

## Soft Skills werden bei der Stellensuche immer wichtiger

Die Bedeutung von Soft Skills auf dem Arbeitsmarkt hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Selbstmotivation, Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und Effektivität gehören heute aus Sicht der Unternehmen zu den wichtigsten Kompetenzen. Dabei ersetzen die steigenden Ansprüche in diesem Bereich keineswegs Anforderungen an Ausbildung oder Erfahrung, vielmehr fügen sie sich ein in ein Bild allgemein steigender Anforderungsprofile.

Von Ann-Sophie Gnehm, Daniel Heller und Jan Müller

Soft Skills tauchen als Schlagwort regelmässig in den Medien auf, meist wird dabei ihre Bedeutung als Erfolgsfaktor auf dem Arbeitsmarkt diskutiert. Soft Skills gelten häufig als Karrierebeschleuniger, vielleicht sogar wichtiger als Sachkenntnisse oder Ausbildungen. Dabei bleibt aber häufig unklar, was eigentlich Soft Skills genau sind, und wie relevant sie auf dem Arbeitsmarkt sind.

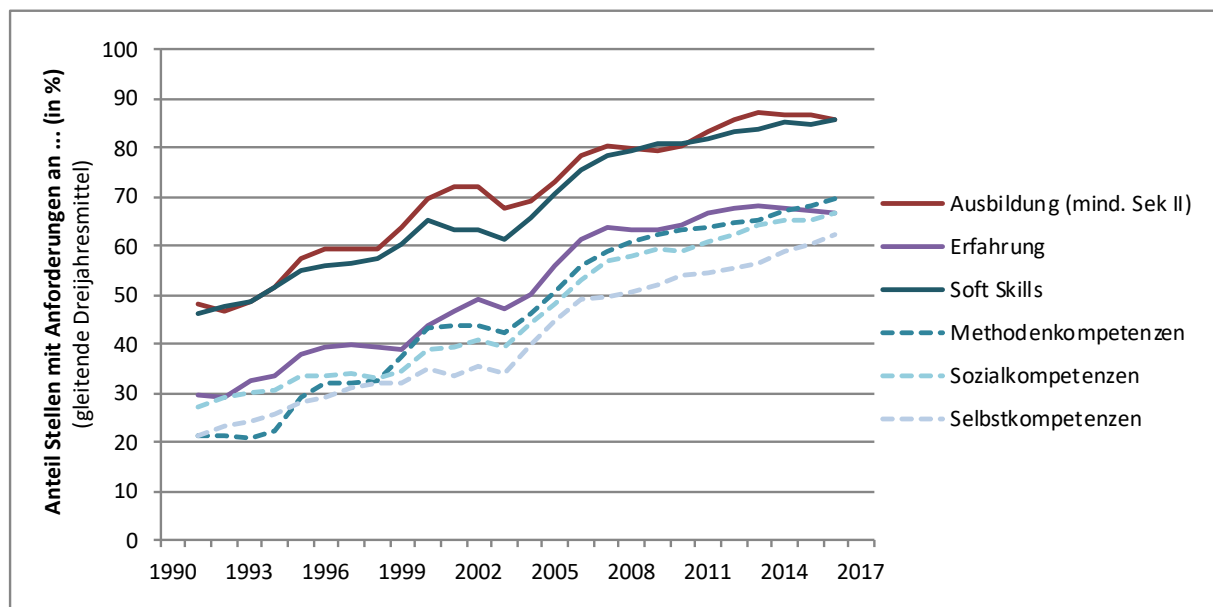
In der ersten, umfassenden Analyse der Qualifikationsnachfrage auf dem Schweizer Arbeitsmarkt über die letzten Jahrzehnte bezeichnet Salvisberg (2012) Soft Skills als Kompetenzen, die nebst der Ausbildung und Erfahrung eine grosse Rolle spielen. Soft Skills sind nicht fachspezifisch, und der Begriff verweist darauf, dass sie schwieriger messbar sind als Hard Skills (wie etwa durch Berufsausbildungen vermitteltes Fachwissen). Drei Arten von Soft Skills werden dabei unterschieden:

- **Methodenkompetenzen**, d.h. abstrakt-intellektuelle Fähigkeiten, welche Grundlage sind für eigenständiges Handeln, Problemlösen und Lernen. Dazu gehören *kognitive Stärken* (z.B. analysefähig, abstraktionsfähig, rasche Auffassungsgabe), *unternehmerische Fähigkeiten* (z.B. organisations- und planungsfähig, problemlösend, entscheidungsfähig) und *innovatorische Fähigkeiten* (z.B. kreativ, ideenreich), sowie *Effektivität* (z.B. exakt, belastbar, schnell) und *Flexibilität* (z.B. anpassungsfähig).
- **Sozialkompetenzen**, d.h. zwischenmenschliche Fähigkeiten, welche Interaktion und Zusammenarbeit ermöglichen. Hier werden *kommunikative Fähigkeiten* (z.B. kontaktfreudig, sprachgewandt), *Umgänglichkeit* (z.B. freundlich, unkompliziert), *Kooperationsfähigkeit* (z.B. teamfähig, hilfsbereit) und *Durchsetzungskraft* (z.B. verhandlungsgeschickt, führungsfähig) unterschieden.
- **Selbstkompetenzen**, d.h. Verhaltensweisen und Haltungen, die bestimmte Werte oder Tugenden ausdrücken. Hierzu zählen motivationale Aspekte, wie *Einsatzwille* (z.B. fleissig, ausdauernd) und *innerer Antrieb* (z.B. eigenmotiviert, initiativ), sowie selbstregulatorische Fähigkeiten, die unter dem Begriff *Verlässlichkeit* zusammengefasst werden (z.B. pünktlich, verantwortungsbewusst, seriös).

Für die Analyse der Bedeutung von Soft Skills über die Zeit sind Stelleninserate eine ideale Quelle, denn Unternehmen sind an einer guten Vorselektion der Bewerber interessiert und die wichtigsten Anforderungen müssen dort präzise und knapp formuliert werden. In einer Analyse des Stellenmarkt-Monitor Schweiz (SMM), einer repräsentativen Erhebung von Stellenausschreibungen in der Schweiz, wurde über den gesamten Zeitraum von 1990 bis 2006 eine eindrucksvolle Steigerung der Nachfrage nach Soft Skills festgestellt, insbesondere in den 1990er Jahren (Salvisberg, 2012). Hat sich diese Entwicklung in den letzten Jahren fortgesetzt? Und vor allem auch, welche Soft Skills sind für Unternehmen wichtig?

### Wachsende Nachfrage von Soft Skills im Zuge allgemein steigender Anforderungen

Wie Abbildung 1 zeigt, nimmt seit 1990 der Anteil Stelleninserate, die Soft Skills von Bewerbenden fordern, stark und kontinuierlich zu, von gut 45% auf über 80% im Jahr 2017. Dabei sind Sozial-, Selbst- und Methodenkompetenzen alle drei zunehmend gefragt, am stärksten ist die Zunahme für die Methodenkompetenzen.



**Abbildung 1:** Qualifikationsanforderungen 1990 - 2017

Daten: Stellenmarkt-Monitor Schweiz ( $n = 35'137$ )

Wie ist dieser immense Anstieg nun einzuordnen? Werden Soft Skills gar wichtiger als Bildungsabschlüsse oder fachspezifisches Wissen, weil man mit diesen Schlüsselkompetenzen bestens gewappnet ist für sich stetig und rasch wandelnde Anforderungen? Aus Abbildung 1 wird ersichtlich, dass nicht nur Soft Skills, sondern auch formale Ausbildungsabschlüsse an Bedeutung gewinnen: Der Anteil Inserate, die Soft Skills verlangen, entwickelt sich sehr ähnlich wie der Anteil Inserate, die eine Ausbildung auf Sekundarstufe 2 oder höher verlangen. Auch Berufserfahrung wird immer wichtiger: 2017 fordern satte zwei Drittel der ausgeschriebenen Stellen Erfahrung. Der Anstieg der Nachfrage von Soft Skills ist daher nicht als isoliertes Phänomen zu verstehen, sondern fügt sich ein in ein Bild von insgesamt immer anforderungsreicher werdenden Stellenprofile.

Zudem gilt weiterhin die Feststellung, dass **Anforderungen meist kumulativ** gestellt werden (Salvisberg, 2012): Je höher die geforderte Ausbildung, desto eher werden auch Soft Skills verlangt: Bei Stellen, die eine Tertiärausbildung voraussetzen, werden im Jahr 2017 für gut

90% auch Soft Skills verlangt, für Stellen ohne Ausbildungsanforderung beträgt der Anteil unter 80%. Dieser Zusammenhang blieb über die Zeit stabil. Analog sind Stellen, die Berufserfahrung voraussetzen, häufiger mit Soft Skill-Anforderungen verbunden als Stellen für Einsteiger (87% vs. 73%). Die immens steigende Nachfrage nach Soft Skills kann daher mit zwei Entwicklungen in Verbindung gebracht werden. Erstens steigen die Bildungsanforderungen für immer mehr Stellen und damit einhergehend auch die Soft Skill-Anforderungen. Zweitens werden aber auch für Stellen mit tieferen formalen Anforderungen immer häufiger Soft Skills nachgefragt.

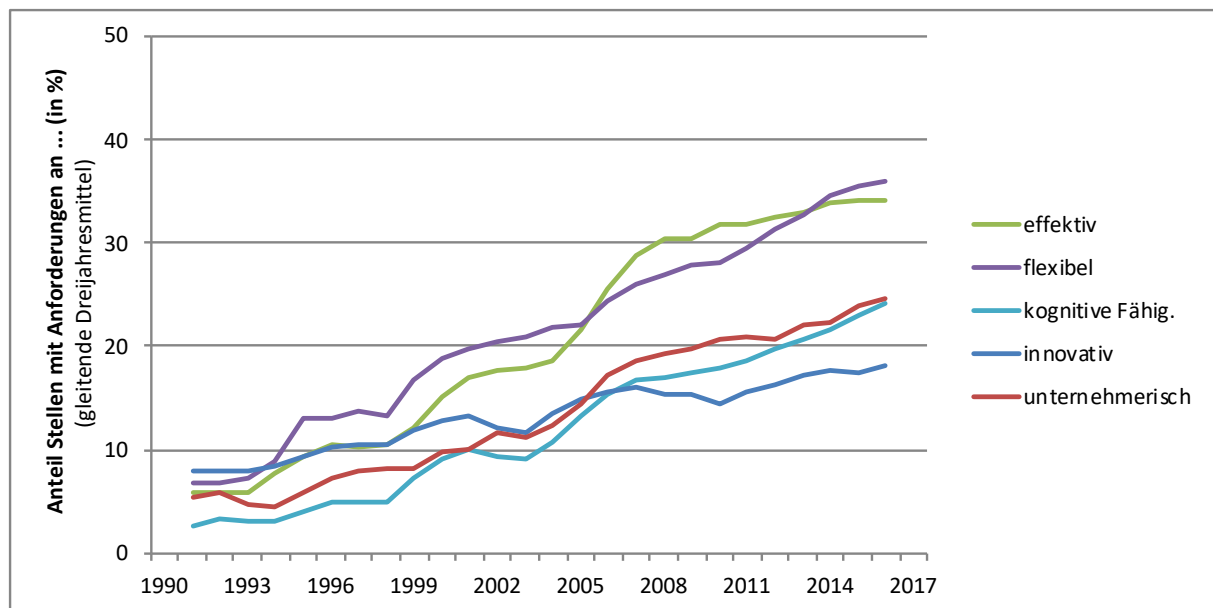
### Gefragte Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen variieren nach Ausbildungsniveau

Im Zusammenhang mit dem erforderlichen Ausbildungsniveau steht nicht nur, *ob* Soft Skills verlangt werden, sondern auch *welche* Soft Skills gefragt sind. Dies zeigt sich insbesondere, wenn detaillierter auf einzelne Skills innerhalb der Methoden-, Sozial-, oder Selbstkompetenzen eingegangen wird.

Kompetenzen		Ausbildungstyp			
		alle	keine überobligatorische Ausbildung	Sekundar II	Tertiär
Methoden	effektiv	27%	15%	32%	28%
	flexibel	27%	19%	30%	30%
	kognitiv	17%	6%	15%	27%
	innovativ	15%	6%	14%	23%
	unternehmerisch	18%	5%	16%	31%
Sozial	umgänglich	24%	24%	27%	21%
	kooperativ	21%	9%	22%	26%
	kommunikativ	28%	12%	27%	41%
	durchsetzungsfähig	17%	10%	15%	26%
Selbst	Einsatzwille	7%	7%	8%	6%
	verlässlich	25%	24%	29%	21%
	innerer Antrieb	34%	25%	32%	41%

**Tabelle 1:** Anteil Stellenanzeigen mit Soft Skills-Anforderungen nach Ausbildungsstufe  
*Daten: Stellenmarkt-Monitor Schweiz (n = 35'137)*

**Methodenkompetenzen** wie Innovationsfähigkeit, unternehmerische und kognitive Fähigkeiten gewinnen alle an Bedeutung. Insbesondere jedoch Effektivität und Flexibilität steigen seit 2000 immer stärker an (siehe Abbildung 2) und sind auf allen Anforderungsstufen sehr gefragt (siehe Tabelle 1). Bei Inseraten, in welchen kein Tertiärabschluss verlangt wird, sind diese beiden Anforderungen aber mit Abstand die wichtigsten Methodenkompetenzen. Bei höheren Bildungsanforderungen sind daneben auch Ansprüche an kognitive und unternehmerische Fähigkeiten sehr verbreitet (ca. 30% der Stellen). Innovatorische Fähigkeiten werden etwas seltener genannt, dennoch ist der Anteil mit fast 25% auch eindrucklich hoch.

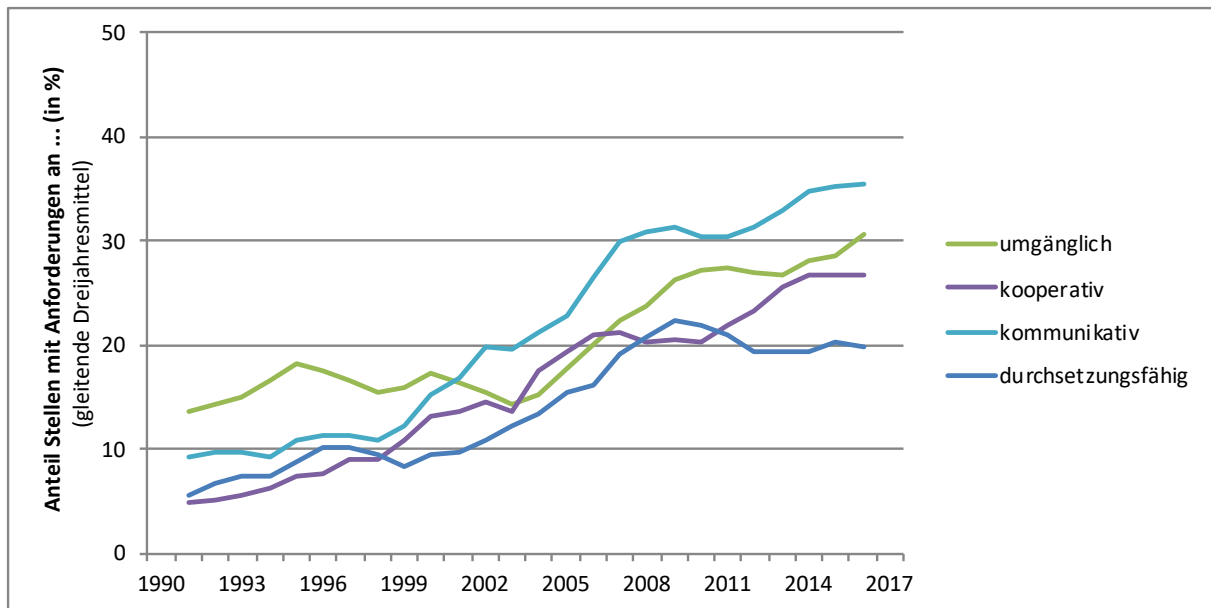


**Abbildung 2:** Anforderungen an Methodenkompetenzen 1990-2017

Daten: Stellenmarkt-Monitor Schweiz ( $n = 35'137$ )

Dies können Hinweise darauf sein, dass sich zusätzliche Gestaltungspotentiale, die mit neueren Formen der Arbeitsorganisation einhergehen, ungleich verteilen: Arbeitnehmende mit höherer Bildung erhalten eher Gestaltungsspielraum, mit der Aufforderung verbunden, diesen innovativ und unternehmerisch zu nutzen. Im grösseren Teil des Arbeitsmarkts werden jedoch vor allem Effektivität und flexible Anpassung verlangt. Zudem zeigt sich auch auf höchster Qualifikationsstufe, dass Effektivität und Flexibilität noch wichtiger sind als innovatorische Fähigkeiten. Dies deutet vermutlich auf ein Spannungsfeld für die Unternehmen hin: Zwischen Innovationswunsch auf der einen und hartem Wettbewerb auf der andere Seite, der nicht immer Raum lässt für langfristige Weiterentwicklungen und spielerisches Experimentieren, sondern eben auch tagtäglich Effektivität fordert sowie Anpassungsleistungen an Neuerungen, die man nicht selbst in der Hand hat.

Bei den **Sozialkompetenzen** sind insbesondere Fähigkeiten zur Kommunikation sowie zur Kooperation zunehmend gefragt (siehe Abbildung 3). Dies entspricht dem bereits für frühere Jahrzehnte beobachteten Trend (Salvisberg 2012). Hingegen zeigt sich, dass die Nachfrage nach Durchsetzungskraft in den letzten zehn Jahren eher wieder etwas gesunken ist, Umgänglichkeit hingegen wieder mehr gefragt ist. Diese beiden Entwicklungen laufen in den letzten zehn Jahren dem langfristigen Trend zuwider.



**Abbildung 3:** Anforderungen an Sozialkompetenzen 1990-2017

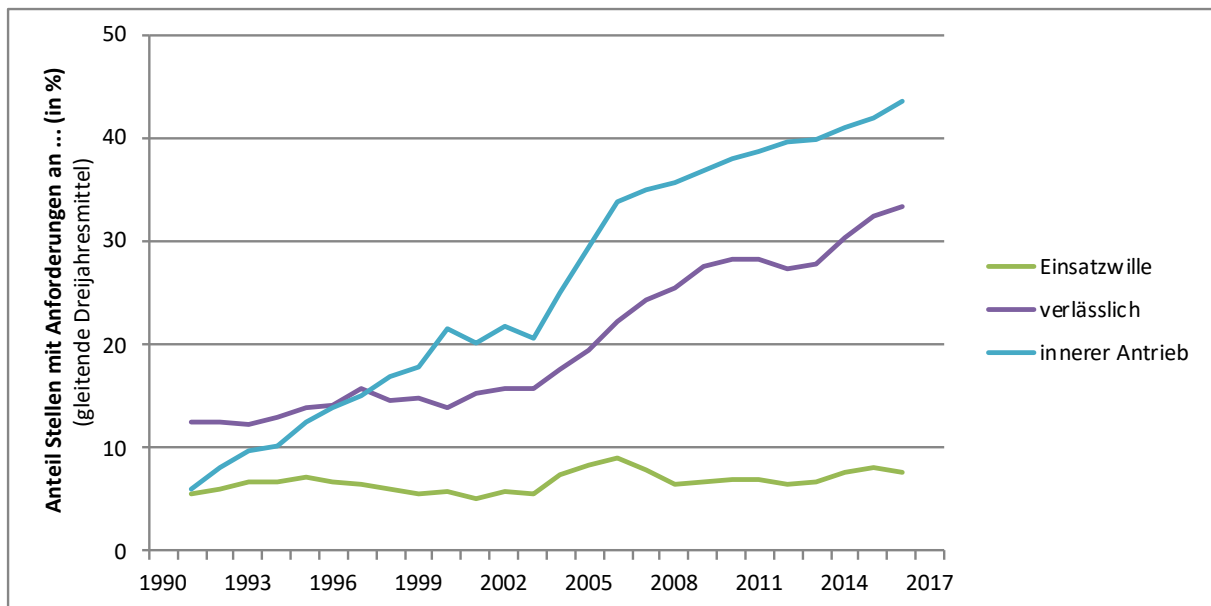
Daten: Stellenmarkt-Monitor Schweiz (n = 35'137)

Umgänglichkeit ist wichtiger bei Stellen mit tieferen Qualifikationsanforderungen (siehe Tabelle 1). Für alle anderen Sozialkompetenzen gilt: Je höher die geforderte Ausbildung, desto wichtiger werden auch diese zwischenmenschlichen Fähigkeiten. Der Trend, dass Kooperationsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit der Durchsetzungsfähigkeit in den letzten zehn Jahren den Rang ablaufen, gilt auch für Stellen mit hohen Bildungsanforderungen sowie für Führungskräfte: Bei Leitungspositionen ist der Anteil Stellen, die Kommunikationsfähigkeit erfordern, 2017 mit 45% höher als der Anteil Stellen, die Durchsetzungskraft erfordern (35%). Beeindruckend ist auch, dass für mehr als jede fünfte Leitungsposition eine umgängliche und kooperative Person gesucht wird.

Damit wird es insbesondere auch auf anspruchsvolleren Stellen immer wichtiger, mit anderen kooperieren und kommunizieren zu können. Auch Vorgesetzte müssen ihre Ideen erklären, integrativ wirken und Bedürfnisse der Belegschaft wahrnehmen. Dahinter stehen wohl, nebst dem Trend zu flacheren Hierarchien, auch ein grösserer Bedarf an Vernetzung, Interdisziplinarität sowie agile Projekt- und Produktionsformen, die ein hohes Mass an Interaktivität unter allen Stakeholdern eines Projektes verlangen.

Der innere Antrieb ist nicht nur die wichtigste **Selbstkompetenz**, sondern heute auch die häufigste in Stelleninseraten formulierte Soft Skill-Anforderung überhaupt (siehe Tabelle 1). Während dies 1990 nur in 10% aller Inserate erwähnt wurde, sind es 2017 rund 40% der Inserate (siehe Abbildung 4). Einsatzwille, im Sinne von Pflichterfüllung, hat demgegenüber kaum mehr Bedeutung. Bemerkenswert ist auch, dass Verlässlichkeit in den letzten 20 Jahren wieder stärker gefragt ist, nachdem diese Eigenschaft davor jahrzehntelang an Bedeutung verloren hat. Möglich, dass der Wert von Tugenden wie Seriosität, Gewissenhaftigkeit und Ehrlichkeit in Zeiten zahlreicher Betrugs-skandale den Unternehmen wieder stärker bewusst ist. Verlässlichkeit ist zwar auch für höher gebildete Arbeitnehmer eine häufig genannte Anforderung, hier dominiert jedoch die Forderung nach innerem Antrieb besonders stark (siehe Tabelle 1). Insbesondere bei Stellen mit höheren Bildungsanforderungen werden damit selbstmotivierte Arbeitskräfte gesucht, die sich weniger an

externen Zielvorgaben orientieren, sondern ihre Arbeitskraft möglichst selbstständig steuern.



**Abbildung 4:** Anforderungen an Selbstkompetenzen 1990-2017

Daten: Stellenmarkt-Monitor Schweiz (n = 35'137)

Insgesamt lässt sich auch festhalten, dass Kombinationen von geforderten Soft Skills nicht beliebig oder zufällig sind, sondern relativ **klare Profile** bilden: So treten beispielsweise Effektivität, Flexibilität und Verlässlichkeit gehäuft miteinander auf. Auf der anderen Seite treten unternehmerische, kommunikative und kognitive Fähigkeiten wie auch Durchsetzungskraft häufig zusammen auf. Untereinander korrelieren die Skills aus diesen Blöcken jedoch kaum, was intuitiv Sinn ergibt: Wer klug, unternehmerisch, und mit Überzeugungskraft sein Arbeitsumfeld selbst gestaltet, der muss sich seltener flexibel, verlässlich und effektiv in äussere Bedingungen einfügen. Generell lässt sich sagen, dass bei höheren Ausbildungsanforderungen eher Soft Skills verlangt werden, die eigenständiges Problemlösen ermöglichen: Innovationsfähigkeit, unternehmerische Fähigkeiten und kognitive Stärken, sowie auch Kommunikations- und Durchsetzungsfähigkeit. Bei tieferen Ausbildungsstufen sind hingegen Effektivität, Verlässlichkeit, Flexibilität und Umgänglichkeit gefragt. Hier wird also eher verlangt, dass man Kompetenzen in Bezug auf Probleme unter Anpassung an vorgegebene Umstände realisiert (Salvisberg 2012).

### Unterschiedliche Anforderungen nach Berufsgruppen

Effektivität, Flexibilität und Verlässlichkeit sind die drei am häufigsten genannten Soft Skills in den Berufsgruppen Industrie und Transport, Bau sowie Büro und Verwaltung. Auch in Gesundheitsberufen gehören Effektivität und Flexibilität zu den drei meistgenannten Soft Skills, ergänzt jedoch durch kommunikative Fähigkeiten. Innerer Antrieb ist über alle Berufsgruppen hinweg eine gefragte Kompetenz und die meistgenannte Anforderung in den Berufen des Handels und Verkaufs, der Technik und Naturwissenschaften, Finanz und Treuhand sowie in Berufen des Unterrichts, der öffentlichen Dienste und Kultur. Mit Ausnahme der Handels- und Verkaufsberufe sind dies auch Berufe mit tendenziell hohen Ausbildungsanforderungen und häufig eher grossem Gestaltungsbereich, wo Zielvorgaben

schwierig zu machen sind. Die Arbeitgeber sind hier insbesondere darauf angewiesen, dass die Angestellten ihre Aufgaben eigenverantwortlich angehen.

Kommunikative Fähigkeiten sind über viele Berufsgruppen hinweg wichtig. Nicht nur etwa in Verkaufsberufen, wo zwischenmenschliche Kompetenzen sehr eng mit Erfolg verknüpft sind, sondern insbesondere auch in wissensintensiven Bereichen, beispielsweise Finanz und Treuhand. Dahinter stehen vermutlich mehrere Entwicklungen. Für die steigende Nachfrage in Managementberufen dürfte der Trend hin zu flacheren Hierarchien und partizipativeren Zusammenarbeitsformen verantwortlich sein: Vorgesetzte sollen nicht nur entscheiden und sich durchsetzen können, vielmehr ist gefragt, dass sie zuhören, überzeugen und anderen Gehör schenken können. Daneben sind es sicher auch der Trend zu Teamarbeit sowie zu interdisziplinärer Zusammenarbeit und Vernetzung, die kommunikative Fähigkeiten über viele Berufsfelder hinweg wichtiger machen. Interessant ist auch, dass gerade in Informatikberufen kommunikative Fähigkeiten an zweiter Stelle stehen. Hier dürfte insbesondere auch der Trend hin zu agilen Management- und Entwicklungsmethoden eine wichtige Rolle spielen.

### **Selbstmotiviert, kommunikativ, effektiv und flexibel: Diese Eigenschaften sind auf dem Vormarsch**

Als Fazit lässt sich festhalten, dass Soft Skills in den letzten Jahrzehnten auf dem Arbeitsmarkt immer stärker nachgefragt wurden, wobei sich diese Entwicklung in jüngster Zeit ungebremst fortsetzt. Dabei ersetzen Soft Skills aber andere Anforderungen nicht, sondern ergänzen sie kumulativ. Wird zwischen verschiedenen Soft Skills unterschieden, so zeigt sich erstens, dass insbesondere Eigeninitiative vermehrt gefordert wird. Der innere Antrieb wird bei der Suche nach Personal aller Ausbildungsstufen betont. Zweitens lässt sich feststellen, dass vor allem für Stellen mit höheren Qualifikationsanforderungen die Fähigkeiten zu Kooperation und Kommunikation an Bedeutung gewinnen, während von allen Bildungsgruppen vermehrt Umgänglichkeit gefordert wird. Demgegenüber ist die Nachfrage nach Durchsetzungskraft im letzten Jahrzehnt nicht mehr gestiegen. Drittens zeigt die starke Betonung von Verlässlichkeit, Effektivität und Flexibilität, dass die Unternehmen ergebnisorientierte und anpassungsfähige Personen suchen.

Die Unternehmen suchen also in einem sich stetig wandelnden und stark wettbewerbsgeprägten Umfeld nach Personen, welche Eigeninitiative zeigen und Ziele in Zusammenarbeit mit anderen effektiv und flexibel umsetzen können. Dabei ist die Nachfrage nach Durchsetzungsfähigkeit als Konkurrenz betonende Eigenschaft nicht weiter gestiegen. Stattdessen werden kooperative Eigenschaften vermehrt betont. Die vermehrte Nennung von Eigeninitiative kann darauf hindeuten, dass Unternehmen versuchen, ihren Angestellten häufiger Gestaltungsspielräume bieten. Der gleichzeitige Anstieg der Forderung nach Effektivität und Verlässlichkeit weist jedoch darauf hin, dass diesen Spielräumen auch Grenzen gesetzt sind. Ausserdem werden diese Gestaltungspotenziale weiterhin vor allem höher ausgebildeten Arbeitnehmenden gewährt.