

SOFT-SKILLS

**Ihre Bedeutung bei der Personalauswahl, -einstellung
und -entwicklung - Explorative Studie im Auftrag des AMS**

SOFT-SKILLS

Ihre Bedeutung bei der Personalauswahl, -einstellung
und -entwicklung – Explorative Studie im Auftrag des AMS

Kurt Schmid
Helmut Hafner

ibw-Schriftenreihe Nr. 140
Wien, Juli 2008

ISBN 978-3-902358-91-2

Copyright by ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

Medieninhaber und Herausgeber:

ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft
(Geschäftsführer: Mag. Thomas Mayr)

1050 Wien, Rainergasse 38

Tel.: +43 1/545 16 71-0

Fax: +43 1/545 16 71-22

E-mail: info@ibw.at

Homepage: <http://www.ibw.at>

Projektleitung: Mag. Kurt Schmid

Projektteam: Mag. Kurt Schmid, Mag. Helmut Hafner

Auftraggeber:

AMS Österreich

Treustraße 35-43

1200 Wien

Projektleitung AMS:

Maria Hofstätter, Sabine Putz

Eine explorative Studie im Auftrag des AMS Österreich



Arbeitsmarktservice

Österreich

Inhalt

1	KERNAUSSAGEN (EXECUTIVE SUMMARY).....	3
2	ZIELSETZUNG UND METHODISCHE ANMERKUNGEN.....	11
3	FORSCHUNGSMODUL A: QUALITATIVE EXPERTINNEN-INTERVIEWS BEI PERSONALVERMITTLUNGSFIRMEN	13
3.1	Einleitung	13
3.2	Zur Praxis der Anwerbung und Kommunikation mit (potenziellen) BewerberInnen	15
3.3	Was Soft-Skills sein können	16
3.4	Warum sind Soft-Skills so wichtig?.....	19
3.5	Wie werden Soft-Skills gemessen?	23
3.6	Resümee	28
4	FORSCHUNGSMODUL B: AUßERFACHLICHE QUALIFIKATIONEN UND KOMPETENZEN IN AUSGEWÄHLTEN EINZELBERUFEN.....	32
4.1	Methodische Anmerkungen / Stichprobendesign	32
4.2	Worauf achten Unternehmen bei der Auswahl von MitarbeiterInnen besonders?	34
4.3	Vergleich der Ergebnisse der Unternehmens- und der ExpertInnen- Befragung	38
4.4	Bedeutung der einzelnen Soft-Skills bei der Auswahl von MitarbeiterInnen	42
4.5	Versuch der Verdichtung der Informationen zur Erstellung berufsfeld- typischer außerfachlicher Kompetenzprofile – kombinierte Faktoren- & Clusteranalyse	50
4.6	Welche Soft-Skills werden bei den BewerberInnen am meisten vermisst?	73
4.7	Erwartete Fremdsprachenkenntnisse nach Berufen.....	75
4.8	Bedeutung der Soft-Skills im Vergleich zu Fachkompetenzen bei der Auswahl von MitarbeiterInnen	81
4.9	Hat die Bedeutung von Soft-Skills für die Tätigkeiten zugenommen?	87
4.10	Hat die Bedeutung von Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl zugenommen?	92
4.11	Korrespondenz zwischen der Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die Tätigkeiten mit einer Bedeutungszunahme als Auswahlkriterium?	93
4.12	Wird die Bedeutung von Soft-Skills für die Tätigkeiten in den nächsten Jahren weiter zunehmen?	95

4.13	Wird die Bedeutung von Soft-Skills bei der Auswahl von MitarbeiterInnen in den nächsten Jahren weiter zunehmen?	97
4.14	Korrespondenz zwischen der Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die Tätigkeiten mit einer Bedeutungszunahme als Auswahlkriterium in der Zukunft?	98
4.15	Zukünftige Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit im Lichte der Trends der letzten fünf bis zehn Jahre	99
4.16	Zukünftige Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die MitarbeiterInnen-auswahl im Lichte der Trends der letzten fünf bis zehn Jahre	102
4.17	Assessment der erforderlichen Soft-Skills	105
4.18	Auswahlverfahren	108
4.19	Suchstrategien	110
4.20	Erfassung von Soft-Skills durch das AMS	114
4.21	Resümee	115
5	ANHANG	125
6	QUELLEN- UND LITERATURVERZEICHNIS	128
7	STATISTISCHER ANHANG	129
7.1	Fragebogen zu den notwendigen Soft-Skills von MitarbeiterInnen	129
7.2	Statistics zur Stichprobe	137
7.3	Statistics zur Faktorenanalyse	140
7.4	Darstellung der erwarteten Fremdsprachenkenntnisse für die Einzelberufe	144
7.5	Darstellung der Soft-Skills-Profile für die Einzelberufe	150
7.6	Darstellung der einzelnen Soft-Skills-Ausprägungen in den Einzelberufen	213

1 Kernaussagen (Executive Summary)

Die vorliegende Studie setzt sich das Ziel, die Bedeutung von Soft-Skills oder außerefachlichen Kompetenzen (beide Begriffe werden in der Studie durchwegs synonym verwendet) bei der Personalauswahl, -einstellung und -entwicklung zu analysieren. Die Ausrichtung der Studie hat einen stark explorativen Charakter, da es bislang nur spärliche empirische Daten zu diesem Thema gibt. Daher wurde ein breiter methodischer Ansatz gewählt, der sowohl qualitative als auch quantitative Forschungsansätze kombiniert.

Die Bedeutung von Soft-Skills aus Sicht der PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen – qualitative Analyse

Die Einschätzung der **Bedeutung von Soft-Skills** im Personalrecruiting bzw. in der Personalbereitstellung durch PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen sowie deren **praktischer Umgang in der „Messung“ von Soft-Skills** zeitigte folgende Ergebnisse:

Soft-Skills nehmen generell an Bedeutung zu

Es gibt kaum noch Ausschreibungen, in denen Soft-Skills – wie beispielsweise Verlässlichkeit, Teamfähigkeit oder Kommunikationsstärke – als integrale Bestandteile eines Anforderungsprofils fehlen. Den Einschätzungen der meisten Befragten zufolge ist der Boom noch lange nicht vorbei, so dass das Thema Soft-Skills auch in den nächsten zehn Jahren von erheblicher Bedeutung sein wird.

Die Renaissance der Tugenden

Den Befragten zufolge ist diese Bedeutung eine Folge massiver Umstrukturierungen und neuer Identitätsbildungen der Unternehmen. Moderne Arbeitswelten finden in hochkommunikativen Organisationen statt, in denen die MitarbeiterInnen die Strukturen der betrieblichen Arbeitsteilung wesentlich mitbestimmen. In Folge werden das Miteinander im Team und die betriebsinterne und -externe Kommunikation zu einem Schlüssel in der betrieblichen Produktion. Aus dieser Perspektive überrascht es daher nicht, dass die befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen der **Kommunikationsfähigkeit**, den **Tugenden des Miteinanderseins** (z.B. Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Auftreten, Toleranz), der Bereitschaft und Flexibilität, sich auf ständig ändernde Bedingungen einzustellen, und der **Motivation** sowie einer hohen **Stressresistenz** für die Zukunft die höchste Bedeutung beimessen.

Soft-Skills stehen in keiner Konkurrenz zu fachlichen Qualifikationen

Den Bedeutungsanstieg der Soft-Skills als „Niedergang“ der fachlichen Qualifikationen zu deuten, wäre allerdings ein grundlegendes Missverständnis. Die befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen betonen, dass trotz der starken Beachtung der Soft-Skills der Stellenwert der Hard-Skills im Personalrecruiting keineswegs als niedriger einzustufen ist. Nach wie vor – so die Einschätzung der meisten Befragten – sind die KundInnen der PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen

hauptsächlich an den fachlichen Qualifikationen der BewerberInnen interessiert, weil diese der Maßstab dafür sind, ob ein/eine BewerberIn die ausgeschriebene betriebliche Position überhaupt einnehmen kann. Soft-Skills werden von den PersonalberaterInnen bzw. -vermittlerInnen erst dann als Selektionskriterium in der BewerberInnenauswahl herangezogen, wenn die fachlichen Qualifikationen der BewerberInnen durchaus vergleichbar sind und keiner der BewerberInnen einen „fachlichen Vorsprung“ erreicht.

Für eine Tätigkeit in kaufmännischen Berufen bzw. Berufen mit einem hohen Anteil an Kundenkontakten werden tendenziell mehr und differenziertere Soft-Skills benötigt als in technischen Berufen

Auch wenn es mittlerweile zahlreiche Ausnahmen gibt – so die Befragten – kommen TechnikerInnen mit einem geringeren „Ausmaß“ an Soft-Skills aus als typischerweise kaufmännische Berufe. Bei TechnikerInnen – so die Befragten weiter – liegt das Augenmerk der KundInnen der PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen primär auf die fachlichen Qualifikationen. Kaufmännische Berufe sind schon alleine aufgrund des KundInnenkontaktes für ein hohes Niveau an Soft-Skills geradezu prädestiniert. Auch für Geringqualifizierte ist das Vorhandensein von Soft-Skills bedeutsam.

Soft-Skills sind persönliche Dispositionen und daher nicht hinreichend durch Tests validierbar

Seitens der befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen werden Soft-Skills zumeist als persönliche Dispositionen gesehen. Inwieweit diese Dispositionen bei einem Individuum tatsächlich als Kompetenzen in Erscheinung treten, hängt von der jeweiligen Biographie und jenen (sozialen, ökonomischen u.ä.) Handlungsmöglichkeiten ab, die von einem Individuum als solche erkannt und ergriffen werden (können). Somit bestehen Grenzen der „Erlernbarkeit“. Eine Minderheit der Interviewten schließt dagegen die Möglichkeit nicht aus, dass Soft-Skills bei entsprechender pädagogischer Intervention (z.B. Coaching, Kurse) durchaus, zumindest in Teilbereichen, noch steuerbar und vielleicht auch optimierbar wären.

In der „Messung“ von Soft-Skills bei BewerberInnen setzen so gut wie alle befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen auf ihre einschlägige Erfahrung und ihre Menschenkenntnis. Diese setzen sie in Bezug zu den fachlichen Anforderungen der ausgeschriebenen Position und der Unternehmenskultur des/der Kunden/Kundin. Dem entsprechend wird Interviews mit dem/der BewerberIn das größte Gewicht in der Ermittlung des fachlichen und persönlichen Profils eingeräumt. Persönlichkeits-tests haben lediglich die Funktion eines begleitenden Instrumentes oder werden für die „Vorerhebung“ der Qualifikationen eines/einer Bewerbers/Bewerberin eingesetzt. Aufwändigere Verfahren der Personalauswahl werden – meist aus Kostengründen – erst dann eingesetzt, wenn die ausgeschriebene Position in der betrieblichen Hierarchie der KundInnen sehr weit oben liegt (z.B. bei Führungskräften).

Die Bedeutung von Soft-Skills aus Sicht der Unternehmen und ExpertInnen – quantitative Analyse

Der zweite Studienteil ist empirisch angelegt und basiert auf einer **Unternehmens- und ExpertInnen-Befragung** zur Bedeutung von außerfachlichen Kompetenzen bei der Personalrekrutierung. Von ca. 750 Unternehmen und 135 ExpertInnen liegen Einschätzungen für 63 Einzelberufe vor. Die Auswahl der Berufe wurde derart getroffen, dass durch die Stichprobe die voraussichtlich wesentlichen Kombinationen aus beruflicher Tätigkeit (Produktionsberufe, Berufe mit Kundenkontakt, Back-Office Berufe), erforderlichem Qualifikationsniveau (Hilfs-/Anlernberufe, Lehrberufe, Ingenieurs-/Maturaniveau, AkademikerInnen) und Soft-Skills eines weiten Spektrums an Berufen abgedeckt werden. In seinen Grundzügen hat dieser Studienteil stark explorativen Charakter.

Bedeutung der einzelnen Soft-Skills bei der Auswahl von MitarbeiterInnen

Insgesamt wurden von den Unternehmen und ExpertInnen 78 verschiedenen Beschreibungen / Schlagwörter für außerfachliche Kompetenzanforderungen anhand einer vierstufigen Skala („sehr wichtig“ bis „gar nicht wichtig“) hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Personalrekrutierung bewertet.

Auf Basis dieser Bewertung der einzelnen Soft-Skills bei der Auswahl von MitarbeiterInnen lassen sich **drei „grobe“ Gruppen** extrahieren:

- Gruppe 1: Soft-Skills, die in praktisch allen Einzelberufen sehr wichtig sind. D.h. hierbei handelt es sich um **Soft-Skills auf die alle Unternehmen (unabhängig vom konkreten Beruf) bei der Auswahl von MitarbeiterInnen großen Wert legen**: Zum einen betrifft das die Aspekte Arbeitsmotivation / Leistungsbereitschaft, aber auch auf Zuverlässigkeit, Selbständigkeit, schnelle Auffassungsgabe und Konzentrationsfähigkeit. Zum zweiten werden von den Unternehmen durchwegs kommunikative Skills – insbesondere in Zusammenhang mit der Teamfähigkeit – als in praktisch allen Berufen wichtiges Auswahlkriterium angesehen. Weitere überall wichtige Auswahldimensionen sind zudem psychische Belastbarkeit / Stressresistenz sowie Lernbereitschaft und Flexibilität.
- Gruppe 2: Das Merkmal weist eine mittlere Streuung zwischen den Einzelberufen auf. Die Bedeutung dieser Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl unterscheidet sich demnach oftmals in einem gewissen Ausmaß zwischen den Berufen. D.h. diese **Soft-Skills sind in vielen (aber nicht allen) Berufen ein wichtiges Auswahlkriterium**. Hierbei handelt es sich einerseits um Aspekte die das unternehmerische Denken & Agieren betreffen¹. Ein weiterer Aspekt lässt sich grob als Kundenorientierung zusammenfassen. Und in vielen Berufen wird auch ein überdurchschnittliches Ausmaß an Hygienebewusstsein und Ordnungsliebe, Diskretion, Pünktlichkeit bzw. Geschicklichkeit verlangt.

¹ Unternehmerisches Denken & Handeln, nutzenorientiertes Denken & Handeln, Entscheidungsfähigkeit, Erkennen von strukturellen Zusammenhängen, Realitätssinn, Kritikfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Selbstbewusstsein, Beharrlichkeit, ganzheitliches Denken, innovatives Denken & Denkvermögen, Kreativität/Einfallreichtum, Zahlenverständnis

- Gruppe 3: Das Merkmal weist eine große Streuung zwischen den Einzelberufen auf. Die Bedeutung dieser Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl unterscheidet sich demnach deutliche zwischen den Berufen. D.h. diese **Aspekte** sind nur **in einer ausgewählten Anzahl von Berufen** bei der Rekrutierung ein **wichtiges Auswahlkriterium**. Dies betrifft Management-/ Führungsfähigkeiten, analytisches / kritisches Denkvermögen sowie die schriftsprachliche Kompetenz. In einigen Berufen sind insbesondere auch physische Attribute (Fitness, Stärke etc.) oder Experimentierfreudigkeit/Improvisationstalent oder aber ein technisches Grundverständnis bzw. räumliches Vorstellungsvermögen wichtige Auswahlkriterien. Und auch die Reisebereitschaft ist für einige wenige Berufe besonders wichtig.

Zwar ist die Erstellung von einzelberuflichen Anforderungsprofilen anhand der 78 verschiedenen Beschreibungen / Schlagwörter für außerfachliche Kompetenzanforderungen möglich, gleichzeitig aber aufgrund der Informationsfülle wenig übersichtlich und auch nur bedingt praktikabel. Daher wurde in einem weiteren Analyseschritt der Versuch unternommen diese Informationen anhand einer **Faktoren- und Clusteranalyse** zur verdichtet. Dadurch sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Sind die abgefragten 78 Einzelmerkmale durch einige wenige („dahinterliegende“) Faktoren erklärbar?
- Gibt es signifikante Unterschiede zwischen den Berufen bzgl. dieser Faktoren?
- Lassen sich die 63 Einzelberufe in sinnvolle Berufsgruppen zusammenfassen, so dass die extrahierten Merkmalsfaktoren diese Gruppen in einer charakteristischen Weise beschreiben?

Diese Analyse brachte folgendes Ergebnis: Die Informationsfülle der von uns abgefragten außerfachlichen Kompetenzanforderungen lässt sich sinnvoll zu Faktorenbündeln verdichten und **auf einzelberuflicher Ebene können daher Anforderungsprofile erstellt werden**². Folgende 16 Metafaktoren konnten extrahiert werden:

- Überzeugen & Durchsetzen
- reflektiertes Agieren
- Attraktivität & Kontaktfreude
- physische Konstitution
- penibel & reinlich
- Engagement
- eigenständiges Arbeiten
- Interesse an Neuem
- Teamfähigkeit
- psychische Belastbarkeit
- Vertrauen
- Selbstkritik & Empathie

² Die einzelberuflichen Anforderungsprofile auf Basis dieser Metafaktoren sind im Haupttext der Studie dargestellt.

- Mobilitäts- / Veränderungsbereitschaft
- Verlässlichkeit
- kreatives Potential
- Hilfsbereitschaft

Zudem ergab die Analyse folgende weitere wichtige Befunde:

- Bei vielen Einzelberufen unterscheidet sich die Bedeutung der jeweiligen Faktoren nur eher marginal – zumeist liegen sie im Bereich des Durchschnitts über alle Berufe. In Kombination mit den zuvor dargestellten Ergebnissen kann daher der Schluss gezogen werden, dass **sich die Einzelberufe oftmals hinsichtlich der bei der Personalrekrutierung wichtigen Faktoren nur relativ wenig unterscheiden** – d.h., dass die von uns extrahierten Faktoren oftmals in einer Vielzahl von Berufen von hoher Bedeutung sind.
- **Unterschiede** zwischen den Einzelberufen lassen sich daher **zumeist „nur“ in einigen wenigen Faktoren** belegen. Hierbei handelt es sich entweder um Faktoren, die für diesen Beruf (im Vergleich zum Durchschnitt über alle Berufe) von ausgesprochen hoher Bedeutung oder aber von sehr geringer Bedeutung sind.
- Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Faktorausprägungen der **einzelberuflichen Profile eine hohe Streuung aufweisen**. Dies bedeutet, dass die **Einzelberufsprofile einen mehr oder weniger breiten Korridor beschreiben, innerhalb dessen sich die Einzelbewertungen der Befragten bewegen**. Die hohe Streuung der Individualbewertungen der Faktoren innerhalb eines Berufes hat ihre primäre Ursache in betriebsspezifisch konnotierten Tätigkeitsspektren des Berufes. D.h. je nach konkretem betrieblich beeinflusstem Aufgabenportfolio des Berufes variiert auch die Einschätzung der Bedeutung des Faktors.

Hinsichtlich der Verdichtung der einzelberuflichen Faktorprofile zu idealtypischen Profilen für Berufsgruppen muss festgehalten werden, dass keine sinnvolle Clustering erzielt werden konnte! Dies ist das Ergebnis der hohen Heterogenität innerhalb der Einzelberufe. Positiv formuliert bedeutet dieses Ergebnis, dass die **Anforderungen an außerfachliche Kompetenzen neben berufstypischen Aspekten sehr stark vom konkreten betrieblichen Umfeld und dem jeweiligen konkreten Einsatz- und Arbeitsbereich mitbestimmt sind. Diese Einflüsse sind offenbar stärker als mögliche berufsfeldtypische Grundkonstellationen in den Anforderungsprofilen.**

Neben dem explorativ angelegten Studienteil konnten aus der Befragung auch wichtige empirische Befunde zur Bedeutung außerfachlicher Kompetenzen bei der Personalauswahl und -einstellung eruiert werden. Diese decken sich zumeist in einem sehr hohen Grad mit den Aussagen der PersonalberaterInnen / -vermittlerInnen. Es lassen sich folgende stilisierte Effekte festhalten:

- Unternehmen messen **Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl eine beträchtliche Bedeutung** bei – **Fachkenntnisse werden deshalb aber nicht unwichtiger!**
- Welche Soft-Skills werden bei den BewerberInnen am meisten vermisst? Die größten Probleme können im Bereich des selbständigen Agierens / unternehme-

rischen Denkens sowie generell zum Aspekt der Einsatzbereitschaft / Motivation geortet werden.

- Während der letzten fünf bis zehn Jahre hat in vielen Berufen eine **Bedeutungszunahme der Soft-Skills bezüglich der Tätigkeitsanforderungen** stattgefunden. Insbesondere folgende außerfachlichen Kompetenzen sind wichtiger geworden: Team-, Kooperations- sowie Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit eigenverantwortlich zu arbeiten bzw. das unternehmerische Denken und der Komplex Motivation / Interesse / Einsatzbereitschaft. Erhöhte Anforderungen werden auch an die Flexibilitätsbereitschaft, das Auftreten sowie an die Kundenorientierung gestellt.
- Korrespondierend mit der Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die Tätigkeiten kann **auch eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills im Rahmen der MitarbeiterInnenauswahl** festgestellt werden.
- Und **auch für die Zukunft** gehen Unternehmen davon aus, dass außerfachliche Kompetenzen sowohl für das berufliche Tätigkeitsportfolio als auch bei der Auswahl von MitarbeiterInnen **weiter an Bedeutung zulegen werden**. Insbesondere wird die Bedeutung von Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit in folgenden Dimensionen zunehmen: Kundenorientierung, Selbstständigkeit / unternehmerisches Denken & Agieren, Entscheidungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit / Sprachkompetenz / Teamfähigkeit, Flexibilität, Auftreten / Umgangsformen.
- Unternehmen schätzen primär anhand des **persönlichen Eindrucks beim Bewerbungsgespräch** ein, ob der/die BewerberIn über die für den Beruf erforderlichen Soft-Skills verfügt. Nur in wenigen Unternehmen kommen auch spezifische Testverfahren bzw. Assessment Center Prozeduren zum Einsatz. Neben Fragen zur fachlichen Qualifikation und zu den Berufserfahrungen hängt die Einschätzung der Unternehmen hinsichtlich der Soft-Skills der BewerberInnen im Normalfall sehr stark von den jeweiligen eher generellen Vorstellungen und Erfahrungen der für die Personaleinstellung betrauten / befugten Person ab, welche Aspekte er/sie bei zukünftigen MitarbeiterInnen als wichtig erachtet und weit weniger von den beruflichen Positionen und Tätigkeitsschwerpunkten der Berufe selbst.
- Praktisch alle Unternehmen setzen primär auf persönliche Auswahl-/ Aufnahmegespräche und das Lesen / Analysieren von Bewerbungsunterlagen. Alle anderen möglichen Auswahlverfahren (wie praktische Tests zur Arbeitserprobung, schriftliche Tests, Abschlusszeugnisse, Praktikumsplätze, Potentialanalysen, Assessment Centers und sonstige Auswahlverfahren) werden von deutlich weniger Unternehmen bzw. oftmals nur von einer Minderheit eingesetzt.
- Notwendige **Fremdsprachenkenntnisse: Englisch als *lingua franca*** wird in fast allen Berufen benötigt, wobei in den vielen Berufen exzellente bis gute Englischkenntnisse erwartet werden. Andere Fremdsprachen werden deutlich weniger benötigt – einige sogar überhaupt nicht (zB. osteuropäische Sprachen, Türkisch). D.h. nicht, dass diese Sprachen im Berufsleben nicht benötigt werden, sondern nur, dass sie kein konstitutives Merkmal von Einzelberufen sind! Die

besten Englischkenntnisse werden tendenziell in Berufen auf AkademikerInnen-niveau vorausgesetzt. Aber selbst bei den Hilfs- und Anlernberufen werden zu- meist gute Englischkenntnisse erwartet. In etlichen Berufen wird auch eine ge- wisse Multilingualität (Kenntnisse in mehr als einer Fremdsprache) auf Ebene von Basiskenntnissen erwartet.

- Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sich **Berufe aber dahingehend unterscheiden, wie stark jeweils die Bedeutung der soeben angeführten Aspekte ist!** Es lassen sich keine „einfachen“ Muster bzw. Berufsgruppen anhand der Dimensionen „beruflicher Tätigkeitsschwerpunkt“ sowie „Qualifikationsebene“ extrahieren. Und auch die Unternehmensgröße ist zumeist keine Unterscheidungsdimension. Dies verweist ebenfalls darauf, dass **Anforderungen** an außerfachliche Kompetenzen **neben berufstypischen Aspekten sehr stark vom** konkreten betrieblichen Umfeld und dem jeweiligen **konkreten Einsatz- und Arbeitsbereich mitbestimmt sind**. Lediglich bei den benötigten / erwarteten Englischkenntnissen zeigte sich eine besondere Bedeutung in Berufen mit Kundenkontakt.
- Nur etwa die Hälfte der befragten Unternehmen und der ExpertInnen hat Kenntnisse darüber, ob das **AMS** Soft-Skills ausreichend erfasst. Von den RespondentInnen, die dezidiert eine Meinung / Informationen zu dieser Frage haben, ist nur eine Minderheit der Ansicht, dass das AMS ausreichend **Informationen über die Soft-Skills von stellensuchenden Personen** bereitstellt. Etwa drei Viertel der Unternehmen wünschen sich, dass seitens des AMS Informationen über die Soft-Skills von AMS-BewerberInnen bereitgestellt werden. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass hier noch ein **beträchtliches Weiterentwicklungspotential für das Stellenmatching** besteht.

Aus **Perspektive der BewerberInnen** kann daher der Schluss gezogen werden, dass in einer Bewerbungssituation hinsichtlich der an sie gestellten außerfachlichen Kompetenzanforderungen **immer drei Dimensionen zu beachten** sind:

1. Es gibt **Anforderungen, die unabhängig vom konkreten Beruf bzw. beruflichen Tätigkeitsspektrum praktisch immer von großer Bedeutung sind**: Arbeitsmotivation / Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit, Teamfähigkeit, eine gewisse psychische Belastbarkeit / Stressresistenz sowie Lern- und Flexibilitätsbereitschaft.
2. Es gibt aber auch **Anforderungen, die abhängig vom konkreten Beruf bzw. beruflichen Tätigkeitsspektrum von großer Bedeutung sind**: So wird in der Bewerbungssituation für einen Beruf, der viel mit Kundenkontakten zu tun hat seitens des potenziellen Arbeitgebers sicherlich viel auf die Attraktivität, Kontaktfreudigkeit und Kommunikationsfähigkeit Wert gelegt werden. Oder bei Back-Office Berufen u.a. stark auf (selbst-)organisiertes Arbeiten
3. Und es gibt **Anforderungen, die sehr stark vom betrieblichen Umfeld sowie vom konkreten beruflichen Einsatzgebiet bestimmt sind** und deshalb von großer Bedeutung sind: Als Beispiele seien hier angeführt wie stark die berufliche Tätigkeit etwa in Projektarbeit eingebunden ist oder welches Ausmaß an Kundenkontakten es auch in sogenannten „reinen“ Produktionsberufen gibt (die Bandbreite

beispielsweise beim/bei der Sanitär- und KlimatechnikerIn reicht von einer Tätigkeit auf Großbaustellen bis hin zu Reparaturarbeiten in Privathaushalten). Daher ist es sicherlich hilfreich sich schon vorab über die betriebliche Arbeitsorganisation und den konkreten Einsatzbereich / das Tätigkeitsportfolio zu informieren.

Und man sollte immer bedenken, dass diese außerfachlichen Kompetenzanforderungen seitens des potenziellen Arbeitgebers nur sehr schwer „messbar“ sind. Es entscheidet daher ganz stark der persönliche Eindruck, den man als BewerberIn in der Bewerbungssituation vermittelt.

2 Zielsetzung und methodische Anmerkungen

Die vorliegende Studie setzt sich das Ziel, die Bedeutung von Soft-Skills oder außerfachlichen Kompetenzen (beide Begriffe werden in der Studie durchwegs synonym verwendet) bei der Personalauswahl, -einstellung und -entwicklung zu analysieren. Die Ausrichtung der Studie hat einen stark explorativen Charakter, da es bislang nur spärliche empirische Daten zu diesem Thema gibt. Daher wurde ein breiter methodischer Ansatz gewählt, der sowohl qualitative als auch quantitative Forschungsansätze kombiniert.

Forschungsmodul A:

Qualitative ExpertInnen-Interviews bei Personalvermittlungsfirmen

Forschungsziele:

- Analyse, wie Personalvermittlungsfirmen die Wünsche der Unternehmen in Bezug auf die außerfachlichen Qualifikationen und Kenntnisse ihrer zukünftigen MitarbeiterInnen operationalisieren.
- Extensive Erkundung der von diesen Firmen angewandten Methoden zur Evaluierung der außerfachlichen Qualifikationen und Kenntnisse ihrer zu vermittelnden Arbeitskräfte.
- Zusatzinformationen für das Forschungsmodul B.

Die Erkenntnisse aus diesen qualitativen Interviews liefern zudem fundierte Informationen für das AMS, ob und ggf. wie die eigene Beratungstätigkeit in Hinblick auf die Thematik verbessert werden könnte.

Stichprobenumfang: 10 qualitative Interviews

Autor: Helmut Hafner

Forschungsmodul B:

Außerfachliche Qualifikationen und Kompetenzen in ausgewählten Einzelberufen

Bislang sind Studien zum Thema Soft-Skills primär mittels qualitativer Forschungsansätze bzw. auf Basis von Inseratenanalysen durchgeführt worden. Breiter angelegte empirisch quantitative Untersuchungen liegen dagegen erst in Ansätzen vor. Das Forschungsmodul B versucht hier einen Schritt in Richtung empirischer Datenanalyse zu gehen und widmet sich u.a. der Frage inwieweit außerfachliche Kompetenzanforderungen überhaupt quantitativ erfasst werden können. Das Modul hat somit einen ausgeprägt explorativen Studiencharakter.

Wie eine im Auftrag des AMS-Niederösterreich durchgeführte Forba-Studie³ zeigt, sind konkrete außerfachliche Qualifikationen und Kenntnisse (Schlüsselqualifikationen und Soft-Skills) nur im Kontext der Tätigkeitsbereiche und beruflichen Positionen sinnvollerweise operationalisierbar. Daher erachten wir die Einzelberufsebene als sinnvollen Ansatzpunkt für eine empirische Untersuchung zu den Anforderungen in Hinblick auf außerfachliche Qualifikationen und Kompetenzen. Laut AMS-Qualifikationsbarometer gibt es ca. 600 Einzelberufe.

Aufgrund der hohen Zahl an Einzelberufen und des explorativen Charakters der Studie wurde „nur“ ein ausgewähltes Spektrum an Einzelberufen analysiert. Und zwar in Berufen mit einer hohen Diversität an formalen Bildungsabschlüssen und/oder für jene Berufe, bei denen keine formale Qualifizierung notwendig ist. Für beide Gruppen kann nämlich angenommen werden, dass gerade außerfachliche Kompetenzen ein wichtiges Rekrutierungskriterium darstellen. Die Auswahl der Berufe

Anhand einer extensiven Fragebatterie wurde eine Einschätzung der notwendigen außerfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen in den diversen Einzelberufen von Unternehmen und ExpertInnen vorgenommen.

Forschungsziele:

- Primärerhebung (online Unternehmens- und ExpertInnen-Fragebogen) zur Bedeutung von Soft-Skills bei der Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen
- Versuch der Operationalisierung von außerfachlichen Kompetenzanforderungen zum Zweck der Erstellung von einzelberufs- und berufsfeldtypischen außerfachlichen Kompetenzprofilen
- Notwendige Fremdsprachenkenntnisse in den Berufen
- Bedeutung von Soft-Skills für die Auswahl von MitarbeiterInnen
- Bedeutung von Soft-Skills im Vergleich zu Fachkenntnissen
- Hat die Bedeutung von Soft-Skills zugenommen?
- Wie die Bedeutung von Soft-Skills weiter zunehmen?
- Wie stellen Unternehmen fest, ob der/die BewerberIn über die erforderlichen Soft-Skills verfügt?
- Welche Auswahlverfahren wenden Unternehmen an?
- Zufriedenheit der Unternehmen mit dem AMS-Informationsangebot zu Soft-Skills sowie allfälliger Bedarf nach einem weiteren Ausbau derselben.

Die Auswertung dieser quantitativ angelegten ExpertInnen-Befragung erfolgt nach den üblichen statistischen Methoden. Zur Erstellung der berufsfeldtypischen außerfachlichen Kompetenzprofile werden faktor- und clusteranalytische Verfahren herangezogen. Die konkrete Auswahl der Berufsfelder bzw. Einzelberufe erfolgte gemeinsam mit dem Auftraggeber.

Autor: Kurt Schmid

³ Manfred Krenn, Ulrike Papouschek, Marion Vogt (2004): „Die Bedeutung und Berücksichtigung außerfachlicher Aspekte bei der Personalauswahl und -einstellung“, Forba Forschungsbericht 3, 2004.

3 Forschungsmodul A: Qualitative ExpertInnen-Interviews bei Personalvermittlungsfirmen

3.1 Einleitung

Vorbemerkungen

Mittlerweile wird die Bedeutung von Soft-Skills in der Planung der persönlichen Erwerbsbiographie und ihre Wichtigkeit für eine nachhaltige Integration in betriebsinterne und betriebsexterne Arbeitsmärkte kaum noch bezweifelt. Online-Jobbörsen wie jobpilot oder monster heben regelmäßig den hohen Stellenwert von Soft-Skills hervor, wenn es darum geht, erfolgreich am Arbeitsmarkt zu agieren. Unterstützt wird diese Tendenz von einer Flut einschlägiger Veröffentlichungen, die – so eine befragte Personalberaterin – das argumentative Rüstzeug für BewerberInnen und auch Unternehmen regelmäßig aktualisieren.

Wie die durchgeführten Interviews und bereits eine oberflächliche Sichtung des vorhandenen Materials nahe legt, wurden Soft-Skills im Wesentlichen durch facheinschlägige Medien, diverse ManagementtheoretikerInnen und eifrig publizierende PersonalexpertInnen in die Diskussion eingeführt. Wie noch im Laufe dieser Arbeit dargestellt wird, sollte mit der diskursiven Einführung des Terminus „Soft-Skills“ ursprünglich ein Kontrapunkt zu den so genannten Hard-Skills – also den fachlichen Qualifikationen – gebildet werden. Hard-Skills galten lange Zeit als alleiniger relevanter Maßstab dafür, inwieweit ein/e MitarbeiterIn sich produktiv in das betriebliche Geschehen integrieren lässt. Mit der Beachtung von Soft-Skills wurden die betrieblichen Anforderungen um persönlichkeitsbezogene und kommunikative Faktoren erweitert.

Diese Erweiterung steht in einem engen Zusammenhang mit den, in den letzten Jahrzehnten spürbar gewordenen massiven Umwälzungen in Gesellschaft und Wirtschaft⁴. Die Unternehmen reagierten auf den damit verbundenen Veränderungsdruck nicht nur mit weit reichenden Umstrukturierungen, sondern entwickelten ein neues Selbstverständnis hinsichtlich ihrer Rolle als Produzenten von Gütern und Dienstleistungen⁵. Eine wichtige Folge dieser neuen Unternehmensidentitäten ist eine ebenso geänderte Auffassung darüber, was ihre MitarbeiterInnen im Rahmen der Erfüllung ihrer betrieblichen Aufgaben können müssen.

Wie auch einige, im Rahmen dieser Studie befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen hervorheben, wird die Perspektive, Soft-Skills als Resultate der in den Unternehmen dominierenden Produktionsweisen und -vorstellungen zu ver-

⁴ Stichwort Globalisierung – vgl. dazu auch Beck 1984.

⁵ In der Literatur werden diese Identität und dieses Selbstverständnis als „Produktionsnarrativ“ bezeichnet. Vgl. dazu auch Hafner 2005. Produktionsnarrative sind gewissermaßen der ideologische „Überbau“ von Unternehmen.

stehen, in der Diskussion über berufsrelevante Qualifikationen zu wenig berücksichtigt. Die hier vorliegende Studie versteht sich daher auch als ein Stück Aufklärung, ein De-Framing von Soft-Skills, in dem sie ihre Bedeutung und Verwendung im Rahmen der Personalvermittlung und -bereitstellung thematisiert⁶.

Zielsetzung

Im Mittelpunkt der folgenden Analyse steht die Bewertung der aktuellen und zukünftigen Bedeutung von **Soft-Skills** in der Personalberatung, -vermittlung und -bereitstellung durch **PersonalberaterInnen** bzw. **PersonalbereiterInnen**⁷. Dazu wurden in Summe zehn MitarbeiterInnen aus ausgewählten Unternehmen der Personalberatung und Personalvermittlung zu folgenden Themenbereichen anhand qualitativer Interviews befragt:

- Die Rolle und Bedeutung von Soft-Skills in der Personalrekrutierung und -vermittlung in der Praxis der befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen.
- Faktoren und Entwicklungen, welche die Bedeutung von Soft-Skills im Allgemeinen und bestimmten Soft-Skills im Einzelnen nachhaltig beeinflussen – aktuell und auf einen längeren Zeitraum hin betrachtet.
- Methoden und Routinen im „Erkennen“ und „Messen“ von Soft-Skills bei BewerberInnen und Faktoren eines erfolgreichen Zusammenführens von KundInnenbedürfnissen und BewerberInnenprofilen durch den/die PersonalberaterIn bzw. -vermittlerIn.

Die hier vorliegenden Ergebnisse sind als Vorarbeit zu einer noch folgenden größeren Erhebung der Wichtigkeit von Soft-Skills bei genau definierten Berufsbereichen konzipiert. Daher wurde im Rahmen dieser Studie die Möglichkeit wahrgenommen, die Wichtigkeit von Soft-Skills – in Diskurs mit den Befragten – auch von einer grundsätzlichen Perspektive aufzurollen. Ohne eine solche – da sind sich der Großteil der Befragten und die Studienautoren einig – ist das „Warum“ in der Wichtigkeit von Soft-Skills und das „Wie“ im Umgang mit ihnen weder versteh- noch nachvollziehbar.

Methodik und Befragte

Methodisch wurde hier ein qualitativer Zugang gewählt. Die Strukturierung und Führung der Interviews erfolgte mit Hilfe eines grob strukturierten Leitfadens und wurde Face-to-Face durchgeführt. Insgesamt wurden zehn Personen aus acht Unternehmen der Personalberatung und -vermittlung interviewt. Alle Personen, die sich für das Interview bereit erklärten, sind ausnahmslos im Bereich der Personalberatung und -vermittlung als ConsulterInnen tätig. Fünf der Befragten sind darüber hinaus als TeilhaberInnen oder GeschäftsführerInnen tätig. In der folgenden Auflistung sind

⁶ Zum sozialwissenschaftlichen Konzept des De-Framing vgl. auch Fischer 2003.

⁷ Wenn im Folgenden von PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen die Rede ist, sind damit MitarbeiterInnen in Unternehmen gemeint, die im Bereich des Recruitings, Personalcoachings, Headhunting, der Personalbereitstellung und der Personalberatung im weitesten Sinn tätig sind.

jene in die Erhebung einbezogenen Unternehmen angeführt – davon sind fünf explizit auch in der Personalbereitstellung tätig.

- Cast & Consult Personalmanagement
- Dr. RANTASA Interimspersonal
- Fitzthum Management Consulting
- Hill International
- Hödl Consulting
- Neumann International
- Pendl & Pischwanger – Personal & Managementpartner
- Trenkwalder Personaldienste (drei RespondentInnen)

Die meisten einbezogenen Unternehmen vermitteln hauptsächlich Positionen, die mindestens einen Matura-Abschluss voraussetzen.

Allerdings bilden Personen mit Lehrabschluss ein ebenfalls wichtiges Segment, weil etwa ein Drittel der Anfragen an die befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen Stellenbesetzungen mit dieser Zielgruppe betreffen. Geringqualifizierte Personen bzw. SchulabbrecherInnen sind de facto keine Zielgruppe für die befragten Unternehmen. Headhunter rekrutieren erwartungsgemäß Personen höherer und höchster Qualifikationsniveaus. Je mehr ein Unternehmen neben der Personalberatung auch Personalbereitstellung anbietet, desto mehr werden auch LehrabschlussabsolventInnen als Rekrutierungssegment berücksichtigt. Etwa zwei Drittel der einbezogenen Unternehmen haben sich zusätzlich auf bestimmte Bereiche spezialisiert wie beispielsweise Fachkräfte aus dem IT-Bereich, Führungskräfte für kleinere und mittlere Unternehmen, kaufmännisches oder technisch / gewerbliches Personal.

3.2 Zur Praxis der Anwerbung und Kommunikation mit (potenziellen) BewerberInnen

Um potenzielle BewerberInnen anzusprechen und in Hinblick auf eine Bewerbung zu aktivieren, greifen die befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen auf verschiedene Kanäle zurück. Zu den beliebtesten zählen die Folgenden:

I. In den meisten Fällen erfolgt die Suche nach BewerberInnen über einschlägige **Stellenanzeigen** und **Inserate** bei Print- und/oder Online-Medien. Die Auswahl der Medien richtet sich nach ihrer Reichweite und Zielgruppe: Sollen beispielsweise hochqualifizierte BewerberInnen angesprochen werden, kommen in der Regel Qualitätsmedien in Frage. Beliebt ist ebenso die Inserierung in Online-Stellenbörsen. So wird etwa die Hälfte der Stellenanzeigen in der Online-Stellenbörse jobpilot von PersonalberaterInnen bzw. -vermittlerInnen aufgegeben.

Die PersonalberaterInnen bzw. -vermittlerInnen reagieren damit auf eine, auch in Österreich steigende Beliebtheit von Online-Bewerbungen: *„Internetuser in Norwegen und Schweden suchen am häufigsten Jobs im Netz. Nur 25 Prozent der österreichischen Jobsuchenden verwenden Online-Stellenportale. ... Europaweit soll sich ... [Monster.com](http://www.monster.com) mit Abstand als Marktführer erwiesen haben. Diesen Mai hätten 9,2*

Millionen Europäer die Webseite frequentiert. In Deutschland verzeichne das Jobportal im Monat, laut "pte", durchschnittlich zwischen drei und vier Millionen unique visitors. Den zweiten Rang erhielt europaweit die [Bundesagentur für Arbeit](#) in Deutschland, mit 3,8 Millionen unique visitors. Die französische staatliche Arbeitsagentur [ANPE](#) erhielt mit 3,4 Millionen unique visitors den dritten Platz auf der Liste. Allgemein wurden Webseiten mit Angeboten zu Jobsuche, Karrierehilfen und Training in die Untersuchung aufgenommen ... Die Nutzung der Online-Stellenbörsen ist im Vergleich zum Vorjahr am stärksten in Belgien gestiegen. Auch in Österreich, das unter den 15 untersuchten Ländern auf Platz elf liegt, hat die Zahl der Jobsucher im Internet zugenommen. Waren es im Mai 2005 noch 17,8 Prozent, sind es dieses Jahr (2007 Anm. d. Verf.) bereits 24,6 Prozent“⁸.

II. Eine ebenfalls steigende Bedeutung als Rekrutierungskanal nehmen **BewerberInnendatenbanken** ein. Üblicherweise werden die Daten der BewerberInnen, deren Qualifikationsprofil, ihre Vorlieben und Interessen sowie ihre Erwerbsbiografie in Datenbanken gespeichert, um im Fall geeigneter Ausschreibungen darauf zurückgreifen zu können. Größere Unternehmen der Personalberatungsbranche nutzen BewerberInnendatenbanken, um den Informationsaustausch zwischen ihren Filialen und Niederlassungen zu erleichtern.

III. **Netzwerke** nehmen in der BewerberInnensuche der PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen eine doppelte Funktion ein: Zum einen sind sie ein Rekrutierungspool, welches zwar häufig, aber neben der Inserierung und dem Zurückgreifen auf bereits vorhandene BewerberInnen bloß ergänzend eingesetzt wird. Zum anderen sind Netzwerke wichtige Informationslieferanten über BewerberInnen⁹.

3.3 Was Soft-Skills sein können ...

Soft-Skills sind Kompetenzen und keine Qualifikationen

Unter Bezugnahme auf den aktuellen psychologischen Diskurs über Kompetenzen und Qualifikationen verweist Werner Stangl (1998) auf einen wichtigen begrifflichen Unterschied zwischen Kompetenz und Qualifikation: Kompetenz sei das Ergebnis grundlegender Fähigkeiten, die allerdings weder genetisch angeboren sind, noch das Produkt von Reifeprozessen darstellen¹⁰. Sie sind vielmehr Dispositionen selbstorganisierten Handelns. Mit anderen Worten: Eine Kompetenz ermöglicht es Individuen, in einer bestimmten Situation angemessen zu reagieren¹¹.

⁸ Zitiert nach www.telekom-presse.at/channel_internet/news_24476.html – abgerufen am 4. April. 2007.

⁹ Allerdings ist aus den Interviews nicht hervorgegangen, um welche Netzwerke es sich hier konkret handelt. Aller Wahrscheinlichkeit nach, „bestehen“ diese aus Unternehmenskontakten und einem internen Informationsaustausch zwischen den einzelnen PersonalberaterInnen. Dennoch ist es – wie ein befragter Personalberater hervorhebt – unüblich, bei vormaligen Beschäftigungsbetrieben des Bewerbers nachzufragen. Die positive Mundpropaganda ehemaliger BewerberInnen spielt eine ebenso große Rolle.

¹⁰ Stangl 1998 nimmt hier Bezug auf die Motivationspsychologie.

¹¹ Um einem Missverständnis bereits jetzt vorzubeugen: Damit ist nicht gesagt, dass Soft-Skills gleichbedeutend mit Schlüsselkompetenzen sind, auch wenn das vereinzelt in der Fachliteratur nahe gelegt wird. Ein Überblick dazu findet sich im Anhang dieser Arbeit bzw. bei Stangl 1998.

Hier – so Stangl weiter – besteht ein wesentlicher begrifflicher Unterschied zur Qualifikation: Qualifikationen werden nicht erst im Rahmen selbstorganisierten Handelns „sichtbar“, sondern in davon abtrennbaren „Prüfungssituationen“¹².

So gut wie alle befragten PersonalberaterInnen haben betont, dass charakterliche Eigenschaften, soziale Fähigkeit oder kommunikatives Können – Bereiche, die den Soft-Skills zurechenbar sind – de facto Dispositionen darstellen, über die nur das Individuum verfügen kann. Sie sind daher auch nicht in dem Sinn erlern- und „abprüfbar“ wie typischerweise Grundrechnungsarten oder Vokabeln. Diese deutlichen Hinweise der Befragten legen es nahe, Soft-Skills in die Nähe von Kompetenzen zu rücken und sie nicht primär als Qualifikationen zu verstehen.

Mit dieser Überlegung ist ein wichtiger Unterschied zwischen Soft- und Hard-Skills gemacht: Fachliche Qualifikationen sind nicht nur im Rahmen mehr oder weniger organisierter Lernbemühungen (Schule, Kurse u.ä.) erwerbbar, sie sind darüber hinausgehend objektiv evaluierbar – beispielsweise durch eine Prüfung. Die Befragten betonten, dass eine solche objektive Bestimmung in der Ermittlung von Soft-Skills bei BewerberInnen nur begrenzt möglich ist. Das zentrale „Messinstrument“ für Soft-Skills bleibt für die Mehrheit der befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen das „Gefühl für eine Person“¹³. Aus dieser Perspektive betrachtet, können einschlägige Tests nur zusätzliche Informationen bringen und Entscheidungen fallweise unterstützen.

Soft-Skills ähneln leeren Signifikanten

Der Theorie Saussures zufolge besteht ein Zeichen aus Signifikat („Inhalt“), dem zu bezeichnenden Objekt und letztlich dem Signifikant („Ausdruck“, sprachliche Zeichen). Ernesto Laclau und Chantal Mouffe haben den Begriff des so genannten „leeren Signifikanten“ in die Diskussion eingeführt. Sie bezeichnen damit einen, von allen Inhalten entleerten Begriff, der sich je nach der Bedeutung, die ihm von Sprachträgern zugeordnet wird, ausrichtet¹⁴.

Das klingt zunächst sehr akademisch, ist aber gerade für die Art und Weise, mit der eine Sprachgruppe den Begriff „Soft-Skills“ verwendet, von großer Wichtigkeit. Sowohl die Interviews mit den PersonalberaterInnen bzw. -vermittlerInnen als auch die Literatur zum Thema Soft-Skills zeigen, dass der Begriff „Soft-Skills“ uneinheitlich verwendet wird. Zwar ist der Bedeutungskern im Wesentlichen immer der gleiche – Soft-Skills werden primär als nicht-fachliche Kompetenzen positioniert – die konkrete inhaltliche Ausrichtung wird dagegen sehr unterschiedlich gehandhabt:

¹² Wie weiter unten noch gezeigt wird, hat diese Überlegung wichtige Konsequenzen für eine allfällige Messbarkeit von Soft-Skills.

¹³ Diese Beobachtung wird weiter unten wieder aufgegriffen.

¹⁴ Ähnlich einer Schachfigur, die außerhalb des Brettes nur eine Holzfigur ist und der erst während eines Spiels Funktionen und Bedeutungen zugesprochen werden. Zu Saussure und zur Theorie des „leeren Signifikanten“ vgl. auch Stäheli 1999.

- Ein Teil der Befragten versteht Soft-Skills vorrangig als soziale Kompetenzen, d.h. Fähigkeiten, die für ein „souveränes“ Verhalten in sozialen Interaktionen (Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit u.ä.) unabdingbar sind.
- Andere dagegen verstehen Soft-Skills grundsätzlich als kommunikative Fähigkeiten, die in jenen Situationen notwendig sind, in denen es beispielsweise um das Senden und Verstehen von Informationen geht. Dabei spielt die Sprachfertigkeit und Rhetorik eine große Rolle.
- Wieder ein anderer Teil der Befragten interpretiert Soft-Skills in erster Linie als „tugendhafte“ Charaktereigenschaften wie Pünktlichkeit, Bescheidenheit, Verlässlichkeit oder Ehrlichkeit.
- Eine weitere interessante Auffassung ist die, die eigentlichen Soft-Skills in jenen Fähigkeiten zu finden, durch die sich fachliche Qualifikationen, persönliche Dispositionen oder Tugenden miteinander harmonisieren lassen – die Fähigkeit, zwischen unterschiedlichen Handlungsmustern und Wissensbeständen ein Gleichgewicht herzustellen. Mit anderen Worten: Zu tun, was in einer bestimmten Situation angemessen bzw. erwünscht ist, um ein optimales Resultat (für wen?) erwarten zu können.

Die Befragten betonen, dass sich die „Definition“ von Soft-Skills in einem hohen Ausmaß nach den Anforderungen der KundInnen des/der Personalberaters/Personalberaterin ausrichtet. Soft-Skills können daher, je nach Situation und Bezugsrahmen (Unternehmenskultur u.ä.) ihre jeweils aktuellen Bedeutungen und Inhalte variieren. Die PersonalberaterInnen gehen in ihrer Definition eines Anforderungsprofils nicht von Berufen im Sinne eines Berufslexikons aus, sondern von beruflichen Positionen und damit zusammenhängenden Anforderungen, die vom Unternehmen festgelegt werden. Diese hängen wiederum vom Bild des Unternehmens ab, was ein/eine MitarbeiterIn in einer Position leisten soll. Beispielsweise kann in einem betont hierarchisch geprägten Unternehmen Gehorsamkeit ein entscheidender Soft-Skill für einen/eine SekretärIn sein. In einem stärker partizipativ organisierten Unternehmen ist dagegen typischerweise Kritikfähigkeit ein solches. Es ist daher schwierig, jeder Berufsgruppe verbindlich ein Bündel an Soft-Skills zuzuordnen, schon deshalb, weil der offensichtliche Charakter von Soft-Skills als leere Signifikanten den Interpretationsspielraum – sowohl des/r Personalberaters/in als auch den seines Kunden und natürlich des/r Bewerbers/in – flexibel gestaltet. Umso wichtiger ist die Fähigkeit des/der Bewerbers/in, seine Soft-Skills überzeugend zu kommunizieren.

Sind Soft-Skills grundsätzlich erlernbar?

Der oben thematisierte Charakter der Soft-Skills als Dispositionen selbstorganisierbaren Handelns schließt jegliches Erlernen – beispielsweise in einem Kurs – aus. Inwieweit diese Dispositionen bei einem Individuum tatsächlich als Kompetenzen in Erscheinung treten, hängt von der jeweiligen Biographie und jenen (sozialen, ökonomischen u.ä.) Handlungsmöglichkeiten ab, die von einem Individuum als solche erkannt und ergriffen werden (können). Wie eine befragte Personalberaterin meinte, sind Soft-Skills etwas „Gewordenes“. Die meisten befragten PersonalberaterInnen

und -vermittlerInnen sind aufgrund ähnlicher Argumente davon überzeugt, dass Soft-Skills nicht erlernbar sind.

Eine Minderheit der Interviewten schließt dagegen die Möglichkeit nicht aus, dass Soft-Skills mit dementsprechender pädagogischer Intervention (z.B. Coaching, Kurse) durchaus noch steuerbar und vielleicht auch optimierbar wären. Allerdings – da ist sich diese Gruppe weitgehend einig – sinkt die Erfolgswahrscheinlichkeit einer solchen Intervention bei bereits stark gefestigten Persönlichkeiten eklatant. Mit anderen Worten: Bei älteren Bewerbern – so diese Befragten – ist, was Soft-Skills anbelangt „*nicht mehr viel zu machen*“.

3.4 Warum sind Soft-Skills so wichtig?

Aspekte der betrieblichen Nachfrage nach Soft-Skills

Die „Entdeckung“ der hohen Bedeutung von Soft-Skills im Berufsleben ist im Wesentlichen keine neue Erkenntnis. Allerdings hat sich ein Bewusstsein über die Wichtigkeit von Soft-Skills – so ein befragter Personalberater – erst in den letzten zehn bis zwanzig Jahren sowohl bei den Unternehmen als auch bei den PersonalberaterInnen bzw. -vermittlerInnen durchgesetzt. Davor standen die Soft-Skills zwar im Schatten der fachlichen Qualifikationen und Abschlüsse, waren aber eigentlich immer ein Thema im Personalwesen – nur wurde, so eine befragte Personalberaterin, nicht in „*dieser Deutlichkeit darüber gesprochen*.“

Allerdings wäre es ein Fehlschluss, die aktuelle Bedeutungskonjunktur der Soft-Skills als eine zu interpretieren, die zu Lasten fachlicher Qualifikationen geht. Nach wie vor spielen fachliche Qualifikationen eine dominante Rolle in den Anforderungsprofilen. Eine befragte Personalberaterin berichtet, dass mindestens 60% aller Qualifikationen eines durchschnittlichen Anforderungsprofils fachliche sind. Wie die befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen hervorheben, werden die so genannten Hard-Skills von Unternehmen und Personalisten bei BewerberInnen stillschweigend als selbstverständlich vorausgesetzt, um eine betriebliche Position bzw. Arbeitsbereiche überhaupt adäquat erfüllen zu können.

Da die fachliche Aus- und Weiterbildung aus der Sicht der Befragten bereits ein hohes Niveau erreicht hat, lässt sich eine Auswahl viel versprechender KandidatInnen über das rein fachliche Können ab einem gewissen Punkt kaum mehr sinnvoll bewerkstelligen. Sobald die Auswahl so weit fortgeschritten ist, dass sich das fachliche Wissen der KandidatInnen nicht mehr signifikant voneinander unterscheidet, erfolgt die weitere Auswahl über das Vorhandensein tätigkeitsrelevanter Soft-Skills. Die stärkere Beachtung von Soft-Skills im Recruiting ist damit auch eine logische Folge des tendenziell steigenden Qualifikationsniveaus der Erwerbsbevölkerung.

Aussagen dieser Art lassen den Schluss zu, dass sich das Angebot-Nachfrageschema auf den Arbeitsmärkten zugunsten der Soft-Skills verschiebt. Die befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen bestätigen einen solchen Trend. Vor allem in den höherqualifizierten Segmenten wie beispielsweise bei Führungskräften und/oder ExpertInnen sind Soft-Skills – unter der Voraussetzung einer „kritischen

Masse“ an Berufserfahrung – das Selektionskriterium, aufgrund dessen viel versprechende BewerberInnen dem Kunden/der Kundin vorgestellt werden.

Den befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen zufolge setzen die Unternehmen bei so gut wie allen betrieblichen Positionen und Aufgabenbereichen Soft-Skills voraus – quer über alle Qualifikationsniveaus. So muss beispielsweise eine Reinigungskraft ebenfalls ein Mindestmaß an Kommunikationsfähigkeit beherrschen (Senden und Empfangen von Informationen und Anweisungen) bzw. in das betriebliche Team passen.

Erwartungsgemäß hängen die Anforderungen und Erwartungen an die Soft-Skills der MitarbeiterInnen von der jeweiligen betrieblichen Positionierung ab: Grundsätzlich benötigen MitarbeiterInnen, die in externen (KundInnenkontakt) bzw. internen (z.B. zwischen Abteilungen) Kommunikationskanälen eingebunden sind, typischerweise ein „Mehr“ an Soft-Skills als ein, im „isolierten“ Umfeld tätiger Software-Programmierer. Letztgenannter kommt in dieser Konstellation de facto aber kaum noch vor. Betriebliche Innovationen finden in hochkommunikativen Umwelten statt.

Beobachtungen auf der Mikroebene konkreter betrieblicher Tätigkeitsbereiche erklären aber noch nicht hinreichend, warum sich der Trend einer Bedeutungszunahme von Soft-Skills bei den Unternehmen überhaupt entwickelte. Den Aussagen der befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen zufolge sind u.a. folgende Entwicklungen dafür verantwortlich, dass Soft-Skills im Mittelpunkt des Interesses der Unternehmen stehen:

- *Unternehmen setzen auf flache Hierarchien und matrixförmige Organisationsmodelle:* Mit dem Ende der klassischen industriell geprägten betrieblichen Organisationsformen (Stichwort Linienmanagement) verstärken die Unternehmen die eigenverantwortliche „Selbststeuerung“ ihrer MitarbeiterInnen, in dem sie sich auf Subsidiarität (flache Hierarchien) und autonome Koordination (Teams, Projektarbeit) stützende Organisationsformen favorisieren. Zugleich fordern diese neuen Strukturen – vor allem was die betriebliche Arbeitsteilung angeht – ein immer höheres Ausmaß an Flexibilität von den MitarbeiterInnen (Arbeitszeiten!).
- *Kommunikation wird immer wichtiger:* Der Umbau der betrieblichen Organisationsformen führt dazu, dass interne (z.B. zwischen Abteilungen) und externe (zum Kunden/zur Kundin) Kommunikation rasant an Bedeutung zunehmen.
- *Stärkerer Einfluss externer BeraterInnen:* Der organisatorische Umbau der betrieblichen Organisationen und der zunehmend höhere Stellenwert von Kommunikation erhöht zugleich die Komplexität in der „Corporate Governance“ der Unternehmen, die sich durch sich ändernde Marktbedingungen (Globalisierung, neue Kundenbedürfnisse u.ä.) noch weiter steigert. Parallel dazu nimmt die „Abhängigkeit“ der Unternehmen von – großteils extern zugekauftem – Fachwissen zu. Mit diesen Beratungsdienstleistungen importieren die Unternehmen neue Organisationsphilosophien, Bewertungsmaßstäbe und Denkkulturen, die sich letztlich in der Bewertung dessen, was ein/eine MitarbeiterIn können soll, niederschlagen.

- *Sozialer Wandel und Generationenwechsel in den Führungsetagen:* Wie eine befragte Personalberaterin betont, befinden sich zahlreiche Unternehmen in der Phase eines Generationenwechsels in den betrieblichen Schlüsselpositionen. Die neuen „Chefs“ sind unter dem Eindruck einer hohen Wichtigkeit von Soft-Skills ausgebildet worden und in den Unternehmen „groß“ geworden.

Hard- versus Soft-Skills

Wie im Vorhergehenden bereits bemerkt und im Folgenden immer wieder hervorgehoben, ist eine Zuordnung von Soft-Skills zu einem bestimmten Beruf oder einer bestimmten Berufsgruppe aus der Sicht der befragten PersonalberaterInnen bzw. -vermittlerInnen nur unter zahlreichen Einschränkungen möglich: Die Unternehmen – und in weiterer Folge die PersonalberaterInnen – denken in betrieblichen Positionen und Unternehmenskulturen und vorrangig nicht in Berufen. Daher ist es für Unternehmen auch verhältnismäßig gleichgültig, ob ein/eine AbteilungsleiterIn der Kommunikationsabteilung Politikwissenschaft oder Publizistik studiert hat, solange seine/ihre fachlichen Qualifikationen und persönlichen Kompetenzen den Anforderungen seiner/ihrer Position entsprechen.

Trotz dieser Einschränkung lassen sich einige Tendenzen in der Bedeutung von Soft-Skills bei bestimmten beruflichen Ausrichtungen aufzeigen: kaufmännische Berufe sind – so die Einschätzung der Befragten – Soft-Skills-lastiger als typischerweise technische. Grundsätzlich dürfte gelten, dass mit einer Zunahme der Notwendigkeit technisch-fachlichen Wissens im Kompetenzprofil die Wichtigkeit von Soft-Skills tendenziell zurückgeht.

Entlang der Qualifikationsniveaus verläuft der Trend anders: Sowohl bei Gering- als auch bei Höherqualifizierten konstatieren die Befragten eine steigende Wichtigkeit von Soft-Skills. Es wäre allerdings ein Fehlschluss – so ein interviewter Personalberater – die Bedeutung von Soft-Skills bei Führungspositionen höher einzuschätzen als bei hierarchisch darunter liegenden „Rängen“. Die Tendenz – so der Befragte – geht in Richtung einer fachlich versierten Leitung, mit der aufgrund eines fundierten fachlichen Know-hows spezifische Entwicklungen rasch in Führungskonzepten umgesetzt werden können. Grund für diese Entwicklung ist unter anderem die zunehmende Komplexität von Technologien (insbesondere IT) und die steigende Kontingenz von Märkten und KundInnenbedürfnissen.

Welche Soft-Skills sind derzeit am wichtigsten bzw. haben Zukunftspotenzial?

Den Aussagen der befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen zufolge sind die folgenden Soft-Skills – weitgehend unabhängig von einer allfälligen beruflichen oder betrieblichen Zuordnung – als wichtig und relevant erachtet worden:

- Auftreten, Umgangsformen
- Einfühlungsvermögen (Empathie)
- Einsatzbereitschaft
- Flexibilität
- Hausverstand

- Identifikation mit der Sache
- Kommunikationsfähigkeit
- Selbständigkeit
- Strukturiertes Denken
- Teamfähigkeit
- Zuverlässigkeit

In Zukunft – betrachtet auf einen Zeitraum bis zu zehn Jahren – werden laut Einschätzung der Interviewten mit Sicherheit die folgenden Soft-Skills an Bedeutung zunehmen:

- Authentizität
- Belastbarkeit
- Bescheidenheit
- Flexibilität
- Motivation
- Stressresistenz
- vom Produkt überzeugt sein

Obwohl langfristig gesehen Soft-Skills aus der Personalauswahl nicht mehr wegzudenken sind, stellt sich dennoch die Frage, ob die Thematisierung von Soft-Skills letztlich nur eine Modeerscheinung ist bzw. bleiben wird. Die befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen sind sich in dieser Frage uneinig:

- Einige meinen, dass die „Lust an den weichen Kompetenzen“ bereits im Abnehmen begriffen ist. Das Konzept der Soft-Skills sei ursprünglich als Gegenentwurf zum schulisch vermittelten, als weitgehend praxisfremd bewerteten Faktenwissen gestellt worden. Die Diskussion um die Notwendigkeit einer stärkeren Beachtung nicht-fachlicher Kompetenzen ist ein Teil des gesellschaftlich-ökonomischen Diskurses über die Rolle des, als autonom gedachten Individuums, welches sich aus gesellschaftlichen „Zwangstrukturen“ herauslöst (Stichwort Liberalismus). Mit dem Abschwächen dieses Diskurses hätte auch die Aufmerksamkeit gegenüber Soft-Skills abgenommen.
- Ein anderer Teil der Befragten hält die Diskussion über Soft-Skills und deren Bedeutung in der Personalauswahl nach wie vor für ein aktuelles und „heißes Eisen“. Dementsprechend sind auf der personalwirtschaftlichen Ebene hier noch Innovationen zu erwarten.

3.5 Wie werden Soft-Skills im Rahmen der Personalrekrutierung gemessen?

Wichtige Parameter in der Einschätzung von Soft-Skills durch die (befragten) PersonalberaterInnen

Wie aus den vorhergegangenen Kapiteln hervorgeht, ist die Bedeutung, die Unternehmen Soft-Skills zuschreiben, von den jeweiligen Marktbedingungen, der Organisationsform, den betrieblich-organisatorischen Veränderungsbestrebungen und den Produktionsweisen und -vorstellungen abhängig. In Summe bilden diese Faktoren einen Bedarf an bestimmten Qualifikationen (fachliche und „weiche“), die von den PersonalberaterInnen bzw. -vermittlerInnen in ein Anforderungsprofil „übersetzt“ werden. Mit anderen Worten: Der Bezugspunkt für die Beurteilung der Wichtigkeit bestimmter Soft-Skills durch den/die PersonalberaterIn bzw. -vermittlerIn ist die Bewertung der zu besetzenden Position durch das Unternehmen.

Damit ist der Prozess der Erstellung eines Anforderungsprofils noch nicht beendet. Als wichtiger Zusatz zu den betrieblichen Informationen spielt die Erfahrung und Einschätzung des/der PersonalberaterIn bzw. -vermittlerIn eine wichtige Rolle. Wie die meisten Befragten betonten, ist nicht allen Unternehmen bewusst, welche Qualifikationen für eine bestimmte Funktion tatsächlich nützlich sein können. Das trifft vor allem dann zu, wenn aufgrund organisatorischer Veränderungen neue Positionen geschaffen werden (müssen). In solchen und ähnlichen Fällen – so eine befragte Personalberaterin – ist eine genaue Kenntnis der Unternehmensstruktur und den Modifikationen der betrieblichen Arbeitsteilung für die weitere Personalberatung unabdingbar. In der Beratung kommen neben den fachlichen Anforderungen ebenso die dafür notwendigen Soft-Skills zur Sprache.

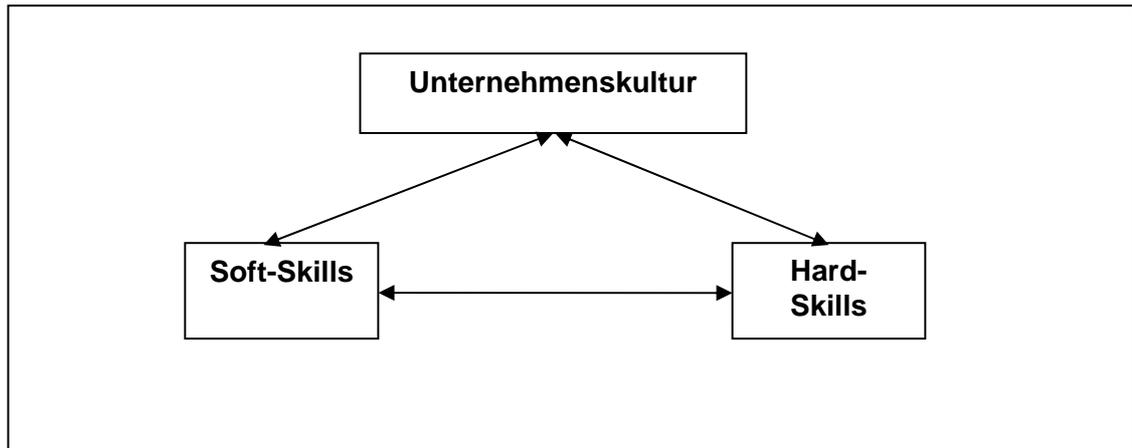
Neben den mehr oder weniger konkreten Informationen seitens der Unternehmen berücksichtigen die PersonalberaterInnen bzw. -vermittlerInnen auch ihre Erfahrungswerte mit ähnlichen Positionen und ihrer Einschätzung dessen „was die Firma tatsächlich will“ und wie sie als Institution strukturiert ist. Für die Festlegung von Qualifikationen für die zu besetzende Stelle spielt daher die Beurteilung der so genannten „Unternehmenskultur“ eine wichtige Rolle in den Überlegungen der PersonalberaterInnen. Darunter fallen beispielsweise der Führungsstil, die Art und Weise der betriebsinternen und -externen Kommunikationsflüsse, die Organisation der Arbeitsteilung und das ökonomisch-gesellschaftliche Selbstverständnis des Unternehmens (Image!).

Da sich aus der Sicht der Interviewten Soft-Skills und fachliche Qualifikationen permanent in Wechselwirkung befinden, werden die erforderlichen Soft-Skills auch aufgrund ihrer Stellung zu den Hard-Skills gesetzt. TechnikerInnen benötigen typischerweise aufgrund ihrer fachlichen Ausrichtung andere Soft-Skills als beispielsweise BörsenmaklerInnen. Diesen Umstand muss ein/eine PersonalberaterIn ebenso berücksichtigen.

Aus einer größeren Perspektive betrachtet, findet der Auswahl- und Bewertungsprozess für bestimmte Soft-Skills innerhalb eines „Dreiecks“ aus Unternehmens-

kultur, Hard-Skills und Soft-Skills statt. Die Unternehmenskultur – hier als Gesamtheit der kulturellen und kommunikativen Dispositionen des Unternehmens zu verstehen – beeinflusst das fachliche und „weiche“ Können, das wiederum auf die Unternehmenskultur als solche stabilisierend zurückwirkt. Wenn ein/e BewerberIn im Rahmen dieses Dreiecks das „optimalste“ fachliche und persönliche Profil aufweist, hat er/sie gute Chancen, in der ausgeschriebenen Position besetzt zu werden. Die folgende Abbildung 1 zeigt schematisch diese Zusammenhänge:

Abb. 1: Das „Magische Dreieck“ im Recruiting



Quelle: ibw-Darstellung

Zur Praxis der Messung von Soft-Skills ...

Wie die meisten befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen betonen, findet die „Messung“ von Soft-Skills – verglichen mit der Exploration fachlicher Qualifikationen (Zertifikate!) – unter besonderen Bedingungen statt:

- Wie bereits weiter oben erläutert, sollten Soft-Skills primär als Kompetenzen und nicht als Qualifikationen verstanden werden. Der Unterschied ist nicht nur ein sprachlicher: Kompetenzen sind persönliche Dispositionen und daher individuell sehr unterschiedlich. Wie die Befragten hervorhoben, ist aufgrund dessen eine objektive Messbarkeit und Nachvollziehbarkeit schwierig. Soft-Skills sind nirgends zertifiziert und grundsätzlich auch nicht zertifizierbar.
- Ergo ist es ebenso schwierig nachzuweisen, ob ein/e BewerberIn in einer bestimmten Situation seinen/ihren Soft-Skills gemäß in einem erforderlichen Ausmaß handelt. Es lassen sich zwar – wenn auch nur unter Testbedingungen – solche Situationen simulieren (z.B. in einem Assessment-Center). Eine gewisse Skepsis darüber, ob sich dadurch Soft-Skills tatsächlich hinreichend messen lassen, ist bei den meisten befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen unübersehbar.
- Die „zentrale Messinstanz“ im Falle von Soft-Skills ist und bleibt daher die Einschätzung und damit das Gefühl und die Erfahrung des/der „BeobachterIn“ d.h. des/der PersonalberaterIn bzw. -vermittlerIn.

Was bedeuten diese Rahmenbedingungen für die tägliche Arbeit in der Personalberatung bzw. -vermittlung? In der Ermittlung der, bei einem/einer BewerberIn vor-

handenen Soft-Skills wenden die Befragten üblicherweise folgende Verfahrensweisen an:

I. Die beliebteste Vorgehensweise in der Ermittlung von Soft-Skills ist bei allen befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen das **Interview mit den BewerberInnen**. Der konkrete Modus wird unterschiedlich gehandhabt. Die einen bevorzugen grobstrukturierte Leitfäden und protokollieren die Antworten in einem mehr oder weniger vorgegebenen Schema. Andere Befragte hingegen schätzen eine anarchische Gesprächsführung, um auf die Persönlichkeit und Einzigartigkeit des/r Bewerbers/in besser eingehen zu können. Von der Fragetaktik her sind Fangfragen, Nachfragen und gelegentlich ein sanftes „Provozieren“ des/r Bewerbers/in gängige Techniken. Vom Aufbau her betrachtet sind die Interviews retrospektiv und narrativ angelegt. Der/die BewerberIn soll die Gelegenheit haben, seine „Geschichte“ zu erzählen, Lebensabschnitte zu erklären, seine bisherige Erwerbsbiographie darzustellen und in Verbindung zu seinen Lebensentwürfen zu setzen. Primär ist daher nicht ausschließlich das „Aufdecken“ von „Wahrheiten“ das Ziel der Interviews – die harten Fakten sind ohnehin schon aus dem Bewerbungsschreiben und dem Lebenslauf ersichtlich – sondern ein Einblick in die Denk- und Mentalitätskultur des/r Bewerbers/in.

II. **Tests** werden von den meisten befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen eher fallweise eingesetzt. Wenn, dann kommen psychologische Persönlichkeitstest und Simulationsverfahren wie ein Assessment-Center zum Zug. Die Wahrscheinlichkeit, auf Testverfahren zurückzugreifen, hängt von der betrieblichen Positionierung der ausgeschriebenen Stelle ab. Tendenziell – so ein befragter Personalberater – wird bei Führungspositionen öfter und intensiver getestet als beispielsweise bei der Besetzung eines / einer NetzwerkadministratorIn¹⁵.

Die beiden, hauptsächlich benutzten Praxisformen haben nicht nur den Zweck einer bloßen Messung. Ihre Absicht muss auch aus der Perspektive der innerbetrieblichen Kommunikation in den Unternehmen der PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen gesehen werden. Trotz aller Bedenken der Befragten gegenüber Standardisierungen und Zwangsobjektivierungen von Soft-Skills stellt sich dennoch die Frage, wie die „Messergebnisse“ auch außerhalb der Interaktion BewerberIn – Personalberate-

¹⁵ Ein wesentlicher Grund für die Zurückhaltung im Anwenden standardisierter Testverfahren ist neben fachlichen Bedenken der Kostenfaktor: Sven Litzke zufolge sind zwar einschlägige Tests bei hoher Auflage bereits zwischen 100 und 200 EURO zu haben. Für spezifische Entwicklungen muss allerdings mit über 15.000 EURO tiefer in die Tasche gegriffen werden. Wird die Formatierung (Vorlagen, IT-Fundierung u.ä.) und die Auswertung mitberücksichtigt, liegen die tatsächlichen Kosten noch um ein Vielfaches höher (Litzke o.J.). Es überrascht daher nicht, dass aufwendige Testungen und Messmethoden (z.B. über ein Assessment-Center) fast nur dann in Frage kommen, wenn Führungspositionen und/oder hochqualifizierte Stellen besetzt werden sollen. Solche setzen aber – so ein befragter Personalberater – sowohl das dementsprechende Know-how als auch geeignete Strukturen (z.B. Räumlichkeiten) voraus. Kleinere Personalberater greifen daher nur in Ausnahmefällen – auch bei der Besetzung von Führungspositionen – auf umfangreichere Testprozeduren zurück. Dagegen sind psychologische Tests – meist online-gestützt – und systematische, zumeist elektronisch gestützte Fragebögen zu den Interessen der BewerberInnen und deren bisherigen beruflichen und privaten Werdegang weit verbreitet. Eine befragte Personalberaterin nimmt eine solche Erhebung bereits vor dem ersten Kontaktgespräch vor: Der/die BewerberIn bekommt eine ID-Nummer, mit der er/sie sich einloggt und einen Fragebogen ausfüllt. Im nachfolgenden Gespräch ist die befragte Personalberaterin bereits auf den/die BewerberIn vorbereitet und kann systematisch Unklarheiten abklären.

rn kommunizierbar gemacht werden können. Beispielsweise müssen persönliche Einschätzungen sowohl dem/der KundIn als auch in vielen Fällen anderen KollegInnen mitteilbar sein. Dabei spielen Testergebnisse bzw. sanftere Formen einer Standardisierung (z.B. einheitliche BewerberInnenakten) eine wichtige Rolle, weil sie es beispielsweise ermöglichen, in den BewerberInnendatenbanken jene Informationen einzuspeisen, damit ein/e anderer/e PersonalberaterIn zu den gleichen oder ähnlichen Schlussfolgerungen gelangen kann. Über ein solches „Kommunikationssystem“ verfügen vor allem Unternehmen der Personalberatungs- bzw. -vermittlungsbranche mit einer großen Anzahl an Departements und Filialen.

Exkurs: Der Einsatz von Tests in der Personalauswahl

Auch wenn die meisten befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen in den Interviews angaben, Tests nur zurückhaltend zu verwenden, spielen diese in der Messung von Soft-Skills in der Personalberatung bzw. -vermittlung dennoch eine unbestritten wichtige Rolle. Bereits ein kurzer Blick auf häufig angewandte Verfahren der Personalauswahl – siehe die folgende Tabelle – zeigt deutlich, dass in nahezu allen Stufen und Ausprägungen mehr oder weniger standardisierte Verfahren und Tests zum Einsatz kommen¹⁶:

Häufig angewandte Verfahren der Personalauswahl:

Auswahlschritte	Instrumente			
Analyse & Bewertung der Bewerbungsunterlagen (Vorauswahl)	Vorstellungsgespräch	Testverfahren	Assessment-Center	Graphologische Gutachten
Analyse Bewerbungsschreiben und Lebenslauf	Analyse des Ausdrucksverhaltens	Leistungstests	Arbeitsversuch in Laborsituation	Analyse des Persönlichkeitsbildes
Analyse der Zeugnisse und Referenzen	Analyse des Leistungsverhaltens	Intelligenztests	Festlegung von Bewertungsdimensionen	Analyse des Leistungsbildes
Prüfung der Biographie und Arbeitsproben	Analyse des Sozialverhaltens	Persönlichkeitstests	Beurteilung durch erfahrene Führungskräfte	Analyse der Leistungsstörungen

Quelle: ibw-Darstellung auf Basis Oechsler 2000

- Klein- und mittelständische Unternehmen nutzen häufig **Interviewleitfäden**, wie sie in unterschiedlichen Büchern abgedruckt sind.

¹⁶ Die folgende Aufzählung ist eng an Jolie 2007 angelehnt.

- Allgemeine Intelligenztests, Tests der Aufmerksamkeit und der Konzentration, spezifische Leistungstests sowie berufsbezogene Persönlichkeitstests werden inzwischen häufig bei der Personalauswahl eingesetzt.
- **Potenzialanalysen** sind wichtige Entscheidungsgrundlagen bei internen und externen Stellenbesetzungen, bei der Auswahl von Führungskräften sowie zur Planung und Erfolgskontrolle von Maßnahmen der Personalentwicklung. Im persönlichen Gespräch werden den KandidatInnen Stärken und Entwicklungsfelder bzw. Potentiale aufgezeigt.
- Es gibt mittlerweile zahlreiche **computergestützte Verfahren**, die die Personalauswahl erleichtern, weil eine aufwändige Gutachtenerstellung entfällt sowie häufig Pro- und Kontrafaktoren für die KandidatInnen angegeben werden. Ein Beispiel dafür ist *Captain online*. Gelegentlich findet eine Vorauswahl von Personal über Online-Tests statt.
- Zahlreiche Unternehmen haben **Eigenentwicklungen**, die sie für die Personalauswahl nutzen. Diese sind meistens Abwandlungen und Modifikationen aus bereits bestehenden Tests.

Wenig überraschend, werden im Rahmen einer testgestützten Messung von Soft-Skills psychologische Persönlichkeitstest eingesetzt. Die hier auf dem Markt zur Verfügung stehende Bandbreite ist verhältnismäßig groß und die Auswahl, welcher Test letztlich für die Personalauswahl eingesetzt wird, stark „*geschmacksabhängig*“ (so eine befragte Personalberaterin). Objektive „Regeln“ gibt es hier anscheinend nicht. In der folgenden Tabelle sind einige, verhältnismäßig weit verbreitete Persönlichkeitstests kurz charakterisiert¹⁷:

Häufig angewendete Persönlichkeitstests in der Personalauswahl:

Test	Kurzbeschreibung
Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung	<p>Der am Lehrstuhl für Methodenlehre, Diagnostik und Evaluation an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum entwickelte Test (BIP) zielt auf vier Dimensionen der Persönlichkeit, die nach Ansicht der Autoren Rüdiger Hossiep und Michael Paschen neben der fachlichen Qualifikation im Berufsleben von Bedeutung sind: berufliche Orientierung, Arbeitsverhalten, soziale Kompetenzen und psychische Konstitution. Aus den Antworten auf insgesamt 210 Fragen zur Selbsteinschätzung errechnen die Autoren Werte für 14 verschiedene Dimensionen der Persönlichkeit wie Führungswillen, Durchsetzungskraft, Sensitivität und Teamfähigkeit.</p> <p>Die Auswertung (in Form eines Kurzgutachtens und einer grafischen Darstellung) erfolgt im Vergleich zum Durchschnitt der für den/die jeweilige/n Kandidaten/in relevanten Gruppe. BerufsanfängerInnen werden mit BerufsanfängerInnen, erfahrene Führungskräfte mit ihresgleichen verglichen.</p>

¹⁷ ... die Verbreitung bezieht sich vorrangig auf Deutschland. Da aber zahlreiche Personalberater grenzübergreifend agieren, lässt sich diese Aussage auch mit ziemlicher Sicherheit auf Österreich übertragen.

Test	Kurzbeschreibung
Personal Inventory (PAPI)	Das international tätige Beratungsunternehmen PA Consult setzt bereits seit rund 25 Jahren persönlichkeitsbezogene Fragebögen ein, um die berufsrelevanten Qualitäten einer Person zu erfassen. Arbeitseinstellung und -stil, Führung und Management, Einordnung, soziale Beziehungen, Temperament sowie Elan und Dynamik sind auf einer Skala von eins bis sieben anzukreuzen. Das so ermittelte, auf einer Scheibe grafisch dargestellte Profil dient insbesondere dem Vergleich mit Testergebnissen von erfolgreichen ManagerInnen auf der jeweils zur Diskussion stehenden Position.
Skills and wills	Fähigkeiten einerseits und Motivationen andererseits liegen dem Testmodell von Heinz Schuler und seinem Ko-Autor Michael Prochaska zugrunde. Insgesamt 17 Facetten der „Berufsbezogenen Leistungsmotivation“ stehen auf dem Prüfstand. Dabei müssen die TeilnehmerInnen 176 Aussagen zur Selbsteinschätzung auf einer siebenstufigen Skala bewerten. Sämtliche Theorien der Leistungsmotivation, die in der bisherigen Forschung sehr eng gefasst seien, haben die Wissenschaftler gesichtet, mit dem Ziel, den „ausschlaggebenden Faktor Leistungsmotivation“ in ganzer Breite zu erfassen - von der Attributionstendenz (Motto: Jeder ist seines Glückes Schmied) über Beharrlichkeit, Dominanz und Flow (Glücksgefühl beim harten Arbeiten) bis hin zu Status, Wettbewerbsorientierung und Zielsetzung. Außerdem wollen sie Zusammenhänge mit anderen Faktoren der Persönlichkeit wie Sozialkompetenz aufzeigen.
ProfessPlus	Der Fragebogen arbeitet mit „Delphin-Strategien“ und bezieht Denkstrukturen, Werthaltungen und Verhaltensstrategien gleichermaßen in die Analyse der Persönlichkeit ein. Ziel ist, Einsicht in Hintergründe des eigenen Denkens und Handelns zu vermitteln. „Auf welcher Grundlage treffe ich meine Entscheidungen? Was ist mir besonders (oder überhaupt nicht) wichtig? Wie gehe ich an Probleme heran?“ Die intensive Auseinandersetzung mit Fragen wie diesen sei Voraussetzung für erfolgreiches Selbstmanagement, meinen die Testautoren. TeilnehmerInnen erhalten mit der Auswertung des Fragebogens ein grafisches Profil sowie ein mehrseitiges, schriftliches Gutachten. Darin geben die PersonalexpertInnen zu jedem der drei Bausteine eine ausführliche Analyse und machen konkrete Vorschläge zur persönlichen Weiterentwicklung.

Quelle: ibw-Darstellung zitiert nach Sobull 1998

3.6 Resümee

Gegenstand des vorliegenden Forschungsmoduls ist die Einschätzung der **Bedeutung von Soft-Skills** im Personalrecruiting bzw. in der Personalbereitstellung durch PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen sowie deren **praktischer Umgang in der „Messung“ von Soft-Skills**. Zu diesen thematischen Schwerpunkten wurden insgesamt zehn BeraterInnen in qualitativen Interviews befragt. Etwa die Hälfte der Interviewten ist im Bereich des Personalrecruitings tätig, die andere Hälfte explizit in der Personalbereitstellung. Die Erhebung erfolgte zwischen Februar und März 2007.

Die Ergebnisse dieses Forschungsmoduls können in folgenden Thesen zusammengefasst werden:

Soft-Skills nehmen generell an Bedeutung zu!

Bereits ein oberflächlicher Blick auf die mittlerweile zur Unübersichtlichkeit angewachsenen Literatur zum Thema Soft-Skills und die dementsprechenden Aussagen der befragten PersonalberaterInnen bzw. -vermittlerInnen zeigt deutlich, dass diese so genannten „weichen Kompetenzen“ in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung zugenommen haben. Mittlerweile gibt es kaum noch Ausschreibungen, in denen Soft-Skills wie beispielsweise Verlässlichkeit, Teamfähigkeit oder Kommunikationsstärke als integrale Bestandteile eines Anforderungsprofils fehlen. Den Einschätzungen der meisten Befragten zufolge ist der Boom noch lange nicht vorbei, so dass das Thema Soft-Skills auch in den nächsten zehn Jahren von erheblicher Bedeutung sein wird.

Die Renaissance der Tugenden!

Den Befragten zufolge ist diese Bedeutung eine Folge massiver Umstrukturierungen und neuer Identitätsbildungen der Unternehmen. Moderne Arbeitswelten finden in hochkommunikativen Organisationen statt, in denen die MitarbeiterInnen die Strukturen der betrieblichen Arbeitsteilung wesentlich mitbestimmen. In Folge wird das Miteinander im Team und die betriebsinterne und -externe Kommunikation zu einem Schlüssel in der betrieblichen Produktion. Aus dieser Perspektive überrascht es daher nicht, dass die befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen der **Kommunikationsfähigkeit**, den **Tugenden des Miteinanderseins** (z.B. Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Auftreten, Toleranz), der Bereitschaft und Flexibilität, sich auf ständig ändernde Bedingungen einzustellen, und der **Motivation** sowie einer hohen **Stressresistenz** für die Zukunft die höchste Bedeutung beimessen.

Soft-Skills stehen in keiner Konkurrenz zu fachlichen Qualifikationen!

Den Bedeutungsanstieg der Soft-Skills als „Niedergang“ der fachlichen Qualifikationen zu deuten, wäre allerdings ein grundlegendes Missverständnis. Die befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen betonen, dass trotz der starken Beachtung der Soft-Skills der Stellenwert der Hard-Skills im Personalrecruiting keineswegs als niedriger einzustufen ist. Nach wie vor – so die Einschätzung der meisten Befragten – sind die KundInnen der PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen hauptsächlich an den fachlichen Qualifikationen der BewerberInnen interessiert, weil diese der Maßstab dafür sind, ob ein/eine BewerberIn die ausgeschriebene betriebliche Position überhaupt einnehmen kann. Soft-Skills werden von den PersonalberaterInnen bzw. -vermittlerInnen erst dann als Selektionskriterium in der BewerberInnenauswahl herangezogen, wenn die fachlichen Qualifikationen der BewerberInnen durchaus vergleichbar sind und keiner der BewerberInnen einen „fachlichen Vorsprung“ erreicht.

Für eine Tätigkeit in kaufmännischen Berufen bzw. Berufen mit einem hohen Anteil an Kundenkontakten werden tendenziell mehr und differenziertere Soft-Skills benötigt als in technischen Berufen

Auch wenn es mittlerweile zahlreiche Ausnahmen gibt – so die Befragten –, kommen TechnikerInnen mit einem geringeren „Ausmaß“ an Soft-Skills aus als typischerweise kaufmännische Berufe. Bei TechnikerInnen – so die Befragten weiter – liegt das Augenmerk der KundInnen der PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen primär auf den fachlichen Qualifikationen. Kaufmännische Berufe sind schon alleine aufgrund des KundInnenkontaktes für ein hohes Niveau an Soft-Skills geradezu prädestiniert. Auch für Geringqualifizierte ist das Vorhandensein von Soft-Skills bedeutsam.

Soft-Skills sind persönliche Dispositionen und daher nicht hinreichend durch Tests validierbar!

Seitens der befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen werden Soft-Skills zumeist als persönliche Dispositionen gesehen. Inwieweit diese Dispositionen bei einem Individuum tatsächlich als Kompetenzen in Erscheinung treten, hängt von der jeweiligen Biographie und jenen (sozialen, ökonomischen u.ä.) Handlungsmöglichkeiten ab, die von einem Individuum als solche erkannt und ergriffen werden (können). Somit bestehen enge Grenzen der „Erlernbarkeit“. Eine Minderheit der Interviewten schließt dagegen die Möglichkeit nicht aus, dass Soft-Skills mit dementsprechender pädagogischer Intervention (z.B. Coaching, Kurse) durchaus noch steuerbar und vielleicht auch optimierbar wären.

In der „Messung“ von Soft-Skills bei BewerberInnen setzen so gut wie alle befragten PersonalberaterInnen und -vermittlerInnen auf ihre einschlägige Erfahrung und ihre Menschenkenntnis. Diese setzen sie in Bezug zu den fachlichen Anforderungen der ausgeschriebenen Position und der Unternehmenskultur des/der Kunden/Kundin. Dem entsprechend wird Interviews mit dem/der BewerberIn das größte Gewicht in der Ermittlung des fachlichen und persönlichen Profils eingeräumt. Persönlichkeits-tests haben lediglich die Funktion eines begleitenden Instrumentes oder werden für die „Vorerhebung“ der Qualifikationen eines/einer Bewerbers/Bewerberin eingesetzt. Aufwändigere Verfahren der Personalauswahl werden – meist aus Kostengründen – erst dann eingesetzt, wenn die ausgeschriebene Position in der betrieblichen Hierarchie der KundInnen sehr weit oben liegt (z.B. bei Führungskräften).

Was lässt sich aus diesen Thesen lernen? Was hat sich in der Interaktion zwischen PersonalberaterIn, dem nachfragenden Unternehmen und den BewerberInnen als konstituierend für ein Gelingen dieser Interaktionen herausgestellt? Dazu sind einige Schlussfolgerungen möglich, die im Folgenden in aller Kürze angeführt werden:

- Die „Messung“ der Soft-Skills erfordert im Rahmen der Vermittlung zwischen Arbeitssuchenden und potenziellen Arbeitgebern eine kritische Masse an einschlägiger Erfahrung und einem „gesunden Menschenverstand“ seitens des/der BeraterIn.

- Um die „Messergebnisse“ im Kontext des nachfragenden Unternehmens richtig interpretieren zu können, ist eine genaue Erhebung und damit Kenntnis der Unternehmenskultur unverzichtbar.
- Persönlichkeitstest können und sollten zu den BewerberInnen-Interviews als flankierende „Messinstanzen“ eingesetzt werden.
- Auch wenn Soft-Skills als persönliche Dispositionen per se nicht „erlernbar“ sind, kann ein „Soft-Skill Coaching“ BewerberInnen helfen, ihr Potential an Soft-Skills kennen zu lernen und in der Bewerbungssituation überzeugend einzusetzen.

4 Forschungsmodul B: Außerfachliche Qualifikationen und Kompetenzen in ausgewählten Einzelberufen

4.1 Methodische Anmerkungen / Stichprobendesign

Die Unternehmens- und die ExpertInnen-Befragungen wurden anhand eines online-Fragebogens durchgeführt (der Fragebogen ist im Statistischen Anhang angeführt). Insgesamt haben ca. 1.800 Unternehmen zumindest begonnen, den Fragebogen auszufüllen, aber „nur“ **750 Unternehmen** haben auch einen konkreten Einzelberuf angegeben. Somit beziehen sich die nachstehenden Aussagen auf diese Antworten. Insgesamt konnten für 63 Einzelberufe empirische Daten gewonnen werden. Die Mindestanzahl pro Einzelberuf beträgt sieben befragte Unternehmen. In vielen Einzelberufen übersteigt der Rücklauf aber 15 befragte Betriebe. Bei der ExpertInnen-Befragung schwankt die Anzahl der RespondentInnen je Einzelberuf zwischen einem/r und fünf ExpertInnen (vgl. Tabelle A-1 im Anhang). Insgesamt konnten **135 ExpertInnen-Bewertungen** zu den Einzelberufen in die Analyse aufgenommen werden.

Anhand der Tabelle A-2 im Anhang erkennt man deutlich, dass die durchschnittliche Betriebsgröße in den Einzelberufen sehr unterschiedlich gelagert ist. Für die explorative Studie von größerer Bedeutung ist aber, dass in fast allen Berufen eine hohe Streuung der Betriebsgröße erzielt werden konnte. Man kann also davon ausgehen, dass in der überwiegenden Zahl der Einzelberufe das Studiendesignziel – eine möglichst **breite Streuung** nach **der Unternehmensgröße** zu gewährleisten – erreicht wurde. Somit sollten die Daten sowohl die Sichtweise kleinerer als auch größerer Unternehmen widerspiegeln.

Es konnte auch eine **breite Branchenstreuung** erzielt werden. Im Schnitt wurden pro Einzelberuf Unternehmen aus acht unterschiedlichen Branchen befragt. Dabei gibt es aufgrund der einzelberuflichen Tätigkeitsausrichtung (z.B. ArchitektInnen) natürlich auch deutlich geringe Unterschiede. Man kann also davon ausgehen, dass in der überwiegend Zahl der Einzelberufe ein weiteres Studiendesignziel – eine möglichst breite Branchenstreuung zu gewährleisten – erreicht wurde.

Für die Durchführung wurden 63 Einzelberufe aus den rund 600 Einzelberufen des AMS-Qualifikationsbarometers herangezogen. Die Auswahl der Einzelberufe wurde nach folgenden Kriterien vorgenommen:

- Mix aus beruflichen Tätigkeitsschwerpunkten
- Mix verschiedener Qualifikationsebenen

Dieser Ansatz soll gewährleisten, dass durch die Stichprobe die voraussichtlich wesentlichen Kombinationen aus beruflicher Tätigkeit, erforderlichem Qualifikationsniveau und Soft-Skills eines weiten Spektrums an Berufen abgedeckt werden. Allfällige Unterschiede zwischen bzw. innerhalb der Gruppen können so explorativ erfasst werden. Gleichzeitig wurde darauf Bedacht genommen, dass – wie schon

erwähnt – ein Unternehmensgrößen- und Branchenmix erreicht wurde. Gleichzeitig ist die Zuordnung von Einzelberufen zu Tätigkeitsschwerpunkten – insbesondere was beispielsweise den Grad an Kundenkontakten anbelangt – schwierig bzw. oftmals streng genommen nicht möglich (ein „klassischer“ Produktionsberuf wie etwa Sanitär- und KlimatechnikerIn kann oftmals selbstredend Kundenkontakte – z.B. bei Reparaturarbeiten in Privathaushalten – haben).

Aus der Matrix dieser Merkmale ergeben sich 12 Felder mit jeweils 4 bis 7 Einzelberufen (vgl. die nachstehenden Abb. 2).

Abb. 2: Befragungsraster

Qualifikations- ebene	Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit		
	Produktionsberuf	Berufe mit Kundenkontakt	Back-Office Berufe
Hilfs- / Anlernberufe	GerüsterIn Produktionshilfskraft Hilfskraft im Baunebengewerbe Hilfskraft in der Papierindustrie Aushilfskraft GebäudereinigerIn StraßenbauarbeiterIn	Hotline-BeraterIn EDV KassierIn TankwartIn HoteldienerIn PflegehelferIn	Schreibkraft RaumpflegerIn WächterIn LagerarbeiterIn
Lehrberufe	Sanitär- und KlimatechnikerIn Elektrobetriebstechniker Koch, Köchin KraftfahrzeugtechnikerIn	Einzelhandelskaufmann/- frau FriseurIn BuchhändlerIn FahrzeugverkäuferIn Hotel-/ Gastgewerbe- assistentIn Restaurantfachmann/frau Speditionskaufmann/frau	Bürokaufmann/frau Medienfachmann/- frau IT-Kaufmann/frau ZahnarzthelferIn ReisebüroassistentIn
Ingenieurs-/ Maturaebene	BautechnikerIn ElektrotechnikerIn MaschinenbautechnikerIn Techn. ChemikerIn Lebensmittel- und GärungstechnikerIn WerkstoffprüferIn	SekretärIn Dipl. Gesundheits- und KrankenpflegerIn KindergärtnerIn PR-AssistentIn JournalistIn NetzwerkadministratorIn	BuchhalterIn Dipl. medizinisch- technische Fachkraft Techn. ZeichnerIn BankangestellteR
AkademikerInnen	InformatikerIn ArchitektIn Forschungs- und EntwicklungstechnikerIn LandwirtschaftstechnikerIn PhysikerIn	NotarIn Arzt/Ärztin SteuerberaterIn SAP-BeraterIn PsychologIn	BetriebswirtIn ZiviltechnikerIn Wirtschafts- wissenschaftlerIn ControllerIn Qualitätssicherungs- technikerIn

Für jeden dieser Berufe wird anhand einer umfangreichen Fragebatterie ...

- eine ExpertInnen-Analyse/-Bewertung und
- eine Unternehmensbefragung

durchgeführt. Dabei werden die vielfältigen möglichen Ausprägungen und Dimensionen von Soft-Skills auf der Einzelberufsebene erhoben.

78 einzelne Beschreibungen / Schlagwörter von Soft-Skills wurden pro Beruf bewertet (vgl. dazu den Fragebogen im Statistischen Anhang). Die Frage lautete: *„Wie wichtig sind Ihnen folgende Kriterien und Anforderungen bei der Auswahl von MitarbeiterInnen für diesen Beruf?“*

Die Einschätzung der Bedeutung der einzelnen Merkmale / Soft-Skills wurde seitens der Unternehmen sowie der ExpertInnen anhand einer vierstufigen ordinalskalierten Skala (sehr wichtig – eher wichtig – eher nicht wichtig – gar nicht wichtig) vorgenommen.

Zusätzlich wurden auch Fremdsprachenkenntnisse, der Stellenwert der Soft-Skills bei der Personalauswahl im Vergleich zu Fachkenntnissen sowie Entwicklungen während der letzten 5 bis 10 Jahre und zukünftige Trends Soft-Skills betreffend erhoben. Wie stellen Unternehmen fest, ob die/der BewerberIn über die erforderlichen Soft-Skills verfügt, wie werden überhaupt neue MitarbeiterInnen gesucht und welche Auswahlverfahren werden dabei angewandt? Und erfasst das AMS die Soft-Skills von stellensuchenden Personen ausreichend bzw. stellt es diese Informationen adäquat zur Verfügung? Diese Aspekte sind nicht nur für sich selbst genommen von Interesse, sondern stellen auch eine Hintergrundfolie für das Verständnis bzw. die Interpretation der überfachlichen Kompetenzen dar.

Die Detailergebnisse werden aufgrund ihres Umfangs gesondert im Anhang grafisch präsentiert. Eine Betrachtungsebene fokussiert dabei auf die Soft-Skills-Profile der Einzelberufe (vgl. Kapitel 7.5). Aber auch die quasi „umgekehrte“ Betrachtungsebene wird ausgewiesen: Für jede überfachliche Qualifikation sind die Ausprägungen in den Einzelberufen dargestellt (vgl. Kapitel 7.6).

4.2 Worauf achten Unternehmen bei der Auswahl von MitarbeiterInnen besonders?

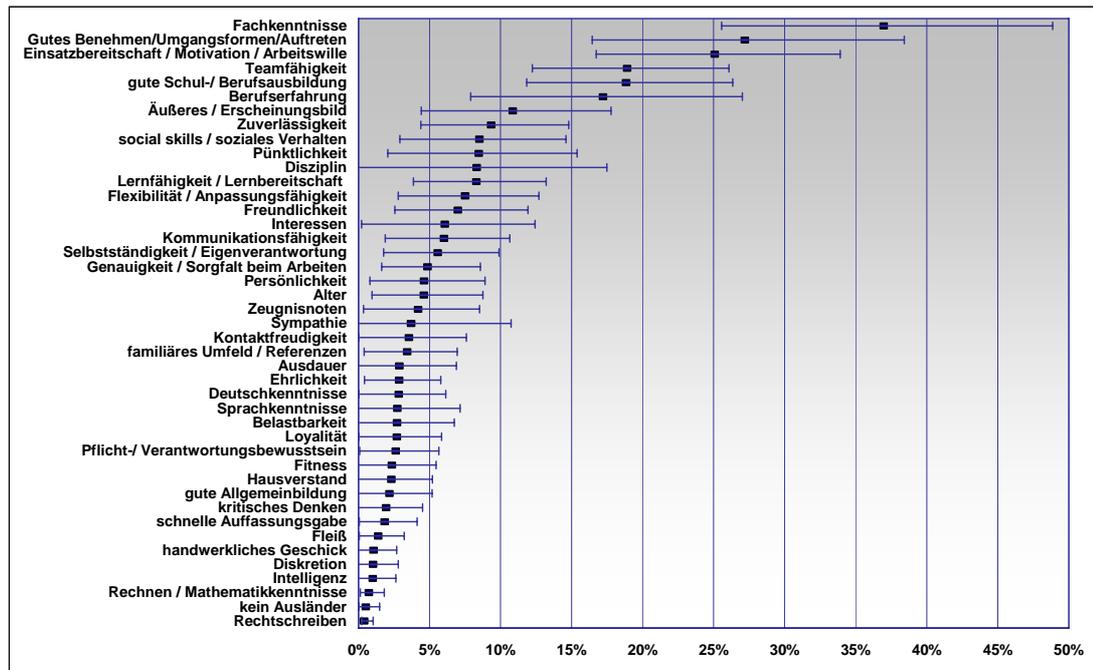
Ganz bewusst wurde zu Beginn der Befragung folgende offene Frage gestellt:

„Worauf achten Sie bei der Auswahl von MitarbeiterInnen für diesen Beruf besonders? Was ist Ihnen bei einem Bewerber / bei einer BewerberIn wichtig?“

Mit dieser Vorgehensweise konnte erreicht werden, dass der/die RespondentIn „spontan“ seine/ihre Einschätzung trifft, also noch bevor er/sie durch die weitere Befragung beeinflusst wurde. Dies ermöglicht eine Abschätzung, welche Einzel-faktoren in der Bewerbungssituation von ausschlaggebender Relevanz sind.

Nicht verwunderlich stehen Fachkenntnisse offensichtlich nach wie vor bei vielen Bewerbungssituationen im Zentrum der Bewerbungssituation (vgl. Abb. 3): Fast die Hälfte der Unternehmen gab an, dass sie explizit diesem Aspekt eine besondere Bedeutung beimessen.

Abb. 3: Anteile der RespondentInnen die angaben, dass sie auf folgende Aspekte bei der Auswahl von MitarbeiterInnen besonders achten



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Anmerkung: In der Abbildung ist auch der Variabilitätskoeffizient dargestellt. Er misst die mittlere Abweichung der Unternehmensanteile zwischen den Einzelberufen.

Einer der wichtigsten Faktoren in der Bewerbungssituation dürfte offenbar auch das gute Benehmen / das Auftreten / die Umgangsformen des/r potentiellen neuen Mitarbeiters/in in der Bewerbungssituation selbst sein. Ein gutes Viertel aller Unternehmen gab an, dass sie auf diesen Aspekt besonders achten.

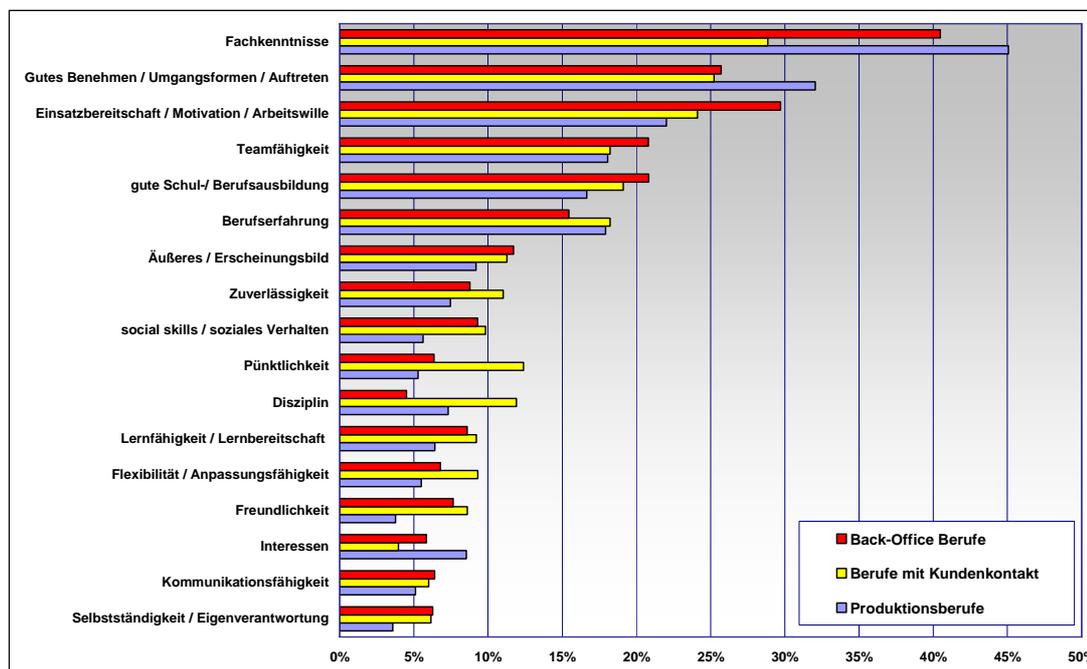
Für ein Fünftel bis ein Viertel der Personalverantwortlichen stehen Informationen bzw. die Einschätzung über die Einsatzbereitschaft / die Motivation / beruflichen Interessen sowie den Arbeitswillen des/r Bewerbers/in im Zentrum der Auswahlkriterien. Etwa jeweils gleich viele Unternehmen betonten, dass sie auf eine gute Schul-/ Berufsausbildung sowie Berufserfahrung oder auf die Teamfähigkeit besonderen Wert legen.

Alle anderen Aspekte werden von deutlich weniger Unternehmen genannt. Oftmals von Bedeutung dürften auch noch das äußere Erscheinungsbild des/r Bewerbers/in sein. Und auch eine Abschätzung der Zuverlässigkeit, der sozialen Kompetenzen, Pünktlichkeit, Disziplin, der Lernfähigkeit / Lernbereitschaft sowie der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit wurde von den RespondentInnen angesprochen.

Auffallend an diesen Ergebnissen ist auch, dass es offensichtlich beträchtliche Unterschiede in der Gewichtung / der Herangehensweise der diversen Aspekte gibt. So hätte man davon ausgehen können, dass eigentlich praktisch alle Unternehmen sagen würden, dass sie u.a. besonders auf Fachkenntnisse der BewerberInnen achten. Aber nicht einmal die Hälfte der RespondentInnen sagte dies von sich aus.

Analysiert man die Aussagen der RespondentInnen nach den beruflichen Tätigkeitsschwerpunkten der Einzelberufe, dann zeigen sich nur sehr geringe Unterschiede (vgl. Abb. 4). Dies bedeutet, dass sich die Unternehmen offensichtlich durch unterschiedliche Herangehensweisen bei der Auswahl neuer MitarbeiterInnen auszeichnen. Und diese Herangehensweisen unterscheiden sich nicht bzw. nur sehr wenig, was den jeweiligen beruflichen Tätigkeitsschwerpunkt betrifft. D.h. relativ unabhängig davon, für welche Berufe neue MitarbeiterInnen ausgewählt werden, agieren die Unternehmen / die für die Personaleinstellung verantwortliche Person auf Basis ihrer eher generellen eigenen Vorstellungen und Erfahrungen darüber, welche Aspekte sie bei zukünftigen MitarbeiterInnen als wichtig erachteten und wie sie versuchen herauszufinden, ob der/die BewerberIn über diese Aspekte verfügt.

Abb. 4: Anteile der RespondentInnen die angaben, dass sie auf folgende Aspekte bei der Auswahl von MitarbeiterInnen besonders achten: nach beruflichen Tätigkeitsschwerpunkten



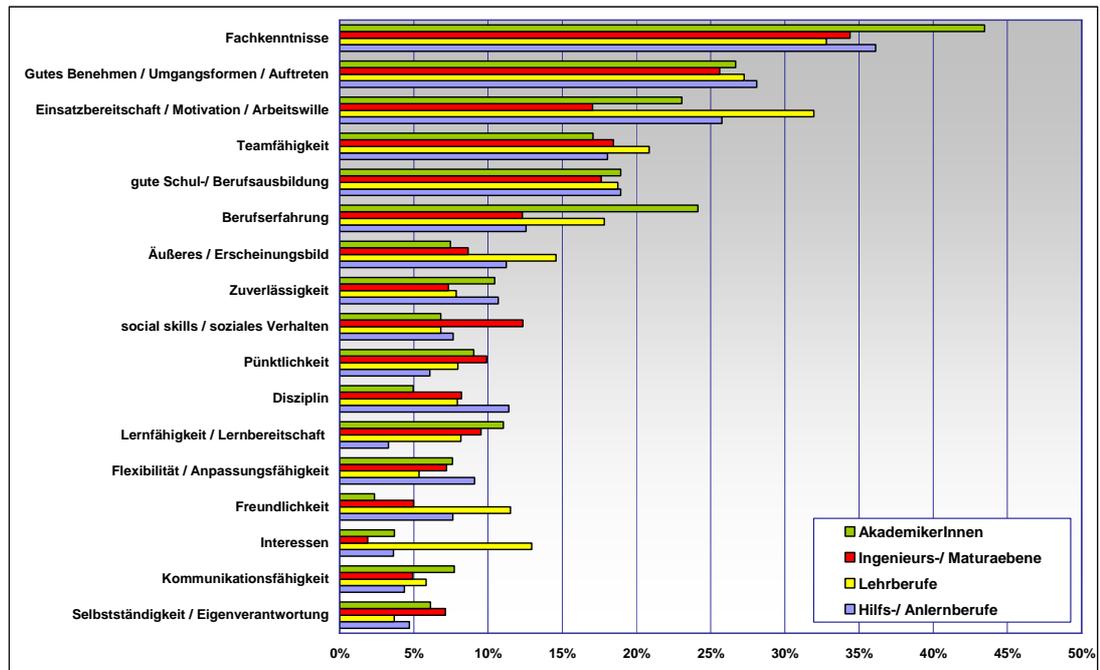
Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Anmerkung: Es wurden nur jene Kriterien / Anforderungen dargestellt, für die mehr als 5% der Unternehmen sagten, dass sie bei der Auswahl von MitarbeiterInnen wichtig sind bzw. sie auf diese besonders achten.

Und auch hinsichtlich der Qualifikationsniveaus der Berufe lassen sich nur relativ geringe Unterschiede feststellen (vgl. Abb. 5). Es dürfte also auch so sein, dass Unternehmen ebenfalls primär nach ihren eher generellen eigenen Vorstellungen

und Erfahrungen darüber, welche Aspekte sie bei zukünftigen MitarbeiterInnen als wichtig erachteten, vorgehen. Und diese Vorgehensweise ist offenbar relativ unabhängig davon, um welche Qualifikationsniveaus der Berufe es sich handelt.

Abb. 5: Anteile der RespondentInnen die angaben, dass sie auf folgende Aspekte bei der Auswahl von MitarbeiterInnen besonders achten: nach dem Qualifikationsniveau der Berufe



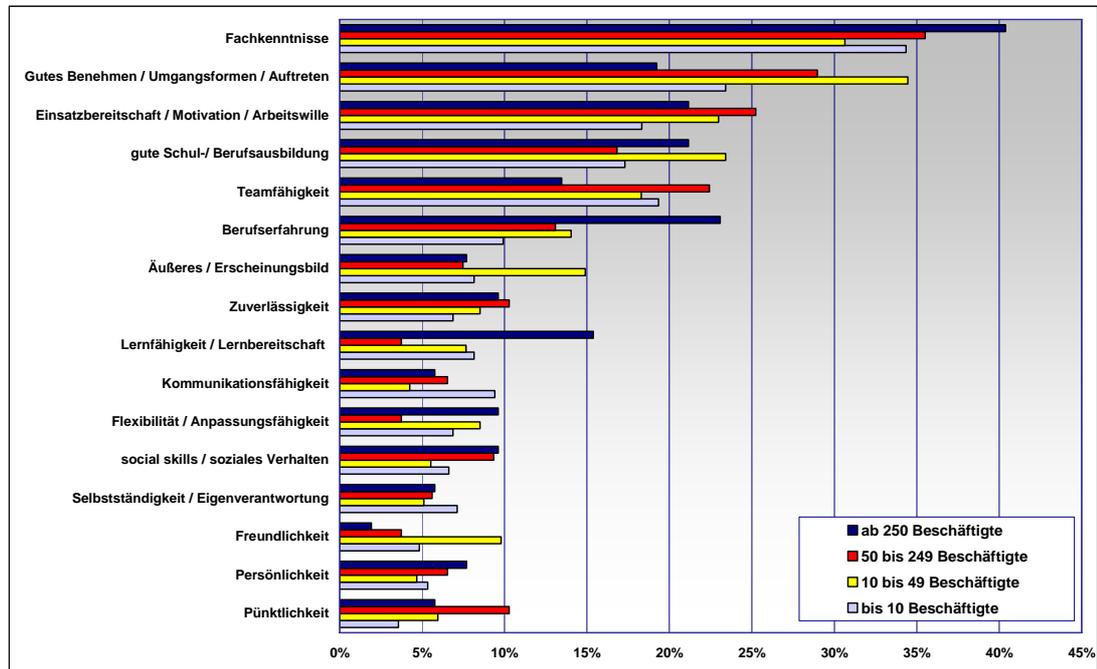
Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Anmerkung: siehe Abb. 4

Ein Einfluss der Unternehmensgröße (vgl. Abb. 6) auf die Auswahlkriterien scheint nur bei drei Kriterien wirklich von Bedeutung zu sein: Berufserfahrung und Lernbereitschaft / -fähigkeit werden von Großbetrieben als viel wichtiger erachtet als in den KMUs. Dagegen ist in letzteren ein gutes Benehmen / gute Umgangsformen / Auftreten offenbar wichtiger als bei den Großunternehmen.

Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass das Auswahlverhalten der Unternehmen – was die Soft-Skills der BewerberInnen betrifft – im Normalfall sehr stark von den jeweiligen eher generellen Vorstellungen und Erfahrungen der für die Personaleinstellung betrauten / befugten Person abhängen, welche Aspekte er/sie bei zukünftigen MitarbeiterInnen als wichtig erachtet und weit weniger von den jeweiligen beruflichen Positionen, den Tätigkeitsschwerpunkten sowie der Unternehmensgröße.

Abb. 6: Anteile der RespondentInnen die angaben, dass sie auf folgende Aspekte bei der Auswahl von MitarbeiterInnen besonders achten: nach der Unternehmensgröße



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Anmerkung: siehe Abb. 4.

4.3 Vergleich der Ergebnisse der Unternehmens- und der ExpertInnen-Befragung

Da der Fragebogen sowohl von Unternehmen als auch von ExpertInnen ausgefüllt wurde, bietet sich die Gelegenheit, eine Untersuchung anzustellen ob bzw. inwieweit sich die Antworten / Einschätzungen der beide Gruppen unterscheiden. Zu diesem Zweck wurde ein Mittelwertvergleich anhand des gruppierten Medians durchgeführt: Der gruppierte Median interpretiert eine Zahl als Klassenmittelwert und interpoliert innerhalb dieses Bereichs (es wird also beispielsweise die Einstufung „eher wichtig“ als 2,5 interpretiert). Durch die Verwendung des gruppierten Medians ergeben sich weit realistischere Schätzungen, insbesondere da bei der ExpertInnen-Befragung pro Einzelberuf ja nur sehr wenige Interviews (zwischen einem und fünf) vorliegen¹⁸.

Der Vergleich der Ergebnisse der Unternehmens- und der ExpertInnen-Befragungen lässt folgende wichtige Ergebnisse und Rückschlüsse zu:

- Je mehr ExpertInnen-Interviews je Einzelberuf vorliegen, desto besser stimmen die ExpertInnen-Bewertungen mit jenen der Unternehmen überein. Dies hängt einerseits mit der statistischen Theorie zusammen, die bei steigender Stich-

¹⁸ Es wurde auch ein Vergleich anhand des arithmetischen Mittelwertes vorgenommen. Grundsätzlich ergaben sich dabei inhaltlich analoge Ergebnisse.

probengröße bessere Schätzer postuliert (vgl. dazu als ein exemplarisches Beispiel die Abb. 7a und 7b). Andererseits wäre es aber auch durchaus möglich gewesen, dass sich die Einschätzungen der Unternehmen und der ExpertInnen signifikant unterscheiden. Dies war aber bei den meisten Einzelberufen sowie den meisten einzelnen Merkmalen nicht der Fall. Daraus können zwei Schlussfolgerungen gezogen werden: Erstens, man benötigt für eine empirisch fundierte Analyse auf jeden Fall eine gewisse Mindestanzahl an RespondentInnen je Einzelberuf, damit die Aussagen auch einen repräsentativen Charakter haben. Und zweitens, die **Einschätzungen der Unternehmen und der ExpertInnen „decken“ sich grundsätzlich zu einem sehr hohen Grad**¹⁹.

- **Teilweise kam es aber doch offensichtlich zu einer unterschiedlichen Auslegung / Interpretation der Fragestellung:**

Die Bedeutung von Soft-Skills bei der Auswahl spricht im Kern zwei Aspekte / Dimensionen an: Zum einen rekurriert sie auf die Bedeutung von Soft-Skills im Tätigkeitsspektrum des jeweiligen Berufs. Zum zweiten adressiert sie auch die Frage nach der Bedeutung der Soft-Skills bei der Bewerbungssituation selbst: Anhand eines Beispiels lässt sich dies sehr gut verdeutlichen: Der Frage nach einem gepflegten äußeren Erscheinungsbild wurde bei der Unternehmensbefragung durchwegs für alle Einzelberufe eine sehr hohe Bedeutung bei der Personalauswahl zugemessen. Die Einschätzung der ExpertInnen weicht aber bei einigen Berufen deutlich von jener der Unternehmen ab. So beispielsweise beim / bei der GerüsterIn: ExpertInnen stuften die Bedeutung dieses Merkmals als deutlich unwichtiger ein als die Unternehmen (vgl. Abb. 8). Aber auch bei der Unternehmensbefragung zeigte sich für dieses Merkmal eine hohe Spannweite der Antworten. Offensichtlich haben hier die ExpertInnen sowie einige Unternehmen bei ihrer Einschätzung vorrangig die Bedeutung dieses Merkmals für das Tätigkeitsspektrum von GerüsterInnen im Auge gehabt – andere Unternehmen dagegen (auch) die Bedeutung dieses Merkmals bei der Bewerbungssituation selbst. Es ist aber auch möglich, dass bei manchen Einzelberufen gerade seitens der ExpertInnen askriptive Zuschreibungen eine Rolle bei der Bewertung spielen, die in dieser Form seitens der Unternehmen nicht bzw. nicht so gemacht werden.

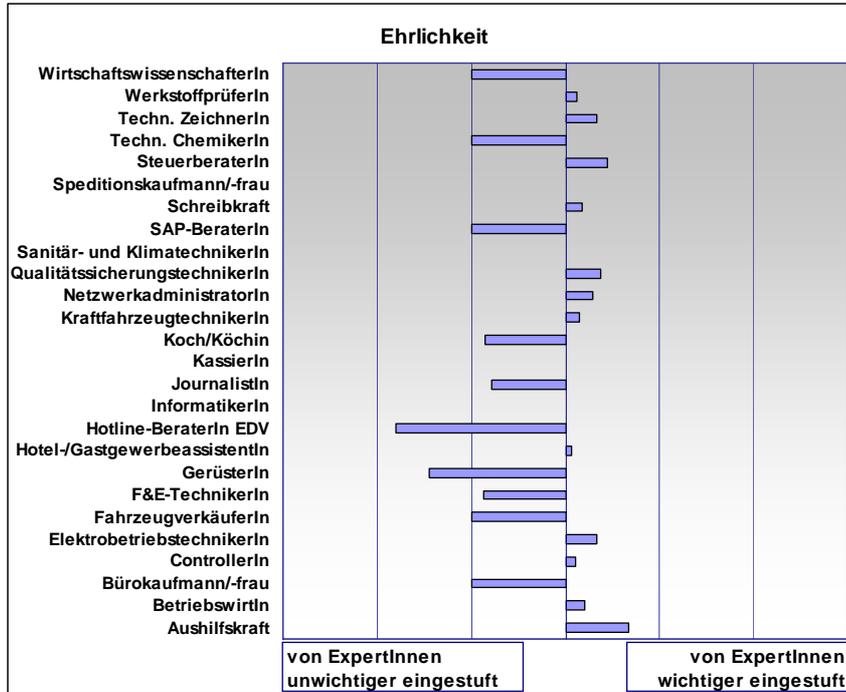
Als Fazit lassen sich folgende Schlüsse ziehen: Stellt man die Frage nach der Bedeutung von Merkmalen im Sinne unserer Frageformulierung, dann setzen sich die Antworten immer auch aus den beiden Aspekten (Bedeutung für das Tätigkeitsprofil sowie Bedeutung bei der Bewerbungssituation) zusammen. Entweder man akzeptiert dies oder aber man trennt die beiden Aspekte deutlich in

¹⁹ Da aufgrund der geringen Fallzahlen bei der ExpertInnen-Befragung ein statistischer Mittelwertvergleich nicht sinnvoll ist, wurde als Indikator für eine „Übereinstimmung“ der Aussagen die Differenz der gruppierten Mediane der beiden Befragungen auf die halbe Spannweite der Aussagen bezogen. Die Spannweite misst den Abstand zwischen der niedrigsten und höchsten Einstufung, die getroffen wurde. Die halbe Spannweite als Referenzgröße wurde deshalb gewählt, da ja die Abweichungen negativ bzw. positiv sein können. In nur zwei Berufen bei jeweils einem Merkmal liegt die Einschätzung der ExpertInnen außerhalb der Spannweite der Einschätzungen der Unternehmen. D.h., dass die ExpertInneneinschätzung in nur zwei von 3.744 möglichen Einzel“fällen“ (Anzahl der Einzelberufe * Anzahl der Merkmale) außerhalb der Spannweite der Einschätzungen der Unternehmen liegt!

zwei unterschiedliche und eindeutige Fragen (was natürlich einen deutlichen Befragungsmehraufwand bedingt).

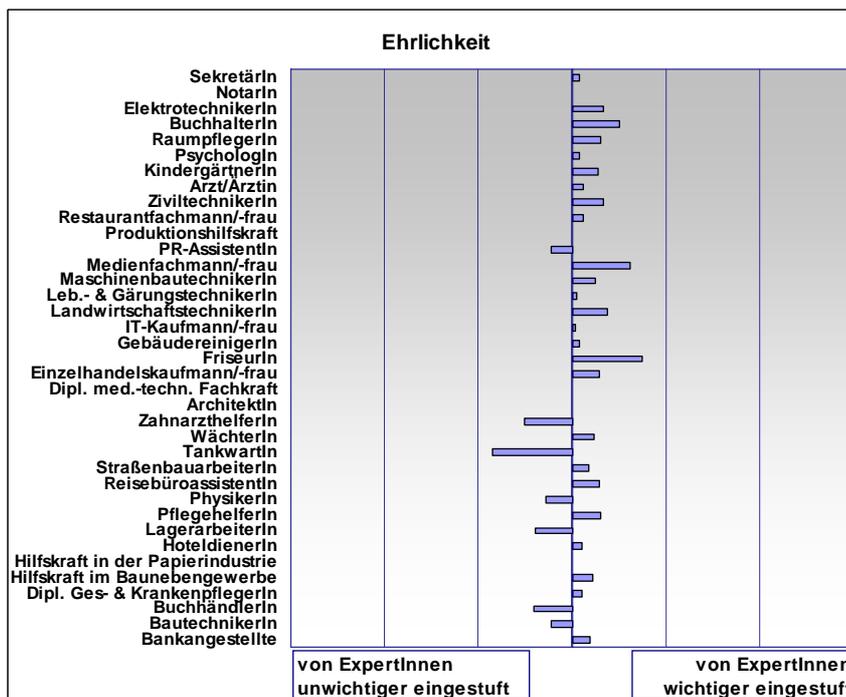
Abb. 7: ExpertInnen-Einschätzung des Merkmals „Ehrlichkeit“: Abweichung der gruppierten Mediane für jene Einzelberufe, ...

a) ... bei denen „nur“ einE ExpertIn eine Bewertung abgegeben hat



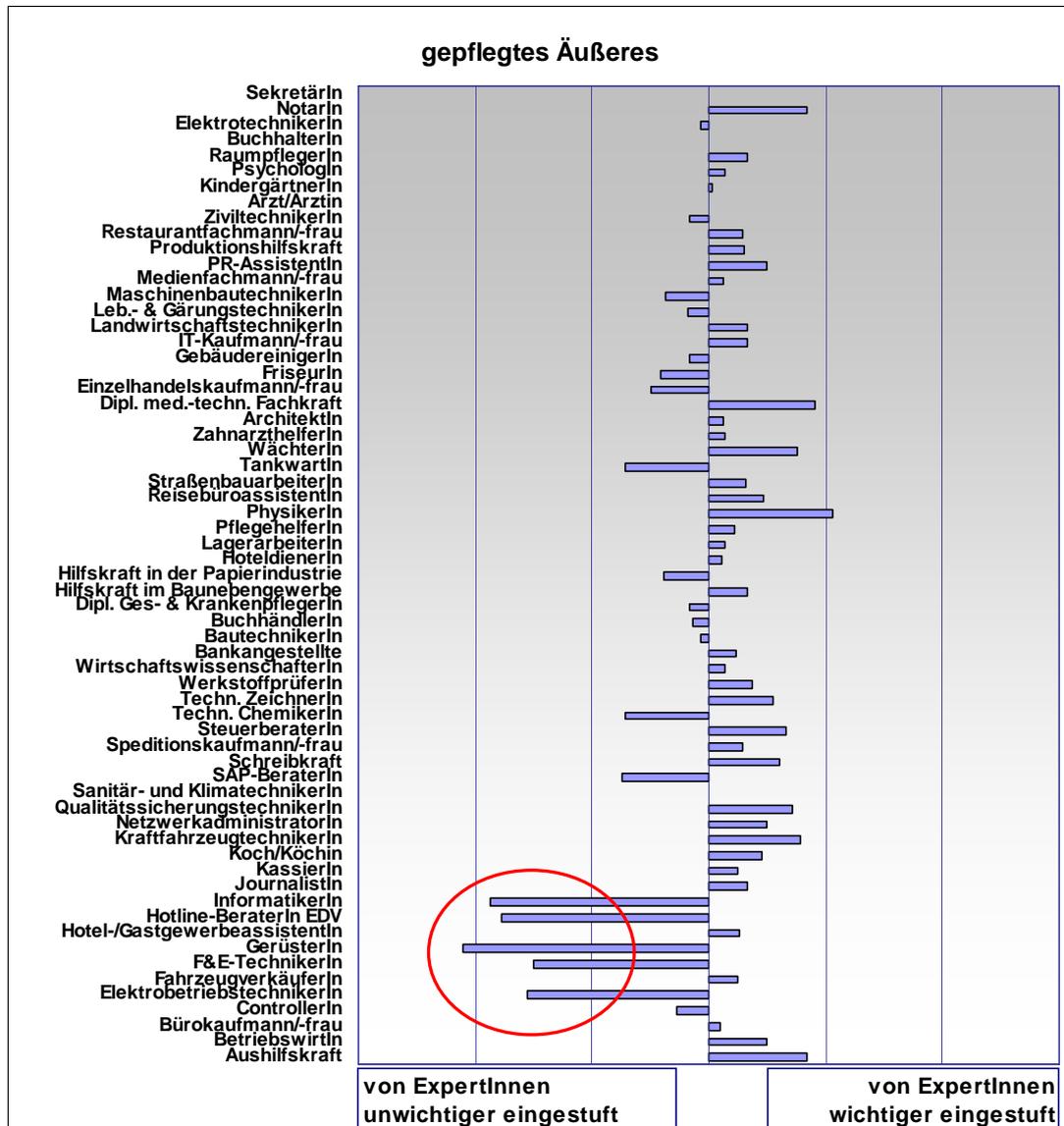
Quelle: ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

b) ... bei denen zumindest zwei ExpertInnen eine Bewertung abgegeben haben



Quelle: ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Abb. 8: ExpertInnen-Einschätzung des Merkmals „gepflegtes äußeres Erscheinungsbild“: Abweichungen der gruppierten Mediane zur Einschätzung der Unternehmen



Quelle: ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

- ExpertInnen sahen sich zumeist nicht in der Lage, die Frage nach der Auswahl- und Einstellungspraxis der Unternehmen zu beantworten. Auch generelle Einschätzungen der Bedeutungsveränderungen von Soft-Skills für das Tätigkeitsprofil der Berufe bzw. in der unternehmerischen Rekrutierungspraxis wurden von ihnen oftmals nicht getroffen. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass man Informationen zu derartigen Aspekten nur anhand einer Unternehmensbefragung generieren kann.

Da sich die Aussagen der Unternehmen und der ExpertInnen für die meisten Soft-Skills auf Einzelberufsebene zumeist sehr gut decken, ist es möglich, **beide Datensätze** zu **poolen**. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den gepoolten

Datensatz. Nur zu jenen Aspekten, in denen sich Unternehmens- und ExpertInnen-Befragung unterscheiden, wird gesondert darauf eingegangen.

4.4 Bedeutung der einzelnen Soft-Skills bei der Auswahl von MitarbeiterInnen

Die Detailergebnisse werden aufgrund ihres Umfangs gesondert im Anhang grafisch präsentiert. Eine Betrachtungsebene fokussiert dabei auf die Soft-Skills-Profile der Einzelberufe. Aber auch die quasi „umgekehrte“ Betrachtungsebene wird ausgewiesen: Für jede überfachliche Qualifikation sind die Ausprägungen in den Einzelberufen dargestellt.

Eine erste Betrachtungsebene konzentriert sich auf die Bedeutung der Soft-Skills im Einzelberufsvergleich. D.h., wie wichtig sind die einzelnen Soft-Skills bei der Auswahl von MitarbeiterInnen? Lassen sich markante Unterschiede zwischen den Berufen feststellen? Es können **drei „grobe“ Gruppen** extrahiert werden:

- **Das Merkmal ist für praktisch alle (oder der Mehrheit der) Einzelberufe sehr wichtig:** Abb. 9 verdeutlicht diese Struktur anhand des Merkmals Leistungsbereitschaft.
- Das **Merkmal** weist eine **mittlere Streuung zwischen den Einzelberufen** auf – z.B. Geschicklichkeit (vgl. Abb. 9).
- Das **Merkmal** weist eine **große Streuung zwischen den Einzelberufen** auf – z.B. Reisebereitschaft (vgl. Abb. 9)

Zur ersten Gruppe an Merkmalen, also jener die über alle Einzelberufe gesehen sehr wichtig sind, können neben der Leistungsbereitschaft auch noch folgende Soft-Skills / Merkmale gezählt werden: Arbeitsmotivation, Einsatzbereitschaft, Motivation, Verantwortungsgefühl/Zuverlässigkeit, Sorgfalt/Genauigkeit und Ehrlichkeit. Ebenfalls sehr geringe Unterschiede zwischen den Einzelberufen gibt es für Freundlichkeit, Lernbereitschaft, Höflichkeit, Fähigkeit zur Zusammenarbeit, Loyalität, Kooperationsbereitschaft/-fähigkeit, Selbständigkeit, Stressresistenz, gute Umgangsformen, Kommunikationsfähigkeit (sich sprachlich ausdrücken können), schnelle Auffassungsgabe, Flexibilität, Konzentrationsfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Freude am Umgang mit Menschen, Disziplin, Kollegialität sowie psychische Belastbarkeit.

In die zweite Gruppe an Merkmalen – jene, die im Durchschnitt zwar auch sehr wichtig sind, die sich aber doch in den Einzelberufen unterscheiden – gehören: Geschicklichkeit, Problemlösefähigkeit, systematische/strukturierte Arbeitsweise, Erkennen von strukturellen Zusammenhängen, Beobachtungsgabe, Realitätssinn, Kritikfähigkeit, unternehmerisches Denken & Handeln, Entscheidungsfähigkeit, ganzheitliches Denken, innovatives Denken & Denkvermögen, Kreativität/Einfallreichtum, Zahlenverständnis, nutzenorientiertes Denken & Handeln, Kontaktfreudigkeit/-stärke, Hilfsbereitschaft, Einfühlungsvermögen, Kundenorientierung, gepflegtes Äußeres, Aufgeschlossenheit, Freude am Umgang mit Menschen, Konfliktlösungs-

fähigkeit, Beratungskompetenz, Ordnungsliebe, Diskretion, Sauberkeit/Hygienebewusstsein, Pünktlichkeit, Reinlichkeit, hohe Frustrationstoleranz, Konfliktfähigkeit, Selbstbewusstsein, Ehrgeiz (Ambition), Begeisterungsfähigkeit, Neugierde, Beharrlichkeit sowie Selbstreflexionsfähigkeit.

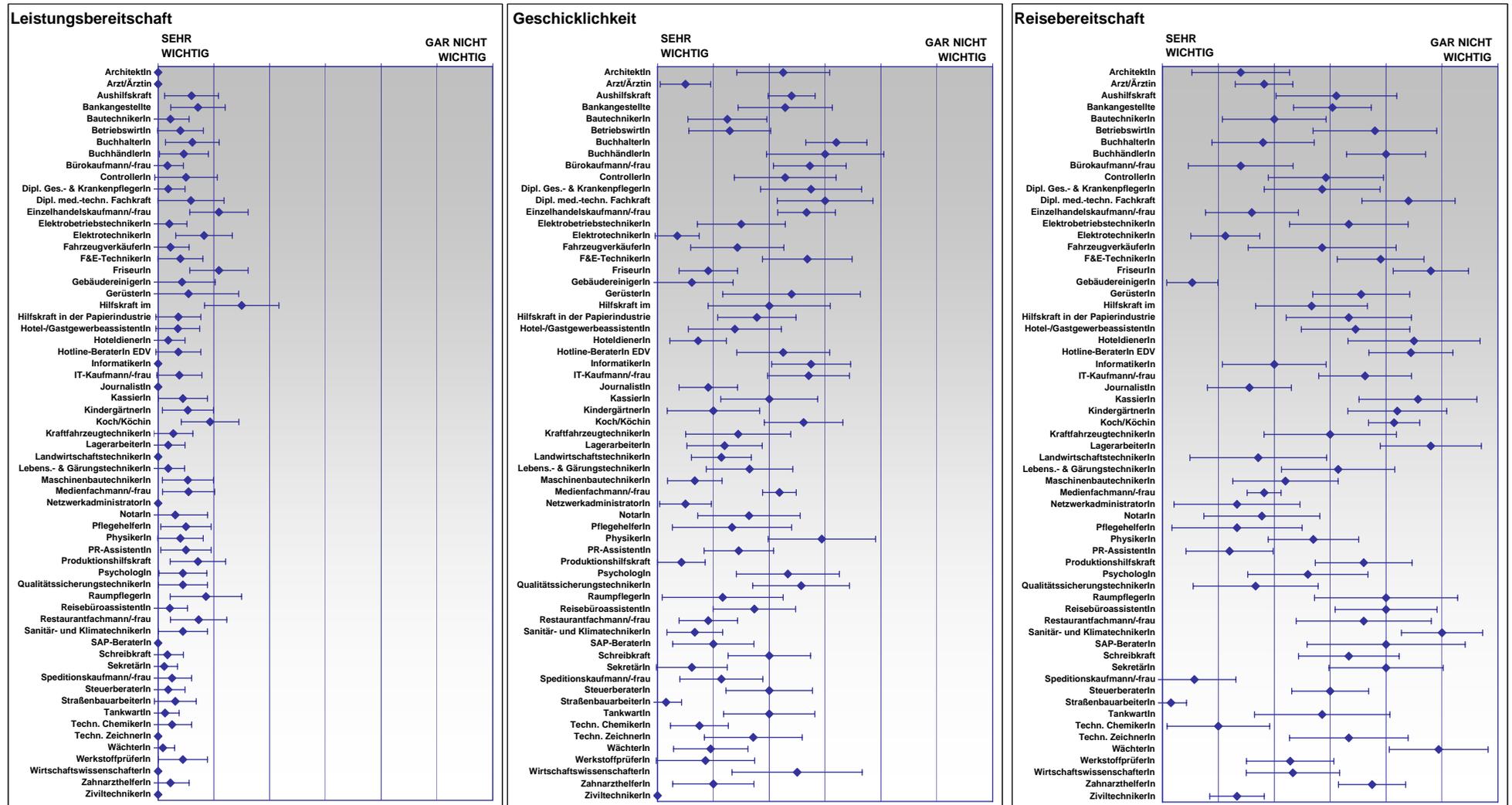
Und der dritten Gruppe – jene, die im Schnitt nicht ganz so wichtig sind, und in der sich die Bedeutung des Merkmals zwischen den Einzelberufen stark unterscheidet – sind neben der Reisebereitschaft folgende Merkmale zuzuordnen: starke Persönlichkeit, Durchsetzungsvermögen, Führungsqualitäten/-kompetenzen, Moderationsfähigkeit & Gesprächsführung, Humor, analytisches Denken, kritisches Denken, Verhandlungsgeschick, interkulturelle Kompetenz, soziale Diagnosefähigkeit, „zwischen den Zeilen lesen können“, körperliche Fitness & Gesundheit, körperliche Stärke/Kräftigkeit, Kondition/physische Ausdauer/Belastbarkeit, schriftsprachliche Kompetenz, Experimentierfreudigkeit/Improvisationstalent, technisches Grundverständnis sowie räumliches Vorstellungsvermögen.

Abb. 10 stellt die Rangreihung der Merkmale nach ihrer durchschnittlichen Bedeutung sowie die Variationsbreite der Einstufungen zwischen den Einzelberufen dar.

Abb. 11 und 12 zeigen, dass sich die Bedeutung der Merkmale nur geringfügig unterscheidet, wenn man die Einzelberufe gruppiert und nach ihrem beruflichen Tätigkeitsschwerpunkt bzw. nach ihrem Qualifikationsniveau betrachtet. Ein etwas klareres Bild ergibt sich aus dem kombinierten Effekt von formaler Qualifikationsebene und beruflichem Tätigkeitsschwerpunkt (vgl. Abb. 13). Aber auch für diesen Fall sind die Unterschiede zumeist nur eher geringfügig. Lediglich für Hilfs-/Anlernberufe (und teilweise auch für Lehrberufe) mit dem beruflichen Tätigkeitsschwerpunkt in der Produktion werden oftmals Merkmale tendenziell als weniger wichtig eingestuft. Die drei Abbildungen zeigen auch, dass je weniger wichtig ein Merkmal im Durchschnitt über alle Berufe ist, desto größer ist auch die Heterogenität der Bewertung zwischen den jeweiligen Berufsgruppen.

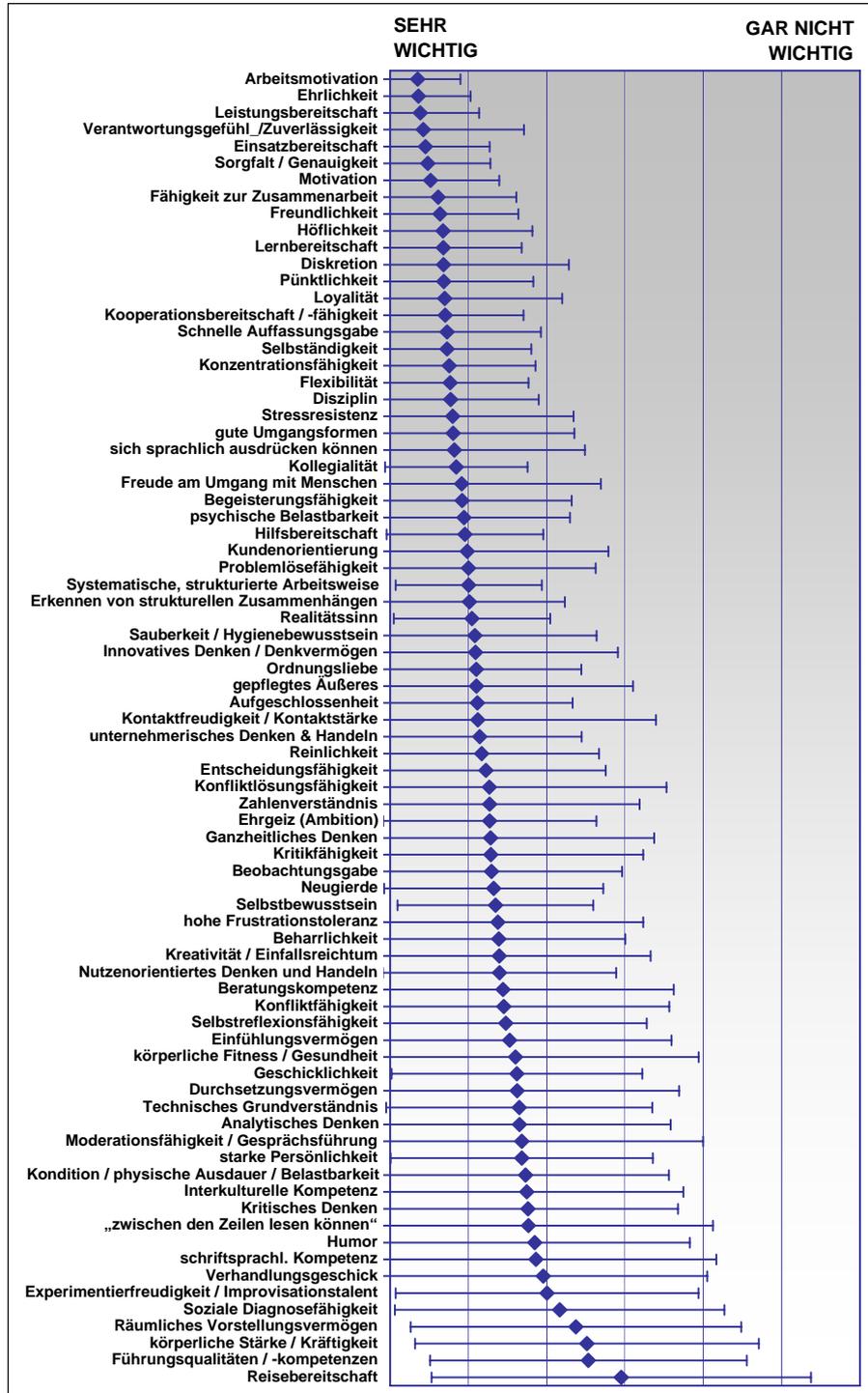
Und auch die Unternehmensgröße ist keine wirkliche Unterscheidungsdimension (vgl. Abb. 14).

Abb. 9: Bedeutung der Merkmale Leistungsbereitschaft, Geschicklichkeit und Reisebereitschaft in den Einzelberufen
 Mittelwerte (gruppiertes Median) und Streuung innerhalb der Berufe (Variabilitätskoeffizient)



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

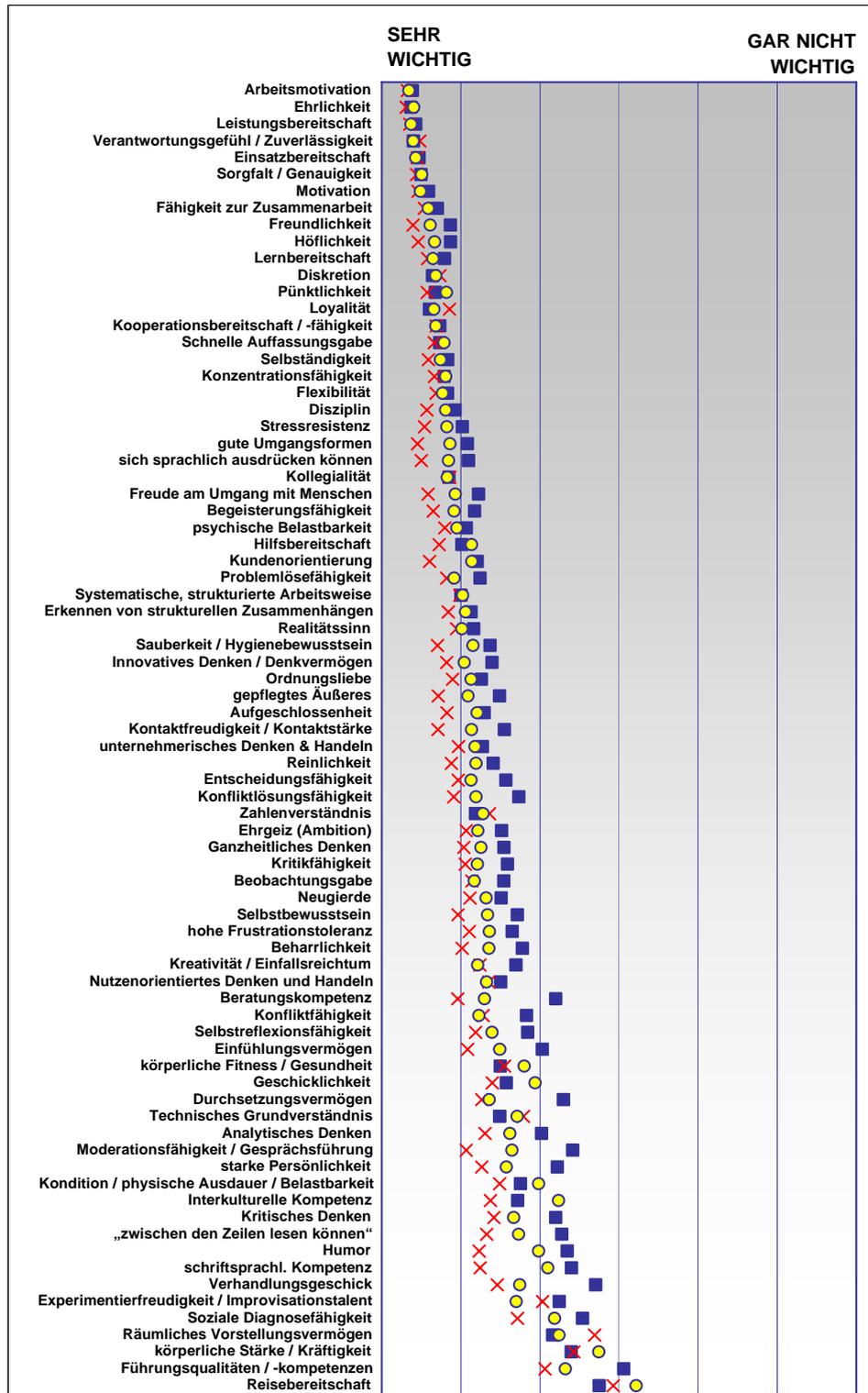
Abb. 10: Wichtigkeit der Einzelmerkmale und Spannweite der Abweichungen zwischen den Einzelberufen



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Anmerkung: Die Spannweite berechnet sich als Differenz zwischen der höchsten und niedrigsten mittleren Einschätzung des jeweiligen Soft-Skill-Merkmals, die in den Einzelberufen getroffen wurden.

Abb. 11: Wichtigkeit der Einzelmerkmale: nach beruflichen Tätigkeitsschwerpunkten
Rangreihung nach dem Mittelwert über alle Berufe



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Legende:

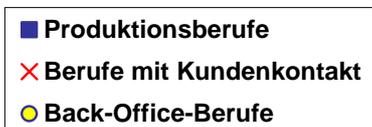
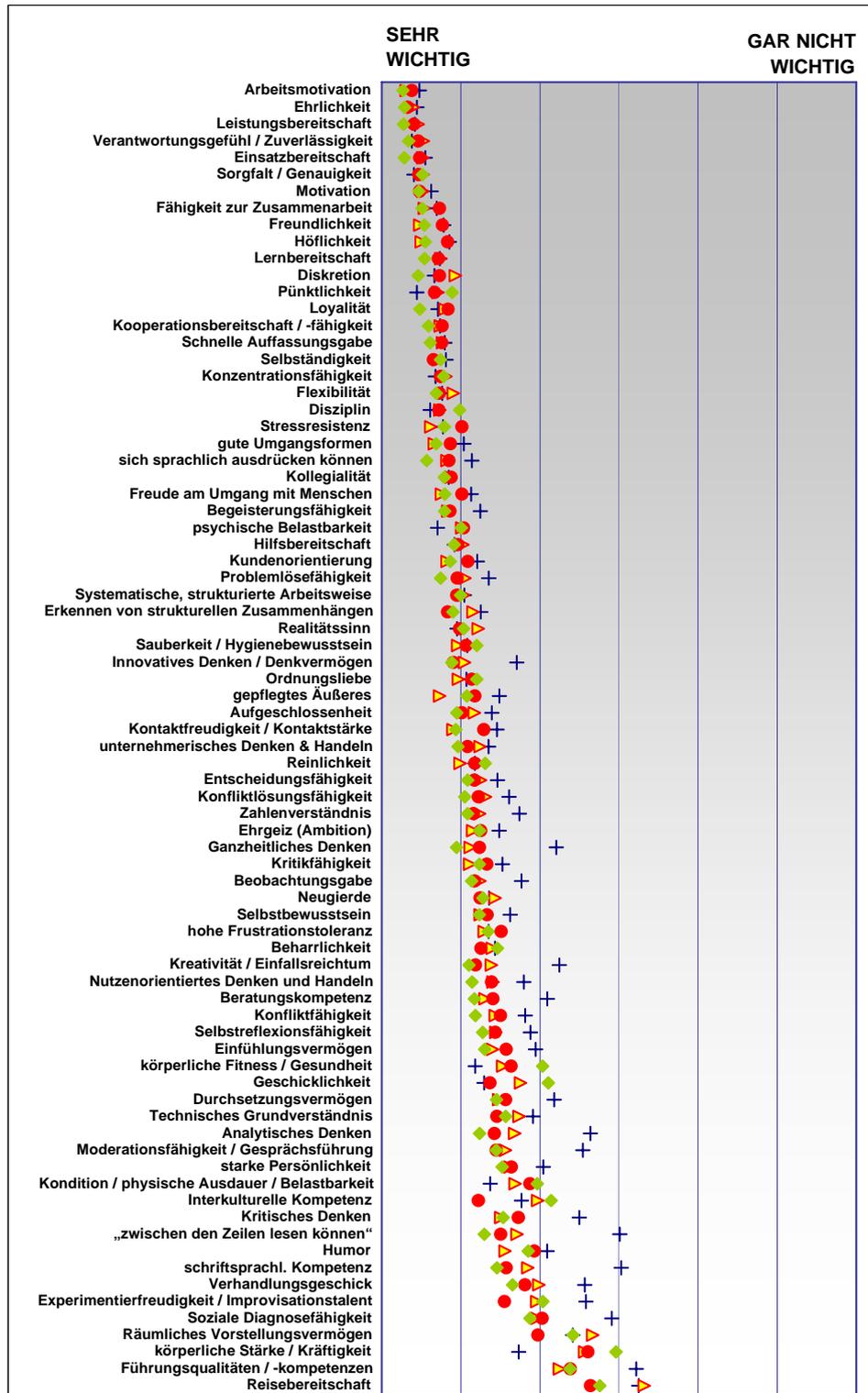


Abb. 12: Wichtigkeit der Einzelmerkmale: nach dem Qualifikationsniveau der Berufe
Rangreihung nach dem Mittelwert über alle Berufe

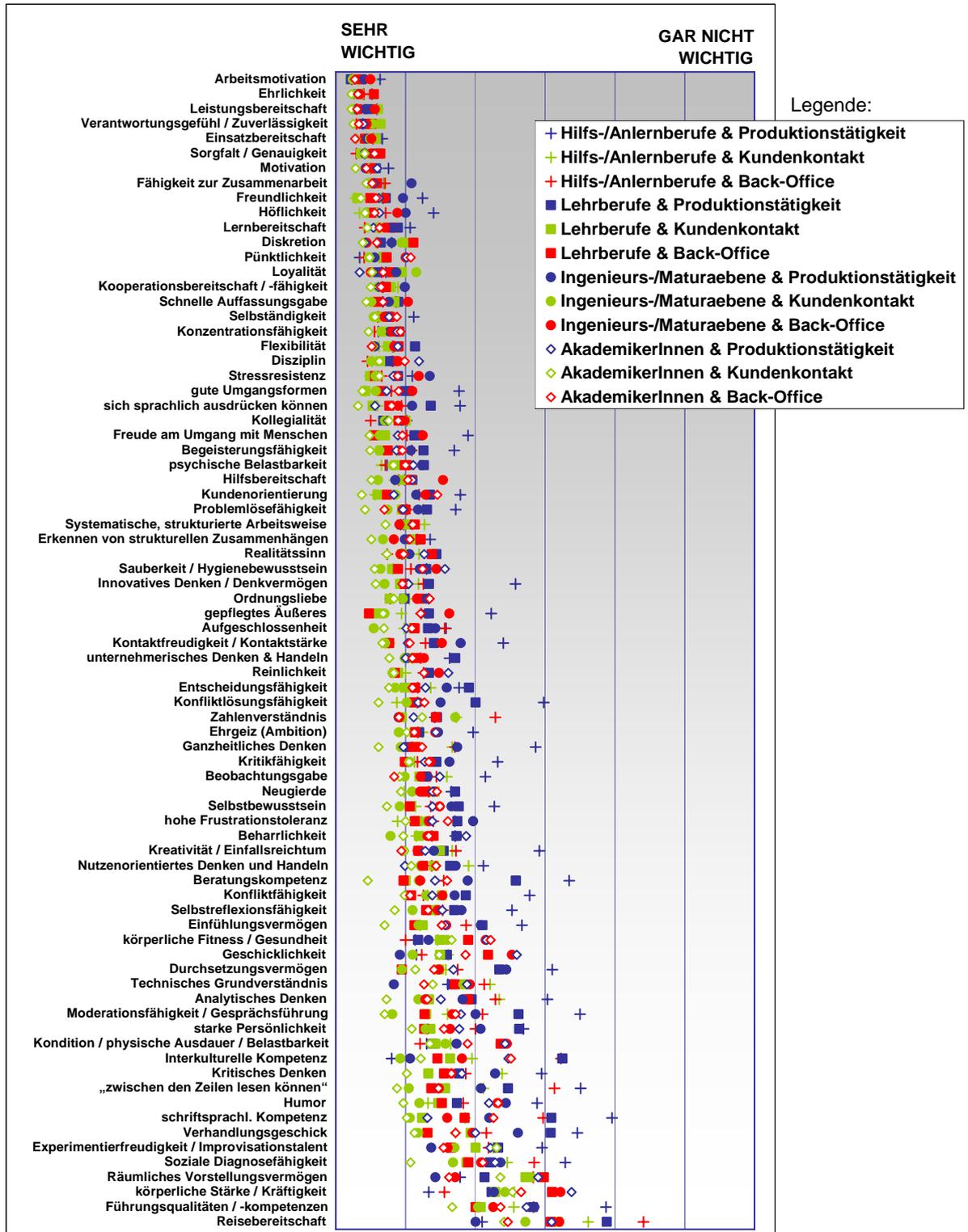


Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Legende:

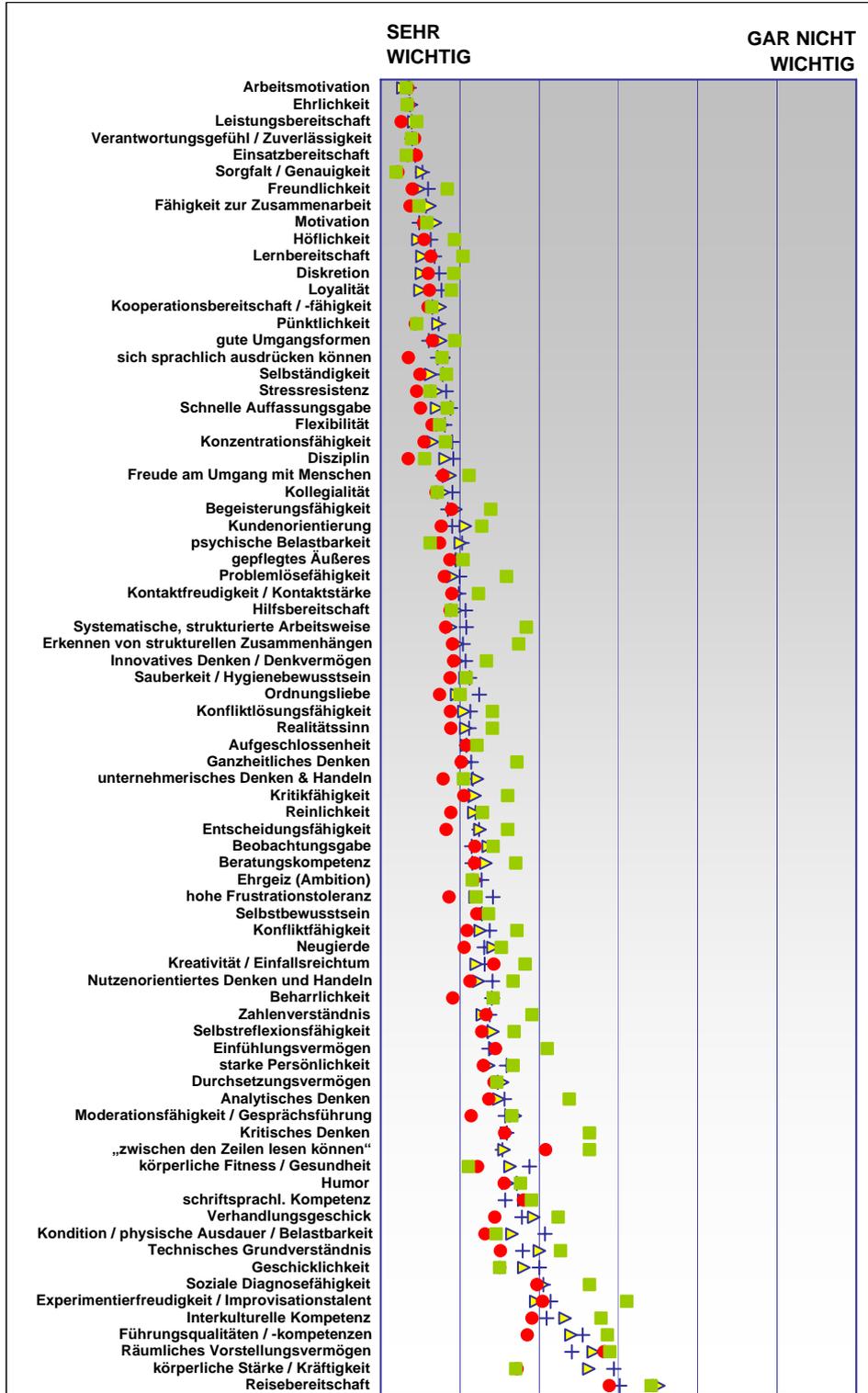
- + Hilfs- / Anlernberufe
- ▲ Lehrberufe
- Ingenieurs- / Maturaebene
- ◆ AkademikerInnen

Abb. 13: Wichtigkeit der Einzelmerkmale: nach der Kombination aus Qualifikationsebene und beruflichem Tätigkeitsschwerpunkt
Rangreihung nach dem Mittelwert über alle Berufe



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Abb. 14: Wichtigkeit der Einzelmerkmale: nach der Unternehmensgröße
Rangreihung nach dem Mittelwert über alle Berufe



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Legende:



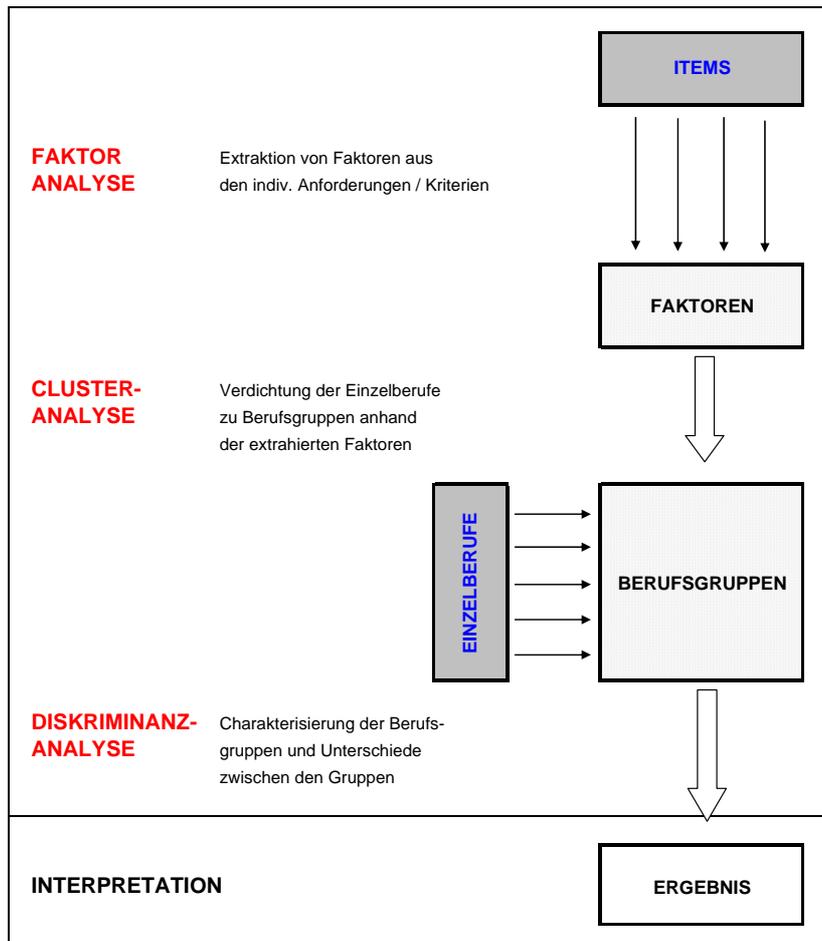
Als **Fazit** lässt sich somit festhalten, dass...

- sich die Aussagen der Unternehmen und der ExpertInnen für die meisten Soft-Skills auf Einzelberufsebene zumeist sehr gut decken.
- sich die Frage nach der Bedeutung von Merkmalen im Sinne unserer Frageformulierung immer auch aus den beiden Aspekten – Bedeutung für das Tätigkeitsprofil sowie Bedeutung bei der Bewerbungssituation – zusammensetzt. Entweder man akzeptiert dies oder aber man trennt die beiden Aspekte deutlich in zwei unterschiedliche und eindeutige Fragen.
- sich hinsichtlich der Bedeutung der einzelnen Soft-Skills bei der Auswahl von MitarbeiterInnen drei „grobe“ Gruppen extrahiert lassen:
 - Gruppe 1: Das Merkmal ist in praktisch allen (oder der Mehrheit der) Einzelberufen sehr wichtig: beispielsweise die Leistungsbereitschaft.
 - Gruppe 2: Das Merkmal weist eine mittlere Streuung zwischen den Einzelberufen auf: beispielsweise die Geschicklichkeit.
 - Gruppe 3: Das Merkmal weist eine große Streuung zwischen den Einzelberufen auf – z.B. die Reisebereitschaft.
- je weniger wichtig ein Merkmal im Durchschnitt über alle Berufe ist, desto größer ist auch die Heterogenität der Bewertung zwischen den jeweiligen Berufsgruppierungen.
- sich die Bedeutung der Merkmale nur geringfügig unterscheidet, wenn man die Einzelberufe gruppiert und nach ihrem beruflichen Tätigkeitsschwerpunkt bzw. nach ihrem Qualifikationsniveau betrachtet.
- sich ein etwas differenzierteres Bild ergibt, wenn man den kombinierten Effekt von formaler Qualifikationsebene und beruflichem Tätigkeitsschwerpunkt betrachtet. Aber auch für diesen Fall sind die Unterschiede zwischen den Berufsgruppen zumeist nur eher geringfügig.
- auch die Unternehmensgröße keine wirkliche Unterscheidungsdimension ist.

4.5 Versuch der Verdichtung der Informationen zur Erstellung berufsfeldtypischer außerfachlicher Kompetenzprofile – kombinierte Faktoren- & Clusteranalyse

Die Vielzahl der von uns abgefragten Soft-Skills legt nahe, dass es sinnvoll ist zu versuchen, die Informationen im Sinne berufsfeldtypischer außerfachlicher Kompetenzprofile zu verdichten. Zu diesem Zweck wurde in einem ersten Schritt eine Faktorenanalyse der einzelnen Merkmale durchgeführt. Darauf aufbauend wurde eine Clusteranalyse durchgeführt (vgl. dazu auch die Abb. 15).

Abb. 15: Analyseschritte – Auswertungsdesign



Quelle: ibw

Dadurch sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Sind die abgefragten 78 Einzelmerkmale durch einige wenige Faktoren erklärbar?
- Gibt es signifikante Unterschiede zwischen den Berufen bzgl. dieser Faktoren?
- Lassen sich die 63 Einzelberufe in sinnvolle Berufsgruppen zusammenfassen, so dass die extrahierten Merkmalsfaktoren diese Gruppen in einer charakteristischen Weise beschreiben?

Durch die Extraktion verschiedener Faktoren sollen „Berufsbilder bzw. Kompetenz- oder Anforderungsprofile“ von Einzelberufen und möglichst homogenen Berufsgruppen konstruiert werden. Unterschiedliche Schwerpunkte in den geforderten Soft-Skills Bündeln (Faktoren) der BewerberInnen für die einzelnen Berufsfelder werden auf diese Weise herausgearbeitet.

An dieser Stelle sei ein methodischer Hinweis angebracht:

Der Stichprobenumfang unserer Befragung (insbesondere die Anzahl der beantworteten Fragebögen pro Einzelberuf) ist relativ klein. Als statistisches Kriterium um

überhaupt eine Faktorenanalyse durchführen zu können, sollte die Fallzahl zumindest der dreifachen Variablenzahl entsprechen²⁰. Diese Anforderung erfüllt unser Datensatz auf der Individualdatenebene eindeutig (wir haben 11,3mal so viele Fälle als wie Variablen). Somit ist es methodisch gerechtfertigt eine Faktorenanalyse durchzuführen.

Dennoch stellen die Auswertungen keine verallgemeinerbaren Befunde dar, da wir zwar anhand der 63 Berufe einen Querschnitt über das gesamte Berufsspektrum legten, die konkreten Ergebnisse sich aber sicherlich verändern werden, wenn wirklich das gesamte Berufsspektrum analysiert wird (und die Einzelberufe entsprechend ihrer Gewichtung im gesamte Berufsspektrum einfließen). Der explorative Charakter der Studie rechtfertigt aber eine derartige Herangehensweise.

Ergebnisse der Faktorenanalyse

Grundsätzlich geht die Faktorenanalyse vom statistischen Korrelationszusammenhang zwischen einzelnen Variablen aus. Die beobachtete(n) Korrelation(en) können zweifach erklärt werden:

- die Variablen bedingen einander,
- die Korrelation der Variablen lässt sich auf (einen) latente Faktor(en) zurückführen.

Der Faktorenanalyse liegt der zweite Erklärungsansatz zugrunde. Mittels der Korrelationen werden die verschiedenen Variablen also einzelnen latenten Faktoren zugewiesen und gruppiert.

Es handelt sich hierbei also um eine Methode, die versucht, aus vielen einzelnen miteinander korrelierten Merkmalen einige wesentliche (dahinter liegende) Faktoren zu „extrahieren“. Diese Faktoren haben für sich die Eigenschaft der Unabhängigkeit, sind also miteinander nicht korreliert.

Die Faktorenanalyse basiert auf den Individualdaten der Merkmalsausprägungen nach der Einzelberufsebene. Ein Test, ob sich die Ausgangsdaten für faktoranalytische Zwecke eignen, wurde anhand der Anti-Image-Korrelationsmatrix vorgenommen. Das KMK-Kriterium (Kaiser-Meyer-Olkin Kriterium) für den gesamten Datensatz beträgt 0,932 was eine sehr gute Eignung der Daten nahelegt. Zudem liegen die KMK-Kriterien für jede einzelne Variable ebenfalls durchwegs über 0,8.

Es wurde die Hauptkomponentenanalyse verwendet, wobei eine Varimax-Rotation durchgeführt wurde. Die Zahl der als relevant erachteten Faktoren wurde mittels des Kaiser-Kriteriums (Eigenwerte > 1) festgesetzt. Die kumulierte Varianz beträgt knapp 64,3%. D.h. rund zwei Drittel der beobachteten Streuung können durch das Modell erklärt werden. Alle relevanten Statistiken zur Faktorenanalyse sind im Statistischen Anhang (Kapitel 7.3) angeführt.

²⁰ Vgl. dazu Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber (Hrsg.): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. Springer 2000.

Die Durchführung der Faktorenanalyse ergab **16 Faktoren**. Die nachstehende Auflistung präsentiert die Zusammensetzung der Faktoren anhand der zuordenbaren einzelnen außerfachlichen Anforderungen. Die Faktoren setzen sich aus den jeweiligen hochladenden Variablen (Faktorladung > 0,5) zusammen²¹. Zur Kurzcharakterisierung wurde versucht, jeden Faktor mit einem prägnanten Schlagwort zu belegen. Hierbei handelt es sich um einen Interpretationsvorschlag.

Faktor 1: Überzeugen & Durchsetzen

Konfliktlösungsfähigkeit
Durchsetzungsvermögen
Beratungskompetenz
Führungsqualitäten / -kompetenzen
Verhandlungsgeschick
unternehmerisches Denken & Handeln
starke Persönlichkeit
Einfühlungsvermögen
Konfliktfähigkeit
Selbstbewusstsein
Kundenorientierung

Faktor 2: reflektiertes Agieren

Analytisches Denken
Ganzheitliches Denken
Kritisches Denken
Soziale Diagnosefähigkeit
Nutzenorientiertes Denken und Handeln
Zahlenverständnis
Beobachtungsgabe
Problemlösefähigkeit

Faktor 3: Attraktivität & Kontaktfreude

gepflegtes Äußeres
gute Umgangsformen
Freundlichkeit
Höflichkeit
Kontaktfreudigkeit / Kontaktstärke
Freude am Umgang mit Menschen
Humor

Faktor 4: physische Konstitution

körperliche Fitness / Gesundheit
körperliche Stärke / Kräftigkeit
Kondition / physische Ausdauer / Belastbarkeit
Geschicklichkeit
Räumliches Vorstellungsvermögen

²¹ Für jene außerfachlichen Anforderungen, bei denen keine einzige Faktorladung über 0,5 liegt, wurde die höchste Faktorladung dem entsprechenden Faktor zugeordnet.

Faktor 5: penibel & reinlich

Ordnungsliebe
Sauberkeit / Hygienebewusstsein
Reinlichkeit
Beharrlichkeit
Pünktlichkeit
Disziplin

Faktor 6: Engagement

Einsatzbereitschaft
Leistungsbereitschaft
(Arbeits-)Motivation
Ehrgeiz (Ambition)
Flexibilität

Faktor 7: eigenständiges Arbeiten

Systematische, strukturierte Arbeitsweise
Realitätssinn
Entscheidungsfähigkeit
Konzentrationsfähigkeit
Erkennen von strukturellen Zusammenhängen

Faktor 8: Interesse an Neuem

Lernbereitschaft
Neugierde
Schnelle Auffassungsgabe
Innovatives Denken / Denkvermögen
Aufgeschlossenheit
Begeisterungsfähigkeit

Faktor 9: Teamfähigkeit

Fähigkeit zur Zusammenarbeit
Kooperationsbereitschaft/-fähigkeit
Kollegialität

Faktor 10: psychische Belastbarkeit

psychische Belastbarkeit
Stressresistenz
hohe Frustrationstoleranz

Faktor 11: Vertrauen

Ehrlichkeit
Diskretion & Loyalität

Faktor 12: Selbstkritik & Empathie

Selbstreflexionsfähigkeit
Kritikfähigkeit
Einfühlungsvermögen

Faktor 13: Mobilitäts- / Veränderungsbereitschaft

Interkulturelle Kompetenz
Reisebereitschaft
Flexibilität

Faktor 14: Verlässlichkeit

Verantwortungsgefühl / Zuverlässigkeit
Selbständigkeit
Pünktlichkeit
Sorgfalt / Genauigkeit

Faktor 15: kreatives Potential

Experimentierfreudigkeit / Improvisationstalent
Kreativität / Einfallsreichtum

Faktor 16: Hilfsbereitschaft

Hilfsbereitschaft

Können nun berufstypische Faktorprofile erstellt werden und wie stark unterscheiden sich die Einzelberufe anhand dieser Profile?

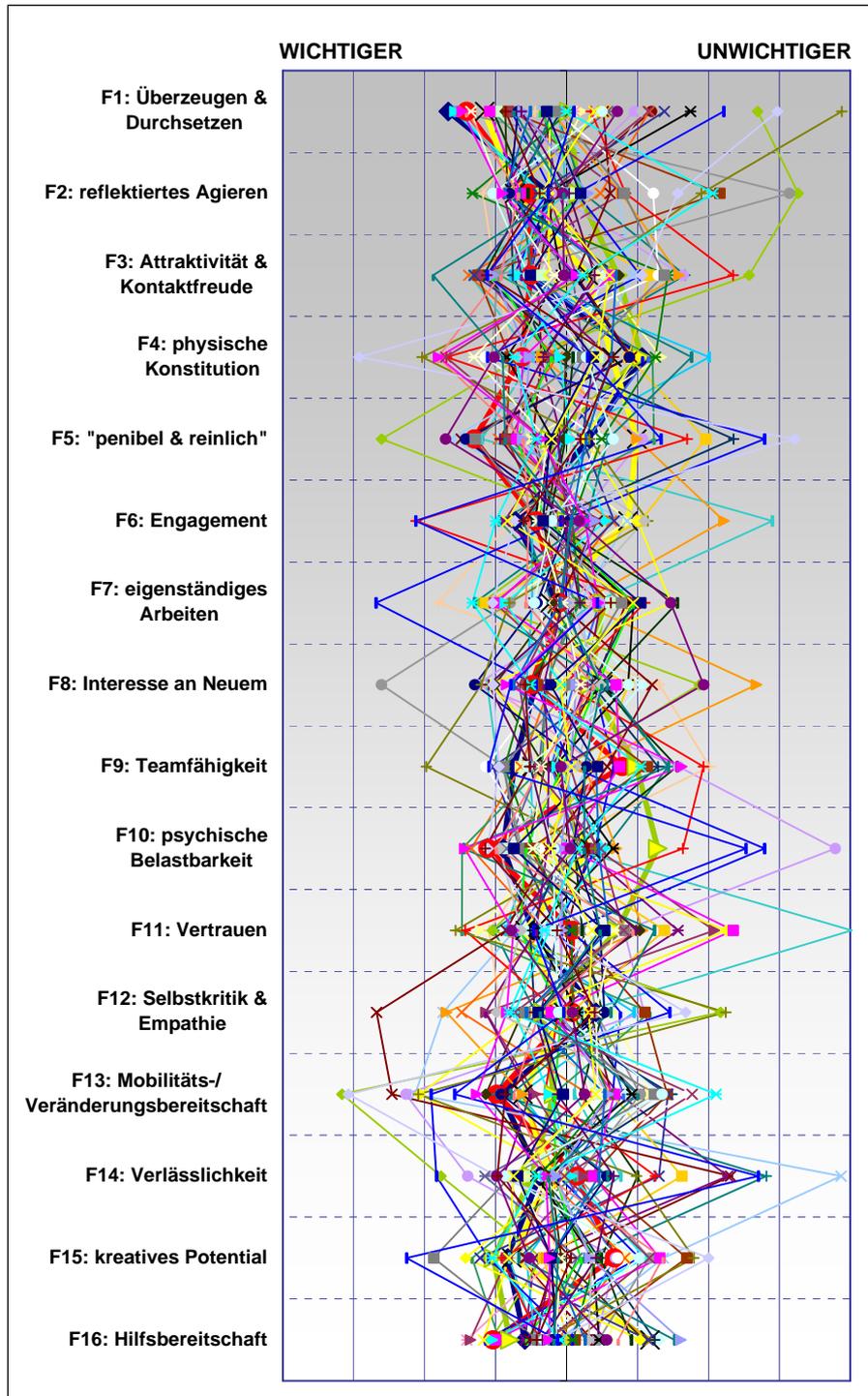
Abbildung 16 präsentiert das Ergebnis für alle Einzelberufe. Diese Darstellungsart wurde gewählt, um einen Überblick über die Dichte und Differenzierung der einzelberuflichen Profile zu geben. Diese Abbildung (sowie die nachfolgenden Grafiken) sind folgendermaßen zu interpretieren: Die Linien verdeutlichen die durchschnittlichen Faktorprofile in den Einzelberufen. Dabei stellt die Mitte der x-Achse den standardisierten Durchschnittswert der Faktoren über alle Berufe dar (die Standardisierung wurde derart durchgeführt, dass sie einen Mittelwert von 0 und eine Standardabweichung von 1 ergab). Je weiter links ein Faktor also von der Mitte entfernt ist, desto wichtiger ist er für diesen Einzelberuf (verglichen mit dem Durchschnitt des Faktors über alle Berufe). Korrespondierend entspricht ein Abstand nach rechts einer vergleichsweise nicht so großen Bedeutung.

Man kann gut erkennen, dass die Faktorausprägungen überwiegend im Bereich der durchschnittlichen Ausprägung aller Berufe liegen. In Kombination mit den im vorigen Kapitel erzielten Ergebnissen kann dies dahingehend interpretiert werden, dass sich oftmals die Einzelberufe hinsichtlich der bei der Personalrekrutierung wichtigen Faktoren nur relativ wenig unterscheiden – d.h., dass die von uns extrahierten Faktoren in einer Vielzahl von Berufen von hoher Bedeutung sind.

Gleichzeitig verdeutlicht die Abbildung auch, dass sich Einzelberufe zumeist durch einige wenige Faktoren auszeichnen, die entweder für den jeweiligen Beruf von besonders hoher oder eher geringer Bedeutung sind. Um diesen Aspekt besser darzustellen wird in der Abbildung 17 als Beispiel die durchschnittliche Ausprägung des Faktors 5 („penibel & reinlich“) in den einzelnen Berufen präsentiert. Man erkennt sehr gut, dass Faktor 5 in „nur“ acht Berufen außerhalb des mittleren Bereiches liegt. In drei Berufen (Einzelhandelskaufmann-/frau, GebäudereinigerIn, WerkstoffprüferIn) ist dieser Faktor deutlich wichtiger als bei der Mehrheit der Einzel-

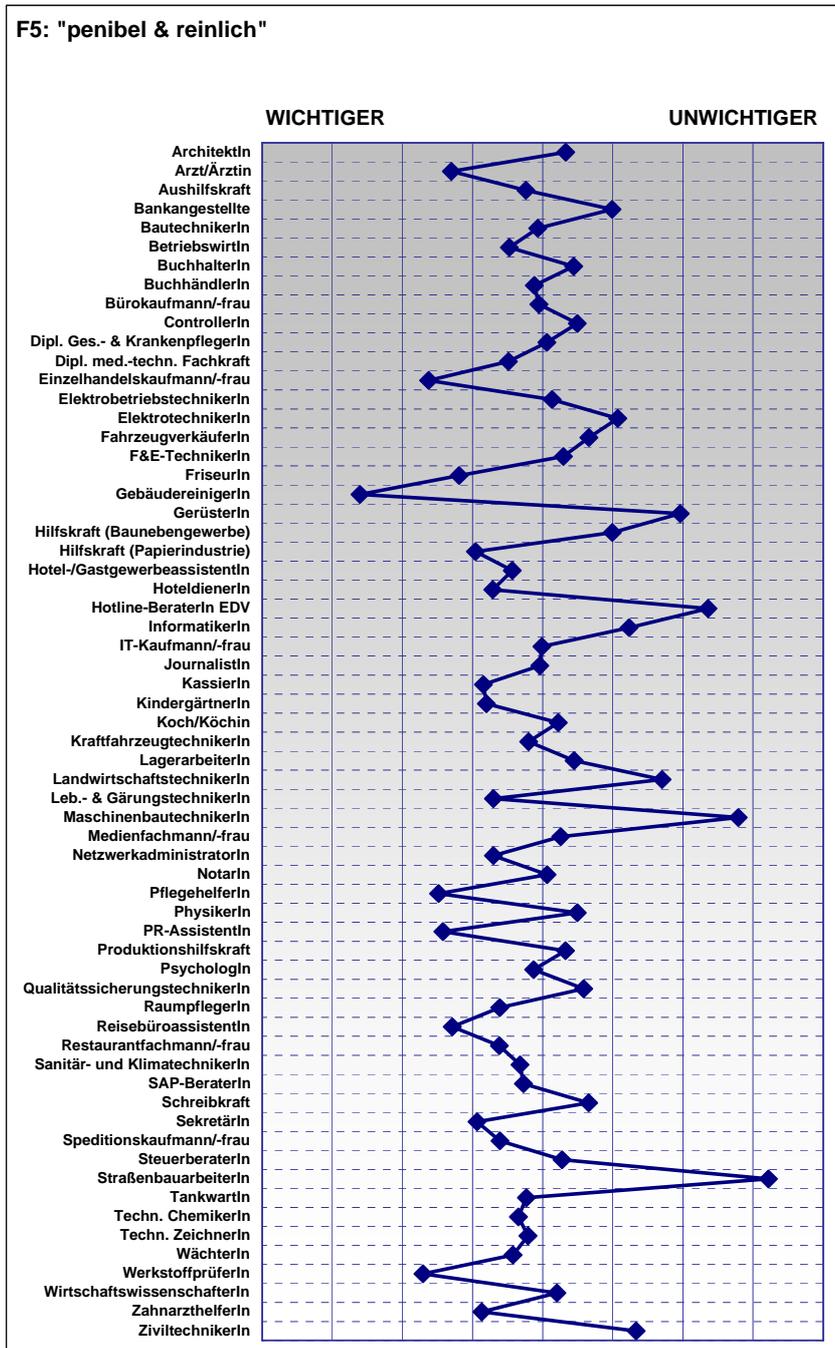
berufe. In fünf Berufen (GerüsterIn, Hotline-BeraterIn EDV, LandwirtschaftstechnikerIn, MaschinenbautechnikerIn, StraßenbauarbeiterIn) ist er dagegen deutlich unwichtiger. Die analogen Darstellungen für alle Faktoren sind in Abbildung 18 wiedergegeben.

Abb. 16: Faktorprofile der Einzelberufe (Mittelwerte)



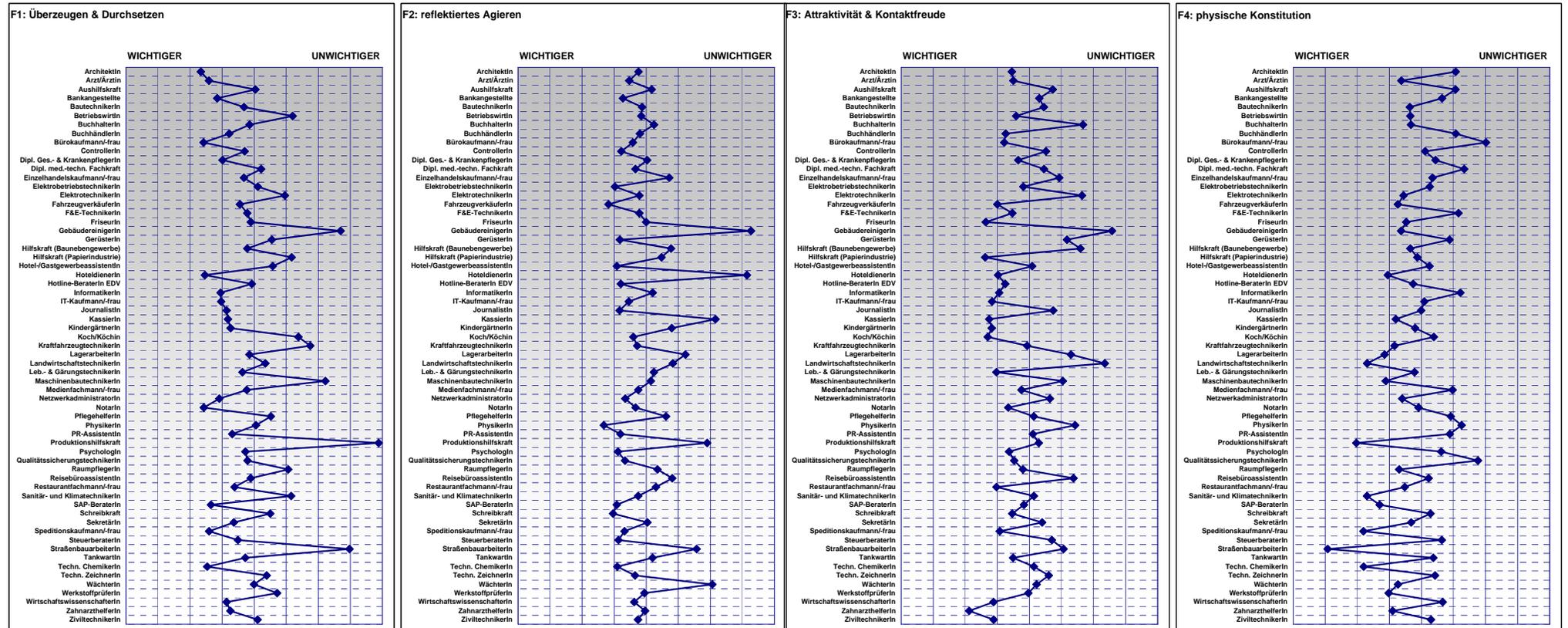
Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Abb. 17: Profil des Faktors 5 („penibel & reinlich“) in den Einzelberufen
 Mittlere Ausprägung des Faktors



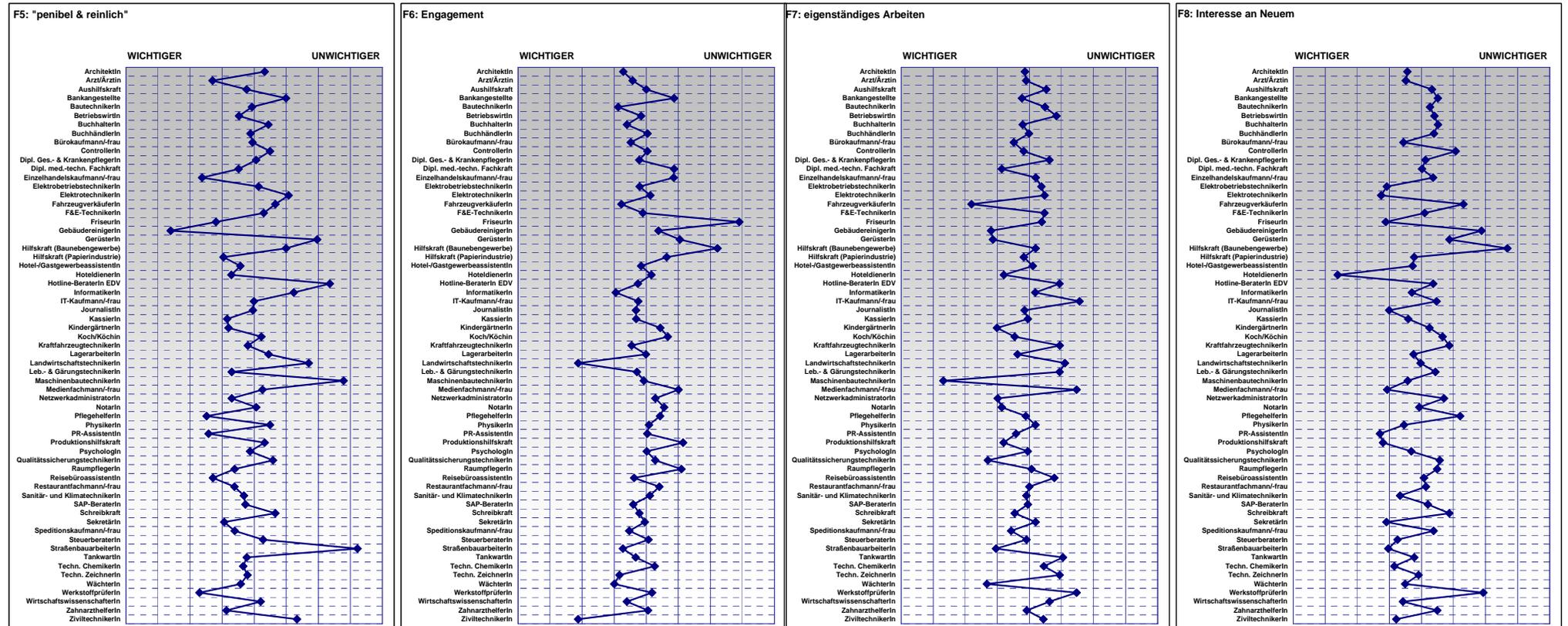
Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Abb. 18: Faktorprofile in den Einzelberufen (Mittlere Ausprägung des Faktors)



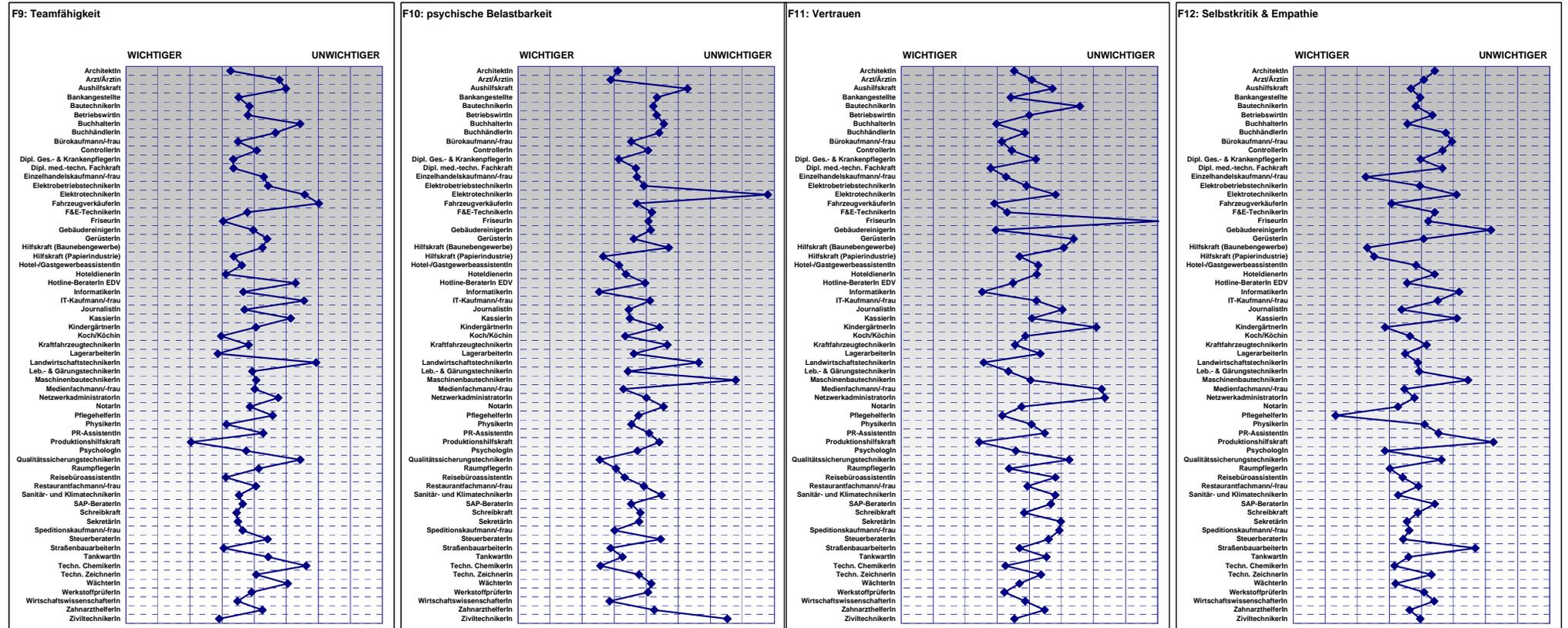
Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Abb. 18 Fortsetzung: Faktorprofile in den Einzelberufen (Mittlere Ausprägung des Faktors)



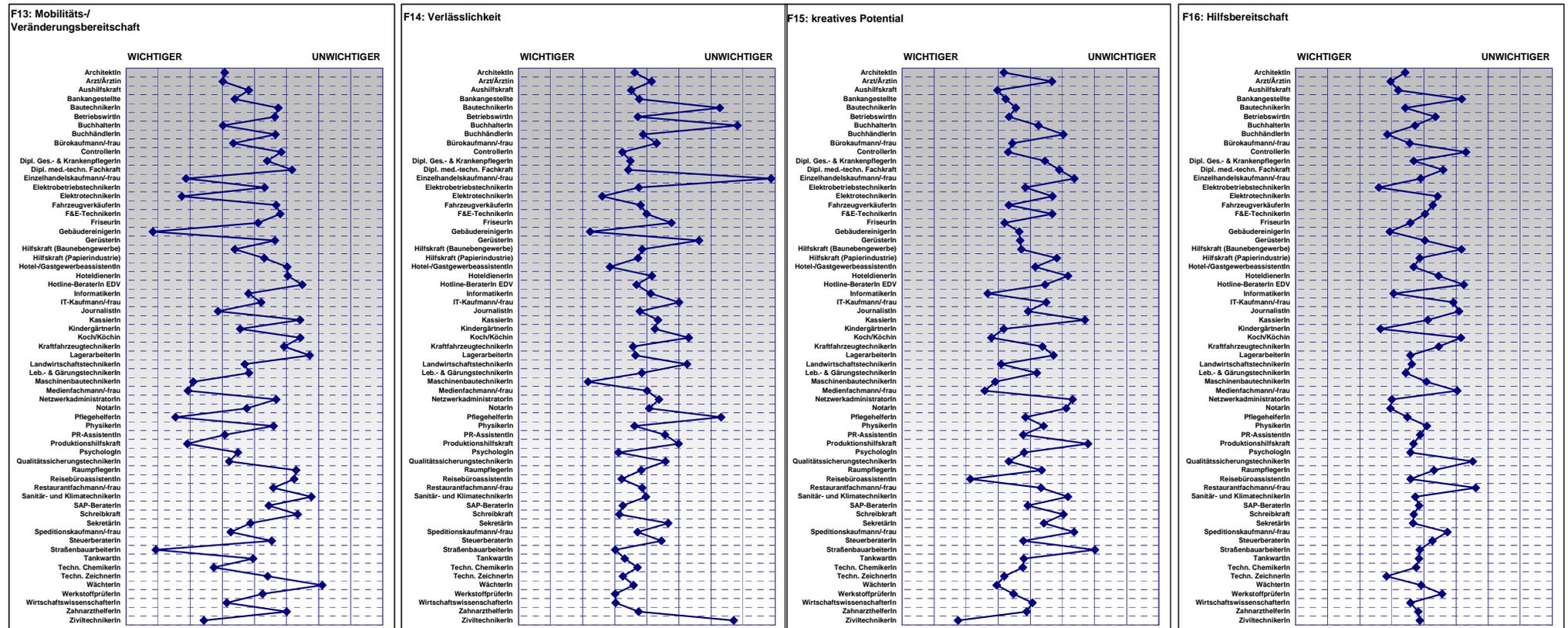
Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Abb. 18 Fortsetzung: Faktorprofile in den Einzelberufen (Mittlere Ausprägung des Faktors)



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

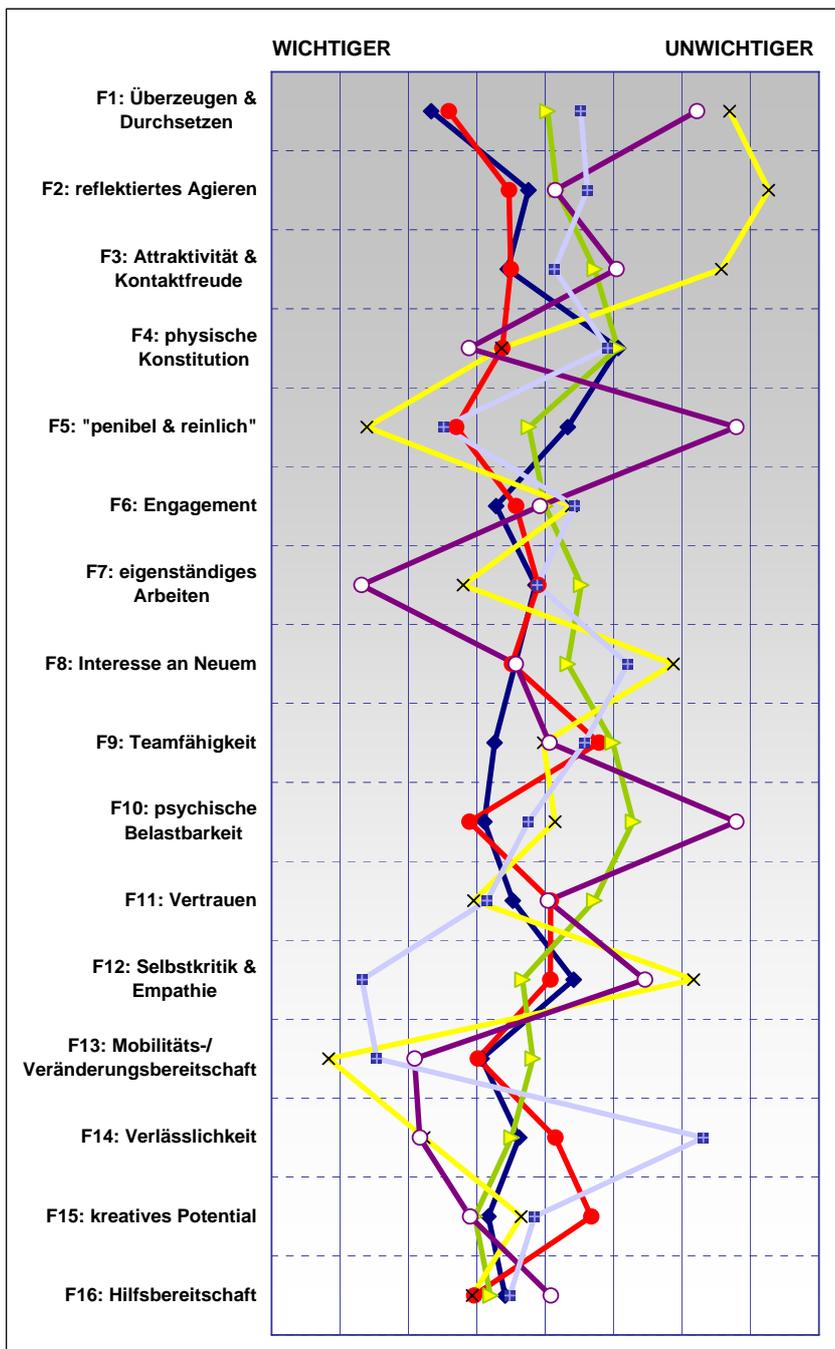
Abb. 18 Fortsetzung: Faktorprofile in den Einzelberufen (*Mittlere Ausprägung des Faktors*)



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Es gibt aber auch sehr unterschiedliche einzelberufliche Faktorprofile (in der Abb. 19 anhand von sechs Einzelberufen beispielhaft dargestellt). Oder besser formuliert: Einzelberufe unterscheiden sich oftmals in der spezifischen Ausprägung einiger weniger Faktoren, die entweder von besonderer Wichtigkeit oder eher von geringer Bedeutung für den jeweiligen Beruf sind.

Abb. 19: Faktorprofile in ausgewählten Einzelberufen (Mittelwerte)



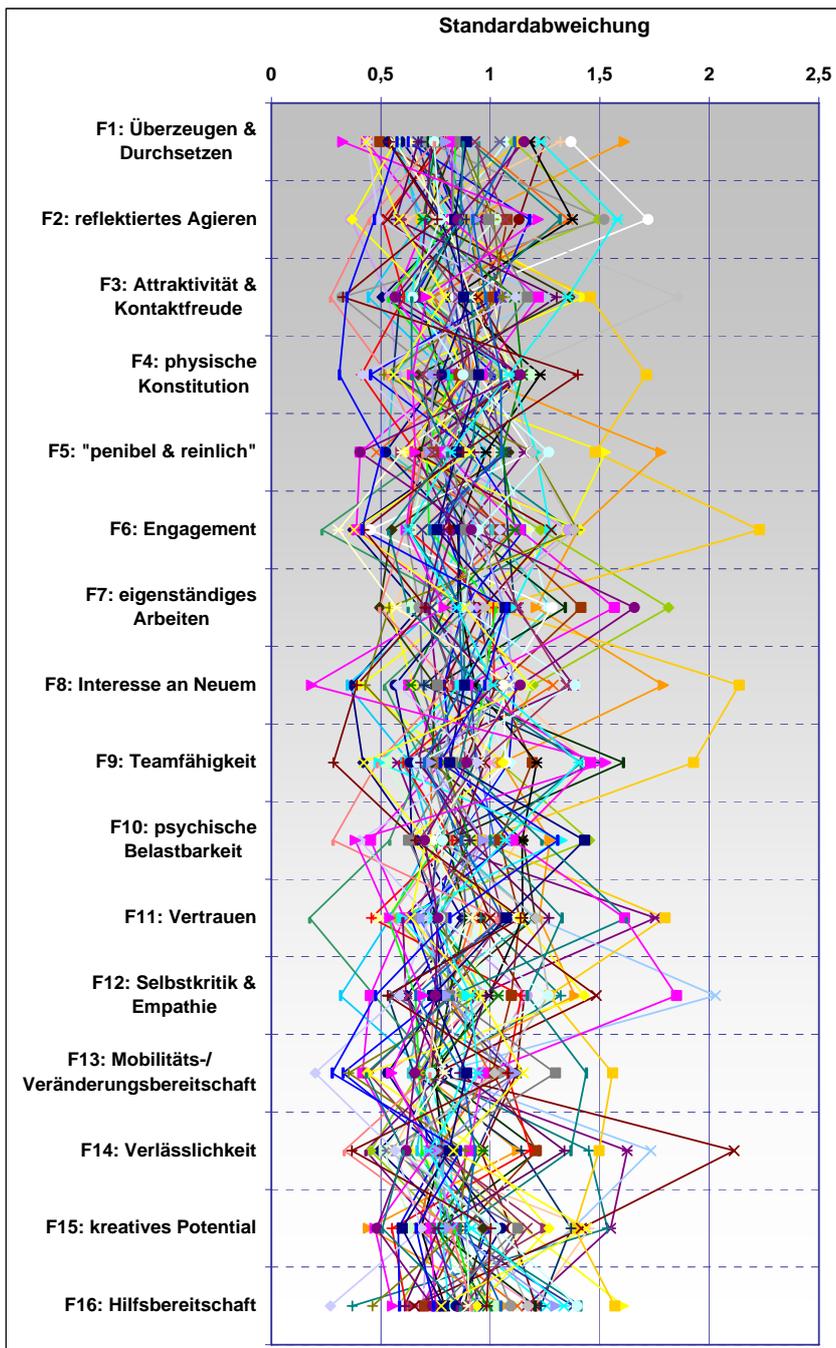
Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Legende:



Grundsätzlich ist aber festzuhalten, dass die Faktorausprägungen der einzelberuflichen Profile hohe Streuung aufweisen (vgl. Abb. 20). Dies bedeutet, dass die Einzelberufsprofile eher einen mehr oder weniger breiten Korridor beschreiben, innerhalb dessen sich die Einzelbewertungen der Befragten bewegen.

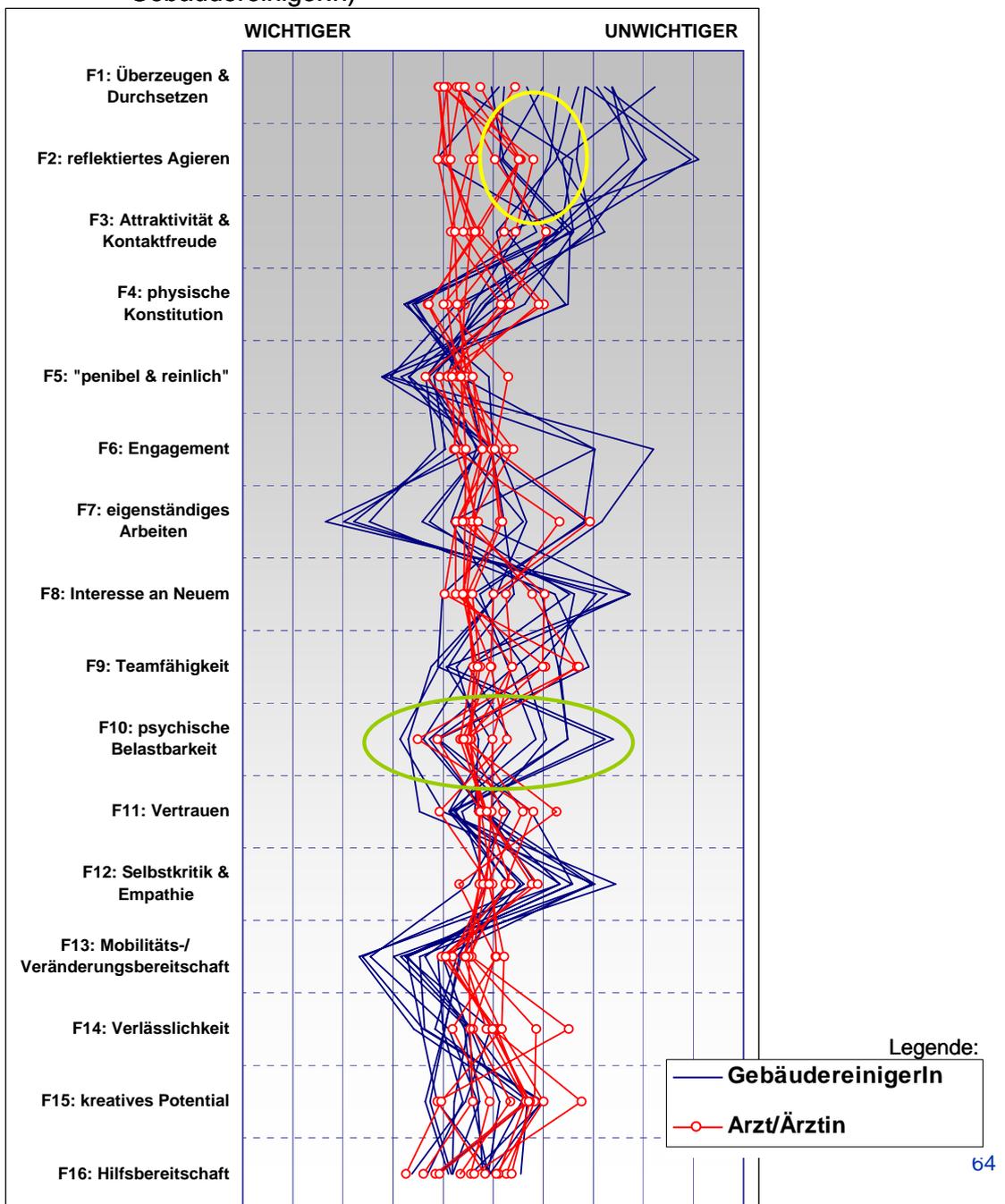
Abb. 20: Standardabweichungen der Faktoren in den Einzelberufen



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Als Beispiel sei der Vergleich zwischen den auf den Einzelaussagen beruhenden Faktorprofilen für die beiden Berufe Arzt/Ärztin und GebäudereinigerIn angeführt (vgl. Abb. 21). Von zwei Berufen also, von denen man a priori annehmen sollte, dass sie sich stark unterscheiden. Einerseits erkennt man deutlich, dass es sehr wohl berufstypische Häufungen bei den Einzelfaktoren gibt. So unterscheiden sich beispielsweise die Einzelaussagen zu den beiden Berufen für die Faktoren 1 und 2 (Überzeugen & Durchsetzen sowie reflektiertes Agieren) zumeist sehr deutlich. Andererseits gibt es aber auch Faktoren, denen eine ähnlich hohe Bedeutung zukommt (beispielsweise der Faktor 9: Teamfähigkeit). Dieses Ergebnis macht durchaus Sinn, als die Fähigkeit zur Zusammenarbeit, Kooperationsbereitschaft sowie Kollegialität durchaus in beiden Berufen wichtige Soft-Skills darstellen.

Abb. 21: Faktorprofile der Individualaussagen in zwei Einzelberufen (Arzt/Ärztin, GebäudereinigerIn)



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Gleichzeitig ist es aber auch so, dass es etliche Individualaussagen gibt, die eine sehr ähnliche Einschätzung hinsichtlich der beiden ersten Faktoren treffen (durch den gelben Kreis in der Abbildung gekennzeichnet). Demnach haben diese Unternehmen (bzw. ExpertInnen) die Wichtigkeit der Faktoren 1 und 2 (Überzeugen & Durchsetzen sowie reflektiertes Agieren) für den jeweiligen Beruf Arzt/Ärztin und GebäudereinigerIn im Wesentlichen gleich bedeutend eingestuft! Möglicherweise hängt dieses Ergebnis mit der Befragungsmethode zusammen. Da wir die Wichtigkeit der einzelnen Soft-Skills auf der Ebene der einzelnen Berufe abgefragt haben und keinen Vergleichsbezugspunkt im Sinne eines Referenzberufes verwendet haben, zu dem diese Bewertung in Beziehung zu setzen war, ist es möglich, dass die Einzelbewertungen Verzerrungen unterliegen: D.h., der/die Befragte hätte möglicherweise eine andere Einstufung getroffen, wenn – wie in unserem Beispiel – er/sie befragt worden wäre, wie er/sie die Bedeutung der einzelnen Soft-Skills der Faktoren 1 und 2 bei der/dem GebäudereinigerIn im Vergleich zum/r Arzt/Ärztin einschätzt. Befragungstechnisch wäre es grundsätzlich zwar möglich, derartige sogenannte Paarvergleiche anzuwenden, indem vom Befragten ein Urteil über die Ähnlichkeit der einzelnen Soft-Skills zwischen zwei Berufen getroffen werden muss (bzw. die Wichtigkeit des jeweiligen Soft-Skills eingeschätzt werden muss unter der Bedingung, dass es mit dem Referenzberuf verglichen wird). Methodisch ist die Verwendung eines Referenzberufes aber schwierig: Welcher Beruf sollte als Referenz gewählt werden? Und gibt es überhaupt einen Beruf, der als Referenz für alle anderen Berufe gleich gut geeignet ist? Falls die Bestimmung eines Referenzberufs nicht möglich ist, könnte man theoretisch zwar noch immer alternierende Paarvergleiche zwischen allen zu analysierenden Berufen durchführen – bei der Fülle der zu analysierenden Berufe ist dies aber praktisch undurchführbar (streng genommen müsste jeder Beruf mit jedem Beruf verglichen werden).

Und es gibt auch Faktoren, bei denen die Individualeinstufungen eines Berufes so stark streuen, dass sie einerseits eine sehr hohe Wichtigkeit und andererseits eine sehr geringe Bedeutung für den Beruf andeuten. Dies ist beispielsweise beim Faktor 10 (psychische Widerstandskraft) für den/die GebäudereinigerIn der Fall (durch den grünen Kreis in der Abbildung gekennzeichnet). Durch die Mittelwertsberechnung auf einzelberuflicher Ebene kommt es dann zu sehr ähnlichen Ausprägungen zwischen den beiden Berufen.

Der Faktor 10 setzt sich aus mehreren einzelnen Soft-Skills zusammen. Unter anderem auch aus dem Soft-Skill „hohe Frustrationstoleranz“. Etliche Befragte sind möglicherweise der Meinung, dass dieser Beruf an sich eine nicht sehr befriedigende Tätigkeit darstellt (z.B. hinsichtlich des sozialen Prestiges, der inhaltlichen Tätigkeit, des Einkommens etc.) und man daher eine hohe Frustrationstoleranz benötigt, um ihn überhaupt ausführen zu können. Dies würde erklären, warum sie diesem Soft-Skill eine derart hohe Bedeutung beimessen. Andere Befragte haben offensichtlich

diesen Soft-Skill auf konkrete berufliche Tätigkeitsanforderungen bezogen und kamen daher zu einer praktisch gegenteiligen Einstufung. Anhand dieses Beispiels kann der Schluss gezogen werden, dass die Umschreibung / Charakterisierung von Soft-Skills anhand von Begriffen / Schlagwörtern oftmals sehr wohl Interpretationsspielräume offen lässt bzw. einer Mehrdeutigkeit unterliegt.

Es ist aber auch möglich, dass hier die Bedeutung eines anderen Soft-Skills auf die Einschätzung der Wichtigkeit dieses Faktors durchschlägt: Stressresistenz. Unter der Annahme, dass sich bei der Bewertung dieses Soft-Skills auch der betriebliche Auslastungsgrad (bzw. der workload für den Beschäftigten) niederschlägt, ist es sehr wohl plausibel, dass Befragte diesem Soft-Skill eine hohe Bedeutung beimessen. Als Fazit lässt sich somit festhalten, dass die Einschätzung der Wichtigkeit eines Soft-Skills auch von betriebstypischen Gegebenheiten abhängt.

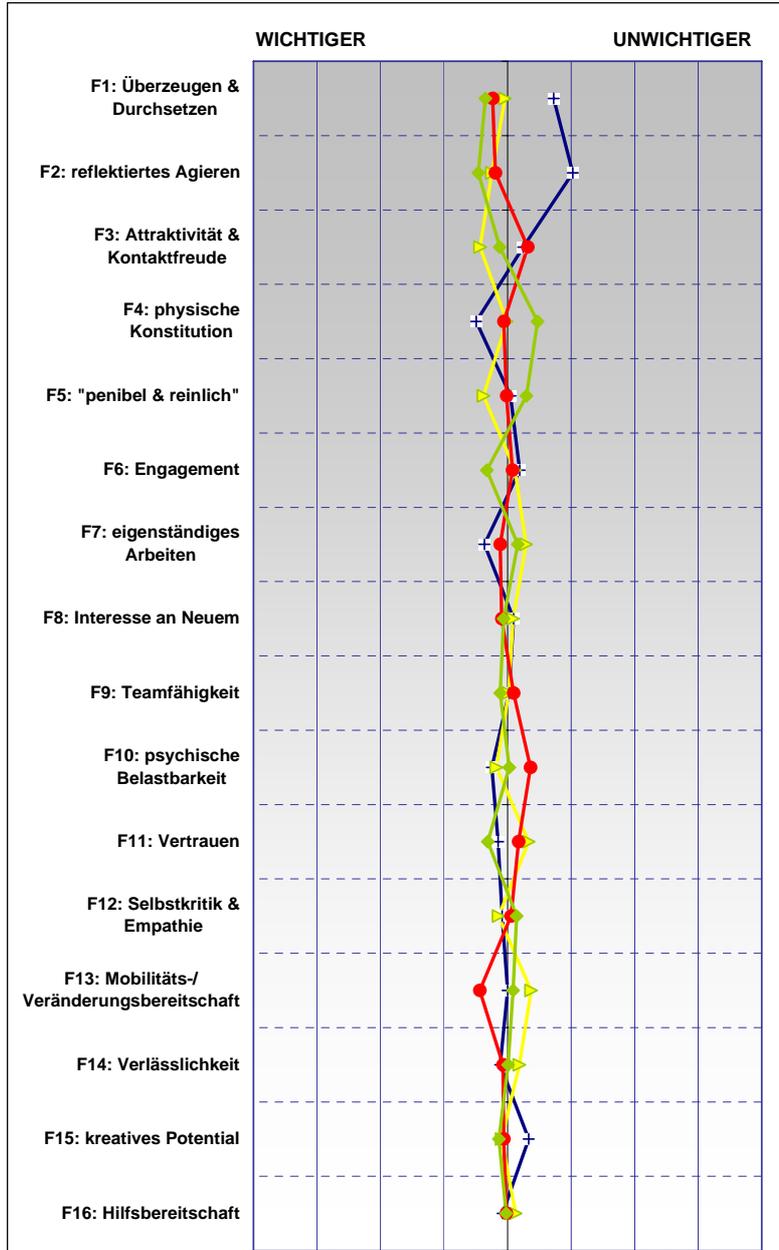
Bevor die Clusteranalyse durchgeführt wurde, haben wir untersucht, ob sich die Faktorprofile entlang der Dimensionen unserer Befragungsmatrix Qualifikation sowie beruflicher Tätigkeitsschwerpunkt voneinander unterscheiden lassen.

Die Abbildung 22 verdeutlicht, dass sich die Faktorprofile der Einzelberufe nicht nach der Qualifikationsebene trennen lassen. Lediglich für Hilfs- / Anlernberufe sind die Faktoren 1 und 2 (Überzeugen & Durchsetzen sowie reflektiertes Agieren) im Schnitt etwas unwichtiger als in den anderen Berufsgruppen. Betrachtet man aber die Variationen in den Qualifikationsgruppen, dann ergeben sich große Überlappungsbereiche, was im Endeffekt bedeutet, dass auch für Hilfs- / Anlernberufe oftmals betriebliche Anforderungen hinsichtlich der Faktoren 1 und 2 gestellt werden, die durchaus denen der anderen (höheren) Qualifikationsgruppen ähneln.

Und auch die Auswertung nach den beruflichen Tätigkeitsschwerpunkten bringt keine gruppenspezifische Differenzierung zu Tage (vgl. Abb. 23).

Betrachtet man die Faktorprofile für den kombinierten Effekt aus formalem Qualifikationsniveau und Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit (vgl. Abb. 24), dann treten zwar deutlichere Unterschiede zu Tage. Zumeist sind diese aber auch eher gering. Nur für die Faktoren 1, 2 und 13 gibt es für einige Berufsgruppen deutlicher Abweichungen vom Mittelwert über alle Berufe.

Abb. 22: Faktorprofile der Berufe nach ihrer formalen Qualifikationsebene (Mittelwerte)

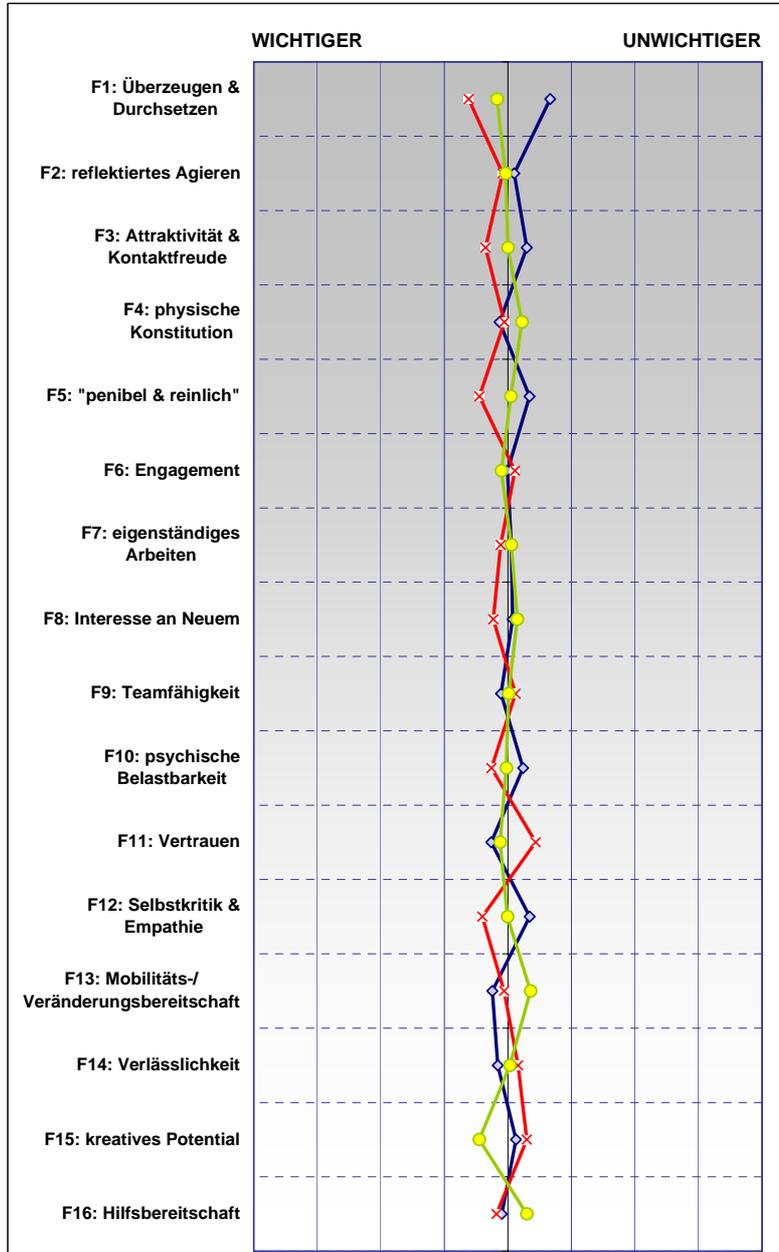


Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Legende:



Abb. 23: Faktorprofile der Berufe nach ihrem beruflichen Tätigkeitsschwerpunkten (Mittelwerte)



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Legende:

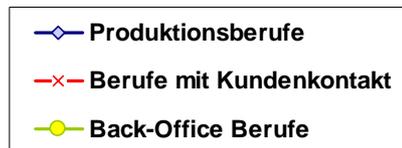
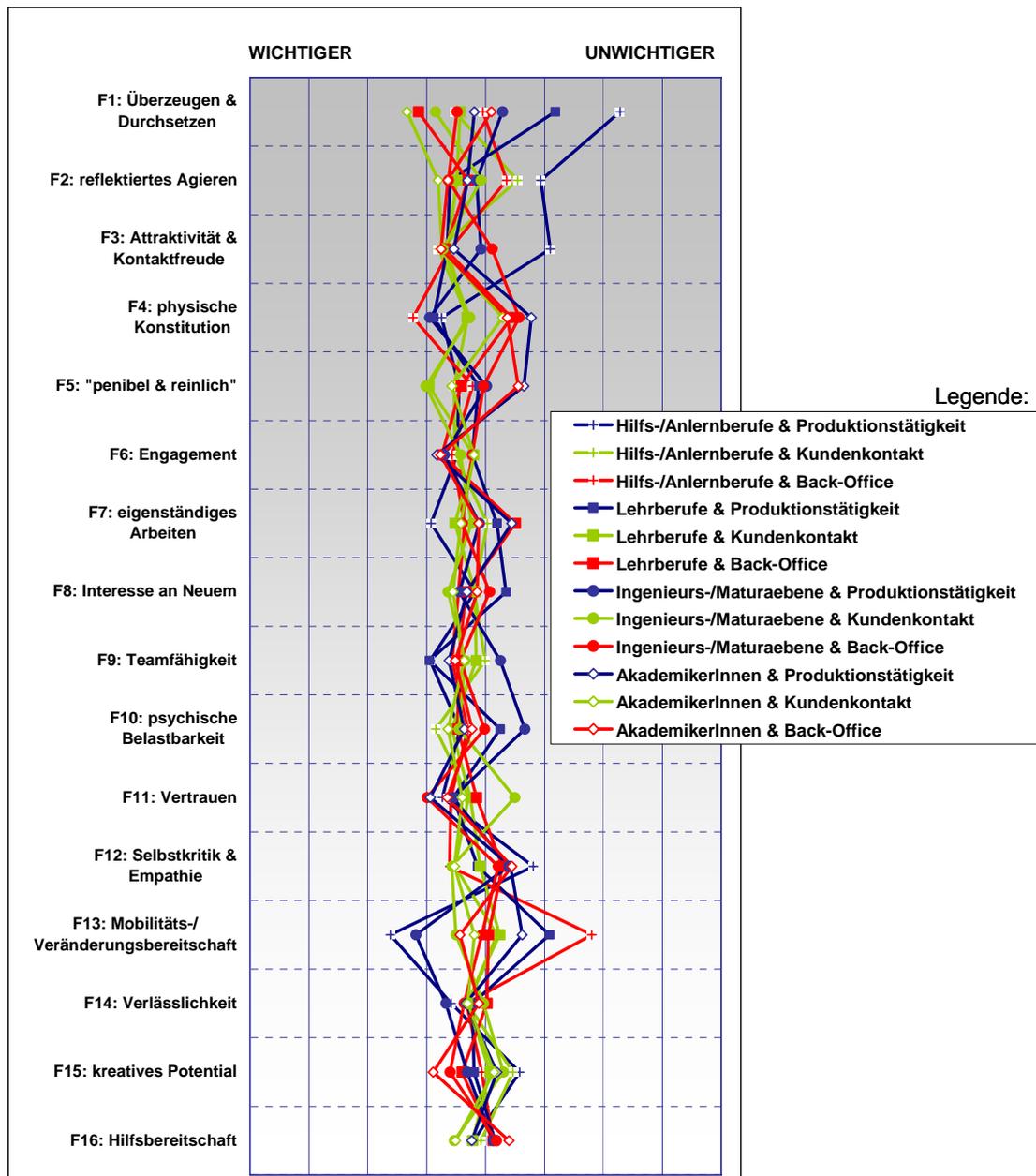


Abb. 24: Faktorprofile der Berufe nach dem kombinierten Effekt aus formalem Qualifikationsniveau und beruflichen Tätigkeitsschwerpunkten (Mittelwerte)



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Grundsätzlich lässt sich folgendes **Fazit** ziehen:

- Die einzelnen außerfachlichen Kompetenzanforderungen lassen sich grundsätzlich gut zu Faktoren verdichten und es können somit Faktorprofile auf Ebene der Einzelberufe erstellen werden.
- Bei vielen Einzelberufen unterscheidet sich die Bedeutung der jeweiligen Faktoren nur eher marginal – zumeist liegen sie im Bereich des Durchschnitts über alle Berufe. In Kombination mit den Ergebnissen des vorigen Kapitels kann

daher der Schluss gezogen werden, dass sich die Einzelberufe oftmals hinsichtlich der bei der Personalrekrutierung wichtigen Faktoren nur relativ wenig unterscheiden – d.h., dass die von uns extrahierten Faktoren oftmals in einer Vielzahl von Berufen von hoher Bedeutung sind.

- Unterschiede zwischen den Einzelberufen lassen sich daher zumeist „nur“ in einigen wenigen Faktoren belegen. Hierbei handelt es sich entweder um Faktoren, die für diesen Beruf (im Vergleich zum Durchschnitt über alle Berufe) von ausgesprochen hoher Bedeutung oder aber von sehr geringer Bedeutung sind.
- Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Faktorausprägungen der einzelberuflichen Profile eine hohe Streuung aufweisen. Dies bedeutet, dass die Einzelberufsprofile eher einen mehr oder weniger breiten Korridor beschreiben, innerhalb dessen sich die Einzelbewertungen der Befragten bewegen. Die hohe Streuung der Individualbewertungen der Faktoren innerhalb eines Berufes hat ihre Ursache in ...
 - berufsspezifischen Besonderheiten: Die Umschreibung / Charakterisierung von außerfachlichen Kompetenzanforderungen anhand von Begriffen / Schlagwörtern lässt oftmals sehr wohl Interpretationsspielräume offen bzw. unterliegt einer Mehrdeutigkeit. Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse immer mit zu reflektieren.
 - betriebsspezifisch konnotierten Tätigkeitsspektren des Berufes. D.h., je nach konkretem betrieblich beeinflusstem Aufgabenportfolio des Berufes variiert auch die Einschätzung der Bedeutung des Faktors²².
- Nach den Dimensionen Qualifikation sowie berufliche Tätigkeitsschwerpunkte konnten keine gruppentypischen Differenzierungen der Faktorprofile extrahiert werden. Eine etwas bessere Differenzierung ergibt der kombinierte Effekt aus formalem Qualifikationsniveau und beruflichem Tätigkeitsschwerpunkt. Zumeist sind diese Unterschiede aber auch eher gering.

Ergebnisse der Clusteranalyse

Da die Gruppierung der Einzelberufe anhand unserer vorab Kategorien formale Qualifikation und berufliche Tätigkeitsschwerpunkte keine wirklichen Unterschiede zwischen diesen Clustern zu Tage brachte, wurde zusätzlich ein rein ökonometrisches Verfahren angewandt um die extrahierten berufsspezifischen Faktorprofile zu „sinnvollen“ Berufsgruppen zu verdichten. Die Faktoren (besser eigentlich die Regressionskoeffizienten der multiplen Regressionsanalyse) aus der Faktorenanalyse werden dabei als Merkmalsausprägungen der Clusteranalyse zugrunde gelegt.

²² Als ein Beispiel sei der Beruf Sanitär- und KlimatechnikerIn und dabei die Dimension Kundenkontakt angeführt: Das Einsatzfeld reicht von der Montage von Heizungs- und Sanitäreinrichtungen auf Großbaustellen (und daher praktisch kein direkter Kundenkontakt) bis zur Reparatur von Heizungs- und Sanitäreinrichtungen in privaten Haushalten (und daher mit einem hohen Anteil an Kundenkontakten).

Die Clusterbildung wurde anhand einer Two-Step-Clusteranalyse vorgenommen, da es sich hierbei um eine explorative Prozedur zum Ermitteln von natürlichen Gruppierungen (Clustern) innerhalb eines Daten-Sets handelt, die anderenfalls nicht erkennbar wären. Als Distanzmaß zwischen den Clustern wurde die euklidische Distanz verwendet²³.

Als Hauptergebnis lässt sich festhalten: **Es konnte keine sinnvolle Clusterung erzielt werden!** Aufgrund der schon aus der Faktorenanalyse erkennbaren hohen Streuung der Individualbewertungen der Befragten, die stark von berufsspezifischen Aspekten und betriebsspezifischen Tätigkeitsanforderungen beeinflusst sind, wurden die jeweiligen Individualbewertungen von Einzelberufen durch die Cluster-Prozedur mehreren verschiedenen Clustern zugewiesen. So wurden beispielsweise die elf Individualbewertungen des Einzelberufs ArchitektIn vier verschiedenen Clustern zugeordnet. Das Modell konnte also keine trennscharfen Berufsgruppen (bestehend aus Einzelberufen) mit berufsgruppentypischen Anforderungsprofilen extrahieren.

Im Schnitt über alle Einzelberufe konnten nur 4 von 10 Individualaussagen einem einzigen Cluster zugeordnet werden – die restlichen sechs Individualbewertungen verteilen sich auf andere Cluster (vgl. Abb. 25). Es gibt zwar einige wenige Einzelberufe (z.B. StraßenbauarbeiterIn, Bürokaufmann/-frau oder MaschinenbautechnikerIn), in denen die Clusterung die meisten Individualbewertungen zu jeweils einer „Haupt-Gruppe“ zuordnete. Für den Großteil der Berufe konnte aber eine derart „gute“ Zuordnung nicht erzielt werden.

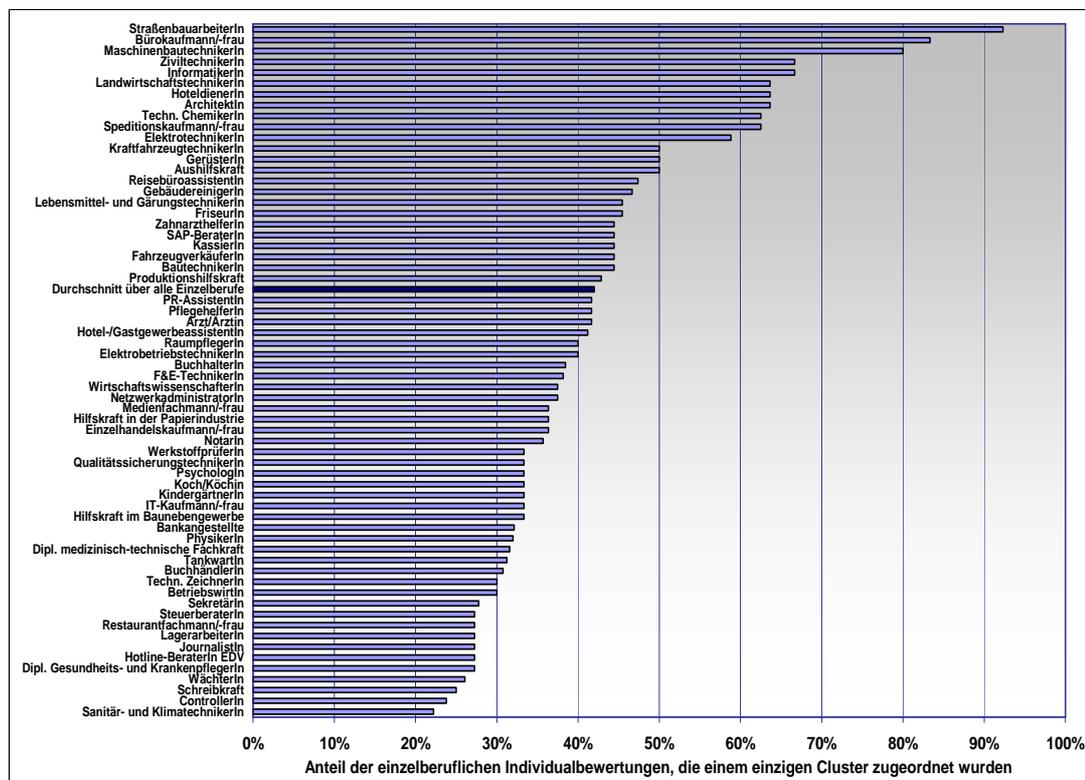
Positiv formuliert bedeutet dieses Ergebnis, dass die **Anforderungen an außerfachliche Kompetenzen neben berufstypischen Aspekten sehr stark vom konkreten betrieblichen Umfeld und dem jeweiligen konkreten Einsatz- und Arbeitsbereich mitbestimmt sind. Diese Einflüsse sind offenbar stärker als mögliche berufsfeldtypische Grundkonstellationen in den Anforderungsprofilen.**

Unser Ergebnis „belegt“ empirisch Aussagen einer Studie²⁴, die auf Basis von 18 qualitativen Interviews mit Personalverantwortlichen / GeschäftsführerInnen und mit Personalberatern durchgeführt wurde. Dieser Studie zufolge sind Schlüsselqualifikationen und Soft-Skills sehr kontextabhängig. Im Sinne einer weitergehenden Forschung zu dieser Thematik sollte daher im Befragungsdesign auch Aspekte der typischen / üblichen Tätigkeitsanforderungen explizit abzufragen werden (z.B. wie oft hat ein Beschäftigter in diesem Beruf Kundenkontakt etc.). Dadurch wäre es u.U. möglich die Heterogenität der Individualaussagen auf betriebliche Kontexte zu beziehen und sinnvoll interpretieren zu können.

²³ Es wurden auch alternative Clusterprozeduren verwendet (z.B. eine hierarchische Aggregation mittels des Ward-Verfahrens mit der quadratischen euklidischen Distanz als Distanzmaß). Grundsätzlich führten diese Verfahren zu analogen Ergebnissen.

²⁴ Manfred Krenn, Ulrike Papouschek, Marion Vogt (2004): „Die Bedeutung und Berücksichtigung außerfachlicher Aspekte bei der Personalauswahl und -einstellung“, Forba Forschungsbericht 3.

Abb. 25: Indikator für die Güte der Clusterung: Anteil der einzelberuflichen Individualbewertungen, die einem einzigen Cluster zugeordnet wurden



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Anmerkung: Die Abbildung bezieht sich auf eine Clusterung, bei der zehn Cluster extrahiert wurden. Alternative Modellspezifikationen mit einer unterschiedlichen Anzahl an Clustern ergab grundsätzlich ein analoges Ergebnis.

Selbstkritisch ist zu unserem Studienergebnis anzumerken, dass es vermutlich auch auf den doch geringen Stichprobenumfang (bezogen auf die Anzahl der RespondentInnen je Einzelberuf) zurückzuführen ist. Anhand einer praktisch identischen Fragestellung ergab ein analoger Analyseansatz nämlich sehr gute Ergebnisse (vgl. Steininger, J. und Schmid, K. (2001): „Was will die Wirtschaft zum Lehranfang: Teil 1: Exposé zur Studie und Handout zum ibw-Selbsttest; Teil 2: wissenschaftlicher Endbericht“ ibw-Reihe Bildung und Wirtschaft Nr. 14; Wien). Basis dieser Studie war eine Untersuchung deutscher Einzelberufe, bei der ca. 40.000 Unternehmen (Personalchefs, Geschäftsführer) hinsichtlich der gewünschten / geforderten Eigenschaften bzw. Fähigkeiten von Berufsaspiranten befragt wurden²⁵. Zu dieser Studie

²⁵ Das Hauptergebnis dieser Studie sei vollständig zitiert: „Durch die Analyse verschiedener Faktoren konnten „Berufsbilder bzw. Kompetenz- oder Anforderungsprofile“ von Einzelberufen und möglichst homogenen Berufsgruppen konstruiert werden. Unterschiedliche Schwerpunkte in den antizipierten Eigenschaftsmerkmalen der BewerberInnen für die einzelnen Berufsfelder wurden auf diese Weise herausgearbeitet. Als Ergebnis der Studie ergibt sich eine relativ differenzierte Berufslandschaft mit deutlichen anforderungsspezifischen Unterschieden hinsichtlich der geforderten Eigenschaften und Fähigkeiten der BewerberInnen. Dem steht aber ein stark vorherrschendes „Idealbild der Bewerber“ gegenüber, deren Attribute mit aktiv, eigen-initiativ, analytisch mitdenkend, lösungsorientiert, flexibel, umsetzungsstark, Teamworker und belastbar beschrieben werden können. Dies entspricht in wesentlichen Punkten den Aussagen der bildungspolitischen Diskussion hinsichtlich der

muss aber kritisch angemerkt werden, dass sie lediglich auf den Mittelwerten der außerfachlichen Kompetenzanforderungen je Einzelberuf basierte, da den Autoren keine Individualbefragungsdaten zur Verfügung standen. Es ist also durchaus möglich, dass dadurch die Heterogenität des zugrundeliegenden Datensatzes nicht adäquat widerspiegelt wurde – das Ergebnis daher ein zu simplifizierendes Bild der Realität zeichnet²⁶.

4.6 Welche Soft-Skills werden bei den BewerberInnen am meisten vermisst?

Diese Frage wurde ebenfalls offen (also ohne explizite Antwortvorgaben) gestellt.

Relativ wenige RespondentInnen (184) machten auch Aussagen darüber, welche Soft-Skills sie bei den BewerberInnen am meisten vermissen. Aus den Antworten lässt sich aber ableiten, dass die größten Probleme im Bereich des selbständigen Agierens / unternehmerischen Denkens sowie generell zum Aspekt der Einsatzbereitschaft / Motivation geortet werden (vgl. Abb. 26). Ein Fünftel aller Unternehmen / ExpertInnen, die Aussagen dazu gemacht haben, welche außerfachlichen Qualifikationen am meisten vermissen, sehen darin die beiden Hauptproblemlagen.

Auch im Bereich der Teamfähigkeit deutet sich eine Problemlage an. Alle anderen Aspekte wurden von maximal 10% der RespondentInnen genannt.

Setzt man die niedrige Fallzahl bei dieser zu beantwortenden Frage in Relation zur Gesamtzahl der ausgefüllten Fragebögen, dann ergibt sich ein Anteil von rund 21%. Diesen niedrigen Anteil könnte man dahingehend interpretieren, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen und ExpertInnen offensichtlich keine wesentlichen Defizite bei den Soft-Skills der BewerberInnen orten. Unseres Erachtens ist eine derartige Interpretation aber nicht zulässig, da interessanterweise nur sehr wenige RespondentInnen explizit angaben, dass sie in ihrer Rekrutierungspraxis eigentlich keine Soft-Skills-Defizite seitens der BewerberInnen feststellen konnten. Es scheint also vielmehr so zu sein, dass sich bei dieser offenen Frage schon

eingeforderten Kompetenz der MitarbeiterInnen. Eine Person, die über diese (oder zumindest über einen Großteil dieser) Eigenschaften / Fähigkeiten verfügt, wäre für alle Berufe interessant und einsetzbar.

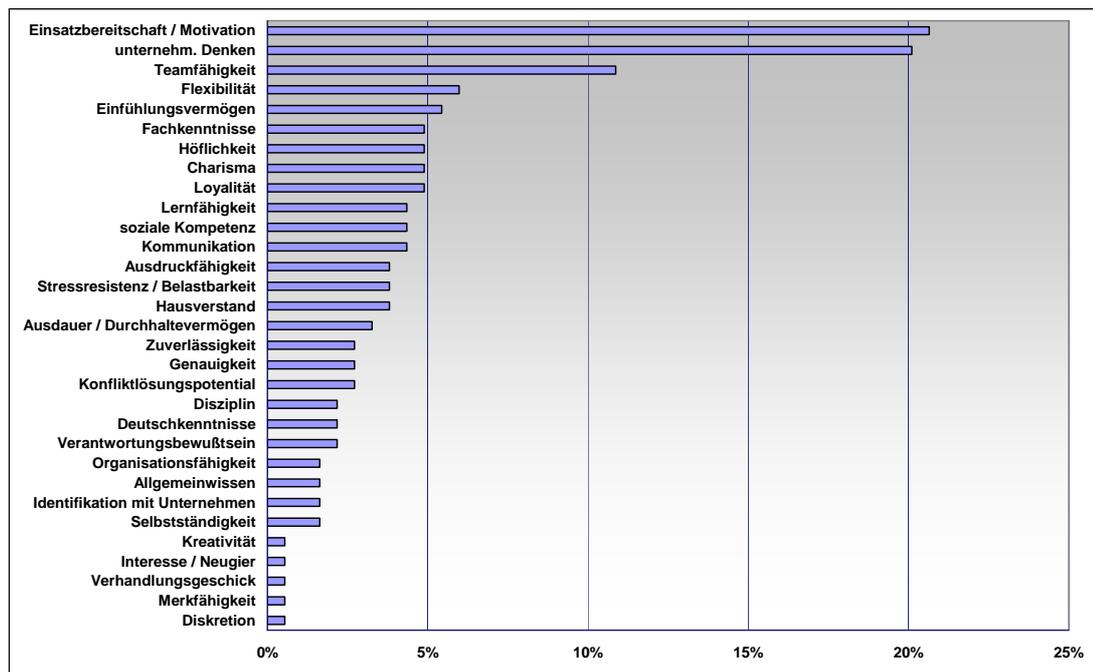
Dies bedeutet aber auch, dass die unterschiedlichen Kompetenzprofile der Berufsgruppen auch als Minimalanforderungen gelesen werden können, d.h., die berufs-spezifischen Profile bringen jene Fähigkeiten bzw. Eigenschaften zum Ausdruck, die zumindest von den BewerberInnen in den jeweiligen Berufsgruppen erwartet / gefordert werden.“

²⁶ Eine alternative Spezifikation unseres Studiendesigns basiert ebenfalls auf den Mittelwerten der außerfachlichen Kompetenzanforderungen. Die Ergebnisse der auf diesen Daten beruhenden (Faktoren- und) Clusteranalyse sind ebenfalls nicht zufriedenstellend: In den meisten Gruppen lagen die Faktoren sehr nahe beim Durchschnittswert. Es war also nicht möglich, wirklich klare Gruppenabgrenzungen zu erzielen. Eine eigens durchgeführte Teststatistik bestätigte dies: In rund der Hälfte aller statistischen Belegungszellen sind die Unterschiede innerhalb der Berufsgruppe größer als die Unterschiede zwischen den Gruppen. Kurz gesagt, anhand der durchgeführten Methode ist es nur in einem sehr unbefriedigenden Ausmaß gelungen, berufsgruppentypische Anforderungsprofile zu extrahieren.

gewisse Ermüdungserscheinungen bei den meisten BefragungsteilnehmerInnen widerspiegeln, was aufgrund der doch sehr umfangreichen Befragung durchaus möglich ist.

Aufgrund der relativ wenigen RespondentInnen gibt es leider für viele Einzelberufe keine Aussagen. Daher ist es auch nicht möglich, diesen Aspekt weiter dahingehend zu untersuchen, ob die vorhandenen Aussagen nach beruflichen Tätigkeitspektren und / oder mit dem Qualifikationsniveau der Berufe zusammenhängen.

Abb. 26: Anteile der RespondentInnen, die angaben, dass sie folgende Aspekte bei den BewerberInnen besonders vermissen



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

4.7 Erwartete Fremdsprachenkenntnisse nach Berufen

Grundsätzlich schätzen ExpertInnen die Bedeutung von Fremdsprachenkenntnissen zumeist sehr ähnlich ein wie die Unternehmen (vgl. Abb. 25 bis 28). Die mittlere Abweichung der gruppierten Mediane über alle Einzelberufe in Englisch ist 0,46, in Französisch 0,48, in Italienisch 0,47 und in Spanisch 0,23. Eine Abweichung von +1 bedeutet, dass die ExpertInnen die Bedeutung der Fremdsprachenkenntnisse um einen Einstufungsgrad (auf der vierstufigen Skala von „exzellent in Sprache & Schrift – gute Kenntnisse in Sprache & Schrift – kann sich in einfachen Sätzen verständigen – nicht notwendig) wichtiger einschätzen als die Unternehmen. Bezüglich der benötigten Kenntnisse von Ostsprachen sowie Türkisch unterscheiden sich beide Befragungen praktisch nicht.

Es gibt aber doch einige Berufe, in denen sich die Einschätzungen der ExpertInnen und Unternehmen deutlicher unterscheiden. Deutlich bessere **Englischkenntnisse** werden nach Meinung der ExpertInnen bei FahrzeugverkäuferIn, BetriebswirtInnen, WerkstoffprüferIn, BuchhalterInnen, BautechnikerIn, ReisebüroassistentIn, technische/r ZeichnerIn, LagerarbeiterIn, PR-AssistentIn, RaumpflegerIn InformatikerIn und Einzelhandelskaufmann/-frau benötigt / erwartet. Nicht so gute ihrer Meinung nach bei Aushilfskräften, TankwartIn, KassiererIn und GerüsterIn (vgl. Abb. 27).

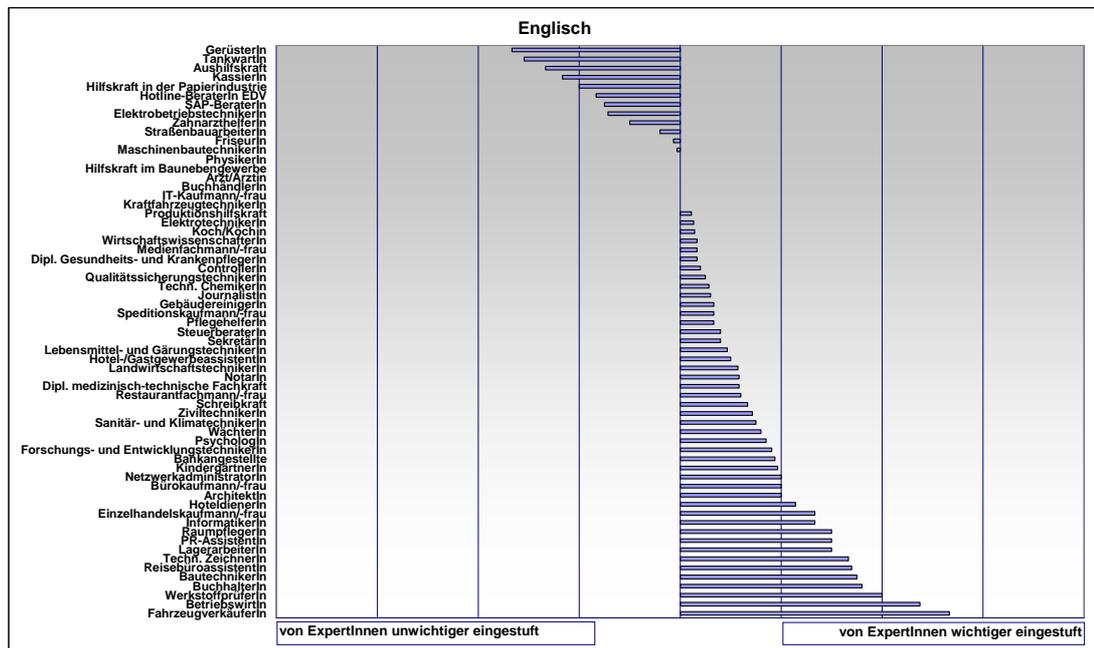
Deutlich bessere **Französischkenntnisse** werden nach Meinung der ExpertInnen bei BetriebswirtIn, PR-AssistentIn, PsychologIn, technisch ZeichnerIn, NotarIn, Koch/Köchin, PhysikerIn, Bankangestellte/r, HoteldienerIn, Schreibkräfte, SAP-BeraterIn und WerkstoffprüferIn benötigt (vgl. Abb. 28).

Deutlich bessere **Italienischkenntnisse** werden nach Meinung der ExpertInnen bei BetriebswirtIn, PR-AssistentIn, PhysikerIn, WerkstoffprüferIn, Schreibkräfte, technische/r ZeichnerIn, PsychologIn, Bankangestellte/r, HoteldienerIn, Koch/Köchin sowie SAP-BeraterIn benötigt. Nicht so gute ihrer Meinung nach bei dipl. Gesundheits- & KrankenpflegerIn sowie Einzelhandelskaufmann/-frau (vgl. Abb. 29).

Deutlich bessere **Spanischkenntnisse** werden nach Meinung der ExpertInnen bei BetriebswirtIn, HoteldienerIn, PR-AssistentIn, Restaurantfachmann/-frau sowie Hotel-/GastgewerbeassistentIn (vgl. Abb. 30).

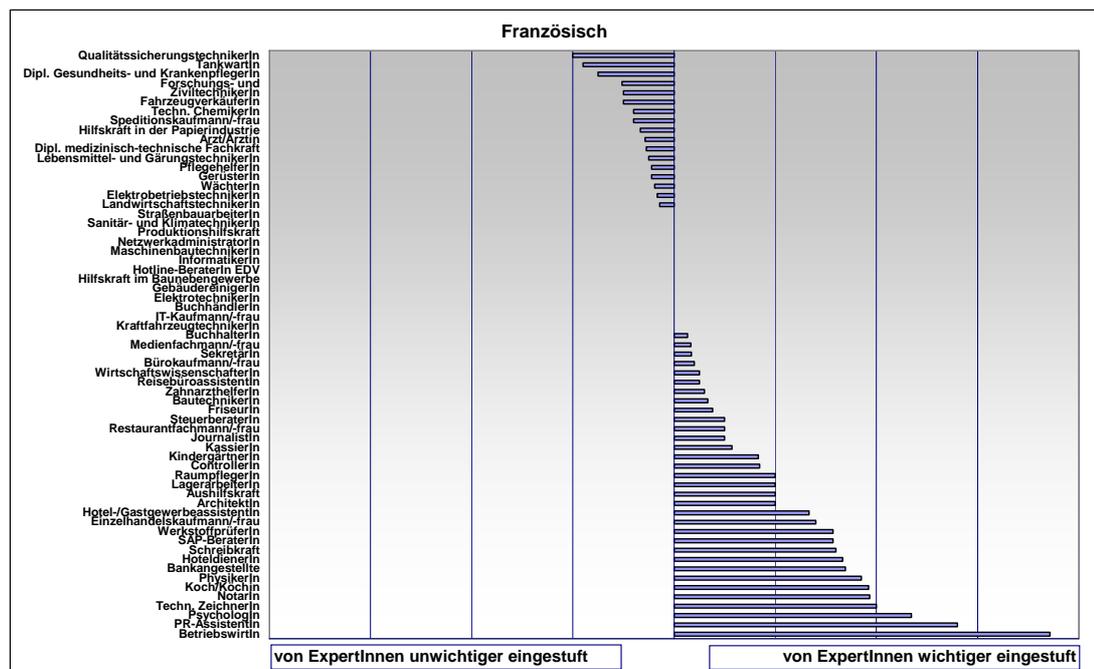
Da sich die Aussagen der Unternehmen und der ExpertInnen für die meisten Fremdsprachenkenntnisse auf Einzelberufsebene zumeist sehr gut decken, ist es möglich, **beide Datensätze** zu **poolen**. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den gepoolten Datensatz.

Abb. 27: Differenz der Einschätzungen zwischen Unternehmen und ExpertInnen hinsichtlich der Bedeutung von **Englisch** für die Einzelberufe; Rangreihung



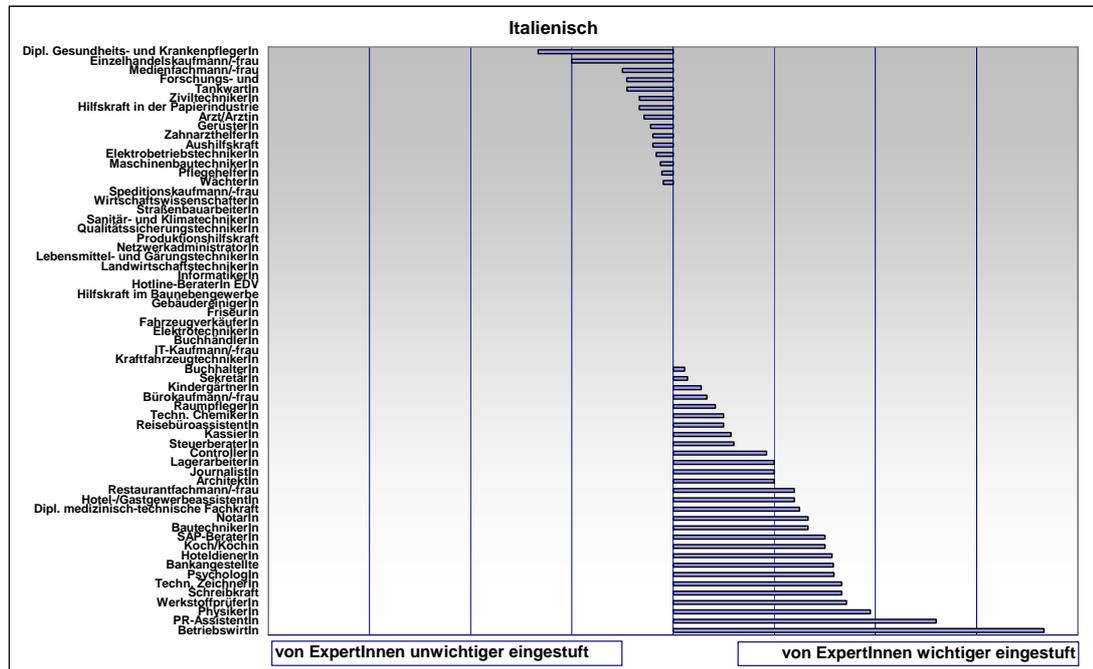
Quelle: ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Abb. 28: Differenz der Einschätzungen zwischen Unternehmen und ExpertInnen hinsichtlich der Bedeutung von **Französisch** für die Einzelberufe; Rangreihung



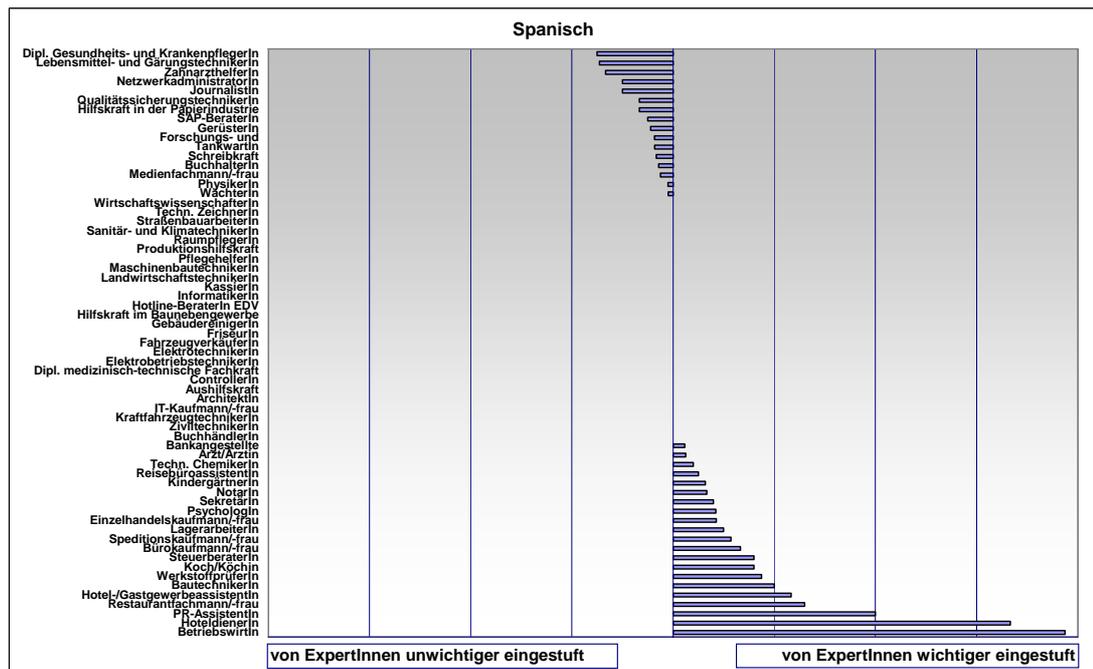
Quelle: ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Abb. 29: Differenz der Einschätzungen zwischen Unternehmen und ExpertInnen hinsichtlich der Bedeutung von **Italienisch** für die Einzelberufe; Rangreihung



Quelle: ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

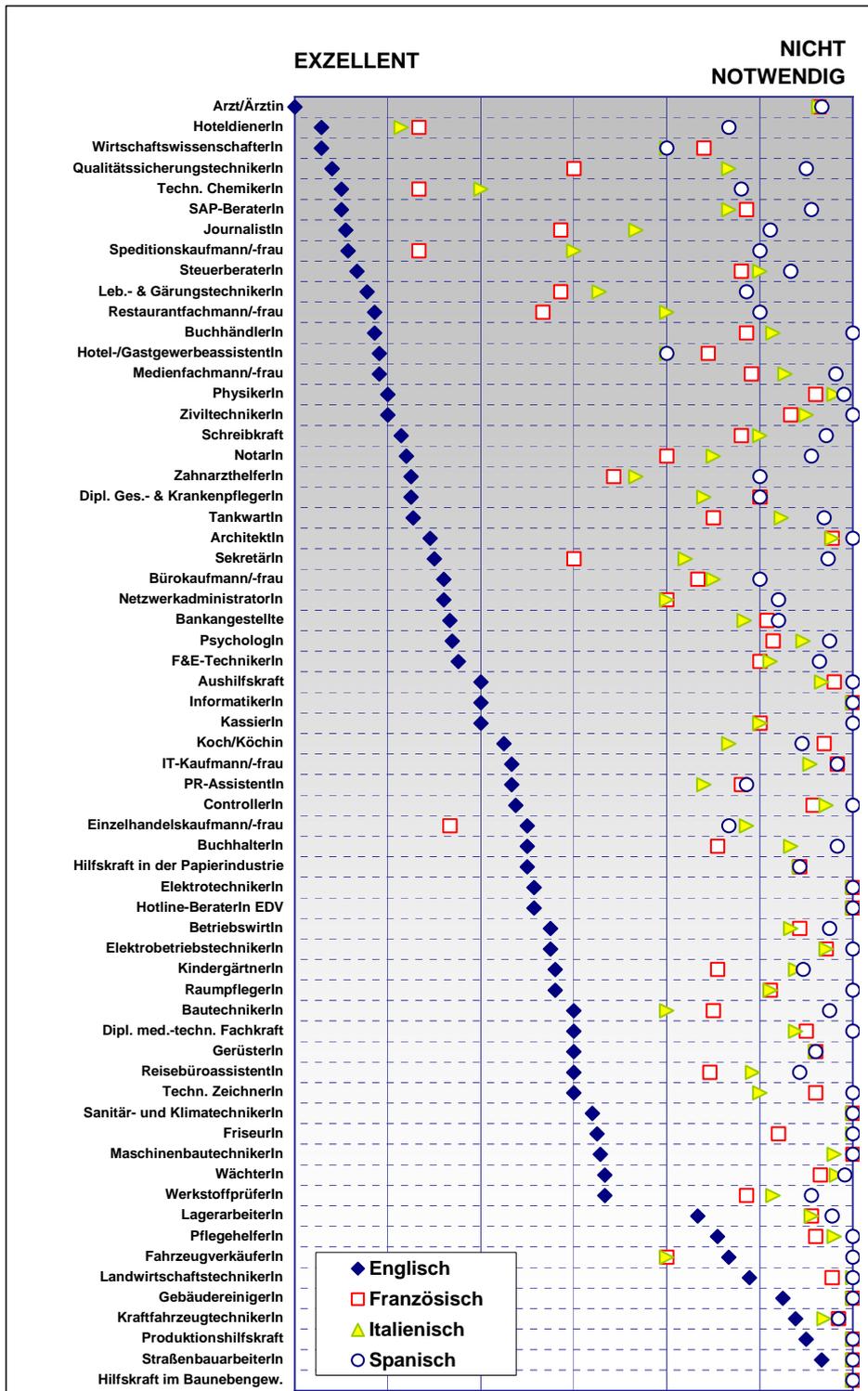
Abb. 30: Differenz der Einschätzungen zwischen Unternehmen und ExpertInnen hinsichtlich der Bedeutung von **Spanisch** für die Einzelberufe; Rangreihung



Quelle: ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Welche Fremdsprachenkenntnisse werden nun benötigt bzw. von den BewerberInnen erwartet? Anhand der Abbildung 31 wird klar ersichtlich, dass sich die Bedeutung von **Englisch als lingua franca** in fast allen Berufen derart niederschlägt, dass oftmals zumindest gute Englischkenntnisse benötigt / erwartet werden.

Abb. 31: Erwartete Fremdsprachenkenntnisse (Mittelwerte je Einzelberuf)
 Rangreihung der Einzelberufe nach den erwarteten Englischkenntnissen



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Verglichen damit sind in deutlich weniger Berufen gute Französisch-, Italienisch- bzw. Spanischkenntnisse notwendig. Kenntnisse einer osteuropäische Sprache bzw. von Türkisch sind praktisch nicht notwendig. Das bedeutet nicht, dass diese Sprachen im Berufsleben nicht benötigt werden, sondern nur, dass sie kein konstitutives Merkmal von Einzelberufen sind, d.h. seitens der Unternehmen wird in vielen Berufen nicht grundsätzlich erwartet, dass ein/e BewerberIn neben Englisch auch eine dieser Sprachen beherrscht. Für konkrete betriebliche Bedarfslagen ist es natürlich so, dass sehr wohl oftmals ein konkreter betrieblicher Bedarf an derartigen Fremdsprachenkenntnissen besteht.

Die Abbildung verdeutlicht auch, dass in etwa zwei Drittel der Berufe exzellente bzw. zumindest gute Englischkenntnisse benötigt werden. In etwa einem Drittel der Berufe werden von den MitarbeiterInnen zumindest Basiskenntnisse benötigt / erwartet. Nur für LandwirtschaftstechnikerInnen, GebäudereinigerInnen, KraftfahrzeugtechnikerInnen, Produktionshilfskräfte, StraßenbauarbeiterInnen und Hilfskräfte im Baunebengewerbe werden praktisch keine Englischkenntnisse benötigt.

Und aus der Abbildung geht auch hervor, dass in etlichen Berufen auch eine gewisse Multilingualität (Kenntnisse in mehr als einer Fremdsprache) erwartet wird. Dabei sind aber zumeist nur Basiskenntnisse in dieser/n neben Englisch zusätzlich erwarteten Fremdsprache notwendig.

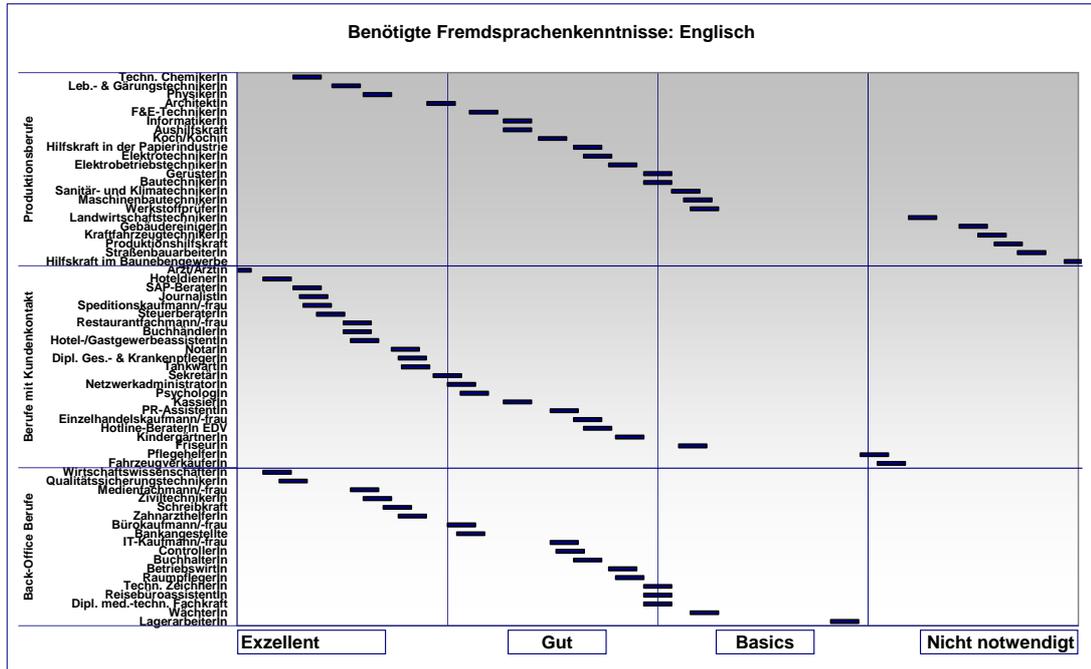
Im Tabellenanhang sind die benötigten Fremdsprachenkenntnisse getrennt für jede Fremdsprache sowie die Variationsbreiten der Bewertungen zwischen den Einzelberufen dargestellt (vgl. Kapitel 7.4).

Analysiert man die **benötigten Englischkenntnisse nach den beruflichen Tätigkeitsschwerpunkten** (vgl. Abb. 32), dann erkennt man, dass sowohl in den Produktions- als auch in den Back-Office-Berufen und in den Berufen mit Kundenkontakt zumeist exzellente bis sehr gute Englischkenntnisse von den MitarbeiterInnen benötigt werden. Am stärksten ist dies erwartungsgemäß bei den Berufen mit Kundenkontakt der Fall.

Die Betrachtungsebene der **benötigten Englischkenntnisse nach den Qualifikationsniveaus der Berufe** (vgl. Abb. 33) ist grundsätzlich ähnlich gelagert. Hier werden aber tendenziell die höchsten Anforderungen an Englischkenntnissen bei den Berufen auf AkademikerInnenniveau gesetzt. Interessant ist aber, dass auch bei den Hilfs- und Anlernberufen zumeist gute Englischkenntnisse benötigt werden.

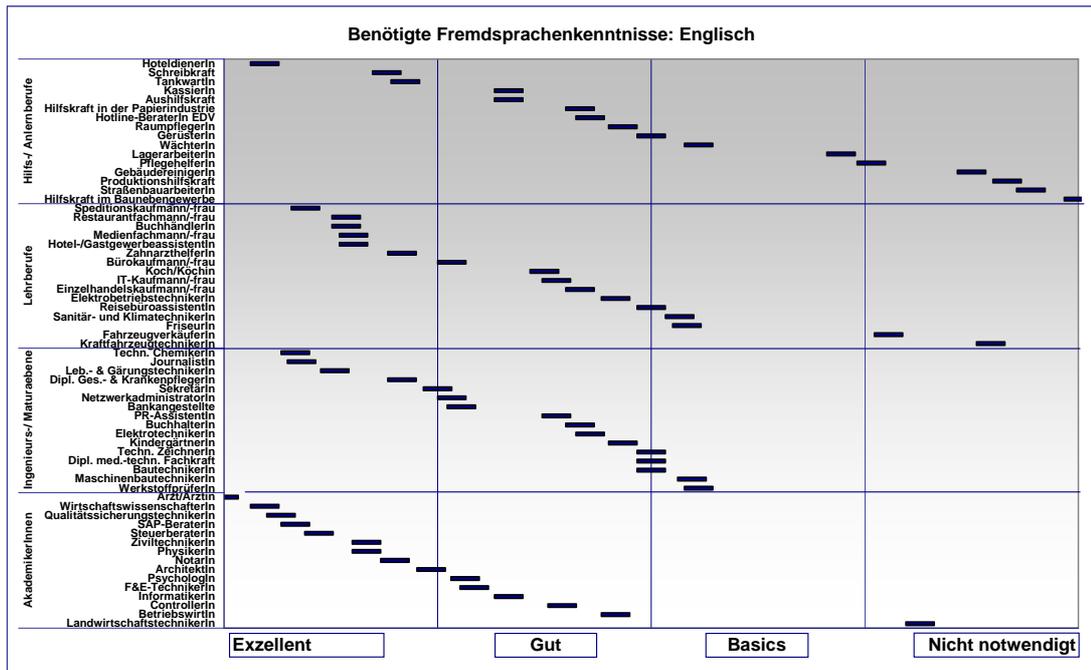
Interessanterweise konnte **kein Unternehmensgrößeneffekt** festgestellt werden. Die Bedeutung der einzelnen Fremdsprachenkenntnisse ist also unabhängig von der Betriebsgröße.

Abb. 32: Bedeutung von Englischkenntnissen: nach Tätigkeitsschwerpunkten der Berufe (Mittelwerte)



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Abb. 33: Bedeutung von Englischkenntnissen: nach dem Qualifikationsniveau der Berufe (Mittelwerte)



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Als **Fazit** lässt sich somit festhalten, dass ...

- Englisch als *lingua franca* in fast allen Berufen benötigt wird.
- in den meisten Berufen exzellente bis gute Englischkenntnisse benötigt werden.
- alle anderen Fremdsprachen deutlich weniger – einige sogar überhaupt nicht (z.B. osteuropäische Sprachen, Türkisch) – benötigt werden. D.h. nicht, dass diese Sprachen im Berufsleben nicht benötigt werden, sondern nur, dass sie kein konstitutives Merkmal von Einzelberufen sind.
- die besten Englischkenntnisse tendenziell in Berufen auf AkademikerInnen-niveau erwartet werden. Aber selbst bei den Hilfs- und Anlernberufen werden zumeist gute Englischkenntnisse benötigt und somit vorausgesetzt.
- sich die benötigten Englischkenntnisse nach dem beruflichen Tätigkeitsschwerpunkt nur wenig unterscheiden. Die besten Englischkenntnisse werden erwartungsgemäß bei den Berufen mit Kundenkontakt benötigt.
- in etlichen Berufen auch eine gewisse Multilingualität (Kenntnisse in mehr als einer Fremdsprache) erwartet wird. Dabei sind aber zumeist nur Basiskenntnisse in dieser/n neben Englisch zusätzlich erwarteten Fremdsprache(n) notwendig.
- sich die Unternehmen nach der Betriebsgröße betrachtet nicht unterscheiden, was ihre Einschätzung der Fremdsprachenkenntnisse für die Einzelberufe betrifft.
- ExpertInnen die Bedeutung von Fremdsprachen in den meisten Berufen ähnlich einschätzen wie die Unternehmen.

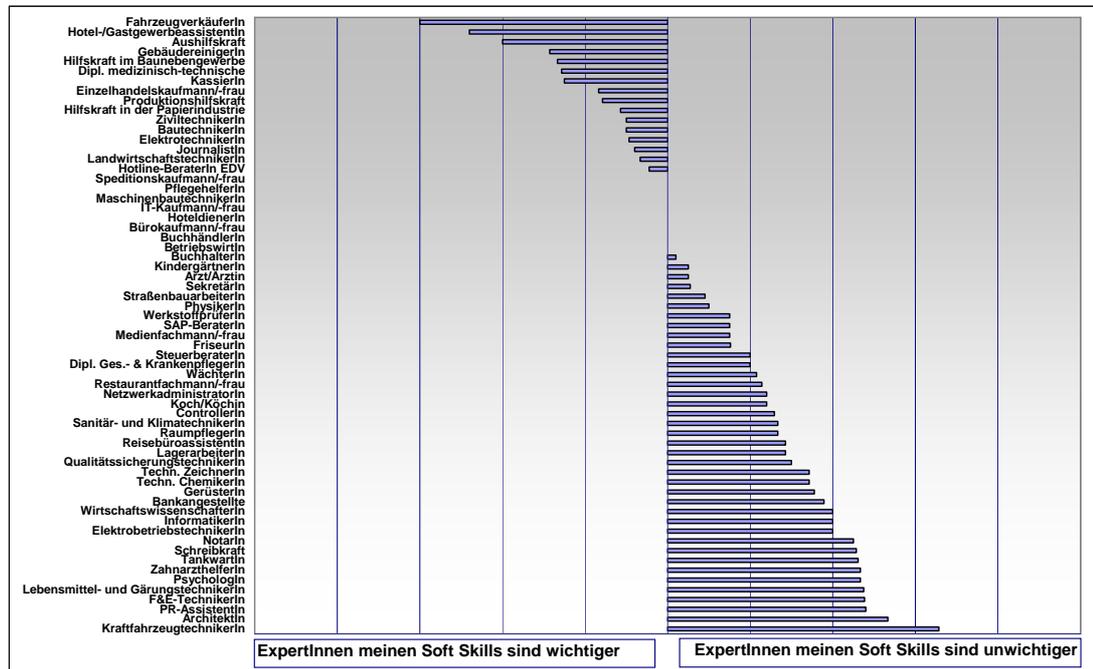
4.8 Bedeutung der Soft-Skills im Vergleich zu Fachkompetenzen bei der Auswahl von MitarbeiterInnen

Wie schätzen nun die Unternehmen und ExpertInnen die Bedeutung von Soft-Skills im Vergleich zu Fachkenntnissen bei der MitarbeiterInnenauswahl ein?

Interessanterweise schätzen ExpertInnen die Bedeutung von Soft-Skills für die Auswahl von MitarbeiterInnen oftmals deutlich unwichtiger ein als die Unternehmen (vgl. Abb. 34). Auffallend sind auch die großen Divergenzen in den Einschätzungen zwischen ExpertInnen und Unternehmen.

Da der Rekrutierungsprozess von den Unternehmen (und nicht von ExpertInnen) entschieden wird, werden in den nachstehenden Ausführungen dieses Subkapitels nur die Ergebnisse der Unternehmensbefragung dargestellt.

Abb. 34: Differenz der Einschätzungen zwischen Unternehmen und ExpertInnen hinsichtlich der Bedeutung von Soft-Skills und Fachkenntnissen bei der MitarbeiterInnenauswahl; Rangreihung



Quelle: ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

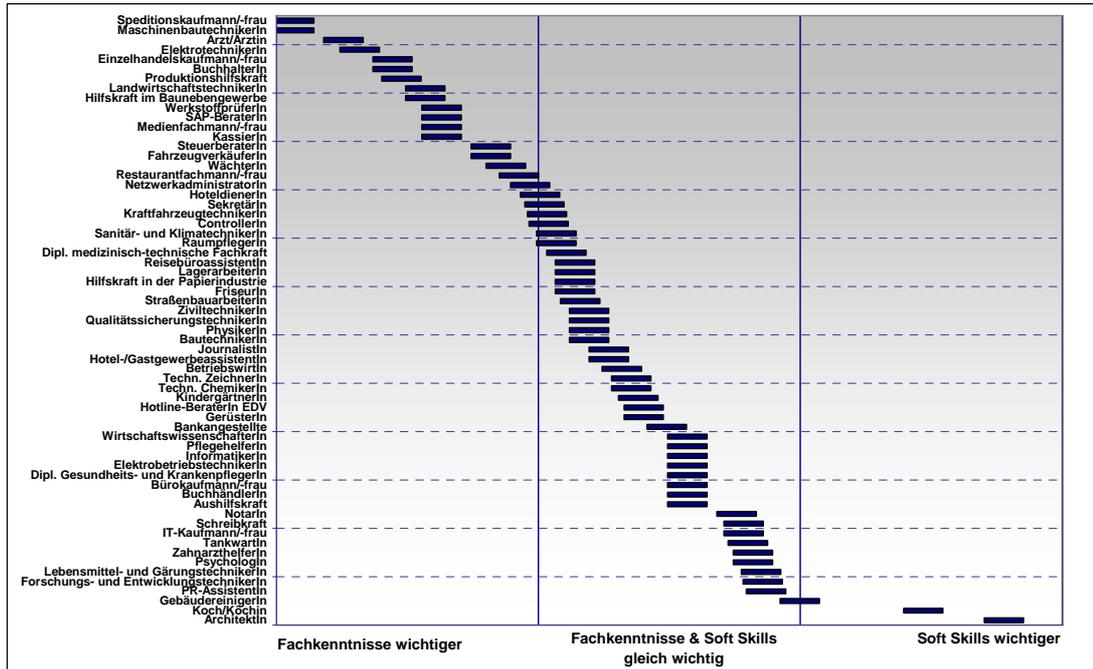
Betrachtet man die Einzelberufe dann erkennt man, dass es einerseits offenbar deutliche Unterschiede gibt, welche Bedeutung den Soft-Skills bei der Auswahl zukommt (vgl. Abb. 35). Andererseits gibt es aber auch beträchtliche Unterschiede innerhalb eines Berufes (vgl. Abb. 36).

Auch eine Auswertung anhand der Kategorien „Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit“ (vgl. Abb. 37), „Qualifikationsebene“ (vgl. Abb. 38) sowie dem kombinierten Effekt aus beruflichem Tätigkeitsschwerpunkt und Qualifikationslevel (vgl. Abb. 39) offenbart kein eindeutigeres Bild.

Und die Bedeutung der Soft-Skills wird von „kleineren“ Unternehmen wichtiger eingestuft als in Großunternehmen²⁷ (vgl. Abb. 40). Dies ist insofern auch überraschend, als man annehmen kann, dass gerade in größeren Unternehmen die innerbetriebliche Kommunikation (Projekt-, Teamarbeit etc.) einen wesentlichen Faktor darstellt und daher die diesbezüglichen Soft-Skills auch bei der MitarbeiterInnenauswahl mehr Bedeutung haben sollten. Dieser Effekt schlägt sich aber in den Aussagen der Unternehmen nicht nieder.

²⁷ Die Einschätzungsunterschiede sind zwischen den Betrieben bis zu 50 MitarbeiterInnen und jenen über 50 MitarbeiterInnen statistisch signifikant.

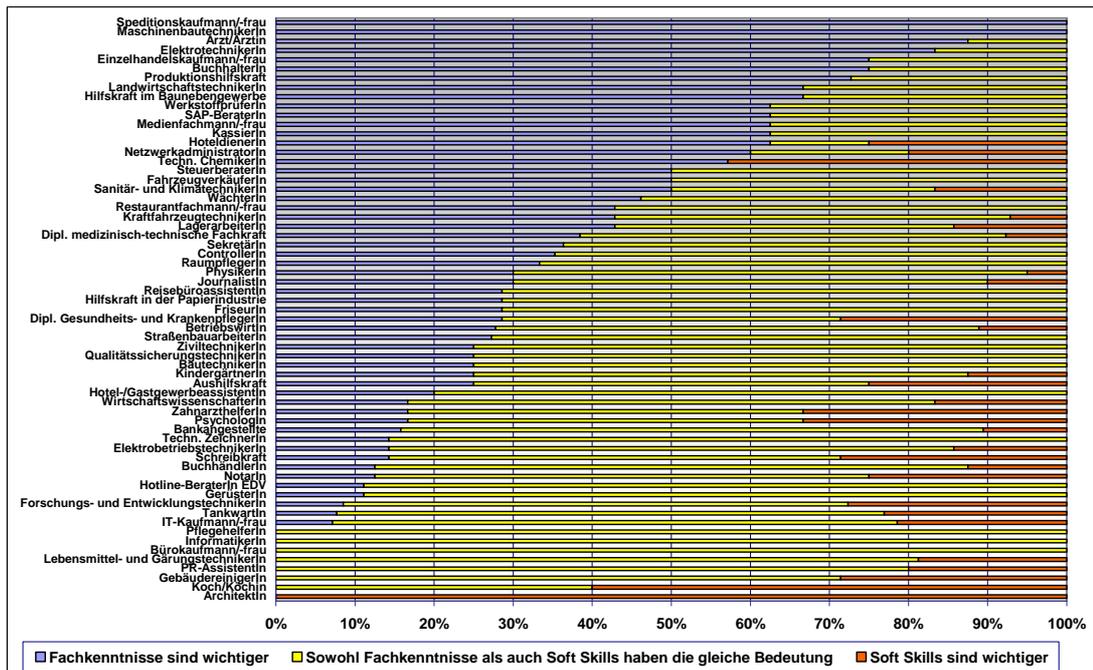
Abb. 35: Bedeutung von Soft-Skills und Fachkenntnissen bei der MitarbeiterInnenauswahl (Mittelwerte); Rangreihung



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

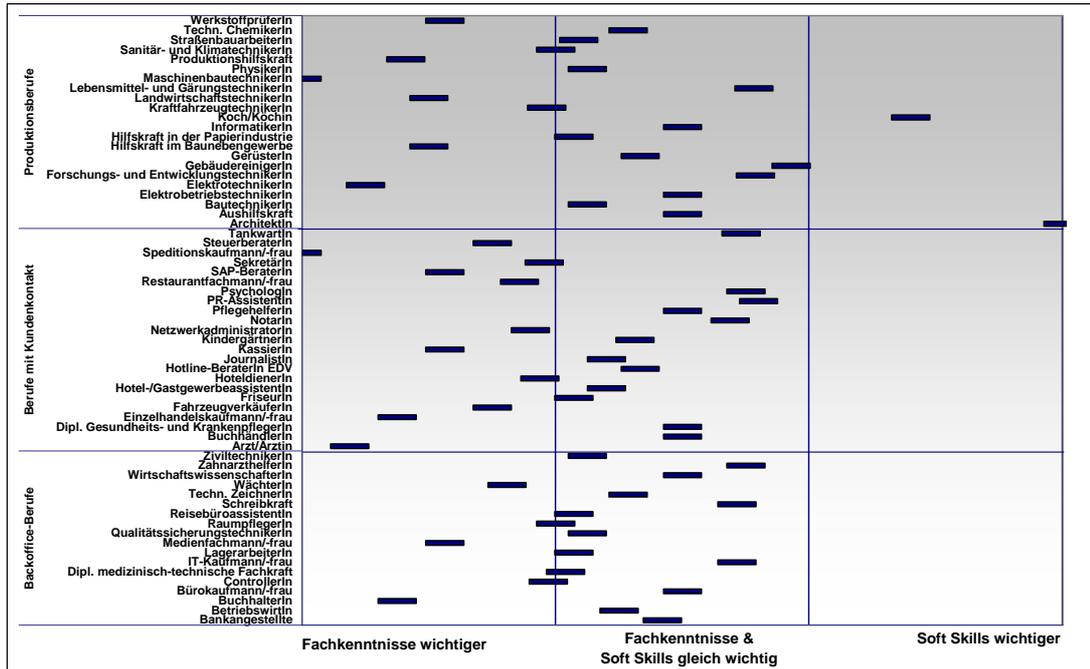
Abb. 36: Bedeutung von Soft-Skills und Fachkenntnissen bei der MitarbeiterInnenauswahl (Verteilung)

Rangreihung nach der Bedeutung der Fachkenntnisse



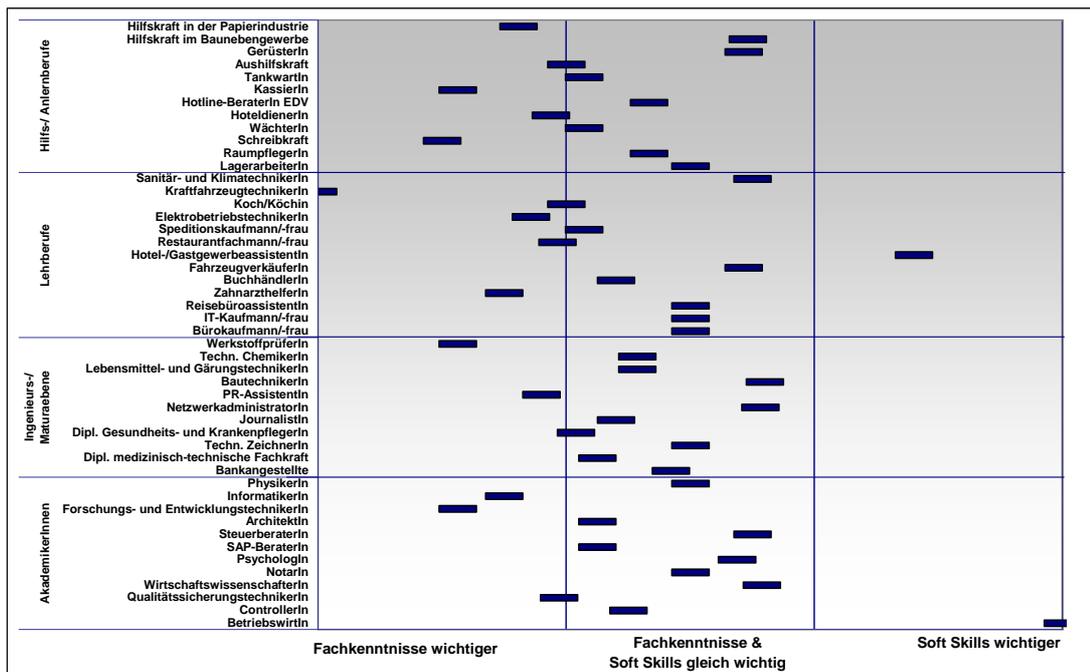
Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Abb. 37: Bedeutung von Soft-Skills und Fachkenntnissen bei der MitarbeiterInnenauswahl (Mittelwerte): nach Tätigkeitsschwerpunkten der Berufe



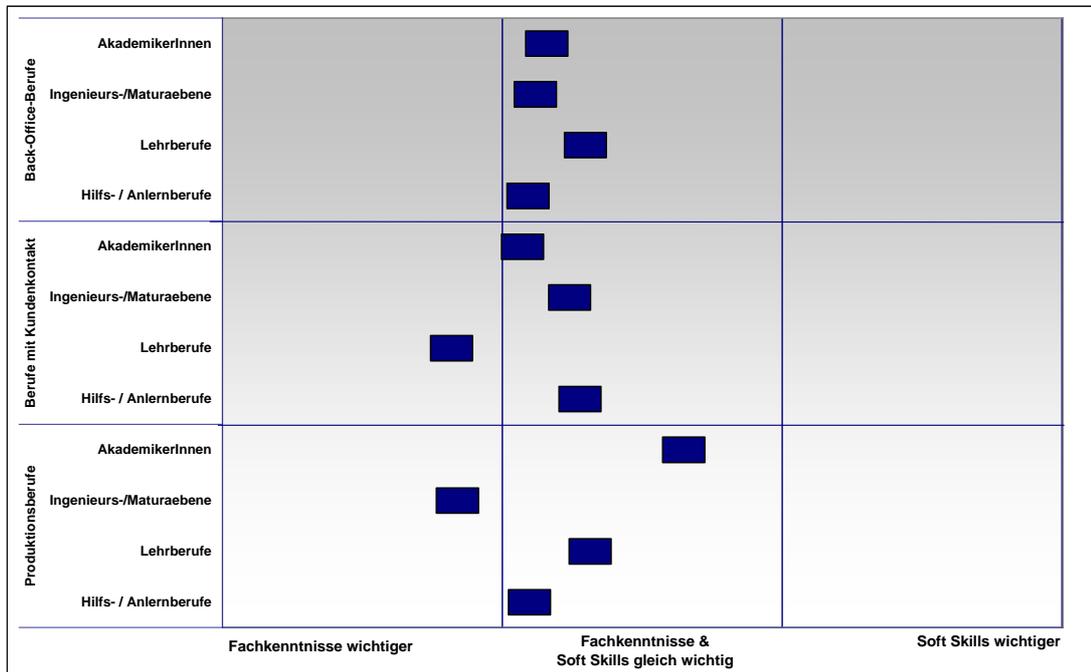
Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Abb. 38: Bedeutung von Soft-Skills und Fachkenntnissen bei der MitarbeiterInnenauswahl (Mittelwerte): nach der Qualifikationsebene der Berufe



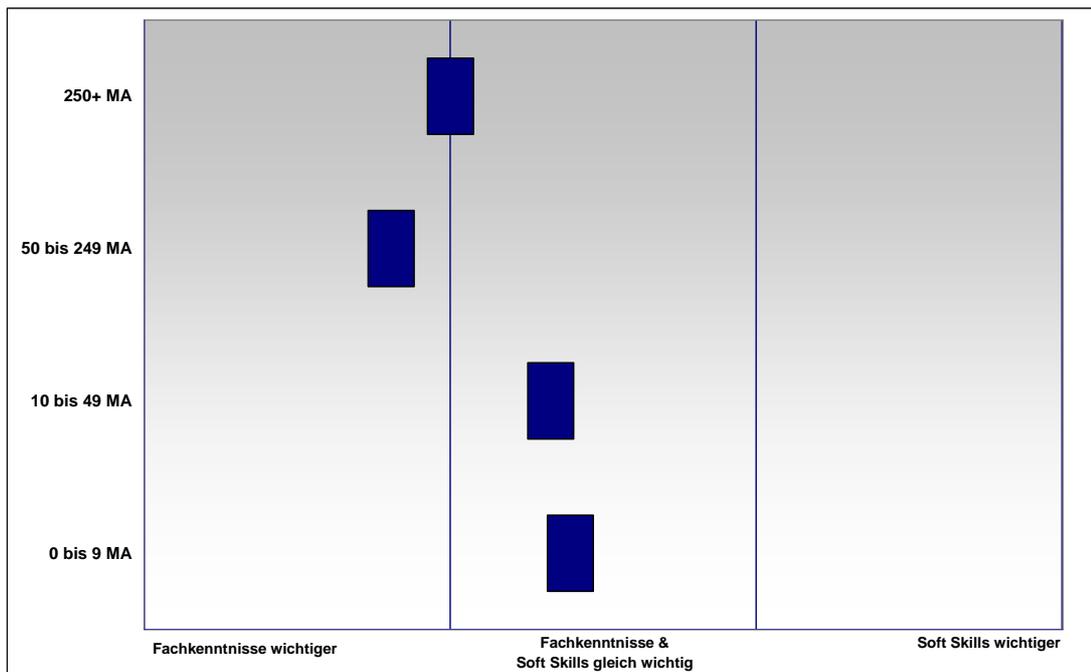
Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Abb. 39: Bedeutung von Soft-Skills und Fachkenntnissen bei der MitarbeiterInnenauswahl (Mittelwerte): nach beruflichen Tätigkeitsschwerpunkten sowie der Qualifikationsebene der Berufe



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Abb. 40: Bedeutung von Soft-Skills und Fachkenntnissen bei der MitarbeiterInnenauswahl (Mittelwerte): nach der Unternehmensgröße



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Als **Fazit** lässt sich somit festhalten, dass ...

- Unternehmen Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl eine beträchtliche Bedeutung beimessen. Fachkenntnisse werden deshalb aber nicht unwichtiger.
- es zwischen den Einzelberufen deutliche Unterschiede gibt, welche Bedeutung den Soft-Skills bei der Auswahl zukommt.
- es zudem oftmals auch beträchtliche Unterschiede hinsichtlich der Einschätzung der Bedeutung der Soft-Skills innerhalb eines Berufes gibt.
- es weder einen „einfachen“ Zusammenhang zwischen der Bedeutung von Soft-Skills als Rekrutierungskriterium mit dem Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit noch mit der Qualifikationsebene des Berufes gibt. Es dürfte vielmehr so sein, dass die Bandbreite, welche Bedeutung Unternehmen Soft-Skills als Auswahlkriterium beimessen, sehr breit ist und deshalb auch auf der Einzelberufsebene variiert. Dies spiegelt wahrscheinlich auch die doch eher rudimentären Assessmentmöglichkeiten und -praktiken der Unternehmen wider (vgl. dazu Seite 105ff).
- sich die Unternehmen nach der Betriebsgröße betrachtet bei der Bedeutung der Soft-Skills als Kriterium bei der MitarbeiterInnenauswahl nicht wesentlich unterscheiden. Überraschenderweise messen größere Unternehmen den Fachkenntnissen tendenziell eine höhere Bedeutung bei als kleinere Betriebe.
- ExpertInnen die Bedeutung von Soft-Skills im Vergleich mit Fachkompetenzen bei der MitarbeiterInnenauswahl oftmals deutlich anders einschätzen als die Unternehmen selbst. Für die meisten Berufe messen ExpertInnen den Soft-Skills beim unternehmerischen Rekrutierungsprozess ein geringeres Gewicht bei als die Unternehmen selbst.

4.9 Hat die Bedeutung von Soft-Skills für die Tätigkeiten zugenommen?

Den Unternehmen sowie den ExpertInnen wurde auch die Frage gestellt, ob während der letzten fünf bis zehn Jahre ihrer Meinung nach die Bedeutung von Soft-Skills für die Tätigkeiten in den jeweiligen Einzelberufen zugenommen hat.

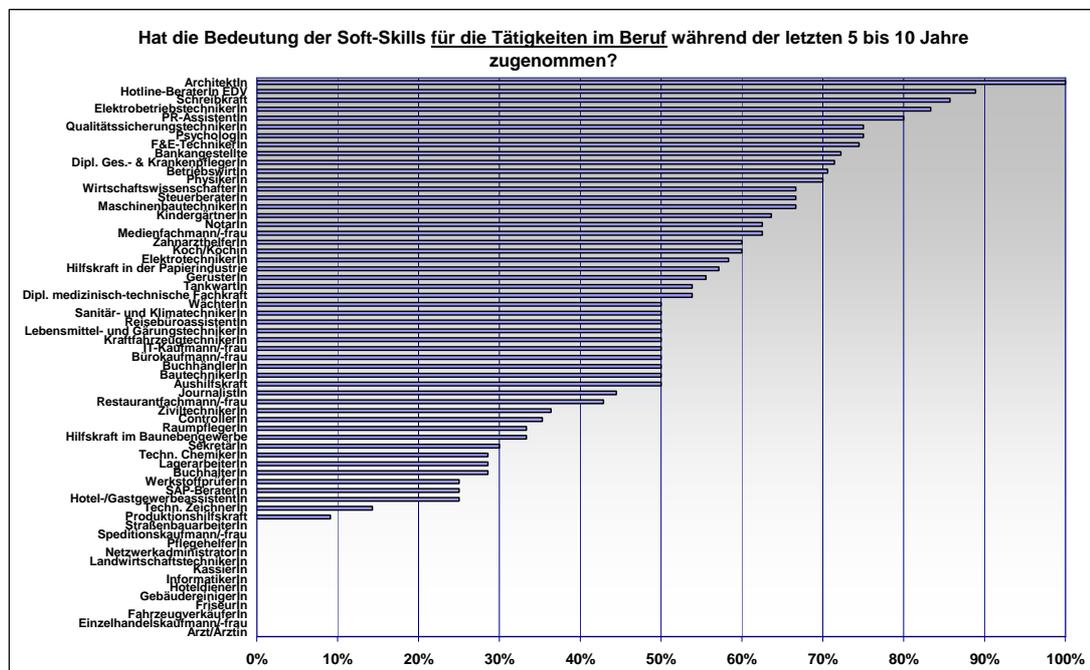
Da ExpertInnen sich offenbar nicht in der Lage sahen, zu den meisten Berufen darüber Angaben zu machen, werden nur die Ergebnisse der Unternehmensbefragung dargestellt.

Anhand der Abb. 41 erkennt man deutlich, wie sich die Unternehmenseinschätzungen in den jeweiligen Berufen unterscheiden. So gibt es Berufe (z.B. Hotline BeraterIn EDV, Schreibkraft, ElektrobetriebstechnikerIn etc.), in denen die überwiegende Mehrheit der Ansicht ist, dass Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit wichtiger geworden sind.

Andererseits gibt es aber auch viele Berufe, in denen anscheinend Soft Skills nicht an Bedeutung gewonnen haben. Wie beispielsweise FahrzeugverkäuferIn, Hotel-dienlerIn, InformatikerIn, KassierIn, NetzwerkadministratorIn, Speditionskaufmann/-frau und technische/r ZeichnerIn.

Bei einer dritten Gruppe an Berufen sind die Einschätzungen der Unternehmen sehr heterogen: Ein Teil der Betriebe ist der Ansicht, dass die Bedeutung der Soft-Skills für das berufliche Tätigkeitsspektrum zugenommen hat. Ein anderer Teil der Unternehmen sieht das nicht so. Beispielsweise gehören die Berufe Aushilfskraft, Bau-technikerIn, BuchhändlerIn, Bürokaufmann/-frau, IT-Kaufmann/-frau, Kraftfahrzeug-technikerIn, Lebensmittel- und GärungstechnikerIn, ReisebüroassistentIn, Sanitär- und KlimatechnikerIn und WächterIn zu dieser Kategorie.

Abb. 41: Anteil der Unternehmen die eine Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die beruflichen Tätigkeiten angaben; Rangreihung



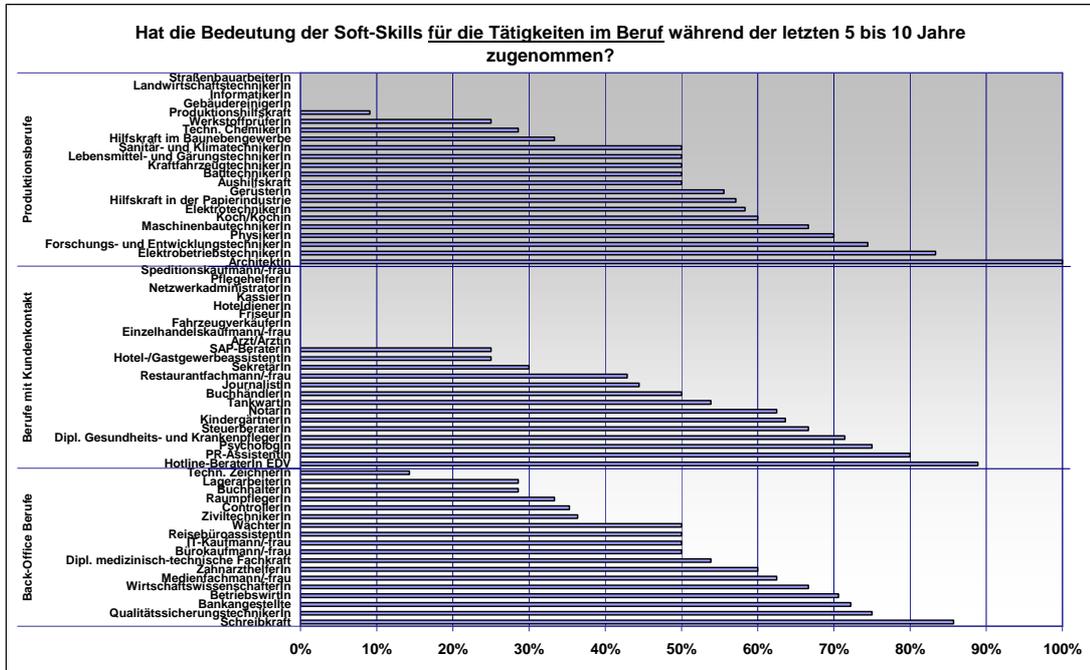
Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Analysiert man die Aussagen der Unternehmen nach dem Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit der jeweiligen Einzelberufe, dann wird die große Heterogenität der Einschätzung der Unternehmen deutlich (vgl. Abb. 42). Und auch eine Auswertung nach der Qualifikationsebene der Berufe (vgl. Abb. 43) zeigt ein analoges Bild. Desgleichen zeigt sich bei Betrachtung des kombinierten Effekts aus beruflichen Tätigkeitsschwerpunkten und Qualifikationsebenen der Berufe (vgl. Abb. 44).

Desgleichen sind keine Betriebsgrößeneffekte feststellbar. Etwa die Hälfte der Betriebe ab 10 MitarbeiterInnen sieht eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die beruflichen Tätigkeitsspektren – die andere Hälfte sieht dies jedoch nicht. Lediglich bei den Kleinstbetrieben (mit maximal 9 MitarbeiterInnen) sind zwei Drittel der

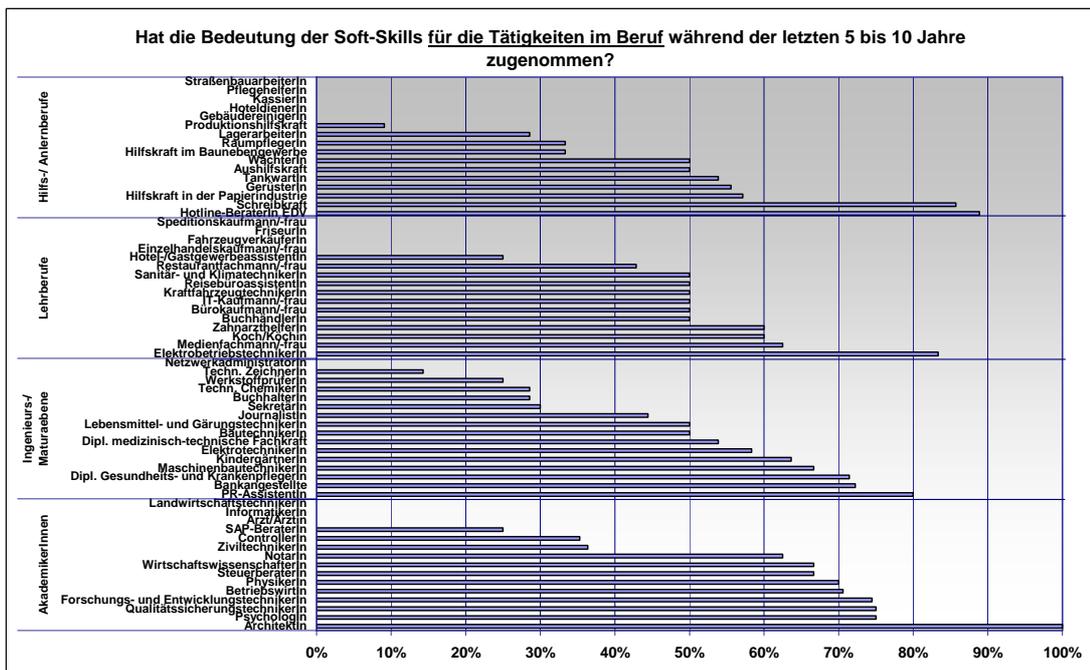
Betriebe der Meinung, dass Soft-Skills für das berufliche Tätigkeitsspektrum wichtiger geworden sind.

Abb. 42: Anteil der Unternehmen die eine Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die beruflichen Tätigkeiten angaben: nach Tätigkeitsschwerpunkten der Berufe



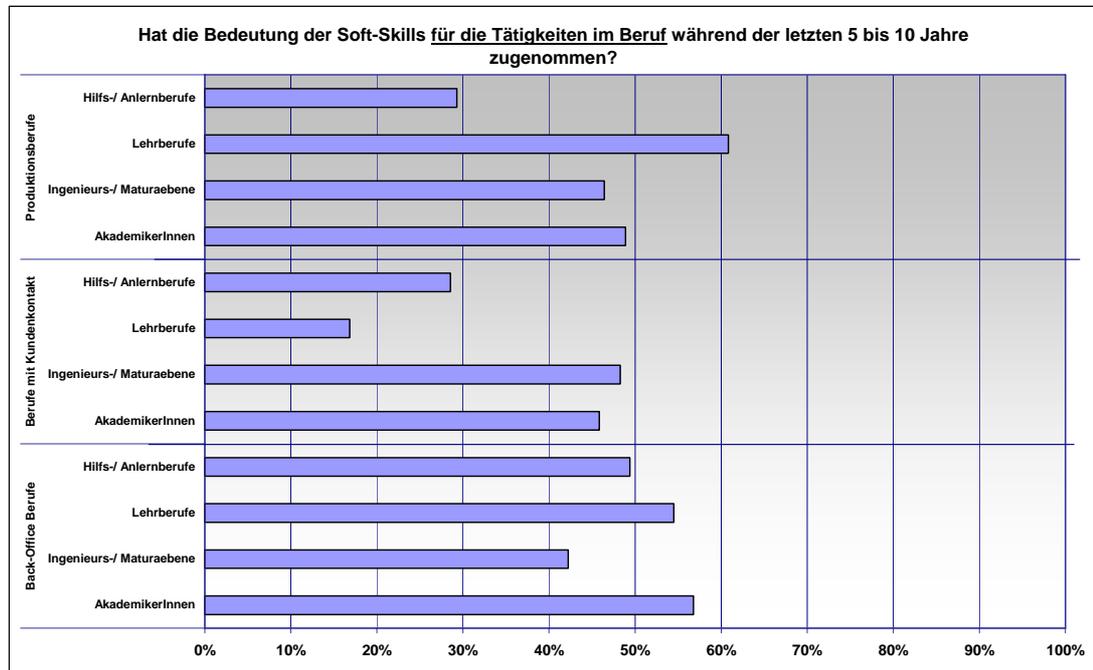
Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Abb. 43: Anteil der Unternehmen die eine Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die beruflichen Tätigkeiten angaben: nach der Qualifikationsebene der Berufe



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Abb. 44: mittlere Anteile der Unternehmen die eine Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die beruflichen Tätigkeiten angaben: nach beruflichen Tätigkeits-schwerpunkten sowie der Qualifikationsebene der Berufe



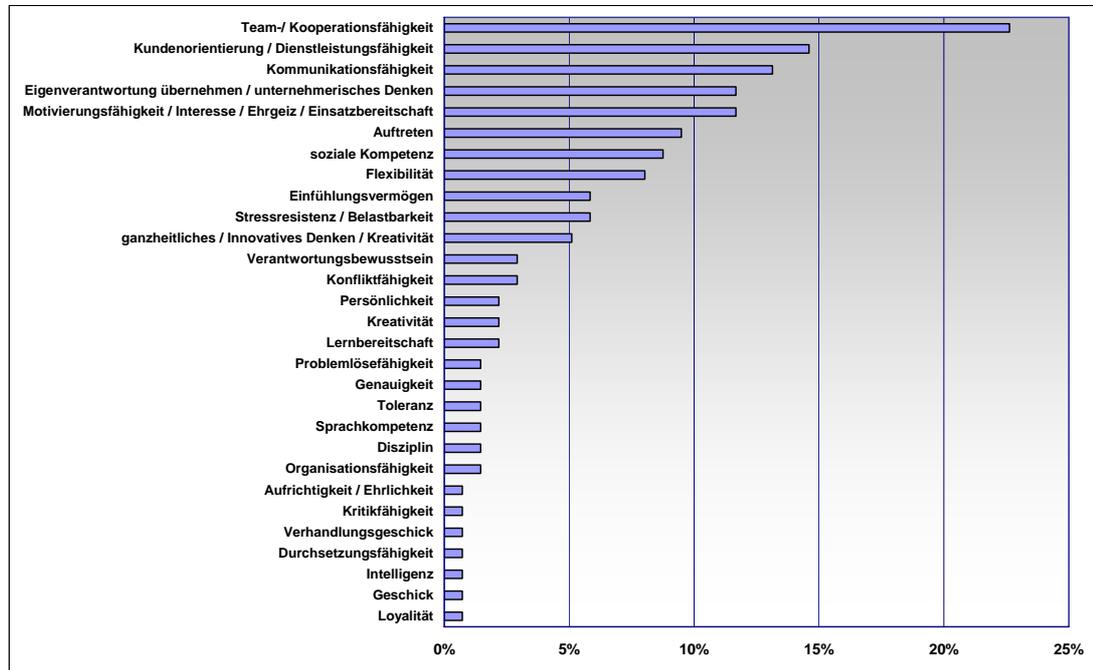
Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Für welche Soft-Skills hat nun die Bedeutung besonders zugenommen? Zur Beantwortung wurde eine offene Frage (keine Antwortvorgaben) gestellt.

137 RespondentInnen machten dazu eine konkrete Aussage. Bezogen auf diese Gruppe zeigt Abb. 45 folgende Verteilung der Antworten. Im Wesentlichen wurden dabei die Dimensionen / Aspekte Team-, Kooperations- sowie Kommunikationsfähigkeit, Motivierungsfähigkeit / Interesse / Ehrgeiz / Einsatzbereitschaft, die Fähigkeit eigenverantwortlich zu arbeiten bzw. das unternehmerische Denken und der Komplex Motivation / Interesse / Einsatzbereitschaft genannt. Aber auch erhöhte Anforderungen an die Flexibilitätsbereitschaft, das Auftreten sowie die Kundenorientierung / Dienstleistungsfähigkeit haben aus Sicht der RespondentInnen zugenommen.

Eine Analyse dieser Frage auf Berufs- oder Berufsgruppenebene ist aus Gründen des relativ geringen Beantwortungsgrades leider nicht möglich.

Abb. 45: Anteile der Unternehmen die für folgende Soft-Skills eine Bedeutungszunahme in Hinblick auf die berufliche Tätigkeit angaben
Mehrfachantworten waren möglich



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Als **Fazit** lässt sich somit festhalten, dass...

- Unternehmen während der letzten fünf bis zehn Jahre in vielen Berufen eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die Tätigkeitsanforderungen sehen.
- sich aber die Berufe nach dem Ausmaß der Bedeutungszunahme unterscheiden bzw. besser gesagt die Einschätzung der Unternehmen oftmals sehr heterogen ist. Neben einer Gruppe von Berufen, in denen Unternehmen sehr einhellig der Meinung sind, dass Soft-Skills wichtiger geworden sind (sowie einer komplementären Berufsgruppe, in denen die Unternehmen einhellig davon ausgehen, dass Soft-Skills nicht wichtiger geworden sind), gibt es eine Vielzahl von Einzelberufen, in denen die Unternehmen sehr unterschiedliche Einschätzungen vertreten.
- keine einfachen Muster extrahiert werden können, die eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills anhand der Dimensionen „beruflicher Tätigkeitsschwerpunkt“, „Qualifikationsebene“ sowie dem kombinierten Effekt aus beiden Dimensionen erklären könnten.
- keine Betriebsgrößeneffekte hinsichtlich der Einschätzung der Unternehmen festgestellt werden können.
- die Bedeutung von Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit in folgenden Dimensionen zugenommen hat: Team-, Kooperations- sowie Kommunikationsfähigkeit, Motivierungsfähigkeit / Interesse / Ehrgeiz / Einsatzbereitschaft, die Fähigkeit eigenverantwortlich zu arbeiten bzw. das unternehmerische Denken und der Komplex Motivation / Interesse / Einsatzbereitschaft. Erhöhte Anforderungen

werden auch an die Flexibilitätsbereitschaft, das Auftreten sowie die Kundenorientierung / Dienstleistungsfähigkeit gestellt.

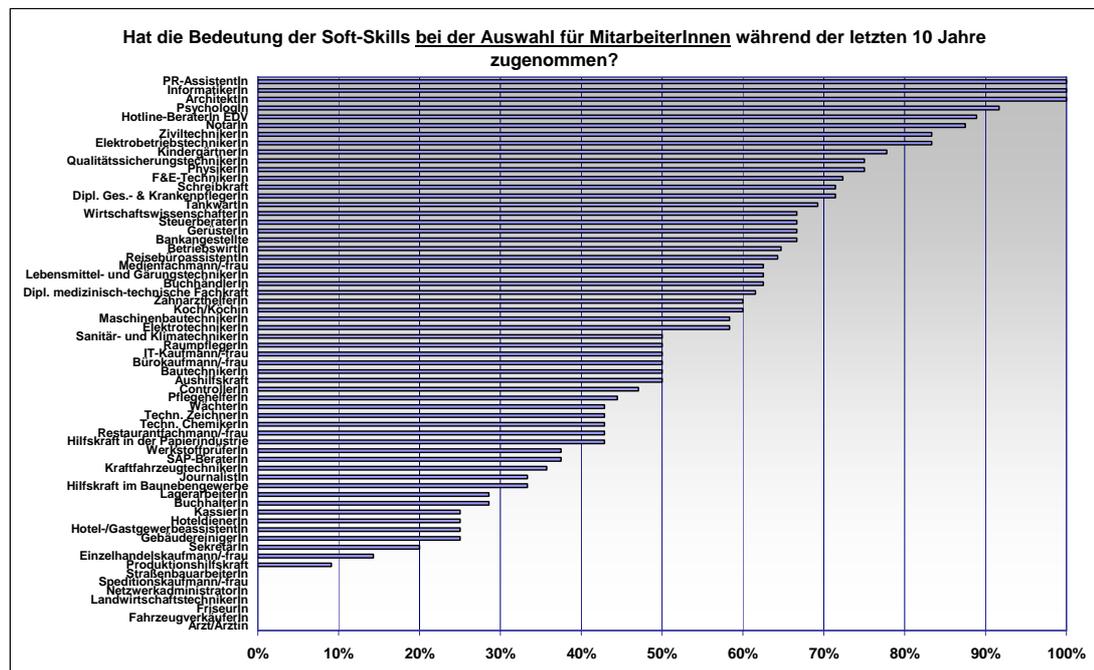
- ExpertInnen sich meistens nicht in der Lage sahen, diese Frage zu beantworten.

4.10 Hat die Bedeutung von Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl zugenommen?

Auch auf die Frage, ob während der letzten fünf bis zehn Jahre die Bedeutung der Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl zugenommen hat, konnten in der überwiegenden Zahl der Einzelberufe die ExpertInnen keine Angaben machen. Daher werden hier ebenfalls nur die Ergebnisse der Unternehmensbefragung dargestellt.

Wie schon bei der Frage nach der Bedeutungszunahme der Soft-Skills während der letzten fünf bis zehn Jahre für das berufliche Tätigkeitsprofil, so erhält man analoge Ergebnisse nach der Frage, ob die Bedeutung der Soft-Skills bei der Auswahl der MitarbeiterInnen während dieses Zeitraumes zugenommen hat (Abb. 46).

Abb. 46: Anteil der Unternehmen die eine Bedeutungszunahme von Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl angaben; Rangreihung



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Analysiert man die Aussagen der Unternehmen nach dem Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit der jeweiligen Einzelberufe, nach der formalen Qualifikationsebene der Berufe sowie den kombinierten Effekt aus beruflichen Tätigkeitsschwerpunkten und Qualifikationsebenen der Berufe, dann stellt sich – wie soeben bei der Frage zur Bedeutungszunahme der außerfachlichen Kompetenzen für die berufliche Tätigkeit – auch für die Personalauswahl eine große Heterogenität der Unternehmens-

einschätzungen heraus. Desgleichen sind keine Betriebsgrößeneffekte feststellbar. Um die Studie nicht zu überfrachten wurde auf eine grafische Darstellung dieser Aspekte verzichtet. Inhaltlich sind sie analog den Grafiken 47 bis 49.

Als **Fazit** lässt sich somit festhalten, dass ...

- Unternehmen während der letzten fünf bis zehn Jahre in vielen Berufen eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl sehen.
- sich aber die Berufe nach dem Ausmaß der Bedeutungszunahme unterscheiden bzw. besser gesagt die Einschätzung der Unternehmen oftmals sehr heterogen ist. Neben einer Gruppe von Berufen, in denen Unternehmen sehr einhellig der Meinung sind, dass Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl wichtiger geworden sind (sowie einer komplementären Berufsgruppe in denen die Unternehmen einhellig davon ausgehen, dass Soft-Skills nicht wichtiger geworden sind), gibt es eine Vielzahl von Einzelberufen in denen die Unternehmen sehr unterschiedliche Einschätzungen vertreten.
- keine einfachen Muster extrahiert werden können, die eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die MitarbeiterInnenauswahl anhand der Dimensionen „beruflicher Tätigkeitsschwerpunkt“ bzw. „Qualifikationsebene“ erklären könnten.
- keine Betriebsgrößeneffekte hinsichtlich der Einschätzung der Unternehmen festgestellt werden können.
- ExpertInnen sich meistens nicht in der Lage sahen, diese Frage zu beantworten.

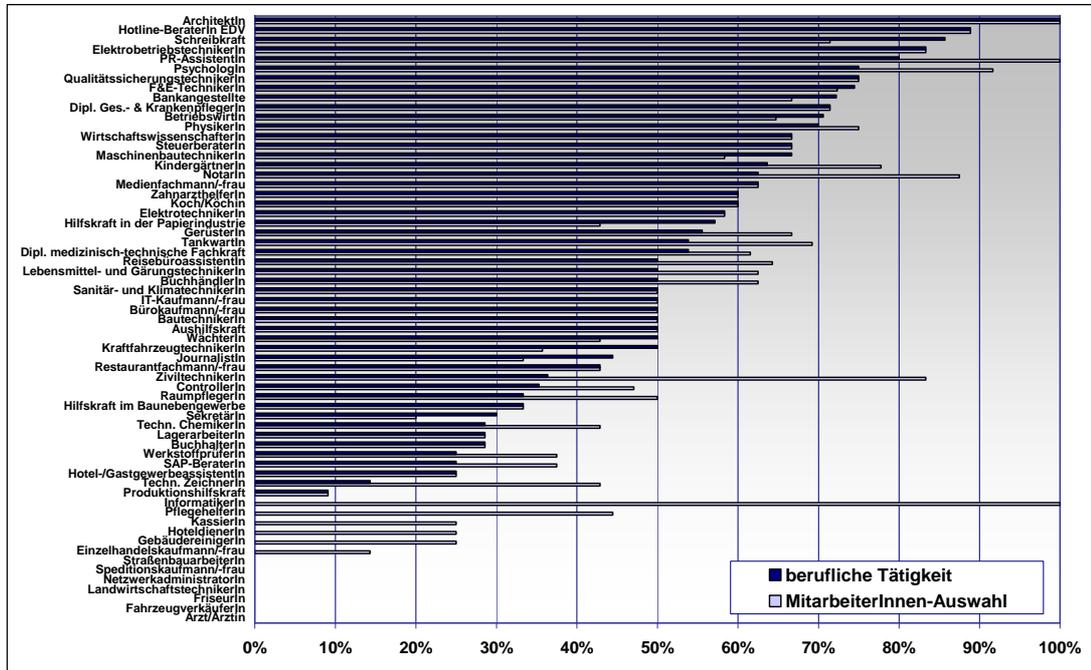
4.11 Korrespondenz zwischen der Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die Tätigkeiten mit einer Bedeutungszunahme als Auswahlkriterium?

Die Bedeutungszunahme der Soft-Skills während der letzten fünf bis zehn Jahre für das berufliche Tätigkeitsspektrum geht einher mit einer Bedeutungszunahme von Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl. Wie Abb. 47 zeigt, entsprechen sich die jeweiligen Anteile der Unternehmen auf Einzelberufsebene zumeist sehr gut. Eine Korrelationsanalyse ergab einen hoch signifikanten positiven Korrelationskoeffizienten von 0,797. In 29 der 63 Berufe ist die Einschätzung der Unternehmen bzgl. der Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit und für die MitarbeiterInnenauswahl identisch. In nur neun Berufen divergieren die Einschätzungen um mehr als 20 Prozentpunkte (vgl. Abb. 48).

Unternehmen, die eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit sehen, messen also den Soft-Skills auch eine gestiegene Bedeutung im Rahmen ihrer Mitarbeiterrekrutierung bei (und umgekehrt)²⁸.

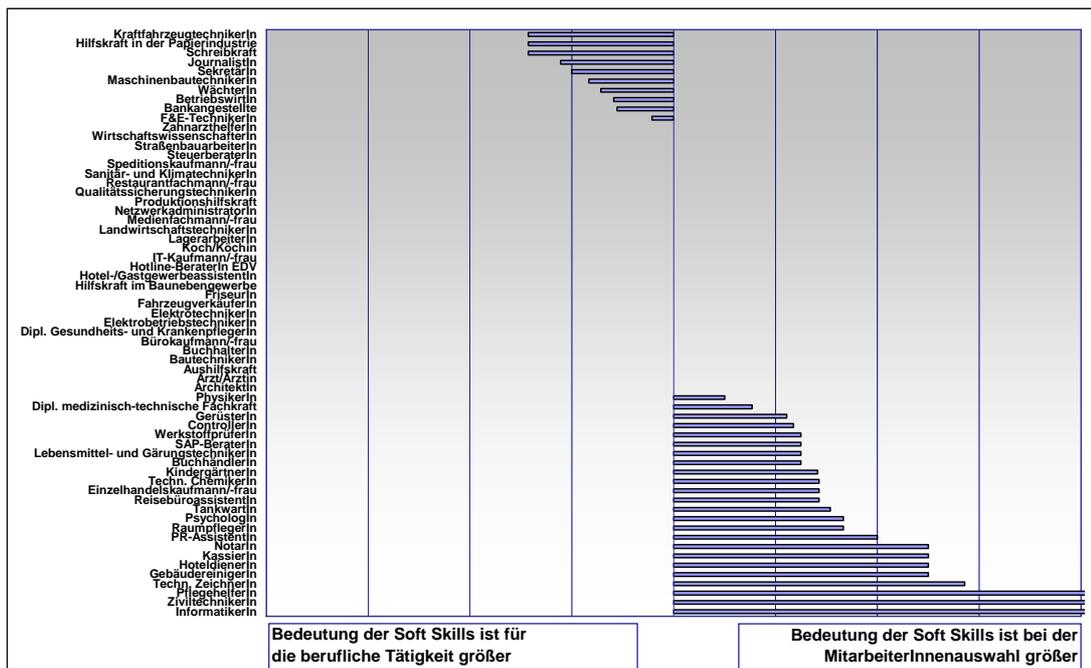
²⁸ Grundsätzlich ist auch eine „umgekehrte“ Kausalität möglich: Jene Unternehmen, die den Soft-Skills eine gestiegene Bedeutung bei der MitarbeiterInnenauswahl beimessen, sind auch der Meinung, dass die Bedeutung der Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit zugenommen hat.

Abb. 47: Anteile der Unternehmen die eine Bedeutungszunahme von Soft-Skills für das berufliche Tätigkeitsspektrum bzw. bei der MitarbeiterInnenauswahl angeben



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Abb. 48: Differenz (in Prozentpunkten) zwischen den Unternehmensangaben zur Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit und die MitarbeiterInnenauswahl



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

4.12 Wird die Bedeutung von Soft-Skills für die Tätigkeiten in den nächsten Jahren weiter zunehmen?

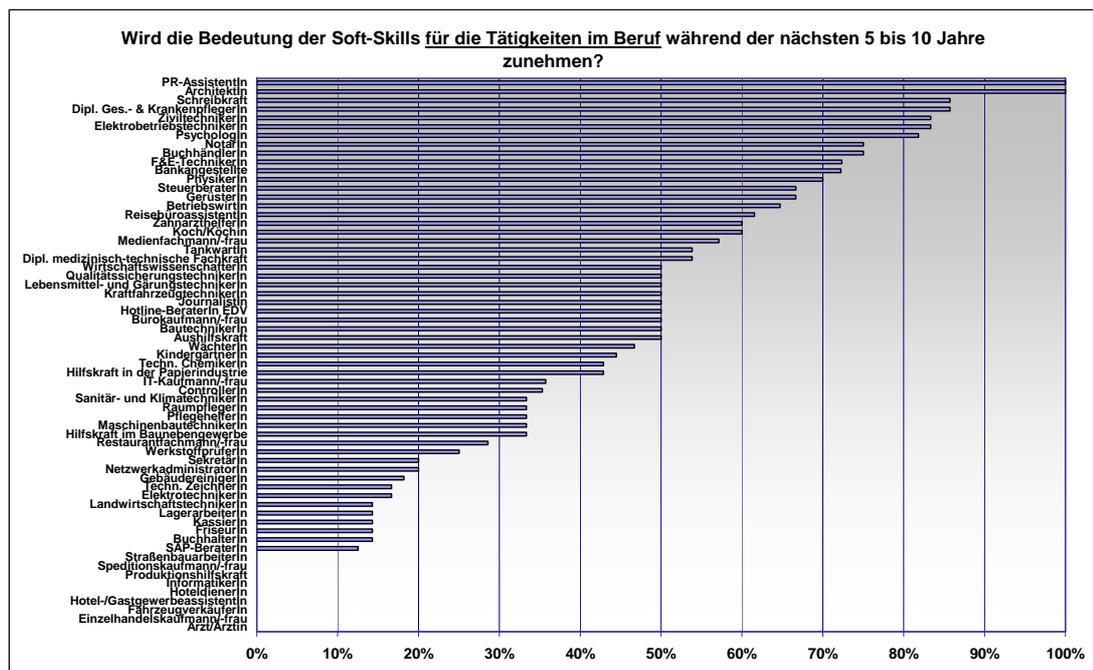
In der Befragung wurde nicht nur erhoben, wie sich die Bedeutung der Soft-Skills in der Vergangenheit verändert hat, sondern auch ob die Unternehmen davon ausgehen, dass Soft-Skills auch in der Zukunft (den nächsten zehn Jahren) an Bedeutung (weiter) zunehmen werden.

Auch diese Frage wurde von den ExpertInnen oftmals nicht beantwortet, weshalb hier wiederum nur die Ergebnisse der Unternehmensbefragung dargestellt werden.

Wie schon bei der Auswertung bezüglich der vergangenen Trends deutlich geworden ist, schätzen die Unternehmen die zukünftige Bedeutung von Soft-Skills für das berufliche Tätigkeitsspektrum sehr unterschiedlich ein (vgl. Abb. 49). Und ebenfalls wie vorher lassen sich keine eindeutigen Muster extrahieren: Weder nach dem Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit, nach der Qualifikationsebene des Berufes und auch nicht nach dem kombinierten Effekt dieser beiden Dimensionen.

Für diese Frage ist ein gewisser Betriebsgrößeneffekt feststellbar. So tendieren kleinere Unternehmen eher dahin, dass Soft-Skills an Bedeutung zunehmen werden. Im Vergleich dazu ist die Meinung der größeren Unternehmen zweigeteilt: Eine Hälfte geht von einer Bedeutungszunahme aus – die andere Hälfte sieht keine Veränderungen in den nächsten fünf bis zehn Jahren.

Abb. 49: Anteil der Unternehmen die eine Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die beruflichen Tätigkeiten angaben; Rangreihung

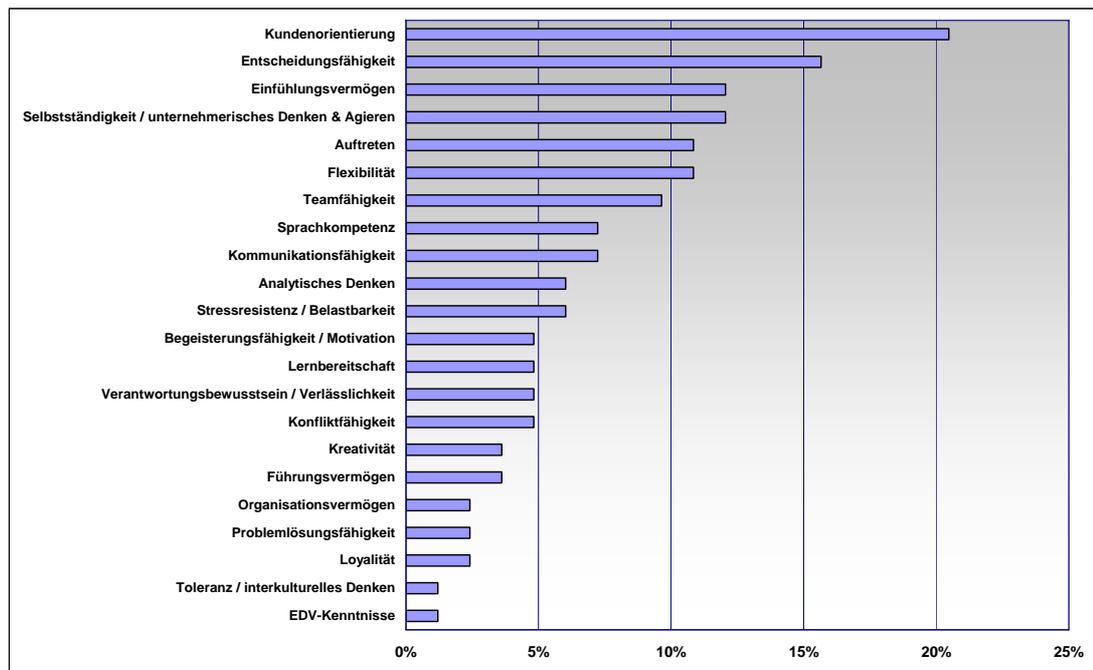


Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Auch zu diesem Themenkomplex wurde die Frage (ohne Antwortvorgaben) gestellt, welche Soft-Skills im Besonderen an Bedeutung gewinnen werden. 83 RespondentInnen gaben dazu konkret Auskunft (vgl. Abb. 50). An Bedeutung werden demnach Kundenorientierung, Selbstständigkeit / unternehmerisches Denken & Agieren und Entscheidungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit / Sprachkompetenz / Teamfähigkeit aber auch Flexibilität, das Auftreten / Umgangsformen gewinnen.

Eine Analyse dieser Frage auf Berufs- oder Berufsgruppenebene ist aus Gründen des relativ geringen Beantwortungsgrades leider nicht möglich.

Abb. 50: Anteile der Unternehmen die für folgende Soft-Skills zukünftig eine erhöhte Bedeutung in Hinblick auf die berufliche Tätigkeit erwarten
Mehrfachantworten waren möglich



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Als **Fazit** lässt sich somit festhalten, dass ...

- Unternehmen während der nächsten fünf bis zehn Jahre in vielen Berufen eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die Tätigkeitsanforderungen erwarten.
- sich aber die Berufe nach dem Ausmaß der Bedeutungszunahme unterscheiden bzw. besser gesagt die Einschätzung der Unternehmen oftmals sehr heterogen ist. Neben einer Gruppe von Berufen, in denen Unternehmen sehr einhellig der Meinung sind, dass Soft-Skills wichtiger werden (sowie einer komplementären Berufsgruppe in denen die Unternehmen einhellig davon ausgehen, dass Soft-Skills nicht wichtiger werden), gibt es eine Vielzahl von Einzelberufen, in denen die Unternehmen sehr unterschiedliche Einschätzungen vertreten.

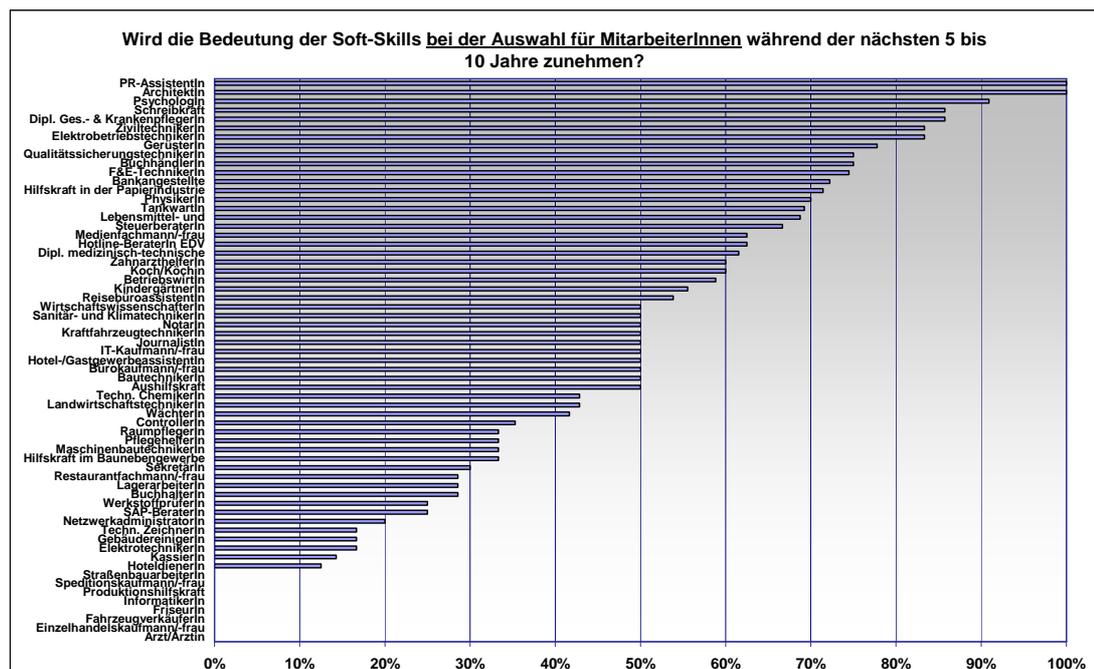
- keine einfachen Muster extrahiert werden können, die eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills anhand der Dimensionen „beruflicher Tätigkeitsschwerpunkt“, „Qualifikationsebene“ sowie dem kombinierten Effekt aus beiden Dimensionen erklären könnte.
- nur geringe Betriebsgrößeneffekte festgestellt werden können. Dabei tendieren Kleinbetriebe zu einer Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die beruflichen Tätigkeitsspektren, wogegen die Einschätzung der größeren Unternehmen sehr heterogen ist.
- die Bedeutung von Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit in folgenden Dimensionen zunehmen wird: Kundenorientierung, Selbstständigkeit / unternehmerisches Denken & Agieren und Entscheidungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit / Sprachkompetenz / Teamfähigkeit aber auch Flexibilität, das Auftreten / Umgangsformen.
- ExpertInnen sich meistens nicht in der Lage sahen, diese Frage zu beantworten.

4.13 Wird die Bedeutung von Soft-Skills bei der Auswahl von MitarbeiterInnen in den nächsten Jahren weiter zunehmen?

Auch zu dieser Frage gaben nur wenige ExpertInnen Auskunft.

Aufgrund der bisherigen Ergebnisse sind auch für diese Frage die analogen Ergebnisse zu erwarten. Wie Abb. 51 zeigt, ist dem auch so.

Abb. 51: Anteil der Unternehmen die eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die MitarbeiterInnenauswahl angaben; Rangreihung



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Für diese Frage konnte ebenfalls ein gewisser Betriebsgrößeneffekt festgestellt werden. Kleinere Unternehmen tendieren eher dahin, dass Soft-Skills an Bedeutung bei der MitarbeiterInnenauswahl gewinnen werden. Im Vergleich dazu ist die Meinung der größeren Unternehmen zweigeteilt: Eine Hälfte geht von einer Bedeutungszunahme aus – die andere Hälfte sieht keine Veränderungen in den nächsten fünf bis zehn Jahren.

Als **Fazit** lässt sich somit festhalten, dass ...

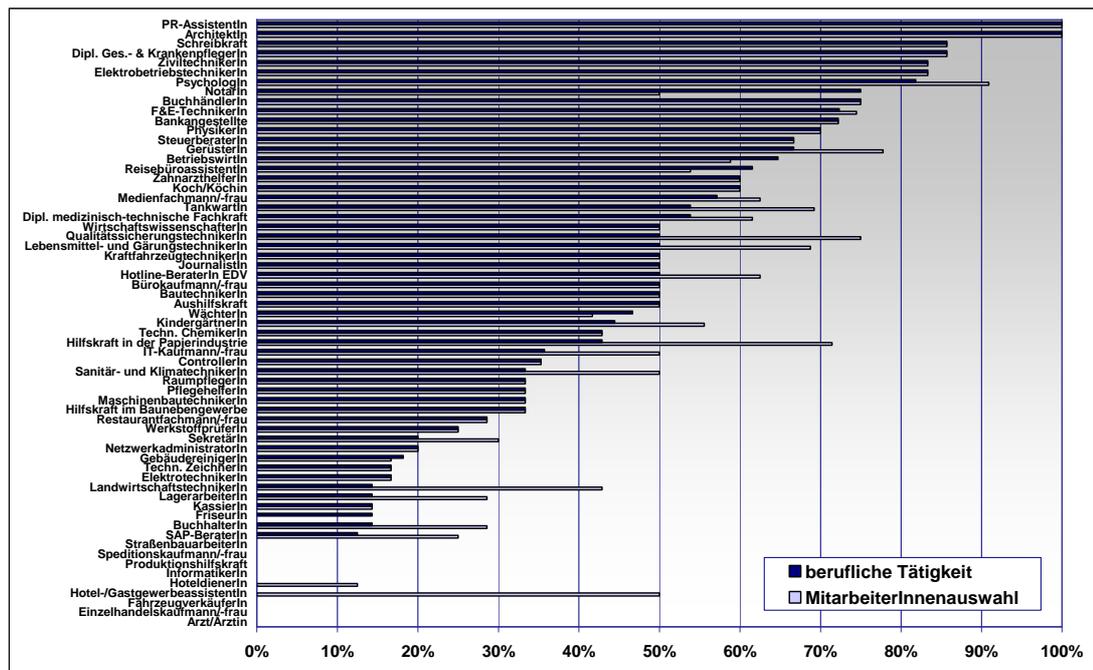
- Unternehmen für die nächsten fünf bis zehn Jahre in vielen Berufen eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills im Rahmen der MitarbeiterInnenauswahl sehen.
- sich aber die Berufe nach dem Ausmaß der Bedeutungszunahme unterscheiden bzw. besser gesagt die Einschätzung der Unternehmen oftmals sehr heterogen ist. Neben einer Gruppe von Berufen, in denen Unternehmen sehr einhellig der Meinung sind, dass Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl wichtiger werden (sowie einer komplementären Berufsgruppe in denen die Unternehmen einhellig davon ausgehen, dass Soft-Skills nicht wichtiger werden), gibt es eine Vielzahl von Einzelberufen, in denen die Unternehmen sehr unterschiedliche Einschätzungen vertreten.
- keine einfachen Muster extrahiert werden können, die eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die MitarbeiterInnenauswahl anhand der Dimensionen „beruflicher Tätigkeitsschwerpunkt“, „Qualifikationsebene“ sowie dem kombinierten Effekt aus beiden Dimensionen erklären könnte.
- nur geringe Betriebsgrößeneffekte feststellbar sind.
- ExpertInnen sich meistens nicht in der Lage sahen, diese Frage zu beantworten.

4.14 Korrespondenz zwischen der Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die Tätigkeiten mit einer Bedeutungszunahme als Auswahlkriterium in der Zukunft?

Die Einschätzung einer Bedeutungszunahme der Soft-Skills während der nächsten fünf bis zehn Jahre für das berufliche Tätigkeitsspektrum geht einher mit einer Sichtweise, dass Soft Skills auch bei der MitarbeiterInnenauswahl wichtiger werden. Wie Abb. 52 zeigt, entsprechen sich die jeweiligen Anteile der Unternehmen auf Einzelberufsebene sehr gut. Eine Korrelationsanalyse ergab einen hoch signifikanten positiven Korrelationskoeffizienten von 0,857.

Unternehmen die eine zukünftige Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit sehen, messen den Soft-Skills auch eine zukünftig steigende Bedeutung im Rahmen ihrer Mitarbeiterrekrutierung bei (und umgekehrt)²⁹.

Abb. 52: Anteile der Unternehmen die eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für das berufliche Tätigkeitsspektrum bzw. bei der MitarbeiterInnenauswahl angeben



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

4.15 Zukünftige Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit im Lichte der Trends der letzten fünf bis zehn Jahre

Für welche Berufe gehen die Unternehmen davon aus, dass Soft-Skills in der Zukunft wichtiger werden? Sind es jene, bei denen auch schon in der Vergangenheit die Soft-Skills wichtiger geworden sind? Oder sind es vielmehr jene, bei denen in der Vergangenheit keine wesentliche Bedeutungsveränderung der Soft-Skills vorstatten ging?

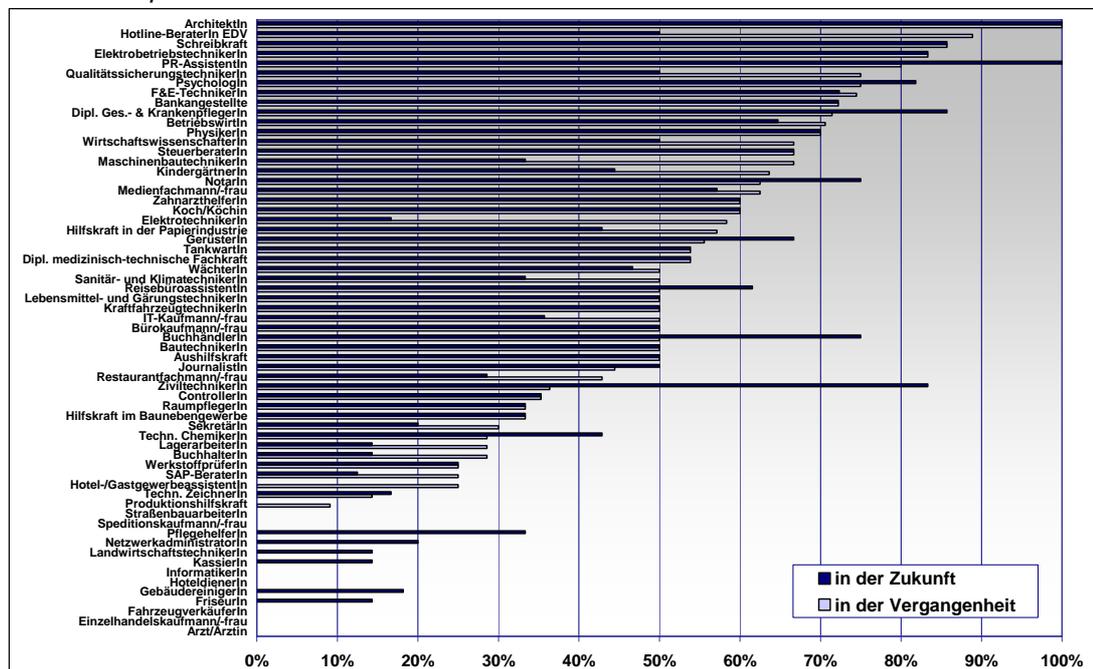
Abb. 53 stellt die Anteile der Unternehmen gegenüber, die eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für das berufliche Tätigkeitsspektrum angeben. Und zwar werden die Anteile in den Einzelberufen in der Vergangenheit mit jenen für die

²⁹ Grundsätzlich ist auch eine „umgekehrte“ Kausalität möglich: Jene Unternehmen, die den Soft-Skills eine zukünftig steigende Bedeutung bei der MitarbeiterInnenauswahl beimessen, sind auch der Meinung, dass die Bedeutung der Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit in Zukunft zunehmen wird.

Zukunft verglichen. Man erkennt, dass eine grundsätzliche Korrespondenz besteht, diese jedoch bei weitem nicht annähernd deckungsgleich verläuft. Dies verdeutlicht auch der hoch signifikante, doch nicht extrem hohe positive Korrelationskoeffizient von 0,716. D.h. die Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Soft-Skills für die beruflichen Tätigkeitsspektren hängt nur bedingt von den Trends in der Vergangenheit ab.

Abb. 53: Anteile der Unternehmen die eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für das berufliche Tätigkeitsspektrum angaben: Einschätzung der Bedeutungszunahme in der Vergangenheit versus der Zukunft

Rangreihung der Berufe nach dem Anteil der Unternehmen, die in der Vergangenheit eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für das berufliche Tätigkeitsspektrum bekundeten



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Aus der Differenz der Angaben zur bisherigen und zukünftigen Bedeutung von Soft-Skills für die beruflichen Tätigkeiten kann ein Hinweis auf diese Frage getroffen werden, in welchen Berufen Soft-Skills zukünftiger stärker an Bedeutung gewinnen werden, wo die Bedeutungszunahme in etwa gleich stark ausfallen wird und in welchen Berufen eher mit einer im Vergleich zur Vergangenheit weniger starken Zunahme der Bedeutung von Soft-Skills zu rechnen ist (vgl. Abb. 54).

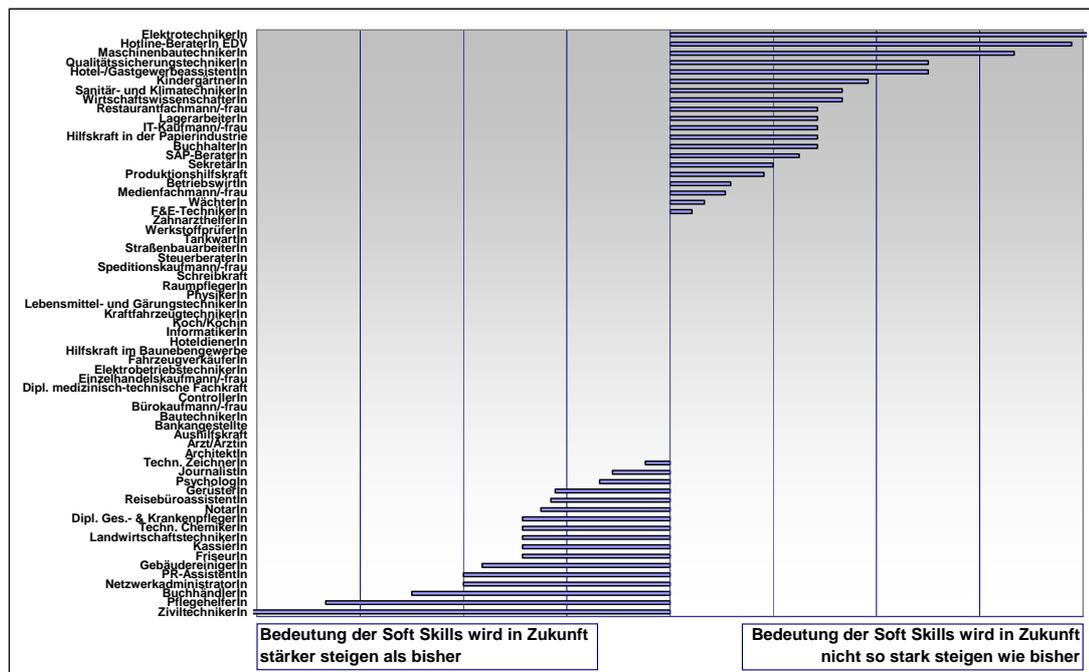
Deutlich erkennbar werden drei Gruppen von Berufen:

Berufe in denen zukünftig mit einer stärkeren Bedeutungszunahme der Soft-Skills gerechnet wird. Beispielsweise BuchhändlerIn, NetzwerkadministratorIn, PR-AssistentIn, KassierIn, Techn. ChemikerIn sowie dipl. Gesundheits- und KrankenpflegerIn

Berufe in denen zukünftig Soft-Skills nicht mehr so stark an Bedeutung gewinnen werden als wie in der Vergangenheit. Beispielsweise LagerarbeiterIn, Restaurantfachman/-frau, WirtschaftswissenschaftlerIn, Sanitär- und KlimatechnikerIn, Hotel-/GastgewerbeassistentIn, QualitätssicherungstechnikerIn sowie Hotline-BeraterIn EDV.

Und Berufe in denen zukünftig von einem Bedeutungszuwachs der Soft-Skills ausgegangen wird, der im Rahmen der bisherigen Entwicklung lag. Beispielsweise Bürokaufmann/-frau, ControllerIn, dipl. medizinisch-technische Fachkraft, ElektrobetriebstechnikerIn, FahrzeugverkäuferIn, Hilfskraft im Baunebengewerbe, HoteldienerIn, InformatikerIn, Koch/Köchin, KraftfahrzeugtechnikerIn, Lebensmittel- und GärungstechnikerIn und PhysikerIn neben etlichen anderen.

Abb. 54: Differenz zwischen den Unternehmensangaben zur vergangenen und zukünftigen Bedeutungszunahme der Soft-Skills für das berufliche Tätigkeitsspektrum

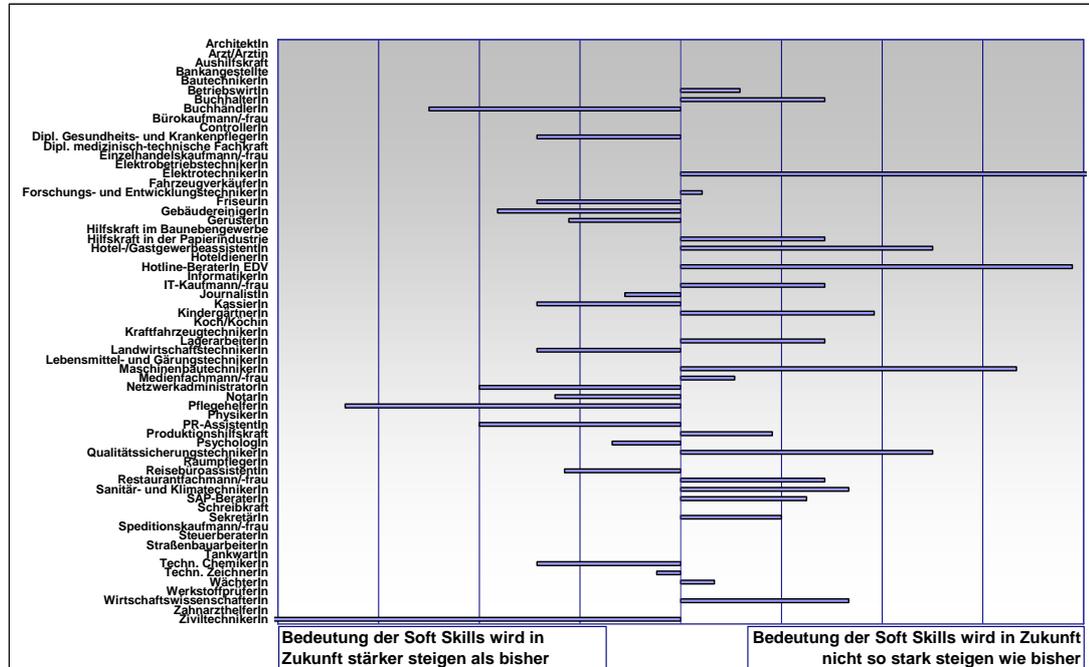


Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Eine Rangreihung der Berufe in der Abb. 55 nach dem Anteil der Unternehmen, die in der Vergangenheit eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für das berufliche Tätigkeitsspektrum bekundeten zeigt, dass zwischen der Bedeutungszunahme der Soft-Skills in der Vergangenheit und der Einschätzung der zukünftigen Bedeutungszunahme der Soft-Skills nur ein sehr loser Zusammenhang besteht.

Abb. 55: Differenz zwischen den Unternehmensangaben zur vergangenen und zukünftigen Bedeutungszunahme der Soft-Skills für das berufliche Tätigkeitsspektrum

Rangreihung der Berufe nach dem Anteil der Unternehmen, die in der Vergangenheit eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für das berufliche Tätigkeitsspektrum bekundeten



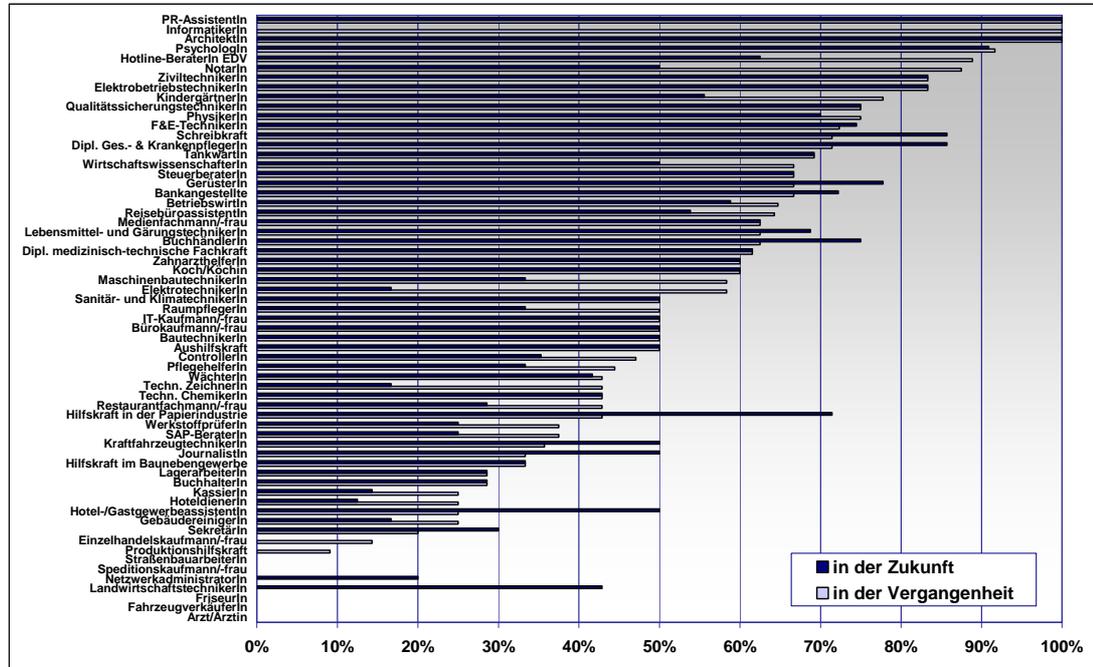
Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

4.16 Zukünftige Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die MitarbeiterInnenauswahl im Lichte der Trends der letzten fünf bis zehn Jahre

Eine analoge Betrachtungsweise kann auch für den Aspekt der Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die MitarbeiterInnenauswahl getroffen werden.

Abb. 56 stellt die Anteile der Unternehmen gegenüber, die eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills bei der Auswahl der MitarbeiterInnen angaben. Und zwar werden die Anteile in den Einzelberufen in der Vergangenheit mit jenen für die Zukunft verglichen. Man erkennt, dass zwar eine grundsätzliche Korrespondenz besteht, diese jedoch bei weitem nicht annähernd deckungsgleich verläuft. Dies verdeutlicht auch der zwar hoch signifikante, doch nicht allzu hohe positive Korrelationskoeffizient von 0,707. D.h., die Einschätzung der zukünftigen Bedeutung der Soft-Skills bei der Auswahl der MitarbeiterInnen hängt nur bedingt von den Trends in der Vergangenheit ab.

Abb. 56: Anteile der Unternehmen die eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die MitarbeiterInnenauswahl angaben: Einschätzung der Bedeutungszunahme in der Vergangenheit versus der Zukunft
Rangreihung der Berufe nach dem Anteil der Unternehmen, die in der Vergangenheit eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl bekundeten



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Aus der Differenz der Angaben zur bisherigen und zukünftigen Bedeutung der Soft-Skills bei der Auswahl der MitarbeiterInnen kann ein Hinweis auf diese Frage getroffen werden, in welchen Berufen Soft-Skills zukünftiger stärker an Bedeutung gewinnen werden, wo die Bedeutungszunahme in etwa gleich stark ausfallen wird und in welchen Berufen eher mit einer im Vergleich zur Vergangenheit weniger starken Zunahme der Bedeutung von Soft-Skills zu rechnen ist (vgl. Abb. 57).

Deutlich erkennbar werden drei Gruppen von Berufen:

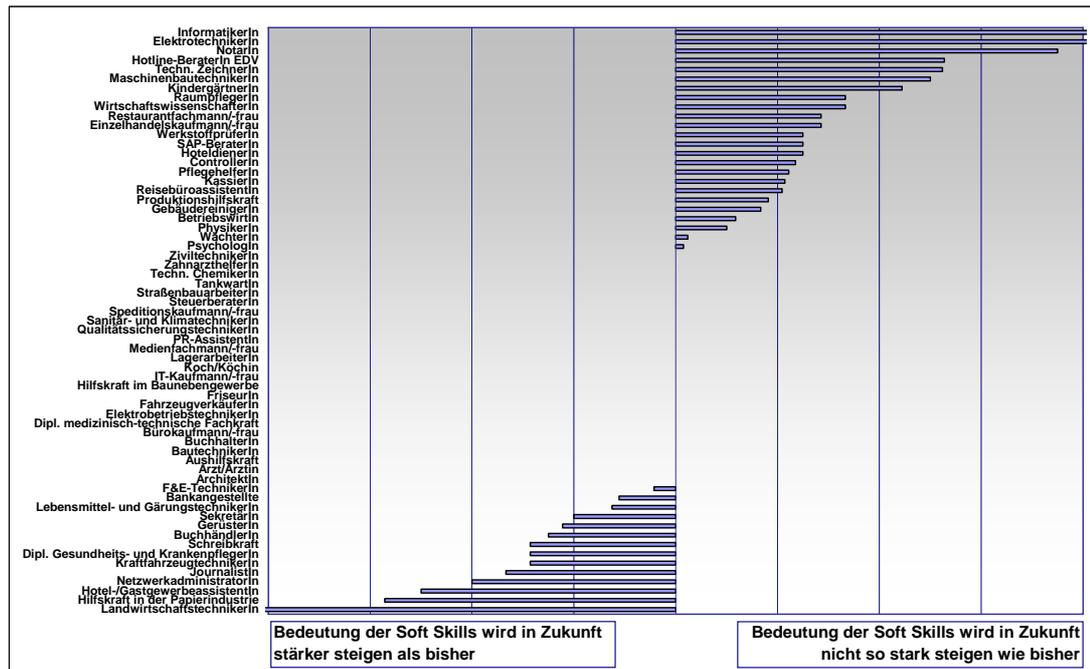
Berufe in denen zukünftig mit einer stärkeren Bedeutungszunahme der Soft-Skills bei der Auswahl der MitarbeiterInnen gerechnet wird. Beispielsweise Hilfskraft in der Papierindustrie, Hotel-/GastgewerbeassistentIn, NetzwerkadministratorIn, JournalistIn, KraftfahrzeugtechnikerIn, dipl. Gesundheits- und KrankenpflegerIn, Schreibkraft, BuchhändlerIn.

Berufe in denen zukünftig Soft-Skills nicht mehr so stark an Bedeutung gewinnen werden als wie in der Vergangenheit. Beispielsweise Restaurantfachmann/-frau, WirtschaftswissenschaftlerIn, RaumpflegerIn, techn. ZeichnerIn, Hotline-BeraterIn EDV, NotarIn, InformatikerIn.

Und Berufe in denen zukünftig von einem Bedeutungszuwachs der Soft-Skills ausgegangen wird, der im Rahmen der bisherigen Entwicklung lag. Beispielsweise

ArchitektIn, Aushilfskraft, BautechnikerIn, Bürokaufmann/-frau, dipl. medizinisch-technische Fachkraft, ElektrobetriebstechnikerIn, FahrzeugverkäuferIn, Hilfskraft im Baunebengewerbe, IT-Kaufmann/-frau, Koch/Köchin, LagerarbeiterIn, PR-AssistentIn, QualitätssicherungstechnikerIn, Sanitär- und KlimatechnikerIn, Speditionskaufmann/-frau, SteuerberaterIn, TankwartIn, techn. ChemikerIn, ZahnarzthelferIn.

Abb. 57: Differenz zwischen den Unternehmensangaben zur vergangenen und zukünftigen Bedeutungszunahme der Soft-Skills bei der MitarbeiterInnen-auswahl

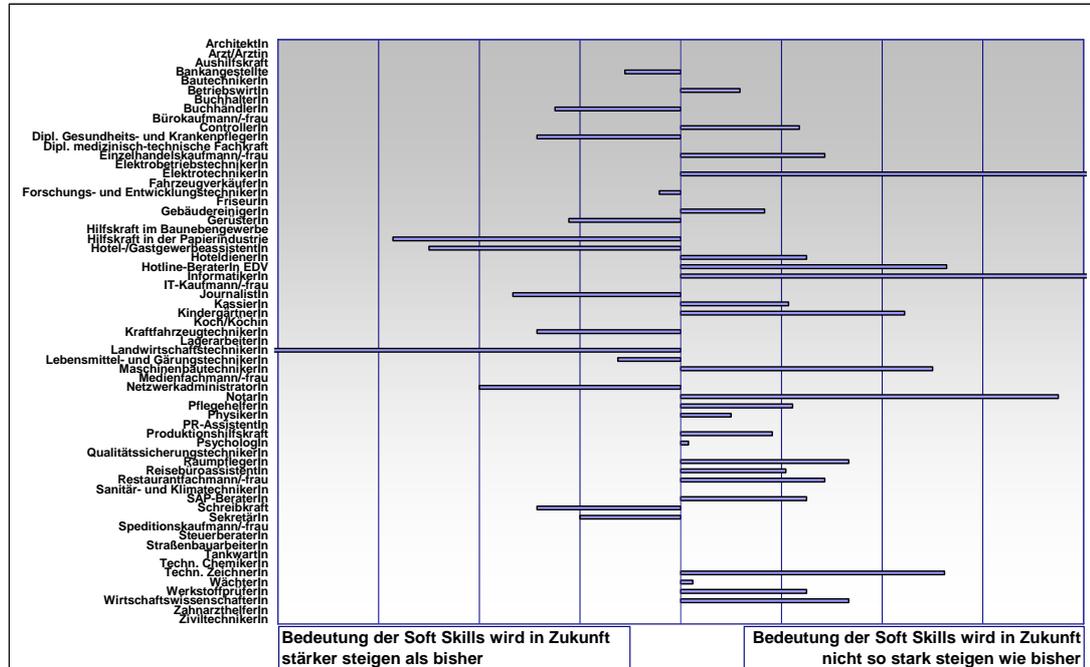


Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Eine Rangreihung der Berufe in der Abb. 58 nach dem Anteil der Unternehmen, die in der Vergangenheit eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills bei der Auswahl der MitarbeiterInnen bekundeten zeigt, dass zwischen der Bedeutungszunahme der Soft-Skills in der Vergangenheit und der Einschätzung der zukünftigen Bedeutungszunahme der Soft-Skills nur ein sehr loser Zusammenhang besteht.

Abb. 58: Differenz zwischen den Unternehmensangaben zur vergangenen und zukünftigen Bedeutungszunahme von Soft-Skills bei der MitarbeiterInnen-auswahl

Rangreihung der Berufe nach dem Anteil der Unternehmen, die in der Vergangenheit eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills bei der Auswahl der MitarbeiterInnen bekundeten



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

4.17 Assessment der erforderlichen Soft-Skills

Wie stellen nun die Unternehmen³⁰ fest, ob der /die BewerberIn über die erforderlichen Soft-Skills verfügt?

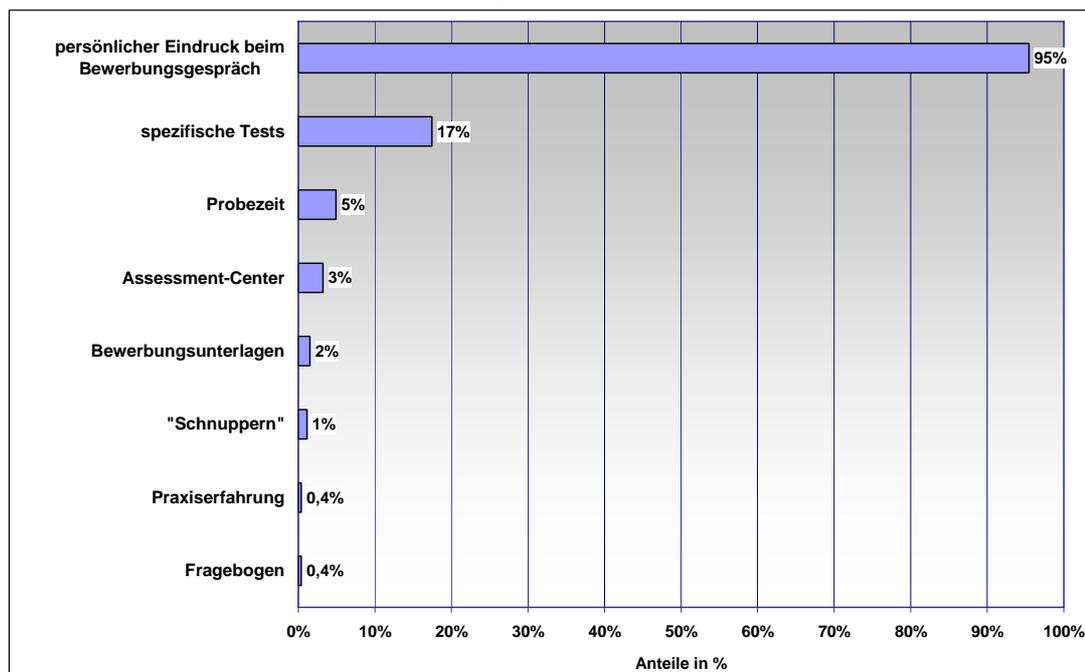
Generell (d.h. über alle Einzelberufe hinweg) basiert die Einschätzung ob der/die BewerberIn über die notwendigen Soft-Skills verfügt primär auf dem persönlichen Eindruck beim Bewerbungsgespräch (vgl. Abb. 59). Praktisch alle Unternehmen wenden diese Methode an.

Etwa ein Fünftel der Unternehmen setzt aber auch spezifische Tests ein. In jeweils deutlich unter 10% der Unternehmen werden BewerberInnen auch via Assessment-Centers, der Studie der Bewerbungsunterlagen, anhand eines spezifisch gestalteten Fragebogens bzw. vermittels einer Schnupperpraxis im Betrieb dahingehend „getestet“, ob sie über die erforderlichen Soft-Skills verfügen.

³⁰ ExpertInnen-Angaben wurden nicht berücksichtigt, als sie sich auf die Rekrutierungspraxis im eigenen Unternehmen beziehen und keine Verbindung zu den uns interessierenden Einzelberufen möglich ist.

In nur rund einem Fünftel der Betriebe werden zumindest zwei Verfahren angewendet. Am häufigsten kommt die Kombination aus persönlichem Eindruck beim Bewerbungsgespräch und spezifischen Tests vor.

Abb. 59: Anteil der verschiedenen Assessmentpraktiken zur Feststellung der Soft-Skills der BewerberInnen
Mehrfachantworten waren möglich



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

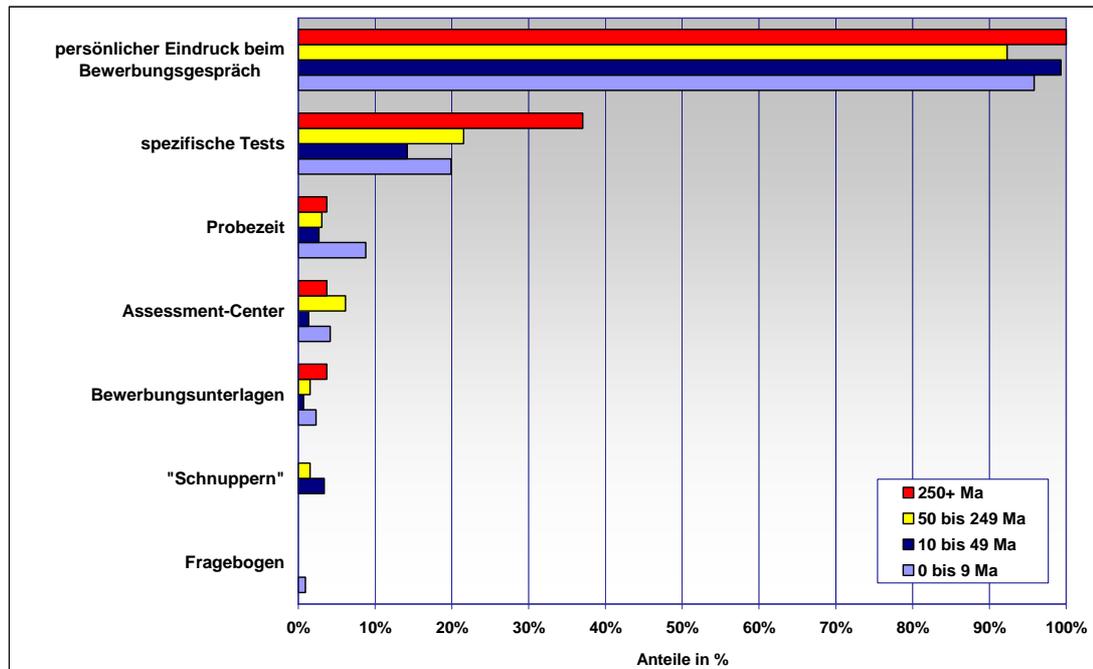
Die Assessmentpraktiken der Unternehmen in Bezug auf Soft-Skills unterscheiden sich nur sehr geringfügig was die Unternehmensgröße betrifft (vgl. Abb. 60). Egal wie viele MitarbeiterInnen das Unternehmen beschäftigt, ist es durchgängige Praxis, dass der persönliche Eindruck beim Bewerbungsgespräch zur Einschätzung der erforderlichen Soft-Skills benutzt wird. Großunternehmen wenden verstärkt auch spezifische Tests an sowie „testen“ die BewerberInnen in Assessment-Centern.

Die angewandten Verfahren zur Feststellung / Einschätzung der Soft-Skills der BewerberInnen unterscheiden sich weder, was das berufliche Tätigkeitspektrum noch was das Qualifikationsniveau der Berufe betrifft.

Dieses Ergebnis lässt die Interpretation zu, dass Unternehmen bzgl. der notwendigen Soft-Skills der BewerberInnen überwiegend anhand ihres persönlichen Eindrucks eine Einschätzung vornehmen. Elaboriertere Methoden werden zumeist nicht angewandt. Auch dürfte es dabei unerheblich sein, um welche Art Beruf es sich dabei handelt – weder konnten Unterschiede anhand beruflicher Tätigkeitsschwerpunkte noch anhand der Qualifikationslevels extrahiert werden. In Summe spiegelt dieser Befund die doch relativ geringe Verbreitung von Human Ressource Abteilungen in österreichischen Unternehmen wider. Nur in einigen größeren Unternehmen werden auch spezifische Tests bzw. Assessment-Centers eingesetzt. Vermutlich

stehen derartige Praktiken aber mehr im Zusammenhang mit spezifischen betrieblichen Positionen (Management, Führungskräftenachwuchs) als dass sie ein spezifisches Charakteristikum von Einzelberufen wären.

Abb. 60: Anteil der verschiedenen Assessmentpraktiken zur Feststellung der Soft-Skills der BewerberInnen: nach der Unternehmensgröße
Mehrfachantworten waren möglich



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Als **Fazit** lässt sich festhalten, dass ...

- Unternehmen primär anhand des persönlichen Eindrucks beim Bewerbungsgespräch feststellen / einschätzen, ob der/die BewerberIn über die für den Beruf erforderlichen Soft-Skills verfügt.
- nur in wenigen Unternehmen auch spezifische Testverfahren bzw. Assessment-Center Prozeduren zum Einsatz kommen.
- hinsichtlich der angewandten Verfahren keine Unterschiede zwischen den Einzelberufen festgestellt werden können.
- hinsichtlich der angewandten Verfahren auch keine Unterschiede nach dem Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit bzw. den Qualifikationsniveaus der Berufe festgestellt werden können.
- ExpertInnen diese Frage nicht beantworten können, da ihnen zumeist die notwendigen Informationen aus den Unternehmen fehlen.

4.18 Auswahlverfahren

Zur Kontextualisierung der angewandten Ansätze der Einschätzung der Soft-Skills der BewerberInnen wurde den Unternehmen auch die Frage nach den Auswahlverfahren gestellt, die sie bei der Einstellung von MitarbeiterInnen in den jeweiligen Berufen nutzen.

Das persönliche Auswahl- / Aufnahmegespräch wird in praktisch allen Unternehmen angewandt (vgl. Abb. 61). Drei Viertel der Unternehmen lesen bzw. analysieren auch das Bewerbungsschreiben. Dieses Ergebnis spiegelt, wie schon bei der Einschätzung der erforderlichen Soft-Skills zu beobachten war, die vorherrschende Dominanz der persönlichen Einschätzung beim Recruiting wider.

Etwa die Hälfte der Unternehmen führt auch praktische Tests zur Arbeitserprobung durch. Diese Maßnahme dürfte aber weniger mit der Einschätzung der Soft-Skills als mit anderen – vermutlich vor allem Fach- bzw. Anwenderkenntnissen – zusammenhängen, denn vergleicht man diesen Wert mit dem Anteil der Unternehmen, die spezifische Tests zur Bewertung der Soft-Skills einsetzen (20% siehe Seite 105), fällt die Diskrepanz auf. Etwa ein Drittel der Unternehmen schaut sich auch die Abschlusszeugnisse an³¹.

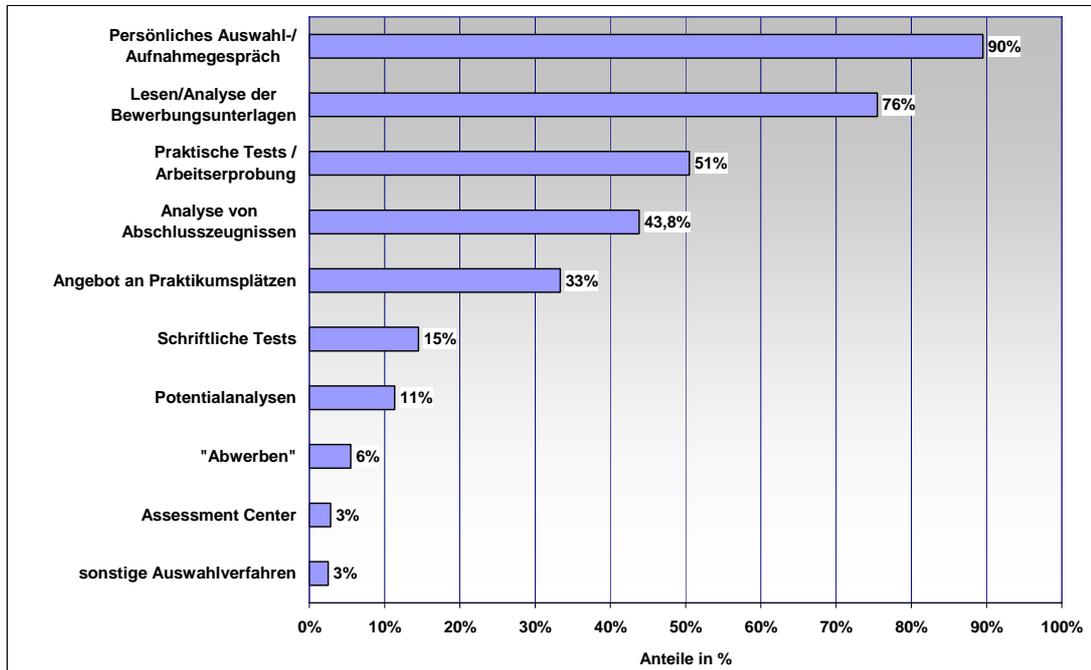
Schriftliche Tests, Potentialanalysen, Assessment Centers und sonstige Auswahlverfahren werden nur von einer Minderheit der Unternehmen eingesetzt.

Etwa ein Drittel der Unternehmen bietet Praktikumsplätze im Sinne einer Rekrutierungsstrategie an. Hierbei handelt es sich offensichtlich um eine Strategie, die ähnlich wie praktische Tests der Arbeitserprobung potentieller zukünftiger BewerberInnen dient. „Abwerben“ von MitarbeiterInnen aus anderen Unternehmen wurde nur von 7% als explizites Auswahlverfahren bzw. Rekrutierungsstrategie genannt.

Bei den meisten Auswahlverfahren kann ein gewisser Betriebsgrößeneffekt beobachtet werden (vgl. Abb. 62). Je größer das Unternehmen, desto häufiger werden auch neben dem persönlichen Auswahl-/Aufnahmegespräch andere Verfahren zusätzlich eingesetzt.

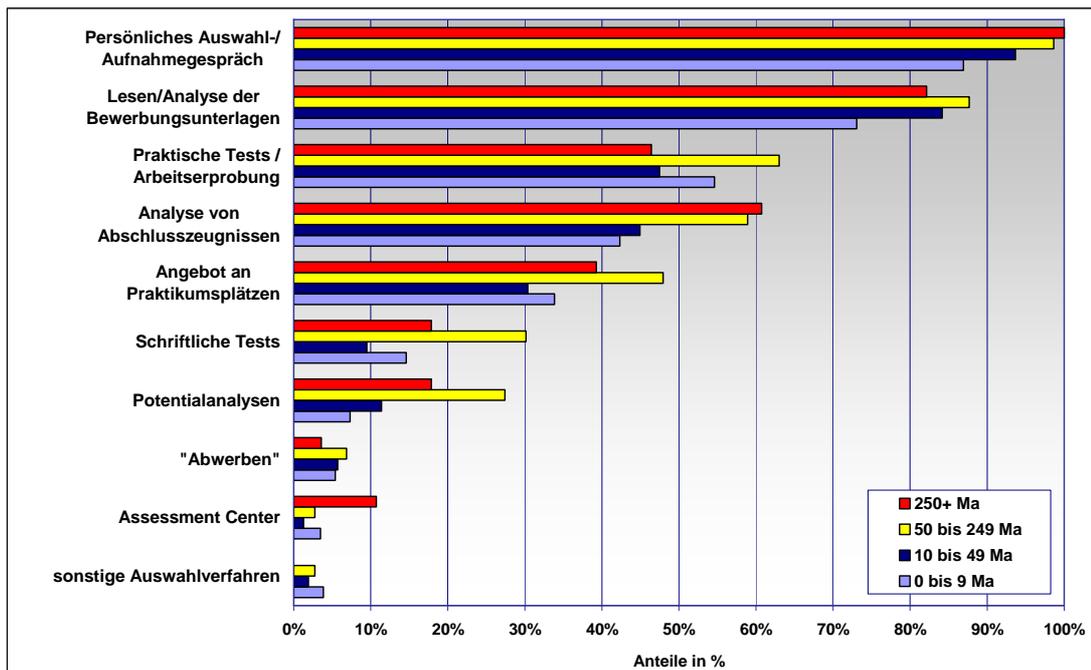
³¹ Dieser doch überraschend niedrige Anteil erklärt sich vermutlich daraus, dass Abschlusszeugnisse bei der Rekrutierung von schon berufserfahrenen Personen nicht mehr wirklich aussagekräftig für die aktuelle Employability sind. Da Bewerbungsunterlagen üblicherweise einen Lebenslauf und daher auch die Bildungslaufbahn des Bewerbers / der Bewerberin enthalten, fungieren formale Bildungsabschlüsse und Weiterbildungszertifikate wahrscheinlich eher als Signal als Abschlusszeugnisse. Letztere würden demnach primär bei ErstausbildungsabsolventInnen herangezogen werden.

Abb. 61: Anteil der verschiedenen Auswahlverfahren, die bei der Einstellung von MitarbeiterInnen genutzt werden
Mehrfachantworten waren möglich



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Abb. 62: Anteil der verschiedenen Auswahlverfahren, die bei der Einstellung von MitarbeiterInnen genutzt werden: nach der Unternehmensgröße
Mehrfachantworten waren möglich



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Nach diesen generellen Aspekten zu den Auswahlverfahren der Unternehmen stellt sich nun die Frage, ob sich diese für die einzelnen Berufe unterscheiden. Da praktisch alle Unternehmen sowohl persönliche Auswahl-/Aufnahmegespräche und auch das Lesen / Analysieren von Bewerbungsunterlagen als Auswahlverfahren anwenden, macht eine Darstellung auf Berufsebene keinen Sinn. Auch für die seltener angewendeten Auswahlverfahren (praktischen und schriftlichen Tests) konnte kein eindeutiges Muster extrahiert werden.

Als **Fazit** lässt sich festhalten, dass ...

- praktisch alle Unternehmen primär auf die Auswahlverfahren persönliche Auswahl-/Aufnahmegespräche und das Lesen / Analysieren von Bewerbungsunterlagen setzen.
- alle anderen möglichen Auswahlverfahren (wie praktische Tests zur Arbeitserprobung, schriftliche Tests, Abschlusszeugnisse, Praktikumsplätze, Potentialanalysen, Assessment Centers und sonstige Auswahlverfahren) von deutlich weniger Unternehmen bzw. oftmals nur einer Minderheit eingesetzt wird.
- bei den meisten Auswahlverfahren ein gewisser Betriebsgrößeneffekt beobachtet werden kann: Je größer das Unternehmen, desto häufiger werden neben dem persönlichen Auswahl-/Aufnahmegespräch auch andere Verfahren zusätzlich eingesetzt.
- hinsichtlich der angewandten Auswahlverfahren keine Unterschiede nach dem Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit bzw. den Qualifikationsniveaus der Berufe festgestellt werden können.
- ExpertInnen diese Frage nicht beantworten können, da ihnen zumeist die notwendigen Informationen aus den Unternehmen fehlen.

4.19 Suchstrategien

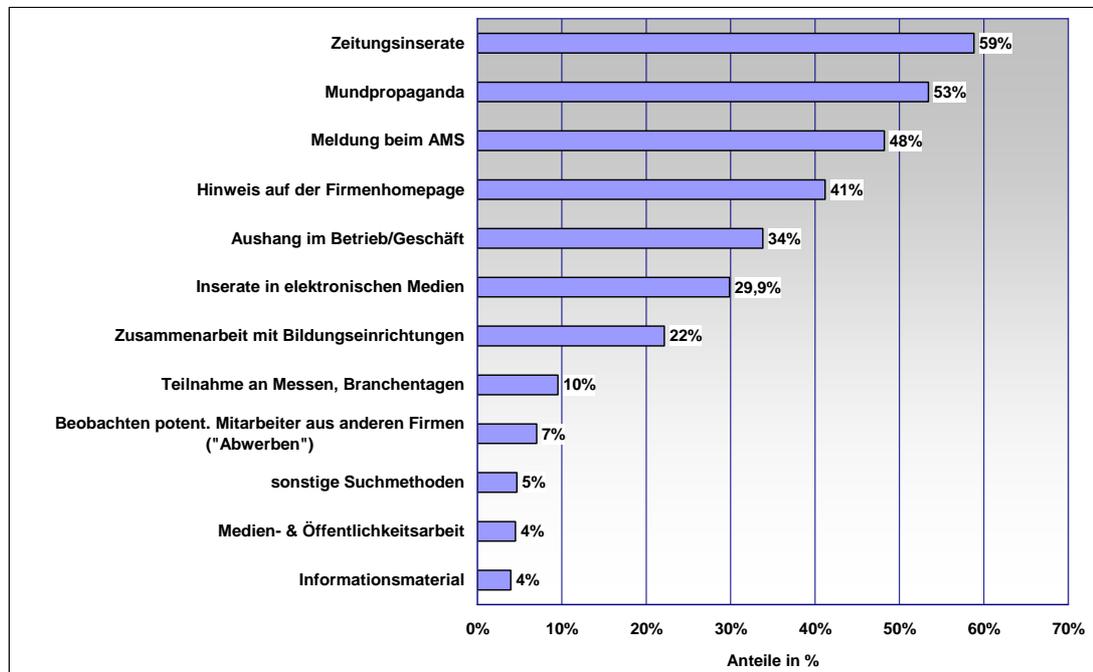
Wie suchen Unternehmen überhaupt nach neuen MitarbeiterInnen? Wie Abb. 63 zeigt, sind die häufigsten Einzelformen Zeitungsinserte sowie die Mundpropaganda (also die Information durch MitarbeiterInnen / KundInnen etc.). Jeweils etwas über die Hälfte der Unternehmen gab an, neue MitarbeiterInnen über diese beiden Kanäle zu suchen. Auch durch die Meldung offener Stellen beim AMS sucht etwa die Hälfte der Unternehmen Beschäftigte³².

Etwa ein Drittel der Unternehmen sucht neue MitarbeiterInnen anhand eines Hinweises offener Stelle/n auf der eigenen Firmenhomepage, mittels Aushang im eigenen Betrieb bzw. durch Schaltung von Inseraten in elektronischen Medien. Ein

³² Der Großteil der Unternehmen, die via AMS neue MitarbeiterInnen suchen, tut dies vermittels der regionalen Geschäftsstellen. Nur etwa 10% nutzen den E-Jobroom.

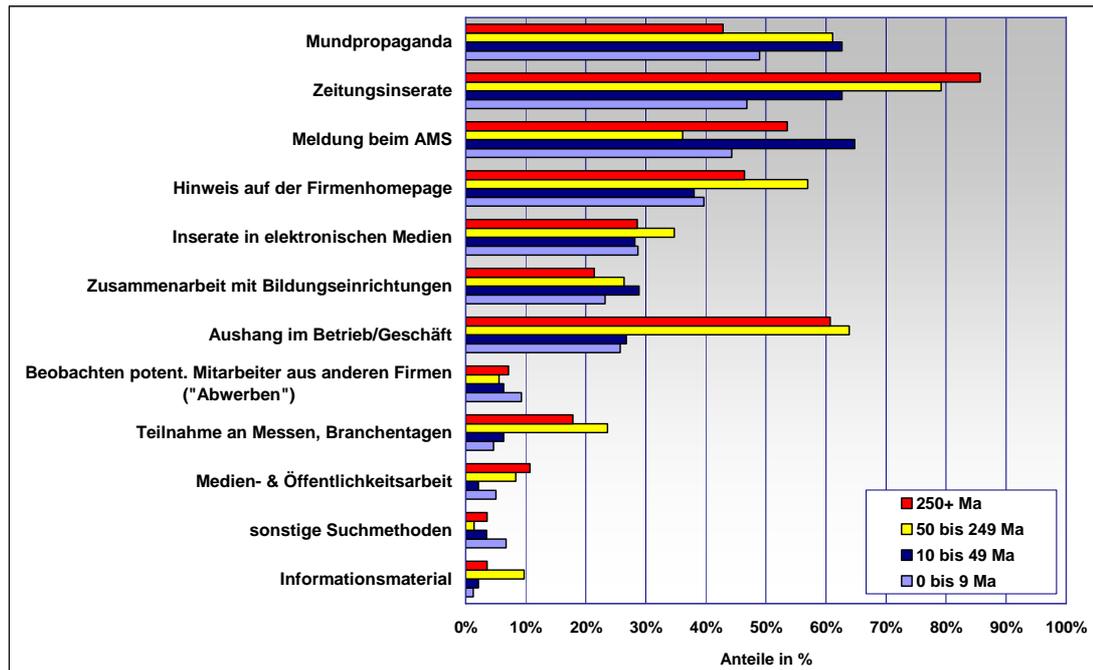
Viertel der Unternehmen arbeitet mit Bildungseinrichtungen zusammen. Alle anderen Suchstrategien werden nur von einer Minderheit der Unternehmen angewendet.

Abb. 63: Anteil der verschiedenen Suchstrategien zur MitarbeiterInnenrekrutierung
Mehrfachantworten waren möglich



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Abb. 64: Anteil der verschiedenen Suchstrategien zur MitarbeiterInnenrekrutierung:
nach der Unternehmensgröße
Mehrfachantworten waren möglich



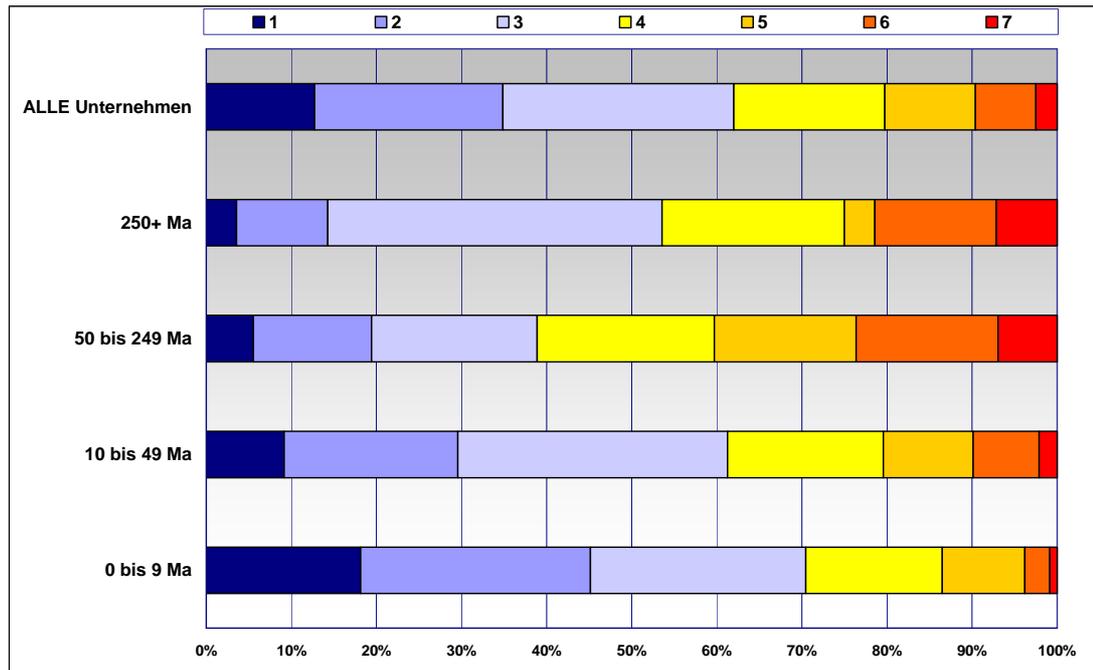
Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Es gibt gewisse Unterschiede bei den Suchstrategien in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (vgl. Abb. 64). Kleinbetriebe setzen eher auf Mundpropaganda und einer Meldung offener Stellen beim AMS. Großunternehmen eher auf Zeitungsinserate, Hinweis auf der eigenen Firmenhomepage sowie Aushang im eigenen Betrieb. Auch nehmen anteilmäßig mehr Großunternehmen an Messen und Branchentagen teil.

Unternehmen wenden aber üblicherweise mehrere Suchstrategien an, um neue MitarbeiterInnen zu finden: Etwa die Hälfte der Unternehmen wendet zugleich zwei oder drei Suchstrategien an (vgl. Abb. 65: „ALLE Unternehmen“). Ein Drittel der Unternehmen wendet mehr als drei Suchstrategien an und nur 13% der Unternehmen wendet üblicherweise nur eine einzige Suchstrategie an, um neue MitarbeiterInnen zu finden.

Die Abb. 65 zeigt auch, dass es einen Unternehmensgrößeneffekt gibt: Mit der Größe des Unternehmens steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass mehr Suchstrategien zugleich angewendet werden.

Abb. 65: Verteilung der Unternehmen nach der Anzahl der zugleich angewendeten Suchstrategien zur MitarbeiterInnenrekrutierung: nach der Unternehmensgröße



Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Nach diesen generellen Aspekten zu den Suchstrategien der Unternehmen, stellt sich nun die Frage, **ob sich die Suchstrategien für die einzelnen Berufe unterscheiden**. Die Detailanalyse ergab aber, dass sich die Suchstrategien weder nach dem Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit noch nach dem Qualifikationsniveau des Berufes unterscheiden. Von besonderem Interesse ist auch, ob sich die MitarbeiterInnensuche vermittels des AMS auf Einzelberufsebene unterscheidet: Auch hier lässt sich kein eindeutiger Zusammenhang feststellen.

Als **Fazit** lässt sich festhalten, dass ...

- die am häufigsten angewendeten Suchstrategien die Mundpropaganda (also die Information durch MitarbeiterInnen / KundInnen etc.) sowie Zeitungsinserate sind. Jeweils etwas über die Hälfte der Unternehmen gab an, neue MitarbeiterInnen über diese beiden Kanäle zu suchen. Auch durch die Meldung offener Stellen beim AMS suchen etwa die Hälfte der Unternehmen neue MitarbeiterInnen. Etwa ein Drittel der Unternehmen sucht neue MitarbeiterInnen anhand eines Hinweises offener Stelle/n auf der eigenen Firmenhomepage bzw. durch Schaltung von Inseraten in elektronischen Medien. Ein Viertel der Unternehmen arbeitet mit Bildungseinrichtungen zusammen bzw. macht einen Aushang im Betrieb / Geschäft. Alle anderen Suchstrategien werden nur von einer Minderheit der Unternehmen angewendet.
- Unternehmen üblicherweise mehrere Suchstrategien anwenden, um neue MitarbeiterInnen zu finden.
- es gewisse Unterschiede bei den Suchstrategien in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße gibt: Kleinbetriebe setzen eher auf Mundpropaganda und einer Meldung offener Stellen beim AMS.

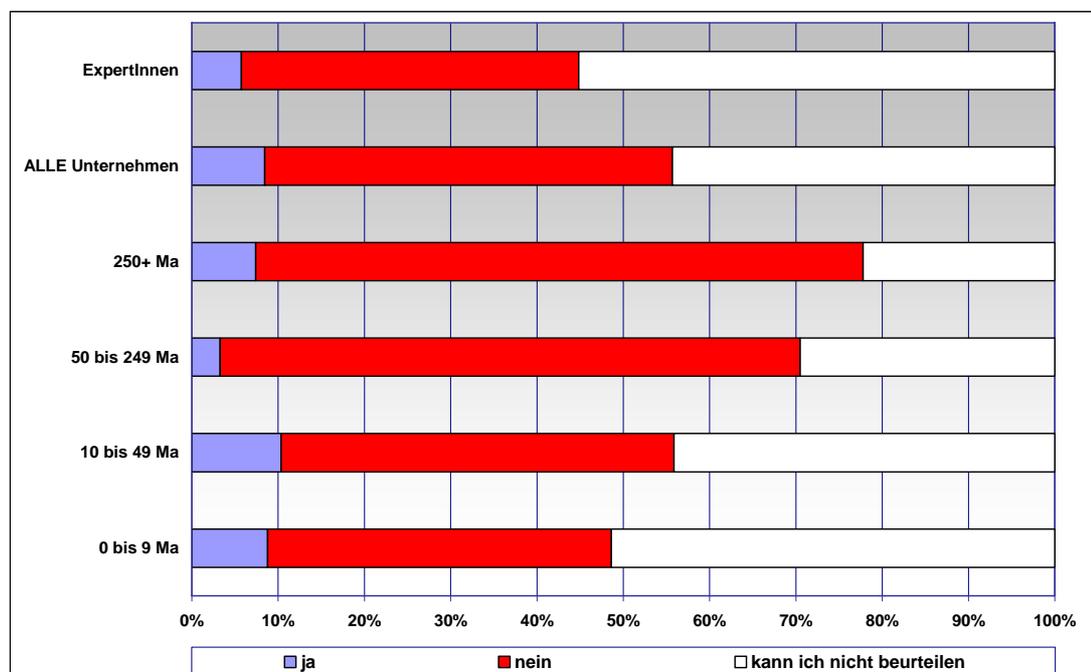
- hinsichtlich der Suchstrategien keine Unterschiede nach dem Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit bzw. den Qualifikationsniveaus der Berufe festgestellt werden können.
- ExpertInnen diese Frage nicht beantworten können, da ihnen zumeist die notwendigen Informationen aus den Unternehmen fehlen.

4.20 Erfassung von Soft-Skills durch das AMS

Für die Weiterentwicklung des AMS-Leistungsangebots sowie für ein effizientes Stellenmatching von Relevanz ist die Frage, ob seitens des AMS überhaupt die von Unternehmen geforderten und von den Stellensuchenden innehabenden Soft-Skills ausreichend erfasst und diese Informationen zur Verfügung gestellt werden.

Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen und der ExpertInnen gab an, dass sie diese Frage nicht beurteilen können³³ (vgl. Abb. 66). Von den RespondentInnen, die dezidiert eine Meinung / Informationen zu dieser Frage haben, haben nur eine Minderheit die Frage bejaht. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass hier noch ein beträchtliches **Weiterentwicklungs-/ Optimierungspotential für das Stellenmatching** besteht.

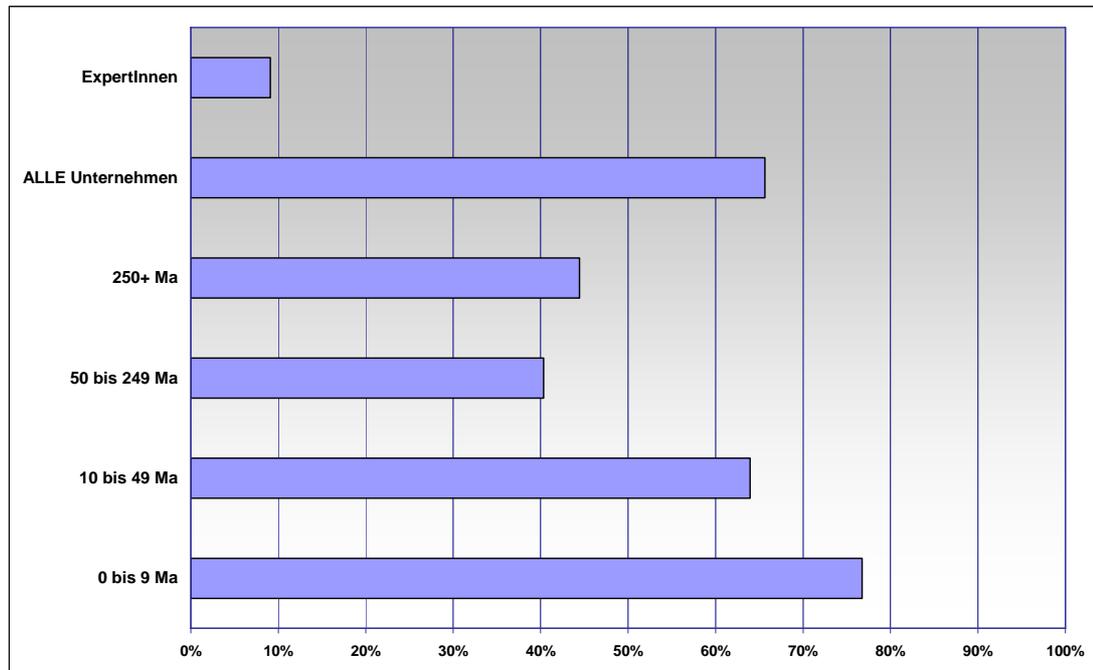
Abb. 66: Verteilung der Unternehmen hinsichtlich ihrer Meinung, ob das AMS Soft Skills ausreichend erfasst



Quelle: ibw-Unternehmens- und ExpertInnen-Befragung 2007

³³ Hinsichtlich der Anteile der RespondentInnen, die diese Frage nicht beantworten konnten, ist ein Unternehmensgrößeneffekt beobachtbar. Dieser „verschwindet“ aber, wenn man sich die Verteilung exklusive der Kategorie „kann ich nicht beurteilen“ ansieht.

Abb. 67: Zustimmunggrad zur Bereitstellung von Informationen über die Soft-Skills von AMS-BewerberInnen



Quelle: ibw-Unternehmens- und ExpertInnen-Befragung 2007

Etwa drei Viertel der befragten Unternehmen (aber nur 10% der ExpertInnen!) wünschen sich, dass seitens des AMS Informationen über die Soft-Skills von AMS-BewerberInnen bereitgestellt werden (vgl. Abb. 67). Interessanterweise ist der Zustimmungsggrad bei den kleineren Unternehmen deutlich höher als bei den Unternehmen ab 50 MitarbeiterInnen.

4.21 Resümee

Der zweite Studienteil ist empirisch angelegt und basiert auf einer **Unternehmens- und ExpertInnen-Befragung** zur Bedeutung von außerfachlichen Kompetenzen bei der Personalrekrutierung. Von ca. 750 Unternehmen und 135 ExpertInnen liegen Einschätzungen für 63 Einzelberufe vor. Die Auswahl der Berufe wurde derart getroffen, dass durch die Stichprobe die voraussichtlich wesentlichen Kombinationen aus beruflicher Tätigkeit (Produktionsberufe, Berufe mit Kundenkontakt, Back-Office Berufe), erforderlichem Qualifikationsniveau (Hilfs-/Anlernberufe, Lehrberufe, Ingenieurs-/Maturaniveau, AkademikerInnen) und Soft-Skills eines weiten Spektrums an Berufen abgedeckt werden.

Worauf achten Unternehmen bei der Auswahl von MitarbeiterInnen besonders?

Neben Fragen zur fachlichen Qualifikation und zu den Berufserfahrungen hängt die Einschätzung der Unternehmen hinsichtlich der Soft-Skills der BewerberInnen im Normalfall sehr stark von den jeweiligen eher generellen Vorstellungen und Erfahrungen der für die Personaleinstellung betrauten / befugten Person ab, welche Aspekte er/sie bei zukünftigen MitarbeiterInnen als wichtig erachtet und weit weniger von den beruflichen Positionen und Tätigkeitsschwerpunkten der Berufe selbst.

Bedeutung der einzelnen Soft-Skills bei der Auswahl von MitarbeiterInnen

Insgesamt wurden von den Unternehmen und ExpertInnen 78 verschiedenen Beschreibungen / Schlagwörter für außerfachliche Kompetenzanforderungen anhand einer vierstufigen Skala („sehr wichtig“ bis „gar nicht wichtig“) hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Personalrekrutierung bewertet.

Auf Basis dieser Bewertung der einzelnen Soft-Skills bei der Auswahl von MitarbeiterInnen lassen sich **drei „grobe“ Gruppen** extrahieren:

- Gruppe 1: Soft-Skills, die in praktisch allen Einzelberufen sehr wichtig sind. D.h. hierbei handelt es sich um **Soft-Skills auf die alle Unternehmen (unabhängig vom konkreten Beruf) bei der Auswahl von MitarbeiterInnen großen Wert legen**: Zum einen betrifft das die Aspekte Arbeitsmotivation / Leistungsbereitschaft, aber auch auf Zuverlässigkeit, Selbständigkeit, schnelle Auffassungsgabe und Konzentrationsfähigkeit. Zum zweiten werden von den Unternehmen durchwegs kommunikative Skills – insbesondere in Zusammenhang mit der Teamfähigkeit – als in praktisch allen Berufen wichtiges Auswahlkriterium angesehen. Weitere überall wichtige Auswahldimensionen sind zudem psychische Belastbarkeit / Stressresistenz sowie Lernbereitschaft und Flexibilität.
- Gruppe 2: Das Merkmal weist eine mittlere Streuung zwischen den Einzelberufen auf. Die Bedeutung dieser Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl unterscheidet sich demnach oftmals in einem gewissen Ausmaß zwischen den Berufen. D.h. diese **Soft-Skills sind in vielen (aber nicht allen) Berufen ein wichtiges Auswahlkriterium**. Hierbei handelt es sich einerseits um Aspekte die das unternehmerische Denken & Agieren betreffen³⁴. Ein weiterer Aspekt lässt sich grob als Kundenorientierung zusammenfassen. Und in vielen Berufen wird auch ein überdurchschnittliches Ausmaß an Hygienebewusstsein und Ordnungsliebe, Diskretion, Pünktlichkeit bzw. Geschicklichkeit verlangt.
- Gruppe 3: Das Merkmal weist eine große Streuung zwischen den Einzelberufen auf. Die Bedeutung dieser Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl unterscheidet sich demnach deutliche zwischen den Berufen. D.h. diese **Aspekte sind nur in einer ausgewählten Anzahl von Berufen bei der Rekrutierung ein**

³⁴ Unternehmerisches Denken & Handeln, nutzenorientiertes Denken & Handeln, Entscheidungsfähigkeit, Erkennen von strukturellen Zusammenhängen, Realitätssinn, Kritikfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Selbstbewusstsein, Beharrlichkeit, ganzheitliches Denken, innovatives Denken & Denkvermögen, Kreativität/Einfallreichtum, Zahlenverständnis

wichtiges Auswahlkriterium. Dies betrifft Management-/ Führungsfähigkeiten, analytisches / kritisches Denkvermögen sowie die schriftsprachliche Kompetenz. In einigen Berufen sind insbesondere auch physische Attribute (Fitness, Stärke etc.) oder Experimentierfreudigkeit/Improvisationstalent oder aber ein technisches Grundverständnis bzw. räumliches Vorstellungsvermögen wichtige Auswahlkriterien. Und auch die Reisebereitschaft ist für einige wenige Berufe besonders wichtig.

Interessanterweise unterscheidet sich die Bedeutung der Merkmale nur geringfügig, wenn man die Einzelberufe gruppiert und nach ihrem beruflichen Tätigkeitsschwerpunkt bzw. nach ihrem Qualifikationsniveau betrachtet. Auch die Unternehmensgröße ist keine wirkliche Unterscheidungsdimension.

Eine **Faktoren- und Clusteranalyse zur Verdichtung der Information** brachte folgendes Ergebnis: Die Informationsfülle der von uns abgefragten außerfachlichen Kompetenzanforderungen lassen sich sinnvoll zu Faktorenbündeln verdichten und **auf einzelberuflicher Ebene können daher Anforderungsprofile erstellt werden.**

Folgende 16 Metafaktoren konnten extrahiert werden:

- Überzeugen & Durchsetzen
- reflektiertes Agieren
- Attraktivität & Kontaktfreude
- physische Konstitution
- penibel & reinlich
- Engagement
- eigenständiges Arbeiten
- Interesse an Neuem
- Teamfähigkeit
- psychische Belastbarkeit
- Vertrauen
- Selbstkritik & Empathie
- Mobilitäts- / Veränderungsbereitschaft
- Verlässlichkeit
- kreatives Potential
- Hilfsbereitschaft

Zudem ergab die Analyse folgende wichtige Befunde:

- Bei vielen Einzelberufen unterscheidet sich die Bedeutung der jeweiligen Faktoren nur eher marginal – zumeist liegen sie im Bereich des Durchschnitts über alle Berufe. In Kombination mit den Ergebnissen des vorigen Kapitels kann daher der Schluss gezogen werden, dass **sich die Einzelberufe oftmals hinsichtlich der bei der Personalrekrutierung wichtigen Faktoren nur relativ wenig unterscheiden** – d.h., dass die von uns extrahierten Faktoren oftmals in einer Vielzahl von Berufen von hoher Bedeutung sind.
- **Unterschiede** zwischen den Einzelberufen lassen sich daher **zumeist „nur“ in einigen wenigen Faktoren** belegen. Hierbei handelt es sich entweder um Fak-

toren, die für diesen Beruf (im Vergleich zum Durchschnitt über alle Berufe) von ausgesprochen hoher Bedeutung oder aber von sehr geringer Bedeutung sind.

- Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Faktorausprägungen der **einzelberuflichen Profile eine hohe Streuung aufweisen**. Dies bedeutet, dass die **Einzelberufsprofile eher einen mehr oder weniger breiten Korridor beschreiben, innerhalb dessen sich die Einzelbewertungen der Befragten bewegen**. Die hohe Streuung der Individualbewertungen der Faktoren innerhalb eines Berufes hat ihre Ursache in...
 - berufsspezifischen Besonderheiten: Die Umschreibung / Charakterisierung von außerfachlichen Kompetenzanforderungen anhand von Begriffen / Schlagwörtern lässt oftmals sehr wohl Interpretationsspielräume offen bzw. unterliegt einer Mehrdeutigkeit. Dies ist bei der Interpretation der Ergebnisse immer mit zu reflektieren.
 - betriebsspezifisch konnotierten Tätigkeitsspektren des Berufes. D.h. je nach konkretem betrieblich beeinflusstem Aufgabenportfolio des Berufes variiert auch die Einschätzung der Bedeutung des Faktors.
- Nach den Dimensionen Qualifikation sowie berufliche Tätigkeitsschwerpunkte konnten keine gruppentypischen Differenzierungen der Faktorprofile extrahiert werden. Eine etwas bessere Differenzierung ergibt der kombinierte Effekt aus formalem Qualifikationsniveau und beruflichem Tätigkeitsschwerpunkt. Zumeist sind diese Unterschiede aber auch eher gering.

Hinsichtlich der Verdichtung der einzelberuflichen Faktorprofile zu idealtypischen Profilen für Berufsgruppen muss festgehalten werden, dass keine sinnvolle Clustering erzielt werden konnte! Dies ist das Ergebnis der hohen Heterogenität innerhalb der Einzelberufe. Positiv formuliert bedeutet dieses Ergebnis, dass die **Anforderungen an außerfachliche Kompetenzen neben berufstypischen Aspekten sehr stark vom konkreten betrieblichen Umfeld und dem jeweiligen konkreten Einsatz- und Arbeitsbereich mitbestimmt sind. Diese Einflüsse sind offenbar stärker als mögliche berufsfeldtypische Grundkonstellationen in den Anforderungsprofilen.**

Welche Soft-Skills werden bei den BewerberInnen am meisten vermisst?

Die größten Probleme können im Bereich des selbständigen Agierens / unternehmerischen Denkens sowie generell zum Aspekt der Einsatzbereitschaft / Motivation geortet werden.

Notwendige Fremdsprachenkenntnisse – Englisch als *lingua franca*

Englisch als *lingua franca* wird in fast allen Berufen benötigt, wobei in den vielen Berufen exzellente bis gute Englischkenntnisse erwartet werden. Alle anderen Fremdsprachen werden deutlich weniger benötigt – einige sogar überhaupt nicht (zB. osteuropäische Sprachen, Türkisch). D.h. nicht, dass diese Sprachen im Berufsleben nicht benötigt werden, sondern nur, dass sie kein konstitutives Merkmal von Einzelberufen sind! Die besten Englischkenntnisse werden tendenziell in

Berufen auf AkademikerInnenniveau vorausgesetzt. Aber selbst bei den Hilfs- und Anlernberufen werden zumeist gute Englischkenntnisse erwartet.

Die benötigten Englischkenntnisse unterscheiden sich nach dem beruflichen Tätigkeitsschwerpunkt nur wenig – die besten Englischkenntnisse werden erwartungsgemäß bei den Berufen mit Kundenkontakt benötigt.

In etlichen Berufen wird auch eine gewisse Multilingualität (Kenntnisse in mehr als einer Fremdsprache) erwartet. Dabei sind aber zumeist nur Basiskenntnisse in dieser/n neben Englisch zusätzlich erwarteten Fremdsprache(n) notwendig.

Bedeutung der Soft-Skills im Vergleich zu Fachkompetenzen bei der Auswahl von MitarbeiterInnen

Unternehmen messen Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl eine beträchtliche Bedeutung bei – Fachkenntnisse werden deshalb aber nicht unwichtiger!

Es lässt sich aber weder ein „einfacher“ Zusammenhang zwischen der Bedeutung von Soft-Skills als Rekrutierungskriterium mit dem Schwerpunkt der beruflichen Tätigkeit noch mit der Qualifikationsebene des Berufes feststellen. Vielmehr dürfte es so sein, dass die Bandbreite, welche Bedeutung Unternehmen Soft-Skills als Auswahlkriterium beimessen, sehr breit ist und deshalb auch auf der Einzelberufsebene variiert. Dies spiegelt wahrscheinlich auch die doch eher rudimentären Assessmentmöglichkeiten und -praktiken der Unternehmen wider.

Interessant ist, dass ExpertInnen den Soft-Skills im Vergleich mit den Fachkompetenzen bei der MitarbeiterInnenauswahl für die meisten Berufe oftmals ein geringeres Gewicht beimessen als die Unternehmen selbst.

Hat die Bedeutung von Soft-Skills für die Tätigkeiten zugenommen?

Generell bekundeten die Unternehmen, dass während der letzten fünf bis zehn Jahre in vielen Berufen eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills bezüglich der Tätigkeitsanforderungen stattgefunden hat. Die Berufe unterscheiden sich aber nach dem Ausmaß dieser Bedeutungszunahme, wobei sich keine einfachen Muster extrahiert lassen, die eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills anhand der Dimensionen „beruflicher Tätigkeitsschwerpunkt“, „Qualifikationsebene“ sowie dem kombinierten Effekt aus beiden Dimensionen erklären könnte.

Die Bedeutung von Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit hat in folgenden Bereichen zugenommen: Team-, Kooperations- sowie Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit eigenverantwortlich zu arbeiten bzw. das unternehmerische Denken und der Komplex Motivation / Interesse / Einsatzbereitschaft. Erhöhte Anforderungen werden auch an die Flexibilitätsbereitschaft, das Auftreten sowie die Kundenorientierung / Dienstleistungsfähigkeit gestellt.

Hat die Bedeutung von Soft-Skills bei der MitarbeiterInnenauswahl zugenommen?

Unternehmen orten während der letzten fünf bis zehn Jahre in vielen Berufen auch eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills im Rahmen der MitarbeiterInnenauswahl. Aber auch hier unterscheiden sich die Berufe nach dem Ausmaß der Bedeutungs-

zunahme und es lassen sich ebenfalls keine einfachen Muster anhand der Dimensionen „beruflicher Tätigkeitsschwerpunkt“ sowie „Qualifikationsebene“ extrahieren.

Hohe Korrespondenz zwischen der Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die beruflichen Tätigkeiten und als Auswahlkriterium

Unternehmen, die eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit sehen, messen den Soft-Skills auch eine gestiegene Bedeutung im Rahmen ihrer Mitarbeiterrekrutierung bei (und umgekehrt).

Wird die Bedeutung von Soft-Skills für die Tätigkeiten in den nächsten Jahren weiter zunehmen?

Unternehmen erwarten während der nächsten fünf bis zehn Jahre in vielen Berufen eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die Tätigkeitsanforderungen, wobei sich die Berufe nach dem Ausmaß der Bedeutungszunahme unterscheiden. Auch hier lassen sich keine einfachen Muster extrahieren, die eine Bedeutungszunahme anhand der Dimensionen „beruflicher Tätigkeitsschwerpunkt“ bzw. „Qualifikationsebene“ erklären könnten.

Insbesondere wird die Bedeutung von Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit in folgenden Dimensionen zunehmen: Kundenorientierung, Selbstständigkeit / unternehmerisches Denken & Agieren und Entscheidungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit / Sprachkompetenz / Teamfähigkeit aber auch Flexibilität, das Auftreten / Umgangsformen.

Wird die Bedeutung von Soft-Skills bei der Auswahl von MitarbeiterInnen in den nächsten Jahren weiter zunehmen?

Unternehmen gehen auch davon aus, dass für die nächsten fünf bis zehn Jahre in vielen Berufen eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills im Rahmen der MitarbeiterInnenauswahl eintreten wird. Die Berufe werden sich aber nach dem Ausmaß der Bedeutungszunahme unterscheiden, wobei wiederum keine einfachen Muster extrahiert werden können, die eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die MitarbeiterInnenauswahl anhand der Dimensionen „beruflicher Tätigkeitsschwerpunkt“ bzw. „Qualifikationsebene“ erklären könnten.

Hohe Korrespondenz zwischen der zukünftigen Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die beruflichen Tätigkeiten und als Auswahlkriterium

Unternehmen, die eine zukünftige Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit sehen, messen den Soft-Skills auch eine zukünftig steigende Bedeutung im Rahmen ihrer Mitarbeiterrekrutierung bei (und umgekehrt).

Zukünftige Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die berufliche Tätigkeit im Lichte der Trends der letzten fünf bis zehn Jahre

Interessanterweise besteht zwischen der Bedeutungszunahme der Soft-Skills in der Vergangenheit und der Einschätzung der zukünftigen Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die beruflichen Tätigkeiten nur ein eher loser Zusammenhang.

Zukünftige Bedeutungszunahme von Soft-Skills für die MitarbeiterInnenauswahl im Lichte der Trends der letzten fünf bis zehn Jahre

Und auch zwischen der Bedeutungszunahme der Soft-Skills in der Vergangenheit und der Einschätzung der zukünftigen Bedeutungszunahme der Soft-Skills für die Auswahl der MitarbeiterInnen konnte nur ein eher loser Zusammenhang festgestellt werden.

Assessment der erforderlichen Soft-Skills

Wie stellen nun die Unternehmen fest, ob der/die BewerberIn über die erforderlichen Soft-Skills verfügt? Unternehmen schätzen primär anhand des persönlichen Eindrucks beim Bewerbungsgespräch ein, ob der/die BewerberIn über die für den Beruf erforderlichen Soft-Skills verfügt. Nur in wenigen Unternehmen kommen auch spezifische Testverfahren bzw. Assessment Center Prozeduren zum Einsatz. Hinsichtlich der angewandten Verfahren konnten keine Unterschiede zwischen den Einzelberufen festgestellt werden und sie unterscheiden sich auch nicht, was die Schwerpunkte der beruflichen Tätigkeit bzw. die Qualifikationsniveaus der Berufe betrifft.

Auswahlverfahren

Praktisch alle Unternehmen setzen primär auf persönliche Auswahl-/ Aufnahmegespräche und das Lesen / Analysieren von Bewerbungsunterlagen. Alle anderen möglichen Auswahlverfahren (wie praktische Tests zur Arbeitserprobung, schriftliche Tests, Abschlusszeugnisse, Praktikumsplätze, Potentialanalysen, Assessment Centers und sonstige Auswahlverfahren) werden von deutlich weniger Unternehmen bzw. oftmals nur von einer Minderheit eingesetzt.

Bei den meisten Auswahlverfahren kann ein gewisser Betriebsgrößeneffekt beobachtet werden: Je größer das Unternehmen, desto häufiger werden neben dem persönlichen Auswahl-/Aufnahmegespräch auch andere Verfahren zusätzlich eingesetzt.

Die angewandten Auswahlverfahren unterscheiden sich aber nicht, was die beruflichen Tätigkeitsschwerpunkte bzw. die beruflichen Qualifikationsniveaus betrifft.

Suchstrategien

Die am häufigsten angewendeten Suchstrategien sind Zeitungsinserate sowie die Mundpropaganda (also die Information durch MitarbeiterInnen / KundInnen etc.). Jeweils etwas über die Hälfte der Unternehmen gab an, neue MitarbeiterInnen über diese beiden Kanäle zu suchen. Auch durch die Meldung offener Stellen beim AMS sucht etwa die Hälfte der Unternehmen neue MitarbeiterInnen. Etwa ein Drittel der Unternehmen sucht neue MitarbeiterInnen anhand eines Hinweises offener Stellen auf der eigenen Firmenhomepage bzw. durch Schaltung von Inseraten in elektronischen Medien. Ein Viertel der Unternehmen arbeitet mit Bildungseinrichtungen zusammen bzw. macht einen Aushang im Betrieb / Geschäft. Unternehmen wenden üblicherweise mehrere Suchstrategien an, um neue MitarbeiterInnen zu finden. Gewisse Unterschiede bei den Suchstrategien können in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße festgestellt werden: Kleinbetriebe setzen eher auf Mundpropaganda und auf eine Meldung offener Stellen beim AMS.

Aber die Suchstrategien unterscheiden sich nicht, was die beruflichen Tätigkeitsschwerpunkte bzw. die beruflichen Qualifikationsniveaus betrifft.

Erfassung von Soft-Skills durch das AMS

Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen und der ExpertInnen gab an, dass sie diese Frage nicht beurteilen kann. Von den RespondentInnen, die dezidiert eine Meinung / Informationen zu dieser Frage haben, ist nur eine Minderheit der Ansicht, dass das AMS ausreichend Informationen über die Soft-Skills von stellensuchenden Personen bereitstellt. Etwa drei Viertel der Unternehmen (aber nur 10% der ExpertInnen!) wünschen sich, dass seitens des AMS Informationen über die Soft-Skills von AMS-BewerberInnen bereitgestellt werden. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass hier noch ein **beträchtliches Weiterentwicklungs-/ Optimierungspotential für das Stellenmatching** besteht.

Aus **Perspektive der BewerberInnen** kann daher der Schluss gezogen werden, dass in einer Bewerbungssituation hinsichtlich der an sie gestellten außerfachlichen Kompetenzanforderungen **immer drei Dimensionen zu beachten** sind:

1. Es gibt **Anforderungen, die unabhängig vom konkreten Beruf bzw. beruflichen Tätigkeitsspektrum praktisch immer von großer Bedeutung sind**: Arbeitsmotivation / Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit, Teamfähigkeit, eine gewisse psychische Belastbarkeit / Stressresistenz sowie Lern- und Flexibilitätsbereitschaft.
2. Es gibt aber auch **Anforderungen, die abhängig vom konkreten Beruf bzw. beruflichen Tätigkeitsspektrum von großer Bedeutung sind**: So wird in der Bewerbungssituation für einen Beruf, der viel mit Kundenkontakten zu tun hat seitens des potenziellen Arbeitgebers sicherlich viel auf die Attraktivität, Kontaktfreudigkeit und Kommunikationsfähigkeit Wert gelegt werden. Oder bei Back-Office Berufen u.a. stark auf (selbst-)organisiertes Arbeiten
3. Und es gibt **Anforderungen, die sehr stark vom betrieblichen Umfeld sowie vom konkreten beruflichen Einsatzgebiet bestimmt sind** und deshalb von großer Bedeutung sind: Als Beispiele seien hier angeführt wie stark die berufliche Tätigkeit etwa in Projektarbeit eingebunden ist oder welches Ausmaß an Kundenkontakten es auch in sogenannten „reinen“ Produktionsberufen gibt (die Bandbreite beispielsweise beim/bei der Sanitär- und KlimatechnikerIn reicht von einer Tätigkeit auf Großbaustellen bis hin zu Reparaturarbeiten in Privathaushalten). Daher ist es sicherlich hilfreich sich schon vorab über die betriebliche Arbeitsorganisation und den konkreten Einsatzbereich / das Tätigkeitsportfolio zu informieren.

Und man sollte immer bedenken, dass diese außerfachlichen Kompetenzanforderungen seitens des potenziellen Arbeitgebers nur sehr schwer „messbar“ sind. Es entscheidet daher ganz stark der **persönliche Eindruck**, den man als BewerberIn **in der Bewerbungssituation** vermittelt.

Zukünftige Forschungsoptionen

Aufgrund der erzielten Ergebnisse dieser Studie lassen sich folgende zukünftige Forschungsoptionen zur Thematik aufzeigen:

- Ausweitung der empirischen Analyse auf alle Einzelberufe (laut Definition des AMS Qualifikationsbarometers). Dadurch hätte man nicht nur relevante Informationen auf Ebene der Einzelberufe, die u.a. als Materie in das AMS Qualifikationsbarometer aufgenommen werden könnte), sondern es ließen sich auch – auf Basis einer Gewichtung der Einzelberufe nach ihrem Beschäftigungsumfang – aggregierten Aussagen zur Bedeutung und Bedeutungsveränderung von außerfachlichen Kompetenzanforderungen auf gesamtwirtschaftlicher Ebene treffen.
- Empirische Erhebung der Bedeutung von außerfachlichen Qualifikationen anhand der in dieser Studie extrahierten Faktoren
- Trennung der Fragestellung zwischen der Bedeutung außerfachlicher Kompetenzen für die berufliche Tätigkeit von der Frage der Bedeutung hinsichtlich der Personalauswahl
- Erhebung betriebspezifischer Bedarfslagen, die Bedeutung für außerfachliche Kompetenzen haben: beispielsweise konkrete Angaben zum Ausmaß / zur Bedeutung des Kundenkontaktes, der Projektarbeit, des Teamworks etc. im jeweiligen Einzelberuf. Diese Informationen ermöglichen eine Typisierung der betriebspezifischen Anforderungen und somit kann die in dieser Studie getroffene a priori Zuschreibung der beruflichen Tätigkeitsschwerpunkt in den Einzelberufen durch konkrete Unternehmensdaten ersetzt werden. Dadurch wird es möglich, die in dieser Studie offensichtlich gewordene Heterogenität der Bewertungen innerhalb eines Berufes auf betrieblichen Einflussfaktoren zurückzuführen bzw. zu erklären. Aus der Kombination einzelberuflicher Anforderungsprofile mit den betriebspezifischen Informationen zu beruflichen Tätigkeitsschwerpunkten sollte sich auch eine bessere Clusterung erzielen lassen.
- Wichtige Zusatzinformationen zur Bedeutung und Bedeutungsveränderung von außerfachlichen Kompetenzanforderungen betreffen betriebspezifische Impulse: In wie weit führen arbeitsorganisatorische Veränderungen aber auch Motive wie Erhöhung des Innovationspotentials, der Flexibilität, der MitarbeiterInnen-Motivation etc. dazu, dass Soft-Skills wichtiger geworden sind? Auch zu diesen Aspekten gibt es bislang nur ansatzweise empirisch „abgesicherte“ Befunde. Neben dem Erkenntnisinteresse an diesen Aspekten an sich, sind derartige Informationen aber auch von Bedeutung um besser die Heterogenität der betrieblichen Bewertungen von Soft-Skills erklären zu können.
- Da die Bewertungen der ExpertInnen zumeist sehr ähnlich gelagert waren als jene der Unternehmen, könnte grundsätzlich eine empirische Analyse auch auf Basis einer ExpertInnen-Befragung durchgeführt werden. Zu bedenken ist dabei aber auf jeden Fall, dass man bei einer derartigen Befragung ebenfalls einen gewissen Stichprobenumfang pro Einzelberuf benötigt. Und dass sich ExpertInnen oftmals nicht in der Lage sahen zu etlichen Aspekten Aussagen zu treffen. Dies betraf vor allem betriebspezifische Bedarfslagen, welche jedoch – wie die Studie zeigte – insbesondere für die Variationsbreite der Bewertungsunter-

schiede auf Einzelberufsebene wichtige Bestimmungsfaktoren sind. Daher sind Primärerhebungen bei den Unternehmen vielfach ExpertInnen-Befragungen vorzuziehen.

5 ANHANG

Unter dem Terminus „Soft-Skills“ fallen Eigenschaften, Fähigkeiten und Kompetenzen, die primär keine fachlichen Kompetenzen darstellen, aber trotzdem für das Ausüben einer beruflichen Tätigkeit notwendig sind. Wie bereits zu Beginn dieser Studie bemerkt, ist das Konzept der Soft-Skills eine „Schöpfung“ der einschlägigen Literatur über Personalwesen und Personalwirtschaft. In der psychologischen Fachliteratur ist der Begriff „Soft-Skills“ dagegen wenig verbreitet³⁵. Hier spricht man in erster Linie von sozialen oder kommunikativen Kompetenzen, meint aber damit im Wesentlichen das gleiche. Nicht nur aus diesem Grund ist es sinnvoll, für das Verstehen von Soft-Skills einige ausgewählte psychologische Modelle als Diskussionsbeiträge vorzustellen:

Kompetenzklassen nach Erpenbeck und Rosenstiel (2003):³⁶

Erpenbeck & von Rosenstiel unterscheiden vier grundlegende **Kompetenzklassen** (oft auch als Schlüsselkompetenzen bezeichnet):

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

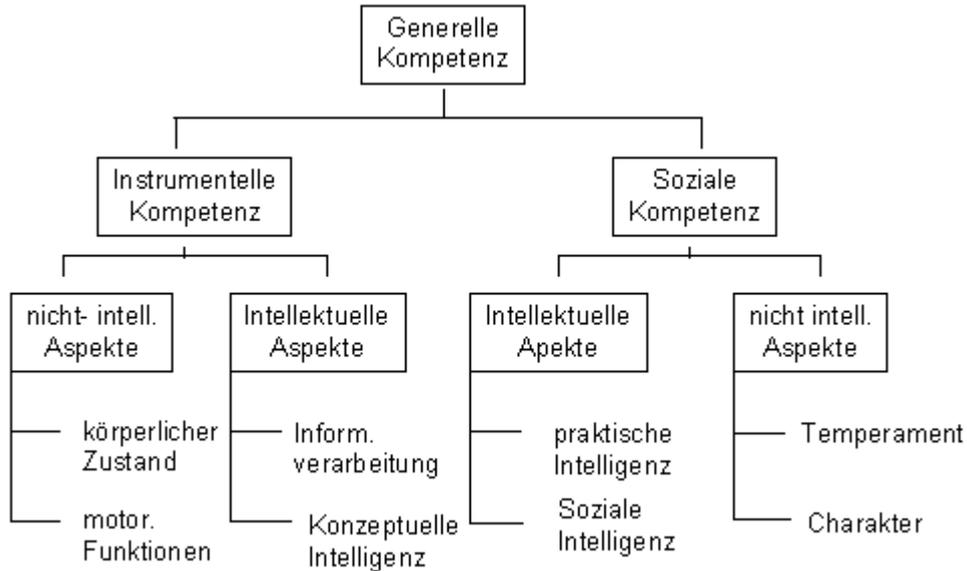
³⁵ Vgl. dazu auch Stangl 1998.

³⁶ Gekürzt zitiert nach (abgerufen am 4. April 2007):

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/SozialeKompetenz.shtml>.

einander- und zusammensetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln.

Modell der Generellen Kompetenz (Greenspan & Gransfield):



Soziale Kompetenzen nach Holtz³⁷:

- **Ausdruck:** kann sich verständlich machen, kann eigenes Wissen, Meinungen und Wünsche einbringen
- **Empfang:** kann zuhören, andere Gruppenmitglieder beobachten, Ereignisse und gruppendynamische Prozesse wahrnehmen
- **Offenheit:** ist offen für Anregungen, kann Kritik akzeptieren, ist bereit sich mit anderen auseinander zu setzen
- **Kooperation:** kann eigene Handlungsmöglichkeiten und Verantwortlichkeiten erkennen und wahrnehmen, kann sich auf Handlungen von anderen einstellen und sich anpassen
- **Gestaltung:** kann Beziehungen aufnehmen und gestalten, sich in einer Gruppe zurechtfinden, situationsadäquat kritisieren, eine Lernsequenz oder ein Gespräch leiten, verhält sich angemessen in gruppendynamischen Prozessen
- **Identifikation:** kann sich auf andere einstellen und Konflikte situationsgerecht angehen, behält eine gute Balance zwischen Engagement und Abgrenzung, hat ein Bewusstsein über die eigenen Möglichkeiten und Grenzen.

³⁷ Gekürzt zitiert nach (abgerufen am 4. April 2007):
<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/SozialeKompetenz.shtml>.

Soziale Kompetenzen nach Scala³⁸:

- Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion
- Soziale Diagnosefähigkeit
- Gesprächsführung
- Teamfähigkeit
- Steuern von Arbeitsprozessen
- Organisationskompetenz
- Kompetenz in der Kommunikation mit neuen Medien

³⁸ Gekürzt zitiert nach (abgerufen am 4. April 2007):
<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/SozialeKompetenz.shtml>.

6 Quellen- und Literaturverzeichnis

Ulrich Beck: Risikogesellschaft. Frankfurt/Main 1984.

Frank Fischer: Reframing Public Policy – discursive politics and deliberative practices. Oxford 2003.

Susan Jolie: Assessment Center – Mittel der Wahl oder große Lüge? In: Psycho-Path 2007.

Manfred Krenn, Ulrike Papouschek, Marion Vogt (2004): „Die Bedeutung und Berücksichtigung außerfachlicher Aspekte bei der Personalauswahl und -einstellung“, Forba Forschungsbericht 3, 2004.

Sven Litzke: Psychologische Verfahren der Personalauswahl. o.J. http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2004/151/pdf/schriftenreihe_42.pdf (abgerufen am 28. März 2007).

W.A Oechsler: Personal und Arbeit. München/Wien 2000.

Dagmar Sobull: Die richtige Person auf dem passenden Platz. In: Psychologie Heute, September 1998.

Urs Stäheli: Die politische Theorie der Hegemonie: Ernesto Laclau und Chantal Mouffe, in: André Brodocz/ Gary S. Schaal (Hg.), Politische Theorien der Gegenwart: Eine Einführung, Opladen 1999.

Werner Stangl: Der Begriff der sozialen Kompetenz in der psychologischen Literatur. In: e-zine@psych. 3. Jg. 1998. Siehe auch: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/SozialeKompetenz.shtml>.

Johann Steinringer und Kurt Schmid (2001): „Was will die Wirtschaft zum Lehranfang: Teil 1: Exposé zur Studie und Handout zum ibw-Selbsttest; Teil 2: wissenschaftlicher Endbericht“ ibw-Reihe Bildung und Wirtschaft Nr. 14; Wien.

7 Statistischer Anhang

7.1 Fragebogen zu den notwendigen Soft-Skills von MitarbeiterInnen

Zielgruppe: Personal- oder Ausbildungsverantwortliche bzw. (wenn nicht vorhanden) UnternehmensleiterInnen / GeschäftsführerInnen

Text für InterviewerIn:

Intro: Guten Tag Fr./Hr. (Titel)!

Mein Name ist vom Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw) in Wien.

Wir führen im Auftrag des Arbeitsmarktservice Österreich eine Studie zum Thema „Soft-Skills als Faktor bei der Personalauswahl“ durch. Ziel dieser Studie soll u.a. sein, den Stellenwert und die Bedeutung von außerfachlichen Qualifikationen bei der Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen auszuloten. Dazu führen wir eine repräsentative Erhebung durch, bei welcher auch Ihr Unternehmen ausgewählt wurde.

Die Befragung wird nicht mehr als 10-15 Minuten beanspruchen. Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt und garantiert **anonym ausgewertet**.

- Branche**
- Bergbau, Gewinnung von Steinen & Erzen
 - Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln und Getränken
 - Herstellung von Textilien, Textilwaren und Bekleidung (inkl. Ledererzeugung und -verarbeitung, Herstellung von Schuhen)
 - Be- und Verarbeitung von Holz (ohne Herstellung von Möbeln)
 - Herstellung und Verarbeitung von Papier und Pappe, Verlagswesen, Druckerei und Vervielfältigung
 - Herstellung von Chemikalien und chemischen Erzeugnissen (inkl. Kokerei, Mineralölverarbeitung)
 - Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren
 - Herstellung und Bearbeitung von Glas, Herstellung von Waren aus Steinen und Erden
 - Metallerzeugung und Bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen
 - Maschinenbau
 - Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen; Elektrooptik, Feinmechanik und Optik
 - Fahrzeugbau
 - Herstellung von Möbeln, Schmuck, Musikinstrumenten, Sportgeräten, Spielwaren; Rückgewinnung (Recycling)
 - Energie- und Wasserversorgung
 - Bau (+Baunebengewerbe)
 - Kfz-Handel + -reparatur
 - Handel (Einzel- + Großhandel)
 - Gastgewerbe, Hotellerie
 - Verkehr und Nachrichtenübermittlung
 - Kredit- und Versicherungswesen, Realitätenwesen, Vermietung
 - Datenverarbeitung und Datenbanken sowie Forschung und Entwicklung
 - Erbringung von unternehmensbezogenen Dienstleistungen
 - Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung
 - Unterrichtswesen
 - Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen
 - Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen
 - Sonstige, und zwar:

Genauer Tätigkeitsbereich (des Betriebs):

Funktion des/der Befragten: Geschäftsführer/in bzw. Firmeninhaber/in

Filialleiter/in

Personalleiter/in

Sonstiges und zwar:

Wieviele Mitarbeiter (Voll- und Teilzeit) sind in Ihrer Firma zur Zeit beschäftigt?

Beschäftigte: ca. Personen (inkl. Befragtem)

(bei mehreren Niederlassungen/Filialen: auf Standort/Verantwortungsbereich des Befragten beziehen!)

+ Beschäftigtenzahl in Gesamt-Österreich: Personen)

MitarbeiterInnen im Ausland: ca. Personen

Einzelberuf **XXX**

Synonyme:

Worauf achten Sie bei der Auswahl von MitarbeiterInnen für diesen Beruf am meisten? Was ist Ihnen das Wichtigste bei einem Bewerber / bei einer Bewerberin?

.....
.....

Wie wichtig sind Ihnen folgende Kriterien und Anforderungen bei der Auswahl von MitarbeiterInnen für diesen Beruf?

Einschätzung anhand einer vierstufigen Skala:

Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher nicht wichtig	Gar nicht wichtig
---------------------	---------------------	---------------------------	--------------------------

soziale Kompetenzen

starke Persönlichkeit

gepflegtes Äußeres

gute Umgangsformen

Freundlichkeit

Höflichkeit

Humor

Kontaktfreudigkeit / Kontaktstärke

Freude am Umgang mit Menschen

Fähigkeit zur Zusammenarbeit

Kooperationsbereitschaft / -fähigkeit
Kollegialität
Kritikfähigkeit
Selbstreflexionsfähigkeit
Einfühlungsvermögen
Konfliktfähigkeit
Konfliktlösungsfähigkeit
Durchsetzungsvermögen
Beratungskompetenz
Führungsqualitäten / -kompetenzen
Verhandlungsgeschick
Interkulturelle Kompetenz

sprachliche Kompetenzen

Kommunikationsfähigkeit (sprachlicher Ausdruck)
Moderationsfähigkeit / Gesprächsführung
schriftsprachliche Kompetenz
„zwischen den Zeilen lesen können“

persönliche Werte und Einstellungen

Einsatzbereitschaft
Leistungsbereitschaft
Arbeitsmotivation
Selbständigkeit
Unternehmerisches Denken & Handeln
Selbstbewusstsein
Ehrgeiz (Ambition)
Motivation
Flexibilität
Verantwortungsgefühl/Zuverlässigkeit
Reisebereitschaft (Mobilität)
Kundenorientierung
Sorgfalt / Genauigkeit
Pünktlichkeit
Disziplin
Ordnungsliebe
Sauberkeit / Hygienebewusstsein
Reinlichkeit
Beharrlichkeit
Aufgeschlossenheit
Hilfsbereitschaft
Begeisterungsfähigkeit
Ehrlichkeit
Diskretion
Loyalität

kognitive Fähigkeiten

Lernbereitschaft
Neugierde
Schnelle Auffassungsgabe

Innovatives Denken / Denkvermögen
Kreativität / Einfallsreichtum
Technisches Grundverständnis
Analytisches Denken
Ganzheitliches Denken
Kritisches Denken
Soziale Diagnosefähigkeit
Nutzenorientiertes Denken und Handeln
Zahlenverständnis
Beobachtungsgabe
Räumliches Vorstellungsvermögen
Problemlösefähigkeit
Systematische, strukturierte Arbeitsweise
Experimentierfreudigkeit/Improvisationstalent
Realitätssinn
Entscheidungsfähigkeit
Konzentrationsfähigkeit

körperliche und psychische Voraussetzung

psychische Belastbarkeit
Frustrationstoleranz
körperliche Fitness / Gesundheit
körperliche Stärke / Kräftigkeit
Kondition / physische Ausdauer / Belastbarkeit
Handwerkliches Geschick

Welche Soft-Skills vermissen Sie am meisten bei BewerberInnen für diesen Beruf?

Welche Fremdsprachenkenntnisse werden in diesem Beruf benötigt?

Einschätzung anhand einer vierstufigen Skala:

exzellent in Sprache und Schrift	gute Kenntnisse in Sprache und Schrift	kann sich in einfachen Sätzen verständigen	nicht notwendig
---	---	---	----------------------------

Englisch
Französisch
Italienisch
Spanisch
Osteuropäische Sprache
Türkisch
Sonstige (welche)

Welche Bedeutung haben diese Soft-Skills im Vergleich zu Fachkompetenzen bei der Auswahl von MitarbeiterInnen in diesem Beruf?

Zutreffendes bitte ankreuzen

- Fachkenntnisse sind wichtiger als Soft-Skills
- Sowohl Fachkenntnisse als auch Soft-Skills haben bei der Personalauswahl die gleiche Bedeutung
- Soft-Skills sind wichtiger als Fachkenntnisse

Wenn Sie an die letzten 5 bis 10 Jahre denken:

Hat die Bedeutung von Soft-Skills für die Tätigkeiten in diesem Beruf zugenommen?

- JA
- NEIN

Falls ja: welche Soft-Skills im Besonderen:

Hat die Bedeutung von Soft-Skills bei der Auswahl für MitarbeiterInnen in diesem Beruf zugenommen?

- JA
- NEIN

Wenn Sie an die nächsten 5 bis 10 Jahre denken:

Wird die Bedeutung von Soft-Skills für die Tätigkeiten in diesem Beruf zunehmen?

- JA
- NEIN

Falls ja: welche Soft-Skills werden im Besonderen an Bedeutung gewinnen:

Wird die Bedeutung von Soft-Skills bei der Auswahl für MitarbeiterInnen in diesem Beruf zunehmen?

- JA
- NEIN

Wie stellen Sie fest, ob der/die BewerberIn über die erforderlichen Soft-Skills verfügt?

(Bitte alles Zutreffende ankreuzen.)

- Persönlicher Eindruck beim Bewerbungsgespräch
- Assessment Center
- spezifische Tests und zwar: _____
- sonstiges, und zwar: _____

Wie suchen Sie neue MitarbeiterInnen?

(Bitte alles Zutreffende ankreuzen.)

- Aushang im Betrieb/Geschäft/etc.
- Information der MitarbeiterInnen/KundInnen etc. (Mundpropaganda)
- Meldung offener Stellen beim AMS ⇒ regionale Geschäftsstelle/E-Jobroom
- Hinweis auf der Firmenhomepage
- Zeitungsinserate
- Inserate in elektronischen Medien
- Informationsmaterial (Folder, Plakate etc.)
- Zusammenarbeit mit Schulen / Fachhochschulen / Universitäten
- Teilnahme an Messen, Branchentagen etc.
- Medien- und Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Berichte in Zeitungen, Rundfunk, ...)
- Sonstiges, und zwar:

Welche Arten von Auswahlverfahren nutzen Sie bei der Einstellung von MitarbeiterInnen in diesem Beruf?

(Bitte alles Zutreffende ankreuzen.)

- Lesen/Analyse des Bewerbungsschreibens
- Persönliches Auswahl-/Aufnahmegespräch
- Analyse von Abschlusszeugnissen
- Schriftliche Tests
- Praktische Tests/Arbeitserprobung
- Angebot von Praktikumsplätzen
- Assessment Center
- Potentialanalysen
- Sonstiges, und zwar:

Sind Sie der Meinung, dass das AMS die Soft-Skills von stellensuchenden Personen ausreichend erfasst und Ihnen diese Informationen zur Verfügung stellt?

- Ja
- Nein
- Kann ich nicht beurteilen

Falls nein: Würden Sie sich Informationen über die Soft-Skills von AMS-BewerberInnen wünschen?

- JA NEIN

Fällt Ihnen sonst noch irgendetwas ein, was Ihnen für unsere Studie betreffend der Soft-Skills von MitarbeiterInnen in diesem Beruf wichtig erscheint?

- Ja, und zwar:
- Nein

Die Befragung ist hiermit zu Ende.

Ich möchte mich nochmals für Ihre Mitarbeit herzlichst bedanken!

7.2 Statistics zur Stichprobe

Tabelle A-1: Anzahl auswertbarer Fragebögen nach Einzelberufen

EINZELBERUF	Anzahl auswertbarer Fragebögen	
	Unternehmens-Befr.	ExpertInnen-Befr.
ArchitektIn	8	3
Arzt/Ärztin	8	4
Aushilfskraft	9	1
Bankangestellte	26	2
BautechnikerIn	7	2
BetriebswirtIn	19	1
BuchhalterIn	8	5
BuchhändlerIn	11	2
Bürokaufmann/-frau	11	1
ControllerIn	20	1
Dipl. Gesundheits- und KrankenpflegerIn	9	2
Dipl. medizinisch-technische Fachkraft	16	3
Einzelhandelskaufmann/-frau	8	3
ElektrobetriebstechnikerIn	9	1
ElektrotechnikerIn	12	5
FahrzeugverkäuferIn	8	1
Forschungs- & EntwicklungstechnikerIn	54	1
FriseurIn	8	3
GebäudereinigerIn	12	3
GerüsterIn	11	1
Hilfskraft im Baunebengewerbe	7	2
Hilfskraft in der Papierindustrie	9	2
Hotel-/GastgewerbeassistentIn	16	1
HoteldienerIn	9	2
Hotline-BeraterIn EDV	10	1
InformatikerIn	8	1
IT-Kaufmann/-frau	18	3
JournalistIn	10	1
KassierIn	8	1
KindergärtnerIn	11	4
Koch/Köchin	14	1
KraftfahrzeugtechnikerIn	21	1
LagerarbeiterIn	9	2
LandwirtschaftstechnikerIn	8	3
Lebensmittel- und GärungstechnikerIn	19	3
MaschinenbautechnikerIn	12	3
Medienfachmann/-frau	8	3
NetzwerkadministratorIn	7	1
NotarIn	9	5
PflegehelferIn	10	2
PhysikerIn	23	2
PR-AssistentIn	9	3
Produktionshilfskraft	11	3
PsychologIn	14	4
QualitätssicherungstechnikerIn	8	1
RaumpflegerIn	11	4
ReisebüroassistentIn	17	2
Restaurantfachman/-frau	8	3
Sanitär- und KlimatechnikerIn	8	1
SAP-BeraterIn	8	1
Schreibkraft	11	1
SekretärIn	12	6
Speditionskaufmann/-frau	7	1
SteuerberaterIn	10	1

Tabelle A-1 Fortsetzung: Anzahl auswertbarer Fragebögen nach Einzelberufen

EINZELBERUF	Anzahl auswertbarer Fragebögen	
	Unternehmens-Befr.	ExpertInnen-Befr.
StraßenbauarbeiterIn	11	2
TankwartIn	14	2
Techn. ChemikerIn	7	1
Techn. ZeichnerIn	9	1
WächterIn	21	2
WerkstoffprüferIn	8	1
WirtschaftswissenschaftlerIn	7	1
ZahnarzthelferIn	7	2
ZiviltechnikerIn	12	3
GESAMT	750	135

Quelle: ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Tabelle A-2: Durchschnittliche Betriebsgröße (Mittelwert) und Variabilitätskoeffizient nach Einzelberufen (Unternehmensbefragung)

EINZELBERUF	Ø Anzahl Beschäftigte (Mittelwert)	Variabilitätskoeffizient
ArchitektIn	7	0
Arzt/Ärztin	8	57
Aushilfskraft	14	120
Bankangestellte	12	180
BetriebswirtIn	20	263
BuchhalterIn	9	87
BuchhändlerIn	19	184
Bürokaufmann/-frau	14	165
ControllerIn	68	156
Dipl. Gesundheits- und KrankenpflegerIn	25	93
Dipl. medizinisch-technische Fachkraft	18	241
Einzelhandelskaufmann/-frau	46	165
ElektrobetriebstechnikerIn	9	120
FahrzeugverkäuferIn	3	62
Forschungs- & EntwicklungstechnikerIn	60	319
FriseurIn	11	47
GerüsterIn	35	112
Hilfskraft im Baunebengewerbe	17	123
Hilfskraft in der Papierindustrie	209	114
Hotel-/GastgewerbeassistentIn	13	94
HoteldienerIn	35	76
Hotline-BeraterIn EDV	49	123
InformatikerIn	280	
IT-Kaufmann/-frau	15	135
JournalistIn	21	174
KassierIn	118	203
KindergärtnerIn	10	68
Koch/Köchin	15	52
KraftfahrzeugtechnikerIn	39	219
LagerarbeiterIn	146	127
LandwirtschaftstechnikerIn	10	82
Lebensmittel- und GärungstechnikerIn	43	148
Medienfachmann/-frau	7	63
NetzwerkadministratorIn	39	65

Tabelle A-2 Fortsetzung:
 Durchschnittliche Betriebsgröße (Mittelwert) und Variabilitätskoeffizient nach Einzelberufen (Unternehmensbefragung)

EINZELBERUF	Ø Anzahl Beschäftigte (Mittelwert)	Variabilitäts- koeffizient
NotarIn	39	140
PflegehelferIn	40	195
PhysikerIn	21	111
PR-AssistentIn	8	51
PsychologIn	12	123
QualitätssicherungstechnikerIn	12	94
RaumpflegerIn	43	211
ReisebüroassistentIn	18	229
Restaurantfachman/-frau	17	99
Sanitär- und KlimatechnikerIn	82	141
SAP-BeraterIn	34	110
Schreibkraft	74	160
SekretärIn	37	132
Speditionskaufmann/-frau	121	87
SteuerberaterIn	50	218
TankwartIn	41	231
Techn. ChemikerIn	151	102
Techn. ZeichnerIn	2	
WächterIn	531	259
WerkstoffprüferIn	116	77
WirtschaftswissenschaftlerIn	31	141
ZahnarzthelferIn	14	77
ZiviltechnikerIn	5	16
GESAMT	52	459

Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

Anmerkung zu Tabelle 2: Als Kriterium der Unternehmensgröße wurde die Anzahl der MitarbeiterInnen, für die die interviewte Person „zuständig ist“, genommen. Oftmals (insbesondere in Großunternehmen) übersteigt die GesamtmitarbeiterInnenzahl diese Werte deutlich. Für die Einzelberufe InformatikerIn sowie technische ZeichnerIn gab es jeweils nur ein Unternehmen, das auch Angaben zur Betriebsgröße gemacht hat. Für die Einzelberufe BautechnikerIn, ElektrotechnikerIn, GebäudereinigerIn, MaschinenbautechnikerIn, Produktionshilfskräfte sowie StraßenbauarbeiterIn hatte leider kein einziges Unternehmen Angaben zur Betriebsgröße gemacht.

7.3 Statistics zur Faktorenanalyse

Tabelle A-3: Erklärte Gesamtvarianz

Erklärte Gesamtvarianz						
Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	19,726	25,289	25,289	7,776	9,970	9,970
2	5,387	6,906	32,195	4,945	6,340	16,310
3	4,221	5,411	37,606	4,165	5,340	21,650
4	2,986	3,828	41,434	3,740	4,795	26,445
5	2,202	2,823	44,257	3,684	4,723	31,169
6	1,953	2,504	46,760	3,401	4,361	35,529
7	1,862	2,387	49,148	3,046	3,905	39,434
8	1,701	2,181	51,329	2,908	3,728	43,162
9	1,561	2,001	53,330	2,611	3,348	46,510
10	1,453	1,863	55,193	2,413	3,094	49,604
11	1,384	1,775	56,968	2,329	2,986	52,590
12	1,242	1,593	58,561	2,243	2,876	55,465
13	1,169	1,498	60,059	2,012	2,579	58,044
14	1,148	1,472	61,531	1,824	2,339	60,383
15	1,127	1,445	62,976	1,773	2,273	62,656
16	1,035	1,327	64,303	1,285	1,647	64,303

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Tabelle A-4: Rotierte Faktorenmatrix (Varimax-Methode) für die Merkmale

Merkmale	Komponente															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
starke Persönlichkeit	,454	,051	,273	-,078	,114	,126	,129	,117	-,014	,193	,039	,262	,184	-,010	,229	-,211
gepflegtes Äußeres	,312	,011	,576	-,041	,376	-,015	-,025	,009	,084	,132	-,028	-,009	,002	,174	,113	,041
gute Umgangsformen	,314	,059	,653	-,082	,178	,039	,091	,045	,078	,102	,078	,077	,047	,143	-,057	,018
Freundlichkeit	,182	,088	,789	-,057	,107	,106	,059	,057	,096	,002	,176	,004	-,015	,090	-,047	,023
Höflichkeit	,152	,054	,769	-,055	,175	,089	,007	,069	,115	,032	,153	-,007	-,084	,039	,009	,002
Humor	,310	-,025	,462	,158	,096	,002	,026	,119	,026	,190	-,223	,352	,016	-,060	,049	,038
Kontaktfreudigkeit / Kontaktstärke	,463	,138	,519	-,008	-,055	,043	,071	,139	,150	,151	-,006	,334	-,007	-,013	-,014	-,050
Freude am Umgang mit Menschen	,357	,030	,536	-,039	,013	,084	,009	,149	,074	,049	,039	,423	,043	,004	-,073	,066
Fähigkeit zur Zusammenarbeit	,143	,115	,157	,051	,083	,124	,099	,021	,777	,092	,111	,051	,047	,050	-,061	-,099
Kooperationsbereitschaft / -fähigkeit	,198	,090	,099	-,018	,039	,192	,150	,020	,775	,068	,084	,087	,097	,080	,041	,015
Kollegialität	,093	-,036	,131	,181	,179	,175	,073	,183	,650	-,021	,055	,066	-,087	,032	,117	,167
Kritikfähigkeit	,338	,331	,146	-,004	,147	,146	-,085	,059	,366	,027	,019	,404	-,086	,030	-,029	-,073
Selbstreflexionsfähigkeit	,390	,273	,109	,068	,062	,076	,018	,060	,312	-,055	,009	,517	,065	,053	,025	,003
Einfühlungsvermögen	,472	,120	,327	,030	,023	,039	,019	,141	,113	-,043	,108	,435	,072	,012	,178	,167
Konfliktfähigkeit	,476	,266	,208	-,068	-,045	,086	-,011	,068	,187	,051	,260	,384	,000	-,025	,192	-,034
Konfliktlösungsfähigkeit	,610	,199	,168	,000	,012	,118	,036	,069	,167	,104	,203	,347	-,048	,084	,047	-,059
Durchsetzungsvermögen	,625	,157	,180	,013	,139	,111	,091	,025	,073	,065	,015	,199	,029	,062	,244	-,225
Beratungskompetenz	,743	,216	,168	,022	,033	-,002	,042	,120	,076	,060	,107	-,007	-,047	,126	-,014	,071
Führungsqualitäten / -kompetenzen	,675	,149	,089	,224	,094	,052	,020	,042	,201	,009	-,015	,016	,047	,041	,272	-,058
Verhandlungsgeschick	,787	,132	,134	,001	,039	,043	,097	,081	,050	,013	,026	-,026	,118	-,052	,051	,015
Interkulturelle Kompetenz	,273	-,051	,016	,120	,082	-,102	,092	,149	,111	-,026	-,003	-,064	,712	,048	,050	,145
sich sprachlich ausdrücken können	,559	,130	,291	-,158	,088	,055	,093	,051	,076	,179	-,063	-,054	,098	,176	-,140	,098
Moderationsfähigkeit / Gesprächsführung	,665	,208	,236	-,045	,100	,043	,121	,128	,041	,146	-,124	,005	,122	,032	-,102	,160
Schriftsprachliche Kompetenz	,546	,325	,188	-,151	,102	,032	,066	,091	,131	,087	,009	,004	,181	-,018	-,277	,083
„zwischen den Zeilen lesen können“	,531	,320	,135	-,126	-,051	,096	-,002	,103	,027	,102	,092	,118	,279	-,074	,026	,167
Einsatzbereitschaft	,092	,048	,083	,120	,095	,726	-,010	,054	,169	,069	,134	-,119	,034	,087	,093	,060
Leistungsbereitschaft	,107	,078	,025	,082	,070	,822	,020	,041	,092	,101	,024	-,014	-,016	-,006	-,025	,096
Arbeitsmotivation	,075	,024	,028	-,018	,056	,626	,177	,069	,202	,099	,107	,142	-,028	,190	,064	-,042
Selbständigkeit	,265	,125	,083	,106	,142	,164	,270	,225	,060	,011	-,025	,025	-,108	,429	,056	-,230
unternehmerisches Denken & Handeln	,500	,087	-,035	,063	,178	,338	,279	,145	,000	-,071	,040	,075	-,014	,100	-,031	-,127
Selbstbewusstsein	,459	,096	,200	,137	,268	,250	,221	,261	-,072	,147	,055	,187	,132	-,090	,021	-,193
Ehrgeiz (Ambition)	,240	,077	,144	,208	,320	,405	,207	,259	-,018	,037	,042	,125	,109	-,121	-,031	-,239

Tabelle A-4 Fortsetzung: Rotierte Faktorenmatrix (Varimax-Methode) für die Merkmale

Merkmale	Komponente															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Motivation	,114	,099	,150	,050	,067	,519	,080	,275	,084	,035	,083	,177	,219	,115	,014	-,041
Flexibilität	,034	,111	,046	,175	,057	,341	-,009	,171	,031	,190	,166	,220	,304	,291	,174	-,022
Verantwortungsgefühl / Zuverlässigkeit	,090	,057	,186	-,031	,016	,176	,091	,046	,061	,005	,138	,001	,033	,727	,064	,089
Reisebereitschaft	,109	,273	-,081	,132	,053	,225	,058	-,039	-,070	,011	,083	,070	,672	,006	,041	-,100
Kundenorientierung	,341	,127	,158	-,029	,222	,155	,000	,168	-,074	,068	,129	,165	,172	,191	-,098	,262
Pünktlichkeit	-,131	,023	,113	,343	,366	,224	,132	-,023	,011	-,088	,039	,140	,123	,350	-,302	-,020
Disziplin	,056	,041	,084	,339	,485	,340	,220	-,031	,030	,085	,067	-,006	,059	,125	-,235	-,109
Sorgfalt / Genauigkeit	,071	,075	,063	,115	,317	,061	,248	,009	,258	,019	,153	-,062	,059	,469	-,313	-,118
Ordnungsliebe	,116	,076	,109	,191	,689	,071	,209	-,006	,081	-,008	,179	,070	-,103	,039	-,125	,015
Sauberkeit / Hygienebewusstsein	,082	,040	,175	,150	,841	,064	-,020	,066	,078	,093	,076	,026	,075	,037	,090	,076
Reinlichkeit	,104	,034	,186	,157	,822	,079	-,021	,070	,107	,116	,002	-,022	,053	,098	,138	,065
Beharrlichkeit	,337	,094	,096	,060	,449	,143	,253	,182	,103	,194	-,036	,048	,239	-,183	-,081	-,157
Aufgeschlossenheit	,268	,187	,146	-,086	,223	,165	,119	,349	,158	,115	,100	,207	,265	-,056	,058	,156
Hilfsbereitschaft	,144	,039	,266	,196	,212	,279	,260	,282	,124	,010	,167	,043	,124	-,011	-,029	,465
Begeisterungsfähigkeit	,240	,162	,177	,034	,159	,251	,091	,453	,080	,119	,179	,253	,153	-,048	,141	,220
Ehrlichkeit	,047	-,045	,158	,029	,166	,123	,128	,212	,222	-,087	,520	,076	,020	,255	-,059	,171
Diskretion	,084	,137	,161	-,041	,052	,100	,124	,115	-,010	,064	,812	-,021	,068	,002	-,043	-,021
Loyalität	,024	,111	,049	-,051	,099	,136	,053	,071	,125	,069	,772	,047	,024	,090	,068	,013
Lernbereitschaft	,136	,208	,041	-,028	,076	,076	,137	,628	,084	,001	,228	,117	-,064	,078	,061	-,055
Neugierde	,175	,104	,088	,144	-,043	,074	,090	,643	-,022	,091	,078	,114	,168	-,051	,030	,085
Schnelle Auffassungsgabe	,088	,239	,111	,130	,070	,119	,159	,554	,124	,132	,023	-,246	-,018	,190	,022	,033
Innovatives Denken / Denkvermögen	,361	,414	,082	-,021	,085	,166	,174	,472	,107	,058	-,030	-,050	-,067	,170	,165	-,140
Kreativität / Einfallsreichtum	,245	,369	,042	,042	,010	,122	,025	,318	,125	-,015	-,046	,004	-,004	,183	,478	-,157
Technisches Grundverständnis	,033	,399	-,023	,363	-,116	,147	,066	,226	,190	-,184	-,065	-,206	,196	,034	,043	-,245
Analytisches Denken	,241	,674	-,090	-,049	-,046	,026	,225	,186	,038	-,013	-,013	,116	,041	,072	,011	-,122
Ganzheitliches Denken	,295	,666	,070	-,125	,085	-,032	,160	,203	,032	,132	,120	,215	-,019	,092	,031	-,079
Kritisches Denken	,197	,672	,122	-,132	,158	,002	,157	,196	,010	,090	,031	,244	,052	,040	,080	,051
Soziale Diagnosefähigkeit	,306	,552	,143	-,002	,209	,030	,055	,077	,002	,090	,013	,218	,175	-,052	,158	,203
Nutzenorientiertes Denken und Handeln	,307	,558	,104	,048	,093	,209	,087	,081	,049	,030	,093	-,142	-,004	,105	,015	,184
Zahlenverständnis	,155	,521	,012	,159	-,075	,036	,136	,058	,069	-,180	,240	-,248	,130	-,187	-,080	-,056
Beobachtungsgabe	,236	,499	,347	,166	-,018	,039	,143	-,015	,057	,072	,118	,003	,116	-,010	,166	-,066
Räumliches Vorstellungsvermögen	-,045	,256	-,052	,492	-,112	,030	,222	-,099	,065	-,145	,136	-,009	,320	-,081	,319	-,211

Tabelle A-4 Fortsetzung: Rotierte Faktorenmatrix (Varimax-Methode) für die Merkmale

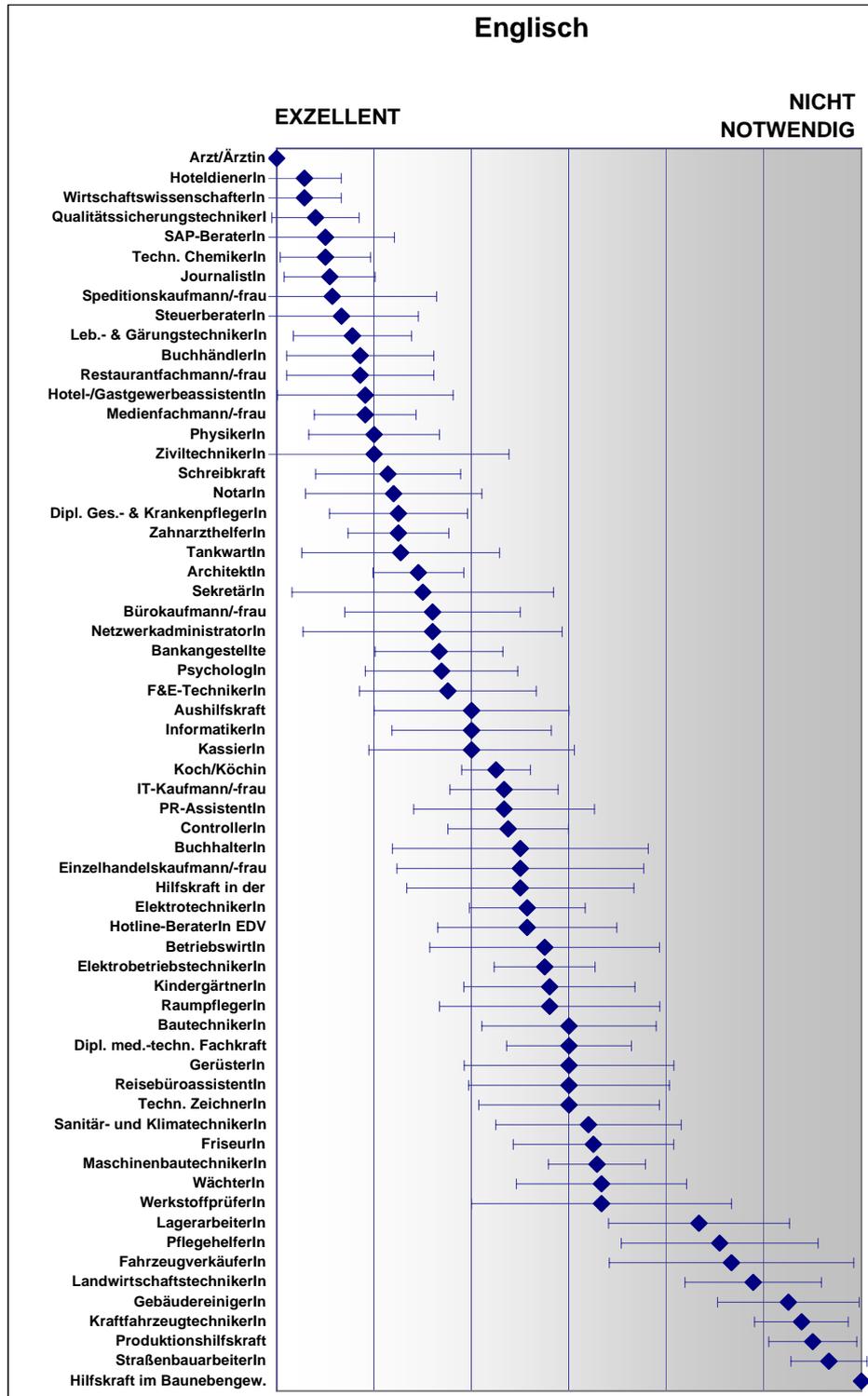
Merkmale	Komponente															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Problemlösefähigkeit	,354	,439	,062	,047	-,013	,209	,358	-,039	,021	,085	,093	,103	,009	,060	,227	,196
Systematische, strukturierte Arbeitsweise	,043	,368	-,024	,109	,073	,145	,525	,067	,053	,019	,118	-,074	-,099	,175	,056	,084
Experimentierfreudigkeit / Improvisation	,154	,287	-,064	,125	,057	,131	,259	,167	,030	-,005	,024	,114	,232	-,027	,588	,071
Realitätssinn	,123	,186	,084	,200	,055	,112	,684	,152	,077	,060	,090	,063	,103	,030	,059	,111
Entscheidungsfähigkeit	,439	,208	,045	,125	,082	,103	,513	,118	,081	,173	,062	,065	,048	-,014	,312	6,6E-5
Konzentrationsfähigkeit	,071	,148	,153	,109	,142	-,002	,655	,145	,113	,141	,084	-,068	,078	,124	-,056	-,082
Erkennen von strukt. Zusammenhängen	,214	,435	-,116	-,023	,020	,038	,522	,144	,208	,111	,046	,064	,179	,076	,056	-,066
psychische Belastbarkeit	,034	-,151	-,004	,232	,106	,142	,154	,113	,037	,673	,070	-,037	,120	-,001	,104	,101
Stressresistenz	,166	,135	,219	,091	,143	,083	,098	,083	,101	,741	,014	,009	-,060	,024	-,017	-,019
hohe Frustrationstoleranz	,225	,152	,104	,186	,012	,109	,046	,029	,008	,729	,024	,086	-,030	-,009	-,069	-,052
körperliche Fitness / Gesundheit	,050	-,008	-,120	,690	,145	,005	,039	,000	,037	,330	,074	,006	,005	,165	-,030	,007
körperliche Stärke / Kräftigkeit	-,016	-,121	-,074	,820	,112	,045	,050	,000	,074	,115	-,031	,021	,028	-,053	-,021	,024
Kondition / phys. Ausdauer / Belastbarkeit	,008	,005	,040	,764	,160	,094	,075	,038	,051	,257	-,060	,027	,033	,026	,044	,035
Geschicklichkeit	-,076	,045	-,029	,741	,217	,117	,147	,208	-,035	-,088	-,108	-,043	,087	-,029	,079	,036

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.
 Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 18 Iterationen konvergiert.

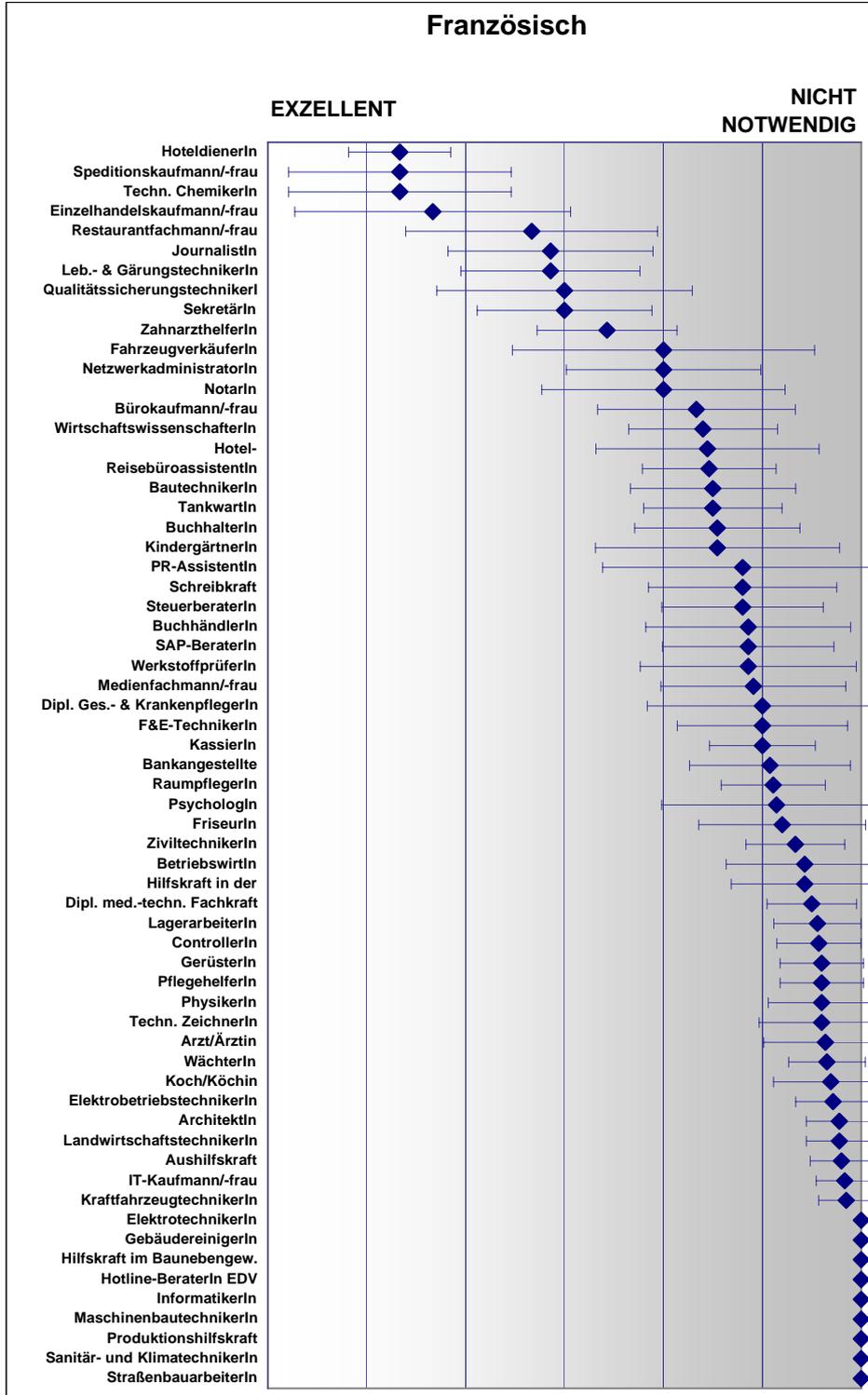
7.4 Darstellung der erwarteten Fremdsprachenkenntnisse für die Einzelberufe

Abb. A-1: Erwartete Fremdsprachenkenntnisse: **Englisch**
Rangreihung der Einzelberufe



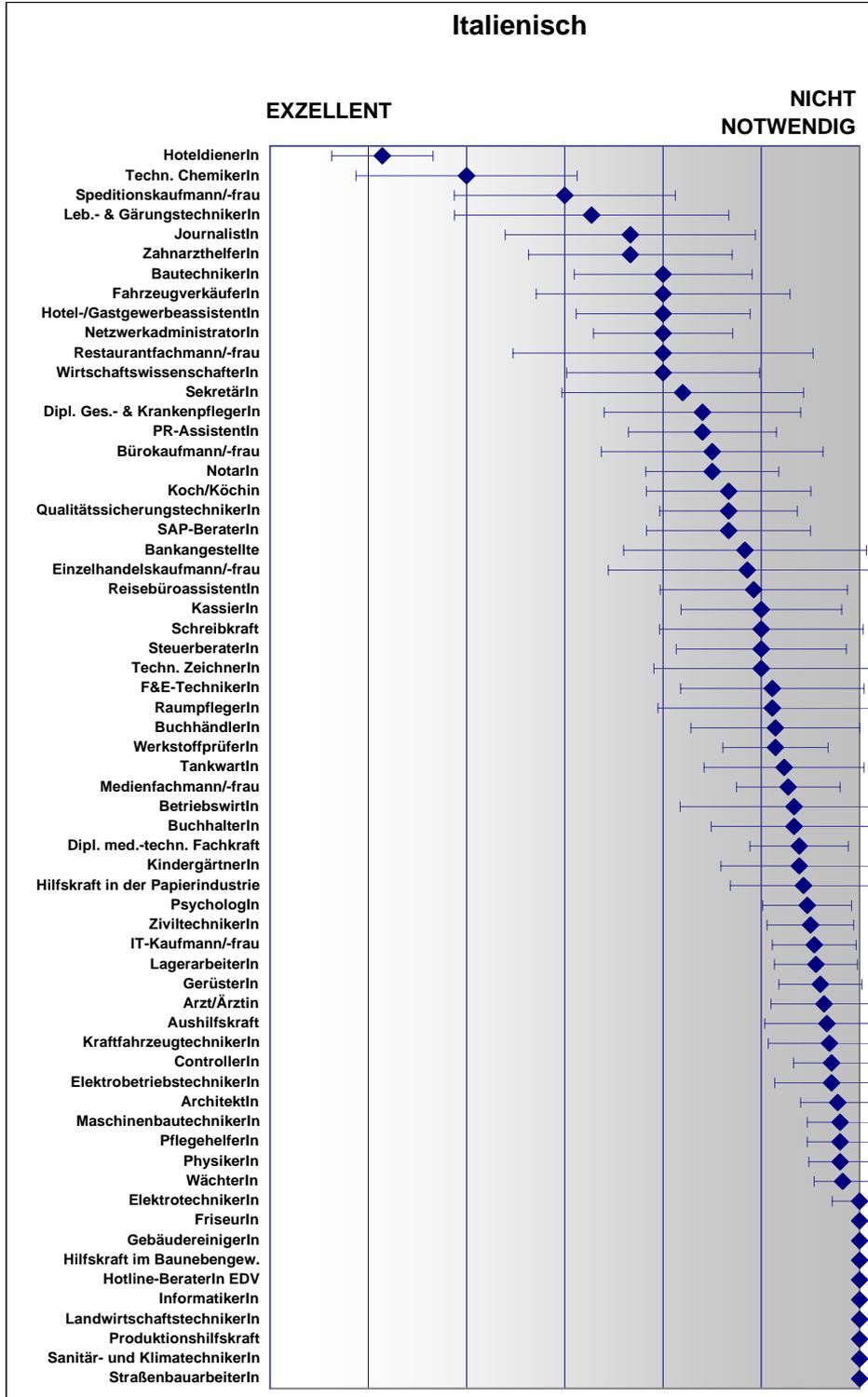
Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Abb. A-2: Erwartete Fremdsprachenkenntnisse: **Französisch**
Rangreihung der Einzelberufe



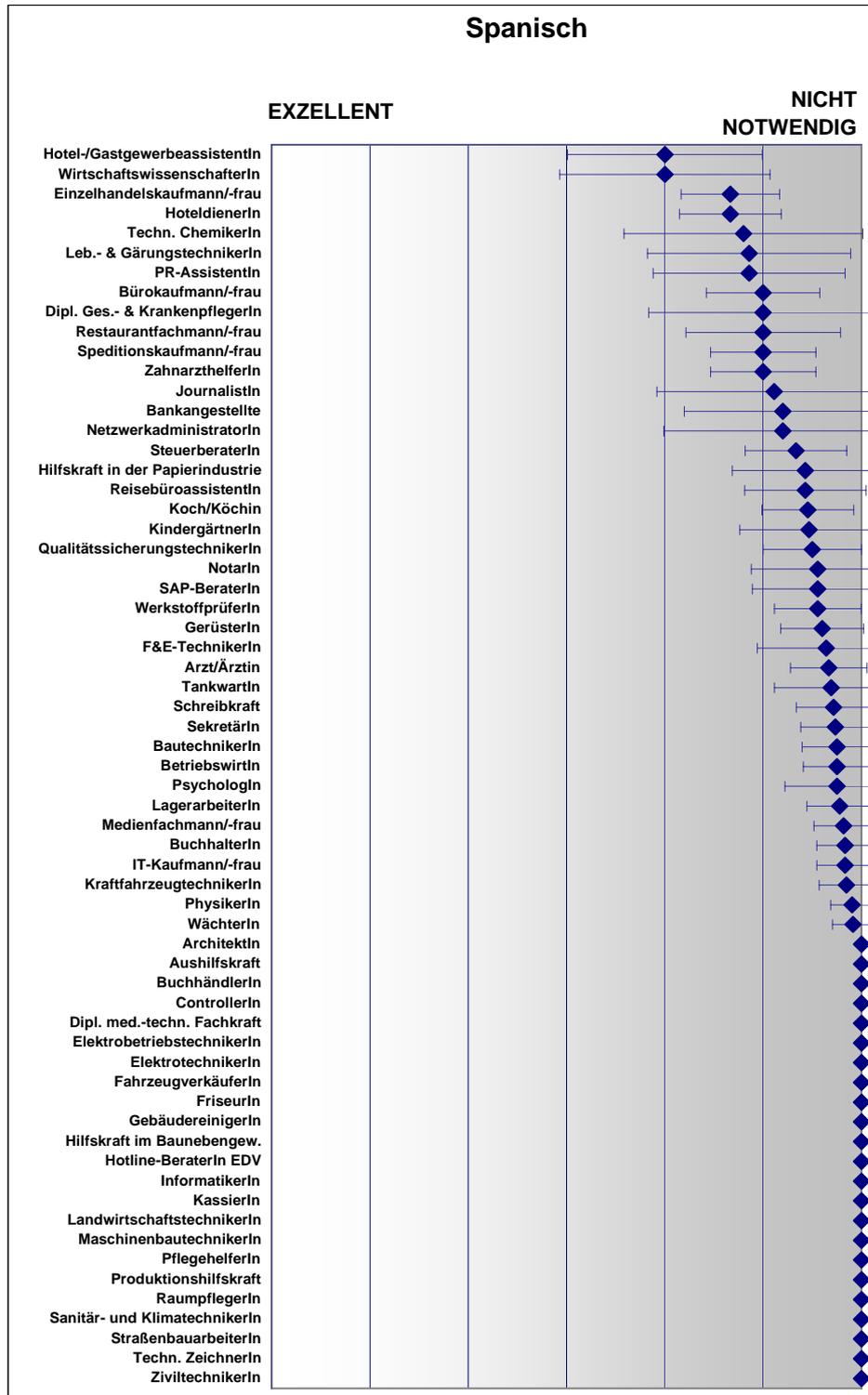
Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Abb. A-3: Erwartete Fremdsprachenkenntnisse: **Italienisch**
Rangreihung der Einzelberufe



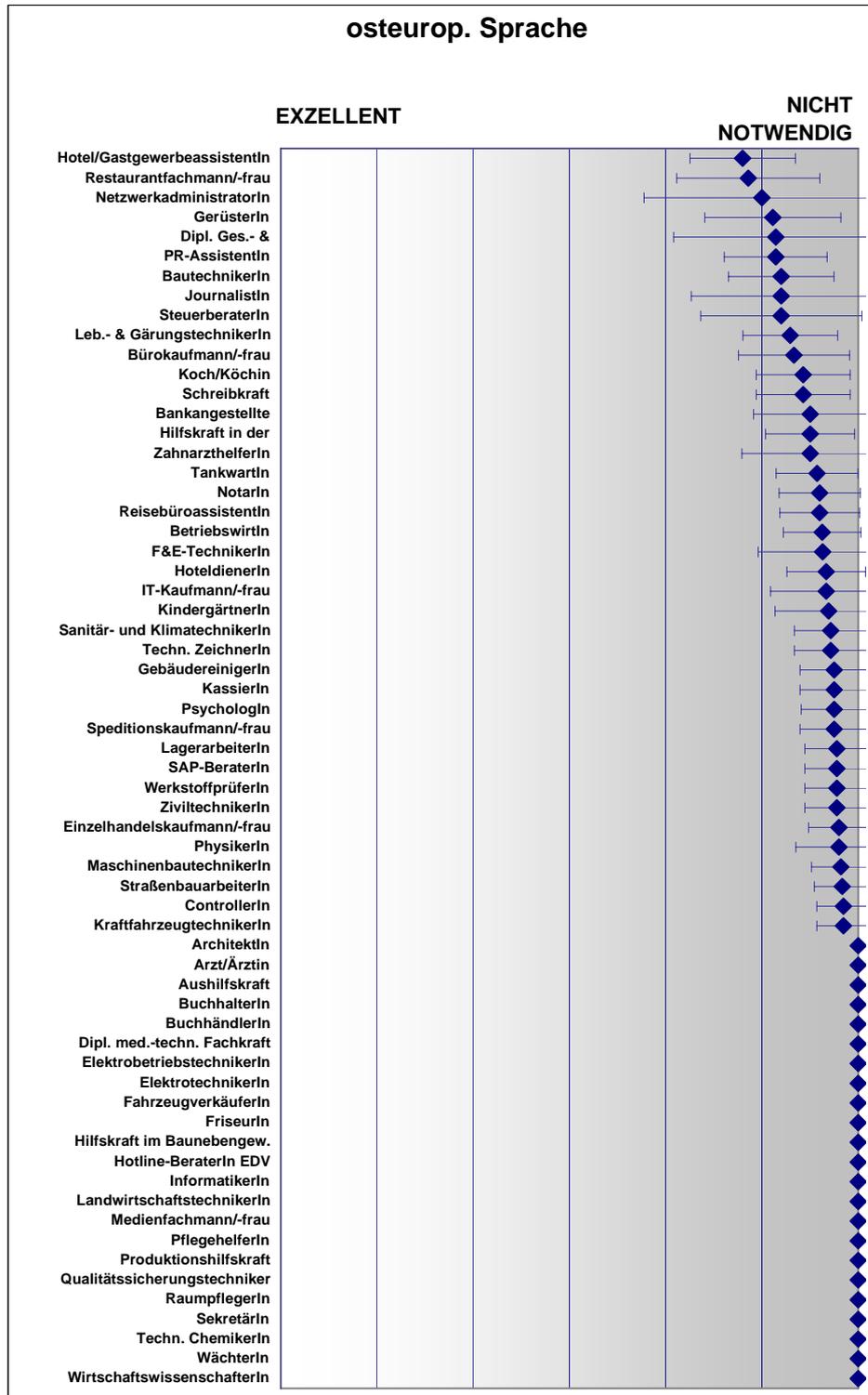
Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Abb. A-4: Erwartete Fremdsprachenkenntnisse: **Spanisch**
Rangreihung der Einzelberufe



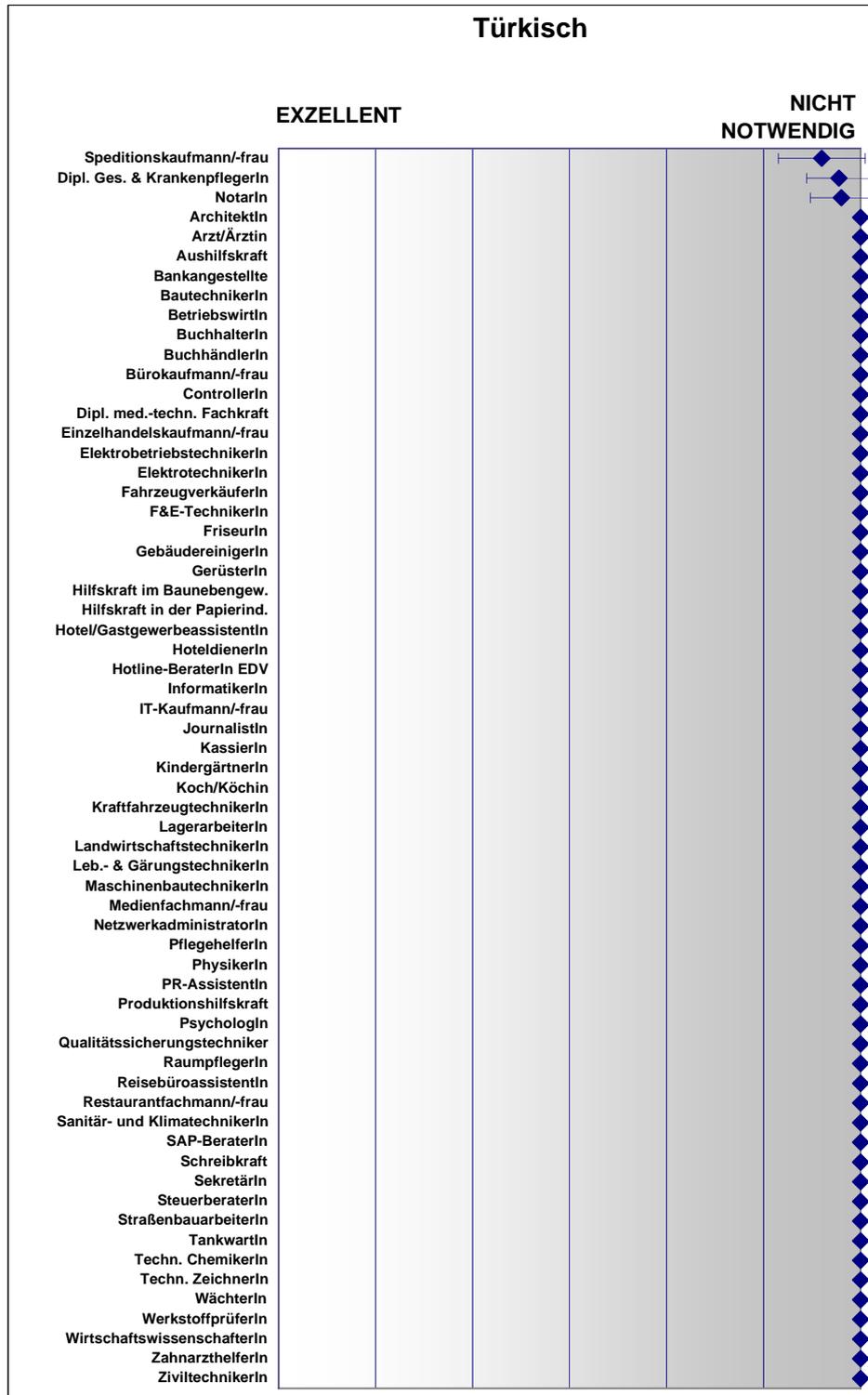
Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

Abb. A-5: Erwartete Fremdsprachenkenntnisse: **Osteuropäische Sprachen**
Rangreihung der Einzelberufe



Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

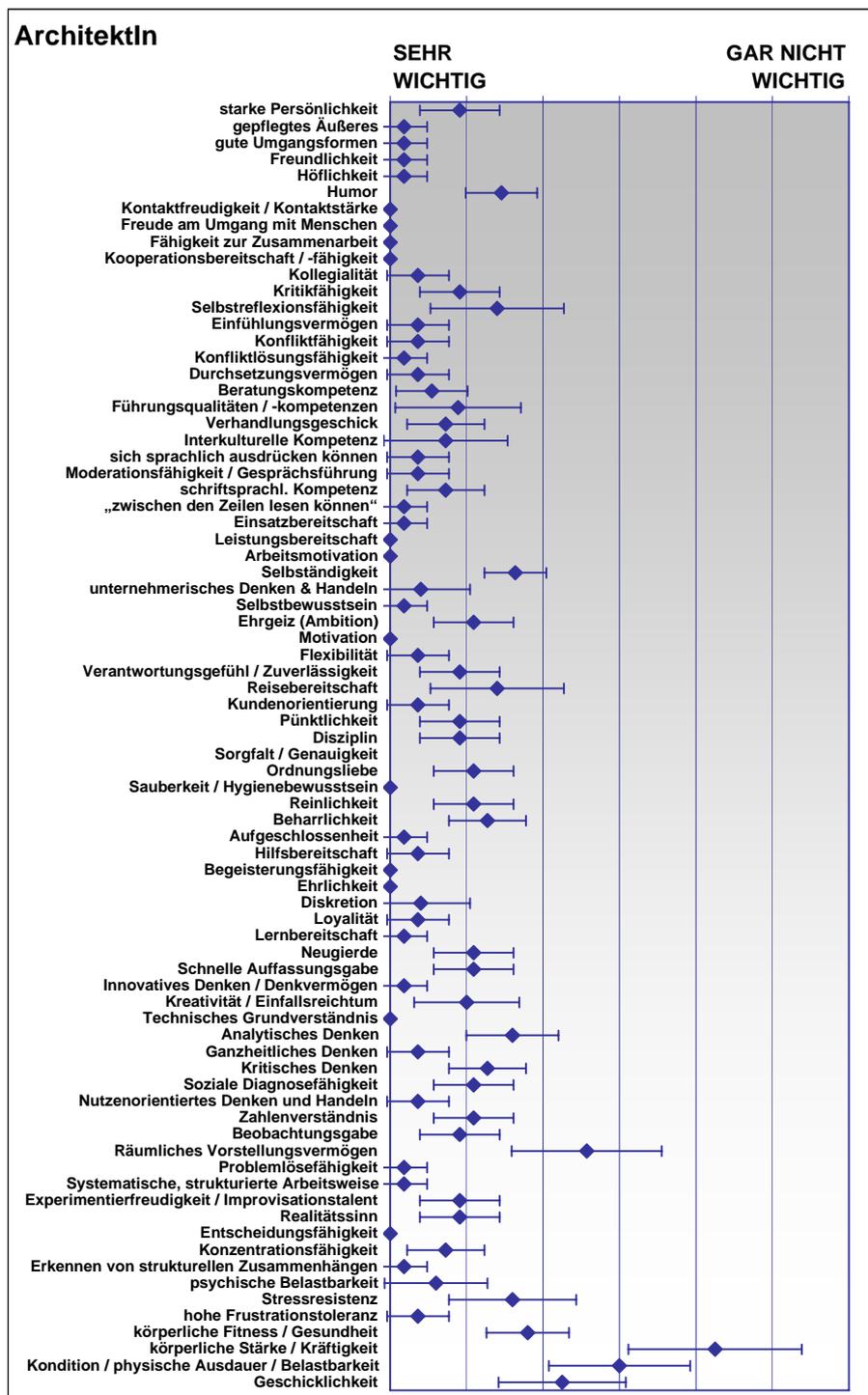
Abb. A-6: Erwartete Fremdsprachenkenntnisse: **Türkisch**
Rangreihung der Einzelberufe

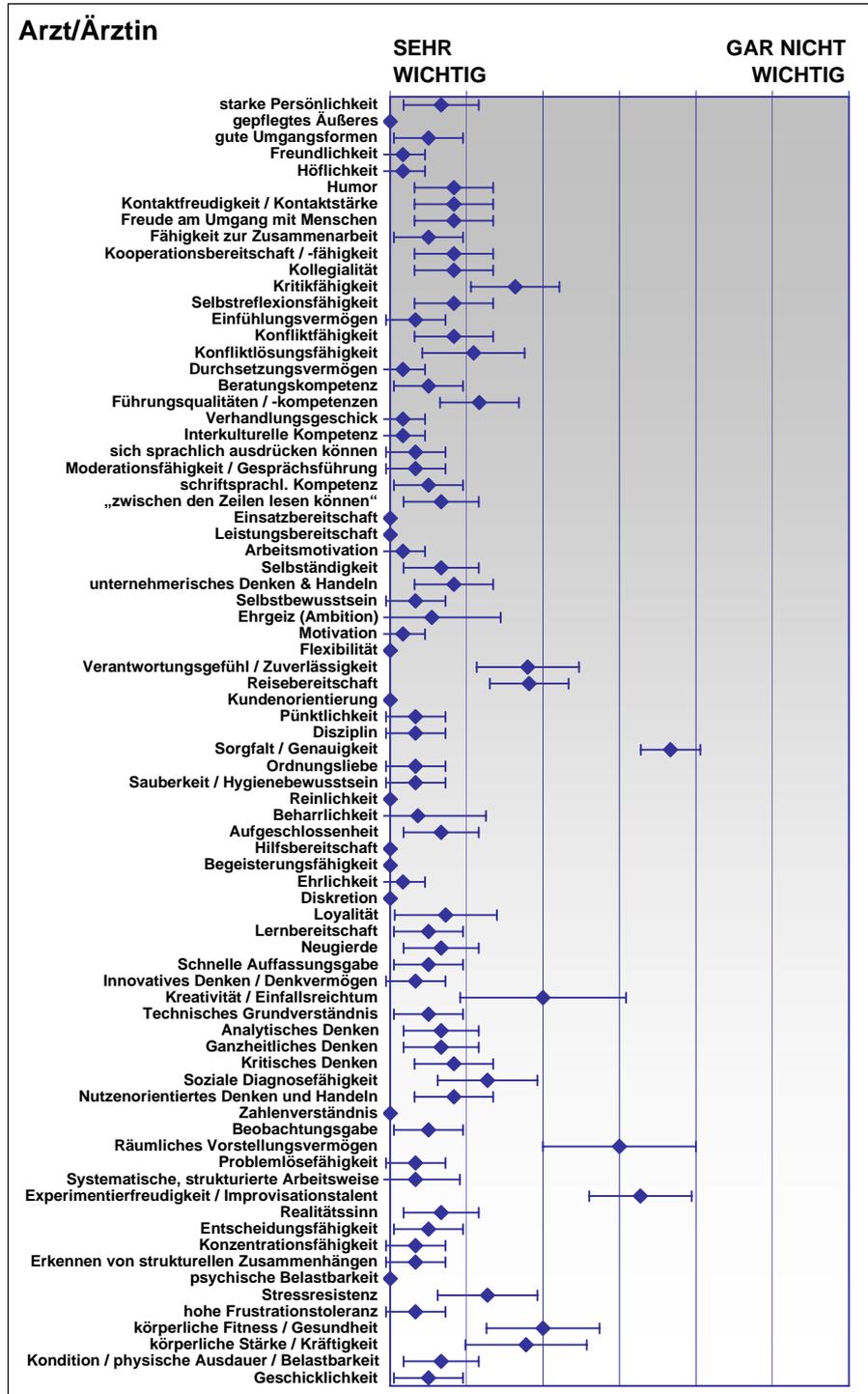


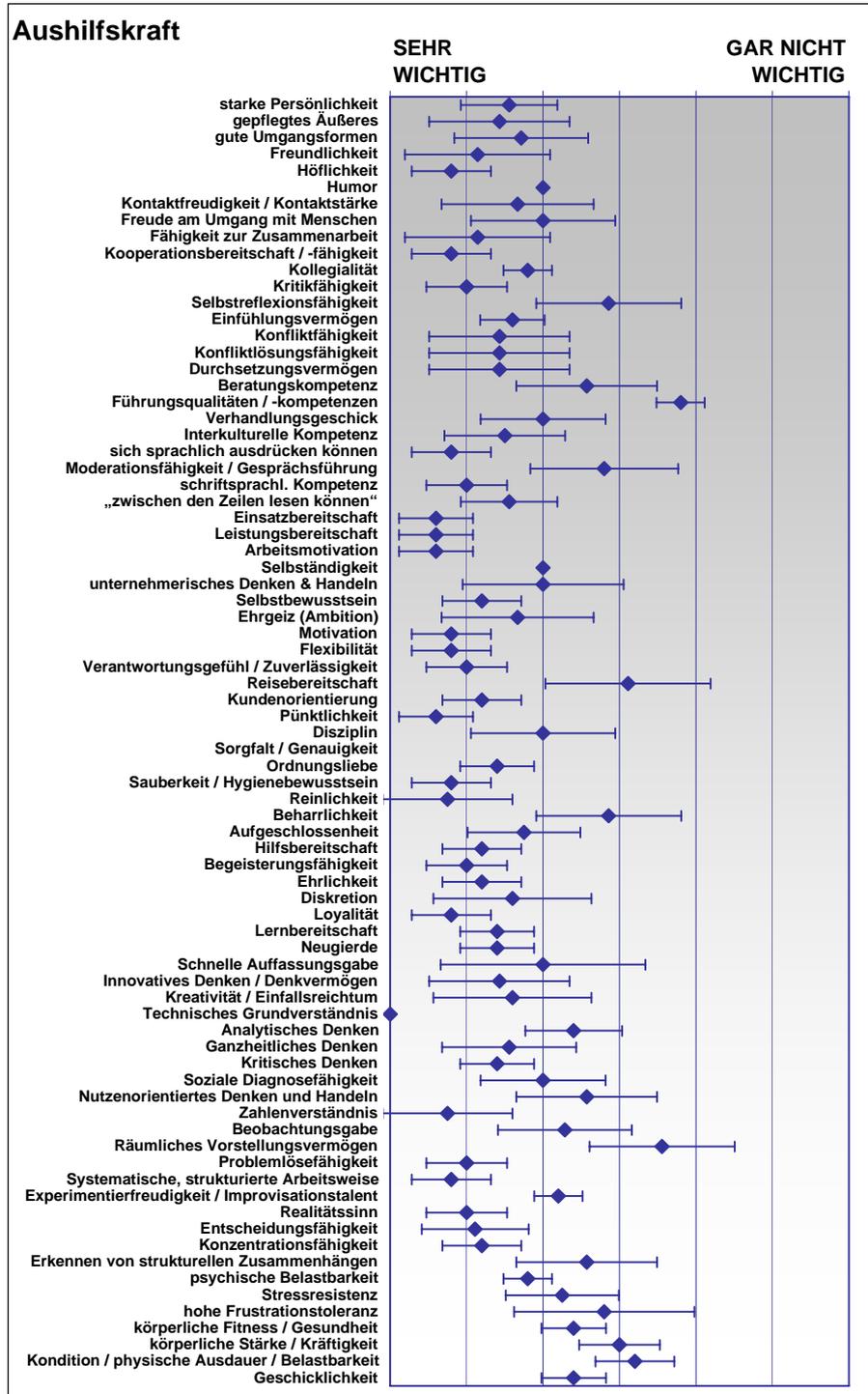
Quelle: gepoolte ibw-Unternehmens- & ExpertInnen-Befragung 2007

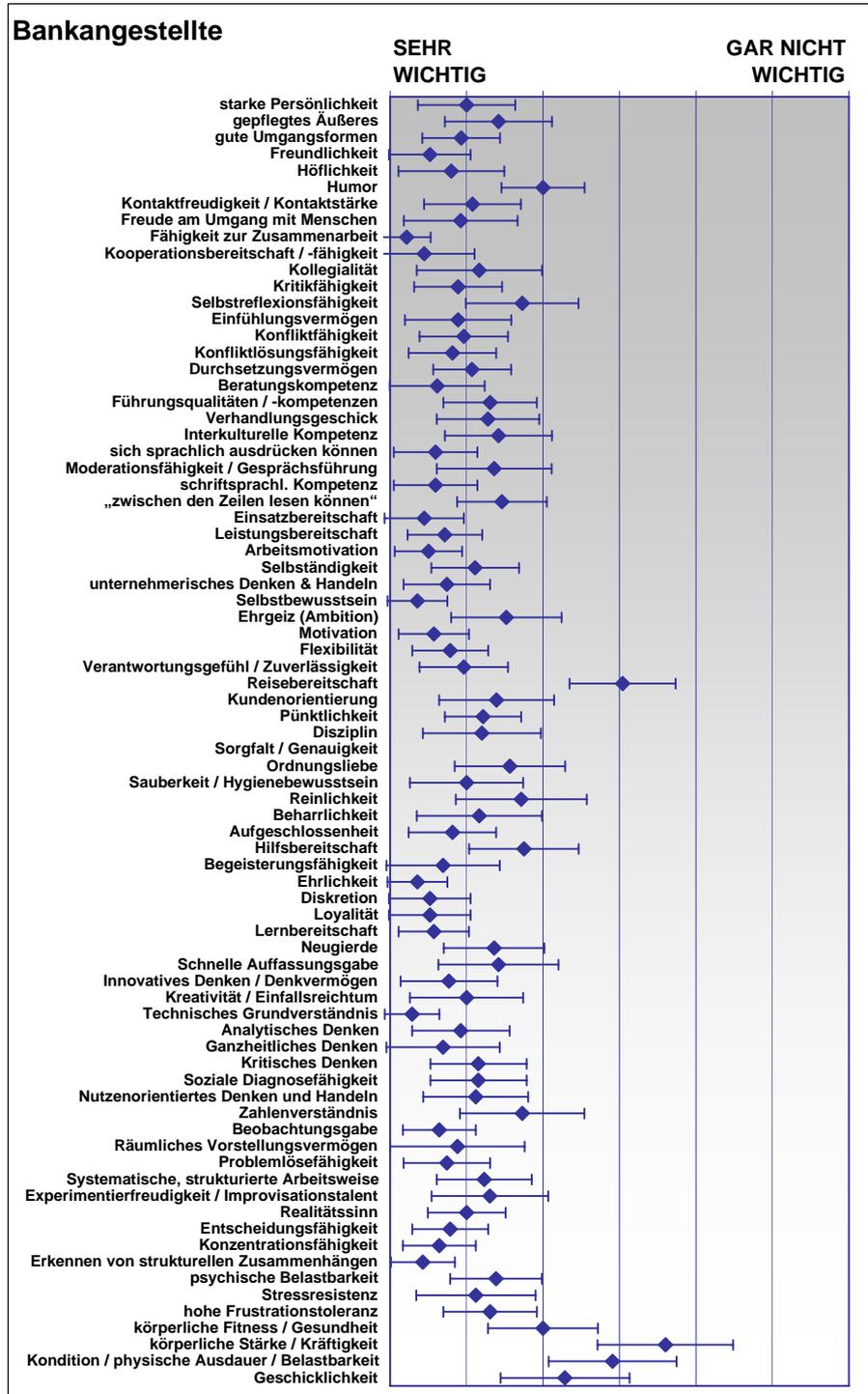
7.5 Darstellung der Soft-Skills-Profile für die Einzelberufe

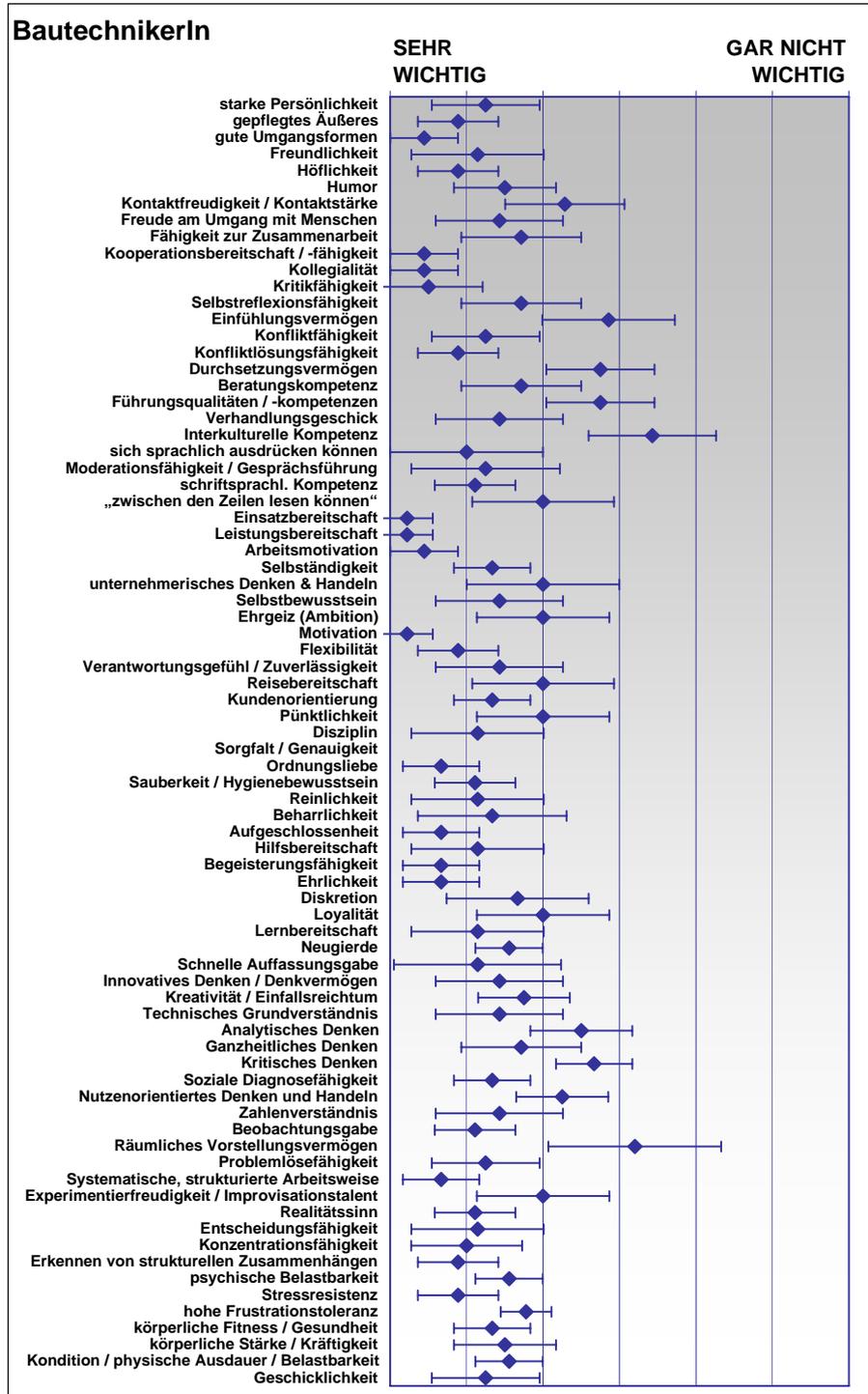
Für insgesamt 63 Einzelberufe konnten Soft-Skills-Profile erstellt werden. Die Darstellung weist die Mittelwerte (gruppiertes Median) sowie die Variationsbreite (als Variabilitätskoeffizient) aus. Nachstehend die komplette Berufsliste in alphabetischer Ordnung.

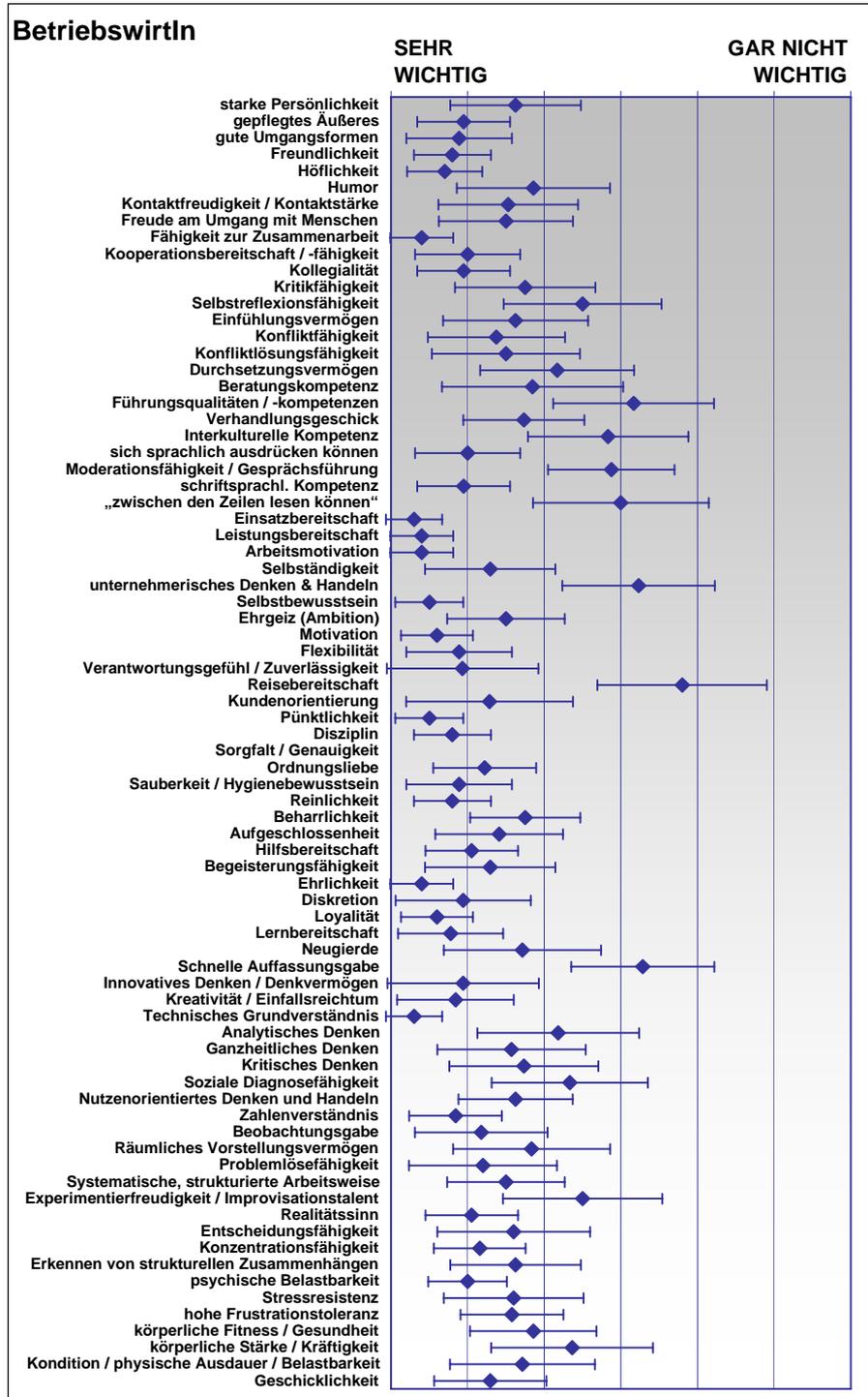


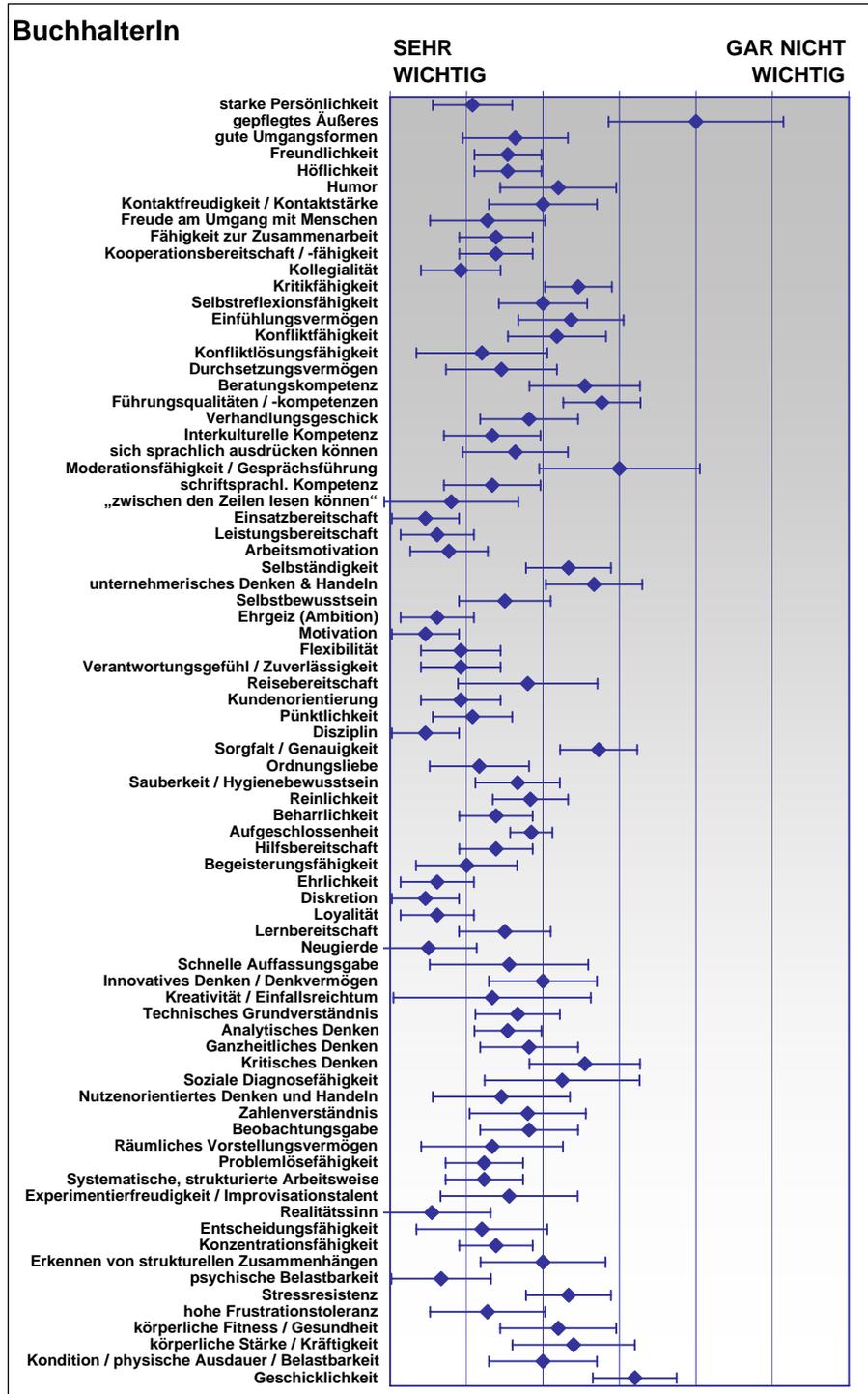


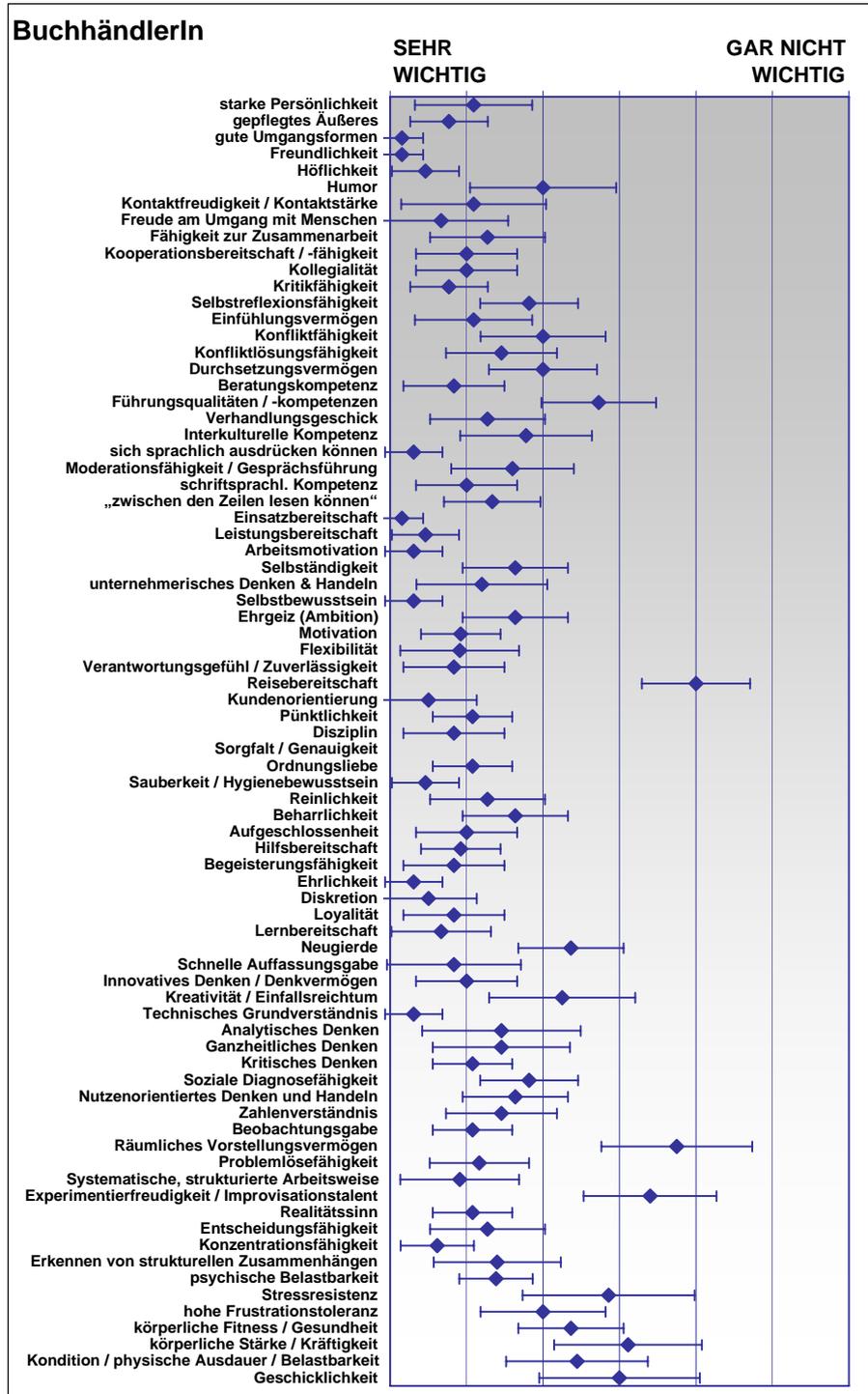


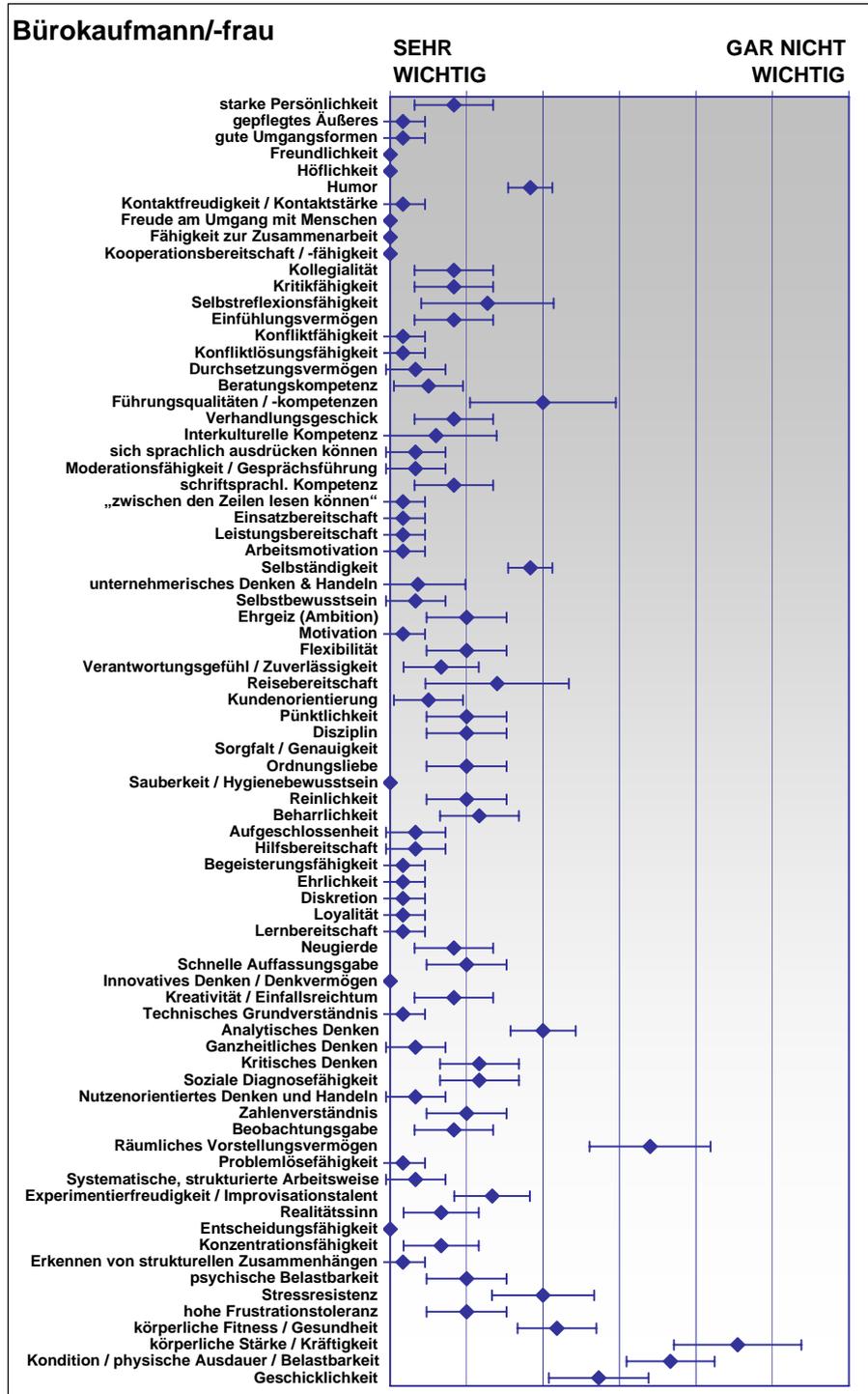


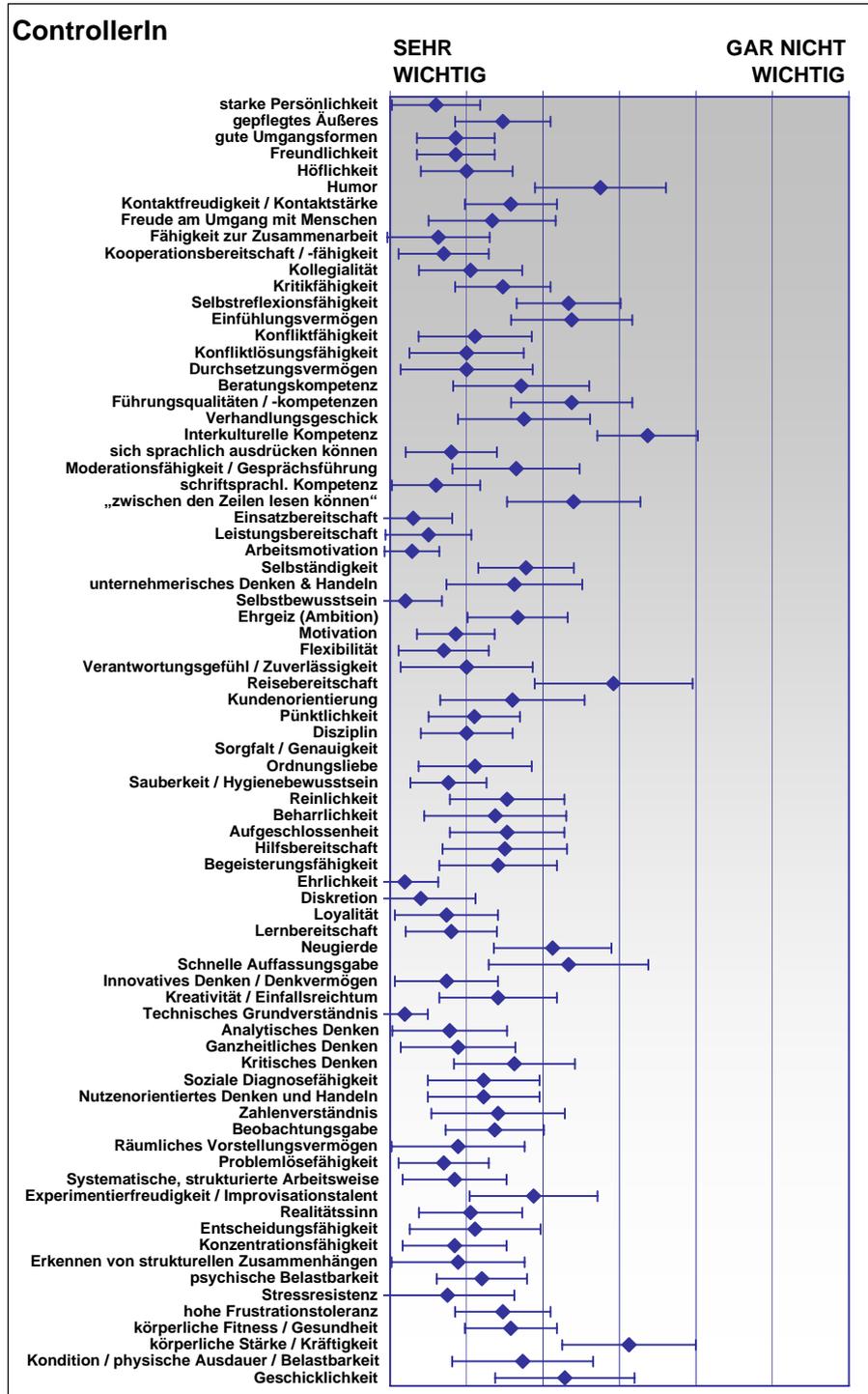


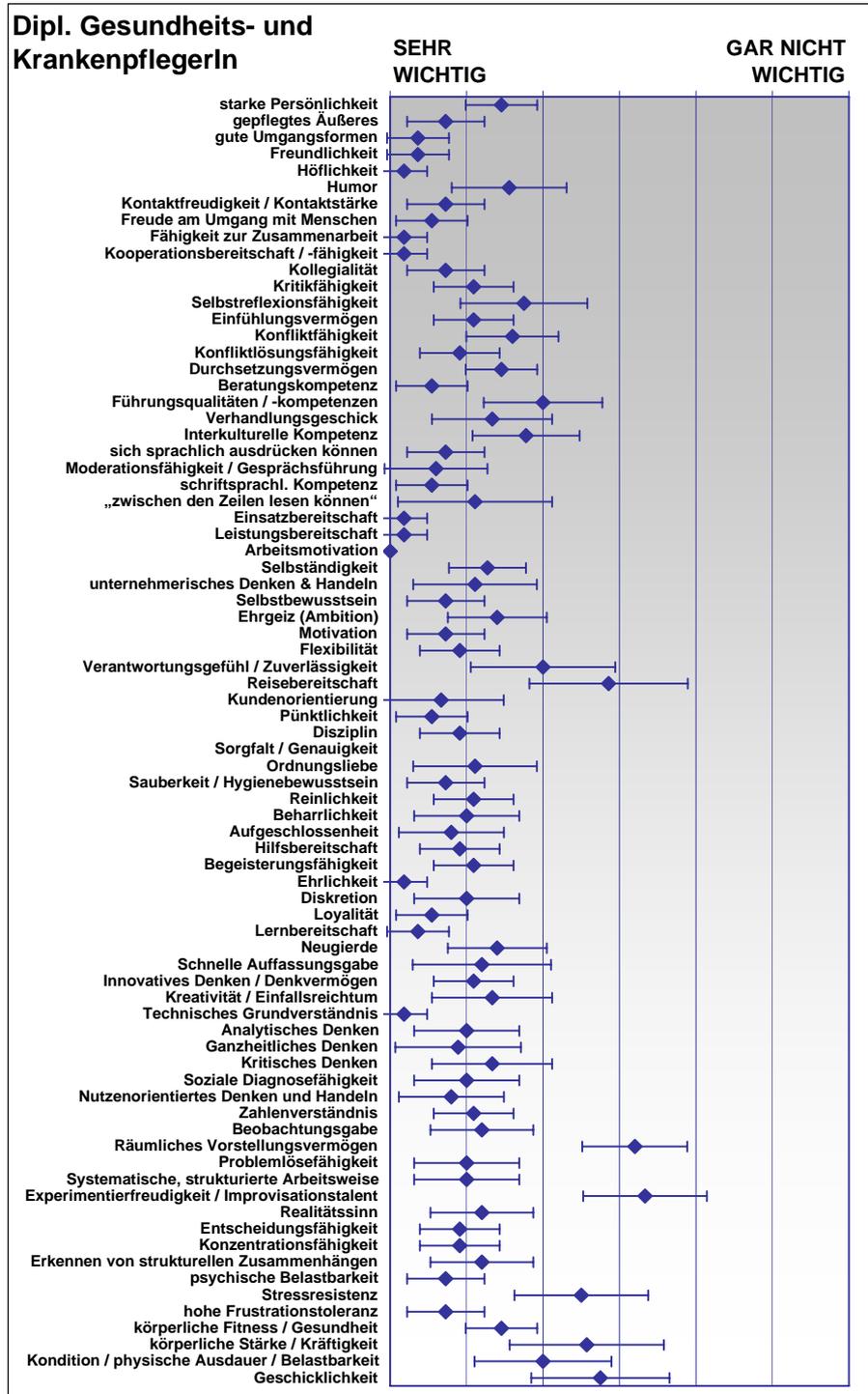


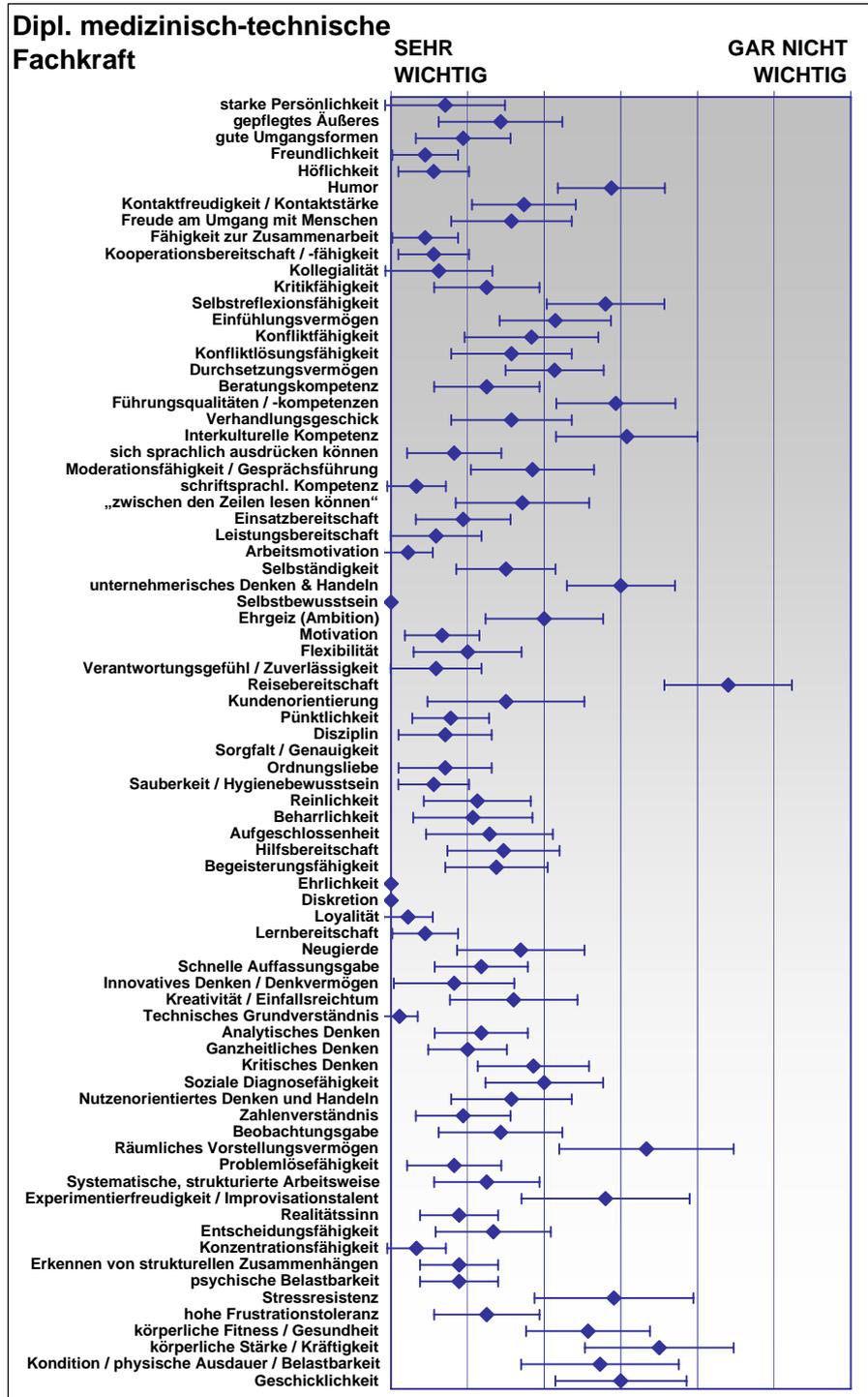


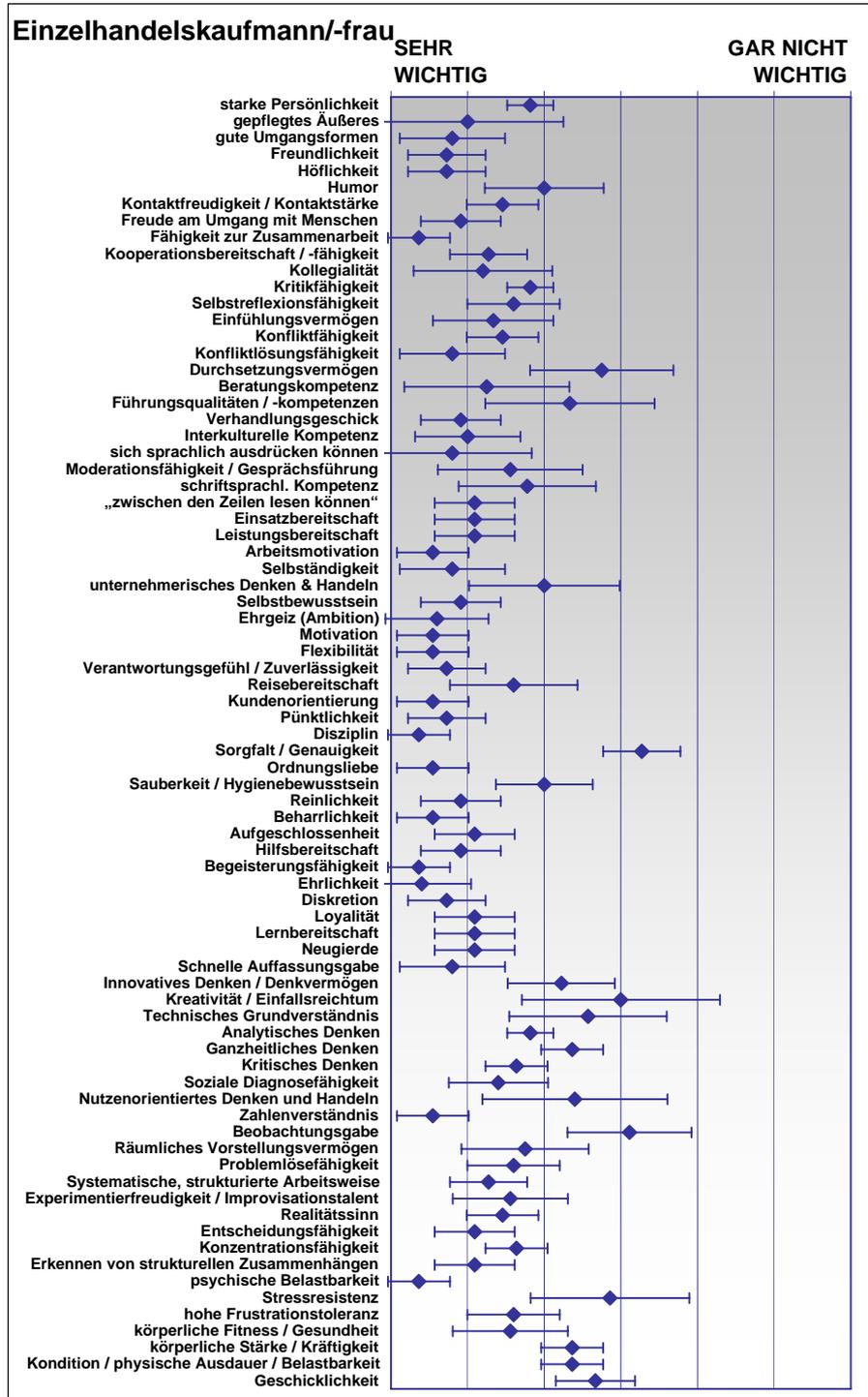


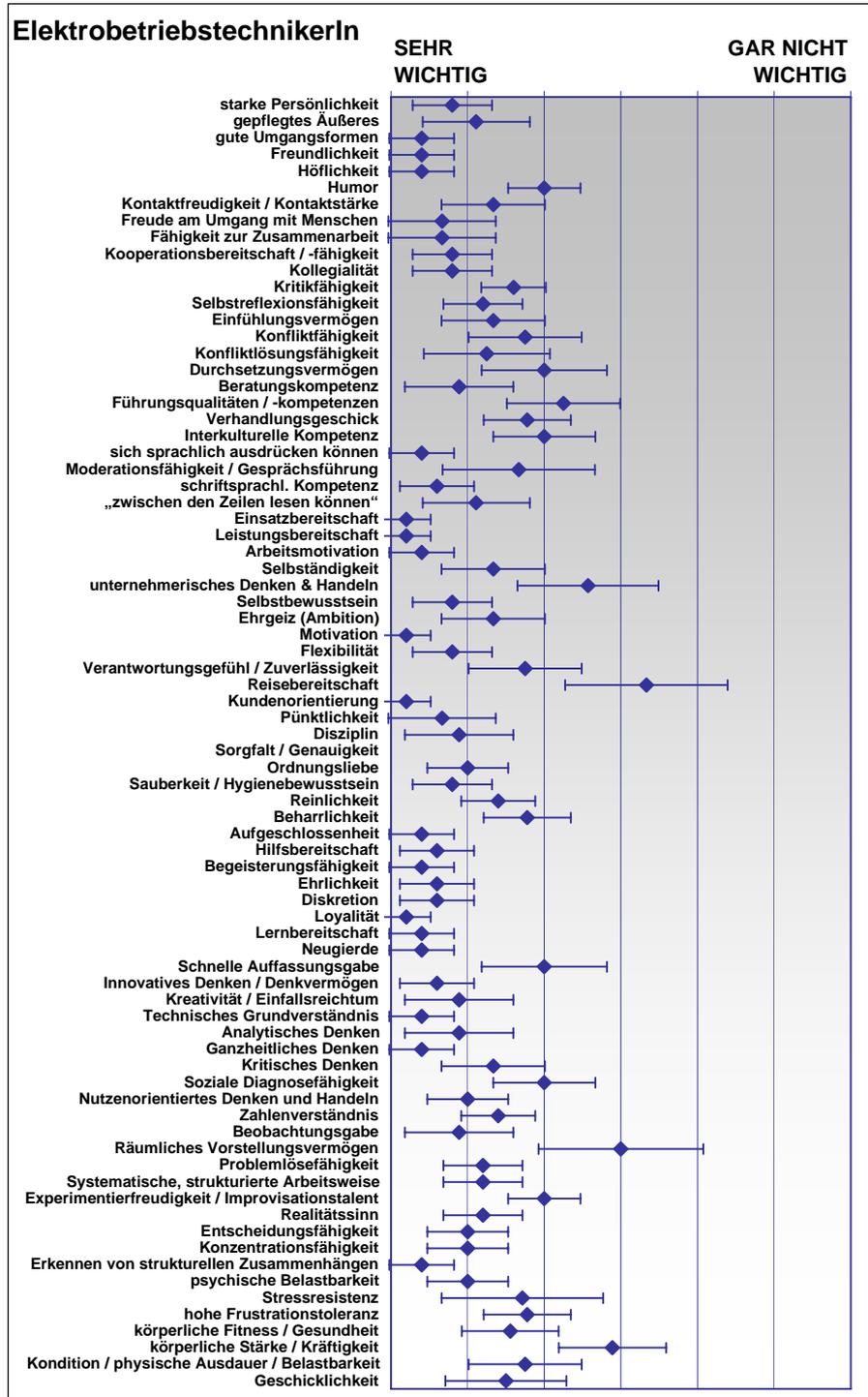


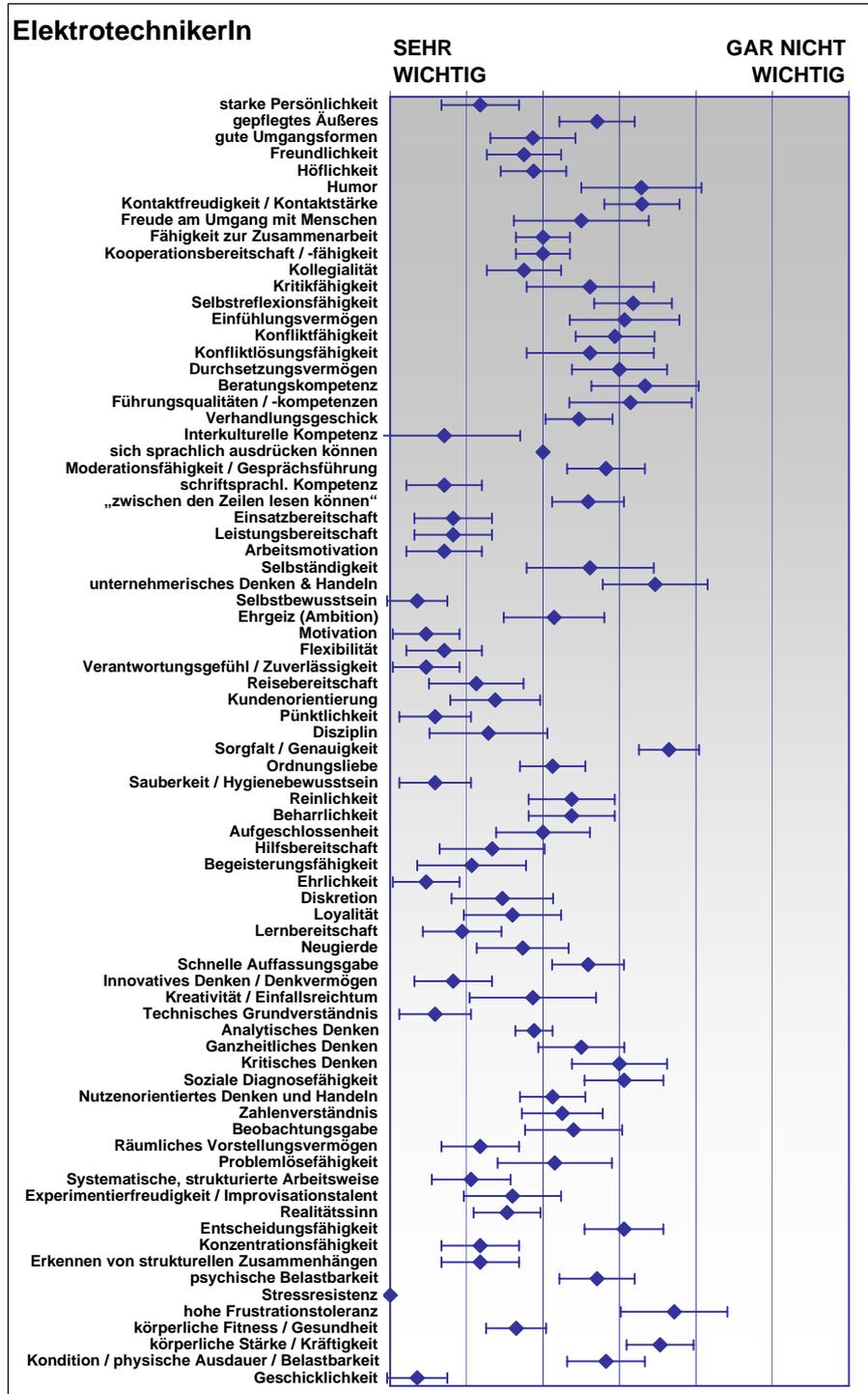


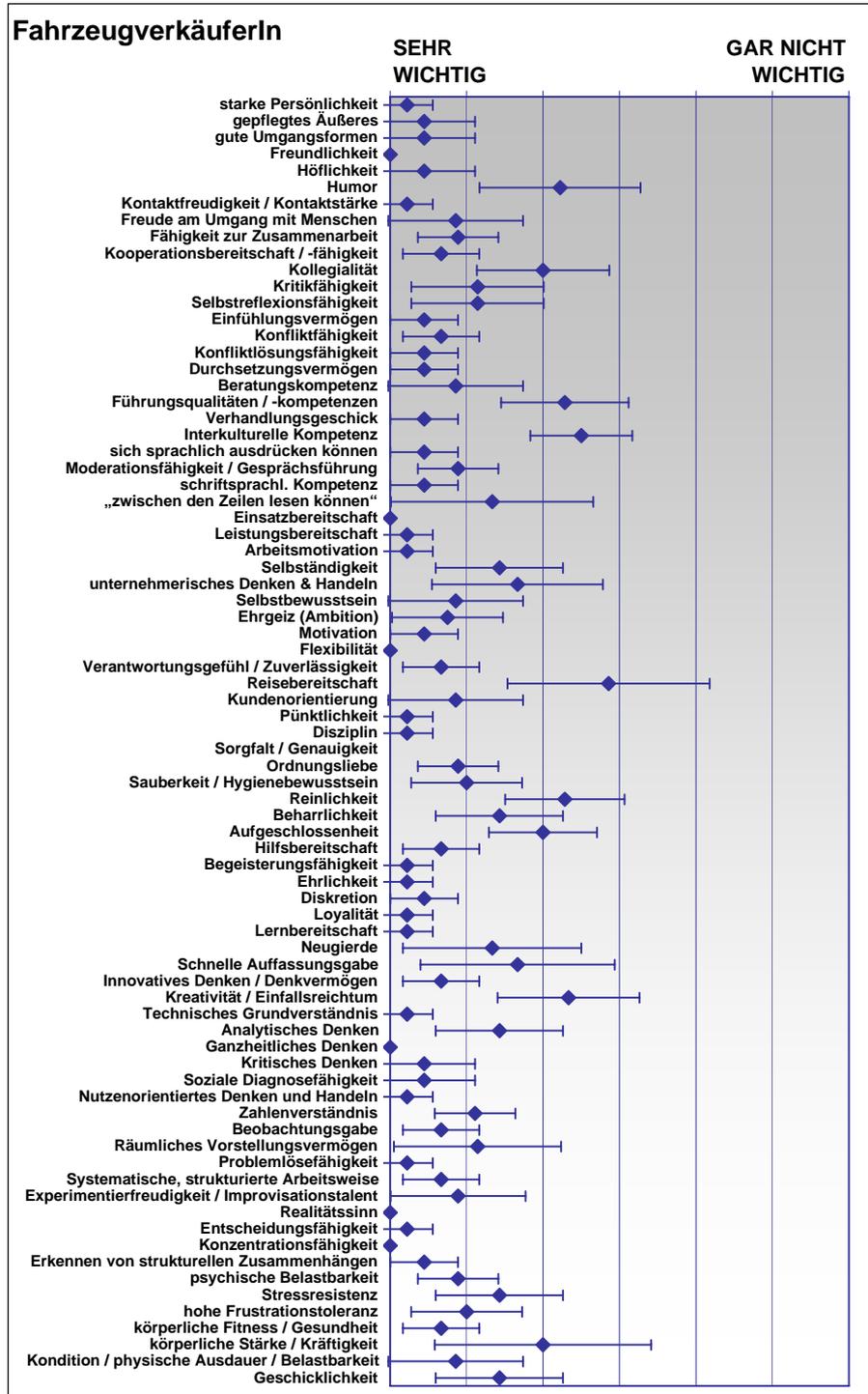


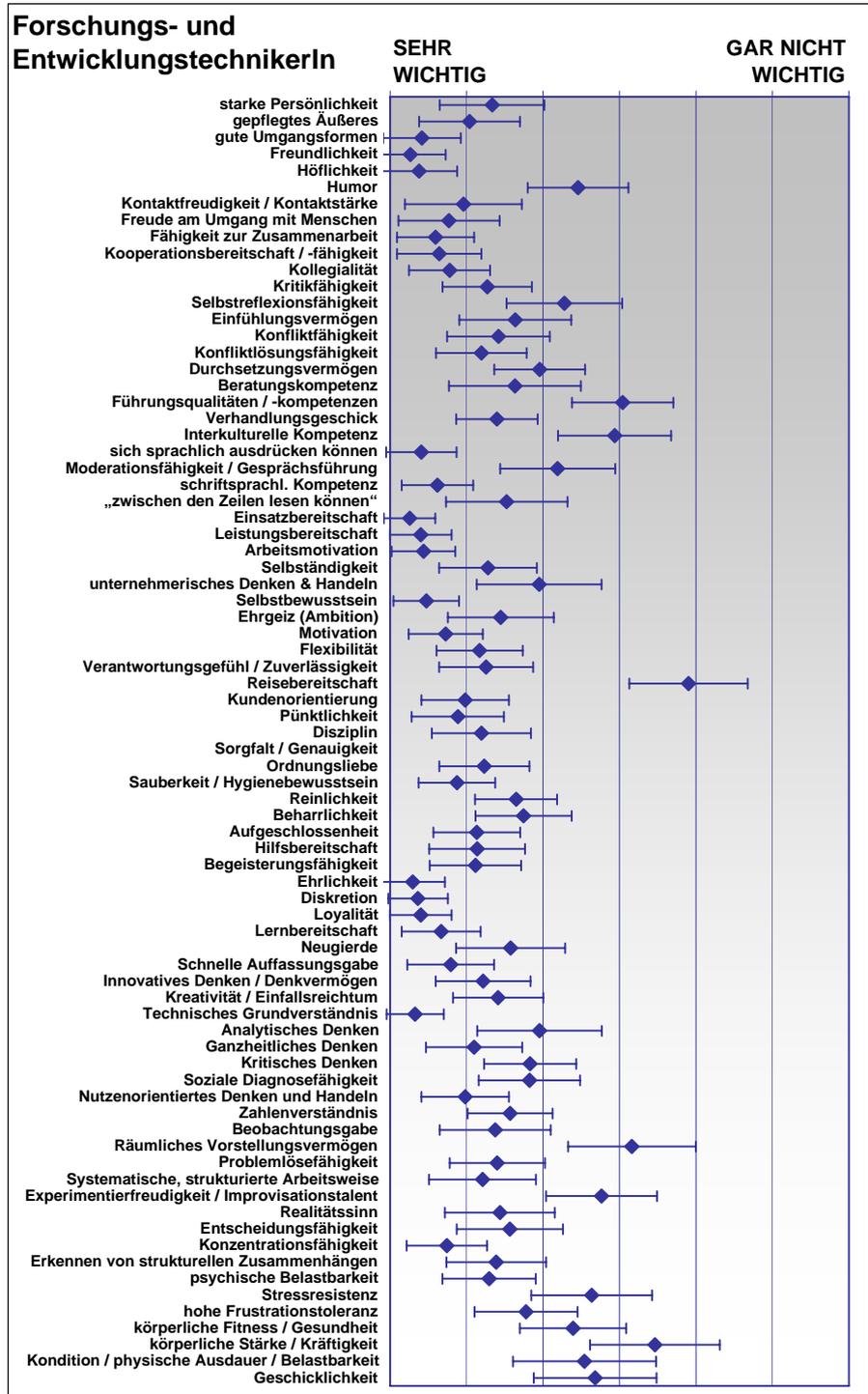


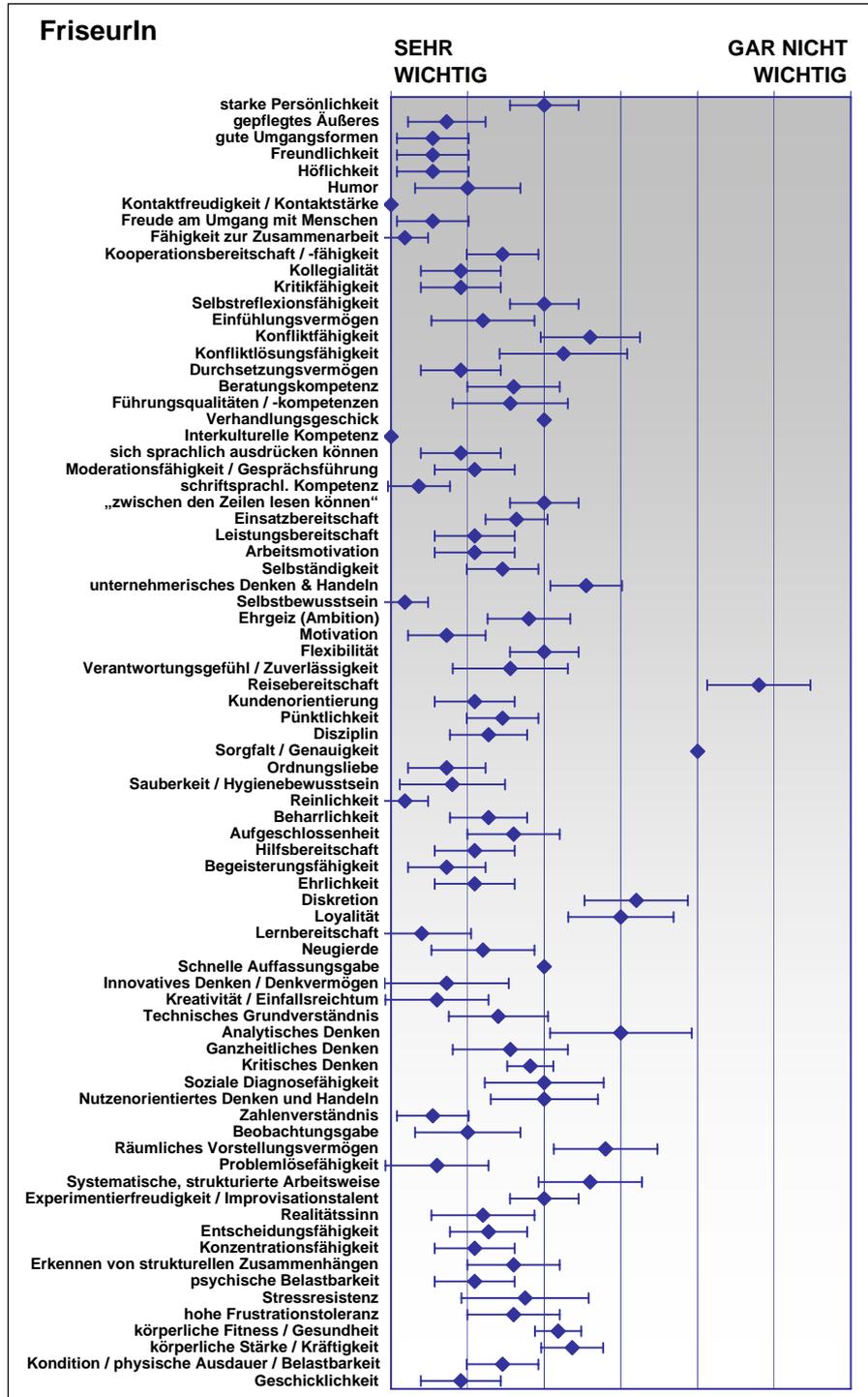


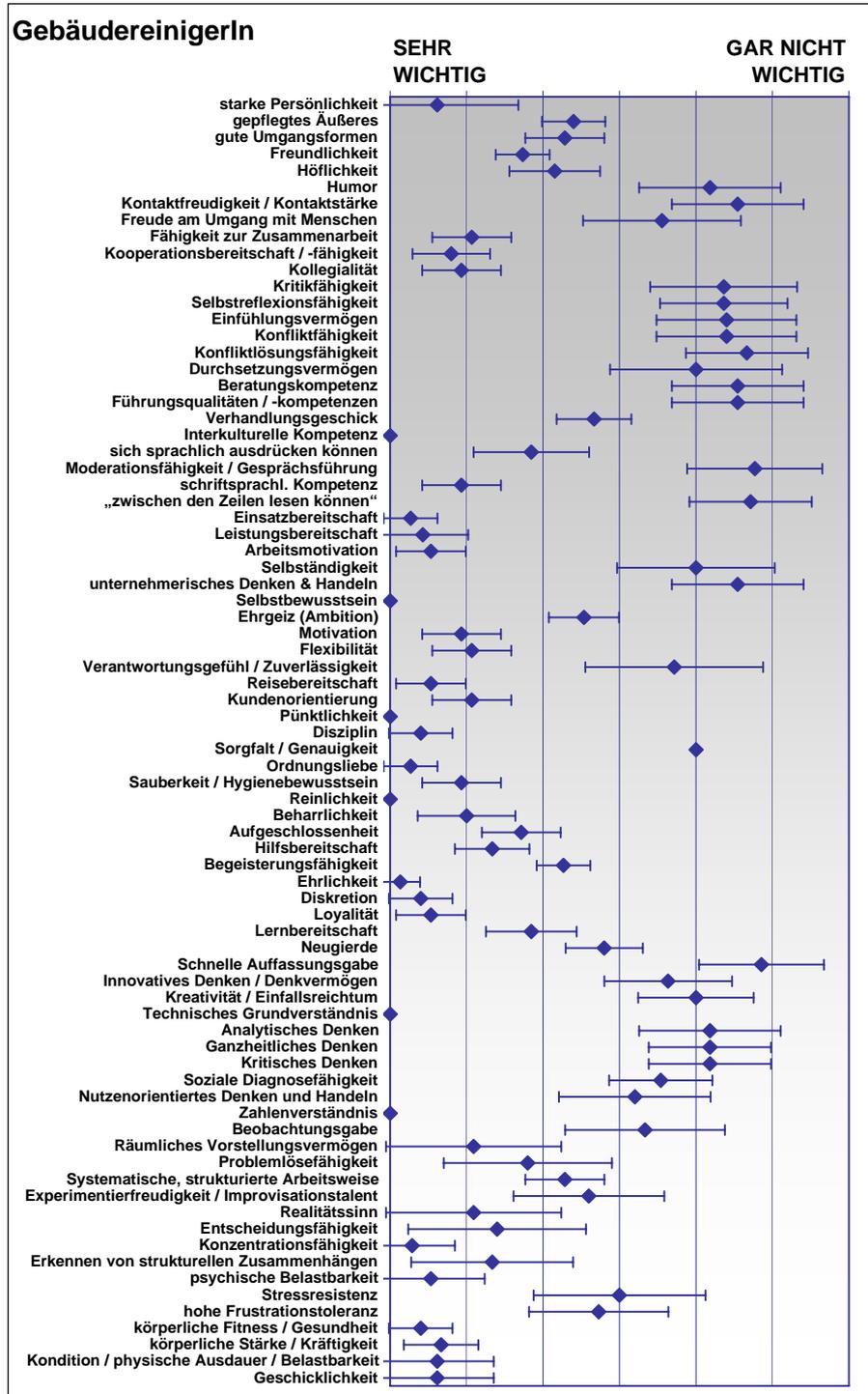


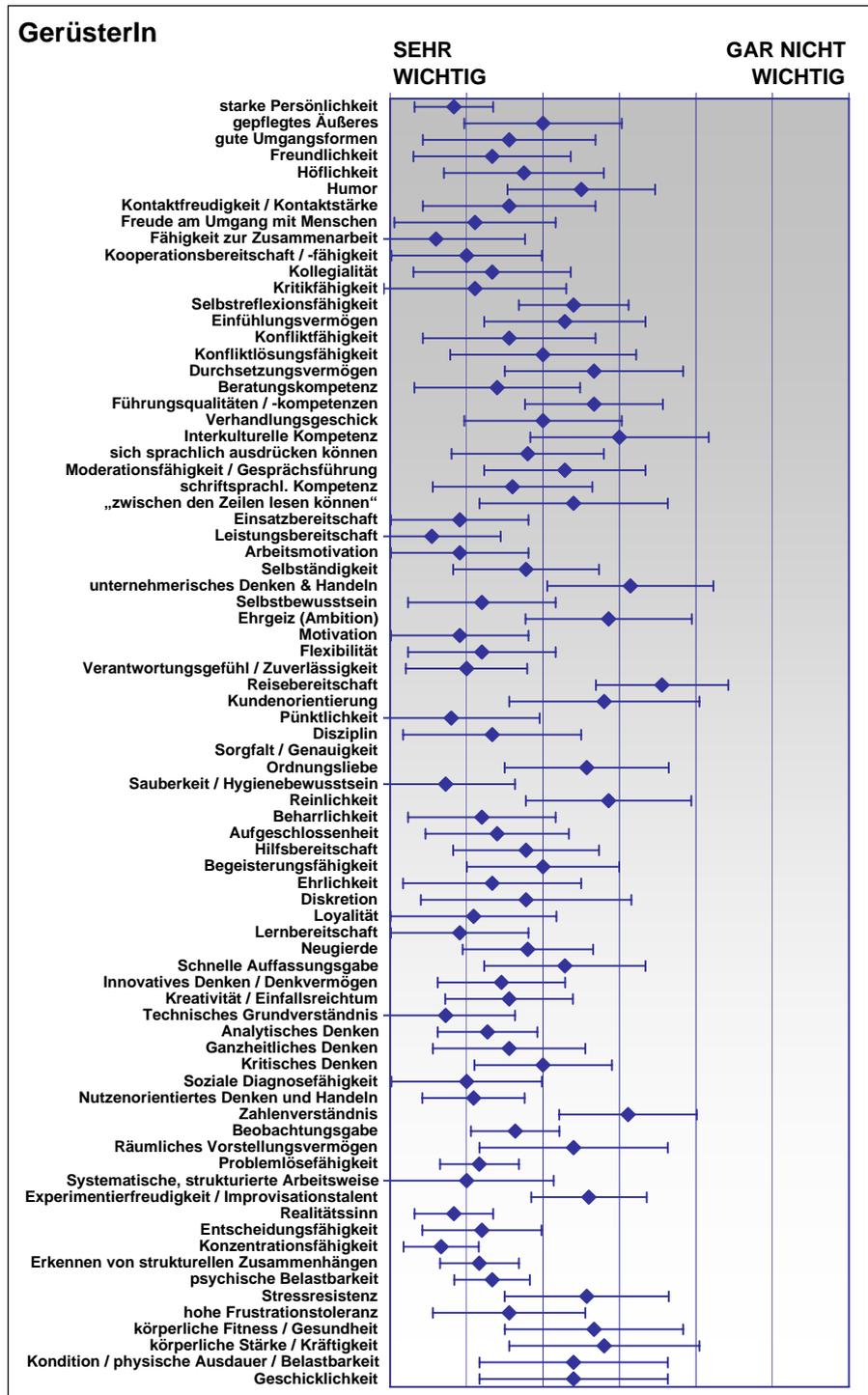


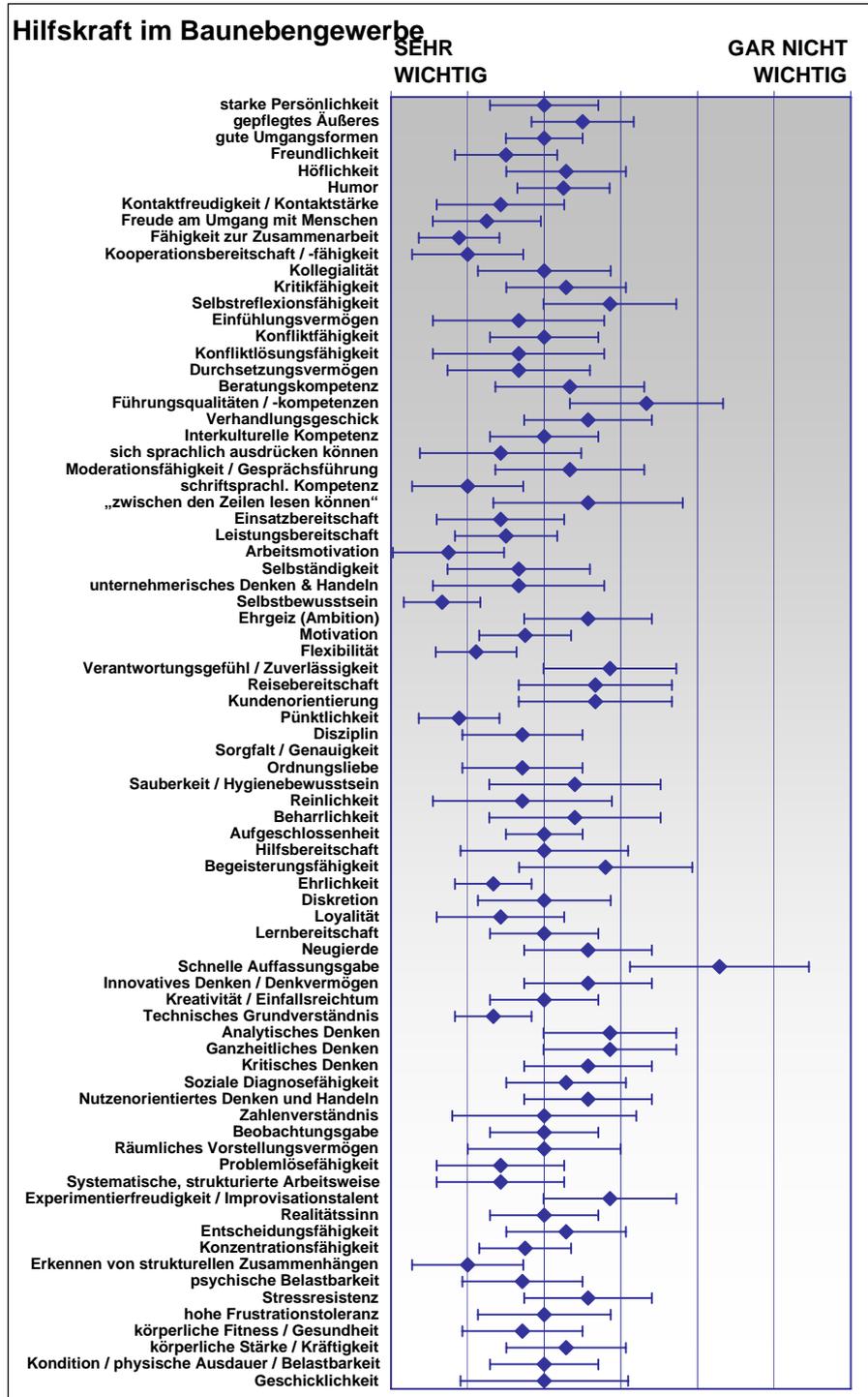


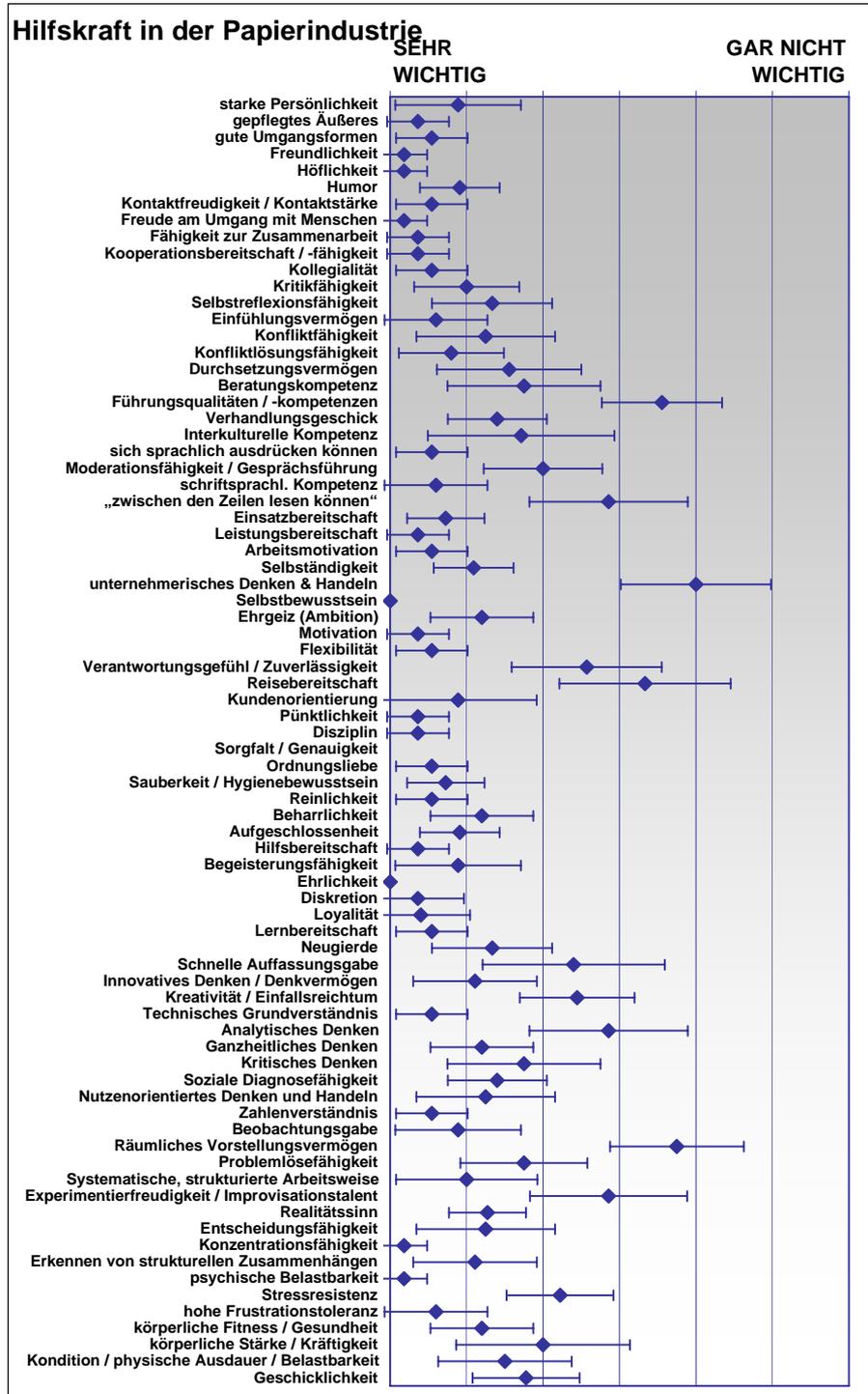


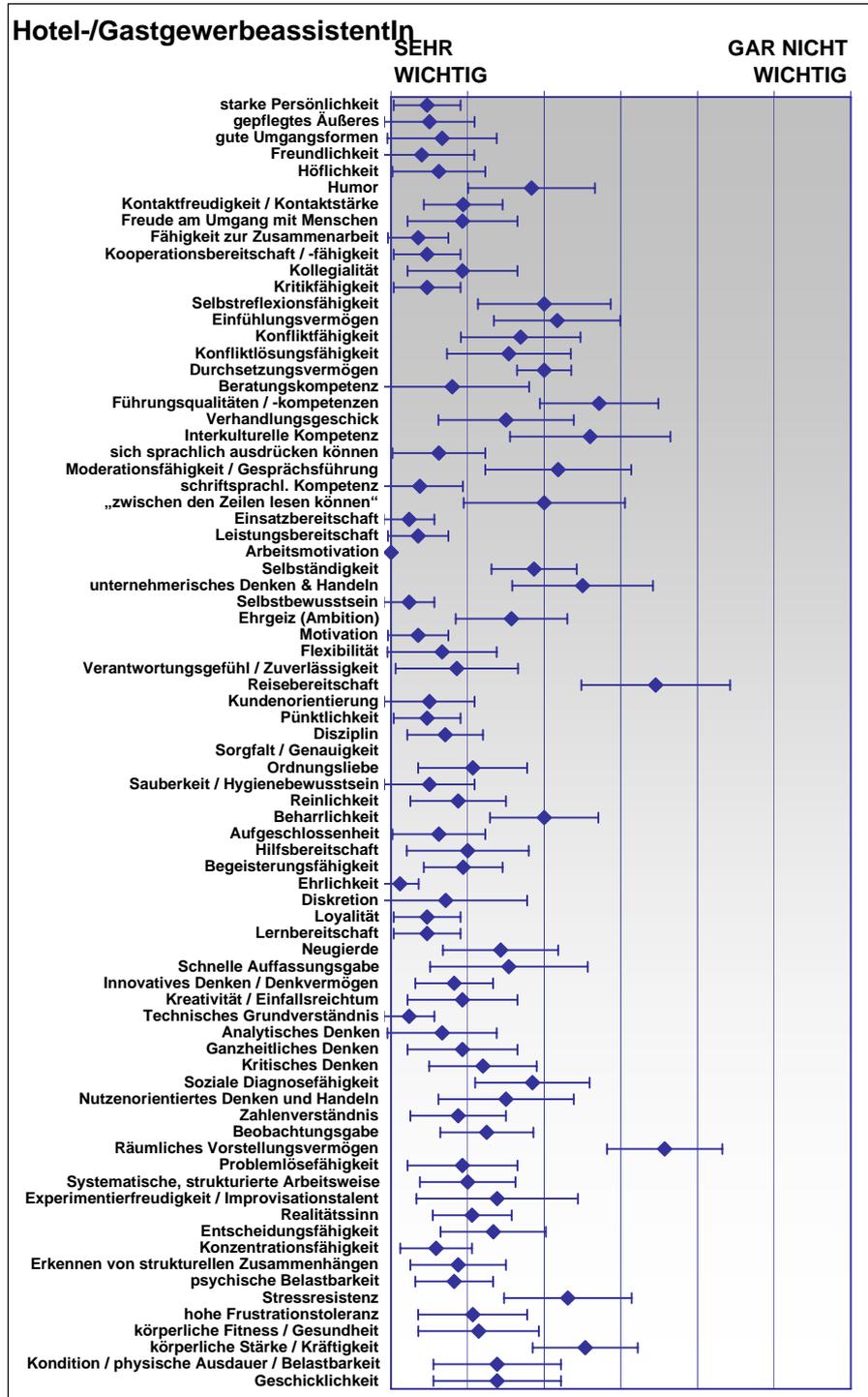


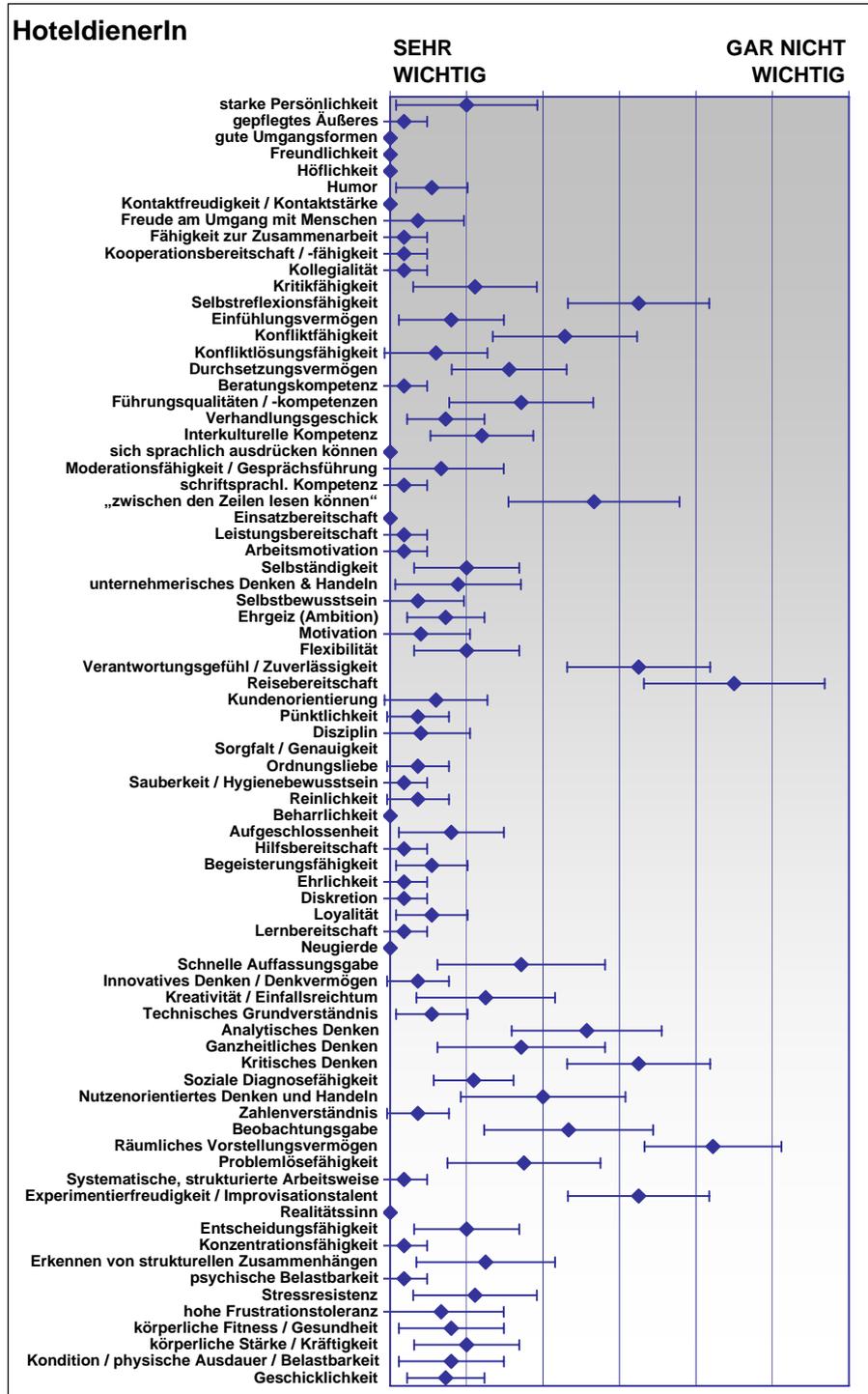


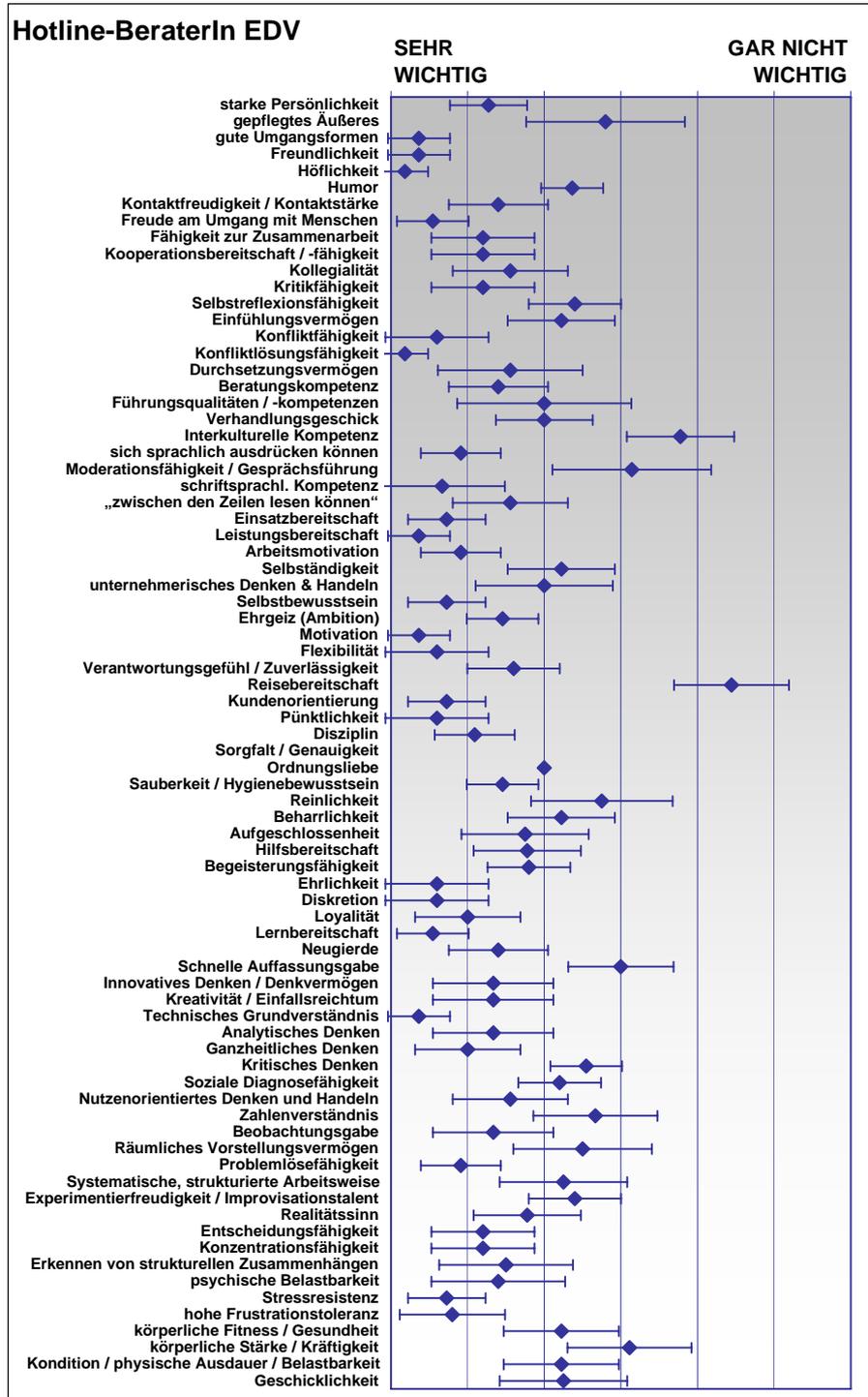


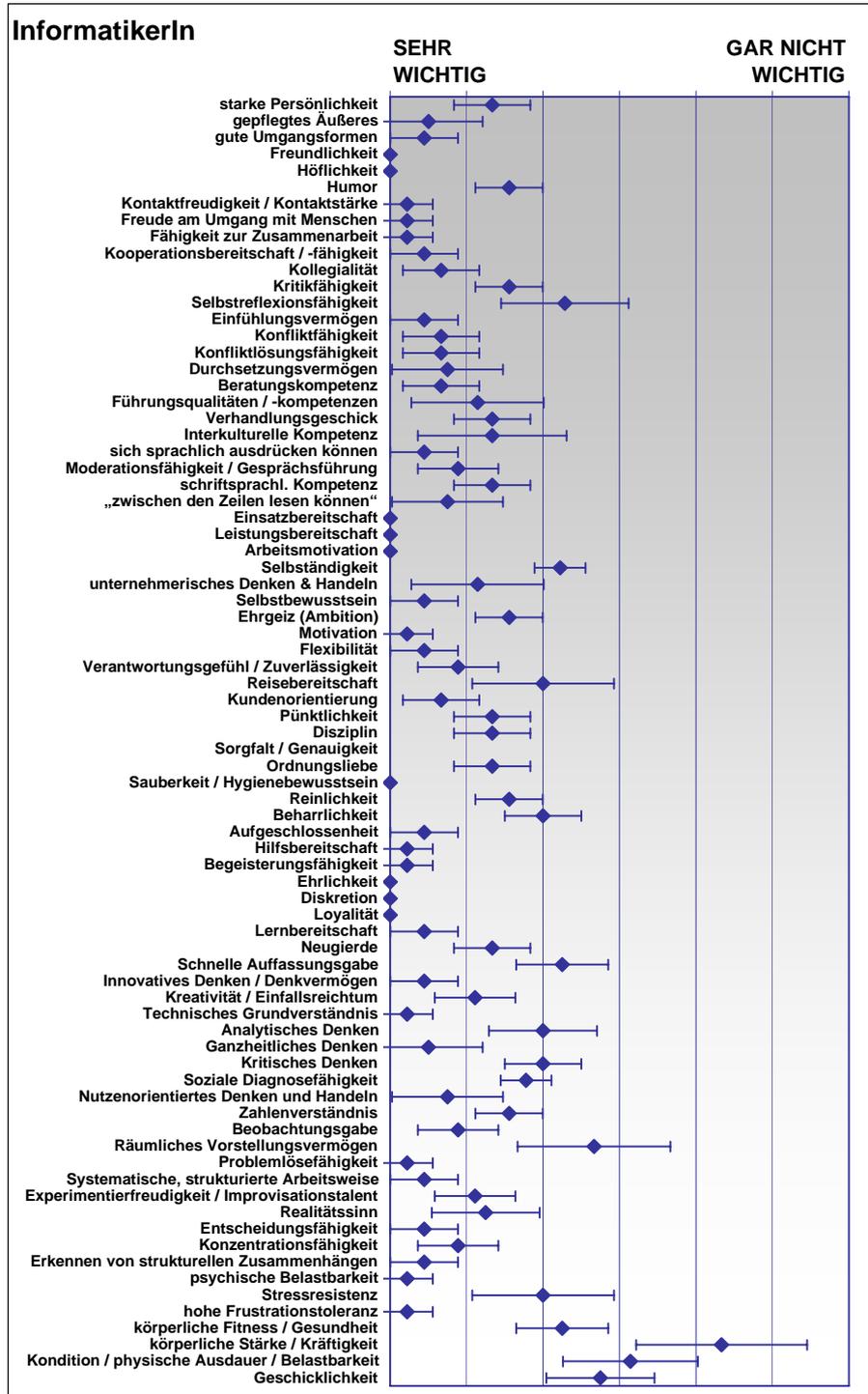


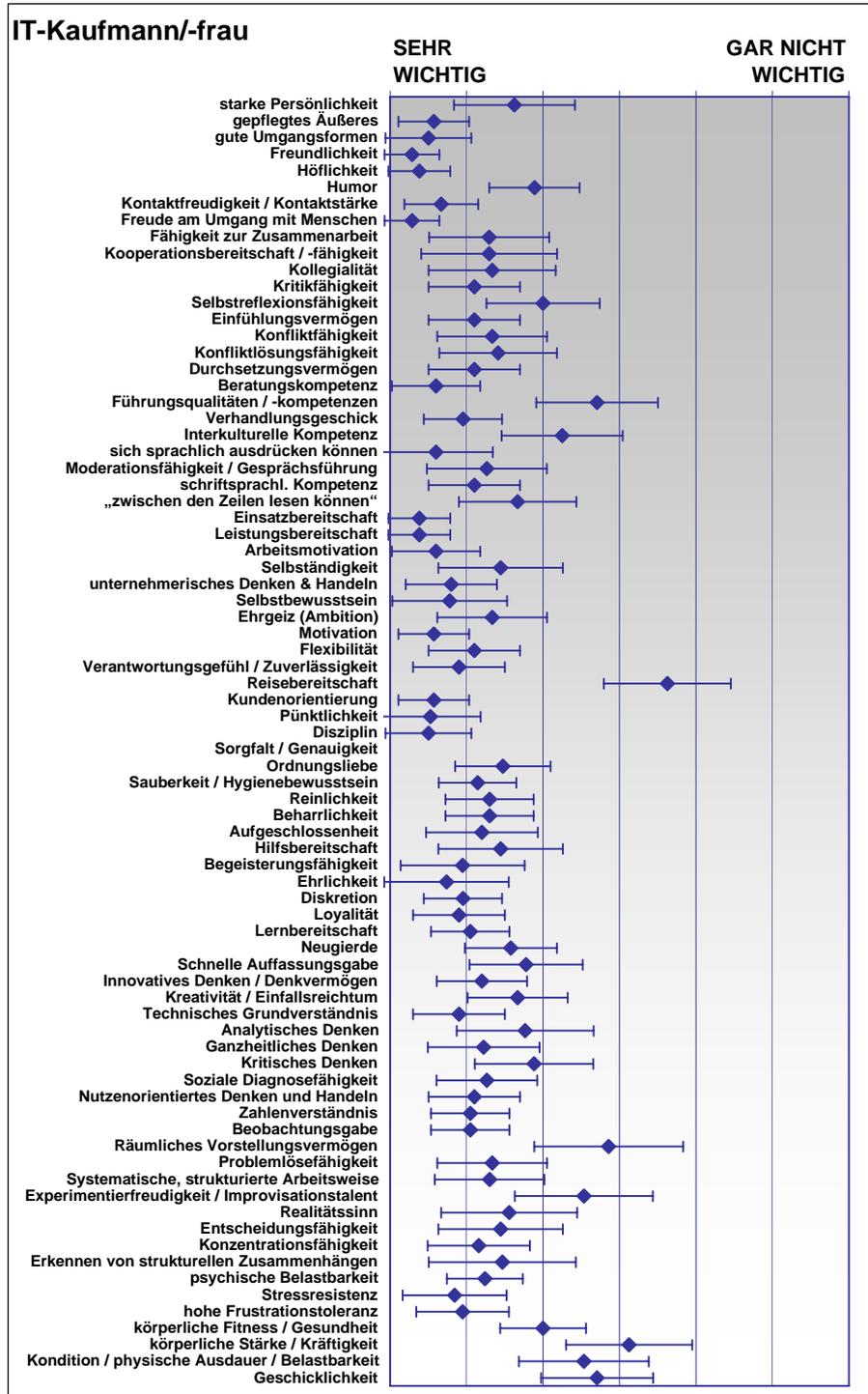


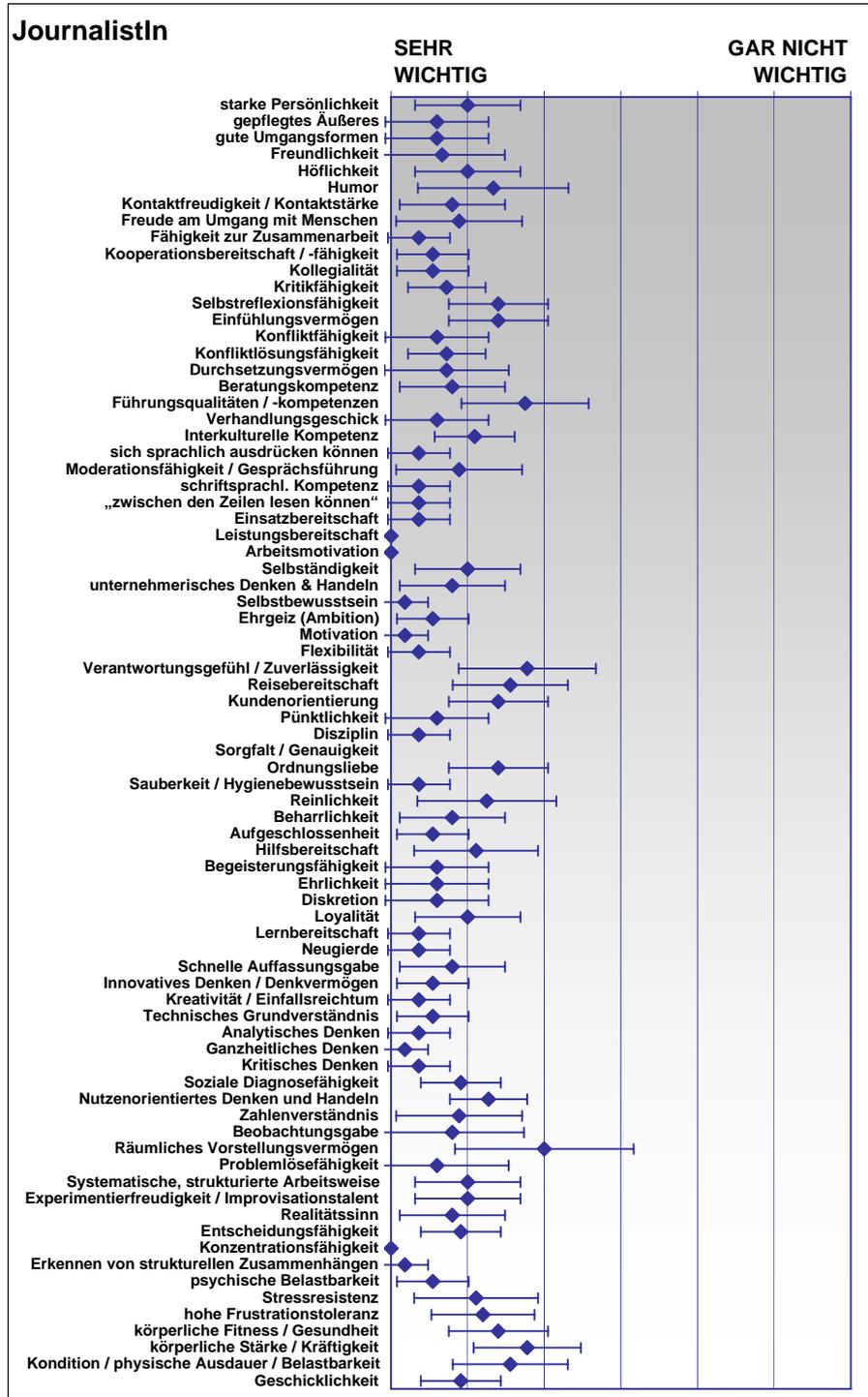


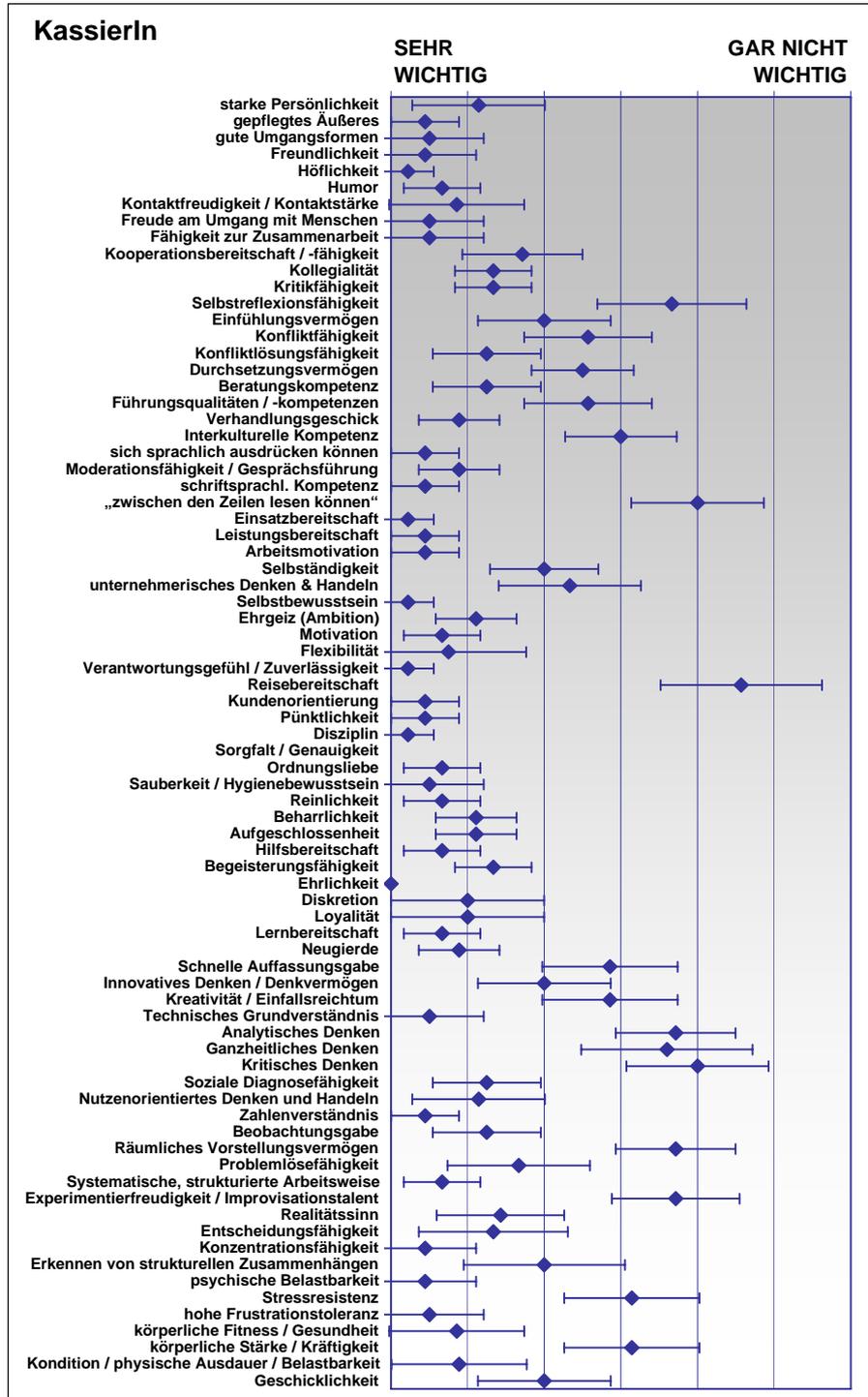


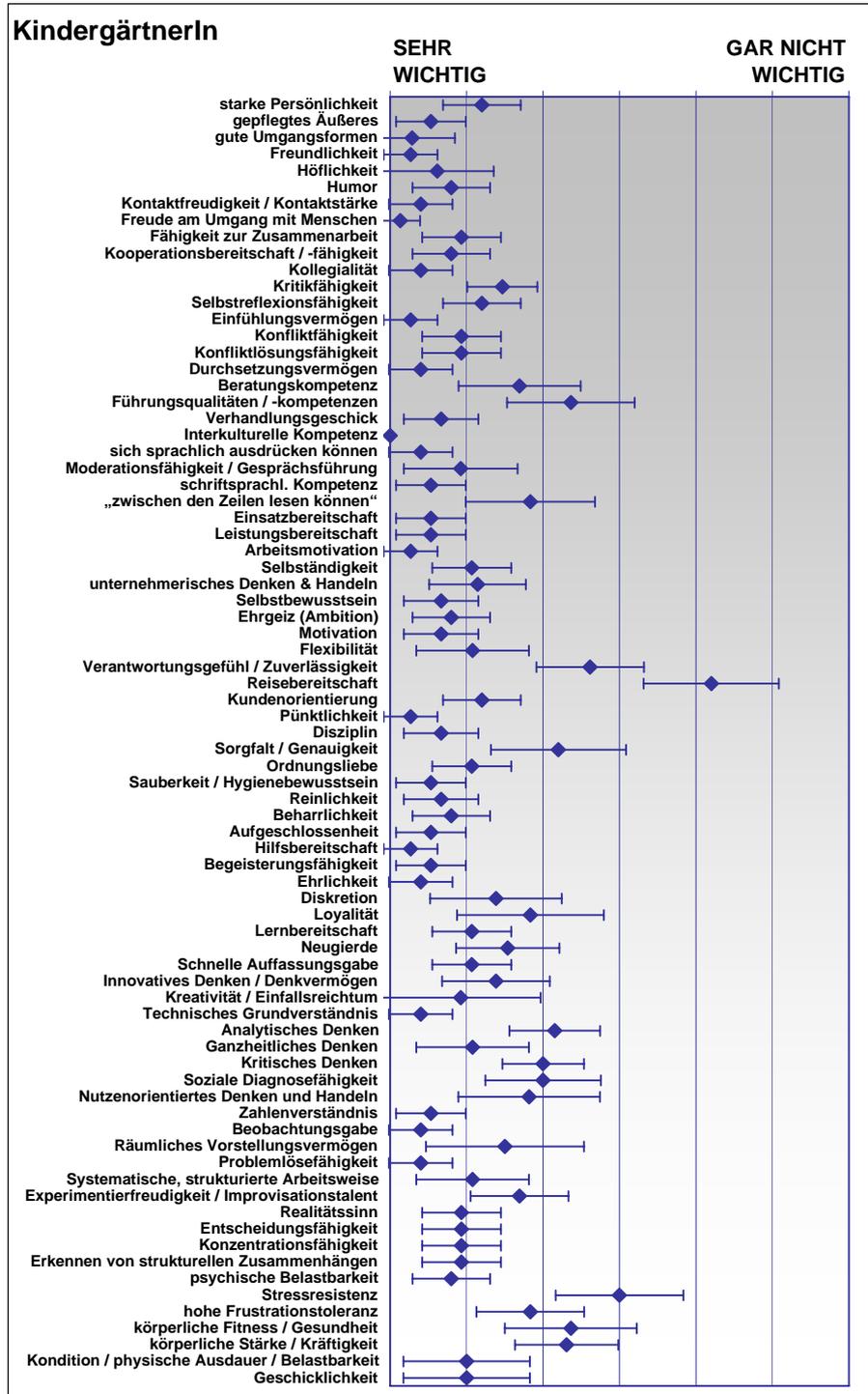


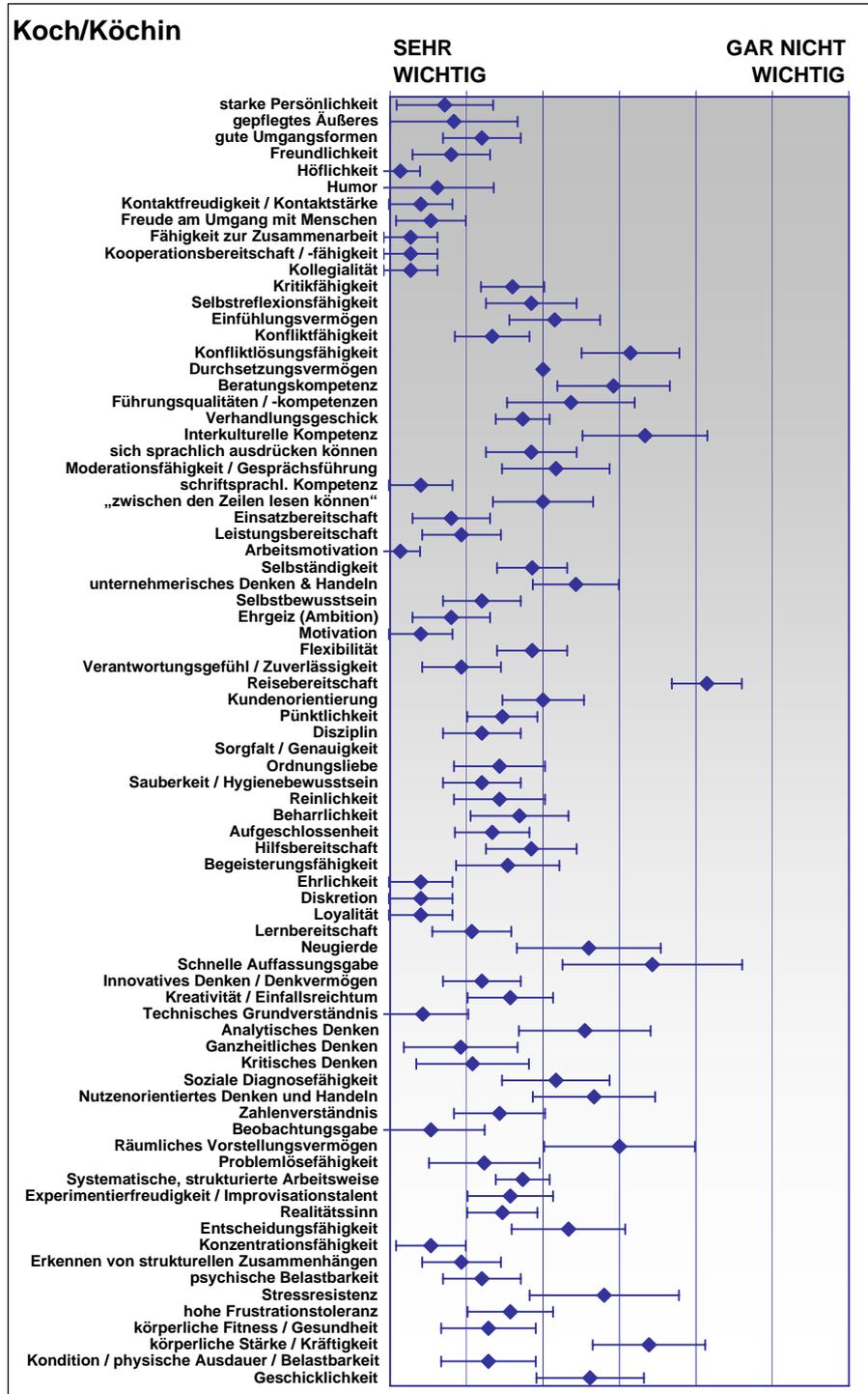


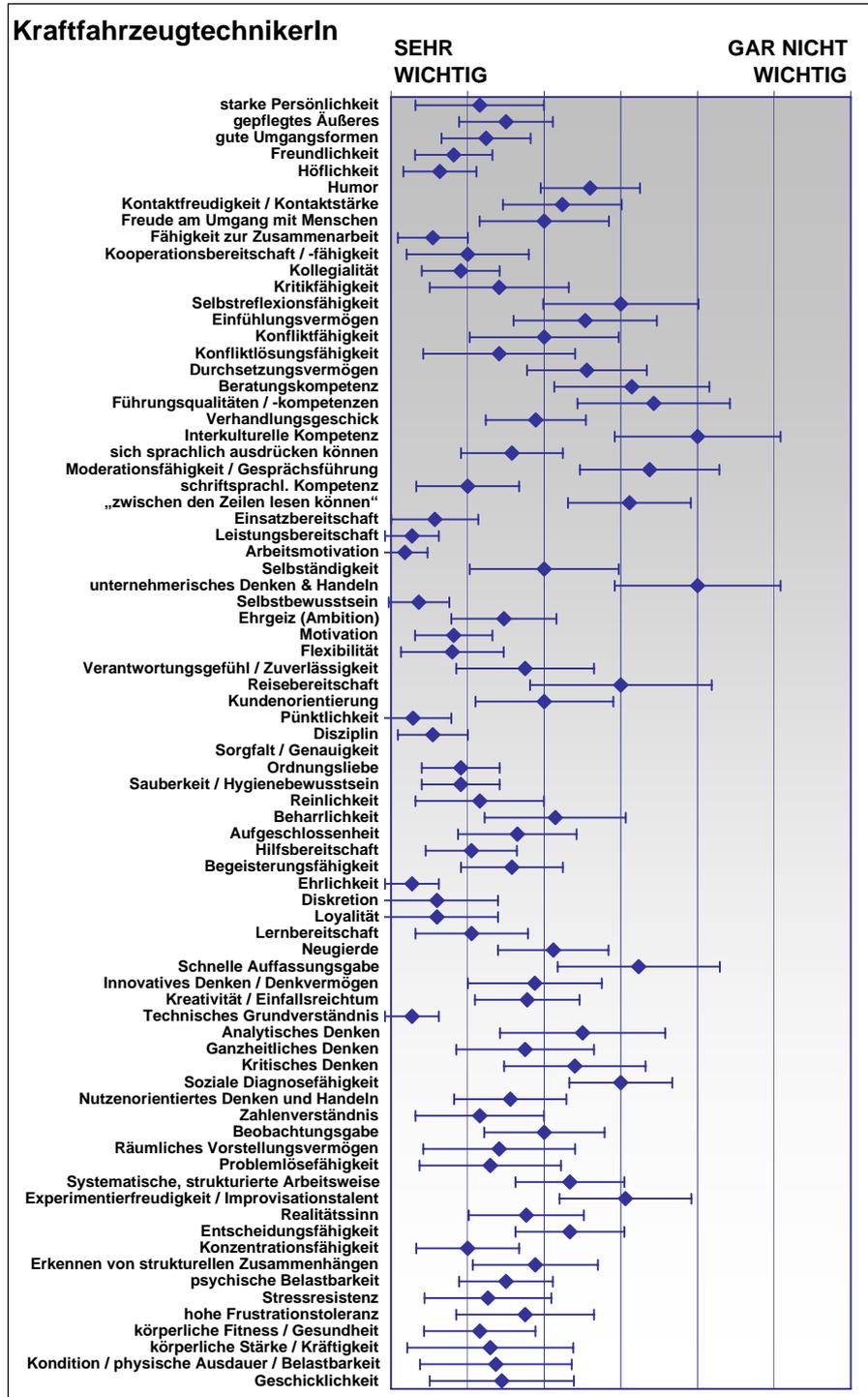


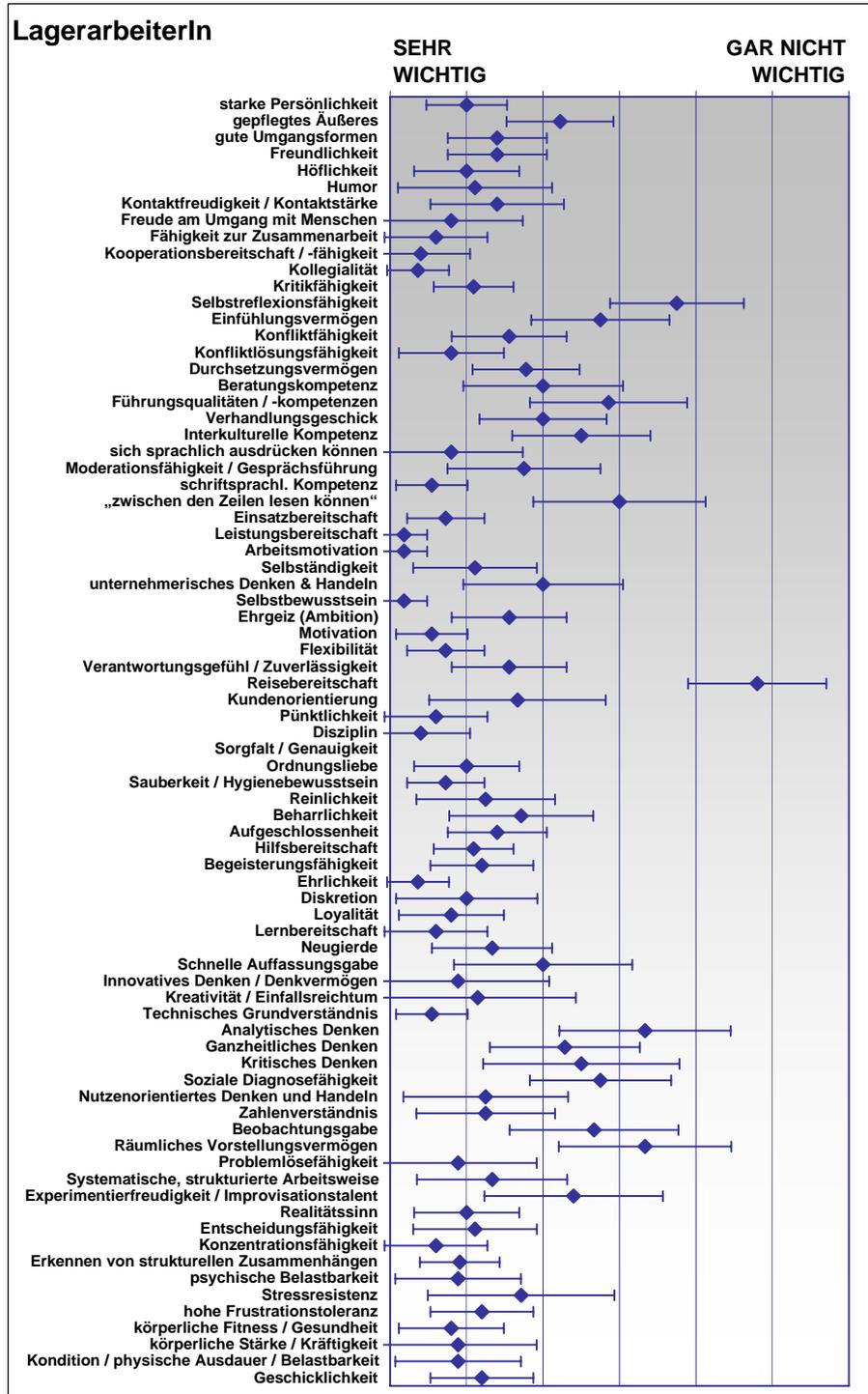


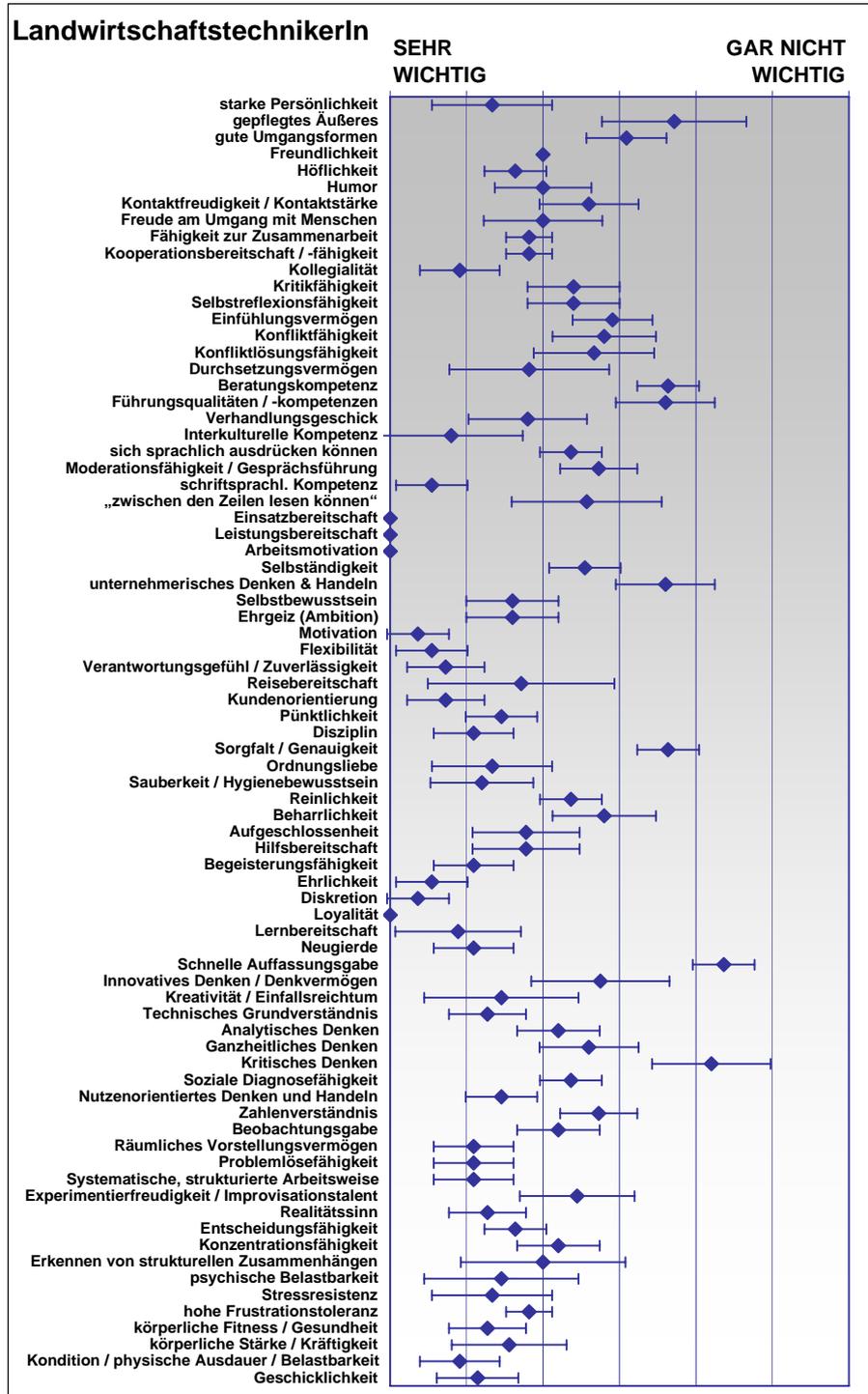


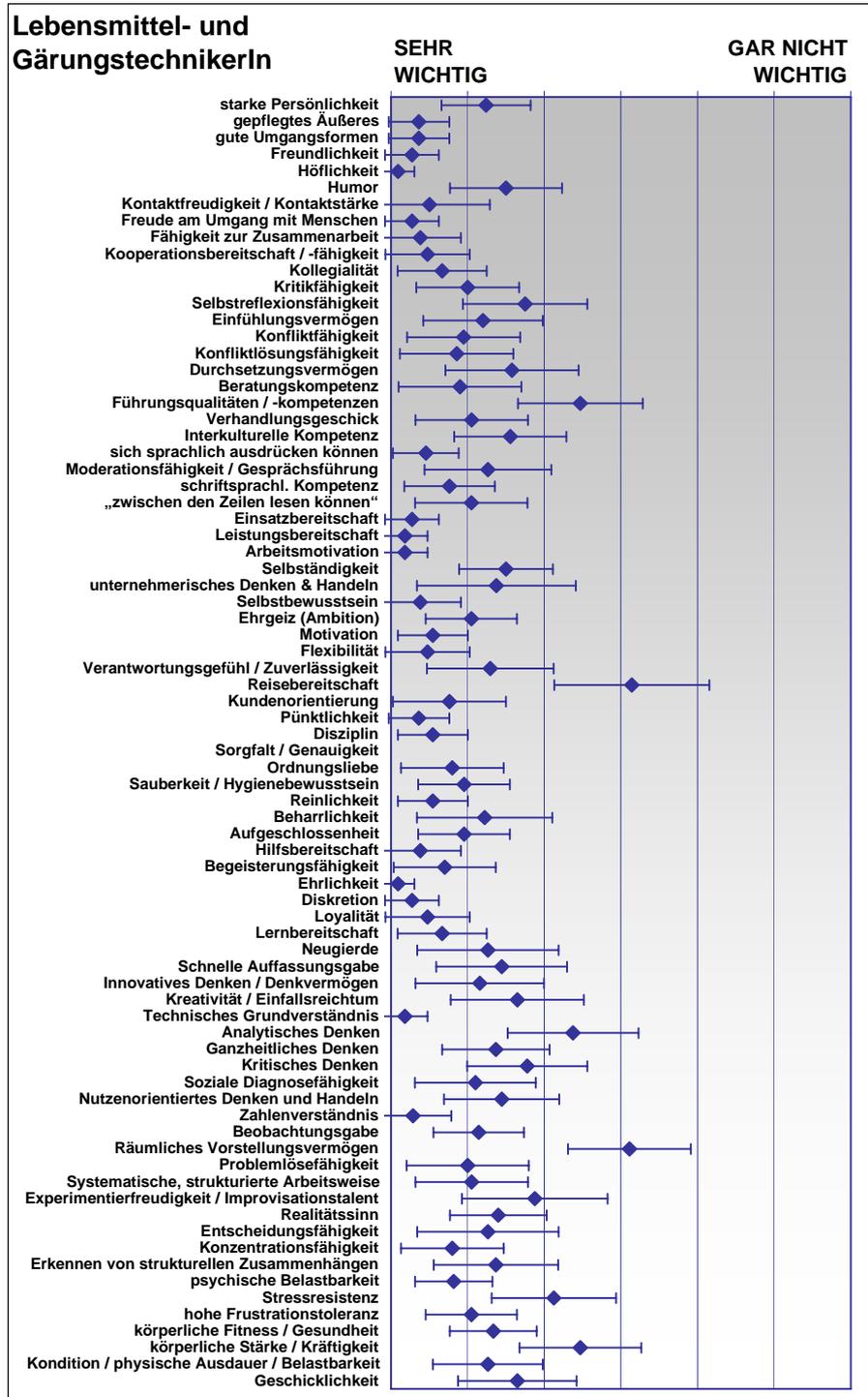


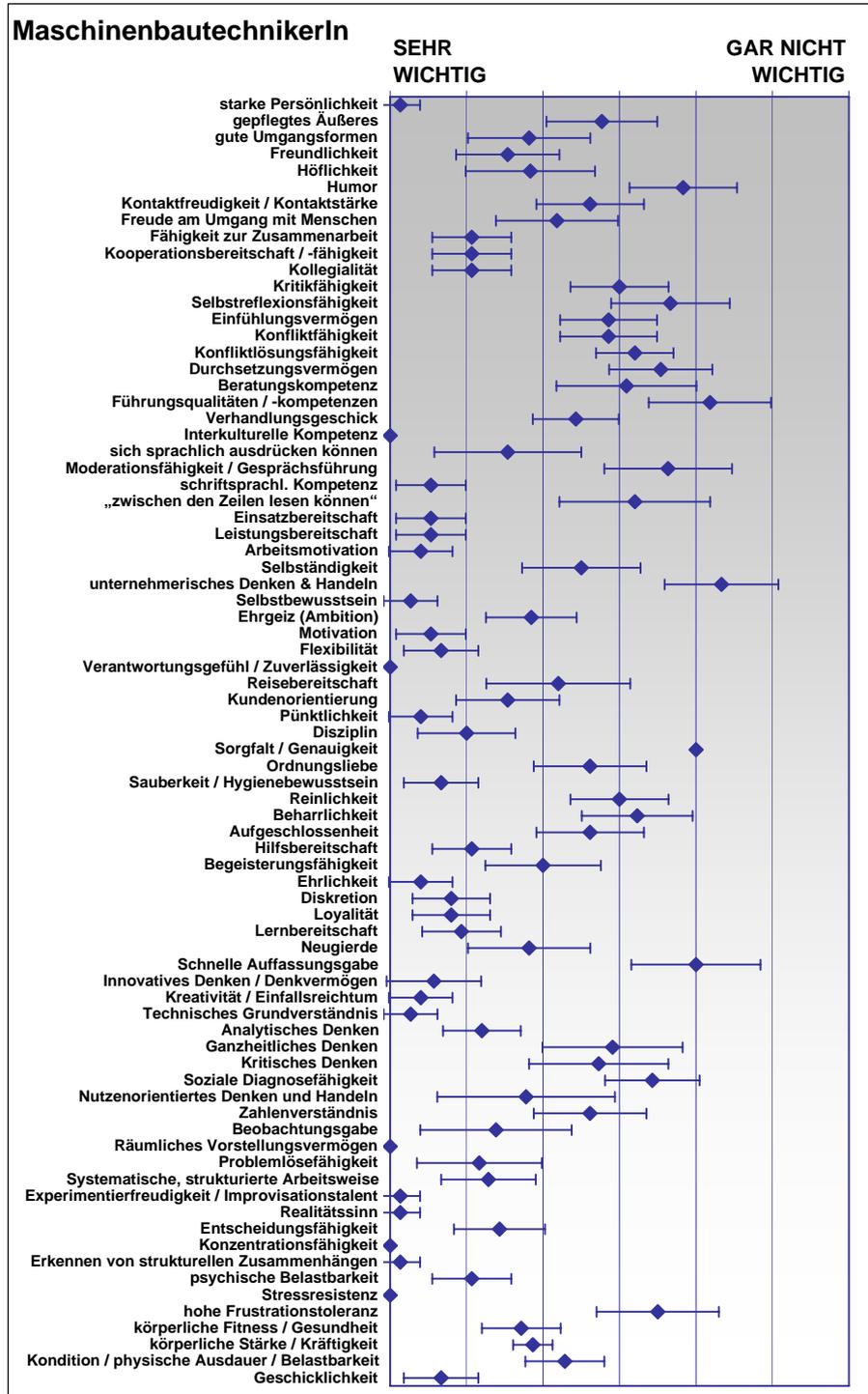


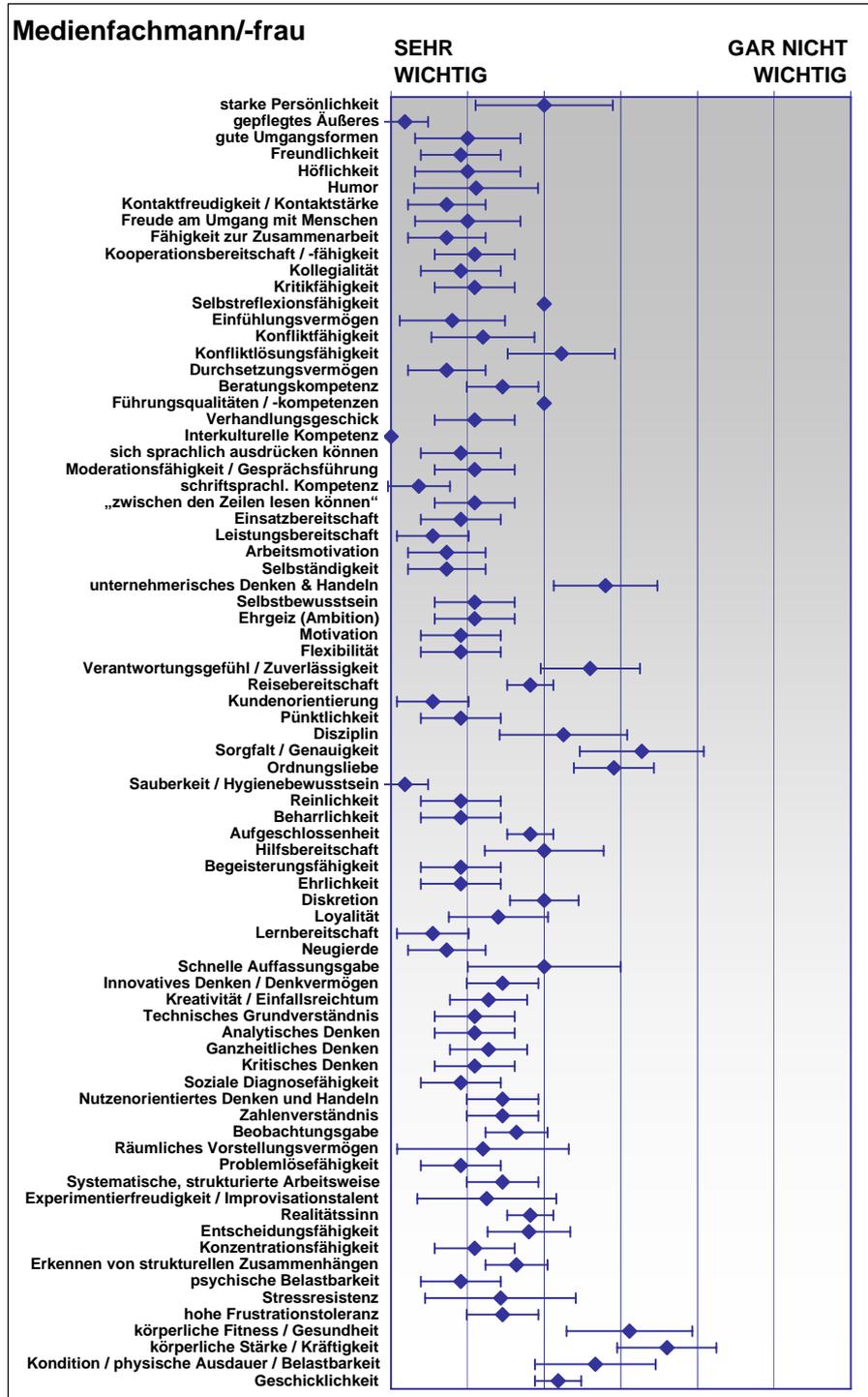


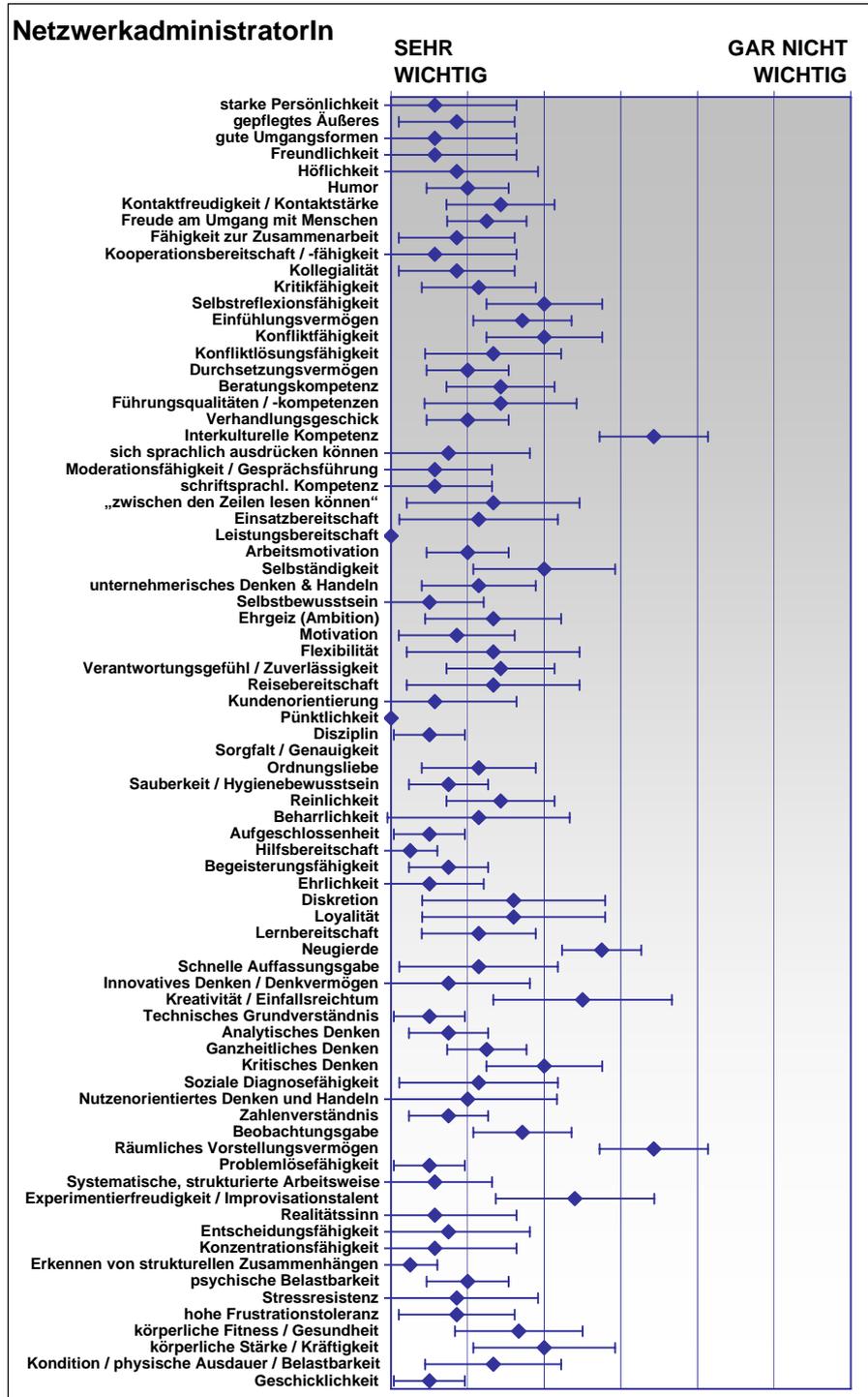


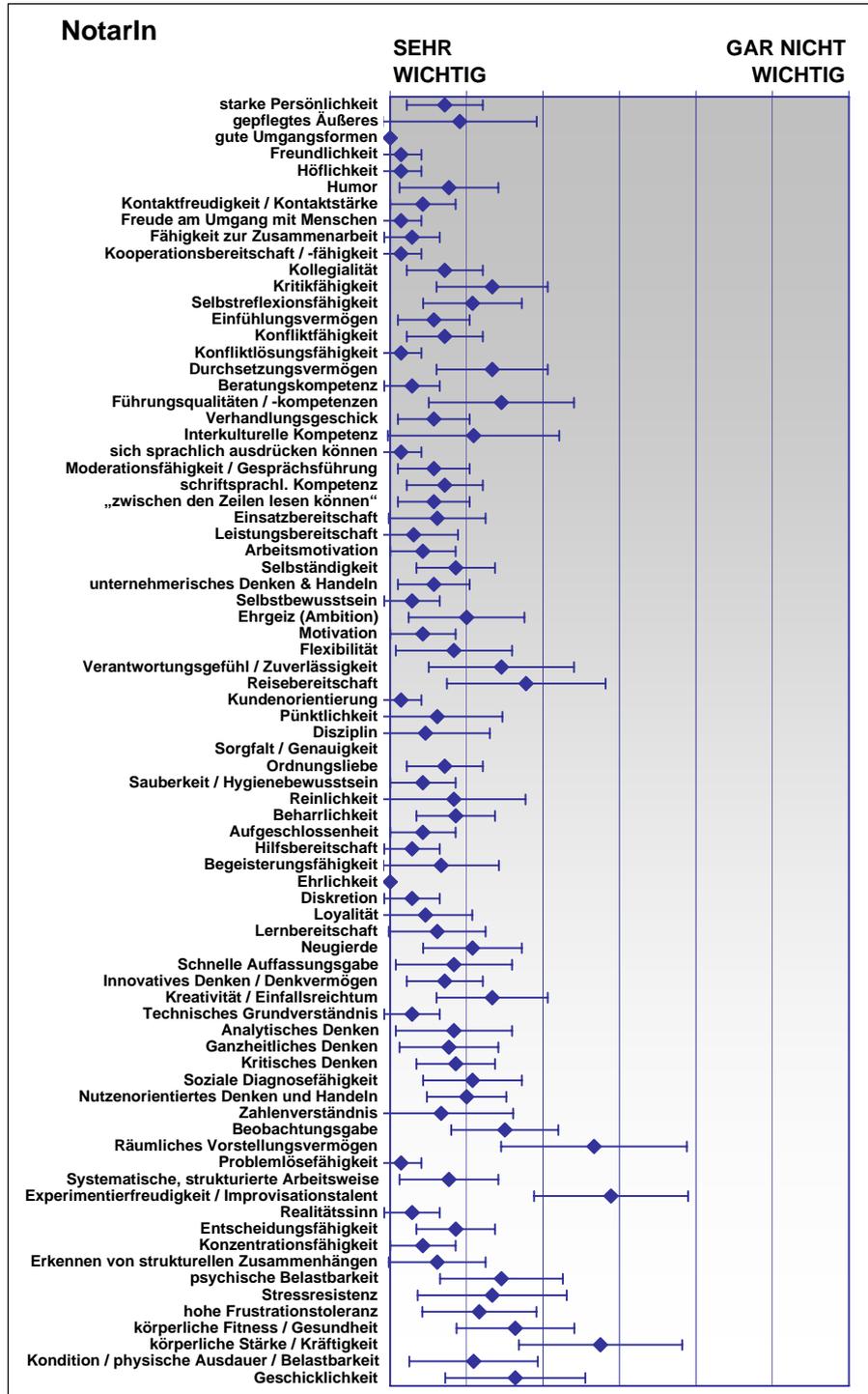


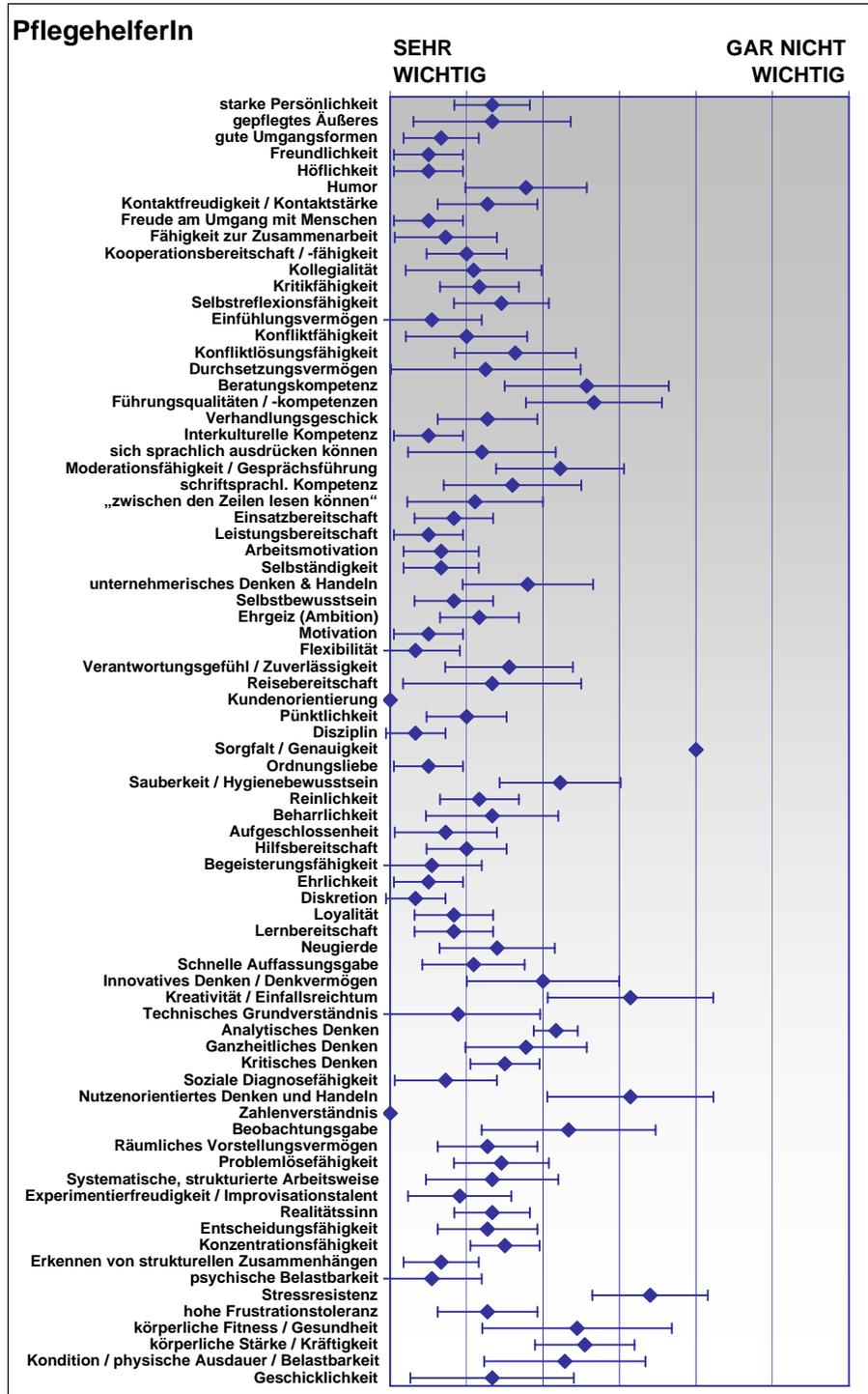


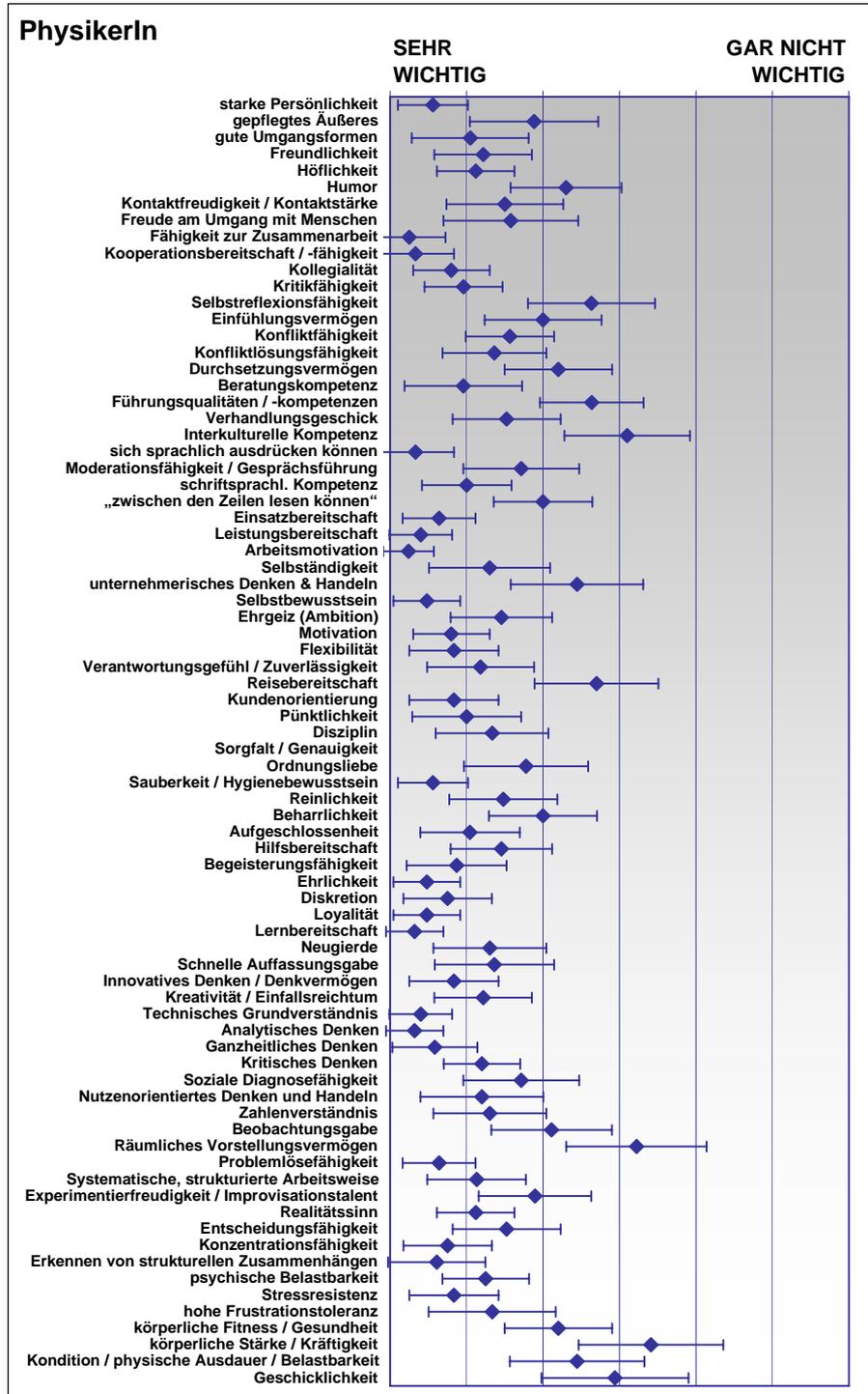


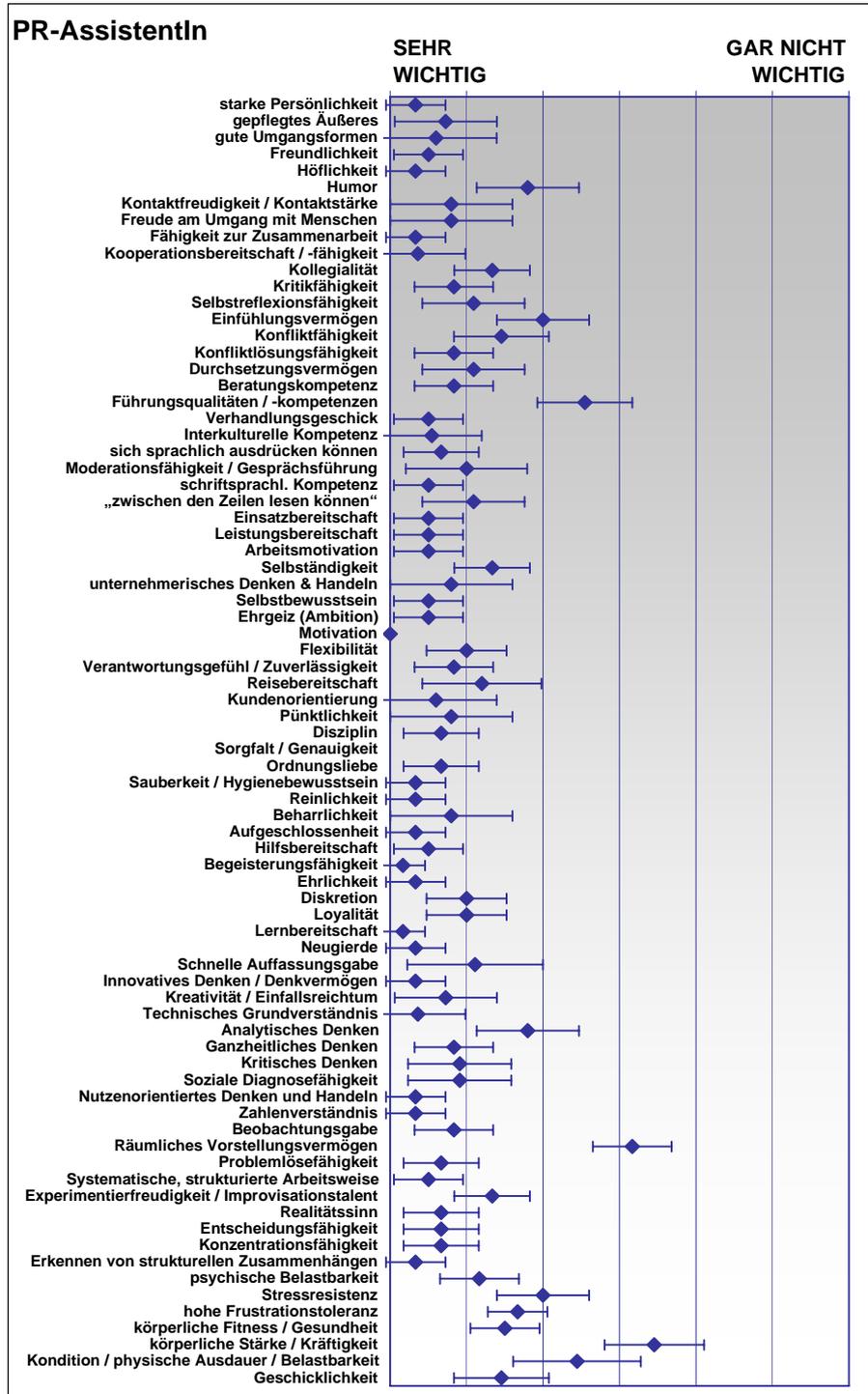


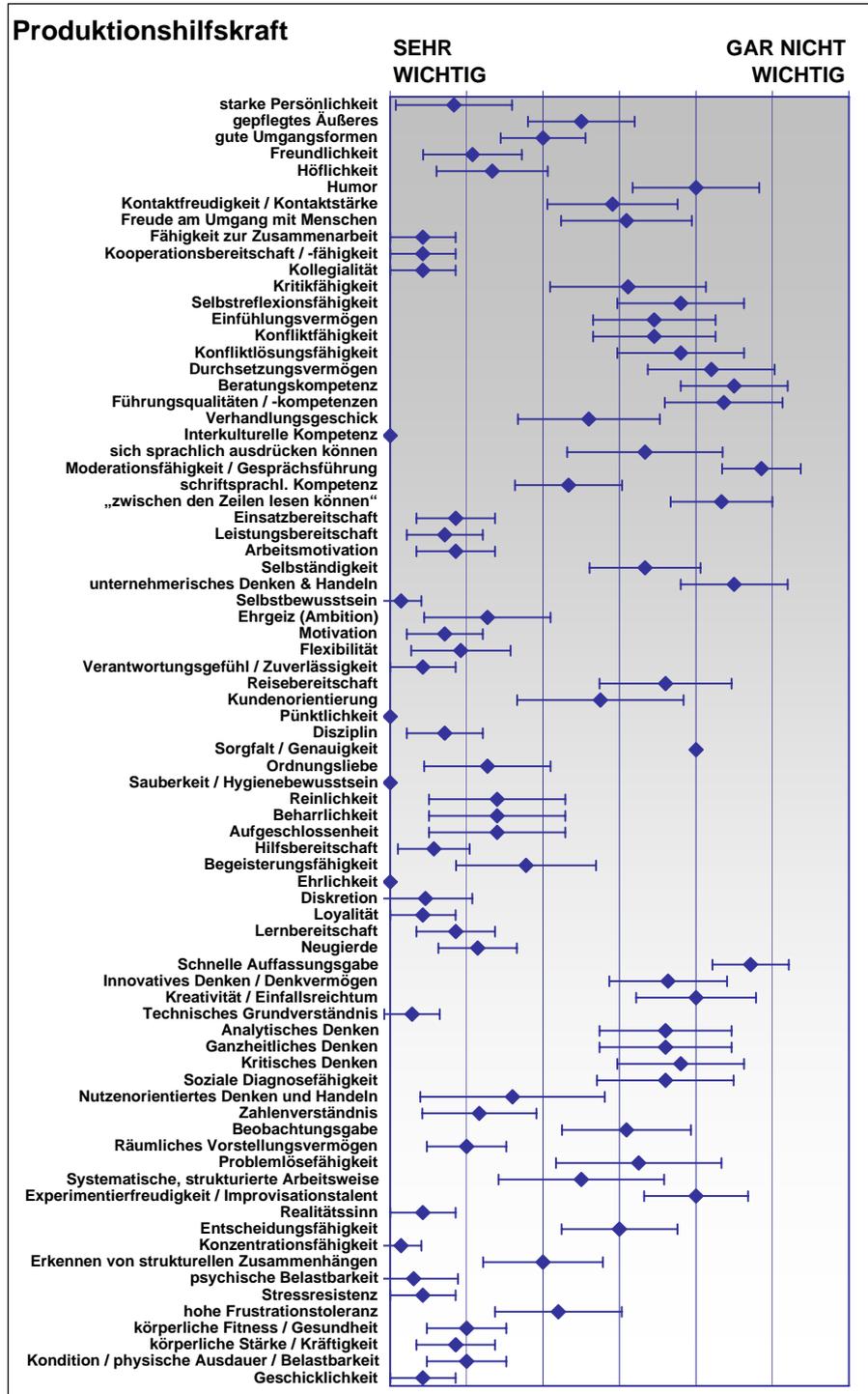


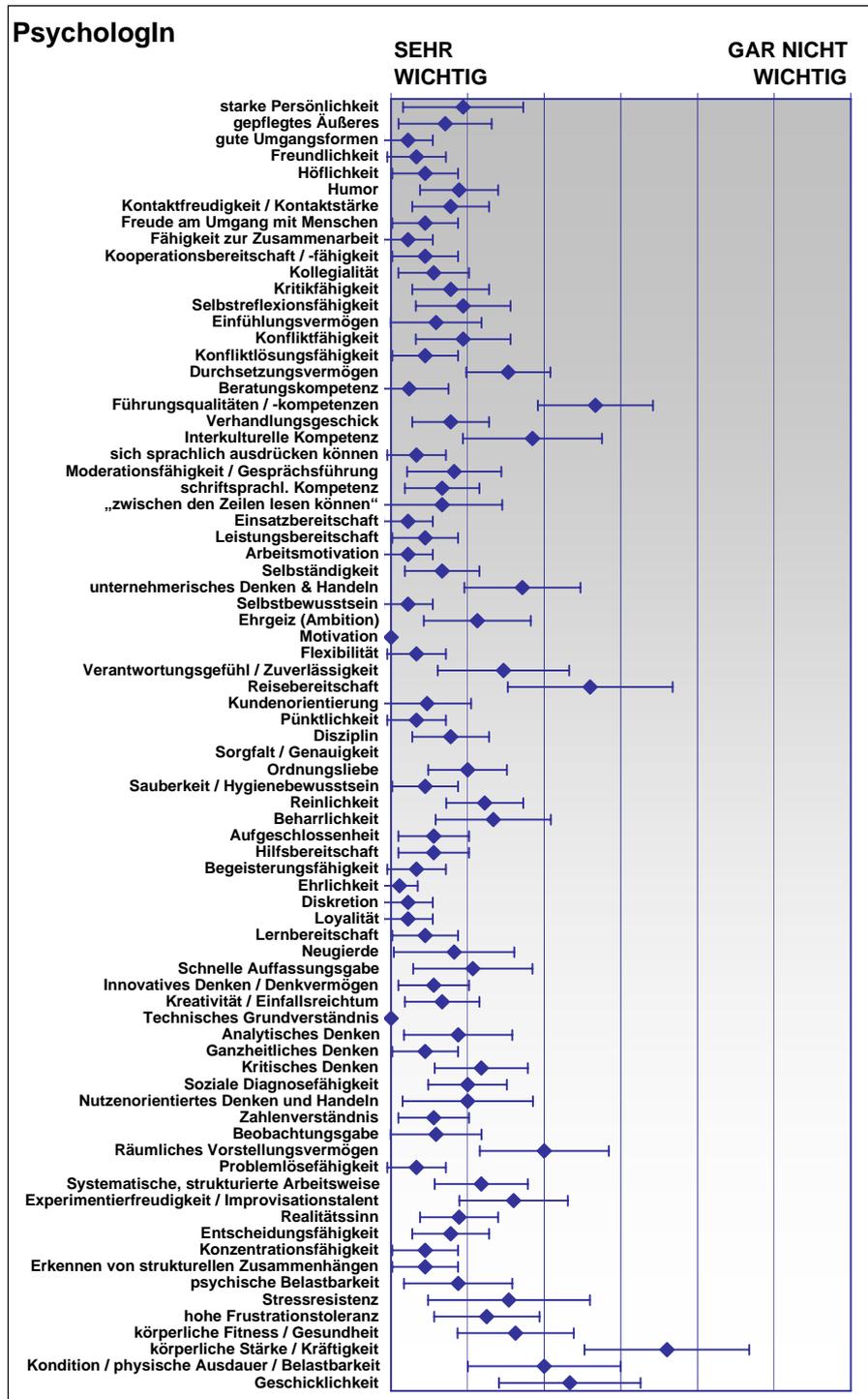


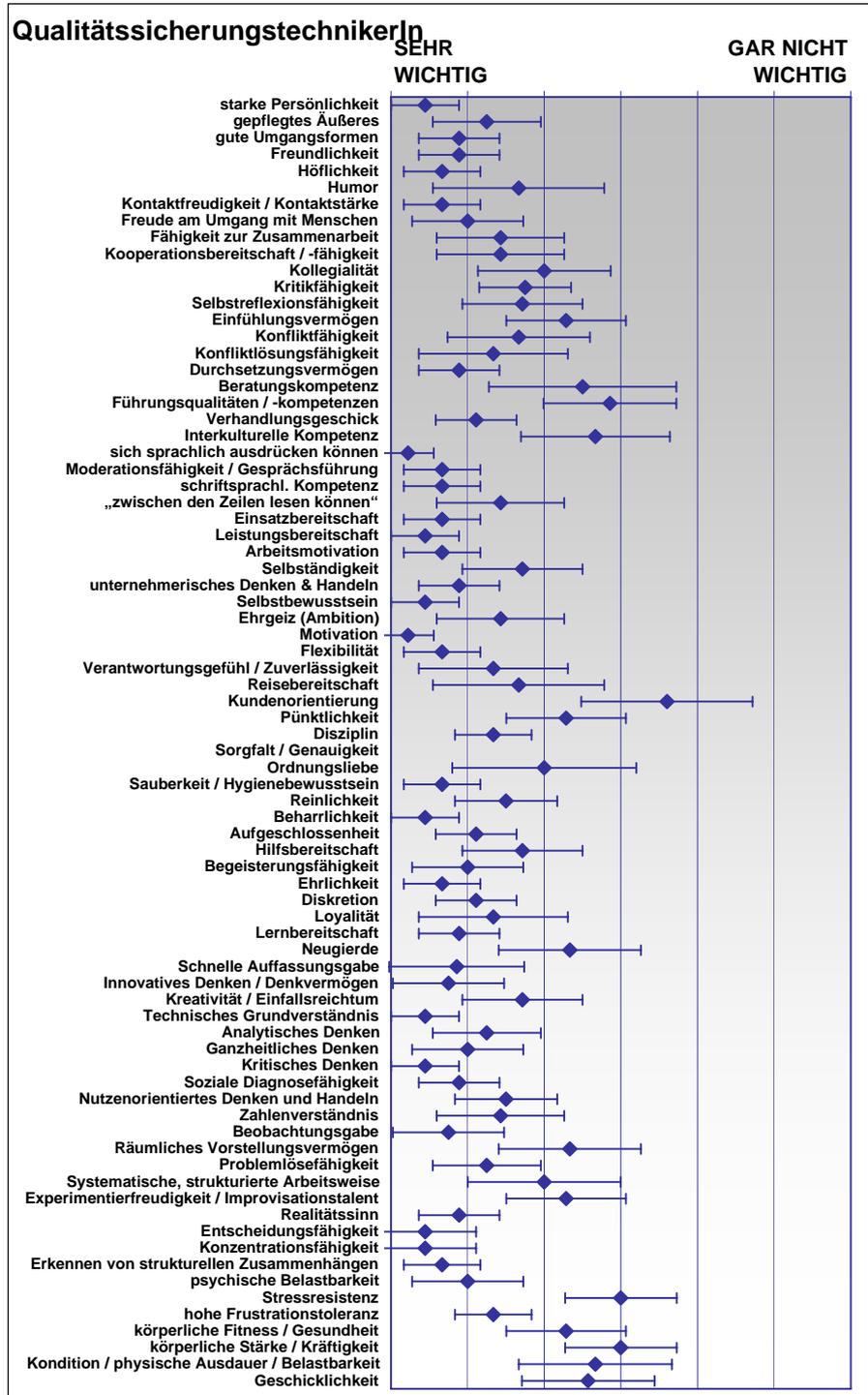


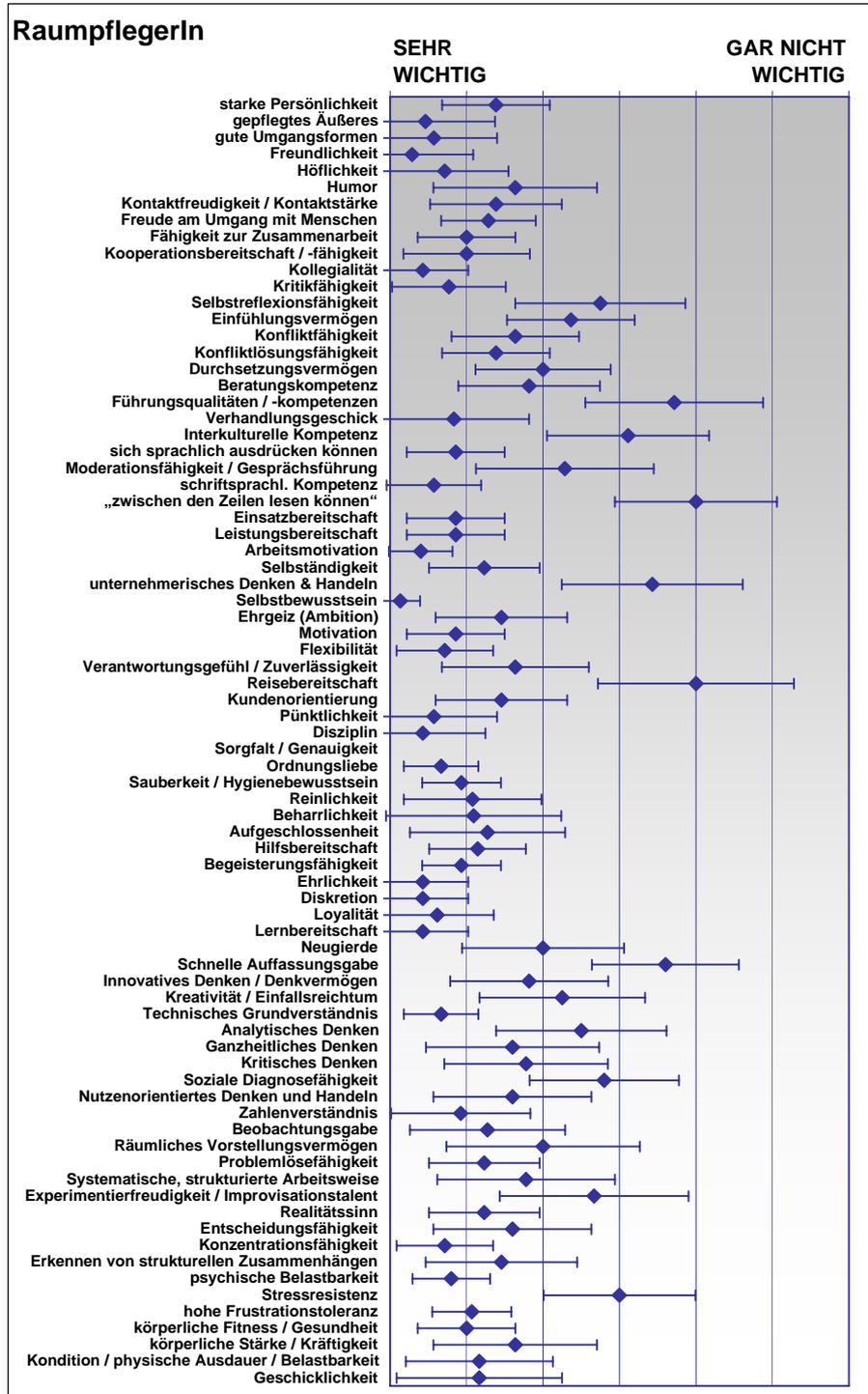


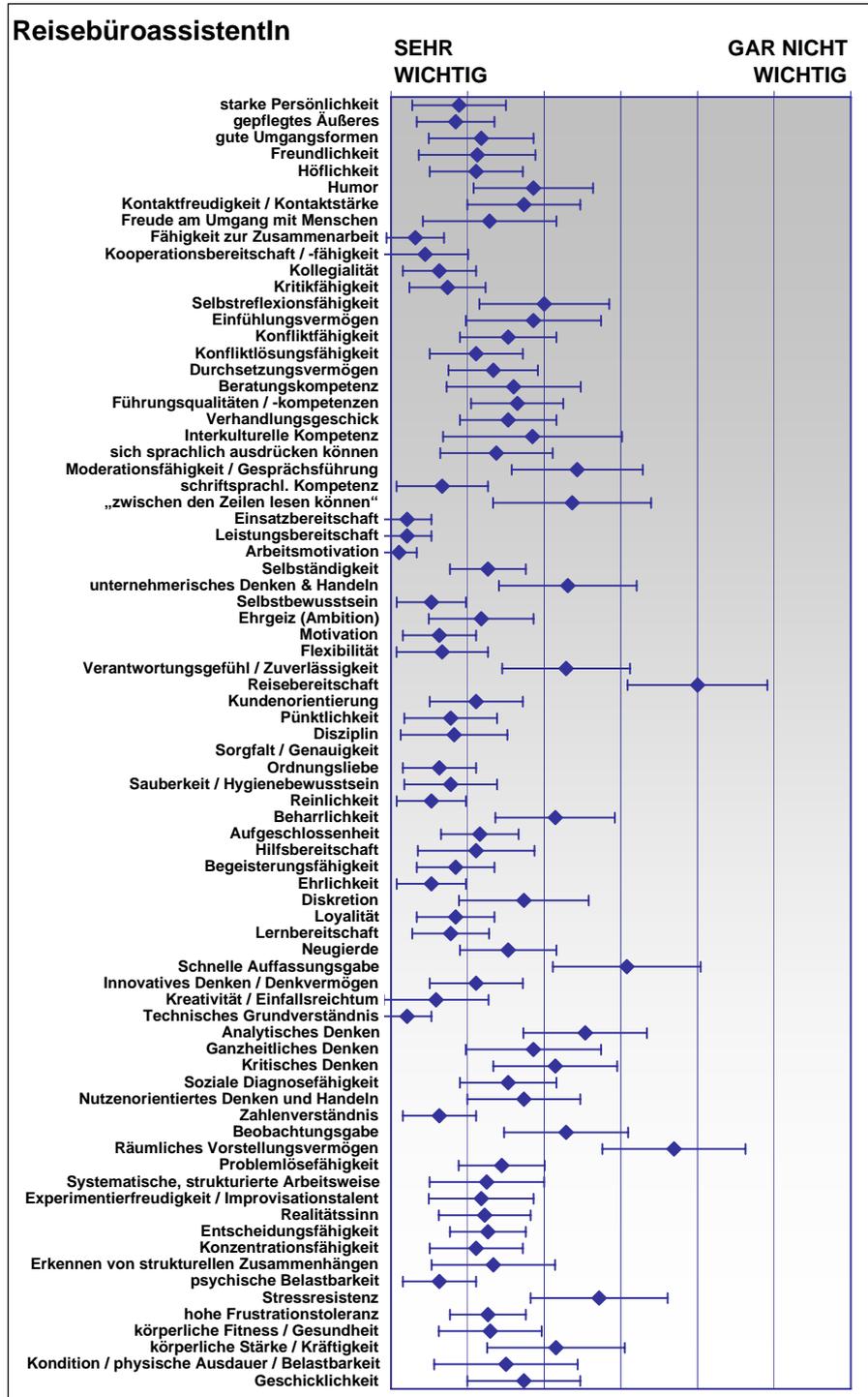


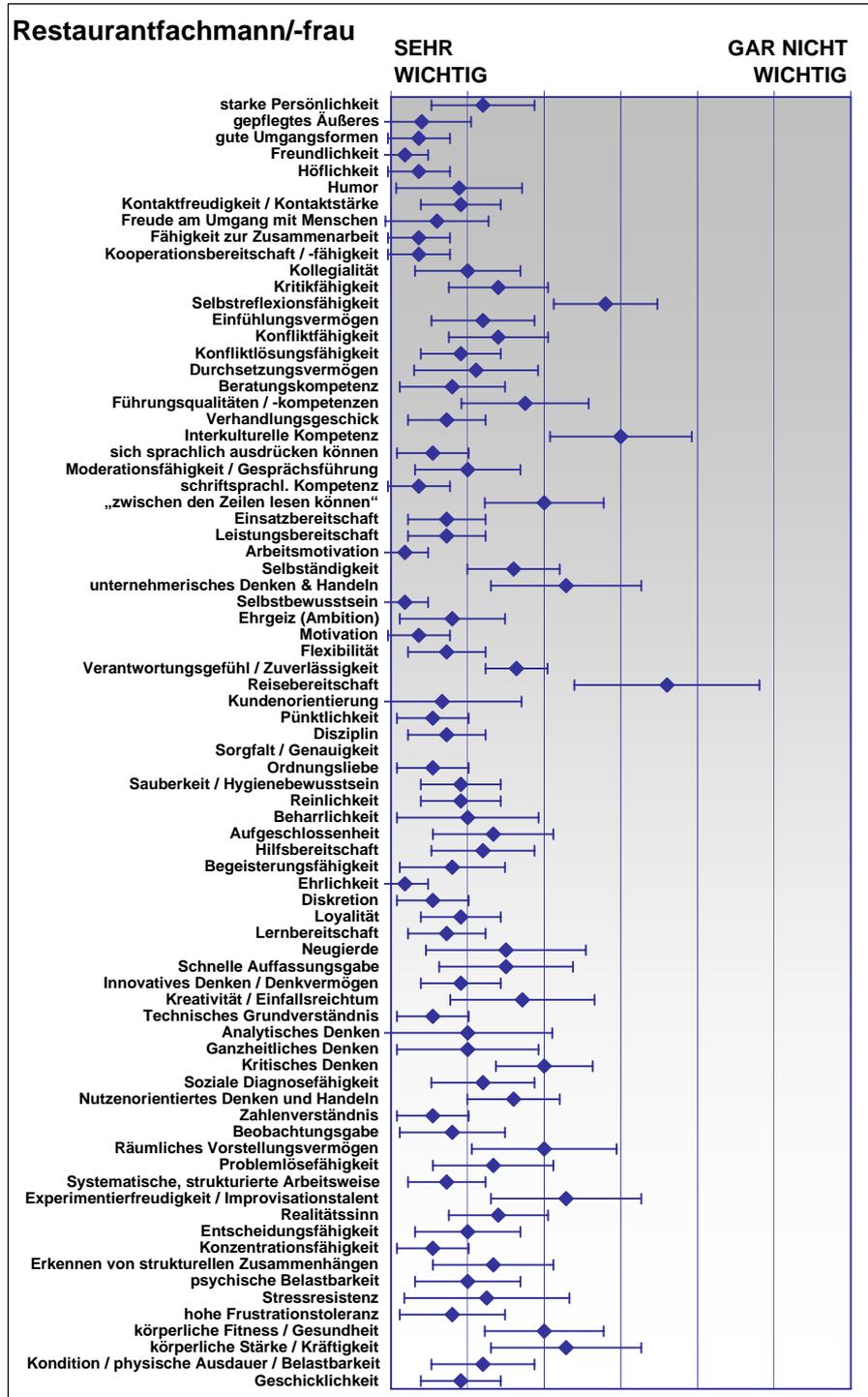


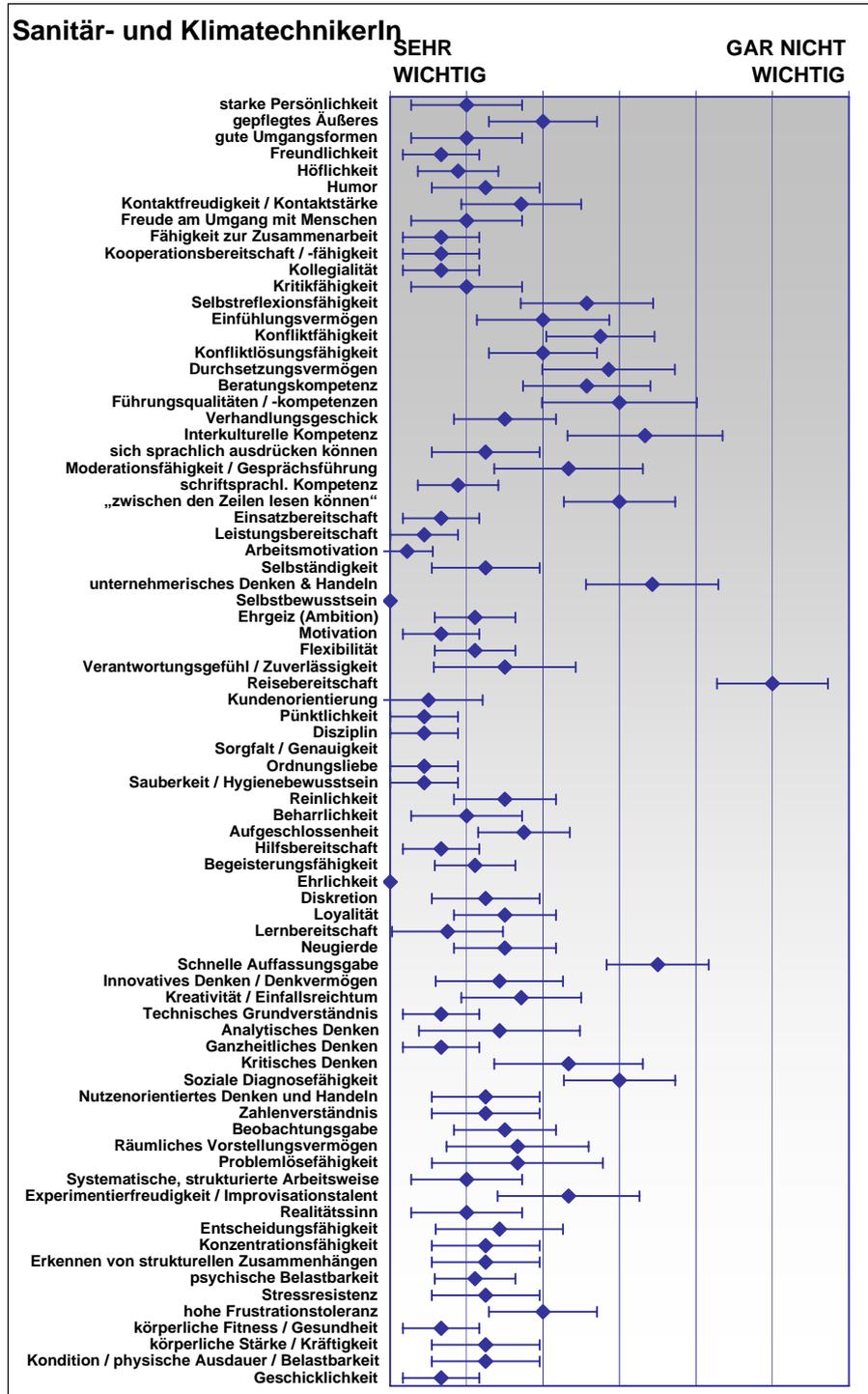


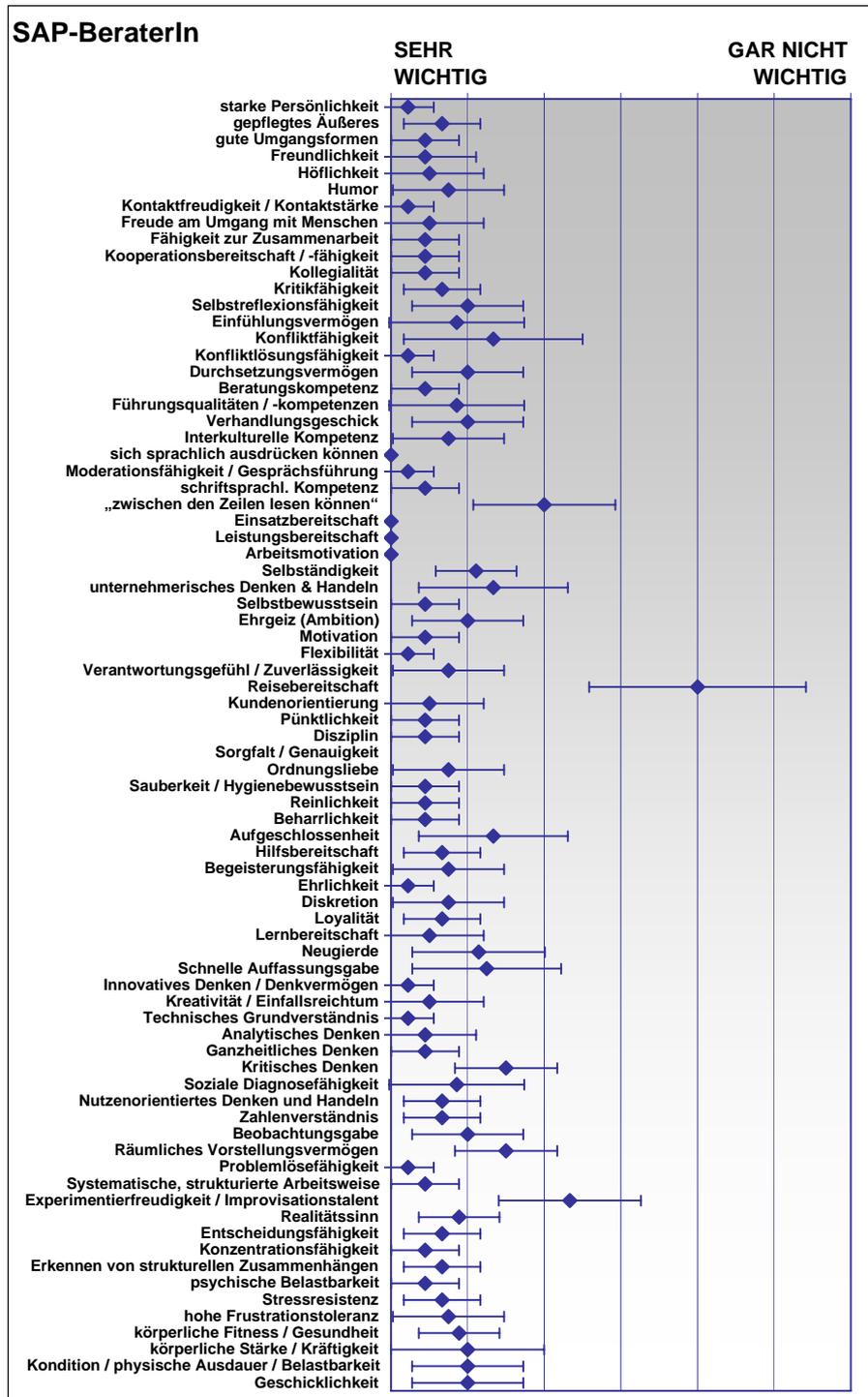


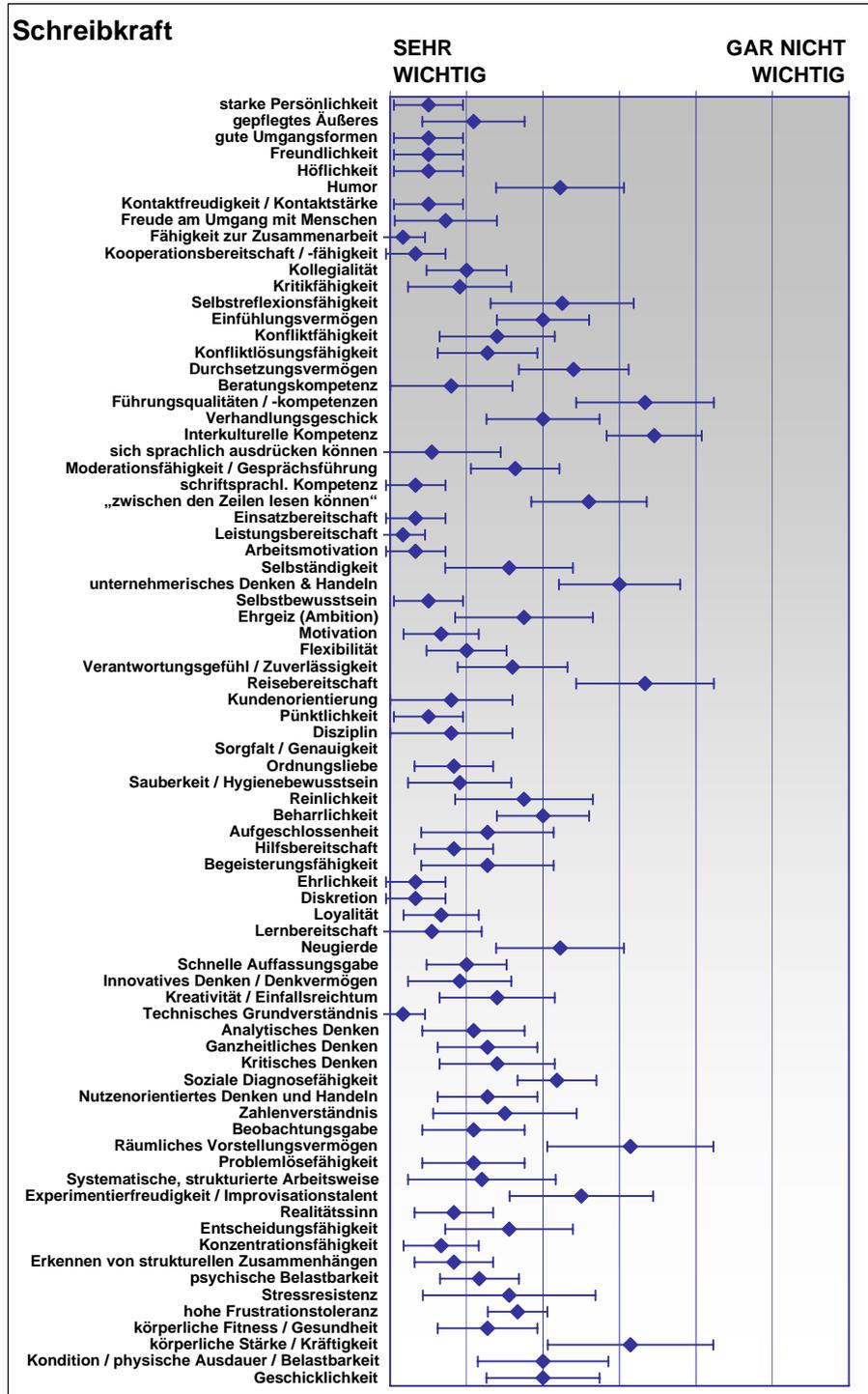


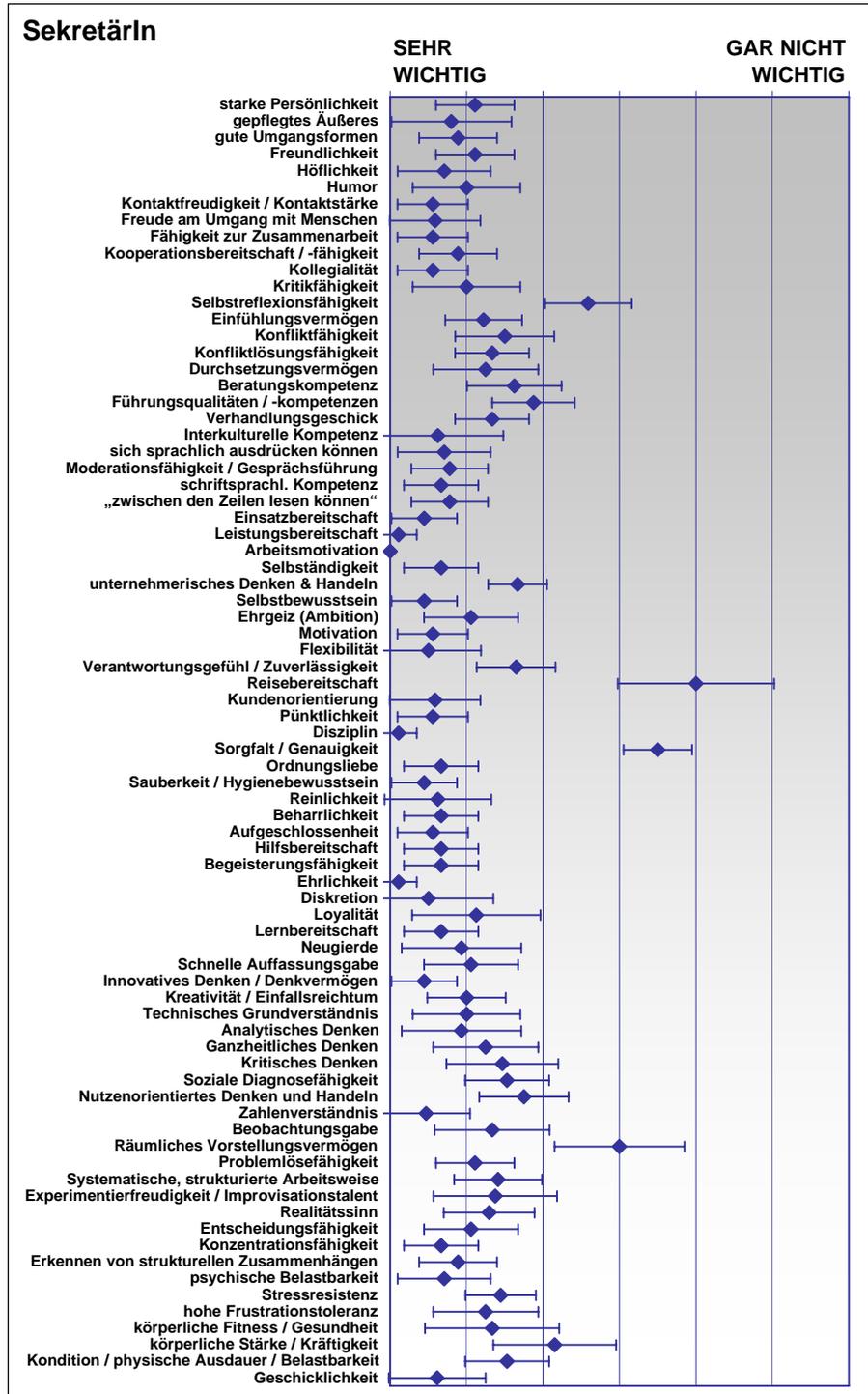


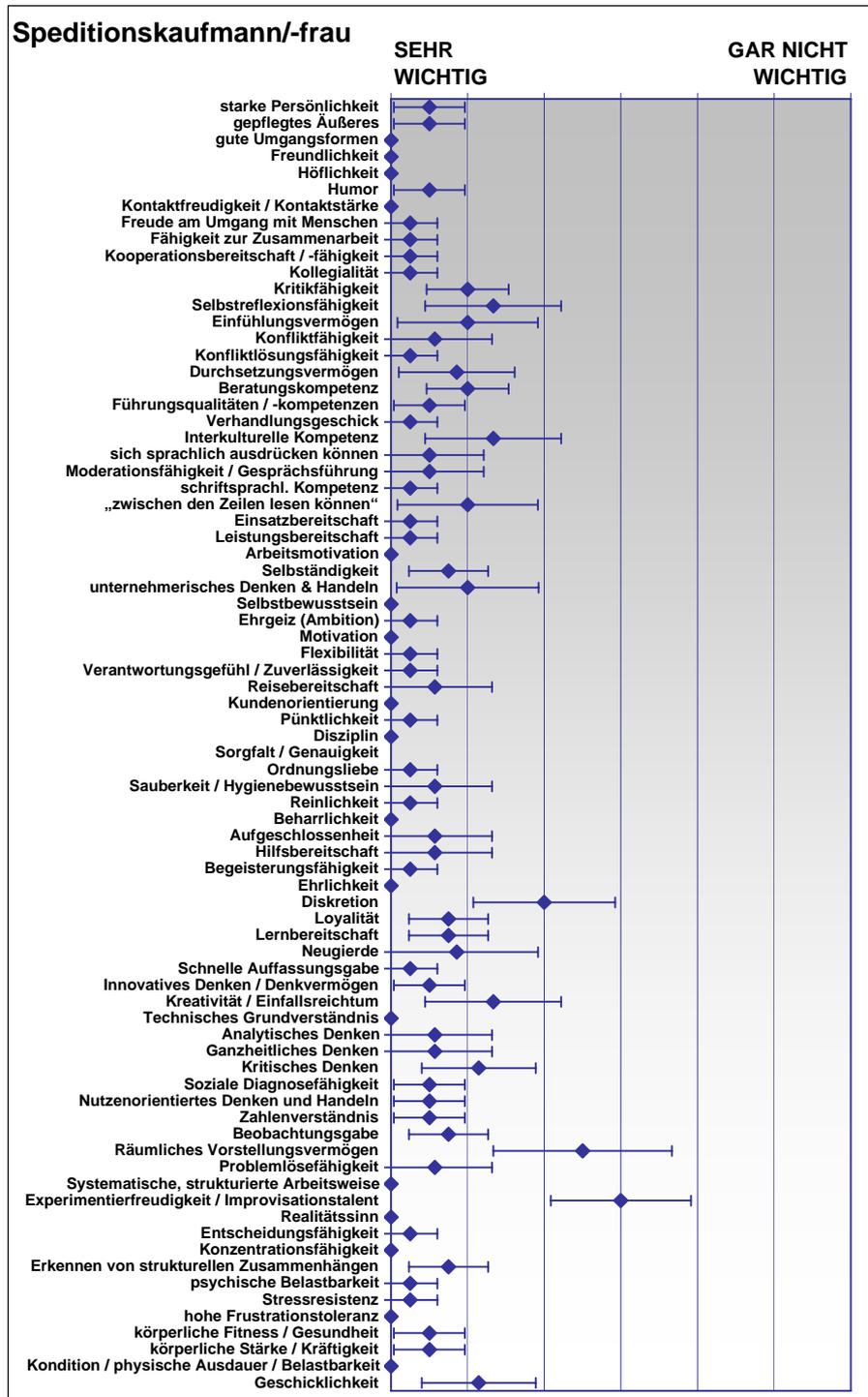


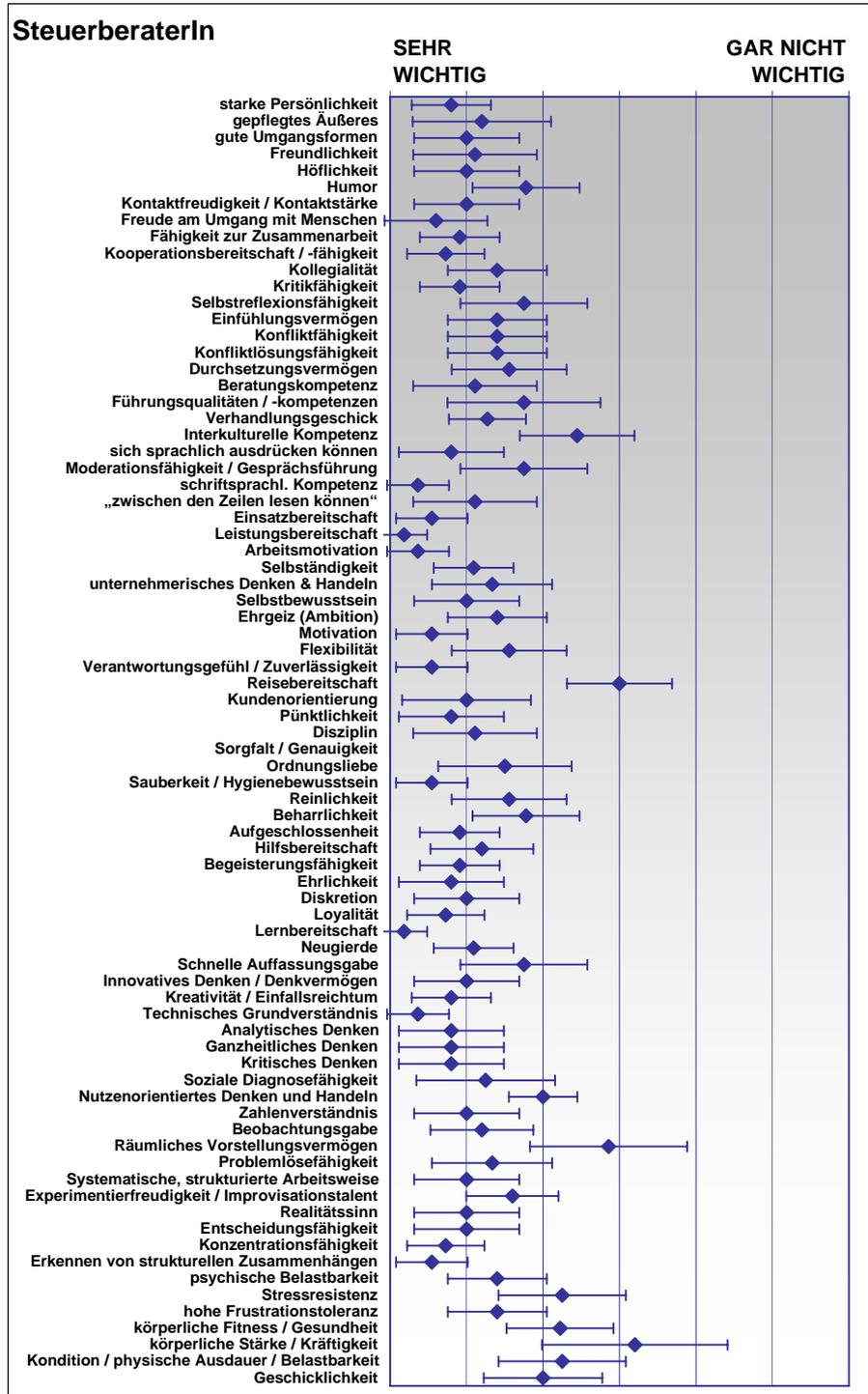


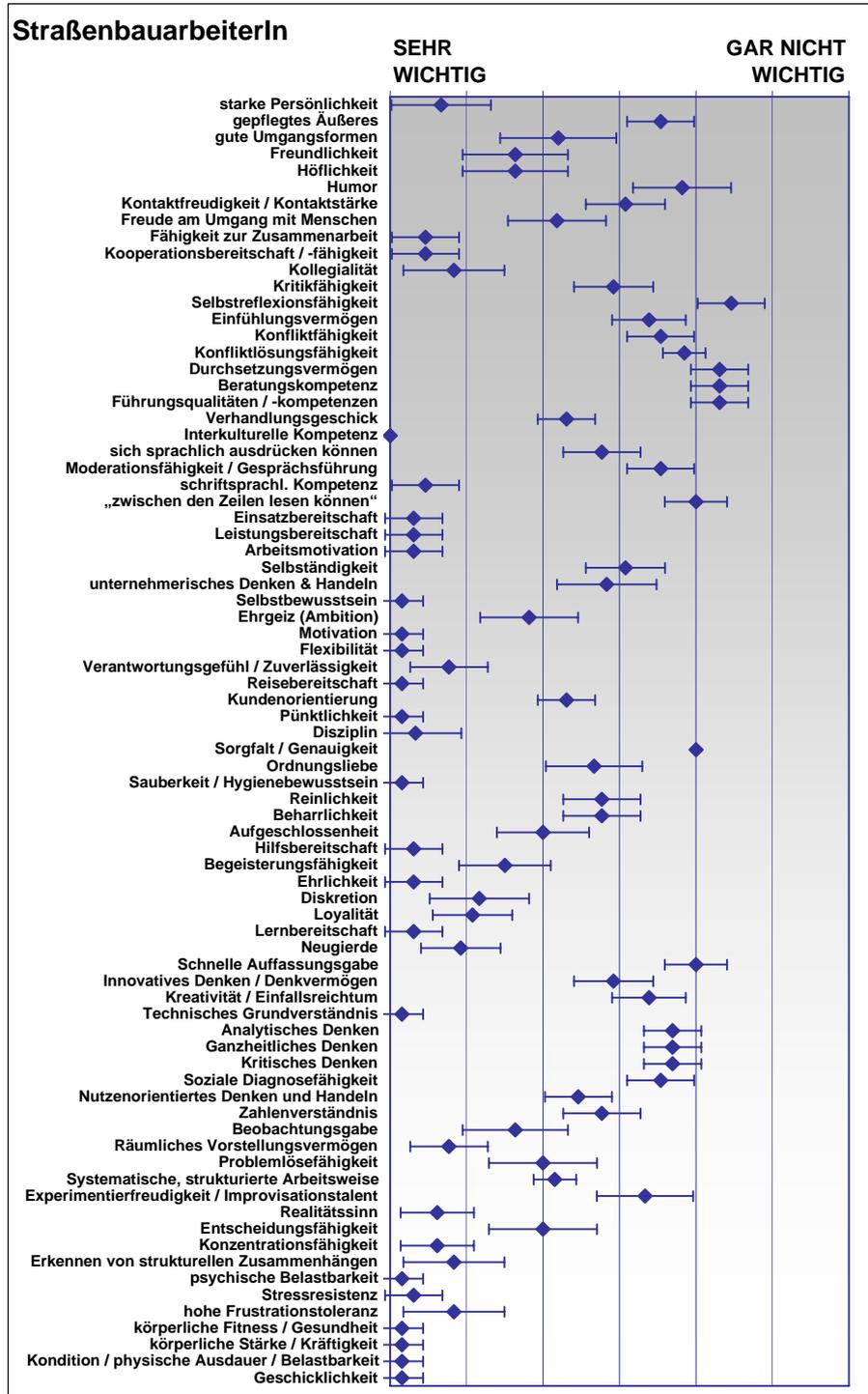


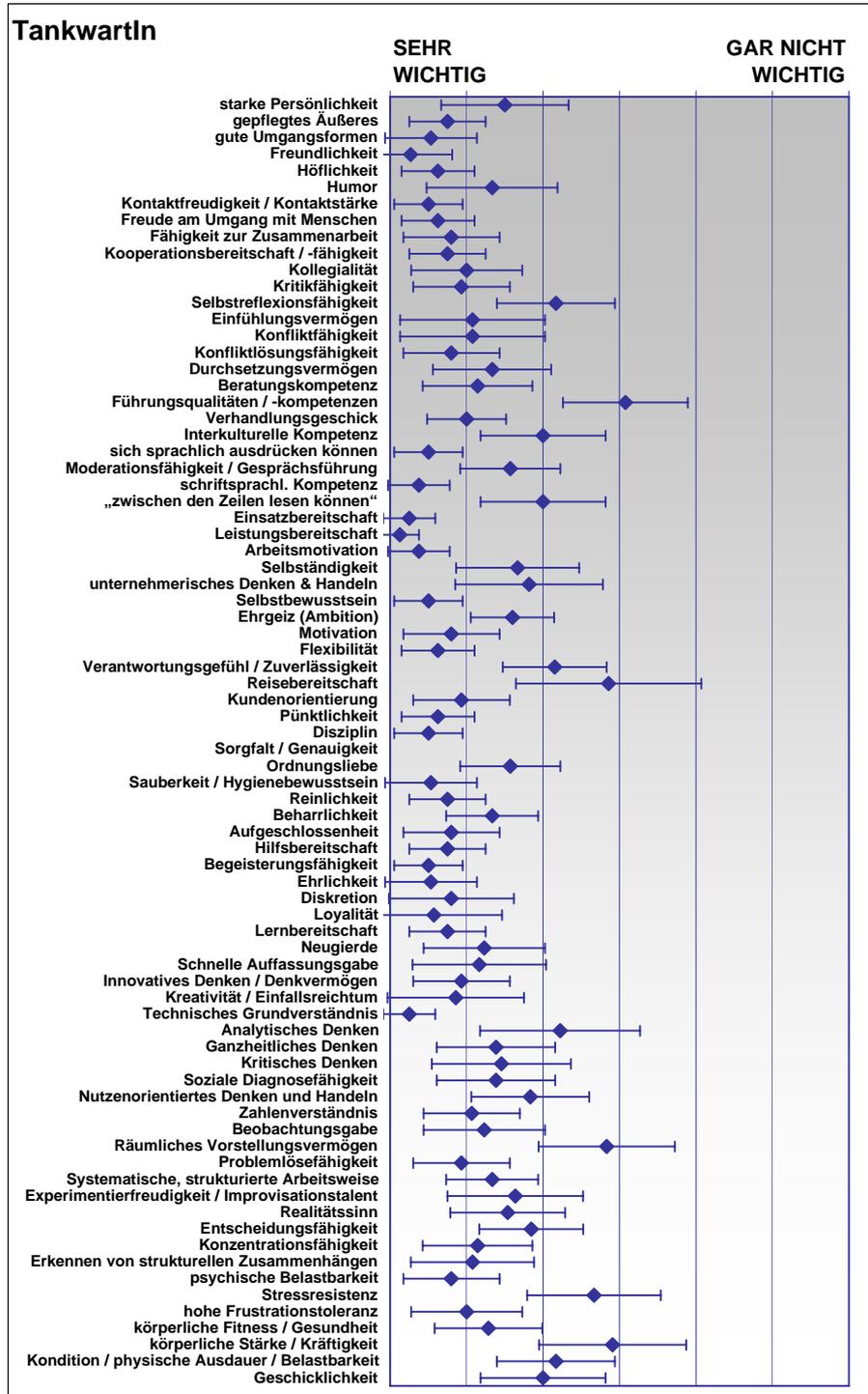


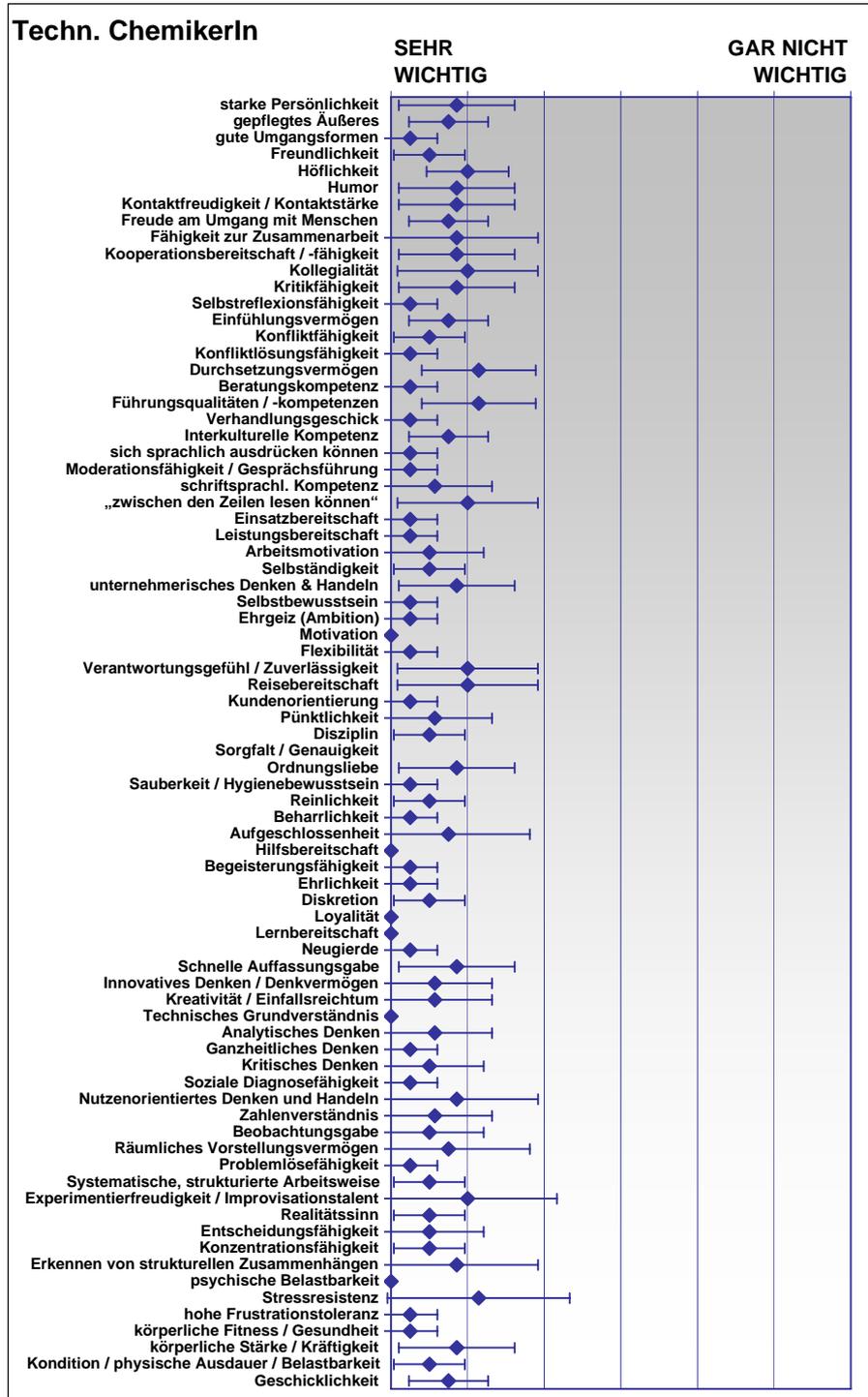


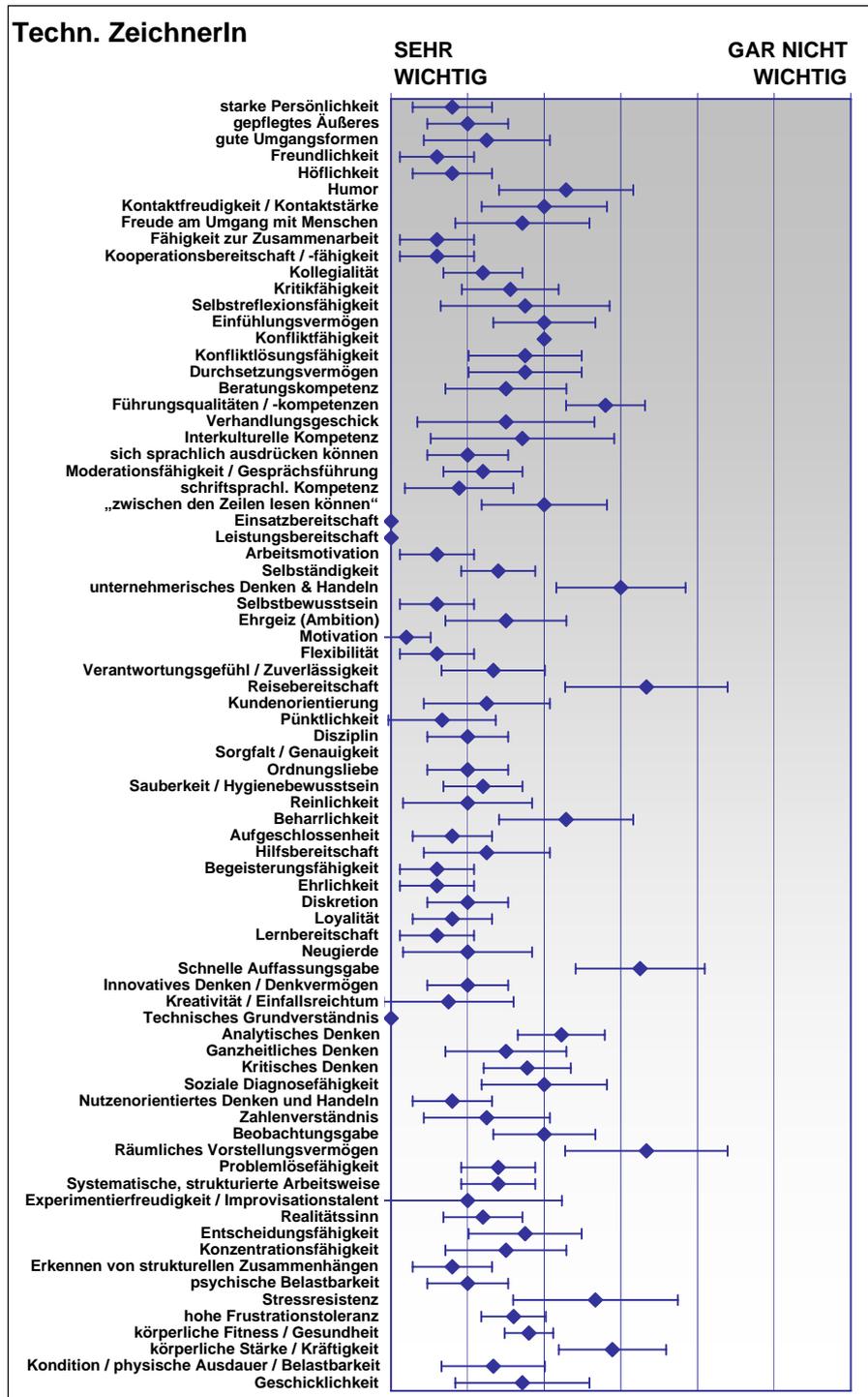


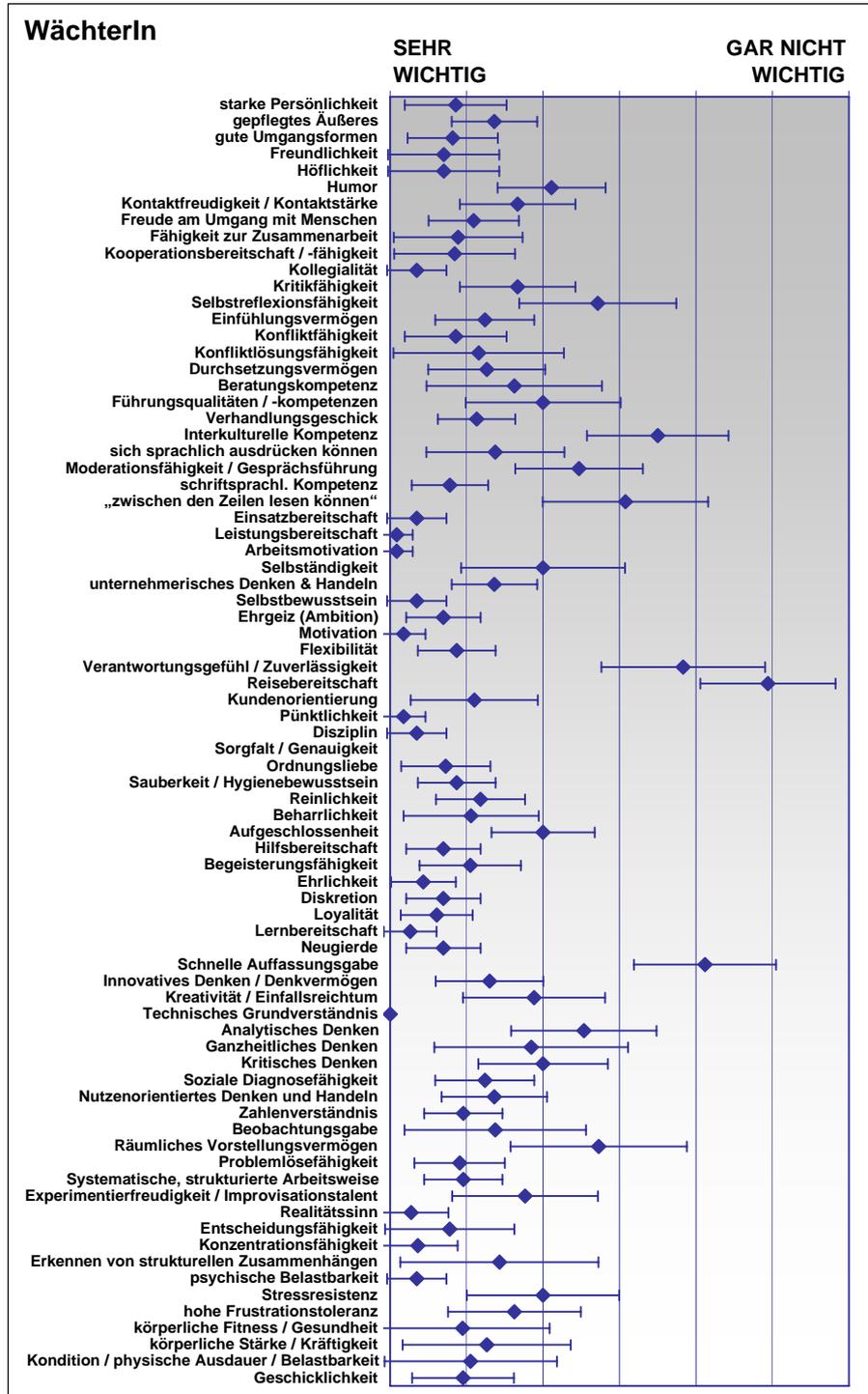


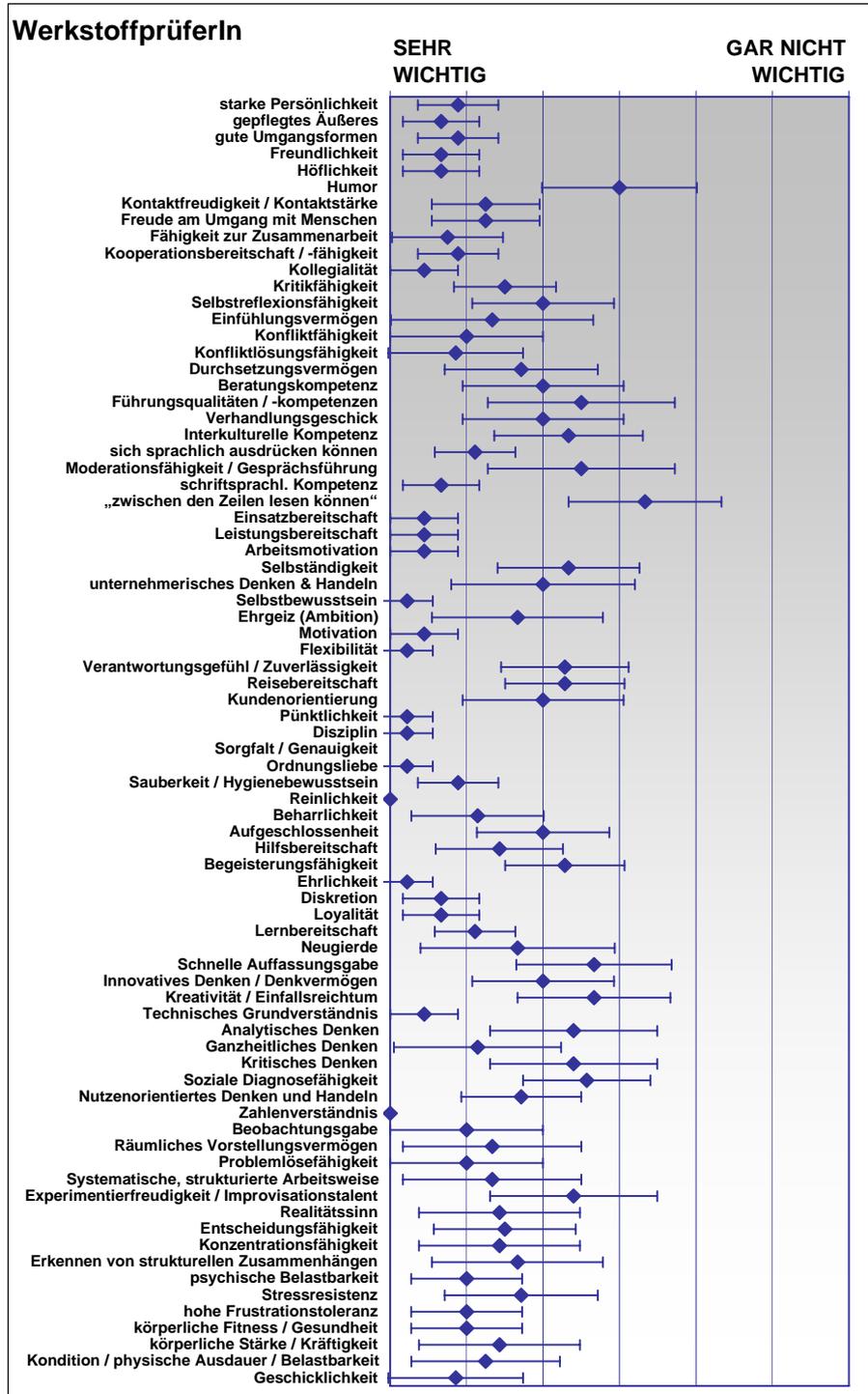


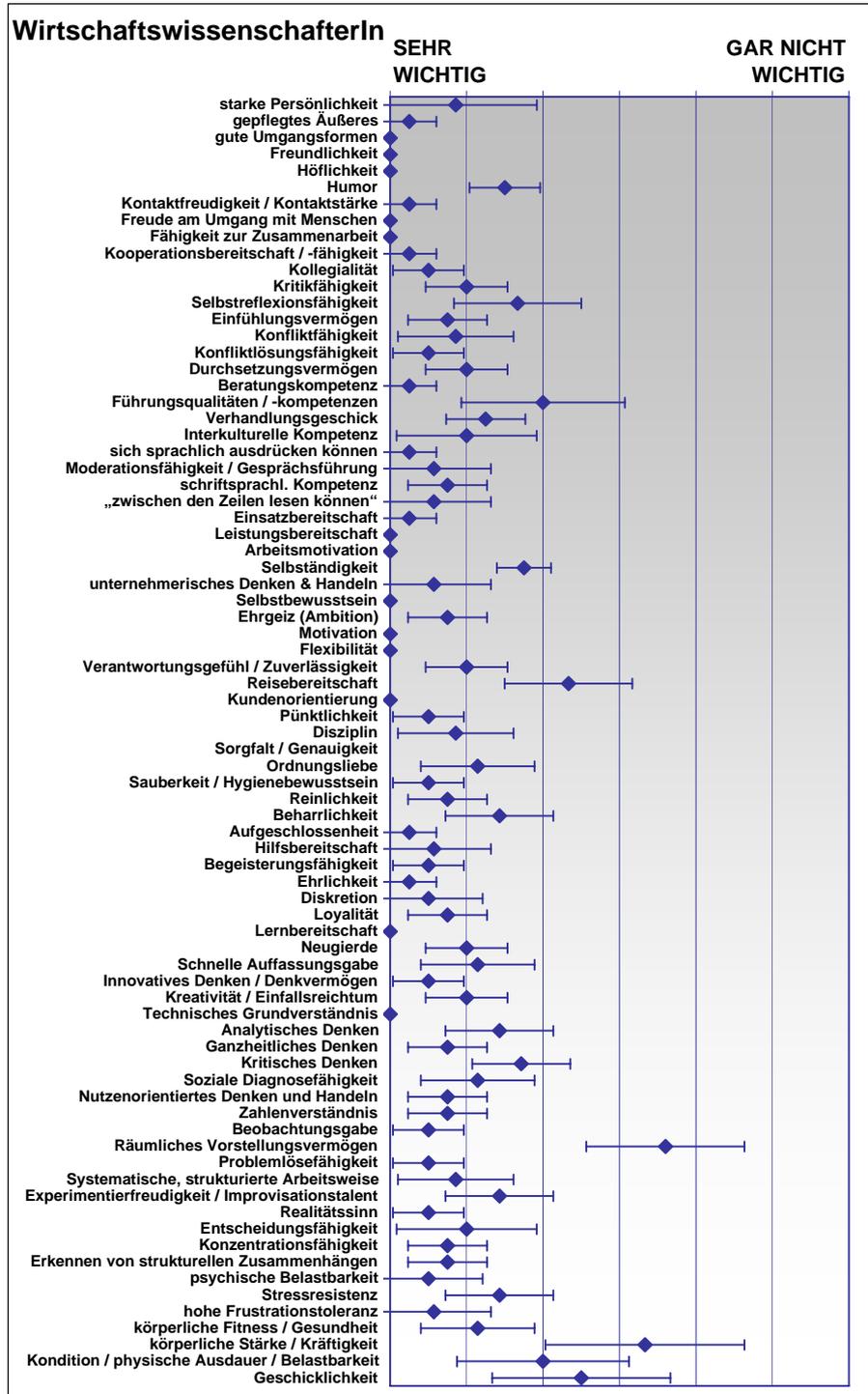


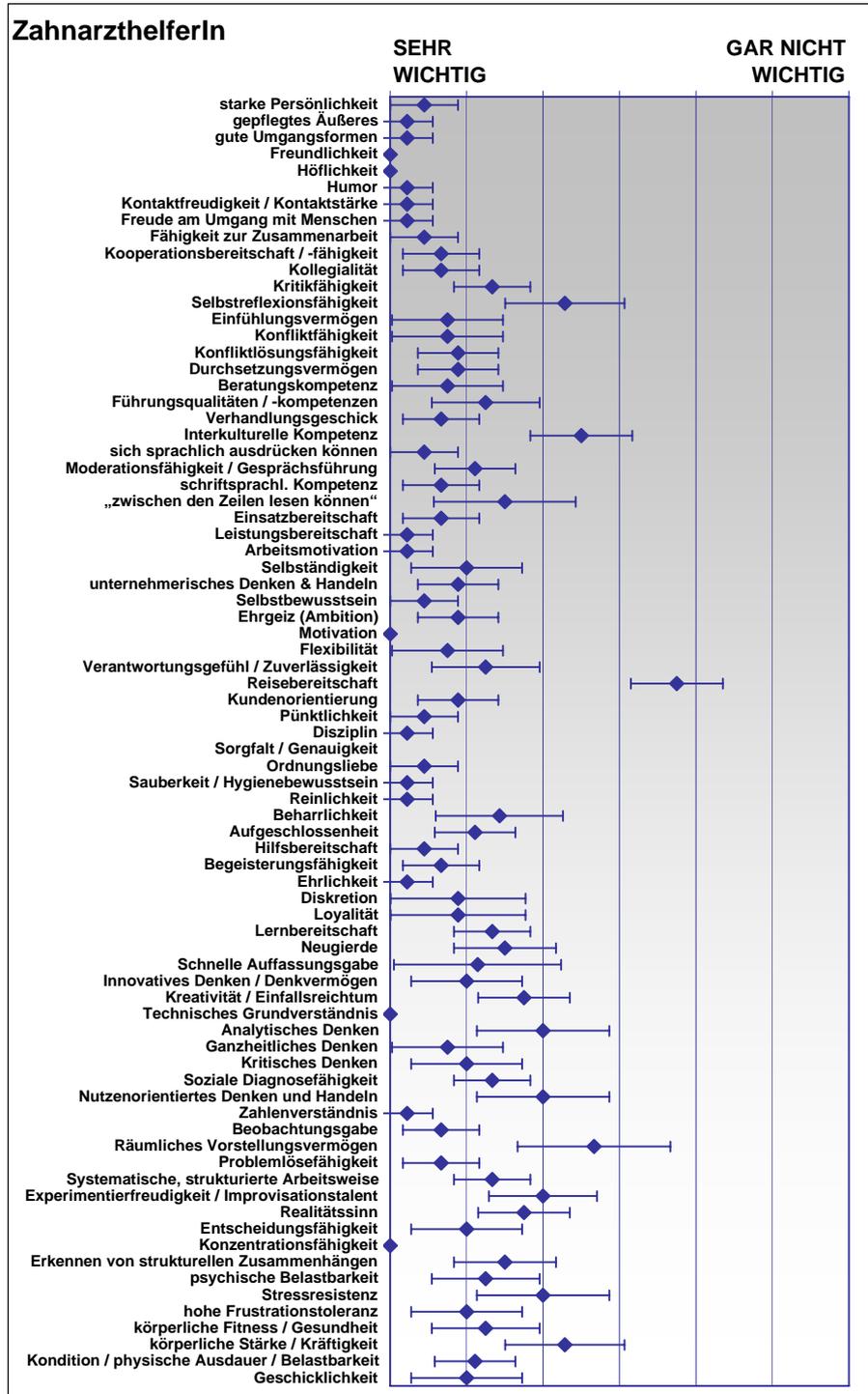


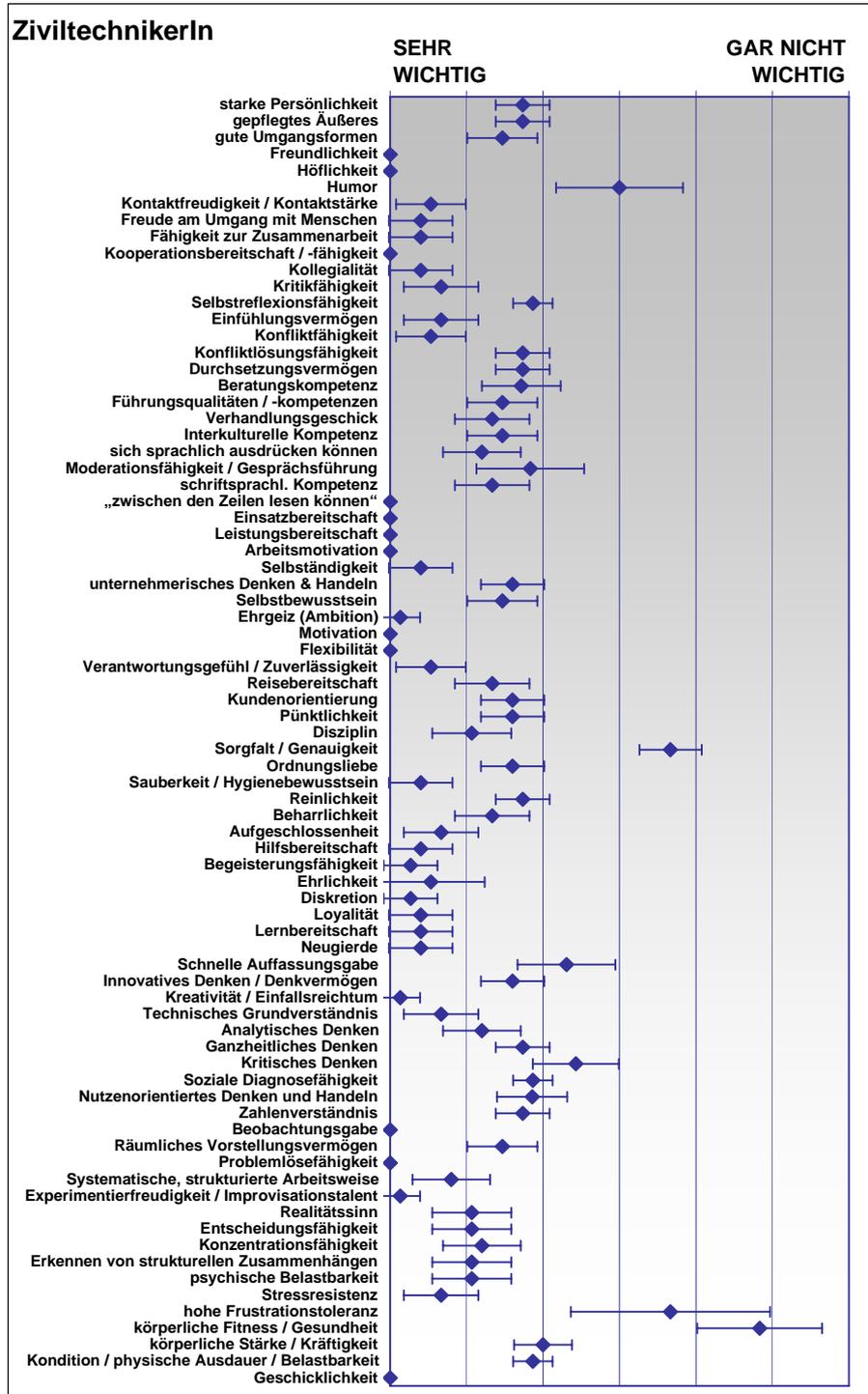










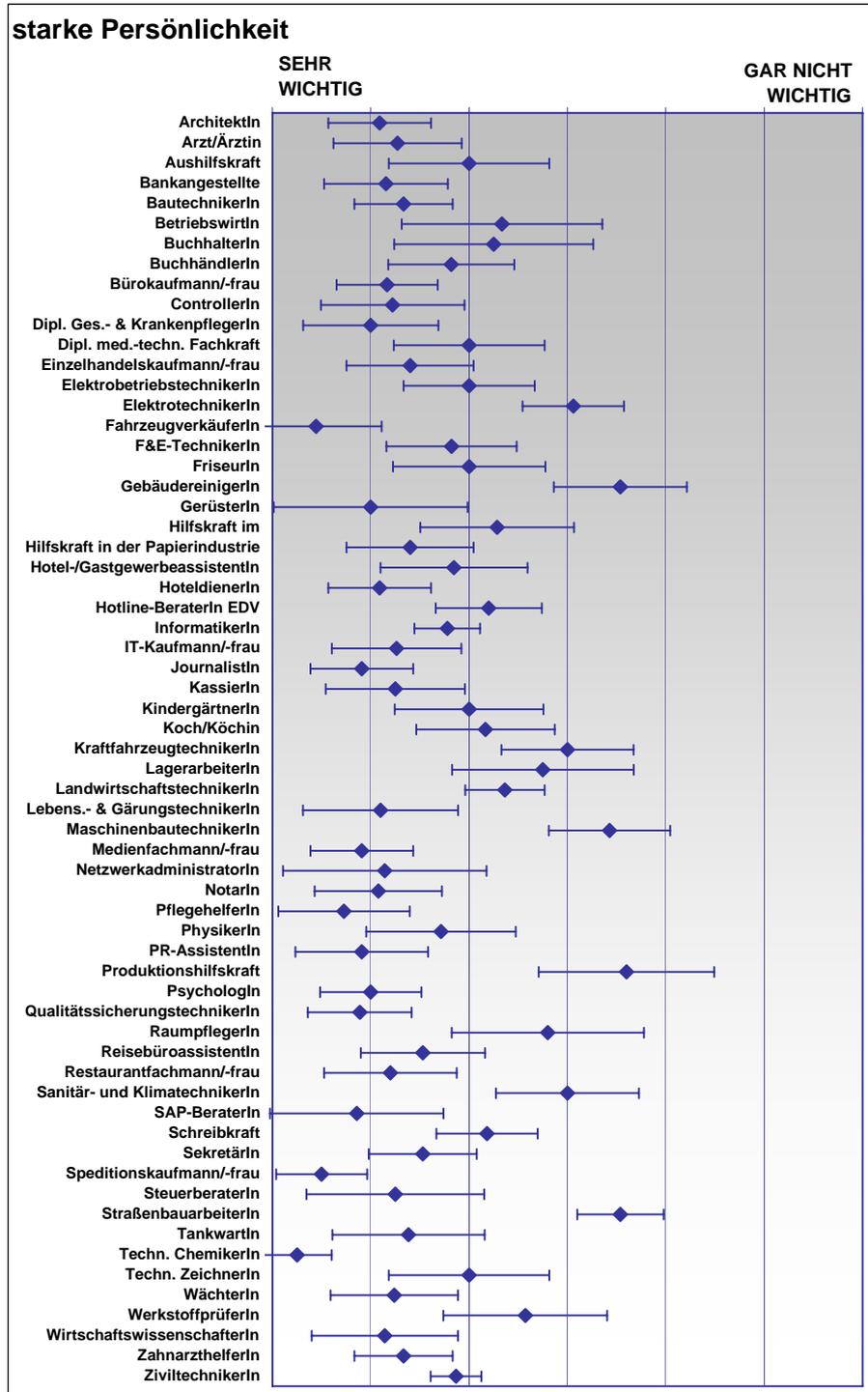


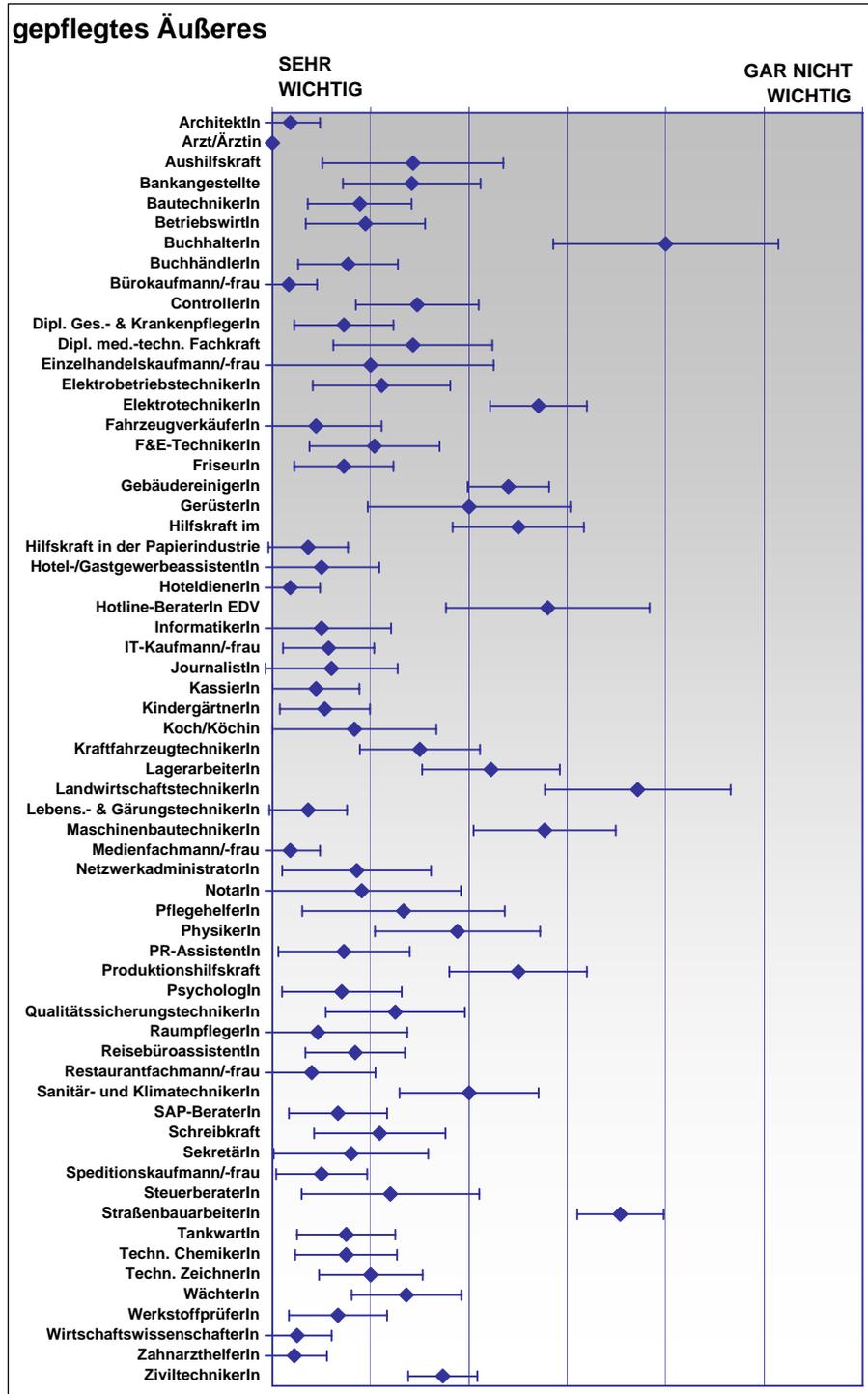
7.6 Darstellung der einzelnen Soft-Skills-Ausprägungen in den Einzelberufen

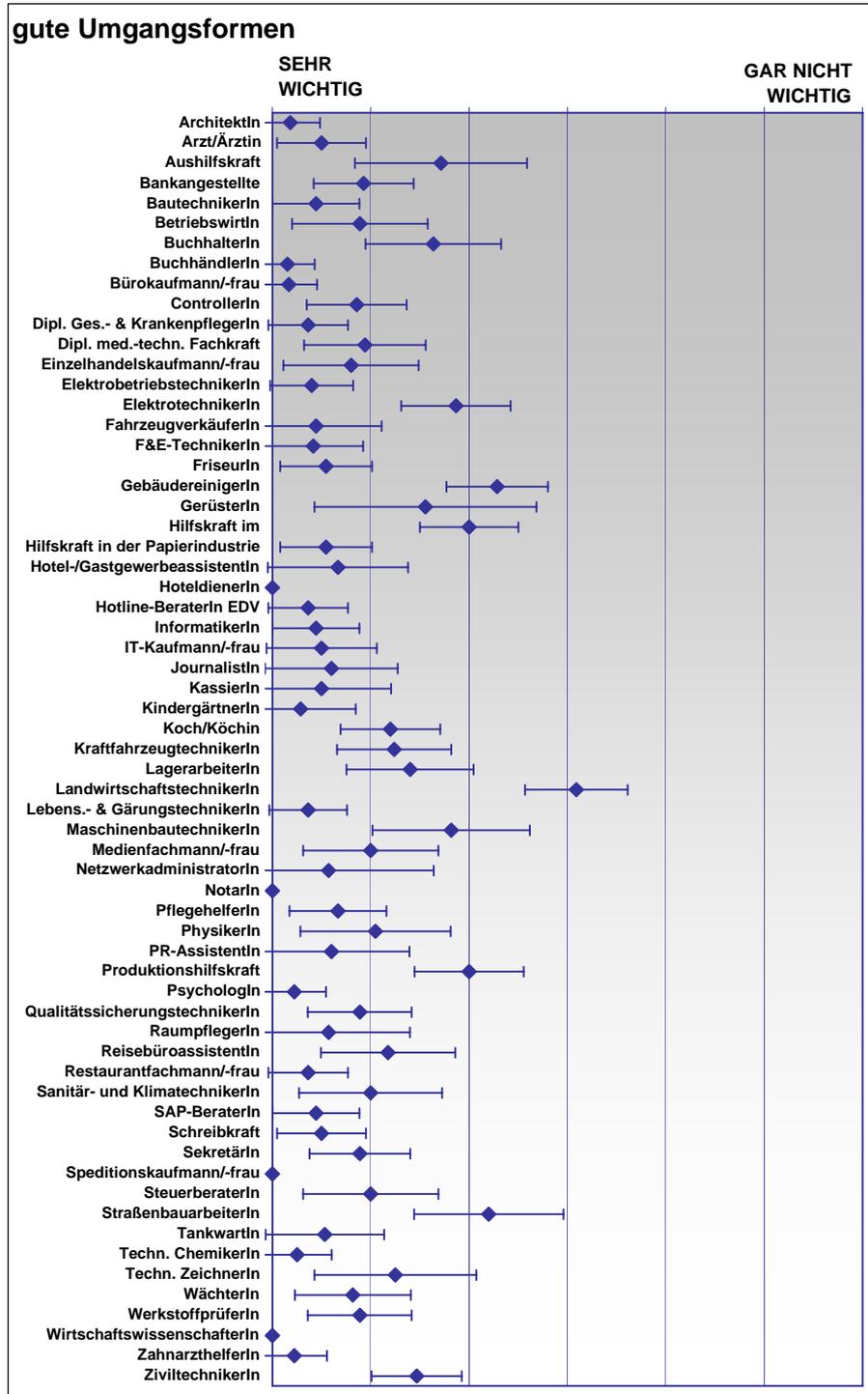
Insgesamt wurden 78 verschiedene Soft-Skills bzw. Umschreibungen für Soft-Skills abgefragt.

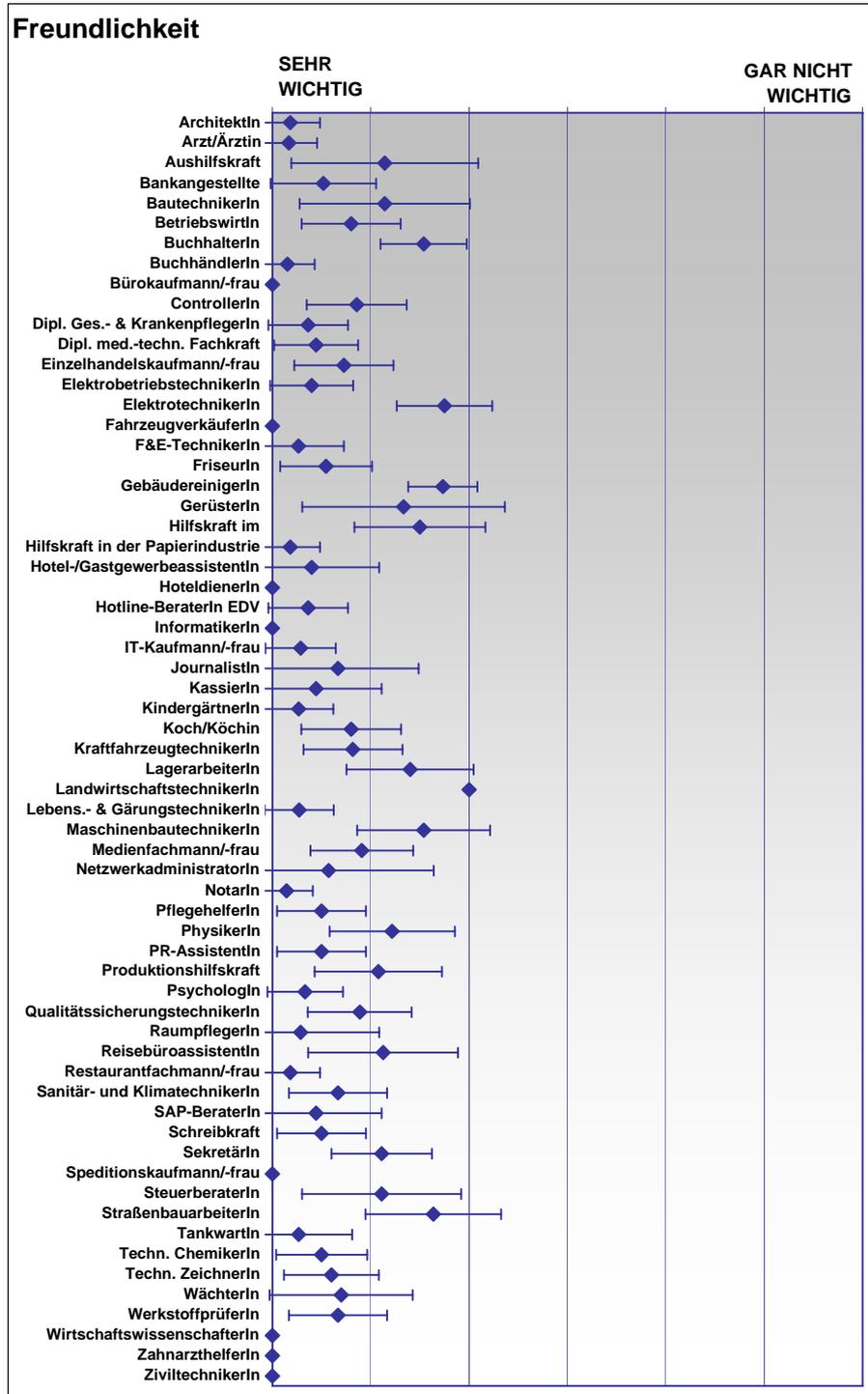
Nachstehend werden für jedes Soft-Skills-Merkmal die Ausprägungen in den verschiedenen Berufen präsentiert.

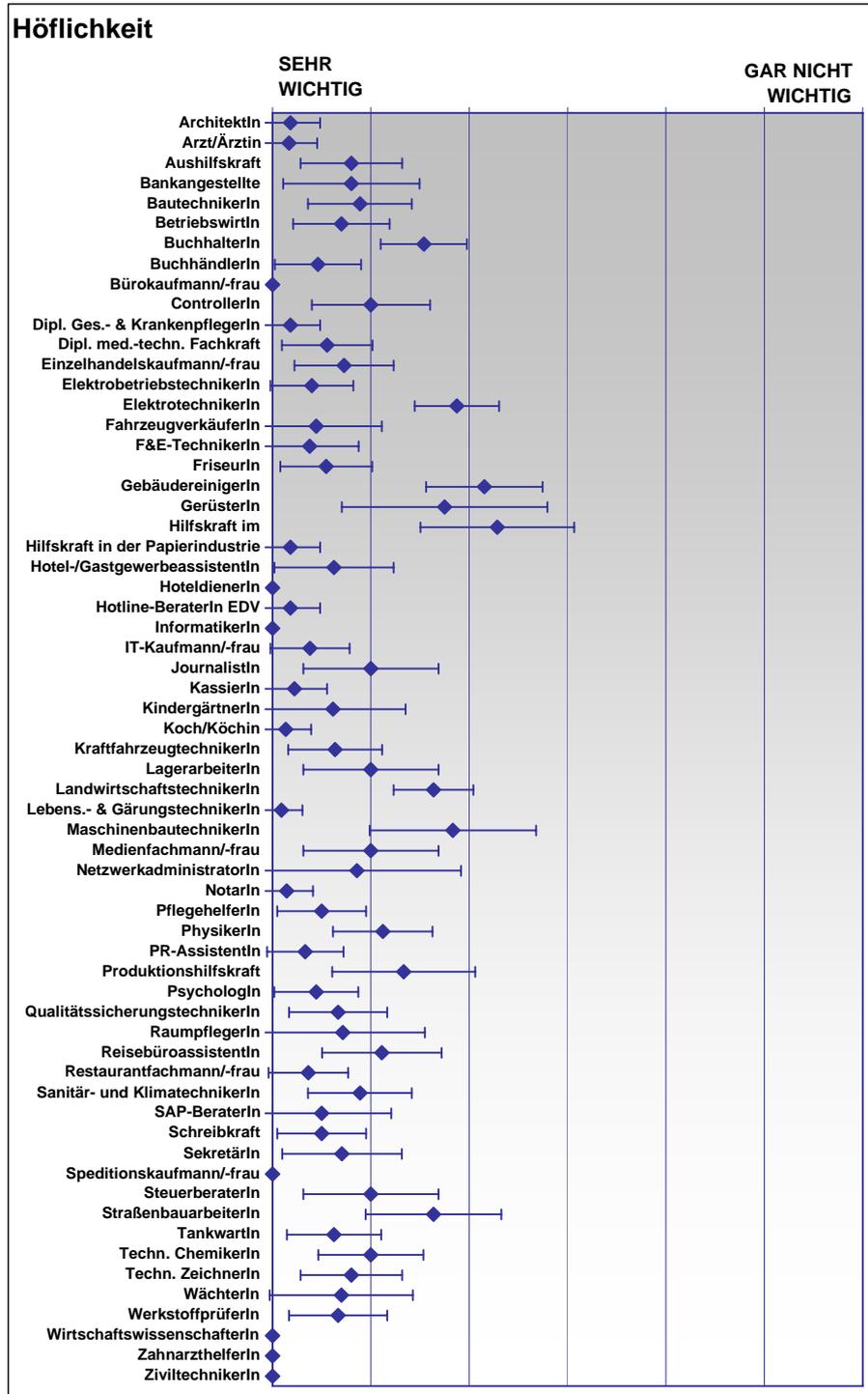
Soziale Kompetenzen

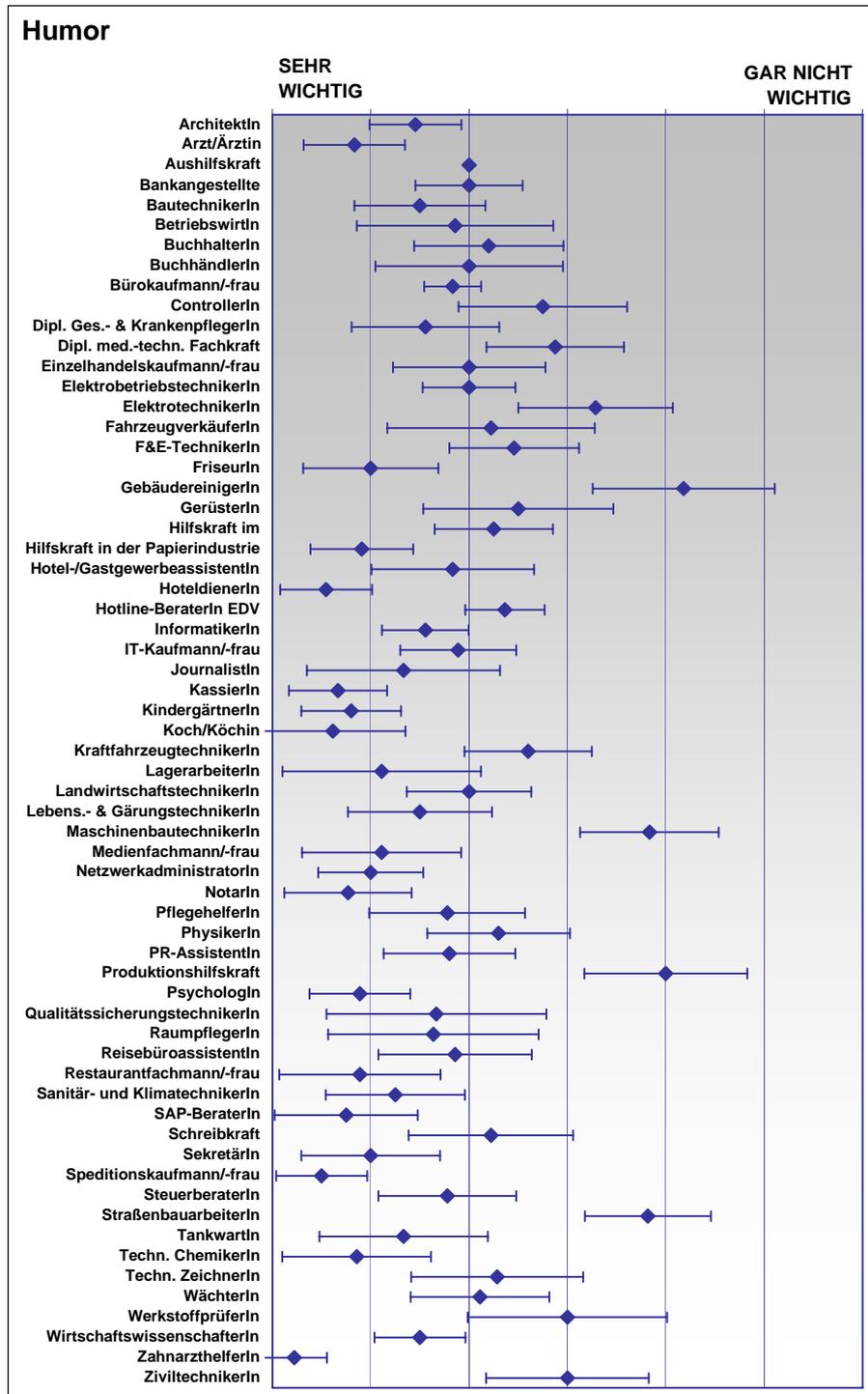


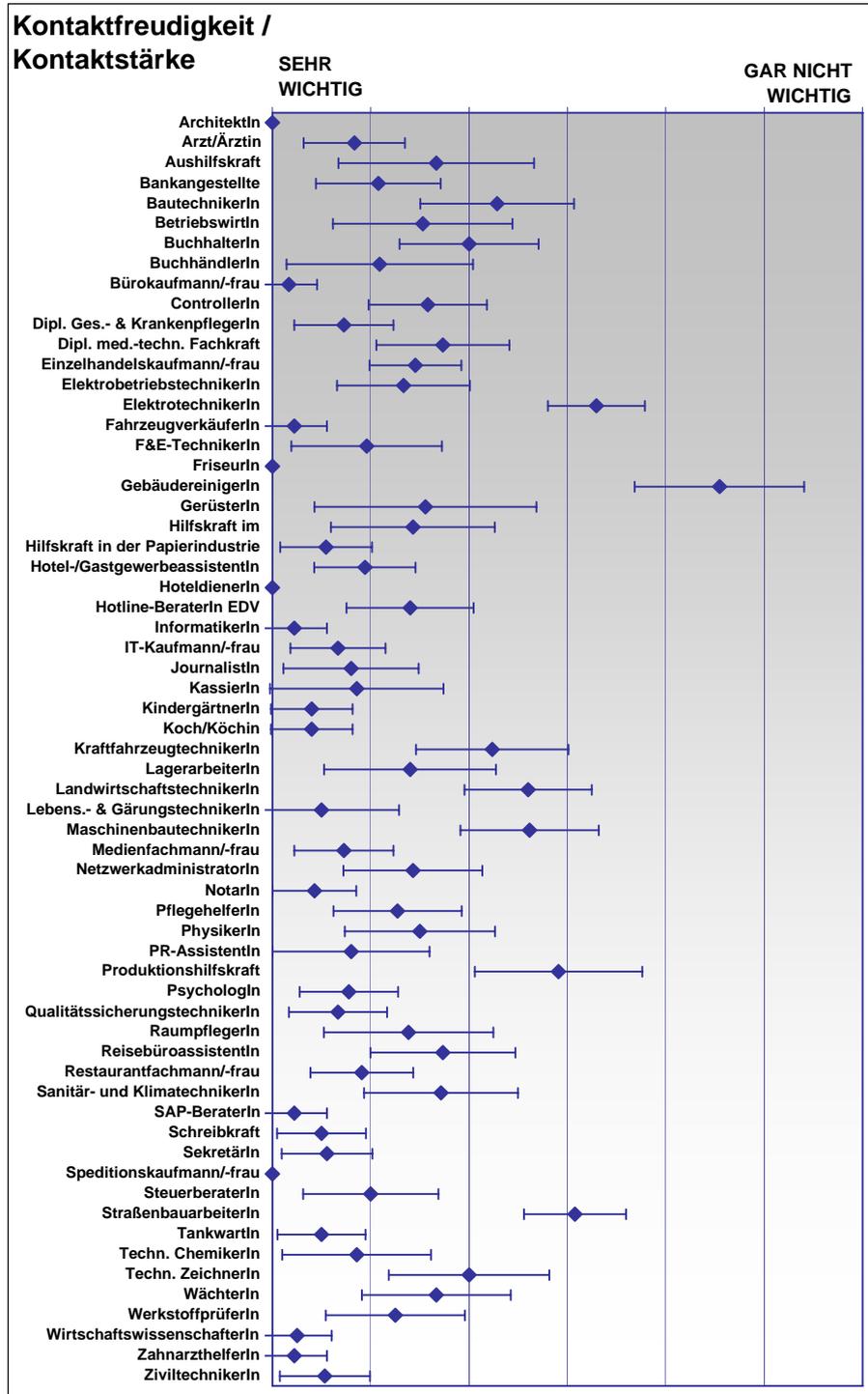


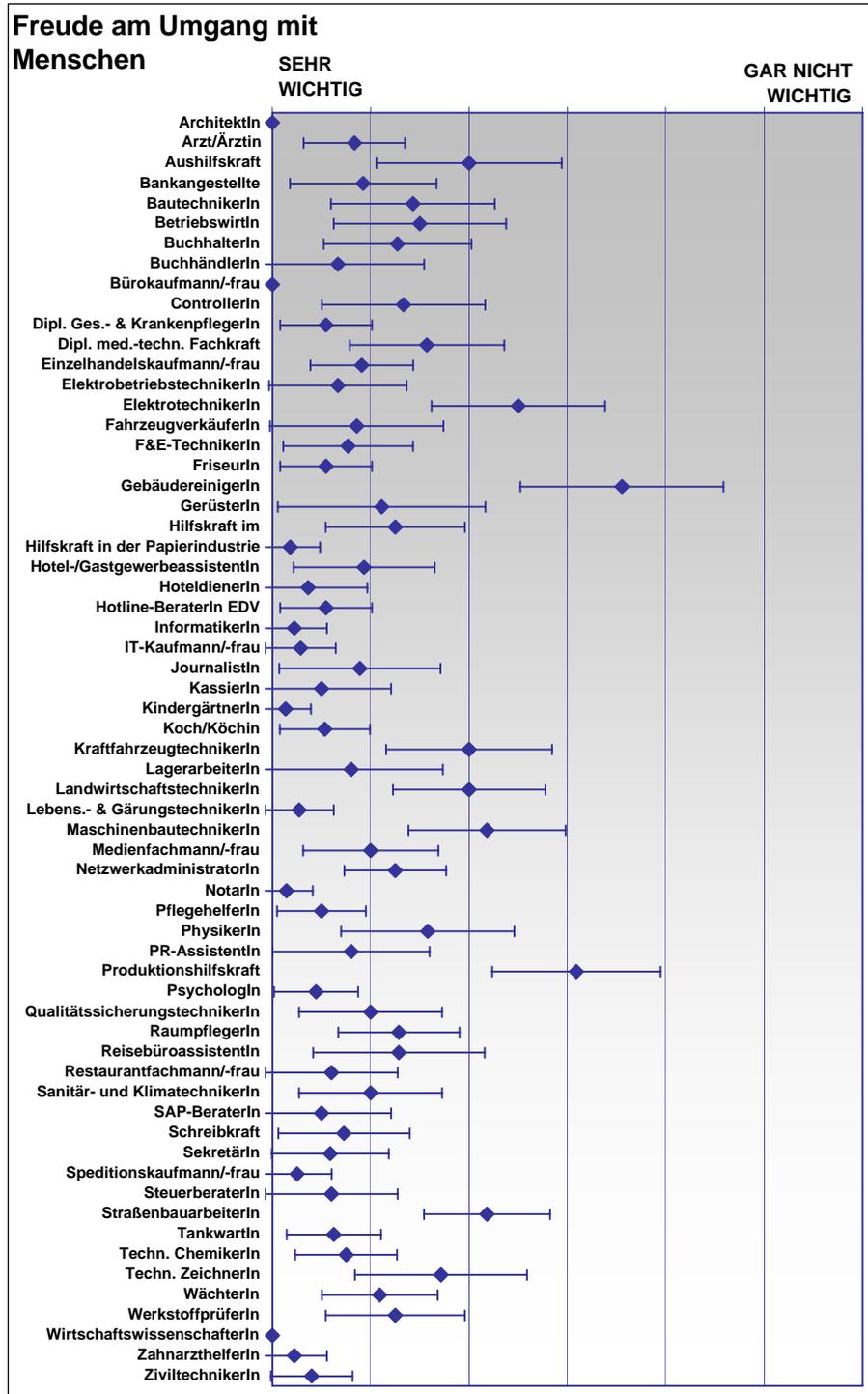


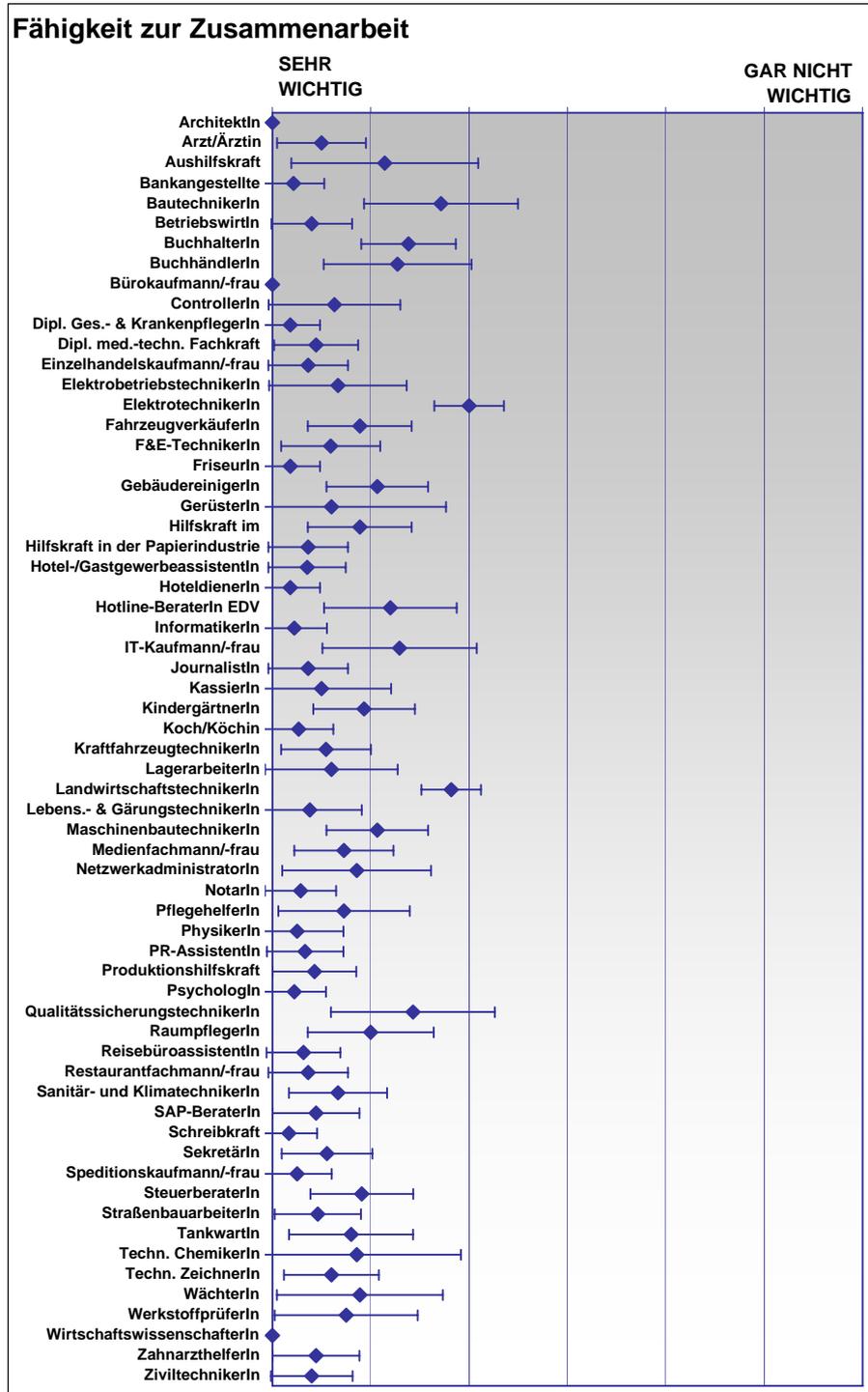


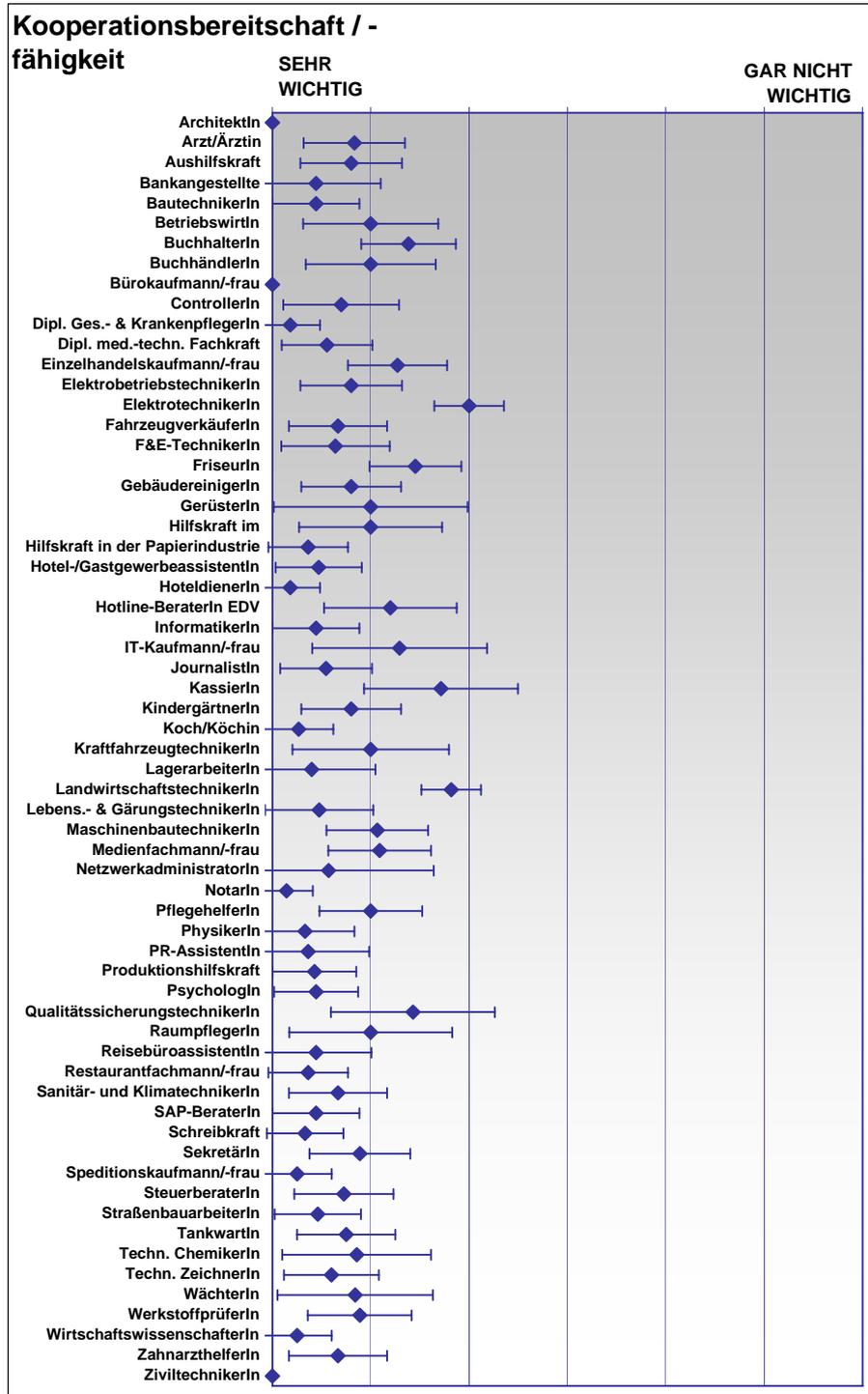


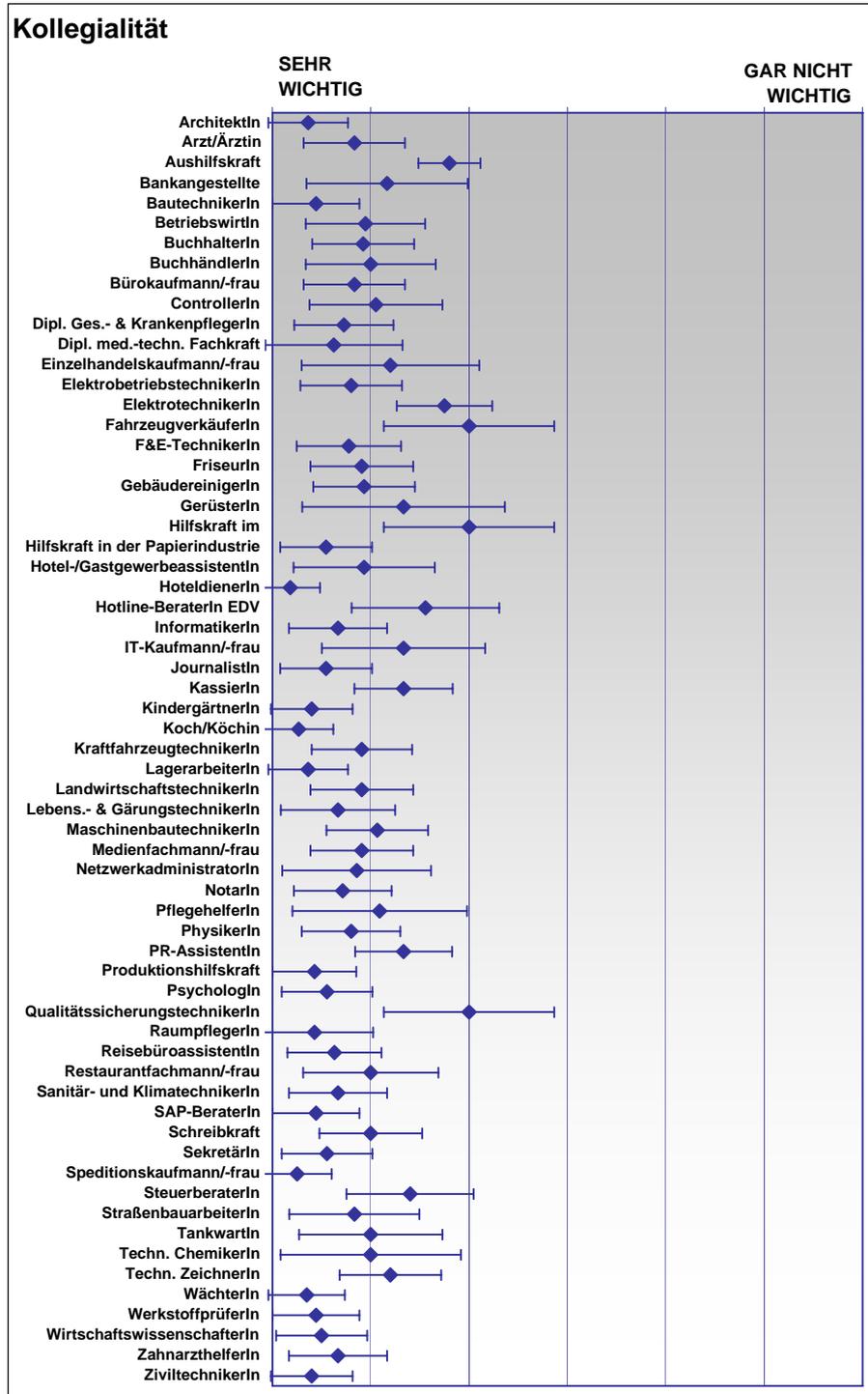


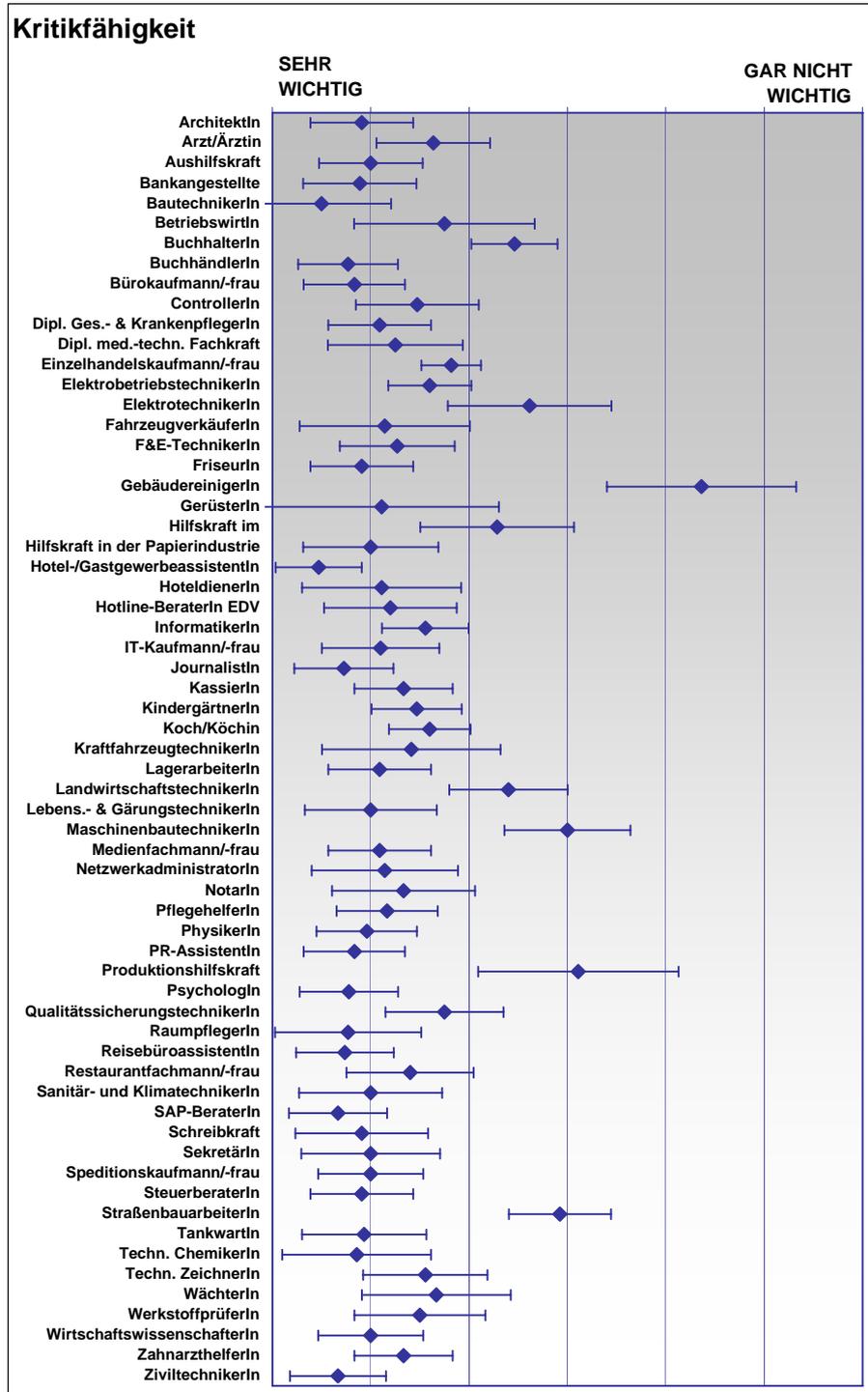


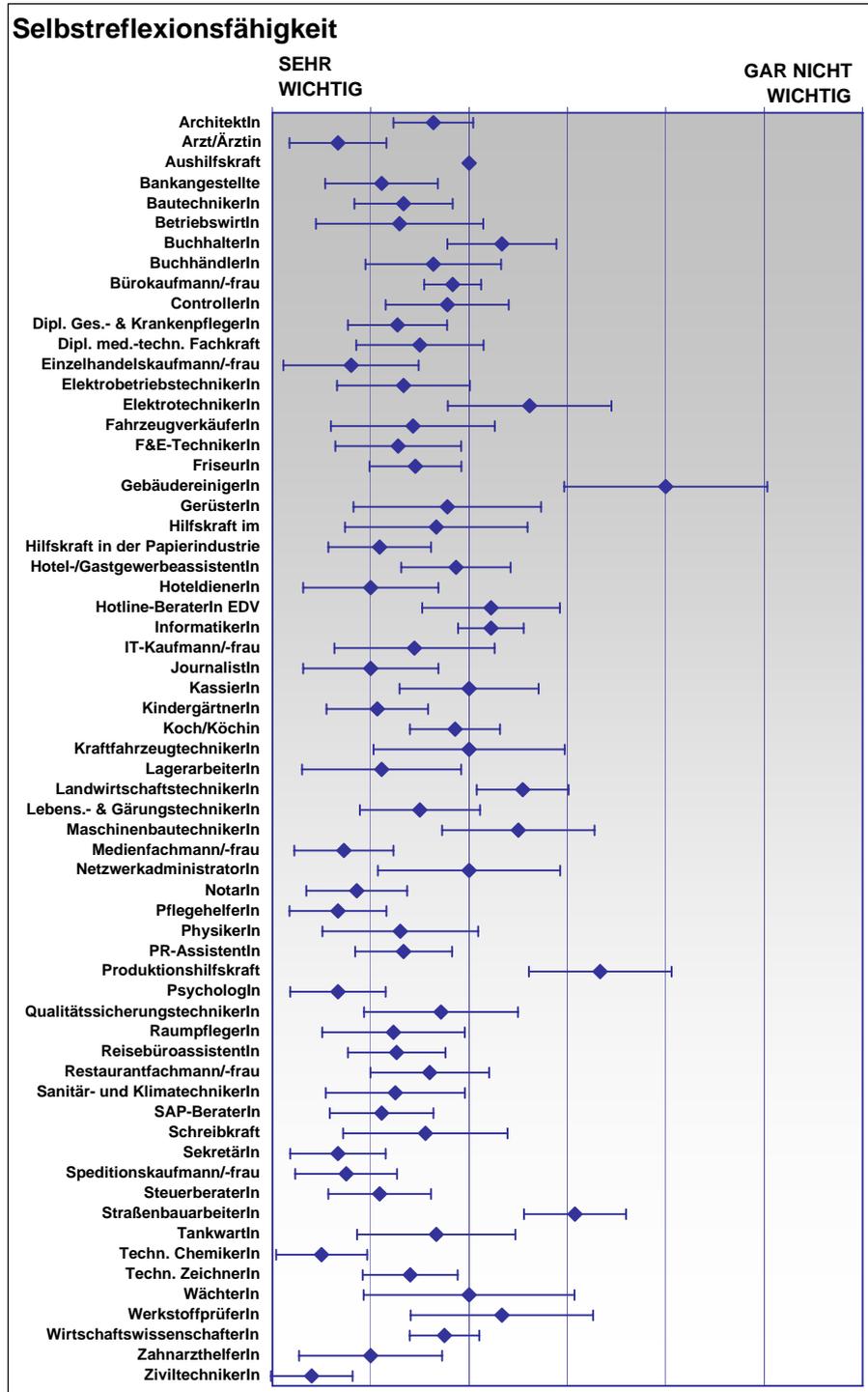


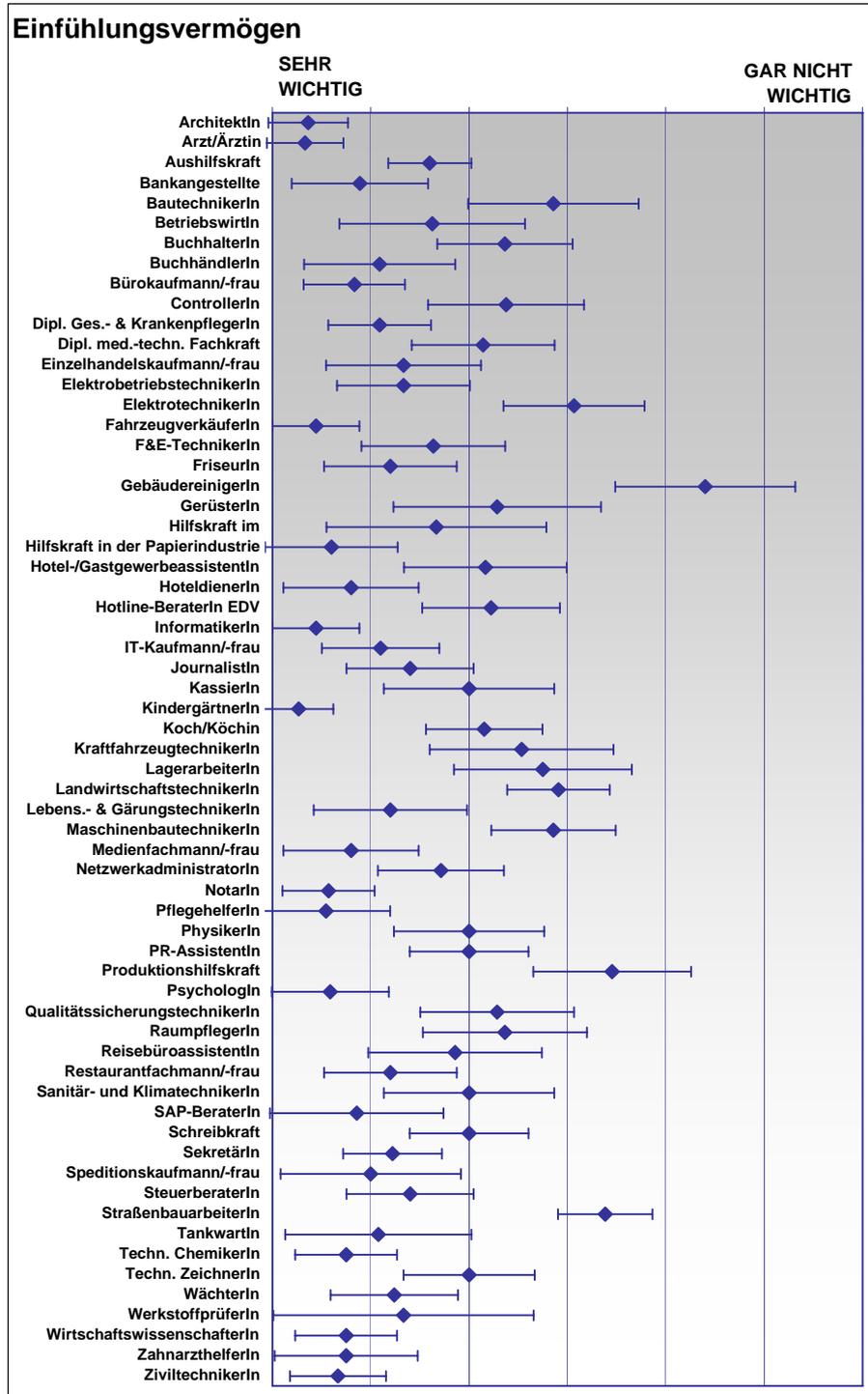


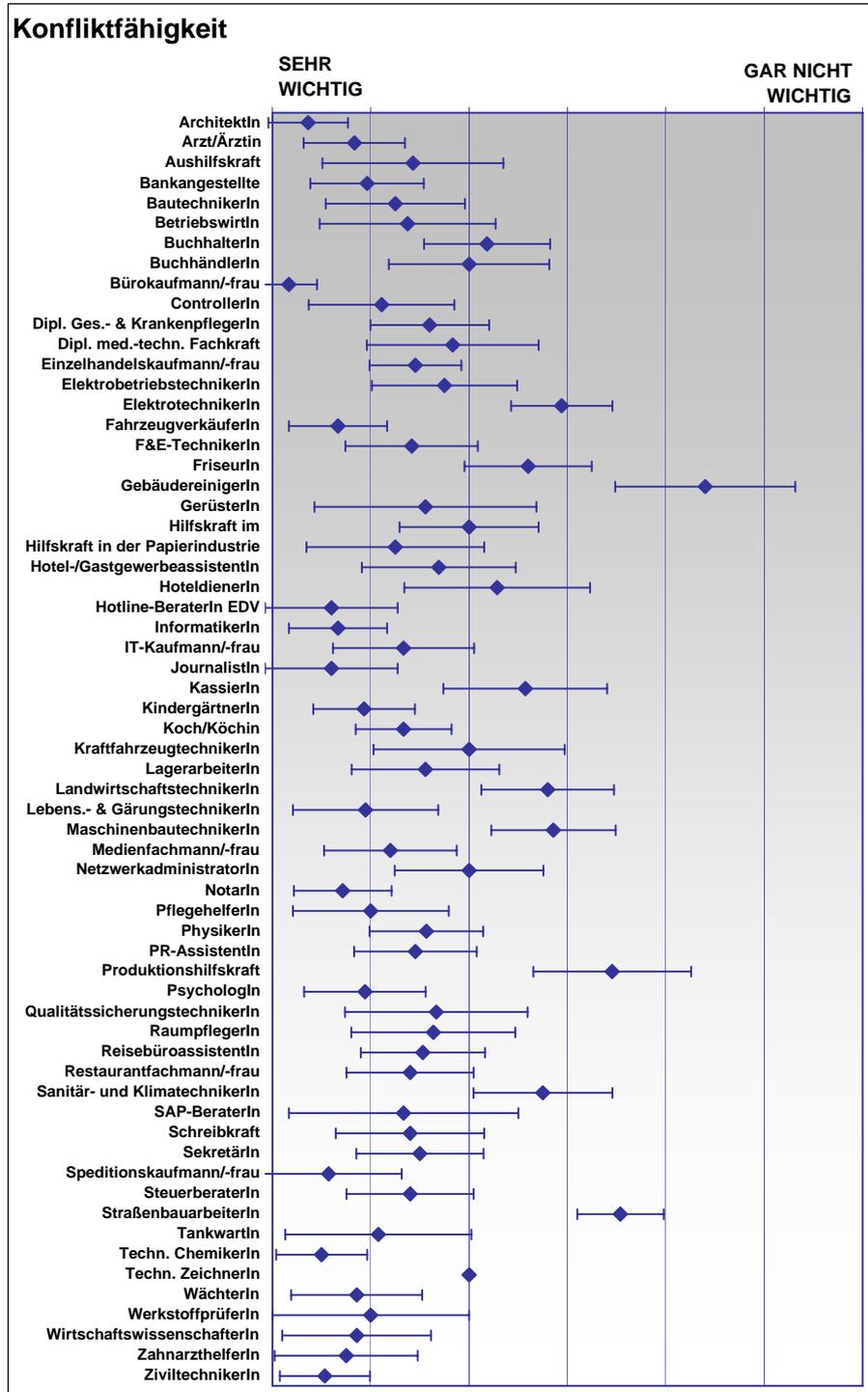


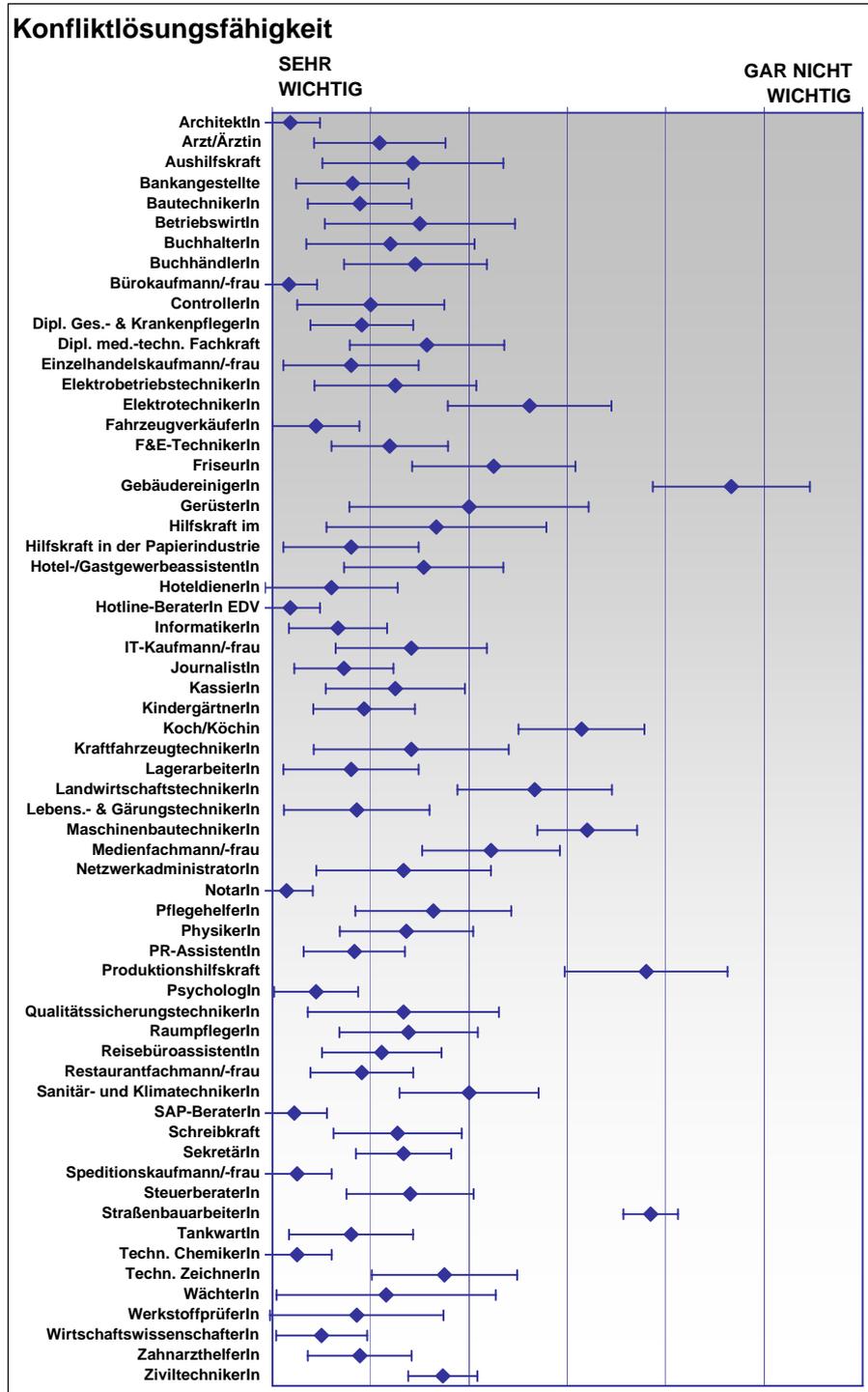


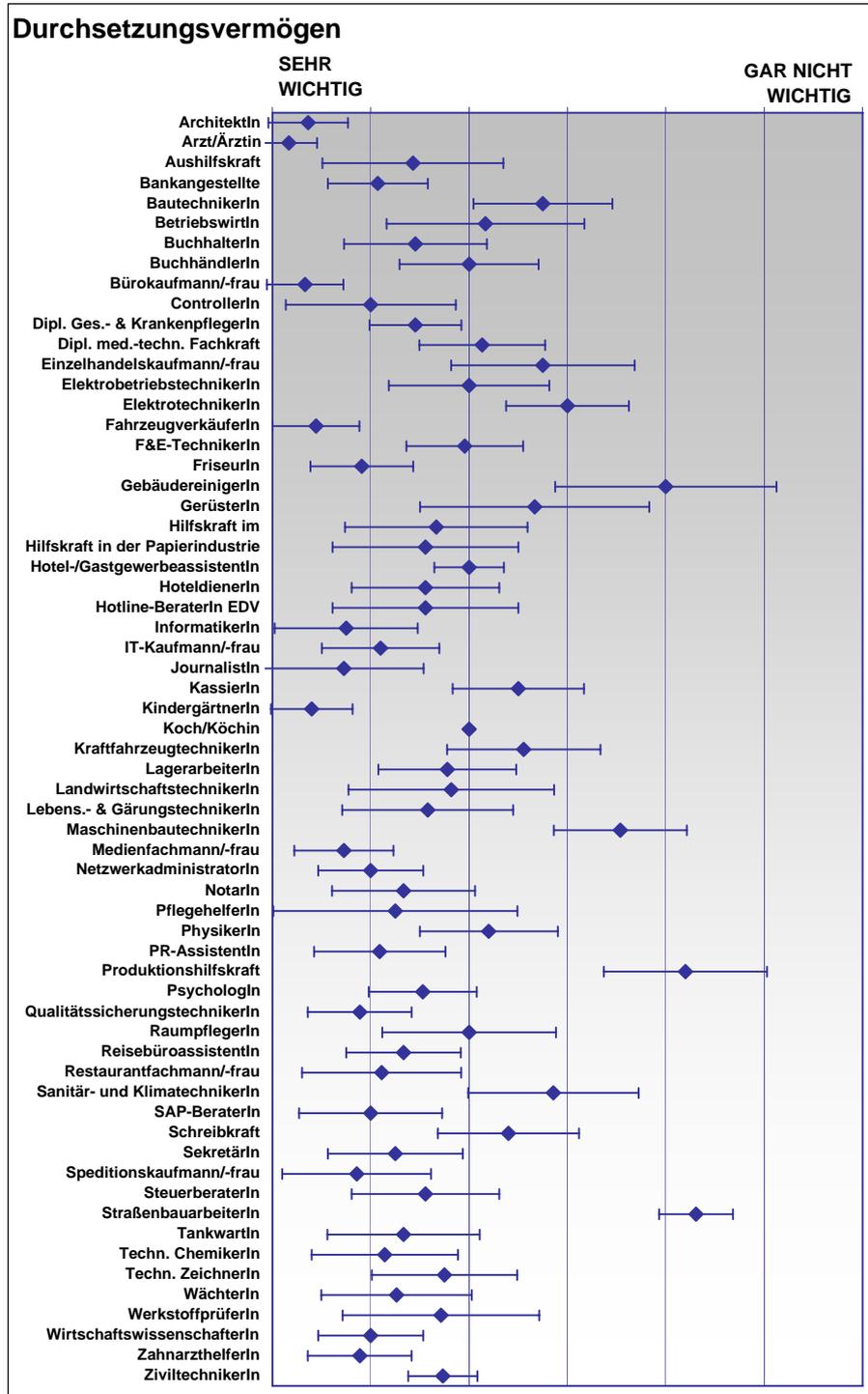


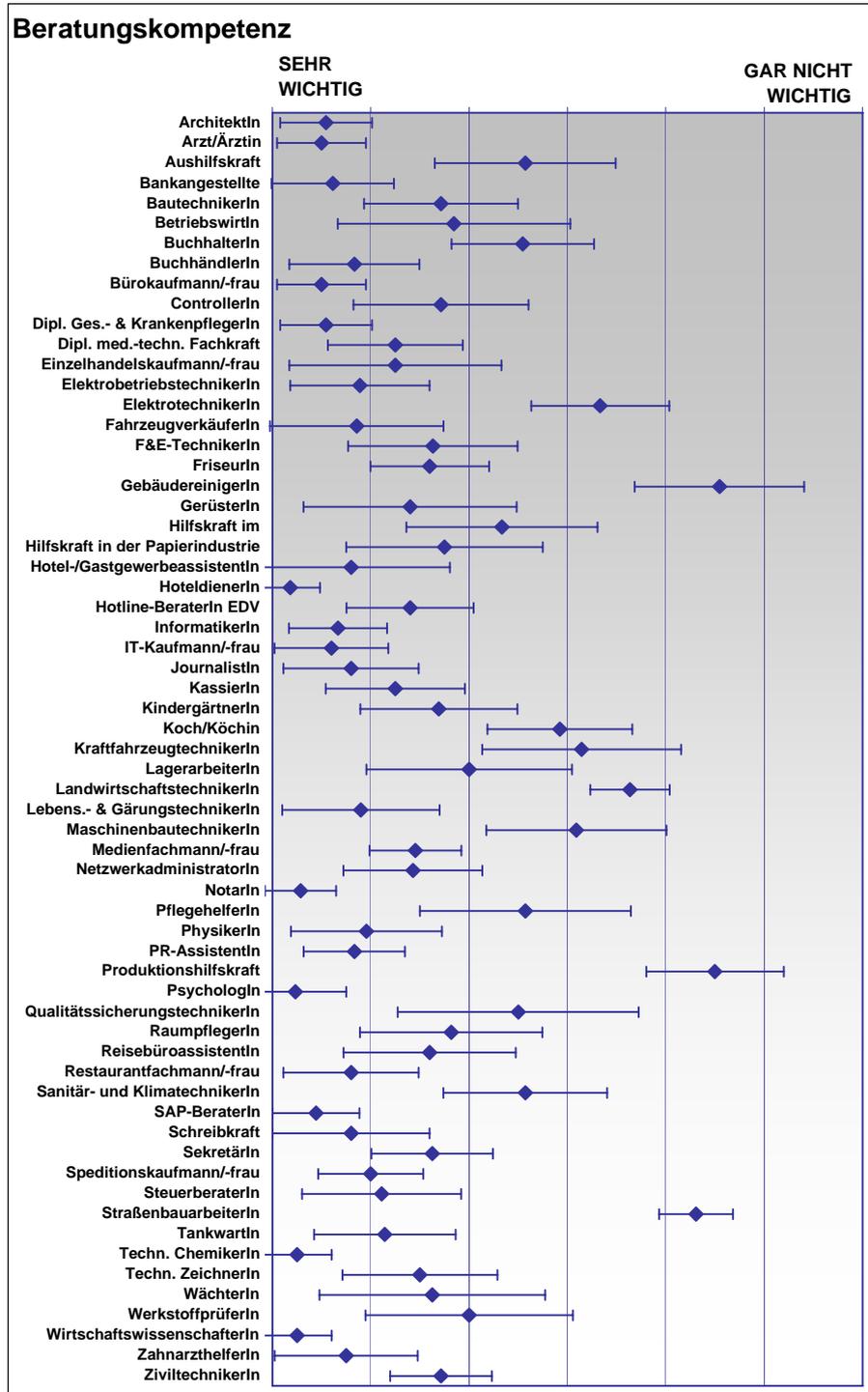


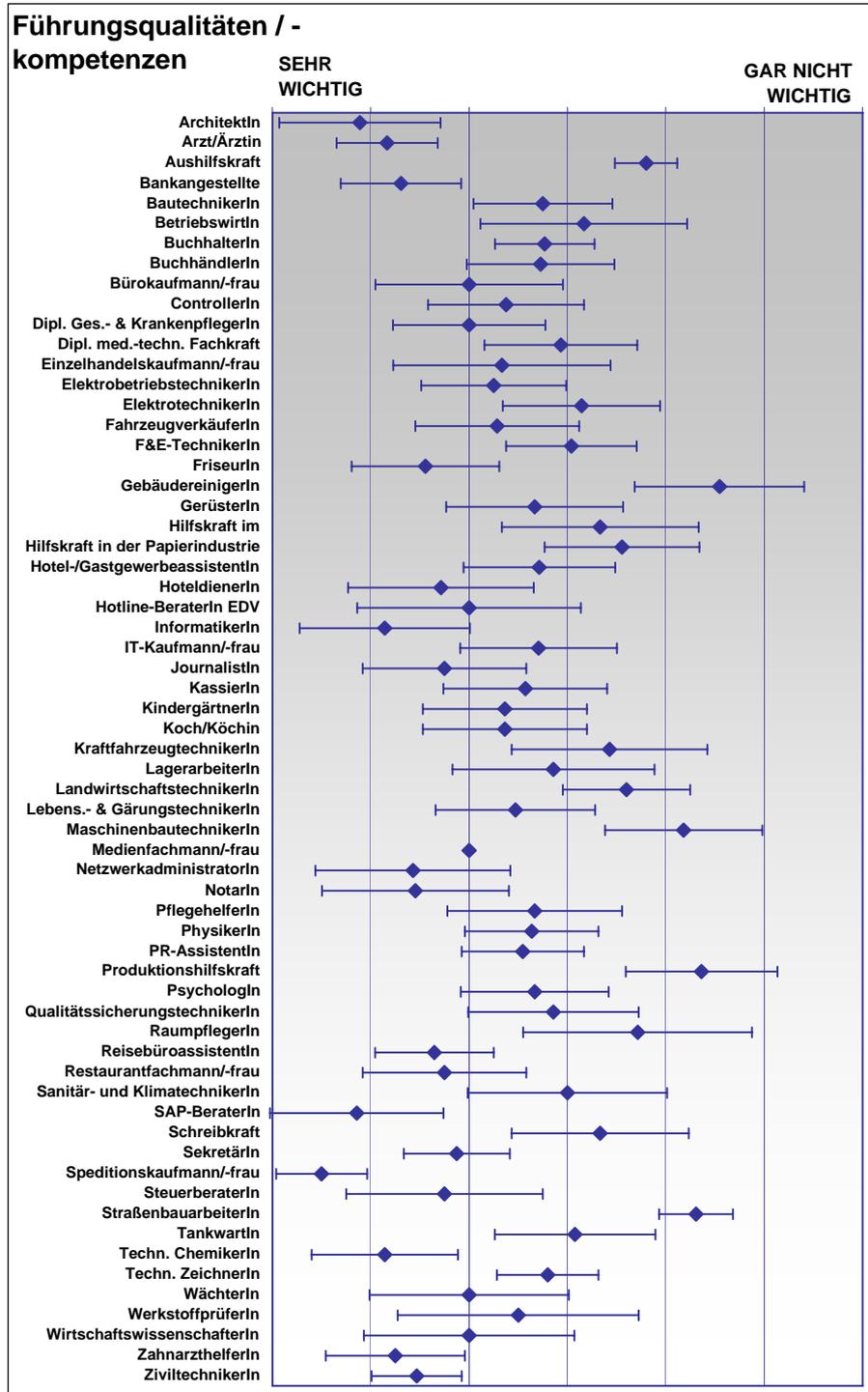


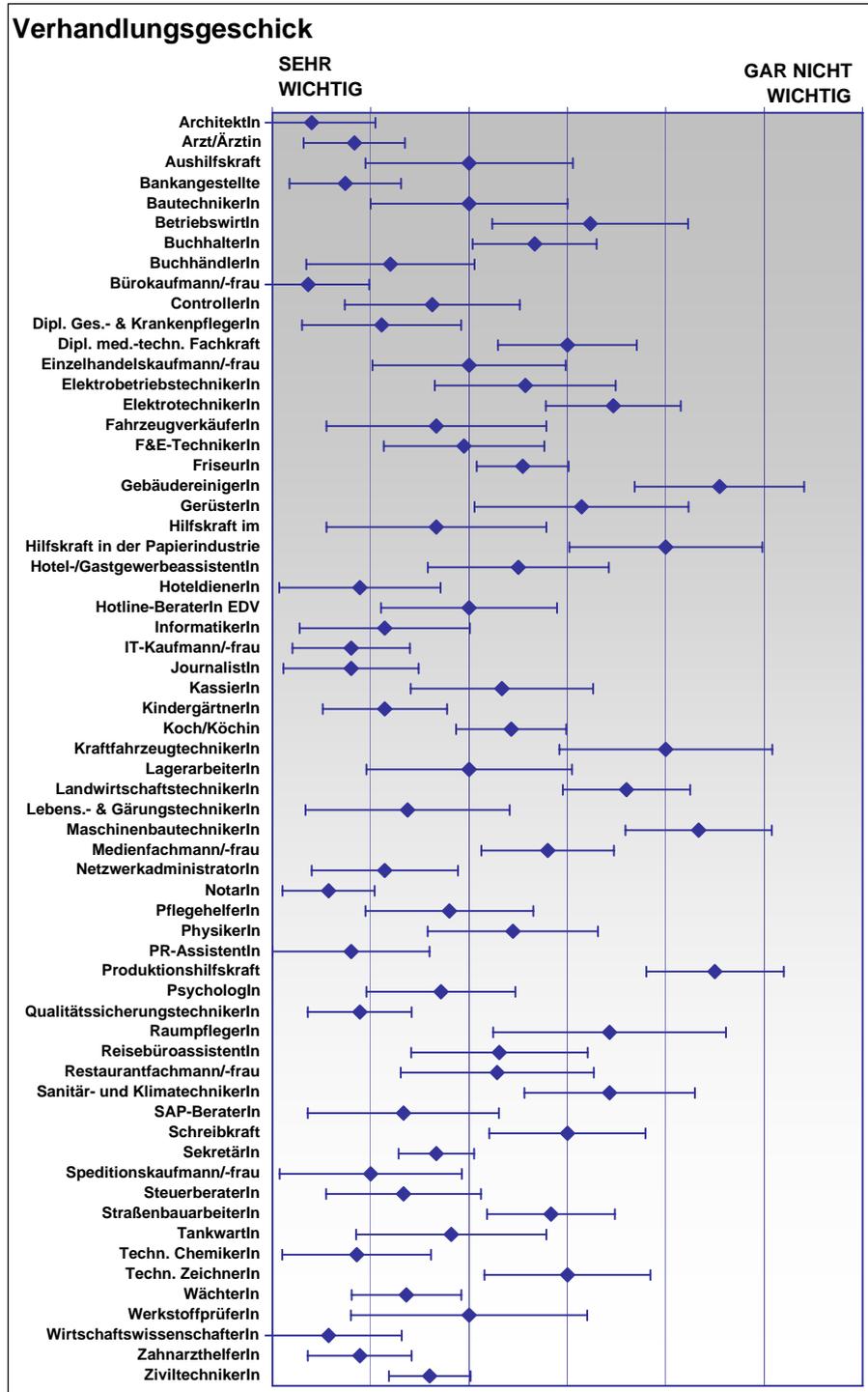


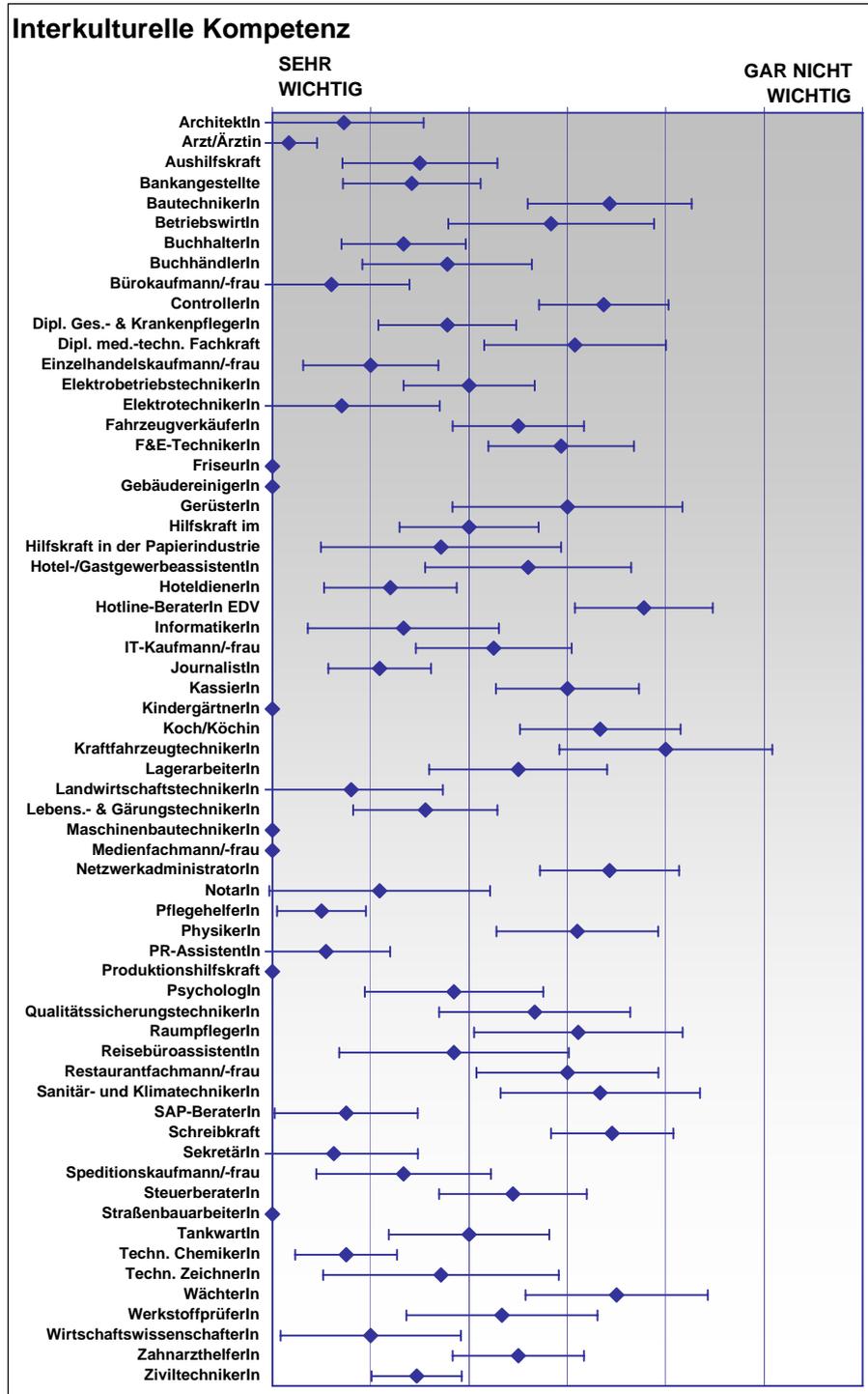




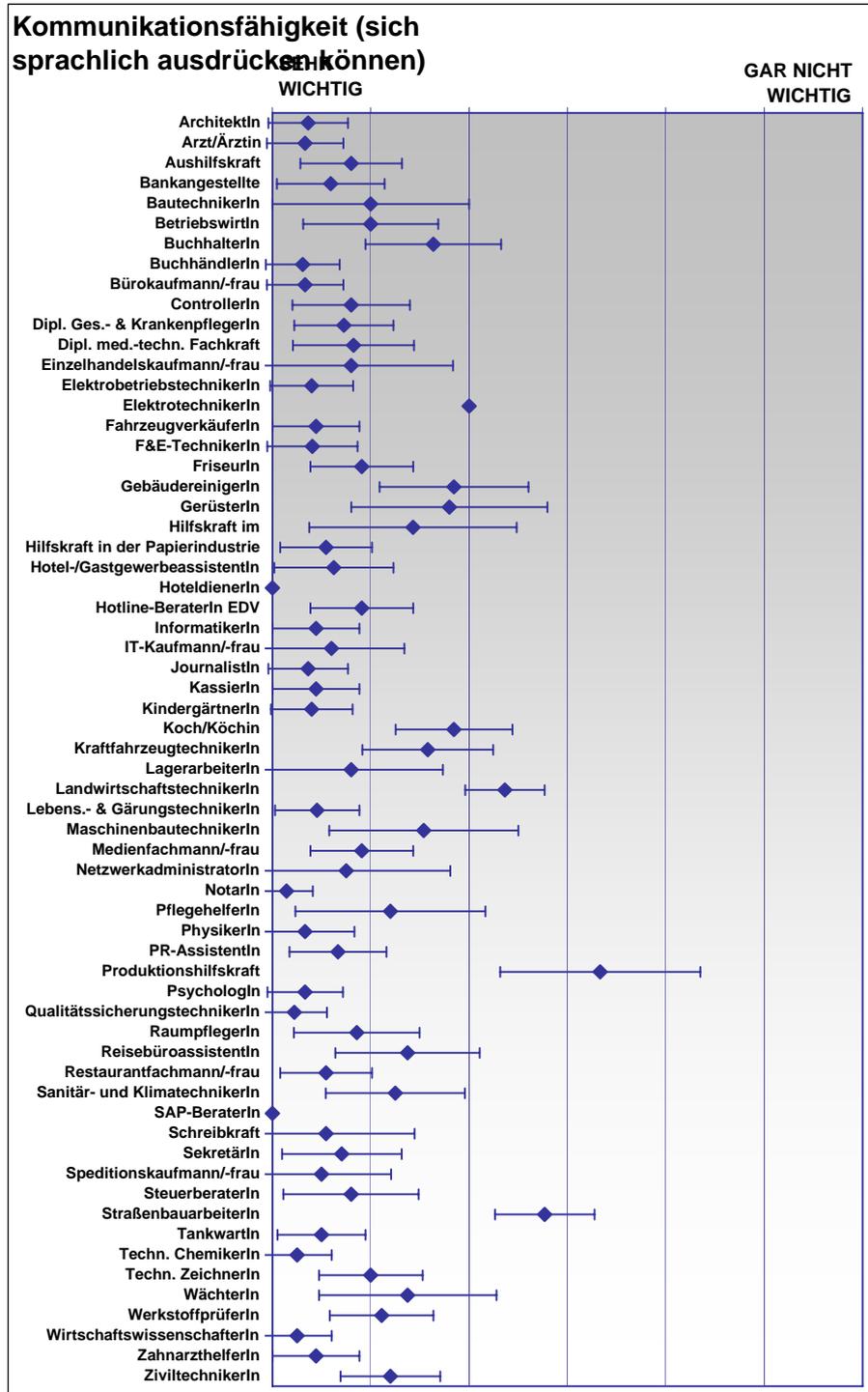


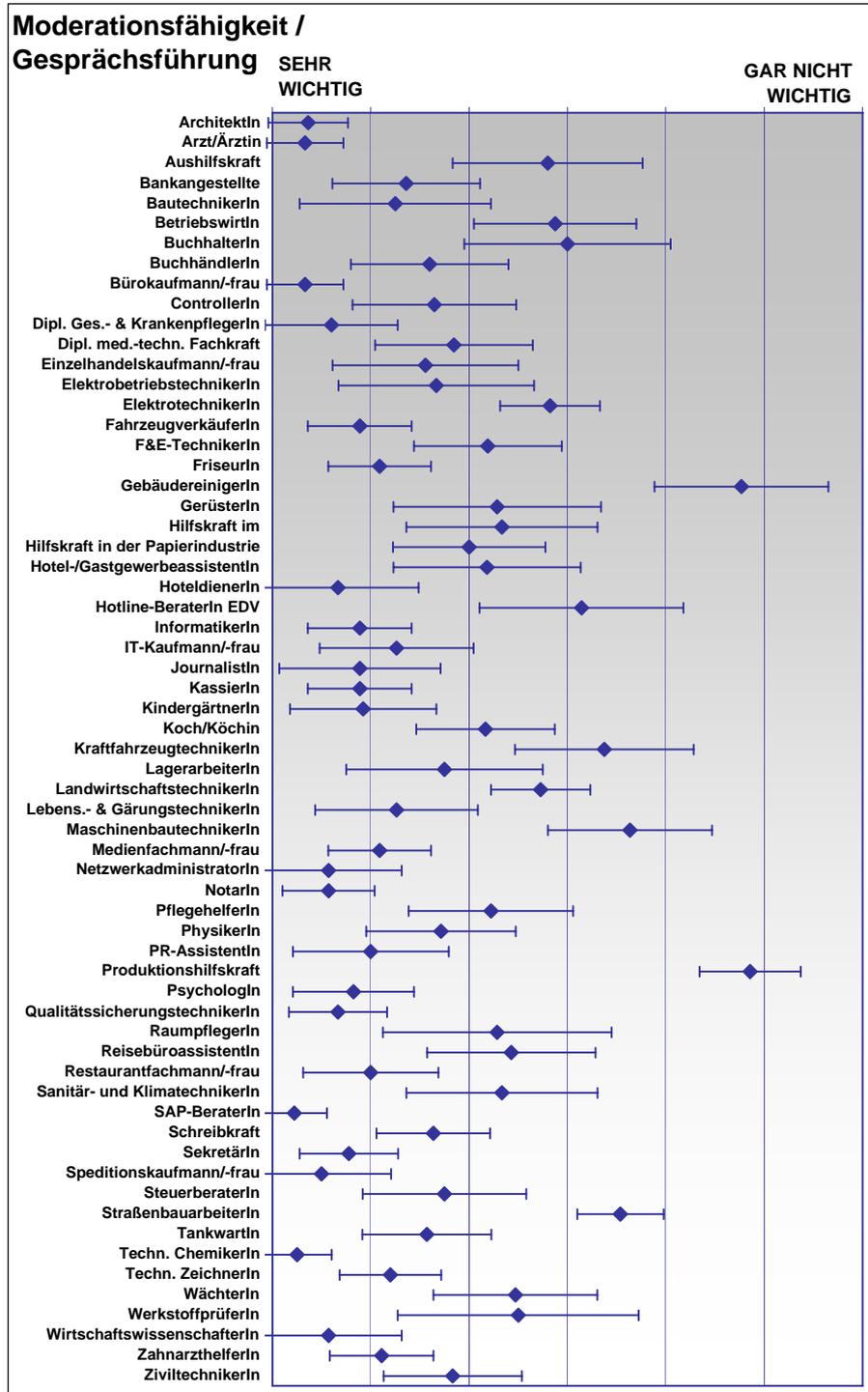


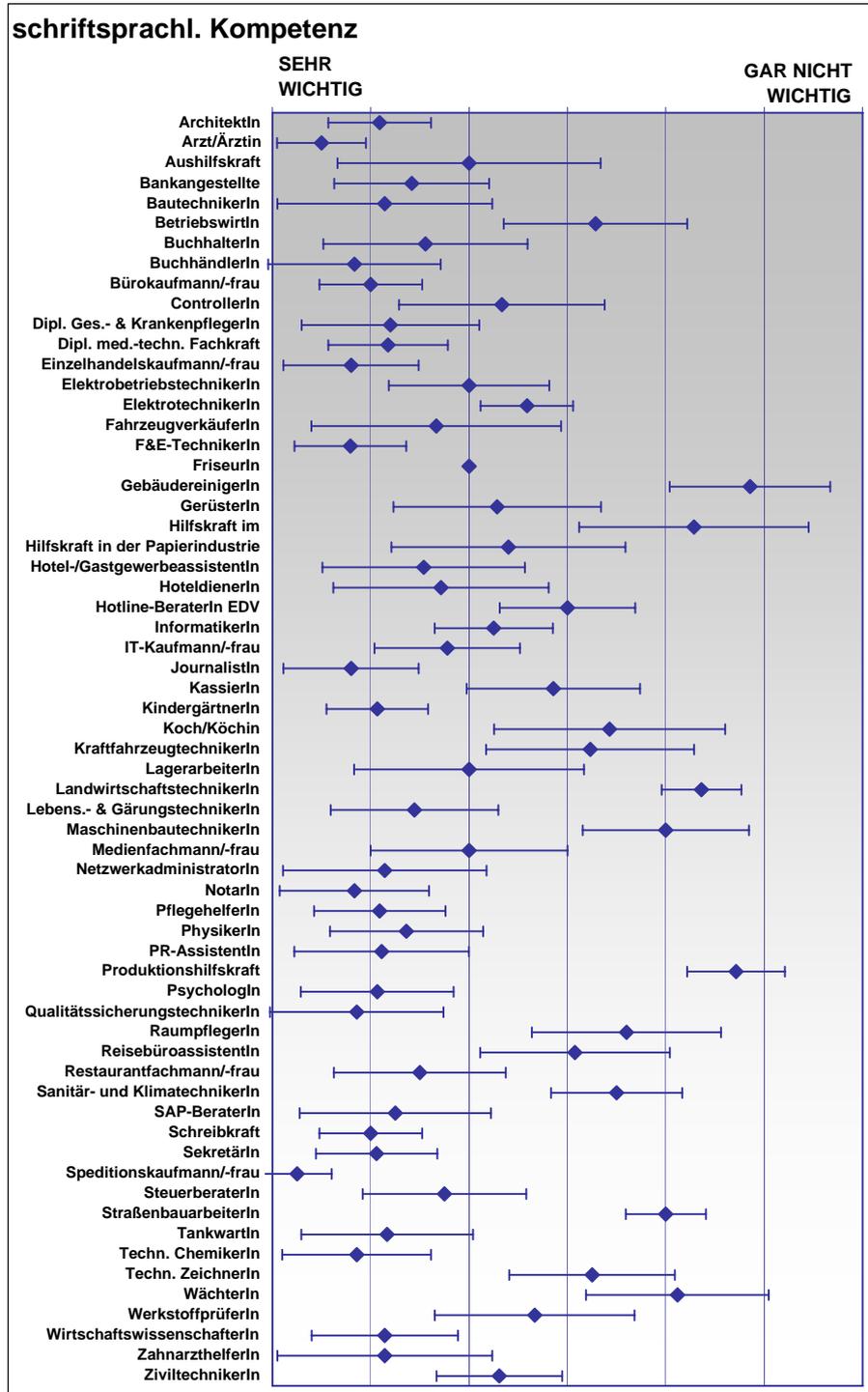


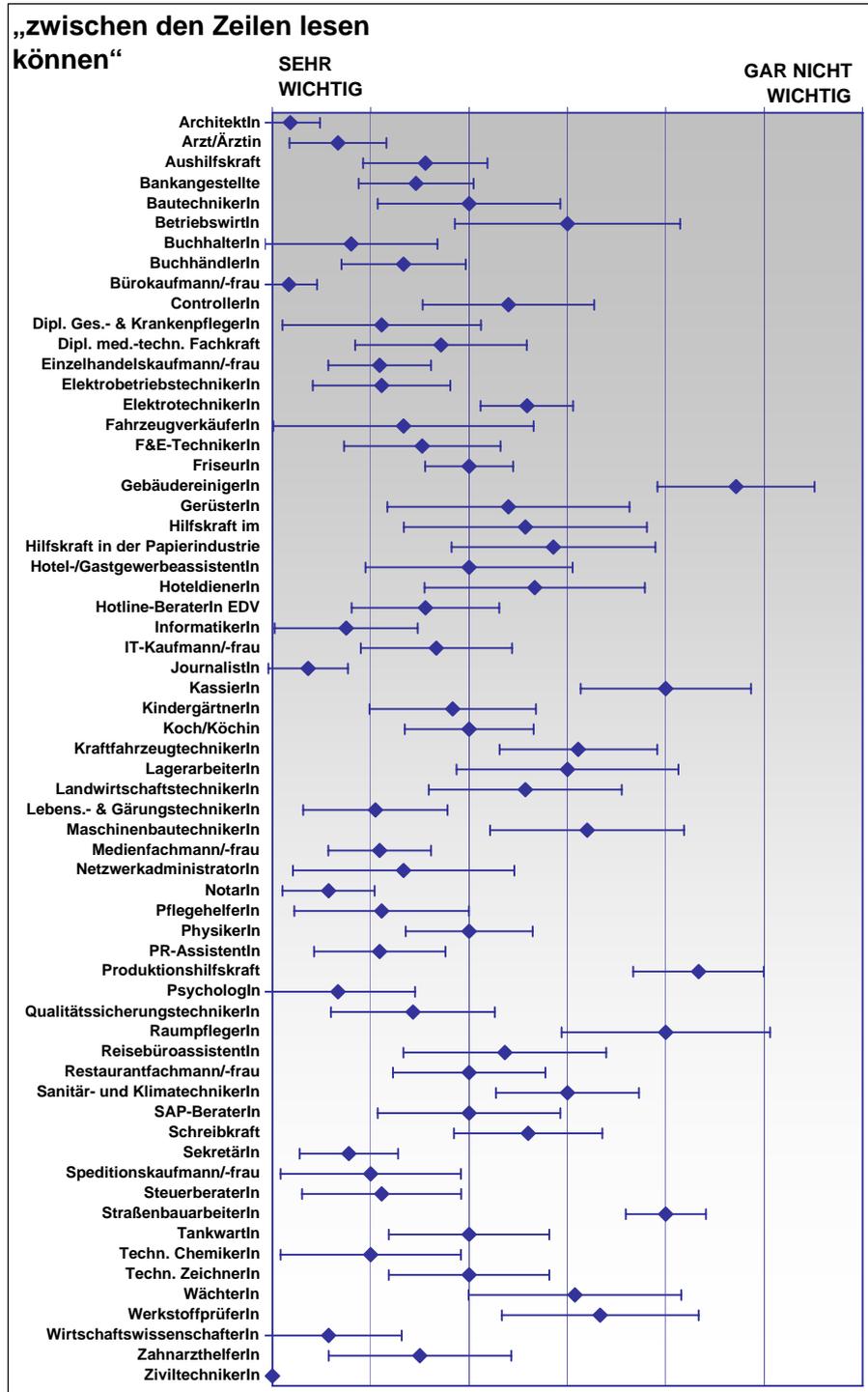


Sprachliche Kompetenzen in Deutsch

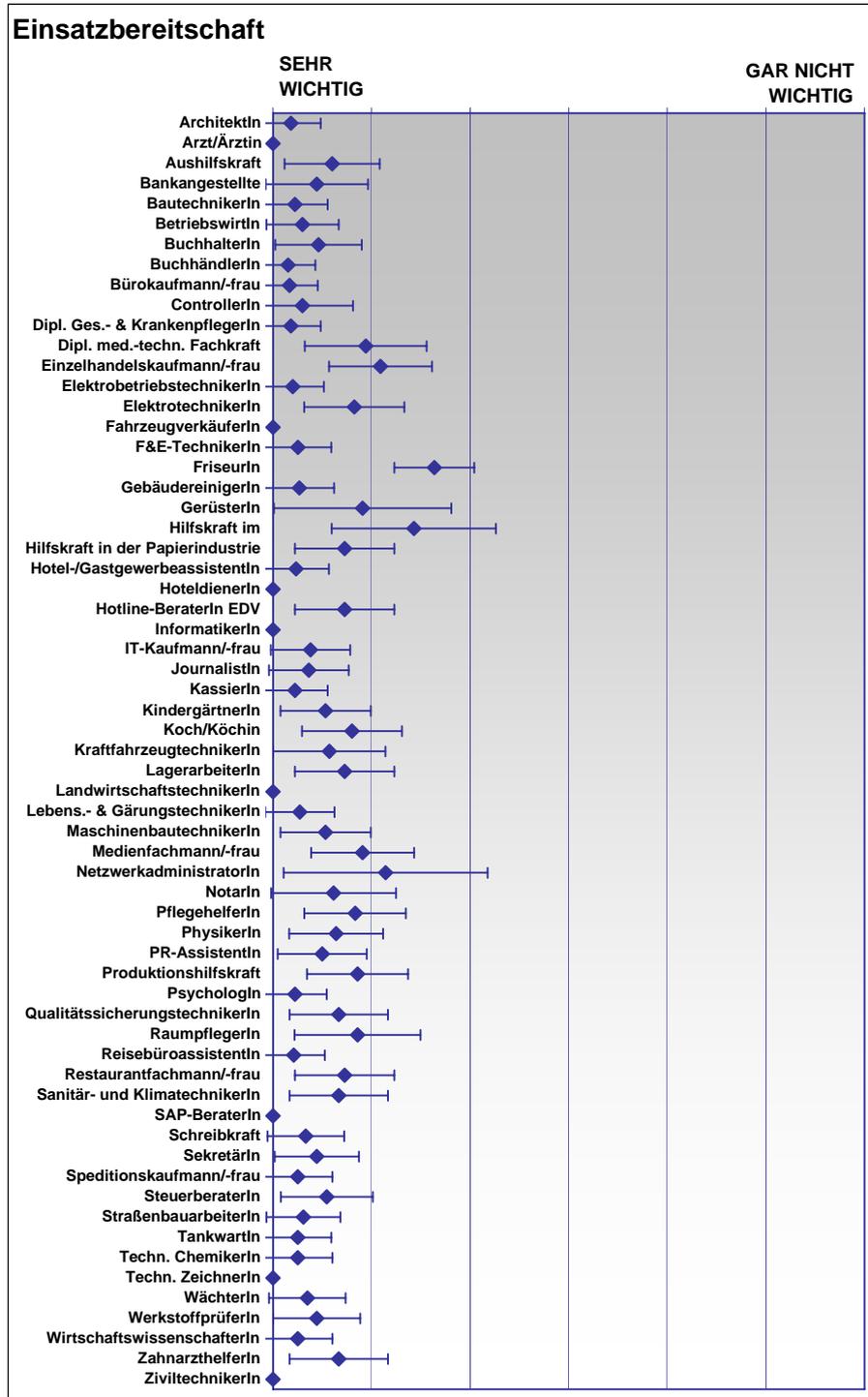


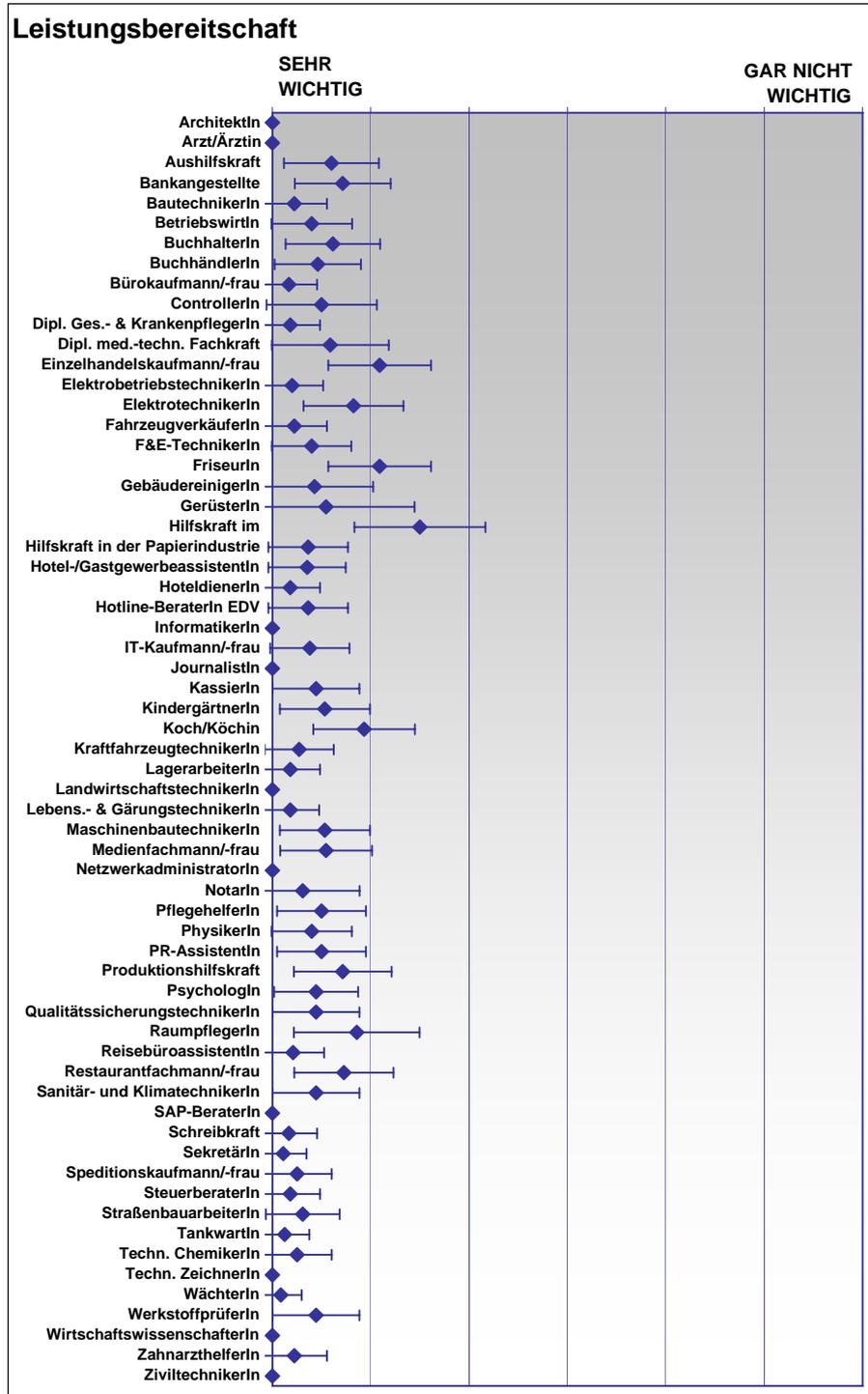


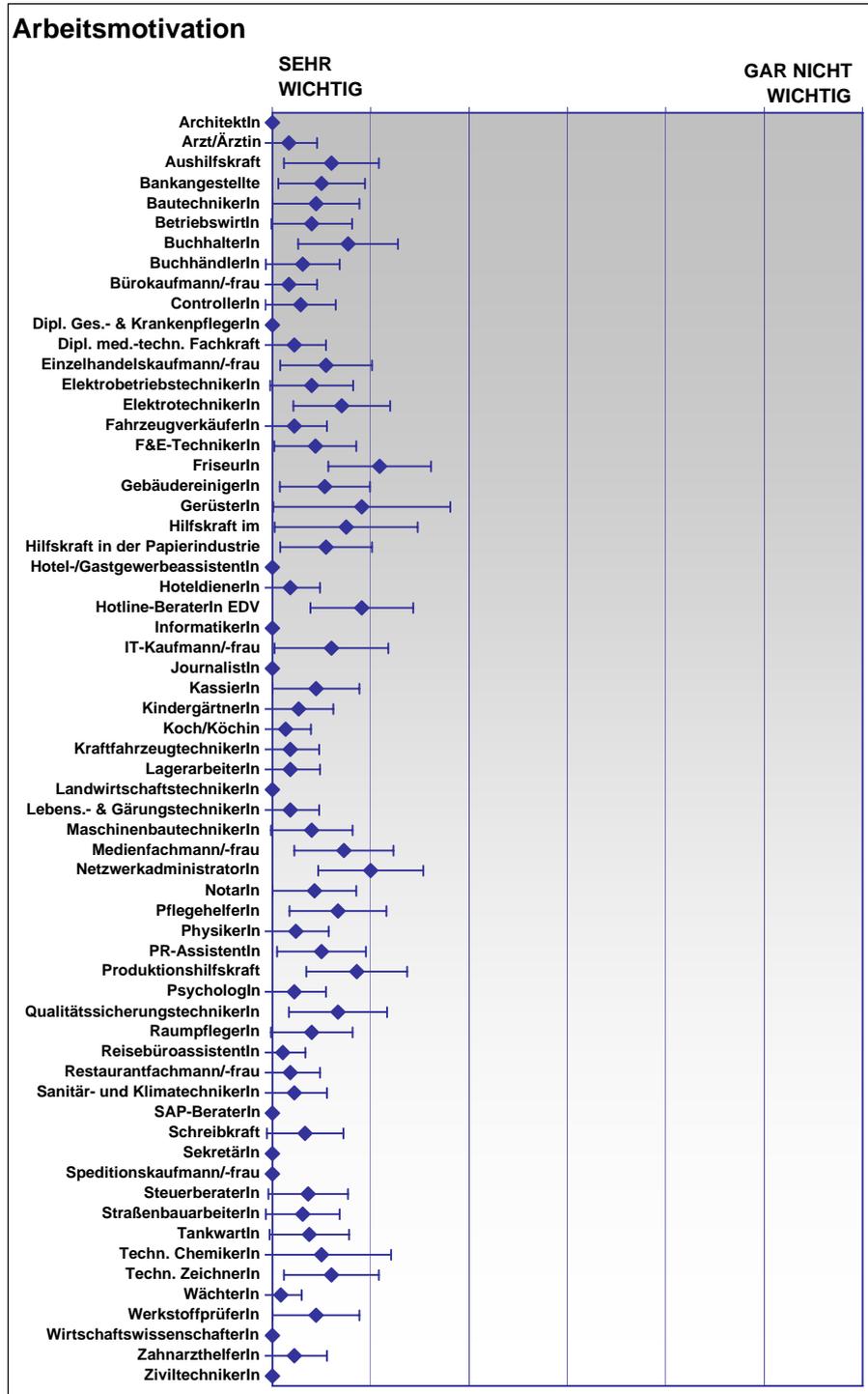


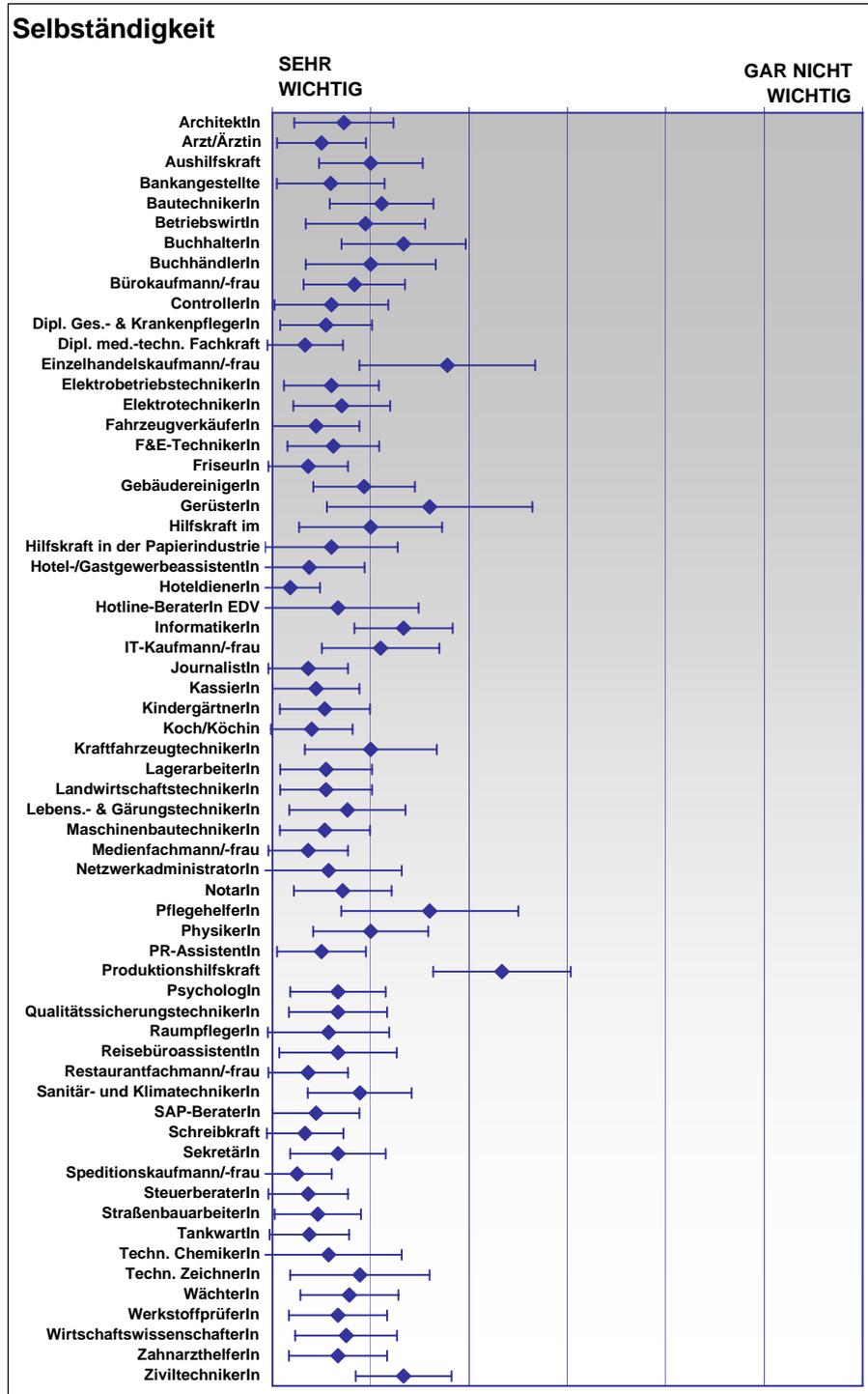


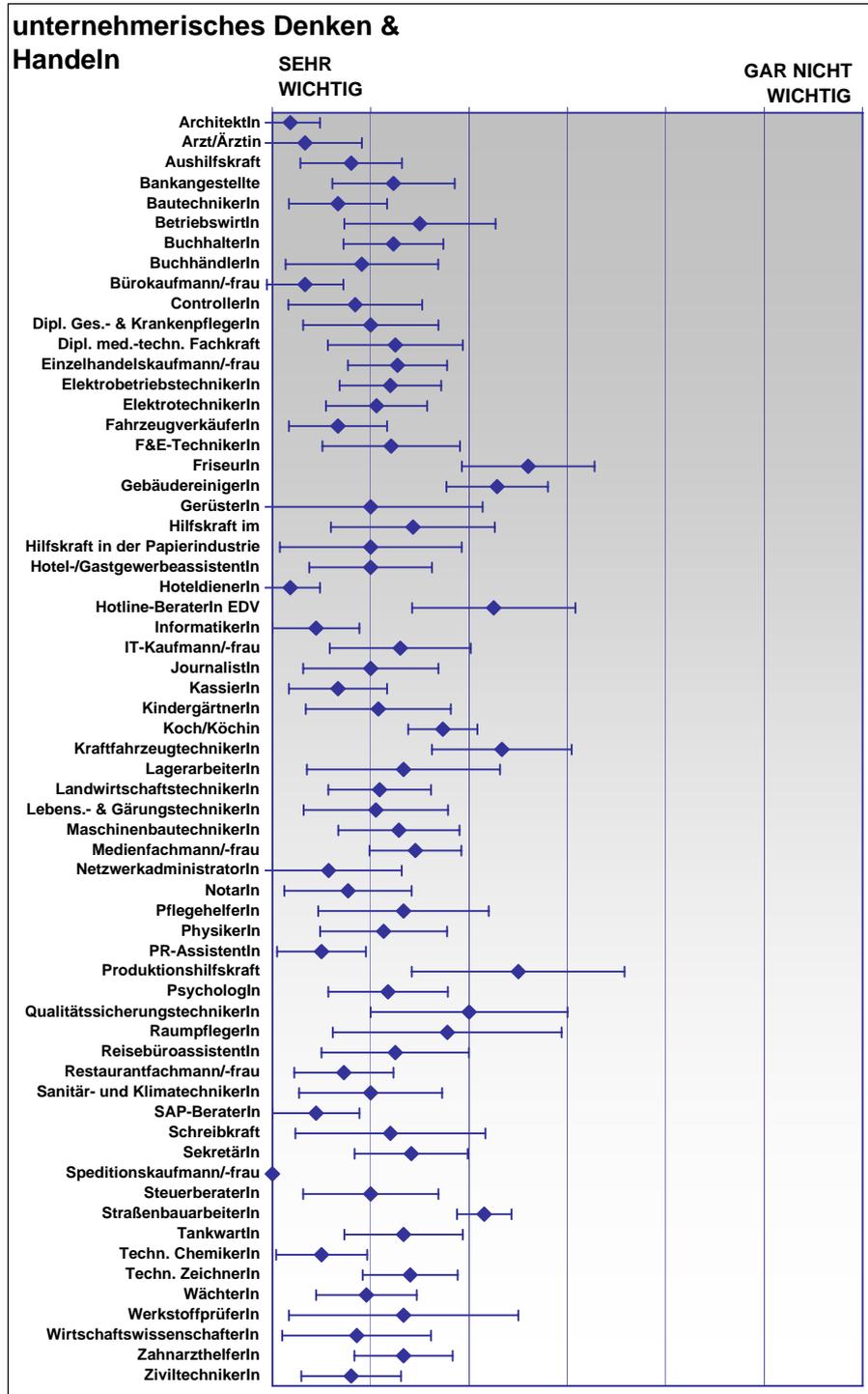
Persönliche Werte & Einstellungen

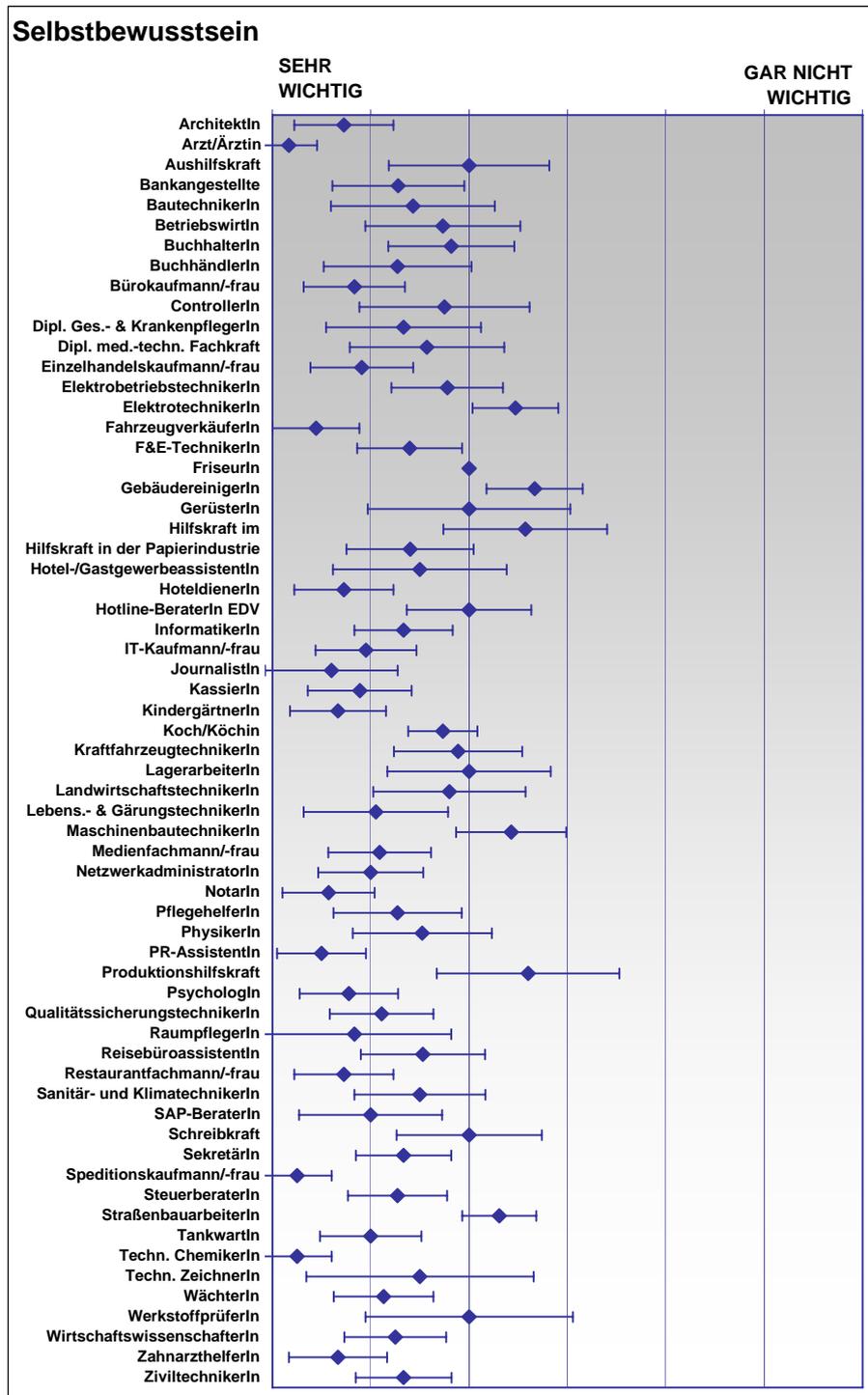


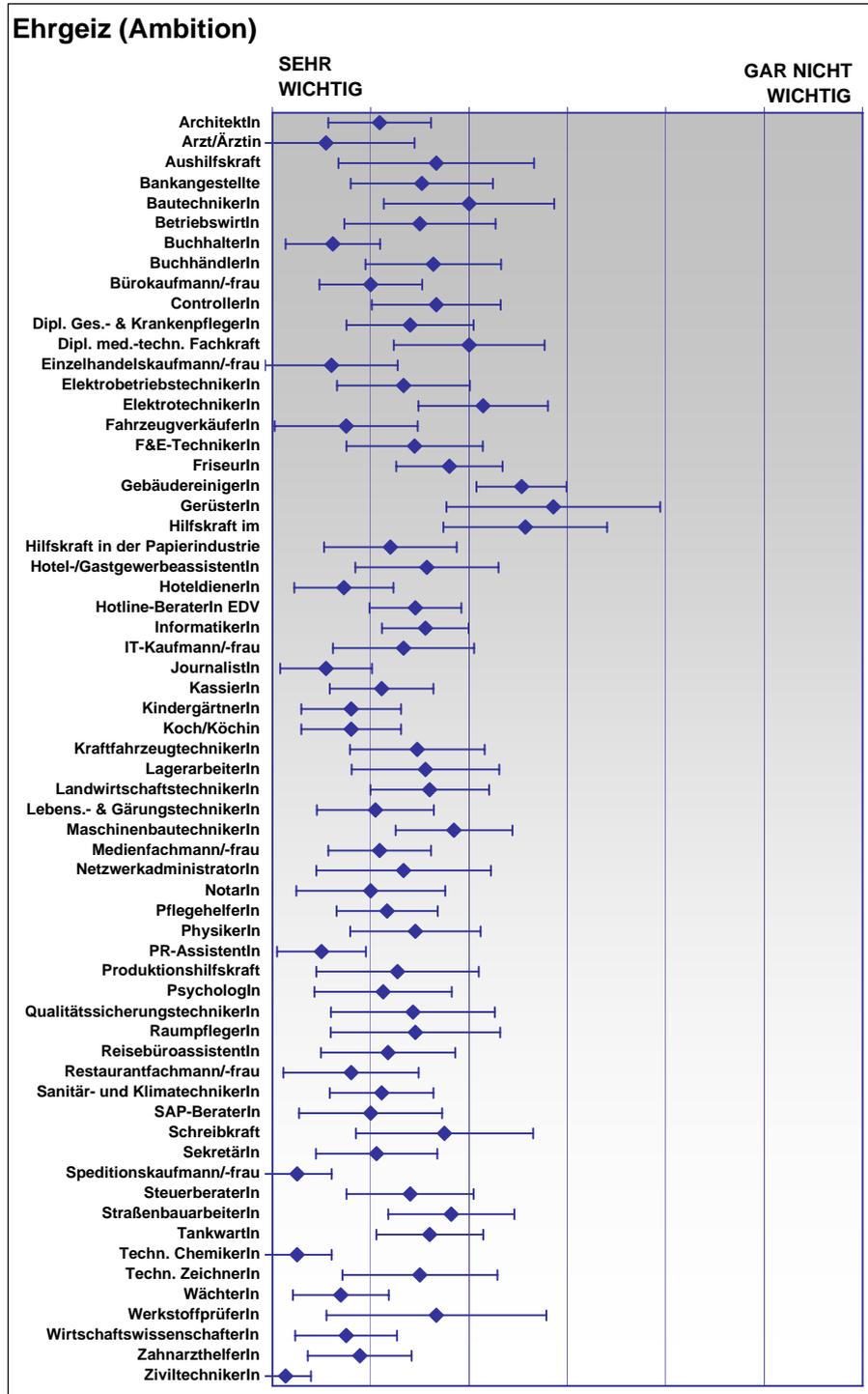


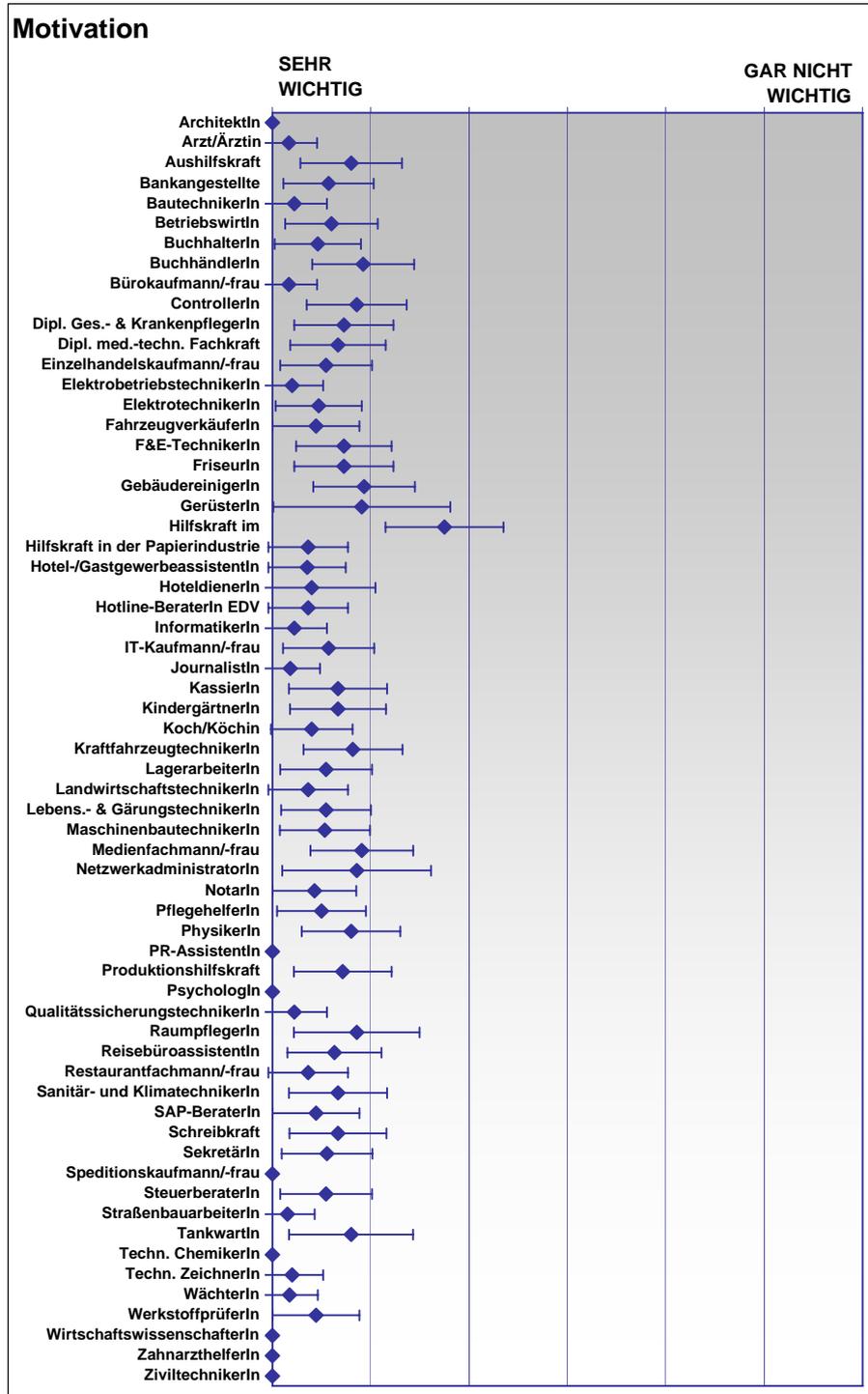


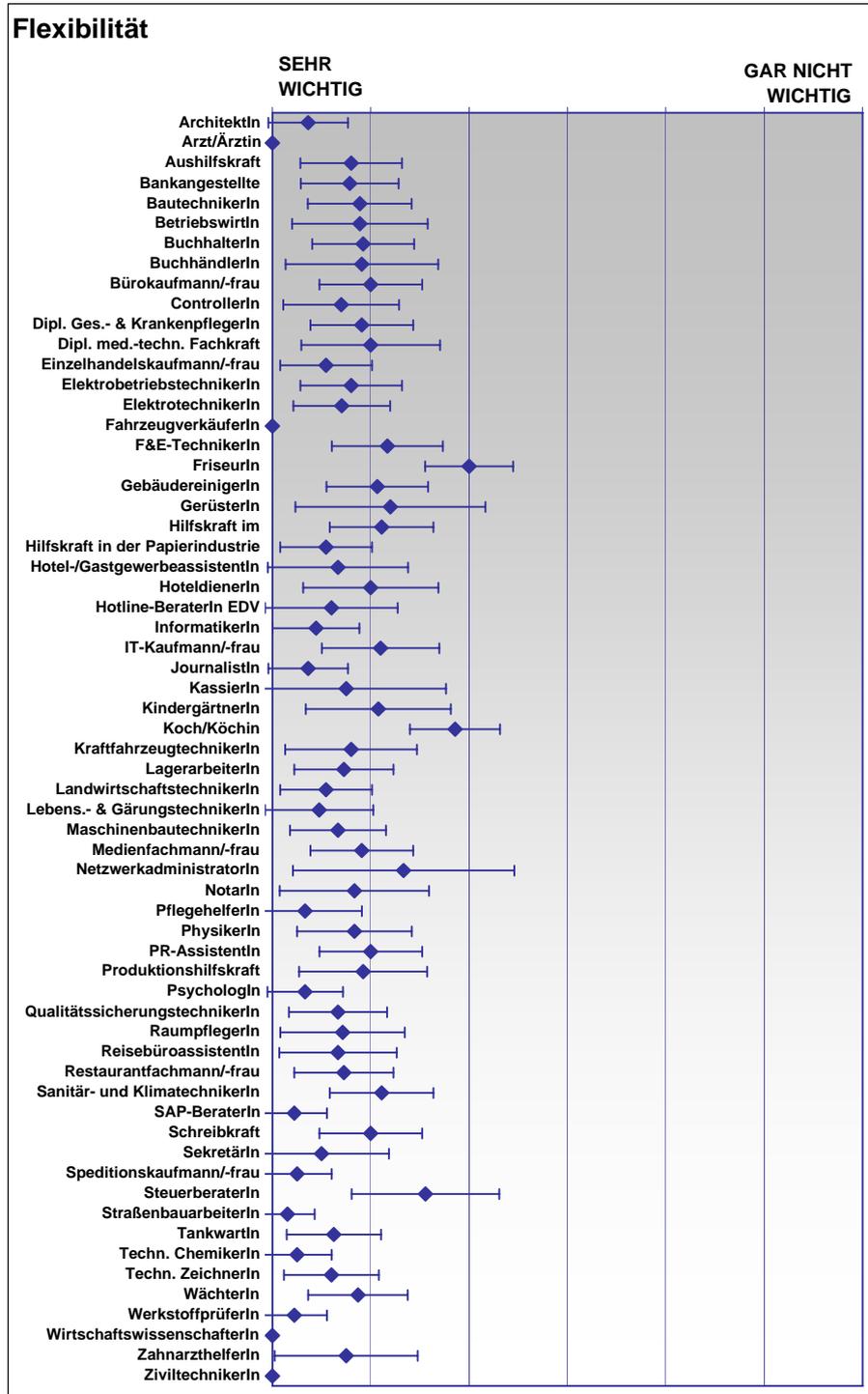


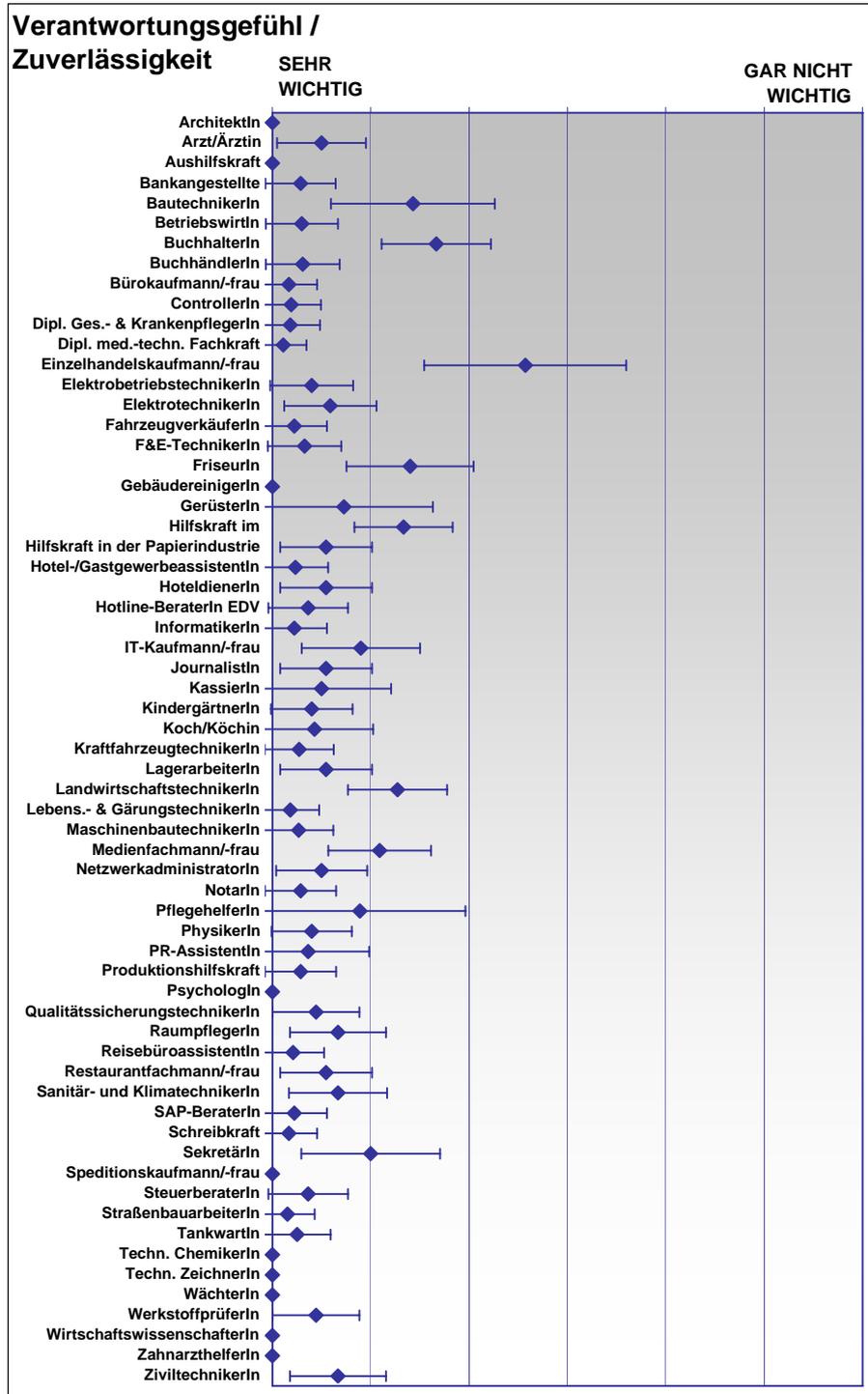


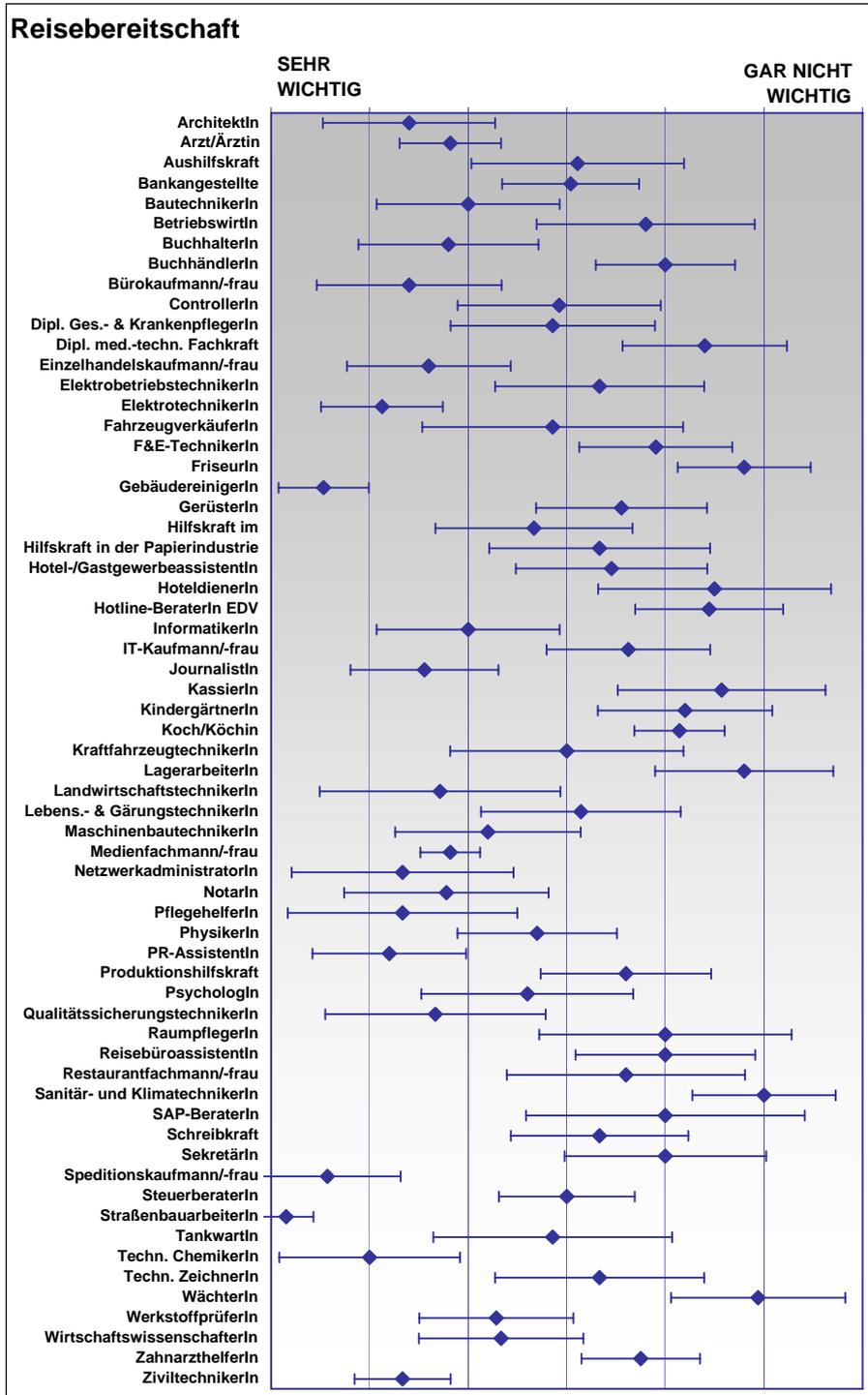


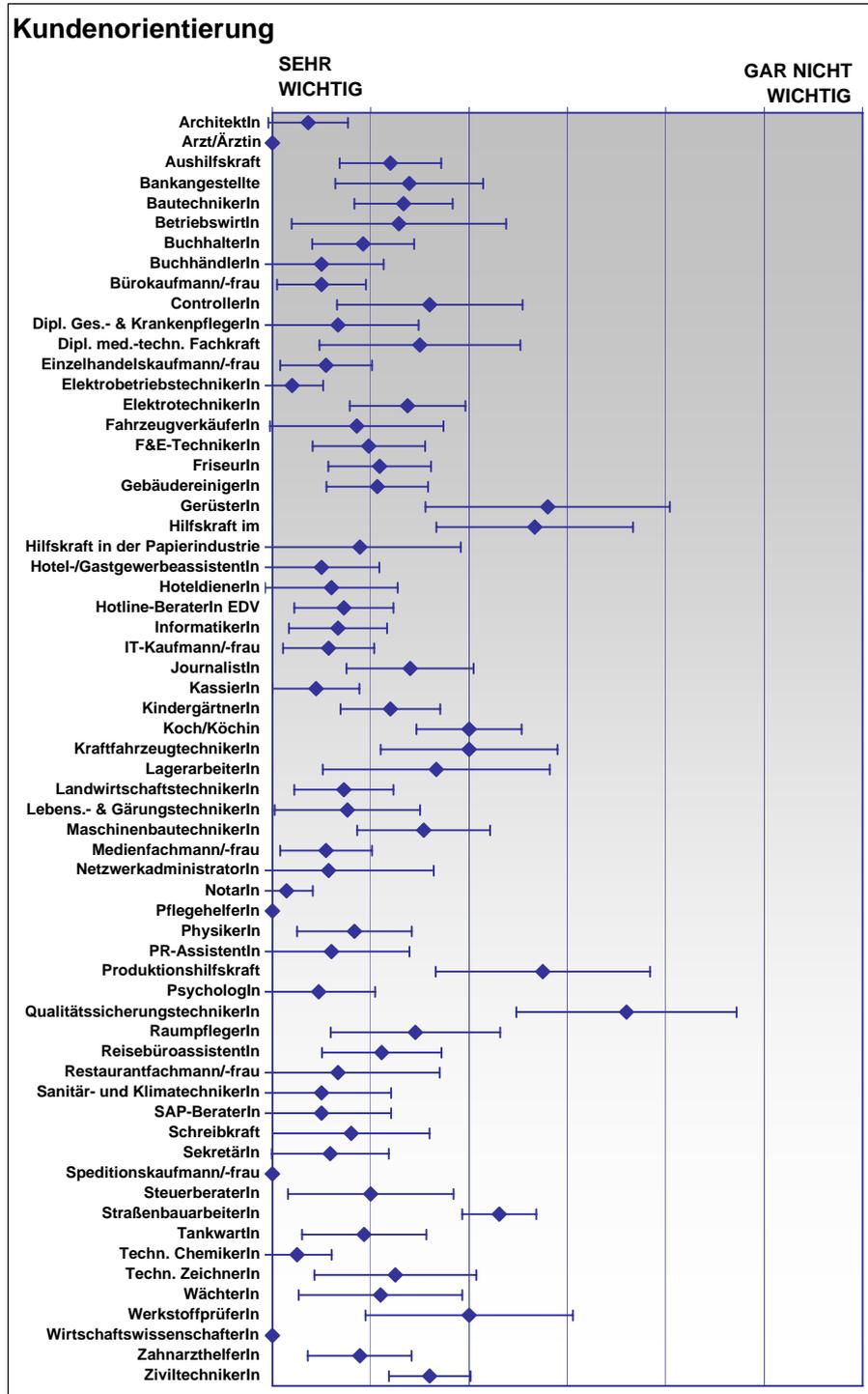


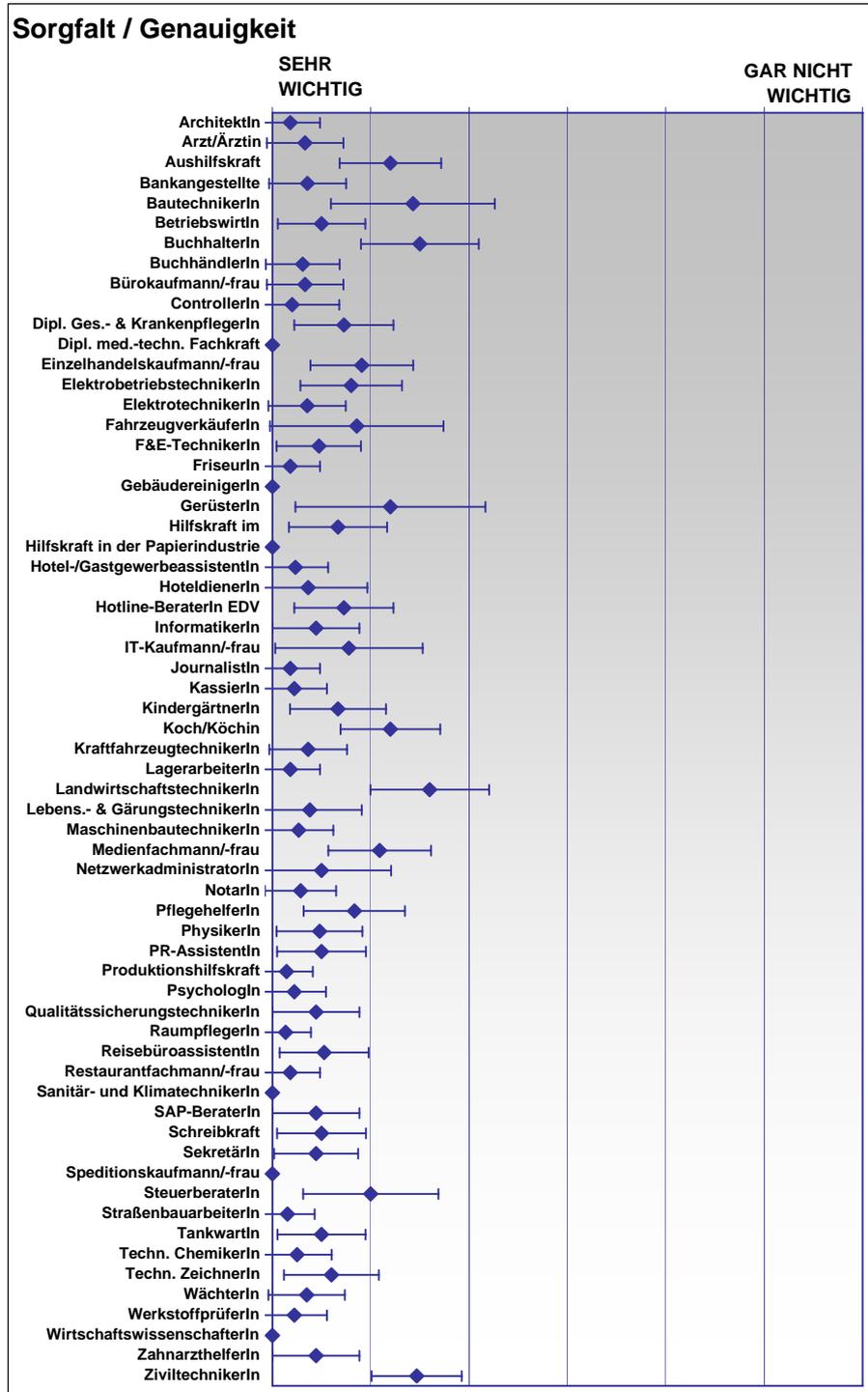


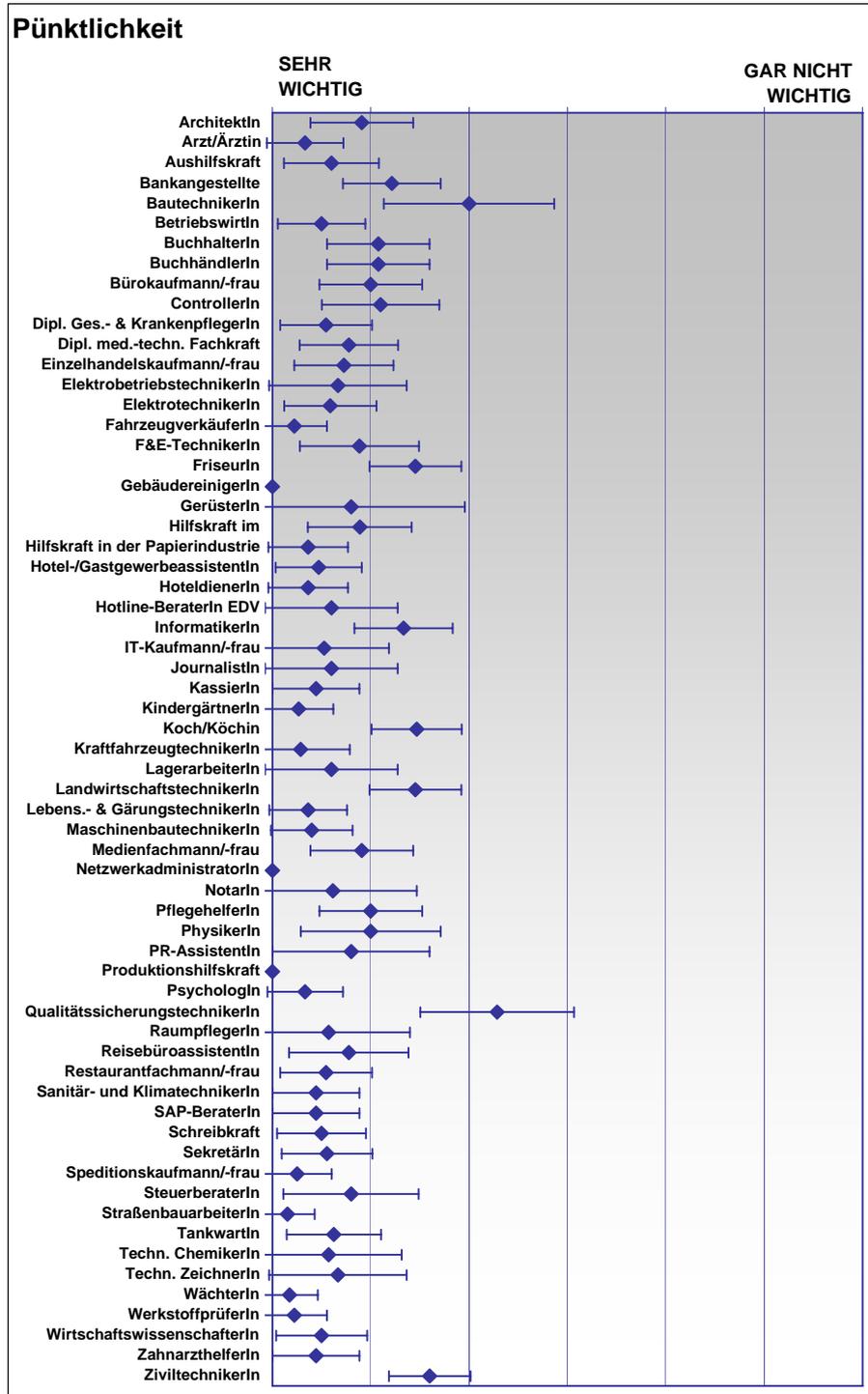


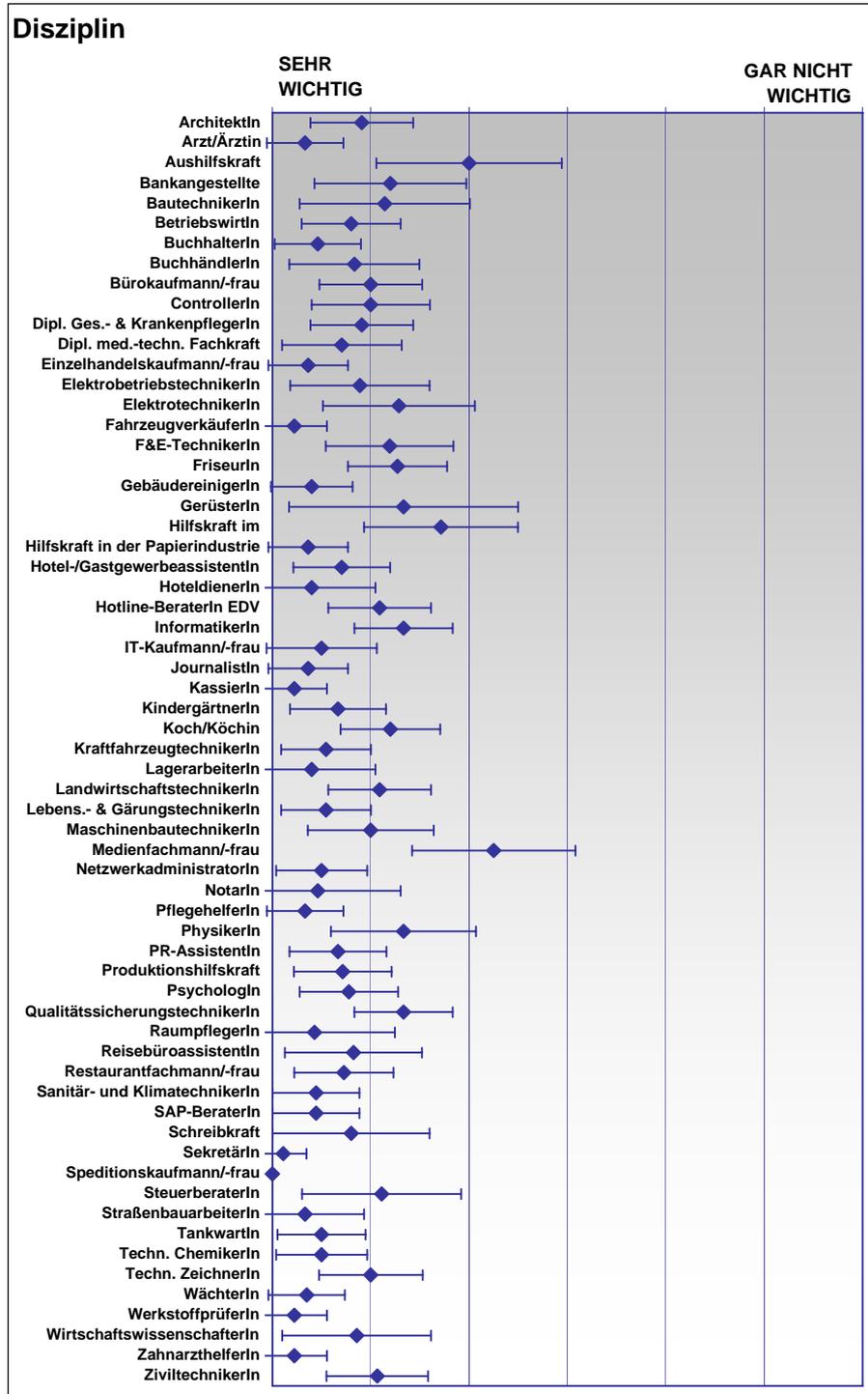


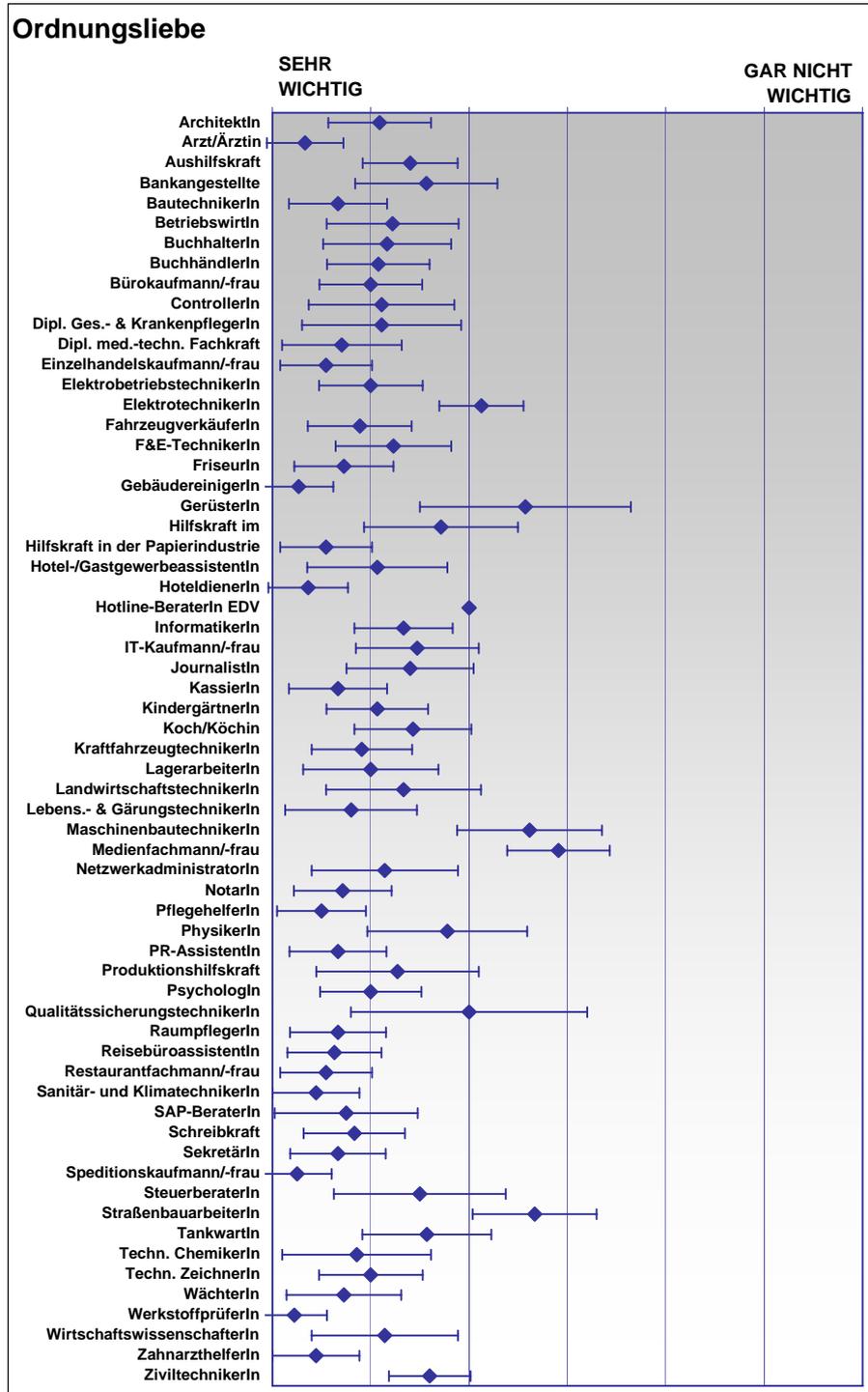


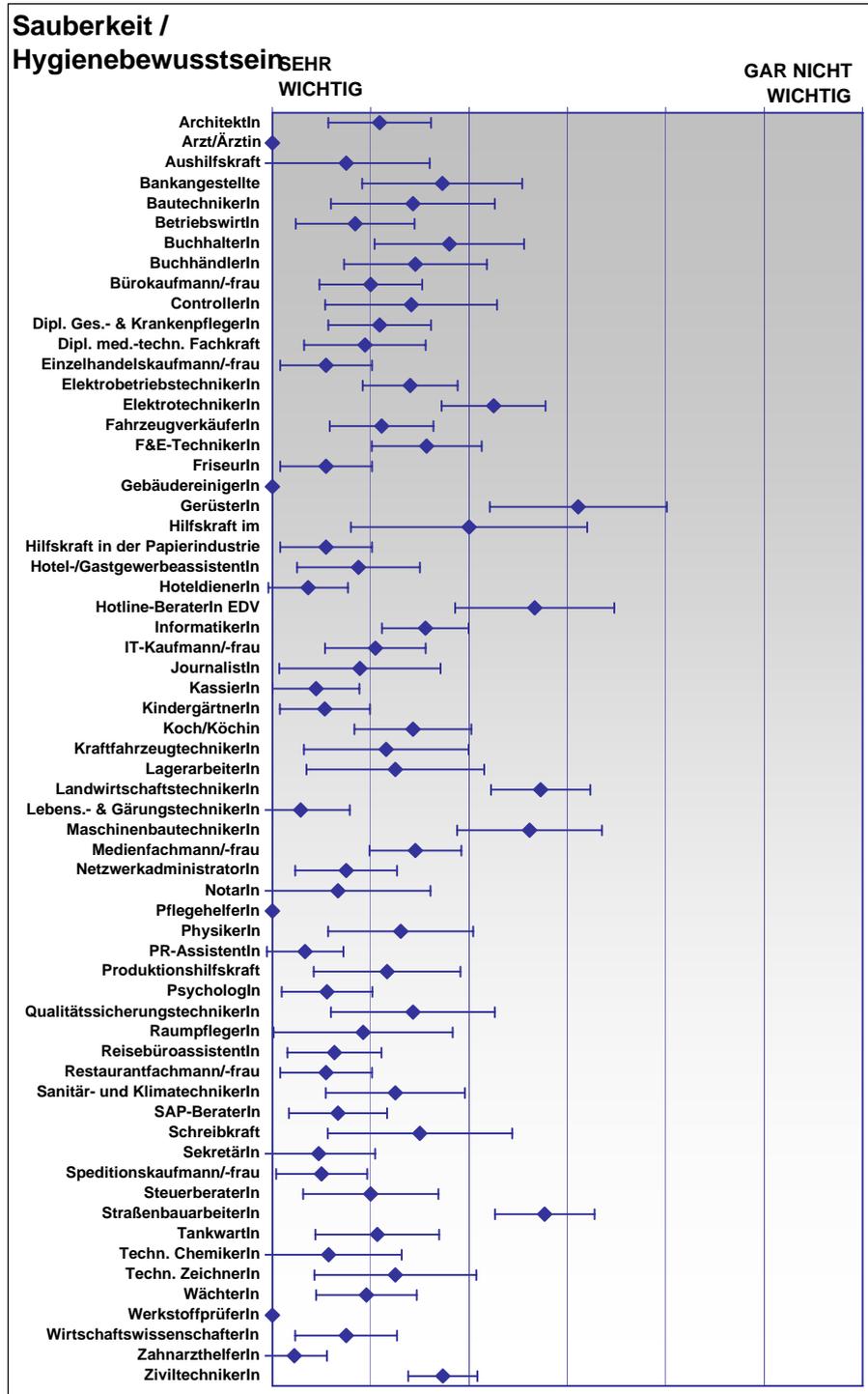


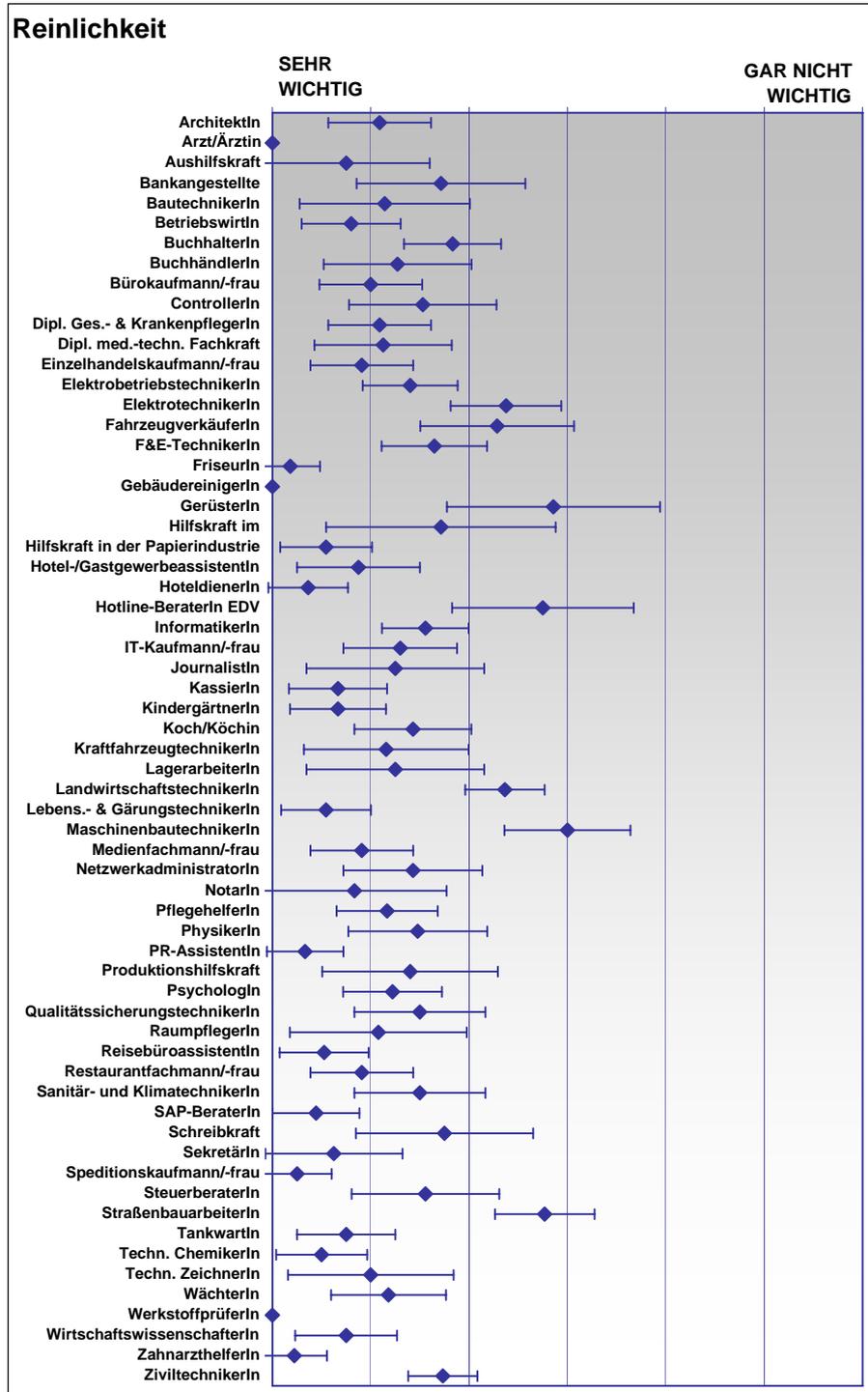


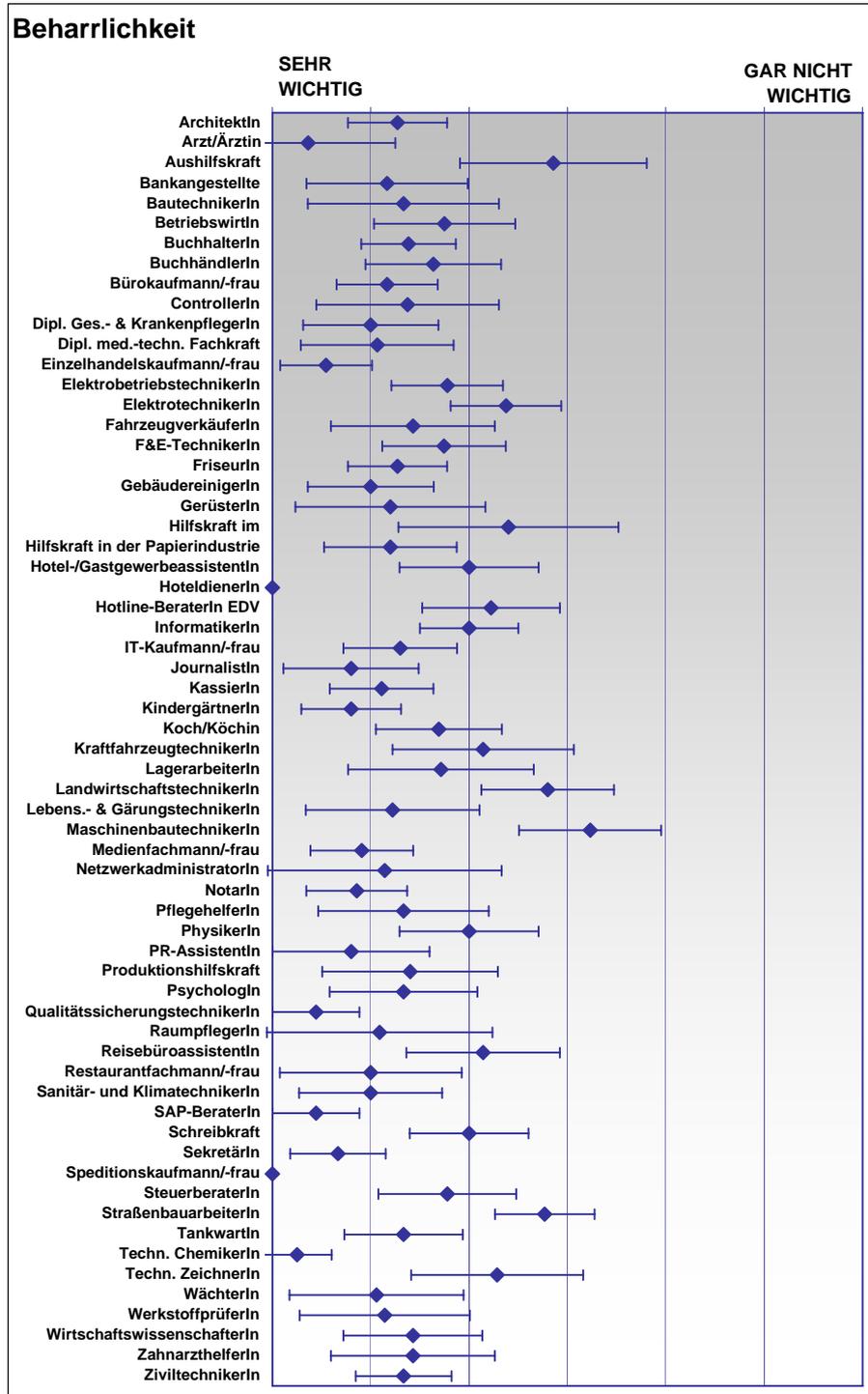


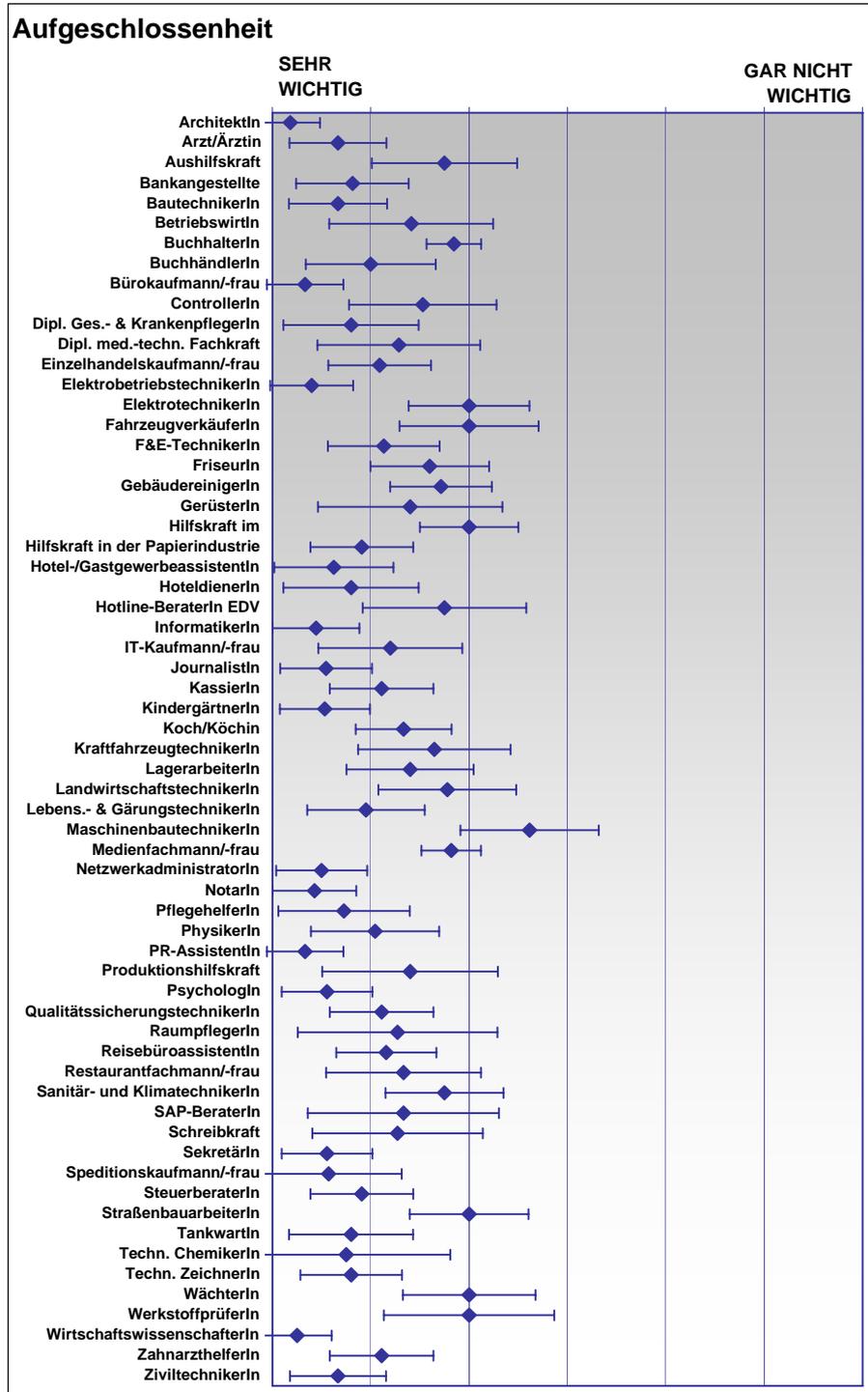


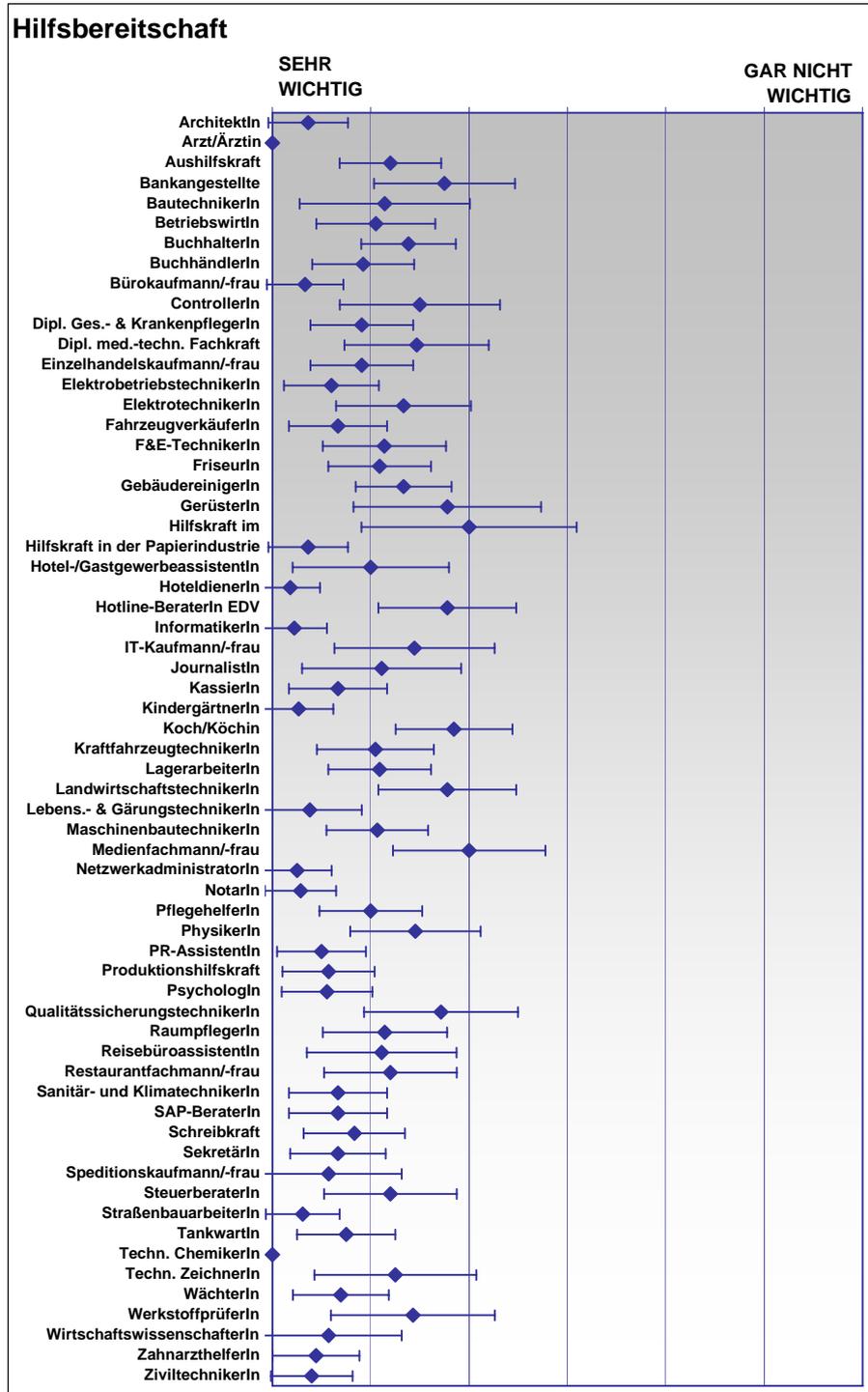


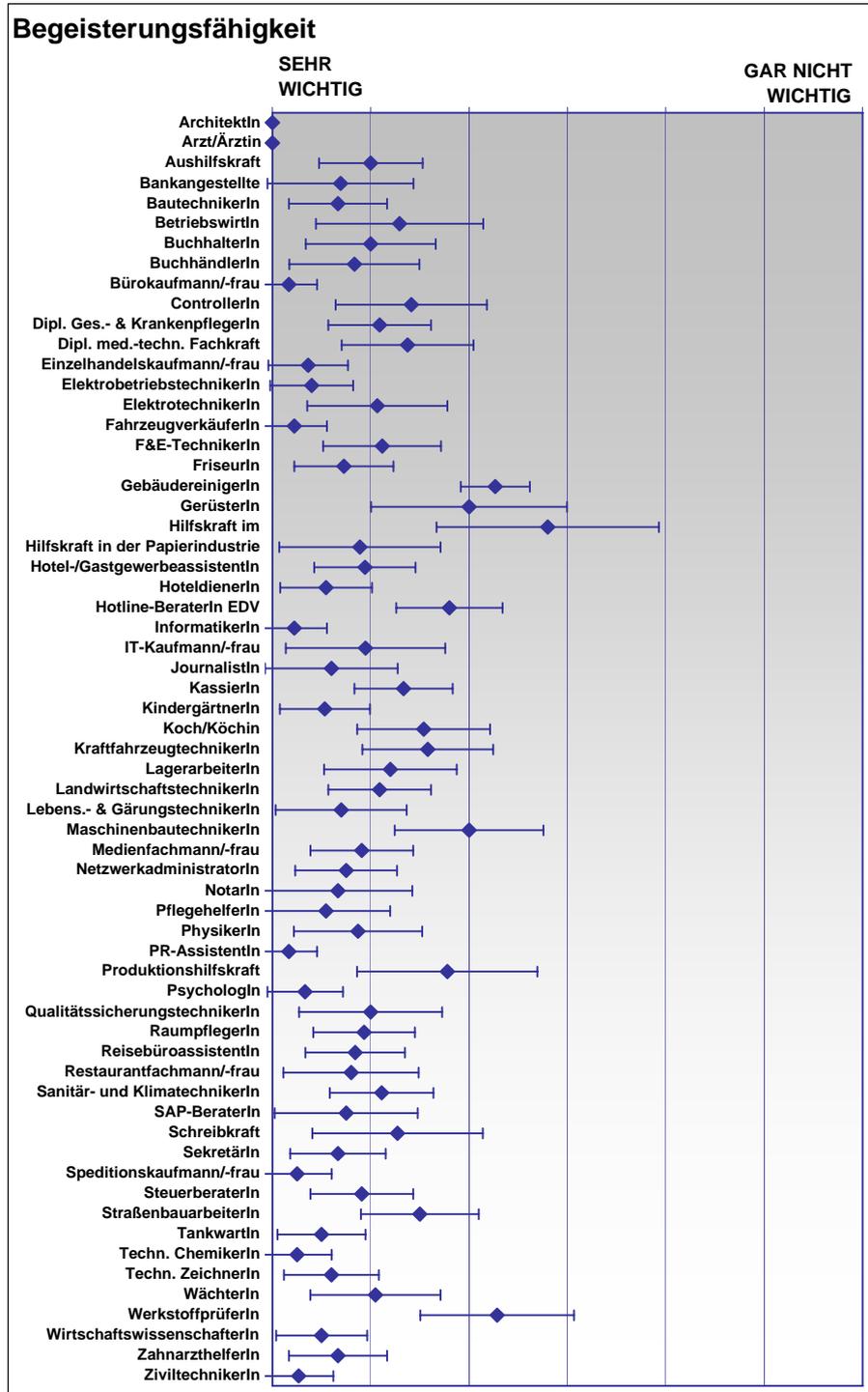


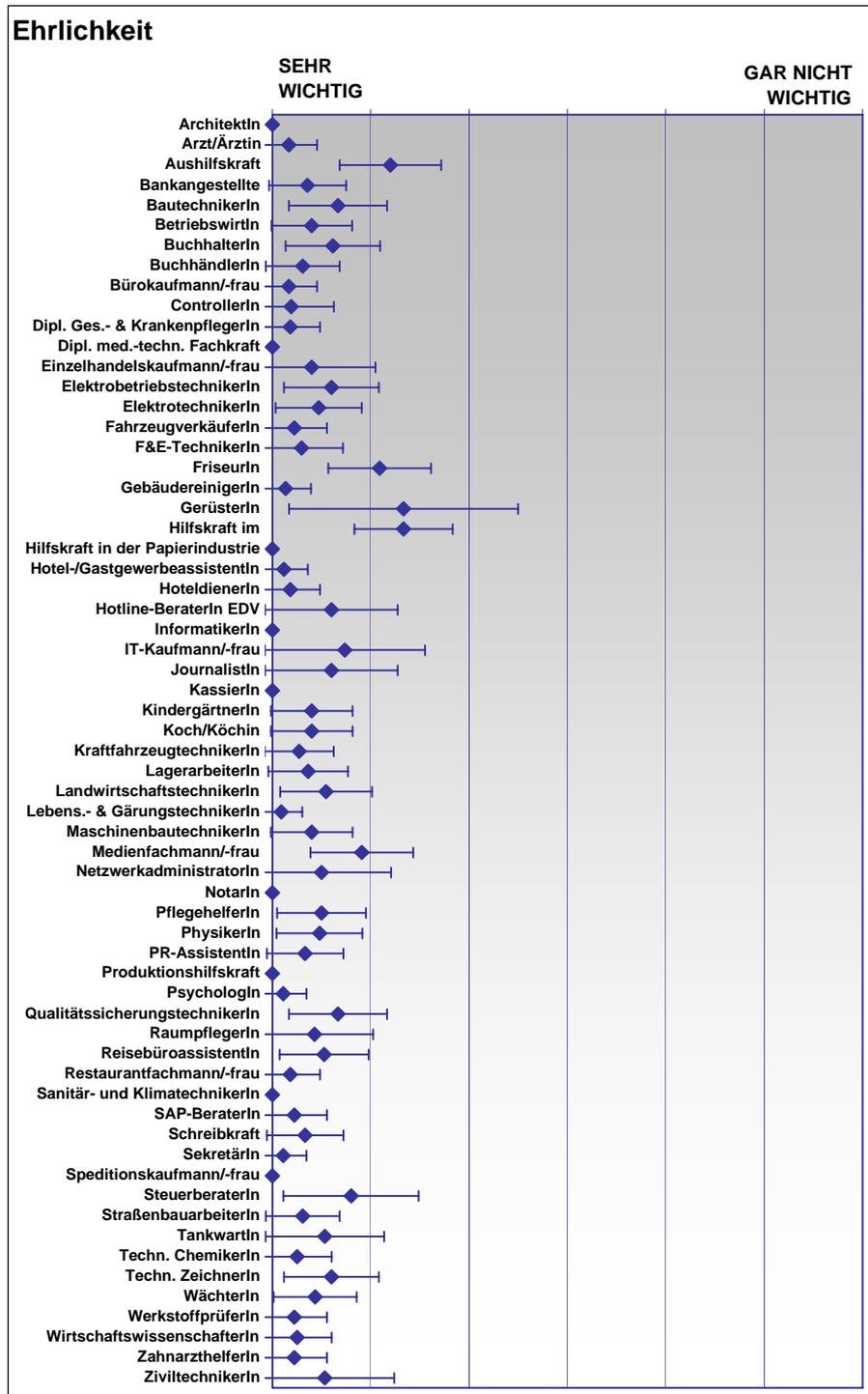


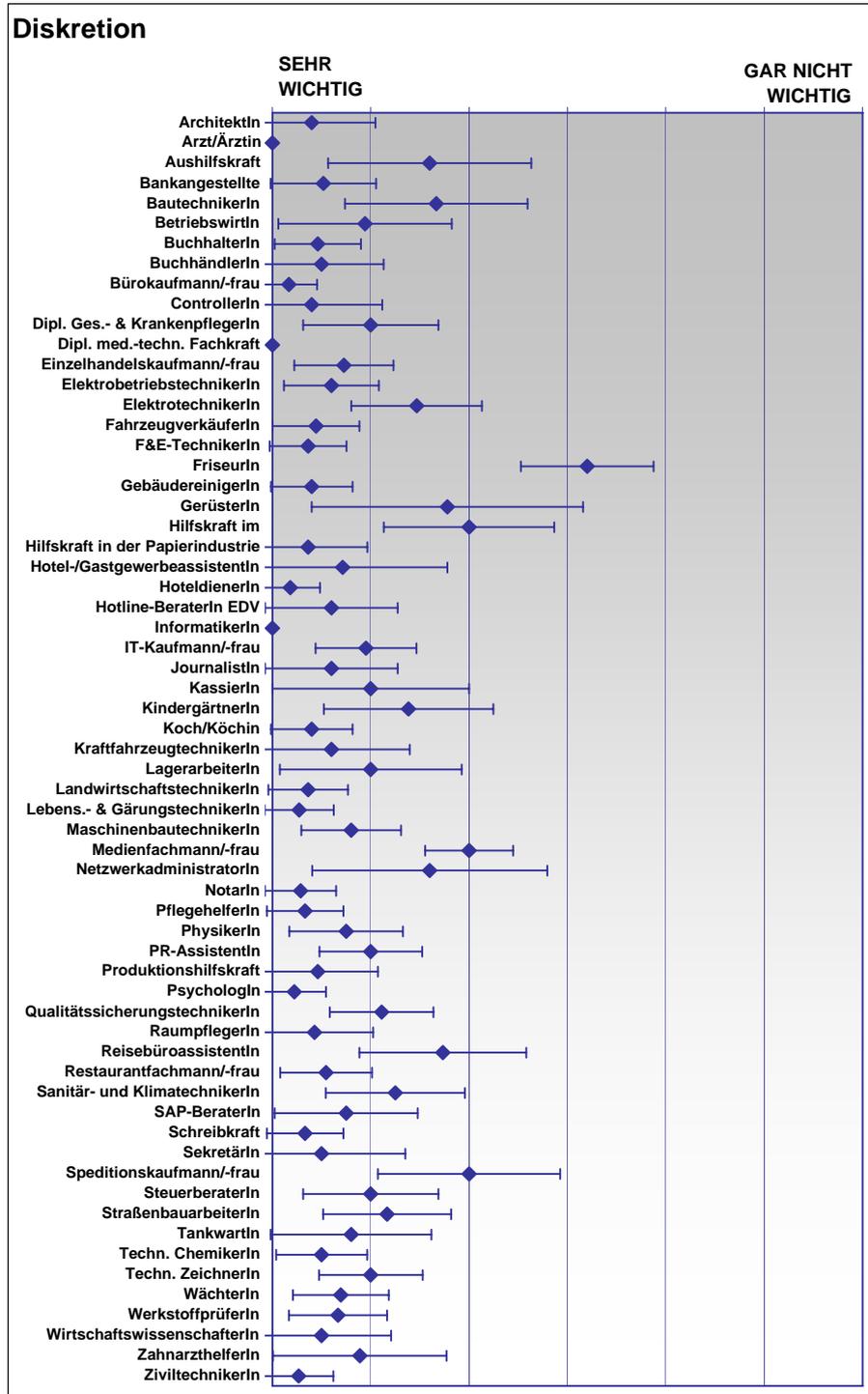


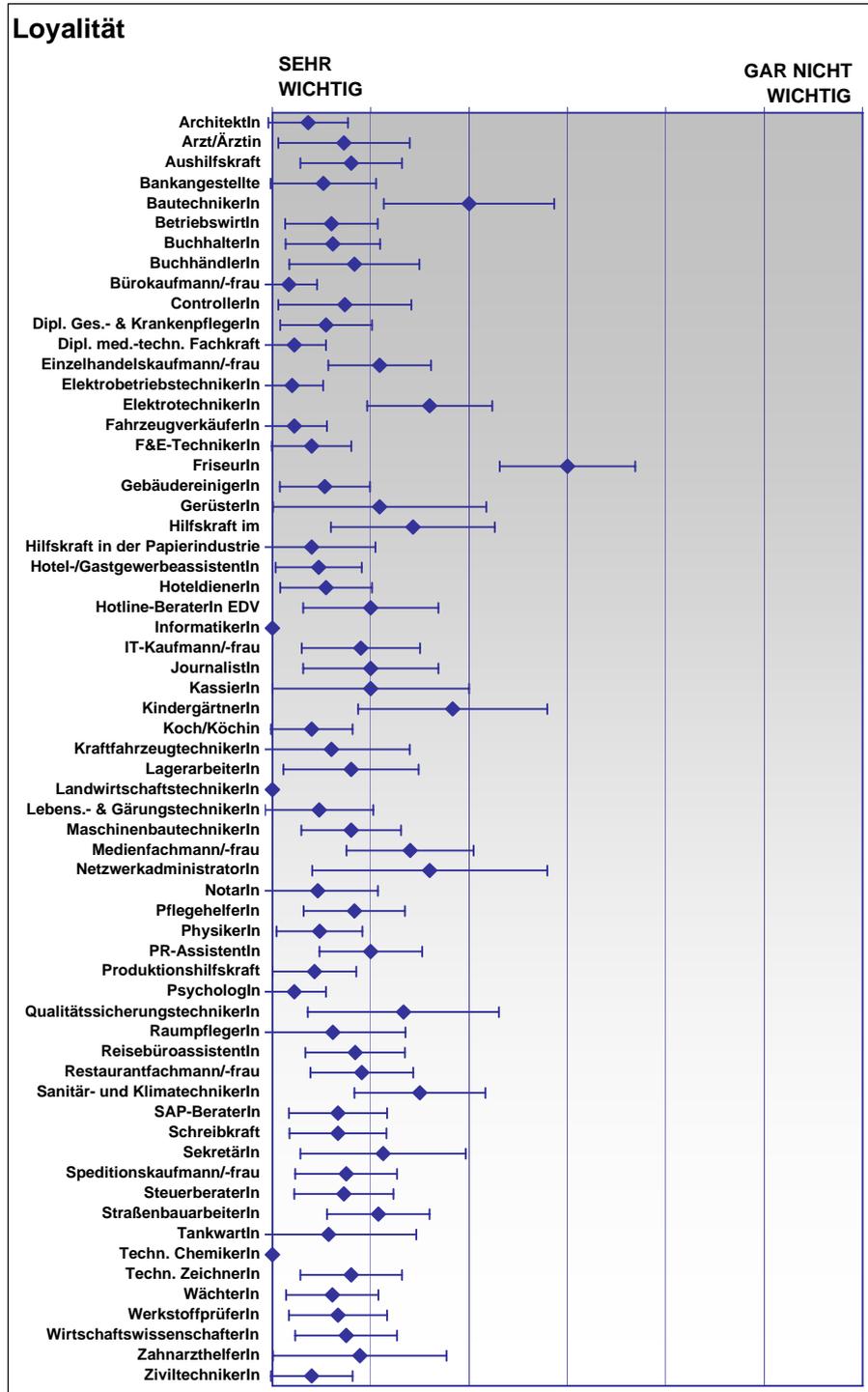




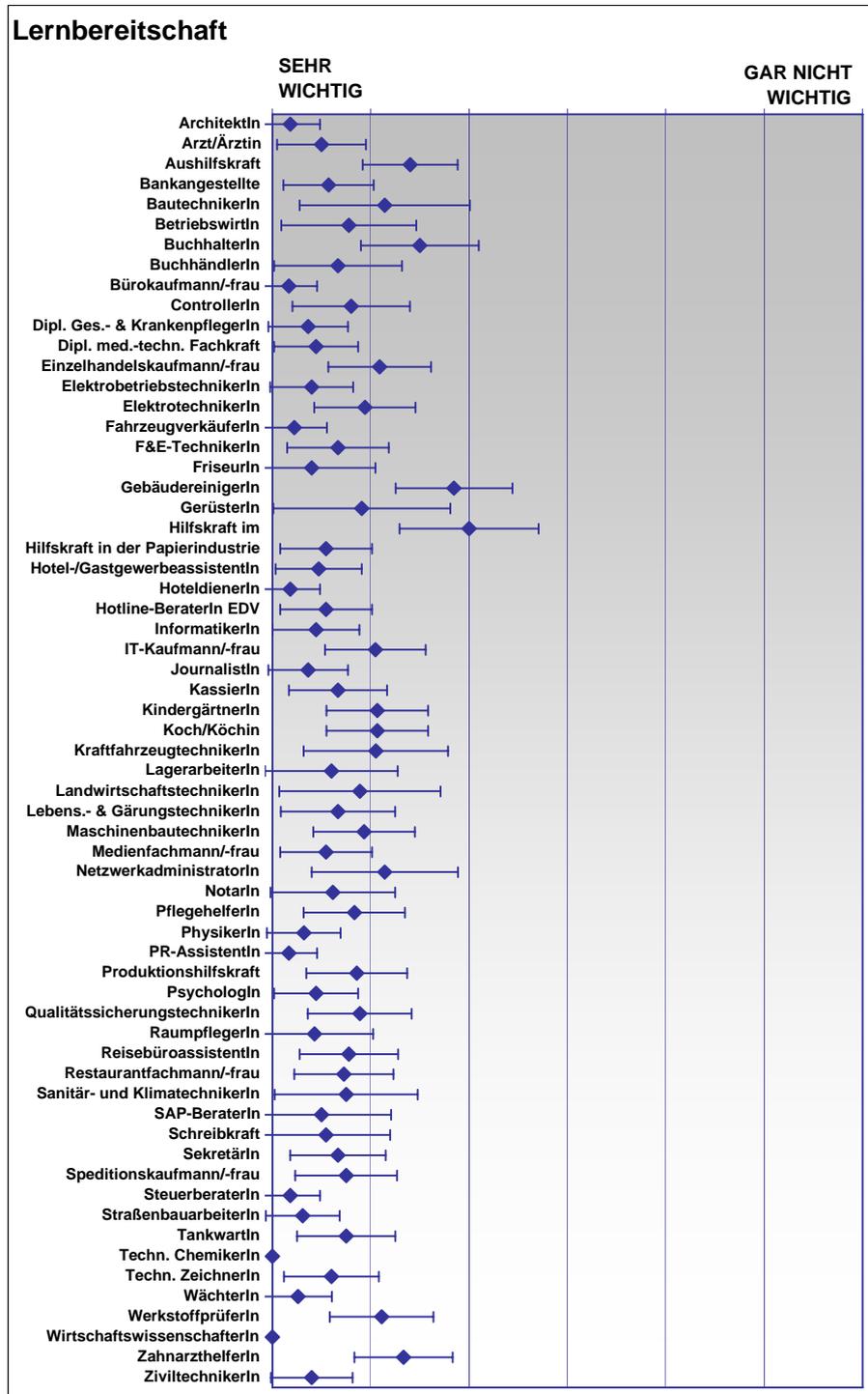


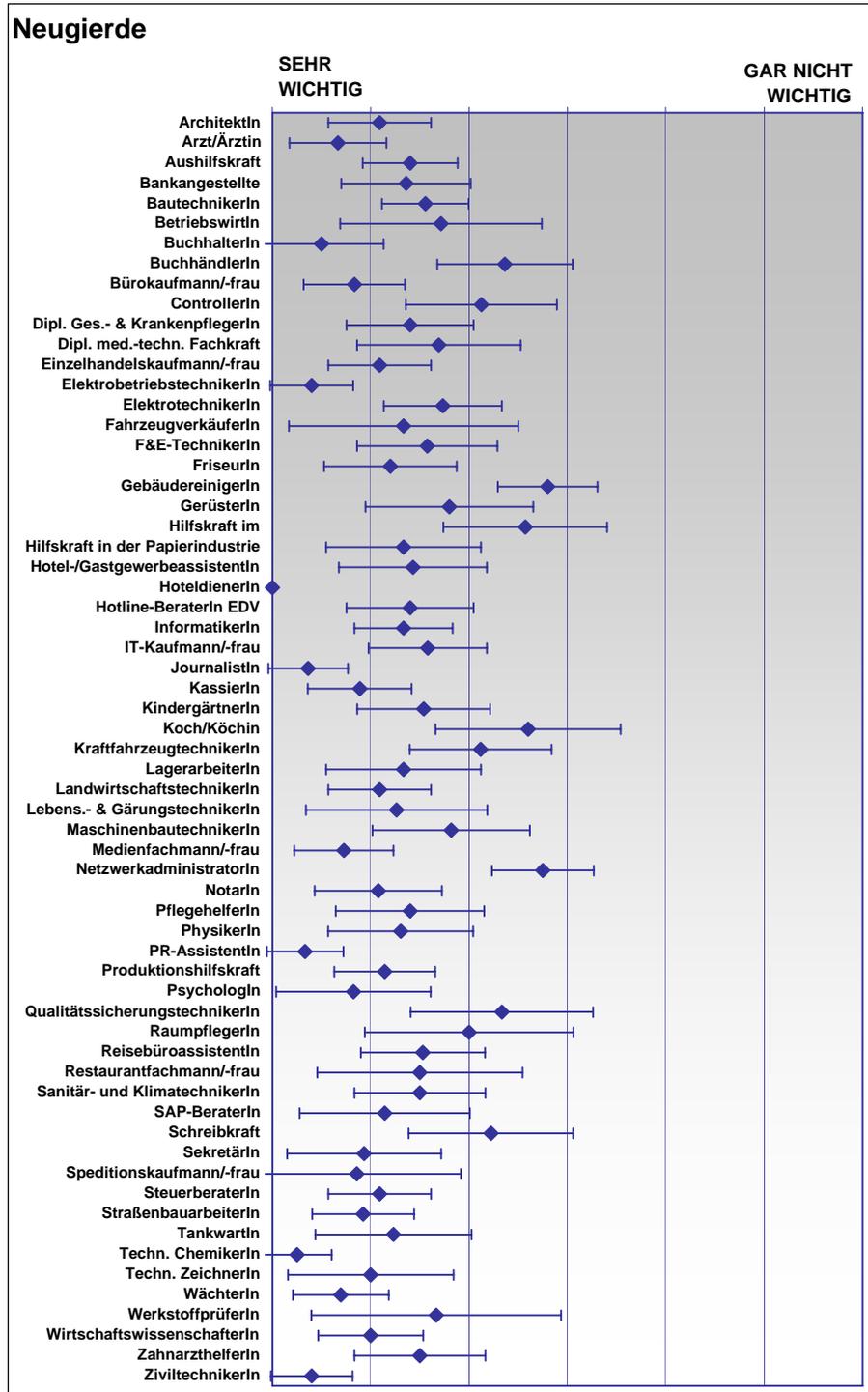


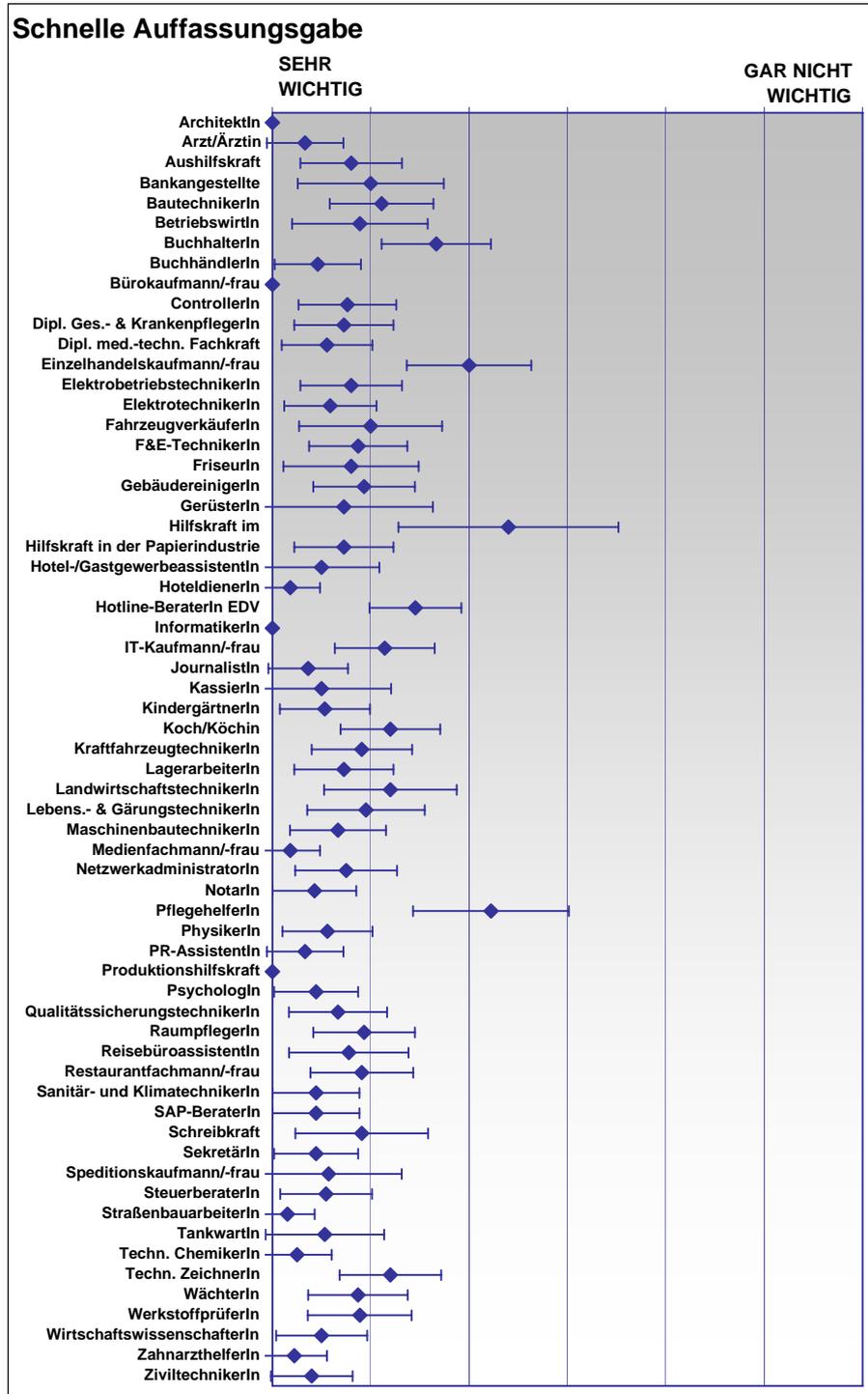


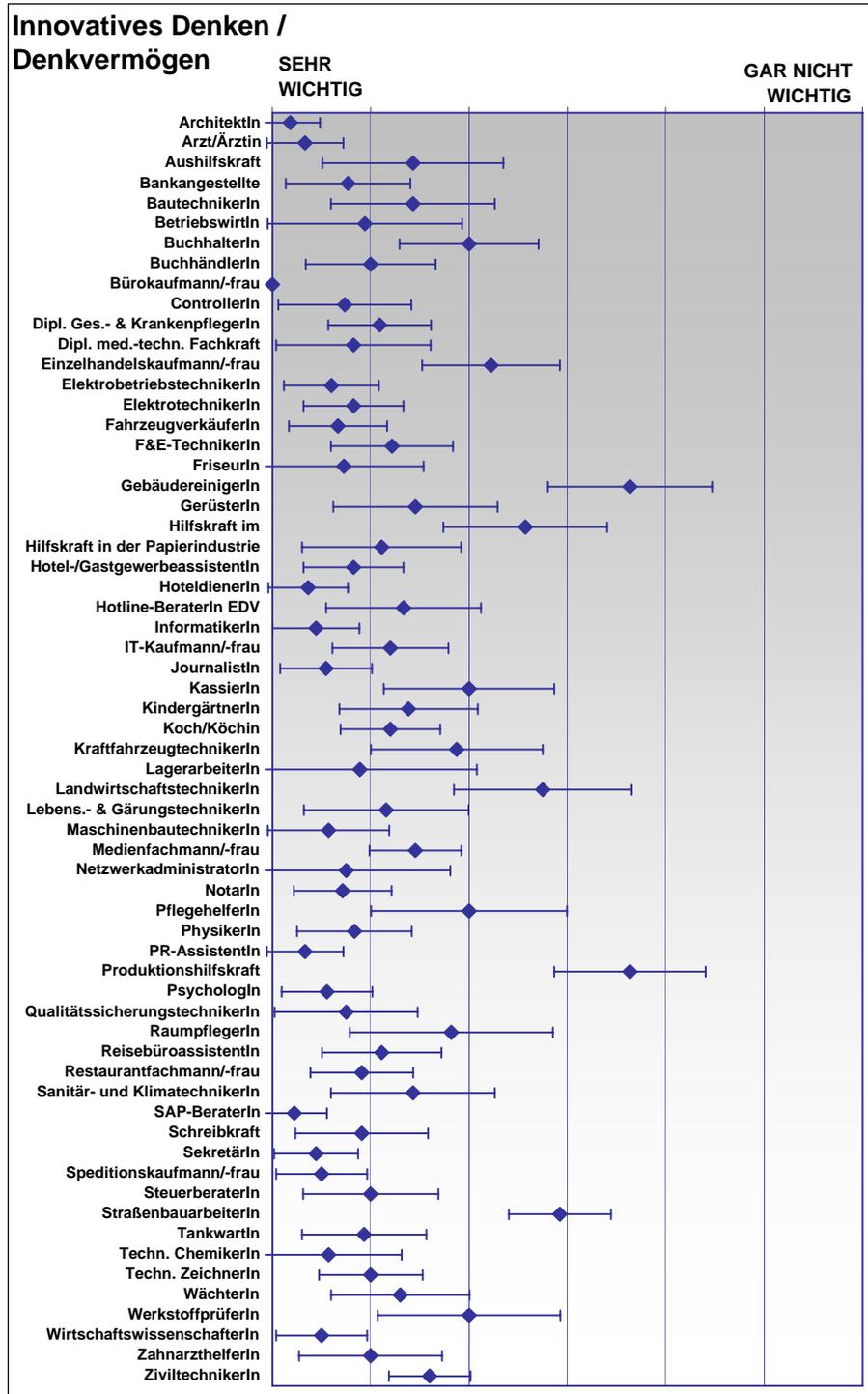


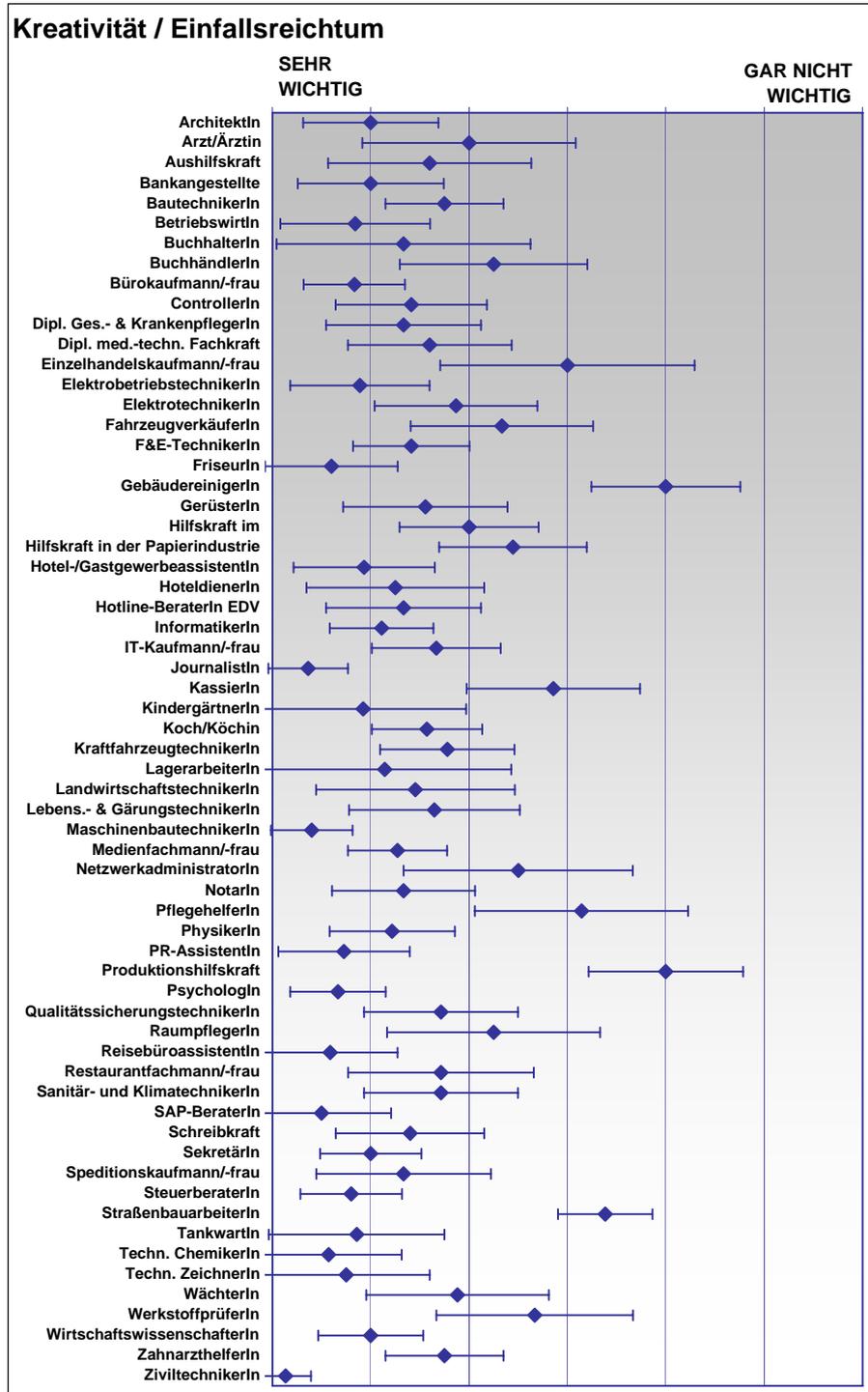
Kognitive Fähigkeiten

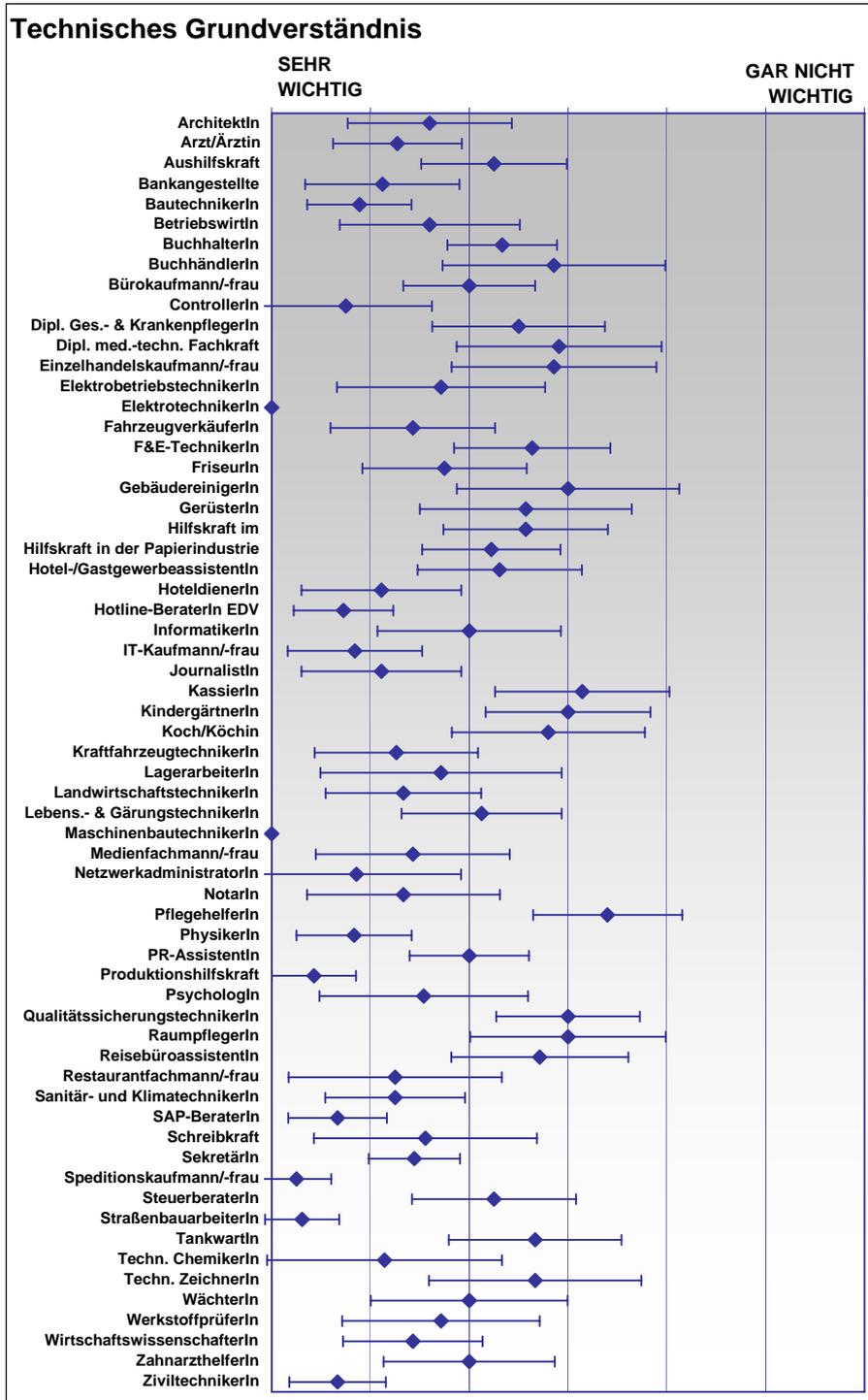


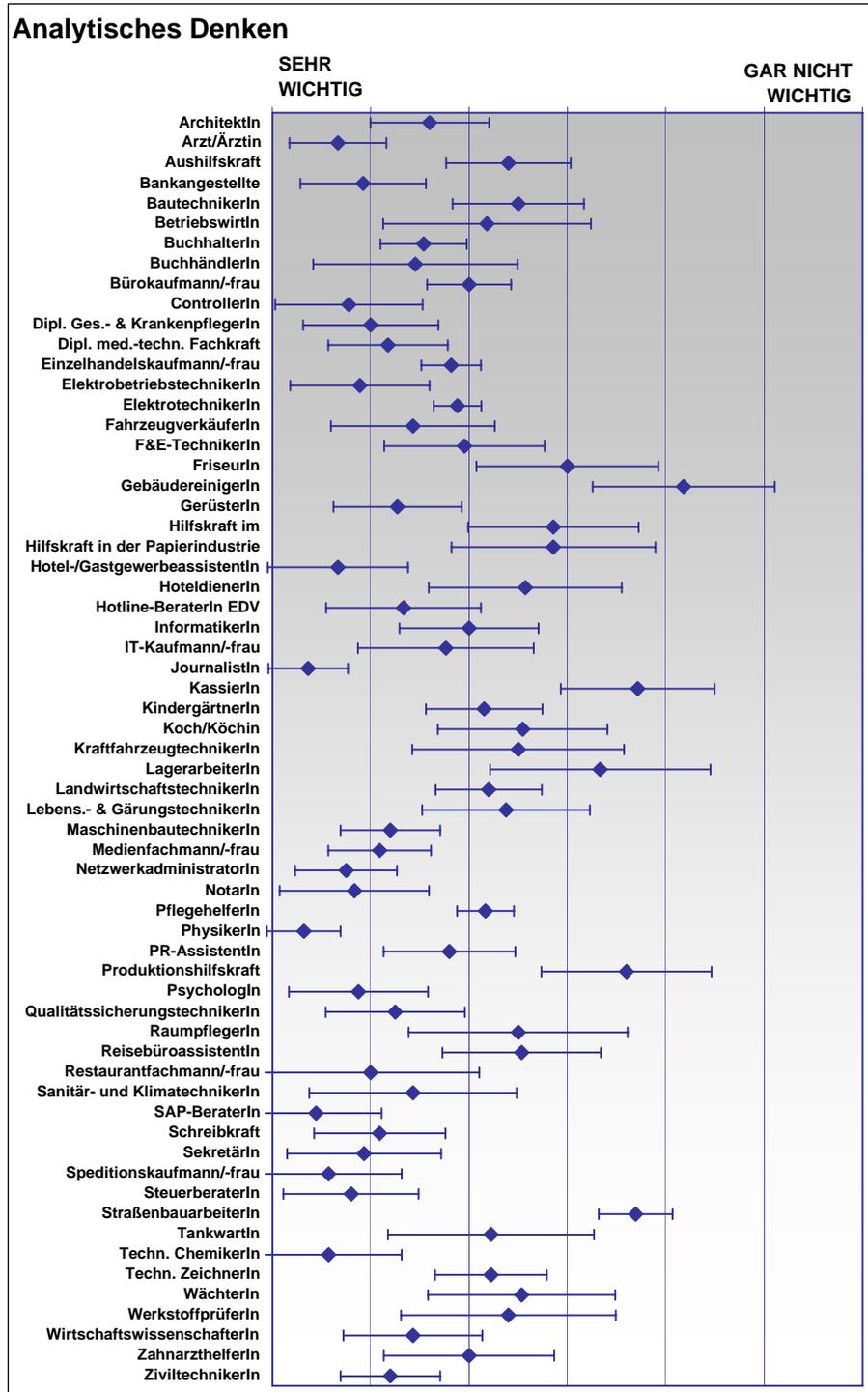


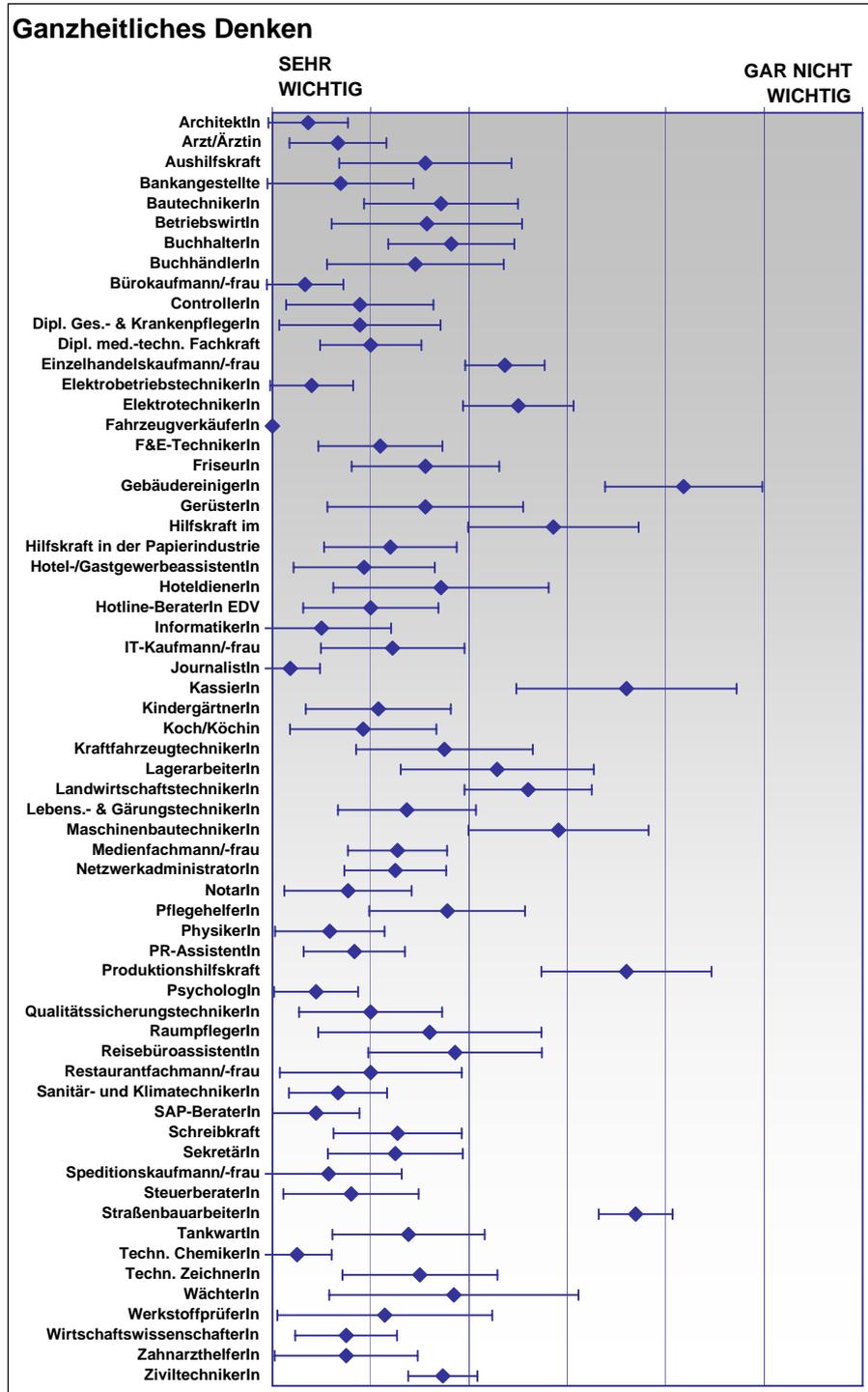


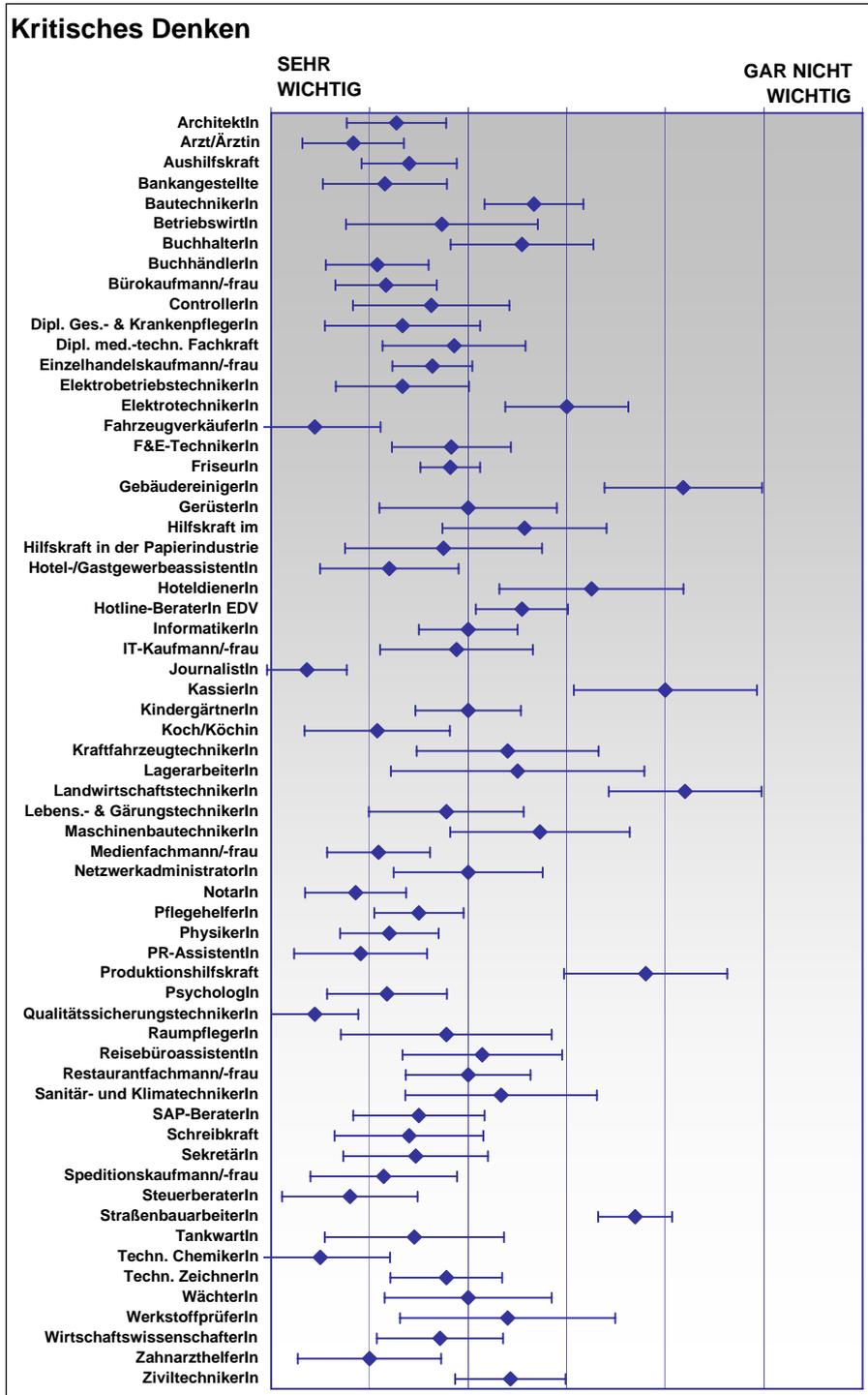


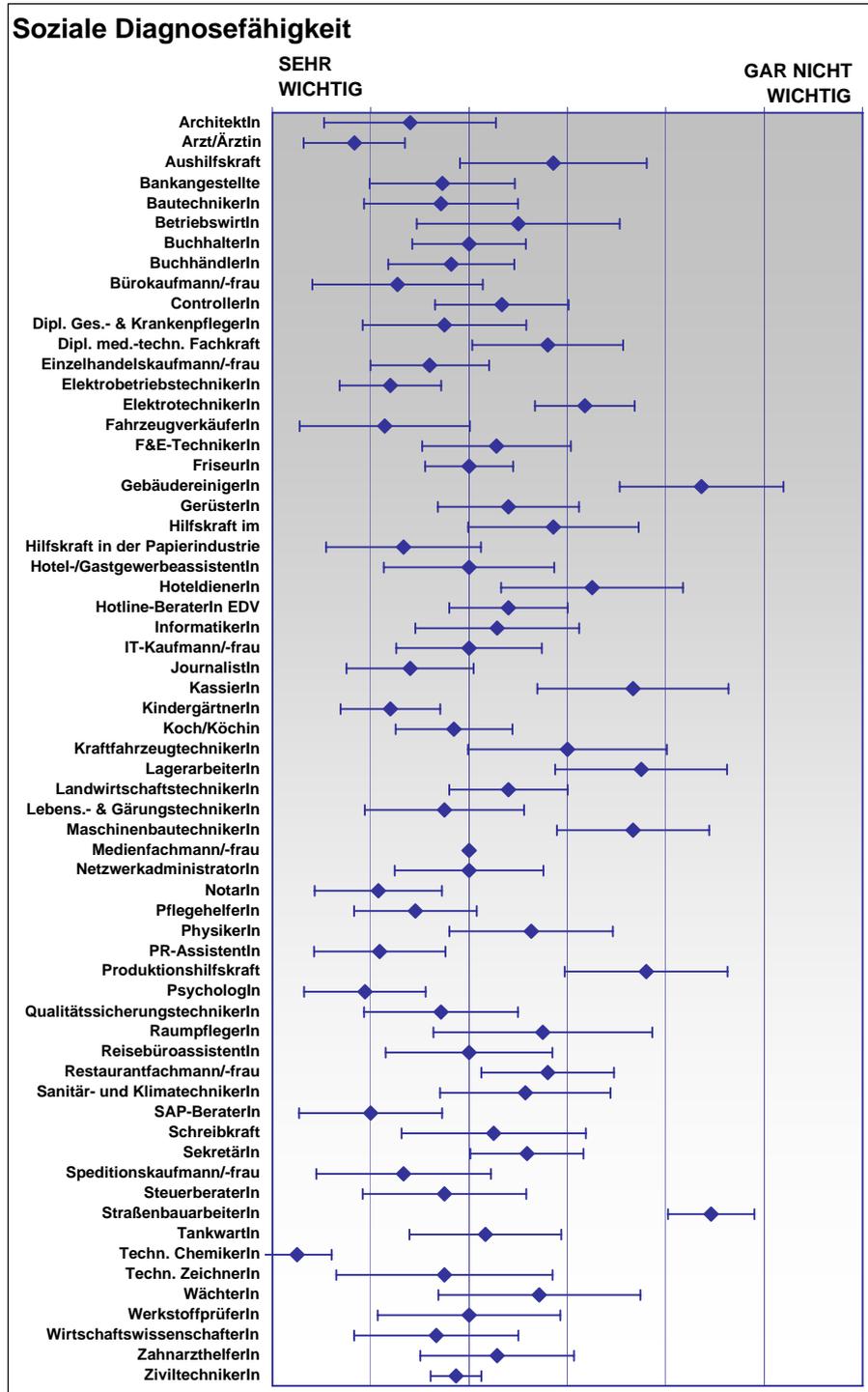


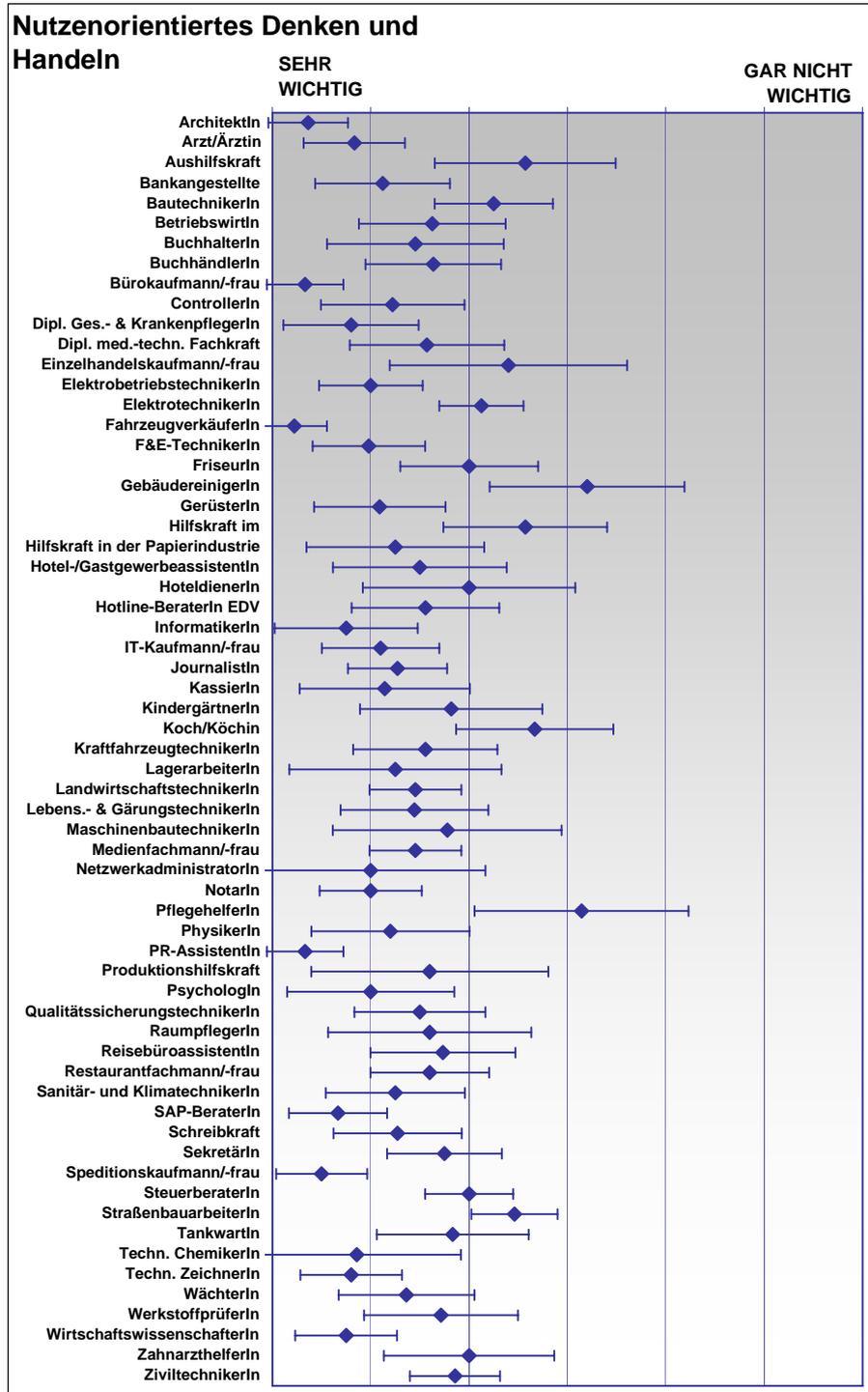


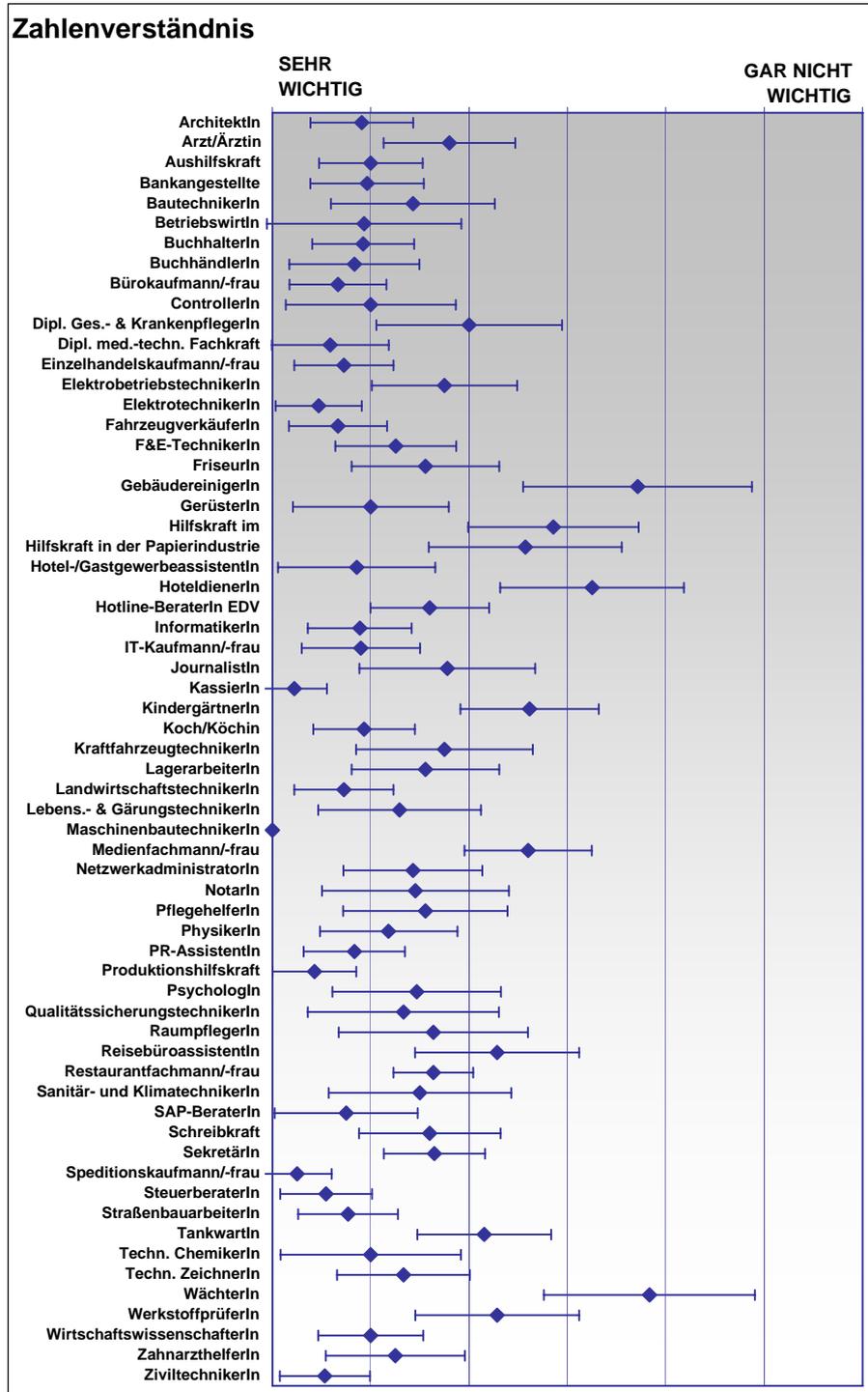


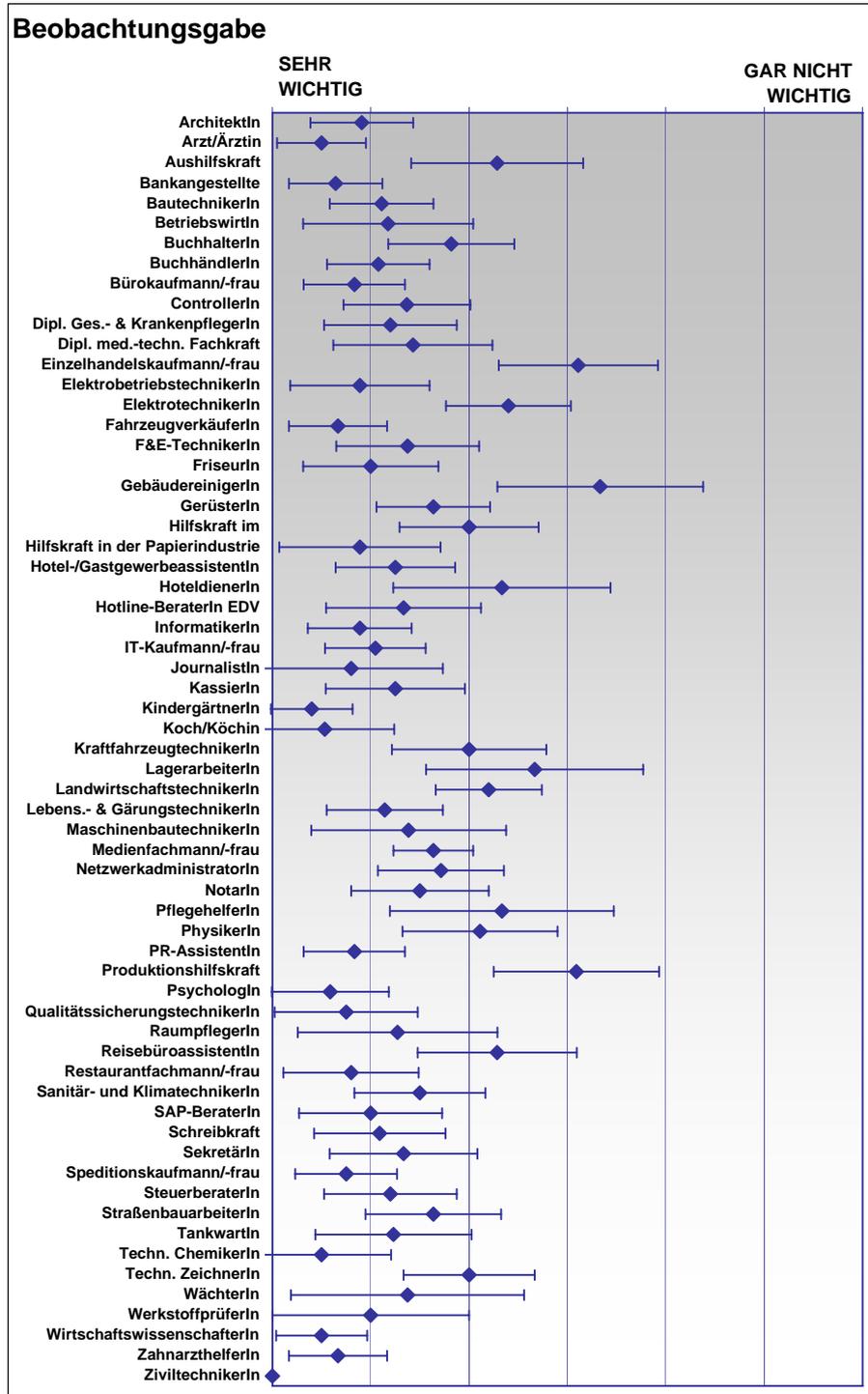


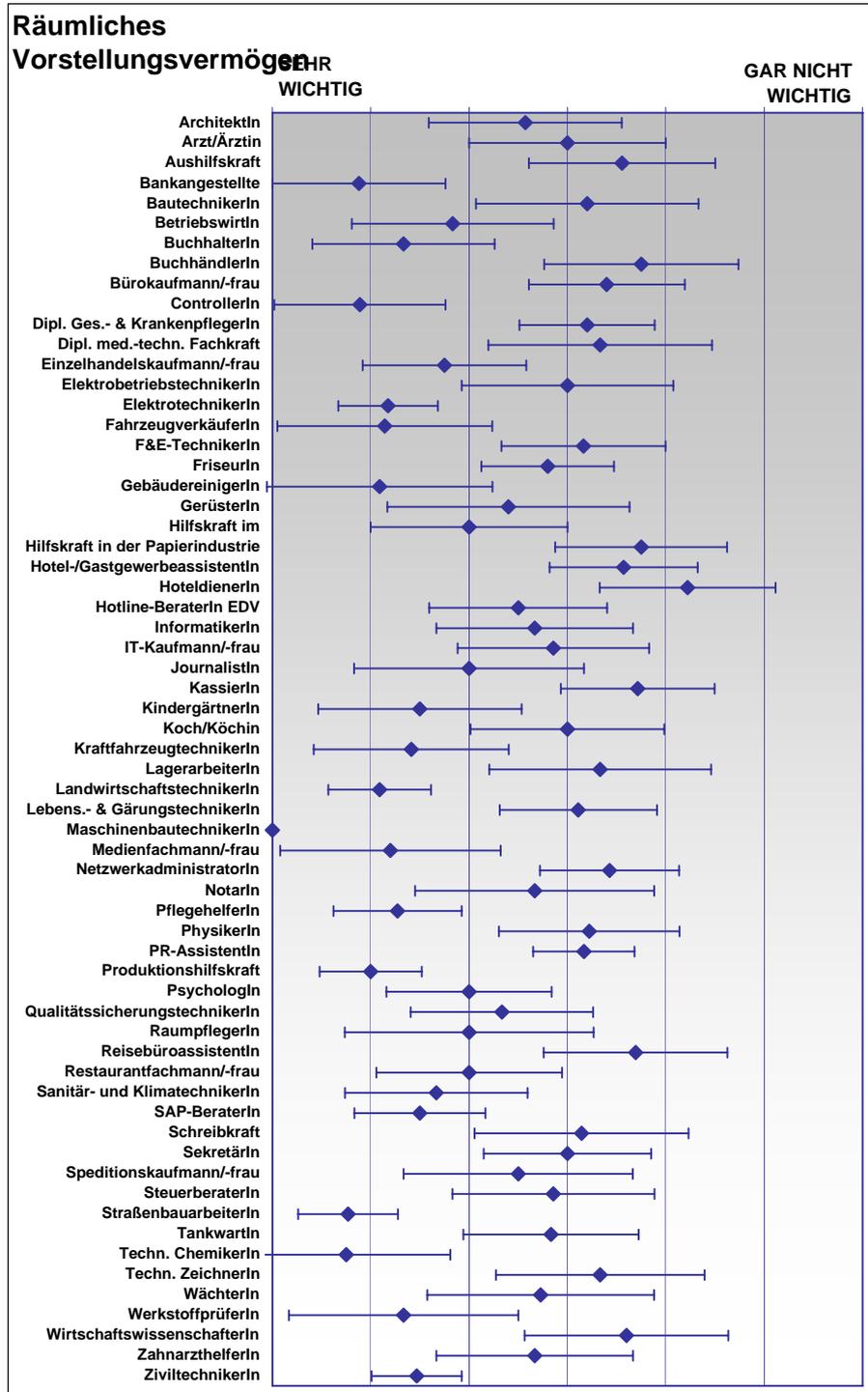


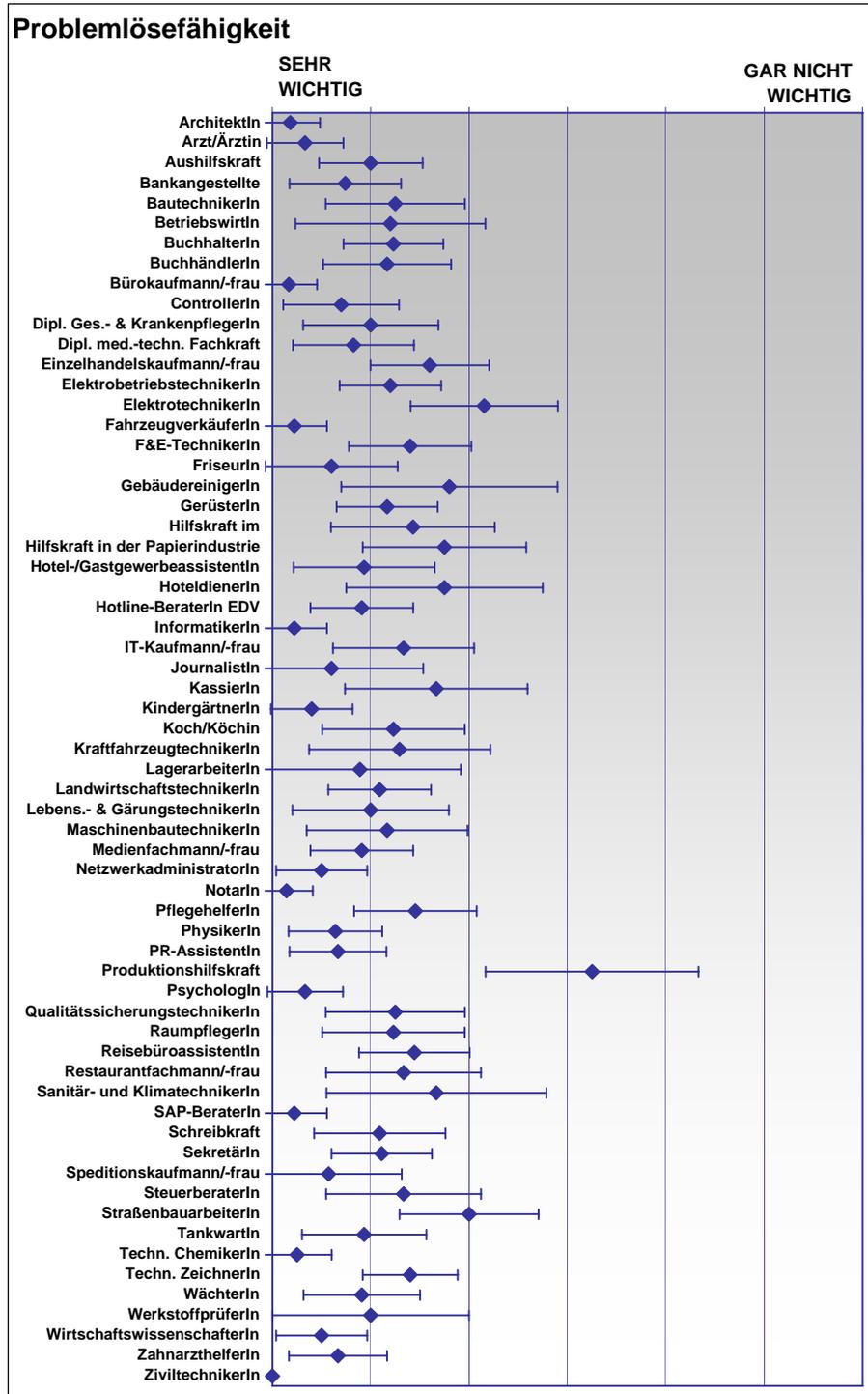


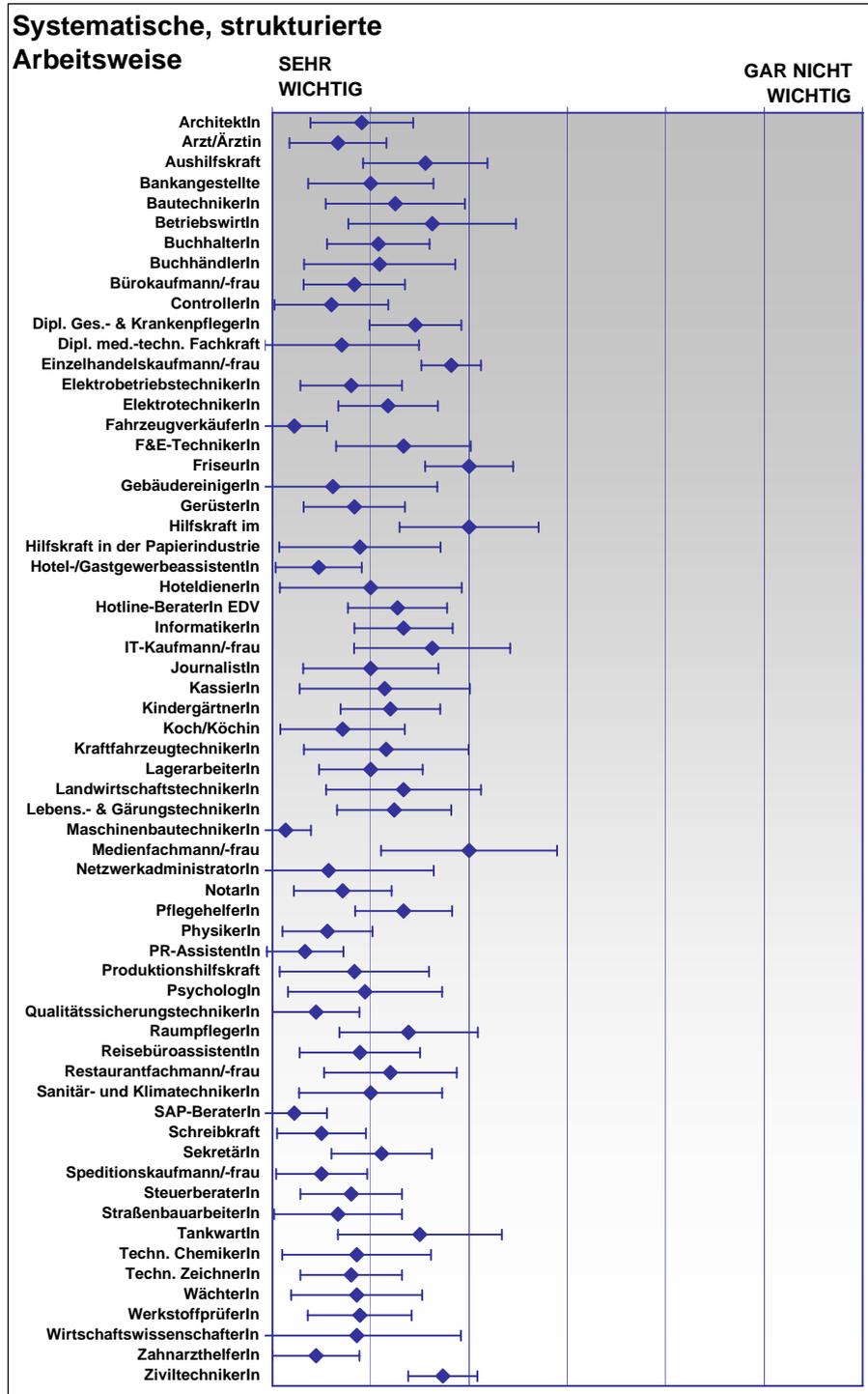


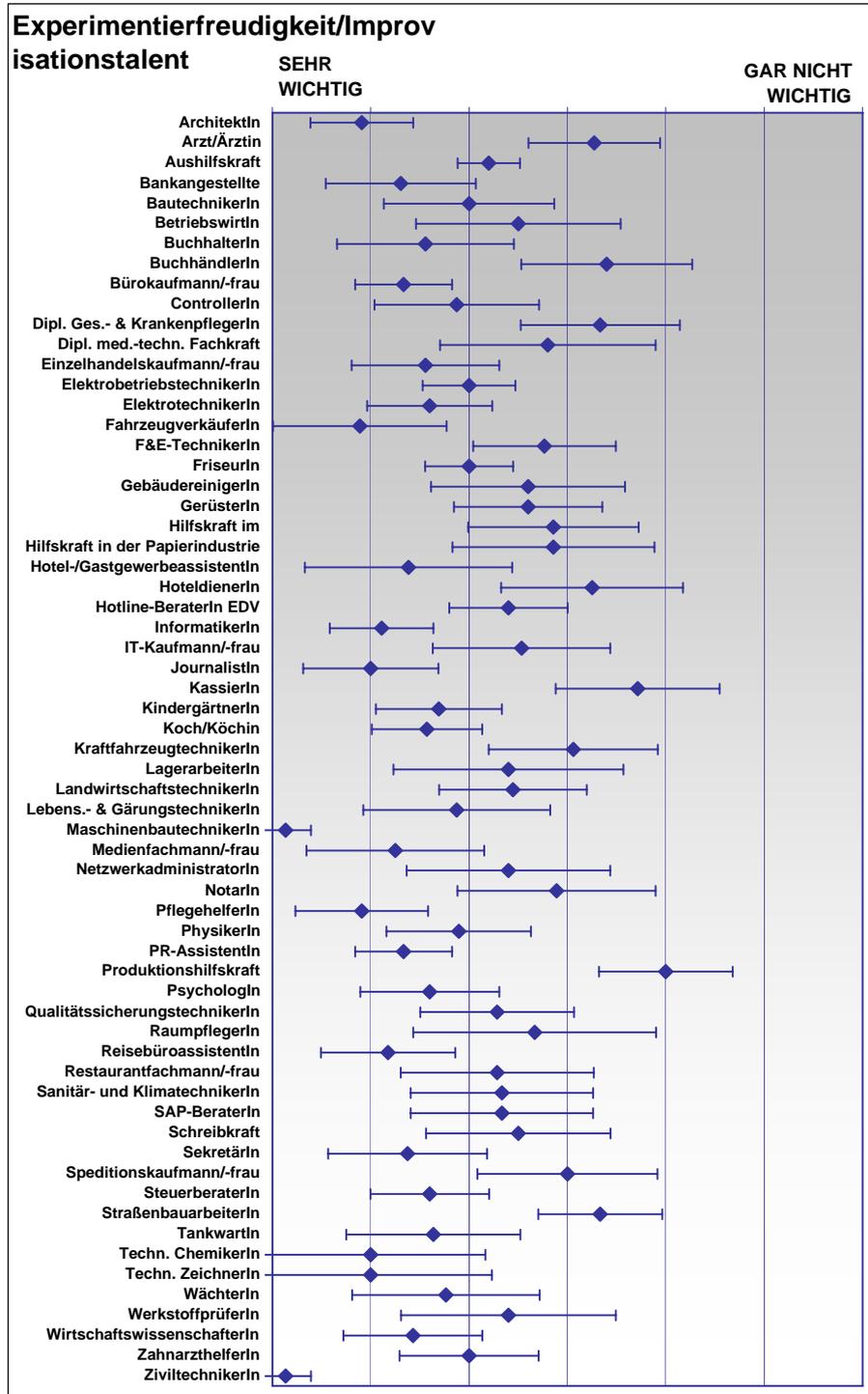


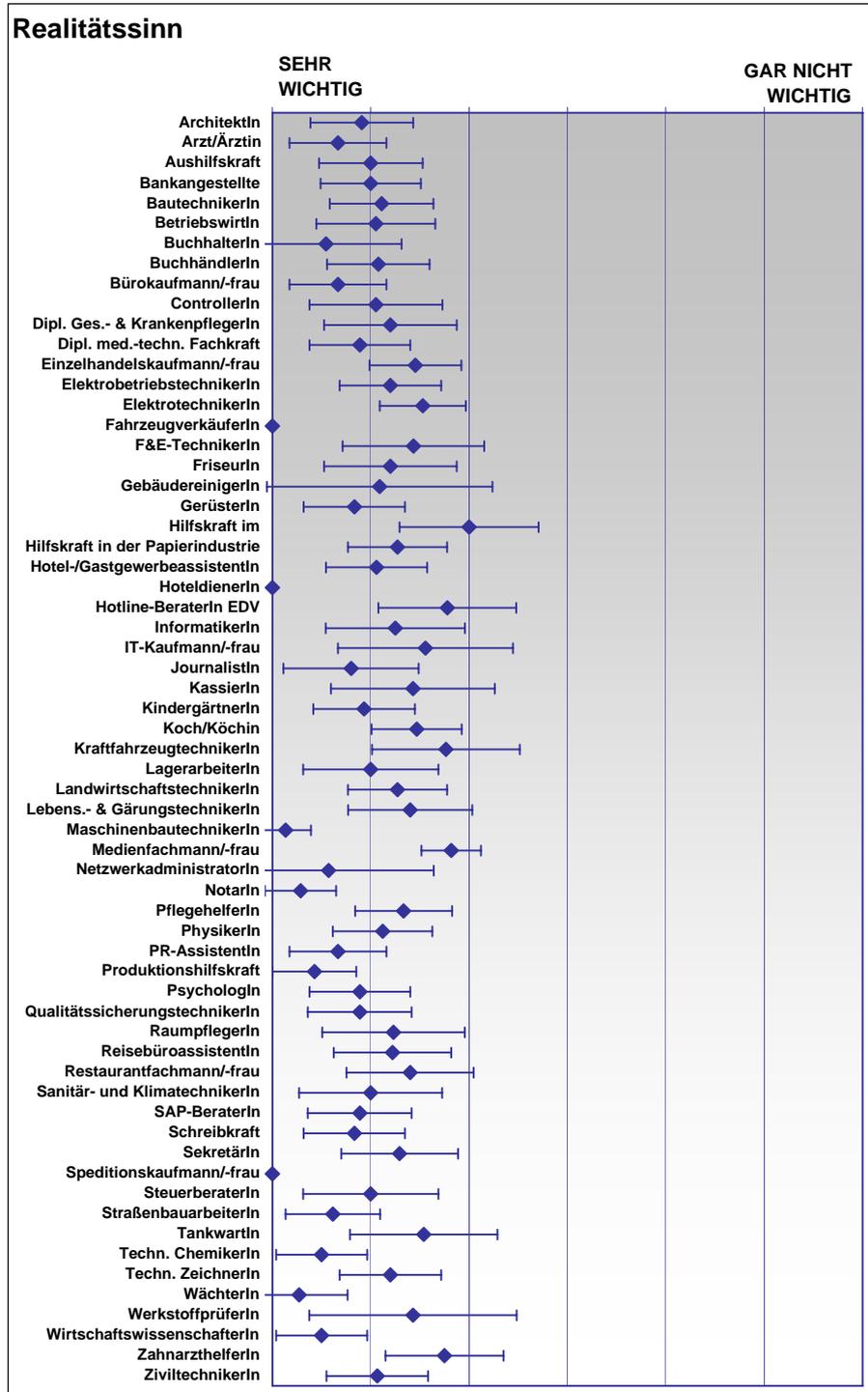


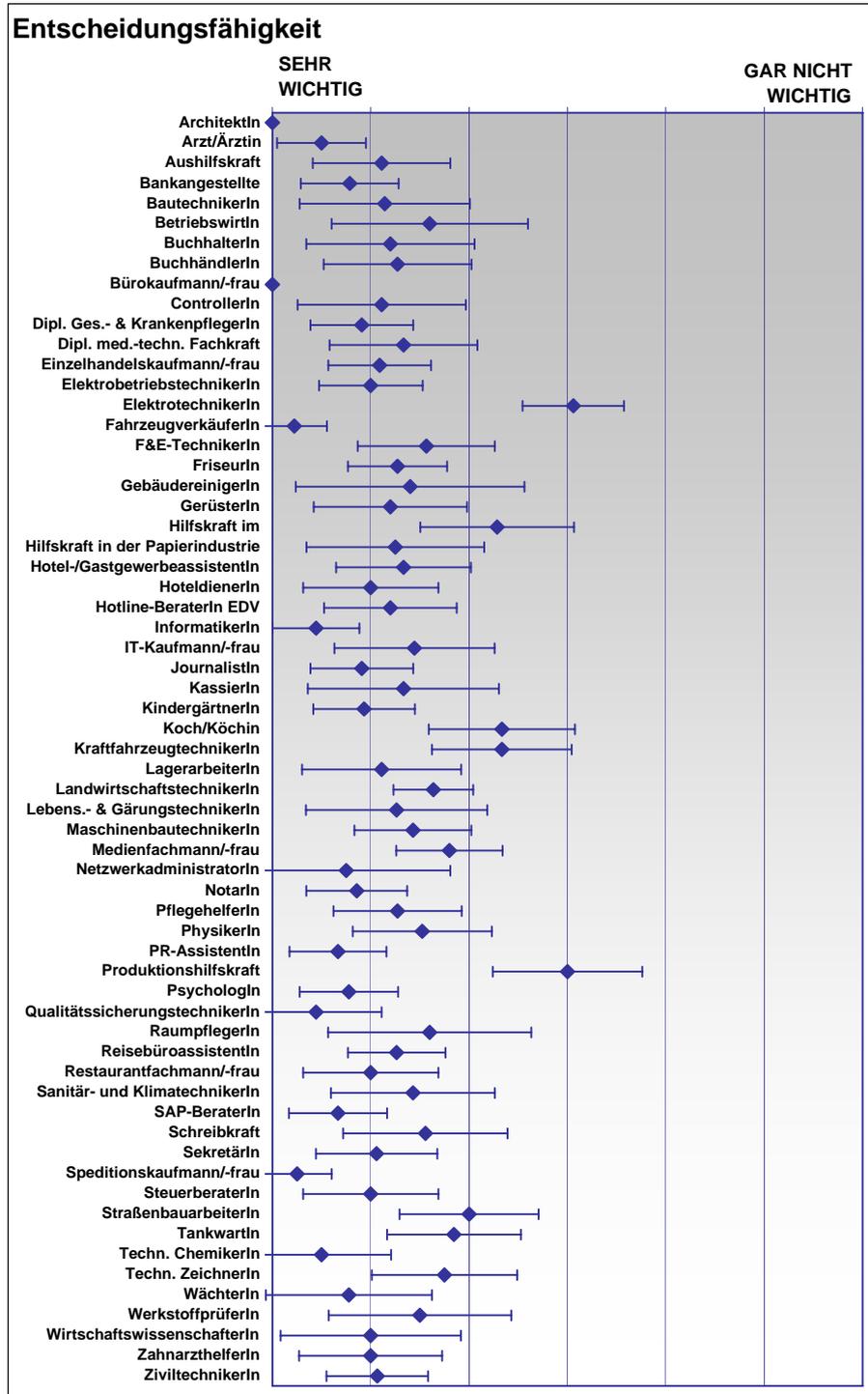


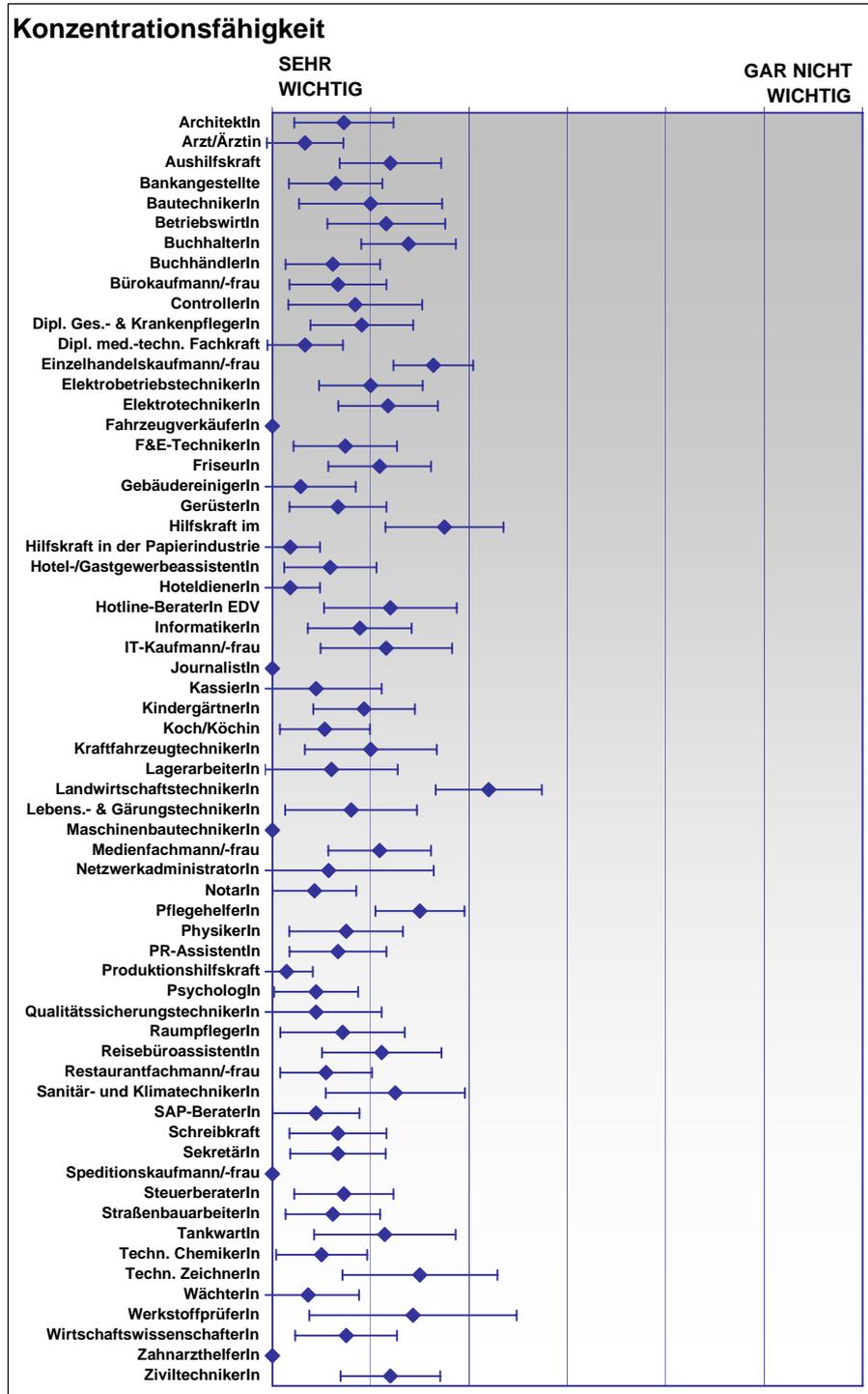












Körperliche & psychische Voraussetzungen

