

Das Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen IESKO

1. Das Instrument IESKO	1
1.1. Das Schlüsselkompetenzen-Profil	3
1.2. Der Gesprächsleitfaden	4
1.3. Die Checkliste mit den Auswertungskriterien	6
1.4. Erste Erfahrungen mit IESKO in der Praxis	7
2. Die Philosophie von IESKO: Lernen ist überall möglich!	8
2.1. Anerkennung ausserberuflich erworbener Kompetenzen – kein neues Thema	8
2.2. Grundsätzliche Überlegungen zur Anerkennung und Validierung ausserberuflich erworbener Kompetenzen	9
2.3. Beispiel: Kompetenzen aus der Familien- und Hausarbeit	11
2.4. Der Hintergrund von IESKO	12
2.5. Grundprinzipien bei der Anrechnung beruflicher <i>und</i> ausserberuflicher Erfahrungsjahre	13
2.6. Anerkennung und Validierung ausserberuflich erworbener Kompetenzen: Individuelle und soziale Konsequenzen	14
3. Die praktische Anwendung von IESKO	15
3.1. Schlüsselkompetenzen-Profil erstellen	16
3.2. Leitfaden für das Einstellungsgespräch zusammenstellen	19
3.3. Einstellungsgespräch durchführen	21
3.4. Auswertung und Entscheid	23
4. Vorteile beim Anwenden von IESKO	27
4.1. Wirksames Erfassen von Schlüsselkompetenzen	27
4.2. Optimierung des Einstellungsgesprächs	28
4.3. Diskriminierungsfreies Erfassen von Kompetenzen fördern	29
5. Erfolgreiche Einführung von IESKO im Unternehmen	31
5.1. Voraussetzungen für eine optimale Einführung	32
5.2. Checkliste für das konkrete Vorgehen	34
Zusammenfassung	37

Einleitung

Wie können Schlüsselkompetenzen im Rahmen der Personalauswahl wirksam erfasst und somit die Gefahr von Fehlbesetzungen vermindert werden? Wie kann gleichzeitig - ohne Mehraufwand - auch noch ein Beitrag zur Gleichbehandlung von Frauen und Männern geleistet werden? Mit IESKO, dem Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen, ist es möglich!

IESKO ist ein praxisnahe, EDV-gestütztes Instrument (beiliegende CD), das bei jeder Stellenbesetzung in jedem Betrieb eingesetzt werden kann. Es ist ein hilfreiches Tool zur effizienten Erfassung der jeweils geforderten Schlüsselkompetenzen. Seine drei Erfolgsfaktoren sind: Es strukturiert das Einstellungsgespräch, arbeitet mit der verhaltensbezogenen Fragetechnik und zieht alle Erfahrungsbereiche in das Gespräch mit ein, sowohl berufliche als auch ausserberufliche.

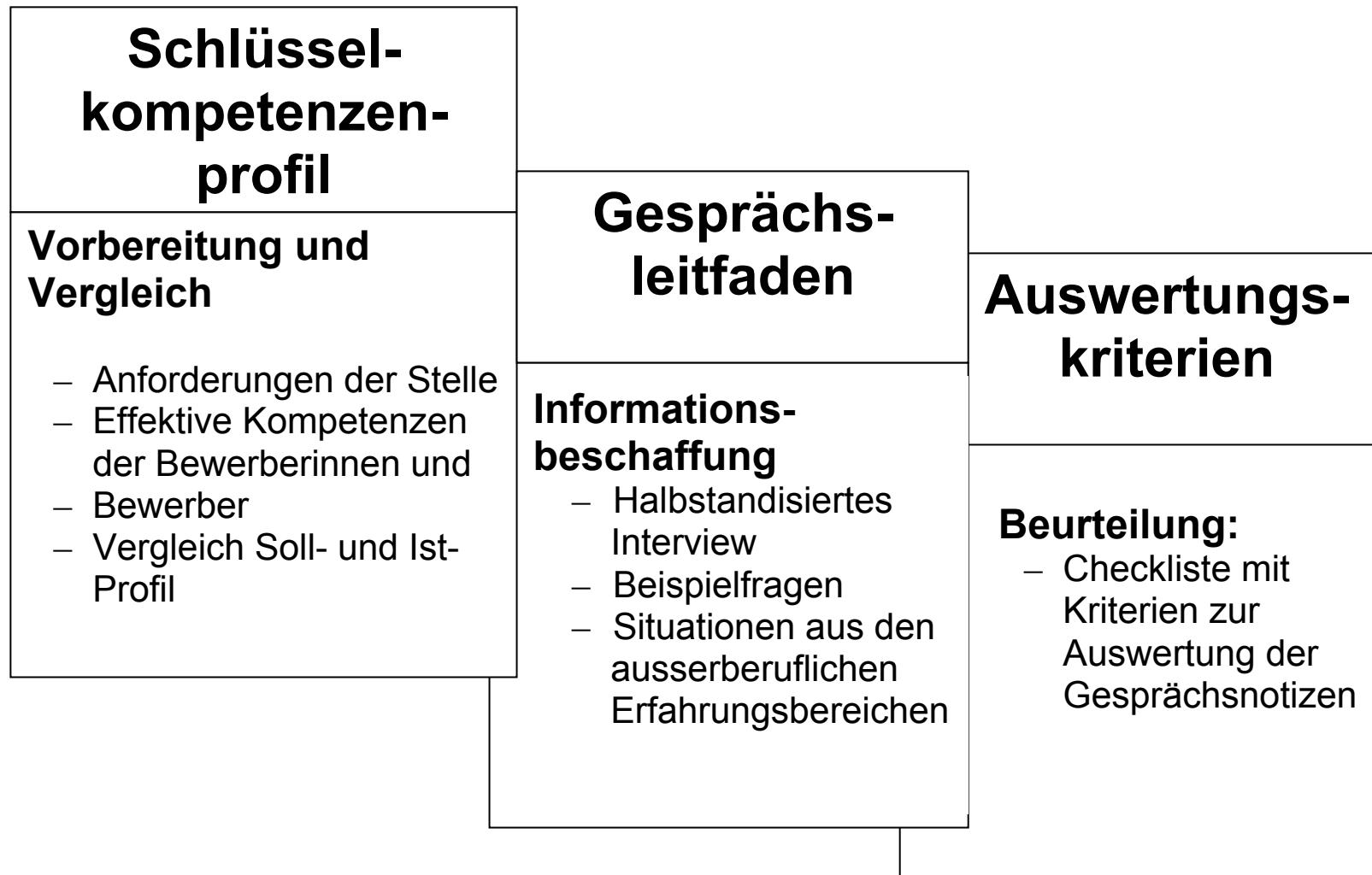
Im Folgenden wird das Instrument IESKO und die damit verbundene Grundhaltung vorgestellt, und seine praktische Anwendung Schritt für Schritt beschrieben. Chancen und Risiken, sowie zentrale Punkte für die erfolgreiche Einführung im Unternehmen werden aufgezeigt und diskutiert.

1. Das Instrument IESKO

In der modernen Arbeitswelt gewinnen Schlüsselkompetenzen deutlich an Bedeutung, Fachwissen allein reicht für die erfolgreiche Aufgabenbewältigung nicht mehr aus (vgl. Beitrag von E. Leder). Dies hat zur Folge, dass für die optimale Stellenbesetzung in der Personalauswahl die Schlüsselkompetenzen der Bewerberinnen und der Bewerber explizit erfasst werden müssen (vgl. Beitrag V. Schade). In der Praxis braucht man Instrumente, um diese Schlüsselkompetenzen - für die es weder Diplome und noch Zeugnisse gibt (vgl. Beitrag W. Goetze) - , wirksam evaluieren zu können. Die Erfassung soll zudem wenig Aufwand bereiten und trotzdem möglichst zuverlässige Ergebnisse liefern.

Ausgehend von diesen Anforderungen stellt IESKO spezifische Tools 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 (Abb. 1).

Abbildung 1: Die drei Haupttools von IESKO



In einem ersten Schritt wird das stellenspezifische Schlüsselkompetenzen-Profil erhoben. Ausgehend von diesem Anforderungsprofil erfolgt als nächstes die Zusammenstellung des Gesprächsleitfadens für das Interview. Die während des Gesprächs notierten Informationen werden schliesslich mit Hilfe der Kriterien aus der Checkliste 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.

Das Instrument ist vor dem Hintergrund einer Untersuchung über Familienarbeitsplätze entstanden. Anders als andere vergleichbare Tools bezieht es die ganze Lebens- und Arbeitssituation von Bewerberinnen und Bewerbern mit ein, also auch deren Erfahrungen, die sie in einem andern als dem Erwerbsarbeitskontext erworben haben.

1.1. Das Schlüsselkompetenzen-Profil

Das Schlüsselkompetenzen-Profil gibt eine tabellarische Übersicht über fünfzehn Schlüsselkompetenzen und deren Definition (Abbildung 2). Es bietet konkrete Hilfestellung für die strukturierte Vorbereitung des Einstellungsgespräches und dient gleichzeitig als eine Grundlage für die Einstellungsentscheidung.

Vor dem Gespräch wird anhand der Stellenbeschreibung festgelegt, welche Schlüsselkompetenzen für die zu besetzende Stelle in welchem Ausmass gefordert sind: eher wenig, viel, sehr viel. IESKO ist kein wissenschaftlicher Test, der mit statistisch signifikanten Werten arbeitet. Um eine Scheingenaugigkeit zu vermeiden, sind die Ausprägungsgrade deshalb bewusst auf drei Stufen begrenzt. Nach dem Gespräch wird eingetragen, ob und wie ausgeprägt die geforderten Schlüsselkompetenzen beim Bewerber oder der Bewerberin tatsächlich vorhanden sind. Das ausgefüllte Profil erlaubt den Vergleich zwischen den Ausprägungsgraden der geforderten und der vorhandenen Schlüsselkompetenzen.

Ausgehend von einer grundsätzlichen Auseinandersetzung mit der Unterscheidung zwischen Qualifikation und Kompetenz (vgl. Beitrag W. Goetze), benutzt IESKO bewusst den Begriff Schlüsselkompetenzen. In der einschlägigen Literatur wird bisher vorwiegend von Schlüsselqualifikationen gesprochen.

Die Praxis hat gezeigt, dass es weder eine allgemeingültige Liste von Schlüsselkompetenzen noch definitiv formulierte Definitionen der einzelnen Schlüsselkompetenzen gibt. IESKO bietet Definitionen für die "klassischen", immer wieder genannten Schlüsselkompetenzen an, die in ihrer Formulierung sehr breit gehalten sind und doch die Grundzüge der jeweiligen Kompetenz aufzeigen. Diese Definitionen können je nach Unternehmen variieren. Das EDV-Programm zu IESKO ermöglicht es, betriebsspezifische Adaptionen vorzunehmen. Wird dies bei den Definitionen gemacht, müssen konsequenterweise auch die Beispielfragen, die Erfahrungsbereiche und die Auswertungskriterien entsprechend angepasst werden.

Schlüsselkompetenzen	Anforderung Stelle (SOLL)			Erfüllung Person (IST)			Vergleich SOLL / IST
	ehrer viel	viel	Sehr viel	ehrer viel	viel	Sehr viel	weniger (-), gleich (=), mehr (+),
○ Planungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
○ Organisationsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
○ Eigeninitiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
○ Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
○ Entscheidungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
○ Kreativität/Problemlösefähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
○ Lernfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
○ Verantwortungsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
○ Teamfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
○ Konfliktfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
○ Kommunikationsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
○ Kontaktfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
○ Einfühlungsvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
○ Belastbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
○ Selbstbehauptung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
→ Anzahl geforderte Schlüsselkompetenzen:			TOTAL:				- = +

Abbildung 2: Das Schlüsselkompetenzen-Profil

1.2. Der Gesprächsleitfaden

Ziel des Gesprächsleitfadens ist es, das Einstellungsgespräch zu strukturieren und zu gewährleisten, dass alle zentralen Informationen erfasst werden. Er leistet somit auch einen Beitrag zur Optimierung des Gesprächs.

Für jede der Schlüsselkompetenzen bietet der Leitfaden drei konkrete Hilfestellungen im Gespräch (Abb. 3):

- 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 Schlüsselkompetenz erworben werden kann.

<p>Planungs-fähigkeit</p> <p>Arbeitsschritte, Vorhaben und Ziele längerfristig bestimmen, systematisch, zielgerichtet vorgehen und Prioritäten setzen.</p>	<p><i>Beispiele aus dem ausserberuflichen Bereich:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Festlegung des Tagesablaufes ▪ Vorbereitung der Ferien mit der Familie ▪ Finanzielle Projekte: Altersvorsorge, Geldanlage, Budgetplanung ▪ Planung einer Wahlkampagne ▪ Vorbereitung eines Dorffestes <p><i>Beispielfragen (Jeweils eine konkrete Situation erzählen lassen):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wie sieht Ihre tägliche und längerfristige Arbeitsplanung aus? 2. Wie beziehen Sie andere Beteiligte/Betroffene in Ihre Planung ein? 3. Wie behalten Sie den Überblick über unerledigte Arbeiten?
---	---

Abbildung 3: Hilfestellungen im Gespräch am Beispiel der Schlüsselkompetenz Planungsfähigkeit

Die klare **Definitionen der Schlüsselkompetenzen** im IESKO trägt zum einheitlichen Verständnis bei. Wird nicht explizit festgelegt, was unter den Begriffen verstanden wird, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass zwar alle z.B. von Konfliktfähigkeit reden, aber jeder etwas anderes unter diesem Begriff versteht. So kann Konfliktfähigkeit u.a. definiert sein als "Streitigkeiten oder unterschiedliche Ansichten offen ansprechen und mit den Betroffenen eine konstruktive Lösung suchen" (IESKO) oder "unterschiedliche Ansichten und Probleme offen ansprechen; in schwierigen Gesprächssituationen sowohl zielorientiert als auch flexibel agieren und gemeinsam eine konstruktive Lösung suchen" (Personalabteilung ETH-Zürich).

Es kommt hinzu, dass je nach Stelle und deren Umfeld spezifische Aspekte der einzelnen Schlüsselkompetenz mehr oder weniger gefordert sind. D.h., bevor das Einstellungsgespräch durchgeführt wird, muss klar sein, welche Schlüsselkompetenzen es für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben einer Stelle notwendig sind und was unter dem jeweiligen Kompetenzbegriff hinsichtlich der zu besetzenden Stelle konkret verstanden wird.

Die aufgeführten **Beispielfragen** sind als Eckpfeiler im Gespräch gedacht. Sie fordern die Bewerberinnen und Bewerber dazu auf, konkrete Situationen aus ihrer eigenen Erfahrung darzustellen. Ziel ist, von früherem Verhalten auf das Verhalten in kommenden, ähnlichen Situationen zu schliessen.

Diese vorformulierten Beispielfragen gewährleisten, dass im Verlauf des Gesprächs alle für die zu besetzende Stelle zentralen Themenbereiche zur Sprache kommen. Sie erleichtern den Einstieg in die zu erfragende Schlüsselkompetenz. Sie gewährleisten, dass alle Bewerberinnen und Bewerber grundsätzlich mit denselben zentralen Fragen konfrontiert werden - unabhängig von Geschlecht, beruflichem Erfahrungshintergrund oder eventuellen Sympathien oder Antipathien.

Schlüsselkompetenzen können nicht nur im Rahmen beruflicher Erfahrungen erworben werden, sondern auch in **ausserberuflichen Tätigkeiten** wie Freiwilligenarbeit, Familien- und Hausarbeit oder Freizeit. Indem die Bewerberin oder der Bewerber frei ist, bei der Beantwortung der Fragen aus dem Fundus der beruflichen und der ausserberuflichen Erfahrungen zu schöpfen, wird dank entsprechend ausgewählter Beispielfragen ein Beitrag zur Gleichbehandlung von Frauen und Männern geleistet. Während des Zuhörens ergeben sich ohne Zweifel Vertiefungsfragen, um die Bewerberin oder den Bewerber einzuladen.

Im Allgemeinen fällt es leichter, Beispiele aus dem beruflichen Bereich für den Erwerb von Schlüsselkompetenzen zu finden. Entsprechend begrenzt sich das Einstellungsgespräch oft auf den Bereich der beruflichen Erfahrungen. Damit wird aber der gesamte Erfahrungshintergrund und das Qualifikationspotential aus ausserberuflichen Tätigkeiten vernachlässigt, wichtige Informationen können verloren gehen. Im Gesprächsleitfaden werden deshalb bewusst Beispielsituationen aus dem ausserberuflichen Bereich aufgeführt.

Flexibilität: Beispiele aus dem ausserberuflichen Bereich:

- Unvorhergesehene Ereignisse: Krankheit, kurzfristige Einladung, Besuch, Anfrage einer Freundin um Unterstützung etc.
- Eine Teilzeitarbeit annehmen und neue Aufgaben übernehmen
- Veränderungen innerhalb der Familie (Schuleintritt, Auszug der Kinder usw.)
- Feuerwehr oder Chauffeurdienste
- Freizeitprogramm aufgrund einer Wetteränderung kurzfristig umstellen

Abbildung 4: Schlüsselkompetenz Flexibilität - Situationen im ausserberuflichen Erfahrungsbereich

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 gegebenenfalls auch ergänzt werden.

Es empfiehlt sich, bei Frauen *und* Männern mindestens ein bis zwei Fragen aus dem ausserberuflichen Erfahrungsbereich zu stellen.

1.3. Die Checkliste mit den Auswertungskriterien

Nachdem das Einstellungsgespräch mit Hilfe des Leitfadens durchgeführt worden ist, müssen die gesammelten Informationen ausgewertet werden. Zur Strukturierung dieses Schrittes bietet die Checkliste für jede Schlüsselkompetenz Auswertungskriterien an (Abbildung 5). Diese basieren auf den im Schlüsselkompetenzen-Profil aufgeführten Definitionen und können je nach Bedarf noch erweitert werden.

Planungsfähigkeit
<input type="checkbox"/> Setzt klare Prioritäten <input type="checkbox"/> Plant die einzelnen Arbeitsschritte im voraus <input type="checkbox"/> Arbeitet zielorientiert <input type="checkbox"/> Erkennt Zusammenhänge und Schnittstellen <input type="checkbox"/>
<i>Kompetenz vorhanden:</i> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Abbildung 5: Auswertungskriterien für die Schlüsselkompetenz Planungsfähigkeit

Die während des Gesprächs gemachten Notizen werden hinsichtlich dieser Kriterien durchgearbeitet, es wird geprüft, inwieweit die einzelnen Aspekte vorhanden sind. Aufgrund dieser Analyse erfolgt für jede der erfassten Schlüsselkompetenzen die Einschätzung des Ausprägungsgrades auf dem eingangs definierten Profil.

1.4. 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 Beispiel 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 be-

reits vorhandenen Selektionsinstrumenten zu verknüpfen und seine Einführung mit einer entsprechenden Schulung zu begleiten (s.u. Kap. 4: Einführung von IESKO).

2. Die Philosophie von IESKO: Lernen ist überall möglich!

Viele der täglich eingesetzten Kompetenzen werden nicht in der Schule, sondern im Rahmen von beruflichen und ausserberuflichen Tätigkeiten erworben. Für die in der Schule formal erworbenen Kompetenzen gibt es Fähigkeitsausweise, Abschlusszeugnisse und Diplome. Diese sind ein zentrales Element bei der Arbeitssuche und für die Zulassung zu spezifischen Aus- und Weiterbildungen. Was passiert mit den nicht formal, (ausser-)beruflich erworbenen Kompetenzen - wie z.B. den Schlüsselkompetenzen, die durch keine Diplome oder Fähigkeitsausweise nachweisbar sind?

IESKO basiert auf der Philosophie, dass Lernen überall möglich ist und in allen Lebensbereichen ein Qualifikationspotenzial steckt. Dies gilt insbesondere für die Schlüsselkompetenzen.

Angesichts veränderter Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt sind eben diese Schlüsselkompetenzen ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Personalauswahl.

2.1. Anerkennung (ausser-)beruflich erworbener Kompetenzen – kein neues Thema

Nicht für die Schule, für das Leben lernen wir. (Non scholae sed vitae discimus). Diese Aussage ist heute so aktuell wie bei ihrer Entstehung. Trotzdem berücksichtigt das traditionelle System bei der Arbeitsstellenzuteilung und den Zulassungsbedingungen zu Weiter- und Fortbildungen hauptsächlich schulische Abschlüsse und Diplome. Dieses Vorgehen wird der Tatsache nicht gerecht, dass auch im nicht-schulischen Bereich Kompetenzen erworben werden: Wer im Zusammenhang mit einer Tätigkeit mit bestimmten Anforderungen und Belastungen konfrontiert ist, wird sich in der Regel auch die entsprechenden Kompetenzen zu deren Bewältigung erwerben (vgl. z.B. Ulich, E., 1994, Le Boterf, G., 1994), sei dies im beruflichen oder ausserberuflichen Bereich.

In den USA begann die Auseinandersetzung mit der Anerkennung von (ausser)beruflich erworbenen Kompetenzen bereits nach dem Zweiten Weltkrieg. Viele der zurückkehrenden Soldaten fanden keine Anstellung, weil sie nicht über die gängigen Ausbildungsabschlüsse verfügten. Es wurden Wege gesucht, ihre ausserschulisch erworbenen Kompetenzen (*experimental learning, Life experience learning*) zu dokumentieren und evaluieren, um so die Wiedereingliederung in den zivilen Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Die Öffnung der Universitäten für Personen ohne entsprechenden Abschluss verlangte ebenfalls nach der Entwicklung von Verfahren zur Erfassung und Validierung von nicht formal erworbenen Kompetenzen. Schliesslich wird das Thema im Zusammenhang mit Gleichstellungsfragen, z.B. dem Wiedereinstieg von Frauen in den Arbeitsmarkt nach einer Familienpause, seit den Siebzigerjahren, mit je nach Wirtschaftslage wechselnder Intensität, diskutiert. Für die Beurteilung der Gleichwertigkeit der Qualifikation sind zum Beispiel in der schweizerischen Bundesverwaltung "... nebst Ausbildung und Berufserfahrung insbesondere auch ausserberufliche Tätigkeiten massgebend, wie z.B. Betreuungsaufgaben, Mitarbeit in sozialen Institutionen" (Weisung vom 18. Dez. 1991).

2.2. Grundsätzliche Überlegungen zur Anerkennung und Validierung ausserberuflich erworbener Kompetenzen

Die Anerkennung und Validierung ausserberuflich erworbener Kompetenzen durch eine externe Autorität setzt voraus, dass diese dem betroffenen Individuum bewusst sind und „inventarisiert“ werden. Von Behörden, Verbänden, Firmen und Bildungsinstitutionen ist die grundsätzliche Bereitschaft gefordert, ausserberuflich erworbenen Kompetenzen und auch Messmethoden und -instrumente zu deren Erfassung anzuerkennen (Abb. 6).

Der Anerkennungs- und Validierungsprozess lässt sich in mehrere Teilprozesse gliedern mit jeweils unterschiedlichen Zielsetzungen und Resultaten (Tabelle 1). Idealerweise werden die drei Teilprozesse Erfassen, Beurteilen, Validieren nacheinander durchlaufen – in der Praxis sind die Übergänge meist fliessend, z.T. werden auch nicht alle Teilprozesse durchlaufen.

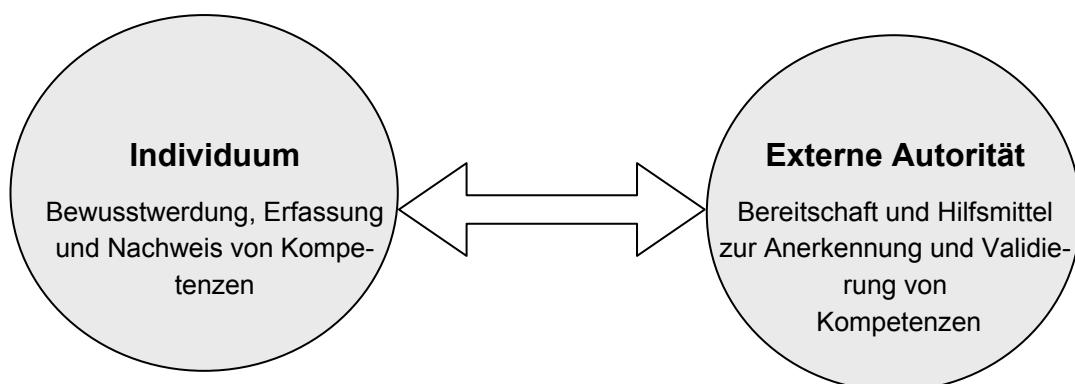


Abbildung 6: Voraussetzungen für die Anerkennung und Validierung ausserberuflich erworbener Kompetenzen

Teilprozesse:	Zielsetzung; Zentrale Fragenstellung	Grundlage	Instrumente, Methoden: (Beispiele)	Instanz	Resultat
ERFASSEN	Inventar vorhandener Ressourcen aufnehmen Vorhandene Ressourcen bewusst machen	Humanistische Psychologie Laufbahnberatung Psychologische Diagnostik Pragmatische Konzepte	Autobiographische Methoden Portfolio Psychologische Tests	Kursanbieter Laufbahnberatung	Realistische Einschätzung persönlicher Ressourcen Bilanz der Ressourcen Persönliche (Neu-) Orientierung
BEURTEILEN	Vorhandene Ressourcen in Beziehung zu Anforderungen setzen, die sich aus einem bestimmten beruflichen/persönlichen Ziel, aus Zulassungsbedingungen zu einer Ausbildung, aus einer Stellenbeschreibung u.a. ergeben	Diagnostik Arbeitspsychologie Erziehungswissenschaften	Prüfungen Eignungstests Assessment Praktika Referenzwerke wie Dictionary of occupational titles, Répertoire opérationnel des métiers pour l'emploi	Laufbahnberatung Personalvermittlungsstellen Betriebe Personalfachleute	Bilanz der Kompetenzen Vergleich der vorhandenen und der notwendigen Kompetenzen
VALIDIEREN	Vorhandene Kompetenzen durch Behörden, Firmen, Verbände usw. anerkennen Zulassung zu Aus-, Weiter- und Fortbildungen oder Erlassung spezifischer Inhalte einer Ausbildung Arbeitsstelle bekommen oder Promotion erhalten	Politik (Verhandlungen) Recht (Gesetzt, Verträge, Reglemente)	Beurteilungsraster	Aufnahmestellen Unabhängige Instanzen wie z.B. Centres de bilan Kommissionen Jury Personaldirektion	Qualifikationen, Zeugnisse

Tabelle 1: Teilprozesse des Anerkennung und Validierung von ausserberuflich erworbenen Kompetenzen (Projektgruppe Wissenschaftliche Begleitung CH-Q - mit Ergänzungen)

Für die Zielerreichung sind unterschiedliche Methoden und Instrumente notwendig, wie z.B. autobiographische Ansätze, Portfolio, Tests, Assessments u.a.. Auch die zuständigen Instanzen unterscheiden sich. Während es auf der Erfassungsebene v.a. Kursangebote und Laufbahnberatungsstellen sind, können es bei der Beurteilung u.a. auch Fachleute aus dem Personalwesen oder aus Bildungsinstitutionen sein. Auf der Ebene der Validierung geht es darum, die erfassten und beurteilten Kompetenzen von einer externen Autorität, wie z.B. Verbandskommissionen, Jurys oder auch Personaldirektionen anerkennen zu lassen.

2.3. Beispiel: Kompetenzen aus der Familien- und Hausarbeit

Das Projekt Sonnhalde Worb nahm eine wissenschaftliche Untersuchung zum Qualifikationspotenzial der Familien- und Hausarbeit vor, um deren Anerkennung auf dem Arbeitsmarkt mehr Gewicht zu verleihen (Koeltzsch, Ruch, 1997). Im Sinne der Vergleichbarkeit wurden die Anforderungen und Belastungen von 102 Familien- und Hausarbeitsplätzen mit adaptierten arbeitspsychologischen Instrumenten analysiert, die auch auf Erwerbsarbeitsplätze angewendet werden. Aus den Ergebnissen der Arbeitsplatzanalyse lassen sich potentielle Kompetenzen ableiten, die in der Familien- und Hausarbeit tätige Personen erwerben können.

Die Untersuchung ergab, dass die Anforderungen und Belastungen (intellektuelle, psychosoziale, körperliche Anforderungen und Verantwortung) am durchschnittlichen Familien- und Hausarbeitsplatz in der Regel mindestens so hoch sind wie an vielen Erwerbsarbeitsplätzen (Abbildung 7).

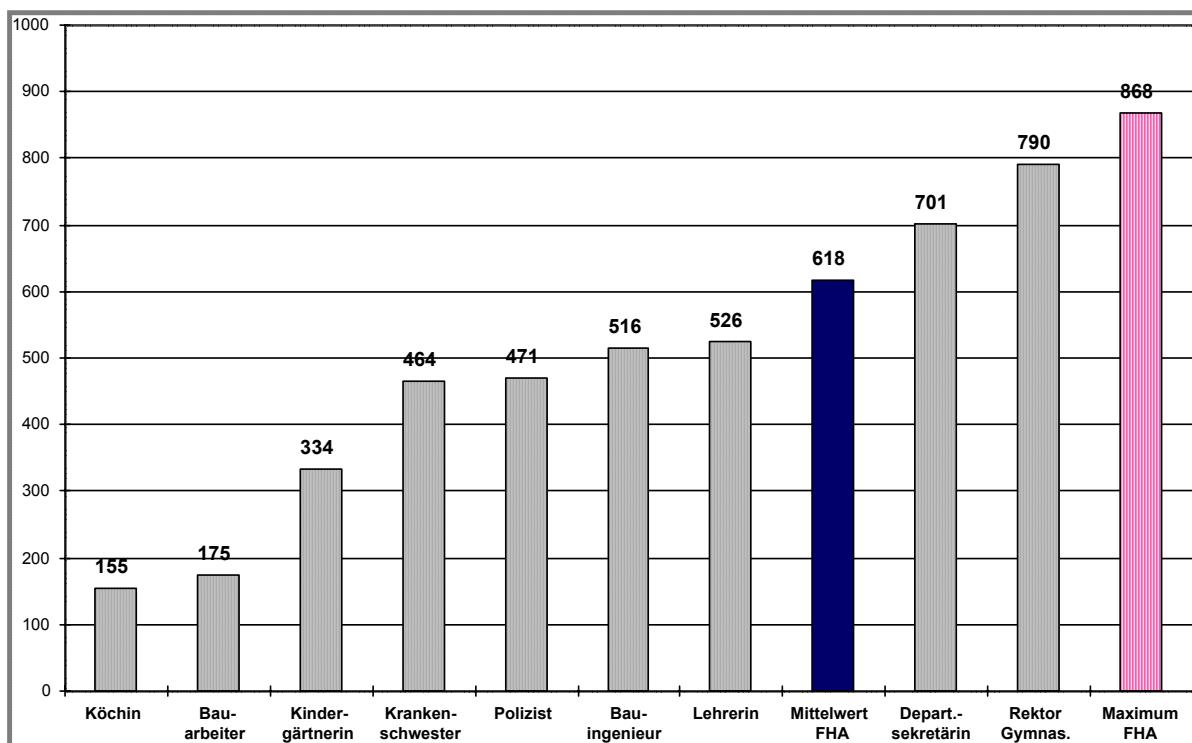


Abbildung 7: Bewertungen von verschiedenen Erwerbsarbeitsplätzen im Vergleich mit der durchschnittlichen Familien- und Hausarbeit (FHA) mit Kindern und der Maximalbewertung der FHA

Dies gilt nicht nur für den Vergleich mit haushaltsnahen und erzieherischen Erwerbsarbeitsplätzen wie z. B dem einer Kindergärtnerin, einer Krankenschwester oder einer Lehrerin/eines Lehrers. Auch der Vergleich mit den Belastungen und Anforderungen, die an traditionell eher männertypische Berufe wie Polizist oder Bauarbeiter gestellt werden, zeigte, dass Hausarbeitsplätze durchaus mithalten können.

Die Ergebnisse zeigen, dass Frauen und Männer am Familien- und Hausarbeitsplatz mindestens gleichermaßen gefordert sind wie an Erwerbsarbeitsplätzen, was die Forderung nach stärkerer Anerkennung der Familien- und Hausarbeit bekräftigt.

Was lernen nun Männer und Frauen im Rahmen der Familien- und Hausarbeit? Aus den festgestellten Anforderungen und Belastungen lässt sich ableiten, dass zu deren Bewältigung u.a. Schlüsselkompetenzen (z.B. Planungs- und Organisationsfähigkeit, Belastbarkeit, Kommunikations- und Kontaktfähigkeit usw.) notwendig sind, d.h. im Rahmen der Familien- und Hausarbeit können Schlüsselkompetenzen erworben werden.

Aufgrund der deutlichen Bewertungsunterschiede der untersuchten Hausarbeitsplätze wird deutlich, dass nicht alle Personen die gleichen Kompetenzen in gleichem Ausmass entwickeln. Demnach kann aus dem blossen Vorhandensein von Familien- und Haushaltserfahrung nicht unmittelbar auf zugrunde liegende Schlüsselkompetenzen geschlossen werden. Folglich benötigen Unternehmen, die diese Kompetenzen aus den ausserberuflichen Erfahrungsjahren berücksichtigen wollen, entsprechende Erhebungsinstrumente.

Hier setzt nun die Frage nach der Anerkennung und Validierung dieser ausserberuflich erworbenen Kompetenzen an. Auf der individuellen Ebene, bei den Familienfrauen und –männern, ist das Bewusstsein, dass sie im Rahmen ihrer Tätigkeit etwas lernen können gefordert. In einem weiteren Schritt müssen sie sich klar werden, welche Kompetenzen sie persönlich dabei erworben haben, diese erfassen und auch nach aussen nachweisen können – dazu brauchen sie entsprechende Hilfsmittel und Schulungsangebote (vgl. Beitrag B. Eyer Gerber und E. Häni).

Auf der institutionellen Ebene (Behörden, Firmen, Bildungsinstitutionen) muss vorab die Bereitschaft vorhanden sein, die im Rahmen der Familien- und Hausarbeit erworbenen Kompetenzen anzuerkennen und in einem weiteren Schritt auch bei der Festlegung des Anfangslohnes zu berücksichtigen. Hier ist noch einiges an Sensibilisierungsarbeit zu leisten. Ist dies gegeben, bedarf es geeigneter Methoden und Instrumente, um diese Kompetenzen messen und beurteilen zu können.

2.4. Der Hintergrund von IESKO

Ausgehend von den Erkenntnissen der wissenschaftlichen Untersuchung zum Qualifikationspotenzial der Familien- und Hausarbeit, entwickelte das Projekt Sonnhalde Worb das praxisorientierte Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen IESKO.

Es handelt sich dabei methodisch um ein Instrument, das verschiedene Hilfsmittel zur Durchführung strukturierter Einstellungsgespräche bietet. Es ist leicht auf die jeweils zu besetzende Stelle adaptierbar und kann bei jedem Personalauswahlprozess zum Einsatz kommen. Im Vergleich zu anderen Verfahren wie z.B. unstrukturierte Einstellungsgespräche, Tests, biographische Fragebogen oder auch Arbeitsproben, hat das strukturierte Einstellungsgespräch zudem eine hohe Vorhersagekraft bezüglich der Erfolgswahrscheinlichkeit der Bewerberin/des Bewerbers in der zu besetzten Stelle (vgl. Beitrag von V. Schade).

Im Sinne der praktischen Anwendbarkeit wurde als Folge dieser Pilotphase die beiliegende computergestützte Version von IESKO programmiert und getestet. Die Anwendung ist einfach. Das Schlüsselkompetenzen-Profil, der Gesprächsleitfaden und die Checkliste mit den Auswertungskriterien können mit wenig Aufwand auf die zu besetzende Stelle zugeschnitten werden. Zudem besteht die Möglichkeit, das Instrument den betriebsspezifischen Gegebenheiten anzupassen.

Ziel war es, ein Instrument zu erarbeiten, das für jede Stellenbesetzung verwendet werden kann, unabhängig von der zu besetzenden Stelle und vom Geschlecht der sich bewerbenden Person. Schwerpunkt war dabei das wirksame Erfassen der Schlüsselkompetenzen - wobei der Blick bewusst auch den ausserberuflichen Erfahrungsbereichen gelten soll. Damit sollen Personalverantwortliche für ausserberuflich erworbenen Kompetenzen von Bewerberinnen und Bewerbern und für deren Anerkennung sensibilisiert werden. Längerfristiges Ziel von IESKO ist es, einen Beitrag zur erhöhten Anerkennung ausserberuflich erworberner Kompetenzen zu leisten und die Anstellungschancen insbesondere für Frauen zu erhöhen. Nicht zuletzt sollte sich die Anerkennung dieser Kompetenzen auf die Anrechnung der Erfahrungsjahre bei der Lohnfestlegung auswirken.

2.5. Grundprinzipien zur Anrechnung beruflicher *und* ausserberuflicher Erfahrungsjahre

Verfolgen wir das Prinzip "Lernen ist überall möglich" und die Anerkennung ausserberuflicher Erfahrungen konsequent, hat dies auch Auswirkungen auf die Festlegung des Anfangslohnes. Sofern die erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind, wird bei der Anrechnung nicht zwischen beruflichen und ausserberuflichen Erfahrungsjahren unterschieden. Das trägt dazu bei, Patchworkbiographien und nicht unterbrochene Arbeitsbiographien gleichwertig zu behandeln.

Diese 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 Einstellungsgespräches 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.

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 Kompetenzenprofil
- Im Fall einer positiven Abweichung auf dem Kompetenzprofil werden nicht mehr als 100% der effektiven beruflichen und ausserberuflichen Erfahrungsjahre anrechnet
- Weitere ausschlaggebende Kriterien für den Anfangslohn sind nebst den Erfahrungsjahren 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 betriebsspezifischen 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., wie z.B. die schweizerische Bundesverwaltung, in der die Weisung zur angemessenen Berücksichtigung ausserberuflicher Erfahrungsjahre bei der Festlegung des Anfangslohnes besteht.

2.6. Individuelle und soziale Konsequenzen der Forderung nach Anerkennung und Validierung ausserberuflich erworbener Kompetenzen

Aufgrund des Weissbuchs „Enseigner et apprendre: vers la société cognitive“ der Kommission der Europäischen Gemeinschaft wurde ein europaweites Projekt zur Validierung und Akkreditierung von Kompetenzen gestartet. Ziel ist es, Individuen zum lebenslangen Lernen zu motivieren, alle ihre Kompetenzen beurteilen und validieren lassen können, unabhängig davon, auf welche Weise diese erworben worden sind (Dokumentation des Séminaire Transnational des Associations RETRAVAILLER, Paris, 24. November 1997). Auf diese Weise soll ein Gegengewicht geschaffen werden zum traditionellen System – ohne dieses ersetzen zu wollen –, das Kompetenzen hauptsächlich durch Diplome und Fähigkeitsausweise validiert. Resultat dieser Bemühungen soll eine „Carte personnelle des compétences“ sein, auf der alle validierten Kompetenzen aufgeführt sind.

Auch hier stellt sich nun die Frage der Instrumente zur Validierung dieser ausserschulisch erworbenen Kompetenzen. Angesichts der Debatten zur notwendigen Definition von Kompetenz und der anfallenden Probleme der Entwicklung geeigneter Methoden droht das eigentliche Anliegen in den Hintergrund zu rücken, nämlich „une prise de conscience mondiale de la valeur individuelle et collective de la qualification sociale ...“ (Bellier, J.P., Experte des BIT, Bureau international du travail). Die eigentliche Herausforderung liegt darin, die Rahmenbedingungen zu schaffen, die im Sinne der Gleichberechtigung *allen* Individuen die Gelegenheit geben, ihre (ausser-) beruf-

lich erworbenen Kompetenzen anerkennen zu lassen. Dies verlangt von der Gesellschaft (von Verbänden, Firmen, Bildungsinstitutionen usw.), dass sie diese validierten Kompetenzen gleich behandelt wie solche, die mittels Diplom oder Fähigkeitsausweisen nachgewiesen werden können.

3. Die praktische Anwendung von IESKO

Die erfolgreiche Anwendung von IESKO basiert auf drei Grundprinzipien: Die Strukturierung des Einstellungsgespräches, der Einsatz der verhaltensbezogenen Fragetechnik und der Miteinbezug sowohl beruflicher als auch ausserberuflicher Erfahrungsbereiche im Gespräch.

Ein strukturiertes Einstellungsgespräch seinerseits bedingt, dass für die zu besetzende Stelle ein Anforderungsprofil, ein Gesprächsleitfaden und Auswertungskriterien vorliegen (Abb. 8).



Abbildung 8: Strukturiertes Erfassen von Kompetenzen im Einstellungsgespräch

IESKO bietet für jede dieser Etappen spezifische Hilfsmittel: Schlüsselkompetenzen und deren Definition sowie für jede Schlüsselkompetenz formulierte Beispielfragen, Beispiele ausserberuflicher Situationen und Auswertungskriterien. Diese Hilfsmittel können alle direkt übernommen werden oder je nach Bedarf auch ergänzt werden.

Im Folgenden wird die praktische Anwendung der EDV-Version von IESKO Schritt für Schritt erläutert (Abb. 9).



Abbildung 9: EDV-gestützte Anwendung von IESKO

3.1. Schlüsselkompetenzen-Profil erstellen

Grundregel: Vor jedem Einstellungsgespräch ein Anforderungsprofil der notwendigen Fach- und Schlüsselkompetenzen für die zu besetzende Stelle definieren.

Ziel ist es, diejenigen Anforderungen zu definieren, die vorhanden sein müssen, um die zu besetzende Stelle erfolgreich zu bewältigen. IESKO bietet dazu im Schlüsselkompetenzen-Profil eine Liste klassischer Schlüsselkompetenzen. Nur wenn die Erwartungen an die künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar sind, kann sich das Einstellungsgespräch auf eine gezielte und vollständige Informationsbeschaffung konzentrieren.

Die Definition der Anforderungen und das Erstellen des Schlüsselkompetenzen-Profiles erfolgt bei getrennten Funktionsbereichen idealerweise in Zusammenarbeit zwischen Fach- und Personalbereich. Für die Erstellung eines Profils der geforderten Fach- und Schlüsselkompetenzen braucht es die genaue Kenntnis der stellenspezifischen Aufgaben, Zuständigkeiten, Befugnisse, Verantwortungsbereiche, fachlichen Anforderungen und körperlich/geistigen Beanspruchung. Diese Aspekte lassen sich aus der Stellenbeschreibung ableiten. Dazu kommen Überlegungen zu erfolgskritischen Situationen und Verhaltensweisen: Worauf kommt es in dieser Stelle wirklich an? Durch eine Diskussion mit Vorgesetzten, den aktuellen Stelleninhaberinnen und Stelleninhabern oder mit Hilfe von Arbeitsplatzbeobachtungen lässt sich auch diese Frage beantworten. Aufgrund dieser Überlegungen werden die erforderlichen Kompetenzen auf dem Schlüsselkompetenzen-Profil markiert und falls notwendig ergänzt (Abbildung 10). Das Hinzufügen einer zusätzlichen Fach- oder Schlüsselkompetenz bedingt, dass diese definiert ist, bevor zur nächsten Etappe übergegangen wird.

Abbildung 10: Das Schlüsselkompetenzen-Profil: Kompetenzen für die besetzende Stelle auswählen, bei Bedarf zusätzliche Kompetenzen hinzufügen

Abschliessend wird im Profil für jede Kompetenz festgelegt, in welchem Ausmass diese für den Stellenerfolg vorhanden sein muss (Abbildung 11).

Planungsfähigkeit	3
Organisationsfähigkeit	2
Eigeninitiative	3
Flexibilität	2
Entscheidungsfähigkeit	2
Kreativität/Problemlösefähigkeit	3
Lernfähigkeit	1
Verantwortungsbereitschaft	2
Teamfähigkeit	1
Konfliktfähigkeit	3
Kommunikationsfähigkeit	1
Kontaktfähigkeit	1
Belastbarkeit	1
Selbstbehauptung	3

Abbildung 11: Für jede ausgewählte Schlüsselkompetenz wird der gewünschte Ausprägungsgrad festgelegt.

Da es sich nicht um eine mathematisch genaue, objektive Einschätzung handelt, ist die Skalierung bewusst einfach gehalten: 1 = eher viel, 2 = viel, 3 = sehr viel. Zwar kann davon ausgegangen werden, dass alle ausgewählten Kompetenzen wichtig sind für den Stellenerfolg, sonst wären sie vermutlich im Profil nicht aufgenommen worden. Die Praxis zeigt aber, dass es Unterschiede gibt hinsichtlich ihrer Bedeutung, was diese Gewichtung sinnvoll macht.

Die erforderlichen Schlüsselkompetenzen werden hauptsächlich im Rahmen des Einstellungsgesprächs erfasst. Die Fachkompetenzen hingegen sollten im Verlauf des Einstellungsprozesses abgedeckt werden. Dies kann aufgrund der Bewerbungsunterlagen, durch das Einholen von Referenzen oder mit Hilfe von Arbeitsproben geschehen.

3.2. Leitfaden für das Einstellungsgespräch zusammenstellen

Grundregel: Für jedes Einstellungsgespräch einen anforderungsbezogenen Gesprächsleitfaden mit formulierten verhaltensbezogenen Fragen und ausserberuflichen Beispielen erstellen!

Um im Einstellungsgespräch diejenigen Informationen zu erhalten, die für die Stellenbesetzung relevant sind, braucht es eine gezielte Vorbereitung des Gespräches. Dazu gehört das gründliche Prüfen der Bewerbungsunterlagen hinsichtlich der erforderlichen Kompetenzen, zeitlich nicht belegten Lücken und aussagekräftigen früheren Stellen. Daraus ergeben sich bereits Themen, die im Einstellungsgespräch individuell mit den einzelnen Personen geklärt werden müssen. Die Prüfung der Bewerbungsunterlagen kann wiederum von zwei Verantwortlichen aus dem Fach- und Personalbereich vorgenommen werden.

Die Eckpfeiler des Gesprächs bilden die verhaltensbezogenen Fragen zum Erfassen der Schlüsselkompetenzen. Ziel ist es, konkretes früheres Verhalten zu ermitteln, um künftiges Verhalten abschätzen zu können. Bezuglich der Konfliktfähigkeit könnte eine solche verhaltensbezogene Frage zum Beispiel lauten "Welche Konflikte treten bei Ihrer jetzigen Tätigkeit auf? Erzählen Sie mir bitte ein konkretes Beispiel, wie sie diesen Konflikt angegangen sind". Zu jeder Kompetenz sollten eine bis zwei solcher Fragen formuliert werden. IESKO bietet eine Liste bereits formulierter Fragen an, die markiert werden oder je nach Bedarf zu ergänzen sind (Abbildung 12).

Schritt 4

Beispielfragen für das Selektionsgespräch auswählen

Deaktivieren Sie die Beispielfragen, welche Sie NICHT verwenden möchten. Sie können auch eigene Beispielfragen definieren. Verwenden Sie dazu die entsprechende Schaltfläche.

Planungsfähigkeit

- Wie sieht Ihre tägliche und längerfristige Arbeitsplanung aus?
- Wie beziehen Sie andere Beteiligte/Betroffene in Ihre Planung ein?
- Wie behalten Sie den Überblick über unerledigte Arbeiten?

Organisationsfähigkeit

- In welchen Situationen im Alltag müssen Sie die Arbeit oder die Zeit von anderen koordinieren und aufeinander abstimmen?
- Welche Aktivitäten/Anlässe haben Sie organisiert?
- Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Eigeninitiative

- Gibt es Aktivitäten/Anlässe, die ohne Ihre Initiative nicht in Angriff genommen worden wären?
- Sie erfahren jetzt, dass Sie ab sofort zwei Tage nicht arbeiten müssen. Was tun Sie mit dieser freien Zeit?

Flexibilität

- Wurden Sie in der letzten Zeit mit einer unerwarteten Situation konfrontiert? Wie haben Sie darauf reagiert?
- Was tun Sie, wenn Sie ein Ziel nicht auf Anhieb erreichen?

Entscheidungsfähigkeit

Beispielfrage hinzufügen **Beispielfrage ändern**

Abbrechen **Zurück** **Weiter** **Fertig**

Abbildung 12: Für den Gesprächsleitfaden formulierte Fragen auswählen und bei Bedarf zusätzliche Fragen hinzufügen

Wurde im Profil eine Kompetenz hinzugefügt und definiert, braucht es an dieser Stelle auch die Erarbeitung entsprechender verhaltensbezogener Fragen.

Das Formulieren der Fragen im Voraus mag wenig spontan erscheinen. Hinsichtlich der Optimierung der Einstellungsgespräche ist dies aber ein wichtiges Element. Vorformulierte Fragen schützen davor, geschlossene, hypothetische Fragen zu stellen.

Die Zuverlässigkeit des Einstellungsgesprächs hängt hauptsächlich von der Fähigkeit der Interviewenden ab, aussagekräftige Verhaltensbeispiele aus der beruflichen oder ausserberuflichen Vergangenheit der Bewerberin oder des Bewerbers zu sammeln. Den Interviewenden und den Berwerberinnen und Bewerbern fällt es meist leichter, Verhaltensbeispiele aus dem beruflichen Bereich zu finden. Dabei besteht die Gefahr, dass mögliche Kompetenzen, die nicht im beruflichen aber sehr wohl im ausserberuflichen Erfahrungsbereich erworben worden sind, nicht zum Tragen kommen. Deshalb liefert IESKO als zusätzliche Hilfestellung Beispiele ausserberuflicher Erfahrungsbereiche, in der die jeweiligen Kompetenzen erworben werden können. Auch diese können markiert, ergänzt oder bei zusätzlich aufgeführten Kompetenzen hinzugefügt werden (Abbildung 13).

Abbildung 13: Für den Gesprächsleitfaden exemplarische ausserberufliche Situationen auswählen und bei Bedarf ergänzen

Die Kombination von Beispielen aus dem Erwerbsalltag und aus dem ausserberuflichen Erfahrungsbereich ergibt ein aussagekräftiges Bild – gerade auch bei Männern.

3.3. Einstellungsgespräch durchführen

Grundregel: Jedes Einstellungsgespräch im "Mehraugenprinzip" durchführen!

Wenn immer möglich sollte das Einstellungsgespräch von mindestens zwei Personen – einer Frau und einem Mann -- durchgeführt und dokumentiert werden. Kommt dazu, dass zwei Personen mehr Informationen erhalten und aus den gleichen Informationen möglicherweise Unterschiedliches heraushören. Idealerweise sind im Interviewteam eine Frau und ein Mann aus der Fach- und der Personalabteilung vertreten. Diese Zusammenarbeit sollte grundsätzlich in allen Etappen stattfinden, d.h. vom Erstellen des Schlüsselkompetenzen-Profils bis zum Einstellungsentscheid.

Im Voraus wird ausgemacht, wer welche Rolle übernimmt und wie das Gespräch geführt werden soll. Dies kann zum Beispiel so aussehen, dass die beiden Gesprächspartner die formulierten Fragen abwechselungsweise stellen. Dieses Vorgehen entlastet sowohl beim Fragen als auch beim Protokollieren. Am Ende des Gesprächs sollten beide Personen gleichermassen involviert gewesen sein.

Das Gespräch mit der Bewerberin oder dem Bewerber gliedert sich in drei Phasen: Orientierung, Informationsbeschaffung und Abschluss.

➤ Orientierung

Als Einstieg wird das Ziel des Gesprächs und Funktion der anwesenden Personen erläutert. Hilfreich ist es auch, das Vorgehen kurz zu beschreiben und die Notwendigkeit der Notizen zu begründen. Um eine Verunsicherung der Bewerberin oder des Bewerbers zu vermeiden, ist es wichtig, auf die verhaltensbezogene Fragetechnik hinzuweisen ("Ich werde Sie jeweils nach konkreten Beispielen aus Ihrer persönlichen Erfahrung fragen, um ein möglichst realitätsgerechtes Bild Ihrer Kompetenzen zu bekommen").

➤ Informationsbeschaffung

An dieser Stelle werden die verhaltensbezogenen Fragen des Leitfadens gestellt. Diese Fragen sollten dem Gesprächsverlauf angepasst sein, also nicht wörtlich abgelesen werden. Der Vorteil der vorformulierten Fragen besteht darin, dass nichts Wesentliches vergessen wird und immer wieder nach konkreten Situationen gefragt wird. Ziel der verhaltensbezogenen Fragen ist es, vollständige Verhaltensbeispiele zu erhalten. Vollständige Verhaltensbeispiele enthalten die Situation, das konkrete Vorgehen und das Ergebnis (Abbildung 14).

- Die Situation bezieht sich auf die Rahmenbedingungen (z.B. Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Häufigkeit der Situation usw.), unter denen das frühere Verhalten aufgetreten ist.

- Im Vorgehen werden Schritt für Schritt die konkreten Verhaltensweisen und Massnahmen erläutert.
- Die Ergebnisse machen deutlich, was durch dieses Verhalten erreicht worden ist.

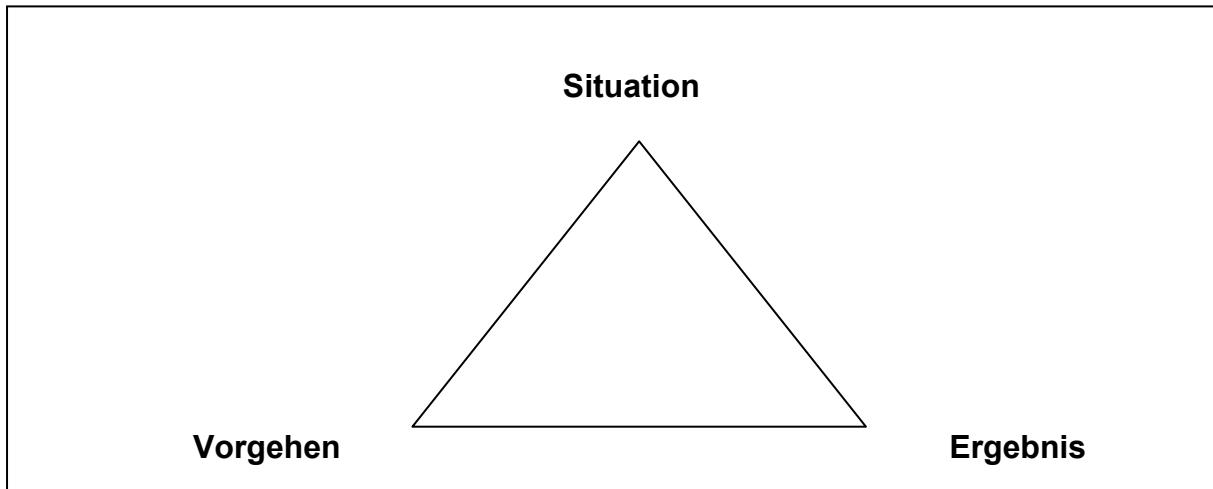


Abbildung 14: Elemente vollständiger Verhaltensbeispiele

In der Regel antwortet die Bewerberin oder der Bewerber nicht so, dass alle drei Elemente enthalten sind, d.h. die Verhaltensbeispiele sind unvollständig und es braucht Anschlussfragen.

Beispiel:

Bewerberin/Bewerber	In meiner aktuellen Tätigkeit habe ich es oft mit schwierigen Kunden zu tun. Aber ich kann sehr gut mit Ihnen umgehen. Wenn sie das Geschäft verlassen, sind sie meist zufrieden (<i>Ergebnis</i>).
Anschlussfrage der Interviewenden	Können Sie mir ein konkretes Beispiel einer solchen Situation geben, wie Sie das geschafft haben (<i>Vorgehen</i>)? Wie waren die Umstände (<i>Situation</i>)?

Bei der Informationssammlung ist es wichtig, dass sich die Interviewenden auf die Wahrnehmung der geschilderten Situationen beschränken und diese nicht persönlichen Werthaltungen vermischen. So werden bei Frauen beispielsweise oft Fragen zur Kinderbetreuung (Krippe, Mittagstisch, Krankheit der Kinder etc.) gestellt. Dabei darf jedoch lediglich die Organisationsfähigkeit ein Thema sein, nicht aber, ob die Interviewenden nun eine Krippe gut finden oder nicht (vgl. Vor-Urteile im Beitrag von Ch. Baitsch).

Damit die Informationsauswertung auf einer zuverlässigen Basis geschehen kann und keine Informationen verloren gehen, ist es wichtig die Aussagen der Bewerberin/des Bewerbers stichwortartig zu protokollieren.

➤ **Abschluss**

Am Ende des Interviews sollten Fragen der Bewerberin oder des Bewerbers, Funktionsbeschreibung, Gehaltsvorstellungen, Vertragsbedingungen, Stellenantritt usw. geklärt werden. Es ist auch möglich, ein Feedback zum Gespräch zu geben, ohne aber konkrete Aussichten auf eine Anstellung zu versprechen. Abschliessend wird das weitere Vorgehen geklärt.

3.4. Auswertung und Entscheid

Grundregel: Die Informationsbeschaffung wird klar von der Informationsbewertung getrennt.

Basis für die Auswertung sind die Notizen aus dem Gespräch. Wichtig ist, dass dieser Schritt erst nach dem Gespräch erfolgt. Während des Gesprächs soll die volle Aufmerksamkeit auf die umfassende Informationsbeschaffung gerichtet sein. Die Interviewenden sind im Gespräch ständig mit der Gefahr von Wahrnehmungsverzerrungen und einseitigen Interpretationen der Antworten der Bewerberinnen und Bewerber konfrontiert. Vorschnelle Schlussfolgerungen und vorgefasste Meinungen können aber unbewusst den Gesprächsverlauf beeinflussen. Deshalb ist es vorteilhaft, die erhaltenen Informationen erst nach dem Interview auszuwerten.

Die Auswertung sollte von jedem Interviewenden individuell vorgenommen und die Einschätzungen erst in der Beurteilungsdiskussion ausgetauscht und abgeglichen werden.

➤ **Konkrete Situationen den Schlüsselkompetenzen zuordnen**

Ziel der Auswertung ist es, für jede Schlüsselkompetenz abzuklären, wie ausgeprägt diese bei der Bewerberin oder beim Bewerber vorhanden ist. Als erstes werden die notierten konkreten Situationen, die Verhaltensbeispiele, den einzelnen Schlüsselkompetenzen zugeordnet. Es ist möglich, dass ein von der Bewerberin oder vom Bewerber genanntes Verhaltensbeispiel Informationen zu mehreren Schlüsselkompetenzen enthält. Für die Einschätzung der einzelnen Schlüsselkompetenzen ist es deshalb empfehlenswert, alle Verhaltensbeispiele durchzusehen.

➤ **Konkrete Situationen mit den Auswertungskriterien vergleichen**

IESKO bietet für jede Schlüsselkompetenz Auswertungskriterien an, die aus deren Definition abgeleitet sind (Abbildung 15). Jede Situation, die Aussagen über eine spezifische Schlüsselkompetenz enthält, wird auf das Vorhandensein einzelner Kriterien hin überprüft.

➤ **Ausprägungsgrad der Schlüsselkompetenz einstufen**

Die Analyse der einzelnen Situationen mit Hilfe der Auswertungskriterien liefert die Informationen für die definitive Einschätzung der einzelnen Schlüsselkompetenzen. Es kann eingestuft werden, inwieweit diese vorhanden sind: eher wenig, viel, sehr viel. Die Bewertungen werden schliesslich auf das Schlüsselkompetenzen-Profil übertragen.

➤ **Beurteilungsdiskussion**

In der Beurteilungsdiskussion vergleichen die beiden Interviewenden ihre Einschätzungen und diskutieren eventuelle Abweichungen. Die Einschätzungen müssen beiderseits begründet werden können, um im Folgenden einen Konsens zu finden. Dieses Vorgehen vermindert den Einfluss von ersten Eindrücken und Vorurteilen. Der Austausch der Ergebnisse bezieht alle Interviewenden in den Entscheidungsprozess mit ein und stärkt deren Vertrauen in ihre Einschätzung.

➤ **Einstellungsentscheidung**

Für den Einstellungsentscheid wird für jede Bewerberin oder jeden Bewerber das Soll- Profil dem Ist-Schlüsselkompetenzen-Profil gegenübergestellt und der Grad der Übereinstimmung festgehalten (Abbildung 16). Je mehr Soll- und Ist-Profil deckungsgleich sind, desto geeigneter ist eine Person für die Stelle. Besteht die Wahl zwischen mehreren Bewerberinnen und Bewerbern mit vergleichbaren Fachkompetenzen, wird diejenige Person mit dem grössten Deckungsgrad im Schlüsselkompetenzen-Profil den Vorzug erhalten.

Planungsfähigkeit	Kreativität / Problemlösefähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Setzt klare Prioritäten <input type="checkbox"/> Plant die einzelnen Arbeitsschritte im voraus <input checked="" type="checkbox"/> Arbeitet zielorientiert <input checked="" type="checkbox"/> Erkennt Zusammenhänge und Schnittstellen <input type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Sieht Probleme grundsätzlich als Herausforderung <input checked="" type="checkbox"/> Hat vielfältige Ideen <input type="checkbox"/> Entwickelt verschiedene / ungewöhnliche Lösungsmöglichkeiten <input type="checkbox"/> Setzt Lösung um <input type="checkbox"/>
<i>Kompetenz vorhanden:</i> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<i>Kompetenz vorhanden:</i> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Organisationsfähigkeit	Verantwortungsbereitschaft
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Führt erfolgreich Aktivitäten/Anlässe durch <input checked="" type="checkbox"/> Hat Erfahrung im Koordinieren unterschiedlicher Interessen/Zeitpläne <input checked="" type="checkbox"/> Erledigt Aufgaben in der vorgegebenen Zeit <input type="checkbox"/> Kann organisatorische Hilfsmittel optimal einsetzen <input type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Ist bereit, Verantwortung zu übernehmen <input checked="" type="checkbox"/> Hat die Verantwortung für spezifische Aufgaben <input checked="" type="checkbox"/> Übernimmt Verantwortung für andere Personen <input checked="" type="checkbox"/> Empfindet Verantwortung als positive Herausforderung <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Kompetenz vorhanden:</i> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<i>Kompetenz vorhanden:</i> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Flexibilität	Konfliktfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Kommt mit unvorhergesehenen Ereignissen zurecht <input checked="" type="checkbox"/> Kann sich veränderten Situationen anpassen <input checked="" type="checkbox"/> Ist beweglich, klammert sich nicht an eine fixe Idee <input checked="" type="checkbox"/> Ist bereit, sich auf neue Situationen einzulassen <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Geht Konflikte bewusst an <input checked="" type="checkbox"/> Sucht konstruktive Lösungen <input type="checkbox"/> Bleibt in spannungsgeladenen Situationen sachlich <input checked="" type="checkbox"/> Ist kritikfähig <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Kompetenz vorhanden:</i> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<i>Kompetenz vorhanden:</i> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Entscheidungsfähigkeit	Kontaktfähigkeit
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Bedenkt Konsequenzen und Risiken <input checked="" type="checkbox"/> Entscheidet auch ohne allerletzte Sicherheit <input checked="" type="checkbox"/> Trifft selbstständig Entscheide <input checked="" type="checkbox"/> Begründet Entscheidungen, schafft Transparenz <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Kann leicht Kontakt mit anderen knüpfen <input checked="" type="checkbox"/> Geht von sich aus auf andere zu <input checked="" type="checkbox"/> Ist gerne mit anderen Menschen zusammen <input checked="" type="checkbox"/> Kommt mit den meisten Menschen gut aus <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<i>Kompetenz vorhanden:</i> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<i>Kompetenz vorhanden:</i> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Abbildung 15: Einschätzen der einzelnen Schlüsselkompetenzen anhand der Auswertungskriterien

Schlüsselkompetenzen	Anforderung Stelle (SOLL)			Erfüllung Person (IST)			Vergleich SOLL / IST		
	ehler viel	viel	sehr viel	ehler viel	viel	sehr viel	weniger (-), gleich (=), mehr (+)		
<input checked="" type="checkbox"/> Planungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-		
<input checked="" type="checkbox"/> Organisationsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	=		
<input type="radio"/> Eigeninitiative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	+		
<input checked="" type="checkbox"/> Entscheidungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	=		
<input checked="" type="checkbox"/> Kreativität/Problemlösefähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-		
<input type="radio"/> Lernfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
<input checked="" type="checkbox"/> Verantwortungsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	=		
<input type="radio"/> Teamfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
<input checked="" type="checkbox"/> Konfliktfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	-		
<input type="radio"/> Kommunikationsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
<input checked="" type="checkbox"/> Kontaktfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	=		
<input type="radio"/> Einfühlungsvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
<input checked="" type="checkbox"/> Belastbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	=		
<input type="radio"/> Selbstbehauptung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
→ Anzahl geforderte Schlüsselkompetenzen:	9					TOTAL:			
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	- 3	= 5	+ 1

Abbildung 16: Vergleich des Soll- und Ist-Schlüsselkompetenzen-Profils

Bei einem Ist-Profil, das mehrheitlich weniger ausgeprägt ist als das Soll-Profil, besteht die Gefahr der Überforderung in der zu besetzenden Stelle. Es muss geprüft werden, inwiefern einzelne Kompetenzen kompensiert oder trainiert werden können. Ist jedoch das Ist-Profil überwiegend stärker ausgeprägt als das Soll-Profil, muss mit einer Unterforderung gerechnet werden.

4. Vorteile beim Anwenden von IESKO

IESKO ermöglicht die Realisierung zweier Aspekte der modernen Personalauswahl: Erfassen von Schlüsselkompetenzen und Miteinbeziehen ausserberuflich erworbener Kompetenzen. Damit erfüllt es auch die Anforderung, diskriminierungsfrei zu sein, d.h. Bewerberinnen und Bewerber gleich zu behandeln. Das EDV-gestützte Instrument strukturiert zudem die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Einstellungsgespräches, ist einfach anwendbar und kann in jedem Personalauswahlverfahren eingesetzt werden. Dieser strukturierende Effekt und der Einsatz der im Instrument vorgeschlagenen verhaltensbezogenen Fragen optimieren das Einstellungsgespräch und vermindern die Gefahr von teuren Fehlbesetzungen.

4.1 Wirksames Erfassen von Schlüsselkompetenzen

Schlüsselkompetenzen sind neben dem Fachwissen ein zentraler Erfolgsfaktor auf dem modernen Arbeitsmarkt (vgl. Beitrag von E. Leder). Dies ist sowohl in den Stelleninseraten als auch in den betriebsinternen Konzepten zur Personalentwicklung sichtbar. So verlangen viele Unternehmen in ihren Anzeigen zum Beispiel explizit Team- und Kooperationsfähigkeit, Lernbereitschaft oder auch Kommunikations- und Konfliktfähigkeit. Im Rahmen der Personalentwicklung werden Schlüsselkompetenzen trainiert und im Rahmen des Beurteilungsgespräches auch evaluiert.

Obwohl der Begriff Schlüsselkompetenzen überall verwendet und deren Wichtigkeit betont wird, 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, eine 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, 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.

4.2 Optimierung des Einstellungsgesprächs

Hauptziel eines Einstellungsgesprächs ist die Prognose des Stellenerfolges, d.h. festzustellen, inwieweit eine Person für eine bestimmte Stelle geeignet ist. Dazu kommt das persönliche Kennenlernen, die Information über das Unternehmen und die Vertragsbedingungen. Das Einstellungsgespräch ist diejenige Methode, die bei der Personalauswahl am häufigsten angewendet wird. Leider ist es gleichzeitig die unzuverlässigste Methode mit der geringsten Aussagekraft bezüglich des Stellenerfolges – v.a. wenn das Gespräch unstrukturiert geführt wird. Die Interviewforschung weist auf die verschiedenen Fehlerquellen im Einstellungsgespräch hin (Jetter 1996, S. 28ff) wovon hier einige exemplarisch aufgeführt werden:

Interviewerinnen und Interviewer ...

- ... haben ein persönliches Idealbild von einer guten Bewerberin oder einem guten Bewerber. Im Gespräch vergleichen sie diese/n mit dem Idealbild.
- ... messen ungünstigen, negativen Informationen mehr Bedeutung zu als positiven, was sich entsprechend auf die Beurteilung und Entscheidung auswirkt.
- ... sprechen meist mehr als die interviewten Personen.
- ... treffen ihre Entscheidung aufgrund des ersten Eindrucks sehr früh im Verlauf des Einstellungsgesprächs. Die restlichen Fragen und die Interpretationen der erhaltenen Informationen dienen in erster Linie dazu, die bereits gefasste Meinung zu bestätigen.
- ... sind in ihrer Entscheidung von der Reihenfolge der Interviews beeinflusst: Die Kompetenzen einer durchschnittlichen Person, die nach einer schwachen Person interviewt wird, werden tendenziell überbewertet. Würde sie hingegen nach einer starken Person interviewt, wäre die Gefahr der Unterbewertung ihrer Kompetenzen.

Diese und weitere störende Einflüsse bewirken die mangelnde Aussagekraft unstrukturierter Einstellungsgespräche für den effektiven Erfolg einer Bewerberin oder eines Bewerbers in der zu besetzenden Stelle. Diese Faktoren können nicht gänzlich ausgeschaltet werden, aber ihre Wirkung kann durch konkrete Strukturierungselemente deutlich vermindert werden (vgl. Beitrag von V. Schade). IESKO berücksichtigt alle genannten Strukturierungselemente 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 einem konkreten Beispiel aus ihrer oder seiner bisherigen Erfahrung zu fragen.
- Durchführung der Interviews durch mehrere Personen: IESKO fordert dazu auf, das ganze Auswahlprocedere in enger Zusammenarbeit zwischen den Fach- und Personalverantwortlichen erfolgen zu lassen.
- Trennung von Informationssammlung und Entscheidungsbildung: IESKO bietet Auswertungskriterien für jede aufgeführte Schlüsselkompetenz. Die Gesprächsnoteizen 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.

4.3 Diskriminierungsfreies Erfassen von Kompetenzen fördern

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 Lebensläufen (Beispiel Herr C.) bzw. sog. Patchwork-Lebensläufen (Beispiel Herr A und Frau B). 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. Die hohe Arbeitslosigkeit der vergangenen Jahre, die grössere Vielfalt von Lebenskonzepten, die hohe Zahl ausländischer Arbeitskräfte und die neuen Arbeitsformen führen dazu, dass vermehrt auch Männer Patchwork-Lebensläufe vorzuweisen haben.

– Beispiele für Patchwork-Lebensläufen :

Herr Müller ist 34 Jahre, verheiratet. Aus seinem Lebenslauf geht hervor, dass er nach Abschluss seiner Ausbildung als Primarlehrer ein Zwischenjahr eingelegt hat, um sich hauptsächlich um seine Tochter zu kümmern. Anschliessend absolvierte er während vier Jahren ein Geschichtsstudium. Während des Studiums arbeitete er mehrere Jahre parallel als Kinooperateur in verschiedenen Kinos, beim Straßeninformationsdienst des ACS und beim Sorgentelefon für Kinder. Nach dem Studium arbeitete er während zwei Jahren zu 50% in einer Zeitung im Inserate-Service mit. Schliesslich plante und realisierte er eine Telefondienstleistung im Rahmen eines zeitlich befristeten Projektes.

Frau Meier ist 32 Jahre, geschieden. Nach Abschluss der Lehre als kaufmännische Angestellte leitete sie während vier Jahren zu 100% ein Sekretariat in ihrer Ausbildungs-Firma. Die folgenden zwei Jahre arbeitete sie zu 80% als Sekretärin und zu 20% bei der Caritas als Hilfswerksvertreterin. Anschliessend reduzierte sie die Sekretariatsarbeit während zwei Jahren auf 60% und besuchte ein Halbtagesgymnasium. Nach Abschluss der Matura arbeitete sie während zwei Jahren zu 100% als Sachbearbeiterin. In diese Zeit fiel auch ein sechsmonatiger Mutterschaftsurlaub. Seit zwei Jahren ist sie zu 80% als Assistentin in einem Casino beschäftigt. Gleichzeitig studiert sie an einer Fernuniversität Philosophie.

– Beispiel eines geradlinigen Lebenslaufes:

Herr Mayer ist 40 Jahre alt, verheiratet. Nach der obligatorischen Schulzeit absolvierte er eine dreijährige kaufmännische Berufsschule. Nach deren Abschluss arbeitete er als kaufmännischer Angestellter jeweils während vier Jahren zu 100% bei zwei verschiedenen Gemeindeverwaltungen. Die beiden folgenden Stellen - je 5 Jahre - waren beide im Rahmen von Bildungs- und Beratungszentren. Im Verlaufe dieser Jahre besuchte er Weiterbildungskurse zu den Themen Handelskorrespondenz, Kostenrechnung, Excel, Winword. Seit einem halben Jahr macht er eine Zusatzausbildung als Sachbearbeiter im Rechnungswesen.

Bis dato wird die Zeit, in der eine Person nicht erwerbstätig ist, wahrgenommen als "nichts tun", als eine Zeit, in der keine Kompetenzen eingesetzt und erworben werden können. Entsprechend beschränkt sich das Einstellungsgespräch und die Festlegung des Anfangslohnes auf die Erfahrungen als Berufstätige/r. Diese einseitige Sichtweise führt dazu, dass Stellenbewerberinnen und -bewerber mit lückenlosen Erwerbsarbeitsbiographien gegenüber solchen mit Unterbrechungen in ihrem beruflichen Lebenslauf - was nach wie vor bei Frauen häufiger der Fall ist als bei Männern - bevorzugt behandelt werden. Letztere werden auch seltener zu Einstellungsgesprächen eingeladen und haben eine geringere Chance, eine Stelle zu erhalten.

Angenommen, Herr Müller, Frau Meier und Herr Mayer würden sich für eine 80%-Sachbearbeitungs-Stelle bewerben, die laut Stellenanzeige neben dem Fachwissen ausgeprägte Kommunikations-, Kontakt- und Teamfähigkeit sowie Verantwortungsbereitschaft und Organisationstalent erfordert. Aufgrund der Philosophie "Lernen ist überall möglich" werden im Einstellungsgespräch nicht nur die Kompetenzen aus dem beruflichen sondern auch aus dem ausserberuflichen Erfahrungsbereich mit einbezogen.

Es stellt sich z.B. heraus, dass Herr Müller seit Jahren in seiner Freizeit mit zwei Kolleginnen Gruppenreisen nach Westafrika organisiert und begleitet, die mit grossem administrativen und organisatorischem Aufwand verbunden sind. Bei der Frage nach dem konkreten Vorgehen bei der letzten Reise wird deutlich, dass diese Aktivität ausser dem organisatorischen Können ausgeprägte Teamfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft erfordert. Auch die Kommunikations- und Kontaktfähigkeit sind unerlässlich.

Im Einstellungsgespräch hat Frau Meier Mühe bei der Frage nach einem Beispiel für ihre Organisationsfähigkeit, ein konkretes Beispiel zu finden. Die Interviewenden weisen sie darauf hin, dass sie auch ein Beispiel aus dem ausserberuflichen Bereich einbringen könne. Daraufhin berichtet Frau Müller, wie sie mit zwei anderen Müttern während ihres Mutterschaftsurlaubs einen Quartieranlass organisiert hat, um die Schliessung der Quartierstrasse für den Durchgangsverkehr zu erreichen. Als weiteres Beispiel schildert sie, wie sie administrativen Angelegenheiten und die Pflege ihrer betagten Eltern organisiert.

Herr Meyer hat in seiner bisherigen beruflichen Laufbahn keine Teamerfahrung gemacht. Bei Nachfragen zu diesbezüglichen Erfahrungen im ausserberuflichen Bereich, weist Herr Meyer darauf hin, dass er seit fünf Jahren die Leitung eines Gesangvereins gemeinsam mit vier anderen Kollegen und Kolleginnen wahrnimmt.

Die ganzheitliche Betrachtung des Erfahrungshintergrundes der Bewerberinnen und Bewerber erweitert die Informationsquellen bezüglich stellenrelevanter Kompetenzen beträchtlich. Gleichzeitig bedeutet es auch, dass Personen mit Unterbrechungen ihrer Erwerbsarbeit beim Einstellungsverfahren weniger diskriminiert werden.

5. Erfolgreiche Einführung von IESKO im Unternehmen

Die Einführung eines neuen Arbeits-Instrumentes ist immer auch mit einer Verhaltensänderung verbunden. Die Praxis zeigt, dass dies nicht einfach ist, denn Gewohnheiten weiterzuführen ist weniger aufwendig als eine neue Verhaltensweise zu erwerben. Gerade beim Einstellungsgespräch ist oft wenig Bewusstsein über Opti-

mierungsmöglichkeiten vorhanden. Die erfolgreiche Anwendung von IESKO bedingt in den meisten Fällen ein Überdenken der eigenen Interviewpraxis und die Bereitschaft, sich diesbezüglich weiter zu entwickeln. IESKO zielt zudem auf eine grundlegende Einstellungsänderung: Lernen ist überall möglich, nicht nur im beruflichen Kontext. Aufgrund dieser zentralen Veränderungsnotwendigkeiten ist eine sorgfältige Einführung von IESKO unabdingbar für dessen erfolgreiche Anwendung.

5.1 Voraussetzungen für eine optimale Einführung von IESKO

"Für erfolgreiche Veränderungen sind überzeugte Menschen mit guten Ideen nötig. Sie brauchen umsetzbare Konzepte, erprobte Techniken und Methoden. Sie müssen die Vorgehensweise planen und Informationen austauschen, vielfältig kooperieren, schliesslich Entscheidungen treffen und die Veränderung erreichen." (Osterloh, Veränderungsmanagement, S. 97

➤ Entschiedenheit der Unternehmensleitung

Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Einführung von IESKO ist die Überzeugung der Unternehmensleitung, dass Schlüsselkompetenzen ein zentraler Faktor für den Stellenerfolg sind. Nötig ist zudem die Einsicht, dass diese Kompetenzen auch im Rahmen ausserberuflicher Tätigkeiten erworben werden können. Damit ist nicht zuletzt der Wille verbunden, einen Beitrag zur Gleichstellung von Frau und Mann zu leisten. Die Notwendigkeit und der Nutzen dieser Anliegen muss von der Leitung erkannt und deren praktischen Umsetzung in der Personalauswahl eine hohe Priorität zugemessen werden. In Verwaltungen ist es zudem wichtig, auf mögliche Interessen übergeordneter politischer Gremien zu achten.

➤ Bereitstellung von Ressourcen

Die Einführung eines neuen Instrumentes kann nicht einfach nebenher geschehen. Es bedarf einer verantwortlichen betriebsinternen Person, der auch die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, sich vertieft mit IESKO auseinanderzusetzen und die Einführung zu organisieren. Dazu braucht sie Zeit, um eine Projektgruppe aus Vertreterinnen und Vertretern relevanter Organisationseinheiten zusammenzustellen, Abklärungen zu treffen oder Sitzungen vorzubereiten und zu leiten. Auch der finanzielle Aufwand muss abgeschätzt und ein Budget vorhanden sein. Nebst den Personenstunden fallen vor allem bei der Schulung Ausgaben an für das Material, die Räumlichkeiten sowie für die externe Fachperson, die die Einführung begleitet und das Training durchführt.

➤ **Einführungskonzept und Controlling**

Damit IESKO optimal in die Gegebenheiten der Organisation eingefügt und dessen Philosophie und Anwendung klar vermittelt werden kann, bedarf es eines durchdachten Einführungskonzeptes. Dazu müssen verschiedene Aspekte im Vorfeld geklärt werden: Braucht es eine Adaption der Definitionen, Beispielfragen, ausserberuflichen Beispiele oder der Auswertungskriterien an bereits innerbetrieblich vorhandene Begrifflichkeiten? Wie wird IESKO mit den bereits vorhandenen Personalauswahlinstrumenten verbunden? Hat der Einsatz von IESKO einen Einfluss auf andere Prozesse im Zusammenhang mit Personalauswahl oder auch mit der Personalentwicklung? Oder wäre eine entsprechende Verknüpfung wünschenswert? Soll IESKO direkt in allen Organisationseinheiten eingeführt oder zuerst eine Pilotphase vorgeschoben werden? Wie und wann wird die Einführung kommuniziert, wer ist dafür verantwortlich? Neben der Beantwortung dieser und weiterer Fragen sollte auch gleichzeitig das Controlling des Prozesses und des Ergebnisses definiert werden. Ist dies nicht der Fall, besteht die Gefahr, dass die Einführung des Instrumentes anderen Prioritäten zum Opfer fällt.

➤ **Fachkundige Begleitung**

Bei der Einführung müssen sowohl interne Rahmenbedingungen berücksichtigt als auch die korrekte Vermittlung des Inhaltes, der Grundphilosophie von IESKO gewährleistet werden. Dazu ist es sinnvoll eine externe Fachperson, die mit IESKO bestens vertraut ist, beizuziehen. Wie bei jeder Zusammenarbeit mit einer externen Fachperson sollten die genauen Aufgaben im Vorfeld gemeinsam definiert und im Rahmen eines Contractings schriftlich festgehalten werden. Ihre Aufgabe wird hauptsächlich darin bestehen, mögliche Adaptionen des Instrumentes an betriebsinterne Gegebenheiten zu begleiten, bei der Erstellung des Einführungskonzeptes mitzuarbeiten und die Vorbereitung und Durchführung des Trainings zu betreuen.

➤ **Kommunikation**

Die Einführung einer Neuerung bedarf einer regelmässigen und transparenten Kommunikation dessen, was vorgesehen ist und warum dies geschehen soll. In der Anfangsphase handelt es sich dabei vor allem um die Weitergabe von Informationen an die künftigen Anwenderinnen und Anwender v.a. aus dem Bereich Human Ressources. Diese sollten informiert werden über das Instrument IESKO und über die Hintergründe der Einführung dieses Instrumentes. Dies kann im Rahmen einer speziellen Informationsveranstaltung und/oder in den Sitzungen der verschiedenen Organisationseinheiten geschehen. Bereits hier sollten diese Personen wissen, in welcher Form sie bei der Einführung mit einbezogen werden. Sicher braucht es mindestens Vertreterinnen und Vertreter aus der Linie und den Human Ressources in der Pro-

pektgruppe. Wichtig ist, dass diese Personen regelmässig Informationen über den aktuellen Stand der Einführung erhalten.

➤ **Training und Coaching**

Angesichts der Schwierigkeit, Gewohnheiten zu verändern, ist es unumgänglich, die Einführung von IESKO mit einem praxisorientierten Training zu verbinden. Es reicht nicht, über das Instrument zu informieren und es anschliessend zur Verfügung zu stellen. Damit der Aufwand einer Verhaltensänderung im Einstellungsgespräch (Strukturieren der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung sowie Anwenden der verhaltensbezogenen Fragetechnik) auf sich genommen wird, muss der Nutzen des neuen Instrumentes erkannt und erlebt worden sein. Die zusätzlich Einstellungsänderung (Lernen ist überall möglich: Miteinbezug ausserberuflich erworbener Kompetenzen) braucht ebenfalls Zeit und konkrete Erfahrungen. Seitens Anwenderinnen und Anwender muss also die Bereitschaft vorhanden sein, Gewohnheiten zu ändern. Dies fällt leichter, wenn im Rahmen eines Trainings erste Erfahrungen gesammelt werden können und das Angebot von Coaching für die Praxis besteht. Dazu könnte zum Beispiel eine Hotline für Fragen eingerichtet werden, die im Zusammenhang mit der eigenen praktischen Anwendung auftreten.

5.2. Checkliste für das konkrete Vorgehen

Die folgende, aus der Praxiserfahrung entstandene Checkliste kann als Hilfestellung und Gedankenanstoss für die Einführung der beigelegten EDV-gestützten Version von IESKO im eigenen Unternehmen beigezogen werden. Sie ist aus der Perspektive einer/eines Personalverantwortlichen zusammengestellt und sollte zudem jeweils vor dem Hintergrund der organisatioesspezifischen Struktur und Situation betrachtet werden.

Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none">– Personalauswahlverfahren im Unternehmen analysieren– Kompatibilität, Integrierbarkeit von IESKO klären– Geschäftsleitung über IESKO und die damit verbundenen Möglichkeiten informieren– Unterstützung durch die Geschäftsleitung sicherstellen– Projektauftrag formulieren und Projektleitung definieren
------------------------	---

Projektgruppe	<ul style="list-style-type: none"> – Projektgruppe zusammenstellen: Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen Organisationseinheiten, Linie und Human Ressources – externe Fachperson mit IESKO-Erfahrung mit einbeziehen – Form der Zusammenarbeit festlegen – Rollenklärungen und Zielvereinbarungen – Grundsatzentscheide mit Einverständnis der Geschäftsleitung: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pilotphase mit ausgewählten Organisationseinheiten oder direkte Einführung im gesamten Unternehmen? 2. Anrechnung ausserberuflicher Erfahrungsjahre bei der Lohnfestlegung? – Vorgehen für Pilotphase / direkte Einführung und Kriterien für Controlling festlegen – Abklären, ob innerbetrieblich bereits Definitionen von Schlüsselkompetenzen vorhanden sind; falls ja: Anpassungen der Definitionen in IESKO in Zusammenarbeit mit den Urhebern von IESKO vornehmen
----------------------	--

Ergänzungen im IESKO	<ul style="list-style-type: none"> – aufgrund vorhandenen Stellenbeschreibungen gegebenenfalls die Liste der in IESKO definierten Schlüsselkompetenzen ergänzen – für jede hinzugefügte Schlüsselkompetenz Beispielfragen und ausserberufliche Beispiele erarbeiten – aus der Definition jeder hinzugefügten Schlüsselkompetenz Auswertungskriterien ableiten – konkrete betriebsspezifische Umsetzung des Vorschlages zur Anrechnung der ausserberuflichen Erfahrungsjahre aufgrund deren Gewichtung mit den erhobenen Schlüsselkompetenzen
-----------------------------	--

Trainingsvorbereitung und Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> – Zielgruppen definieren (aus Linie und Human Ressources) – Dauer (meistens ein Tag) und Durchführungsort festlegen – konkrete Praxisfälle als Übungsgrundlage (Stellenbeschreibung, Inserat, anonymisierte Bewerbungsunterlagen) vorbereiten – über Einbettung von IESKO in das bestehende Personalauswahlverfahren informieren – Mit IESKO verbundene Philosophie und Grundhaltung vermitteln – Instrument IESKO vorstellen und an einem Beispiel verdeutlichen – Nutzen von IESKO für das Unternehmen aufzeigen – auf Notwendigkeit der Entwicklungsbereitschaft hinweisen – Anwendung von IESKO an Praxisfällen in Kleingruppen durchführen – Verhaltensbezogene Fragetechnik trainieren – falls vom Unternehmen im Grundsatz akzeptiert: Anrechnung von Erfahrungsjahren an konkreten Beispielen aufzeigen – über weiteres Vorgehen informieren: konkrete Schritte, Unterstützungsangebote u.a.
---	---

Pilotphase und Entscheid	<ul style="list-style-type: none"> – Anwenderinnen und Anwendern Unterstützung anbieten (Coachings vor Ort, Hotline für Fragen u.a.) – Zwischenetappe zur Standortbestimmungen und zum Erfahrungsaustausch festlegen – Evaluation des Instrumentes durch die Anwenderinnen und Anwender (schriftlich und/oder im Rahmen eines Workshops) – aufgrund der Ergebnisse festlegen, ob IESKO den Anwenderinnen und Anwendern als Option angeboten oder als ein Standardinstrument in das bestehende Auswahlverfahren aufgenommen werden soll – Entscheidung für oder gegen eine Einführung von IESKO im gesamten Unternehmen
---------------------------------	---

Zusammenfassung

IESKO ist ein Instrument zur Personalauswahl, das bei einer Stellenbesetzung für jede Bewerberin und für jeden Bewerber eingesetzt werden kann. Es trägt zur Optimierung des Einstellungsgesprächs bei und erhöht die Wahrscheinlichkeit, die richtige Personen für die zu besetzende Stelle zu finden.

IESKO leistet einen Beitrag zur Gleichbehandlung von Frau und Mann, indem es hilft, Schlüsselkompetenzen wirksam zu erfassen, dabei auch den ausserberuflichen Bereich mit berücksichtigt und einen Vorschlag macht, wie die ausserberuflichen Erfahrungsjahre bei der Lohnfestlegung einfließen können.

IEKSO braucht – wie jede Neuerung – eine sorgfältig geplante Einführung. Damit diese überhaupt eine Chance hat, braucht es als unabdingliche Voraussetzung die Unterstützung des Geschäftsleitung. Auch ein Training der Anwenderinnen und Anwender ist unerlässlich.

IESKO fordert die Bewerberinnen und Bewerber dazu auf, ihre konkreten Erfahrungen zu reflektieren und sich der dabei angewandten Kompetenzen bewusst zu werden. Bei den Interviewenden ist als Voraussetzung die Einsicht notwendig, dass Lernen überall möglich ist, damit sie beim Erfassen der erforderlichen Kompetenzen auch zu Beispielen aus dem ausserberuflichen Bereich ermuntern.

IESKO fördert das wirksame, diskriminierungsfreie Erfassen von Schlüsselkompetenzen im Einstellungsgespräch. Es leistet somit einen wertvollen Beitrag für die moderne Personalauswahl.

Literatur:

- AUBERT, J.: Reconnaissance et validation des acquis: le portefeuille de compétences. In: *Pratiques de Formation*
- BELIER, J.P.: *La valeur économique des compétences: enjeux pour la formation et l'emploi*. Konferenz im Office d'orientation et de formation professionnelle (OOFP), Genf, 28. November 1994
- KOELTZSCH RUCH, K.: *Familienkompetenzen – Rüstzeug für den Arbeitsmarkt*. Köniz, 1997
- LE BOTERF, G.: *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris, 1994
- LIETARD, B.: Les effets individuels et sociaux des pratiques de reconnaissance des acquis. In: *Actualité de la Formation Permanente*, no.124
- PROJEKTGRUPPE wissenschaftliche Begleitung CH-Q: *Überlegungen zur Theorie*. Unveröffentlichter Bericht, Zürich, Mai 1998
- Séminaire Transnational des Associations RETRAVAILLER, (Dokumentation) Paris, 24. November 1997
- ULICH, E.: *Arbeitspsychologie*, Zürich, 1994
- WETTSTEIN, E.: *Erfassen und Validieren von Qualifikationen*. Referat gehalten im Rahmen der Dritten Schweizerischen Berufsbildungstage, Lausanne, 20. März 1998
- Weisungen über die Verbesserung der Vertretung und der beruflichen Stellung des weiblichen Personals in der allgemeinen Bundesverwaltung. (18. Dezember 1991) 3.32