



# **Das französische Hochschulsystem als "Sortiereinrichtung" für Humankapital**

Thomas Otte

---

European University Viadrina Frankfurt (Oder)  
Department of Business Administration and Economics

Discussion Paper No. 235

2005

ISSN 1860 0921

---

## **Das französische Hochschulsystem als „Sortiereinrichtung“ für Humankapital**

Im vorliegenden Beitrag wird das französische Bildungssystem daraufhin untersucht, inwiefern es arbeitgeberseitiges Screening bei der Einstellung von Führungsnachwuchskräften begünstigt. Die Analyse kommt zu dem Ergebnis, dass die Differenziertheit der Hochschullandschaft sowie die in ihr stattfindenden mehrstufigen Auswahlprozesse erheblich zur Reduzierung von arbeitgeberseitigen Informationsdefiziten beitragen. Insbesondere ausländische Unternehmen sollten bei der Suche nach geeigneten Nachwuchsführungskräften unbedingt die Besonderheiten des Hochschulsystems beachten, ohne jedoch der Rekrutierungspraxis der französischen Arbeitgeber in allen Punkten ungeprüft zu übernehmen.

This article examines in how far the French educational system favours employer-sided screening with regard to the recruitment of managers. The author comes to the conclusion that the high degree of differentiation and selectivity of the country's higher education system considerably reduces the informational gap that employers face in hiring graduates for responsible positions. Especially foreign companies should be aware of the peculiarities of the French system when recruiting junior managers. At the same time, they should not simply copy the established hiring practices of the French employers without an own critical assessment.

***Bildungssystem; Frankreich; Humankapital; Nachwuchsführungskräfte; Personalbeschaffung; Screening***

## **1. Einleitung**

In letzter Zeit hat sich eine ganze Reihe von wissenschaftlichen Beiträgen mit der Funktion von Bildungssystemen und anderen Institutionen als Filtersysteme für Humankapital beschäftigt (vgl. dazu insbesondere Franck 2001, Franck/Opitz 1999, Franck/Opitz 2002, Franck/Schönfelder 2000). Dabei wird u. a. untersucht, auf welche Weise Hochschulen dazu beitragen können, aus Arbeitgebersicht bestehende Informationsdefizite bei der Rekrutierung von Führungs- und Nachwuchsführungskräften zu reduzieren. Aussagen über die Sortierleistung von Bildungssystemen können dabei letztlich immer nur einen sehr begrenzten Konkretheitsgrad erreichen, da sich die Gegebenheiten aufgrund unterschiedlicher historischer Konstellationen und Umwelтанforderungen von Land zu Land relativ stark unterscheiden. Zum einen unterscheidet sich die generelle Leistungsfähigkeit von Hochschulsystemen als Sortieranlage: in manchen Ländern bestehen institutionelle Arrangements, die dem Arbeitgeber einen Großteil der mit den Auswahlentscheidungen im Führungsnachwuchsbereich verbundenen Informationsbeschaffungsaktivitäten abnehmen, während die Bildungszertifikate in anderen Ländern kaum helfen, zwischen der Vielzahl von Bewerbern in Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit zu differenzieren. Zum anderen existieren auch qualitative Unterschiede, indem Systeme mit vergleichbarer Filterleistung in unterschiedlichem Ausmaß auf die verschiedenen Mechanismen zur Reduzierung arbeitgeberseitiger Informationsdefizite zurückgreifen.

Im vorliegenden Beitrag wurde mit Frankreich ein Land ausgewählt, das aufgrund seines sehr differenzierten Bildungssystems zahlreiche Ansatzpunkte für eine detaillierte Analyse bietet. Gleichzeitig handelt es sich um ein innerhalb der europäischen Gesamtwirtschaft sehr bedeutendes Land mit einem für (angehende) Manager relevanten Arbeitsmarkt. Die vorliegend erarbeiteten Befunde dürften von besonderem Interesse für nicht-französische, internationale Unternehmen sein, die mit eigenen Niederlassungen in Frankreich vertreten sind und sich somit ihrerseits vor die Aufgabe gestellt sehen, geeignete Führungs- und Nachwuchsführungskräfte aus dem lokalen Bildungssystem zu rekrutieren. Insbesondere aus der Sicht deutscher Personalmanager sind in dieser Hinsicht verschiedene Besonderheiten zu berücksichtigen, da sich die Hochschulsysteme beider Länder in zentralen Punkten fundamental unterscheiden.

## **2. Hochschulsysteme als Sortiereinrichtungen für Humankapital**

### **2.1. Informationsprobleme bei Einstellungsentscheidungen**

Bei der Auswahl geeigneter Mitarbeiter ist der Arbeitgeber in der Regel mit erheblichen Informationsproblemen konfrontiert (vgl. Arrow 1973, 195; Spence 1974, 6; Franck/Opitz 2002, 1; Franck 2001, 143). Für ihn ist nicht ohne weiteres ersichtlich, inwieweit die Stellenbewerber mit den für die betreffende Tätigkeit erforderlichen Eigenschaften und Fähigkeiten ausgestattet sind. Um eine optimale Entscheidung hinsichtlich der Besetzung einer gegebenen Stelle treffen zu können, müsste der Arbeitgeber die genaue Grenzproduktivität der einzelnen Bewerber kennen. In komplexen Produktionsprozessen ist es jedoch nahezu unmöglich, diese

Größe mit einer ausreichenden Genauigkeit zu messen (vgl. Arrow 1973, 195). Vielmehr ist davon auszugehen, dass die Humankapitalausstattung von Bewerbern regelmäßig eine Erfahrungs- beziehungsweise Vertrauenseigenschaft darstellt (vgl. Franck/Opitz 2001a, 92). Eine nachhaltige Messung der Bewerberproduktivität vor der Einstellungsentscheidung ist in der Regel ausgeschlossen. Der Arbeitgeber kann lediglich darauf hoffen, dass es ihm gelingt, nach dem Ablauf einer gewissen Zeitspanne, die der neue Mitarbeiter im Unternehmen verbracht hat, zu einem entsprechend zuverlässigen Urteil über die Produktivität zu kommen (vgl. Spence 1974, 2). Eine kurzfristige Messung der Leistungsfähigkeit kann entweder aufgrund der Natur der Tätigkeit generell unmöglich sein oder aber sie ist zwar prinzipiell möglich, wäre aber zu aufwendig (vgl. Arai 1998, 48). Auf diese Weise benötigt der Arbeitgeber insbesondere bei komplexen, anspruchsvollen Tätigkeiten einen langen Zeitraum, bevor die Produktivität von neu eingestellten Mitarbeitern einigermaßen zuverlässig bestimmt werden kann. In nicht wenigen Situationen ist es sogar nicht einmal möglich, die Produktivität auch nur annäherungsweise zu messen, sodass es sich bei der Humankapitalausstattung des betreffenden Bewerbers bzw. Stelleninhabers um eine reine Vertrauenseigenschaft handelt. Ein Informationsmangel ist aus Sicht der Arbeitgeberseite umso problematischer, je länger er besteht, je heterogener die Leistungsfähigkeit der Bewerber ist und je größer die mit der zu besetzenden Stelle verbundene Wertschöpfung ist.

## **2.2. Screening**

Informationsmängel zwischen Anbietern und Nachfragern von Humankapital führen in der Regel zu Fehlentscheidungen und Fehlfunktionen auf dem entsprechenden Markt (vgl. Franck/Opitz 2001a, 92). Aus diesem Grund besteht ein starker Anreiz für die Arbeitgeberseite sowie für die produktiveren Arbeitskräfte, das bestehende Informationsdefizit zu reduzieren. Wenn ein Unternehmen Schwierigkeiten hat, die Leistungsfähigkeit der Bewerber unmittelbar zu bestimmen, kann es sie schätzen auf der Grundlage von relevanten Bewerbungseigenschaften, die unmittelbar beobachtbar sind (vgl. Arai 1998, 48; Franck/Opitz 2002, 1; Franck 2001, 143). Es handelt sich hierbei um Signale, die von den Anbietern von Humankapital ausgesendet und von den Nachfragern von Humankapital empfangen werden. Aus der Perspektive der Arbeitgeber spricht man bei diesem Mechanismus von Screening (vgl. Chapman 1993, 48). Der Screening- bzw. Signaling-Prozess dient dazu, die aus Sicht der Arbeitgeber zunächst homogen erscheinende Gesamtheit von Bewerbern in unterschiedliche Kategorien einzuteilen. Wenn sich zwei Bewerber in Bezug auf eine relevante beobachtbare Eigenschaft unterscheiden, ergibt sich hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit eine differenzierende Prognose und der Arbeitgeber kann eine bessere Auswahlentscheidung treffen (vgl. Spence 1974, 8; Arrow 1973, 195).

Die Vorteile, die der Arbeitgeber durch gezieltes Screening realisieren kann, dürfen nicht unterschätzt werden. Verschiedene Faktoren machen die Einstellung eines Mitarbeiters in der Realität für das betreffende Unternehmen zu einer Investition, deren Kosten bei einer vorzeitigen Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses einen Verlust darstellen (vgl. Spence 1974, 14). Beschränkte Ressourcen können etwa im Bereich der unternehmensinternen Aus- und Weiterbildung gezielter und effizienter eingesetzt werden, wenn sie auf die fähigsten Mitarbeiter konzentriert werden. Für viele Positionen sind ja erhebliche betriebliche Bildungsinvestitionen erforderlich, bevor die entsprechenden Tätigkeiten überhaupt erst ausgeführt und nähere Erkenntnisse über die spezifische Leistungsfähigkeit des Stelleninhabers

gewonnen werden können. In der Praxis kommt es immer dann zu Fehlallokationen, wenn Arbeitskräfte über einen längeren Zeitraum hinweg auf falschen Positionen beschäftigt werden (vgl. Franck/Opitz 1999, 1317). Für den vorliegend behandelten Fall der Hochschulabsolventen ist ein gelungenes Screening von besonderer Bedeutung. Sie sind von vornherein für die gehobenen Hierarchieebenen innerhalb der Unternehmung vorgesehen und das (zukünftige) Management einschließlich der Spitzenpositionen rekrutiert sich aus dieser Mitarbeiterkategorie (vgl. Franck/Opitz 1999, 1316). Je höher eine Position innerhalb der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist, umso schwerwiegender sind die Auswirkungen selbst geringfügiger Humankapitaldifferenzen zwischen alternativen Stelleninhabern auf den Unternehmenserfolg (vgl. Franck/Opitz 1999, 1316). Insbesondere das Top-Management, aber auch bereits mittlere Management-Positionen sind mit starken Hebelfunktionen verbunden, indem sich entsprechende Entscheidungen im Wege der unternehmensinternen Weisungs- und Kontrollkette auf den gesamten betrieblichen Leistungsprozess auswirken. Je nach Position innerhalb der Hierarchie verfügen Stelleninhaber über einen mehr oder weniger großen institutionellen Hebel, über den sie jeweils die Produktivität aller ihnen nachgelagerten Ebenen beeinflussen (vgl. Franck/Opitz 1999, 1315). Die entsprechenden Effekte können immense Ausmaße annehmen, wenn die Weisungskette lang und die hierarchische Pyramide breit ist. Manager mit einem geringfügigen Vorsprung an Leistungsfähigkeit können erhebliche Produktivitätsgewinne realisieren, indem sie direkt und indirekt die Wertschöpfung aller ihnen unterstellten Mitarbeiter positiv beeinflussen (vgl. Rosen 1988, 76; Franck/Opitz 1999, 1315).

### **2.3. Bildung und Screening**

Eines der in der Praxis bedeutendsten Signale auf Arbeitsmärkten ist das Bildungsniveau von Arbeitskräften. Hier machen sich Arbeitgeber bei Einstellungsentscheidungen die Tatsache zunutze, dass Stellenbewerber sich im Hinblick auf den Umfang und den Inhalt der von ihnen absolvierten Bildungsaktivitäten unterscheiden (vgl. Spence 1974, 14; Arrow 1973, 194). Unter bestimmten Voraussetzungen können Informationen über die Bildungskarriere von Arbeitskräften als recht brauchbare Informationssurrogate für fehlende unmittelbare Informationen über Fähigkeiten und Eigenschaften dienen, die für die Leistungsfähigkeit auf der zu besetzenden Stelle relevant sind (vgl. Blaug 1995, 48). Der Arbeitgeber geht dabei davon aus, dass bestimmte Fähigkeiten, die den Bildungserfolg begünstigen, gleichzeitig zu einer überdurchschnittlichen Arbeitsproduktivität beitragen. Leistungsstarke Arbeitskräfte kommen in dieser Sichtweise sehr viel leichter zu hohen Bildungsabschlüssen als wenig begabte; begabten Arbeitskräften entstehen bei der Teilnahme an Bildungsaktivitäten geringere Kosten in Form von Lernmühe und Zeitaufwand, während dieselbe Aktivität für wenig begabte Arbeitskräfte sehr mühsam ist und sie deshalb entsprechend niedrigere Abschlüsse erwerben (vgl. Strober 1990, 217; Arai 1998, 49). Zu den Fähigkeiten und Eigenschaften, die sowohl für Erfolg im Arbeitsleben, als auch im Bildungsbereich erforderlich sind, zählen beispielsweise Beharrlichkeit und Gewissenhaftigkeit bei der Erledigung von Aufgaben (vgl. Weiss 1995; Belfield 2000, 42f.). Im Ergebnis bildet der Arbeitgeber auf diese Weise unterschiedliche Kategorien von Arbeitskräften entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit (vgl. Arrow 1973, 194). Jede Kategorie von Arbeitskräften mit einem höheren Bildungsabschluss weist eine höhere angenommene durchschnittliche Produktivität auf als niedrigere Kategorien (vgl. Williams 1982, 99f.). Inhaber eines Hochschulabschlusses werden auf diese

Weise als produktiver angesehen als Bewerber, die lediglich einen Sekundarschulabschluss vorweisen können (vgl. Arai 1998, 48).

Generell können im Hinblick auf Bildung als Screening-Instrument drei unterschiedliche Mechanismen unterschieden werden: die Auswahl von Studenten durch Bildungseinrichtungen, die Bewertung von Bildungsleistungen durch Bildungseinrichtungen und die Selbstauswahl durch das bildungsaktive Individuum (vgl. Groot/Hartog 1995, 35; Blaug 1995, 49). Bildungseinrichtungen, die ihre Schüler bzw. Studenten selbst aussuchen können, testen die Bewerber mit Hilfe spezieller Verfahren (vgl. Franck/Opitz 1999, 1318). Bereits durch diese Vorauswahl kann die spätere Zuordnung zu Arbeitsplätzen und Unternehmen im Arbeitsmarkt erheblich erleichtert werden (vgl. Franck/Opitz 1999, 1316). Während des Verweilens der Studenten in der Bildungseinrichtung erfolgt weiterhin eine Bewertung, indem die erbrachten Leistungen durch die Vergabe von Noten differenziert werden und indem über Bestehen oder Nichtbestehen der Teilnehmer entschieden wird. Der Mechanismus der Selbstauswahl ergibt sich aus der Einschätzung des Individuums in Bezug auf die eigene bildungsbezogene Leistungsfähigkeit (vgl. Franck/Opitz 1999, 1318). Rational handelnde Bildungsinteressenten werden jeweils prüfen, welche Aussichten sie auf die Aufnahme in ein gegebenes Bildungsprogramm und einen erfolgreichen Abschluss haben.

Im Mittelpunkt des Screening-Prozesses stehen Bildungszertifikate bzw. Credentials, die Bildungsanbieter, insbesondere Hochschulen, ihren Absolventen in Form von Diplomen und anderen Nachweisen ausstellen und die potenziellen Arbeitgebern als konkretes Signal für die Qualität eines gegebenen Kandidaten dienen (vgl. Franck/Opitz 2001a, 92). Auf diese Weise ermöglichen sie es, gepoolte Arbeitsmärkte auf der Seite der Anbieter von Humankapital aufzuspalten (vgl. Franck/Opitz 2001a, 91). Bildungseinrichtungen sowie Systeme von Bildungseinrichtungen fungieren auf diese Weise wie Filteranlagen, die auf verschiedenen Stufen Arbeitskräfte entsprechend ihrer unterschiedlichen Leistungsfähigkeit sortieren (vgl. Williams 1982, 99f.; Franck/Opitz 2002, 1; Franck 2001, 143).

## **2.4. Hochschulen und Screening**

Bildungsbezogenes Screening kann zum einen rein quantitativ ausgerichtet sein. Die Arbeitgeber unterscheiden dann lediglich nach dem Umfang der absolvierten Bildung. Bewerber mit einer längeren Bildungskarriere werden als produktiver eingeschätzt als Bewerber mit einem geringeren Bildungsniveau. Das relevante Kriterium ist dann regelmäßig die in Jahren ausgedrückte Höhe des Bildungsabschlusses.

Zum anderen kann bildungsbezogenes Screening auch eine qualitative Dimension haben. Dies ist immer dann der Fall, wenn die verschiedenen, in Bezug auf die Bildungshöhe identischen Bildungseinrichtungen in den Augen der Arbeitgeber ein unterschiedliches Ansehen genießen. Absolventen bestimmter Hochschulen werden dann generell als produktiver angesehen als Absolventen anderer Einrichtungen. Das Vorhandensein einer klaren Hierarchie innerhalb des Bildungssystems schafft auf diese Weise zusätzliche Ansatzpunkte für arbeitgeberseitiges Screening und arbeitnehmerseitiges Signaling (vgl. Franck/Schönfelder 2000, 229). Bezogen auf ein Bildungssystem ergibt sich auf diese Weise eine Art Musterbildungsweg für

Individuen, die ihr überlegenes Humankapital im Arbeitsmarkt ihres Landes signalisieren wollen (vgl. Franck/Opitz 2002, 2).

Das Herausbilden einer Hierarchie zwischen Bildungseinrichtungen ist jedoch aus strukturellen Gründen zunächst mit bestimmten Problemen behaftet. Die Arbeitgeber können die Qualität der Absolventen der verschiedenen Hochschulen nicht ohne weiteres zuverlässig bestimmen, denn als Außenstehende können sie die spezifischen hochschulinternen Ausbildungs- und Auswahlprozesse nicht im Einzelnen überwachen und beurteilen (vgl. Franck/Opitz 2001a, 92; Franck 2001, 143). Für die Hochschulen stellt sich die Aufgabe, im Wege von Meta-Signaling das eigentliche Signaling ihrer Absolventen und schließlich das Screening der Unternehmen zu ermöglichen (vgl. Franck 2001, 143). Der Erfolg des Meta-Signaling einer Bildungseinrichtung ist maßgeblich für den praktischen Wert der von ihr ausgegebenen Bildungszertifikate und damit für die Überwindung von Qualitätsunsicherheiten im Arbeitsmarkt (vgl. Franck 2001, 143).

Im Mittelpunkt des hochschuleigenen Signaling-Prozesses stehen erfahrungsgemäß die beiden Faktoren Bildungsqualität und Selektivität. Beide Aspekte besitzen einen Wert für sich, bedingen sich jedoch gleichzeitig auch gegenseitig.

Eine strenge Auswahl der Studienanfänger garantiert, dass nur überdurchschnittlich begabte Individuen überhaupt eine Chance erhalten, das Bildungszertifikat der Hochschule zu erwerben und die Durchschnittsqualität der eigenen Absolventen entsprechend über dem Marktdurchschnitt liegt. Einer Bildungseinrichtung mit Eliteambitionen muss es darum gehen, eine möglichst lange, für Außenstehende beobachtbare und überprüfbare Bewerberschlange mit möglichst qualifizierten Studienbewerbern zu erzeugen (vgl. Franck/Opitz 2001b, 464). Unter günstigen Voraussetzungen kommunizieren sich hohe Ablehnungsquoten quasi automatisch in den Markt. Sie können von den Arbeitgebern als Indikator für die Zugriffsposition einer Hochschule auf das betreffende Marktsegment der Studieninteressenten verwendet werden (vgl. Franck/Opitz 2002, 3). Wer es sich leisten kann, einen Großteil der Bewerber abzulehnen, hat offenbar die Möglichkeit, sich im Bewerberfeld mit Priorität zu bedienen (Franck 2001, 144).

Eine überdurchschnittlich hohe Ausbildungsleistung im Sinne einer überlegenen Produktionstechnologie für Humankapital vermittelt den Studierenden einen relativen Bildungsvorsprung gegenüber Absolventen anderer Einrichtungen. Wenn dieser den Arbeitgebern gegenüber wirksam kommuniziert werden kann, wirkt sich dies positiv auf das Ansehen des betreffenden Bildungszertifikats im Sinne eines Signals für eine hohe Humankapitalqualität aus.

Eine hohe Selektivität bei der Auswahl von Studienanfängern trägt in mehrfacher Hinsicht zu einer verbesserten Ausbildungsqualität bei. Zum einen steigt das Niveau der bearbeiteten Inhalte und Aufgaben, das sich ja erfahrungsgemäß jeweils am Durchschnitt des Leistungsvermögens der Lernenden orientiert. Zum anderen motivieren sich leistungsfähige Teilnehmer gegenseitig im Sinne eines konstruktiven Wettbewerbs, da in einem leistungsstarken Feld niemand allzu weit zurückfallen möchte. Außerdem stellt eine Gruppe von besonders begabten Studenten regelmäßig besonders hohe Anforderungen an das beteiligte Lehrpersonal, welches auf diese Weise zu besonderen Leistungen motiviert wird (vgl. Winston 1999, 23ff.; Franck/Schönfelder 2000, 222). Längerfristig ergeben sich aus dieser Dynamik

zudem positive Effekte für die Zusammensetzung des Lehrkörpers der betreffenden Hochschule. Einerseits werden unterdurchschnittlich begabte Lehrende abgeschreckt, weil sie den hohen Erwartungen der Studierenden nicht gewachsen sind, andererseits werden leistungsstarke Lehrkräfte angezogen, da sie an der Arbeit mit begabten und motivierten Studenten besonders interessiert sind.

Gleichzeitig trägt ein bekanntermaßen hohes Ausbildungsniveau dazu bei, leistungsstarke Studienanfänger anzuziehen und unterdurchschnittlich oder auch nur durchschnittlich begabte Bewerber abzuschrecken. Eine Anziehungskraft für Studienbewerber ergibt sich immer in dem Maße, in dem innerhalb des Bewerbersegmentes die Auffassung herrscht, dass man durch das Studium an der betreffenden Hochschule den eigenen Humankapitalstock in überdurchschnittlichem Maße verbessern und somit gegenüber Absolventen anderer Bildungsanbieter einen Wettbewerbsvorteil erwerben kann.

### **3. Das französische Hochschulsystem**

Das französische Hochschulsystem ist durch eine institutionelle Zweiteilung geprägt. Dabei stehen auf der einen Seite die Universitäten und die ihr angegliederten Bildungseinrichtungen und auf der anderen Seite die Grandes Écoles.

Der ganz überwiegende Teil der französischen Studenten ist an den Universitäten eingeschrieben. Zurzeit studieren dort etwa 1,5 Mio. Franzosen (vgl. Brezis/Crouzet 2002, 12). Der Anteil dieser Einrichtungen an der gesamten Studentenschaft beträgt kontinuierlich über 90%.

Das Universitätsstudium ist heute in der Form organisiert, dass es mit einem zweijährigen Eingangszyklus (Grundstudium) beginnt, der allen Abiturienten offen steht und mit dem DEUG (Diplôme d'études universitaires générales) abschließt. Diese Studienphase dient einer Vertiefung und Erweiterung der Allgemeinbildung, der fachlichen Orientierung sowie der Hinführung zum wissenschaftlichen Arbeiten und ist gekennzeichnet durch ein System von Pflicht-, Wahlpflicht- und Wahlfächern in einem pluridisziplinären Verbund (vgl. Trouillet 1996, 8). Das Examen, das nach spätestens drei Jahren erworben werden muss, stellt die Zugangsvoraussetzung zu den weiterführenden Studienphasen der Licence und der Maîtrise (Abschlüsse des sog. 2. Zyklus) dar. Nach dem Absolvieren einer Maîtrise können sich die Studenten um die Aufnahme in ein Doktorandenstudium (Doctorat, d. h. Abschluss des 3. Zyklus) bewerben. Neben dem DEUG wird an den Universitäten der DEUST (Diplôme d'études universitaires et techniques) als berufsqualifizierender Abschluss angeboten (vgl. Trouillet 1996, 9).

Die Grandes Écoles bilden im Vergleich zu den Universitäten traditionell nur einen sehr kleinen Anteil der französischen Studenten aus (vgl. Brezis/Crouzet 2002, 19). Die Zahl der an den Universitäten Studierenden hat sich zudem in den letzten Jahren kontinuierlich erhöht, während die Zahl der an den Grandes Écoles Immatrikulierten weitestgehend stabil geblieben ist. Die Zahl der Studienanfänger pro Jahr steht im Vorhinein fest und ist kaum Schwankungen unterworfen; je nach Größe der Einrichtung beträgt sie zwischen 50 und 300 (vgl. Ewert 1984, 389). Die französischen Ingenieurschulen haben zurzeit zusammen etwa 59000 Studenten, während an den Handelsschulen circa 64000 Studenten eingeschrieben sind (vgl.



Brezis/Crouzet 2002, 12). Unter welchen Bedingungen sich eine Hochschule Grande École nennen darf, ist im Einzelnen nicht genau geregelt, sodass großzügige Zählungen auf mehr als 300 Ingenieurschulen und 200 Handelsschulen kommen. Tatsächlich gibt es aber nur eine begrenzte Anzahl von wirklichen Eliteschulen.

#### **4. Das französische Hochschulsystem als Sortiereinrichtung für Humankapital**

##### **4.1. Qualitative Differenzierung**

Aus der Sicht eines französischen Arbeitgebers weist der Arbeitsmarkt für Fach- und Führungsnachwuchskräfte eine starke Ausdifferenzierung auf. Je nach besuchter Ausbildungseinrichtung hat ein Absolvent einen sehr unterschiedlichen Auswahlprozess durchlaufen und eine Ausbildung von sehr unterschiedlichem Inhalt und Qualität erhalten. An der Spitze der „Hierarchie der Diplome“ stehen die Grandes Écoles im engeren Sinne, d. h. die traditionellen Schulen meist Pariser Provenienz, während die Universitäten am anderen Ende der Tabelle rangieren (vgl. Ewert 1984, 397; Gordon 1988, 98ff.; Raimbault 1998, 38). Dies wird beispielsweise daran deutlich, dass im Jahr 1997 von 500 Einstellungen einer großen internationalen Unternehmensberatung 400 auf junge Absolventen der Grandes Écoles entfielen (vgl. Raimbault 1998, 40f.). Während das Diplom einer der führenden Grandes Écoles nach wie vor praktisch eine Garantie für eine glänzende Karriere als Führungskraft bedeutet, stellt sich die Situation für den durchschnittlichen Universitätsabsolventen sehr viel schwieriger dar (vgl. Raimbault 1998, 27; Ewert 1984, 397). Daneben gibt es noch ein relativ breites Mittelfeld, in dem sich die weniger etablierten Handels- und Ingenieurhochschulen bewegen (sog. „petitites“, also „kleine“ Grandes Écoles) sowie einzelne selektive und besser ausgestattete Universitätsstudiengänge, wobei insbesondere die Managementausbildung an der Pariser Universität Dauphine zu nennen ist (vgl. Barsoux/Lawrence 1990, 36).

Der besondere Wert der Diplome der besten Grandes Écoles ergibt sich aus Sicht der französischen Personalverantwortlichen im Wesentlichen aus der strengen Auswahl der Bewerber in Verbindung mit der Art der durchgeführten Ausbildung. Dabei werden zwischen beiden Faktoren erhebliche Wechselwirkungen angenommen.

##### **4.1.1. Differenzierung durch Selektion**

Die Grandes Écoles wählen ihre Studenten mittels einer sehr aufwendigen und anspruchsvollen Aufnahmeprüfung (Concours) aus (vgl. Barsoux/Lawrence 1990, 27; Ewert 1984, 390). Der Concours kann in der Regel nur einmal wiederholt werden und besteht aus schriftlichen und mündlichen Prüfungen. Geprüft werden in erster Linie mathematische Kenntnisse und Fertigkeiten sowie ergänzend die Allgemeinbildung der Teilnehmer. Auf die Aufnahmeprüfungen bereiten sich die Studienbewerber in zweijährigen, sehr intensiven Vorbereitungskursen (Classes Préparatoires) vor. Die Zahl der jedes Jahr neu zugelassenen Studenten steht jeweils im Voraus fest (vgl. Ewert 1984, 390) und ist von Jahr zu Jahr kaum Schwankungen unterworfen. Die Grandes Écoles sind traditionell sehr zurückhaltend mit einer Erhöhung der Studienplätze, um auf keinen Fall den Eindruck aufkommen zu lassen, sie hätten ihre Aufnahmestandards abgesenkt (vgl. Vincens 1995, 148). Auf diese Weise ist ein

beträchtlicher Anteil der Absolventen der Vorbereitungsklassen gezwungen, sich im Anschluss an eine erfolglose Teilnahme an einem Concours in das entsprechende Fachstudium an einer Universität einzuschreiben (Ewert 1984, 391f.). Die weniger etablierten Schulen sehen sich naturgemäß gezwungen, bei den Anforderungen an die Bewerber Abstriche zu machen. Sie nehmen diejenigen Studieninteressenten auf, deren mathematische Begabung für das Bestehen des Concours einer der Eliteschulen nicht ausreicht (vgl. Barsoux/Lawrence 1990, 35). Sie achten bei ihrer Auswahl verstärkt auf die Persönlichkeit der Bewerber und stützen ihr diesbezügliches Urteil auf Interviews und die bisherigen schulischen Leistungen (vgl. Gordon 1988, 95).

Wie bereits angedeutet, beruht der Selektionsmechanismus im Wesentlichen auf dem Kriterium der mathematischen Begabung der Bewerber. In Frankreich besteht eine weitgehende Übereinstimmung darüber, dass mathematische Leistungen ein verlässlicher Indikator für die Fähigkeit zur Durchdringung und Lösung komplexer Problemstellungen sind (vgl. Barsoux/Lawrence 1990, 44). Französische Unternehmen neigen dazu, ihre Entscheidungen anhand einer soliden quantitativen Datenbasis zu treffen und hierfür setzen sie bei ihren Managern eine ausgeprägte Begabung zur quantitativen Analyse voraus (vgl. Barsoux/Lawrence 1992, 31). Als ein weiterer Vorteil der mathematischen Fähigkeiten in ihrer Funktion als Auswahlkriterium wird ihre gute Messbarkeit und Operationalisierbarkeit angesehen; das Kriterium biete wenig Raum für Interpretationen und subjektive Begünstigungen einzelner Kandidaten und besitze somit ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Legitimität (vgl. Gordon 1988, 95f.; Barsoux/Lawrence 1990, 44).

Bei Bewerbern, die im Anschluss an eine zweijährige Studienzzeit in einer der Vorbereitungsklassen erfolgreich am Concours einer anspruchsvollen Grande École teilgenommen haben, gehen die französischen Arbeitgeber zudem davon aus, dass es sich um entsprechend motivierte und belastbare Arbeitskräfte handelt. Die Absolventen wissen offensichtlich mit hohem Druck umzugehen und können über lange Zeiträume hinweg ein hohes Arbeitspensum absolvieren (vgl. Barsoux/Lawrence 1990, 44; Ewert 1984, 397f.).

Während die Zulassung zu den Grandes Écoles sehr streng gehandhabt wird, wird einer weiteren Differenzierung und Selektion im Laufe des Studiums keine besondere Bedeutung beigemessen. Zum einen sind die Durchfallquoten minimal und nahezu alle aufgenommenen Studenten schließen das Studium erfolgreich ab (vgl. Jurt 1997, 455; Ewert 1984, 396; Barsoux/Lawrence 1990, 32f.). Zum anderen wird auch einer differenzierenden Benotung der Studienleistungen keine große Bedeutung beigemessen und auch die Arbeitgeber achten traditionsgemäß nicht auf die erzielten Noten, sondern ausschließlich auf die institutionelle Herkunft der Bewerber.

Der Exklusivitätscharakter des Diploms einer Grande École wird dadurch weiter gesteigert, dass die Zulassung zu den für die Teilnahme an den Concours obligatorischen Vorbereitungsklassen ebenfalls sehr selektiv gestaltet ist. Jedes Jahr gelingt nur etwa 10% der Abiturienten die Aufnahme in eine Classe Préparatoire (vgl. Ewert 1984, 392; Jurt 1997, 455). Die Aufnahmeentscheidung erfolgt „sur dossier“ aufgrund der Abiturnoten und der Zeugnisse des zweiten Teils der Sekundarstufe. Mit Abstand die besten Zulassungschancen haben Bewerber mit dem mathematisch-physikalisch orientierten Abitur (Baccalauréat C) (vgl. Gordon 1988, 87; Ewert 1984,

392). Dieser besonders schwierige und anspruchsvolle Abiturstyp gilt allgemein als Königsweg zu den Eliteschulen (vgl. Ewert 1984, 390). Jede Vorbereitungsklasse hat einen internen Numerus Clausus, der als Mindestvoraussetzung für die Aufnahme fungiert (vgl. Vincens 1995, 135).

Ebenso wie bei den Grandes Écoles existiert auch im Bereich der Vorbereitungsklassen eine Hierarchie (vgl. Brezis/Crouzet 2002, 13). Die Absolventen der in einigen wenigen Pariser Gymnasien untergebrachten Kurse stellen regelmäßig einen Großteil der Studienanfänger an den besten Schulen. Der Wettbewerb um die Aufnahme in die erfolgreichste Vorbereitungsklasse (Louis-le-Grand) wird sogar als härter angesehen als der um die spätere Zulassung zu einer der angesehensten Handelsschulen (HEC, ESSEC, ESCP) (vgl. Barsoux/Lawrence 1990, 32). Die Abiturienten informieren sich anhand von in Publikationen wie L'Étudiant und Le Monde de l'Éducation veröffentlichten Rankings laufend über den Erfolg der einzelnen Kurse und richten ihr Bewerbungsverhalten entsprechend aus.

Das Studium in den Vorbereitungsklassen ist durch ein enormes Arbeitspensum und durch einen extremen Leistungsdruck geprägt (vgl. Ewert 1984, 393; Barsoux/Lawrence 1990, 32f.). Der Unterricht ist sehr intensiv und umfangreich. Einschließlich der erforderlichen Hausarbeiten ergibt sich eine sehr hohe zeitliche Inanspruchnahme der Studenten, die so gut wie keinen Raum für außerschulische Aktivitäten lässt. Inhaltlich ist das Studium in den Vorbereitungsklassen in Orientierung an den Aufnahmekriterien der Grandes Écoles in erster Linie mathematisch ausgerichtet. Die Kurse sind auf eine Dauer von zwei Jahren angelegt. Manche Studenten wiederholen jedoch auch das zweite Jahr, um ihre Erfolgsaussichten im Concours zu verbessern (vgl. Trouillet 1996, 10).

Die französischen Bildungsteilnehmer lernen bereits sehr früh im Verlauf ihrer Bildungskarriere, ihre Erfolgschancen realistisch einzuschätzen (vgl. Barsoux/Lawrence 1990, 33). Sie können in der Regel sehr gut einschätzen, an welchen Aufnahmeprüfungen sich eine Teilnahme für sie lohnt. So wird ein Studienbewerber mit durchschnittlichen Ergebnissen in der Vorbereitungsklasse keine Ressourcen für eine Bewerbung bei einer der Top-Grandes-Écoles aufwenden und sich stattdessen ganz darauf konzentrieren, seine Chancen auf die Aufnahme in eine der im Mittelfeld positionierten Hochschulen zu maximieren. Von zentraler Bedeutung für die Funktionsweise des Gesamtsystems ist diesbezüglich die gemeinsame Durchführung von Aufnahmewettbewerben durch mehrere Grandes Écoles. Eine gleichzeitige Teilnahme an getrennten Concours wäre den Bewerbern aufgrund zeitlicher Beschränkungen nicht möglich und auf diese Weise können Bewerber auf der Basis ihrer Prüfungsergebnisse und Präferenzen zwischen verschiedenen Schulen wählen.

#### **4.1.2. Differenzierung durch Unterschiede in der Ausbildung**

Studienbewerber, die im Anschluss an den Concours in eine der angesehensten Grandes Écoles aufgenommen wurden, erwarten eine fundierte und praxisorientierte Ausbildung auf hohem Niveau (vgl. Ewert 1984, 395). Die Lehr- und Betreuungsqualität ist aufgrund eines sehr günstigen Zahlenverhältnisses zwischen Lehrenden und Studierenden sehr gut (vgl. Jurt 1997, 457; Larçon/Dufour/Jouve 1989, 149). Die einzelnen Jahrganggruppen bleiben mit einer Größe von maximal 300 Studenten vergleichsweise überschaubar, was unter anderem zu sehr niedrigen

Durchfallquoten führt (vgl. Jurt 1997, 457). Auf diese Weise bestehen ausführliche Kontaktmöglichkeiten zwischen Hochschullehrern und Studierenden. Eine intensive Betreuung durch Tutoren ist gewährleistet und der Unterricht findet in kleinen, überschaubaren Gruppen statt (vgl. Ewert 1984, 395). Diese vorteilhaften Unterrichtsbedingungen werden durch eine hervorragende Mittelausstattung ermöglicht, die unvergleichlich besser ist als an den französischen Universitäten.

Das Studium bemüht sich um eine Verknüpfung wissenschaftlicher Inhalte und Methoden mit der beruflichen Praxis (vgl. Ewert 1984, 395). Das Konzept einer praxisnahen Ausbildung findet zum einen Ausdruck durch mehrere in das Studium integrierte Praxisphasen (Stages), die für alle Studenten obligatorisch sind (vgl. Ewert 1984, 396). Diese Praktika sollen dazu dienen, die im Studium erworbenen Kenntnisse auf ihre Relevanz zu prüfen und auf reale Arbeitssituationen anzuwenden (vgl. Gordon 1996, 130). Die Studenten werden während jedes Praktikums durch einen Hochschullehrer betreut und am Ende erfolgt eine systematische Auswertung der erzielten Arbeitsergebnisse und der eigenen Lernerfahrungen (vgl. Ewert 1984, 396). Zum anderen wird die Praxisorientierung durch die umfangreiche Einbeziehung von Fachvertretern angestrebt, indem sie ihre unmittelbaren Erfahrungen aus der betriebswirtschaftlichen Praxis in den Unterricht einbringen (vgl. Larçon/Dufour/Jouve 1989, 149; Ewert 1984, 395). Es handelt sich hier um Führungskräfte aus Verwaltung und Wirtschaft, die in der Regel selbst eine Grande École absolviert haben. An bestimmten Elitehochschulen macht diese Kategorie die Hälfte des gesamten Lehrpersonals aus. Wesentlich geringer ist demgegenüber der Anteil der von den französischen Universitäten stammenden Professoren.

#### **4.1.3. Meta-Signaling der Grandes Écoles**

Zwischen den einzelnen Grandes Écoles besteht im Hinblick auf das Ansehen bei den Unternehmen und die Karrieremöglichkeiten der Absolventen ein differenziertes Hierarchiegefüge. Es gibt ein starkes Gefälle zwischen den erstrangigen Schulen wie der Polytechnique, der HEC oder der ENA einerseits und den Handels- und Ingenieurschulen in den kleineren Provinzstädten andererseits (vgl. Brezis/Crouzet 2002, 13). Insgesamt fällt die sehr starke Konzentration der profiliertesten Ausbildungseinrichtungen im Raum Paris auf. So dominiert im Bereich der Handelsschulen eindeutig das Führungstrio der „Grandes Parisiennes“ aus HEC, ESSEC und ESCP (vgl. Barsoux/Lawrence 1990, 38). Über lange Zeit hinweg besaßen die Absolventen der Ingenieurschulen auf dem Arbeitsmarkt einen deutlichen Vorsprung vor denen der Handelsschulen. Dieser hat sich jedoch nach und nach immer mehr reduziert (vgl. Gordon 1988, 91; Barsoux/Lawrence 1990, 40).

Die jeweils gültige Hierarchie zwischen den Hochschulen ist im französischen System das Ergebnis eines komplexen Prozesses, in dem einerseits marktliche Elemente eine Rolle spielen, der andererseits aber auch maßgeblich von staatlichen Stellen beeinflusst wird. Aus Sicht der Hochschulen stellt sich dabei die Frage, wie sie ihre Auswahl- und Ausbildungsleistungen wirksam gegenüber den Unternehmen, aber auch gegenüber den Studieninteressenten im Sinne eines Meta-Signaling kommunizieren können. Insbesondere die etablierten Spitzenhochschulen stehen unter einem permanenten Druck, ihre überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit den maßgeblichen Zielgruppen zu vermitteln, um im Vergleich zum Marktdurchschnitt entsprechende Vorteile im Hinblick auf die Eingangsqualifikation der Studierenden und die Beschäftigungsaussichten der Absolventen realisieren zu können.

Bereits die Eingangsqualifikation der Studenten einer jeden Grande École ist wichtig für das Rekrutierungsverhalten der Unternehmen. Die Absolventen derjenigen Schulen, die viele gute Bewerber anziehen und unter ihnen eine strenge Auswahl treffen, weisen bereits ohne Berücksichtigung der Ausbildungsqualität eine hohe durchschnittliche Qualität auf. Die französischen Unternehmen beobachten deshalb sehr genau, wie stark der Andrang an den einzelnen Grandes Écoles jeweils ist und wie sich das Bewerberfeld in qualitativer Hinsicht zusammensetzt. Zu prüfen ist etwa, an welchen Schulen sich die Absolventen der angesehensten Vorbereitungsklassen bewerben. Hohe Ablehnungsquoten alleine reichen nicht aus, um den exklusiven Status einer Ausbildungseinrichtung zu belegen. Besonders aufmerksam wird stets das Wahlverhalten der erfolgreichsten Teilnehmer der Gruppenconcours beobachtet, denen aufgrund ihres herausragenden Abschneidens mehrere Grandes Écoles offen stehen. Wenn sich diese Top-Studenten vermehrt für eine bestimmte Schule entscheiden, ist dies eine Bestätigung für die Verantwortlichen der entsprechenden Ausbildungsstätte und ein Warnsignal für die anderen Schulen.

Die Studienbewerber orientieren sich wiederum primär am Einstellungsverhalten der Unternehmen. In einschlägigen französischen Publikationen wie *L'Étudiant* und *Le Monde de l'Éducation* erscheinen regelmäßig Untersuchungen über die den Absolventen der verschiedenen Ausbildungseinrichtungen im Durchschnitt gezahlten Einstiegsgehälter (vgl. Barsoux/Lawrence 1990, 37). Diese Daten dienen den Absolventen der Vorbereitungsklassen jeweils als wichtige Orientierungshilfe bei ihrem Bewerbungsverhalten. Hochschulen, deren Absolventen sich bei den Einstiegsgehältern in einem Jahr erheblich verbessern konnten, ziehen regelmäßig in der Folge eine größere Anzahl hochqualifizierter Bewerber an.

Die Verbesserung und Sicherung der Ausbildungsqualität in Verbindung mit einem entsprechenden Marketing ist der zentrale Ansatzpunkt für die Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition innerhalb des Leistungsturniers zwischen den Grandes Écoles. Indem neue Anforderungen der Wirtschaftspraxis frühzeitig und konsequent aufgegriffen werden, entsteht auf Seiten der Unternehmen eine entsprechende Nachfrage nach Absolventen, was sich in entsprechend höheren Einstiegsgehältern niederschlägt. In der Folge steigen dann die Bewerbungen talentierter Studieninteressenten bei der Hochschule, die wiederum ihre Auswahlkriterien verschärfen kann. Bei nachhaltigen Qualitätsvorsprüngen kann auf diese Weise eine sich selbst verstärkende positive Dynamik entstehen.

Längerfristig bestimmt noch ein weiterer Mechanismus die Rangfolge der französischen Grandes Écoles innerhalb des Ausbildungsmarktes. Auf die Dauer wirkt es sich nämlich positiv für die Ausgangsbedingungen einer Hochschule aus, wenn eine überdurchschnittlich hohe Anzahl ihrer Absolventen insbesondere in den großen Unternehmen hohe und höchste Positionen erreicht. Zum einen schreiben Top-Manager ihren Erfolg regelmäßig zu einem guten Teil ihrer eigenen Ausbildung zu und sind deshalb geneigt, den unternehmenseigenen Führungsnachwuchs aus den Reihen der Absolventen der eigenen Schule zu rekrutieren. Tatsächlich gibt es nicht wenige französische Unternehmen, deren Führungsstrukturen von einem Netzwerk von Absolventen einer einzigen oder einiger weniger Spitzenhochschulen dominiert werden (vgl. Ewert 1984, 398; Gordon 1988, 92; Barsoux/Lawrence 1992, 34). Zum anderen beeinflusst die Platzierung der Absolventen innerhalb der Unternehmen in entscheidendem Maße die Finanzierungsmöglichkeiten der

Hochschulen. Eine wesentliche Geldquelle für französische Ausbildungseinrichtungen stellt nämlich die durch alle Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten zu entrichtende Ausbildungssteuer (Taxe d'apprentissage) dar (vgl. Gordon 1988, 98). Sie berechnet sich in Abhängigkeit von der Lohnsumme des Unternehmens und kann entweder für hausinterne Ausbildungsmaßnahmen verwendet oder an externe Einrichtungen gezahlt werden. Zwischen den verschiedenen Grandes Écoles herrscht ein sehr intensiver Wettbewerb um die durch die Unternehmen zu verteilenden Beiträge. Jede Institution beschäftigt eigene Beauftragte für die Akquirierung von Ausbildungssteuermitteln. Die Praxis zeigt, dass die französischen Führungskräfte regelmäßig vorrangig die eigene Schule bei der Verteilung der Mittel berücksichtigen.

#### **4.2. Quantitative bildungsbezogene Differenzierung**

Obwohl im französischen System der Hochschulbildung Elemente des qualitativen Screenings dominieren, spielen auch quantitative Aspekte eine Rolle. Zum einen finden Arbeitskräfte mit Hochschulabschluss bessere Positionen als solche ohne Hochschulbildung. Zum anderen haben Absolventen längerer Studiengänge tendenziell bessere Beschäftigungschancen als die kürzerer Programme.

Generell wird im Hinblick auf die französischen Verhältnisse von einer zunehmenden Akademisierung des Managements gesprochen (vgl. Gordon 1988, 99). Positionen, für die früher lediglich der Abschluss des Abiturs erforderlich war, werden heute mit Absolventen kürzerer oder längerer Studienprogramme besetzt. In den größeren französischen Unternehmen besitzen 90% der Manager mindestens einen Hochschulabschluss des Niveaus „Abitur plus 4 Studienjahre“ („Bac + 4“) (vgl. Gordon 1988, 91).

Der Vergleich der verschiedenen Universitätsabschlüsse in Bezug auf den Berufseinstieg der Absolventen zeigt deutliche Differenzen. Je höher der Abschluss, d. h. je länger die reguläre Studienzeit, um so besser sind die Aussichten auf dem Arbeitsmarkt. So sind die Absolventen des dritten universitären Ausbildungszyklus (Doctorat) nur selten von Arbeitslosigkeit betroffen (vgl. Raimbault 1998, 39). Sie finden entweder vor dem Studienabschluss oder aber in den ersten Monaten danach einen ersten Arbeitsplatz, der in der Regel mit einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis verbunden ist. Demgegenüber herrscht unter den Inhabern eines Abschlusses des zweiten Studienzyklus (Maîtrise, Licence) je nach Studienrichtung und Universität eine Arbeitslosigkeit von 5 bis 10% (vgl. Raimbault 1998, 40). Sie erhalten auch nur zu etwa 60% auf Anhieb einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Unter den Absolventen des ersten universitären Zyklus herrscht sogar eine Arbeitslosigkeit von 15%. Ihnen wird im Anschluss an ihr Studium nur in 35% der Fälle ein unbefristeter Arbeitsplatz angeboten. Aus diesen Gründen hat sich innerhalb dieser Absolventengruppe auch die Neigung verstärkt, das Studium fortzusetzen und entsprechend höherwertige Abschlüsse zu erzielen.

Die Position der kürzeren Studienabschlüsse hat sich durch die Beschäftigungskrise der 90er Jahre erheblich verschlechtert (vgl. Raimbault 1998, 40). So hatten die Absolventen des ersten Zyklus Ende der 80er Jahre noch zu 55% einen unbefristeten Arbeitsvertrag abschließen können und waren nur zu 5% von Arbeitslosigkeit betroffen.

## 5. Schlussfolgerungen

Die Sortierleistung des französischen Hochschulsystems ist aufgrund der vorstehenden Ausführungen als hoch zu bezeichnen. Es ist allerdings zu überlegen, ob die Ausdifferenzierung zwischen den verschiedenen Bildungszertifikaten in vollem Umfang gerechtfertigt ist, d. h. ob aus Sicht der tatsächlichen Anforderungen an zukünftige Führungskräfte durchgehend sinnvoll „vorsortiert“ wird. Außerdem ist zu prüfen, mit welchen positiven und negativen Nebeneffekten die vom französischen Hochschulsystem erbrachte Sortierleistung verbunden ist.

Einen ersten möglichen Kritikpunkt stellt die starke mathematische Ausrichtung des in Frankreich praktizierten Auswahlmechanismus dar. Einerseits scheint diese Orientierung gerechtfertigt, da die französischen Unternehmen auf eine mathematisch-quantitative Begabung großen Wert legen. Andererseits stellt sich die Frage, ob auf diese Weise nicht solche potentiellen Führungskräfte, die über eine hohe Befähigung für Managementaufgaben verfügen, jedoch nicht über eine überragende mathematische Begabung, nicht vorzeitig aus dem Karrierewettbewerb eliminiert werden mit dem Ergebnis, dass den Unternehmen wertvolle Humanressourcen entgehen. Zu denken ist hier an Bereiche mit Personalmanagement und Marketing, in denen die Beherrschung quantitativer Methoden zwar auch von Nutzen sein mag, jedoch nicht von so großer Bedeutung ist, wie in den Funktionen Finanzen und Controlling. Fraglich ist zudem, ob mathematische Fertigkeiten angesichts der heute verfügbaren computergestützten Managementinstrumente nach wie vor in demselben Umfang erforderlich sind wie früher oder ob nicht viele der entsprechenden Aufgaben an entsprechend ausgebildete Spezialisten oder an technische Hilfsmittel delegiert werden können.

Noch in anderer Hinsicht bestehen Zweifel, ob das französische Hochschulsystem als ein ausreichend weiter bzw. großzügiger Filter fungiert und nicht vorzeitig begabte Nachwuchsfach- und -führungskräfte ausschließt. Der verwendete Auswahlmechanismus ist ja in der Tat sehr komplex und differenziert, so dass nur derjenige Aussicht auf Erfolg hat, der die entsprechenden Spielregeln genau kennt und zudem über ein entsprechend günstiges sozio-ökonomisches Umfeld verfügt. Begabte Schüler, deren Eltern selbst das französische Hochschulsystem durchlaufen haben und die ihre Kinder deshalb entsprechend lenken, beraten und betreuen können, verfügen über bessere Aussichten als solche, die aus bildungsfernen Schichten stammen oder von Zuwanderern abstammen, die mit den spezifischen französischen Gegebenheiten zwangsläufig weniger vertraut sind. Diese Problematik wird noch dadurch verstärkt, dass wesentliche Entscheidungen und Leistungen innerhalb des Bildungswettbewerbs relativ früh im Leben eines Schülers angesiedelt sind und auf diese Weise die Chancen, auch sehr begabte „Spätentwickler“ mit einzubeziehen, begrenzt sind. Wie zuvor besprochen, wirkt sich bereits die Entscheidung, auf dem Gymnasium eine bestimmte Spezialisierung zu verfolgen, vorentscheidend auf die späteren Zugangschancen zu den Grandes Écoles aus.

Im Hinblick auf die Berührungsfläche zwischen den französischen Elitehochschulen und der Arbeitgeberseite sind sowohl positive als auch negative Aspekte zu bemerken. Einerseits kennen sich beide Seiten gut und können entsprechend qualifizierte Entscheidungen treffen, d. h. die Unternehmen sind vertraut mit dem Ausbildungsprofil der einzelnen Schulen und die Absolventen haben im Laufe ihres Werdeganges Gelegenheit, die potentiellen Arbeitgeber eingehend kennen zu

lernen. Die Tatsache, dass in der Praxis der Personalauswahl der Unternehmen oftmals Präferenzen zugunsten der Absolventen bestimmter Hochschulen bestehen und es so zur Bildung ganzer Netzwerke von Ehemaligen innerhalb ein und derselben Organisation kommt, deutet allerdings darauf hin, dass bei der Rekrutierung nicht immer nur objektive Kriterien angewendet werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist vorliegend in der Tatsache zu sehen, dass sich aus dem Auswahlmodus des französischen Hochschulsystems hinsichtlich der Zusammensetzung des Nachwuchses für das gehobene Management der Unternehmen eine vergleichsweise hohe Homogenität ergibt. Es handelt sich bei den Nachwuchsführungskräften fast ausschließlich um Absolventen der Grandes Écoles, die ein sehr ähnlicher Werdegang verbindet. Sie haben größtenteils dieselbe Spezialisierung auf dem Gymnasium absolviert, haben sich dann zwei Jahre lang sehr intensiv auf den Concours der Grandes Écoles vorbereitet und diesen schließlich erfolgreich bewältigt und dann das formal und inhaltlich weitgehend übereinstimmende Studium an einer der Elitehochschulen absolviert. Sie sind allesamt überdurchschnittlich begabt in den mathematisch-quantitativen Fächern und stammen aus der gehobenen sozialen Schicht des französischen Bürgertums. Vorteilhaft an einer solchen Situation ist die Erleichterung einer gegenseitigen Verständigung und Konsensfindung im Rahmen der ablaufenden Managementprozesse. Als ein möglicher Nachteil ist hingegen die Gefahr zu sehen, dass sich die in sich sehr homogene Gruppe in ihrer Orientierung möglicherweise zu stark von wichtigen Interaktionspartnern wie anderen Belegschaftsmitgliedern, aber auch von den relevanten Zielgruppen auf den Absatzmärkten unterscheidet und es dadurch zu Verständigungsschwierigkeiten und suboptimalen Entscheidungsergebnissen kommen kann. Eine zu große Ähnlichkeit in den Erfahrungshintergründen begünstigt zudem nicht unbedingt produktive Innovationen, die ja häufig erst aufgrund unterschiedlicher Auffassungen und daraus resultierender Auseinandersetzungen zustande kommen.

Im Hinblick auf die durch den Auswahlmodus innerhalb des französischen Hochschulsystems hervorgerufenen Nebeneffekte ist es von zentraler Bedeutung, dass das System einerseits sehr selektiv im Zugang zu den angesehensten Bildungseinrichtungen ist, andererseits jedoch keine wesentliche Selektion und Differenzierung während des eigentlichen Fachstudiums erfolgt. Dies bedeutet, dass der Leistungsdruck der Bildungsteilnehmer auf den vorgelagerten Stufen - also während der letzten Jahre des Gymnasiums und in den Vorbereitungsklassen - sehr hoch ist, jedoch vergleichsweise gering in den Grandes Écoles selbst. Damit gehen wichtige (extrinsische) Lernimpulse für das Fachstudium verloren, die in Bildungssystemen mit einer maßgeblichen Differenzierung während des Studiums bzw. am Studienende gegeben sind.

Ein in der Praxis sicherlich nützlicher Effekt ergibt sich aus der starken Differenzierung der Bildungszertifikate im Hinblick auf die Legitimation der Machtposition der französischen Manager innerhalb der Unternehmen. Sie haben einen strengen Auswahlprozess durchlaufen, der als ein Nachweis „überlegener“ fachlicher und persönlicher Befähigung gesehen werden kann. Dieser Aspekt ist um so wichtiger, als in französischen Unternehmen ein relativ steiles Hierarchiegefüge mit einer hohen Machtdistanz zwischen Vorgesetztem und ausführendem Mitarbeiter besteht.



Im Hinblick auf die Chancengleichheit innerhalb des französischen Hochschulsystems kann man zunächst feststellen, dass diese im engeren Sinne gegeben ist, da die Aufnahme in die Spitzenhochschulen von rein fachlichen Kriterien abhängt. Im weiteren Sinne kann man jedoch aus verschiedenen Gründen nicht von einer vollständigen Chancengleichheit sprechen. Um die eigenen Erfolgchancen innerhalb des Hochschulsystems voll realisieren zu können, ist zum einen eine genaue und frühzeitige Beachtung differenzierter Spielregeln erforderlich, die in den bildungsnahen Schichten erheblich besser bekannt sind als in den bildungsferneren. Zum anderen sind die verschiedenen Auswahlphasen teilweise mit erheblichen Kosten verbunden (beispielsweise Besuch einer Vorbereitungsklasse in Paris für Studenten aus weiter entfernten Landesteilen), die weniger finanzstarke Haushalte leicht überfordern können.

Unternehmen, die im französischen Markt Fach- und Führungsnachwuchskräfte rekrutieren, können einerseits von der Sortierleistung des Hochschulsystems profitieren, indem sie bei den Absolventen der Grandes Écoles davon ausgehen können, dass es sich um deutlich überdurchschnittlich begabte Nachwuchskräfte handelt. Andererseits sollten sie sich jedoch auch der bestehenden Unzulänglichkeiten des Systems bewusst sein und sorgfältig prüfen, ob eine ganz auf die Grandes Écoles ausgerichtete Personalbeschaffung tatsächlich ... Indem sie auch überdurchschnittlich qualifizierte Absolventen anderer Bildungseinrichtungen (insbesondere der Universitäten) bei der Besetzung von Managementpositionen nicht von vornherein ausschließen, können sie ein zusätzliches Reservoir an begabten Nachwuchskräften erschließen, das andernfalls ungenutzt bliebe. Auf diese Weise ließe sich auch eine weniger einseitige bildungs- und herkunftsbezogene Zusammensetzung des Managements erzielen, was sich in einem zunehmend internationalisierten Geschäftsumfeld als ein wichtiger Vorteil erweisen könnte.

Für ausländische Unternehmen gilt einerseits, dass sie sich mit den französischen Besonderheiten der Personalbeschaffung im Bereich des Führungskräftenachwuchs sehr genau vertraut machen und die entsprechenden Spielregeln und Gepflogenheiten berücksichtigen müssen. Andererseits haben Sie auch die Chance, als Newcomer mit andersartigen Erfahrungen aus ihrem Heimat Arbeitsmarkt gewisse Aspekte der Rekrutierung von Hochschulabsolventen distanzierter und kritischer zu sehen und gegebenenfalls innovative Personalbeschaffungsstrategien zu entwickeln.

### **Verzeichnis der zitierten Literatur**

Arai, Kazuhiro (1998): The Economics of Education. Tokio u. a. 1998.

Arrow, Kenneth J. (1973): Higher education as a filter. In: Journal of Public Economics 2 (1973), S. 193-216.

Barsoux, Jean-Louis/Lawrence, Peter (1990): Management in France. London 1990.

Barsoux, Jean-Louis/Lawrence, Peter (1992): Wie Frankreich seine Kader schmiedet. In: Harvardmanager 1/1992, S. 30-37.

Belfield, Clive R. (2000): Economic Principles for Education. Cheltenham u. a. 2000.

Blaug, Mark (1995): The Wage Contract and Education. In: Carnoy, Martin (Hrsg.): International encyclopedia of economics of education. 2. Aufl. Oxford 1995: Pergamon Press, S. 44-52.

Brezis, Elise S./Crouzet, François (2002): Changes in the Recruitment and Education of the Power Elites in Twentieth Century Western Democracies. Bar-Ilan-University Department of Economics Working Papers 15-02.

Chapman, Paul G. (1993): The Economics of Training. Hemel Hempstead 1993.

Ewert, Paula (1984): Die „Grandes Écoles“: Elitebildung auf Französisch. In: Beiträge zur Hochschulforschung 3/1984, S. 381-404.

Franck, Egon (2001): Hochschul-Rankings und die „Filterleistung“ des Hochschulsystems. In: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg. (2001) 1, S. 143-145.

Franck, Egon/Opitz, Christian (1999): Hochschulen als „Sortiereinrichtungen“ in Humankapitalmärkten. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg. (1999), H. 11, S. 1313-1330.

Franck, Egon/Opitz, Christian (2001a): Zur Funktion von Studiengebühren angesichts von Informationsasymmetrien auf Humankapitalmärkten. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 53. Jg. (März 2001), S. 91-106.

Franck, Egon/Opitz, Christian (2001b): Internet-Start-ups - Ein neuer Wettbewerber unter den „Filteranlagen“ für Humankapital. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg. (2001), H. 4, S. 453-469.

Franck, Egon/Opitz, Christian (2002): Zur Filterleistung von Hochschulsystemen - Bildungswege von Topmanagern in den USA, Frankreich und Deutschland. University of Zurich Chair of Strategic Management and Business Policy Working Paper No. 13.

Franck, Egon P./Schönfelder, Bruno (2000): On the Role of Competition in Higher Education - Uses and Abuses of the Economic Metaphor. In: Schmalenbach Business Review, 52. Jg. (3/2000), S. 214-237.

Gordon, Colin (1988): France. In: Handy, Charles/Gordon, Colin/Gow, Ian/Randlesome, Collin (Hrsg.): Making Managers. London 1988.

Gordon, Colin (1996): The Business Culture in France. Oxford 1996.

Groot, Wim/Hartog, Joop (1995): Screening Models and Education. In: Carnoy, Martin (Hrsg.): International encyclopedia of economics of education. 2. Aufl. Oxford 1995, S. 34-39.

Jurt, Joseph (1997): „Les Grandes Écoles“ - Der französische Sonderweg der Elitenausbildung. In: Forschung & Lehre 9/97, S. 454-457.

Larçon, Jean-Paul/Dufour, Bruno/Jouve, Daniel (1989): Managers: Education, Recruitment, and Style. In: Frommer, Judith/McCormick, Janice (Hrsg.): Transformations in French Business. Westport 1989, S. 147-168.

Raimbault, Michel (1998): Studiengänge der Betriebswirtschaftslehre in Frankreich. In: Brühl, Rolf/ Groenewald, Horst/Weitkamp, Jürgen (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Ausbildung und internationales Personalmanagement. Wiesbaden 1998, S. 11-41.

Rosen, Sherwin (1988): Promotions, Elections and other Contests. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 144, S. 73-90.

Spence, Michael A. (1974): Market Signalling: Informational Transfer in Hiring and Related Processes. Massachusetts 1974.

Strober, Myra H. (1990): Human Capital Theory: Implications for HR Managers. In: Industrial Relations, Vol. 29, No. 2 (Spring 1990), S. 214-239.

Trouillet, Bernard (1996): Länderstudie Frankreich. In: Mitter, Wolfgang (Hrsg.): Wege zur Hochschulbildung in Europa. Köln u. a. 1996.

Vincens, Jeans (1995): Graduates and the Labour Market in France. In: European Journal of Education, Vol. 30, No. 2, 1995, S. 133-156.

Weiss, Andrew (1995): Human capital versus signalling effects of wages. In: Journal of Economic Perspectives, 9, S. 133-154.

Williams, Gareth (1982): The Economics of Education: Current Debates and Prospects. In: British Journal of Educational Studies, Vol. XXX, No. 1, February 1982, S. 97-107.

Winston, Gordon C. (1999): Subsidies, Hierarchy and Peers: The Awkward Economics of Higher Education. In: Journal of Economic Perspectives, Vol. 13, S. 13-36.