Was zählt auf dem Arbeitsmarkt? Und Wieso?

Ergebnisse des Forschungsprojekts „Erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt“

Dr. Emilia Kmiotek-Meier

unter Mitarbeit von
Konstantin Canora

Mai 2023

ProfessionalCenter
Universität zu Köln

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary **3**

Zielsetzung des Forschungsprojekts **4**

Begriffsklärung **5**

Bisherige Forschungsbefunde **6**

Verlauf des Projekts & Datengrundlage **8**

Interviews **9**

Interviewpartner:innen *9*

Instrument *10*

Ergebnisse: Interviews *13*

Dimension 1: Die Mitte 15

Dimension 2: Arbeitswelt der Regeln 18

Dimension 3: Kritisches Denken & Reflexion 20

Zusammenfassung Ergebnisse Interviews 22

Übergang von den Interviews zur Umfrage **23**

Umfrage **25**

Stichprobe *25*

Instrument *25*

Ergebnisse: Umfrage *26*

Relevanz der einzelnen Charakteristika 26

Bivariate Zusammenhänge 28

Zusammenfassung der Ergebnisse **31**

Implikationen **33**

Anhang A Interviews **34**

Anhang A.1 Q-Methodologie kurz erklärt *34*

Anhang A.2 Zusatzabbildungen *36*

Anhang B Interviews **37**

Anhang B.1 Boxplot – eine Lesehilfe *37*

Anhang B.2 Weitere Charakteristika der Stichprobe *38*

Anhang B.3 Bewertung einzelner Charakteristika *39*

Anhang B.4 Offene Antworten – weitere relevante Charakteristika *39*

Anhang B.5: Offene Antworten – Tipps für Absolvent:innen *40*

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Interviewpartner:innen nach ausgewählten Merkmalen 9
Tabelle 2 Liste von Soft und Hard Skills im Sortiervorgang, innerhalb der jeweiligen Kategorie alphabetisch sortiert (Interviews) 11
Tabelle 3 Stichprobe der Umfrage nach ausgewählten Merkmalen 25
Tabelle 4 Stichprobe der Umfrage nach ausgewählten Merkmalen (Ergänzung zu Tabelle 3) . 38
Tabelle 5 Relevanz der Charakteristika, Boxplots geordnet nach Median (Ergänzung zu Abbildung 9) 39
Tabelle 6 Weitere relevante Charakteristika: absolute Häufigkeiten und Beispiele (Umfrage) 40
Tabelle 7 Tipps für Absolvent:innen: absolute Häufigkeiten und Beispiele (Umfrage) 41

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Ablauf der Feldphase 9
Abbildung 2 Gitter im Sortiervorgang (Interviews) 12
Abbildung 3 Skala in der Darstellung der Ergebnisse (Interviews) 13
Abbildung 4 Ranking der Charakteristika, sortiert nach Bewertungen der Arbeitgeber:innen (Interviews) 14
Abbildung 5 Ranking der Charakteristika, sortiert nach Dimension 1 - Die Mitte (Interviews) . 16
Abbildung 7 Ranking der Charakteristika, sortiert nach Dimension 3 - Kritisches Denken & Reflexion (Interviews) 21
Abbildung 8 Auswahl der Charakteristika für die Umfrage 24
Abbildung 9 Relevanz der Charakteristika, Boxplots geordnet nach Median; arithmetisches Mittel als graue Raute (Umfrage) 27
Abbildung 10 Bivariate Zusammenhänge: Charakteristika und ausgewählte Aspekte (Umfrage) 29
Abbildung 11 Ranking der Charakteristika, sortiert nach Bewertungen der Arbeitnehmer:innen (Interviews) 36
Abbildung 12 Boxplot: ein Beispiel 37
Abbildung 13 Boxplot: ein Beispiel mit umgekehrter Skalierung 37

Executive Summary

Die Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt ist eins der Ziele der Hochschulbildung in Deutschland. Dieses Ziel wird an verschiedensten Einrichtungen in den Hochschulen verfolgt. An der Universität zu Köln bietet das ProfessionalCenter spezielle Kurse, die sich auf für den Arbeitsmarkt relevante Inhalte konzentrieren. Um dieses Angebot auf dem neusten Stand zu halten, wurde das Forschungsprojekt „Erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt“ durchgeführt.

Die Datenerhebung unter Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen erfolgte in zwei Schritten. Zunächst wurden zwischen November 2019 und Juli 2020 Interviews durchgeführt. Des Weiteren fand im Sommer 2021 eine Online-Umfrage statt. In beiden Schritten konzentrierte sich die Erhebung auf Befragte aus dem Kölner Raum, da ca. zwei Drittel der Absolvent:innen der Universität zu Köln nach dem Abschluss in diesem Raum verbleiben.

Die Analyse der Interviews (N = 26) ergab systematische Unterschiede: drei Dimensionen des Arbeitsmarktes, die sich in ihren Anforderungen unterscheiden: „Die Mitte“, „Die Welt der Regeln“ und „Kritisches Denken und Reflexion“. Der Teilarbeitsmarkt „Die Mitte“ erfordert ein breites Spektrum an Soft Skills. Spezialwissen ist nicht erforderlich, da Fachkenntnisse am Arbeitsplatz erworben werden können. Der Teilarbeitsmarkt „Kritisches Denken & Reflexion" steht für eine Denkweise, die die Arbeit als integralen Bestandteil des Lebens betrachtet. Das Individuum ist zentral und sollte der Welt gegenüber kritisch sein. Der Teilarbeitsmarkt „Die Welt der Regeln“ steht für eine traditionelle Arbeitswelt, die in bestimmten Bereichen immer noch praktiziert wird, insbesondere in Berufen mit linearen Karrierewegen, klaren Regeln und definierten Positionen und Verantwortungsbereichen. In diesen Bereichen ist das an der Universität erworbene Fachwissen eine unumgängliche Voraussetzung für die Ausübung des Berufs. Auch hier sind Soft Skills wichtig, aber nicht vorrangig.

Die Umfrage (N = 141) bot Antworten auf die Frage, ob die Bewertung von verschiedenen Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt systematisch mit Merkmalen der Befragten zusammenhängt. Die meisten Unterschiede zeigen sich in Bezug auf Sektor, Wirkungsbereich und Dauer der Berufserfahrung der Befragten. Beispielweise werden die Charakteristika „Verantwortung übernehmen“ und „Loyalität“ von im öffentlichen Sektor tätigen Befragten niedriger bewertet, als von im privaten oder gemeinnützigen Sektor tätigen Befragten. Im gemeinnützigen Sektor wird hingegen eine Reihe von Charakteristika als relevanter als im öffentlichen oder privaten Sektor eingeschätzt, z. B. „Kritik annehmen“, „Sich veränderten Umständen anpassen“ und „Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen“. In Bezug auf den Wirkungsbereich wird beispielsweise „Loyalität“ als relevant, „Strukturiert arbeiten“ und „Fachwissen“ als weniger relevant von Personen mit Jobs im internationalen als im nationalen oder regionalen Wirkungsbereich eingestuft. Eine längere Berufserfahrung führt zu höherer Bewertung von Charakteristika wie z. B. „Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzubilden“, „Kreativität“, „Offenheit für neue Ideen“ und „Initiative ergreifen“.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass vier Bereiche für alle Absolvent:innen in Bezug auf den Arbeitsmarkt relevant sind und auch in Zukunft bleiben. (1) Kommunikation: Arbeit in Abgeschiedenheit ist äußerst selten, sodass sich Arbeitnehmer:innen mit anderen austauschen müssen. Zudem ist es wichtig zu wissen, was an wen kommuniziert werden kann und muss. Direkt daran schließt der Bereich (2) Teamwork & Projektarbeit an. Hierzu ist Kommunikation eine Voraussetzung. Wichtig sind hier methodische Kompetenzen, definiert als Analysefähigkeiten oder die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen, die Arbeit zu strukturieren und Probleme zu lösen. (3) Kreativität & Innovation wurde als der Bereich genannt, der die Hochschulabsolvent:innen von den restlichen Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt unterscheidet. Um den Fortschritt voran-

zutreiben, braucht es „Offenheit für neue Ideen“ und „Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzubilden“. (4) Selbstreflexion wurde besonders in den Interviews unterstrichen. Es wurde für junge Menschen als wichtig definiert, zu wissen, welche Werte und Ziele sie verfolgen.

Zielsetzung des Forschungsprojekts

In Deutschland wurden vier Ziele der Hochschulbildung identifiziert: die Produktion und Vermittlung von wissenschaftlichem Wissen, die persönliche Entwicklung der Studierenden, die Befähigung zur Teilnahme am gesellschaftlichen Leben und die Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt (Schaper, 2012). Der letzte Punkt wurde unter dem Schlagwort *employability* diskutiert. Die Diskussion um *employability* bezog sich primär auf den nicht akademischen Arbeitsmarkt, da nur die Minderheit der Hochschulabsolvent:innen eine feste Stelle in der Wissenschaft erhält. Dabei wäre jedoch davon auszugehen, dass alle Hochschulabsolvent:innen – diejenigen, die eine wissenschaftliche Laufbahn, sowie diejenigen, die eine Karriere außerhalb der Wissenschaft anstreben – über gewisse Charakteristika, z. B. Sorgfalt, verfügen sollten.

Da sich immer mehr junge Menschen in Deutschland für ein Studium entscheiden[1], wurde die Frage nach der Rolle der Hochschulen bei der Vermittlung dieser Charakteristika immer dringlicher – besonders vor dem Hintergrund von Studien, die mangelnde Passung zwischen den Charakteristika der Absolvent:innen und Bedarfen auf dem Arbeitsmarkt berichten (Dellkamm et al., 2022).

An deutschen Hochschulen haben sich drei Strategien für die Implementierung von arbeitsmarktbezogenen Elementen in das akademische Curriculum herauskristallisiert: der integrative Ansatz (Übermittlung von Fertigkeiten in fachspezifischen Kursen), der additive Ansatz (spezielle Kurse, die sich auf eine spezifische Fertigkeit konzentrieren) und die Mix-Strategie (Kombination dieser beiden Methoden) (Eimer et al., 2019). Arbeitsmarktbezogene Angebote werden in den Hochschulen auf der zentralen Hochschulebene sowie in dezentralen Einheiten wie Fakultäten oder Instituten umgesetzt.

An der Universität zu Köln ist ein Angebot für additive Kurse u. a. auf der zentralen Hochschulebene im ProfessionalCenter implementiert. Das ProfessionalCenter ist eine Einrichtung des Prorektorats für Lehre und Studium. Ziel dieser Einrichtung ist es, arbeitsmarktorientierte Kompetenzvermittlung und Berufsorientierung anzubieten. Jedes Semester wird das Angebot des ProfessionalCenters von ca. 1500 Studierenden genutzt. Hierbei ist es essenziell, dass die Auswahl der Angebote in Bedarfen des Arbeitsmarktes verankert ist.

An dieser Stelle setzt das Forschungsprojekt „Erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt“ an. Die Leitfrage des Projekts lautet: Was benötigen Hochschulabsolvent:innen, um auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein? Das Wort „was“ wurde absichtlich gewählt und beinhaltet solche Konzepte wie Fertigkeiten, Fähigkeiten, Kompetenzen, Soft Skills und Hard Skills (siehe unten zu Begriffsklärung). Die vorliegende Publikation präsentiert die zentralen Ergebnisse des Forschungsprojekts „Erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt“. Auch der Weg dahin wird in Kürze dargestellt. Diese Publikation richtet sich an ein breites Publikum, insbesondere an Career Services.

An dieser Stelle möchten wir uns herzlichst bei allen Teilnehmenden unserer Studie bedanken! Ohne ihren Einsatz wäre unsere Arbeit nicht möglich gewesen.[2]

[1] Im Jahr 2000: 33,3% eines Jahrgangs; 2005: 37,1%, 2010: 46,0%, 2015: 58,2%, 2020: 56,6%; 2022: 54;7% (Statistisches Bundesamt, 2022).

[2] Unser herzlicher Dank gilt auch unserer Kollegin, Tonia Rossiè, die bei der Durchführung und Auswertung der Interviews mitgewirkt hat, sowie unseren Kolleginnen Lena Hoffmann und Marie-Christine Baron, die an der Redaktion des Berichts beteiligt waren.

Begriffsklärung

Es ist nicht einfach, über relevante Merkmale auf dem Arbeitsmarkt zu forschen, da verschiedene Begriffe verwendet werden und diese sich von Land zu Land unterscheiden. Unsere Studie konzentriert sich auf allgemeine – und nicht fachspezifische – Merkmale, die für den Arbeitsmarkt (und darüber hinaus) relevant sind. Bereits in der Einleitung wurde darauf hingewiesen, dass die Forschungsfrage offen gehalten wurde: „Was benötigen Hochschulabsolvent:innen, um auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein?“ Die Entscheidung für diese offene Fragestellung resultierte auch aus der unklaren Lage bezüglich der Verwendbarkeit der Begriffe in der bisherigen Forschung.

In der Literatur wird zwischen Fähigkeiten (*skills*) und Kompetenzen unterschieden. Das Tuning-Projekt definiert Kompetenz als eine dynamische Kombination aus Wissen, Verständnis, Fähigkeiten und Fertigkeiten (Gonzales & Wagenaar, 2005). Der Europäische Qualifikationsrahmen (Europäisches Parlament & Europäischer Rat, 2008) unterscheidet zwischen Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Dieser bezeichnet Fähigkeiten (*skills*) als Fertigkeit, Wissen anzuwenden und Know-how zu nutzen, um Aufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen. Im Europäischen Qualifikationsrahmen wird Kompetenz als die nachgewiesene Fertigkeit (*ability*), Wissen, Fähigkeiten und persönliche, soziale und / oder methodische Fertigkeiten in Arbeits- oder Studiensituationen und in der beruflichen und persönlichen Entwicklung zu nutzen, definiert. Somit ist eine Kompetenz auf einer höheren Ebene angesiedelt als eine Fähigkeit. In den neuesten Veröffentlichungen zum Europäischen Qualifikationsrahmen wurde der Begriff Kompetenz jedoch durch die Kategorie *Verantwortung und Selbstständigkeit* ersetzt.

Während in diesen beiden Veröffentlichungen zwischen Kompetenz und Fähigkeit unterschieden wurde, werden auch weitere Begriffe wie Schlüssel-, transversale oder generische Kompetenzen, Schlüssel- oder Kernfertigkeiten (Cinque, 2016) oder Absolventenattribute (Artess et al., 2017) als Synonyme des Terminus Soft Skills verwendet. In diesem Fall sind Soft Skills – also Fähigkeiten – und Kompetenzen keine distinktiven Kategorien.

Um das „was“ in der Frage „Was benötigen Hochschulabsolvent:innen, um auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein?“ zu kategorisieren, benutzen wir die Begriffe Soft Skills und Hard Skills. Unter Soft Skills versteht diese Studie eine Reihe von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Eigenschaften, Einstellungen und Verhaltensweisen, die für den Arbeitsplatz, aber häufig auch für andere Bereiche wie Hochschulbildung, Familienleben oder zivile Teilnahme (*citizenship*) von Bedeutung sind (Artess et al., 2017). Hard Skills dagegen werden als eher berufs- oder studienfeldspezifisch definiert (Albandea & Giret, 2018) und decken somit ab, was der Europäische Qualifikationsrahmen unter *Wissen* subsumiert. Unter Hard Skills versteht die vorliegende Studie auch direkt messbare und beobachtbare Charakteristika, wie z. B. Abschlussnote oder Auslandsaufenthalt. Die Klassifizierung der Fähigkeiten innerhalb Hard und Soft Skills unterscheidet sich in unterschiedlichen Studien (Rolim & de Lourdes Machado-Taylor, 2016; Voogt & Roblin, 2010). Folglich verzichten wir auf eine Klassifizierung innerhalb dieser beiden Gruppen und nennen stattdessen die konkreten Soft oder Hard Skills, z. B. Flexibilität oder Offenheit für Kritik.

Um die Forschungsfrage zu rahmen und passende Instrumente zu entwickeln, wurde zunächst eine Reihe von Studien konsultiert, die sich bereits eine ähnliche Frage in einem anderen Kontext gestellt haben (z. B. Cinque, 2016; Haselberger et al., 2012; Humburg et al., 2013). Das Fazit dieser Recherche gleich dem einer Meta-Studie von Cinque (2016): Es gibt keine universelle Liste an Soft und Hard Skills, die im beruflichen Kontext relevant sind. Es gibt jedoch gewisse Charakteristika und Fähigkeiten, die häufiger als die anderen als relevant bezeichnet werden, z. B. Umgang mit Technologie, Teamarbeit, Problemlösung oder Flexibilität. Solch eine Aufzählung bietet auf der einen Seite eine Hilfestellung. Auf der anderen Seite bringt jedoch

eine Aufzählung von Skills, ohne den Verwertbarkeitskontext zu nennen, Unklarheiten. Vor allem die Fragen „wozu“ und „in welchem Kontext“ bleiben unbeantwortet. Aus diesem Grund versucht diese Studie, nicht nur Antworten auf die Frage „was“ sondern auch auf die anderen beiden Fragen zu finden.

Das Forschungsprojekt erfolgte in zwei Schritten: Als erstes fanden die Interviews statt, dann die Umfrage. Der Bericht folgt diesen Schritten und ist chronologisch aufgebaut. Zunächst wird auf die Interviews eingegangen: die Auswahl der Befragten, die Auswertungsmethode und die Ergebnisse. Dann wird der Übergang zur Umfrage skizziert. Danach werden der Verlauf und die Ergebnisse der Umfrage beschrieben. Im letzten Schritt werden alle Erkenntnisse zusammengefasst. Bevor das methodische Vorgehen und die Resultate dieser Studie vorgestellt werden, wird ein Überblick über bisherige Forschungsergebnisse zu arbeitsmarktrelevanten Charakteristika gegeben.

Bisherige Forschungsbefunde

Zunächst werden einige allgemeine Erkenntnisse über Soft Skills beschrieben. In einem zweiten Schritt wird ein Augenmerk auf drei Bereiche von Soft Skills gelegt, die in der Literatur breit behandelt wurden. Diese drei Bereiche beziehen sich auch auf die Trends auf dem aktuellen Arbeitsmarkt und spiegeln sich in den Ergebnissen dieser Studie wider. Im letzten Schritt werden Befunde zu Hard Skills dargestellt.

Soft Skills werden auf dem Arbeitsmarkt als wichtig erachtet (Afroze et al., 2019; European Commission, 2010; Gonzales & Wagenaar, 2005; Suleman, 2016). Ihre Bedeutung auf dem Arbeitsmarkt hat kontinuierlich zugenommen. Studierende schätzen die Bedeutung von Soft Skills tendenziell niedriger ein als die Arbeitgeber:innen (Succi & Canovi, 2020). Eine Metastudie von Brauer (2021) über kompetenzorientierte Hochschulbildung zeigt, dass Soft Skills wie Teamarbeit oder Lernbereitschaft auf dem Arbeitsmarkt zentral sind, während in der Hochschulbildung eher technische Kompetenzen und ein ergebnisorientierter Ansatz im Vordergrund stehen.

Die Metaanalyse von Artes und Kolleg:innen (2017) definiert Entscheidungsfähigkeit, Selbstvertrauen oder Selbstwirksamkeit, Proaktivität und Zuversicht als Schlüsselbereiche für den Übergang von der Hochschulbildung zur (Selbst-)Beschäftigung. Freire-Seoane und Kolleg:innen (2019) stellen fest, dass höhere Werte bei den Soft Skills zu höheren Beschäftigungsquoten zwei Jahre nach dem Hochschulabschluss führen. Die Bedeutung von Soft Skills unterscheidet sich jedoch je nach Branche (Hirudayaraj et al., 2021; Moore & Morton, 2017; Pace, 2011; Stoner & Milner, 2010) oder Studienrichtung (Osmani et al., 2019).

Kommunikation & Teamwork. Branchenspezifische Fähigkeiten, Kommunikationsfähigkeiten und die Fähigkeit, im Team zu arbeiten, wurden von den Arbeitgeber:innen als die relevantesten Charakteristika der Absolvent:innen bewertet (European Commission, 2010). Auch im australischen Kontext stehen zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten an erster Stelle der Kriterien für die Einstellung von Absolvent:innen (Matthews et al., 2016). Kommunikation ist ein Soft Skill, der in vielen untersuchten Studien weltweit als entscheidend bezeichnet wurde, so z. B. in Afghanistan (Wafa et al., 2020), Bangladesch (Afroze et al., 2019), Vietnam (Truong, 2016), Australien (Moore & Morton, 2017) und Österreich (Haberfellner & Sturm, 2018). Dies ist nicht überraschend, da Kommunikation ein weit gefasster Begriff ist, der sowohl die mündliche und schriftliche Kommunikation als auch die Fähigkeit zum Zuhören und die Körpersprache umfasst. Darüber hinaus hat die Beherrschung von Kommunikation Einfluss auf andere Bereiche wie Präsentationsfähigkeiten, Etikette, Diskussion, Medienkompetenz (Schulz, 2008) oder Verhandlungsführung (Truong, 2016). Gleichzeitig werden Kommunikationsfähigkeiten als defizitär bei Hochschulabsolvent:innen genannt (Afroze et al., 2019; Casner-Lotto &

Barrington, 2006). Wie More und Morton (2017) in Bezug auf die schriftliche Kommunikation feststellen, unterscheidet sich der an den Hochschulen gelehrte Schreibstil von der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt, was zu Defiziten auf Seiten der Berufseinsteiger:innen führen kann.

Gute Kommunikation ist eine Voraussetzung für die Fähigkeit zur Teamarbeit – diese wird ebenfalls als relevant auf dem Arbeitsmarkt eingestuft (Andrews & Higson, 2008). Die Nachfrage nach diesen Soft Skills spiegelt den heutigen Arbeitsmarkt wider: Er ist teambasiert, vernetzt und dienstleistungsorientiert (Small et al., 2018). Angesichts der Globalisierung des Arbeitsmarktes ist die Fähigkeit zur Interaktion mit Menschen mit unterschiedlichem kulturellen, religiösen und ethnischen Hintergrund nicht zu vernachlässigen (Andrews & Higson, 2008; Hirudayaraj et al., 2021; Wafa et al., 2020).

Selbsterkenntnis & emotionale Intelligenz. Eine Metastudie über konzeptionelle Rahmen zur Beschäftigungsfähigkeit nennt die Reflexion über sich selbst im Kontext des Arbeitsmarktes als eines von fünf zentralen Konzepten (Römgens et al., 2020, S. 2593): „It is about awareness of the individual's position in the work context, including an awareness of personal goals, values, interests, expectations and motivations as well as strengths and weaknesses". Rust und Froud (2016) argumentieren, dass das Selbstbewusstsein der Absolvent:innen der Schlüssel zum Erfolg ist, da es ihnen ermöglicht, ihre Stärken und Schwächen zu reflektieren und zu artikulieren. Dies deckt sich mit der Aussage von Dacre Pool und Qualter (2012, S. 306), dass emotionale Selbstwirksamkeit, die als Glaube an die eigenen emotionalen Funktionsfähigkeiten definiert ist, in Bezug auf die Beschäftigungsfähigkeit von Absolvent:innen wichtig sei. Udayar und Kolleg:innen (2018) berichten, dass Personen mit höheren Werten bei der emotionalen Intelligenz weniger Schwierigkeiten in Bezug auf berufsbezogene Entscheidungen haben. Ähnliche Ergebnisse wurden in Irland erzielt, wo emotionale Selbstwahrnehmung und Selbstbeherrschung sowie Empathie von rund 90 % der Arbeitgeber:innen als (sehr) wichtig eingestuft wurden (Jameson et al., 2016).

Problemlösung, Innovation und Kreativität & analytische Fähigkeiten. Andrews und Higson (2008) führen Kreativität als eine der für die Beschäftigungsfähigkeit von Hochschulabsolvent:innen wesentlichen Kompetenzen auf. In ähnlicher Weise wurden kritisches Denken, Problemlösung und Innovation von Jackson (2013) klassifiziert. Kreativität (Ideen und Lösungen, die aus dem Rahmen fallen) und kritisches Denken (Fähigkeit, Argumente zu erkennen, zu konstruieren und zu bewerten; Widersprüche und Fehler in der Argumentation zu erkennen; Probleme systematisch zu lösen; über zugrundeliegende Werte und Überzeugungen nachzudenken) wurden als (absolut) unverzichtbare Fähigkeiten für Berufsanfänger:innen im Ingenieurwesen eingestuft (Hirudayaraj et al., 2021). Eine Studie, in der die Ansichten deutscher und italienischer Studierender und Arbeitgeber:innen zu Beschäftigungsfähigkeiten verglichen wurden, zeigte, dass die Arbeitgeber:innen Kreativität und Innovation zusammen mit Anpassungsfähigkeit an Veränderungen, Kunden-/Benutzerorientierung und Teamarbeit deutlich höher einstuften als die Studierenden (Succi & Canovi, 2020).

Neben den Soft Skills wurden auch potenzielle Einflüsse von Hard Skills auf die Karriere der Hochschulabsolvent:innen untersucht.

Note & Art des Studienabschlusses. Hinsichtlich dieses Merkmals konzentriert sich die Literatur auf die Auswirkung des Abschlussniveaus auf das Einkommen. Vergleicht man die Einkommensniveaus in den OECD-Ländern, so verdienen Erwachsene mit einem Master- oder Doktortitel im Durchschnitt 32 % mehr als Erwachsene mit einem Bachelor-Abschluss (OECD, 2019). Albandea und Giret (2018) berichten, dass ein Masterabschluss einen größeren Einfluss auf das untere Ende der Lohnverteilung hat. Sie berichten jedoch, dass Soft Skills einen noch größeren

Effekt haben. Eine weitere Studie unter Arbeitgeber:innen im Vereinigten Königreich ergab, dass 57 % der Unternehmen bei der Einstellung auf die Art des Hochschulabschlusses achten (CIPD, 2022). Auch auf dem US-Markt ist ein Master-Abschluss ein Muss für Führungspositionen (Gallagher, 2014).

Auslandserfahrung. Das Erreichen von Zielen, die Studierende vor ihrem Auslandsaufenthalt hatten, wie persönliche Entwicklung oder Sprachkenntnisse, wird von den Studierenden rückblickend höher bewertet als die positiven Auswirkungen des Auslandsaufenthalts auf die berufliche Entwicklung (Baláž & Williams, 2004; King & Ruiz-Gelices, 2003). Kratz und Netz (2016) berichten, dass Personen mit Mobilitätserfahrung häufiger in großen und multinationalen Unternehmen arbeiten, was zu Lohnvorteilen führt. Die Tatsache, dass Hochschulabsolvent:innen, die studienbezogene Erfahrungen im Ausland gemacht haben, mit größerer Wahrscheinlichkeit in Stellen mit internationalem Profil zu finden sind, würde bedeuten, dass die Mobilität eher horizontale als vertikale Auswirkungen auf die Karrierechancen hat (Wiers-Jenssen, 2012). Mit anderen Worten, sie arbeiten eher in anderen Bereichen als in anderen Positionen.

Einige Studien zeigen jedoch, dass eine internationale Erfahrung keinen signifikanten Einfluss auf die Beschäftigungsfähigkeit von Absolvent:innen hat (Petzold, 2017). Wie bei den Soft Skills sind auch hier einige Länderunterschiede zu beobachten, z. B. hat die internationale Mobilität von Studierenden in Italien größere Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt als im Vereinigten Königreich, was auf unterschiedliche Anforderungen auf dem britischen und dem italienischen Arbeitsmarkt hindeutet (d'Hombres & Schnepf, 2021).

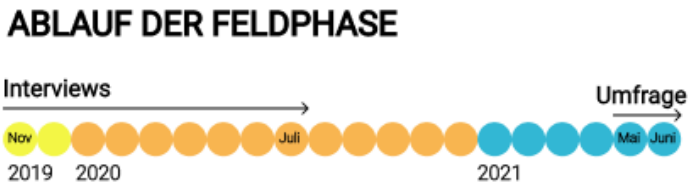
Praktische Erfahrung. Archer und Davidson (2008) berichten, dass Arbeitgeber:innen Praktika für eine wichtige Komponente der Beschäftigungsfähigkeit von Hochschulabsolvent:innen halten. Eurobarometer (European Commission, 2010) zeigte, dass sektorspezifische Fähigkeiten, die durch praktische Erfahrung erworben wurden, von Arbeitgeber:innen sehr geschätzt werden. Im australischen Kontext zeigten Matthew und Kollegen (2016), dass Berufserfahrung für ein Fünftel der Personalverantwortlichen für Hochschulabsolvent:innen ein wichtiges Auswahlkriterium ist. Bei der Untersuchung von Beschäftigungsfähigkeiten auf dem kroatischen Arbeitsmarkt kommen Sedlan-König und Kolleg:innen (2018) zu dem Ergebnis, dass im Vergleich zu früheren Befunden praktische Erfahrungen einen geringeren Stellenwert haben. Allerdings wird in Bewerbungen von den Arbeitgeber:innen in der Regel der Nachweis von Berufserfahrung verlangt.

Verlauf des Projekts & Datengrundlage

In unserem Projekt wollten wir erforschen, was auf dem Arbeitsmarkt wichtig ist. Viele bisherige Studien haben nur eine Seite des Arbeitsmarktes berücksichtigt: die Arbeitgeber:innen. Um einen globalen Einblick zu erhalten, befragten wir beide Seiten des Arbeitsmarktes – die Nachfrage und das Angebot – Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen.

Die Datenerhebung erfolgte in zwei Schritten (vgl. Abbildung 1). Zunächst wurden Interviews durchgeführt. Diese fielen in den Zeitraum November 2019 – Juli 2020. Die zunächst für Sommer 2020 geplante Online-Umfrage wurde aufgrund der Corona-Pandemie um ein Jahr verschoben und fand Mai – Juni 2021 statt.

Abbildung 1 Ablauf der Feldphase



In beiden Schritten lag der Fokus auf Befragte aus dem Kölner Raum, da ca. zwei Drittel der Absolvent:innen der Universität zu Köln auch in diesem Raum nach dem Abschluss verbleiben (Eigenberechnung basierend auf der Absolventenbefragung des Prüfungsjahrgangs 2016).

Interviews

Interviewpartner:innen

Es wurden 26 Interviews durchgeführt (vgl. Tabelle 1). Bei der Gewinnung von Interviewpartner:innen waren drei Kriterien zentral: ausbalancierte Betrachtung der Geschlechter[3], des Sektors (öffentlich, privat und gemeinnützig)[4] sowie der Zugehörigkeit zu einer der beiden Gruppen – Arbeitgeber:innen oder Arbeitnehmer:innen.

In die Gruppe der Arbeitnehmer:innen fallen Personen, die zum Zeitpunkt des Interviews über eine Berufserfahrung von mindestens einem halben Jahr nach dem Master-Abschluss (oder einem vergleichbaren Abschluss) verfügen. Dieses Kriterium erlaubte es, Personen mit heterogenen Berufserfahrungen zu befragen, sowohl Berufsanfänger:innen (aber mit einer gewissen Erfahrung) als auch auf dem Arbeitsmarkt bereits etablierte Personen. Der Arbeitgeber:innen-Gruppe gehören Personen mit einer personalen Verantwortung sowie Verantwortliche für die Auswahl neuer Mitarbeiter:innen an.

Bis auf sieben wurden alle Interviews persönlich geführt, die übrigen aufgrund der Corona-Pandemie als Telefoninterviews. Alle Interviews entsprachen geltenden datenschutzrechtlichen Bestimmungen. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und anonymisiert.

Tabelle 1 Interviewpartner:innen nach ausgewählten Merkmalen

Kategorie	Ausprägungen	n	Gesamt-N
Position	Arbeitnehmer:innen	14	26
	Arbeitgeber:innen[a]	12	
Sektor[b]	Privat	12	26
	Öffentlich	14	
	Gemeinnützig	3	

Anmerkungen:
a Mit Leitungsaufgaben / für Auswahl neuer Mitarbeiter:innen verantwortlich
b Mehrfachnennung möglich

[3] Da die Auswahl für die Interviews anhand der Namen erfolgte, konnte man diese eher einer weiblichen oder eher einer männlichen Person zuschreiben.
[4] Im Zuge der Feldarbeit stellte sich heraus, dass drei Personen zwei Sektoren zugeordnet werden konnten, da sie mehreren Beschäftigungen nachgehen.

Instrument

Zur Datenerhebung wurden problemzentrierte Interviews (Witzel, 2000) verwendet, die sich auf die Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt für Akademiker:innen fokussierten. Der zentrale Aspekt, die Relevanz der auf dem Arbeitsmarkt geforderten Soft und Hard Skills, wurde durch einen in das Interview integrierten Sortiervorgang erfasst. Diese Methode entstammt der Q-Methodologie. Anhang A beinhaltet detailliertere Informationen zur Q-Methodologie, hier wird das Verfahren in einer verkürzten Form dargestellt.

Die Grundlage für den Sortiervorgang bildete eine Liste von Soft und Hard Skills, die für den Arbeitsmarkt eine Rolle spielen. Um diese Liste zu erstellen, wurden zahlreiche Publikationen gesichtet, die sich mit den auf dem Arbeitsmarkt relevanten Charakteristika auseinandersetzten (Cinque, 2016; Haselberger et al., 2012; Humburg et al., 2013). Auch einschlägige Portale (z. B. stepstone, academics, LinkedIn) wurden konsultiert. Hauptsächlich wurden Veröffentlichungen ausgewertet, die auf den Arbeitsmarkt für Hochschulabsolvent:innen abzielen.

Das Ergebnis, eine Liste von 43 Soft und Hard Skills, ist der Tabelle 2 zu entnehmen. Wie bereits erwähnt, verzichteten wir auf weitere Unterordnungen dieser beiden Kategorien. Bei der Auswahl wurde hingegen darauf geachtet, dass eine möglichst breite Palette an Charakteristika abgebildet wird und nicht nur diejenigen Elemente, welche in den Auswahldokumenten am häufigsten vorkamen. Dies erlaubte, die Heterogenität der Arbeitswelt von heute widerzuspiegeln.

In einem ersten Schritt wurden die Interviewpartner:innen darum gebeten, diese 43 Charakteristika auf drei Stapel zu verteilen. Der erste Stapel sollte Elemente beinhalten, welche die Interviewpartner:innen für den Erfolg der Hochschulabsolvent:innen auf dem Arbeitsmarkt als relevant erachten. Der zweite Stapel sollte Elemente beinhalten, welche für die Interviewpartner:innen als neutral bezüglich des Arbeitsmarkterfolgs erschienen, oder bei denen sie sich unsicher waren, ob sie relevant sind. Auch wenn sie keine Meinung bezüglich eines Elements hatten, gehörte dieses zu dem zweiten Stapel. Der dritte Stapel sollte Elemente beinhalten, welche die Interviewpartner:innen für den Erfolg der Hochschulabsolvent:innen auf dem Arbeitsmarkt als weniger relevant erachteten.

In einem zweiten Schritt sollten diese drei Stapel in ein Raster (vgl. Abbildung 2) eingeordnet werden. Die drei Elemente, welche die Interviewpartner:innen als am relevantesten erachteten, sollten unter +4 platziert werden. Die drei Elemente, die sie für am wenigsten relevant hielten, sollten unter -4 platziert werden. Die restlichen Elemente wurden entsprechend dazwischen eingeordnet. Jedem Kreis sollte ein Element zugeordnet werden. Die Interviewpartner:innen konnten die Elemente solange verschieben, bis sie das Ergebnis erreichten, mit welchem sie zufrieden waren. Der Sortiervorgang ermöglichte die Antworten auf die Frage „*Was* ist relevant auf dem Arbeitsmarkt?“. Dabei ist zu beachten, dass diejenigen Charakteristika, die im unteren Teil der Abfolge eingeordnet wurden, nicht als „irrelevant“ auf dem Arbeitsmarkt bezeichnet werden können. Sie sind nur weniger relevant als die anderen.

Tabelle 2 Liste von Soft und Hard Skills im Sortiervorgang, innerhalb der jeweiligen Kategorie alphabetisch sortiert (Interviews)

Soft Skills
Analytisches Denken
Andere motivieren, um gemeinsam Ziele erreichen
Anerkennung von Hierarchien und Regeln
Anderen zuhören
Arbeitsabläufe strukturiert planen und ausführen
Auch bei hoher Belastung effizient arbeiten
Aufgaben delegieren
Auf Sichtweisen und Gefühle anderer Rücksicht nehmen und darauf angemessen reagieren
Aus verschiedenen Informationsquellen selektieren zu können und deren Qualität beurteilen
Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzubilden
Durchsetzungsfähigkeit
Ehrgeiz
Eigene Emotionen kontrollieren
Entscheidungsfreude
Entscheidungsfähigkeit: anhand von adäquaten Kriterien die beste Alternative auswählen
Ganzheitliches Denken
Gedanken klar formulieren
Gegebenheiten kritisch reflektieren
Gesellschaftliche Verantwortung in Arbeitsprozesse integrieren
Initiative ergreifen
Kreativität
Kritik äußern
Loyalität zum Unternehmen und zu seinen Leitideen
Mit Kritik umgehen
Mit Menschen anderer Religionen, anderen Geschlechts, anderen Alters, anderer sexueller Orientierungen und mit Menschen mit Beeinträchtigung arbeiten können
Mit unterschiedlichen Gesprächspartner:innen kommunizieren
Offenheit für neue Ideen
Prioritäten setzen
Sich in der digitalen Welt bewegen
Sich veränderten Umständen anpassen
Sorgfältig arbeiten
Theoretisches Wissen auf die Praxis anwenden
Trotz mangelnder räumlicher Nähe produktiv im Team arbeiten
Verantwortung für die eigenen Arbeitsergebnisse übernehmen
Verhandlungsgeschick

Hard Skills
Abschlussniveau (Bachelor, Master, PhD)
Auslandserfahrung
Berufserfahrung(en)
Ehrenamt
Fachwissen
Fremdsprachen
Mathematische Kenntnisse
Studienleistung / Note

Der Sortiervorgang sollte vor dem Hintergrund der Stelle, und somit des Arbeitsmarktbereiches, erfolgen, in welcher sich die Interviewpartner:innen momentan befanden. Dabei sollten sie eher Einstiegspositionen und keine Führungspositionen betrachten. Die Interiewpartner:innen wurden zusätzlich darum gebeten, während des Sortiervorgangs „laut zu denken“. Sie sollten erläutern, wieso sie das eine Element höher platzieren als die anderen. Diese Begleitnarration ermöglichte die Antwort auf die Frage „wieso“. Der Sortiervorgang veranschaulicht die Stärke der gewählten Methode – die zu bewertenden Elemente werden immer global und abhängig voneinander betrachtet – im Gegensatz zu traditionellen Testverfahren, in denen die Fragen / die Items unabhängig voneinander gezeigt und bewertet werden (Müller & Kals, 2004).

Abbildung 2 Gitter im Sortiervorgang (Interviews)

Ergebnisse: Interviews

In den Darstellungen der Ergebnisse wird eine fünfstufige Skala verwendet. Diese bietet eine bessere Lesbarkeit als die ursprüngliche neunstufige Skala (vgl. Abbildung 3). Für statistische Auswertungen wurden immer die originalen Skalierungen verwendet.

Das Interviewmaterial besteht aus Narrationen und den Sortierungen der 43 Charakteristika. In einem ersten Schritt wurden die Sortierungen der Arbeitgeber:innen und der Arbeitnehmer:innen getrennt betrachtet. Bezüglich der durchschnittlichen Bewertung der Charakteristika konnten wir kaum signifikante Unterschiede feststellen[5]. Den beiden Charakteristika „Loyalität zum Unternehmen und zu seinen Leitideen“ und „Initiative ergreifen“ schrieben die Arbeitgeber:innen mehr Relevanz zu als die Arbeitnehmer:innen. „Sich veränderten Umständen anpassen“ und „Aufgaben delegieren“ wurden von den Arbeitnehmer:innen signifikant höher bewertet.

Abbildung 3 Skala in der Darstellung der Ergebnisse (Interviews)

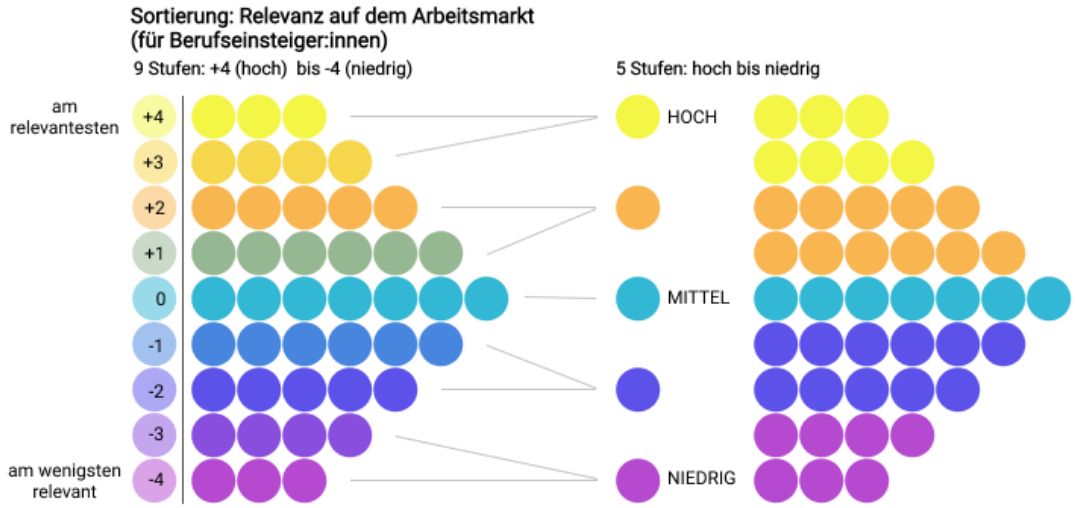


Abbildung 4 stellt die durchschnittlichen Rankings der beiden Gruppen dar, die Charakteristika sind nach den Bewertungen der Arbeitgeber:innen sortiert. Eine Abbildung mit der Sortierung nach den Bewertungen der Arbeitnehmer:innen ist dem Anhang A.2 – Abbildung 11 zu entnehmen. Betrachten wir die Sortierungen, so ist festzustellen, dass Hard Skills bei den beiden Gruppen im unteren Bereich zu finden sind. Darunter wurde auch das Vorhandensein einer Auslandserfahrung im Vergleich zu den anderen Charakteristika niedriger bewertet. Dies deckt sich mit Befunden, dass eine internationale Erfahrung keinen signifikanten Einfluss auf die Beschäftigungsfähigkeit von Absolvent:innen hat (Petzold, 2017). In den Interviews wurde erwähnt, dass Absolvent:innen Skills, die sie im Laufe einer Auslandserfahrung erworben haben, konkret benennen sollten. Diese sind ausschlaggebend - und nicht eine Auslandserfahrung als solche.

[5] Rank-biserialer Korrelationskoeffizient, 95% Signifikanzniveau

Abbildung 4 Ranking der Charakteristika, sortiert nach Bewertungen der Arbeitgeber:innen (Interviews)

* Signifikante Unterschiede zwischen der Bewertung der Arbeitgeber:innen und der Arbeitnehmer:innen (5% Signikanzniveau)

[1] Diversität = Mit Menschen anderer Religionen, anderen Geschlechts, anderen Alters, anderer sexueller Orientierungen und mit Menschen mit Behinderung arbeiten können

Da sich die beiden Gruppen (Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen) kaum voneinander unterscheiden, wurden sie in weiteren Analysen des Interviewmaterials zusammen betrachtet. In einem zweiten Schritt wurden die Sortierungen aller 26 Interviewpartner:innen mittels eines statistischen Verfahrens (siehe Anhang A.1 für detaillierte Informationen) miteinander verglichen. Drei grundlegende Datendimensionen haben sich in der Analyse herauskristallisiert. Dieser Vorgang erfolgte immer unter strenger Konsultation der Narrationen, da diese die Sortierungen ergänzten. Die Arbeitgeber:innen und die Arbeitnehmer:innen sind in allen drei Dimensionen vertreten. Diese Dimensionen bilden drei Typen von Arbeitsmärkten, die sich bezüglich der relevanten Charakteristika unterscheiden.

Es gibt gewisse Überschneidungen in den drei Typen, was darauf hindeutet, dass ein grundlegender Konsens bezüglich relevanter Charakteristika auf dem deutschen Arbeitsmarkt herrscht. Manche Charakteristika werden durchgehend im Durchschnitt als relevant oder weniger relevant eingestuft. „Eigene Emotionen kontrollieren“, „Aus verschiedenen Informationsquellen selektieren zu können und deren Qualität beurteilen“ und „Sich in der digitalen Welt bewegen“ wurden durchgängig im Mittelfeld bewertet, mit der Begründung, dass diese Eigenschaften Voraussetzungen für die Teilnahme am Arbeitsmarkt für Absolvent:innen sind.

Trotz einiger übereinstimmender Aussagen zeigen die Konstellationen innerhalb der drei Dimensionen, dass es kein einheitliches Set von Skills für alle Bereiche des Arbeitsmarktes für Hochschulabsolvent:innen gibt. Vielmehr existieren drei parallele Arbeitsmärkte mit unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen, die jeweils durch eine Dimension repräsentiert werden. Im Folgenden wird näher auf diese drei Dimensionen des Arbeitsmarktes eingegangen.

Dimension 1: Die Mitte

Dimension 1 wird von zehn Interviewpartner:innen definiert, die verschiedene Sektoren des Arbeitsmarktes vertreten, hauptsächlich den nicht-öffentlichen Sektor. Die Interviewpartner:innen, die diese Dimension definieren, haben keinen klar vorgeschriebenen Karriereweg. Diese Dimension entspricht am ehesten dem Durchschnitt aller Sortierungen, d. h. dem Durchschnitt des in der Stichprobe vertretenen Arbeitsmarktes. Abbildung 5 zeigt die typische Sortierung für diese Dimension. Die beiden anderen Dimensionen werden mit abgebildet, um Unterschiede zu präsentieren.

Hard Skills wie „Studienleistung / Note“ oder „Abschlussniveau (Bachelor, Master, PhD)“ sind von geringer Bedeutung in dieser Dimension. Entscheidend ist vielmehr eine breite Palette von Soft Skills.

> AG 1[6] „Genau. Studienleistung Note, also das sagt etwas aus, ob ich brav lernen kann, aber ob ich in der komplexen Arbeitswelt mich bewegen kann, darüber macht es leider keine Aussage. Und das sehe ich knallhart so.“

[6] Die Interviewspartner:innen werden mit ihrer Funktion und der Nummer abgekürzt. AG: Arbeitgeber:in, AN: Arbeitnehmer:in

Abbildung 5 Ranking der Charakteristika, sortiert nach Dimension 1 - Die Mitte (Interviews)

[1] Diversität = Mit Menschen anderer Religionen, anderen Geschlechts, anderen Alters, anderer sexueller Orientierungen und mit Menschen mit Behinderung arbeiten können

Auch „Fachwissen“ befindet sich im unteren Bereich des Rankings – dies ist bei den übrigen Dimensionen nicht der Fall. Die relativ geringe Wichtigkeit des Fachwissens bezieht sich in dieser Dimension auf die geringe Wichtigkeit des konkreten Fachwissens. Es wird argumentiert, dass das Wissen sehr flüchtig sei, und die Fähigkeit, sich neues (Fach-)Wissen anzueignen wichtiger als der Besitz des Fachwissens selbst sei.

Kommunikationsfähigkeiten wie „Gedanken klar formulieren“, „Mit unterschiedlichen Gesprächspartner:innen kommunizieren“ und „Anderen zuhören“ werden hoch eingestuft. Sie sind im Arbeitsleben unvermeidlich, da die Arbeit hauptsächlich in Teams und im Kontakt mit anderen Menschen, z. B. mit Kund:innen, verrichtet wird. Daher stehen auch Punkte wie „Mit Kritik umgehen“ und „Auf Sichtweisen und Gefühle anderer Rücksicht nehmen und darauf angemessen reagieren“ weit oben in der Sortierung. Die eigenen Gedanken und Ideen, aber auch die eigenen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele klar zu formulieren, wird als entscheidend angesehen. Auch der konstruktive Umgang mit Feedback und das Lernen daraus stehen im Mittelpunkt.

> AN 4 „Na ja, weil ich sage mal, gerade beim Berufseinstieg ist es natürlich so, dass man in der Regel vielleicht sich eher selber ein bisschen damit zurückhält, Kritik zu äußern, aber man kriegt wahrscheinlich sehr viel Kritik. Und wenn Du nicht in der Lage bist, mit Kritik umzugehen, dann hast Du es schwierig. Wenn Du aber nicht in der Lage bist, selber Kritik zu äußern, aber mit Kritik umgehen kannst, dann kannst Du Dich trotzdem positiv weiterentwickeln. Das ist für mich eine Unterscheidung.“

Die Arbeitseinstellungen wurden in dieser Dimension hervorgehoben. Der hohe Rang von „Verantwortung für die eigenen Arbeitsergebnisse übernehmen“ geht Hand in Hand mit „Initiative ergreifen“ und impliziert, dass junge Menschen nicht auf Anweisungen warten, sondern die Situation analysieren, handeln und die Verantwortung für ihr Handeln selbst übernehmen sollten; eine Einstellung, die von vielen Interviewpartner:innen vermisst wird.

> AG 6 „Die Initiative zu ergreifen finde ich auch einen ganz, ganz wichtigen Punkt. Und auch hier sehe ich einen Mangel bei jungen Leuten. Die warten sehr viel ab, was passiert und was von außen für ein Input oder für eine Forderung oder Bedarf kommt. Und das bremst total und hilft auch eigentlich niemandem weiter im Leben.“

> AN 13 „Verantwortung für die eigenen Arbeitsergebnisse übernehmen. Also überhaupt das Thema Eigenverantwortung, weil ich glaube, dass Hierarchien immer flacher werden und Unternehmen sich dahin entwickeln, dass halt jeder so seinen Spezialbereich hat, seine Nische, für die er auch verantwortlich ist. Also dass es immer mehr One-Man-Shows und One-Woman-Shows geben wird. Und dass so diese hierarchische Struktur, in der viele Unternehmen immer noch sind, so ich mache zwar die Arbeit, aber unterschreiben tut am Ende dann mein Vorgesetzter, der halt im Zweifel überhaupt nicht weiß, was er da unterschreibt, weil er gar keine Ahnung davon hat. Das erlebe ich wirklich auch täglich. Ich glaube aber und hoffe auch, dass sich das auch verändern wird und dahin geht, dass jeder viel mehr Eigenverantwortung einbringen muss in seinem Berufsleben.“

Es ist wichtig, den eigenen Weg zu finden und zu gehen. Dies steht im Gegensatz zum stark strukturierten Universitätsleben: ein vorgeschriebener Studienverlauf, klare Inhalte und Materialien für Prüfungen. Im Arbeitsleben gelten andere Regeln. Wenn Probleme auftauchen, kann man eher nicht auf externe Hilfe warten.

Auch wenn die Note oder der Studienabschluss bei diesem Faktor keinen hohen Stellenwert haben, ist die Zeit an der Universität wertvoll. Der hohe Stellenwert von „Arbeitsabläufe strukturiert planen und ausführen“, „Prioritäten setzen“, „Auch bei hoher Belastung effizient arbeiten“ und „Sorgfältig arbeiten“ unterstreicht, dass die an der Universität erlernten Arbeitsabläufe in der lösungsorientierten Arbeit gefragt sind, da schnell Eigenständigkeit erreicht werden muss.

AN 14 „Aber ähnlich wie bei dem Fachwissen, finde ich es eben wichtiger, so eine Grundstruktur von Arbeiten zu haben und das Wichtige, was dann für den speziellen Beruf wichtig ist, kann man sich eben, denke ich, immer noch mal aneignen im Beruf."

Dimension 2: Arbeitswelt der Regeln

Dimension 2 wird von sieben Teilnehmenden definiert, die in Professionen (z. B. Anwaltschaft, medizinischer Bereich) und / oder im akademischen Bereich arbeiten. Dieser Teil des Arbeitsmarktes ist durch strukturierte Karrierewege, klar definierte Zugangskriterien (z. B. Staatsexamen) und Fachwissen gekennzeichnet. Abbildung 6 zeigt die typische Sortierung für diese Dimension.

Im Vergleich zu den anderen Dimensionen repräsentiert diese eine (eher) traditionelle Sicht auf den Arbeitsmarkt, wo der Arbeitskontext hierarchisch ist und klar definierte Regeln hat, z. B. Meilensteine auf der Karriereleiter. Sie dienen hier als Wegweiser und vermitteln Objektivität.

AN 12 „Deswegen ist das auch in der Medizin so ein strikt zu durchlaufendes System. Ich meine, man muss ja ganz klar erst irgendwie studieren, dann ist man PJler [im Praktischen Jahr], dann ist man Assistenzarzt, dann ist man Facharzt, dann ist man irgendwann Oberarzt und dann kann man irgendwann Chefarzt werden und man kann kaum Stufen überspringen, wenn man jetzt in der Patientenversorgung tätig ist."

„Verantwortung für die eigenen Arbeitsergebnisse übernehmen" und „Initiative ergreifen" werden niedriger als bei den beiden anderen Dimensionen eingestuft. Die Absolvent:innen sollen sich zunächst an das System gewöhnen und „nur" Aufgaben ausführen. Diese Forderung hat eine positive Seite: Konkrete Kriterien, die zu befolgen sind, machen es neuen Mitarbeiter:innen leicht, sich in dem neuen System zurechtzufinden.

Einige Teilnehmende, die in dem durch die Dimension 2 repräsentierten Bereich arbeiten, lehnen das System ab. Dennoch müssen sie (und alle potenziellen Mitarbeiter:innen) sich anpassen. Dies spiegelt sich in der niedrigen Platzierung von „Loyalität gegenüber dem Unternehmen und seinen Leitprinzipien" wider. Es ist wichtig, sich an die Regeln zu halten, aber sie müssen nicht verinnerlicht werden.

„Fachwissen" ist das A und O in dieser Dimension. Im Gegensatz zu anderen Dimensionen wird es als das wichtigste Kriterium für den Erfolg auf diesem speziellen Arbeitsmarkt gesehen. Es ist eine Eintrittskarte in das Berufsleben und kann durch keine andere Kompetenz oder Skill ersetzt werden.

AN 5 „Wenn ich mich für irgendetwas bewerbe, dann gehe ich und auch mein potenzieller zukünftiger Chef davon aus, dass ich mich in diesem Bereich auskenne."

Abbildung 6 Ranking der Charakteristika, sortiert nach Dimension 2 - Arbeitswelt der Regeln (Interviews)

[1] Diversität = Mit Menschen anderer Religionen, anderen Geschlechts, anderen Alters, anderer sexueller Orientierungen und mit Menschen mit Behinderung arbeiten können

Obwohl das an der Universität erworbene Wissen unverzichtbar ist, um z. B. als Arzt:Ärztin, Anwalt:Anwältin oder Wissenschaftler:in zu arbeiten, betonten alle Teilnehmenden, die diese Dimension definierten, dass es eine solide Grundlage bildet, aber nicht ausreicht. So wird die „Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterbilden zu wollen“ hoch eingestuft, da das berufliche Wissen schnell veraltet ist.

Auch in diesem Teil des Arbeitsmarktes sind Kommunikationsfähigkeiten („Gedanken klar formulieren“) wichtig, da wissensbasierte Arbeit Präzision erfordert. Darüber hinaus wird die Fähigkeit „mit unterschiedlichen Gesprächspartner:innen kommunizieren“ hoch eingestuft. Die Arbeitnehmer:innen müssen sowohl mit anderen Fachleuten in der Fachsprache als auch mit Laien in verständlicher Weise kommunizieren.

> AN 12 „Gedanken klar formulieren finde ich auch extrem wichtig, (…) weil es ganz es oft darum geht, schwierige Sachverhalte einfach darzustellen. Sei es für Kollegen, sei es für Patienten, das ist einfach oder sei es für Angehörige, das ist total wichtig und wenn man das nicht hinkriegt, dann hat man da sehr viel Probleme.“

Die Vertretung der Befragten aus dem akademischen Bereich in diesem Faktor mag überraschen, da dieser Bereich als innovativ angesehen wird. Dies trifft auf den Inhalt der Arbeit zu, der wissenschaftliche Karriereweg ist jedoch klar definiert: Promotion, Einwerbung von Drittmittelprojekten, einschlägige wissenschaftliche Veröffentlichungen in hochrangigen Fachzeitschriften.

Dimension 3: Kritisches Denken & Reflexion

Dimension 3 wird von fünf Teilnehmenden definiert. Zwei der drei Teilnehmenden aus einer gemeinnützigen Organisation gehören zu dieser Dimension, beide in einer Leitungsposition. Die anderen drei Teilnehmenden kommen sowohl aus dem privaten als auch aus dem öffentlichen Sektor. Die typische Sortierung der Charakteristika in dieser Dimension ist Abbildung 7 zu entnehmen. Wie in der Dimension 1, sind auch hier die Soft Skills entscheidend. Die Bedeutung von „Fachwissen“ liegt in Dimension 3 zwischen den beiden anderen Dimensionen. Dies kann aus der Tatsache resultieren, dass die Teilnehmenden in dieser Dimension eher in kleineren Teams arbeiten, also verschiedene Aufgaben übernehmen. Da müssen sowohl die fachlichen Kenntnisse als auch die Soft Skills stimmen.

> AN 2 „Ja, ich glaube, was bei uns ganz wichtig ist, dadurch, dass wir halt in relativ kleinen Teams arbeiten, ist, dass man irgendwie die Fähigkeit hat, den anderen ohne viel Tamtam mitzuteilen, an welcher Stelle sie gebraucht werden, an welcher Stelle die Fäden irgendwie so zusammenlaufen und das einigermaßen vernünftig zu koordinieren. Also eine Teamfähigkeit in dem Sinne von, dass man es erstmal auf der einen Seite schafft, eben, wie gesagt, eigenständig die Inhalte zu erarbeiten, aber andererseits an der Stelle, wo die Synergien dann irgendwie genutzt werden können, auch darauf eingehen können.“

> AG8 „Ja, ich kann das jetzt natürlich nur auf grob unseren Bereich beziehen, aber, wie gesagt, ich glaube, das findet momentan auch in vielen Unternehmen statt, das ist wirklich, das ist das, was so unter Agil-Mindset läuft. Also Selbstverantwortung übernehmen, also jetzt weg vom, es gibt einen Befehlsempfänger oder auch diese Command and Control. Und ich auch als Mitarbeiter bin in der komfortablen Situation, mir sagt jemand was, was ich tun soll, und dann mache ich das und gut ist, sondern es wird erwartet, dass ich selber die Verantwortung dafür übernehme und auch da mit allem, was so dazugehört.“

Abbildung 7 Ranking der Charakteristika, sortiert nach Dimension 3 - Kritisches Denken & Reflexion (Interviews)

[1] Diversität = Mit Menschen anderer Religionen, anderen Geschlechts, anderen Alters, anderer sexueller Orientierungen und mit Menschen mit Behinderung arbeiten können

Bei Dimension 3 sind soziale Verantwortung, Respekt gegenüber anderen und persönliche Entwicklung am Arbeitsplatz von zentraler Bedeutung. Dies spiegelt sich in den entsprechenden Items wider, die hier jedoch nicht in den anderen Dimensionen hoch bewertet werden: „Offenheit für neue Ideen“, „Gegebenheiten kritisch reflektieren“ und „Gesellschaftliche Verantwortung in die Arbeitsprozesse integrieren“. Das Individuum ist gefordert, die Welt kritisch zu betrachten und neue Lösungen zu finden. Dies setzt ganzheitliches Denken und Offenheit für neue Ideen voraus.

> AN 2 „Gesellschaftliche Verantwortung in den Arbeitsprozessen zu integrieren halte ich auch für sehr wichtig. Ich glaube, dass der Arbeitsort, an dem man so viel Zeit verwendet, der darf ja kein moralfreier Raum sein. Es kann ja nicht sein, dass man irgendwie mit gewissen Wertevorstellungen durch die Welt geht und dann betritt man den Arbeitsort und dann stellt man diese Wertevorstellung auf einmal ab. Das ist ja einigermaßen absurd. Deswegen würde ich sagen, gesellschaftliche Verantwortung am Arbeitsplatz ist auf jeden Fall wichtig.“
>
> AG 5 „Genau, deshalb wäre es halt ein No-Go, wenn hier jemand sitzen würde und immer sagen würde, ach nee, das haben wir doch immer schon so gemacht, machen wir so nicht. Genau.“

In diesem Teil des Arbeitsmarktes ist das Individuum – und nicht der Profit – relevant. Daher wird „Auch bei hoher Belastung effizient arbeiten“ niedriger als in den anderen Dimensionen bewertet. Gewinne für das Unternehmen / die Organisation werden durch die Entwicklung auf persönlicher Ebene erzielt. Nicht allein die Arbeitsleistung steht im Vordergrund, sondern die persönliche Interaktion, sei es mit Kolleg:innen oder Kund:innen, ist wichtig.

Wie in Dimension 1 wird die Teamarbeit hervorgehoben. Bei Dimension 1 ist Teamarbeit aus einer praktischen Erwägung heraus wichtig: Die Arbeitnehmer:innen sind ein wichtiger Teil der Arbeitsteilung, um diese effizienter zu gestalten. Bei Dimension 3 ist der Zusammenhalt der Gruppe von zentraler Bedeutung; das Team muss ein gemeinsames Ziel verfolgen und sich gegenseitig unterstützen.

> AG 12 „Wir brauchen Teamwork und keine Ellbogen in unserem Arbeitsfeld. Da geht es um Solidarität und Miteinander und nicht um Machtkämpfe.“

Zusammenfassung Ergebnisse Interviews

Die Analyse der Interviews – der Narrationen und des Sortiervorgangs – ergab drei Dimensionen des Arbeitsmarktes, die sich in dem Bedarf nach Skills unterscheiden. Diese Unterschiede spiegeln die Prämissen der drei Teilbereiche des Arbeitsmarktes wider: „Die Mitte“, „Die Welt der Regeln“ und „Kritisches Denken und Reflexion“. Der Vorteil der Darstellung des relevanten Bündels von Skills anstelle von Bewertungen einzelner Skills ist, dass sie den Arbeitsmarkt genauer widerspiegelt. Es ist selten der Fall, dass Fertigkeiten nur für sich allein gefragt sind. Die Analyse von drei Bereichen des Arbeitsmarktes mit Anforderungen an ein bestimmtes Set von Skills liefert mehr Erkenntnisse darüber, warum diese (und nicht andere) Skills in einem bestimmten Kontext relevant sind. Es hilft auch, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen diesen drei Dimensionen zu erkennen.

Der Arbeitsmarkt „Die Mitte“ erfordert ein breites Spektrum an Soft Skills. Spezialwissen ist nicht erforderlich, da Fachkenntnisse am Arbeitsplatz erworben werden können. Nicht die Person, sondern das Ergebnis, das Produkt, der Gewinn der Arbeit ist wichtig. In methodischer Hinsicht bewegt sich dieser Arbeitsmarktbereich bereits in die Richtung der neuen Arbeit. Der Arbeitsmarkt „Kritisches Denken & Reflexion" steht für eine Denkweise, die die Arbeit als integralen Bestandteil des Lebens betrachtet. Das Individuum ist zentral und sollte der Welt gegenüber kritisch sein. Die Darstellung dieser Dimensionen des Arbeitsmarktes mag idealistisch er-

scheinen, sie spiegelt die ideale Arbeitswelt von heute wider: projektbasiertes und teamorientiertes Arbeiten, Interdisziplinarität und eine agile Denkweise. Der Teilarbeitsmarkt „Die Welt der Regeln“ steht für die traditionelle Arbeitswelt, die in bestimmten Bereichen immer noch praktiziert wird, insbesondere in Berufen mit linearen Karrierewegen, klaren Regeln und definierten Positionen und Verantwortungsbereichen. In diesen Bereichen ist das an der Universität erworbene Fachwissen eine unumgängliche Voraussetzung. Ein Universitätsabschluss wird folglich als Garant für Fachwissen verstanden und ist unabdingbar, um erfolgreich zu sein. Auch hier sind Soft Skills wichtig, aber nicht vorrangig.

Diese drei Bereiche unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich der Fähigkeiten, sondern auch hinsichtlich der zugrunde liegenden Werte. Während der Arbeitsmarkt „Kritisches Denken und Reflexion“ dem Individuum und der persönlichen Entwicklung am Arbeitsplatz Vorrang einräumt, steht bei „Die Mitte“ der Profit an erster Stelle – obwohl in diesen beiden Bereichen ähnliche Soft Skills gefragt sind. Darüber hinaus betont „Die Welt der Regeln“ Hierarchien und die Fähigkeit, sich anzupassen. Daher ist es wichtig, dass junge Menschen – idealerweise schon während des Studiums – herausfinden, was ihre zentralen Werte sind, um eine fundierte Entscheidung für den Arbeitsmarktbereich treffen zu können, in dem sie arbeiten. Um diese Passung zu erreichen, braucht es Selbstreflexion, aber auch Erfahrungen (siehe z. B. Archer & Davison, 2008; Rust & Froud, 2016). Diese können in Form von Werkstudierendenjobs / Nebenjobs, Praktika oder Abschlussarbeiten gesammelt werden, die in einem beruflichen Umfeld geschrieben wurden. Generell wurde gewünscht, dass die Universität mehr Praxiszeit ermöglicht. Enge getaktete Lehrpläne sprechen jedoch gegen diesen Appell. So verbleibt die Verantwortung und das Risiko, Erfahrungen zu sammeln, meist bei den Studierenden und zukünftigen Mitarbeiter:innen.

Übergang von den Interviews zur Umfrage

Die Abfrage der Relevanz von verschiedenen Soft und Hard Skills war auch das Ziel der Umfrage, die online erfolgte. Die direkte Online-Umsetzung des Sortiervorgangs der Charakteristika wie in den Interviews war zu dem Zeitpunkt der Befragung technisch nicht möglich. Aus diesem Grund wurde eine traditionelle Abfrage der Relevanz der Charakteristika gewählt, d.h. die Charakteristika wurden jeweils auf einer Skala bewertet. Eine Änderung wurde jedoch eingeführt: In Umfragen wird die Wichtigkeit eines Sachverhaltes oft auf einer kleinen Skala abgefragt, z. B. einer fünf- oder siebenstufigen Skala. In unserer Umfrage wurde eine Skala von 0 bis 100 zur Verfügung gestellt, um eine größere Differenzierung der Antworten zu erhalten. Diese Differenzierung sollte dazu führen, dass nur die relevantesten Skills auch als solche bewertet und nicht alle Skills als relevant eingestuft werden, wenn man nur wenige Skalenpunkte zur Verfügung hat.

Die 43 in den Interviews vorgelegten Charakteristika wurden auf eine kleinere Anzahl reduziert, um den kognitiven Aufwand und somit potenzielle Umfragenabbrüche geringer zu gestalten. Die Auswahl der Charakteristika für die Umfrage erfolgte anhand der Ergebnisse des Sortiervorgangs in den Interviews. Alle Charakteristika wurden nach der gemeinsamen Relevanz auf allen drei Dimensionen geordnet (siehe Abschnitt „Ergebnisse: Interviews“). Die Auswahl der Elemente für die Umfrage ist der Abbildung 8 zu entnehmen. „Mit unterschiedlichen Gesprächspartner:innen kommunizieren“ steht an erster Stelle, da dieses Element in allen drei Dimensionen als hochrelevant eigestuft wurde. Danach folgen die Elemente, die auf zwei Dimensionen als hochrelevant eigestuft wurden. Diese Einstufung folgt dem Prinzip der Medaillenklassifikation in den olympischen Spielen: Plätze werden erst nach der Anzahl der Goldmedaillen vergeben, erst danach werden die Silber- und Bronzemedaillen berücksichtigt.

In diesem Vorgang wurden 30 Charakteristika gewählt. Nur diejenigen Elemente, die mindesten in einer der Dimensionen höher als von mittlerer Relevanz eingestuft wurden (gelb oder orange) kamen in die finale Auswahl. Mit diesem Vorgehen stellten wir sicher, dass die Elemente mit der höchsten Relevanz in den Interviews auch in der Umfrage eingesetzt wurden. Aussortiert wurden die Charakteristika, die in den Interviews durchgehend als weniger relevant als die anderen eingestuft wurden. An dieser Stelle soll noch mal unterstrichen werden, dass die Charakteristika im unteren Bereich der Dimensionen nicht als „irrelevant“ bezeichnet werden können – diese sind laut unseren Ergebnissen lediglich weniger relevant als die anderen Charakteristika. Je nach Spezifika einer konkreten Arbeitsstelle können sich auch diese Charakteristika als die relevantesten herausstellen.

Abbildung 8 Auswahl der Charakteristika für die Umfrage

[1] Diversität = Mit Menschen anderer Religionen, anderen Geschlechts, anderen Alters, anderer sexueller Orientierungen und mit Menschen mit Behinderung arbeiten können

Umfrage

Stichprobe

Um eine möglichst diverse Stichprobe zu erreichen, wurde eine Internetrecherche nach potenziellen Teilnehmenden durchgeführt. Diese erfolgte in zwei Schritten. Im ersten Schritt wurden Internetseiten der Studiengänge der Universität zu Köln gesichtet. Diese beinhalten Informationen zu potenziellen Arbeitsfeldern nach dem Studium. Diese Arbeitsfelder wurden im zweiten Schritt auf LinkedIn sowie Google in Bezug auf den Kölner Raum recherchiert, um geeignete Unternehmen und Institutionen zu kontaktieren. Nur diejenigen, die über eine veröffentlichte E-Mail-Adresse verfügten, wurden berücksichtigt. Eine Auswahl von ca. 400 Startpunkten konnte erreicht werden. Zusätzlich wurden Kooperationspartner:innen der Career Services der Universität zu Köln zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen.

Die Befragten wurden in einem E-Mail-Anschreiben gebeten, den Link für die Umfrage mit potenziellen Interessierten zu teilen. Somit handelt es sich um keine repräsentative Stichprobe. Bei der Umfrage hatten wir weniger Kontrolle über die Verteilung der Merkmale der Befragten als bei den Interviews, da diese anonym erfolgte. Insgesamt haben 145 Personen mindestens eine Frage beantwortet. Es gab nur wenige Pflichtfragen, somit variiert die Anzahl der Antworten zwischen den Fragen. Tabelle 3 stellt die Zusammensetzung der Stichprobe in der Umfrage dar (weitere Merkmale werden in Tabelle 4 im Anhang B.2 dargestellt).

Tabelle 3 Stichprobe der Umfrage nach ausgewählten Merkmalen

Kategorie	Ausprägungen	% in der Kategorie	Gesamt-N[a]
Position	Arbeitnehmer:innen	43,2	125
	Arbeitgeber:innen[b]	56,8	
Geschlecht	Weiblich	60,4	101
	Männlich	36,6	
	Divers	1,0	
	Keine Angabe	2,0	
Sektor[c]	Privat	48,1	108
	Öffentlich	52,8	
	Gemeinnützig	20,4	

Anmerkungen:
a: Anzahl variiert nach Frage
b: Mit Leitungsaufgaben / für Auswahl neuer Mitarbeiter:innen verantwortlich
c: Mehrfachnennung möglich

Instrument

Die Umfrage wurde als ein online Instrument konzipiert. Auch hier wurde die Relevanz von verschiedenen Soft und Hard Skills abgefragt. Die Auswahlkriterien und der Bewertungsvorgang wurden bereits im Abschnitt „Übergang der Interviews zur Umfrage“ beschrieben.

Weitere Schwerpunkte der Umfrage zielten auf arbeitsmarktbezogene Merkmale der Befragten ab, z. B. Dauer der Berufserfahrung, sowie auf Merkmale der Arbeitsstätte, z. B. Anteil der Belegschaft mit einem Hochschulabschluss. Zusätzlich platzierten wir einige offene Fragen, um die Lage auf dem Arbeitsmarkt besser zu erkunden.

Ergebnisse: Umfrage

Bezüglich der Umfrageergebnisse soll auf zwei Aspekte eingegangen werden: Zum einen werden die Bewertung der einzelnen Charakteristika betrachtet, zum anderen wird über bivariate Zusammenhänge berichtet. So kann festgestellt werden, ob gewisse Gruppen die verschiedenen Charakteristika anders als die restlichen Befragten bewerten.

Relevanz der einzelnen Charakteristika

Den ersten Blick richten wir auf die Bewertung der Relevanz der Charakteristika. Die 30 Elemente konnten jeweils auf einer Skala von 0 bis 100 bewertet werden, dabei bedeutete 100 eine völlige Relevanz für Berufseinsteiger:innen im Beschäftigungsfeld der befragten Person, 0 eine völlige Irrelevanz.[7] Alle Charakteristika wurden auf der gleichen Umfrageseite (in einer randomisierten Reihenfolge) angezeigt, sodass die Befragten die Chance hatten, die Bewertungen aller Charakteristika zu vergleichen und gegebenenfalls anzupassen.

Die Bewertung der Relevanz der einzelnen Charakteristika ist Abbildung 9 zu entnehmen; genaue Verteilungswerte sind in Tabelle 5 im Anhang B.3 dargestellt. Die Bewertung ist pro Charakteristikum dargestellt und nach dem Median der Bewertung geordnet. Eine Unterstützung bei der Interpretation von Boxplot-Diagrammen befindet sich im Anhang B.1.

Eine globale Betrachtung der Bewertungen zeigt auf der einen Seite, dass die meisten Charakteristika als relevant eingestuft worden sind (Median zwischen 100 und 50). Dabei ist es wichtig, noch einmal anzumerken, dass die finale Auswahl der Charakteristika für die Umfrage aus den 30 relevantesten Skills in den Interviews bestand (siehe Abschnitt „Übergang von den Interviews zur Umfrage“). Auf der anderen Seite unterscheiden sich die Bewertungen zwischen den Befragten stark voneinander. Beispielweise zeigt die Bewertung des Items „Mit Menschen anderer Religionen, anderen Geschlechts, anderen Alters, anderer sexueller Orientierungen und mit Menschen mit Beeinträchtigung arbeiten können“, dass die Hälfte der Befragten diesem Item eine Relevanz zwischen 100 und 85 zuschreibt. Die zweite Hälfte ist in ihrer Bewertung diverser: Ein Viertel der Befragten bewertet dieses Item im Bereich zwischen 85 und 60. Die Antworten der restlichen 25% der Befragten variieren zwischen 60 und 0. Dies ergibt eine Spannweite der Antworten zwischen 100 (völlige Relevanz) und 0 (völlige Irrelevanz). Ähnlich verhält es sich mit „Berufserfahrung(en)“. Die eine Hälfte der Befragten ordnet diesem Hard Skill Relevanz zu, die andere Hälft tendiert zur Irrelevanz dieses Merkmals.

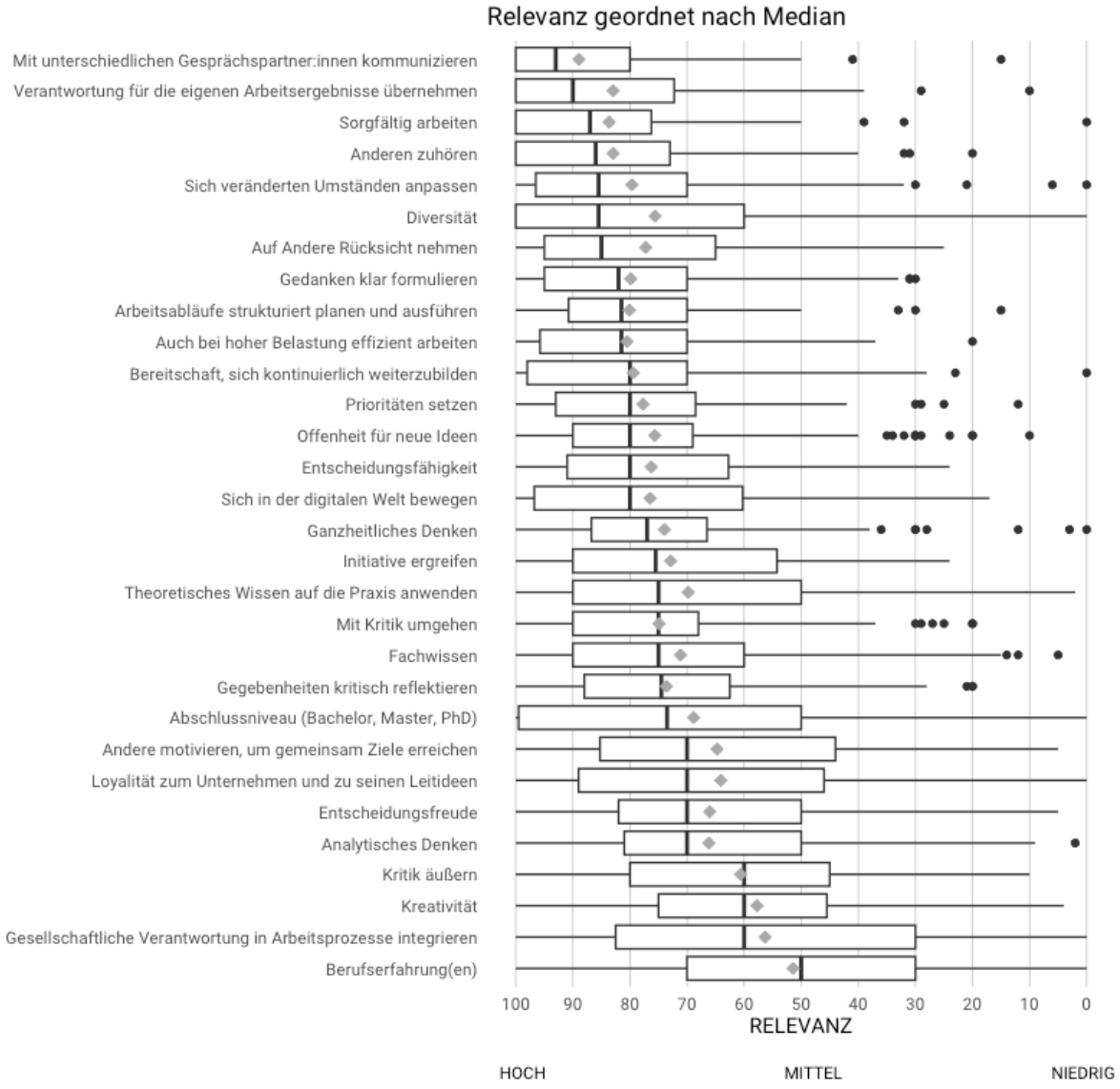
Dies ist ein Hinweis darauf, dass das Set an Skills für verschiedene Arbeitsbereiche unterschiedlich ausfällt. Es gibt aber Skills, die durchgehend als relevant eingestuft werden, z. B. „Mit unterschiedlichen Gesprächstpartner:innen kommunizieren“. Die Hälfte der Befragten haben diesem Item eine Relevanz zwischen 100 und 93 zugewiesen, weitere 25% der Befragten einen Wert zwischen 93 und 80. Nur 25% aller Befragten haben einen Wert unter 80 vergeben.

Auf die Einschätzung von „Berufserfahrung(en)“in der Umfrage soll noch einmal besonders aufmerksam gemacht werden. Diese ist in Bezug zu den anderen Bewertungen relativ niedrig ausgefallen. Diese niedrige Bewertung steht im Widerspruch zu den Ergebnissen der Interviews sowie auch offenen Nennungen in der Umfrage (siehe Abschnitt „Zusammenfassung der Ergebnisse“), die drauf hinweisen, dass praktische Erfahrungen während des Studiums für den Einstieg in den Arbeitsmarkt relevant sind. Diese Diskrepanz könnte mit verschiedenen Interpre-

[7] Die Frage lautete: „Was muss man als Berufseinsteiger:in für den Erfolg in Ihrem jetzigen Beschäftigungsfeld mitbringen? Bewerten Sie bitte dementsprechend die folgenden Kompetenzen und Charakteristika, dabei bedeutet 0 = eine völlige Irrelevanz und 100 = eine völlige Relevanz für Ihr Beschäftigungsfeld.“

tationen von „Berufserfahrung(en)“ erklärt werden: Manche haben dies als konkrete Berufserfahrungen im Sinne von einer Vollzeitstelle, manche als verschiedene praktische Erfahrungen (z. B. Werkstudierende) aufgefasst. Dies könnte auch die Breite – von 0 bis 100 – der Bewertung erklären.

Abbildung 9 Relevanz der Charakteristika, Boxplots geordnet nach Median; arithmetisches Mittel als graue Raute (Umfrage)



Anmerkung: Einige Namen von Charakteristika wurden aus Platzgründen abgekürzt; N = 102-111

Ergänzend zur Einschätzung der Relevanz der einzelnen Charakteristika hatten die Befragten die Möglichkeit, weitere Charakteristika zu nennen[8]. 33 Personen nannten eine oder mehrere weitere relevante Charakteristika. Diese Nennungen wurden im Nachgang der Befragung klassifiziert. Im Folgenden werden die Bereiche aufgeführt, die von mindestens 3 Personen genannt

[8] Frage: „Wenn Sie weitere Kompetenzen oder Charakteristika für die berufliche Tätigkeit in Ihrem jetzigen Beschäftigungsfeld für relevant halten, ergänzen Sie bitte diese hier:“

wurden. Anhang B.4 beinhaltet zudem eine komplette Liste der genannten Bereiche. Neun Personen nannten Fähigkeiten, die dem Bereich „soziale Kompetenz / Empathie“ zugeordnet werden konnten. Jeweils fünf Personen unterstrichen die Wichtigkeit von „Teamfähigkeit“, „Selbstmanagement / Selbstständigkeit“ und „Kommunikationsfähigkeit“. Dem Bereich „Frustrationstoleranz und psychische Belastbarkeit“ wurden Antworten von vier Befragten zugeordnet. Drei Personen nannten „Flexibilität“.

Dabei ist anzumerken, dass die offenen Nennungen oft auf einer höheren Ebene als die 30 in der Umfrage abgebildeten Charakteristika in der Studie angesiedelt waren. Beispiel: während in den offenen Antworten „Kommunikationsfähigkeit“ genannt wurde, war dieser Bereich durch verschiedene Elemente in der Umfrage vertreten, u.a. „Anderen zuhören“ oder „Mit unterschiedlichen Gesprächspartner:innen kommunizieren“.

Bivariate Zusammenhänge

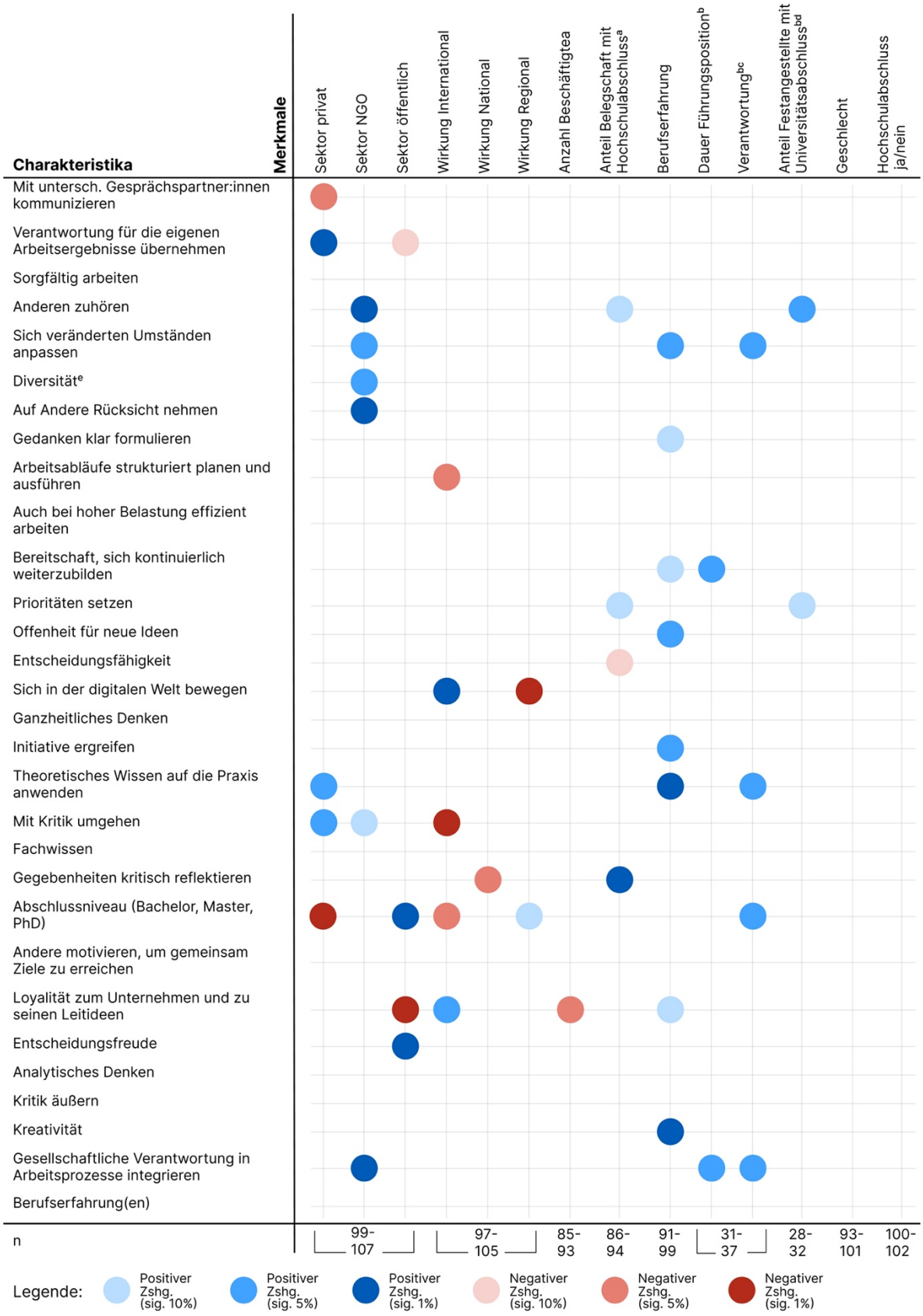
Bei der einzelnen Betrachtung der Charakteristika wurde bereits angemerkt, dass sich die Bewertungen der einzelnen Elemente stark voneinander unterscheiden. In diesem Abschnitt wird überprüft, ob diese Unterschiede systematisch verlaufen. Hierzu werden ausgewählte Aspekte aus der Umfrage betrachtet, die in der Abbildung 10 dargestellt sind. Nur diejenigen Zusammenhänge, die statistisch signifikante Unterschiede aufweisen, sind farblich gekennzeichnet. An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass bivariate Zusammenhänge keine Aussage zu Einflüssen erlauben. Es kann nur festgestellt werden, ob gewisse Charakteristika mit gewissen Merkmalen häufiger als mit anderen Merkmalen zusammentreffen. Es ist auch nicht ausgeschlossen, dass bei signifikanten Zusammenhängen andere Faktoren eine Rolle spielen[9]. Diese könnten mit multivariaten Analysen aufgedeckt werden, auf diese musste allerdings aufgrund der Größe der Stichprobe verzichtet werden.

Zunächst betrachten wir die Unterschiede zwischen der Zugehörigkeit zu den unterschiedlichen **Sektoren**[10]. Da eine Mehrfachnennung möglich war, werden hier immer die Unterschiede zwischen einem Sektor und den zwei restlichen Sektoren betrachtet. Wer sich dem öffentlichen Sektor zuordnet, bewertet die Relevanz von „Entscheidungsfreude“ und „Abschlussniveau (Bachelor, Master, PhD)“ signifikant höher im Vergleich zu denjenigen, die entweder dem privaten oder dem gemeinnützigen Sektor angehören. Dafür werden die Charakteristika „Verantwortung übernehmen“ und „Loyalität zum Unternehmen und zu seinen Leitideen“ niedriger als in den beiden anderen Sektoren bewertet. Im Gegensatz dazu schätzt der private Sektor „Verantwortung für die eigenen Arbeitsergebnisse übernehmen“, „Mit Kritik umgehen“ und „Theoretischen Wissen auf die Praxis anwenden“ als relevanter ein. Dafür ist die Relevanz von „Mit unterschiedlichen Gesprächspartner:innen kommunizieren“ und „Abschlussniveau (Bachelor, Master, PhD)“ geringer.

[9] Beispiel: Es findet sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl der Beschäftigten einer Arbeitsstätte und der Relevanz eines Charakteristikums. Es könnte sich hier um eine Scheinkorrelation handeln. Sollte die Stichprobe z. B. nur große öffentliche Arbeitsstätten und kleine private Arbeitsstätten beinhaltet, könnte sich die Relevanz nicht nach der Größe der Arbeitsstätte, sondern nach der Zugehörigkeit zu einem Sektor (privat oder öffentlich) unterscheiden.

[10] Frage: „In welchem Sektor ist Ihr Unternehmen / Ihre Behörde / Ihre Organisation tätig? Mehrfachnennung möglich.“ Antwortmöglichkeiten: öffentlich / privat / gemeinnützig

Abbildung 10 Bivariate Zusammenhänge: Charakteristika und ausgewählte Merkmale (Umfrage)



Anmerkungen: a: in der gesamten Organisation; b: nur Arbeitgeber:innen; c: Anzahl festangestellte Mitarbeiter:innen in persönlicher Verantwortung; d: prozentualer Anteil festangestellter Mitarbeiter:innen in persönlicher Verantwortung mit einem Universitätsabschluss; e: Diversität = Mit Menschen anderer Religionen, anderen Geschlechts, anderen Alters, anderer sexueller Orientierungen und mit Menschen mit Behinderungen umgehen

Zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor sieht man gegenläufige Tendenzen. Überraschend ist eine geringere Relevanz von „Mit unterschiedlichen Gesprächspartner:innen kommunizieren“ im privaten Sektor, da Kommunikationsfähigkeiten sowohl in den Interviews als auch in der Umfrage hoch abgeschnitten haben. Mit Blick auf den gemeinnützigen Sektor werden dort eine Reihe der Charakteristika relevanter als im öffentlichen oder privaten Sektor eingeschätzt: „Mit Kritik umgehen“, „Sich veränderten Umständen anpassen“, „Anderen zuhören“, „Mit Menschen anderer Religionen, anderen Geschlechts, anderen Alters, anderer sexueller Orientierungen und mit Menschen mit Beeinträchtigung arbeiten können“, „Auf Sichtweisen und Gefühle anderer Rücksicht nehmen und darauf angemessen reagieren“ und „Gesellschaftliche Verantwortung in Arbeitsprozesse integrieren“. Dies kann aus der Tatsache resultieren, dass die Teams im gemeinnützigen Sektor kleiner ausfallen und somit die einzelnen Mitarbeiter:innen diverse Aufgaben übernehmen müssen. Zudem werden hier Charakteristika höher eingeschätzt, die mit dem Wohl der Gemeinschaft sowie der Einzelnen / des Einzelnen zusammenhängen.

Die Befragten, die sich dem nationalen **Wirkungsbereich**[11] zugeordnet haben, schrieben dem Item „Gegebenheiten kritisch reflektieren“ eine kleinere Relevanz zu als die Befragten, die in Unternehmen oder Organisationen mit regionaler oder internationaler Wirkung arbeiten. „Sich in der digitalen Welt bewegen“ wird im regionalen Wirkungsbereich weniger relevant, im internationalen Wirkungsbereich als relevanter eingestuft. Genauso umgekehrt verhält es sich mit der Bewertung des „Abschlussniveaus (Bachelor, Master, PhD)“. Zusätzlich wird im internationalen Wirkungsbereich „Loyalität zum Unternehmen und zu seinen Leitideen“ als relevanter, „Arbeitsabläufe strukturiert planen und ausführen“ und „Fachwissen“ als weniger relevant als im nationalen und regionalen Wirkungsbereich eingestuft.

Als nächstes sollen die Merkmale der Arbeitsstätte betrachtet werden. Die Relevanz von „Loyalität zum Unternehmen und zu seinen Leitideen“ sinkt mit der wachsenden **Anzahl der Beschäftigten**[12]. Der wachsende **Anteil der Beschäftigten mit einem Hochschulabschluss**[13] hängt mit einer höheren Einschätzung von „Prioritäten setzen“, „Anderen zuhören“ und „Gegebenheiten kritisch reflektieren“ zusammen. Je höher hingegen der Anteil der Beschäftigten mit einem Hochschulabschluss, desto niedriger ist die Bewertung für „Entscheidungsfähigkeit: anhand von adäquaten Kriterien die beste Alternative auswählen“.

Je länger die **Berufserfahrung**, desto wichtiger sind Skills, die zu neuen Lösungen führen können, z. B. „Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzubilden“. Auch „Theoretisches Wissen auf die Praxis anwenden“ „Gedanken klar formulieren“, „Sich veränderten Umständen anpassen“ und „Loyalität zum Unternehmen und zu seinen Leitideen“ werden bei längerer Berufserfahrung als relevanter empfunden. Bei einem längeren Verbleib in einer **Führungsposition**[14] werden „Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzubilden“ und „Gesellschaftliche Verantwortung in

[11] Frage: „In welchem räumlichen Wirkungsbereich ist Ihr Unternehmen / Ihre Behörde / Ihre Organisation hauptsächlich tätig? Mehrfachnennung möglich.“ Antwortmöglichkeiten: regional / national / international

[12] Frage: „Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen / Ihre Behörde / Ihre Organisation insgesamt (nicht gemeint ist die lokale Betriebsstätte)?“ Antwortmöglichkeiten: 10 oder weniger / 11 bis 50 / 51 bis 100 / 101 bis 500 / 501 bis 1000 / 1001 bis 5000 / über 5000

[13] Frage: „Wie viel Prozent der Belegschaft Ihrer Arbeitsstätte verfügen über einen Hochschulabschluss? Wenn Sie den genauen prozentualen Anteil nicht kennen, schätzen Sie bitte diesen Anteil.“

[14] Frage: „Welche Art von Führungsposition haben Sie?“ Antwortmöglichkeiten: Teamleiter:in / Abteilungsleiter:in / Vorstandsmitglied / Direktor:in / Geschäftsführer:in / Sonstiges

Arbeitsprozesse integrieren“ als relevanter eingestuft. Mit steigender **Größe des Teams**[15], welches man verantwortet, steigt auch die Relevanz von „Sich veränderten Umständen anpassen“ und „Theoretisches Wissen auf die Praxis anwenden“, „Gesellschaftliche Verantwortung in Arbeitsprozesse integrieren“ und „Abschlussniveau (Bachelor, Master, PhD)“. Der höhere Anteil von Personen mit einem **Hochschulabschluss im Team**[16] hängt mit höherer Bewertung von „Prioritäten setzen“ und „Anderen zuhören“ zusammen.

In Bezug auf die **Geschlecht**erzugehörigkeit sowie das Vorhandensein eines **Hochschulabschluss**es[17] der Befragten finden wir keine signifikanten Unterschiede.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Dieser Bericht bot Einblicke in die Relevanz von Soft und Hard Skills auf dem Arbeitsmarkt für Hochschulabsolvent:innen. Bis jetzt wurden die Ergebnisse getrennt nach dem Instrument – Interviews oder Umfrage – dargestellt. In diesem Abschnitt führen wir die Ergebnisse zusammen. Dabei muss Folgendes angemerkt werden: Jegliche Zusammenfassungen, auch diese, können nur den gemeinsamen Nenner darstellen. Aus diesem Grund ist es ratsam, sich die Ergebnisse im Detail im jeweiligen Abschnitt anzusehen.

Obwohl die Daten dieser Studie zeigen, dass die Bandbreite der auf dem Arbeitsmarkt benötigten Skills extrem groß ist, gibt es vier Bereiche, die flächendeckend auf dem Arbeitsmarkt für Hochschulabsolvent:innen relevant sind: *Kommunikation*, *Teamwork & Projektarbeit*, *Innovation & Kreativität* sowie *Selbstreflexion*.

Im Folgenden soll noch einmal gezielt auf die Bereiche eingegangen werden, da dies noch einmal veranschaulicht, dass die abgefragten Skills aus einem Verwertungszusammenhang als relevant oder weniger relevant bewertet wurden. In der Beschreibung der vier Bereiche werden beispielhaft Charakteristika genannt, die im jeweiligen Bereich eine Relevanz besitzen. Jedem Bereich können noch weitere Soft und Hard Skills zugeordnet werden. Darüber hinaus sind viele der in dieser Zusammenfassung genannten Charakteristika nicht bereichspezifisch. Dies zeigt die Durchlässigkeit zwischen den vier Bereichen und Skills. Es ist schwer zu sagen, wo z. B. die *Innovation* aufhört und die *Kommunikation* anfängt. Deswegen sind die Bereiche als Strukturierungshilfe zu verstehen, nicht als in sich geschlossene Konstrukte.

Der erste Bereich, auf den sich die Absolvent:innen vorbereiten sollten, ist *Kommunikation*. Dies wurde an vielen Stellen im Bericht unterstrichen. Charakteristika wie „Mit unterschiedlichen Gesprächspartner:innen kommunizieren“ oder „Anderen zuhören“ wurden sowohl in den Interviews als auch in der Umfrage als relevant eingestuft. Kommunikation reicht vom Verfassen einer E-Mail oder eines Berichts über das Halten einer Präsentation bis hin zur Fähigkeit, mit verschiedenen Interessensgruppen zu kommunizieren und zu wissen, was an wen kommuniziert werden kann. Die Bedeutung dieser Fähigkeit wurde bereits früher erörtert (siehe z. B. Matthews et al., 2016) und überrascht nicht, da Arbeit in Abgeschiedenheit äußerst selten ist (Small et al., 2018).

Der nächste Bereich schließ direkt an die Kommunikation an: *Teamwork & Projektarbeit*. Hierzu ist Kommunikation eine notwendige Voraussetzung. Bei *Teamwork & Projektarbeit* sind methodische Kompetenzen, z. B. „Prioritäten setzen“ und „Arbeitsabläufe strukturiert planen und

[15] Frage: „Für wie viele festangestellte Mitarbeiter:innen tragen Sie die Verantwortung?“ Antwortmöglichkeiten: 1 bis 10 / 11 bis 20 / 21 bis 50 / 51 bis 100 / 101 bis 500 / 501 bis 1000 / 1001 bis 5000 / über 5000

[16] Frage „Wie viel Prozent der festangestellten Mitarbeiter:innen innerhalb Ihrer Verantwortung haben einen Universitätsabschluss? Wenn Sie den genauen prozentualen Anteil nicht kennen, schätzen Sie bitte diesen Anteil.“

[17] Die Befragten mussten keinen Hochschulabschluss vorweisen.

ausführen“ zudem zentral (Jackson, 2013). Diese Fähigkeiten wurden eindeutig als diejenigen bezeichnet, die an der Universität gelernt oder eingeübt werden sollten. Die Wichtigkeit dieses Bereichs wird durch die hohe Platzierung von Skills wie „Sorgfältig arbeiten“ oder „Verantwortung für die eigenen Arbeitsergebnisse übernehmen“ widergespiegelt.

Der dritte Bereich, *Kreativität & Innovation*, wurde als der Bereich genannt, welcher die Hochschulabsolvent:innen von den restlichen Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt unterscheidet. Um den Fortschritt voranzutreiben, braucht es „Offenheit für neue Ideen“, aber auch der Umgang mit Kritik ist wichtig. „Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzubilden“ ist nicht zu vernachlässigen, da man den eigenen – fachlichen sowie überfachlichen – Horizont erweitern sollte, um sich mit neuen Ideen auseinandersetzen zu können. In diesem Bereich wird die Wichtigkeit der Kommunikation noch einmal präsent: Es reicht nicht, eine gute Idee zu haben, man muss „Gedanken klar formulieren“ und präsentieren können.

Der vierte Bereich, auf welchen wir aufmerksam machen wollen, ist *Selbstreflexion*. Besonders in den Interviews wurde unterstrichen, dass junge Menschen oft nicht wissen, was sie (machen) wollen. Dabei ist Selbstreflexion eine Voraussetzung, um Entscheidungen zu treffen. Dafür muss man sich darüber im Klaren sein, welche Werte und Ziele man verfolgt. Dies hängt mit den drei Arbeitsmärkten zusammen, die im Teil „Interviews“ beschrieben wurden. Diese drei Arbeitsmärkte unterscheiden sich auch hinsichtlich der zugrunde liegenden Werte voneinander. Bevor man sich für einen der Teilarbeitsmärkte entscheidet, wäre ein Abgleich mit den eigenen Werten, Einstellungen und Zielen wünschenswert.

Die Reflexion zur Passung zwischen der Karriere und den eigenen Werten muss von den jungen Menschen selbst erfolgen. Sich selbst zu organisieren und eigene Werte und Talente zu kennen, kann im Kontext der Erwägungen von Beck (1986) interpretiert werden: Das Individuum ist sein eigenes Planungsbüro für die eigene Wahlbiographie. Allerdings ist anzumerken, dass das Individuum, welches in der Gesellschaft oder im Arbeitsmarkt eingebettet ist, den Zwängen dieser Entitäten nicht entkommen kann. Die Planung – hier in Bezug auf den Arbeitsmarkt – erfolgt in einem vordefinierten Rahmen. Die Reflexion möglicher Wege und die Interdependenz der eigenen Talente mit diesen Wegen oder gar Erschaffung eines neuen Weges sollte von den Studierenden und den Absolvent:innen eruiert werden. Dazu gehört auch die Fähigkeit, Ziele zu definieren und diese in systematischen Schritten zu erreichen oder auch zu ändern. An diesen Punkt knüpfen die Gedanken von Ken Robinson und Lou Aronica an. Im Buch „The Element“ (2009) diskutieren die Autoren, wie wichtig es sei, eigene Talente zu kennen – für das individuelle Leben aber auch für die Entwicklung der Gesellschaft und den Fortschritt im Allgemeinen.

Dieser Bericht adressierte Skills, die auf dem Kölner Arbeitsmarkt für Hochschulabsolvent:innen relevant sind. Die Ergebnisse dieser Studie stimmen mit bisherigen Forschungsbefunden überein. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Ergebnisse auch auf Kontexte außerhalb des Kölner Raums übertragen werden können.

Manchen Leser:innen mögen diese Ergebnisse als eine lange Liste von Skills erscheinen, die von den Hochschulabsolvent:innen erwartet werden. Dies ist aber nur der erste Eindruck. Die meisten genannten Skills können sich angeeignet werden, wenn man die folgenden Ratschläge aus der Praxis – auf Interviews und Umfrage basierend – befolgt (Anhang B.5 bietet eine detaillierte Auflistung).

Der häufigste Tipp: *Praxiserfahrungen sammeln*. Dabei zählen Erfahrungen im Bereich des künftigen Arbeitsbereiches mehr als in unspezifischen Nebenjobs. Diese praktischen Erfahrungen kommunizieren den potenziellen Arbeitgeber:innen eine gewisse Vertrautheit mit dem Arbeitsbereich. Für die Studierenden, also künftige Absolvent:innen und Arbeitskräfte, bieten diese

praktischen Abschnitte die Möglichkeit, zu prüfen, ob der Bereich wirklich der ist, in dem man nach dem Abschluss arbeiten möchte; zudem können ungeschriebene Regeln kennengelernt sowie das Netzwerk ausgebaut werden. Viele der in diesem Bericht genannten Skills werden „nebenbei“ gelernt, da man diese jeden Tag anwenden und meistern muss. Dabei müssen sich Absolvent:innen keine Sorgen über verlängerte Studienzeiten machen – lieber ein Semester länger studieren und in dieser Zeit praktische Erfahrungen sammeln.

Des Weiteren wird empfohlen, dass die eigenen Interessen und *Eigenreflexion* bei der Karriereplanung berücksichtigt werden. Dies knüpft direkt an den oben als vierten genannten Bereich *Selbstreflexion* an. Eine Karriere sollte im Einklang mit der Person erfolgen. Dies wurde in den Interviews besonders im Arbeitsmarkt „Kritisches Denken & Reflexion“ hervorgehoben. Dieser Trend breitet sich auch auf andere Bereiche des Arbeitsmarktes aus (siehe z. B. De Vos et al., 2020).

Der dritte Tipp, der hier unterstrichen werden soll, ist *Eigeninitiative ergreifen und Selbstständigkeit zeigen*. Abwarten wird nicht gerne gesehen. Fragen zu stellen ist dagegen sehr erwünscht. Ohne zu fragen, gibt es keine Antworten und kein Weiterkommen. Ohne zu fragen, wäre auch die vorliegende Publikation nicht möglich.

Implikationen

Die Ergebnisse dieser Studie sind für alle Studierenden relevant, nicht nur für diejenigen, die kurz vor ihrem Abschluss stehen. Wir sind uns jedoch darüber im Klaren, dass Studierende nicht systematisch Forschungsberichte konsumieren. Aus diesem Grund ist die primäre Zielgruppe dieses Berichts Kolleg:innen aus dem Career Service Bereich. Sie unterstützen bei den Übergängen zwischen der Hochschule und dem Arbeitsmarkt. In Deutschland erlebte dieses Feld in den letzten Jahren eine zunehmende Professionalisierung. Deswegen sollen hier keine „Ratschläge“ gegeben werden, wie die Ergebnisse dieser Studie anzuwenden sind. Sondern lediglich beschrieben werden, wie am ProfessionalCenter der Universität zu Köln mit diesen Befunden gearbeitet wird, um Anstöße für die Praxis zu bieten.

Im ersten Schritt wurde auf die vom ProfessionalCenter angebotenen Kompetenztrainings für Studium und Beruf geschaut. Hier stellten sich die Fragen: Auf welchen Bereichen liegt der Schwerpunkt? Welche Bereiche könnten noch ausgebaut werden? Es folgten rege Diskussionen im Team. Die Ergebnisse dieses Forschungsprojekts wurden anderen Auswertungen in unserem Bereich gegenübergestellt, auch individuelle Erfahrungen und professionelles Wissen spielten eine Rolle. All diese Elemente reflektierend wurde das Angebot in diesem Bereich angepasst.

Zudem wurden unsere Ergebnisse intern an der Universität geteilt. Zum einen mit Kolleg:innen aus dem Career Netzwerk der Universität zu Köln sowie mit Coach:innen im Programm Career-Coaching des ProfessionalCenters. Zum anderen gab es Workshops für Studierende im Rahmen der Career Week. Dort wurden die Inhalte vorgestellt, damit die Studierenden die Möglichkeit hatten, ihre Vorstellungen über den Arbeitsmarkt zu reflektieren. Die gewonnenen Einblicke sollten den Studierenden helfen, über ihre professionelle Zukunft aus einem neuen Blickwinkel nachzudenken.

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts wurden zudem im Rahmen der Reihe „Schlüsselkompetenzen im Diskurs“ der Gesellschaft für Schlüsselkompetenzen in Lehre, Forschung und Praxis vorgestellt. Genau dieser Austausch zeigte, dass an den deutschen Hochschulen viel Austauschbedarf zu dem hier behandelten Thema besteht. Dieser Bericht soll als ein Beitrag zu diesem Austausch leisten.

Anhang A Interviews

Anhang A.1 Q-Methodologie kurz erklärt

Die Q-Methodologie hat ihren Ursprung in Schriften von William Stephenson und widmet sich der Messung der Subjektivität (Brown, 2019). Sie vereint philosophische und konzeptionelle Annahmen, sowie technische und analytische Prozeduren (Brown, 2019). Die Q-Methodologie ist, besonders außerhalb des angelsächsischen Raums, relativ unbekannt (Müller & Kals, 2004). Ihren Verfechter:innen nach eignet sich die Q-Methodologie (Q-Technik), um Ausschnitte aus dem Meinungsbild der Bevölkerung zu erkennen (Brown, 1976, S. 225).

Wissenschaftstheoretisch gesehen ist die Verortung der Q-Methodologie nicht einer einzigen Tradition zuzuordnen (Müller & Kals, 2004). Zum einen reiht sie sich in die Forschungszugänge ein, die sich der Sinnerschließung widmen, also der konstruktivistischen Tradition. Zum anderen bedient sie sich auf der Auswertungsebene diese Methode des Repertoires der post-positivistischen Forschung. Somit ist es schwierig, sie dem einen oder dem anderen Spektrum eindeutig zuzuordnen. Sie dient viel mehr als eine Brücke zwischen den beiden Traditionen und zeigt, dass die Suche nach dem Sinn und nach dem Warum des Subjekts nicht zwingend auf eine quantitative Methode verzichten muss. Umgekehrt zeigt sie, dass qualitative Methoden nicht nur in den Diensten der deduktiven Vorhaben stehen.

Angelehnt an die Erfassung des qualitativen und des quantitativen Zugangs als zwei Pole eines Kontinuums mit verschiedenen Dimensionen (Tashakkori & Teddlie, 2003), ordnen Ramlo und Newman (2011) die Q-Methodologie der Mixed-Methods Sparte ein. Dadurch, dass sich die Q-Methodologie der Subjektivität widmet, wird sie oft den Reihen von qualitativen Zugängen zugeschrieben, die auf die Sinnbeschreibung und das Verstehen der Subjekte abzielen (Ramlo & Newman, 2011).

Vorgehensweise

Auch, wenn sich die vorliegende Methodologie einem rechnerischen Vorgehen (Korrelationen und Faktorenanalyse) bedient, unterscheidet sie sich von den bekannten Verfahren der quantitativen Forschung. In der bekannten Faktorenanalyse werden verschiedene Aussagen von Proband:innen bewertet, anhand dieser Bewertungen werden anschließend Faktoren gebildet. Im Fall der Q-Methode ist die Logik umgekehrt. Anhand der Sortierung der Aussagen werden die Proband:innen verschiedenen Faktoren zugeordnet. Diese Vorgehensweise wird im Folgenden kurz erklärt.

Die Q-Methode unterscheidet zwischen zwei Stichproben: dem P-Set (P-sample) und dem Q-Sample (Q-Set). Das P-Set bilden die Proband:innen. Diese werden anhand der Relevanz für das untersuchte Thema ausgesucht, in den meisten Studien handelt es sich um keine repräsentative Stichprobe. Es wird an vielen Stellen innerhalb der Literatur hervorgehoben, dass nicht die Größe, sondern die Relevanz des P-Sets ausschlaggebend ist (McKeown & Thomas, 2013).

Das Q-Sample bilden Aussagen zu einem konkreten Forschungsthema. Es stellt eine Auswahl aus dem Concourse dar, d.h. aus allen möglichen subjektiven Aussagen bezüglich eines konkreten Themas. Das Concourse beinhaltet eine unendliche Menge von Aussagen. Eine Repräsentativität des Concourse im Q-Sample scheint somit unmöglich zu sein. Wichtig ist aber, die existierenden Diskurse bezüglich des Forschungsgegenstands im Q-Sample so gut wie möglich abzubilden, indem keine relevanten Themenbereiche ausgelassen werden. Somit ist die Erstellung des Q-Samples eine zentrale Aufgabe in der Q-Methode (siehe Brown et al., 2019; McKeown & Thomas, 2013; Stenner & Watts, 2005 zu verschiedenen Auswahlmethoden von Q-

Samples). Verglichen mit traditionellen Befragungen, kann man folgende Analogie ziehen: das Q-Sample ist eine Auswahl und somit eine Reduktion des Concourse in gleicher Weise wie die zu befragende Stichprobe eine Auswahl aus der Grundgesamtheit ist (Brown et al., 2019, S. 3).

Die Elemente, die ein Q-Sample ausmachen, werden nach den Anweisungen der Forschenden von den Teilnehmenden (P-Set) in einem vorher bestimmten Raster mit einer vorgegebenen Skala einsortiert (vgl. Abbildung 2). Die Verteilung der Rasterelemente ähnelt oft der Normalverteilung und zwingt somit die Befragten zu einer Positionierung gegenüber dem Forschungsthema, indem einseitige Zuordnungen vermieden werden. Jedes Element des Q-Samples wird einem Rasterelement zugeordnet. Die Forschenden geben Anweisungen, wie die Elemente sortiert werden sollen, z. B. vom Unwichtigsten zum Wichtigsten, von „ich stimme nicht zu“ bis „ich stimme zu“, etc. Es gibt keine falschen oder richtigen Antworten; basierend auf den Perspektiven der Proband:innen werden die Aussagen interpretiert. Die Proband:innen verschieben die Elemente so lange, bis sie mit ihrem Ergebnis endgültig zufrieden sind. Der Sortiervorgang kann als selbst-referenziell bezeichnet werden (Brown, 1980; Ramlo & Newman, 2011; Stephenson, 1953). Auf diese Art und Weise entsteht für alle Proband:innen ein einzigartiger Q-Sort (Q-Sortierung), der die Meinung – die Subjektivität – der / des Probandin:Probanden in Bezug auf das untersuchte Thema wiederspiegelt (Brown et al., 2019). Der Sortiervorgang veranschaulicht die Stärke dieser Methode – die zu bewertenden Elemente werden immer global und abhängig voneinander betrachtet – im Gegensatz zu traditionellen Testverfahren, wie z. B. Umfragen, in denen die Fragen / die Items unabhängig voneinander gezeigt und abgefragt werden (Müller & Kals, 2004).

Während des Sortiervorgangs entsteht die subjektive Rangordnung bezüglich der Elemente des Q-Samples (Brown, 1976). Eine begleitende Narration oder schriftliche Erläuterungen sind eine häufige Praxis in den auf der Q-Methodologie basierenden Studien. "Because of the self-reference of the sorters, post-sort interviews or written comments are typically used to assist the researcher in interpreting the meaning of the sorts” (Ramlo & Newman, 2011, S. 168).

Die Q-Sorts, die durch die Einordnung entstanden sind, werden einer Korrelations- und Faktorenanalyse unterzogen. Die rechnerischen Methoden, die in diesem Schritt ausgeführt werden, haben eine Datenreduktion als Ziel, sehr oft handelt es sich hier um Typenbildung. Die Proband:innen, die ihre Aussagen ähnlich sortieren, werden demselben Faktor zugeordnet. Die verschiedenen Faktoren bilden somit verschiedene Einstellungsmuster zu einem Thema ab. „Die Q-Technik dient vor allem der Ermittlung tatsächlich in der Bevölkerung vorhandenen Meinungsströmungen, stellt Gemeinsamkeiten und Verschiedenheiten fest und läßt erkennen, was die Vertreter einer Einstellung denken und fühlen“ (Brown, 1976, S. 225).

An dieser Stelle wird auf die eingehende Beschreibung der grundlegenden mathematischen Verfahren verzichtet. Eine Diskussion hierzu findet sich bei Brown (1980) sowie McKeown und Thomas (2013). Angemerkt werden soll alleinig, dass die Q-Vertreter:innen bei der Faktoranalyse oft mit der Centroid-Methode arbeiten und nicht mit der Mainstreaming repräsentierenden Varimax-Methode oder der Hauptkomponentenanalyse (PCA). Dies wird in den positivistischen Kreisen als nicht den objektiven Standards entsprechend kritisiert (vgl. Brown, 1980; McKeown & Thomas, 2013). Die Wahl dieser Methode macht aber deutlich, dass die Forschenden die Ergebnisse interpretieren und mit konstruieren, sie bleiben aber immer in einem engen Dialog mit den gesammelten Daten. Dabei sollen nicht nur statistische Kriterien zur Auswahl der relevanten Faktoren mit einbezogen werden, auch die theoretische Signifikanz soll die Forschenden leiten (McKeown & Thomas, 2013, S. 53–54). Dementsprechend werden die entstandenen Faktoren mithilfe der Vergleiche zwischen den Q-Sorts unter der Berücksichtigung der ge-

wonnenen Narrationen analysiert. Abschließend kann gesagt werden, dass sich die Q-Methodologie statistischer Verfahren bedient, die Interpretation der Resultate ähnelt eher einer thematischen Analyse (Ramlo & Newman, 2011).

Anhang A.2 Zusatzabbildungen

Abbildung 11 Ranking der Charakteristika, sortiert nach Bewertungen der Arbeitnehmer:innen (Interviews)

*Signifikante Unterschiede zwischen der Bewertung der Arbeitgeber:innen und der Arbeitnehmer:innen (5% Signikanzniveau)

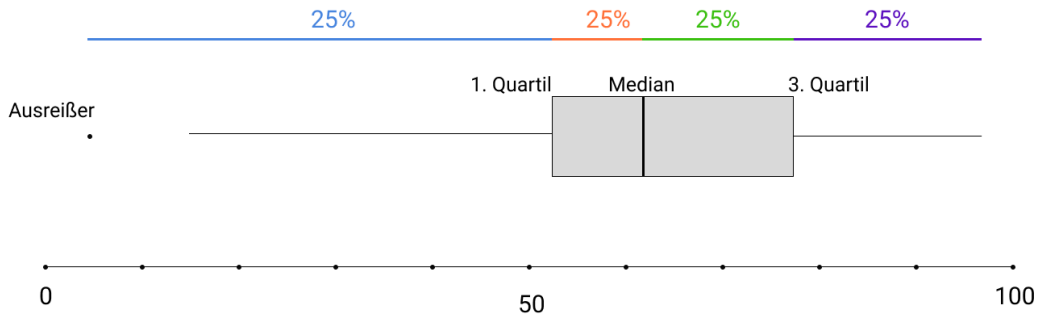
[1]Diversität = Mit Menschen anderer Religionen, anderen Geschlechts, anderen Alters, anderer sexueller Orientierungen und mit Menschen mit Behinderung arbeiten können

Anhang B Interviews

Anhang B.1 Boxplot – eine Lesehilfe

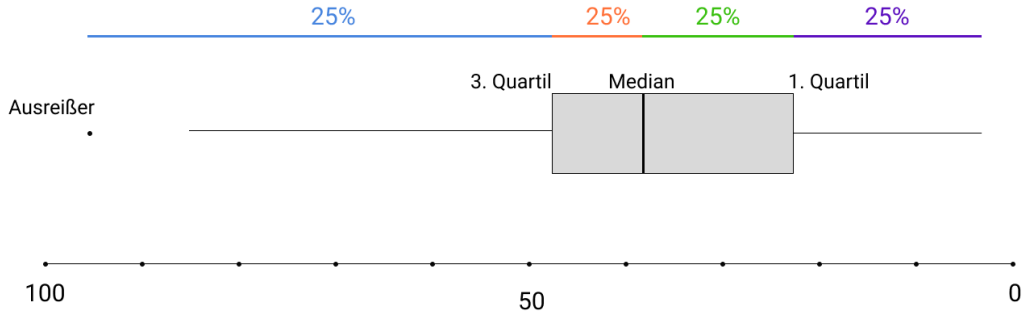
Ein Boxplot ist ein Mittel, um eine Verteilung einer Variable grafisch darzustellen (vgl. Abbildung 12). Der dicke schwarze Strich in der Box gibt den Median an. Das bedeutet, dass 50% der Fälle darüber und 50% darunter liegen. Die graue Box gibt an, in welchem Bereich die mittleren 50% aller Fälle liegen. Sie beginnt mit dem 1. Quartil, dem Wert unter welchem 25% der Fälle liegen. Sie zieht sich über den Median bis zum 3. Quartil, dem Wert unter welchem 75% der Fälle liegen (= dem Wert über welchem 25% der Fälle liegen). Die Linien außerhalb der Box erstrecken sich bis zum tiefsten bzw. höchsten Fall, allerdings nur wenn der Datensatz keine Ausreißer aufweist. Die Länge der Linien beträgt maximal das Anderthalbfache der Länge der Box. Fälle, die außerhalb dieser Reichweite liegen, werden Ausreißer genannt und als separate Punkte dargestellt.

Abbildung 12 Boxplot: ein Beispiel



In diesem Bericht wurden die Werte umgedreht (vgl. Abbildung 13) – die Interpretation des Boxplots ändert sich dadurch jedoch nicht.

Abbildung 13 Boxplot: ein Beispiel mit umgekehrter Skalierung



Anhang B.2 Weitere Charakteristika der Stichprobe

Tabelle 4 Stichprobe der Umfrage nach ausgewählten Merkmalen (Ergänzung zu Tabelle 3)

Kategorie	Ausprägungen	% in der Kategorie	Gesamt-N[a]
Wirkungsbereich[b]	Regional	43,4	106
	national	39,6	
	international	41,5	
Anzahl von Beschäftigten (Gesamtunternehmen / Organisation; nicht die lokale Betriebsstätte)	10 oder weniger	10,8	93
	11 bis 50	16,1	
	51 bis 100	5,4	
	101 bis 500	11,8	
	501 bis 1.000	8,6	
	1.001 bis 5.000	18,3	
	Über 5.000	29,0	
Anzahl von Festangestellten[c,d]	1 bis 10	69,0	42
	11 bis 20	11,9	
	21 bis 50	11,9	
	51 bis 100	2,4	
	101 bis 500	2,4	
	501 bis 1.000	-	
	1.001 bis 5.000	2,2	
	Über 5.000	-	

Kategorie	Minimum	1. Quartil	Median	Arith. Mittel	3. Quartil	Maximum	Gesamt-N
Anteil der Belegschaft mit einem Hochschulabschluss	0	40	68	62,5	84,5	100	94
Anteil Festangestellte mit Uniabschluss[d,e]	1	49	50	62,3	100	100	37
Berufserfahrung (in Jahren)	0,5	5	10	13,3	18,25	43	99
Dauer Führungsposition (in Jahren)[d]	0	0,75	2,4	6,5	10,4	25	45

Anmerkungen:
a Anzahl variiert nach Frage
b Mehrfachnennung möglich
c Frage „Für wie viele festangestellte Mitarbeiter:innen tragen Sie die Verantwortung?“
d Nur Arbeitgeber:innen
e Frage „Wie viel Prozent der Belegschaft Ihrer Arbeitsstätte verfügen über einen Hochschulabschluss?

Anhang B.3 Bewertung einzelner Charakteristika

Tabelle 5 stellt eine Ergänzung der Abbildung 9 im Abschnitt „Ergebnisse: Umfrage -> Bivariate Zusammenhänge“ dar.

Tabelle 5 Relevanz der Charakteristika, Boxplots geordnet nach Median (Ergänzung zu Abbildung 9)

Soft / Hard Skill	Minimum	1. Quartil	Median	Arith. Mittel	3. Quartil	Maximum	N
Mit untersch. Gesprächspartner:innen kommunizieren	15	80	93	88,94	100	100	109
Verantwortung für die eigenen Arbeitsergebnisse übernehmen	10	72	90	82,96	100	100	108
Sorgfältig arbeiten	0	76	87	83,65	100	100	110
Anderen zuhören	20	73	86	82,94	100	100	109
Sich veränderten Umständen anpassen	0	70	86	79,65	97	100	108
Diversität*	0	60	86	75,59	100	100	110
Auf Andere Rücksicht nehmen	25	65	85	77,25	95	100	109
Gedanken klar formulieren	30	70	82	79,86	95	100	109
Arbeitsabläufe strukturiert planen und ausführen	15	70	82	80,10	91	100	110
Auch bei hoher Belastung effizient arbeiten	20	70	82	80,51	96	100	110
Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzubilden	0	70	80	79,41	98	100	109
Prioritäten setzen	12	69	80	77,71	93	100	111
Offenheit für neue Ideen	10	69	80	75,66	90	100	109
Entscheidungsfähigkeit	24	63	80	76,27	91	100	108
Sich in der digitalen Welt bewegen	17	60	80	76,47	97	100	110
Ganzheitliches Denken	0	67	77	73,96	87	100	110
Initiative ergreifen	24	54	76	72,86	90	100	110
Theoretisches Wissen auf die Praxis anwenden	2	50	75	69,79	90	100	109
Mit Kritik umgehen	20	68	75	74,90	90,	100	111
Fachwissen	5	60	75	71,15	90	100	109
Gegebenheiten kritisch reflektieren	20	63	75	73,61	88	100	110
Abschlussniveau (Bachelor, Master, PhD)	0	50	74	68,85	100	100	102
Andere motivieren, um gemeinsam Ziele zu erreichen	5	44	70	64,74	85	100	108
Loyalität zum Unternehmen und zu seinen Leitideen	0	46	70	64,08	89	100	109
Entscheidungsfreude	5	50	70	66,04	82	100	109
Analytisches Denken	2	50	70	66,17	81	100	110
Kritik äußern	10	45	60	60,61	80	100	36
Kreativität	4	46	60	57,74	75	100	37
Gesellschaftliche Verantwortung in Arbeitsprozesse integrieren	0	30	60	56,33	83	100	38
Berufserfahrung(en)	0	30	50	51,42	70	100	40

Anhang B.4 Offene Antworten – weitere relevante Charakteristika

Diese Tabelle fast Nennungen zusammen, die auf die Aufforderung in der Umfrage „Wenn Sie weitere Kompetenzen oder Charakteristika für die berufliche Tätigkeit in Ihrem jetzigen Beschäftigungsfeld für relevant halten, ergänzen Sie bitte diese hier“ gegeben wurden. Diese Antworten wurden von uns in Kategorien zusammengefasst. Die Tabelle stellt die Kategorien mit den dazugehörigen absoluten Häufigkeiten dar. Für alle Kategorien, die mehr als zwei Nennungen aufweisen, wird ein Beispiel aufgeführt. Auch Kategorien, die nicht selbstverständlich sind,

werden mit einem Beispiel versehen. Die Kategorien sind nach Häufigkeiten sortiert, innerhalb der Häufigkeiten erfolgt die Sortierung alphabetisch. Die Beispiele sind wörtliche Zitate.

Tabelle 6 Weitere relevante Charakteristika: absolute Häufigkeiten und Beispiele (Umfrage)

Kategorie	Häufigkeit der Nennung	Beispiel
Soziale Kompetenz / Empathie	9	„Empathie; achtsamer Umgang mit benachteiligten Menschen“
Kommunikationsfähigkeit	5	„Psychologische und kommunikative Kenntnisse und Fähigkeiten“
Selbstmanagement / Selbstständigkeit	5	„Unabhängigkeit im Denken und Handeln\Selbstreflexion“
Teamfähigkeit	5	„Spannungen aushalten (Mitarbeiterseite / Vorgesetztenseite), Eigene subjektive Sichtweise reduzieren“
Frustrationstoleranz / Psychische Belastbarkeit	4	„Starke Nerven“
Flexibilität	3	„Flexibilität und Offenheit für Neues“
Compliance / Integrationsfähigkeit	2	„Sich in relativ starre Strukturen integrieren können“
Geduld	2	
Gründlichkeit / Gewissenhaftigkeit	2	
Selbstverantwortung	2	
Anpassungsfähigkeit	1	
Beratung	1	
Diversitätssensible Sprache	1	
Englisch	1	
Innovation	1	
interdisziplinär arbeiten	1	
interkulturelle Kompetenz	1	
Kreativität	1	
Kundenorientierung	1	
Multitasking	1	
Neugierde	1	
Präzision	1	
Probleme abstrahieren	1	
Professionelle Distanz	1	
Risikobereitschaft	1	
schnelles Einarbeiten	1	
Überzeugungskraft	1	

Anhang B.5: Offene Antworten – Tipps für Absolvent:innen

Diese Tabelle fast Nennungen zusammen, die auf die Frage „Welche Tipps haben Sie für derzeitige Studierende einer Universität in Bezug auf den Arbeitsmarkt bzw. die berufliche Karriere?“ gegeben wurden. Diese Antworten wurden in Kategorien zusammengefasst. Die Tabelle stellt die Kategorien mit den dazu gehörigen absoluten Häufigkeiten dar. Für alle Kategorien, die mehr als zwei Nennungen aufweisen, wird ein Beispiel aufgeführt. Auch Kategorien, die nicht selbstverständlich sind, werden mit einem Beispiel versehen. Die Kategorien sind nach Häufigkeiten sortiert, innerhalb der Häufigkeiten erfolgt die Sortierung alphabetisch. Die Beispiele sind wörtliche Zitate.

Tabelle 7 Tipps für Absolvent:innen: absolute Häufigkeiten und Beispiele (Umfrage)

Kategorie	Häufigkeit der Nennung	Beispiel
Praxiserfahrung	28	„Bereits während des Studiums in den Austausch mit Unternehmen und Personen im Berufsleben gehen, sich praktisch ausprobieren (z. B. Werkstudierendenjobs, Abschlussarbeiten im Unternehmen), um für sich herauszufinden: welche Tätigkeiten liegen und gefallen mir und welche weniger?“
Networking	8	„Praktika wahrnehmen, Netzwerke aufbauen und nutzen und praktische Erfahrungen sammeln“
Eigeninitiative / Selbstständigkeit	7	„Mut haben; sich in Branchen umschauen, die auf den ersten Blick fremd sind; sich gut über den potenziellen Arbeitgeber informieren; Bewerbungsunterlagen sorgfältig vorbereiten, die eigenen Ressourcen erkennen, keine Angst vor fehlendem Fachwissen haben“
Eigenreflexion / Persönlichkeitsentwicklung	6	„Raum für die eigene Reflexion nehmen, um herauszufinden, was man selbst möchte und was man gut kann“
Eigene Interessen und Fertigkeiten berücksichtigen	5	„Suchen Sie sich Ihren Arbeitgeber nach Ihren persönlichen Vorstellungen aus. Was passt am besten zu mir und zu meiner Ausrichtung? Welche Tätigkeiten machen mir Freude und welches Arbeitsumfeld motiviert mich am meisten?“
Soziale Kompetenzen / Kommunikation verbessern	4	„Neben dem Erwerb theoretischer Kenntnisse sollten praktische Erfahrungen und die Fähigkeit zu Empathie und Kommunikation `auf Augenhöhe` mit den anvertrauten Patienten im Fokus stehen.“
Vom Berufsziel aus planen	4	„Möglichst viele Praktika im angestrebten Berufsbereich, Besichtigung von Einrichtungen, Beratung durch Professionals. Nicht von Studieninhalten her denken, sondern vom Berufsziel aus die Studieninhalte planen.“
fachübergreifende Interessen	3	„Sich fachbereichsübergreifend interessieren, den Horizont erweitern, End-2-End-Prozessdenken stärken, Silodenken ablegen“
IT-Kenntnisse entwickeln	3	„Weiterbildungen im IT-Bereich wahrnehmen; programmieren lernen“
Lange studieren / Regelstudienzeit unwichtig	3	„Lange zu studieren und ein Zusatzstudium zu absolvieren.“
Auslandsaufenthalt	2	
Offenheit / stets weiterbilden	2	
Arbeitgeber in profitabler Branche suchen	1	
Bereitschaft umzuziehen	1	
Bewerbungserstellung outsourcen	1	
Direkten Kontakt zu Arbeitgebern suchen	1	
Disziplin	1	
Innovative Ideen	1	
Parallel für mehrere Stellen bewerben	1	
Stelle oft wechseln	1	
Theorie mit Praxis verbinden	1	

Literaturverzeichnis

Afroze, R., Eva, T. P., & Sarker, A. R. (2019). Do Soft Skills matter? A Study on Employability of Engineering Graduates in Bangladesh. *Journal of Intercultural Management*, *11*(3), Art. 3. https://doi.org/10.2478/joim-2019-0016

Albandea, I., & Giret, J.-F. (2018). The effect of soft skills on French post-secondary graduates' earnings. *International Journal of Manpower*, *39*(6), 782–799. https://doi.org/10.1108/IJM-01-2017-0014

Andrews, J., & Higson, H. (2008). Graduate Employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard' Business Knowledge: A European Study. *Higher Education in Europe*, *33*(4), 411–422. https://doi.org/10.1080/03797720802522627

Archer, W., & Davison, J. (2008). *Graduate employability: What do employers think and want?* Council for Industry and Higher Education (Great Britain).

Artess, J., Hooley, T., & Mellors-Bourne, R. (2017). *Employability: A review of the literature 2012 to 2016. A report for the Higher Education Academy*. Higher Education Academy.

Baláž, V., & Williams, A. (2004). 'Been there, done that': International student migration and human capital transfers from the UK to Slovakia. *Population, Space and Place*, *10*(3), 217–237. https://doi.org/10.1002/psp.316

Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Suhrkamp.

Brauer, S. (2021). Towards competence-oriented higher education: A systematic literature review of the different perspectives on successful exit profiles. *Education + Training*, *63*(9), 1376–1390. https://doi.org/10.1108/ET-07-2020-0216

Brown, S. R. (1976). Die Q-Technik: Verstehen messbar gemacht. In *Wahlforschung: Sonden im politischen Markt* (S. 221–226). Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-88750-4_20

Brown, S. R. (1980). *Political subjectivity: Applications of Q methodology in political science*. Yale University Press.

Brown, S. R. (2019). Subjectivity in the Human Sciences. *The Psychological Record*, *69*(4), Art. 4.

Brown, S. R., Baltrinic, E., & Jencius, M. (2019). From concourse to Q Sample to testing theory. *Operant Subjectivity*, *41*, 1–17. https://doi.org/DOI: 10.15133/j.os.2019.002

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 US workforce.* ERIC.

Cinque, M. (2016). "Lost in translation". Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*, *3*(2), 389. https://doi.org/10.18543/tjhe-3(2)-2016pp389-427

CIPD. (2022). *Employer views on skills policy in the UK*. Chartered Institute of Personnel and Development.

d'Hombres, B., & Schnepf, S. V. (2021). International mobility of students in Italy and the UK: Does it pay off and for whom? *Higher Education*, *82*(6), 1173–1194. https://doi.org/10.1007/s10734-020-00631-1

Dacre Pool, L., & Qualter, P. (2012). Improving emotional intelligence and emotional self-efficacy through a teaching intervention for university students. *Learning and Individual Differences*, *22*(3), Art. 3. https://doi.org/10.1016/j.lindif.2012.01.010

De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, *117*, 103196. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011

Dellkamm, R., Möckel, K., Schäfer, H., & Stettes, O. (2022). Wie gut passen Bewerber und Stellen zusammen? Eine Analyse der Qualität neu zustande gekommener Arbeitsverhältnisse (Matches) in ausgewählten Arbeitssegmenten. *IW-Report*, *47*. https://www.iwkoeln.de/studien/holger-schaefer-oliver-stettes-wie-gut-passen-bewerber-und-stellen-zusammen.html

Eimer, A., Knauer, J., Kremer, I., Nowak, T., & Schröder, A. (2019). *Employability als ein Ziel des Universitätsstudiums: Grundlagen, Methoden, Wirkungsanalyse*. wbv.

European Commission. (2010). *Employers'perception of graduate employability* (S. 20) [Analytical Report]. The Gallup Organization. http://www.eurosfaire.prd.fr/7pc/doc/1291735549_employability_fl_304_sum_en.pdf

Freire-Seoane, M. J., Pais-Montes, C., & Lopez-Bermúdez, B. (2019). Grade point average vs competencies: Which are most influential for employability? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, *9*(3), 418–433. https://doi.org/10.1108/HESWBL-04-2017-0027

Gallagher, S. (2014). *Major employers' hiring practices and the evolving function of the professional master's degre*. ProQuest Dissertations & Theses Global. (1527505486). https://www.proquest.com/dissertations-theses/major-employers-hiring-practices-evolving/docview/1527505486/se-2

Gonzales, J., & Wagenaar, R. (2005). *Tuning Educational Structures in Europe II. Universities' contribution to the Bologna Process*. Das Tuning-Management-Komitee Education and Culture Europa Union.

Haberfellner, R., & Sturm, R. (2018). *HochschulabsolventInnen und Soft Skills aus Arbeitsmarktperspektive* (Research Report Nr. 134). AMS report. https://www.econstor.eu/handle/10419/206692

Haselberger, D., Oberhuemer, P., Perez, E., Cinque, M., & Capasso, F. (2012). *Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions Guidelines for the design of learning situations supporting soft skills achievement*. http://www. euca. eu/download. aspx

Hirudayaraj, M., Baker, R., Baker, F., & Eastman, M. (2021). Soft Skills for Entry-Level Engineers: What Employers Want. *Education Sciences*, *11*(10), 641. https://doi.org/10.3390/educsci11100641

Humburg, M., Van der Velden, R., & Verhagen, A. (2013). The employability of higher education graduates. *Maastricht: Publications Office of the European Union*.

Jackson, D. (2013). Business graduate employability – where are we going wrong? *Higher Education Research & Development*, *32*(5), 776–790. https://doi.org/10.1080/07294360.2012.709832

Jameson, A., Carthy, A., McGuinness, C., & McSweeney, F. (2016). Emotional Intelligence and Graduates – Employers' Perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *228*, 515–522. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.079

King, R., & Ruiz-Gelices, E. (2003). International student migration and the European „Year Abroad": Effects on European identity and subsequent migration behaviour. *International Journal of Population Geography*, *9*(3), 229–252. https://doi.org/10.1002/ijpg.280

Kratz, F., & Netz, N. (2016). Which mechanisms explain monetary returns to international student mobility? *Studies in Higher Education*, 1–26. https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1172307

Matthews, D., Guthrie, B., Lindsay, E., & Edge, N. (2016). *Graduate Outlook 2015. The Report of the 2015 Graduate Outlook Survey: Perspectives on Graduate Recruitment*. Graduate Careers Australia.

McKeown, B., & Thomas, D. B. (2013). *Q methodology* (Second edition). SAGE.

Moore, T., & Morton, J. (2017). The myth of job readiness? Written communication, employability, and the 'skills gap' in higher education. *Studies in Higher Education*, *42*(3), Art. 3. https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1067602

Müller, F. H., & Kals, E. (2004). Die Q-Methode: Ein innovatives Verfahren zur Erhebung subjektiver Einstellungen und Meinungen. *Forum Qualitative Sozialforschung*, *5*(2), Art. 2.

OECD. (2019). *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*. OECD. https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en

Osmani, M., Weerakkody, V., Hindi, N., & Eldabi, T. (2019). Graduates employability skills: A review of literature against market demand. *Journal of Education for Business*, *94*(7), 423–432. https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1545629

Pace, A. (2011). Soft skills: A case for higher education and workplace training. *Training & Development*, *65*(11), Art. 11.

Petzold, K. (2017). The Role of International Student Mobility in Hiring Decisions. A Vignette Experiment among German Employers. *Journal of Education and Work*, *30*(8), 893–911. https://doi.org/10.1080/13639080.2017.1386775

Ramlo, S., & Newman, I. (2011). Q Methodology and Its Position in the Mixed- Methods Continuum. *Operant Subjectivity*, *34*(3), Art. 3.

Robinson, K., & Aronica, L. (2009). *The element: How finding your passion changes everything*. Random House.

Rolim, C., & de Lourdes Machado-Taylor, M. (2016). *Employability of Portuguese Graduates: Hard x soft skills*. https://www.econstor.eu/handle/10419/174689

Römgens, I., Scoupe, R., & Beausaert, S. (2020). Unraveling the concept of employability, bringing together research on employability in higher education and the workplace. *Studies in Higher Education*, *45*(12), 2588–2603. https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1623770

Rust, C., & Froud, L. (2016). Shifting the focus from skills to 'graduateness'. *Phoenix*, *148*.

Schaper, N. (2012). *Fachgutachten zur Kompetenzorientierung in Studium und Lehre (unter Mitwirkung von Oliver Reis und Johannes Wildt so wie Eva Horvath und Elena Bender)*. https://www.hrk-nexus.de/fileadmin/redaktion/hrk-nexus/07-Downloads/07-02-Publikationen/fachgutachten_kompetenzorientierung.pdf

Schulz, B. (2008). *The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge.* http://ir.nust.na:8080/jspui/handle/10628/39

Sedlan-König, L., Hocenski, M., & Turjak, S. (2018). Graduates are from Vernus, employers are from Mars: A Croatian study on employability. *Poslovna izvrsnost - Business excellence*, *12*(2), 9–23. https://doi.org/10.22598/pi-be/2018.12.2.9

Small, L., Shacklock, K., & Marchant, T. (2018). Employability: A contemporary review for higher education stakeholders. *Journal of Vocational Education & Training*, *70*(1), 148–166. https://doi.org/10.1080/13636820.2017.1394355

Stenner, P., & Watts, S. (2005). Doing Q methodology: Theory, method and interpretation. *Qualitative Research in Psychology*, *2*(1), Art. 1.

Stephenson, W. (1953). *The study of behavior: Q-technique and its methodology*. University of Chicago Press.

Statistisches Bundesamt (2022). *Schnellmeldungsergebnisse der Hochschulstatistik zu Studierenden und Studienanfänger/-innen, vorläufige Ergebnisse. Wintersemester 2022/2023*.

Stoner, G., & Milner, M. (2010). Embedding Generic Employability Skills in an Accounting Degree: Development and Impediments. *Accounting Education*, *19*(1–2), Art. 1–2. https://doi.org/10.1080/09639280902888229

Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: Comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, *45*(9), 1834–1847. https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420

Suleman, F. (2016). Employability Skills of Higher Education Graduates: Little Consensus on a Much-discussed Subject. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *228*, 169–174. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.025

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioural Research*. Sage.

Truong, H. T. T. (2016). Critical reflections on the vital importance of soft skills and the strategies for the integration of essential soft skills into the curriculum of higher education business institutions in Vietnam. *Unpublished doctoral dissertation). The University of Newcastle. http://hdl. handle. net/1959.13/1333846*.

Udayar, S., Fiori, M., Thalmayer, A. G., & Rossier, J. (2018). Investigating the link between trait emotional intelligence, career indecision, and self-perceived employability: The role of career adaptability. *Personality and Individual Differences*, *135*, 7–12. https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.06.046

Voogt, J., & Roblin, N. P. (2010). *21st century skills discussion paper*. University of Twente.

Wafa, A., Singh, J., & Kaur, D. (2020). Challenges Faced and Employability Skills that Employers Seek in Fresh Graduates in a Third World Country. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, *24*(02), 735–748. https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I2/PR200387

Wiers-Jenssen, J. (2012). Degree Mobility from the Nordic Countries: Background and Employability. *Journal of Studies in International Education*, *17*(4), 471–491. https://doi.org/10.1177/1028315312463824

Witzel, A. (2000). The Problem-centered Interview [25 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, *1*(1). https://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1132