

Personalauswahl – systematisch und ganzheitlich

Das neu entwickelte Hilfsmittel IESKO strukturiert Vorstellungsgespräche, arbeitet mit der verhaltensbezogenen Fragetechnik und berücksichtigt alle Erfahrungsbereiche der Bewerberin oder des Bewerbers. Als Instrument zur systematischen Erfassung von Schlüsselkompetenzen richtet es sich an Personalverantwortliche ebenso wie an die Berufsberatung.

Bernadette Kadishi

In der modernen Arbeitswelt gewinnen Schlüsselkompetenzen (wie zum Beispiel Organisationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Belastbarkeit oder Verantwortungsbereitschaft) an Bedeutung, Fachwissen allein reicht für die erfolgreiche Aufgabenbewältigung nicht mehr aus. Entsprechend müssen diese Schlüsselkompetenzen – für die es weder Diplome noch Zeugnisse gibt – sowohl in der Personalauswahl als auch in der Laufbahnberatung vermehrt explizit erfasst werden. Das entsprechende Vorgehen sollte wenig Aufwand bereiten und trotzdem möglichst zuverlässige Ergebnisse liefern.

IESKO – ein neuartiges Instrument

Ausgehend von diesen Forderungen stellt IESKO (Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen) spezifische Hilfsmittel für das strukturierte Vorbereiten, Durchführen und Auswerten solcher Selektions- oder auch Beratungsgespräche zur Verfügung. Es besteht aus drei Haupttools, die mit Hilfe eines benutzerfreundlichen EDV-Programmes auf die jeweils zu

besetzende Stelle oder angestrebte Tätigkeit zugeschnitten werden können:

In einem ersten Schritt wird das tätigkeitsspezifische «Soll» des Schlüsselkompetenzen-Profiles erhoben. Darauf basierend erfolgt die Erarbeitung des Gesprächsleitfadens für die Durchführung des Interviews. Die während des Gesprächs notierten Informationen werden anhand einer Checkliste evaluiert, welche kompetenzspezifische Auswertungskriterien enthält. Anschliessend wird das personenspezifische «Ist» auf das Schlüsselkompetenzen-Profil übertragen. Der Vergleich zwischen dem Soll und dem Ist zeigt auf, inwieweit die Person für die zu besetzende Stelle oder die angestrebte Tätigkeit 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.

Lernen ist überall möglich!

IESKO basiert auf der 1997 durchgeführten arbeitswissenschaftlichen Untersu-

chung des Projektes Sonnhalde Worb. Deren Erkenntnisse ermöglichten es, das Qualifikationspotenzial der Familien- und Hausarbeit nachzuweisen. Für die Festlegung der Form des Instrumentes wurden Ergebnisse aus Studien beigezogen, welche die Aussagekraft unterschiedlicher Personalauswahlinstrumente untersuchten.

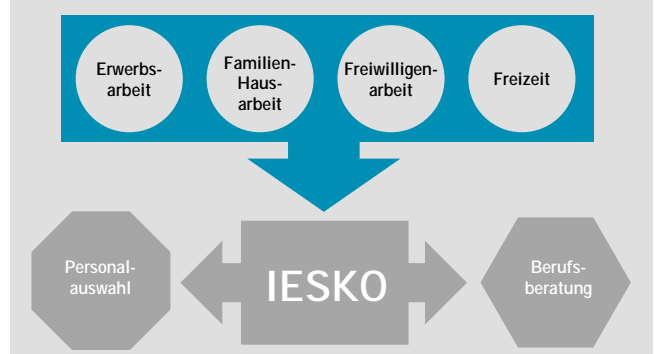
Ziel war es, ein praxisorientiertes Instrument zum wirksamen Erfassen von Schlüsselkompetenzen zu erarbeiten, das für jede Stellenbesetzung verwendet werden kann, unabhängig von der jeweiligen Stelle und vom Geschlecht der sich bewerbenden Person – unter explizitem Miteinbezug der ausserberuflichen Erfahrungsbereiche. 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 vergleichbare Tools bezieht also IESKO die ganze Lebens- und Arbeitssituation der Bewerberinnen und Bewerber mit ein. Dies betrifft alle Erfahrungen, die sie nebst dem beruflichen Bereich auch

Die drei Haupttools von IESKO



Einbezug der Arbeits- und Lebenssituation



Personalverantwortliche zu IESKO:

Ich habe die Bewerberinnen und Bewerber dazu eingeladen, auch Beispiele aus dem ausserberuflichen Bereich zu schildern.

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.

in der Familien-, Haus- und Freiwilligenarbeit oder in der Freizeit erworben haben, denn Lernen ist überall möglich. Werden die Grundsätze «Lernen ist überall möglich» und «Anerkennung ausserberuflicher Erfahrungen» konsequent durchgezogen, hat dies auch Auswirkungen auf die Festlegung des Anfangslohnes. Immer mehr Betriebe und Verwaltungen haben diesbezügliche Weisungen (wie z.B. die schweizerische Bundesverwaltung). IESKO bietet entsprechende Leitlinien an. Die Bewerberinnen und Bewerber ihrerseits sind dazu aufgefordert, sich ihrer effektiv erworbenen Schlüsselkompetenzen vermehrt bewusst zu werden, diese aufzuarbeiten und auch im Bewerbungsgespräch nachzuweisen (vgl. demnächst Veröffentlichung im «Beobachter»-Verlag: «Ich kann mehr als ich weiss»).

Ermutigende Praxiserfahrungen

In der ersten Pilotphase wurde eine Papierversion von IESKO durch Personalverantwortliche in verschiedenen Verwaltungen und Unternehmen erprobt. Inzwischen hat die Stadt Bern eine adaptierte Version des Instrumentes eingeführt. (Siehe Beitrag «Bern geht voran», S. 48 in dieser Nummer). Die Stadt Biel und die Erziehungsdirektion des Kantons Bern sind dabei, den Einsatz des Instrumentes zu prüfen. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass der Einsatz von IESKO die Personalfachleute dahin gehend sensibilisierte, ausserberufliche Erfahrungsbereiche mit einzubeziehen. Zudem führte das bewusste und strukturierte Erfassen der Schlüsselkompetenzen zur klareren Einschätzung und ganzheitlicheren Beurteilung der Bewerberinnen und Bewerber.

Über das Erfassen der Schlüsselkompetenzen hinaus bewirkte IESKO insgesamt eine stärkere Strukturierung des Auswahlprozesses, was Transparenz und Einheitlichkeit des Vorgehens positiv beeinflusste.

Das Handbuch zum Instrument IESKO:

Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen

Kadishi, B. (2002); (Hg.). Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalauswahl ohne Diskriminierung. Altstätten: Tobler Verlag. Das begleitende Handbuch (mit CD) vermittelt weiterführende Informationen zum Instrument IESKO, sowie zu seiner Anwendung und Einführung im Unternehmen. Weiter enthält es Beiträge von Fachleuten aus der Praxis zu zentralen Aspekten wie:

- Schlüsselkompetenzen – Quintessenz individueller Erfahrungen
- Zur Bedeutung der Schlüsselkompetenzen für die Arbeit von morgen
- Personalauswahlinstrumente in der modernen Arbeitswelt
- Über die Wirkung von Stereotypen und Vorurteilen bei der Kompetenzbeurteilung
- Der Erwerb von Schlüsselkompetenzen aus der Familien- und Hausarbeit – Bedeutung für den Arbeitsmarkt

Zielpublikum sind in erster Linie Personal- und Liniverantwortliche, sowie auch Personalvermittlungsbüros und Berufs- und Laufbahnberatungsstellen. «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» (aus dem Vorwort; Prof. Dr. N. Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern).

Recenser efficacement les compétences clés

Comment peut-on inventorier efficacement, dans le cadre de la sélection du personnel, des compétences clés, par exemple la capacité d'organisation, la capacité de communication, la résistance au stress ou la disponibilité à prendre une responsabilité, et réduire par là le danger d'occupations de poste erronées. Comment peut-on simultanément – sans coût supplémentaire – apporter aussi une contribution à l'égalité de traitement entre hommes et femmes? C'est possible avec IESKO, un instrument de relevé des compétences clés.

IESKO est un outil proche de la pratique, reposant sur la gestion électronique de données, qui peut être utilisé lors de chaque prise de poste dans chaque entreprise. C'est un outil qui rend des services pour recenser efficacement les différentes compétences clés exigées. Ses trois facteurs de succès sont la structuration de l'entretien d'embauche, le recours à une technique d'entretien centrée sur les comportements et l'inclusion de tous les domaines d'expériences, aussi bien professionnels qu'extra-professionnels. IESKO permet de plus de formuler des principes de base sur les possibilités de prendre en compte les expériences extra-professionnelles dans la détermination du salaire initial.

Le manuel joint fournit des informations plus poussées sur l'instrument IESKO. Il contient des contributions de spécialistes de la pratique sur des aspects centraux tels que les compétences clés (également issues des domaines du travail familial et bénévole) et de leur importance sur un marché du travail moderne, sur des instruments de sélection du personnel ainsi que sur l'effet de stéréotypes et de préjugés.

VM/RA

Bernadette Kadishi, Organisationspsychologin SGAOP, ist seit 1996 in der Personal-, Teamentwicklung und im Coaching für Verwaltungen und Betriebe selbständig tätig, u.a. als Leiterin Gleichstellungsprojektes FHAB, Sonnhalde, Worb. Adresse: Gesellschaftsstrasse 35, 3012 Bern; bernadette.kadishi@bluewin.ch