

(Fortsetzung von Seite 1)

sich über 25 000 Franken. Bei Ingenieuren FH auf niedrigerer Kaderstufe erwarten 37 Prozent nicht mehr als 4 000 Franken. 21 Prozent setzen auf maximal 10 000 Franken.

Fazit: Bei Boni und Gratifikationen sind die Unterschiede zum Teil beträchtlich: Rechnet die Mehrheit der Betriebsökonominnen FH auf Kaderstufe mit 15 000 bis 25 000 Franken, so sind viele Ingenieure FH auf Kaderstufe bereits froh, wenn sie 2 000 Franken erhalten.

NDS hoch im Kurs

Wer als Ingenieur FH eine Kaderposition besetzt, hat mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Nachdiplomstudium (NDS) absolviert. Im mittleren Kader sind es 45 Prozent, im oberen Kader 43 Prozent und im unteren Kader 36 Prozent. Rund ein Drittel dieser Kaderleute haben sich seit ihrem Studienabschluss auch sprachlich fortgebildet. Knapp 13 Prozent der Ingenieure FH im oberen Kader haben eine MBA-Ausbildung.

Für Kaderleute mit einem Abschluss in Betriebswirtschaft ist ein NDS offenbar etwas weniger attraktiv: Nur 18 Prozent haben ein solches Studium absolviert. Was bei dieser Berufsgruppe hingegen grossen Anklang findet, sind Ausbildungen, die zu einem höheren eidgenössischen Diplom führen (zum Beispiel im Bereich Treuhand). Eine derartige Ausbildung hat auf oberer Kaderstufe ein Fünftel der Betriebsökonominnen FH besucht; auf mittlerer Kaderstufe 17 Prozent.

Fazit: Weiterbildung ist ein wichtiges Thema. Ingenieure FH wählen oft den Weg über ein NDS, Betriebsökonominnen FH setzen sich ein höheres eidg. Diplom als Ziel.

(* Toni Schmid ist (...) (E-Mail).

Für die «FH Lohnstudie 2007» der FH Schweiz wurden rund 17 000 Absolvierende einer Fachhochschule verschiedener Studienrichtungen angefragt. 5722 haben mitgemacht. Die Umfrage wurde durch das Marktforschungsinstitut amPuls durchgeführt. Die Studie kann über die Geschäftsstelle der FH Schweiz bestellt werden. www.fhschweiz.ch (Online-Shop)

Systematische Kompetenzerfassung

Erfahrungsschatz bewerten

Ausserberuflich entwickelte Kompetenzen zu beurteilen ist oft schwierig. Dank neuer Instrumente können sich diese Erfahrungen des Personals für ein Unternehmen als gewinnbringend erweisen.

von Elisabeth Häni (*)

Fachkompetenz allein reicht für die erfolgreiche Aufgabenbewältigung im Betrieb nicht aus. Schlüsselkompetenzen wie Belastbarkeit, Teamfähigkeit, Organisationsfähigkeit und andere gewinnen zunehmend an Bedeutung. Doch diese Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen lassen sich im Bewerbungs- oder im Potenzialbeurteilungsgespräch weniger gut belegen und feststellen als Fachkompetenz. Gefragt sind Instrumente und Verfahren, mit welchen Personalfachleute Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen und beurteilen können. Diese Evaluation soll zuverlässige Ergebnisse liefern.

Erfahrungen nutzen

Sowohl Fach- als auch Schlüsselkompetenzen werden nicht nur in der Aus- und Weiterbildung und durch die Berufserfahrung entwickelt. Studien (u.a. Dohmen 1996) belegen seit langem, dass Lernen grundsätzlich



Elisabeth Häni

überall möglich ist, also auch in der Familien- und Freiwilligenarbeit sowie in Freizeitaktivitäten. Die Bedeutung dieser nicht formalen Lernleistungen wird zunehmend erkannt: Grundlagen

zur Anerkennung ausserberuflicher Lernleistungen finden sich seit 2004 im eidgenössischen Berufsbildungsgesetz BBG und vermehrt in betrieblichen Personalreglementen. Allerdings gibt es für diese Art Kompetenzen keine Zeugnisse und Diplome. Kommt hinzu, dass Erfahrung aus der Familien- und Freiwilligenarbeit laut einer arbeitswissenschaftlichen Studie (Költzsch Ruch 1997) noch keine Garantie für das Vorhandensein entsprechender Schlüsselkompetenzen ist. Es stellt sich die Frage, wie diese fachübergreifenden Fähigkeiten individuell nachgewiesen und institutionell erfasst und beurteilt werden können.

Schlüsselkompetenzen erfassen

Mit folgendem Vorgehen kann im Bewerbungs- oder Potenzialbeurteilungsgespräch in Erfahrung gebracht werden, ob und in welchem Ausmass eine Person über die erforderlichen Schlüsselkompetenzen verfügt:

- Das Schlüsselkompetenzen-Profil der zu besetzenden Stelle erstellen. Dabei ist zu beachten, dass die Definition der Schlüsselkompetenzen je nach Betrieb und Aufgabe variieren kann.
- Zu jeder erforderlichen Schlüsselkompetenz verhaltensbezogene Fragen stellen, z.B. Organisationsfähigkeit: Die einzelnen Schritte konkret geleisteter organisatorischer Tätigkeiten schildern lassen.
- Explizit auch nach Beispielen aus ausserberuflichen Erfahrungsbereichen wie Familienarbeit oder Freizeitaktivitäten fragen.
- Anhand der beschriebenen Tätigkeiten und mit Hilfe von kompetenzspezifischen Auswertungskriterien einschätzen, ob und in welchem Ausmass die erforderlichen Schlüsselkompetenzen vorhanden sind.

IESKO ist ein EDV-gestütztes Instrument und Handbuch zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen: Die für eine bestimmte Funktion relevanten Schlüsselkompetenzen können ausgewählt und die Definitionen bei Bedarf an die spezifischen betrieblichen Erfordernisse angepasst werden. Aus zahlreichen kompetenz- und verhaltensbezogenen Beispielfragen können die geeigneten zu einem Gesprächsleitfaden für das Interview zusammengestellt und nach Bedarf ergänzt werden. Diese Beispielfragen umfassen auch die ausserberuflichen Erfahrungsbereiche wie Familien- und Freiwilligenarbeit. Anhand einer Checkliste mit kompetenzspezifischen Beurteilungskriterien können die Gesprächsnotizen ausgewertet und festgestellt werden, inwieweit eine Person den gestellten Anforderungen entspricht.

Auswahlprozesse optimieren

Laut Aussagen von Führungskräften und Personalfachleuten bietet die systematische Erfassung und Beurteilung von Schlüsselkompetenzen mit dem Instrument und Handbuch IESKO folgende Vorteile:

- Das strukturierte Vorgehen trägt zur Transparenz von Auswahlprozessen und zur Einheitlichkeit des Vorgehens bei.
- Die verhaltensbezogene Fragetechnik ermöglicht eine klare und gesamtheitliche Beurteilung.
- Nachgewiesene Kompetenzen aus der Familien- und Freiwilligenarbeit können berücksichtigt und auch lohnwirksam werden, wenn sie für das Stellenprofil passen. Damit werden beispielsweise die Anstellungschancen und Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen und Männern mit Erziehung- und Betreuungsaufgaben verbessert.

– Das benutzungsfreundliche Instrument IESKO lässt sich auf einfache Weise an die spezifischen Gegebenheiten und Bedürfnisse des Betriebes anpassen.

Gemäss Studien zur Wirksamkeit verschiedener Verfahren für die Personalauswahl und Potenzialbeurteilung liefern strukturierte und verhaltensbezogene Interviews Ergebnisse, die denjenigen eines Assessments ebenbürtig sind.

Individuelle Nachweise fördern

In der Personalentwicklung können weitere Instrumente nutzbringend eingesetzt werden, welche dem individuellen Kompetenz-Nachweis dienen. Das Schweizerische Qualifikationsbuch CH-Q, das Portfolio der Kompetenzen ARRA, der Schweizerische Sozialzeitausweis und andere Instrumente ermöglichen den Mitarbeitenden, sich der eigenen Fähigkeiten bewusst zu werden, diese dokumentieren, nachweisen und für die berufliche und persönliche Weiterentwicklung nutzen zu können. Das persönliche Kompetenzen-Portfolio beinhaltet:

- Inventar: Aktivitäten und Ereignisse aus allen, auch aus den ausserberuflichen Lebensbereichen auflisten, Belege sammeln;
- Analyse: ausgewählte Aktivitäten unter die Lupe nehmen, neu erworbene und vorhandene eingesetzte Fähigkeiten benennen und einschätzen;
- Synthese: Kompetenz-Profil erstellen;
- Perspektiven: Ziele für die berufliche und persönliche Weiterentwicklung formulieren, nächste Schritte planen.

Der individuelle Kompetenz-Nachweis ist Voraussetzung für die Erfassung, Beurteilung und Anerkennung von (Schlüssel-)Kompetenzen in Bildung und Beruf. Mit entsprechenden Portfolio-Angeboten für Mitarbeitende können Unternehmen einen Beitrag zur gezielten und systematischen Personalentwicklung leisten.

(* Elisabeth Häni ist Leiterin des Bereichs Bildung bei der Fachstelle UND Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen (e.haeni@und-online.ch, www.und-online.ch)