



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Die Wichtigkeit der Kompetenzen beim Berufseinstieg –
eine Betrachtung der Arbeitgebersicht mit Fokus auf
Absolventen der AHS“

verfasst von / submitted by

Katharina-Elisabeth Weinhandl, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (MSc)

Wien, 2016 / Vienna 2016

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Betriebswirtschaft

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
1. Einleitung.....	1
2. Theorie	5
2.1. Hintergrund.....	5
2.2. Literatur	7
3. Methoden.....	22
3.1. Methodisches Vorgehen	22
3.2. Operationalisierung.....	23
3.3. Datengrundlage	26
4. Analyse.....	30
4.1. Abschnitt Eins	30
4.2. Abschnitt Zwei	35
4.3. Abschnitt Drei	42
4.4. Abschnitt Vier	45
4.5. Abschnitt Fünf.....	48
4.6. Vergleichende Analyse	49
5. Interpretation	52
6. Zusammenfassung	63
7. Fazit.....	65
8. Literaturverzeichnis	66
9. Appendix.....	68
9.1. Interviewleitfaden.....	68
9.2. Screening Fragebogen	72
10. Abstract	73

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterteilung der Employability Skills (Robinson, 2000, S. 2)	12
Tabelle 2: Indikatoren für Soft Skills	23
Tabelle 3: Übersicht vergleichende Analyse	52
Tabelle 4: Überprüfung der Hypothesen	62

1. Einleitung

Das Ziel dieser Arbeit ist die Untersuchung und das Aufzeigen eines möglichen Ungleichgewichts in Angebot und Nachfrage der Kompetenzen von AHS-Maturanten für den Arbeitsmarkt. Es soll gezeigt werden, wie potentielle Arbeitgeber in Österreich zu Maturanten einer allgemein bildenden höheren Schule stehen.

Das Interesse an dieser Thematik wurde durch eine Vorlesung im Rahmen meines Masterstudiums an der Universität Wien geweckt. Zum damaligen Zeitpunkt sollten wir überprüfen, ob die Grundkompetenzen, gemeint sind hier die Rechen-, Schreib- sowie Lesefähigkeiten, für die Einstellung von Jugendlichen mit einem Abschluss der Sekundarstufe II ausschlaggebend sind. Ebenfalls sollten wir untersuchen, ob eben jenen Kompetenzen von Arbeitsgebern als wichtig angesehen werden. Nach Beendigung dieses Projektes und der Erkenntnis, dass Grundkompetenzen bei den von uns gewählten Interviewpartnern als selbstverständlich angenommen wurden, stellte sich die Frage, welche Kompetenzen von Arbeitsgebern generell als wertvoll und notwendig betrachtet werden. Vor allem für Jugendliche, welche direkt nach der AHS Matura in das Berufsleben einsteigen wollen und über keine berufsspezifische Ausbildung verfügen, sind diese Erkenntnisse interessant und essenziell. Gibt es Kompetenzen, die für Arbeitsgeber bei der Auswahl von AHS Maturanten einen hohen Stellenwert einnehmen oder als notwendig angesehen werden? Wie ist generell das Bild von Maturanten einer allgemein bildenden höheren Schule am Arbeitsmarkt? Verfügen sie über alle nötigen Kompetenzen um für potenzielle Arbeitgeber interessant zu sein? Wo sehen potenzielle Arbeitgeber Stärken und Schwächen?

Im Zuge des Projekts CUPESSE, welches sich mit Faktoren der Jugendarbeitslosigkeit in 10 Ländern beschäftigt, werden Arbeitgeber im Raum Wien interviewt. Mittels Leitfadeninterviews werden Experten von unterschiedlichen Unternehmen nach eben jenen Kompetenzen befragt, auf welche bei der Rekrutierung von AHS-Maturanten besonders geachtet wird. Es soll ein allgemeines Bild von der Einstellung der Arbeitgeber gegenüber Maturanten einer allgemein bildenden höheren Schule abgebildet werden.

In einem ersten Schritt werden die wichtigsten Hintergründe für diese Arbeit genauer beschrieben. Neben aktuellen Daten zur vorherrschenden Arbeitslosigkeit, wird ebenfalls das Projekt CUPESSSE genauer beschrieben. Weiters wird näher auf den Untersuchungsgegenstand, das Kompetenzangebot von Absolventen der allgemein bildenden höheren Schule, eingegangen. Diese bilden, wie bereits erwähnt, eben wegen der fehlenden beruflichen Ausbildung eine interessante Untersuchungsgruppe.

In der Literaturanalyse wird zuerst die Entwicklung des Kompetenzbegriffes beschrieben, welche mit der Vorstellung zweier Konzepte zum Thema Kompetenzen endet. Auf der einen Seite werden Kompetenzen, welche für den Arbeitsmarkt notwendig sind, durch das europäische Parlament gemeinsam mit dem Rat der europäischen Union definiert. Auf der anderen Seite sollen die Kompetenzen durch das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit, die sogenannte Employability, genauer erläutert werden. Erstere Definition von essentiellen Kompetenzen ist insofern wichtig, als dass sie für den europäischen Raum als geltend und richtungsweisend erachtet werden kann. Das Konzept der Employability scheint insofern bedeutend, da dieses auch außerhalb Europas anzutreffen ist und sich allgemein vielseitiger Beachtung erfreut. Beide Konzepte können somit als wichtige Grundlage für diese Arbeit angesehen werden und liefern erste Einblicke in die Wichtigkeit unterschiedlichster Kompetenzen für den Arbeitsalltag.

Beginnend mit den grundlegenden Kompetenzen, gefolgt von den sozialen und persönlichen Qualitäten, den sogenannten Soft Skills, kommt es zu Analyse der vorhandenen Literatur. Die Wichtigkeit der verschiedenen Kompetenzen wird durch unterschiedliche Studien gezeigt. Es wird sowohl auf die Konsequenzen von schlecht ausgebildeten Kompetenzen hingewiesen, als auch die Sicht der Arbeitgeber auf den derzeitigen Stand des Kompetenzangebots beschrieben. Im Zuge dieser Analyse soll ein möglichst vielschichtiges und breites Spektrum entstehen um unterschiedliche Meinungen zu den verschiedenen Kompetenzen aufzuzeigen. Hierbei werden erste Trends und Richtungen bezüglich der Wichtigkeit von einer oder mehreren Kompetenzen ersichtlich.

Nach Abschluss der Literaturanalyse kommt es zur Erarbeitung der Forschungsfrage, die aufdecken soll, welche Kompetenzen für potenzielle österreichische Arbeitgeber wichtig sind und wie die Haltung gegenüber Maturanten einer allgemein bildenden höheren Schule ist. Dazu passend, sowie aus der

Literaturanalyse abgeleitet, werden die Hypothesen aufgestellt. Es sollen Antworten darüber erhalten werden, welche Kompetenzen für die interviewten Personalverantwortlichen am wichtigsten sind, wie die Wichtigkeiten zugeordnet werden und ob Absolventen mit einer AHS Matura genügend ausgebildet sind, um interessant für den Arbeitsmarkt zu sein.

In einem nächsten Schritt kommt es zur genaueren Erarbeitung der zugrundeliegenden Methoden. Aufgrund der angewandten Techniken handelt es sich um ein qualitatives Forschungsdesign. Die Erkenntnisse, welche aus den Leitfadeninterviews mit den Personalverantwortlichen gewonnen werden, werden mittels Kontextualisierung analysiert. Um die Hypothesen überprüfen zu können, werden zunächst Indikatoren gebildet. Weiters kommt es zur genaueren Beschreibung einzelner Fragen des Interviewleitfadens. In einem letzten Schritt wird die Datengrundlage genauer beschrieben. Es wird ein kurzer Überblick über die sieben Unternehmen, bei denen die Experteninterviews abgehalten wurden, gegeben. Weiters werden erste allgemeine Informationen, welche vor dem Interview mittels Screening Fragebogen erhoben wurden, dargelegt.

Nach der Transkription der Interviews erfolgt die Analyse. Die Interviews werden hierfür anhand der vorhandenen Struktur des Leitfadens in fünf Abschnitte unterteilt. Der erste Abschnitt behandelt den allgemeinen Ablauf der Personalgewinnung in den unterschiedlichen Unternehmen. Durch die gestellten Fragen sollen Einblicke in die Personalsuche sowie den Auswahlprozess erhalten werden. In dem zweiten Abschnitt sollen die wichtigsten Auswahlkriterien sowie die Bedeutung der verschiedenen Kompetenzen eruiert werden. Weiters folgt in diesem Teil des Gespräches der erste Fokus auf das Ausbildungsniveau. Der dritte Abschnitt der Interviews stellt ein mögliches Ungleichgewicht zwischen Arbeitsangebot und –nachfrage aus der Sicht der potenziellen Arbeitgeber fest. Ebenfalls folgt hier die Einschätzung der Eignung von AHS Maturanten für den Arbeitsmarkt durch die Interviewpartner. Abschnitt vier untersucht die Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Bewerbern und soll feststellen, welche dieser Altersgruppen durch die Arbeitgeber präferiert wird. Außerdem werden hier die wahrgenommenen Stärken und Schwächen der jeweiligen Altersgruppe diskutiert. Das Ende des Interviews, der fünfte Abschnitt, liefert den Interviewpartnern die Möglichkeit offen gebliebenes oder unausgesprochenes anzumerken. Abschließend folgt eine kurze vergleichende

Analyse. Es werden interessante Aspekte sowie Unstimmigkeiten in den einzelnen Aussagen diskutiert.

Bei der Interpretation der einzelnen Interviews werden beispielhaft Aussagen der Unternehmen herangezogen. Aufgrund dieser kommt es zur Überprüfung der einzelnen Hypothesen. Die Aussagen zu den Hypothesen eins, fünf, sechs und sieben liefern durch das direkte Abfragen während des Interviews einen klaren Anhaltspunkt und können daher leicht übernommen werden. Für die Hypothesen zwei, drei und vier erfolgt eine genauere Interpretation der verschiedenen Aussagen. Die pointiertesten Aussagen dienen dabei als Anhaltspunkt. In diesem Teil der Arbeit wird klar, ob Arbeitgeber die sozialen oder die grundlegenden Kompetenzen als wichtiger erachten. Weiters wird die Bedeutung der Einstellung gegenüber der Arbeit, die Anlage zur Teamwork sowie die Kommunikationsfähigkeit überprüft. Es soll gezeigt werden ob beziehungsweise welche dieser drei Sozialkompetenzen für Arbeitgeber bei der Einstellung von Mitarbeitern als wesentlich erachtet werden. Weiters wird die Reihung der Kompetenzen in Bezug auf ihre Wichtigkeit untersucht. Außerdem wird überprüft, ob die Arbeitgeber den AHS Maturanten alle nötigen Kompetenzen testierten um für den Arbeitsmarkt interessant zu sein. Es wird versucht die allgemeine Haltung gegenüber den AHS Maturanten durch beispielhafte Aussagen darzulegen. Außerdem wird die Sicht der Arbeitgeber auf die Vor- und Nachteile einer Anstellung von jüngeren Personen untersucht. Abschließend kommt es zu einer kurzen Zusammenfassung, bei der gezeigt wird, welche Hypothesen anhand der Datengrundlage unterstützt werden können.

Die Zusammenfassung soll die wichtigsten Erkenntnisse bezüglich der Forschungsfrage nochmals darlegen. Ein kurzes Fazit bildet den Abschluss dieser Arbeit und soll den weiteren Forschungsbedarf beziehungsweise offene Fragen aufzeigen.

2. Theorie

Dieses Kapitel dient der theoretischen Aufarbeitung des Themas. Eingangs werden die Hintergründe, welche für das Verständnis dieser Arbeit von Bedeutung sind, genauer beschrieben. Nach einem Überblick über die derzeit vorhandene Literatur, wird die zugrundeliegende Fragestellung erarbeitet sowie Hypothesen aufgestellt.

2.1. Hintergrund

Von den 2015 beim österreichischen Arbeitsmarktservice gemeldeten 354.300 Arbeitslosen waren 73.200 Personen (7.5%) Jugendliche zwischen 15 und 24 Jahren. Nach der international anerkannten Definition von Arbeitslosigkeit (ILO Konzept) sind 2015 insgesamt 251.800 Personen nicht erwerbstätig, wobei hiervon 59.200 Personen im Alter zwischen 15 und 24 Jahren sind. Die ungleichen Zahlen lassen sich durch die verschiedenen zugrundeliegenden Definitionen der Arbeitslosigkeit erklären. Für das österreichische Arbeitsmarktservice (AMS) gilt eine Person ab dem Zeitpunkt der Arbeitslosenmeldung als arbeitslos. Nach dem ILO Konzept gilt eine Person dann als arbeitslos, wenn sie in der Referenzwoche weniger als eine Stunde gearbeitet hat, wobei Urlaub, Krankheit, Personen in Karenz oder jene die Kindergeld beziehen nicht mitgerechnet werden (Statistik Austria, o. J.). In jedem Fall ist jedoch die Anzahl der jugendlichen Arbeitslosen beachtlich.

Diese Masterarbeit steht unter dem Thema Jugendarbeitslosigkeit. Sie orientiert sich an dem Projekt CUPESSSE (Cultural Pathways to Economic Self-Sufficiency and Entrepreneurship: Family Values and Youth Unemployment in Europe), welches sich mit der Analyse der Jugendarbeitslosigkeit in vorwiegend zehn Ländern beschäftigt und dabei sowohl die Angebots- als auch die Nachfrageseite berücksichtigt. Ein Ziel dieses Projektes ist es, herauszufinden wie und ob das Kompetenzangebot der Jugendlichen mit der Nachfrage der Arbeitgeber zusammenpasst. Weiters sollen durch das Aufzeigen der Ursachen von Jugendarbeitslosigkeit sowie den Folgen Handlungsempfehlungen und Strategien definiert werden und so zu einer Bewältigung dieses Problems beitragen. CUPESSSE arbeitet dabei sowohl mit theoretischen Perspektiven als auch mit methodischen Ansätzen und bewegt sich in den Disziplinen der Ökonomie, der Politikwissenschaft, der Psychologie sowie der Soziologie. Das Projekt, welches unter anderem von der Europäischen Kommission unterstützt wird, startete im Februar 2014 und endet mit einer Dauer von 48 Monaten

im Jänner 2018 (The CUPESSSE Consortium, 2014). Im Zuge dieses Projekts ist unter anderem ein Leitfadeninterview entstanden mit dem das Thema Jugendarbeitslosigkeit bei Interviews genauer erfragt werden kann. Eben jenes Leitfadeninterview dient als Grundlage für die durchgeführten Interviews, wobei die Fragen dahingehend ergänzt beziehungsweise verändert wurden, als dass sie für das Forschungsthema passend erscheinen.

Weiters gilt es, die Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes genauer zu definieren. Generell kann man in Österreich den Abschluss der Sekundarstufe II durch verschiedene Ausbildungen erlangen. Strebt man einen Abschluss an wird dieser aber in jedem Fall mit der Berufsreifeprüfung oder der Studienberechtigungsprüfung erreicht (OeAD (Österreichische Austauschdienst) - Gesellschaft mit beschränkter Haftung, 2014).

Diese Arbeit widmet sich durch den Fokus auf die allgemein bildende höhere Schule, einer speziellen Gruppe und dient dem besseren Verständnis sowie der allgemeinen Wahrnehmung dieses Abschlusses. Die allgemein bildende höhere Schule (AHS) besteht aus der vierjährigen Unterstufe, gefolgt von der vierjährigen Oberstufe und schließt mit der Reifeprüfung, der Berechtigung zum Studium ab. Weiters lässt sich die AHS in drei Ausbildungsrichtungen unterteilen: Gymnasium, Realgymnasium sowie wirtschaftskundliches Realgymnasium. Das Gymnasium bietet seinen Schülern, zusätzlich zu Latein, die Ausbildung in einer weiteren lebenden Fremdsprache oder in Griechisch an. Anders ist es bei dem Realgymnasium, in welchem, neben einer Fremdsprache, ein Schwerpunkt in Mathematik und zusätzlich entweder in Naturwissenschaften oder in darstellender Geometrie gesetzt wird. Das wirtschaftskundliche Realgymnasium wiederum offeriert neben einer Fremdsprache den zusätzlichen Fokus auf Chemie, Wirtschaftskunde, Psychologie sowie Philosophie (Bundesministerium für Bildung und Frauen, 2015).

Wie aus dieser Beschreibung ersichtlich, wird in keiner Form der allgemein bildenden höheren Schule eine Berufsausbildung geboten, es geht, wie der Name bereits vermuten lässt, vielmehr um den Erwerb der Allgemeinbildung. Diese Tatsache bietet für diese Arbeit insbesondere dahingehend eine wichtige Abgrenzung, als dass dadurch bei der Einstellung von Jugendlichen mit einer AHS Matura, Kompetenzen, welche im Zuge einer Berufsausbildung erworben werden (z.B.: buchhalterische Kenntnisse, usw.) unbeachtet bleiben. Außerdem besteht bei einer allgemein

bildenden höheren Schule keine Verpflichtung ein Praktikum zu absolvieren, wodurch ein AHS Abschluss üblicherweise ohne Berufserfahrung zu erreichen ist. Durch diese Tatsachen kommt es bei der Nennung der wichtigsten Kompetenzen zu keiner Verzerrung oder Beeinflussung.

Betrachtet man den weiteren Verlauf von AHS Maturanten, so befinden sich im Jahr 2012 86% der Jugendliche mit einem Abschluss einer allgemein bildenden höheren Schule in einer weiterführende Ausbildung, von den restlichen Absolventen brauchen 50% länger als ein Jahr um eine Anstellung zu finden (Kerler, 2014).

Durch den Fokus auf AHS Maturanten soll sich ein klares Bild von jenen Kompetenzen ergeben, welche ohne Berufsausbildung sowie –erfahrung, für Personalverantwortliche ausschlaggebend sind. Diese Arbeit untersucht somit die Nachfrageseite von Kompetenzen für eine spezifische Gruppe.

2.2. Literatur

Die Debatte über die genaue Definition von Schlüsselkompetenzen für den Arbeitsmarkt begann mit Mertens Veröffentlichung „Schlüsselqualifikationen – Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft“ (Mertens, 1974), mit der er ursprünglich einen Beitrag über das Bildungssystem liefern wollte. Er spricht davon, dass Bildung in drei Dimensionen existiert. Eine dieser Dimensionen nennt er „Schulung zur Fundierung der beruflichen Existenz“ (Schlüsselqualifikationen - Thesen zur Schulung einer modernen Gesellschaft, S. 36), wodurch im weiteren Sinn Qualifikationen gemeint sind, die für den beruflichen Einstieg und Verbleib im Arbeitsleben unabdingbar sind. „Sie [Schlüsselqualifikationen] beziffern spezifische Voraussetzungen für eine Wirklichkeitsbewältigung durch den einzelnen in einer rationalen, humanen, kreativen, flexiblen und multi-optionalen Umwelt“ (Schlüsselqualifikationen - Thesen zur Schulung einer modernen Gesellschaft, S. 40). Schließlich definiert Mertens Schlüsselqualifikationen wie folgt: „Schlüsselqualifikationen sind demnach solche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten praktischen Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr a) die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt, und b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens“

(Schlüsselqualifikationen - Thesen zur Schulung einer modernen Gesellschaft, S. 40). Er teilt sie weiters in vier unterschiedliche Typen, nämlich die Basisqualifikationen, Horizontalqualifikationen, Breitenelemente sowie Vintage-Faktoren, auf. Die Basisqualifikationen stellen „das Allgemeinere über das Speziellere“ (Schlüsselqualifikationen - Thesen zur Schulung einer modernen Gesellschaft, S. 41) und bestehen aus dem logischen, kritischen, strukturierten, dispositiven, kooperativen, konzeptionellen, dezisionistischen, kreativen und kontextuellen Denken sowie dem analytischen Vorgehen, wobei jeder dieser Kompetenzen weiter konkretisiert wird. Unter Horizontalqualifikationen versteht Mertens auf der einen Seite abrufbares Wissen über bestimmte Informationen, auf der anderen Seite aber auch das Wissen über die Gewinnung von bestimmten Informationen sowie das Verständnis und Verarbeitung dieser und nennt beispielhaft die allgemeine Informationskunde, Fremdsprachenkenntnisse sowie die Kommunikationsfähigkeit. Bei den Breitenelementen handelt es sich „um spezielle Kenntnisse und Fertigkeiten, die über breite Felder der Tätigkeitslandschaft nachweislich als praktische Anforderung am Arbeitsplatz auftreten“ (Schlüsselqualifikationen - Thesen zur Schulung einer modernen Gesellschaft, S. 42) und stellen somit Kompetenzen dar, welche innerhalb einer bestimmten Berufsbranche immer wieder benötigt werden und somit unabdingbar sind. Als Beispiel für Breitenelemente nennt er Kenntnisse der Messtechnik oder des Arbeitsschutzes, zur damaligen Zeit in rund jedem zweiten Ausbildungsberuf in Deutschland verpflichtend zu lehren. Vintage-Faktoren, als letzte Schlüsselkompetenz, dienen „der Aufhebung intergenerativer Bildungsdifferenzen zwischen Jüngeren und Älteren“ (Schlüsselqualifikationen - Thesen zur Schulung einer modernen Gesellschaft, S. 42) sie sollen somit dafür sorgen, dass auch ältere Generationen auf dem selben Wissenstand bleiben, wie gerade erst fertig Ausgebildete und stellen somit ein Element der Erwachsenenbildung dar (Mertens, 1974).

In kürzester Zeit wurden jedoch Stimmen laut, dass Schlüsselqualifikationen nicht nur, wie das Wort vermuten lässt, aus Qualifikationen bestehen, sondern vielmehr ein Bündel aus Fertigkeiten und persönlichen Eigenschaften sind. Es kommt zu einem Wechsel von Qualifikation hin zu dem allgemeineren Begriff der Kompetenzen. Auch heute lässt sich eine einheitliche Definition von „Kompetenz“ nur

schwer finden, eher scheint sie aus einer Vielzahl anderer Wörter zu bestehen, welche oftmals wiederum einer Definition bedürfen. Der Duden (2016) definiert Kompetenz unter anderem als Sachverstand und Fähigkeit und nennt weiters die Synonyme Befähigung, Begabung, Fertigkeit und Talent, aber auch Qualifikation (Bibliographisches Institut GmbH, o. J.). Arnold definiert jedoch bereits 1997 Kompetenzen als absolute Sichtweise auf eine Person, im Unterschied zu den Qualifikationen, welche sich auf tätigkeitsbezogene Fähigkeiten beziehen (Arnold, 1997). Betrachtet man nun diese Definitionen, kann Kompetenz also auf der einen Seite eine persönliche Eigenschaft, auf der anderen Seite aber auch ein erlerntes, in Studien angeeignetes Wissen sein und bezieht sich somit auf alle Fähigkeiten und Eigenschaften einer Person. Obwohl man nun von Schlüsselkompetenzen sprechen kann, gibt diese Definition jedoch keinen Aufschluss über die spezifischen Kompetenzen, die für den heutigen Arbeitsmarkt relevant und interessant sind.

Einen ersten Versuch, nötige Kompetenzen für einen generellen Gebrauch zu definieren, unternimmt die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, kurz OECD. Mit dem Projekt DeSeCo (Definition and Selection of Competencies) entsteht erstmals eine Liste aus nötigen Kompetenzen. In dieser Ausarbeitung werden drei unterschiedliche Kategorien charakterisiert, nämlich die „Interaktive Verwendung von Instrumenten“, „Interagieren in heterogenen Gruppen“ sowie das „Autonome Handeln“, welche alle wiederum über weitere Ausprägungen verfügen. Unter der interaktiven Verwendung von Instrumenten werden Lese-, Schreib-, Mathematik- sowie Kommunikationsfähigkeit, die Fähigkeit des Wissens- und Informationsmanagement und letztlich die Fähigkeit der Technologieverwendung genannt. Die zweite Kategorie beinhaltet die sogenannten sozialen Kompetenzen und besteht aus der Fähigkeit eine Beziehung mit anderen Personen aufzubauen, zu behalten und zu verstehen, der Fähigkeit zum Teamwork sowie dem Konfliktmanagement. Unter das autonome Handeln fallen die Fähigkeit das Große Ganze beziehungsweise den Kontext einer Sache zu verstehen, die Fähigkeit Lebensziele zu erkennen, das persönliche Projektmanagement sowie die Fähigkeit Rechte, Interessen, Grenzen und Bedürfnisse zu erkennen und zu behaupten (OECD - Organisation for Economics Cooperation and Development, 2005).

In etwa zeitgleich wird auf europäischer Ebene ebenfalls an einer allgemein gültigen Definition sogenannter Schlüsselkompetenzen gearbeitet. Diese wird im Jahr 2006 als Empfehlung veröffentlicht und soll als Grundlage für bildungspolitische Maßnahmen in Europa dienen. Folgend findet sich neben der Definition des europäischen Parlaments gemeinsam mit dem Rat der europäischen Union, auch das Konzept der Employability, ein weltweit anerkanntes und oftmals verwendetes Konzept über die für den Arbeitsmarkt relevanten Kompetenzen, die jeder Arbeitnehmer anbieten beziehungsweise anbieten können sollte.

Das Europäische Parlament und der Rat der europäischen Union definieren Kompetenzen und die daraus erarbeiteten Schlüsselkompetenzen wie folgt:

„Kompetenzen sind hier definiert als eine Kombination aus Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen, die an das jeweilige Umfeld angepasst sind. Schlüsselkompetenzen sind diejenigen Kompetenzen, die alle Menschen für ihre persönliche Entfaltung, soziale Integration, Bürgersinn und Beschäftigung benötigen“ (Europäisches Parlament, Rat der Europäischen Union, 2006, S. 13).

Wie man dieser Definition entnehmen kann, sind jene in diesem Beitrag aufgezählten Schlüsselkompetenzen für die Beschäftigung, also für das Berufsleben in einem Mitgliedsstaat der europäischen Union, unabdinglich und sollten somit von jedem Arbeitnehmer angeboten werden. Insgesamt nennt das Europäische Parlament sowie der Rat der Europäischen Union (2006) acht Schlüsselqualifikationen:

- Muttersprachliche Kompetenz
- Fremdsprachliche Kompetenz
- Mathematische Kompetenz und grundlegende naturwissenschaftlich-technische Kompetenz
- Computerkompetenz
- Lernkompetenz
- Soziale Kompetenz und Bürgerkompetenz
- Eigeninitiative und unternehmerische Kompetenz
- Kulturbewusstsein und kulturelle Ausdrucksfähigkeit

Jede dieser Schlüsselkompetenzen wird weiter ausgeführt. So beinhalten die muttersprachliche sowie die fremdsprachliche Kompetenz die Fähigkeiten Hören, Sprechen, Lesen und Schreiben in der jeweiligen Sprache. Unter der mathematischen Kompetenz versteht man das grundlegende, mathematische

Verständnis sowie das logische und räumliche Denken, einhergehend mit der Fähigkeit zur Anwendung dieser Kenntnisse. Die naturwissenschaftlich-technische Kompetenz beruht einerseits darauf, fundierte Schlussfolgerungen ziehen zu können, andererseits darauf, diese Erkenntnisse auch anwenden zu können. Bei der Computerkompetenz handelt es sich um die gekonnte, praktische Anwendung aller damit verbundenen Technologien. Der breite Begriff der Lernkompetenz beinhaltet, neben der Bereitschaft und Fähigkeit zu lernen, ebenfalls die Motivation und das Selbstvertrauen dem Unbekannten entgegenzusehen, das Wissen wann die Hilfe Außenstehender nötig ist sowie die Macht Probleme zu bezwingen. Soziale Kompetenzen sind sowohl Kenntnisse über das eigene Wohlbefinden, als auch das der Gesellschaft. Hier werden die zwischenmenschliche Kommunikation, die Teilnahme an der Gesellschaft, die Akzeptanz, das Wissen allgemeiner Verhaltensweisen und Umgangsformen, die Gleichberechtigung, die Toleranz, die Zusammenarbeit, die Integrität, das Vertrauen, die Empathie, die Fähigkeit mit Stress und Frustration umzugehen, die Kritikfähigkeit sowie die Kompromissbereitschaft angegeben. Unter der Bürgerkompetenz versteht man die Kenntnis, verschiedener politischer und institutioneller Konzepte, deren teilweisen Anwendung sowie das Wissen um geschichtliche Geschehnisse. Betrachtet man die Eigeninitiative und die unternehmerische Kompetenz, so sind hier vor allem die Kreativität, die Projektplanung und –umsetzung, die Risikobereitschaft, die Fähigkeit Chancen zu erkennen und zu ergreifen, das Verantwortungsbewusstsein sowie eine gewisse Unabhängigkeit zu nennen. Das Kulturbewusstsein und die kulturelle Ausdrucksfähigkeit vereinen die Wahrnehmung, die Anerkennung sowie den Respekt für jegliche Art von künstlerischem Beitrag (Europäisches Parlament, Rat der Europäischen Union, 2006).

Ein anderes Konzept, welches sich ebenfalls mit Kompetenzen beschäftigt, die für den Arbeitsmarkt unabdingbar sind und weltweit Anerkennung findet, ist die sogenannte Employability (Beschäftigungsfähigkeit) einer Person. „Employability skills are those basic skills necessary for getting, keeping, and doing well on a job“ (Robinson, 2000, p.2). Diese Kompetenzen sind nicht berufsspezifisch, sondern allgemeiner Natur und somit universell auf jeden Beruf anwendbar. Sie lassen sich generell in drei verschiedene Kategorien unterteilen: Grundlegende akademische Kompetenzen (basic academic skills), das höhere Denkvermögen (higher-order

thinking skills) sowie die persönlichen Qualitäten (personal qualities). Jede dieser drei Kategorien hat wiederum mehrere Ausprägungen, welche in Tabelle 1 ersichtlich werden.

Grundlegende akademische Kompetenzen	Höheres Denkvermögen	Persönliche Qualitäten
• Lesen • Schreiben • Rechnen • Wissenschaft • Mündliche Kommunikation • Zuhören	• Lernfähigkeit • Logisches Denken • Kreativität • Fähigkeit der Problemlösung • Fähigkeit Entscheidungen zu treffen	• Verantwortungsbewusstsein • Selbstbewusstsein • Selbstbeherrschung • Soziale Kompetenzen • Ehrlichkeit • Integrität • Flexibilität und Anpassungsvermögen • Teamgeist • Pünktlichkeit und Effizienz • Gute Arbeitseinstellung • Selbstständigkeit • Kooperationsfähigkeit • Gepflegtes Auftreten • Motivation • Selbstmanagement

Tabelle 1: Unterteilung der Employability Skills (Robinson, 2000, S. 2)

Für das weitere Verständnis wichtig erscheint hier jedenfalls, den Unterschied zwischen den verschiedenen Arten der Kommunikationsfähigkeit näher zu erklären. Während die mündliche Kommunikationsfähigkeit als grundlegende Kompetenz anzusehen ist und auf die Tatsache abzielt, dass eine Person in der Lage ist, sich mit einem entsprechenden Wortschatz professionell zu unterhalten, Ideen und Gedanken klar zu kommunizieren sowie bestimmte mündliche Präsentationsfähigkeiten besitzt, zielt die soziale Kommunikationsfähigkeit vielmehr auf das zwischenmenschliche Kommunikationsverhalten aus und ist somit ein Teil der sozialen Kompetenz, also der Soft Skills.

Beide Definitionen, jene der Schlüsselqualifikationen sowie die der Beschäftigungsfähigkeit zeigen eindeutige Gemeinsamkeiten und lassen somit darauf schließen, dass gewisse Kompetenzen für den Arbeitsmarkt wesentlich sind.

Obwohl man viele der oben aufgezählten Kompetenzen gewissermaßen als selbstverständlich kategorisieren könnte, zeigen viele Studien einen Missstand in einigen dieser Kompetenzen. Im Folgenden soll ein Überblick über einschlägige Literatur gegeben werden, welche einerseits die Wichtigkeit der unterschiedlichen Kompetenzen verdeutlichen soll, sich andererseits aber auch mit dem Fehlen beziehungsweise dem zu geringen Vorhandensein der ein oder anderen Kompetenz befasst.

Beginnend mit den grundlegenden Kompetenzen, verdeutlichen Atkinson und Spilsbury (1993), dass gut ausgeprägte Kompetenzen in den Bereichen Rechnen, Schreiben, Lesen sowie die Fähigkeit zur mündlichen Kommunikation ausschlaggebend für die Einstellung einer Person sind. Sie weisen weiters darauf hin, dass eben diese Kompetenzen auch am internen Arbeitsmarkt unabdingbar sind. Eine hohe Ausprägung dieser vier Kompetenzen bei Arbeitnehmern ist aus mehreren Gründen für Arbeitgeber wichtig: der Job kann schneller und besser erlernt werden, der Arbeitnehmer ist in der Lage die ihm übertragenen Aufgaben zu verstehen und somit zu erledigen und die reibungslose interne sowie externe Kommunikation ist sichergestellt. Somit leisten diese vier grundlegenden Kompetenzen nicht nur einen wichtigen Beitrag für die Einstellung eines Mitarbeiters sowie die Sicherstellung des Arbeitsplatzes, vielmehr wirken sich hohe Grundkompetenzen auch auf die unternehmensinterne Weiterentwicklung einer Person aus (Atkinson & Spilsbury, 1993).

Lundetræ et al. untersuchten die Auswirkungen von schlecht ausgebildeten Grundkompetenzen bei 16 bis 24-Jährigen auf die spätere Arbeitslosigkeit in Norwegen, Kanada, Italien sowie den USA und stellten fest, dass Grundkompetenzen auf Level 1, welches dem schlechtesten entspricht, im Vergleich zu Grundkompetenzen auf Level 3 die Wahrscheinlichkeit arbeitslos zu sein merklich erhöht. Während sich in Italien diese Wahrscheinlichkeit verdoppelt, verdreifacht sie sich in Norwegen und Kanada und vervierfacht sich in den USA (Lundetræ, Gabrielsen, & Mykletun, 2010).

Dass diese Kompetenzen, vor allem aber die Lese- und Mathematikkompetenzen, für Jugendliche wichtig sind, zeigt der Beitrag von Schmid et al. für die PIAAC Studie der Statistik Austria aus dem Jahr 2011/12. Sie stellen eine Verbindung zwischen dem höchsten Ausbildungsgrad, dem vorhandenen Kompetenzniveau sowie der

Positionierung im Beruf her. Die Auswertungen für Jugendliche mit einem AHS Abschluss verdeutlichen, dass schlecht ausgebildete Lese- sowie Mathematikkompetenzen häufig zu Positionen in schlechteren oder sogar der untersten Berufsgruppe führen. Knapp 60% der AHS Maturanten mit unzureichend ausgebildeten Lese- und Mathematikkompetenzen finden sich in Positionen, welche als Hilfsarbeitskräfte beurteilt werden, wieder (Schmid, Mayerl, & Schlögl, 2012).

Betrachtet man die Auswirkungen der Grundkompetenzen auf das spätere Einkommen, so zeigen Murnane et al (2000), dass männliche Jugendliche mit einem High school Abschluss und guten mathematischen Kenntnissen ein um 30% höheres Einkommen haben, als jene mit schlecht ausgebildeten Mathematikfähigkeiten (Murnane, Willett, Duhaldeborde, & Tyler, 2000). Auf ein ähnliches Ergebnis kommt auch Vogtenhuber (2014), der einen generellen Gehaltsanstieg mit zunehmender Mathematikkompetenz feststellt (Vogtenhuber, 2014). Dass jedoch nicht nur die mathematischen Kompetenzen einen Einfluss auf das spätere Einkommen haben, zeigt Lleras (2008), die in ihrer Untersuchung ein höheres Einkommen mit steigenden kognitiven Kompetenzen nachweisen kann. Zusätzlich kann sie Jugendlichen, die in der High school als sehr motiviert beschrieben wurden, in späteren Anstellungen ein höheres Einkommen nachweisen (Lleras, 2008).

Rosenbaum und Binder (1997) kommen zu dem Ergebnis, dass insgesamt 35 von 51 befragten Managern grundlegende Kompetenzen in Mathematik und/oder Englisch, bestehend aus Lesen, Schreiben sowie Kommunikationsfähigkeit, für den Einstieg ins Berufsleben als wichtig ansehen. 13 Unternehmer nennen die mathematischen Kenntnisse als unabdingbar, zehn die Englischkenntnisse und weitere 12 gaben an, dass sowohl Mathematik als auch Englisch für den Berufseinstieg essenziell sind (Rosenbaum & Binder, 1997). Zu beachten gilt, dass die Studie in Amerika durchgeführt wurde und Englischkenntnisse somit eher in die Kategorie Muttersprache, denn Fremdsprache fallen. Sie können somit zu den grundlegenden Kompetenzen gezählt werden.

Erschreckende Ergebnisse werden durch eine Untersuchung von Casner-Lotto und Barrington (2006) geliefert, bei der die Sicht von amerikanischen Unternehmen auf die Eignung (Readiness) von Jugendlichen auf den Eintritt in den Arbeitsmarkt untersucht wird. Es wird dabei zwischen drei verschiedenen Ausbildungslevels unterschieden: Maturanten, Absolventen eines zweijährigen Kollegs sowie Absolventen eines vierjährigen Kollegs. Die Ergebnisse zeigen, dass Arbeitgeber die

Kompetenzen der Maturanten im Bereich Schreiben, Lesen sowie Mathematik als unzureichend einstufen. Anzumerken ist jedoch, dass keine dieser Kompetenzen für Arbeitgeber eine der drei wichtigsten darstellt. Lesen stellt die fünftwichtigste, Schreiben die neuntwichtigste und Mathematik die 14. wichtigste Kompetenz dar (Casner-Lotto & Barrington, 2006).

Dass Jugendliche nach der AHS Matura eventuell tatsächlich noch nicht bereit für den Arbeitsmarkt sind, verdeutlichen auch die Ergebnisse von Handel (2012). Seine Analyse der European Social Survey zeigt, dass der durchschnittliche Job in europäischen Ländern 12,7 Jahre Ausbildung erfordert (Handel, 2012). Die Tatsache, dass in Österreich die Matura einer allgemein bildenden höheren Schule jedoch bereits nach 12 Jahren erreicht wird, deutet erschreckenderweise darauf hin, dass die Ausbildungszeit bis zu einer AHS Matura sieben Monate zu kurz ist, um ohne Probleme direkt in das Berufsleben einsteigen zu können.

Dass jedoch nicht nur die grundlegenden Kompetenzen von Jugendlichen für den Arbeitsmarkt wichtig sind, wird in dieser und mehreren anderen Studien ebenfalls deutlich.

Einen sehr interessanten Beitrag über die Wichtigkeit der verschiedenen Kompetenzen aus Arbeitgebersicht liefern Cunningham und Villaseñor (2016), welche 27 quantitative Studien aus den Jahren 2000 bis 2015 zu dieser Thematik analysieren. Sie identifizieren dabei vier verschiedene Kompetenzarten, die sozio-emotionalen, welche den Soft Skills, also den individuellen Eigenschaften gleichzusetzen sind, die höheren kognitiven, die grundlegenden kognitiven sowie die technischen Kompetenzen. Die genauere Untersuchung zeigt, dass unter den fünf wichtigsten Kompetenzen etwas mehr als 50% (60 Nennungen aus insgesamt 118) sozio-emotional sind, gefolgt von knapp 30% (35 Nennungen aus insgesamt 118) aus dem Bereich der höheren kognitiven Kompetenzen. In etwa 13% (15 Nennungen aus insgesamt 118) der Studien befinden sich technische Kompetenzen unter den wichtigsten und in lediglich knapp 7% (acht Nennungen aus insgesamt 118) der Studien sind grundlegende kognitive Kompetenzen unter den fünf bedeutendsten Kompetenzen aus Sicht der Arbeitgeber zu finden. Betrachtet man ausnahmslos die wichtigste genannte Kompetenz, so ist diese in etwas mehr als 79% eine sozio-emotionale Kompetenz, in zirka 17% eine höhere kognitive und in rund 4% eine technische Kompetenz. Grundlegende kognitive Kompetenzen, darunter fallen

elementare Lese-, Schreib- sowie Mathematikkenntnisse, werden hingegen von keinem Arbeitgeber als wichtigste Kompetenz für den Arbeitsmarkt gehalten (Cunningham & Villaseñor, 2016).

Die Untersuchung von Dörfler und van de Werfhorst (2009) zeigt die Veränderungen der Wichtigkeiten von verschiedenen Qualifikationen oder Eigenschaften anhand der Analyse von Stellenausschreibungen in den Jahren 1985 bis 2005 in Österreich. Bei der Ausbildung wird im Jahr 2005 in knappen 73% der ausgewerteten Stellenausschreibungen auf eine formale Qualifikation geachtet, im Vergleich zu 62% im Jahr 1985. In zirka 48% der Fälle aus 2005 wird eine berufsausbildende Qualifikation erwünscht, in etwa 37% eine tertiäre. Betrachtet man die erwünschten Eigenschaften von potentiellen Mitarbeitern, so zeigt sich ein enormer Anstieg in der Häufigkeit der Nennungen solcher Kompetenzen in den Stellenausschreibungen. Suchen im Jahr 1985 26% der Arbeitgeber nach Personen mit guten grundlegenden und sozialen Kommunikationsfähigkeiten, verlangen diese im Jahr 2005 knappe 54%, wodurch sie zu der wichtigsten Eigenschaft wird. Weiters suchen im Jahr 1985 lediglich 8% der Unternehmen nach der Fähigkeit zur Teamwork, im Jahr 2005 sind es zirka 30%, die zweitwichtigste Eigenschaft für den damaligen Arbeitsmarkt. Interessant ist ebenfalls der Wechsel der gewünschten Kompetenzen. Im Jahr 1985 stellen die technischen Kompetenzen mit knappen 37% die wichtigste Kompetenz dar, gefolgt von den ICT (~13%) und den kognitiven (~8%) Kompetenzen. Betrachtet man die Verteilung der Kompetenzen im Jahr 2005, so liegen die ICT Kompetenzen mit etwas mehr als 40% weit in Führung, gefolgt von den technischen (~17%) und den kognitiven (~15%) Kompetenzen (Dörfler & van de Werfhorst, 2009). Welchen Stellenwert die persönlichen Eigenschaften, also die Soft Skills einer Person, in dieser Wertung einnehmen, ist in dieser Studie leider nicht erhoben.

Betrachtet man die Gründe für die Einstellung von jungen Mitarbeitern direkt nach der Schulausbildung, so nennen australische Manager unter anderem die geringeren Kosten, den vorhandenen Enthusiasmus, die Formbarkeit der Jugendlichen, die IT-Kenntnisse, das Up-to-Date Wissen sowie neue Ideen und frischen Wind als Gründe. In der selben Studie werden allerdings auch Eigenschaften aufgezählt, die negativ mit der Einstellung von Jugendlichen direkt nach der Ausbildung assoziiert werden. Es werden beispielsweise Probleme bei der Umstellung von Schule zu der Arbeit genannt, aber auch das fehlende Verständnis für das Arbeitsumfeld, die falsche Einstellung gegenüber der Arbeit, das Unverständnis für den vermittelten Eindruck

sowie schlechte Kommunikationsfähigkeiten und grundlegende Kompetenzen (Smith & Comyn, 2004). Auf den Umstand, dass jedoch einiger dieser hier negativen assoziierten Attribute für Arbeitgeber äußerst wichtig sind, weisen im folgenden einige Untersuchungsergebnisse hin.

Bei Interviews im Zuge einer Untersuchung der McKinsey&Company mit Arbeitgebern in neun verschiedenen Ländern zeigt sich, dass die Arbeitsethik von potentiellen Mitarbeitern für Arbeitgeber dieser Länder den höchsten Stellenwert einnimmt, gefolgt von Teamwork sowie der vor Ort gesprochenen Sprache, wobei dies nur für nicht englischsprachige Länder gilt, und der mündlichen Kommunikationsfähigkeiten (Mourshed, Farell, & Barton, 2012).

Robels (2012) befragte Manager nach den wichtigsten Soft Skills und ließ die zehn am häufigsten genannten Kompetenzen wiederum auf einer Skala von eins bis fünf, je höher desto wichtiger, bewerten. Die wichtigste Kompetenz, von 93% als extrem wichtig eingestuft, ist laut dieser Studie die Integrität, gefolgt von der sozialen Kommunikationsfähigkeit (~91%) sowie der Höflichkeit oder Zuvorkommenheit (~84%). Anders als in der Studie von Dörfler und van de Werfhorsten belegt die Fähigkeit zur Teamwork mit knappen 44% einen der letzten Ränge (Robels, 2012).

Die Untersuchung von Martin et al. (2008) zeigt, welche Kompetenzen von Personalverantwortlichen in England bei der Einstellung von Jugendlichen, die soeben die Ausbildung beendet haben und maximal 24 Jahre alt sind, als wichtig angesehen werden. Auf die Frage, welche Kompetenzen von jungen Berufseinsteigern benötigt werden, um als beschäftigungsfähig anerkannt zu werden, nennen 80% die Pünktlichkeit, 79% die Lese- und Schreibfähigkeit, 77.7% die Mathematikkenntnisse und weitere 75.3% Enthusiasmus beziehungsweise das Engagement. Zusätzlich wird erhoben, in welchem Ausmaß verschiedene Kompetenzen zum Zeitpunkt der Einstellung entwickelt sein sollen. Für jeweils rund 80% der Befragten müssen Pünktlichkeit sowie Lese- und Schreibfähigkeit bereits komplett ausgebildet sein, für rund 77% sollen die Mathematikkenntnisse bereits vollständig entwickelt sein. Betrachtet man, welche Kompetenzen zumindest zu einem gewissen Grad ausgebildet sein sollen, so wird die oben angeführte Auflistung um die Kompetenzen Engagement, Kommunikationsfähigkeit sowie die Fähigkeit der persönlichen Präsentation ergänzt. Fragt man nach der Wichtigkeit der verschiedenen Kompetenzen für den Berufseinstieg, so wird die Kommunikationsfähigkeit vor der Lese- und Schreibfähigkeit sowie den

Mathematikkenntnissen genannt. Als sogenannter Deal breaker, also jene Kompetenz ohne die ein Kandidat nicht eingestellt wird, nennen 55.1% der Befragten die Lese- und Schreibfähigkeit, gefolgt von der Kommunikationsfähigkeit (51.2%) sowie dem Engagement (48.8%) (Martin, Villeneuve-Smith, Marshall, & McKenzie, 2008).

Eine Studie aus Thailand, in welcher Unternehmen nach der Wichtigkeit verschiedener Kompetenzen bei der Einstellung von Personen mit einem Sekundarabschluss befragt werden, zeigt, dass im Durchschnitt die persönlichen Management Kompetenzen den größten Stellenwert einnehmen, gefolgt von den Teamwork Kompetenzen und den grundlegenden Kompetenzen. Eine genauere Betrachtung zeigt, dass bei den persönlichen Management Kompetenzen besonders Wert auf das positive Verhalten und die Einstellung gelegt wird. Ebenso sind das sichere Arbeiten sowie das Verantwortungsbewusstsein wichtige Kompetenzen, die von den befragten Arbeitgebern gewünscht werden. Bei den Teamwork Kompetenzen ist die Fähigkeit mit Anderen gut zu arbeiten sowie die Teilnahme an verschiedenen Projekten und Aufgaben gefragt. Als letzten Punkt nennen die befragten Human Resources Manager die grundlegenden Kompetenzen und geben an, dass vor allem das kompetente Zahlenverständnis, aber auch die Fähigkeit zur Problemlösung sowie eine gute mündliche Kommunikationsfähigkeit für den Berufseinstieg wichtig sind (Sermasuk, Triwichitkhun, & Wongwanich, 2014).

Das Projekt „Innovative Secondary Education for Skills Enhancement“ der Non-Profit Organisation „Results for Development Institute“ untersucht, welche Kompetenzen bei Arbeitsmarkteinsteigern mit abgeschlossener Sekundarschulbildung gesucht werden und weiters, wie gut die landesspezifische Ausbildung in diesen Bereichen ist. Der Fokus der Untersuchungen liegt dabei auf Asien und Afrika, wobei auf beiden Kontinenten 12 Fokusregionen genauer untersucht wurden. Generell unterscheidet die Studie zwischen kognitiven, nicht-kognitiven sowie technischen Kompetenzen. Erstere beinhalten die grundlegenden Kompetenzen Lesen, Schreiben und Rechnen. Unter den nicht-kognitiven Kompetenzen werden persönliche Eigenschaften und das Verhalten verstanden. Die technischen Kompetenzen spiegeln berufsspezifische Kompetenzen, beispielsweise elektrotechnisches Know-How, wider. Insgesamt lässt sich sagen, dass es zwar länderspezifische Unterschiede in der Reihung der einzelnen Kompetenzen gibt, dass jedoch nicht-kognitive Kompetenzen in jedem Land als besonders wichtig angesehen werden oder an Wichtigkeit gewinnen.

Besonders Arbeitgeber in Südasien sehen eben jene nicht-kognitiven Kompetenzen mit 56% an vorderster Stelle. Erschreckenderweise deckt diese Untersuchung jedoch auf, dass genau diese nicht-kognitiven Kompetenzen an Schulen nicht ausreichend gelehrt werden, auch wenn einige, vor allem asiatische, Länder derzeit die vorhandenen Lehrpläne in diese Richtung erweitern (Burnett & Jayaram, 2013).

In der Untersuchung von Casner-Lotto und Barrington (2006) nennen etwas mehr als 80% der Arbeitgeber die Professionalität beziehungsweise die Arbeitsethik als wichtigste Kompetenz für Maturanten, gefolgt von Teamwork (~75%) und der mündlichen Kommunikationsfähigkeit (~70%). Schlussendlich werden jedoch genau die Kompetenzen Professionalität und Arbeitsethik in dieser Studie als mangelhaft beurteilt, ebenso die laut Ranking siebent wichtigste Fähigkeiten der Problemlösung und des kritischen Denkens. Trotz der nicht unmittelbaren Vergleichbarkeit eines High-School Abschlusses in den USA mit einem Abschluss der allgemein bildenden höheren Schule in Österreich, so liefern die Ergebnisse dennoch wichtige Erkenntnisse und weisen eine deutliche Tendenz auf (Casner-Lotto & Barrington, 2006).

Abschließen lässt sich sagen, dass „Above everything else, employers want employees to have the right attitude – that is, a willingness to work, a desire to learn, punctuality, honesty and appropriate personal behaviour and presentation. When Employers have any doubts about someone’s attitude they will almost certain avoid employing them“ (Australia Parliament - House of Representatives - Standing Committee on Employment, Education and Training, 1997, S. 21).

Je nachdem, auf welche Literatur man sich fokussiert, erscheinen unterschiedliche Kompetenzen für den Arbeitsmarkt besonders wichtig zu sein. Auffällig ist, dass mehrere Studien die Arbeitgebersicht auf das Vorhandensein der Grundkompetenzen und die Konsequenzen von fehlenden Grundkompetenzen untersuchen, wesentlich weniger widmen sich jedoch dieser Sicht auf die sozialen und fachlichen Kompetenzen. Dies mag daran liegen, dass ein Missstand in einer der Grundkompetenzen sofort bemerkbar ist, während gerade bei den sozialen Kompetenzen einige Zeit vergehen kann, bis ein Fehlen offensichtlich wird. Natürlich kann dies auch daran liegen, dass grundlegende, aber auch fachliche, Kompetenzen einfach nachzuweisen und zu überprüfen sind, während sozialen Kompetenzen nur sehr schwer messbar gemacht werden können.

Um eine qualifizierte Aussage über die Wichtigkeit der unterschiedlichen Kompetenzen machen zu können, reicht die Literaturanalyse jedenfalls nicht aus. Mittels Interviews bei potentiellen österreichischen Arbeitgebern soll eruiert werden, auf welche Kompetenzen generell geachtet wird und weiters, ob eben jene Arbeitgeber das Kompetenzangebot von AHS Absolventen als geeignet beziehungsweise genügend für den Arbeitsmarkt sehen. Es soll gezeigt werden wo Stärken und Schwächen liegen und welche Kompetenzen gerade für AHS Maturanten wesentlich sind. Aus diesem Grund lautet die Forschungsfrage:

Welche Kompetenzen sind für potenzielle österreichische Arbeitgeber besonders wichtig und wie wird das Kompetenzangebot von Absolventen der allgemein bildenden höheren Schule wahrgenommen?

Betrachtet man nun die Literatur etwas genauer, so erscheinen die grundlegenden Kompetenzen zwar durchaus wesentlich für den Arbeitseinstieg und –verbleib, es entsteht jedoch der Eindruck, dass Arbeitgeber vor allem persönliche und soziale Eigenschaften als wesentliche Kompetenzen einstufen. Aus diesem Grund lautet die erste Hypothese

H1: Je ausgeprägter die Soft Skills eines Bewerbers bei gegebenen grundlegenden Kompetenzen sind, desto attraktiver ist dieser Bewerber für den Arbeitgeber

Sieht man sich die Studien über Soft Skills genauer, so werden vor allem die Fähigkeit Arbeitsethik, Teamwork sowie die soziale Kommunikationsfähigkeit oft genannt. Definiert man Arbeitsethik etwas genauer, so versteht man darunter die generelle Einstellung gegenüber dem eigenen Beruf beziehungsweise der zur verrichtenden Tätigkeit (Bartscher, o. J.). In den oben beschriebenen Studien nennen zwar nicht alle die Arbeitsethik, manche aber die Einstellung gegenüber der Arbeit. Fasst man den Begriff Einstellung etwas weiter, so kann man durchaus auch die Motivation des Mitarbeiters darunter verstehen. In der zweiten Hypothese werden diese drei Punkte unter „Einstellung gegenüber der Arbeit“ zusammengefasst:

H2: Je besser die Einstellung gegenüber der Arbeit ist, desto attraktiver ist ein potenzieller Arbeitnehmer

Obwohl nicht jede der oben genannten Studien die Kompetenz Teamwork als eine der wichtigsten sieht, so ist sie bei den meisten Untersuchungen im vorderen Mittelfeld. Dadurch lautet die dritte Hypothese:

H3: Je ausgeprägter die Fähigkeit zur Teamwork ist, desto attraktiver ist ein potenzieller Arbeitnehmer

Wenngleich sich nicht alle Studien über die Wichtigkeit der Kommunikationsfähigkeit einig sind, so zeigt sich dennoch, dass diese Kompetenz wichtiger geworden ist. Da der allgemein verwendete Begriff Kommunikationsfähigkeit jedoch sowohl die mündliche als auch die soziale Seite dieser Fähigkeit betrachten kann und in vielen Fällen Hand in Hand geht, lautet die vierte Hypothese:

H4: Je besser die Kommunikationsfähigkeit ist, desto attraktiver ist ein potenzieller Arbeitnehmer

Bezüglich einer Reihung der unterschiedlichen Kompetenzarten gehen alle Untersuchungen zu diesem Thema klar in Richtung persönlicher beziehungsweise sozialer Kompetenzen und weg von den Fachlichen und Grundlegenden. Ebenso greift diese Hypothese die vorab aufgestellte Vermutung auf, dass die sozialen Kompetenzen wichtiger als die grundlegenden sind. Die fachlichen Kompetenzen werden mittig eingestuft, wodurch die fünfte Hypothese lautet:

H5: Je stärker die sozialen Kompetenzen, gefolgt von den fachlichen und den grundlegenden Kompetenzen, ausgeprägt sind, desto attraktiver ist ein potenzieller Arbeitnehmer

Da einige Studien darauf hindeuten, dass Absolventen der allgemein bildenden höheren Schule nicht alle nötigen Kompetenzen mitbringen um für den Arbeitsmarkt interessant zu sein, wird dies in der sechsten Hypothese überprüft:

H6: Wenn ein Bewerber über einen Abschluss einer allgemein bildenden höheren Schule verfügt, dann gehen Arbeitgeber von einem Mangel im Bereich der Kompetenzen aus

Betrachtet man nun abschließend Vor- und Nachteile der Einstellung von jungen Arbeitnehmer, so lassen sich zwar durch die Betrachtung einer Studie keine Rückschlüsse auf die allgemeine Haltung ziehen, die Tendenz dieser Aufzählung kann jedoch durchaus aufgenommen werden und lediglich nach meiner persönlichen Meinung ergänzt werden.

H7a: Wenn junge Arbeitnehmer eingestellt werden, dann sehen Arbeitgeber die Formbarkeit sowie das Einbringen neuer Ideen und den frischen Wind als Vorteil

H7b: Wenn junge Arbeitnehmer eingestellt werden, dann sehen Arbeitgeber die falsche Einstellung gegenüber der Arbeit sowie die fehlende Erfahrung als Nachteil

3. Methoden

Im folgenden Abschnitt werden das methodische Vorgehen, die Operationalisierung sowie die Datengrundlage dieser Arbeit genauer beschrieben.

3.1. Methodisches Vorgehen

Um Aussagen zu dem Ziel der Arbeit, dem besseren Verständnis der Sicht auf Maturanten einer allgemeinen bildenden höheren Schule, zu erhalten, werden Interviews anhand eines Leitfadens durchgeführt. Der Leitfaden für diese Interviews entstammt dem zugrundeliegenden Projekt CUPESSSE und wurde um spezielle Fragen, welche AHS Maturanten betreffen, erweitert. Durch diese Vorgehensweise ist diese Arbeit als qualitativ zu beurteilen. Von jedem Interview wird ein Transskript angefertigt, welche dem Appendix zu entnehmen sind. Um die Hypothesen beantworten zu können, werden anfangs Indikatoren gebildet. Weiters wird auf die Wichtigkeit der verschiedenen Fragen eingegangen. Die schlussendliche Analyse der geführten Interviews erfolgt mittels Kontextualisierung, es wird somit davon ausgegangen, dass alle Aussagen und jedes Verhalten des Gesprächspartners zur Interpretation des Inhaltes herangezogen werden, wodurch es zu einer schlussendlichen Beantwortung der Forschungsfrage kommt.

3.2. Operationalisierung

Um die erste Hypothese messbar zu machen, werden Indikatoren für grundlegende Kompetenzen sowie für die Soft Skills benötigt. Da die theoretische Aufarbeitung des Themas hierzu klare Anhaltspunkte bietet, werden für die grundlegenden Kompetenzen die Nennung der Lese-, Schreib-, Mathematikkenntnisse sowie die mündliche Kommunikationsfähigkeit herangezogen. Die Soft Skills sind trotz der zwei zugrundeliegenden Konzepte etwas schwieriger zu definieren, da bei genauerer Betrachtung klare Unterschiede auffallen. Obwohl beispielsweise das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit das gepflegte Auftreten den persönlichen Qualifikationen zuordnet, so wird in der vorliegenden Arbeit davon abgesehen. Dies erfolgt, da das gepflegte Auftreten nicht den persönlichen Charaktereigenschaften zuzuschreiben ist, sondern vielmehr dem äußeren Erscheinungsbild. Aufgrund einer ähnlichen Logik werden auch die guten Umgangsformen aus der Aufzählung entfernt. Diese sind wahrscheinlicher auf die genossene Erziehung zurückzuführen, als auf den persönlichen Charakter. Mit Hilfe der analysierten Literatur und unter Beachtung beider Konzepte werden für die Hypothesenüberprüfung folgende Attribute als Soft Skills, also als persönliche und soziale Eigenschaften definiert:

Indikatoren für Soft Skills		
• Akzeptanz • Anpassungsvermögen • Arbeitseinstellung • Effizienz • Ehrlichkeit • Empathie • Flexibilität • Integrität	• Kompromissbereitschaft • Kreativität • Kritikfähigkeit • Motivation • Pünktlichkeit • Risikobereitschaft • Selbstbewusstsein • Selbstmanagement	• Selbstständigkeit • Selbstvertrauen • Soziale Kommunikation • Teamwork • Toleranz • Umgang mit Stress und Frust • Vertrauen

Tabelle 2: Indikatoren für Soft Skills

Für die zweite Hypothese ist es notwendig die Einstellung gegenüber der Arbeit zu definieren. Auch wenn dies bereits während der Hypothesenformulierung geschehen ist, sei hier nochmals zu erwähnen, dass die Arbeitseinstellung, die Arbeitsethik sowie die Motivation als Indikatoren für die Einstellung gegenüber der Arbeit gesehen werden.

Die dritte Hypothese überprüft die Wichtigkeit von Teamwork. Indikatoren hierfür können darüber hinaus auch die gute Zusammenarbeit in Gruppen oder mit Kollegen, der Zusammenhalt innerhalb der Organisation sowie der Teamgeist sein.

Ähnlich wie bei der dritten Hypothese, wurden auch für die vierte Hypothese während der Formulierung einige Indikatoren benannt. So besteht die Kommunikationsfähigkeit generell aus der mündlichen sowie auf der sozialen Kommunikationsfähigkeit. Generell beinhaltet die Kommunikationsfähigkeit die Fähigkeit sich mittels jedes Kommunikationstools austauschen zu können, dies beinhaltet beispielsweise auch das Verfassen von Emails oder die telefonische Beantwortung von Kundenanliegen. Die mündliche Kommunikation kann durch andere Indikatoren, wie etwa ein großer Wortschatz, gute Ausdrucksfähigkeit oder Rhetorik, klare Kommunikation oder der Fähigkeit Informationen zu verstehen und richtig zu deuten erkannt werden, die soziale Kommunikation beinhaltet das Zuhören, eine gewisse Offenheit und Empathie, aber auch die Fähigkeit Kritik passend zu äußern und zu empfangen. Die zwischenmenschliche Kommunikation punktgenau abzugrenzen fällt jedoch sehr schwer, da beispielsweise ebenfalls die Körpersprache und der Blickkontakt Auswirkungen auf die zwischenmenschliche Kommunikation haben können, beide jedoch nicht als Charaktereigenschaft zu kategorisieren sind. Hierauf gilt es bei der Auswertung der Daten besonders Rücksicht zu nehmen.

Für die fünfte Hypothese wird die eigens zusammengestellte Auflistung der Soft Skills herangezogen. Diese werden bei der Auswertung mit den grundlegenden Kompetenzen, welche ebenfalls für die erste Hypothese genauer definiert wurde, sowie mit den fachlichen Kompetenzen verglichen. Indikatoren für fachliche Kompetenzen können spezielle Ausbildungen oder Zertifikate sein, welche für den Beruf abgelegt werden, ein Studium welches zu dem Arbeitsinhalt passt, Arbeitserfahrung in dem jeweiligen Bereich, fachspezifisches Verständnis sowie Up-to-Date Wissen aus dem Bereich.

Betrachtet man die nächste Hypothese, so lassen sich für die wahrgenommene Eignung der AHS Maturanten nur schwer mehrere Indikatoren aufstellen. Natürlich kann beispielsweise die Tatsache, dass keine oder nur sehr wenige AHS Maturanten eingestellt werden ein Zeichen dafür sein, dass Arbeitgeber AHS Maturanten als nicht geeignet einstufen. Weiters können auch genannte Nachteile von Maturanten einer allgemein bildenden höheren Schule im Vergleich zu anderen Abschlüssen der Sekundarstufe II als Hinweis gesehen werden. Allgemein lässt sich die wahrgenommene Eignung jedoch nur sehr schwer mit anderen Indikatoren beschreiben. Zur Beantwortung dieser Hypothese dient eine eigens eingebaute

Frage, deren Beantwortung aufgrund der Kontextualisierung als absolut angesehen wird.

Die siebente Hypothese, bestehend aus zwei unterschiedlichen Hypothesen, zielt darauf ab, die Vor- und Nachteile der Einstellung von jungen Personen aus Sicht der Arbeitgeber zu ermitteln. Auch hier ist die Nennung von Indikatoren für die einzelnen Variablen schwer, es wird vielmehr darauf vertraut, dass Begriffe während des Interviews direkt genannt werden oder aber mögliche Synonyme aus dem Kontext erkannt werden.

Als besonders wichtigen Punkt bei der Operationalisierung ist der erstellte Leitfaden für das Interview zu nennen. Hier wird versucht mit Fragen gezielt auf den Forschungsschwerpunkt, das Qualifikationsniveau, einzugehen. Folgend werden die einzelnen Erzählaufforderungen genauer beschrieben.

Der erste Abschnitt zielt auf den allgemeinen Ablauf der Personalsuche sowie den Personalauswahlprozess ab. Hier soll der Interviewpartner einen allgemeinen Überblick über diese Prozesse schaffen. Es liegt hier kein Fokus auf einen speziellen Schulabschluss, es kann allerdings durchaus in dieser Phase schon zu der explizierten Nennung der unterschiedlichen Qualifikationsniveaus durch den Interviewten kommen.

Die Erzählaufforderung a (siehe Appendix: 1. Abschnitt, unterstützende Fragen, a) hinterfragt den allgemeinen Ablauf der Mitarbeiterrekrutierung, beginnend mit der Feststellung des Bedarfes bis hin zur schlussendlichen Besetzung einer Stelle. Mit Unterfragen wird hier ebenfalls ermittelt, welche Rekrutierungswege (Jobportale, Unternehmenshomepage, informelle Kontakte, usw.) von den jeweiligen Unternehmen verwendet werden. Auch hier kann, durch die Nutzung spezieller Kanäle, ein Hinweis auf das Qualifikationsniveau erfolgen.

Mit der Erzählaufforderung b (siehe Appendix: 1. Abschnitt, unterstützende Fragen, b) werden eventuelle vorhandene Strategien zur Personalgewinnung und der technischen Auswahl der Bewerber ausfindig gemacht. Ziel dieser Fragen ist es, unter anderem auch erste Informationen über wichtige Kriterien, welche vor allem durch die Bewerbungsunterlagen ersichtlich werden, zu erlangen.

Anders als der erste Abschnitt, fokussiert sich der zweite Abschnitt nun lediglich auf Kriterien, die für die Auswahl der Bewerber entscheidend sind. Hier werden zuerst allgemeine Fragen zu Fertigkeiten und Kenntnissen gestellt ohne auf ein bestimmtes Qualifikationsniveau einzugehen. Hier wird die Wichtigkeit der verschiedenen Kompetenzen erfragt sowie das Verhältnis der verschiedenen Kompetenzen aufgezeigt (siehe Appendix: 2. Abschnitt, unterstützende Fragen, Allgemein). Erst nach Beendigung dieses allgemeinen Teils kommt es zu expliziten Fragen zu Personen mit einem AHS Abschluss. Hier wird eruiert, für welche Positionen AHS Maturanten gezielt gesucht werden, für welche Stellen sich AHS Maturanten bewerben, ob es eigene Strategien für die Gewinnung von AHS Maturanten gibt und auf welche Kompetenzen bei AHS Maturanten besonders geachtet wird. Ebenfalls werden Stärken und Schwächen von AHS Maturanten erfragt sowie ein Vergleich mit anderen Abschlüssen der Sekundarstufe II erstellt (siehe Appendix: 2. Abschnitt, unterstützende Fragen, Speziell).

Abschnitt drei beschäftigt sich nun mit Problemen, welche bei der Personaleinstellung auftreten und zeigt ein mögliches Ungleichgewicht zwischen Arbeitsangebot und –nachfrage auf. Neben der Auflistung von problematischen Feldern beziehungsweise fehlenden Kompetenzen, kommt es durch diese Fragestellung erneut zu einer Nennung von wichtigen Kriterien. Mit diesem Abschnitt wird ebenfalls festgestellt, ob AHS Maturanten aus Sicht von Arbeitgebern für den Arbeitsmarkt interessant und bereit sind.

Im vierten Abschnitt wird nach einer Präferenz seitens der Arbeitsgeber in Richtung jüngerer oder älterer Personen ermittelt, wodurch es ebenfalls zu der Auflistung verschiedener Vor- und Nachteile der beiden Gruppen kommt.

Der letzte Abschnitt beendet das Interview mit einer offenen Frage und eruiert so aus Sicht des Interviewpartners ob wichtige Fragen vergessen wurden.

3.3. Datengrundlage

Die Datengrundlage für diese Arbeit besteht aus sieben leitfadengestützte Interviews, welche im Juli 2016 geführt wurden. Bei allen Befragten handelt es sich um Personen aus der Personalabteilung oder mit der Befugnis neue Mitarbeiter

einzustellen. Alle Interviews wurden in den Büroräumlichkeiten der jeweiligen Organisation geführt, aufgezeichnet sowie anschließend als Transskript niedergeschrieben. Als Voraussetzung für das in Betracht ziehen als Interviewpartner wird das generelle Einstellen von Jugendlichen herangezogen. Mittels vorhergehender Recherche der aktuellen Stellenausschreibungen oder vorausgehendem Telefonat mit der jeweiligen Personalabteilung oder dem Personalverantwortlichen wurde eben dieses Kriterium überprüft. Um eine möglichst unbeeinflusste Sicht auf die Einstellung von AHS Maturanten zu bekommen, wurde bei dem Erstkontakt lediglich nach vorhandenen Ausbildungsniveaus gefragt und somit nicht explizit auf den Forschungsgegenstand der Untersuchung hingewiesen. Vor dem tatsächlichen Interview wurde den Interviewpartnern eine unvollständige Version des Fragebogens zugeschickt. Diese Version enthielt lediglich die Erzählaufforderungen sowie das Erkenntnisinteresse. Jegliche Hinweise auf die allgemein bildende höhere Schule als Forschungsschwerpunkt wurden entfernt. Im Zuge des Interviews wurde ebenfalls ein kurzer Screening-Fragebogen ausgefüllt (siehe Appendix), welcher genauere Informationen zu den Unternehmen liefert. Im Folgenden sollen die einzelnen Unternehmen der Interviewten anhand dieses Fragebogens grob dargestellt werden, wobei der Datenschutzregelung zufolge, alle Informationen, die Rückschlüsse auf Interviewpartner und Unternehmen zu lassen, anonymisiert werden.

Die Firma T, eine Beratergruppe mit Fokus auf Projekte im Ingenieur Bereich, sowie auf Gesamtlösungen im technischen-interdisziplinären Bereich, betreibt insgesamt 16 Büros. Weltweit sind 360 Mitarbeiter für die Organisation tätig, wobei der Großteil davon, zirka 300 Personen in den vier österreichischen Büros angestellt sind. Im Unternehmen T sind alle Ausbildungsniveaus vertreten, wobei die Gruppe der über 35-Jährigen mit etwa 23 Einstellungen pro Jahr den bedeutendsten Anteil darstellt, gefolgt von den 18 bis 35-Jährigen (zirka 11) und den 16 bis 18-Jährigen (zirka sechs). Die letzte Einstellung eines Mitarbeiters ohne Ausbildung erfolgte im Jahr 2015. Mitarbeiter die über eine Ausbildung (exklusive Studium) oder einen Studienabschluss verfügten wurden jeweils im Juli 2016 eingestellt. Das Interview fand am 22. Juli 2016 in einem Konferenzzimmer der Firma mit einem Partner statt. Insgesamt dauerte das Gespräch 31 Minuten 48 Sekunden.

Bei dem Unternehmen U handelt es sich um eine österreichische Bank die sowohl Firmen- als auch Privatkunden betreut. Das Unternehmen beschäftigt zirka 3000 Mitarbeiter in Österreich und verfügt über Mitarbeiter in jedem Ausbildungsniveau. Von den jährlich zirka 70 eingestellten Mitarbeitern, sind etwa fünf Personen zwischen 16 und 18 Jahre alt, etwa 30 zwischen 18 und 35 Jahre und 35 Personen sind älter als 35 Jahre. Das Unternehmen U stellte im Juli 2016 mindestens eine Person mit einem Studienabschluss und eine Person mit einer Ausbildung ein, die letzte Einstellung einer Person ohne Ausbildung erfolgte im Jahr 2015. Als Interviewpartner, für das Gespräch am 21. Juli 2016 stellte sich ein Mitarbeiter des Recruiting zur Verfügung. Das Interview hatte eine Gesamtdauert von 28 Minuten zwei Sekunden und fand in einem Besprechungsraum der Organisation statt.

Die Firma V, ein Hotel im Premiumbereich mit Sitz in Wien beschäftigt 150 Mitarbeiter, wobei alle Ausbildungsniveaus vertreten sind. Pro Jahr werden etwa 30 neue Mitarbeiter eingestellt, wobei die Kategorien der 16 bis 18-Jährigen sowie die der 18 bis 35-Jährigen mit jeweils zirka 11 Personen den größten Anteil liefern, gefolgt von etwa acht Personen die über 35 Jahre alt sind. Mindestens ein Mitarbeiter jedes Ausbildungsniveaus hat im Juli 2016 seine Arbeit für das Unternehmen aufgenommen. Das Interview, durchgeführt am 19. Juli 2016 startete mit einem Mitarbeiter der Personalabteilung. Im Laufe des Interviews kam ebenfalls der Personalabteilungsleiter hinzu. Insgesamt dauerte das Gespräch 25 Minuten 18 Sekunden und wurde im hoteleigenen Café durchgeführt.

Für das Unternehmen W, eine Bank mit Fokus auf den Osten Österreichs, arbeiten rund 1200 Mitarbeiter, wobei es keine Angestellten ohne Ausbildung gibt. Von den zirka 100 neu rekrutierten Mitarbeitern jährlich, sind etwa 40 Personen zwischen 18 und 35 Jahren, jeweils 30 Personen sind zwischen 16 und 18 Jahren sowie über 35 Jahre alt. Der Zeitpunkt der letzten Einstellung liegt sowohl bei Personen mit Ausbildung als auch bei Personen mit Studienabschluss im Juli 2016. Der Leiter der Personalentwicklung und Recruiting Abteilung wurde am 14. Juli 2016 interviewt. Das Gespräch fand in den Büroräumlichkeiten der Firma statt und dauerte 36 Minuten 26 Sekunden.

Die Organisation X, mit Sitz in Wien, ist eine weisungsfreie Behörde mit zirka 400 Mitarbeitern, wobei keine Angestellten ohne Ausbildung vertreten sind. Die jährliche Anzahl der Neueinstellungen beläuft sich auf zirka 40 Personen, wobei diese gleichmäßig auf die Altersgruppe der 18 bis 35-Jährigen sowie der über 35-Jährigen verteilt sind. Neueinstellungen einer Person mit Ausbildung sowie mit Studienabschluss fanden jeweils im Juli 2016 statt. Als Interviewpartner standen mir zwei HR Business Partner zur Verfügung. Insgesamt dauerte das Interview, welches am 12. Juli 2016 in einem Besprechungszimmer des Unternehmens durchgeführt wurde, 39 Minuten 59 Sekunden.

Als Teil einer weltweit agierenden Versicherungsgruppe, sind für das Unternehmen Y in Österreich rund 3.800 Mitarbeiter beschäftigt. In Österreich werden jährlich rund 300 neue Mitarbeiter eingestellt, wobei alle Ausbildungsniveaus vertreten und erwünscht sind. Die größte Anzahl der neu eingestellten Mitarbeiter, rund 250 Personen, zählen zu der Altersklasse zwischen 18 und 35 Jahren. Komplettiert werden die 300 Einstellungen durch zirka 50 Personen mit einem Alter ab 35 Jahren. Obwohl alle Ausbildungsniveaus vertreten sind, kann der Zeitpunkt der letzten Einstellung einer Person ohne Ausbildung nicht genannt werden. Mindestens einen neuen Mitarbeiter mit Ausbildung sowie mit Studienabschluss wurde jeweils im Juli 2016 eingestellt. Das Interview mit dem Ansprechpartner, Teil des Recruiting und Employer Branding Teams, fand am 12. Juli 2016 in einem Besprechungsraum des Unternehmens statt und dauerte insgesamt 59 Minuten.

Das Unternehmen Z zählt mit rund 10.000 Mitarbeitern in Österreich zu einem der größten, privatwirtschaftlichen Arbeitgebern im Lebensmitteleinzelhandel. Die rund 500 neu eingestellten Mitarbeiter pro Jahr kommen aus allen Ausbildungsniveaus. Betrachtet man die Verteilung der Einstellungen, so fällt der größte Teil mit rund 250 Personen auf die Gruppe der über 35-Jährigen, gefolgt von der Gruppe der 16 bis 18-Jährigen (150 Personen) sowie der zwischen 18 und 35-Jährigen (100 Personen). In jedem Ausbildungsniveau wurde im Juli 2016 mindestens ein neuer Mitarbeiter eingestellt. Das Interview dauerte 20 Minuten und 59 Sekunden und fand am 05. Juli 2016 in einem Besprechungszimmer der genannten Organisation statt. Mein Gesprächspartner war ein Mitarbeiter mit den Verantwortungsgebieten Personalentwicklung, Recruiting sowie Lehrlinge.

Das kürzeste Interview dauerte 20 Minuten 59 Sekunden, das Längste genau 59 Minuten. Im Durchschnitt dauerte ein Interview etwas mehr als 34 Minuten. Alle Gespräche fanden in den Räumlichkeiten der Organisation statt und waren durchwegs von guter Stimmung und Professionalität gekennzeichnet. Insgesamt wurden neun Leute befragt, wobei zwei Interviews jeweils mit einem Team aus zwei Personen geführt wurden. Von den Gesprächspartnern waren fünf Personen Männer, die restlichen vier Ansprechpartner waren Frauen.

4. Analyse

Der folgende Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der Analyse der geführten Interviews. Zu Beginn wird jedes Interview einzeln anhand der verschiedenen Abschnitte sinnhaft wiedergegeben und analysiert. Im Anschluss daran folgt ein kurzer Vergleich der gewonnenen Informationen und es kommt zur Auswertung der Interviews.

4.1. Abschnitt Eins

Wie bereits im Kapitel über die Methoden beschrieben, dient der erste Abschnitt als Einstieg in das Interview. Er zielt auf die Beschreibung des allgemeinen Ablaufes der Personalgewinnung in den verschiedenen Unternehmen ab. Die Fragen beziehen sich in erster Linie auf die Personalsuche sowie den Personalauswahlprozess.

Im Unternehmen T gibt es einen Geschäftsführer welcher sich vermehrt um personalbezogene Anliegen kümmert. An eben diese Person wird der Bedarf gemeldet. Folgend kommt es meistens zur Inserierung bei verschiedenen Jobportalen im Internet, wobei sehr erfahrene Mitarbeiter oder jene aus der oberen Managementebene mit Führungserfahrung in vielen Fällen durch die Hilfe von Personalberatern gesucht werden. Typischerweise wird mindestens ein Bewerbungsgespräch geführt, an welchem meist zwei Geschäftsführer teilnehmen, wobei es sich bei einem Geschäftsführer um den fachlich Verantwortlichen, also den Vorgesetzten, handelt. Alle Positionen werden öffentlich ausgeschrieben, wobei eine Vermittlung durch den österreichischen Arbeitsmarktservice (AMS) nicht erwünscht ist. Informelle Rekrutierungswege werden genutzt. Die Auswahl passender

Kandidaten wird persönlich getroffen, wobei hier besonders Wert auf den Lebenslauf sowie das Motivationsschreiben gelegt wird. Die Wichtigkeit der Ausbildung, des persönlichen Eindruckes sowie der sozialen Kompetenz werden kurz genannt. Weiters soll ein roter Faden, also eine kontinuierliche Entwicklung im Lebenslauf ersichtlich sein. Die Tatsache von häufigen Jobwechseln im Lebenslauf hinterlässt einen schlechten Eindruck und führt dazu, dass der Kandidat nach hinten gereiht wird. Die Entscheidung zur Einstellung des neuen Mitarbeiters wird immer von dem über den Bereich verantwortlichen Geschäftsführer getroffen.

Bei Unternehmen U werden nach der Bedarfsmeldung alle Positionen vorab intern ausgeschrieben und, wenn möglich, durch Weiterentwicklung der vorhandenen Mitarbeiter besetzt. Ist dies nicht möglich muss zuerst der Vorstand die externe Suche genehmigen. Ist dies geschehen kommt es zur Ausschreibung der Position auf der Unternehmenshomepage von welcher durch Kooperationen mit diversen Internetjobportalen alle Inserate übernommen und veröffentlicht werden. Je nach Anforderungsprofil erfolgt eine zusätzliche Inserierung auf speziellen Plattformen. Ist eine Position durch eigene Anstrengung nicht zu besetzen, handelt es sich um eine vertrauliche Suche oder um eine Führungsposition, so werden auch Personalberater beauftragt. Je nachdem welche Position besetzt wird, verläuft der Auswahlprozess unterschiedlich. Bei Junior Positionen kommt es vorab zu einem Gespräch mit der Personalabteilung. Diese empfiehlt die besten zwei oder drei Kandidaten an den entsprechenden Bereich, in dem es nochmals zu Bewerbungsgesprächen kommt. Bei Professionals findet bereits die Erstausswahl der Kandidaten im Fachbereich statt. Erst nach Entscheidung für einen Kandidaten wird dieser an die Personalabteilung bekannt gegeben, wo es zur schlussendlichen Entscheidung für oder gegen den Kandidaten kommt. Grundsätzlich finden zwei bis drei Bewerbungsgespräche statt. Derzeit kommt es zur Nutzung eines Versuchstools, bei dem informelle Kontakte für die Findung neuer Mitarbeiter genutzt werden. Als allgemein wichtigste Kriterien im Auswahlprozess werden hier der generelle Fit mit dem Profil, die Deutsch- und Englischkenntnisse sowie der Zugang zum österreichischen Arbeitsmarkt genannt. Je nachdem, ob es sich um eine Senior-, Junior- oder Führungsposition handelt, gewinnen zusätzlich die fachlichen Komponenten, die Flexibilität und die Führungseigenschaften an Bedeutung. Die Entscheidung für die Aufnahme des neuen Mitarbeiters wird gemeinsam durch Personal- und Fachabteilung getroffen.

Im Unternehmen V wird einmal jährlich ein Personalbudget beschlossen wodurch es zu einer Restriktion bei den jährlichen Neueinstellungen kommt. Die Mouth-to-mouth Verbreitung diverser Ausschreibungen wird sehr groß geschrieben, wodurch dem informellen Rekrutierungsweg besondere Wichtigkeit zukommt. Ebenfalls werden verschiedene Jobportale, fachspezifische Magazine sowie Kooperationen mit Tourismusschulen genutzt. Weiters wird die Vermittlung von Personal durch den Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfond (WAFF) sowie den AMS in Anspruch genommen. Es werden immer zwei Bewerbungsrunden abgehalten, für höhere Positionen drei. Die erste Runde findet mit der Personalabteilung statt, gefolgt von einem Gespräch mit dem Abteilungsleiter. Die eventuell dritte Bewerbungsrunde findet mit dem Manager des Hauses, dem General Manager, statt. Als wichtigstes Entscheidungskriterium wird an dieser Stelle die Übereinstimmung der Persönlichkeit des Kandidaten mit jener Persönlichkeit des Unternehmens genannt. Ebenfalls wird viel Wert auf das passende Auftreten, die Sprachkenntnisse sowie den fachlichen Hintergrund gelegt. Die finale Entscheidung liegt bei dem Abteilungsleiter, wobei die Personalabteilung grünes Licht in Punkte Personalbudget sowie Gehalt gibt. Die Hilfe von Personalberatern wird nur äußerst selten im Falle einer verdeckten Suche oder einer Abwerbung in Anspruch genommen.

Nachdem in der Firma W der neue Personalbedarf gemeldet wurde, kommt es zur Erstellung des genauen Stellenprofils. Dieses wird auf der unternehmenseigenen Homepage ausgeschrieben und durch Kooperationen mit verschiedenen Internetplattformen auf diesen veröffentlicht. Nachdem die Personalabteilung eine Vorauswahl getroffen hat kommt es zu mindestens einem, maximal drei Bewerbungsgesprächen. Bei vielen Bewerbungen wird das erste Gespräch durch die Personalabteilung alleine geführt; gibt es nur eine Hand voll Bewerbungen, so ist in der ersten Runde gleich jemand aus der Fachabteilung anwesend. Generell sollen sowohl direkter Vorgesetzter als auch Bereichsverantwortlicher den potentiellen neuen Mitarbeiter kennenlernen. Neben der öffentlichen Ausschreibung aller Positionen, kommt es auch zur Nutzung von informellen Kontakten. Dies geschieht durch das sogenannte „Mitarbeiter empfehlen Mitarbeiter“ Programm oder durch die Empfehlung von unternehmensexternen Personen. Die Hilfe von Personalberatern wird vor allem bei Expertenpositionen, aber auch für hoch qualifizierte

Kundenberaterjobs in Anspruch genommen. Betrachtet man die spezifische Strategie, so wird bereits beim Personalmarketing angesetzt. Durch dieses werden bestimmte Zielgruppen angesprochen. Ebenfalls existieren im Unternehmen klare Stellenbeschreibungen in denen klare Kompetenzen für gewisse Jobgruppen vorgeben sind. Diese werden während des Interviews durch einen vorgefertigten Interviewleitfaden abgefragt. Anhand der Übereinstimmung mit diesem Schema kann beurteilt werden, wie passend ein Kandidat für eine bestimmte Position ist. Abgesehen von dieser Beurteilung sind klare Strukturen sowie das optische Design des Lebenslaufes ein Entscheidungskriterium. Ebenfalls wird auf die Rechtschreibung, die Ausbildung und die Zeugnisnoten geachtet. Die Entscheidung für eine Einstellung wird gemeinsam zwischen Fach- und Personalabteilung getroffen, gefolgt von der Genehmigung durch den Vorstand.

Bei dem Unternehmen X müssen jährlich alle Planstellen vorab bei dem Aufsichtsrat eingebracht und genehmigt werden, bevor es zur weiteren Bearbeitung kommt. Ist die Genehmigung erteilt, wird die Stelle meistens öffentlich ausgeschrieben. Dies erfolgt durch die eigene Homepage, welche mit karriere.at verlinkt ist. In manchen Fällen wird ebenfalls auf anderen Seiten inseriert oder auf Personalberater zurückgegriffen. Letzteres passiert vor allem bei der Suche nach Spezialisten in einem wirklich engen Markt. Eine Zusammenarbeit mit dem AMS ist nicht vorhanden. Neben den öffentlichen Kanälen kommt es ebenfalls zur Nutzung von informellen Rekrutierungswegen, wobei hier ausgesprochene Empfehlungen keine Sonderstellung erhalten. Die Vorauswahl der Bewerbungen findet mit Hilfe eines Recruiting Tools statt. In diesem können vorab definierte Anforderungen, beispielsweise die Ausbildung oder die Berufserfahrung, gezielt überprüft werden und Bewerbungen dementsprechend selektiert werden. In den meisten Fällen finden drei Bewerbungsrunden statt. Das erste Gespräch leitet die Personalabteilung, gefolgt von einem Interview in dem Abteilungsleiter sowie dem letzten Gespräch mit dem Vorstand. Während die ersten zwei Runden immer stattfinden, so wird der Vorstand zwar für viele, jedoch nicht für alle Positionen hinzugezogen. Die schlussendliche Entscheidung über die Einstellung liegt immer beim Vorstand, welcher von der Personalabteilung und den direkten Vorgesetzten beraten wird.

Im Unternehmen Y wird zuerst der Bedarf gemeldet. Ist dieser durch die Organisationsabteilung und den Vorstand genehmigt, kommt es zur weiteren Bearbeitung durch die Personalabteilung. In genauer Abstimmung mit der Linie kommt es zur Festlegung des Anforderungsprofils sowie der Kanäle zur Veröffentlichung. Bevor eine Position öffentlich ausgeschrieben wird, erfolgt für einen gewissen Zeitraum die unternehmensinterne Ausschreibung. Findet sich intern kein passender Kandidat, so kommt es je nach Strategie zur Inserierung auf diversen Jobportalen, Anwerbung auf Messen oder Ansprache von informellen Kontakten. Generell arbeitet das Unternehmen mit einem Empfehlungsprogramm, bei dem jede zu besetzende Position sowohl an interne Mitarbeiter als auch externe Bekannte weitergeleitet werden kann. In der weiteren Vorgehensweise kommt es zuerst zur Erstellung einer Longlist auf der alle formal passenden Kandidaten vertreten sind. Nach dieser werden die besten Kandidaten eruiert und mittels der sogenannten Shortlist an die Linie weitergeleitet. Generell finden zwei Gesprächsrunden statt, wobei das erste Gespräch mit allen Kandidaten der Longlist durch die Personalabteilung stattfindet, das zweite Gespräch mit den finalen Kandidaten und der Linie. Für die Longlist kommt es vorerst zu einer Selektion der Kandidaten anhand des Lebenslaufes sowie des Motivationsschreibens. Um ein Kandidaten auf der Shortlist zu werden, ist vor allem der persönliche Fit zur Organisation ausschlaggebend. Die Hilfe von Personalberatern wird in sehr seltenen Fällen für die Suche nach Spezialisten in Anspruch genommen, generell möchte man davon aber so weit als möglich absehen. Die letztendliche Entscheidung über die Einstellung eines Mitarbeiters wird von der Linie getroffen.

In der Organisation Z kann man den Ablauf der Personalgewinnung dahingehend unterscheiden, ob für einen Markt oder die Zentrale gesucht wird. Ersteres wird vollständig über die jeweilige Filiale geregelt. Zuerst wird der Bedarf vom Marktmanager online eingegeben. Nach der Veröffentlichung des Inserates auf der eigenen Homepage sowie die damit einhergehende Veröffentlichung auf Jobportalen, kommt es zu einem Interview mit dem Marktmanager, wonach der finale Kandidat eingestellt wird. Anders als bei der Einstellung eines Marktmitarbeiters wird der Bedarf für einen Mitarbeiter in der Zentrale generell in der Personalabteilung gemeldet. Gemeinsam mit der bedarfsanmeldenden Stelle wird das Anforderungsprofil definiert. Danach kommt zur Schaltung eines Inserates auf der

firmeneigenen Homepage sowie den daran gekoppelten Jobportalen. Mit interessanten Kandidaten wird vorab ein Telefoninterview geführt, danach kommt es zu einem persönlichen Gespräch mit der Personalabteilung. Nach einem weiteren Gespräch mit der Fachabteilung kommt er zur Einstellung. Betrachtet man die Nutzung von informellen Kontakten, so geschieht dies vor allem bei der Einstellung von Marktmitarbeitern. Aber auch für die Zentrale werden potentielle Mitarbeiter auf Messen kennengelernt oder durch Kooperationen mit Hochschulen empfohlen. Generell wird je nach Ausbildungsniveau unterschieden, welche Bewerbungsunterlagen benötigt werden und auf welche Wert gelegt wird. Man kann jedoch sagen, dass der Umfang der Unterlagen mit zunehmendem Qualifikationsniveau steigt. Die letztendliche Entscheidung über die Einstellung eines Mitarbeiters trifft immer die Fachabteilung, die den Bedarf gemeldet hat. Auf die professionelle Hilfe von Personalberatern wird komplett verzichtet.

4.2. Abschnitt Zwei

Der zweite Abschnitt des Interviews dient der Auffindung der Auswahlkriterien sowie der Wichtigkeit der einzelnen Kompetenzen. Ebenfalls wird in diesem Abschnitt explizit auf den Forschungsschwerpunkt, das Ausbildungsniveau, eingegangen.

Die letzte Mitarbeitersuche beim Unternehmen T wurde durch einen Personalberater durchgeführt. Es gab zwischen zehn bis 15 passende Kandidaten, wobei schlussendlich drei Kandidaten beim Unternehmen vorgestellt wurden. Generell legt das Unternehmen Wert auf eine technische Ausbildung oder zumindest ein fundiertes technisches Wissen. Während bei Führungspositionen eine 50/50 Mischung zwischen allgemeinen und berufsspezifischen Kompetenzen wichtig ist, so gewinnen die berufsspezifischen Kenntnisse bei den übrigen Positionen an Bedeutung. Weiters spielen die sozialen Kompetenzen eine Rolle. Betrachtet man die Reihenfolge der unterschiedlichen Kompetenzen, so werden im Unternehmen T die persönlichen Kompetenzen als wichtigste Kompetenz angesehen, gefolgt von den Berufsspezifischen und den Allgemeinen. Als notwendige Fähigkeit für jeden einzelnen Mitarbeiter sieht das Unternehmen T eine gewisse technische Grundstrukturiertheit. Ebenfalls sehr wichtig sind die Arbeitsmoral sowie die Motivation. Während Erstere laut Unternehmen T durch ein Gespräch festgestellt werden können, werden Letztere durch gezielte Fragen eruiert. Obwohl es keine

gezielten Tests zur Überprüfung der Grundkompetenzen gibt, wird bei den Motivationsschreibern auf Rechtschreibfehler oder Ähnliches geachtet.

Die letzte Position für die gezielt eine Person mit Abschluss einer allgemein bildenden höheren Schule gesucht wurde, war die persönliche Assistenz des Gesprächspartners. Trotz dessen gibt es im Unternehmen T keine gezielte Strategie zur Rekrutierung von AHS Maturanten. Bei der Auswahl geeigneter Kandidaten wird nicht speziell auf die Noten des Abschlusszeugnisses geachtet. Viel wichtiger ist die Tatsache, dass ein Abschluss vorhanden ist. Als Nachteil einer AHS Matura wird das fehlende Wissen über Eigenschaften die tatsächlich im Berufsleben gebraucht werden sowie das fehlende Spezialwissen genannt. Auf der anderen Seite kann eine breite Aufstellung durch eine allgemeine Ausbildung auch einen Vorteil mit sich bringen. Im Vergleich zu anderen Abschlüssen der Sekundarstufe II muss man AHS Absolventen noch sehr stark betreuen. Verfügt man über eine AHS Matura, so ist es im Unternehmen T nicht möglich Partner zu werden. Hierfür wird explizit ein Studium verlangt. Ebenso ist es schwer an die technische Front zu gelangen. Obwohl es intern noch keine Probleme mit einem eingestellten AHS Maturanten gab, wird dies nicht darauf zurückgeführt, dass AHS Maturanten über alle Kompetenzen verfügen die nötig sind, vielmehr wird auf das gute Auswahlverfahren verwiesen.

Die Anzahl der Bewerbungen schwankt im Unternehmen U sehr stark, abhängig davon für welchen Bereich und Hierarchieebene gesucht wird. Generell werden für Senior Positionen sowie Stellen im IT Bereich sehr wenige Bewerbungen erhalten. Für das letzte Traineeship haben sich rund 300 Personen beworben. Essenzielle Kompetenzen sind die Flexibilität, eine strukturierte Arbeitsweise, ein guter Hausverstand und keine Scheu vor Neuem. Ebenso wird auf die persönlichen und sozialen Kompetenzen geachtet. Hier spielt vor allem die Kollegialität, Teamfähigkeit, Eigeninitiative, Selbstständigkeit und Flexibilität eine Rolle. Bezüglich einer Reihung der unterschiedlichen Kompetenzen kommt es ebenfalls auf die Hierarchieebene an. Während bei Senior Positionen das Berufsspezifische an oberste Stelle steht, so gewinnen bei Junior Positionen die persönlichen Kompetenzen. Als essenzielle Kompetenz für jede Position im Unternehmen U wird die Kommunikationsfähigkeit vor allem auf Deutsch genannt. Weiters sind Motivation und Arbeitsmoral für die Einstellung wichtig. Beide Punkte werden nicht durch Tests überprüft, können aber durch den Lebenslauf sowie gezielte Fragen herausgefunden werden. Bis

vergangenes Jahr wurde auf die Durchführung von einem Assessment Center vertraut, seit diesem Jahr werden stattdessen jedoch Hearings abgehalten. Während Grundkompetenzen bei Lehrlingen mittels eigener Tests abgeprüft werden, wird bei allen anderen Positionen darauf verzichtet.

Ein geringer Anteil aller Bewerbungen kommt von Personen die lediglich einen AHS Abschluss haben. Meistens gelten diese Bewerbungen für das Backoffice oder den Sachbearbeiterbereich. Generell werden Positionen grundlegend für alle Maturanten ausgeschrieben, es gibt somit keine Stellen für die explizit eine Person mit AHS Matura gesucht wird. Weiters existiert keine spezielle Strategie um gezielt AHS Maturanten für das Unternehmen zu gewinnen. Noten auf dem Abschlusszeugnis werden bei AHS Maturanten nicht als ausschlaggebend bezeichnet. Die Kommunikationsfähigkeit, Kreativität sowie eine genaue Vorstellung über die berufliche Zukunft werden vom Unternehmen U als Kompetenzen gesehen, die bei Maturanten einer allgemein bildenden höheren Schule eher schlecht ausgebildet, beziehungsweise kaum vorhanden sind. Weiters fallen im direkten Vergleich mit Personen die über einen anderen Sekundarstufe II Abschluss verfügen auf, dass diese sich generell besser ausdrücken, ein besseres wirtschaftliches Verständnis haben, belastbarer sind sowie selbstständiger sind. Vorteile eine AHS Matura können von dem Gesprächspartner nicht genannt werden. Dennoch stehen Mitarbeitern mit dem Ausbildungsniveau der AHS Matura alle Türen offen – es kann jede Hierarchieebene erreicht werden. Dass es bis dato noch keine Probleme mit eingestellten Maturanten der allgemein bildenden höheren Schule gab, wird auf das gute Auswahlverfahren zurückgeführt.

Im Unternehmen V wurde als letztes die Position des Nachtabwäschers gesucht, eine Position bei der es mit rund 70 Bewerbungen sehr viele Interessenten gibt. Unabhängig von der zu besetzenden Position sieht das Unternehmen den ersten Eindruck, genauer gesagt, den offenen Umgang mit Gästen bei gleichzeitig sehr professionellem Auftreten als wichtige Kompetenz. Bis auf manche Positionen, in den ein Fachwissen nötig ist, sind für eine Anstellung in diesem Unternehmen die allgemeinen Kenntnisse wichtiger als die Berufsspezifischen. Letztere kann sich eine Person jederzeit aneignen. Schlussendlich ist die Persönlichkeit eines Bewerbers ausschlaggebend, wobei die wichtigsten persönlichen Kompetenzen Offenheit, Stressresistenz sowie Leidenschaft sind. Es wird nicht erwähnt, ob und welche

Bewerbungsunterlagen zur Vorauswahl der Bewerber herangezogen werden. Als notwendige Kompetenzen für jede einzelne Position in dem Unternehmen gelten neben der Kommunikationsfähigkeit in Deutsch und Englisch auch der Wille intensiv mit Menschen arbeiten zu wollen. Die Aspekte Arbeitsmoral und Motivation sind sehr wichtig und werden bei einem Probearbeitstag sowie mit gezielt gestellten Fragen ausfindig gemacht. Obwohl es keine Tests zur Überprüfung der Grundkompetenzen sowie der sozialen Kompetenzen gibt, werden diese ebenfalls während des Gespräches so gut wie möglich überprüft.

Verhältnismäßig werden sehr wenige Bewerbungen von Personen mit einer AHS Matura erhalten. Weiters gibt es überhaupt keine Positionen in dem Unternehmen, für welche gezielt eine Person mit AHS Matura gesucht wird. Generell ist die Bereitschaft vorhanden, auch AHS Maturanten einzustellen - das Unternehmen sieht sich für diese Zielgruppe jedoch als unattraktiv. Dazu passend existiert auch keine spezielle Strategie für die Rekrutierung von Personen mit einer AHS Matura. Bei der Einstellung wird auf Abschlussnoten zwar geachtet und sie werden hinterfragt, ausschlaggebend sind die Noten jedoch nicht. Als gut ausgebildete Kompetenz in Folge einer AHS Matura wird die allgemeine Ausbildung, vor allem in den Bereichen Biologie, Psychologie, Chemie sowie Geschichte genannt. Eine AHS Matura kann für ein generelles Studium oder für unentschlossene Jugendliche von Vorteil sein. Generell sind im Unternehmen V mit jedem Ausbildungsniveau alle Hierarchieebenen erreichbar. Es gab bisher noch nie Probleme mit einem eingestellten AHS Maturanten, diese könnten jedoch durch die fehlende Tourismusausbildung auftreten.

Für die letzte Position, die eines Fachexperten, die im Unternehmen W besetzt wurde, gab es um die 40 Bewerbungen. Generell sind die Kommunikationsfähigkeit, Ehrlichkeit, Authentizität sowie der bisherige Werdegang wichtige Aspekte bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters. Weiters sind die allgemeinen Kompetenzen wichtiger als die Berufsspezifischen. Die Bedeutung der persönlichen und sozialen Kompetenzen kommt vor allem durch das Engagement sowie die Kommunikationsfähigkeit mit Kunden zum Ausdruck. Betrachtet man die Wichtigkeit der verschiedenen Kompetenzen so sind die sozialen und beruflichen Kompetenzen gleichwertig anzusehen, gefolgt von den Allgemeinen. Als essenziell für jede Position in dem Unternehmen werden die Kommunikationsfähigkeit sowie eine gewisse

Normalität in Bezug auf soziale Kompetenzen gesehen. Die Aspekte Arbeitsmoral und Motivation sind ebenfalls ausschlaggebende Faktoren. Letzteres ist bereits im Motivationsschreiben ersichtlich und wird mittels gezielter Fragen im Bewerbungsgespräch hinterfragt. Für das Ausbildungsniveau der Maturanten gibt es eigene Tests um die Grundkompetenzen zu überprüfen. Weiters wird bei dem Motivationsschreiben auf Rechtschreibfehler geachtet. Ebenfalls werden Assessment Center abgehalten um die sozialen Kompetenzen der Bewerber zu überprüfen.

Pro Jahr erhält das Unternehmen rund 2000 Bewerbungen von Personen die über einen Abschluss der allgemein bildenden höheren Schule verfügen. Oftmals bewerben sich diese Personen als Filialmitarbeiter oder für Assistenz Tätigkeiten. Trotz der großen Anzahl an Bewerbungen von AHS Maturanten gibt es keine Positionen, für welche explizit eine Person mit Abschluss von einer AHS Matura gesucht wird. Obwohl es keine flächendeckende Strategie zur Rekrutierung von AHS Maturanten gibt, existieren dennoch einige Aktivitäten die gezielt auf AHS Maturanten ausgelegt sind. Dies äußert sich beispielsweise durch Kooperationen mit allgemeinbildenden höheren Schulen oder Auftritte auf diversen Veranstaltungen. Bei der Einstellung von AHS Maturanten werden vor allem auf die Deutsch- und Mathematiknoten im Abschlusszeugnis geachtet. Während AHS Maturanten im Bereich der Naturwissenschaften sowie im mathematik-technischen Bereich besonders gut ausgebildet sind, fehlt die Ausbildung im kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Bereich. Bei dem direkten Vergleich mit anderen Schulformen der Sekundarstufe II fallen jedoch sowohl die mathematisch-technischen, als auch die kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzen eines AHS Maturanten hinter jene eines HAK oder HTL Absolventen. Vorteile einer AHS Matura sind lediglich die längere Orientierungsphase die mit dieser breiten Aufstellung einhergeht, da man aufgrund der fehlenden Spezialisierung noch einige Jahre Zeit hat um sich seiner Vorlieben bewusst zu werden. Bis auf die Vorstandsebene können auch mit einer AHS Matura alle Hierarchieebenen erreicht werden. In der Vergangenheit gab es bereits Probleme mit eingestellten AHS Maturanten. Diese äußerten sich vor allem in einer gewissen Unsicherheit über die eigenen Karrierevorstellungen und die damit verbundenen Berufswechsel.

Das Unternehmen X erhält auf jedes Inserat im Durchschnitt 40 Bewerbungen. Generell wird bei einer Bewerbung auf die passenden fachlichen Qualifikationen, ein gutes Auftreten und Durchsetzungsvermögen des Kandidaten geachtet. Im Vergleich zu den allgemeinen Kompetenzen, zählen im Unternehmen X die berufsspezifischen Fähigkeiten mehr. Ein neuer Mitarbeiter muss immer in das bereits bestehende Team passen, wodurch der Persönlichkeit des Kandidaten ebenfalls großer Wert zugeschrieben wird. Im direkten Vergleich sind soziale und berufsspezifische Kompetenzen am wichtigsten. Ein gewisses Maß an grundlegenden Kompetenzen wird allerdings vorausgesetzt. Letzteres liegt auch daran, dass für die meisten Positionen ein Studium die Voraussetzung ist, lediglich bei Lehr- und Assistenzstellen wird auf andere Ausbildungsniveaus zurückgegriffen. Die wichtigen Aspekte Motivation und Arbeitsmoral werden durch Fragen im Bewerbungsprozess so gut wie möglich eruiert. Auf Assessment Center sowie Persönlichkeitstests wird im Normalfall nicht zurückgegriffen, lediglich bei Mitarbeitern in einer bestimmten Sparte werden diese abgehalten.

Bewerbungen von AHS Maturanten erhält das Unternehmen im Wesentlichen nur für Praktikumsplätze, Assistenz- oder Lehrstellen, die lediglich einen kleinen Teil aller Bewerbungen bilden. Vor allem Lehrstellen werden seit einiger Zeit nur noch mit Personen die eine AHS Matura haben besetzt. Dennoch existiert noch keine spezifische Strategie für die Gewinnung von AHS Maturanten. Bei der Auswahl von geeigneten Kandidaten mit einer AHS Matura sind die Noten im Abschlusszeugnis ausschlaggebend. Vor allem die Fächer Deutsch, Mathematik und Rechnungswesen werden beachtet, wobei Letzteres kein Standardfach an einer allgemein bildenden höheren Schule ist. Dem Unternehmen fällt auf, dass bei Personen mit einer AHS Matura das wirtschaftliche Verständnis nicht so gut ausgebildet ist. Als Vorteil der allgemein bildenden Schule werden die Mathematikkenntnisse, Geographie sowie Geschichte und ein damit einhergehendes globales Denken genannt. Jede Hierarchieebene im Unternehmen X ist an gewisse Voraussetzungen geknüpft. Die unterste Ebene ist mit einer Matura zu erreichen, für jede weitere Ebene müsste man sich durch Zusatzausbildungen qualifizieren. Die höchste Ebene ist überhaupt nur mit Studium zu erreichen. Probleme mit einem eingestellten AHS Maturanten gab es bis dato noch nicht.

Wie viele Bewerbungen das Unternehmen Y pro Inserat erhält ist stark von der zu besetzenden Position abhängig. Ferialpraktika sind mit bis zu 170 Bewerbungen sehr stark ausgelastet, während bei manchen Spezialistenpositionen nicht mehr als fünf Bewerbungen einlangen. Wesentliche Kriterien, auf die bei Bewerber geachtet werden, sind Einsatzfreude und Kundenorientierung. Ob allgemeine oder berufsspezifische Kenntnisse wichtiger sind, hängt im Unternehmen Y stark mit der zu besetzenden Position zusammen. Betrachtet man jedoch die Reihung der verschiedenen Kompetenzen so liegen die Persönlichen klar an der Spitze, gefolgt von den Allgemeinen und den Berufsspezifischen. Als notwendige Kenntnis für jede Position in dem Unternehmen wird neben der Kundenorientierung auch das soziale Denken genannt, mit welchem die Tätigkeiten mit und für andere gemeint sind. Arbeitsmoral und Motivation sind ebenfalls sehr wichtige Faktoren. Vor allem Letztere wird während dem Interview mit gezielten Fragen ausgeforscht. Im Großen und Ganzen werden weder Grundkompetenzen noch andere Kompetenzen mittels etwaiger Tests abgeprüft. Lediglich für eine kleine Gruppe von Führungspersonen werden Assessment Center veranstaltet.

Bei der letzten Position, für welche vom Anforderungsprofil auch eine AHS Matura ausreichen war, bekam das Unternehmen 40 bis 50 Bewerbungen von Personen mit einer AHS Matura. Generell sieht man den Trend aber sinken, sich direkt nach der AHS Matura um einen Job zu bewerben. Eine gezielte Suche von Personen mit einem Abschluss der allgemein bildenden höheren Schule gibt es nicht. Allerdings wird für dieses Ausbildungsniveau die Möglichkeit des verkürzten Lehrabschlusses interessant. Ebenfalls existiert keine spezifische Strategie zur Rekrutierung von AHS Maturanten. Kommt es zur Auswahl geeigneter Kandidaten mit einem Abschluss der AHS, so sind die Noten auf dem Abschlusszeugnis unwesentlich. Die kritische Auseinandersetzung mit verschiedenen Themen und Medien sind zwei Faktoren, bei denen AHS Maturanten vergleichsweise schlecht ausgebildet sind. Ebenfalls fehlt es an Praxis. Ein Vorteil einer AHS Matura ist die bessere Ausdrucksfähigkeit. Generell stehen einem Mitarbeiter mit einem AHS Abschluss alle Hierarchiestufen offen.

Insgesamt erhielt das Unternehmen Z zwischen 20 und 25 Bewerbungen für die letzte ausgeschriebene Position als Call-Center Mitarbeiter. Generell sind die Kommunikationsfähigkeit sowie die Fähigkeit mit Menschen zu arbeiten wichtige Kompetenzen. Bezüglich der Wichtigkeit von allgemeinen und speziellen

Kenntnissen muss immer auf die Position geachtet werden. Bei Positionen in denen kein Studium vorausgesetzt wird, spielen die allgemeinen Kompetenzen eine größere Rolle. Wird ein Mitarbeiter mit Studienabschluss gesucht, so rücken die berufsspezifischen Kenntnisse in den Vordergrund. Um einen Job im Unternehmen Z zu bekommen, muss eine gewisse Sympathie und Empathie gegeben sein. Die Faktoren Arbeitsmoral und Motivation sind auch hier sehr wichtig und werden einerseits mittels Fragen im Bewerbungsgespräch eruiert andererseits aber auch an einem Probearbeitstag. Grundkompetenzen werden bei der Lehrlingsauswahl durch einen Onlinetest überprüft – für alle restlichen Positionen erfolgt dieser Test nicht. Ein Assessment Center wird ebenfalls nicht für alle Positionen durchgeführt. Hier gilt jedoch: je höher die Position, desto wahrscheinlicher findet ein Assessment Center statt.

Im Unternehmen Z gibt es keine Positionen, die speziell für AHS Maturanten ausgeschrieben werden. Die meisten Bewerbungen von Personen mit einem Abschluss der allgemein bildenden höheren Schule sind für Positionen als Marktmitarbeiter. Die Noten auf dem Abschlusszeugnis stellen nur in Extremfällen ein Auswahlkriterium dar. Generell findet das Unternehmen, dass AHS Maturanten eine zu generelle Ausbildung haben beziehungsweise Fertigkeiten mitbringen, die für den Arbeitsmarkt nicht relevant sind. Ein gravierender Unterschied der AHS Matura zu anderen Abschlüssen der Sekundarstufe II ist die fehlende Praxisnähe sowie fehlende Kompetenzen im Bereich Rechnungswesen und dem betriebswirtschaftlichen Denken. Sobald man eine Anstellung im Unternehmen hat, kann man auch mit einem AHS Abschluss jede Hierarchieebene erreichen. Abschließend lässt sich sagen, dass es im Unternehmen Z noch nie Probleme mit einem eingestellten AHS Maturanten gab, wobei das laut Aussage auch auf das Auswahlverfahren zurückzuführen ist.

4.3. Abschnitt Drei

Der dritte Abschnitt des Interviews beschäftigt sich mit der Frage ob die potentiellen Arbeitgeber ein Ungleichgewicht zwischen Arbeitsangebot und –nachfrage sehen.

Im Unternehmen T sind Probleme einen geeigneten Mitarbeiter zu finden normal und treten sehr häufig auf. Gründe, dass ein Bewerber als nicht geeignet eingeschätzt wird sind ein unsteter Lebenslauf, keine berufsspezifische Erfahrung sowie teilweise

auch das Persönlichkeitsprofil. Generell sieht das Unternehmen T ein Unterangebot von technischen Qualifikationen. Auf der anderen Seite sieht man einen Trend in Richtung Fachhochschule, der laut Aussage mit Vorsicht zu genießen ist. Bei Absolventen einer Fachhochschule ist die Selbstständigkeit nicht zur Genüge ausgeprägt.

Auf die Frage, ob AHS Maturanten alle nötigen Kompetenzen mitbringen um für den Arbeitsmarkt interessant zu sein, wird klar mit Nein geantwortet.

Auch im Unternehmen U gab es bereits Probleme einen passenden Mitarbeiter zu finden. Generell liegt das an dem gewünschten Profil, da dieses entweder zu neu ist oder die entsprechenden Kandidaten auf dem Arbeitsmarkt heiß begehrt sind. Meistens werden Kandidaten abgelehnt, weil sie die fachliche Expertise nicht mitbringen sowie von der Persönlichkeit her nicht überzeugen. Obwohl ein Trend in Richtung Zusatzausbildungen, die für den Beruf nicht gebraucht werden, festgestellt wird, kann kein genaues Beispiel dafür genannt werden. Das Unternehmen U denkt nicht, dass AHS Maturanten alle notwendigen Kompetenzen mitbringen. Es fehlt an der Kommunikationsfähigkeit, dem wirtschaftlichen Verständnis, der Kreativität sowie der Eigeninitiative.

Probleme keine passenden Mitarbeiter zu finden hat auch das Unternehmen V. Hier gibt es sowohl bei der Besetzung von höheren Positionen, aber auch bei Positionen in der Küche oder im Service. Diese Probleme liegen unter anderem daran, dass der Bedarf für bestimmte Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt sehr groß ist und dadurch die Konkurrenz zwischen den verschiedenen Hotels wächst. Kommt es zur Ablehnung eines Kandidaten so liegt das häufig an der fehlenden Branchenerfahrung, sprachlichen Problemen, dem fehlenden Fit zur Organisation oder dem allgemeinen Fehlen von Berufserfahrung. Generell fehlt es an gut ausgebildetem Fachpersonal, das willig ist, auch langfristig in einem Haus zu bleiben. Die Frage, ob AHS Maturanten mit ihren Kompetenzen für den Arbeitsmarkt interessant sind, wird verneint. Es fehlt eine betriebswirtschaftliche Bildung, die Kenntnis der Arbeitswelt sowie fehlende Arbeitserfahrung in Form von Praktika.

Im Unternehmen W kommt es zirka einmal im Monat vor, dass es Probleme bei der Suche eines neuen Mitarbeiters gibt. Oftmals kommt dies bei Spezialisten vor, die

über ein sehr fundiertes Fachwissen verfügen müssen. Obwohl im wesentlichen keine Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt fehlen, gibt es doch sehr neue Gebiete, in denen noch keine Ausbildung angeboten wird beziehungsweise gerade erst anläuft. Weiters werden bei dem Unternehmen oftmals Mitarbeiter mit Sprachkenntnissen der Oststaaten benötigt, welche häufig schwer zu finden sind. Auch das Unternehmen W sieht bei AHS Maturanten das fehlende betriebswirtschaftliche Wissen als Manko. Auffällig ist, dass Bewerber häufig einen Computerführerschein (ECTL) mit Zertifikat erwerben. Dies ist laut Unternehmen W eine unnütze Ausbildung, da man dieses Wissen sowohl durch die Schule als auch privat lernt. Im Wesentlichen würden AHS Maturanten zwar alle nötigen Kompetenzen mitbringen, sie verfügen jedoch nicht über den passenden Inhalt, wodurch sie für den Arbeitsmarkt uninteressanter werden. Weiters fehlt es AHS Maturanten an einem grundlegenden betriebswirtschaftlichen Verständnis.

Das Unternehmen X hat bei der Suche nach neuen Mitarbeitern zwar schon Schwierigkeiten gehabt, bisher wurde jedoch jede einzelne Stelle auch besetzt. Diese Tatsache liegt an dem guten Image des Unternehmens, aber auch daran, dass bei Schwierigkeiten im Notfall auf einen Personalberater zurückgegriffen wird, der auch im Ausland nach passendem Personal sucht. Oftmals werden Kandidaten aufgrund fehlender Fachkompetenz oder dem schlechten Auftreten abgelehnt. Es kommt jedoch auch vor, dass Bewerber nicht eingestellt werden, da die persönlichen Werte und die Orientierung nicht mit jenen des Unternehmens X zusammenpassen. Weiters darf nicht der Eindruck entstehen, dass der Kandidat die Position bloß als Sprungbrett verwenden will oder sich bloß aufgrund des Status als Behörde bewirbt. Tendenziell fällt dem Unternehmen auf, dass viele Bewerber nicht in der Lage zur kritischen Selbstreflexion sind und teilweise nicht wissen, wie man eine gute Bewerbung schreibt. Es gibt Zusatzausbildungen, die nicht unbedingt notwendig sind, es kann aber auch vorkommen, dass so eine Qualifikation das Team schlussendlich hervorragend ergänzt. Schließlich fehlt auch dem Unternehmen X die Ausbildung der AHS Maturanten im wirtschaftlichen Bereich, wodurch sie für das Unternehmen uninteressanter werden.

Generell gibt es im Unternehmen Y keine Probleme bei der Suche nach neuen Mitarbeitern. Bisher konnte jede Position passend besetzt werden. Sollte sich der

Prozess der Personalsuche jedoch einmal in die Länge ziehen, so wird das Anforderungsprofil in Absprache mit der suchenden Abteilung etwas nachjustiert. Oft wird Kandidaten abgesagt, weil sie das Anforderungsprofil nicht vollständig erfüllen oder weil sie persönlich nicht überzeugen konnten. Im Unternehmen Y hat man nicht das Gefühl, dass bestimmte Kompetenzen am Arbeitsmarkt fehlen oder es zu viele unnütze Zusatzausbildungen gibt. Um für den Arbeitsmarkt interessant zu sein, fehlt es AHS Maturanten an praktischer Erfahrung sowie dem damit einhergehenden Wissen über den Arbeitsalltag.

Das Unternehmen Z kann alle offenen Positionen im Grunde ohne große Probleme besetzen. Je nach Spezialisierungsgrad der Position verändert sich jedoch der benötigte Zeitraum der Suche. Häufig haben die Bewerber ein falsches Bild von der zukünftigen Position oder eine falsche Einstellung zur Arbeit, wodurch es zur Absage kommt. Generell kann nicht festgestellt werden, dass bestimmte Qualifikationen am Arbeitsmarkt fehlen. Weiters gibt es auch kein Überangebot von unnützen Zusatzausbildungen. Alles in Allem werden AHS Maturanten als für den Arbeitsmarkt uninteressant gesehen, da ihnen die Praxis und die kaufmännischen Kompetenzen fehlen.

4.4. Abschnitt Vier

Dieser Teil des Interviews soll eventuelle Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Bewerbern verdeutlichen. Es sollen außerdem etwaige Stärken und Schwächen eruiert werden.

Dem Unternehmen T ist wichtig, dass der Bewerber anbieten kann, wonach gesucht wird. Aufgrund dessen wird keine der beiden Altersgruppen präferiert. Vorteile von jüngeren Bewerbern sind die höhere Belastbarkeit sowie der bessere Umgang mit modernen Technologien. Auf der anderen Seite fällt der Wunsch nach Work-Life Balance und der damit verbundenen Einstellung gegenüber der Arbeit negativ auf. Ältere Personen verfügen über mehr Erfahrung und Wissen, haben aber fallweise Probleme mit Neuerungen. Die Wichtigkeit der Berufserfahrung wird ebenfalls bei direkter Nachfrage erneut bestätigt. Alles in Allem kann das Unternehmen T keiner der beiden Gruppen besser ausgebildete Kompetenzen nachsagen.

Im Unternehmen U wird keine Altersgruppe bevorzugt. Jüngere Bewerber bringen frischen Wind und neue Ideen in das Unternehmen, auf der anderen Seite fehlt es ihnen jedoch an Fachwissen. Weiters fällt auf, dass Jugendliche sehr hohe Ansprüche an den Arbeitgeber haben, was sowohl als Vor- aber auch als Nachteil gesehen werden kann. Bei älteren Bewerbern ist die persönliche und fachliche Erfahrung ein großer Vorteil. Dem stehen jedoch die fehlende Wendigkeit sowie das langsamere Denken entgegen. Die Berufserfahrung spielt nur bei gewissen Positionen eine Rolle. Generell verfügt die jüngere Bewerbergruppe im Vergleich zu älteren Bewerbern über besser ausgebildete Kommunikationsfähigkeiten.

Beim Unternehmen V ist anfangs nicht klar, ob eine Altersgruppe präferiert wird. Schlussendlich einigt man sich auf die Bevorzugung der jüngeren Altersgruppe. Vorteile der jüngeren Bewerber werden darin gesehen, dass sie noch sehr formbar und veränderungswillig sind. Ebenfalls fällt die Flexibilität sowie die IT Affinität positiv auf. Ein großer Nachteil von jungen Bewerbern ist die Tatsache, dass sie meist nicht lange im Unternehmen bleiben. Im Vergleich dazu verfügen ältere Bewerber über mehr und bessere Erfahrung und zeigen eine gewisse Beständigkeit. Ebenso können sie besser mit Konflikten umgehen. Als Nachteil der älteren Generation sieht das Unternehmen V die Starrheit. Generell kommt der Berufserfahrung im Unternehmen V eine wichtige Rolle zu. Ob nun eine der beiden Gruppen über besser ausgebildete Kompetenzen verfügt kann nicht eindeutig beantwortet werden. Auf der einen Seite gibt es Positionen, bei denen vor allem die Erfahrung eine ausschlaggebende Rolle spielt, auf der anderen Seite können gerade Jugendliche im Bereich Social Media und zeitgemäßer Ausbildungen punkten.

Im Unternehmen W werden jüngere Personen mit einem Alter bis maximal 30 Jahren bevorzugt. Das liegt in erster Linie an der unternehmensinternen Strategie, Personen früh einzustellen und dann intern weiterzuentwickeln. Als großer Vorteil von jüngeren Bewerbern und dieser Strategie wird die Kostenersparnis genannt. Als Nachteil der Jüngeren sieht das Unternehmen das fehlende fachliche Wissen, die Klarheit über die berufliche Zukunft sowie die höhere Fluktuation. Die ältere Bewerbergruppe verfügt dagegen über eine hohe Loyalität und Leistungsbereitschaft. Es fällt jedoch auf, dass es dieser Gruppe schwerer fällt, sich an Veränderungen anzupassen. Obwohl die Berufserfahrung für ein paar wenige Positionen relevant ist, so stellt sie

bei einem Großteil der Einstellungen kein Auswahlkriterium dar. Generell werden durchaus Unterschiede in dem Kompetenzangebot der beiden Gruppen wahrgenommen, schlussendlich kann jedoch nicht festgestellt werden, dass eine der beiden Gruppen über besser ausgebildete Kompetenzen verfügt.

Das Unternehmen X stellt zu einem Großteil ältere Personen ein und ergänzt diese mit zirka 30% junger Absolventen. Durch diese Strategie wird eine Präferenz der älteren Bewerbergruppe ersichtlich. Die Technikaffinität, das Einbringen von neuen Ideen sowie das gut ausgeprägte Netzwerk der jungen Bewerber werden als Vorteile gesehen. Dem gegenüber stehen die fehlende Erfahrung und Souveränität. Bei älteren Personen fällt die langjährige Erfahrung und das angesammelte Wissen über die Branche positiv auf. Nachteile der älteren Bewerbergruppe werden nicht genannt. Da die Strategie des Unternehmens in erster Linie auf die Einstellung von älteren Personen ausgerichtet ist, spielt die Berufserfahrung eine dementsprechend große Rolle. Alles in allem fällt jedoch nicht auf, dass eine der beiden Altersgruppen über besser ausgebildete Kompetenzen verfügt.

Im Unternehmen Y gibt es keine Präferenz für eine der beiden Altersgruppen. Je nach Anforderungsprofil wird nach einer älteren oder jüngeren Person gesucht. Generell können im Unternehmen Y weder Vor- oder Nachteile der beiden Gruppen genannt werden. Diese liegen nicht in dem Alter einer Person, sondern vielmehr in der Person an sich. Vor- und Nachteile gehen nicht mit dem Alter einer Person einher. Weiters ist die Wichtigkeit der Berufserfahrung positionsabhängig. Schlussendlich kann nicht festgestellt werden, dass eine der beiden Altersgruppen über besser ausgebildete Kompetenzen verfügt.

Das Unternehmen Z präferiert keine der beiden Altersgruppen und nennt auch keine wesentlichen Vor- oder Nachteile der jeweiligen Altersgruppen. Die Berufserfahrung nimmt im Unternehmen Z eine essenzielle Rolle ein. Abschließen wird festgehalten, dass keine der beiden Gruppen aus Unternehmenssicht über besser ausgebildete Kompetenzen verfügt.

4.5. Abschnitt Fünf

Der fünfte Interviewabschnitt beendet das Interview mit der Frage, ob wesentliche Fragen nicht gestellt wurden und gibt den Gesprächspartnern somit die Möglichkeit eine abschließende Bemerkung zu machen.

Das Unternehmen T verweist auf die Schwierigkeit in der heutigen Zeit gutes Personal zu finden und bemerkt, dass sich dieser Trend verstärkt bei Jugendlichen äußert. Sie wollen keine Verantwortung mehr tragen und haben Probleme ein persönliches Gespräch zu führen. Vor allem unter letzterem leidet die soziale Kompetenz der Jugendlichen. Generell bedeutet der heutigen Jugend Spaß mehr als Geld, Verantwortung und Karriere.

Dem Unternehmen U sowie V fallen keine essenziellen Punkte mehr ein, wodurch das Interview beendet ist.

Im Unternehmen W wird darauf hingewiesen, dass in der heutigen Zeit bereits eine genaue Definition der allgemein bildenden höheren Schule schwer fällt. Es gibt keinen allgemein gültigen Lehrplan der in jeder einzelnen AHS gleich ist, vielmehr existieren unterschiedliche Schwerpunkte, die einen kompletten Durchblick erschweren.

Für das Unternehmen X ist es wichtig, dass eine AHS in der Lage ist, die Maturanten darauf vorzubereiten was eventuell im Beruf wichtig ist. Seit der Einführung der Zentralmatura und der dadurch ersichtlichen Mathematik Schwäche vieler AHS Schüler, wird der Fokus vermehrt auf die Verbesserung ebene dieser Kenntnisse gelegt. Doch gerade diese Kenntnis ist für das spätere Berufsleben recht irrelevant, vielmehr soll der Fokus auf für den Beruf relevante Spezialisierungen gelegt werden.

Dem Unternehmen Y wäre eine engere Zusammenarbeit zwischen Ausbildungseinrichtungen und Wirtschaft wichtig. Es fehlt bei den verschiedenen Ausbildungen ein Bezug zur Arbeitswelt. Ebenfalls wird den Jugendlichen nicht die richtige Denkweise mitgegeben um in der Arbeitswelt richtig anzukommen beziehungsweise diese zu verstehen.

Das Unternehmen X beendet das Interview ebenfalls ohne weitere Aspekte aufzugreifen.

4.6. Vergleichende Analyse

Betrachtet man die allgemeinen Aussagen, die durch die Interviews gewonnen werden konnten, so fällt auf, dass es einige Übereinstimmungen, aber auch ein paar Differenzen zwischen den einzelnen Unternehmen gibt.

Fast alle Unternehmen bestätigen, dass die Ausschreibung der Positionen über Online-Inserate geschieht. Lediglich das Unternehmen Y greift, je nach Strategie, nicht immer auf diese Form der Veröffentlichung zurück. Die Anzahl der Bewerbungsgespräche schwankt zwischen den Unternehmen, liegt aber immer zwischen einem und maximal drei Gesprächsrunden. Jedes einzelne Unternehmen greift auf informelle Rekrutierungswege zurück, wobei die technische Ausprägung unterschiedlich ist. Während in manchen Unternehmen lediglich die mündliche Übertragung genutzt wird, so gibt es in anderen Organisationen professionelle Tools. Die Vorauswahl der Bewerber wird, außer beim Unternehmen V, immer anhand des Lebenslaufes getroffen, fallweise in Kombination mit dem Motivationsschreiben. In seltenen Fällen werden die Zeugnisse zur Selektion herangezogen. Bei der Anzahl der Bewerbungen erhält jeder Arbeitgeber, je nach Anforderungen, zwischen fünf und 300 Bewerbungen. Generell greifen nur zwei Unternehmen regelmäßig auf Tests zurück. Zwei weitere Unternehmen verwenden lediglich bei Bewerbern für hohe Positionen Tests, ein weiteres Unternehmen überprüft nur Lehrlingsbewerber. Die restlichen zwei Unternehmen verwenden keine Tests im Bewerbungsprozess. Die Anzahl der Bewerbungen von Personen mit einer AHS Matura variiert stark. Ebenfalls existiert in keinem Unternehmen eine unternehmensübergreifende Strategie zur Rekrutierung von AHS Maturanten. Lediglich im Unternehmen W gibt es vereinzelt Aktivitäten zur Gewinnung von Personen mit einem AHS Abschluss. Insgesamt achten nur zwei Unternehmen bei der Auswahl eines geeigneten Mitarbeiters in jedem Fall auf die Noten des letzten Zeugnisses. Bis auf die Unternehmen U und Z können alle Gesprächspartner zumindest einen Vorteil, den ein Abschluss einer allgemein bildenden höheren Schule bringt, nennen. In drei Unternehmen ist es einem Mitarbeiter mit AHS Matura nicht möglich, jede Hierarchieebene des Unternehmens zu erreichen. Vier der befragten Unternehmen haben regelmäßig Probleme bei der Suche und Einstellung von neuen Mitarbeitern,

die restlichen drei Unternehmen konnten bisher jede einzelne Position mit passenden Kandidaten besetzen. Weitere vier Unternehmen äußern keine Präferenz für eine Altersgruppe, wohingegen zwei Unternehmen jüngere Bewerber präferieren sowie ein Unternehmen lieber ältere Personen einstellt. Außerdem spielt bei vier Unternehmen die Berufserfahrung in jedem Fall eine essenzielle Rolle. Für zwei Unternehmen ist die Berufserfahrung nur für manche Positionen ausschlaggebend, während ein Unternehmen die Wichtigkeit der Berufserfahrung für den Großteil der Bewerber verneint. Sechs der befragten Unternehmen können bei keiner der beiden Altersgruppen besser ausgebildete Kompetenzen feststellen. Das Unternehmen U erwähnt, dass jüngere Bewerber tendenziell über bessere Kommunikationsfähigkeiten verfügen.

Nach dieser allgemeinen Analyse fällt auf, dass es in verschiedenen Unternehmen Unstimmigkeiten in den einzelnen Aussagen oder Verhaltensweisen gibt.

Im Unternehmen V ist nicht klar, anhand welcher Unterlagen eine Vorauswahl der Bewerber getroffen wird. Die Wichtigkeit der Persönlichkeit, sowie der Fit zum Haus wird während dem Interview öfters erwähnt. Wie jedoch anhand der Bewerbungsunterlagen auf die Persönlichkeit des Bewerbers zu schließen ist, wird leider nicht klar.

Weiters ist die Berufserfahrung in Kombination mit der Bevorzugung einer Altersgruppe interessant. Die Berufserfahrung ist in vier Unternehmen in jedem Fall wichtig und ein ausschlaggebendes Kriterium. Spannenderweise werden im Unternehmen V jedoch Kandidaten der jüngeren Altersgruppe bevorzugt. Betrachtet man diese beiden Aussagen genauer, so kann man schlussfolgern, dass zwar allgemein junge Personen bevorzugt werden, allerdings nur, wenn diese bereits über Berufserfahrung verfügen. Das schließt einen AHS Maturanten in vielen Fällen aus, da der Lehrplan keine Berufspraxis vorsieht – diese kann lediglich freiwillig in den Sommermonaten erfolgen. Die vom Unternehmen V erwähnte geringe Anzahl der Bewerbungen von Personen mit einem AHS Abschluss könnte somit im weitesten auf die vom Unternehmen geforderte Berufserfahrung zurückzuführen sein. Bei der Betrachtung dieser beiden Aspekte fällt das Unternehmen X auf. Hier spielt die Berufserfahrung ebenfalls eine wichtige Rolle, gleichzeitig wird, dazu passend, jedoch auch die ältere Altersgruppe bevorzugt.

Insgesamt drei Unternehmen geben an, eine Altersgruppe zu bevorzugen. Keine dieser Firmen testiert jedoch der bevorzugten Altersgruppe bessere Kompetenzen,

wodurch man darauf schließen kann, dass die Präferenz für eine Altersgruppe in diesen Unternehmen nicht auf das Vorhandensein oder die Ausprägung der verschiedenen Kompetenzen zurückzuführen ist. Weiters gibt das Unternehmen U an, dass die jüngere Altersgruppe über bessere Kompetenzen verfügt, auch, wenn sich diese lediglich in den Kommunikationsfähigkeiten zeigen. Interessant ist jedoch, dass genau dieses Unternehmen gleichzeitig die schlecht ausgebildeten Kommunikationsfähigkeiten der AHS Maturanten erwähnt. Es kann somit geschlussfolgert werden, dass die jüngere Altersgruppe zwar bessere Kommunikationsfähigkeiten besitzt, die AHS Maturanten hiervon jedoch auszuschließen sind. Weiters gibt das Unternehmen U gleichzeitig an, keine Altersgruppe zu präferieren. Diese Tatsache kann daran liegen, dass die scheinbar besser ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit der Jungen lediglich eine subjektive Wahrnehmung des Interviewpartners ist und nicht verallgemeinert werden kann. Es könnte natürlich auch sein, dass das Unternehmen die besser ausgeprägten Kommunikationsfähigkeiten nicht wahrnimmt oder als irrelevant einstuft. Letzteres kann, vor allem bei hoher Wichtigkeit der Kommunikationsfähigkeit, zu falschen Entscheidungen in der Personalauswahl führen.

Die Tabelle 3 soll abschließend einen zusammenfassenden Überblick über die gewonnenen Informationen geben.

	T	U	V	W	X	Y	Z
Immer Online Inserat	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓
Anzahl Bewerbungsgespräche	Mind. 1	2 - 3	2 - 3	1 - 3	2 - 3	2	1 – 3
Informelle Rekrutierung	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Unterlagen Vorauswahl*	L	L		A L Z	L	A L	Mind. A L
Anzahl Bewerbungen	10 - 15	5 - 300	Ca. 70	Ca. 40	Ca. 40	5 - 170	20 – 25
Reihung Kompetenzen**	P B G	B/P G	P B/G	B/P G	B/P G	P G B	P B/G
Verwendung von Tests	X	X✓	X	✓	X✓	X✓	✓
Einstellung AHS Maturanten	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Strategie AHS Rekrutierung	X	X	X	X ✓	X	X	X
Noten als Auswahlkriterium	X	X	X	✓	✓	X	X ✓
Gibt es Vorteile der AHS	✓	X	✓	✓	✓	✓	X
Jede Hierarchieebene mit AHS erreichbar	X	✓	✓	X	X	✓	✓
Probleme bei Mitarbeitersuche	✓	✓	✓	✓	X	X	X

Berufserfahrung wichtig	✓	X ✓	✓	X	✓	X ✓	✓
Präferenz: Jung / Alt	X	X	Jung	Jung	Alt	X	X
Jung / Alt bessere Kompetenzen	X	Jung	X	X	X	X	X
X = Nein, ✓ = Ja, X ✓ = Situationsabhängig							
* A = Anschreiben, L = Lebenslauf, Z = Zeugnisse							
** B = Berufsspezifische Kompetenzen, G = Grundlegende allgemeine Kompetenzen, P = Persönliche / Soziale Kompetenzen							

Tabelle 3: Übersicht vergleichende Analyse

Möchte man mit Hilfe dieser Analyse die einzelnen Hypothesen überprüfen, so können vor allem klare Aussagen zu den Hypothesen eins, fünf, sechs und sieben vermeintlich schnell gefunden werden. Dies liegt daran, dass jede dieser Hypothese mittels direkter Frage eruiert wurde. Bei allen anderen Hypothesen bedarf es einer noch genaueren Untersuchung der Interviews.

5. Interpretation

Dieser Teil der Arbeit dient der Interpretation der einzelnen Interviews. Einzelne Textpassagen der Interviews werden genauer betrachtet und zur Hypothesenprüfung herangezogen. Vor allem die Überprüfung der Hypothesen zwei, drei sowie vier verlangt eine detaillierte Betrachtung der gesamten Interviews, da diese nicht durch explizite Fragen eruiert wurden. Folglich werden beispielhafte Aussagen der Unternehmen zur Überprüfung der Hypothesen herangezogen.

Für das Unternehmen T „[...] steht auch der persönliche Eindruck [...] sehr weit vorne. Ist der- oder diejenige sozial kompetent oder fürchtet er sich vor'm Vorstellungsgespräch“ (T1, 2016, Z.38ff). Weiters wird die Frage nach der Reihung der Kompetenzen wie folgt beantwortet: „Ich würd eine starke Betonung mal auf [...] das Persönliche legen, aber knapp gefolgt von [...] berufsspezifischen und das Allgemeine [...], das ist für mich eher ein bisschen im Hintergrund“ (T1, 2016, Z.128ff). Betrachtet man diese Aussagen, so sind im Unternehmen T die sozialen Kompetenzen wichtiger als die Grundlegenden. Durch diese Aussagen kann somit die Hypothese eins gestärkt werden. Durch die klar vorgenommene Reihung der Kompetenzen kann die Hypothese fünf ebenfalls vollständig unterstützt werden. Die Motivation stellt ebenso einen wichtigen Faktor bei der Auswahl eines Mitarbeiters dar. „Es ist ganz wichtig, dass es dem Bewerber gelingt im Gespräch selbst [...]

einem das Gefühl zu vermitteln, dass er den Job wirklich haben will“ (T1, 2016, Z.118ff). Weiters ist ein steter Lebenslauf sowie eine gewisse Stabilität und Dauer bei den bisherigen Anstellungen wichtig. Diese können im weitesten als Zeichen der Arbeitseinstellung gewertet werden und unterstützen so zusätzlich die Richtigkeit der Hypothese zwei. Obwohl das Unternehmen die Wichtigkeit des gegenseitigen Vertrauens erwähnt und auch mit Teams arbeitet, wird mit keinem Wort die Bedeutung der Teamfähigkeit erwähnt. Hier kann lediglich spekuliert werden, ob die gute Zusammenarbeit in den Teams tatsächlich nicht als essenziell angesehen wird, oder, ob ihre Wichtigkeit im Vergleich zu den anderen Kompetenzen nur geringer ist. Aufgrund dessen können keine Hinweise auf die Richtigkeit der Hypothese drei gefunden werden. Bei der Kommunikationsfähigkeit geht es vor allem darum, Kunden die technischen Aspekte des Auftrages genau und verständlich erklären zu können. „[...] und ich schau halt auch ob die Leute, die sich da vorstellen geeignet sind, ihre technische Arbeit auch dem Kunden so zu verkaufen, dass der Kunde glaubt, dass er gut bedient ist. Weil vielfach gibt's gute Techniker, die machen etwas, und der Kunde glaubt ihm dann nicht, dass das gut ist, weil er's nicht rüberbringt“ (T1, 2016, Z.100ff). Gerade hier wird die Bedeutung einer gut ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit deutlich, wodurch die Hypothese vier bekräftigt werden kann. Generell denkt das Unternehmen, dass Maturanten einer AHS „wenig Ahnung von irgendwelchen Spezialitäten oder Spezialausbildungen oder was man halt wirklich im Berufsleben braucht“ (T1, 2016, Z.207f) haben. „Ich hab gesagt, unter einer Matura mach ich's nicht. Weil die können dann nicht rechtschreiben oder nicht rechnen, was auch immer“ (T1, 2016, Z.184f). Diese Aussage testiert Maturanten zumindest ein paar relevante Kompetenzen. Dennoch halten sie dem direkten Vergleich mit anderen Abschlüsse einer Sekundarstufe II nicht stand: „Die [...] AHS Maturanten muss man eigentlich wirklich auf eine Aufgabe hinführen. Jemand der schon aus einer HAK kommt oder auf einer HTL, [...] dem braucht man weniger beibringen für's komplette Berufsbild“ (T1, 2016, Z.218ff). Wie bereits während der Analyse erwähnt, denkt das Unternehmen T nicht, dass AHS Maturanten alle nötigen Kompetenzen mitbringen um für den Arbeitsmarkt interessant zu sein. „Nein, ich glaube mit einer AHS Matura für sich hat man genau gar nichts. Ich kann mich noch an meine Zeit nach der Matura erinnern, da war ich beim Militär und da wurde ich von den [...] gleichaltrigen Kollegen gefragt 'Was hast du denn g'lernt?' Dann hab ich gesagt 'Nix – ich hab Matura gemacht'“ (T1, 2016, Z.294ff). Durch diese klare

Aussage kann die Hypothese sechs unterstützt werden. Für die Stärkung der Hypothese sieben, Teil a können leider keine Aussagen gefunden werden, Teil b der Hypothese kann zumindest in Bezug auf die Einstellung gegenüber der Arbeit unterstützt werden.

Während beim Unternehmen U bei Seniorpositionen das fachliche Know-How und somit keine soziale Kompetenz im Vordergrund steht, gilt das nicht für Führungs- und Juniorpositionen. Während die wichtigsten Führungseigenschaften für Positionen mit Personalverantwortung nicht näher definiert werden so stellt das Unternehmen U klar, dass bei Juniorstellen „weniger das Fachliche [ausschlaggebend ist], sondern da geht's sehr stark um, wie ist der- oder diejenige aktiv tätig oder kann sich weiterentwickeln, ist flexibel, [...], ist mental einfach sehr wendig [...]" (U1, 2016, Z.61ff). Auch auf die explizite Frage nach der Reihung der Kompetenzen werden die allgemeinen Kompetenzen nicht erwähnt. Nichtsdestotrotz muss erwähnt werden, dass den Deutschkenntnissen eine wesentliche Rolle zukommt. „Wir haben zwar einen englischsprachigen Vorstand und sehr viel geht bei uns auf Englisch, aber Deutsch ist einfach die Unternehmenssprache. Und wir haben sehr viele Bewerbungen, [...] die sicherlich vom Profil her passen würden, die gut Englisch sprechen, aber kaum bis basic Deutsch. [...] Und es ist einfach das Nacharbeiten viel zu aufwendig, also Deutschkenntnisse müssen gut sein“ (U1, 2016, Z.73ff). Gerade durch die explizite Betonung der Deutschkenntnisse sowie die Verwendung als Ausschlusskriterium bei der Vorselektion, sind die grundlegenden Kompetenzen wichtiger als dem Unternehmen bewusst ist. Die Hypothese eins kann durch die getätigten Aussagen zwar unterstützt werden, die Wichtigkeit der Deutschkenntnisse bleibt aber erwähnenswert. Ebenfalls kann die Hypothese fünf nur teilweise bestätigt werden. Die Reihung der Kompetenzen ist positionsabhängig und somit nicht allgemein gültig. Betrachtet man die oben angeführten Aussagen über die Wichtigkeit der Kommunikationsfähigkeit, so kann die Hypothese vier in vollem Ausmaß unterstützt werden. Bei der Bitte um Nennung einiger wichtiger sozialer Kompetenzen, antwortet das Unternehmen U unter anderem: „[...] die Kollegialität, also die Zusammenarbeit, die Teamfähigkeit [...]" (U1, 2016, Z.148f) und verweist dadurch auf die hohe Bedeutung dieser Kompetenz. Zusätzlich wird bei den Bewerbungsgesprächen versucht, die Teamfähigkeit durch gezielte Fragen zu eruieren. Diese zwei Beispiele verdeutlichen die Wichtigkeit der Teamfähigkeit und

unterstützen somit die Hypothese drei. Zusätzlich stellt die Motivation einen wichtigen Aspekt dar. Aus dem Lebenslauf sowie im persönlichen Gespräch wird hier versucht, die Einstellung zur Arbeit herauszufiltern. Anders als auf diese gezielte Nachfrage, wird die Wichtigkeit der Einstellung zur Arbeit jedoch nicht weiter erwähnt. Dennoch kann dadurch die Hypothese zwei zumindest schwach bekräftigt werden.

Die Sicht auf AHS Maturanten ist im Unternehmen U besonders schlecht. Es werden außerdem keine Vorteile der allgemein bildenden höheren Schule genannt. „Weil wir grundsätzlich jetzt keine AHS Fans sind. Weil, [...] HAK und vor allem HLW [...] oder HLA Maturanten einfach persönlich viel weiter sind“ (U1, 2016, Z.213ff). Außerdem verfügt die AHS im Vergleich zu anderen Abschlüssen der Sekundarstufe II, über einige schlechter ausgebildete Kompetenzen. „Weil die HLW's einmal das dreimonatige Praktikum machen müssen, [...] das bringt ganz extrem. Die haben arbeiten gelernt, die haben sich durchsetzen gelernt, HAK genauso. Und AHS oft wirklich grundsätzliche Dinge fehlen. [...] Selbstständigkeit, teilweise [...] EDV Kenntnisse, das wirtschaftliche Verständnis generell“ (U1, 2016, Z.215ff). Und weiter: „[...] da ist es einfach ganz eindeutig, das sieht man auch, also der kommt von so einer Schule. [...] Es ist das Auftreten einfach. Auch wie sie angezogen sind. Ja, also man merkt das wirklich ganz extrem“ (U1, 2016, Z.227ff). Ebenfalls „Also ich glaub, dass bei den AHSlern [...] die Kommunikationsfähigkeit ein großes Manko ist“ (U1, 2016, Z.251ff). Dieser Sicht entsprechend werden AHS Maturanten nicht alle nötigen Kompetenzen testiert um für den Arbeitsmarkt interessant zu sein, wodurch es zu einer völligen Bekräftigung der Hypothese sechs kommt. Durch die, bereits in der Analyse aufgelisteten, genannten Vorteile von jüngeren Bewerbern kann Teil a der Hypothese sieben teilweise unterstützt werden. Teil b der Hypothese sieben lässt sich ebenfalls nur fallweise bekräftigen.

Beim Unternehmen V wird die Wichtigkeit der Persönlichkeit, aber auch die Kommunikationsfähigkeit, bereits bei der Vorselektion wichtig. „[...] das heißt, da muss schon vorher genau gesehen werden, passt die Sprache, passt das Auftreten, passt diese Mischung von der persönlichen Persönlichkeit mit der Persönlichkeit des Hauses“ (V1, 2016, Z.61ff). Ebenfalls erwähnt das Unternehmen: „[...] wir sind ein Unternehmen, das auf Persönlichkeit setzt, weil wir mit Personen arbeiten. Und ich glaub, das ist das Allerwichtigste“ (V1, 2016, Z.111f). Vor allem letztere Aussage

verdeutlicht, dass in diesem Unternehmen, die Wichtigkeit der sozialen Kompetenzen über jener der Grundkompetenzen liegt, wodurch Hypothese eins Unterstützung findet. Die Reihung der Wichtigkeit der Kompetenzen ist, wie bereits in der Analyse beschrieben, nicht eindeutig. Klar ist jedoch, dass die sozialen Kompetenzen an erster Stelle liegen. Je nach Position folgen dann die Berufsspezifischen oder die grundlegenden Kompetenzen. Die Hypothese fünf kann somit nur teilweise unterstützt werden. Die Einstellung gegenüber der Arbeit wird ebenfalls als wichtig gesehen. Bei operativen Positionen wird versucht diesen Faktor an einem Arbeitsprobetag genauer herauszufiltern. Hier wird darauf geachtet, ob die Person auch tatsächlich anpackt und wie die allgemeine Einstellung gegenüber der Arbeit ist. Die Hypothese zwei findet somit schwache Unterstützung. Die Bedeutung der Teamwork sowie der Kommunikationsfähigkeit spiegelt sich unter anderem in folgender Aussage wider: „Man muss willig sein, mit Menschen zu arbeiten und das ganz, ganz viel und ganz intensiv. Das heißt, nicht nur im Team, sondern auch das Produkt ist ein Mensch. [...] Wichtig ist natürlich die Kommunikation in Deutsch und Englisch, [...] ohne eine gewisse Kommunikationsstärke in Deutsch oder Englisch wird's etwas schwierig. Erstens im Team und auch für unsere Kunden“ (B1, 2016, Z.138ff). Hierdurch kann sowohl die Hypothese drei, als auch die Hypothese vier vollständig unterstützt werden.

Wie bereits in der Analyse erwähnt, sieht sich das Unternehmen V nicht als Anlaufstelle für AHS Maturanten, schreckt aber vor der Einstellung einer Person mit dieser Ausbildung nicht zurück. Generell entsteht der Eindruck, dass Personen, die noch keine klaren Vorstellungen über die berufliche Zukunft haben, tendenziell in der AHS bleiben. „Die Sache ist, man muss sich halt relativ jung schon klar sein, was man machen möchte. [...] Ich glaube, diejenigen, die es nicht ganz genau wissen, bleiben in der AHS, und das sind dann vielleicht auch die, die eher in diese generellen Studien gehen wie Jus, Medizin, Marketing oder solche Geschichten“ (V1, 2016, Z.259ff). Auch dem Unternehmen V fehlen bei Personen mit einem AHS Abschluss Kompetenzen, die für den Arbeitsmarkt essenziell sind. „[...] Der betriebswirtschaftliche Aspekt, alles an der Rezeption, die ganzen Computerprogramme, also ja, eigentlich alles“ (V2, 2016, Z.334ff) und weiter „das Wirtschaftliche auch ein bisschen. Was bedeuten Zahlen? Wie gehe ich mit Zahlen um? Das lernt man halt in berufsbildenden höheren Schulen von Anfang an mit 15 bereits und man weiß auch, was es heißt, zu arbeiten“ (V1, 2016, Z.337ff). Es kommt

somit zur Unterstützung der Hypothese sechs. Ein Vorteil von jüngeren Bewerbern ist die Formbarkeit, wodurch Teil a der Hypothese sieben teilweise unterstützt werden kann. Die fehlende Erfahrung der jungen Altersgruppe stellt einen Nachteil dar und bekräftigt dadurch Teil b der Hypothese sieben.

Das Unternehmen W sieht die Persönlichkeit eines Bewerbers ebenfalls als essenziell und betont auch die Wichtigkeit einer Softskill, der sozialen Kommunikationsfähigkeit: „[...] eine normale, übliche Art miteinander zu reden, [...], auf Augenhöhe, Blickkontakt, höflich miteinander umzugehen, ehrlich zu sein [...]. Das ist manchmal wichtiger als alles rundherum“ (W1, 2016, Z.137ff). Ebenfalls besonders wichtig scheint dem Unternehmen zusätzlich die Motivation beziehungsweise die Einstellung zur Arbeit zu sein. „Bei Bewerbungsschreiben merkt man, dass die Person sich mit dem auseinandergesetzt hat, worum es in der Stelle geht und [...] vermittelt die auch ein Interesse am Unternehmen“ (W1, 2016, Z.60ff). Außerdem: „[...] da sind halt bei mir vor allem [...] Themen wichtig wie [...] die Motivation, [...] Auftreten, Kommunikation, Teamorientierung, [...] Zielstrebigkeit und Engagement“ (W1, 2016, Z.122ff). Außerdem ist für das Unternehmen „die Kommunikationsfähigkeit eine ganz wichtige, weil halt sehr viel mit Kunden passiert“ (W1, 2016, Z.152f) und weiters der „normale Umgang, Kommunikation, Auftreten, halt Personen die in einem normalen sozialen Umfeld ordentlich agieren können. Auch nicht [...] für Probleme untereinander sorgen“ (W1, 2016, Z.175ff). Die wichtigen Aspekte der Teamfähigkeit und der Motivation werden fallweise während Assessment-Centern überprüft. Wie bereits in der Analyse erwähnt, sieht das Unternehmen W die sozialen Kompetenzen gemeinsam mit den Berufsspezifischen an erster Stelle, gefolgt von den Grundlegenden. Generell können durch die oben angeführten Aussagen, Hinweise auf die Gültigkeit der Hypothesen zwei, drei und vier gefunden werden. Die vorgenommene Reihung der Kompetenzen nach deren Wichtigkeit befürwortet die aufgestellte Hypothese fünf zumindest teilweise, die aufgestellte Hypothese eins kann vollständig unterstützt werden.

Die Sicht auf Absolventen einer AHS eröffnet vor allem „fachliche Dinge, die aufgrund des Schulweges AHS Schüler wahrscheinlich besser oder weniger gut können“ (W1, 2016, Z.296f). Im Vergleich mit anderen Abschlüssen der Sekundarstufe II lässt sich sagen, dass „[...] die Handelsakademiker im Grunde ein besseres wirtschaftliches Know-How [haben] und verstehen vielleicht besser

unternehmerische Zusammenhänge, [...] HTL Schüler sind sicherlich im technisch-mathematischen Verständnis noch einmal drüber zu stellen über die AHS Maturanten“ (W1, 2016, Z.307ff). Trotzdem glaubt das Unternehmen W, dass AHS Maturanten generell über alle nötigen Kompetenzen verfügen würden, der nötige Inhalt ist jedoch nicht zu genüge vorhanden. Da bei fehlendem Inhalt ebenfalls die Kompetenzen nicht ausreichend ausgeprägt sein können, wird die Aussage des Unternehmens W ebenfalls zur Unterstützung der Hypothese sechs herangezogen. Für den Teil a der Hypothese sieben kann leider keine Unterstützung gefunden werden, für Teil b können nur im Bereich fehlende Erfahrung Hinweise gefunden werden.

Für das Unternehmen X sind sowohl die Berufsspezifischen als auch die sozialen Kompetenzen besonders wichtig. „Also, die fachlichen Kenntnisse, sie sollten klar sein [...]. Und dann, was speziell wichtig ist, Betonung Sozialkompetenzen sind eben, das gute Auftreten, aber auch das durchsetzungsstarke Auftreten, [...] also, diese Verhandlungsstärke und diese Negotiation-Skills“ (X1, 2016, Z.92ff) und weiter „In einem gewissen Bereich muss man schon Experte sein und natürlich andere Fähigkeiten runden das Profil ab [...]“ (X1, 2016, Z.105ff). Durch diese Aussagen scheinen die berufsspezifischen Kenntnisse etwas wichtiger zu sein, was jedoch durch folgende Aussage wieder ausgeglichen wird: „[...] dass dann oft auch Leute genommen wurden, die jetzt nicht die fachlich besten Experten waren, sondern die darlegen können, wie sie in Verhandlungssituationen auftreten oder wie sie in Team-Situationen auftreten oder wie sie sich eingebracht haben. Ja, das wird immer stärker – der Prozess der individuellen und persönlichen Fähigkeiten ist ziemlich hoch“ (X1, 2016, Z.132ff). Aufgrund der hohen Anforderungen an neue Mitarbeiter werden die grundlegenden Kompetenzen vorausgesetzt und es kommt ihnen, außer bei Lehrlingspositionen, keine gesonderte Stellung zu. Aufgrund dieser Aspekte, kann die Hypothese eins unterstützt werden. Die Hypothese fünf findet zumindest teilweise Stärkung. Ebenfalls finden sich in diesen Aussagen Hinweise auf die Bedeutung der Team- sowie Kommunikationsfähigkeit. Bewerber können fehlende fachliche Expertise durch einwandfreie Kommunikationsfähigkeiten ausgleichen. Auch wird bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters darauf geachtet, dass dieser in das vorhandene Team passt, wodurch die Teamfähigkeit erneut als wichtig betont wird. Durch diese Aussagen können die Hypothesen drei und vier gestärkt werden.

Weiters nimmt die Einstellung gegenüber der Arbeit eine spezielle Rolle ein. Oftmals erhält das Unternehmen X Bewerbungen von Personen „Die sehen das Sprungbrett und nach zwei Jahre wollen sie dann weg [...]“ (X1, 2016, Z.410f). Ebenfalls gibt es viele Bewerber die abgelehnt werden, weil das Unternehmen feststellen muss: „Hauptsache, eine Behörde, egal was, [...], also, das ist auch nicht die beste Einstellung“ (X1, 2016, Z.419f). Außerdem ist es wichtig, dass ein Bewerber „schon ein gewisses Wissen, aber auch einen gewissen Enthusiasmus für den Fachbereich mitbringt. Aber das spürt man auch sehr schnell, ob es einen wirklich interessiert, oder ob es einem wirklich egal ist. (X1, 2016, Z.426ff). Diese Aussagen verdeutlichen die Wichtigkeit der Einstellung gegenüber der Arbeit und liefern somit Hinweise auf die Richtigkeit der Hypothese zwei.

Die Sicht auf Absolventen einer allgemein bildenden höheren Schule ist als neutral anzusehen, um für den Arbeitsmarkt jedoch interessant zu sein, fehlt eine fundierte Ausbildung im wirtschaftlichen Bereich. „Was uns da so auffällt, ist schon [...] das wirtschaftliche Verständnis, ja? Also, das man in einer berufsbildenden höheren Schule mitkriegt, fehlt da teilweise“ (X2, 2016, Z.255f). Die Hypothese sechs findet dadurch schwache Unterstützung. Sowohl für den Teil a, als auch den Teil b der Hypothese sieben finden sich teilweise Hinweise für die Richtigkeit dieser Aussagen.

Bei dem Unternehmen Y nehmen die sozialen Kompetenzen prozentuell den bedeutendsten Stellenwert ein. „[...] Wenn ich versuche, so alle Stellen, die wir ausschreiben unter einen Topf zu werfen, sag ich [...] sicher, dass ma da ein Verhältnis zu 60, 30, 10 haben. Ähm, persönlich, allgemein und berufsspezifisch“ (Y1, 2016, Z.194ff). Diese Aussage alleine reicht, um die Hypothese eins zu unterstützen. Die Hypothese fünf kann in dieser Aussage nur teilweise Stärkung finden. Die Einstellung der Arbeit nimmt eine sehr wichtige Stellung ein: „Einsatzfreude muss ich mir erwarten, ‘tschuldigung geht ja nicht, wenn ich das nicht mit bring. Wer soll denn das mitbringen, außer [...] der Bewerber für seine neue Karriere“ (Y1, 2016, Z.157ff) und weiters „Motivation [...] etwas zu erreichen im Sinne von: Ich möchte die Ziele, die ich bekommen hab, die ich mir selber gesetzt habe, die möchte ich erreichen“ (Y1, 2016, Z.221ff). Durch diese Aussagen kann die Hypothese zwei vollends unterstützt werden. Die Hypothese drei findet ebenfalls Stärkung, unter anderem durch folgende Aussage: „Und ich sage, diese Fähigkeit [...] sozial zu denken, und das ist nicht dieses: Ja, ich bin teamfähig. Das ist jeder.

[...] Sondern: Was tust du wirklich [...] mit anderen, für andere? Das ist das Spannende und das Entscheidende. Ich glaub für jeden Job“ (Y1, 2016, Z.209ff). Zusätzlich wird darauf geachtet, dass jeder neue Mitarbeiter in das bereits vorhandene Team passt. Die Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit wird während dem ganzen Interview nicht erwähnt. Es kann somit kein Hinweis auf die Richtigkeit der Hypothese vier gefunden werden.

Ein großer Nachteil, den die AHS gegenüber anderen Schultypen der Sekundarstufe II hat, ist die fehlende Praktikumpflicht und die daraus resultierende fehlende Berufserfahrung. „Der direkte Berufseinstieg für einen AHS Absolventen, der ist wirklich schwierig. Warum? Weil er gegenüber einem HAK Absolventen, der seit [...] einem Jahr die Auflage bekommen hat Pflichtpraktika zu machen [einen Nachteil hat]. [...] Der AHS'ler hat es womöglich freiwillig noch nie gemacht, und damit fehlt eben Gewaltiges“ (Y1, 2016, Z.289ff). Auch das Unternehmen Y denkt nicht, dass AHS Absolventen alle nötigen Kompetenzen mitbringen, um für den Arbeitsmarkt interessant zu sein. Die Hypothese sechs wird somit unterstützt. Wie bereits in der Analyse erwähnt, sieht das Unternehmen im Allgemeinen weder Vor- noch Nachteile in der jüngeren Altersgruppe. Beide Teile der Hypothese sieben finden somit keine Unterstützung.

Auch für das Unternehmen Z steht die Persönlichkeit eines Bewerbers im Vordergrund. „[Es] ist halt von Position zu Position unterschiedlich. Es gibt [...] gewisse Stellen für die wir ein Studium voraussetzen – das schon. Es gibt andere, wo wir sagen, [...], ein Lehrabschluss ist erforderlich. Aber letztendlich, worauf es ankommt, ist dann das persönliche Gespräch“ (Z1, 2016, Z.92ff). Und weiter: „Eine gewisse Sympathie und Empathie solle schon da sein. Also, wenn der Bewerber auf uns nicht sympathisch wirkt [...], dann werden wir da nicht zusammenkommen“ (Z1, 2016, Z.126ff). Diese zwei Aussagen unterstützen die Hypothese eins vollständig. Die Hypothese fünf wird dadurch nur teilweise gestärkt. Die Hypothese zwei findet Kräftigung in der Tatsache, dass die Motivation und Arbeitseinstellung in dem Unternehmen während dem Bewerbungsgespräch erfragt sowie bei Probearbeitstagen getestet werden. Der Faktor Teamfähigkeit wird zwar bei manchen Assessment Centern überprüft, eine sonstige Erwähnung über die Bedeutung der internen Zusammenarbeit findet jedoch nicht statt. Dadurch findet die Hypothese drei nur schwache Unterstützung. Weiters ist die

Kommunikationsfähigkeit, vor allem für Positionen im Markt wichtig. „Gerade, wenn ich halt Kundenkontakt habe, ist die Kommunikationsfähigkeit das Um und Auf“ (Z1, 2016, Z.105f).

Die Sicht auf AHS Maturanten eröffnet vor allem, dass diese über Kompetenzen verfügen, „die für die Berufswelt eher nicht geschaffen sind“ (Z1, 2016, Z.201f). Genauer: „[...] wenn ich jetzt [...] ein Gedicht auswendig lernen kann, dann wird mir das in der Berufswelt recht wenig bringen. AHS Absolventen sind einfach zu allgemein, zu generalistisch ausgebildet“ (Z1, 2016, Z.204ff). Auch das Unternehmen Z verneint die Frage, ob AHS Maturanten alle nötigen Kompetenzen besitzen, um für die Arbeitswelt interessant zu sein. Die Hypothese sechs erhält somit volle Unterstützung. Da von dem Unternehmen weder Vor-, noch Nachteile der jüngeren Altersgruppe genannt werden, kann kein Teil der Hypothese sieben unterstützt werden.

Abschließend lässt sich feststellen, dass lediglich die Hypothesen eins, zwei und sechs in vollem Umfang unterstützt werden können. Man kann somit schlussfolgern, dass die sozialen Kompetenzen für Arbeitgeber wesentlich sind und die Einstellung gegenüber der Arbeit aus Arbeitgebersicht die wichtigste Sozialkompetenz darstellt. Weiters zeigt sich, dass Arbeitgeber nicht denken, dass Personen mit einem AHS Abschluss über alle Kompetenzen verfügen um für den Arbeitsmarkt interessant zu sein.

Die Hypothesen zu der Wichtigkeit der Teamwork sowie der Kommunikationsfähigkeit können letztendlich beide aufgrund der Aussage eines Unternehmens nicht vollständig unterstützt werden. Dennoch kann festgehalten werden, dass beide Kompetenzen für zumindest jeweils sechs Arbeitgeber essenzielle Fähigkeiten darstellen. Ebenfalls muss hier erwähnt werden, dass die jeweiligen Fähigkeiten zwar von den betroffenen Interviewpartnern nicht explizit erwähnt wurden, dies heißt jedoch nicht, dass diese generell nicht benötigt werden.

Die Hypothese fünf findet zwar nicht genug Unterstützung, der Trend in Richtung sozialen Kompetenzen lässt sich aber in jedem Unternehmen feststellen. So sind bei vier Unternehmen die sozialen Kompetenzen in jedem Fall am wichtigsten. Bei den drei restlichen Unternehmen sind sie je nach zu besetzender Position mindestens auf Platz Zwei. Auch lässt sich feststellen, dass kein Unternehmen, unabhängig von der ausgeschriebenen Stelle, die grundlegenden Kompetenzen als wichtigste

Kompetenz ansieht. Betrachtet man die Reihenfolge, so unterstützt das Unternehmen T die aufgestellte Hypothese als einziges in vollem Ausmaß.

Die Hypothese sieben, bestehend aus Teil a und b, kann in keinem Fall unterstützt werden. Der Teil a kann lediglich in drei Fällen teilweise bekräftigt werden, der Teil b in vier. Der am häufigsten genannte Vorteil (drei Nennungen) der jüngeren Altersgruppe ist der sichere beziehungsweise bessere Umgang mit der IT. Als größter Nachteil (drei Nennungen) wird die fehlende Erfahrung beziehungsweise das Fachwissen genannt, gefolgt von der Sprunghaftigkeit und Unbeständigkeit (zwei Nennungen). Schlussendlich lässt sich jedoch kein allgemeiner Trend erkennen.

Die unten anstehende Tabelle fasst die Aussagen zu den einzelnen Hypothesen nochmals überblicksmäßig zusammen.

	T	U	V	W	X	Y	Z
H1*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
H2*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
H3	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓
H4	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓
H5	✓	X	X	X	X	X	X
H6*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
H7a	X	X	X	X	X	X	X
H7b	X	X	X	X	X	X	X
* Volle Unterstützung der Hypothese							

Tabelle 4: Überprüfung der Hypothesen

6. Zusammenfassung

Das Ziel dieser Arbeit war es, die Sicht der Arbeitgeber auf die Wichtigkeit von Kompetenzen beim Berufseinstieg näher zu beleuchten. Der Forschungsschwerpunkt lag auf dem Qualifikationsniveau der Matura einer allgemein bildenden höheren Schule. Durch die geführten Interviews mit Personalverantwortlichen in verschiedenen Unternehmen, sollten allgemein wichtige Kompetenzen eruiert, sowie die Einstellung gegenüber AHS Maturanten herausgefunden werden.

Beginnend mit der Literaturanalyse wurde der Kompetenzbegriff genauer erklärt. Es wurden zwei grundlegende Konzepte beschrieben und die wichtigsten Kompetenzen für den beruflichen Alltag herausgefiltert. Generell kann man die Kompetenzen in die grundlegenden, berufsspezifischen sowie die sozialen Kompetenzen unterteilen. Weiters wurde mittels unterschiedlichster Studien die Wichtigkeit der verschiedenen Kompetenzen gezeigt. Die beschriebenen Arbeiten deuteten darauf hin, dass die sozialen Kompetenzen die wichtigsten sind. Außerdem scheinen die Teamfähigkeit, die Einstellung gegenüber der Arbeit sowie die Kommunikationsfähigkeit besonders wichtig. Weiters weisen manche Untersuchungen darauf hin, dass AHS Absolventen in einigen Kompetenzen nicht ausreichend ausgebildet sind und daher für Arbeitgeber keine interessante Zielgruppe darstellen. Diese Aussagen lieferten die Grundlage für die Forschungsfrage sowie die daraus abgeleiteten Hypothesen. Zwei Hypothesen untersuchen die Reihenfolge der unterschiedlichen Kompetenzarten. Drei Hypothesen machen Aussagen über die Bedeutung der Teamwork, der Einstellung gegenüber der Arbeit sowie der Kommunikationsfähigkeit. Eine weitere Hypothese stellt die Annahme auf, dass Arbeitgeber nicht denken, dass AHS Absolventen über alle nötigen Kompetenzen verfügen um für den Arbeitsmarkt interessant zu sein. Schlussendlich sollen ebenfalls die Vor- und Nachteile der jüngeren Bewerbergruppe eruiert werden.

Die Operationalisierung widmete sich der Bildung von Indikatoren, um die einzelnen Hypothesen überprüfen zu können. Der, durch das zugrundeliegende Forschungsprojekt CUPESSSE, erarbeitete Fragebogen wurde um einige Fragen erweitert. Diese widmen sich speziell dem Forschungsschwerpunkt, dem Qualifikationsniveau der allgemein bildenden höheren Schule und sind an passender Stelle in den Leitfaden eingearbeitet worden. Generell handelt es sich um ein

qualitatives Forschungsdesign, das mit leitfadengestützten Interviews arbeitet. Die Datengrundlage besteht aus Unternehmen, die nach eigenen Angaben auch AHS Maturanten im Unternehmen vorweisen können. Bei der Unternehmensansprache war den Gesprächspartnern nicht klar, welchen Forschungsschwerpunkt diese Arbeit abdeckt. Dadurch war ein unverfälschter Blick auf die Einstellung gegenüber der AHS möglich. Generell sollten die Interviews einen Blick auf die Personalsuche, die Auswahlkriterien, die Wichtigkeit der unterschiedlichen Kompetenzen, die Einstellung gegenüber der AHS sowie den verschiedenen Altersgruppen der Bewerber liefern.

Die Analyse der Interviews zeigte, dass die sozialen Kompetenzen für die Berufswelt am wichtigsten sind. Jedes Unternehmen schätzt die Einstellung eines Mitarbeiters gegenüber der Arbeit als essenziell ein. Zusätzlich erkennen jeweils sechs Unternehmen die Bedeutung der Teamwork sowie der Kommunikationsfähigkeit an.

Die weitere Analyse zeigte, dass alle Unternehmen über Personen mit einer AHS Matura im Unternehmen verfügen. Die Sicht auf dieses Qualifikationsniveau ist jedoch nicht sehr gut. So gibt es in keinem Unternehmen Positionen, die explizit nur für AHS Maturanten ausgeschrieben werden. Weiters ist es nicht in jedem Unternehmen möglich, mit einem AHS Abschluss in die höchste Hierarchiestufe aufzusteigen. Zusätzlich können nicht alle Unternehmen einen Vorteil von einem Abschluss der allgemein bildenden höheren Schule nennen. Außerdem kann die AHS Matura dem Vergleich mit anderen Abschlüssen der Sekundarstufe II nicht standhalten. Erschreckenderweise testiert kein einziges Unternehmen den AHS Absolventen alle nötigen Kompetenzen um für den Arbeitsmarkt interessant zu sein.

Schlussendlich liefert diese Arbeit eine klare Beantwortung der Forschungsfrage. Auf der einen Seite konnten, die für die Arbeitgeber wesentlichen Kompetenzen beim Berufseinstieg deutlich gezeigt werden. Auf der anderen Seite wurde die Sicht der Unternehmen auf den Abschluss einer allgemein bildenden höheren Schule eindeutig festgestellt.

7. Fazit

Durch die leitfadengestützten Interviews konnte die Wichtigkeit der sozialen Kompetenzen klar gezeigt werden. Vor allem die Bedeutung der Einstellung gegenüber der Arbeit wird ersichtlich. Es ist fraglich, welche politischen Maßnahmen diesen Aspekt aufgreifen können. In jedem Fall muss den Jugendlichen bewusstgemacht werden, welche Auswirkungen die Einstellung gegenüber der Arbeit für die Berufswelt hat.

Die geführten Interviews zeigen außerdem deutlich, wie wenig der Abschluss einer allgemein bildenden höheren Schule für die Arbeitgeber zählt. Die fehlende Praxis sowie keine ausgebildeten betriebswirtschaftlichen und kaufmännischen Fähigkeiten – dabei handelt es sich nur um wenige der genannten Schwächen einer AHS Matura. Um das Interesse des Arbeitsmarktes nicht vollständig zu verlieren, muss sich der Fokus der allgemein bildenden höheren Schule in Zukunft den Gegebenheiten und Vorlieben der Arbeitgeber anpassen. Das Lehrangebot muss entsprechend der Nachfrage umgestaltet werden. Hierzu bedarf es weiterer Forschung, welche die Meinung mehrerer Arbeitgeber eruiert. Nur dann können die wichtigsten Kompetenzen herausgefiltert werden und ein neuer Schwerpunkt in der Ausbildung gelegt werden. Unterrichtsfächer, die den betriebswirtschaftlichen Aspekt aufgreifen sollten aber in jedem Fall auch in der AHS angeboten werden. Zusätzlich könnte die Einführung von verpflichtenden Praktika angedacht werden. Dadurch ist es den Jugendlichen möglich, mit anderen Abschlüssen der Sekundarstufe II mithalten zu können. Ebenfalls muss den Absolventen einer allgemein bildenden höheren Schule verdeutlicht werden, wie schwer ein direkter Berufseinstieg mit einer AHS Matura werden kann. Dass der Einstieg nach einer AHS ins Studium weitgehend empfehlenswerter ist, darf nicht das Ziel einer allgemein bildenden höheren Schule sein.

Es bleibt abzuwarten, wie die politische Führung auf das Desinteresse der Unternehmen an der Einstellung von AHS Absolventen reagiert.

8. Literaturverzeichnis

- Arnold, R. (1997). Von der Weiterbildung zur Kompetenzenwicklung. Neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld. In A. QUEM (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation - Fakten und Visionen* (S. 253-307). Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Atkinson, J., & Spilsbury, M. (1993). *Basic Skills and Jobs – A report on the basic skills needed at work*. London: The Adult Literacy and Basic Skills Unit.
- Australia Parliament - House of Representatives - Standing Committee on Employment, Education and Training. (1997). *Youth employment: a working solution*. Canberra: Parliament of Australia.
- Bartscher, T. (o. J.). *Arbeitsethik*. (S. G. GmbH, Herausgeber) Abgerufen am 7. August 2016 von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/arbeitsethik.html>
- Bibliographisches Institut GmbH. (o. J.). *Kompetenz*. Abgerufen am 6. Juli 2016 von <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kompetenz>
- Bundesministerium für Bildung und Frauen. (19. Februar 2015). *BMBF*. Abgerufen am 5. April 2016 von BMBF: <https://www.bmbf.gv.at/schulen/bw/abs/ahs.html>
- Burnett, N., & Jayaram, S. (2013). Skills for Employability in Africa and Asia - ISESE Skills Synthesis Paper. (R. f. Institute, Hrsg.) *Innovative Secondary Education For Skills Enhancement - Phase I Synthesis Reports*, 5-30.
- Casner-Lotto, J., & Barrington, L. (2006). Are They Really Ready To Work? Employers' Perspectives on the Basic Knowledge and Applied Skills of New Entrants to the 21st Century U.S. Workforce. Washington DC: The Conference Board, Inc., the Partnership for 21st Century Skills, Corporate Voices for Working Families, and the Society for Human Resource Management.
- Cunningham, W. V., & Villaseñor, P. (February 2016). Employer Voices, Employer Demands, and Implications for Public Skills Development Policy Connecting the Labor and Education Sectors. (O. U. Press, Hrsg.) *The World Bank Research Observer*, 31(1), 102-134.
- Dörfler, L., & van de Werfhorst, H. G. (2009). Employers' Demand For Qualifications And Skills. *European Societies*, 11(5), 697-721.
- Europäisches Parlament, Rat der Europäischen Union. (18. Dezember 2006). Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Dezember 2006 zu Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen. *Amtsblatt der Europäischen Union*, S. 10-18.
- Handel, M. J. (2012). Trends in Job Skill Demands in OECD Countries. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 143.
- Kerler, M. (2014). Jugendliche und junge Erwachsene im Übergang von der Ausbildung zum Beruf: Ausgangslage und Rahmenbedingungen in Österreich. *AMS Info*, 274.
- Lleras, C. (2008). Do skills and behaviors in high school matter? The contribution on noncognitive factors in explaining differences in educational attainment and earning. *Social Science Research*, 37, S. 888-902.
- Lundetræ, K., Gabrielsen, E., & Mykletun, R. (2010). Do basic skills predict youth unemployment (16- to 24-year-olds) also when controlled for accomplished upper-secondary school? A cross-country comparison. *Journal of Education and Work*, 23(3), 233-254.
- Martin, R., Villeneuve-Smith, F., Marshall, L., & McKenzie, E. (2008). *Research report: Employability skills explored*. London: Learning and Skills Network.
- Mertens, D. (1974). Schlüsselqualifikationen - Thesen zur Schulung einer modernen Gesellschaft. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 7, S. 36-43.
- Mourshed, M., Farrell, D., & Barton, D. (2012). *Education to Employment: Designing a System that Works*. McKinsey Center for Government. Washington: McKinsey&Company.
- Murnane, R. J., Willett, J. B., Duhaldeborde, Y., & Tyler, J. H. (2000). How Important Are th Cognitive Skills of Teenagers in Predicting Subsequent Earnings? *Journal of Policy Analysis and Management*, 19(4), S. 547-568.
- OeAD (Österreichische Austauschdienst) - Gesellschaft mit beschränkter Haftung. (2014). *Bildungssystem*. Abgerufen am 5. April 2016 von Bildungssystem: <http://www.bildungssystem.at>
- OECD - Organisation for Economics Cooperation and Development. (2005). *Definition and selection of key competencies: executive summary*. Abgerufen am 12. August 2016 von <http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>
- Robels, M. M. (2012). Executive Perseptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Robinson, J. P. (15. September 2000). What are Employability Skills? *Alabama Cooperative Extension system*, S. 1-3.

- Rosenbaum, J. E., & Binder, A. (Januar 1997). Do Employers Really Need More Educated Youth? *Sociology of Education*, 70(1), S. 68-85.
- Schmid, K., Mayerl, M., & Schlögl, P. (2012). Kompetenz und Qualifikation – Eine Outcome- Betrachtung der österreichischen Berufsbildungswege der Sekundarstufe II. In *Schlüsselkompetenzen von Erwachsenen: Vertiefende Analysen der PIAAC-Erhebung 2011/12* (S. 30-45). Wien: Statistik Austria.
- Sermasuk, S., Triwichitkhun, D., & Wongwanich, S. (2014). Employment Conditions and Essential Employability Skills Required by Employers for Secondary School Graduate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(116), S. 1848 - 1854.
- Smith, E., & Comyn, P. (2004). The development of employability skills in novice workers through employment. In J. (. Gibb, *Generic skills in vocational education and training - Research readings* (S. 95-108). Adelaide: National Centre for Vocational Education Research Ltd.
- Statistik Austria. (o. J.). *Arbeitslose*. Abgerufen am 9. August 2016 von http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/arbeitslose_arbeitsuchende/index.html
- T1. (22. Juli 2016). Kompetenzangebot aus Arbeitgebersicht. (K.-E. Weinhandl, Interviewer) Wien.
- The CUPESSE Consortium. (1. Februar 2014). *CUPESSE*. Abgerufen am 5. April 2016 von CUPESSE: <http://cupesse.eu>
- U1. (21. Juli 2016). Kompetenzangebot aus Arbeitgebersicht. (K.-E. Weinhandl, Interviewer) Wien.
- V1, & V2. (19. Juli 2016). Kompetenzangebot aus Arbeitgebersicht. (K.-E. Weinhandl, Interviewer) Wien.
- Vogtenhuber, S. (2014). Die berufliche Nutzung mathematischer Kompetenzen: Determinanten der Utilisierung und Effekte auf das Einkommen. In *Schlüsselkompetenzen von Erwachsenen - Vertiefende Analysen der PIAAC Erhebung 2011/12* (S. 354-375). Wien: Statistik Austria.
- W1. (14. Juli 2016). Kompetenzangebot aus Arbeitgebersicht. (K.-E. Weinhandl, Interviewer) Wien.
- X1, & X2. (12. Juli 2016). Kompetenzangebot aus Arbeitgebersicht. (K.-E. Weinhandl, Interviewer) Wien.
- Y1. (12. Juli 2016). Kompetenzangebot aus Arbeitgebersicht. (K.-E. Weinhandl, Interviewer) Wien.
- Z1. (5. Juli 2016). Kompetenzangebot aus Arbeitgebersicht. (K.-E. Weinhandl, Interviewer) Wiener Neudorf.

9. Appendix

9.1. Interviewleitfaden

	Erzählaufforderung	Erkenntnisinteresse	Ggf. unterstützende Fragen
1. Abschnitt	a) Können Sie uns etwas darüber erzählen, auf welchem Weg Sie neue Mitarbeiter rekrutieren? Also wie das von der Feststellung des Bedarfs über die Ausschreibung der Stelle bis hin zur Besetzung der Stelle abläuft? b) Gibt es in Ihrem Unternehmen spezifische Strategien der Personalgewinnung? Also wie findet die technische Auswahl der Bewerber statt?	Allgemeiner Ablauf (wie: Ausschreibung, Interview etc.)	(a) Personalsuche Schreiben Sie Stellen meist öffentlich (z.B. beim AMS) aus? Nutzen Sie informelle Rekrutierungswege über bestehende Kontakte? (b) Personalauswahlprozess Wie findet der Auswahlprozess statt? Wird eine Vorauswahl anhand der Bewerbungsunterlagen getroffen? Anhand welcher Kriterien wird hier entschieden? Finden Bewerbungsgespräche statt? Professionelle Hilfe durch Personalberater? Wer trifft die letztendliche Entscheidung über die Einstellung?
2. Abschnitt	Als Sie das letzte Mal einen Mitarbeiter (bei speziellen Fragen: mit Fokus auf AHS Matura) gesucht haben, wie viele Bewerber gab es und anhand welcher Kriterien haben Sie sich für einen Bewerber entschieden?	Feststellung der Auswahlkriterien. Ggf. in welchem Verhältnis diese zu einander stehen. Detaillierte Fragen zu AHS Maturanten	Allgemein Welche Fertigkeiten und Kenntnisse sind wichtig? Sind das eher allgemeine Fähigkeiten und Kenntnisse oder eher berufsspezifische? Welche sozialen & persönlichen Fähigkeiten sind wichtig? Wie wichtig ist die Persönlichkeit des Bewerbers? In welchem Verhältnis stehen oben genannte Aspekte? (allg. vs. Spezifische, soziale & persönliche Fähigkeiten vs. Berufsspezifische) Gibt es für Sie notwendige und hinreichende Fähigkeiten, die ein Bewerber mitbringen sollte?

		Wie wichtig sind Ihnen die Aspekte hohe Arbeitsmoral und Motivation? Wie finden Sie heraus, welche Arbeitsmoral oder Motivation der Bewerber/die Bewerberin mitbringt? Werden Grundkompetenzen wie Lese-, Schreib- oder Rechenkompetenzen der Bewerber überprüft? Wenn ja - wie? (zB: IQ Test,...) Wenn nein- auf was legen Sie mehr wert? Werden andere Kompetenzen (zB Teamfähigkeit,..) der Bewerber überprüft? Wenn ja – wie? (zB Assessment Center,...) <u>Speziell</u> Wie viele Bewerbungen erhalten Sie ca. von Personen, die ausschließlich einen AHS Abschluss vorweisen können? Für welche Positionen bewerben sich AHS Maturanten? Gibt es Positionen, für welche Sie gezielt AHS Maturanten suchen? Wenn ja: Welche? Wenn nein: Wieso nicht? Haben Sie eine spezielle Strategie für die Rekrutierung von AHS Maturanten? (bestimmte Bewerberplattform, Karrieremessen, Auftritte in Schulen, ect.) Sind bei der Einstellung von Jugendlichen mit AHS Matura die Noten am Abschlusszeugnis wichtig? Wenn ja - warum? Auf welche achten Sie hier besonders? Wenn nein – warum nicht (aus was achten Sie sonst? Gibt es Kompetenzen, die bei AHS Maturanten besonders gut/schlecht ausgeprägt sind?
--	--	--

			Wo sehen Sie die Stärken/Schwächen von AHS Maturanten im Vergleich zu anderen Abschlüssen der Sekundarstufe II (Lehrabschluss, HAK, HTL)? Gibt es im Unternehmen eine Hierarchiestufe welche mit einem AHS Abschluss maximal erreicht werden kann? Benötigt man für manche (Führungs-)positionen einen höheren Abschluss? Wenn ja: Warum? Wenn nein: Wo sehen Sie Vor-/Nachteile dieser Strategie? Hatten Sie schon einmal Probleme mit einem eingestellten AHS Maturanten, der oder die Ihrer Meinung nach über unzureichende Kompetenzen verfügte? Wenn ja - wie äußerte sich dies? Wenn nein – denken Sie, dass das dann an Ihren Auswahlverfahren liegt, oder dass mangelnde Kompetenzen bei AHS Absolventen generell kein großes Problem sind?
3. Abschnitt	Hatten Sie schon einmal Probleme für eine offene Stelle einen passenden Mitarbeiter zu finden? (Wenn ja, wie häufig tritt dieses Problem auf?)	Besteht ein Ungleichgewicht zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage?	Woran liegt es, dass Sie Bewerber als nicht geeignet einschätzen? Welche Qualifikationen/Fähigkeiten/Eigenschaften fehlen? (insbesondere bei AHS Maturanten?) Bringen die Bewerber im Gegenzug Qualifikationen/Fähigkeiten/Eigenschaften mit, die nicht nachgefragt werden? Glauben Sie, dass AHS Maturanten alle nötigen Kompetenzen mitbringen, um für den Arbeitsmarkt interessant zu sein?

4. Abschnitt	Präferieren Sie eher ältere Personen oder jüngere Personen als Mitarbeiter?	Möglichkeit des Unterschieds zwischen den Bewerbergruppen. Deutlicher machen, was den jungen Bewerbern gegebenenfalls fehlt.	Welche Vorteile/Nachteile sehen Sie in jüngeren Bewerbern? Welche Vorteile/Nachteile sehen Sie in älteren Bewerbern? Haben Sie in der Vergangenheit festgestellt, dass eine der beiden Gruppen (jung / alt) über bessere Kompetenzen verfügt? Spielt die Berufserfahrung eine Rolle?
5. Abschnitt	Gibt es für Sie noch etwas Relevantes, dass ich Sie noch nicht gefragt habe?	Abschluss des Interviews	

9.2. Screening Fragebogen

Screening Fragebogen

Gewünschte Informationen

- ☐ **Name:**
- ☐ **Sitz:**
- ☐ **Rechtsform** des Unternehmens:
- ☐ **Anzahl der MitarbeiterInnen:**
- ☐ Welche **Ausbildungsniveaus** sind in dem Unternehmen vertreten
 - ohne Ausbildung:
 - mit Ausbildung:
 - mit Studienabschluss:
- ☐ Name der **Person**, die in dem Unternehmen für die Einstellung neuer MitarbeiterInnen verantwortlich ist: unter anderem:
- ☐ **Kontaktmöglichkeit** dieser Person:
- ☐ **Interviewmöglichkeit** dieser Person:
..
- ☐ ungefähre Anzahl der **pro Jahr neu eingestellten** Beschäftigten:
- ☐ ungefähre Anzahl der **neu eingestellten** MitarbeiterInnen **in den vorgegebenen Kategorien**
 - 16 bis unter 18 Jahre:
 - 18 bis 35 Jahre:
 - über 35 Jahre:
- ☐ **Zeitpunkt der letzten Einstellung** eines/r neue/n MitarbeiterIn in den vorgegebenen Kategorien
 - ohne Ausbildung:
 - mit Ausbildung:
 - mit Studienabschluss:
- ☐ ggf. **Gründe**, wenn in letzter Zeit **keine jungen MitarbeiterInnen eingestellt** wurden: nicht relevant

10. Abstract

Diese Arbeit zeigt die Bedeutung des Kompetenzangebots bei dem Einstieg in den Beruf. Der Fokus liegt dabei auf dem Qualifikationsniveau der Matura einer allgemein bildenden höheren Schule. Durch leitfadengestützte Interviews werden die wichtigsten Kompetenzen erhoben und die Sicht der Arbeitgeber auf die Absolventen einer allgemein bildenden höheren Schule eruiert. Es wird gezeigt, dass die sozialen Kompetenzen für Arbeitgeber beim Berufseinstieg am bedeutendsten sind. Außerdem hält jedes befragte Unternehmen die Einstellung gegenüber der Arbeit für besonders wichtig. Weiters wird gezeigt, dass fast alle Unternehmen Teamwork sowie die Kommunikationsfähigkeit als wesentlich erachten. Die Analyse der Interviews zeigt ebenfalls, dass Arbeitgeber einer Person mit Abschluss der AHS nicht alle nötigen Kompetenzen testieren, um für den Arbeitsmarkt interessant zu sein. Es fehlen vor allem die erste Berufserfahrung aufgrund von verpflichtender Praktika sowie die betriebswirtschaftliche und kaufmännische Ausbildung.

This work demonstrates the importance of competence when entering the profession. The focus is on the qualification level of a general secondary high school diploma. Through guided interviews, the most important competences are collected and the employers' view of the graduates of a general secondary school is determined. It is shown that social competences are most important for employers. In addition, every interviewed manager considers the attitude towards work to be particularly important. Furthermore, it is shown that almost all companies consider teamwork as well as the ability to communicate as essential. The analysis of the interviews also illustrates that employers do not think that people with a general secondary high school diploma have all the necessary competences to be of interest to the labor market. The graduates' lack of professional experience, as well as business and commercial education.