

STELLENMARKT IM WANDEL DER ZEIT

«Humane Arbeitswelt ist ein verstaubter Begriff»

Jobinserate werden zunehmend länger, die Forderungen der Arbeitgeber zahlreicher. Stellenmarktforscher Alexander Salvisberg erklärt, wieso Sozial- und Selbstkompetenzen wichtiger geworden sind und nicht nur die ältere Generation an ihre Grenzen stösst.

Interview **Simon Wolanin** Fotos **Simone Gloor**

Herr Salvisberg, Sie haben Schweizer Stelleninserate der letzten 60 Jahre untersucht. Wie haben sich die Anforderungen an die Arbeitnehmenden verändert?

Die Ansprüche auf dem Schweizer Arbeitsmarkt sind höher geworden. Sowohl Fachwissen als auch Berufserfahrung und Sozialkompetenzen haben an Bedeutung gewonnen und werden in den Stellenausschreibungen ausführlicher beschrieben.

Spüren Sie dies auch in Ihrer täglichen Arbeit?

Ja. Bei unserem Forschungsprojekt «Stellenmarkt-Monitor Schweiz» ist in den letzten Jahren der Leistungsdruck gestiegen, die Anforderungen an die Mitarbeitenden sind gewachsen. Aufgrund zunehmender Konkurrenz von anderen Forschungsprojekten ist es aufwendiger, Geld zu beschaffen.

Sie sind Autor des Buches «Soft Skills auf dem Arbeitsmarkt: Bedeutung und Wandel». Was versteht man unter Soft Skills?

Es ist ein schwammiger Begriff. In der Personalgewinnung wird viel über so genannte «weiche» Fähigkeiten geredet, aber es gibt unterschiedliche Auffassungen, was darunter zu verstehen ist. Im Gegensatz zu Hard Skills wie Ausbildung oder Berufserfahrung sind Soft Skills nur schwer mit Zertifikaten und Schulnoten erfassbar. Ein wichtiger Teil sind soziale Kompetenzen: Wie kann sich eine Person ins Team einbringen? Wie sind ihre Führungskompetenzen und ihr Durchsetzungsvermögen? Dazu kommen methodische Kompetenzen, wie man sich Wissen aneignet und auf neue Bedingungen einstellen kann. Dann gibt es noch die Selbstkompetenzen. Fleiss und Zuverlässigkeit gehören dazu, aber auch moderne Arbeitstugenden wie Dynamik und die Fähigkeit, sich selber Ziele zu setzen und diese zu erfüllen.

Hat der Arbeitgeber vor 60 Jahren überhaupt auf Soft Skills geachtet?

Natürlich. Es gibt klassische Arbeitstugenden, die schon immer wichtig waren. Früher mussten Angestellte oft folgsam und willig sein. Auch auf Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein legten Arbeitgeber grossen Wert. Diese Fähigkeiten werden immer noch verlangt, nur hat sich die Wortwahl geändert. Statt Fleiss heisst es heute überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft. Damit ist dieselbe Eigenschaft gemeint.

Trotzdem sind Soft Skills heute wichtiger.

Alexander Salvisberg, 51, hat an der Universität Zürich Soziologie studiert und ist seit über zehn Jahren wissenschaftlicher Mitarbeiter des Stellenmarkt-Monitors Schweiz. Er ist unter anderem Autor des Buches «Soft Skills auf dem Arbeitsmarkt: Bedeutung und Wandel», das 2010 erschienen ist.



«Früher war die gegenseitige Verpflichtung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber verbindlicher.»



Ja, die Bedeutung hat in zweifacher Hinsicht zugenommen. Einerseits verlangen Firmen häufiger Soft Skills, andererseits setzen sie eine breitere Palette solcher Fähigkeiten voraus. So sind in den letzten 30 Jahren zu den klassischen Arbeitstugenden viele neue soziale Kompetenzen dazugekommen: Ein Angestellter, eine Mitarbeiterin muss kommunizieren und sich ins Team einordnen können. Auch selbständiges Arbeiten rückt ins Zentrum, gefragt ist Selbststeuerungsfähigkeit.

Wieso sind diese Eigenschaften heute gefragter?

Die Arbeit hat sich verändert. Es gibt immer weniger Stellen, bei denen der Chef seine Mitarbeitenden permanent überwachen kann. Deshalb ist Selbständigkeit gefordert. Die Aufgaben sind komplexer, die Arbeitsteilung wurde abgebaut. Ein Ingenieur sitzt heute nicht mehr nur im Büro, sondern hat auch Kundenkontakt.

Wie bereitet die Schule zukünftige Arbeitskräfte auf diese Herausforderungen vor?

Ungenügend. Sie formuliert die Förderung von Sozial- und Selbstkompetenzen zwar als Lernziel, in der Praxis tut sich die Schule mit der Vermittlung von Soft Skills allerdings schwer. Lehrer teilen Schüler in Gruppen ein und geben ihnen Aufgaben, die sie gemeinsam lösen sollen. Aber sie leiten sie oft zu wenig an, wie man in einer Gruppe erfolgreich agiert. Es ist auch wünschenswert, dass sich Schüler ihre Themen vermehrt selber erarbeiten, doch dafür braucht es einen flexibleren Lehrplan. Es ist ein Fehler, zu denken, dass nur Mathe und Deutsch entscheidend sind, wie es die PISA-Studie nahelegt. Aber natürlich ist es für die Lehrkräfte eine Herausforderung, neben dem umfangreichen fach-

lichen Stoff zusätzlich Sozialkompetenzen zu vermitteln.

Wie kann ich als Stellenbewerber zeigen, dass ich über Soft Skills verfüge?

Das Vorstellungsgespräch ist entscheidend, weil der Arbeitgeber diese Kompetenzen hier testet. Für Führungspersonen gibt es oft Assessments, bei denen überprüft wird, wie sich jemand in der Gruppe verhält, wie er sich durchsetzen kann und wie stressresistent er ist. Im Lebenslauf kann die Bewerberin mit ihren Hobbys persönliche Eigenschaften vermitteln. Engagiert sich jemand für eine politische Partei, zeigt dies, dass er einsatzfreudig ist. Läuft jemand Marathon, hat er Ausdauer. Die blosse Mitgliedschaft in einem Sportverein zählt längst nicht so viel, wie wenn sich jemand als Juniorentrainer engagiert.

Was ist wichtiger, Bildung oder Soft Skills?

Ohne Bildung geht nichts. Diese ist im Bewerbungsprozess das erste Kriterium, nicht zuletzt, weil sie für den Arbeitgeber einfach zu erfassen ist. Doch man darf die Bedeutung von Soft Skills nicht unterschätzen. Im Arbeitsalltag sind sie bei der Beurteilung der Mitarbeitenden ein wichtiger Faktor. Arbeitspsychologen belegen, dass Soft Skills eine entscheidende Rolle spielen, ob jemand längerfristig Erfolg hat.

STELLENINSERATE VOR 60 JAHREN UND HEUTE

Höhere Anforderungen und längere Texte

Neue Zürcher Zeitung, 15. März 1950

Gesucht für Industrieunternehmen **Maschineningenieur** mit guten Sprachkenntnissen in Deutsch, Englisch und Französisch und erfahren in technischen Berechnungen, Korrespondenzen, literarischen und Patentarbeiten, insbesondere des Brennkraftmaschinen-Gebietes. Baldiger Eintritt erwünscht.

Tages-Anzeiger, 10. März 2009

Die Lebensmittelkontrolle ist als Abteilung des Gesundheitsamtes mit dem Vollzug der Lebensmittelgesetzgebung beauftragt. Zum Schutz der Konsumentinnen und Konsumenten werden Lebensmittelbetriebe vor Ort kontrolliert und Produkte des Handels im Labor analytisch untersucht. Für das chemische Zentrallabor Lebensmittel Umwelt suchen wir eine/n **Chemiker/in FH Analytik**. **AUFGABENBEREICH:** Im chemischen Zentrallabor sind Sie verantwortlich für die Durchführung der Analysen von Lebensmitteln, Gebrauchsgegenständen und Umweltproben aller Art mit Schwerpunkten in Chromatographie (GC, LC, IC, LC oder MS und GC oder MS), Metallanalytik (AAS) und Wasseranalytik (TOC oder DOC, IR, UV oder VIS und weitere Methoden). Sie entwickeln neue Analysemethoden gemeinsam mit den

Labormitarbeitenden und kümmern sich um die Funktionsbereitschaft des Geräteparks mit der EDV-Peripherie sowie um die Qualitätskontrolle im akkreditierten Bereich.

WIR ERWARTEN: Abgeschlossene Ausbildung als Chemiker/in FH. Sie haben Freude an der praktischen Untersuchungstätigkeit im Labor, kennen sich in der Lebensmittelanalytik und oder Umweltanalytik aus und arbeiten gerne im Team. Sie verfügen über ausgewiesene technische Fähigkeiten in den Bereichen Instrumentalanalytik, Methodenentwicklung und Informatik.

WIR BIETEN: Eine interessante und vielseitige Arbeit im Team (7 Mitarbeitende) des modernen und hervorragend ausgerüsteten chemischen Labors. Zeitgemässe Anstellungsbedingungen mit leistungsorientiertem Lohn.

Quelle: Stellenmarkt-Monitor Schweiz

Welche Fähigkeiten haben in den letzten sechs Jahrzehnten sonst noch an Bedeutung gewonnen?

Fachwissen und Erfahrung. Für dieselbe Tätigkeit braucht es heute im Durchschnitt eine bessere Ausbildung als früher. Es gibt viel weniger unqualifizierte Stellen. Eine berufliche Grundausbildung ist meist unentbehrlich, genügt aber in vielen Fällen nicht mehr. Der Anteil der Stellen für Hochschulabgänger nimmt zu.

Wie erklären Sie die Zunahme der beruflichen Anforderungen?

Die Tätigkeitsstruktur hat sich verändert. Gewisse Berufe sind verschwunden, vor allem im Produktionsbereich. Ungelernte Fabrikarbeiter gibt es fast nicht mehr. Dafür sind neue, anspruchsvollere Berufe hinzugekommen. Zudem haben sich andere Formen von Arbeitsorganisation ausgebreitet. Die Arbeitsteilung nimmt ab, und die Aufgabenfelder werden komplexer.

Welche Branchen sind von diesem Strukturwandel besonders betroffen?

Technologie spielt eine grosse Rolle. Je besser eine Branche technologisch ausgestattet ist, desto höher sind die Ausbildungsanforderungen. Die Textilindustrie ist ein gutes Beispiel. Noch in den 1950er Jahren gab es hier viele ungelernete Arbeitskräfte. Danach ist die Stellenanzahl rapide gesunken, und das Qualifikationsniveau hat zugenommen. Heute arbeiten die Leute in der Textilbranche in der Forschung und Entwicklung oder im Marketing, nicht mehr in der Produktion. Bei den Soft Skills gibt es in jenen Branchen die höchsten Anforderungen, die am meisten expandieren. Dazu gehören Hightech-, Finanz- oder Unternehmensdienstleistungen.

Von den Arbeitnehmenden wird immer mehr verlangt – überfordert man sie damit nicht?

Man muss sich bewusst sein, dass Arbeitgeber beim Stelleninserat von einem Idealbild ausgehen – es ist also eine Stufe zu hoch angesetzt. Die tatsächlichen Anforderungen sind nicht ganz so hoch, wie sie in den Inseraten vermittelt werden. Heutzutage werden Menschen zudem schon von jung auf daran gewöhnt, sich auf Neues einzustellen, und sind deshalb flexibler. Auch hat das durchschnittliche Bildungsniveau zugenommen.

Trotzdem gibt es Menschen, die Mühe mit den steigenden Anforderungen im Berufsleben haben.

Es gibt eine Polarisierung. Während viele Arbeitskräfte mit den höheren Ansprüchen einigermaßen gut zurechtkommen, bleibt eine Minderheit auf der Strecke und wird an den Rand gedrängt. Immer mehr Menschen leiden unter psychischen und psychosomatischen Beschwerden, die auf die steigende Belastung in der Arbeitswelt zurückzuführen sind.

Ist dies ein Generationenproblem?

Teilweise ist es für die ältere Generation schwieriger, den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden. Sie ist in einer

Welt mit anderen Ansprüchen aufgewachsen. Auch wird die Bereitschaft, sich ständig umzuorientieren, im Alter oft kleiner. Deshalb ist es möglich, dass sich ältere Arbeitnehmende von dynamisch auftretenden Jungen verdrängt fühlen. Die junge Generation hat bessere Startbedingungen. Sie wächst mit dem Computer auf und absolviert schon früh Sprachaufenthalte. Für die Älteren ist es aufwendiger, sich diese Kenntnisse anzueignen.

Was tun Arbeitgeber, um die Betroffenen zu unterstützen?

Wenig. Ist jemand am Arbeitsplatz überfordert, begründen Arbeitgeber das meist mit individuellem Versagen und nicht mit einem Fehler im System. Das Schlagwort «Employability» ist in Mode. Das heisst, der einzelne Arbeitnehmer, jede Arbeitnehmerin wird für die ständige Pflege der Arbeitsmarkt-fähigkeit selber verantwortlich gemacht. Wer nicht mitmacht und nicht jedes Jahr mehr leistet, ist selber schuld. Niemand redet heute mehr von «humaner Arbeitswelt», das ist ein verstaubter Begriff.

Wie haben sich die Ansprüche der Arbeitnehmenden verändert?

Auch sie sind klar gestiegen, beim Lohn und beim Arbeitsinhalt. Heute kommt es viel häufiger vor, dass eine Arbeitskraft sagt: «Diese Tätigkeit ist mir zu blöd, für diesen Lohn mache ich das nicht.»

Gibt es auch Eigenschaften, die früher wichtiger waren als heute?

Kaum. Vielleicht körperliche Leistungsfähigkeit. In den 1950er Jahren erwarteten Arbeitgeber von Hausangestellten oder landwirtschaftlichen Hilfskräften Treue und Anständigkeit. Diese Anforderungen sind verschwunden, weil es das ganze Milieu nicht mehr gibt. Früher war die gegenseitige Verpflichtung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber verbindlicher. Dieses Commitment hat auf beiden Seiten abgenommen. Es gibt mehr Entlassungen, aber auch mehr freiwillige Abgänge. Dadurch steigt zwar die Flexibilität, die Sicherheit leidet jedoch darunter. Vor 50 Jahren hielten Unternehmen in Krisenzeiten eher an ihren Angestellten fest, heute ist dafür das soziale Auffangnetz besser. Grundsätzlich ist man in der Arbeitswelt austauschbarer geworden – auf beiden Seiten.

Werden die Anforderungen an die Arbeitnehmenden auch in Zukunft weiter steigen?

Es gibt zumindest keine Anzeichen dagegen. Die technologische Entwicklung schreitet voran, die zunehmende Globalisierung verstärkt die Konkurrenzsituation zwischen den Unternehmen. Die Renditeerwartungen der Kapitalgeber steigen, auch wegen des deregulierten Finanzsystems. Heute schliessen Verantwortliche einen Betrieb nicht nur bei roten Zahlen, sondern bereits, wenn die Rendite zu klein ist. Der Druck steigt und steigt, es ist kein Ende absehbar. ■

Stellenmarkt-Monitor Schweiz

INHALT Beim Projekt des Soziologischen Instituts an der Universität Zürich beobachten Wissenschaftler den schweizerischen Stellenmarkt kontinuierlich. Sie erfassen, analysieren und interpretieren, wie sich die Qualifikationsanforderungen der Arbeitgeber verändern. Der Stellenmarkt-Monitor ist aus einem Forschungsprojekt zur langfristigen Entwicklung des Stellenangebots in der Presse seit 1950 hervorgegangen. Dieses wurde im Rahmen des Schwerpunktprogramms «Zukunft Schweiz» des Schweizerischen Nationalfonds durchgeführt.

METHODE Untersucht werden Stelleninserate seit 1950 mittels Inhaltsanalyse. Ab 2001 wurden zusätzlich zur gedruckten Presse auch Internet-Stellenportale und Unternehmens-Websites berücksichtigt. Zusätzlich befragen die Mitarbeitenden jährlich rund 1500 Firmen und Organisationen.

ANGESTELLTE Unter der Leitung der Professorin Marlis Buchmann und von Stefan Sacchi arbeiten vier Personen in Teilzeit am Projekt. sw www.stellenmarktmonitor.uzh.ch