

Von Fabian Kratz, Maike Reimer

Frühe Bindung zahlt sich aus: Wie Arbeitgeber und Studierende von frühzeitigen Kontakten profitieren

Die wichtigsten Ergebnisse

- Die Mehrheit der bayerischen Hochschulabsolventen bleibt ihrem ersten Arbeitgeber in den ersten Berufsjahren treu: 54 Prozent der Absolventen sind fünf Jahre nach dem Abschluss noch im selben Unternehmen beschäftigt.
- Formelle Wege wie die Bewerbung auf eine Stellenanzeige sind der häufigste Weg zur ersten Erwerbstätigkeit. Ebenfalls eine hohe Bedeutung haben Kontakte aus Jobs oder Praktika im Studium, zu Hochschullehrern oder private Beziehungen: Ein Drittel der Absolventen fand über diese Verbindungen eine erste reguläre Beschäftigung.
- Die Suche nach Fachkräften über Jobs und Praktika zahlt sich für Arbeitgeber und Absolventen aus: Die so vermittelten Absolventen steigen zu besseren Konditionen ein und wechseln ihre Stelle deshalb seltener sowie später als diejenigen, die über formelle Wege ins Unternehmen gelangen.
- Private Beziehungen als Weg zur ersten Stelle scheinen hingegen häufig eine „Notlösung“ für Absolventen mit anfänglich schlechteren Arbeitsmarktchancen zu sein. Zwar bleiben diese Absolventen ebenfalls länger, die Einstiegstellen sind aber nicht vorteilhafter.

In der vorliegenden Studie wird anhand von Daten aus einer Absolventenbefragung (siehe Informationen) untersucht, auf welchen formellen und informellen Wegen bayerische Hochschulabsolventen des Jahrgangs 2003/2004 ihre erste Beschäftigung finden, und ob informelle Wege tatsächlich zu einer höheren Bindung an den Arbeitgeber führen.

1. Hoher Nutzen der Arbeitgeberbindung

Eine hohe Bindung von Fachkräften an ihren Arbeitgeber führt zu einer geringeren Wechselrate sowie einer langen Beschäftigungsdauer und ist daher für Arbeitgeber von großer Bedeutung: Passgenau qualifizierte Mitarbeiter für hochqualifizierte Tätigkeiten zu finden und einzuarbeiten erfordert Zeit und ist mit Kosten verbunden. Nach der Ein-

arbeitszeit steigt der Wert für das Unternehmen durch die berufs- und betriebsspezifische Erfahrung. Insbesondere in den sogenannten MINT-Fächern – Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik –, in denen man aufgrund von demographischen Veränderungen mit einem zunehmendem Fachkräftemangel rechnet (vbw 2011), versuchen Arbeitgeber daher, Hochschulabsolventen direkt nach Abschluss beim Berufseinstieg zu gewinnen und langfristig im Unternehmen zu halten. Der Übergang vom Hochschulsystem in den Arbeitsmarkt ist sowohl für Berufseinsteiger als auch für Unternehmen mit besonderen Herausforderungen verbunden, da die meisten Studiengänge nicht auf spezifische berufliche Tätigkeiten zugeschnitten sind. Daher setzen Unternehmen darauf, potentielle Fachkräfte nicht nur über formelle Wege, ins-



Das Bayerische Absolventenpanel (BAP) ist eine landesweite, repräsentative und langfristig angelegte Absolventenstudie für eine breite Auswahl an Studienfächern. Sie erhebt Informationen zur Ausbildungsqualität der Hochschulen, zum Übergang der Absolventen in den Arbeitsmarkt und zur weiteren beruflichen Laufbahn. Die wissenschaftliche Leitung liegt beim Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF). Die Befragungen werden

zusammen mit den bayerischen Hochschulen durchgeführt. Ausgewählte Absolventenjahrgänge werden zu mehreren Zeitpunkten befragt: anderthalb Jahre nach dem Hochschulabschluss, nach etwa fünf und nach etwa neun Jahren. Die Auswertungen für dieses IHF kompakt basieren auf der zweiten Befragung des Jahrgangs 2004 im Winter 2009/2010. Insgesamt 2.769 Absolventen haben daran teilgenommen; das sind 70 Prozent der Teilnehmer der ersten Befragung im Jahre 2005.

Frühe Bindung zahlt sich aus:

Wie Arbeitgeber und Studierende von frühzeitigen Kontakten profitieren

besondere Stellenausschreibungen, auf sich aufmerksam zu machen, sondern auch darauf, informelle Kontakte zu nutzen und schon während des Studiums aufzubauen.

2. Stellenfindung über Kontakte kann die Arbeitgeberbindung steigern

Bislang gibt es keine Studien, die den Zusammenhang von Stellenfindung und Beschäftigungsdauer bei Hochschulabsolventen untersuchen. Studien für alle Alters- und Qualifikationsgruppen zeigen jedoch, dass die Stellenbesetzung über informelle persönliche Kontakte seltener zu Wechseln und häufiger zu langen Arbeitsverhältnissen führt (vgl. Weller et al. 2009, Zottoli/Wanous 2000). Drei Ansätze bieten Erklärungen hierfür an:

- Gemäß der *job-turnover-Theorie* (vgl. Diekmann/Preisendorfer 1988) steigt die Arbeitgeberbindung mit den Opportunitätskosten eines Wechsels – also mit einer unbefristeten Vollzeit-Erwerbstätigkeit und einem (relativ) hohen Einkommen. Ausserdem steigt sie, wenn Arbeitnehmer sich innerhalb eines Unternehmens beruflich weiterentwickeln können („interne Arbeitsmärkte“, Doeringer/Piore 1971). *Informelle Wege der Stellenfindung können die Arbeitgeberbindung steigern, weil sie zu besseren Stellen in Unternehmen mit mehr internen Aufstiegsmöglichkeiten führen.*

- Nach der *job-matching-Theorie* sind weniger die objektiven Merkmale als vielmehr die *Passung* zwischen der Qualifikation des Arbeitnehmers und dem Anforderungsprofil der Stelle ausschlaggebend (Jovanovich 1979): Bei guter Passung kommt es seltener zu einer Kündigung oder Entlassung aufgrund von Unzufriedenheit oder geringer Leistung. Berufseinsteiger können oft schlecht einschätzen, ob sie für eine Stelle qualifiziert sind. Umgekehrt können Unternehmen bei der Auswahl von Berufseinsteigern nicht auf deren spezifische Berufserfahrung oder Arbeitsergebnisse zurückgreifen. *Informelle Wege der Stellenfindung können die Arbeitgeberbindung steigern, weil sie diese Informationsdefizite abbauen und die Passung erhöhen.*

- *Theorien zur sozialen Kontrolle* gehen davon aus, dass bei einer informellen Stellenbesetzung durch Kontakte Berufseinsteiger und Arbeitgeber in ein gemeinsames soziales Netzwerk eingebunden sind. Im Falle eines Stellenwechsels entstehen daher durch das Verlassen des gemeinsamen Netzwerks zusätzliche nicht monetäre Kosten (Reputationsverlust u. ä., Axelrod 2000, Buskens/Weesie 2000, Riordan/Kratz 2012). *Informelle Wege der Stellenfindung können die Arbeitgeberbindung steigern, weil sie soziale Kontrolle ermöglichen und die nichtmonetären Kosten eines Wechsels steigern.*

Untersuchungen speziell für Hochschulabsolventen zeigen, dass informelle Kontakte eine wichtige Rolle für den Berufsübergang spielen (Weiß/Klein 2011, Riordan/Kratz 2012). Zu unterscheiden sind schwache Kontakte (Granovetter 1973), die oft bereits fach-, berufs- oder firmenspezifischer Natur sind, und starke Kontakte, die häufig dem privaten Leben der Absolventen zuzuordnen sind. Vor allem bei der Vermittlung über schwache Kontakte, die in beruflichen oder berufsähnlichen Kontexten entstehen, kann man annehmen, dass Arbeitgeber die bereits bekannte Leistungsfähigkeit mit besseren Einstiegsbedingungen honorieren und es zu einer besseren Passung kommt. Bei der Vermittlung über starke Kontakte hingegen können Mechanismen der sozialen Kontrolle stärker greifen, da das gemeinsame Netzwerk nicht nur berufsspezifisch ist, sondern auch privat. Solche Beziehungen führen eher zu Stellen mit geringerer Bezahlung, für welche die Absolventen eigentlich überqualifiziert sind (Riordan/Kratz 2012). Sie werden darüber hinaus häufiger von Absolventen mit schlechteren Leistungssignalen (schlechtere Noten, längere Studiendauern etc.) genutzt, die weniger Chancen auf einen (vorteilhaften) Wechsel haben (Riordan/Kratz 2012).

Daraus lassen sich folgende Annahmen ableiten:

- Annahme 1: Die Stellenfindung über Kontakte führt zu höherer Arbeitgeberbindung.
- Annahme 2: Dies gilt sowohl für schwache Kontakte (Jobs, Praktika etc.) als auch für starke (private) Kontakte.
- Annahme 3: Die Gründe für die längeren Betriebszugehörigkeiten unterscheiden sich:
 - Annahme 3.1: Schwache Kontakte wirken sich auf die Merkmale der Stellen aus: Auf diese Weise werden besser bezahlte und formal passendere Stellen mit besseren Aufstiegschancen gefunden. Daher bleiben die Absolventen länger im Unternehmen.
 - Annahme 3.2: Für starke Kontakte gilt dies nicht; sie führen nicht zu besseren oder passenderen Stellen. Dafür können soziale Kontrollmechanismen wirksam werden.

3. Ergebnisse

3.1 Weg zur ersten Stelle und Arbeitgeberbindung

Gut die Hälfte der Absolventen findet die erste Beschäftigung nach dem Studium über formelle Wege (siehe Tabelle 1), etwa 37 Prozent über informelle. Besonders häufig gelingt der Einstieg über schwache Kontakte aus Jobs und Praktika während des Studiums.

Frühe Bindung zahlt sich aus: Wie Arbeitgeber und Studierende von frühzeitigen Kontakten profitieren

Tabelle 1: Weg zur ersten Beschäftigung nach Studienabschluss

| | N | % |
|--|---|------|
| Formell (Ausschreibung/Stellenanzeige (Zeitung, Internet etc.), Arbeitsamt, Jobportale, private Vermittlungsagenturen) | 685 | 51,8 |
| Informell Berufsspezifische/schwache Kontakte | Jobs | 167 |
| | Praktika | 151 |
| | Sonstiges (Ausbildungen, Vereine/ Ehrenamt, Hochschullehrer) | 54 |
| Informell Private/starke Kontakte (Partner, Freunde, Verwandte) | 121 | 9,2 |
| Andere (Stelle angeboten bekommen, Stelle fortgesetzt, Sonstige) | 142 | 10,9 |
| | 1.322 | |

Quelle: Eigene Berechnungen auf der Grundlage der ersten und zweiten Welle der BAP-Befragung des Absolventenjahrgangs 2003/2004

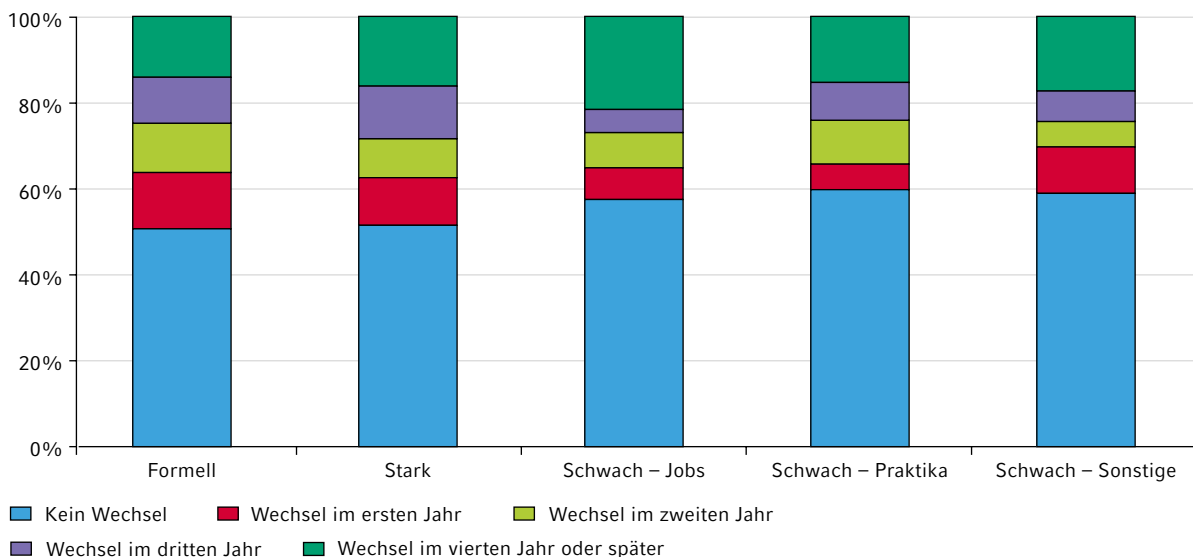
Das Ausmaß der Arbeitgeberbindung wird aus Abbildung 1 ersichtlich: Ca. fünf Jahre nach dem Abschluss sind 54 Prozent der Absolventen des Jahrgangs 2004 noch bei ihrem ersten Arbeitgeber beschäftigt; die Anteile variieren dabei je nach Fach und Hochschulart zwischen 42 Prozent (Sozialwissenschaftler Universität) und 68 Prozent (Naturwissenschaftler Universität)¹. Auch der Einfluss auf die Arbeitgeberbindung wird deutlich: Bei schwachen Kontakten wird der erste Ar-

beitgeber seltener und später gewechselt als bei der Stellenfindung über formelle Wege. Starke Kontakte hingegen bringen keinen Vorteil gegenüber formellen Wegen.

Noch deutlicher wird dies in Abbildung 2, in der die Arbeitgeberwechselraten im Zeitverlauf dargestellt sind: Die Rate der über formelle Wege ins Unternehmen gelangten Absolventen liegt deutlich höher als die Rate derjenigen, die ihre erste Beschäftigung über schwache Kontakte fanden. Absolventen, die über starke Bindungen in ein Unternehmen gelangten, zeigen zunächst ebenfalls geringere Arbeitgeberwechselraten. Nach ca. 30 Monaten jedoch liegen sie über denjenigen, die über formelle Wege ins Unternehmen gelangten.

¹Absolventen, die eine Promotion begannen, wurden aus den Analysen ausgeschlossen, da Promotionsstellen auf anderen Wegen vermittelt werden als Stellen außerhalb des Wissenschaftssystems. Sie sind häufig befristet und ein Arbeitgeberwechsel nach Abschluss der Promotion ist meist von beiden Seiten erwünscht. Wären diese Absolventen mit berücksichtigt worden, ergäbe sich vor allem in den Naturwissenschaften, in denen die Promotionsquote teilweise nahe 100 Prozent liegt, ein ganz anderes Bild.

Abbildung 1: Arbeitgeberbindung nach fünf Jahren bei unterschiedlichen Wegen ins Unternehmen

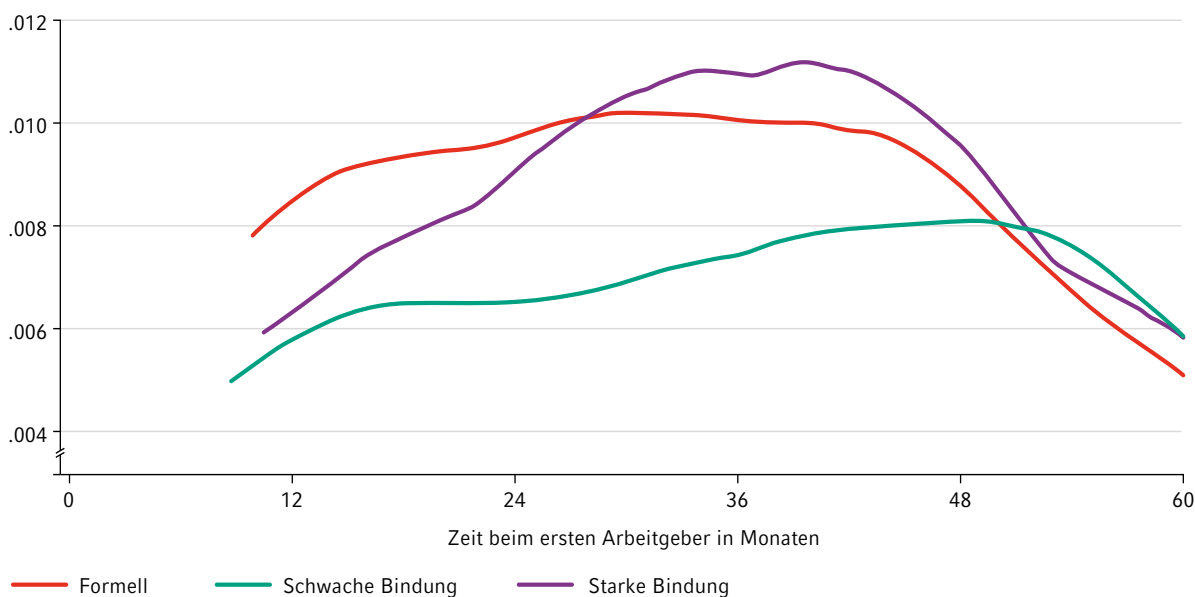


Quelle: Eigene Berechnungen auf der Grundlage der ersten und zweiten Welle der BAP-Befragung des Absolventenjahrgangs 2003/2004

Frühe Bindung zahlt sich aus:

Wie Arbeitgeber und Studierende von frühzeitigen Kontakten profitieren

Abbildung 2: Arbeitgeberwechselraten bei unterschiedlichen Wegen ins Unternehmen



Quelle: Eigene Berechnungen auf der Grundlage der ersten und zweiten Welle der BAP-Befragung des Absolventenjahrgangs 2003/2004

3.2 Zusammenhang zwischen Stellenfindung und Arbeitgeberbindung

Um zu prüfen, ob und wenn ja auf welchem Wege schwache und starke Kontakte die Betriebszugehörigkeitsdauern beeinflussen, wurden statistische Modelle geschätzt, die schrittweise für Merkmale der Stelle (vor allem Einkommen), der Passung (vor allem Adäquanz) sowie des Betriebes (vor allem Größe und Möglichkeiten zu internen Aufstiegen) kontrollierten². Dabei zeigten sich folgende Ergebnisse:

- Sowohl schwache als auch starke Kontakte führen zu einer stärkeren Bindung an den Arbeitgeber als formelle Wege ins Unternehmen – Annahme 1 und 2 wurden bestätigt.
- Ein Effekt schwacher Verbindungen lässt sich nicht mehr nachweisen, wenn im Modell Stellen- und Unternehmensmerkmale berücksichtigt werden. Die formelle Passung spielt dabei nicht die entscheidende Rolle, vielmehr bleiben die Absolventen länger bei ihrem ersten Arbeitgeber, weil ihre Stellen und ihre Entwicklungsmöglichkeiten besser sind – Annahme 3.1 wurde bestätigt.
- Der Effekt starker Kontakte bleibt hingegen bestehen, wenn Stellen- und Unternehmensmerkmale be-

rücksichtigt werden, ist also nicht auf bessere Stellen, größere Passung oder Möglichkeiten zum Aufstieg innerhalb des Betriebs zurückzuführen – Annahme 3.2 wurde bestätigt.

4. Fazit

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind für Unternehmen das wichtigste Kapital, das Arbeitgeber möglichst lange an sich binden wollen. Hochschulabsolventen bereits vor dem Abschluss auf informellem Wege anzuwerben und direkt nach dem Abschluss für sich zu gewinnen, ist eine verbreitete Strategie von Arbeitgebern: Wie die vorliegenden Analysen zeigen, können bayerische Absolventen aller Fächer sehr häufig informelle Wege nutzen, um einen ersten Arbeitgeber zu finden, wobei Jobs und Praktika im Studium die wichtigste Rolle spielen. Diese Strategie lohnt sich tatsächlich für beide Seiten: Zwar bleiben die Absolventen allgemein lange bei ihren ersten Arbeitgebern, und über die Hälfte der Absolventen war nach ca. fünf Jahren immer noch beim selben Unternehmen beschäftigt. Informelle Wege der Stellenfindung sind aber den formellen Strategien überlegen, wenn es darum geht, langfristige Beschäftigungsverhältnisse aufzubauen. Dies gilt auch für die besonders gefragten Absolventen aus technischen und naturwissenschaftlichen Fächern.

Die Ergebnisse unterstreichen den großen Wert, den Praxiskontakte bereits zu Studienzeiten haben. Praxiserfahrungen führen nicht nur zu mehr Kompetenz und

²Eingesetzt wurden hierarchisch stratifizierte Cox-Modelle mit Beschäftigungsdauer als abhängiger Variable und Befristung als Stratifizierungsmerkmal. Die Kontrollvariablen umfassten Studienfachdummies (Sozialwissenschaften, Sprach- und Kulturwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Naturwissenschaften sowie Ingenieurwissenschaften), Hochschulart (Universität vs. Hochschule für angewandte Wissenschaften), Suchdauer, Geschlecht, Alter und Abschlussnote. Die Analyse wird detailliert beschrieben in Kratz/Reimer/Felbinger/Zhu (2013).

Frühe Bindung zahlt sich aus:

Wie Arbeitgeber und Studierende von frühzeitigen Kontakten profitieren

Berufserfahrung, sondern schaffen direkte Verbindungen in die Arbeitswelt und zu potentiellen Arbeitgebern. Sie erweisen sich nach dem Abschluss oft als Brücken in den Beruf und ermöglichen den Einstieg in nachhaltige und langfristige Beschäftigungsverhältnisse. Dies gilt nicht nur für Praktika, sondern auch für studentische Erwerbstätigkeiten. Zumindest fachnahe Tätigkeiten ermöglichen in ähnlichem Umfang wie Praktika den Erwerb von Kompetenzen (z. B. Sarcletti 2009), und sie bilden eine ebenso hilfreiche Brücke vom Studium in den Beruf. Kontakte über Familien und Freunde erweisen sich eher als „Notlösung“, die nicht zu besonders vorteilhaften Einstiegsstellen führt.

Für Unternehmen lohnt es sich also, Studierenden über Praktika und studentische Erwerbstätigkeiten frühzeitig einen Einblick in das Unternehmen zu bieten und sich als interessanter Arbeitgeber zu präsentieren. Dies wird insbesondere in großen Betrieben vielfach praktiziert, die über eine gut aufgestellte und strategisch agierende Personalabteilung verfügen. Solche Betriebe sind es auch, die neben guten Einstiegsbedingungen durch interne Entwicklungsmöglichkeiten attraktive Alternativen zum Arbeitgeberwechsel bieten können (Blossfeld/Mayer 1988). Kleinere und mittlere Unternehmen können damit zwar nicht immer konkurrieren, aber eigene Strategien entwickeln, um stärker auf Studierende zuzugehen und ihnen die Arbeit und günstige Perspektiven in ihrem Betrieb zu eröffnen.

Literatur

Axelrod, Robert (2000): Die Evolution der Kooperation. München

Blossfeld, Hans-Peter; Mayer, Karl U. (1988): Arbeitsmarktsegmentation in der Bundesrepublik Deutschland. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 40, S. 262–283

Buskens, Vincent; Weesie, Jeroen (2000): Cooperation via Social Networks. Analyse und Kritik 22, S. 44–74

Diekmann, Andreas; Preisendörfer, Peter (1988): Turnover and employment stability in a large West German company. European Sociological Review, 4, S. 233–248

Doeringer, Peter B.; Piore, Michael J. (1971): Internal Labor Markets. Lexington

Granovetter, Mark (1973): The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology 78, S. 1360–1380

Jovanovic, Boyan (1979): Firm Specific Capital and Turnover. Journal of Political Economy, 87, S. 1246–1260

Kratz, Fabian; Reimer, Maïke; Felbinger, Sabine; Zhu, Xiaoyun (2013): Stellenfindung und Arbeitgeberwechsel von Hochschulabsolventen: Eine ereignisanalytische

Untersuchung der Beschäftigungsdauer beim ersten Arbeitgeber. Beiträge zur Hochschulforschung 35 (1), S. 38–56

Riordan, Patrick; Kratz, Fabian (2012): Netzwerke im Arbeitsmarkt: Ein Überblick und eine Anwendung zum Jobeinstieg von bayerischen Hochschulabsolventen. In: Braun, Norman; Keuschnigg, Marc; Wolbring, Tobias (Hrsg): Wirtschaftssoziologie II: Anwendungen. München: Oldenbourg, S. 25–46

Sarcletti, Andreas (2009): Die Bedeutung von Praktika und studentischen Erwerbstätigkeiten für den Berufseinstieg. München

Weiss, Felix; Klein, Markus (2011): Soziale Netzwerke und Jobfindung von Hochschulabsolventen – Die Bedeutung des Netzwerktyps für monetäre Markterträge und Ausbildungsadäquatheit. Zeitschrift für Soziologie 40, S. 228–245

Weller, Ingo; Holtom, Brooks C.; Matiaske, Wenzel; Mellowig, Thomas (2009): Level and Time Effects of Recruitment Sources on Early Voluntary Turnover. Journal of Applied Psychology 94, S. 1146–1162

Zottoli, Michael A.; Wanous, John P. (2000): Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions. Human Resource Management Review 10, S. 353–382

Vereinigung der bayerischen Wirtschaft (vbw) (2011): Fachkräftesicherung in Bayern. Migration und Binnenwanderung als Chance. München

Impressum

Herausgeber: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, Prinzregentenstraße 24, 80538 München, Telefon: +49 (0) 89 21 234-405
E-Mail: Sekretariat@ihf.bayern.de, www.ihf.bayern.de
Redaktion: Dr. Lydia Hartwig (V.i.S.d.P.)

IHF kompakt enthält kurze Analysen und Informationen aus aktuellen Arbeiten des IHF zu Themen der Hochschulforschung. Die Veröffentlichung erscheint in unregelmäßigen Abständen. Sie wird per E-Mail verschickt und kann unter www.ihf.bayern.de herunter geladen werden.

Graphische Gestaltung: HAAK & NAKAT, München

Satz: Dr. Ulrich Scharmer, München

ISSN 1869-3466