



Gefördert wurde mit
Unterstützung der
Europäischen Union

ERNEUERUNG
TRANSNATIONALER

Mobilität



2



Erneuerung Transnationaler Mobiltät,
eine Perspektive für Menschen am
Freien Markt und Wirtschaft

Autoren

Valentina Faccioli, Nadia Litzky – IERF, Paris – Frankreich
Anne-Sophie Timonier – MEF, Nanterre – Frankreich

Mitwirkende

Irene Fontanelli, ESMOVIA, Valencia – Spanien
Alessandro Guadagni, CEDIT, Florenz – Italien
Christophe Wells, EPN, Bristol – Vereinigtes Königreich
Izabela Witkowska, BERLINK, Berlin – Deutschland

„Erasmus+ RMT“ – 2014-1-FR01-KA200-008757 wird durch die Europäische Kommission finanziell unterstützt. Die Verantwortung für den Inhalt des vorliegenden Dokuments trägt allein der Verfasser. Die Europäische Kommission kann für die weitere Verwendung des Dokuments und der darin enthaltenen Angaben nicht verantwortlich gemacht werden.

Dezember 2016

Danksagung

Wir danken unseren Partnern für die wertvollen Beiträge und die gute Zusammenarbeit während des Projekts.

Herzlichen Dank an Jérôme Dormoy (MEF) für seine Mitwirkung an der qualitativen Analyse der Umfrage sowie an Gilles Bonnet, Laurence Ould-Ferhat, Eric Mulot Radojcic und Nicolas Sauvageot (vom Regionalrat der Île de France) für ihre Expertise in der Erstellung von statistischen und analytischen Materialien und ihre Unterstützung bei der Zusammenstellung des Berichts.

Vielen Dank an das Team von IERF und im Besonderen an unseren Präsidenten Ludovico Morozzo della Rocca, Alexandra Collinet, Claudia Donnini, Silvia Pedro und Pauline Simonet für ihre kritischen und konstruktiven Anmerkungen.

Wir möchten uns bei allen Fachkräften, die sich dazu bereit erklärt haben unsere Fragen zu beantworten, und den Unternehmen, die an der Studie teilgenommen und ihre Erlaubnis dazu gegeben haben, in diesem Bericht erwähnt zu werden, bedanken:



DEUTSCHLAND

Biofruit Trading, Contessa Handels und Transport GmbH, Element Materials, Hotel Freidenau – Das Literaturhotel in Berlin, Kfz-Meisterbetrieb 360°, Lackiererei Horst Fremke, Mart Hostel, MPC Elektrotechnik, Polnischer Sozialrat e.V., Restaurant Neumann's, Rivalfox GmbH, Thai Hand Berlin, T.O.T.S. GmbH.



VEREINIGTES KÖNIGREICH

Airport House Business Centre, BMW Bath, Bristol Audi, Bristol CommunityHealth, Bristol Language Centre, British Heart Foundation, BUPA Health & Insurance, Capital Metal, Catchpoint, Destination Bristol, Grant Bradley Gallery, Hendy Group Ltd, Hotel IBIS Temple Meads, London Marketing Clinic, Made in Bristol, Marks & Spencer Teleperformance, One Menu Ltd, Oxfam Charity Shop, Pertemps, Praxity Global Alliance Ltd, Rag & Beau, Sabio Ltd, SS Great Britain, TD Paint, University of London Temp Agency, Unsworth Global Logistics, WH Smith Croydon.



SPANIEN

America Petrol S.L, Asociacion Del Centro Historico De Valencia, Autolix S.A, AVL Iberica S.A, Ayuntamiento de Alaquas, Ayuntamiento De Carcaixent, Banco Mediolanum, Barbados, BMW Spamovil, Bodegas Murviedro S.A, Ceramica Valenciana, Ding Dong Places Valencia, Ebir Bathroom Lighting, Explorer viajes, Hotel Silken Puerta Valencia, KhVives, La Marina Real Juan Carlos I, Sanchez Abogados Servicios Juridicos, Stock Circuit, Waribo Consultores.



FRANKREICH

Accor Hotels, Authent'cite, Canal Plus, Club Med, Croix Rouge, DEQUELEN Robert Consultant indépendant, Engie, GEIQ IDF, Hotel Mercure, Ifpen, Keolis, Manpower Groupe, Ocicofra, Promevil, Qualis Hotel, Suez, Technip France, Têla 13 régie quartier Paris 13, Veolia Propreté, White Harriers.



ITALIEN

Accord Solutions, AndriolaAdriaNodi Montali S. e C., Antico Frantoio, Artex, Confartigianato, Imprese Pisa, DiNoFelici di Mirco Felici, Errequadro, Fratelli Marconi S.N.C., Foglia Firenze 1935, Hostess & Promoter, Hotel Mediterraneo, Magna ChartaSrl, Network Srl, Pixel Associazione, Proclit.It, Rami Riccardo Studio srl, Romano Pucci srl, Satsrl, Teorema D'immagine, TOI srl, Toscani da Sempre.

VORWORT	8
RAHMEN DER STUDIE	10
METHODISCHER RAHMEN	14
1. Theoretischer Hintergrund	14
2. Organisation der Erhebung	17
3. Länderumfrage	23
UNTERNEHMENS PORTRAIT	26
PORTRAIT DER BEFRAGTEN	35
FACHLICHE KOMPETENZEN („HARD SKILLS“), INTERKULTURELLE KOMPETENZEN, SOFT SKILLS UND MOBILITÄT	42
FAZIT	54
QUELLENVERZEICHNIS	58
Bibliographie	58
Internetquellen	64
ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS	65
ANHANG	66
Beschreibung der Indikatoren (Verhaltensweisen) zur Definition der im Fragebogen verwendeten „Soft Skills“	

VORWORT

Heutzutage stellt die als Beschleuniger des Berufseinstiegs anerkannte Erfahrung eines beruflichen Auslandsaufenthaltes einen Vorteil für die Beschäftigungsfähigkeit der Begünstigten sowie einen „Umweg“ dar, der von immer mehr jungen Menschen und erwachsenen Arbeitssuchenden eingeschlagen wird.

Diese Auslandserfahrung, deren Beweggrund oftmals zunächst der Erwerb von Fremdsprachenkenntnissen ist, erhält nach der Rückkehr nach Hause eine ganz andere Dimension: Was habe ich neben der Stärkung der beruflichen Kompetenzen während meines Auslandsaufenthalts über mich gelernt? Konnte ich angesichts eines neuen beruflichen Umfelds mit unterschiedlichen „Codes“ (Verhaltensregeln) genug Eigeninitiative zeigen? Habe ich mich schneller angepasst als in einer identischen Situation in meinem eigenen Land? Wie kann ich meine Errungenschaften darlegen und mir in Bewerbungsgesprächen zu Nutze machen?

Interessieren sich Personalverantwortliche für diese „nicht formalen“ Aspekte? Sind die durch einen Auslandsaufenthalt erworbenen Kompetenzen, diejenigen, die von Arbeitgebern erwartet werden?

All diese Fragen wurden im Rahmen des RMT-Projekts „Die Erneuerung der grenzüberschreitenden Mobilität, eine neue Perspektive für Berufseinsteiger und Unternehmen“ aufgeworfen. Diese strategische Partnerschaft stellt Unternehmen in den Mittelpunkt von Mobilitätsprojekten. Die Unternehmen, die bei Auswirkungsstudien oftmals nicht berücksichtigt werden, sind die wichtigsten Akteure für Menschen in beruflichen Veränderungsprozessen, die sich für ein Auslandspraktikum entscheiden.

Die beiden wichtigsten Ziele des Projekts „Erasmus + RMT“ stellen die Verbreitung des Wissens über die Wahrnehmung und den Mehrwert dar, den Unternehmen Auslandserfahrungen beimessen, sowie die Veränderung der gegenwärtigen Praxis zur Kapitalisierung erworbener Kenntnisse und Fähigkeiten.

Der Bericht „Vergleichende Analyse der Ansichten europäischer Unternehmen über die Anerkennung der Vorteile von grenzüberschreitender Mobilität“ ist eines von zwei Forschungsprojekten im Rahmen dieser Partnerschaft. Er stellt die Ergebnisse einer in Deutschland, Spanien, Italien und dem Vereinigten Königreich durchgeführten Umfrage dar. Dabei wurden 170 Personalverantwortliche dazu eingeladen, ihre Ansichten über die Auswirkungen von Auslandserfahrungen auf die Beschäftigungsfähigkeit der Begünstigten darzulegen – sowohl in Bezug auf die Fähigkeiten als auch den Qualifizierungsprozess der Teilnehmer.

Zusammen mit den Ergebnissen der Studie „Kompendium und Methodenbuch bewährter europäischer Verfahren zur Förderung transnationaler Mobilität“ hat der Bericht zur Entwicklung eines methodischen Leitfadens zur Förderung der grenzüberschreitenden beruflichen Mobilität beigetragen. Dies stellt das Endziel der strategischen Partnerschaft des Projekts „Erasmus + RMT“ dar.



RAHMEN DER STUDIE

Heutzutage heben viele nationale und europäische Studien die Rolle und Bedeutung von fachübergreifenden Kompetenzen vor dem gegenwärtigen wirtschaftlichen Hintergrund hervor. Alle kommen zu dem gleichen Schluss: Unternehmerische, technische und branchenspezifische Kompetenzen zeichnen sich durch ein niedriges Maß an Übertragbarkeit aus, während allgemeine persönliche und berufliche Kompetenzen ein hohes Maß an Übertragbarkeit zwischen verschiedenen Branchen und Berufen aufweisen und somit die Beschäftigungsfähigkeit fördern. Aus diesen Studien geht außerdem hervor, dass „es einen Zusammenhang zwischen der Übertragbarkeit der Kompetenzen und dem Risiko für den Verlust des Arbeitsplatzes bzw. dem Risiko, keinen Arbeitsplatz zu finden, gibt [...] und dass für Menschen mit einer Vielzahl von Fähigkeiten ein geringeres Arbeitslosigkeitsrisiko während der Wirtschaftskrise besteht“¹.

Andere Beiträge bestätigen diese Ergebnisse und zeigen, wie sich die Voraussetzungen für die Personaleinstellung in den letzten Jahren durch die Anpassung an die Marktanforderungen entwickelt haben: „Soft Skills, die auf menschliche Interaktionen und den Erwerb von emotionaler Intelligenz ausgerichtet sind, wird ein zunehmend größerer Wert im Auswahlverfahren beigemessen. Kompetenznachweise in Bezug auf theoretische und technische Kenntnisse, wie fachliche Kompetenzen („Hard Skills“), sind hingegen nicht mehr die ausschließlichen Einstellungskriterien“².

Unter den verschiedenen „Orten“ für die Entwicklung von fachübergreifenden Kompetenzen wurde nachgewiesen, dass grenzüberschreitende Mobilitätsprogramme der ideale Kontext für die Entfaltung dieser Fähigkeiten sind. Laut der Studie „Hidden competences“³ (verborgene Kompetenzen) zählen „Eigenständigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kreativität, Teamfähigkeit, Selbstbewusstsein, Gelassenheit, Entschlossenheit und Aufgewecktheit...“ neben beruflichen, interkulturellen und sprachlichen Kompetenzen daher als Fähigkeiten, die unmittelbar mit Beschäftigungsfähigkeit in Zusammenhang stehen. Aus der Erhebung geht zudem hervor, dass „Unternehmen, die in einem globalisierten und sich ständig verändernden wirtschaftlichen Umfeld wettbewerbsfähig bleiben wollen, die sogenannten internationalen Kompetenzen, die insbesondere im Rahmen eines Auslandsaufenthalts erworben wurden, in ihrem Auswahlverfahren berücksichtigen sollten“.

Die berufliche Anerkennung der fachübergreifenden Kompetenzen aus Auslandsaufenthalten ist damit auch auf dem Arbeitsmarkt zunehmend gefragt: Es gibt immer mehr Stellenausschreibungen, in denen diese Fähigkeiten zunehmend als Anforderung gestellt werden – einschließlich der Angabe „Ein Auslandspraktikum wäre wünschenswert“.

¹RPIC-ViP. Transférabilité de compétences entre secteurs économiques : rôle et importance pour l'emploi au niveau européen. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne. 2011, ISBN 978-92-79-20947-5.

²SECRETAN-KLAYE Aurélie. L'importance des « softs skills ». ForumMagazine, N° 5. Consulté en juin 2016. www.docplayer.fr.

³CENTER FOR INTERNATIONAL MOBILITY. Hidden competences. Faktaa, Avril 2013.

Zwar ist der Mehrwert von fachübergreifenden Kompetenzen in Bezug auf die Berufsausbildung nun anerkannt. Trotzdem ist die formale Verbindung zwischen Auslandserfahrungen und der daraus resultierenden Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit noch nicht vollständig geklärt.

Die Bewertung des Maßes an Übertragbarkeit, die Kapitalisierung und die Bewertung der fachübergreifenden Kompetenzen gestalten sich immer noch schwierig und variieren je nach Profil und Kontext. In der Tat sind sie an sich „in einer Vielzahl von Situationen anwendbar, darunter auch neue. Fachübergreifende Kompetenzen haben daher die allgemeinen Eigenschaften von Kompetenz, weisen jedoch das zusätzliche Merkmal auf, in nicht genau festgelegten und begrenzten Kontexten mobilisiert werden zu können. Somit sind sie potentiell übertragbar. Daher macht sie die Aufgabe der Ermittlung der neuen Situation – in unserem Fall die angestrebte Arbeitsstelle – und die Transferleistung – die Auslandserfahrung – zu einer effektiven Kompetenz.“⁴

Was sind die wichtigsten Punkte, um Arbeitgebern diese Kompetenzen zu vermitteln? Haben die im Rahmen eines Auslandsaufenthalts erworbenen sozialen, interkulturellen und fachübergreifenden Kompetenzen den gleichen Stellenwert im Einstellungsverfahren wie fließende Fremdsprachenkenntnisse? Wie werden sie behandelt? Wie gelingt es Personalverantwortlichen, die Verbindung zwischen der Übertragbarkeit der im Ausland erworbenen fachübergreifenden Kompetenzen in einem bestimmten beruflichen Kontext herzustellen? Welchen Beitrag können Bewerber dazu leisten, potentiellen Arbeitgebern diesen Prozess zu vereinfachen?

⁴TILMAN Francis, Définir les compétences transversales pour les enseigner: «Compétences transversales» et «compétences transférables» : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles. Note d'analyse n° 219, Centre d'Analyse Stratégique, avril 2011 www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-04-22_-na-competences-219.pdf.

Durch Durchführung dieser Studie wollten wir Antworten auf diese Fragen finden, die untrennbar mit dem Thema der Valorisierung und Anerkennung der Leistungen von Auslandspraktika verbunden sind.



METHODISCHER RAHMEN

I. Theoretischer Hintergrund

Nach der Lektüre unterschiedlicher Standpunkte bezüglich interkultureller Kompetenzen haben wir uns dazu entschieden, unsere Studie in Anlehnung an die Forschungsergebnisse von Spitzberg und Changnon (2009), aufgegriffen von Martyn Barret (2012), zu konzipieren. So haben die Autoren die vorhandene Literatur zu diesem Thema gesichtet, wodurch sie die wesentlichen Bestandteile dieser spezifischen Fähigkeiten auflisten konnten. Diese Definitionen, die einen breiten Konsens unter Wissenschaftlern und internationalen Behörden gefunden haben, sorgten für einen Teil unseres Fragebogens für einen interessanten Ansatz. Tatsächlich ermöglicht es diese Liste ohne Anspruch auf Vollständigkeit, sich dem Begriff „interkulturelle Kompetenz“ gemäß seinen verschiedenen Bestandteilen – Einstellungen, Fähigkeiten, Wissen und Verhaltensweisen – unter Berücksichtigung der Beziehungen zwischen ihnen zu nähern:

Einstellungen: Respekt für andere Kulturen; Neugier in Bezug auf andere Kulturen; Wunsch, andere Kulturen kennenzulernen; Offenheit gegenüber Menschen aus anderen Kulturen; Fähigkeit, Voreingenommenheit auszuschalten; Fähigkeit, Mehrdeutigkeiten zu tolerieren und kulturelle Vielfalt zu schätzen.

Fähigkeiten: Fähigkeit, Menschen aus anderen Kulturen zuzuhören; Fähigkeit zur Interaktion mit Menschen aus anderen Kulturen; Fähigkeit zur Anpassung an andere kulturelle, soziolinguistische und kommunikative Umgebungen; ... Fähigkeit zur Vermittlung von interkulturellem Austausch; Empathie; Multiperspektivität; kognitive Flexibilität; Fähigkeit, kulturelle Perspektiven, Praktiken und Produkte kritisch zu bewerten, einschließlich seiner eigenen Kultur.

Wissen: Bewusstsein für kulturelle Zugehörigkeit; Kenntnisse bezüglich Kommunikationsformen, insbesondere bezüglich unterschiedlicher sprachlicher Konventionen und Kommunikation in verschiedenen Kulturen; spezifisches Wissen über die Kultur, insbesondere Kenntnisse über die Ansichten, Praktiken und Produkte kultureller Gruppen; allgemeine Kenntnisse der Kultur, insbesondere Kenntnisse über Prozesse der Interaktion zwischen Kulturen, Gesellschaften und Individuen.

Verhaltensweisen: wirksame und korrekte Verhaltensweise sowie Kommunikation bei interkulturellen Begegnungen; Flexibilität im kulturellen Verhalten; Flexibilität im Kommunikationsverhalten; Handlungsbereitschaft, d. h. eine aktive Rolle in der Gesellschaft zur Förderung des Gemeinwohls übernehmen wollen, insbesondere durch den Abbau von Vorurteilen, Diskriminierung und Konflikten⁵.

Auch wenn der Begriff „interkulturelle Kompetenz“ an sich auf verschiedene Bereiche übertragbar ist, könnte er uns allein keine Antworten auf unsere Fragen bieten. Zwar sind interkulturelle Kompetenzen relativ leicht von Personalverantwortlichen zu erkennen. Jedoch geht aus einer Umfrage bezüglich der „verborgenen Kompetenzen“ hervor, dass Personalverantwortliche Schwierigkeiten dabei haben, den Mehrwert von grenzüberschreitender Mobilität klar zu benennen. Andererseits zeigt die Studie, dass Personalverantwortliche dazu neigen, den Mehrwert von Auslandserfahrungen mit „verborgenen Kompetenzen“ zu verknüpfen, die eher mit der Definition von Soft Skills vergleichbar sind.

⁵BARRET Martyn. « The components of intercultural competence » in : Developing intercultural competence through education. Pestalozzi Séries No. 3. Conseil d'Europe, Strasbourg. Référence ISBN 978-92-871-7745-2. www.book.coe.int.

Neben den technischen Fertigkeiten und interkulturellen Kompetenzen (Sprachkenntnisse, kulturelles Wissen...) haben wir uns daher entschieden, ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung von Soft Skills zu legen. Da die vorhandene Literatur zu diesem Begriff sehr umfangreich ist, haben wir im Rahmen unserer Forschungsarbeit Studien über die Analyse und Definition von Soft Skills in Bezug auf den beruflichen Kontext und Einstellungsverfahren bevorzugt. Insofern stützen wir uns auf die Schlussfolgerungen von Sharma, die „Soft Skills“ als „Fähigkeiten in Bezug auf die Fähigkeit, mit anderen Mitarbeitern zu kommunizieren und zu interagieren, soziale Kompetenz, Zeitmanagement, Teamarbeit und Zusammenarbeit sowie die Fähigkeit, unterstellte Mitarbeiter zu motivieren, Konfliktmanagement und Mitarbeiterführung“⁶ definiert.

Die Definition von fachübergreifenden Kompetenzen in Bezug auf den beruflichen Kontext, d. h. die allgemeinen Fähigkeiten, die in einer Vielzahl von beruflichen Situationen mobilisiert werden können, bezieht sich auf der einen Seite auch auf die Beiträge der Europäischen Kommission. Ihr zufolge liegt „Kompetenz ... in der Wahl, Nutzung und Kombination von Ressourcen, um sich in einem bestimmten Kontext angemessen zu verhalten.“⁷ Auf der anderen Seite bezieht sich die Definition auf die Arbeit der „Strategie Frankreichs“, die fachübergreifende Kompetenzen in zwei Kategorien unterteilen: erstens in Kompetenzen, die nicht von einem bestimmten beruflichen Kontext abhängen, aber für die Ausübung einer großen Anzahl von Berufen unverzichtbar sind, und zweitens „Fähigkeiten, die Verhaltens-, Organisations- und kognitiven Fähigkeiten oder Allgemeinwissen entsprechen, die Berufen oder Situationen der Berufsausbildung gemein sind“.⁸

⁶SHARMA Meenakshi. « How Important Are Soft Skills from the Recruiter's Perspective » in : CFAI Journal of Soft Skills. Juin 2009, Vol. 3 Issue 2, p 19-28.

⁷SCommission européenne. Description des compétences transversales et personnelles nécessaires pour l'emploi, Young Employment System for Mobility in Europe, Mai 2012.

⁸Centre d'analyse stratégique, «Compétences transversales» et «compétences transférables» : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles, Note d'analyse 219, Avril 2011.

2. Organisation der Erhebung

Die Erhebung fand von Juni 2015 bis Juli 2016 statt und wurde in vier Hauptphasen eingeteilt.

Phase 1 – Erstellung des Fragebogens und Definition der Stichproben

Einerster Entwurf wurde zunächst vom Maison de l'Emploi et de la Formation Nanterre (Nanterre Zentrum für Beschäftigung und Ausbildung) vorgelegt. Dieser wurde anschließend vom Lenkungsausschuss des Projekts „Erasmus + RMT“ besprochen, der sich aus Vertretern der zwei anderen Partner von Ile-de-France, dem Regionalrat der Île-de-France sowie dem Europäischen Forschungs- und Ausbildungsinstitut (IERF) zusammensetzt.

Zweiwichtige Fragen haben zur Definition unserer Ausgangshypothese beigetragen:

- Tragen Auslandserfahrungen neben interkulturellen Kompetenzen und „Hard Skills“ auch zur Entwicklung dieser „Soft Skills“ bei, die auf dem europäischen Arbeitsmarkt zunehmend gefragt sind?
- Erkennen Personalverantwortliche im Zusammenhang mit der Auswahl eines Bewerbers eine Verbindung zwischen diesen Soft Skills und der Auslandserfahrung?

Um potentielle Schwierigkeiten der Befragten bezüglich der klaren Darlegung der spezifischen Kriterien, die einen Mehrwert für eine Auslandserfahrung darstellen, zu verringern, und damit die Befragten weitere wichtige Ratschläge aus ihren Erfahrungen hinzufügen konnten, hat der ursprüngliche Entwurf geschlossene Fragen (ja/nein) und offene Fragen zu den folgenden drei Analysepunkten vorgesehen:

- 1 Berücksichtigung der interkulturellen Kompetenzen und „Hard Skills“, um einerseits die Auswahlkriterien für einen Bewerber seitens der Befragten zu ermitteln und wie sie dabei interkulturelle Kompetenzen und „Hard Skills“ mitberücksichtigen; und andererseits, um während der Datenauswertung den Zusammenhang zwischen Soft Skills und interkulturellen Kompetenzen zu ermitteln.
- 2 Die Rolle von Soft Skills im Einstellungsverfahren allgemein (mit oder ohne grenzüberschreitende Mobilität), um das Maß an Bedeutung zu ermitteln, den an der Umfrage teilnehmende Arbeitgeber Soft Skills im Zusammenhang mit dem Einstellungsverfahren im Allgemeinen beimessen. Anschließend – in Abhängigkeit von der Bedeutung, die Soft Skills bei der Auswahl eines Bewerbers beigemessen wird, und ob die Ergebnisse zeigen, dass grenzüberschreitende Mobilität die Entwicklung von Soft Skills fördert – können wir in Betracht ziehen, dass diese Fähigkeiten einer der Faktoren für die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Menschen mit Auslandserfahrung sind.
- 3 Sorgt grenzüberschreitende Mobilität für die Entwicklung von Soft Skills? Dieser Aspekt stellt ein Mittel zur Untersuchung der Verbindung zwischen Soft Skills und grenzüberschreitender Mobilität und zur Ermittlung der möglichen positiven Effekte in Folge einer Auslandserfahrung dar.

Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wurden zudem gemeinsame Leitlinien für die Durchführung der Interviews definiert. Priorität kam dabei persönlichen Interviews zu. Interviews über Skype waren hingegen als letztes Mittel gedacht.

Die endgültige Fassung des Fragebogens wurde von allen Partnern im Rahmen des zweiten transnationalen Seminars in Spanien im Jahr 2015 erarbeitet.

Der Prozess der Fragebogenentwicklung war sehr bereichernd – vor allem wegen der multikulturellen Zusammensetzung des am Projekt beteiligten Teams sowie aufgrund der verschiedenen praktischen Erfahrungen der einzelnen Partner. Allerdings standen wir der Notwendigkeit gegenüber, die ursprünglichen Items zu harmonisieren, um den kulturellen Besonderheiten aller Länder in Bezug auf das Einstellungsverfahren und/oder die verwendeten Begriffe Rechnung zu tragen. Dies galt auch für die Festlegung der Skalen, um spezifische Verzerrungen zu vermeiden. So wurde in der ursprünglichen Fassung die Verwendung einer 5-Punkte-Skala anstatt geschlossener Antworten („ja/nein“) bevorzugt. Nach einer ausführlichen Analyse seitens der Partner wurde schließlich beschlossen, keine Skalen, sondern lieber Rangzahlen zu verwenden. Damit sollte der Befragte zu einer Wahl gezwungen werden – mit dem Ziel, die Genauigkeit der Antworten der Personalverantwortlichen zu garantieren.

Phase 2 – Testen und Validieren des Fragebogens

Diese Phase fand zwischen Juli und September 2015 statt und verfolgte die folgenden fünf Hauptziele:

- 1 Validierung der Machbarkeit der Umfrage in Bezug auf die branchenspezifischen Ziele und Profile der Befragten. Die vorgesehenen Branchen waren: Handel/Einzelhandel, Bau, gemeinnützige Organisationen, Industrie, Dienstleistungen, Tourismus, Arbeitsvermittlungsagenturen. Die festgelegten Profile unterschieden zwischen Personalmanagern, Personalvermittlern, Managern und Geschäftsführern.
- 2 Prüfung des Verständnisses der vorgesehenen Items bezüglich der Kategorisierung der Fähigkeiten, darunter:

„Hard Skills“

- ✓ Qualifikationen;
- ✓ Kenntnisse und Kompetenzniveau einer oder mehrerer Fremdsprachen;
- ✓ Technische Fertigkeiten;
- ✓ Kenntnisse bezüglich bestimmter Software-Pakete.

Interkulturelle Kompetenzen

- ✓ Neugier, Respekt und Offenheit gegenüber anderen Kulturen;
- ✓ Fähigkeiten, Menschen anderer Kulturen zuzuhören, mit ihnen zu interagieren und sich ihnen anzupassen;
- ✓ Allgemeines kulturelles Wissen und Interesse an anderen Kulturen;

- ✓ Fähigkeit, mit interkulturellen Teams und mit Kollegen aus anderen Kulturen zusammenzuarbeiten;
- ✓ Fähigkeit, das Verhalten in Bezug auf die Kultur anderer anzupassen.

„Soft Skills“

- ✓ Eigeninitiative/Eigenständigkeit/Risikobereitschaft und Entscheidungsfreudigkeit;
- ✓ Kreativität (Vorschlagen von neuen Ideen, die an den Kontext des Unternehmens angepasst sind)/Neugier (Interesse an einer Vielzahl von Themen, Informationen über neue Entwicklungen im eigenen Tätigkeitsbereich);
- ✓ Vertrauen (in sich selbst, in seine Kollegen und Vorgesetzten)/Kenntnisse der eigenen Verbesserungspotentiale;
- ✓ Effektive Kommunikation (Überzeugungskraft und Fähigkeit, seine Kommunikation an Menschen aus anderen Kulturen anzupassen)/soziale Kompetenzen (Empathie, Offenheit gegenüber anderen);
- ✓ Organisatorische Fähigkeiten (Fähigkeit, die Phasen eines Projekts zu planen, sich die Zeit effektiv einzuteilen und Prioritäten zu setzen, Bedürfnisse erkennen);
- ✓ Anpassungsfähigkeit;
- ✓ Teamfähigkeit/Wahrnehmung anderer (Fähigkeit, auf die Bedürfnisse anderer einzugehen und ihren Rat zu befolgen).

- ③ Testen der ursprünglichen Fassung des Fragebogens durch Durchführung von fünf Interviews in jedem Partnerland
- ④ Ausarbeitung der endgültigen Fassung der Fragebögen in den fünf Sprachen der Partnerschaft
- ⑤ Validierung der Relevanz des analytischen Fadens des Fragebogens.

Korrekturen wurden auf Basis des Feedbacks unserer Partner vorgenommen. Beispielsweise wurden in der ursprünglichen Fassung des Fragebogens zuerst geschlossene Fragen und danach offene Fragen gestellt. Nach der Testphase wurde dann beschlossen, die offenen Fragen zuerst zu stellen, um die Antworten der Personalverantwortlichen nicht zu beeinflussen. Dadurch konnten wir unser Wissen über die Eigenschaften erweitern, die Personalverantwortliche in Bezug auf Auslandserfahrung nennen. Darüber hinaus konnten wir so ihre wahre Sicht der Dinge erfahren. Viele dieser offenen Fragen ermöglichten uns zudem eine tiefere Reflexion über den Mehrwert einer Auslandserfahrung. Diese offenen Fragen sorgten für lebhaften Austausch mit den Befragten bezüglich ihrer täglichen Praxis und des Berufslebens.

Phase 3 – „Interviews“ und Analyse der Ergebnisse

Zwischen Oktober 2015 und Februar 2016 wurden insgesamt 146 Interviews durchgeführt. Die Datenerfassung und Analyse der Ergebnisse erfolgte zwischen April und Juli 2016.

Zur Ermittlung der am besten geeigneten Methoden zur Eingabe der Ergebnisse und vergleichenden Analyse der Daten wurden die Partner durch die Expertise des Gutachterausschusses des Regionalrats der Île-de-France unterstützt.

In den letzten beiden Phasen der Erhebung bot uns diese transversale Anleitung einen wertvollen Rahmen für die Aufzeichnung der Antworten auf die offenen Fragen und deren Interpretation und sorgte für die Formalisierung der zwei Excel-Datenbanken: Die erste diente zur Datenerfassung von Ergebnissen in jedem Land. Die zweite diente zur Datenübertragung, der Durchführung von dynamischen Vergleichsanalysen sowie der Formalisierung der statistischen und qualitativen Analyse, die auf den folgenden Seiten vorgestellt wird.

3. Länderumfrage

Bevor auf die Beschreibung der Ergebnisse eingegangen wird, scheint es wichtig, den methodischen Rahmen der Erhebung und die Vorgehensweise bezüglich der Durchführung der Interviews darzulegen:

- Alle Partner führten zunächst telefonische Befragungen durch, um Unternehmen über das Projekt zu informieren. In den meisten Fällen wurde anschließend eine E-Mail an die Personalleiter geschickt, in der der Umfang und die Zielsetzungen der Umfrage erklärt wurde.
- Die für die Durchführung der Interviews verantwortlichen Mitarbeiter wurden von Mitgliedern des Projekts „Erasmus + RMT“ innerhalb der Partnerorganisationen geschult. Diese Schulung fand zweimal statt: vor der Testphase des Fragebogens, im Rahmen derer fünf Unternehmen befragt wurden, und später zur Erklärung, wie die Befragung mithilfe des Fragebogens durchgeführt werden soll, zur Klärung von etwaigen Zweifeln in Bezug auf die Interpretation der vorgeschlagenen Items sowie zur Bestimmung von gemeinsamen Methoden für die Auswertung der Ergebnisse.

- Die Anzahl der daran beteiligten Mitarbeiter war je nach Land und der geografischen Lage der Unternehmen unterschiedlich. Insgesamt waren 14 Mitarbeiter an der Umfrage beteiligt: zwei für den Regionalrat der Île-de-France (FR), die Region Valencia (ES) sowie die Region Toskana (IT); drei für den Großraum Berlin (DE) und fünf für das Vereinigte Königreich.
- 97 % der Interviews fanden persönlich statt, 3 % wurden über Skype und 90 % am Arbeitsplatz der Befragten durchgeführt.
- Mit Ausnahme des Vereinigten Königreichs – wo aus kulturellen Gründen beschlossen wurde, den Fragenbogen im Vorfeld des Interviews per E-Mail an die Zielpersonen zu schicken – beschlossen die anderen Partner, den Fragebogen nicht schon vor der persönlichen Befragung zu versenden.
- Die Dauer der Interviews war auch unterschiedlich – von 30 Minuten bis maximal zwei Stunden. Einige Personen hatten mehr Zeit für die Ausführung ihrer Antworten, auch wenn Mobilität kein kontextueller Bestandteil ihrer Arbeit war. Ebenso waren andere mehr an den vorgeschlagenen Themen interessiert, da sie selbst schon an grenzüberschreitenden Mobilitätsprojekten teilgenommen hatten.
- Um den Zielsetzungen der Erhebung gerecht zu werden, kontaktierten die Partner mehr als 250 Unternehmen. Auch wenn diese Phase der Informations- und Sensibilisierungsarbeit ziemlich aufwändig war, war sie dennoch sehr nützlich. Denn sie ermöglichte nicht nur, den Einfluss der Themen nachzuvollziehen und sich besser auf die Interviews vorzubereiten, sondern auch die Präsentation der Ziele der Befragung, effektives Zeitmanagement und die Wahrnehmung von möglichen Schwierigkeiten, die während der Interviews auftreten könnten. Den Partnern zufolge hat diese Suche nach Interviewpartnern zu erneuerter Zusammenarbeit und neuen Partnerschaften mit Unternehmen geführt.

Damit wurde der Grundstein für den künftigen Ausbau von Netzwerken der einzelnen Partner gelegt.

Trotz des hohen Zeitaufwands für die Unternehmenssuche, der die während der Ausarbeitung des Projekts vorgenommenen Schätzungen weit übertroffen hat, betonten alle ausländischen Partner zudem, dass die Themen des Fragebogens sehr nützlich waren, um den Unternehmen ein tiefergehendes Verständnis über die Teilnahme an und die Auswirkung von Mobilitätsprogrammen für die Beschäftigungsfähigkeit von Bewerbern zu vermitteln. Ebenso sorgte dieser Austausch dafür, dass die Partnerorganisationen die Entwicklungsbedürfnisse der Unternehmen in Hinblick auf die Gewährleistung der Qualität der Mobilitätsprogramme für sich selbst, die Mitarbeiter, die für die Beaufsichtigung der Praktikumstätigkeiten zuständig sind, und schließlich für die Bewerber besser verstehen konnten.

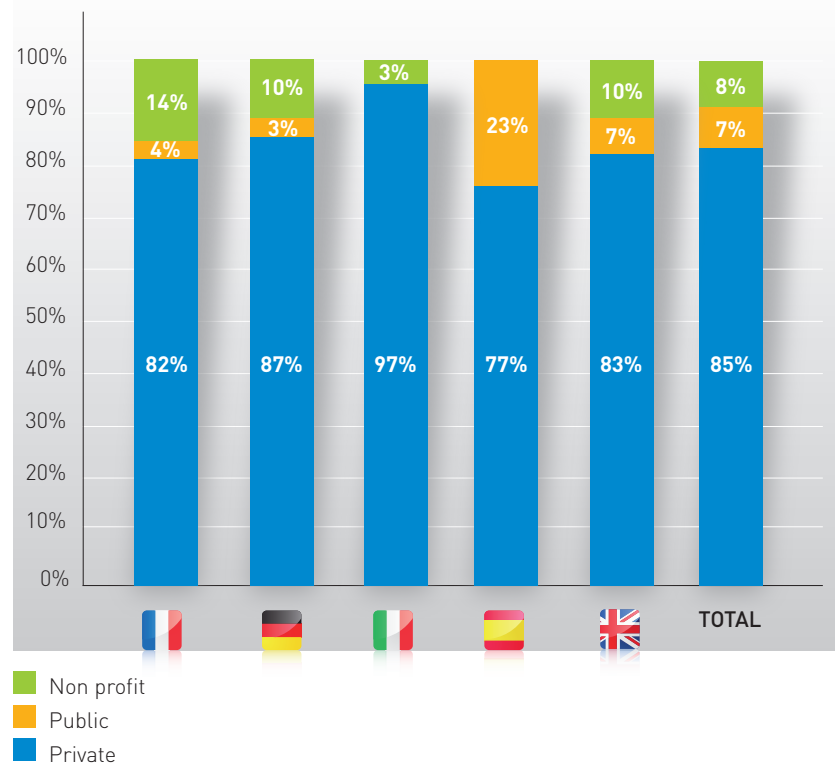


UNTERNEHMENS PORTRAIT

Gemäß unserer Prognose wurden insgesamt 171 Interviews durchgeführt: 50 in Frankreich, 30 in Deutschland, Spanien sowie im Vereinigten Königreich und 31 in Italien.

In Bezug auf den Status der Unternehmen waren Privatunternehmen die am stärksten vertretene Kategorie in allen Ländern. Es sei darauf hingewiesen, dass aufgrund der Besonderheit des Unternehmensnetzwerks, mit dem der italienische Partner zusammenarbeitet – überwiegend Kleinstunternehmen und KMU im handwerklichen Sektor – keine öffentlichen Unternehmen in ihrer Stichprobe vorkommen.

Abbildung 1: Unternehmensstatus



Die Verteilung bezüglich der Unternehmenskategorie wurde von allen Partnern besprochen und validiert. Im ersten transnationalen Seminar betonten wir aus zwei wichtigen Gründen die Bedeutung einer starken Vertretung der sehr kleinen, kleinen und mittelständischen Unternehmen:

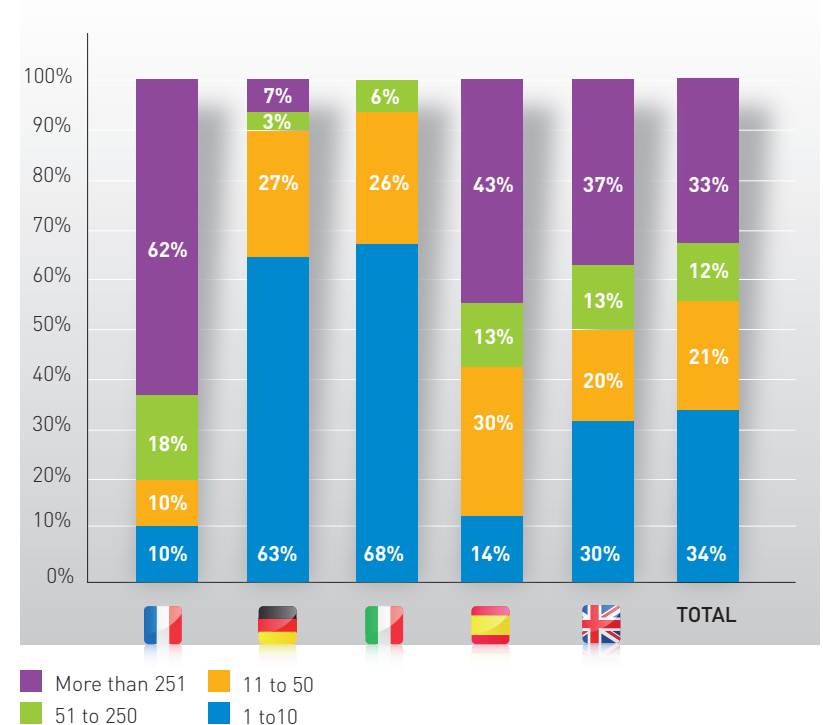
- 1 Kleine und mittlere Unternehmen machen 90 % aller Unternehmen in der EU aus. Sie sind das Rückgrat der Wirtschaft. Sie schaffen zwei von drei Arbeitsplätzen. Im Jahr 2013 beschäftigten mehr als 21 Millionen KMU fast 90 Millionen Menschen in der EU. Laut der Europäischen Kommission „regen [sie] den Sinn für Unternehmertum und Innovation an und fördern Wettbewerbsfähigkeit, Wirtschaftswachstum und Beschäftigung in Europa.“⁹ Wir haben in unserer Studie auch die Definition von der Europäischen Union aufgegriffen, nämlich:
 - Kleinstunternehmen: weniger als 10 Mitarbeiter und ein Jahresumsatz (der Geldbetrag, der in einem bestimmten Zeitraum eingenommen wurde) bzw. eine Jahresbilanz (eine Aufstellung der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten eines Unternehmens) von unter 2 Mio. EUR.
 - kleines Unternehmen: weniger als 50 Mitarbeiter und ein Jahresumsatz bzw. Jahresbilanz von unter 10 Mio. EUR.
 - mittleres Unternehmen: weniger als 250 Mitarbeiter und ein Jahresumsatz von unter 50 Mio. EUR bzw. eine Jahresbilanz von unter 43 Mio. EUR.
- 2 Diese drei Kategorien allein stellen 75 % der Unternehmen dar, die europäische Auszubildende im Rahmen von Mobilitätsprogrammen aufnehmen, wie das ehemalige Programm „Leonardo da Vinci“¹⁰.

⁹Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition von Kleinstunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen [bekannt gegeben unter dem Aktenzeichen K (2003) 1422]] (ABl. L 124 vom 20.5.2003, S. 36-41), www.eur-lex.europa.eu/.

¹⁰COMMISSION EUROPÉENNE. Leonardo da Vinci. Faits et chiffres. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2012 ISBN:978-92-79-23651-8. www.ec.europa.eu/

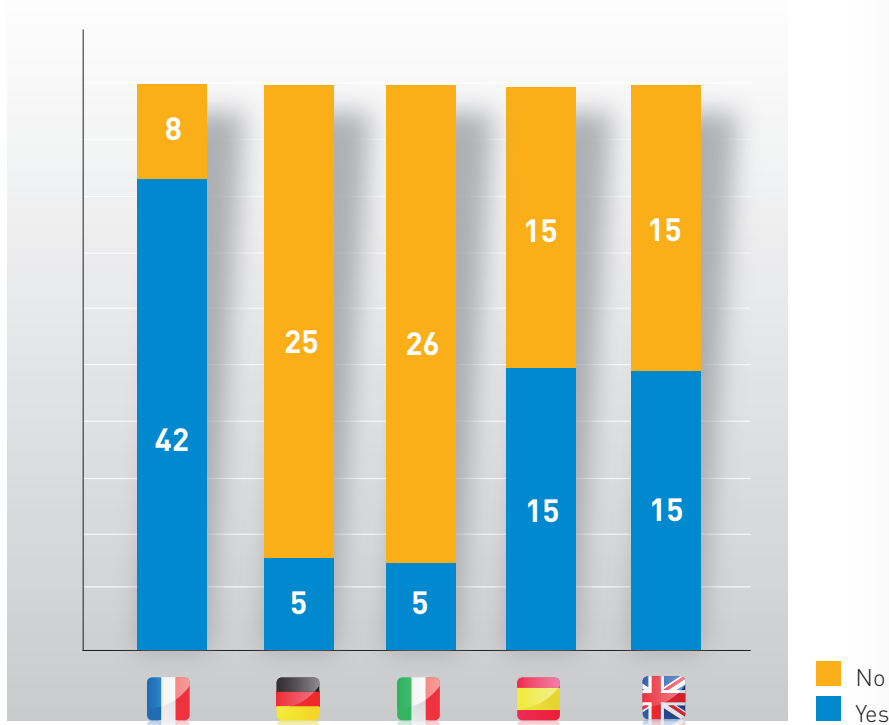
Die Ergebnisse entsprechen unseren Erwartungen. Denn in der Gesamtstichprobe beträgt die Rate der durchschnittlichen Unternehmensgröße von einem bis 50 Mitarbeiter 51 %. Die Stichproben aus Italien und Deutschland trugen maßgeblich zu diesem Ergebnis bei. Gleichmaßen ist die Unternehmenskategorie stark im wirtschaftlichen Gefüge der Region Toskana vertreten, die durch eine sehr hohe Rate von handwerklichen und branchenübergreifenden Betrieben gekennzeichnet ist (108.000 im Jahr 2015, Quelle: ISTAT (Nationales Institut für Statistik) 2015). Die italienische Stichprobe ist repräsentativ für die Kooperationen und Aktivitäten seitens unseres Partners, der eher die Unternehmen seines üblichen Netzwerks eingebunden hat – alle Privatunternehmen und in der Mehrheit aus der Handwerksbranche. Das gleiche gilt für die Repräsentativität der Kleinstunternehmen und KMU aus Berlin. Dies lässt sich mit der Zusammensetzung des Unternehmensnetzwerks unseres Partners begründen, der überwiegend mit Familienunternehmen und Start-ups zusammenarbeitet.

Abbildung 2: Anzahl der Mitarbeiter



Die französische, englische und spanische Stichprobe ist zwar wahrscheinlich nicht repräsentativ für die nationalen Prozentsätze. Dennoch spiegelt sie jeweils das wirtschaftliche Gefüge der Region Île-de-France wieder, wohingegen in den Gegenden Bristol und London sowie in der Region Valencia die Präsenz von Großunternehmen größer ist.

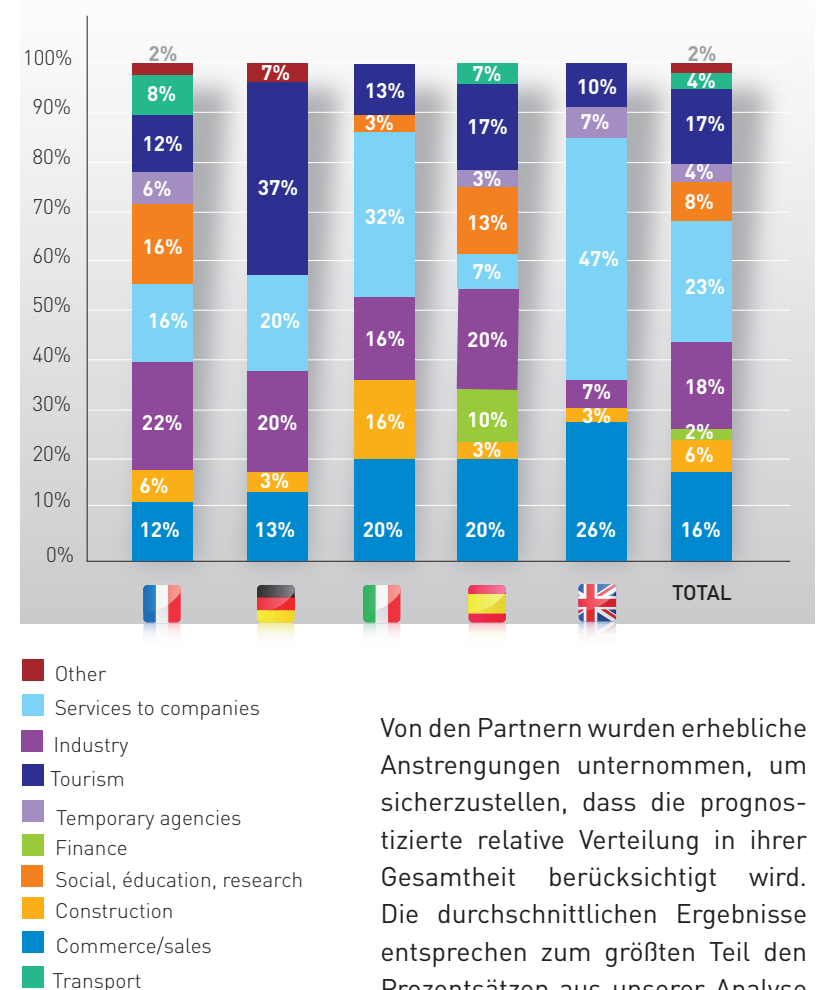
Abbildung 3: Ist Ihr Unternehmen Teil einer Gruppe?



Diese Frage erläutert die Ergebnisse in Bezug auf die Zugehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe, wodurch in der Regel Großunternehmen gekennzeichnet sind. Der größte Prozentsatz davon fällt auf Unternehmen in der Region Paris (85 %), gefolgt von Spanien und dem Vereinigten Königreich (je 50 %) und zu guter Letzt Italien und Deutschland mit einem Prozentsatz von je 15 %.

Für die Definition der Wirtschaftsbranchen verweist die Verteilung der Stichprobe auf die Kategorien der am meisten seitens der Begünstigten gefragten Bereiche. Sie erfolgte auf Basis von Statistiken, die jährlich innerhalb der Partnerorganisationen erhoben werden.

Abbildung 4: Branche

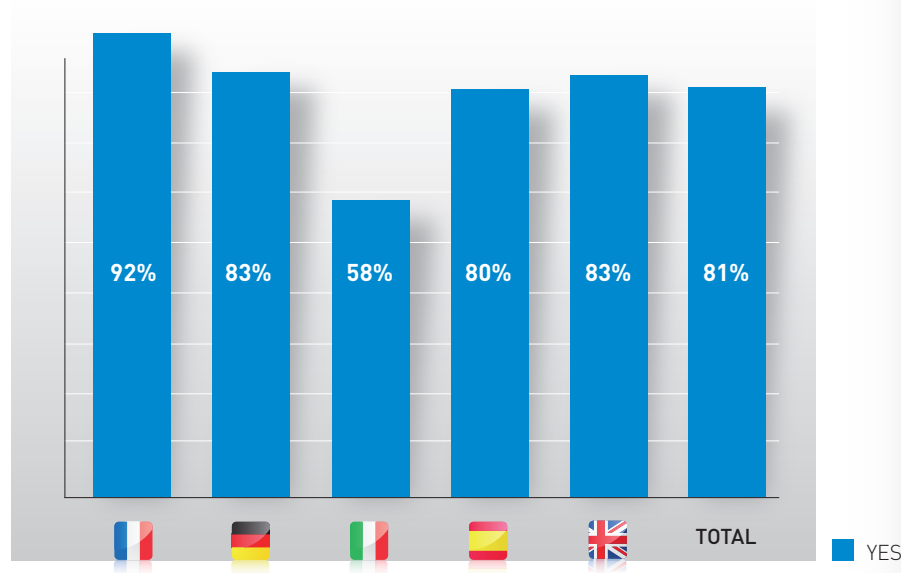


- Other
- Services to companies
- Industry
- Tourism
- Temporary agencies
- Finance
- Social, éducation, research
- Construction
- Commerce/sales
- Transport

Von den Partnern wurden erhebliche Anstrengungen unternommen, um sicherzustellen, dass die prognostizierte relative Verteilung in ihrer Gesamtheit berücksichtigt wird. Die durchschnittlichen Ergebnisse entsprechen zum größten Teil den Prozentsätzen aus unserer Analyse – mit Ausnahme der Tourismusbranche und dem sozialen Bereich. Auf diese entfallen jeweils rund 25 % der Bewerbungen für Praktika anstelle der in der Spalte „Gesamt“ angegeben 17 % bzw. 18 % anstelle der angegebenen 8 %.

Am Ende des ersten Teils des Fragebogens zum Unternehmensportrait haben wir zwei weitere Fragen gestellt:

Abbildung 5: Haben Sie jemals einen Bewerber mit internationaler Arbeitserfahrung eingestellt?

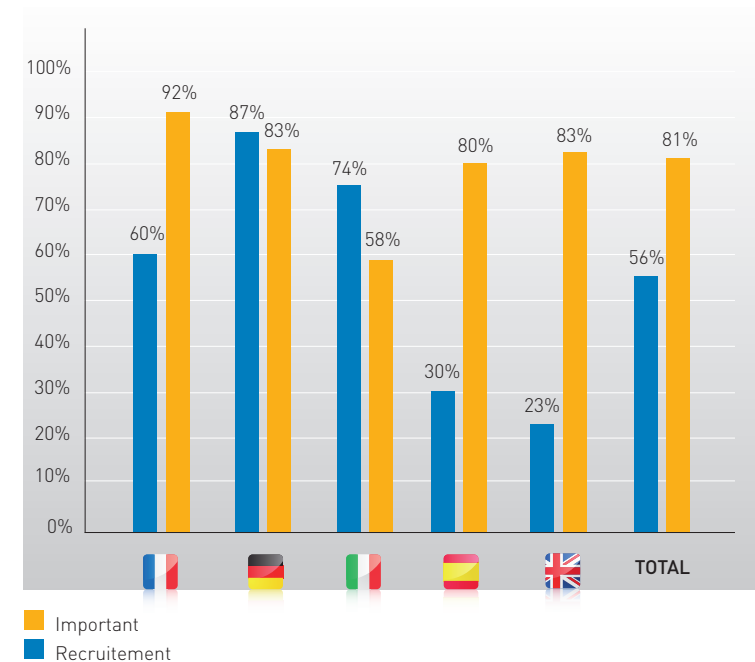


Aus der Ländergrafik geht hervor – mit Ausnahme von Italien, dessen Ergebnis (58 %) der Kategorie von Unternehmen und deren Neigung zu Internationalisierung entspricht – dass die Antwortquoten mit rund 81 % sehr positiv ausfallen. Es ist zudem festzustellen, dass Frankreich mit 92 % sogar noch weiter geht. Auf den ersten Blick würden diese Daten – zusammen mit den bisher vorgestellten Indikatoren – ermöglichen, die Kohärenz des Zusammenhangs in Bezug auf die wichtigsten Ziele der Umfrage und die Ausgangshypothesen zu bestätigen.

Wenn allerdings die Ergebnisse der zweiten Frage „Ist Auslandserfahrung ein Einstellungskriterium?“ dazu genommen werden, sinken die Antwortquoten für Frankreich (60 %), Spanien (30 %) und das Vereinigte Königreich (23 %) deutlich. Da in diesen Ländern stärker Großunternehmen vertreten sind, wäre es zu erwarten gewesen, dass die Antwort „Ja“ öfter genannt werden würde. Seltsamerweise sind die Antwortquoten für Deutschland und Italien höher, deren Stichproben mehrheitlich durch kleine und mittlere Unternehmen gekennzeichnet sind. Für 87 % der deutschen und 74 % der italienischen Unternehmen wäre Auslandserfahrung ein Einstellungskriterium.

Wie lassen sich diese eher widersprüchlichen Ergebnisse erklären?

Abbildung 6: Ist Auslandserfahrung ein Einstellungskriterium? /Einstellungsquote ausländischer Mitarbeiter



PORTRAIT DER BEFRAGTEN

Um in dieser Phase der Analyse eine eher qualitative Erklärung zu bieten, nehmen wir die spanische Situation als Beispiel. In der Tat zeigen die Daten, dass 80 % der spanischen Unternehmen Bewerber mit Auslandserfahrung eingestellt haben und die Einstellungsquote von Bewerbern ausländischer Herkunft 60 % beträgt. Diese Ergebnisse zeigen, dass obwohl für 70 % der Unternehmen Auslandserfahrung kein Einstellungskriterium darstellt, 80 % der eingestellten Bewerber dieses Kriterium jedoch erfüllen.

Der Grund für diesen scheinbaren Widerspruch ist, dass in der Anfangsphase der Befragung mithilfe des Fragebogens die meisten Befragten dazu neigen, Auslandserfahrung implizit mit der Beherrschung einer Fremdsprache und der Fähigkeit verbinden, Beziehungen und Verhandlungen mit ausländischen Kunden zu führen. Dabei berücksichtigen sie jedoch nicht die Auswirkungen von Auslandserfahrung in Bezug auf die Entwicklung persönlicher und beruflicher Fähigkeiten bzw. fachübergreifender Kompetenzen.

Das gleiche gilt für französische und englische Unternehmen. Hingegen wird Auslandserfahrung von Befragten aus Italien und Deutschland scheinbar umfassender ausgelegt und der transversale Mehrwert eher anerkannt.

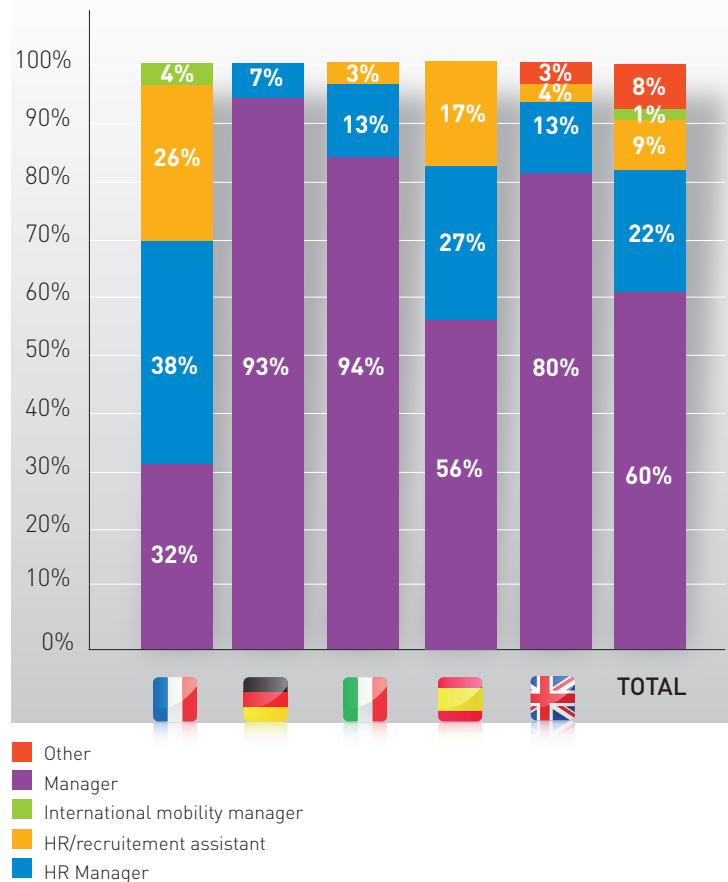
Wenn man sich die Daten der befragten Mitarbeiter anschaut, zeigen sie insgesamt, dass das bedeutendste Profil in allen Partnerländern mit 60 % der „Manager“ ist (außer in Frankreich). Auch dies hängt wieder mit der Kategorie der Unternehmen, deren Größe und lokalen Organisation zusammen.

In Italien und Deutschland, wo 94 bzw. 90 % der Stichproben aus Unternehmen mit einem bis 50 Mitarbeitern besteht, bezieht sich die Kategorie „Manager“ sogar fast ausschließlich auf Unternehmer, Manager und Geschäftsinhaber. Das Vereinigte Königreich folgt mit 50 % der Unternehmen der gleichen Größe, in denen 80 % der Befragten geschäftsführende Inhaber waren.

Die aggregierten Daten für KMU und Großunternehmen, die in Spanien 56 % und in Frankreich 80 % ausmachen, erklären die wesentlich höheren Anteile in Bezug auf die Repräsentativität der Profile „HR Manager“ (Personalleiter) und „HR Assistant“ (Personalassistent) in anderen Ländern.



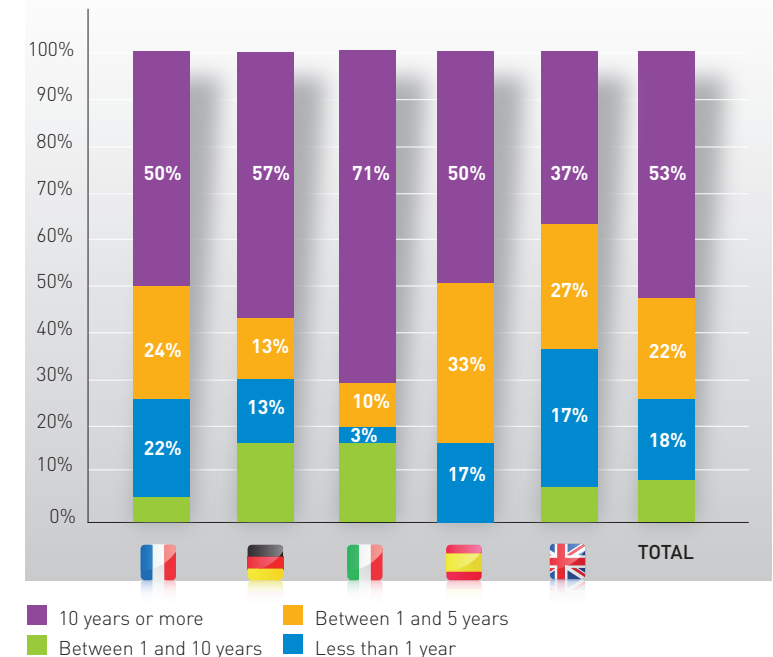
Abbildung 7: Aktuelle Position im Unternehmen



Hinsichtlich der Dauer der Berufserfahrung belaufen sich die Länder mit Kategorien von fünf bis 10 Jahren Berufserfahrung im Bereich Personalbeschaffung auf 75 %. Dies deckt sich vor allem mit den französischen und deutschen Ergebnissen. Die italienischen und spanischen Daten mit einer zusätzlichen Differenz von 10 % entsprechen dem englischen Prozentsatz, der mit 64 % verhältnismäßig niedrig ist.

Im Rahmen unserer Studie ist diese Tatsache sehr positiv. Denn das Maß der Berufserfahrung kann ein Beleg für Expertise in der Bewertung von nützlichen und potentiellen Kompetenzen im Einstellungsverfahren sowie der erforderlichen Kriterien für erfolgreiche Bewerber aus dem gesamten Spektrum von verschiedenen Berufsgruppen sein.

Abbildung 8: Wie viel Berufserfahrung haben Sie im Bereich Personalbeschaffung (über Ihre gesamte Karriere)?

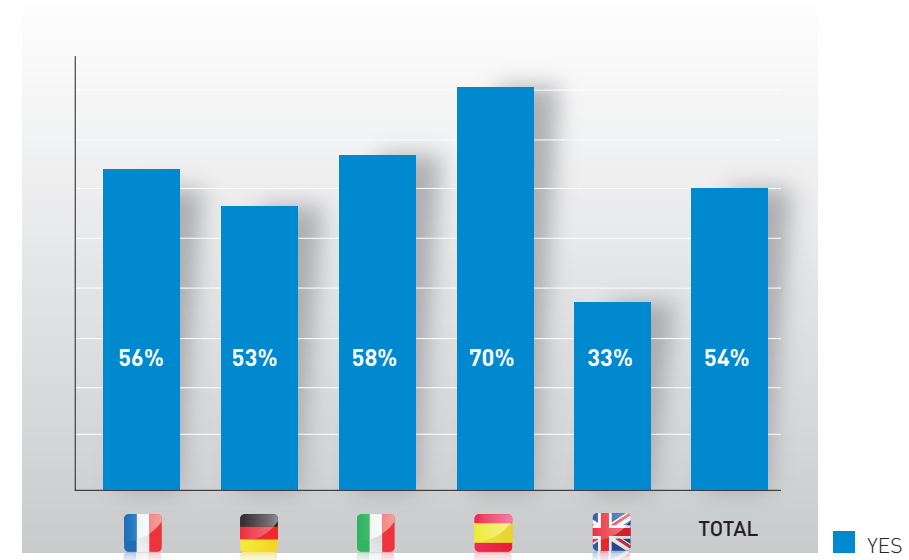


Darüber hinaus hat die Mehrzahl der Befragten in den einzelnen Ländern (zwischen 53 % in Deutschland und 70 % in Spanien) von Auslandserfahrungen profitiert – sei es im Rahmen eines Austauschprogramms, eines Praktikums oder während des Studiums. Ausnahme dazu stellt das Vereinigte Königreich dar, obwohl Mobilität dort so weit verbreitet ist wie in den anderen Ländern.

Dieses Ergebnis legt nahe, dass sich die Mehrzahl der Befragten über den Mehrwert von Auslandserfahrung und den daraus entstehenden verborgenen Kompetenzen voll und ganz bewusst ist. Diese Ansicht wird von unserem englischen Partner geteilt. Denn trotz der relativ niedrigen Rate der Befragten hat er festgestellt, dass sich Mitarbeiter mit Auslandserfahrung eher über die Vorteile und den Mehrwert von Auslandsaufenthalten und deren Auswirkungen auf die Beschäftigungsfähigkeit im Klaren sind. Darüber hinaus haben die gleichen Mitarbeiter laut dem European Placement Network und CEDIT mehr Zeit für die Interviews aufgewendet.

Dies ist ein zusätzlicher Faktor, der als Beweis für die Zuverlässigkeit der Antworten angesehen werden kann. Allerdings kann diese Variable auch verzerrt sein. So galt die Auslandserfahrung für all die Befragten als außerordentlich bereichernd. Dies hat die Antworten in Bezug auf den Mehrwert eines Auslandsaufenthaltes als Teil der beruflichen Laufbahn einer Person sicherlich beeinflusst.

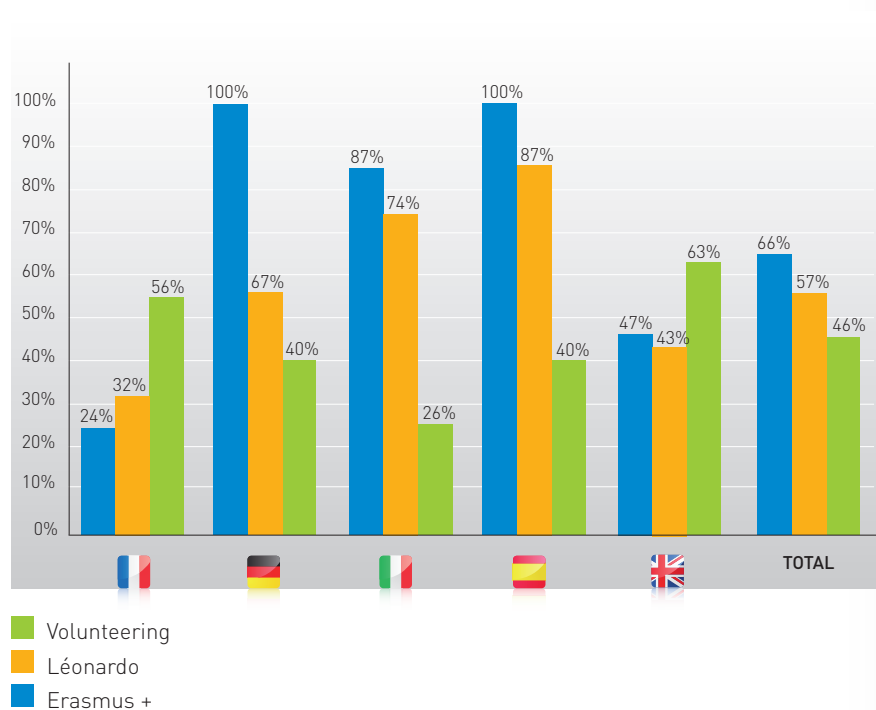
Abbildung 9: Verfügen Sie über Auslandserfahrung (Berufserfahrung, Mobilitätsprogramme, Studium...)?



Schließlich müssen die Ergebnisse der letzten Frage gemäß der Zusammensetzung der Stichprobe aus Unternehmen in jedem Partnerland entsprechend analysiert werden. Der sehr hohe Prozentsatz bezüglich der Kenntnis von Mobilitätsprogrammen, insbesondere von Erasmus+ und Leonardo da Vinci, in Deutschland, Italien und Spanien lässt sich durch die Art der partnerschaftlichen Beziehungen erklären, die diese Organisationen mit den befragten Unternehmen aufgebaut haben. Diese Stichprobe besteht fast ausschließlich aus Unternehmen, die europäische Auszubildende über diese beiden Programme aufnehmen.

Hingegen war die Stichprobe vom englischen Partner gemischt: einerseits Unternehmen, die Teil ihres etablierten Netzwerks waren, und andererseits neue Unternehmen, die so nah wie möglich den in dieser Studie erforderlichen branchenbezogenen Kategorien entsprechen sollten.

Abbildung 10: Haben Sie schon einmal etwas von den folgenden Mobilitätsprogrammen gehört?



Der Kenntnisstand französischer Unternehmen bezüglich europäischer Programme hängt auch mit der Suchmethode und der endgültigen Zusammensetzung der Stichprobe zusammen. Diese wurde mit unterschiedlichen Mitteln zusammengestellt: mit Unternehmen, die regelmäßig mit dem Nanterre Centre for Employment and Training zusammenarbeiten, über Telefonkontakte, Internetrecherchen nach den gesuchten Branchen bis hin zur Suche auf im Großraum Paris organisierten Jobmessen.

Wir schließen diesen Abschnitt mit dem Hinweis darauf, dass die Länder-Stichproben in der ersten Phase der Studie vorgegeben wurden. Ziel ist es, von den Antworten zu profitieren – von der tatsächlichen Berufserfahrung im Bereich Personalbeschaffung sowohl von Unternehmen mit Erfahrungen mit Mobilitätsprogrammen als auch Unternehmen mit weniger direkten Erfahrungen von Mitarbeitern außerhalb dieser Programme.

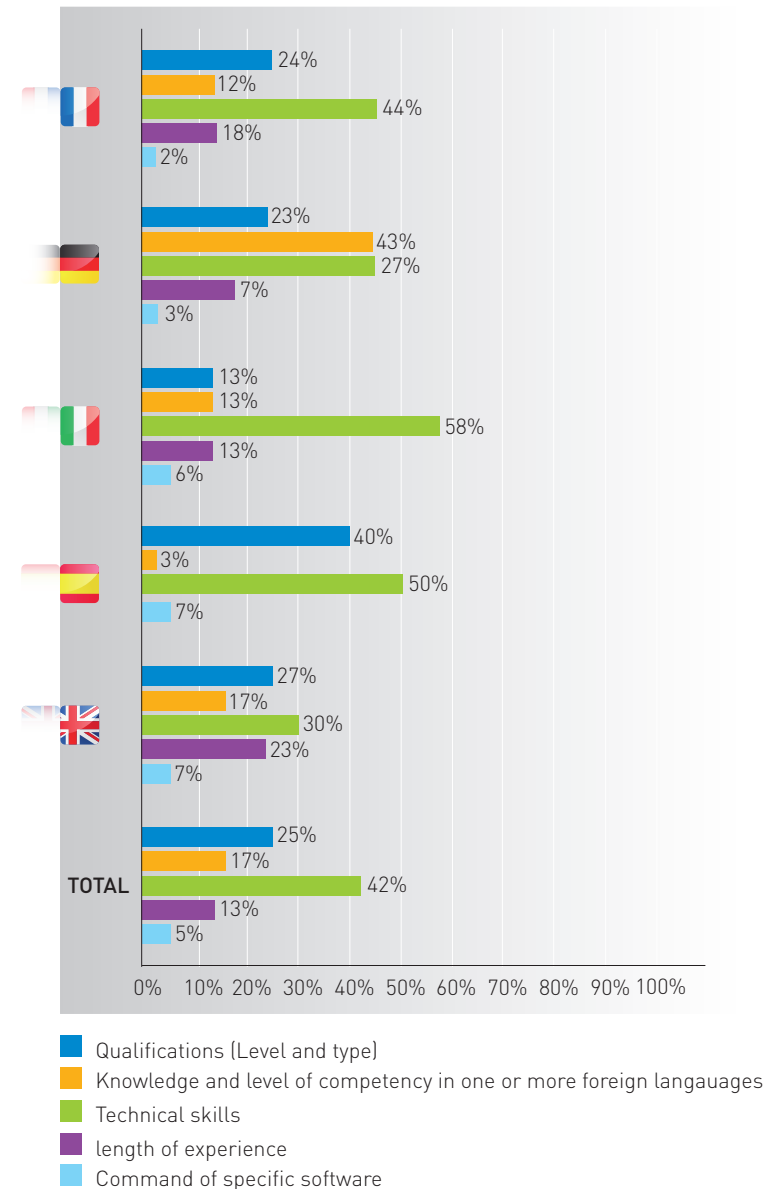


FACHLICHE KOMPETENZEN („HARD SKILLS“), INTERKULTURELLE KOMPETENZEN, SOFT SKILLS UND MOBILITÄT

Der dritte Teil des Fragebogens soll die Auswahlkriterien beschreiben, die Unternehmen im Einstellungsverfahren berücksichtigen. Auch wenn die Praktiken von kulturellen Besonderheiten beeinflusst sind, sind unsere Länderergebnisse ziemlich ähnlich:

- „Technische Fertigkeiten“ ist nachweislich das wichtigste Kriterium für die Partnerländer – mit Ausnahme von Deutschland, wo „Kenntnisse und Kompetenzniveau einer oder mehrerer Fremdsprachen“ als wichtigstes Kriterium zählt. Dieses Ergebnis hängt mit den nationalen Besonderheiten von deutschen Unternehmen zusammen. Dort wird die englische Sprache im beruflichen Kontext fast genauso oft verwendet wie die deutsche Sprache.
- Als nächstes kommen „Qualifikationen“, „Kenntnisse und Kompetenzniveau einer oder mehrerer Fremdsprachen“ und „Dauer der Berufserfahrung“ – mit Ausnahme vom Vereinigten Königreich, wo die „Dauer der Berufserfahrung“ mit einem Abstand von 6 % vor dem Kriterium „Kenntnisse und Kompetenzniveau einer oder mehrerer Fremdsprachen“ kommt.

Abbildung 11: Die wichtigsten genannten „Hard Skills“



Dieser Teil des Fragebogens klärt uns neben den Sprachkenntnissen auch über die Art der im Ausland erworbenen interkulturellen Kompetenzen und deren Übertragbarkeit auf andere Situationen auf.

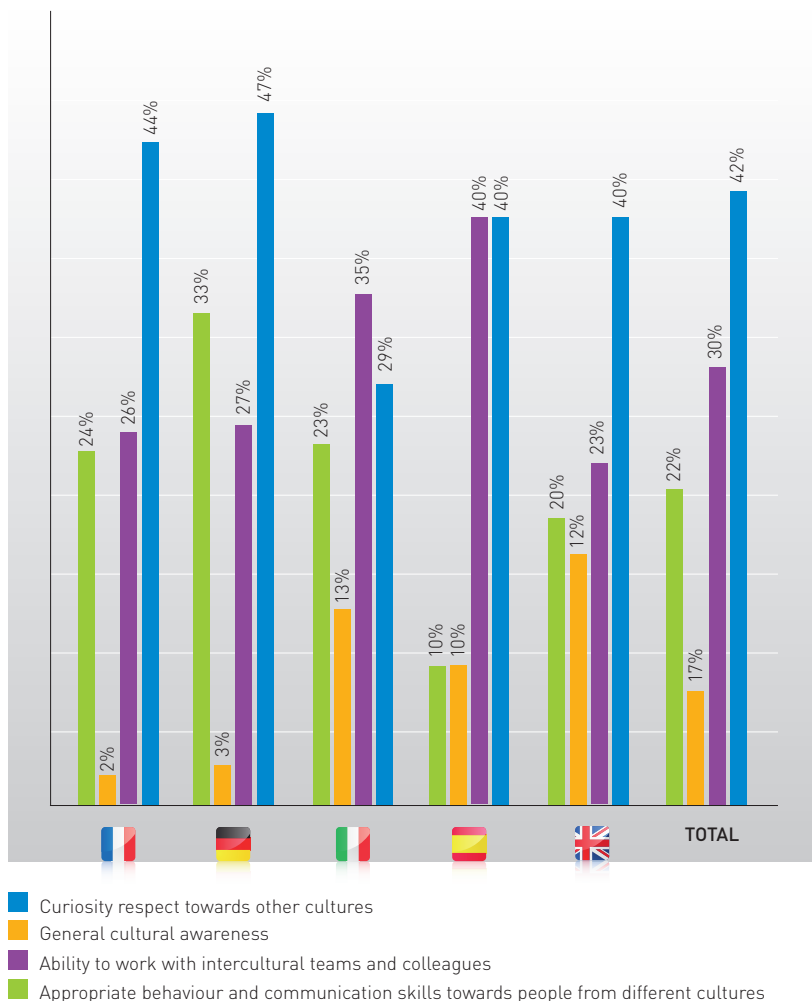
Darüber hinaus war das Ziel dieser offenen Fragen, die Ansicht der Befragten bezüglich der Verbindung zwischen der Entwicklung von Soft Skills und Auslandsaufenthalten zu erfahren. Zudem sollten die persönlichen Eigenschaften ermittelt werden, die sich durch Auslandserfahrungen angeeignet werden können.

Mithilfe der offenen Fragen sollte in diesem Teil des Fragebogens ermittelt werden, ob interkulturelle Kompetenzen übertragbar sind bzw. wie diese übertragen werden können – insbesondere nach der Rückkehr der Person an ihren Arbeitsplatz im Herkunftsland. Kann beispielsweise die interkulturelle Kompetenz „Anpassung an andere Kulturen“ für die Entwicklung des „Soft Skills“ „Anpassungsfähigkeit“ sorgen und dadurch eine Person dazu befähigen, sich an verschiedene berufliche Kontexte sowie verschiedenen Menschen aus der gleichen Kultur anzupassen? Oder führt Offenheit gegenüber anderen Kulturen auch zu einer Aufgeschlossenheit, die auch auf andere Bereiche angewendet werden kann als auf interkulturelle Themen?

Anzumerken ist, dass diese Aufgabe nicht einfach war und dass der Bereich der Definition von interkulturellen Kompetenzen sehr breit gefasst ist. Zudem war für rund 30 % der Befragten der Begriff der Interkulturalität in der Beschreibung der Berufsbilder nicht enthalten. Generell haben wir beobachtet, dass interkulturelle Kompetenzen in allen Geschäftsfeldern fester Bestandteil der täglichen Arbeit sind: Fabriken und Unternehmen mit oder ohne Niederlassungen im Ausland verfügen über multikulturelle Teams. Dennoch wird das Konzept Multikulturalismus häufig ignoriert, nicht wertgeschätzt und deshalb nicht mit interkulturellen Kompetenzen verbunden.

Mithilfe der offenen Fragen konnten wir uns eine Vorstellung von den Ansichten der Befragten zu diesem Thema machen. Dafür stellten wir das Thema „Soft Skills“ bezogen auf den letzten Teil des Fragebogens vor. In der Tat assoziierten viele der Befragten die verschiedenen hier vorgeschlagenen interkulturellen Kompetenzen mit den im nächsten Abschnitt vorgeschlagenen Soft Skills. Daher wuchs die Einsicht über die Übertragbarkeit der interkulturellen Kompetenzen. Beispielsweise wurden Anpassung an und Offenheit gegenüber anderen Kulturen mit Anpassungsfähigkeit und Aufgeschlossenheit verbunden. Darüber hinaus wurden kommunikative Fähigkeiten im weitesten Sinne des Wortes häufig als Fähigkeiten angeführt, die vor allem während Auslandsaufenthalten erworben werden. In geringerem Maße wurde die Fähigkeit, in interkulturellen Teams zu arbeiten und seine eigene Kultur im Kontakt mit anderen zu hinterfragen, auch mit durch Auslandsaufenthalte erworbene Soft Skills verbunden.

Abbildung 12: Die wichtigsten genannten interkulturellen Kompetenzen



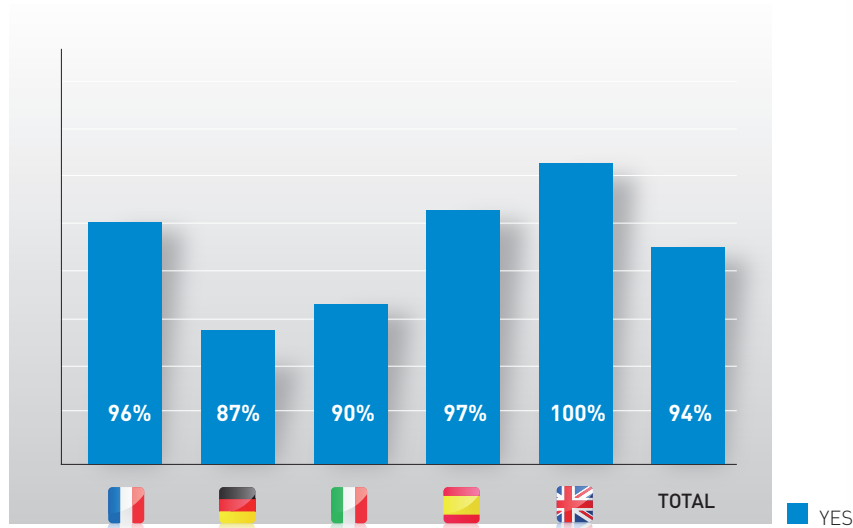
Trotz der Schwierigkeiten der Interpretation – ähnlich wie bei den „Hard Skills“ – decken sich die Länderergebnisse und scheinen allgemeingültig zu sein. Personalverantwortliche setzen die Fähigkeit, das eigene Verhalten an die jeweilige Kultur des anderen anzupassen, an erste Stelle. Das zweitwichtigste Kriterium ist die „Fähigkeit, mit interkulturellen Teams zu arbeiten“. Darauf folgt „Neugier, Respekt und Offenheit gegenüber anderen Kulturen“ und schließlich mit einer viel niedrigeren Prozentzahl „Allgemeines kulturelles Bewusstsein und Interesse an anderen Kulturen“.

Im letzte Teil des Fragebogens sollte versucht werden, ein Verständnis für das Interesse der Unternehmen an „Soft Skills“ in Bezug auf das Einstellungsverfahren zu gewinnen. Zudem sollte überprüft werden, in welchem Umfang grenzüberschreitende Mobilität in Bewerbungsgesprächen ein Mehrwert bezüglich der Darlegung von fachübergreifenden Fähigkeiten sein kann.

Die Länderergebnisse fallen mit einem Gesamtdurchschnitt von 94 % sehr positiv aus. Im Vereinigten Königreich werden „Soft Skills“ sogar zu 100 % als eines der wichtigsten und gefragtesten Kompetenzen für die Anstellung bewertet¹¹. Darauf folgt Spanien (97 %), Frankreich (96 %), Italien mit einer Rate von 90 % und schließlich Deutschland, dessen Antwortquote sieben Prozentpunkte unter dem Gesamtdurchschnitt liegt.

¹¹BRITISH COUNCIL. Culture at work. The value of intercultural skills in the workplace, 2013, www.britishcouncil.org.
 ALBANDEA Ines, GIRET Jean-François, L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés, Net.doc. 149, CEREQ, janvier 2016.
 WORLD ECONOMIC FORUM, The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, January 2016, www3.weforum.org.

Abbildung 13: Sind Soft Skills ein wichtiges Einstellungskriterium für Sie?



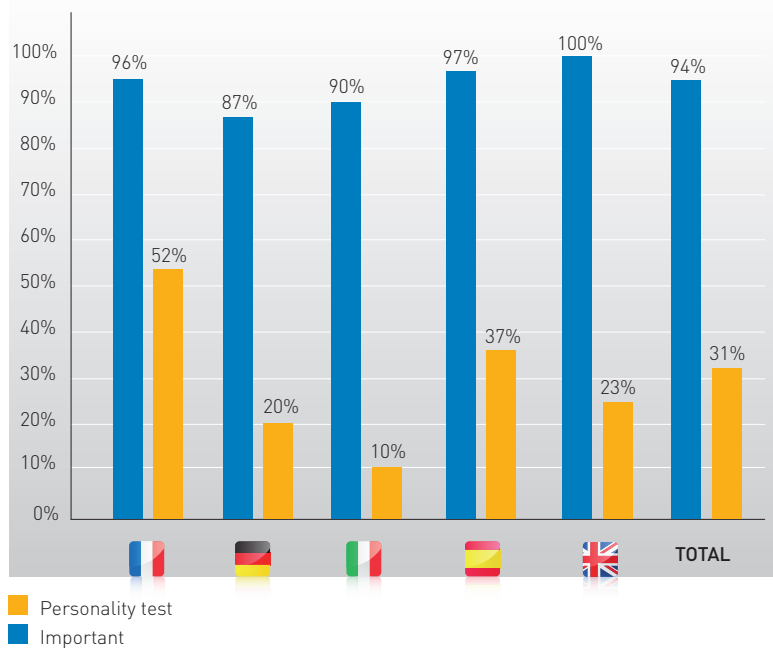
Angesichts der Bedeutung in den Augen der Personalverantwortlichen konzentrierten wir uns auf den Bewertungsprozess, indem wir folgende Frage gestellt haben: „Bitten Sie Bewerber darum, sich im Rahmen des Bewerbungsverfahrens einem Persönlichkeitstest zu unterziehen?“ Um die Überlegung, die im Abschnitt „Rahmen der Studie“ entwickelt wurde, erneut aufzuwerfen – viele Experten weisen durchaus auf die Schwierigkeit der Bewertung von fachübergreifenden Kompetenzen hin. Diese Aufgabe wird noch schwieriger, wenn Personalverantwortliche auch deren Übertragbarkeit in einem bestimmten beruflichen Kontext bestimmen müssen. Die Ermittlung von Soft Skills bedeutet zunächst deren Vorhandensein anzuerkennen.

Dafür kann man sich die Frage stellen, was eine Person besonders und einzigartig macht. In Bezug auf das Bewerbungsverfahren: Was macht die Einzigartigkeit der Person aus, die eine Bewerbung eingereicht hat? Der Personalverantwortliche, der ein Gespräch mit mehreren Bewerbern für die gleiche Stelle führen muss, muss den Mehrwert in menschlicher Hinsicht, den eine Person für die gleiche „technische“ Arbeit bzw. Stelle mitbringt, bestimmen. Es ist durchaus wichtig, im Hinterkopf zu behalten, dass diese Soft Skills mit Hard Skills verbunden sind. Durch diese Soft Skills kann ein Mitarbeiter die technischen Aspekte seiner Arbeit sowie die damit zusammenhängenden zwischenmenschlichen Beziehungen optimieren. Diese stellen zu einem großen Teil das menschliche „Kapital“ des Unternehmens dar.¹²

Die Ergebnisse unserer Erhebung weisen auf die gleiche Schwierigkeit hin. Die Frage, wie man Soft Skills bewerten soll, bleibt offen – vor allem, wenn wir die jeweilige Bedeutung, die Soft Skills im Einstellungsverfahren seitens unserer Zielunternehmen in den einzelnen Ländern beigemessen werden, mit der Häufigkeit des Einsatzes von Persönlichkeitstests vergleichen. Dabei muss die Tatsache berücksichtigt werden, dass von diesen Tests kaum Gebrauch gemacht wird: Frankreich mit 52 % und Spanien mit 37 % weisen die höchste Quote auf. Dies lässt sich damit begründen, dass diese beiden Länder den größten Anteil von Großunternehmen in ihrer Stichprobe aufweisen. Denn Großunternehmen haben in der Tat mehr finanzielle Ressourcen und Personal, um diese Art von Mitteln zu entwickeln und einzusetzen.

¹²BOURET Julien, HOARAU Jérôme, MAULEON Fabrice. Le Réflexe Soft Skills. Dunod, 2014.

Abbildung 14: Bedeutung von Soft Skills/Bewertung in Bezug auf die Einstellung

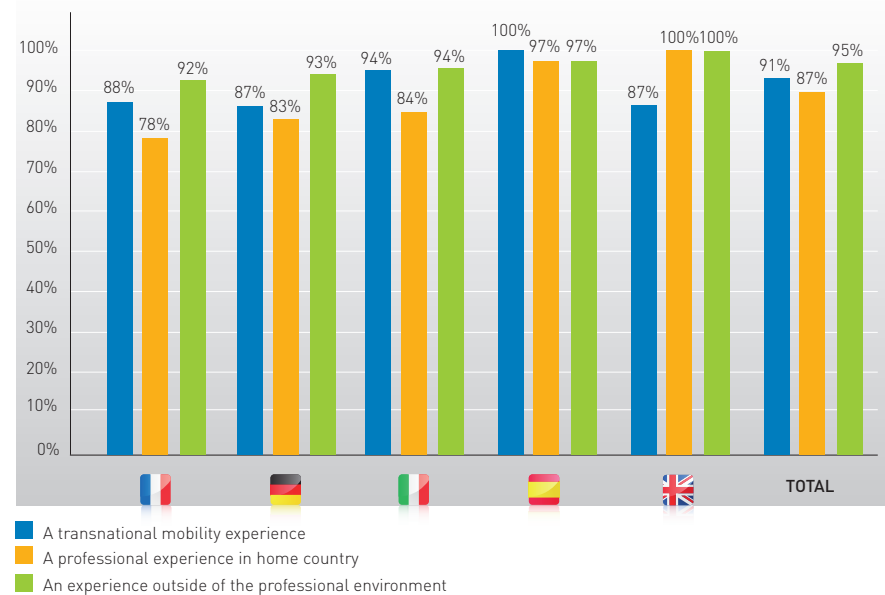


Das Thema der Bewertung hätte einen wichtigeren Stellenwert in unserer Studie einnehmen sollen. Eine einzige geschlossene Frage zu stellen, die auf den Einsatz von psychologischen Tests beschränkt war, hat die Antworten sicherlich beeinflusst. Ein paar zusätzliche offene Fragen hätten uns weiter gebracht. Dabei hätten die Befragten die Möglichkeit gehabt, andere interne oder lokale Methoden und Praktiken zu erläutern.

Dies gilt auch für die Ergebnisse von der letzten Frage: „Hilft Ihrer Meinung nach eine Auslandserfahrung in den folgenden Bereichen Menschen, Soft Skills zu entwickeln?“

Eine tiefere Erforschung dieses Themas hätte zu einer größeren Vielfalt an Antworten in Bezug auf die vorgeschlagenen Items geführt. Nach Lage der Dinge können wir feststellen, dass für die Befragten in allen Ländern „Soft Skills“ während „eines Auslandsaufenthaltes“, „einer beruflichen Erfahrung im Herkunftsland“ und „Erfahrungen außerhalb der Berufswelt“ auf dem gleichen Niveau entwickelt werden.

Abbildung 15: Hilft Ihrer Meinung nach eine Auslandserfahrung in den folgenden Bereichen Menschen, Soft Skills zu entwickeln?



Trotz der Einschränkungen unseres Fragebogens für Unternehmen wurden die Ergebnisse mit Spannung erwartet. Die Antworten decken sich: Auslandsaufenthalte fördern die Entwicklung von Soft Skills und insbesondere einer „europäischen Familie“ von sieben fachübergreifenden Fähigkeiten/Kompetenzen:

Effektive Kommunikationsfähigkeit: Fähigkeit, mit Menschen umzugehen, Geselligkeit, Umgang mit Emotionen, ...

Anpassungsfähigkeit: in verschiedenen Situationen arbeiten, keine Probleme mit Veränderungen haben, mit Leichtigkeit von einer Situation zu anderen wechseln, ...

Organisationsfähigkeit: aktive Suche nach Lösungen, Problemlösung, Prioritäten setzen, ...

Teamfähigkeit: einen Sinn für Teamarbeit haben, zuhören können, Empathie, ...

Eigeninitiative: sich neue Lösungen ausdenken, Fähigkeit, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen

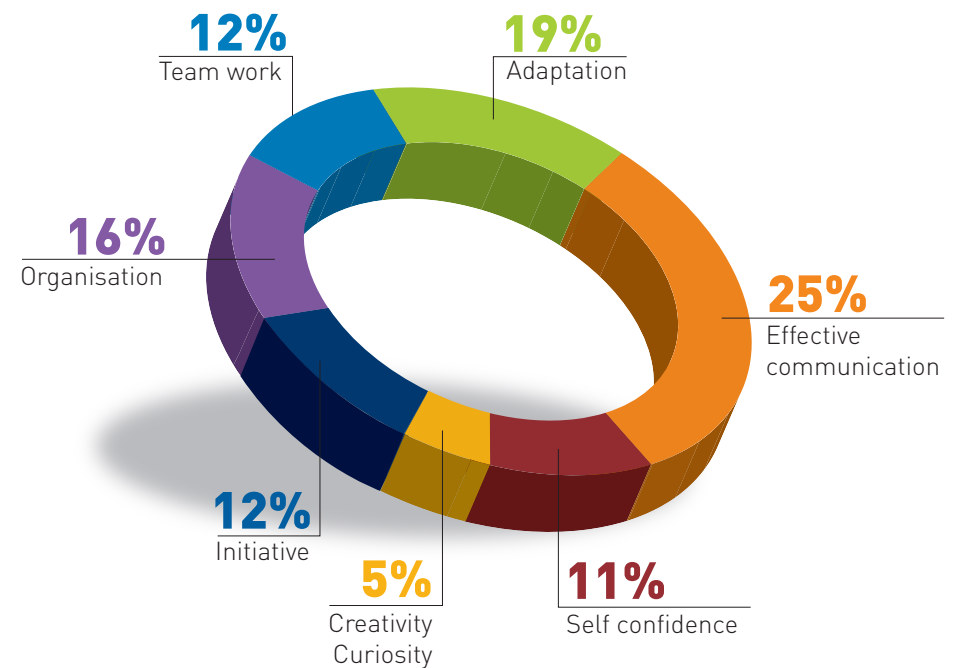
Selbstvertrauen: sich für seine Arbeit engagieren und darin eingebunden sein, Eigenständigkeit, Durchhaltevermögen zur Erreichung seiner Ziele, ...

Kreativität/Neugier: Fragen stellen, Wissbegierde¹³, ...

¹³Eine ausführlichere Beschreibung der Indikatoren zur Definition der im Fragebogen verwendeten Soft Skills ist im Anhang zu finden.

Mit Ausnahme der Kompetenz „Kreativität/Neugier“, deren Grad der Übertragbarkeit gemäß der Spezifität bestimmter Berufe und Tätigkeitsbereiche scheinbar noch mehr geschätzt wird, geht aus dieser Erhebung außerdem hervor, dass alle anderen Fähigkeiten bei einer Bewerbung wichtig und für die Arbeit in jedem Beruf notwendig sind – unabhängig von der Branche, dem Unternehmensstatus oder dem gesuchten Anforderungsprofil.

Abbildung 16. Soft Skills, die durch Auslandsaufenthalte angeeignet werden



FAZIT

Durch diese europäische Umfrage, die im Rahmen der strategischen Partnerschaft „Erasmus + RMT“ durchgeführt wurde, wollten wir mehr über die Wahrnehmung und den Mehrwert erfahren, den Unternehmen Auslandserfahrungen beimessen. Zudem war unser Ziel, die Auswirkungen auf die Beschäftigungsfähigkeit der Begünstigten sowohl in Bezug auf die Kompetenzen als auch den Qualifizierungsprozess der Teilnehmer zu bestimmen.

Die Ergebnisse bestätigen und entsprechen einer Reihe von Grundannahmen der Studie, von denen wir die wichtigsten Erkenntnisse erwähnen möchten:

Die erste Feststellung bezieht sich auf die Auswirkungen von Mobilitätsprojekten auf die Art der erworbenen Fähigkeiten: Die Ergebnisse bestätigen, dass Auslandsaufenthalte Kontexte darstellen, die neben Sprachkenntnissen, technischen Fertigkeiten und interkulturellen Kompetenzen die Entwicklung von bei Personalverantwortlichen sehr gefragten beruflichen, fachübergreifenden Kompetenzen fördern. Zahlreiche nationale und internationale Studien (British Council 2013, Cedefop, 2013, World Economic Forum, 2016) betonen den Mehrwert von Soft Skills für berufliche Zwecke. Dafür wurden Listen erstellt, die je nach interkulturellem Kontext, in dem sie ermittelt wurden, oder je nach branchenspezifischen Zielen voneinander abweichen können. Aktuelle vergleichende Studien, die in unseren Partnerländern durchgeführt wurden, bestätigen unsere Ergebnisse: Die sieben Soft Skills, die von den Befragten genannt wurden – effektive Kommunikationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Eigeninitiative, Selbstvertrauen, Kreativität/Neugier – kommen in allen Klassifizierungen vor und entsprechen den meist zitierten Studien.

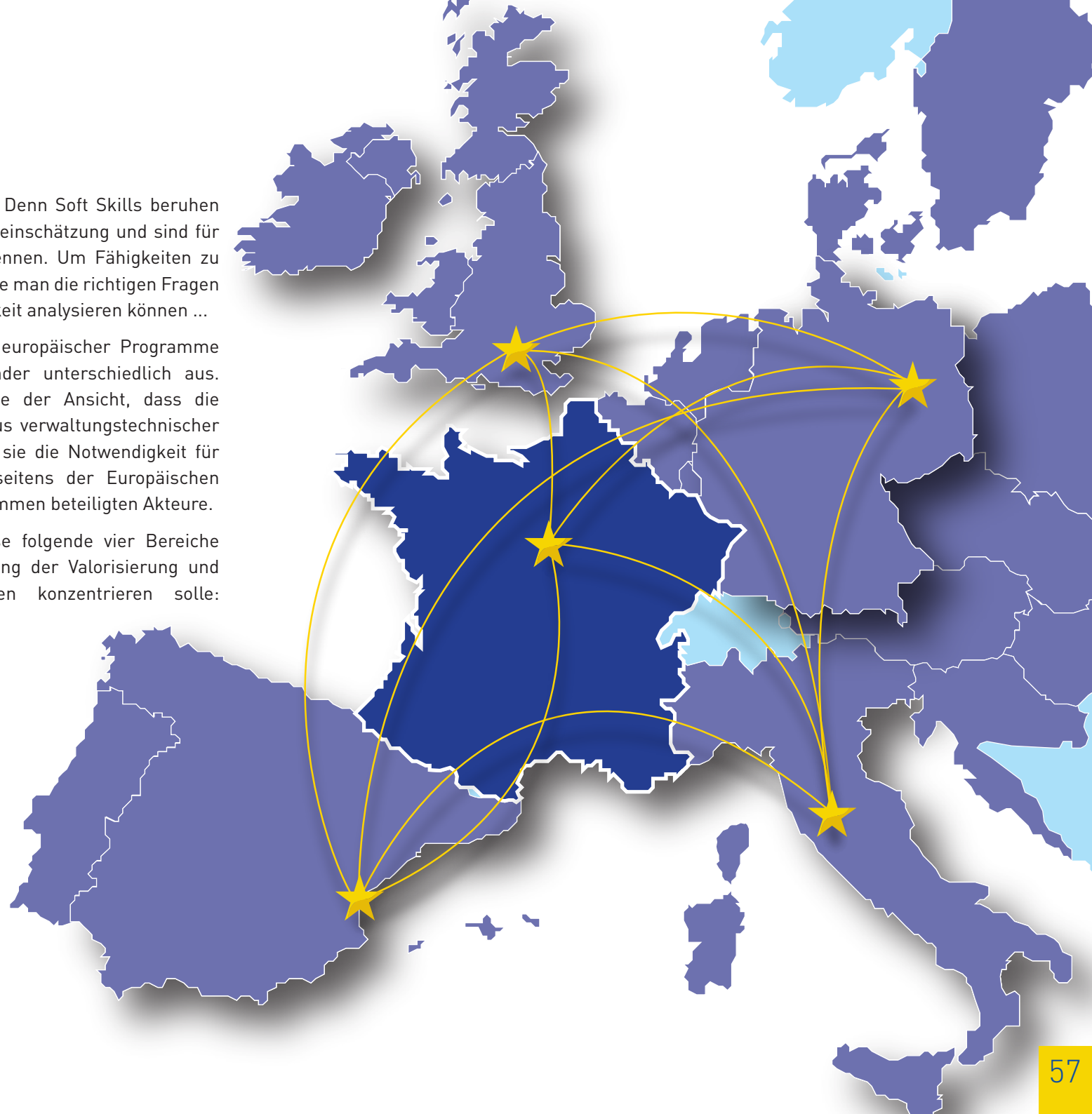
Die Umfrageergebnisse legen nahe, dass der Mehrwert von Auslandserfahrungen in Bezug auf die Beschäftigungsfähigkeit hauptsächlich auf dieses intrinsische Mobilitätsmerkmal, einen bevorzugten Ort für die Entwicklung von Soft Skills bereitzustellen, zurückzuführen ist. Der Zusammenhang zwischen Soft Skills und Beschäftigungsfähigkeit zeigt sich auch in anderen Studien aus Frankreich sowie internationalen Forschungsarbeiten. Darin werden die Rolle und der Einfluss dieser Kompetenzen in Bezug auf die Generierung von Beschäftigungsmöglichkeiten hervorgehoben. Angesichts gleichwertiger Abschlusszeugnisse und vergleichbarer technischer Fertigkeiten hätten jungen Menschen mit besseren Soft Skills mehr Chancen auf einen Arbeitsplatz (Miller, 2016). Andere Studien, die bei Menschen ein paar Jahre nach dem Berufseinstieg durchgeführt wurden, gehen einen Schritt weiter und betonen den positiven Einfluss dieser Fähigkeiten auf die Höhe des Gehalts und die berufliche Entwicklung (Cereq, 2016).

Zwar ist der Mehrwert von Auslandsaufenthalten in Bezug auf Soft Skills eine gemeinsame Feststellung aller Befragten. Aus unserer Umfrage geht jedoch hervor, dass die Frage der Bewertung dieser Fähigkeiten offen bleibt. Wie lassen sich Fähigkeiten in Bezug auf emotionale Intelligenz messen? Mit welchen Instrumenten? Wer ist für diese Aufgabe verantwortlich? Die Analyse der länderbasierten Ergebnisse zeigt ein einheitliches Bild. Es wird ein Ungleichgewicht in den Bewertungsmethoden zwischen Großunternehmen und mittleren Unternehmen deutlich. Soft Skills, die in der Mehrzahl der Stellenausschreibungen stehen – in Ermangelung von Instrumenten und manchmal auch der Schulung in der Auswahlphase – werden subjektiv je nach den Erfahrungen des Personalverantwortlichen bewertet.

Dies ist Bewerbern schwer zu erklären. Denn Soft Skills beruhen auf erworbenen Kompetenzen zur Selbsteinschätzung und sind für Arbeitgeber genau so schwierig zu erkennen. Um Fähigkeiten zu erkennen, müssen Arbeitgeber wissen, wie man die richtigen Fragen stellt sowie Verhalten und die Persönlichkeit analysieren können ...

Zwar fällt der Kenntnisstand bezüglich europäischer Programme je nach Stichprobe der einzelnen Länder unterschiedlich aus. Dennoch sind viele befragte Fachkräfte der Ansicht, dass die Beteiligung an Mobilitätsprogrammen aus verwaltungstechnischer Sicht zu aufwändig sei. Zudem betonen sie die Notwendigkeit für Informationsarbeit zu diesem Thema seitens der Europäischen Kommission und der an Mobilitätsprogrammen beteiligten Akteure.

Schließlich legen die Umfrageergebnisse folgende vier Bereiche nahe, auf die man sich zur Verbesserung der Valorisierung und Anerkennung von Auslandserfahrungen konzentrieren sollte: Einbindung von Unternehmen vor den Auslandsaufenthalten, Kapitalisierung des Mehrwerts durch deren Teilnahme, Formulierung einer gemeinsamen Sprache und Harmonisierung der Instrumente zur Bewertung von Soft Skills. Hierbei ergänzen wir Folgendes: zu Beginn Unterstützung/Betreuung bei der Positionierung der Bewerber mithilfe eines Tools zur Darlegung von Kompetenzen für eine Verbesserung der Kapitalisierung und mehr Transparenz ihrer fachübergreifenden und übertragbaren „persönlichen Eigenschaften“ während ihrer gesamten beruflichen Laufbahn.



QUELLENVERZEICHNIS

ALBANDEA Ines, GIRET Jean-François, L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés, Net.doc. 149, janvier 2016, CEREQ

AARNA Olav, ARENAS Begona, Sostenere il ruolo dei professionisti di IFP per migliorare l'occupabilità dei tirocinanti, 2015, www.trainvet.eu

ACADIE, INJEP, Étude exploratoire sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprises, janvier 2015

AGEFA PME, Les pratiques de mobilité dans le cadre de l'éducation professionnelle, 2012

ARTIGAUD Emilie, AUBIGNAC Christelle, VINDE VOGEL Marie-Line, L'évaluation des "Soft-Skills" des managers de proximité: tentative de formalisation d'un objet insaisissable, EFMD; octobre 2011

BARMEYER Christophe, Peut-on mesurer les compétences interculturelles ? Une étude comparée France – Allemagne – Québec des styles d'apprentissage, 2004

BARRET Martyn, « The components of intercultural competence » in : Developing intercultural competence through education. Pestalozzi Séries No. 3. Conseil d'Europe, Strasbourg. Référence ISBN 978-92-871-7745-2. www.book.coe.int

BAZZOLI Alexandre, La mobilité internationale en Europe : en cabinet de recrutement, quelle approche pour favoriser la mobilité professionnelle européenne ? UGA IAE - Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble, 2013

BOURASSA France Compétences interculturelles : un modèle intégrateur inspiré de la psychologie des relations humaines, Université de Sherbrooke, Interactions Vol.1, N°1, Printemps 1997, 1997

BOURET Julien, HOARAU Jérôme, MAULEON Fabrice. Le Réflexe Soft Skills. Dunod, 2014

BRITISH COUNCIL, Culture at work, the value of intercultural skills, Booz Allen Hamilton and Ipsos Public Affairs, 2013

BROTTO Francesca, HUBER Josef, KARWACKA-VÖGELE Katarzyna, NEUNER Gerhard, RUFFINO Roberto, TEUTSH Rüdiger, La compétence interculturelle pour tous, apprendre à vivre dans un monde pluriel, Série Pestalozzi du Conseil de l'Europe n°2

CALMAND Julien, ROUAUD Pascale, SULZER Emmanuel, Séjours à l'étranger en cours d'études, une plus-value sur l'insertion en France?, Céreq Bref n°348, septembre 2016

CCI Paris Île-de-France, INSEE, IAU, Chiffres-clés de la Région Île-De-France, 2016 et 2015

CEDEFOP, Lignes directrices européennes pour la validation des acquis non formels et informels, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2016

CENTRE FOR INTERNATIONAL MOBILITY, Hidden Competences, Faktaa, avril 2013

CÉREQ, ERASMUS +, Mobilité Européenne et valorisation de l'apprentissage, Étude d'impact (2012-2015), 2016

COMMISSION EUROPEENNE, Description des compétences transversales et personnelles nécessaires pour l'emploi, Young Employment System for Mobility in Europe, Mai 2012

COMMISSION EUROPEENNE, Recommandation du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises [notifiée sous le numéro C (2003) 1422] [JO L 124 du 20.5.2003, p. 36-41]. www.eur-lex.europa.eu/

COMMISSION EUROPÉENNE. Leonardo da Vinci. Faits et chiffres. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2012, ISBN:978-92-79-23651-8. www.ec.europa.eu

COMMISSION EUROPÉENNE, The Erasmus Impact Study, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2014

COMMISSION EUROPÉENNE, Effets de la mobilité sur les compétences et l'employabilité des étudiants et sur l'internationalisation des établissements d'enseignement supérieur, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2014

COMMISSION EUROPEENNE, CEDEFOP, ICF International, European inventory on validation of non-formal and informal learning : country report France, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2014

CRISTALDI Maria Grazia, What is Problem Solving? Le Soft Skills che fanno la differenza, janvier 2016

CRISTALDI Maria Grazia, Competenze trasversali. Cosa ti distingue dagli altri candidati?, avril 2016 url : www.mgcristaldi.com

DGESCO, CÉREQ-IREDU, CIEP, Langues et employabilité, Rapport d'enquêtes, projet européen LEMP, 2015

Dizionario delle competenze trasversali, url : www.hr.fbk.eu/sites/hr.fbk.eu/files/dizionario-competenze_trasversali.pdf

D. GONZÁLEZ Francisco, La Generalitat Valenciana toma aire con la mejora de la economía, El Mundo, octobre 2015.

EURÉCIA, Pourquoi les attitudes de vos salariés priment-elles sur leurs aptitudes ? 27/09/2016

FBH Cologne, IBW Wien, Wilke, Maack und Partner Hamburg, Final Report - Identification of future skills needs in micro and craft (-type) Enterprises up to 2020, 2010

GARREAU DE LOUBRESSE Dominique, Les 8 « Soft-Skills » les plus recherchées par les entreprises, 04/12/2014, url : www.atoutscompetences.blogspot.fr

GIUNTA Raimondo, Competenze trasversali il fascino discreto delle competenze trasversali, avril 2016, url: www.aetnanet.org

GUISSE Nelly, HOIBIAN Sandra, Une vision positive de la mobilité internationale des jeunes, CRÉDOC, octobre 2015

GUYOT Etienne, MOROT-VIDELAINE France, SAVELLI-THIAULT Isabelle, , Enjeux Île-De-France – L'économie francilienne en bref, CCI Paris Île-de-France, CROCIS, septembre 2014

HIGGINBOTTOM Karen, Graduates with Soft Skills will become Increasingly Important, Forbes Leadership, mai 2015

INOUE Yukiko, Cultural Fluency as a Guide to Effective Intercultural Communication: The Case of Japan and the U.S., Journal of Intercultural Communication, novembre 2007

KALEIDO'SCOP, AGENCE ERASMUS+, Mobilité Européenne et retour à l'emploi, Étude d'impact, 2014

KOSCHECK Stefan, Soft skills more important than formal pedagogic qualifications, BWP-Heft, 2015

LE BELZER Julie, Les « Soft-Skills », kézako ?, 28/04/2014, url : www.business.lesechos.fr

LEUNG Stuart, Here Are the Soft Skills Most Important to Your Business, Sales Force Blog, août 2014

MARÍN Guillermo, 95.000 trabajos se quedan sin cubrir en España por falta de cualificación, Cadena SER, 28/01/2016, consulté le 14/02/2016, url : www.cadenaser.com

MCFARLIN Kate, The Importance of Soft Skills in the Workplace, Small Business, octobre 2015

MESTRES I SALUD Laia, Competencias más demandadas por el Mercado laboral, Educaweb, 28/05/2012, url: www.educaweb.com

MEYER Ruth, Soft Skills fördern, 2. Auflage 2011, hep verlag ag

MILLER Marine, Pour trouver un emploi, la personnalité compte plus que les stages, Le Monde, avril 2016

MOSER Miriam, Trained in Germany: a source of skills for your career, 2012 - Soft skills: Conducting a conversation as equals, Alumniportal Deutschland, 2012

OLIVER Ramón, Habilidades que dan empleo, El País, jan 2016, url: www.economia.elpais.com

PALUMBO Claudio, L'attenzione alle competenze trasversali: in Italia, nelle imprese, in Europa, 04/06/2015

PHILIPPOSE Lily, GERMANY: Hard facts about soft skills in universities, University World News, 2010

RENEWABLE ENERGY ASSOCIATION, UK renewable energy jobs grow over 7 times faster than national average employment growth, consulté le 10/05/2016, url: www.r-e-a.net

RH DE NOË, Les "Soft-Skills", éléments déterminants dans le recrutement?, avril 2014

ROSENBERG MCKAY Dawn, Soft Skills – What are they and why do you need them?, About Careers novembre 2015

RPIC-ViP, Transférabilité de compétences entre secteurs économiques : rôle et importance pour l'emploi au niveau européen, Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne ISBN 978-92-79-20947-5, 2011

SCHOEFFEL Véronique, GARRIZZO-DESSIEX Françoise, Compétences interculturelles dans la coopération internationale, CINFO, 2011

SECRETAN-KLAY Aurélie, L'importance des softs skills, Forum Magazine, avril 2009

SHARMA Meenakshi, "How Important Are Soft Skills from the Recruiter's Perspective » in : Journal of Soft Skills, CFAI Juin 2009, Vol. 3 Issue 2, p 19-28

SIMARD Gilles, LÉVESQUE Ginette, La GRH mesurée ! 2004

SUBILEAU Nicolas, DE SAINT-ALBIN Alix, Évaluation des bénéfices d'une mobilité internationale sur l'insertion professionnelle et sur l'activité des entreprises régionales, synthèse du rapport final d'évaluation, Pluricité, 2000

TILMAN Francis, Définir les compétences transversales pour les enseigner. «Compétences transversales» et «compétences transférables» : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles. Note d'analyse n° 219, Centre d'Analyse Stratégique, avril 2011 www.strategie.gouv.fr/system/files/2011-04-22_-na-competences-219.pdf

TORCH Ronald, The Growing Importance of Soft Skills in the Workplace, Torch Group, janvier 2013

TOVEY Alan, Is youth unemployment as bad as the figures suggest?, The Telegraph, mai 2016

UNION CAMERE, Alimentare il digitale, Il futuro del lavoro e della competitività dell'Italia, Camere di commercio d'Italia, 2015

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI INTERNAZIONALI DI ROMA, AGORA, Transnational Placement Scheme For Translation Students, Survey on barriers to internship implementation and interns' mobility, 2015

WORLD ECONOMIC FORUM, The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, January 2016, www3.weforum.org

INTERNETQUELLEN

www.businesslocationcenter.de
www.cedefop.europa.eu
www.datosmacro.com
www.de.statista.com
www.ec.europa.eu
www.elmundo.es
www.gov.uk
www.istat.it
www.randstadt.es
www.iledefrance.fr
www.insee.fr
www.eur-lex.europa.eu
www.regione.toscana.it
www.researchbriefings.parliament.uk
www.statistik-berlin-brandenburg.de
www.success-and-career.ch
www.ticpymes.es
www.tradingeconomics.com

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildung 1: Unternehmensstaus

Abbildung 2: Anzahl der Mitarbeiter

Abbildung 3: Ist Ihr Unternehmen Teil einer Gruppe?

Abbildung 4: Branche

Abbildung 5: Haben Sie jemals einen Bewerber mit internationaler Arbeitserfahrung eingestellt?

Abbildung 6: Ist Auslandserfahrung ein Einstellungskriterium?/ Einstellungsquote ausländischer Mitarbeiter

Abbildung 7: Aktuelle Position im Unternehmen

Abbildung 8: Wieviel Berufserfahrung im Bereich Personalbeschaffung haben Sie (über Ihre gesamte Karriere)?

Abbildung 9: Verfügen Sie über Auslandserfahrung (Berufserfahrung, Mobilitätsprogramme, Studium, ...)?

Abbildung 10: Haben Sie schon einmal etwas von den folgenden Mobilitätsprogrammen gehört?

Abbildung 11: Die wichtigsten genannten Hard Skills

Abbildung 12: Die wichtigsten genannten interkulturellen Kompetenzen

Abbildung 13: Sind Soft Skills ein wichtiges Einstellungskriterium für Sie?

Abbildung 14: Bedeutung von Soft Skills/Bewertung in Bezug auf die Einstellung

Abbildung 15: Hilft Ihrer Meinung nach eine Auslandserfahrung in den folgenden Bereichen Menschen, Soft Skills zu entwickeln?

Abbildung 16: Soft Skills, die durch Auslandsaufenthalte angeeignet werden

ANHANG

Beschreibung der Indikatoren (Verhaltensweisen) zur Definition der in dem Fragebogen verwendeten „Soft Skills“

1. „Risikobereitschaft“/Entscheidungsfreudigkeit

1. „sich trauen, sich nicht länger mit neuen Themen zu beschäftigen, mit denen er/sie sich nicht voll auskennt“
2. „sich trauen, sich mehr mit strategischen Themen und Themen zu beschäftigen, die für das Unternehmen entscheidend sind“
3. „ist eher dazu in der Lage, in mehr oder weniger komplexen Situationen Entscheidungen zu treffen“

2. „Eigeninitiative“/Eigenständigkeit

1. „ist eher dazu in der Lage, Lösungen vorzuschlagen, ohne einen Vorgesetzten zu fragen“
2. „ist eher dazu in der Lage, ein Problem zu lösen, das nicht das Eingreifen eines Vorgesetzten erforderlich macht“
3. „informiert häufiger seinen/ihren Vorgesetzten über die Schwierigkeiten, denen er/sie gegenübersteht, und macht Lösungsvorschläge“

3. „Fähigkeit, im Unternehmen voranzukommen“

1. „hat besseres Potential für die Förderung innerhalb des Unternehmens“
2. „ist eher dazu in der Lage, schnell Führungsaufgaben zu übernehmen“
3. „ist eher dazu in der Lage, strategische Projekte zu führen“

4. „Kreativität“

1. „schlägt vermehrt neue Ideen vor, die auf die Gegebenheiten des Unternehmens zugeschnitten sind“
2. „ist eher dazu in der Lage, eine Reihe von Lösungen für ein vorhandenes Problem vorzuschlagen“
3. „verfolgt einen eher innovativen Ansatz, mit dem das Unternehmen in seiner Branche für Innovationen sorgen kann“

5. „Problemlose Kommunikation“

1. „ist eher dazu in der Lage, seine Ideen seinen Kollegen zu vermitteln und dadurch ihre Unterstützung zu erhalten“
2. „diplomatisches Geschick im Gespräch mit anderen Menschen und kann auf jeden eingehen“
3. „kann besser außerhalb des Unternehmens kommunizieren (beispielsweise mit Kunden)“

6. „Soziale Kompetenz“

1. „ist offener gegenüber fremden Menschen – egal, wie unterschiedlich diese sind“
2. „ist freundlicher (lächelt ...) bei neuen Kunden oder neuen Kollegen“
3. „zeigt mehr Empathie gegenüber anderen/versteht die Gefühle anderer besser, um darauf Rücksicht zu nehmen“
4. „ist eher dazu in der Lage, Kompromisse einzugehen, um einen Konflikt zu lösen“

7. „Neugier“

1. „ist eher an einer Vielzahl von Themen interessiert“
2. „erfährt in der Regel eher von neuen Entwicklungen/Innovationen in seinem Berufsfeld“
3. „erfährt in der Regel eher von den Praktiken der Konkurrenz (Leistungsvergleich)“

8. „Anpassungsfähigkeit“

1. „ist eher dazu in der Lage, sich auch in schwierigen Situationen anzupassen“
2. „ist eher dazu in der Lage, sein Verhalten an die Veränderungen anzupassen, die auf ihn zukommen“
3. „ist eher dazu in der Lage, sich an Menschen von verschiedenen beruflichen Kulturen anzupassen“

9. „Organisationsfähigkeit“

1. „ist eher dazu in der Lage, die Phasen eines Projekts zu planen“
2. „kann besser Prioritäten setzen“
3. „ist eher dazu in der Lage, mögliche Schwierigkeiten zu erkennen“
4. „ist eher dazu in der Lage, seine Zeit effektiv einzuteilen“

10. „Selbstvertrauen“

1. „hat mehr Vertrauen in sich selbst und seine Fähigkeit, erfolgreich zu sein“
2. „ist selbstsicherer im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten“
3. „ist optimistischer in schwierigen Situationen«

11. „Selbsteinschätzung“

1. „ist sich seinen Stärken und Verbesserungspotentialen eher bewusst“
2. „ist sich seinen persönlichen und beruflichen Grenzen eher bewusst“
3. „sorgt für optimale Bedingungen für seinen Erfolg“ (Beispiel: Er weiß, dass er am Morgen effizienter arbeiten kann. Deshalb bearbeitet er die für ihn am schwierigsten Dateien am Morgen.)

12. „Fähigkeit zuzuhören“

1. „ist eher dazu in der Lage, Kommentare und Ratschläge seitens seiner Kollegen oder Vorgesetzten zu berücksichtigen“

13. „Teamfähigkeit“

1. „ist sich den Fähigkeiten jeden Teammitglieds bewusst und weiß, wie er diese am besten für die Erreichung seiner Ziele einsetzen kann“
2. „berücksichtigt und respektiert die Meinung anderer“
3. „hat Interesse an gemeinsamen Zielen des Teams“



COPYRIGHT

Erscheinungsdatum: Dezember 2016

Koordination der Ausgabe:

Institut Européen Recherche et Formation

55, rue Au Maire

FR - 75003 Paris

Contact@ierf.net

Grafikdesign: Thierry MARCHAND

Dieses Kompendium steht auf folgender Webseite als kostenloser Download zur Verfügung: www.erasmusplus-rmt.net.

Die Vervielfältigung der Texte auf Papier für den persönlichen Gebrauch oder zu pädagogischen Zwecken ist unter bestimmten Bedingungen möglich: Kostenlose Verbreitung/Achtung der Integrität der vervielfältigten Dokumente.

Bitte zitieren Sie dieses Dokument wie folgt: Dieses Dokument stammt von der Webseite www.erasmusplus-rmt.net und ist im Rahmen des Projekts „Erasmus +: die Erneuerung der grenzüberschreitenden Mobilität, eine neue Perspektive für Berufseinsteiger und für Unternehmen“ mit der finanziellen Unterstützung der Europäischen Union im Rahmen des Programms „Erasmus +“ entstanden (2014-1-EN01-KA200-008757 – Leitaktion 2 – Zusammenarbeit im Bereich Innovation und Austausch bewährter Verfahren).



Paris - FRANKREICH
www.ierf.net • contact@ierf.net

Koordinator



Paris - FRANKREICH
www.iledefrance.fr • gilles.bonnet@iledefrance.fr



Paris - FRANKREICH
www.mefnanterre.fr • mail@mefnanterre.fr



Florence - ITALIEN
www.cedit.org • info@cedit.org



Bristol - GROSß-BRITANNIEN
www.euplanet.net • epn@euplanet.net



Valence - SPANIEN
www.esmovia.es • esmovia@esmovia.es



Berlin - DEUTSCHLAND
www.berlink.eu • info@berlink.eu

Mehr erfahren :
www.erasmusplus-rmt.net

