

Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen: Handbuch und Instrument IESKO

*Bernadette Kadishi, Organisationspsychologin
SGAOP, Leiterin Umsetzungsprojekt FHAB, Bern*

Das Instrument IESKO

In der modernen Arbeitswelt gewinnen Schlüsselkompetenzen (wie zum Beispiel Organisationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Belastbarkeit oder Verantwortungsberitschaft deutlich an Bedeutung, Fachwissen allein reicht für die erfolgreiche Aufgabenbewältigung nicht mehr aus. Dies hat zur Folge, dass für die optimale Stellenbesetzung in der Personalauswahl die Schlüsselkompetenzen der Bewerberinnen und der Bewerber explizit erfasst werden müssen. In der Praxis braucht man Instrumente, um diese Schlüsselkompetenzen - für die es weder Diplome noch Zeugnisse gibt - wirksam evaluieren zu können. Die Erfassung soll zudem wenig Aufwand bereiten und trotzdem möglichst zuverlässige Ergebnisse liefern.

Ausgehend von diesen Anforderungen stellt IESKO spezifische Hilfsmittel für das strukturierte Vorbereiten, Durchführen und Auswerten solcher Einstellungsgespräche zur Verfügung. **Es besteht aus drei Haupttools, die mit Hilfe des benutzerfreundlichen EDV-Programmes auf die jeweils zu besetzende Stelle zugeschnitten werden können:**

Schlüsselkompetenzen-Profil	Tabellarische Übersicht über die <i>geforderten</i> Schlüsselkompetenzen (und deren Definition) der ausgeschriebenen Stelle und die <i>vorhandenen</i> Schlüsselkompetenzen beim Bewerber / bei der Bewerberin. Es bietet konkrete Hilfestellung für die strukturierte Vorbereitung des Einstellungsgesprächs und dient gleichzeitig als eine Grundlage für die Einstellungsentscheidung.
Gesprächsleitfaden	Strukturierungs- und Befragungshilfe bei der Ermittlung der Kompetenzen im Gespräch: Für jede der ausgewählten Schlüsselkompetenzen bietet der Leitfaden drei konkrete Hilfestellungen im Gespräch. <ul style="list-style-type: none"> - Die Definition der einzelnen Schlüsselkompetenzen. - Zwei bis drei Beispielfragen, wie diese Schlüsselkompetenz im Gespräch abgefragt werden kann. - Beispiele aus dem ausserberuflichen Bereich (Familien- und Hausarbeit, Freiwilligenarbeit und Freizeit), in dem Schlüsselkompetenzen erworben werden können.
Auswertungskriterien	Strukturierte Auswertung des Interviews aufgrund von Checklisten mit Auswertungskriterien für jede Schlüsselkompetenz. Diese basieren auf den im Schlüsselkompetenzen-Profil aufgeführten Definitionen und können je nach Bedarf noch erweitert werden. Das Ergebnis der Auswertung dient zur Erstellung des Schlüsselkompetenzen-Profiles des Bewerbers / der Bewerberin.

In einem ersten Schritt wird das stellenspezifische Schlüsselkompetenzen-Profil erhoben. Ausgehend von diesem Anforderungsprofil erfolgt als nächstes die Erarbeitung des Gesprächsleitfadens für das Interview. Die während des Gesprächs notierten Informationen werden schliesslich mit Hilfe der Checkliste mit den kompetenzspezifischen Auswertungskriterien evaluiert und auf das Schlüsselkompetenzen-Profil übertragen. Der Vergleich zwischen dem Soll-Profil der Stelle und dem Ist-Profil der Bewerberin oder des Bewerbers zeigt auf, inwieweit die Person für die zu besetzende Stelle geeignet ist.

Die EDV-Version des Instrumentes ermöglicht eine rasche Zusammenstellung des Gesprächsleitfadens. Für jede im Profil festgelegte Schlüsselkompetenz können entsprechende Fragen und ausserberufliche Beispiele ausgewählt und auch ergänzt werden.

Die Philosophie von IESKO: Lernen ist überall möglich!

IESKO basiert auf den Erkenntnissen der 1997 durchgeführten arbeitswissenschaftlichen Untersuchung des Projektes Sonnhalde Worb, aufgrund deren Ergebnisse das Qualifikationspotenzial der Familien- und Hausarbeit nachgewiesen werden konnte. Für die Festlegung der Form des Instrumentes wurden Ergebnisse aus Studien zur Aussagekraft unterschiedlicher Personalauswahlinstrumente beigezogen.

Ziel war es, ein praxisorientiertes, aussagekräftiges Instrument zum wirksamen Erfassen von Schlüsselkompetenzen zu erarbeiten, das für jede Stellenbesetzung verwendet werden kann, unabhängig von der zu besetzenden Stelle und vom Geschlecht der sich bewerbenden Person - **unter explizitem Miteinbezug der ausserberuflichen Erfahrungsbereiche**. Auf diese Weise sollen Personal- und Linienverantwortliche vermehrt für ausserberuflich erworbene (Schlüssel-) Kompetenzen von Bewerberinnen und Bewerbern und deren Anerkennung bei der Lohnfestlegung sensibilisiert werden.

Anders als andere vergleichbare Tools bezieht IESKO die ganze Lebens- und Arbeitssituation von Bewerberinnen und Bewerbern mit ein. Dies betrifft alle Erfahrungen, die sie nebst dem beruflichen Bereich auch in der Familien-, Haus- und Freiwilligenarbeit oder in der Freizeit erworben haben. Denn Lernen ist überall möglich.

Grundsätze zur Anrechnung ausserberuflicher Erfahrungsjahre

Werden die Grundsätze "Lernen ist überall möglich" und "Anerkennung ausserberuflicher Erfahrungen" konsequent durchgezogen, hat dies auch Auswirkungen auf die Festlegung des Anfangslohnes. **Immer mehr Betrieb und Verwaltungen haben entsprechende Weisungen**, wie z.B. die schweizerische Bundesverwaltung.

Die Anrechnung könnte sich rein quantitativ auf der Anzahl der Erfahrungsjahre abstützen. IESKO schlägt indes einen anderen Weg vor: **Die Bewerberinnen und Bewerber sollen im Rahmen des Einstellungsgesprächs nachweisen, was sie – hinsichtlich der zu besetzenden Stelle – aus ihren beruflichen und ausserberuflichen Erfahrungen an Schlüsselkompetenzen mitbringen. Dieses IST/SOLL-Verhältnis (vgl. Schlüsselkompetenzen-Profil) bildet die Basis für die Zahl der anrechenbaren Erfahrungsjahre bei der Lohnfestlegung.** Das heisst, sofern die erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind, wird bei der Anrechnung nicht zwischen beruflichen und ausserberuflichen Erfahrungsjahren unterschieden.

Ausgehend von der Gleichwertigkeit der beruflichen und ausserberuflichen Erfahrungsjahre lassen sich folgende Grundprinzipien zu deren Anrechnung formulieren:

- Als berufliche und ausserberufliche Erfahrungsjahre gelten die Jahre ab Abschluss einer Erstausbildung (ab dem 20. Lebensjahr, wenn keine Erstausbildung absolviert wurde) bis zum Moment der aktuellen Stellenbewerbung
- Zur Festlegung der anrechenbaren Erfahrungsjahre werden die effektiven beruflichen und ausserberuflichen Erfahrungsjahre (aktuelles Alter minus Alter bei Abschluss der Erstausbildung) gewichtet. Massgebend für die Gewichtung ist die Abweichung zwischen den erforderlichen und den vorhandenen Schlüsselkompetenzen im Kompetenzprofil
- Im Fall einer positiven Abweichung auf dem Kompetenzprofil werden nicht mehr als 100% der effektiven beruflichen und ausserberuflichen Erfahrungsjahre angerechnet
- Weitere ausschlaggebende Kriterien für den Anfangslohn sind nebst den Erfahrungsjahren wie bisher z.B. Lohngefüge, Arbeitsmarktsituation, Vergleich mit einer ähnlichen Funktion usw.

Diese Grundprinzipien sind als Eckpfeiler bei der Anrechnung von Erfahrungsjahren gedacht und müssen jeweils den betriebs- oder verwaltungsspezifischen Gegebenheiten angepasst werden. Sie sind für alle Arbeitgeber hilfreich, die sich aktiv mit der Gleichbehandlung von Frauen und Männern (im Sinne des Bundesgesetzes über die Gleichstellung von Frau und Mann) befassen.,

Erste Erfahrungen mit IESKO in der Praxis

Im Rahmen einer ersten Pilotphase wurde eine Papierversion von IESKO durch Personalverantwortliche in verschiedenen Verwaltungen und Unternehmen erprobt und die Rückmeldungen verarbeitet. Die Evaluation zeigte, dass **der Einsatz von IESKO Personalfachleute für den Miteinbezug ausserberuflicher Erfahrungsbereiche sensibilisiert**. Von den Personalverantwortlichen würden Äusserungen gemacht wie „Ich habe die Bewerberinnen und Bewerber dazu eingeladen, auch Beispiele aus dem ausserberuflichen Bereich zu schildern“ oder „Es ist hilfreich, dass Beispiele aus dem ausserberuflichen Bereich aufgeführt sind. So kann ich den Bewerberinnen oder Bewerbern auch einen Hinweis auf mögliche Beispiele geben.“ Zudem führt das bewusste und strukturierte Erfassen der Schlüsselkompetenzen zur klareren Einschätzung und ganzheitlicheren Beurteilung der Bewerberinnen und Bewerber. Eine Aussage dazu war beispielsweise: „Ich kann mich im Gespräch stärker auf das Sammeln von umfassenden Informationen konzentrieren. Die Notizen helfen mir - anschliessend an das Gespräch - die Einschätzung etwas objektiver vorzunehmen. Ich bin weniger beeinflusst durch die Persönlichkeit der Bewerberin oder des Bewerbers.“

Über die Erfassung der Schlüsselkompetenzen hinaus bewirkte IESKO insgesamt eine stärkere Strukturierung des Auswahlprozesses, was Transparenz und Einheitlichkeit des Vorgehens positiv beeinflusste. Dieser strukturierende Aspekt ist aus Sicht der Personalfachleute wünschenswert - bedeutet aber auch, dass zum Teil vorherrschende Gewohnheiten in Frage gestellt werden. Wichtig ist daher, IESKO an der optimalen Stelle in den gesamten Selektionsprozess einzufügen, es mit den bereits vorhandenen Selektionsinstrumenten zu verknüpfen und seine Einführung mit einer entsprechenden Schulung zu begleiten.

Vorteile beim Anwenden von IESKO

- **IESKO unterstützt das wirksame Erfassen von Schlüsselkompetenzen**

Obwohl der Begriff Schlüsselkompetenzen überall verwendet und deren Wichtigkeit betont wird, zum Beispiel in Stelleninseraten, fehlt es im Personalbereich an spezifischen, praktischen und

allgemein zugänglichen Instrumenten zu deren Erfassung im Rahmen des Auswahlverfahrens. IESKO dient explizit dem Erfassen von Schlüsselkompetenzen. Dabei stellt es nicht den Anspruch, ein wissenschaftliches Instrument zu sein. Vielmehr geht es darum, Schlüsselkompetenzen in jedem Auswahlverfahren auf praktische Art, ohne grossen zeitlichen oder finanziellen Mehraufwand, erfassen zu können. Dies ist für Unternehmen jeder Grösse von Interesse.

Die in IESKO vorformulierten Definitionen, Beispielfragen und Auswertungskriterien zu den Schlüsselkompetenzen bieten kleineren und mittleren Unternehmen den Vorteil, diese nicht selber von Null an formulieren zu müssen. Sie können diese übernehmen oder an ihre Bedürfnisse anpassen. Schon die Auseinandersetzung mit den Begriffen, Fragen und Auswertungskriterien führt zu einer verstärkten Sensibilisierung bezüglich der Schlüsselkompetenzen, was entsprechend in den Einstellungsgesprächen zum Tragen kommt. Personalabteilungen, die eigene betriebsinterne Schlüsselkompetenzen formuliert haben, können diejenigen von IESKO zu Überprüfung und/oder Ergänzung beziehen.

Die EDV-gestützte Version von IESKO erlaubt es zudem, auf unkomplizierte, jedoch klar strukturierte Weise im Schlüsselkompetenzenprofil die Anforderungen der Stelle festzuhalten, den Leitfaden für das Gespräch zu erstellen und die Kriterien für die Auswertung der gesammelten Informationen auszuwählen.

- **IESKO optimiert das Einstellungsgespräch**

Das Einstellungsgespräch ist diejenige Methode, die bei der Personalauswahl am häufigsten angewendet wird. Wird es in strukturierter Form durchgeführt, hat es eine bedeutend höhere Aussagekraft bezüglich des Stellenerfolges als wenn das Gespräch unstrukturiert geführt wird.

IESKO enthält eine Vielzahl von Strukturierungselementen und bietet somit eine solide Basis zur Optimierung des Einstellungsgesprächs:

- Strukturierung und (Teil-)Standardisierung der Interviews: IESKO bietet Beispielfragen, die für jede zu besetzende Stelle in einem spezifischen Gesprächsleitfaden zusammengestellt und durch ausserberufliche Beispiele illustriert werden können.
- Das Interview basiert auf einem Anforderungsprofil: Das Schlüsselkompetenzen-Profil von IESKO liefert ein Raster zum Erstellen des Anforderungsprofils der zu besetzenden Stelle.
- Einbezug verhaltensbezogener berufsbiographischer Fragen: IESKO unterstützt die Interviewenden dabei, die Bewerberin oder den Bewerber nach konkreten Beispielen aus ihrer oder seiner bisherigen Erfahrung zu fragen.
- Durchführung der Interviews durch mehrere Personen: IESKO fordert dazu auf, das ganze Auswahlprozedere in enger Zusammenarbeit zwischen den Fach- und Personalverantwortlichen erfolgen zu lassen.
- Trennung von Informationssammlung und Entscheidungsbildung: IESKO bietet Auswertungskriterien für jede aufgeführte Schlüsselkompetenz. Die Gesprächsnotizen werden aufgrund dieser Kriterien analysiert und die enthaltenen Informationen bewertet.
- Training der Interviewer: Die Einführung von IESKO ist begleitet von einer Schulung, in der sowohl das strukturierte Vorgehen als auch das Anwenden der verhaltensbezogenen Fragetechnik trainiert wird.

- **IESKO fördert diskriminierungsfreies Erfassen von Kompetenzen**

IESKO basiert auf dem Grundprinzip, dass Lernen grundsätzlich überall möglich ist, sowohl im beruflichen als auch im ausserberuflichen Bereich (Freiwilligenarbeit, Familien-/Hausarbeit, Freizeit). Die Bewerberin oder der Bewerber muss aber im Rahmen des Einstellungsinterviews nachweisen, was sie/er hinsichtlich der zu besetzenden Stelle aus ihren/seinen beruflichen **und** ausserberuflichen Erfahrungen tatsächlich an (Schlüssel-)Kompetenzen mitbringt.

Dieses Vorgehen fördert die Gleichbehandlung von sogenannt geradlinigen bzw. sog. Patchwork-Lebensläufen. Aufgrund der traditionellen Rollenteilung zwischen den Geschlechtern waren geradlinige Lebensläufe bis anhin eher typisch für Männer, Patchwork-Lebensläufe - meist mit einer familienbedingten Unterbrechung - hingegen eher typisch für Frauen.

Statement zum Instrument (aus dem Vorwort)

„Das Instrument (...) bringt uns dem Ziel näher, Gleichwertigkeit von Arbeit besser beurteilen zu können. Es heisst nicht, dass Frauen in Zukunft bei Stellenbewerbungen bevorzugt werden, es heisst bestenfalls, dass eine ganzheitliche Betrachtungsweise neue Kriterien ins Spiel bringt, die bis anhin zu wenig beachtet wurden.“

(Marie-Louise Barben, lic.phil. bis Mai 2001 Leiterin der kantonalen Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern in Bern)

Das Handbuch zum Instrument IESKO: "Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen"

Das begleitende Handbuch vermittelt weiterführende Informationen zum Instrument IESKO, zu seiner Anwendung und Einführung im Unternehmen. Weiter enthält es Beiträge von Fachleuten aus der Praxis zu den zentralen Aspekten:

Vorwort

*Prof. Dr. Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern
Marie-Louise Barben lic.phil, bis Mai 2001 Leiterin der Kantonalen Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern, Bern*

Das Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen IESKO

Bernadette Kadishi, lic.phil.; selbständig tätige Organisationspsychologin, Leiterin Umsetzungsprojekt FHAB, Bern

Schlüsselkompetenzen - Quintessenz individueller Erfahrungen

Dr. Walter Goetze, Mitinhaber des Büros für Bildungsfragen, Zürich

Zur Bedeutung der Schlüsselkompetenzen für die Arbeit von morgen

Dr. Eleonore Leder, Leiterin HR Development der Division Private and Corporate Clients, UBS, Zürich

Personalauswahlinstrumente in der modernen Arbeitswelt

Dr. Volker Dr. Volker Schade, Leiter Centrum für PersonalManagement und Organisationsgestaltung cpmo, Bern

Über die Wirkung von Stereotypen und Vor-Urteilen bei der Kompetenzbeurteilung

PD Dr. Christoph Baitsch, Berater und Trainer am Institut für angewandte Psychologie IAP, Leiter der Abteilung Organisation und Management, Zürich

Der Erwerb von Schlüsselkompetenzen aus der Familien- und Hausarbeit - Bedeutung für den Arbeitsmarkt

Beatrice Eyer Gerber, msw, selbständig tätige Team- und Organisationsberaterin, mga consulting, Brig

Zielpublikum sind in erster Linie Personal- und Linienverantwortliche, sowie auch Personalvermittlungsbüros und Berufs- und Laufbahnberatungsstellen.

Zusammenfassendes Statement zum Handbuch und Instrument (aus dem Vorwort)

Das in diesem Buch vorgestellte praxisorientierte Instrument basiert auf Erkenntnissen wissenschaftlicher Studien (...). In Verbindung mit den konzeptionellen Erläuterungen in verschiedenen Beiträgen wird damit ein grosser Schritt zur wirkungsvollen Förderung und vorteilhaften Nutzung menschlicher Fähigkeiten vollzogen.

Prof. Dr. N. Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal, der Universität Bern

Bern, Oktober 2001

Strukturierte Einstellungsinterviews in der modernen Personalauswahl

Dr. Volker Schade, Leiter Centrum für PersonalManagement und Organisationsgestaltung cpmo, Bern

In Betrieben und Organisationen werden eine Reihe von Instrumenten und Methoden eingesetzt sowie Informationen erhoben, mit denen die berufliche Eignung von Bewerberinnen und Bewerbern für eine bestimmte Arbeit festgestellt werden soll.

Ungeachtet der Vielzahl solcher Instrumente findet in nahezu allen Auswahl-situationen ein Einstellungsinterview statt und in vielen Fällen bleibt diese Methode, neben der vorgängigen Sichtung der Bewerbungsunterlagen, dann auch die einzige. Kaum jemand, der mit der Auswahl und Einstellung von zukünftigen Mitarbeitenden zu tun hat, verzichtet also auf das Einstellungsgespräch; zum einen, weil es einfach dazu gehört und zum anderen, weil man meint, bei der Auswahl von Mitarbeitenden 'eigentlich immer richtig zu liegen'. Hinzu kommt, dass auch die Bewerberinnen und Bewerber das Interview als sehr attraktiv einschätzen; wohl weil es eine unmittelbare Interaktion ermöglicht und somit Kontrolle über die Situation erlaubt.

Vor diesem Hintergrund war es ein sinnvoller, praxistgerechter Entscheid, beim Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen von der Interviewmethode auszugehen.

Allein die grosse Beliebtheit auf 'beiden Seiten des Tisches' ist bereits Grund genug, das Einstellungsgespräch genauer unter die Lupe zu nehmen.

Bezüglich der Durchführung dieser Gespräche findet man in der Praxis freie Interviewformen, teilstrukturierte Varianten bis hin zu vollstrukturierten Gesprächen, in denen die Abläufe und Fragestellungen weitgehend standardisiert sind.

In der Praxis dominieren bedauerlicherweise nach wie vor wenig strukturierte und wenig anforderungsbezogene Interviewformen. Man trifft sich mit dem Bewerber oder der Bewerberin und spricht über deren (vermeintliche) Fähigkeiten, Erfahrungen und Interessen, über den Betrieb und über künftige Aufgaben. Je nachdem, wie die Person auf den Auswählenden und seine Fragen reagiert, können die Gespräche demnach ganz unterschiedlich verlaufen.

Dabei scheint das Problembewusstsein von Praktikern im Grunde durchaus vorhanden zu sein: Sie meinen, die genauen Anforderungen und die richtigen Fragen nicht recht zu kennen, die Aussagen der Bewerber nicht gut verarbeiten und mit schwierigen Personen schlecht umgehen zu können. Und Sie verfügen häufig nicht über das notwendige Wissen, um aus diesem Dilemma herauszufinden.

Wie kann man nun diese Probleme in den Griff bekommen oder anders: Wie muss ein Einstellungsinterview aussehen, was muss man bei der Durchführung und Auswertung der Interviews beachten, damit sie zu nützlichen Instrumenten der Personalauswahl werden?

Bevor dazu nachfolgend einige Anmerkungen gemacht werden, sei voraus geschickt, dass generell mit strukturierten Interviewformen eine deutlich bessere Vorhersage des beruflichen Erfolgs gelingt als mit unstrukturierten Formen. Dies konnte in ganz unterschiedlichen Berufsgruppen nachgewiesen werden.

Die folgenden Massnahmen haben sich in diesem Zusammenhang als wichtig erwiesen:

- ***Strukturierung und (Teil-)Standardisierung der Interviews:***

Für die Durchführung der Interviews ist ein klarer Ablauf festzulegen, der genau beschreibt, welche Interviewteile in welcher Reihenfolge aufeinander folgen. Dieser Ablauf (inklusive der jeweiligen Fragen) sollte bei allen Bewerbern beibehalten werden. Damit werden gleiche Bedingungen für alle Bewerberinnen und Bewerber gewährleistet.

Einem lockeren Gesprächsbeginn könnte z.B. die Selbstvorstellung der Bewerberin bzw. des Bewerbers folgen, in die bereits Fragen in Bezug auf die Bewerbungsunterlagen integriert werden können. Die Beschreibung der zukünftigen Tätigkeit und des Unternehmens könnte sich daran anschliessen. Erfahrungsgemäss ergeben sich daraus für die Bewerber Fragen, denen man entsprechend Raum geben sollte. Hier sollte auch darauf hingewiesen werden, dass in den nächsten Interviewteilen vor allem der / die Interviewende(n) Fragen stellen werden und der Bewerber gegen Ende des Gesprächs nochmals Gelegenheit erhalten wird, selbst noch bestimmte Sachverhalte zu erfragen bzw. Unklarheiten zu beseitigen. Berufsbiographiebezogene Fragen und solche, die die einen hohen Bezug zu den Anforderungen der zu besetzenden Stelle aufweisen, sollten dann gestellt werden. Diese Fragen bilden gewissermassen das Kernstück des Interviews (siehe die nächsten beiden Abschnitte).

Im Gesprächsabschluss ist dann Gelegenheit für zusätzliche Fragen, für Vereinbarungen und die Besprechung des weiteren Vorgehens.

- ***Anforderungsbezogene Gestaltung der Interviews:***

Wie auch bei anderen Verfahren der Personalauswahl führt eine Erhöhung der Anforderungsnähe zu einer Verbesserung der Vorhersagegüte. Konkret geht es hier um die Vorgabe von Situationen, die die wichtigen Anforderungen der zu besetzenden Stelle möglichst realistisch abbilden. Damit soll berufserfolgreiches Verhalten provoziert werden.

Selbstverständlich ist 'verbales Verhalten' nicht mit 'realem Verhalten' gleichzusetzen; allerdings gelingt es Bewerbern in der Regel nicht so gut, anhand konkreter Situationen wünschenswerte Verhaltensweisen vorzutäuschen, die sie in Wirklichkeit in ähnlichen Situationen nicht zeigen könnten.

- ***Einbezug berufsbiographischer Fragen:***

Im Interview sollten darüber hinaus frühere Leistungen und konkrete Verhaltensweisen erfragt werden, die einen Bezug zu den Anforderungen der zu besetzenden Stelle aufweisen. Diese Fragen können sich aus der Sichtung der Bewerbungsunterlagen und den Aufgaben der Bewerber in früheren Anstellungen ergeben. Dieser Ansatz folgt dem Prinzip, dass vergangenes Verhalten gut zur Vorhersage zukünftigen Verhaltens beitragen kann, wenn es bezüglich konkreter früherer Arbeitssituationen erfragt wird.

Hier werden Fragen nach der spezifischen Situation, in denen das relevante Verhalten stattfand (WAS?), nach dem Vorgehen zur Problembewältigung (WIE?) und den ent-

sprechenden Auswirkungen des Handelns in der gegebenen Situation (Ergebnis?) gestellt.

- ***Durchführung der Interviews durch mehrere Personen:***

Im Einstellungsinterview sollten jeweils mehrere Beurteiler zugegen sein. Zudem ist es ratsam, dass diesen Interviewern unterschiedliche Rollen im Gespräch zugewiesen werden, die sie in sämtlichen Interviews auf die gleiche Weise beibehalten. Der zukünftige Vorgesetzte könnte zum Beispiel die Gesamtleitung des Gespräches übernehmen, über das Unternehmen und die zukünftige Tätigkeit informieren und die vorgegebenen anforderungsbezogenen Fragen stellen.

Ein weiterer Interviewer könnte den freien Gesprächsteil, der an die Vorstellung des Bewerbers und die Bewerbungsunterlagen anknüpft und den biographischen Fragenbereich übernehmen (dies könnte zum Beispiel bei der Anstellung eines Controllers ein Mitarbeiter der Abteilung Finanzen und Controlling sein).

Zudem könnten noch weitere Personen am Interview als Beobachter teilnehmen und unter Umständen in die abschliessende offene Fragenrunde einbezogen werden. Der Einbezug mehrerer Beobachterurteile in die zu treffende Entscheidung sollte zu einem zuverlässigeren Urteil führen.

- ***Training der Interviewer:***

Die Vorbereitung aller Interviewer durch entsprechende fachgerechte Schulungen stellt eine nicht zu vernachlässigende Forderung dar. Das Führen solcher Gespräche ist uns nicht einfach in die Wiege gelegt, sondern ist erlernbar. Kompetent geführte Interviews verbessern die Qualität der erhaltenen Informationen und sollten auch das Bild der Unternehmung bei den Bewerbern günstig gestalten („offensichtlich nimmt man die Auswahl von Mitarbeitenden ernst und bereitet sich auch entsprechend darauf vor...“).

- ***Trennung von Informationssammlung und Entscheidungsbildung:***

Während des Interviews sollten Notizen über dessen Verlauf gemacht werden (z.B. mit Hilfe eines vorgegebenen Rasters), anhand derer sich die Antworten der Bewerber auswerten lassen. Es ist in diesem Zusammenhang ratsam, erst nach sämtlichen zu führenden Interviews eine entsprechende Bewertung vorzunehmen und diese dann in die Entscheidungsbildung einfließen zu lassen. Sowohl Auswertung als auch Entscheidungsbildung sollten nach einem einheitlichen Muster erfolgen.

Fazit: Mit dem nötigen methodischen und fachlichen Wissen lassen sich Einstellungsinterviews methodisch derart verbessern, dass mit ihnen der Erfolg in unterschiedlichen Berufsfeldern erstaunlich gut vorhergesagt werden kann. Dazu ist es notwendig, dass das methodische und diagnostische Wissen entsprechend geschulter Experten mit dem Fachwissen der Praktiker vor Ort verschmolzen wird.

Das „Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen IESKO“ stellt eine praktische Umsetzung optimierter Interviewmethoden dar. Es berücksichtigt die methodischen Aspekte und kann entsprechend eine sinnvolle Alternative zu aufwendigeren Personalauswahlmethoden oder eine Optimierung bestehender Personalauswahlprozesse darstellen.

Bern, Oktober 2001

Schlüsselkompetenzen sichtbar machen - Bedeutung für den Arbeitsmarkt

Prof. Dr. Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität, Bern

Wir leben in einem Kulturraum, in welchem vorhandene Qualifikationen von Menschen vorzugsweise Anerkennung finden, wenn sie in einem formalen Lehr-Lern-Prozess erworben wurden und durch einen „Bildungsausweis“ dokumentiert sind. Im fachlichen Bereich ist eine „Diplomierung“ durchaus möglich. Schwieriger wird es bei den überfachlichen Kompetenzen. Allerdings enthalten Arbeitszeugnisse (mehr oder weniger fundierte) Aussagen über derartige Fähigkeiten. Infolge dieser Zeugnisorientierung („Nachweismentalität“) werden diejenigen Personen benachteiligt, denen aufgrund ihrer Lebensumstände der formale berufsbezogene Kompetenznachweis verwehrt wurde. Die heute noch vorherrschende Rollenverteilung in der Familien- und Hausarbeit benachteiligt daher vor allem Frauen, die in die Arbeitswelt wieder einsteigen und weitere berufliche Entwicklungen erfahren wollen.

Aufgrund der Erkenntnisse verschiedener Wissenschaftsdisziplinen (Psychologie, betriebswirtschaftliche Führungslehre etc.) hat sich herausgestellt, dass es ein Bündel von Fähigkeiten gibt, welches in unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen einsetzbar ist und zur erfolgreichen Arbeitsbewältigung beiträgt. Zu diesen „Schlüsselkompetenzen“ gehören Fähigkeiten, die beispielsweise die Managementlehre mit grosser Konstanz hervorhebt, um leistungsfähige Führungspersonen aller Ebenen zu kennzeichnen. Zu denken ist hier insbesondere an die Planungs-, Organisations- und Entscheidungsfähigkeit, an die Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft. In vielen Kontexten der Arbeitswelt erreichen Menschen die angestrebten Ziele besser, wenn sie zudem über Kreativität, Flexibilität, Kontakt- und Teamfähigkeit sowie Einfühlungsvermögen und Belastbarkeit verfügen.

Es ist für den Arbeitsmarktwert der Erwerbstätigen von grosser Bedeutung, solche „Schlüsselkompetenzen“ durch wohldurchdachte Instrumente zu erfassen und sichtbar zu machen.

Im Projekt „Sonnhalde Worb“ wurden aufgrund der sorgfältigen Erprobung in verschiedenen Institutionen (vom Detailhandel bis zu Forschungseinrichtungen) praxistaugliche Hilfen erarbeitet, die dazu beitragen, Schlüsselkompetenzen nicht nur zu erfassen, sondern auch ihren Transfer in neue Arbeitsfelder zu unterstützen. Dies fördert die Anerkennung informell erworbener Kompetenzen. Die betroffenen Personen erfahren eine erhöhte Wertschätzung, gewinnen an Selbstvertrauen und stärken ihre Selbstbehauptung, die wiederum eine Schlüsselkompetenz ist.

Das in diesem Buch vorgestellte praxisorientierte Instrument basiert auf Erkenntnissen wissenschaftlicher Studien. Es könnte herausfordernd sein, den Einsatz des Instrumentes zum Gegenstand einer weiterführenden Studie zu machen. Die Computerunterstüt-

zung des erarbeiteten „Werkzeugkastens“ ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil. In Verbindung mit den konzeptionellen Erläuterungen in verschiedenen Beiträgen wird damit ein grosser Schritt zur wirkungsvollen Förderung und vorteilhaften Nutzung menschlicher Fähigkeiten vollzogen. Ich gratuliere den Initianten und wünsche ihrem Werk die wohlverdiente Verbreitung.

Bern, im Oktober 2001