

KURT SCHMID, HELMUT HAFNER

## Arbeitsmarkt und SOFT-SKILLS

Bildungsabschlüsse entfalten ihren Wert nur in Kombination mit „weichen“ Kompetenzen.

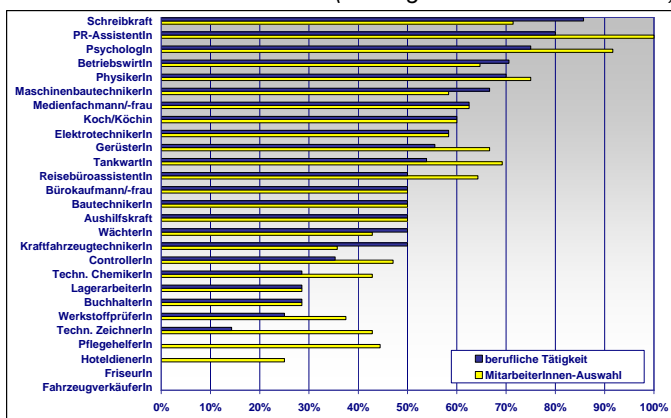
**E**s gibt kaum Stellenausschreibungen, in denen Soft-Skills – wie beispielsweise Verlässlichkeit, Teamfähigkeit oder Kommunikationsstärke – als integrale Bestandteile eines Anforderungsprofils fehlen. Eine vom AMS-Österreich in Auftrag gegebene Studie des ibw untersuchte erstmals auf breiter empirischer Basis, welche Bedeutung derartige außerfachliche Kompetenzanforderungen<sup>1</sup> für die berufliche Tätigkeit und insbesondere bei der Auswahl neuer MitarbeiterInnen haben<sup>2</sup>. Als Fazit kann festgehalten werden: Fachliche Qualifikation alleine genügt nicht mehr für ein erfolgreiches Stellenmatching. Umgekehrt gilt allerdings auch: Soft-Skills ohne Fachqualifikationen reichen nicht.

### Bedeutungszunahme der Soft-Skills

Während der letzten fünf bis zehn Jahre hat in vielen Berufen eine Bedeutungszunahme der Soft-Skills bezüglich der Tätigkeitsanforderungen und auch im Rahmen der MitarbeiterInnenauswahl stattgefunden<sup>3</sup> (vgl. Abb. 1). Insbesondere folgende außerfachliche 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.

Abb. 1: Bedeutungszunahme von Soft-Skills in den letzten Jahren

Anteil der Unternehmen, die eine Bedeutungszunahme bekundeten (in ausgewählten Einzelberufen)



Quelle: ibw-Unternehmens- & ExpertInnenbefragung 2007

Soft-Skills sind somit mittlerweile integraler Bestandteil praktisch jeder beruflichen Tätigkeit und daher ein wesentliches Auswahlkriterium im Rekrutierungsprozess.

Die Abb. 1 verdeutlicht aber auch, dass sich Einzelberufe offensichtlich unterscheiden, was das Ausmaß dieser Bedeutungszunahme betrifft.

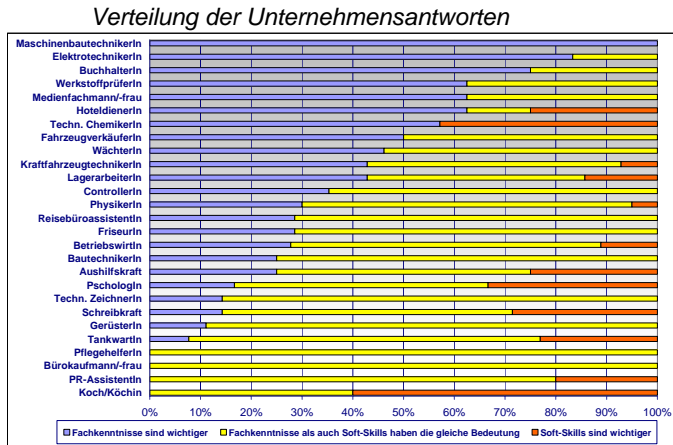
Und auch für die Zukunft gehen Unternehmen davon aus, dass außerfachliche Kompetenzen sowohl für das berufliche Tätigkeitsportfolio als auch bei der Auswahl von MitarbeiterInnen weiter an Bedeutung zulegen werden. Und zwar insbesondere in den Bereichen: Kundenorientierung, Selbstständigkeit / unternehmerisches Denken & Agieren, Entscheidungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit / Sprachkompetenz / Teamfähigkeit, Flexibilität, Auftreten / Umgangsformen.

### Fachkenntnisse werden deshalb aber nicht unwichtiger

Den Bedeutungsanstieg der Soft-Skills als „Niedergang“ der fachlichen Qualifikationen zu deuten, wäre ein grundlegendes Missverständnis: Trotz der starken Beachtung der Soft-Skills ist der Stellenwert der Hard-Skills (fachliche Qualifikationen) im Personalrecruiting keineswegs als niedriger einzustufen. Nur: Fachliche Qualifikation alleine genügt nicht mehr für ein erfolgreiches Stellenmatching. Umgekehrt gilt allerdings auch: Soft-Skills ohne Fachqualifikationen reichen nicht.

Wie Abb. 2 verdeutlicht, ist die Mehrheit der Unternehmen der Ansicht, dass Soft-Skills zumindest gleich wichtig sind wie Fachkenntnisse (GELB) oder sogar wichtiger als Fachkenntnisse (ROT). Es gibt aber etliche Berufe, in denen praktisch alle Unternehmen sagten, dass Fachkenntnisse (BLAU) wichtiger sind als Soft-Skills. Und oftmals unterscheiden sich die Meinungen der Unternehmen auf Einzelberufesebene. Dies verweist auf unterschiedliche betriebliche Bedarfslagen.

Abb. 2: Bedeutung von Soft-Skills im Vergleich zu Fachkenntnissen bei der Personalauswahl



Quelle: ibw-Unternehmens- & ExpertInnenbefragung 2007  
Anmerkung: ausgewählte Einzelberufe

### Welche Soft-Skills sind nun von besonderer Relevanz?

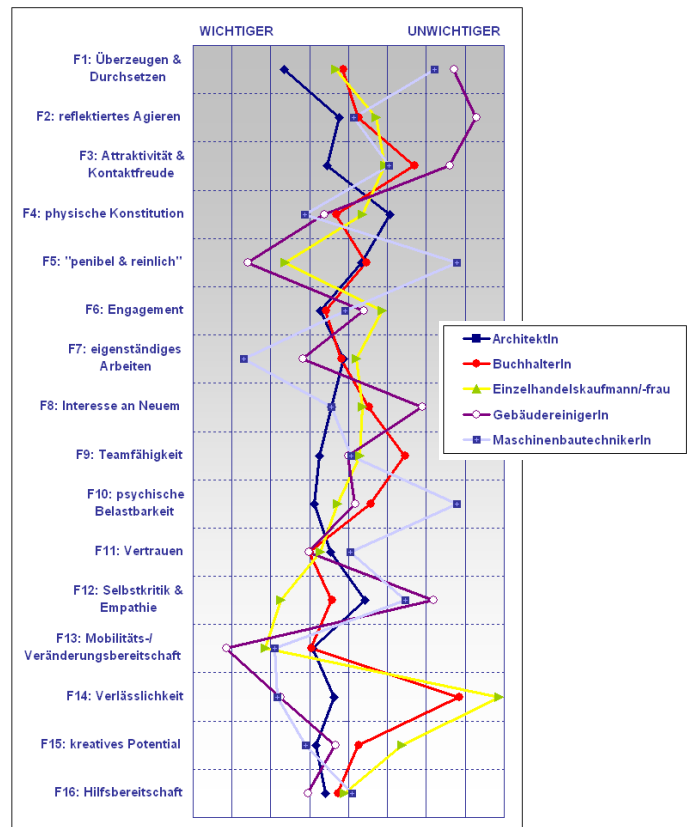
Grob gesprochen, lassen sich drei Gruppen von außerfachlichen Kompetenzanforderungen festmachen:

- Soft-Skills auf die alle Unternehmen (unabhängig vom konkreten Beruf) bei der Auswahl von MitarbeiterInnen großen Wert legen: Arbeitsmotivation / Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Selbständigkeit, Teamfähigkeit, psychische Belastbarkeit / Stressresistenz, Lernbereitschaft sowie Flexibilität.
- Soft-Skills, die in vielen (aber nicht allen) Berufen ein wichtiges Auswahlkriterium darstellen: unternehmerisches Denken & Agieren, Kundenorientierung, Hygienebewusstsein, Ordnungsliebe, Diskretion sowie Geschicklichkeit.
- Soft-Skills, die nur in einer ausgewählten Anzahl von Berufen bei der Rekrutierung ein wichtiges Auswahlkriterium sind: Management- / Führungsfähigkeiten, analytisches / kritisches Denkvermögen, hohe schriftsprachliche Kompetenz, physische Attribute (Fitness, Stärke etc.), Experimentierfreudigkeit / Improvisationstalent, technisches Grundverständnis sowie Reisebereitschaft.

### Berufe unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Soft-Skills-Anforderungen

In der Studie wurden von den Unternehmen und ExpertInnen 78 verschiedene Beschreibungen / Schlagwörter für außerfachliche Kompetenzanforderungen anhand einer vierstufigen Skala („sehr wichtig“ bis „gar nicht wichtig“) hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Personalrekrutierung bewertet. Die „Verdichtung“ dieser Bewertungen anhand einer Faktorenanalyse ermöglichte die Erstellung von berufstypischen Anforderungsprofilen anhand von 16 Metafaktoren<sup>4</sup>. Als Beispiel für derartige berufstypische Anforderungsprofile sind in Abb. 3 die Profile für fünf Einzelberufe angeführt<sup>5</sup>.

Abb. 3: Außerfachliche Kompetenzanforderungsprofile in fünf ausgewählten Einzelberufen



Quelle: ibw-Unternehmens- & ExpertInnenbefragung 2007

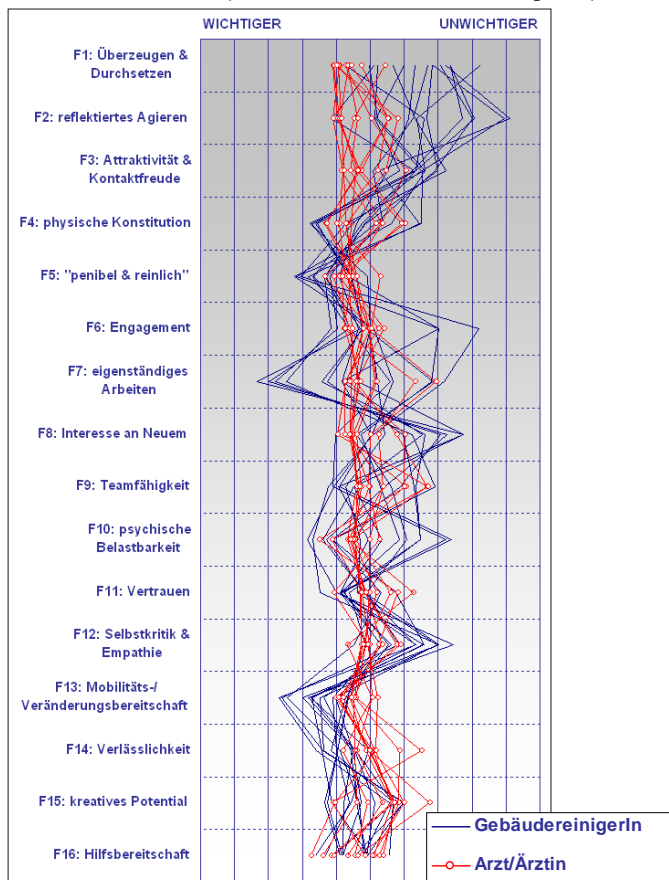
### Soft-Skills Anforderungen sind aber auch stark vom jeweiligen konkreten Einsatz- und Arbeitsbereich mitbestimmt

Die vorige Aussage muss aber dahingehend abgeschwächt werden, als Anforderungen an außerfachliche Kompetenzen auch sehr stark vom konkreten betrieblichen Umfeld und dem jeweiligen konkreten Einsatz- und Arbeitsbereich mitbestimmt sind!

Das kann man daran erkennen, als die individuellen Bewertungen je Einzelberuf eine hohe Streuung aufweisen (Abb. 4 zeigt dies anhand zweier Einzelberufe). Einzelberufsprofile beschreiben daher eher einen mehr oder weniger breiten Korridor, innerhalb dessen sich die Einzelbewertungen der Befragten bewegen. Die hohe Streuung der Individualbewertungen der Faktoren innerhalb eines Berufes hat ihre Ursache primär in **betriebspezifisch konnotierten Tätigkeitsspektren des Berufes**. D.h., je nach konkretem betrieblich beeinflusstem Aufgabenportfolio des Berufes variiert auch die Einschätzung der Bedeutung des Faktors. Als Beispiele seien hier angeführt, wie stark die Tätigkeit etwa in Projektarbeit eingebunden ist oder welches Ausmaß an Kundenkontakten es auch in sogenannten „reinen“ Produktionsberufen gibt. (So reicht die Bandbreite beispielsweise beim/bei der Sanitär- und KlimatechnikerIn von einer Tätigkeit auf Großbaustellen bis hin zu Reparaturarbeiten

in Privathaushalten, was unterschiedliche Anforderung hinsichtlich der Kundenorientierung impliziert).

Abb. 4: Faktorprofile der Individualaussagen in zwei Einzelberufen (Arzt/Ärztin, GebäudereinigerIn)



Quelle: ibw-Unternehmens- & ExpertInnenbefragung 2007

*Soft-Skills werden überwiegend als persönliche Dispositionen gesehen und sind daher nicht hinreichend durch Tests validierbar*

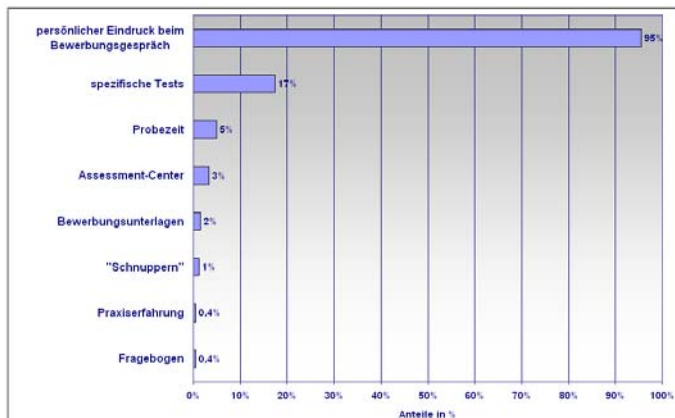
Seitens der Befragten werden Soft-Skills zumeist als persönliche Dispositionen gesehen. Inwieweit diese Dispositionen bei einem Individuum tatsächlich als Kompetenzen in Erscheinung treten, hängt von der jeweiligen Biographie und jenen (sozialen, ökonomischen u.ä.) Handlungsmöglichkeiten ab, die von einem Individuum als solche erkannt und ergriffen werden (können).

Gemäß dieser Sichtweise bestehen zum einen gewisse Grenzen der „Erlernbarkeit“, wobei aber bei entsprechender pädagogischer Intervention (z.B. Coaching, Kurse) durchaus auch „Eingriffsmöglichkeiten“ zumindest in gewissen Teilbereichen gesehen werden.

Und zum zweiten ist es nicht verwunderlich, dass Unternehmen primär anhand des **persönlichen Eindrucks beim Bewerbungsgespräch** abschätzen, ob der/die BewerberIn über die für den Beruf erforderlichen Soft-Skills verfügt. Nur in wenigen Unternehmen kommen auch spezifische Testverfahren, Potenzialanalysen bzw. Assessment-Center Prozeduren zum Einsatz (vgl. Abb. 5).

Abb. 5: Wie stellen Unternehmen fest, ob der/die BewerberIn über die erforderlichen Soft-Skills verfügt?

Anteil der Unternehmen, die das jeweilige Verfahren anwenden.

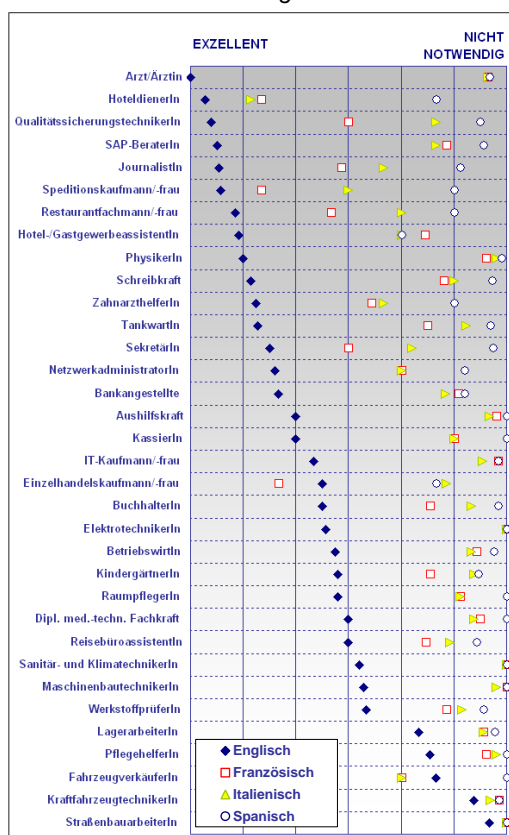


Quelle: ibw-Unternehmensbefragung 2007

### Erwartete Fremdsprachenkenntnisse

**Englisch als lingua franca** wird in fast allen Berufen benötigt, wobei in vielen Berufen exzellente bis gute Englischkenntnisse erwartet werden (vgl. Abb. 6).

Abb. 6: Erwartete Fremdsprachenkenntnisse Mittelwerte in ausgewählten Einzelberufen



Quelle: ibw-Unternehmens- & ExpertInnenbefragung 2007

Andere Fremdsprachenkenntnisse werden dagegen deutlich weniger erwartet – 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 oftmals gute Englischkenntnisse erwartet.

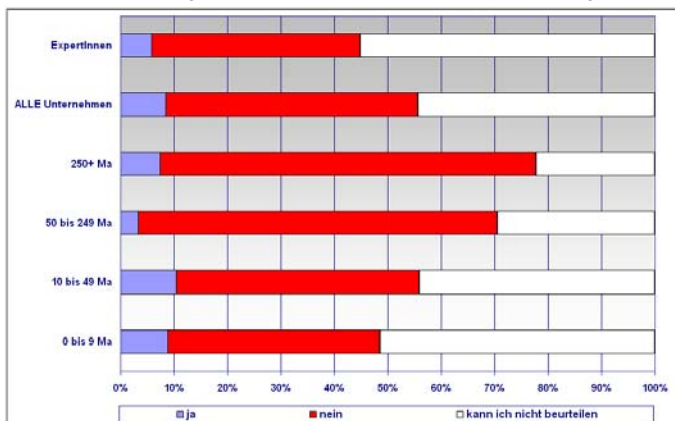
In etlichen Berufen wird auch eine gewisse Multilingualität (Kenntnisse in mehr als einer Fremdsprache) auf Ebene von Basiskenntnissen erwartet.

### Informationsbereitstellung zu Soft-Skills seitens des AMS

Die Mehrheit der befragten Unternehmen ist mit der Informationsbereitstellung über die Soft-Skills von stellensuchenden Personen seitens des AMS unzufrieden (vgl. Abb. 7). Zugleich besteht ein ausgeprägter Wunsch sowie Bedarf nach derartigen Informationen (etwa drei Viertel der befragten Unternehmen wünscht sich dies). Hier deutet sich also ein beträchtliches **Weiterentwicklung- / Optimierungspotential für das Stellenmatching** an.

Abb. 7: Ausreichende Erfassung von Soft-Skills durch das AMS?

Verteilung der Unternehmen nach Antwortkategorien



Quelle: ibw-Unternehmens- & ExpertInnenbefragung 2007

### Konsequenzen für BewerberInnen

Stellensuchende Personen sollten daher in einer Bewerbungssituation immer drei Aspekte beachten:

- Anforderungen, die praktisch immer von großer Bedeutung sind: Arbeitsmotivation / Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit, Teamfähigkeit, eine gewisse psychische Belastbarkeit / Stressresistenz sowie Lern- und Flexibilitätsbereitschaft.
- Anforderungen, die abhängig vom konkreten Beruf bzw. beruflichen Tätigkeitsspektrum von großer Bedeutung sind: zB. in Berufen mit Kundenkontakten:

Kontaktfreudigkeit und Kommunikationsfähigkeit. Oder in Back-Office Berufen u.a. (selbst-) organisiertes Arbeiten.

- Anforderungen, die sehr stark vom betrieblichen Umfeld sowie vom konkreten beruflichen Einsatzgebiet bestimmt sind: zB. Projektarbeit, Ausmaß Kundenkontakte in „reinen“ Produktionsberufen (Sanitär- & KlimatechnikerIn) → Vorinformation einholen!

Außerfachliche Kompetenzanforderungen sind zudem seitens des potenziellen Arbeitgebers nur sehr schwer „messbar“. Es entscheidet daher stark der persönliche Eindruck.

In diesem Research Brief konnten nur einige Highlights der Studie angerissen werden. Der Endbericht ist erschienen als:

Schmid Kurt, Hafner Helmut: „SOFT-SKILLS: Ihre Bedeutung bei der Personalauswahl, -einstellung und -entwicklung: Erhebung und Analyse von Entscheidungsgrundlagen“, ibw-Forschungsbericht Nr. 140, 2008.

Gratisdownload: <http://www.ibw.at/html/fb/fb140.pdf>

<sup>1</sup> Die Begriffe Soft-Skills und außerfachliche Kompetenzanforderungen werden in der Studie synonym verwendet.

<sup>2</sup> Bislang sind Studien zum Thema Soft-Skills primär mittels qualitativer Forschungsansätze bzw. auf Basis von Inseratenanalysen durchgeführt worden. Die ibw-Studie versucht hier einen Schritt in Richtung empirischer Datenanalyse.

Zu diesem Zweck wurden sowohl qualitative Interviews (bei zehn privaten Personalvermittlungsfirmen) sowie eine empirisch angelegte Unternehmens- und ExpertInnenbefragung durchgeführt. 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 wesentlichen Kombinationen aus beruflicher Tätigkeit (Produktionsberufe, Berufe mit Kundenkontakt, Back-Office Berufe) und erforderlichem Qualifikationsniveau (Hilfs-/ Anlernberufe, Lehrberufe, Ingenieurs-/Maturaniveau, AkademikerInnen) eines weiten Spektrums an Berufen abgedeckt werden.

<sup>3</sup> Eine Korrelationsanalyse für diese beiden Aspekte ergab einen hoch signifikanten positiven Korrelationskoeffizienten von 0,797.

<sup>4</sup> Die Zuordnung der einzelnen Soft-Skills-Merkmale zu den Metafaktoren ist dem Endbericht zu entnehmen.

<sup>5</sup> Diese Abbildung (sowie die nachfolgende Grafik) 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.