Status
MS 1	Projektstart	abgeschlossen I/ 2016
MS 2	Projektziele formuliert/Projektplan erstellt	abgeschlossen I/ 2016
MS 3	Analyseraster für die Dokumentenanalyse und Stellenanzeigenanalyse entwickelt	abgeschlossen II/2016
MS 4	Dokumentenanalyse durchgeführt und Auswertung vorgenommen	abgeschlossen IV/2016
MS 5	Stellenanzeigenanalyse durchgeführt und Auswertung vorgenommen	in Bearbeitung
MS 6	Fallstudien sind durchgeführt	zu 95 % abgeschlossen II/ 2018
MS 7	Betriebsbefragung ist durchgeführt	abgeschlossen I/2018
MS 8	Betriebsbefragung und Fallstudien sind ausgewertet	abgeschlossen II/2018
MS 9	Zwischenbericht liegt vor	Juli 2018
MS 10	Nachbefragung zur ETB ist vorbereitet und Ausschreibung ist vorbereitet	In Bearbeitung: zu 70 % abgeschlossen
MS 11	Nachbefragung zur ETB ist durchgeführt	IV/2018 bis I/2019
MS 12	Nachbefragung zur ETB ist ausgewertet	I/2019
MS 13	Abschlussbericht liegt vor	II/2019
MS 14	Fachtagung ist geplant und referierte Veröffentlichung ist erstellt	In Bearbeitung <sup>1</sup>
MS 15	Fachtagung ist durchgeführt und entsprechende Dokumentation/ Publikation ist vorbereitet	II/2019

<sup>1</sup>Im Rahmen des Projekts wurden bereits drei referierte Beiträge erstellt und veröffentlicht (siehe Veröffentlichungen und Konferenzpräsentationen)

## 7. Kooperationen und Transfer

BIBB intern existiert abteilungsübergreifend ein Austausch und eine Zusammenarbeit mit dem BIBB Projekt 2.1.313 „Bachelorabschlüsse in Konkurrenz zu Berufs- und Fortbildungsabschlüssen? Eine Analyse von betrieblichen Präferenzen.“ (Projektsprecher: Tobias Maier). Neben einer gemeinsamen Projektberatssitzung im Jahr 2016 präsentierten beide Projekte im Rahmen der Jahrestagung der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik 2017 der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft

gemeinsam mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Fernuniversität Hagen (Ariane Neu, Prof. Elsholz) in einem Panel zur Akademisierung Zwischenergebnisse der Projekte. Geplant ist zudem eine gemeinsame Fachtagung der BIBB Projekte 4.1.303 und 2.1.313 zum Thema „Attraktivitätssteigerung der beruflichen Aus- und Fortbildung in Zeiten der Akademisierung“ im Mai 2019. Ziel dieser Fachtagung ist ein gezielter Transfer der Forschungsergebnisse in die Praxis und ein weitreichender Austausch mit der wissenschaftlichen Community. Über die Projektlaufzeit hinaus sind zudem weitere wissenschaftliche Kooperationen, z.B. mit Forscherinnen und Forschern der Fernuniversität Hagen, angedacht.

Des Weiteren erfolgt ein Transfer der Forschungsergebnisse durch bisherige und zukünftige Publikationen und Fachbeiträge für unterschiedliche Zielgruppen (vgl. Kapitel „Veröffentlichungen und Konferenzpräsentationen“). Die Bandbreite bisheriger Veröffentlichungen enthält dabei sowohl referierte Fachbeiträge für ein wissenschaftliches Fachpublikum auf nationaler und internationaler Ebene, als auch praxisorientierte Beiträge, die in Politik und Praxis Verbreitung finden.

#### *Implikationen für die Ordnungsarbeit*

Bisherige Forschungsergebnisse fließen bereits aktuell als Hintergrundinformationen in laufende und zukünftige Ordnungsverfahren aus den untersuchten kaufmännischen Berufsbereichen ein. Ausführliche Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Aus- und insbesondere Fortbildungsordnungen sind zudem mit Abschluss der empirischen Erhebungen und Auswertungen gegen Ende der Projektlaufzeit vorgesehen.

## 8. Veröffentlichungen und Konferenzpräsentationen

### Veröffentlichungen

ANNEN, SILVIA/TIEMANN, MICHAEL (2017): Education, status and income - An established triangle disrupted by new qualifications? In: International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education : IJCDES. - 8 (2017), H. 3, S. 3131-3139

ANNEN, SILVIA/TIEMANN, MICHAEL (2017) : Employability of academically and vocationally qualified employees – theoretical reflections and empirical evidence from the commerce sector in Germany. In: International Journal of Learning and Teaching Vol. 3, No. 3, September 2017, S. 241-246

ANNEN, SILVIA/ TIEMANN MICHAEL (2017) Educational pathways and decisions - Comparing the returns of investment in Germany and Canada. In: International Journal of Technology and Inclusive Education: IJTIE. - 6 (2017), H. 1, S. 989-995

ANNEN, SILVIA/ TIEMANN, MICHAEL (2016): Über verschiedene Bildungswege zum Ziel? Analyse von Karriereverläufen und -optionen in kaufmännischen Tätigkeitsfeldern. In: BWP 3/ 2016.

MOTTWEILER, HANNELORE (2018): Auslaufmodell Berufsbildung? Aktuelle Befunde und Trends zur Akademisierung in ausgewählten kaufmännischen Berufsbereichen. Erscheint in: BWP 5/2018.

MOTTWEILER, HANNELORE (2018): Berufliche Bildung in Zeiten der Akademisierung. Wie lassen sich Aus- und Fortbildungsordnungen attraktiver gestalten? In: DENK-doch-MAL, Ausgabe 1-18.

### Konferenzpräsentationen

ANNEN, SILVIA/ TIEMANN, MICHAEL (2016): Typical educational pathways and careers in commercial occupations – competition and complementarity between vocational and higher education” im Rahmen der IAFOR International Conference on Education – Dubai 2016, February 29, 2016

ANNEN, SILVIA (2016): „Typische Bildungsverläufe und Karrierewege in ausgewählten kaufmännischen Berufsbereichen - Konkurrenz und Komplementarität zwischen beruflich und akademisch Qualifizierten“. Beitrag im Rahmen der KWB-Ausbildertagung, Braunschweig.

ANNEN, SILVIA (2016): “Employability of academically and vocationally qualified employees – theoretical reflections and empirical evidence from the commerce sector in Germany” im Rahmen der 2nd International Conference on Education, Learning and Training (ICELT 2016), Peking

ANNEN, SILVIA (2016): Typical educational pathways and careers in commercial occupations – competition and complementarity between vocational and higher education” im Rahmen der ECER 2016, Dublin

MOTTWEILER, HANNELORE ET AL. (2017) Orientierungsleistungen für die Ordnungsarbeit im Kontext der Akademisierungsdebatte. Theoretisch-methodische Voraussetzungen & erste Befunde. Jahrestagung der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik 2017 der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. Stuttgart.

## Anhang/Literaturverzeichnis

AUSBILDUNGPLUS: Modelle dualer Studiengänge. Online-Datenbank  
[www.ausbildungplus.de/html/63.php](http://www.ausbildungplus.de/html/63.php) 2018

BAETHGE, MARTIN u.a.: Zur neuen Konstellation zwischen Hochschulbildung und Berufsausbildung. HIS: Forum Hochschule 3, Hannover 2014. - URL: [http://www.dzhw.eu/pdf/pub\\_fh/fh-201403.pdf](http://www.dzhw.eu/pdf/pub_fh/fh-201403.pdf)

BAETHGE, MARTIN; WOLTER, ANDRÄ: The German skill formation model in transition: from dual system of VET to higher education? . In: Journal for Labour Market Research, 48 (2015) 2, S. 97-112

BOSCH, GERHARD: Ist die industrielle Ausbildung ein Auslaufmodell? In: IAQ Standpunkte, 2016 (2016) 01

BOTT, PETER u.a.: Qualifikationsstruktur und Erwerbstätigkeit im Gastgewerbe. Brauchen Hotel- und Gaststättenberufe neue Rezepte? In: Bundesinstitut für Berufsbildung. Wissenschaftliche Diskussionspapiere, 2014 (2014) Heft 150

BOTT, PETER; HELMRICH, ROBERT; REYMERS, MAGRET; SCHÖNGEN, KLAUS: Auswirkungen der neuen gestuften Studiengänge auf die Abschlüsse in der beruflichen Aus- und Fortbildung. In: Abschlussbericht Bonn 2012. - URL: [https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/fodb/data/documents/pdf/eb\\_23202.pdf](https://www2.bibb.de/bibbtools/tools/fodb/data/documents/pdf/eb_23202.pdf)

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2016. Bonn 2016

DIHK: DIHK – Fortbildungsstatistik 2016. Online Dokument: <http://www.dihk.de/themenfelder/aus-und-weiterbildung/weiterbildung/weiterbildungsstatistiken/dihk-weiterbildungsstatistiken> 2016

DIONISIUS, REGINA; ILLIGER, AMELIE: Mehr Anfänger im Studium als in der Berufsausbildung? In: BWP, 4/2015 (2015), S. 43-45

DREXEL, INGRID Gesellschaftliche und politische Folgen von Akademisierung. In: KUDA, EVA u.a. (Hrsg.): Akademisierung der Berufswelt? Zur Zukunft der beruflichen Bildung. Hamburg 2012

ELSHOLZ, UWE; NEU, ARIANE; JAICH, ROMAN: Stellenwert und Zukunft beruflicher Aus- und Fortbildungsprofile. Veränderungen in Folge der Akademisierung aus Unternehmenssicht. In: BWP, 2017 (2017) 5, S. 28-31

EULER, DIETER Gleichartig, aber nicht gleichwertig? – Überlegungen zu einer Neubestimmung des Verhältnisses zwischen Berufs- und Hochschulbildung In: MÜNK, DIETER; WALTER, MARCEL (Hrsg.): Lebenslanges Lernen im sozialstrukturellen Wandel. Ambivalenzen der Gestaltung von Berufsbiografien in der Moderne. Wiesbaden 2017, S. 39-61

EULER, DIETER; SEVERING, ECKART: Welche Berufsausbildungen sind durch akademische Bildungsangebote gefährdet? Indikatoren für eine Verschiebung von der Berufsausbildung in akademische Studienangebote. Gütersloh 2017

FRANK, IRMGARD u.a.: Entwicklungen und Perspektiven von Qualifikation und Beschäftigung im Bankensektor. Eine Sonderanalyse des Bundesinstituts für Berufsbildung. WISSENSCHAFTLICHE DISKUSSIONSPAPIERE, Heft 151 Bonn 2014

FREY, CARL BENEDIKT; OSBORNE, MICHAEL A. : The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? Oxford 2013

GARDINI, MARCO A.: Zwischen Tradition und Managementmoderne. Zur Relevanz der akademischen Ausbildung in der deutschsprachigen Hospitality Industrie. In: Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, 8 (2016) 1, S. 3-22

GIDDENS, ANTHONY The constitution of society: outline of the theory of structuration. Berkeley [u.a.] 1984

HAASE, DIETMAR; RINGWALD, ANNETTE: Fachkräftesicherung in der Sparkassen-Finanzgruppe. Bildungsangebote müssen flexibel und bedarfsgerecht sein. In: Betriebswirtschaftliche Blätter (2012) 02, S. 66-69

HAGER, CHRISTIANE; TICHY, SONJA: Akademisierung in der Hotellerie - Status Quo in Deutschland, Europa, Nordamerika und Asien. In: GRUNER, AXEL (Hrsg.): Management Ausbildung in der Hotellerie: Fakten und Empfehlungen für die Führungskräfte von morgen. Berlin 2010

HALL, ANJA; SIEFER, ANKE; TIEMANN, MICHAEL: Hall, Anja; Siefer, Anke; Tiemann, Michael (2015): BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 - Arbeit und Beruf im Wandel. Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikationen. Köln 2015

HIPPACH-SCHNEIDER, UTE; WEIGEL, TANJA; BROWN, ALAN; GONON, PHILIPP: Are graduates preferred to those completing initial vocational education and training? Case studies on company recruitment strategies in Germany, England and Switzerland. In: Journal of Vocational Education and Training, 65 (2013) 1, S. 1-17

HOFFMANN, JANA u.a.: Projektbericht Arbeitsmarkt- und Fachkräfteanalyse Tourismus. Dresden 2014

HOFMANN, SILVIA; KÖNIG, MAIK: Duales Studium in Zahlen 2016. Trends und Analysen. Bonn 2017

KRONE, SIRIKIT; MILL, ULRICH: Das ausbildungsintegrierende duale Studium. In: WSI-Mitteilungen, 2014 (2014) 1, S. 52-59

LEHMANN FRIEDLI, THERESE; BANDI, MONIKA: Tourismus im Ländervergleich. Differenzen in den Bildungssystemen und Defizite zwischen Bildungs und Arbeitsmarktentwicklungen. In: ZfTW 2016, 8 (2016) 1, S. 49-72

LENSKE, WERNER; WERNER, DIRK Globalisierung und internationale Berufskompetenz. Die IW-Umfrage zu Ausbildung und Beschäftigung 2000. Köln 2000

MEIER, HARALD: Strategische Planung und Personalentwicklung in Banken und Sparkassen: Anspruch, Schein und Wirklichkeit. Wiesbaden 2013

NEU, ARIANE; ELSHOLZ, UWE; JAICH, ROMAN: Zum Stellenwert beruflich-betrieblicher Bildung aus Sicht von Unternehmen. In: bwp@, 2017 (2017) 32

ROHRBACH-SCHMIDT, DANIELA; HALL, ANJA: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012, BIBB-FDZ Daten- und Methodenberichte Nr. 1/2013. Bonn 2013

SEVERING, ECKART; TEICHLER, ULRICH: Akademisierung in der Berufswelt? Verberuflichung der Hochschulen? In: SEVERING, ECKART; TEICHLER, ULRICH (Hrsg.): Akademisierung in der Berufswelt? Bielefeld 2013, S. 7-18

SPENCE, MICHAEL: Job Market Signaling. In: The Quarterly Journal of Economics, 87 (1973) 3, S. 355-374

STATISTISCHES BUNDESAMT: Weiterbildung. Wiesbaden 2012

STATISTISCHES BUNDESAMT: Weiterbildung. Wiesbaden 2013

STATISTISCHES BUNDESAMT: Weiterbildung. Wiesbaden 2014

STATISTISCHES BUNDESAMT: Weiterbildung. Wiesbaden 2015

STATISTISCHES BUNDESAMT: Statistik der Studenten nach Semester, Geschlecht und Studienfach. DeStatis online; abgerufen am 14.11.2016. Wiesbaden 2016a

STATISTISCHES BUNDESAMT: Statistik Unternehmen, tätige Personen, Umsatz, Investitionen, Bruttowertschöpfung: Unternehmensgröße und Wirtschaftsbereiche. DeStatis online (abgerufen am 14.10.2016). Wiesbaden 2016b

STATISTISCHES BUNDESAMT: Weiterbildung.

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Weiterbildung/Berufliche Weiterbildung5215001177004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Weiterbildung/BeruflicheWeiterbildung5215001177004.pdf?__blob=publicationFile) 2017

STIGLITZ, JOSEPH E.: The Theory of "Screening", Education and the Distribution of Income. . In: American Economic Review, 65 (1975), S. 283-300

WEIß, REINOLD: Verdrängung - Komplementarität- Gleichwertigkeit: Anmerkungen zum Verhältnis von Berufsbildung und Hochschulstudium. In: ARNOLD, R.; MÜLLER, H.-J.; SCHÜßLER, I. (Hrsg.): Grenzgänge(r) der Pädagogik. Baltmannsweiler 2009

WERNER, DIRK; HOLLMANN, CHRISTIAN; SCHMIDT, JÖRG: Wie entwickeln sich angesichts des Strukturwandels zur Wissenschaftsgesellschaft und der Einführung der Bachelorstudiengänge die Chancen für duale Ausbildungsberufe und das duale System? Köln 2008. - URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/chancen-ausbildungsberufe-duales-system,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>

WOLTER, ANDRÄ; KERST, CHRISTIAN: The 'academization' of the German qualification system: Recent developments in the relationships between vocational training and higher education in Germany. In: Research in Comparative & International Education 10 (2015) 4, S. 510–524

WÜNSCHE, TOM; BAHL, ANKE; DIETZEN, AGNES; DORSCH-SCHWEITZER, MARLIES; HERGET, HERMANN; HÖVER, ANNA CHRISTIN; LEPPELMEIER, INGRID; SCHADE, HANS-JOACHIM, TRAPPMANN-WEBERS, BETTINA: Betriebliche Qualifikationsbedarfsdeckung im Fachkräfte-bereich wachsender Beschäftigungsfelder - PEREK. Bonn 2011. - URL: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/eb\\_21205.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/eb_21205.pdf)