

# Kompetenzmanagement ist oft eine Frage der Interpretation

Im Rahmen einer Lizentiatsarbeit am Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften der ETH Zürich wurden Erfahrungen mit individuellem Kompetenzmanagement untersucht. Wie das Thema Berücksichtigung findet und welche Formen bereits eingesetzt werden, zeigt sich beispielhaft im Finanzdienstleistungssektor.



Bilder: RF Art

**Der Wandel der Marktanforderungen** in anpassungsfähigen und innovativen Unternehmen stellt neue Anforderungen an Fähigkeiten und Qualifikationen sowie an die Identifikation der Beschäftigten mit den Organisationszielen. Es braucht flexible, mitdenkende Mitarbeitende, die in der Lage sind, ihre Arbeit selbstständig auszuführen. Die neuen Qualifikationserfordernisse können jedoch kaum allein durch formale Schulung und Weiterbildungskurse erreicht werden. Dies führt dazu, dass individuelle Kompetenz (kurz: Kompetenzen aus allen Lebensbereichen) an Bedeutung gewinnt und letztendlich als einziger Garant für Beschäftigungsfähigkeit stehen kann. Beschäftigungsfähigkeit bedeutet, dass Erwerbspersonen durch Qualifikation und die Vermittlung von Fähigkeiten des Self-Manage-

ments und Self-Marketings individuell so gefördert werden, dass sie in der Dynamik sich wandelnder Angebots- und Nachfragebedingungen sich immer wieder unter Beweis stellen und ihre Existenz sichern können. Jeder Einzelne ist aufgerufen, seine Kompetenzen zu managen und weiterzuentwickeln. Gemäss dem «New Social Contract» steht in diesem Zusammenhang auch die Verantwortung, welche die Unternehmen für die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden übernehmen müssen.

**Von der unumstrittenen Wichtigkeit** der Funktion der Beschäftigungsfähigkeit her stellt sich die Frage, mit welchen Mitteln beziehungsweise Instrumenten die betroffenen Systeme die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit bereitstellen sollen. Neben spezifischem Fachwissen und der Herstellung von bildungs- und arbeitsmarktpolitischen Zusammenhängen geht es auch um vertiefte Kenntnisse im Umgang mit Prozessen der Selbst- und Fremdbeurteilung. Zurzeit fehlen sowohl qualifizierte Fachleute als auch taugliche Vorgehensmodelle weitgehend. Ein Überblick über die bereits bestehenden, aber wenig praktizierten qualitativen Konzepte/Verfahren (wie sie sich in der aktuellen Literatur etabliert haben) ist in der Tabelle aufgelistet. Darin integriert ist auch ein neuerer, in der Literatur noch wenig bekannter Ansatz des individuellen Kompetenz-

**Ein umfassendes Verständnis von individueller Kompetenz fokussiert die ganze Person**

managements nach CH-Q, dessen Bedarf und Akzeptanz im Finanzdienstleistungssektor im Rahmen der Untersuchung aufgrund einer kurzen Einführung unter anderen ermittelt wurden.<sup>1</sup>

**Die Umfrage zeigt**, dass in den befragten Unternehmen der individuellen Kompetenz wie auch dem individuellen Kompetenzmanagement eine mittlere bis hohe Bedeutung zukommt. Es muss allerdings auch darauf hingewiesen werden, dass zwar der Begriff «individuelle Kompetenz» bei 12 der 15 befragten Personalverantwortlichen bekannt ist, auf vertiefte Nachfrage hin jedoch festgestellt werden musste, dass dieser Begriff von den Befragten in unterschiedlichster Weise definiert und aufgefasst wird. Das weist darauf hin, dass bisher kein einheitliches und umfassendes Verständnis über individuelle Kompetenz vorhanden ist. Ein umfassendes Verständnis von individueller Kompetenz fokussiert die ganze Person, verfolgt einen ganzheitlichen Anspruch, beinhaltet Selbstorganisationsfähigkeit und geht davon aus, dass sich Kompetenzen in der tätigen und reflexiven Auseinandersetzung mit den An-

## Die Autorinnen

**Regula Dietsche** hat 2006 an der Universität Zürich den Master in Psychologie erworben und zusammen mit Charlotte Schneider die Masterarbeit zum Thema «Individuelles Kompetenzmanagement, Alternative Qualifikationsverfahren am Beispiel des Kompetenzverfahrens von CH-Q» geschrieben. Sie absolvierte ebenfalls eine Ausbildung im Kompetenzmanagement nach CH-Q. Jetzt arbeitet sie als Personalentwicklerin und Diversity-Verantwortliche bei Raiffeisen Schweiz.  
**Kontakt:** regula.dietsche@raiffeisen.ch

**Charlotte Schneider** hat an der Universität Zürich Arbeits- und Organisationspsychologie studiert und mit Regula Dietsche ihre Lizentiatsarbeit am Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften ZOA der ETH Zürich geschrieben.  
**Kontakt:** charlotte.schneider@gmx.ch

<sup>1</sup> HR Today berichtete bereits über die Gesellschaft CH-Q im Zusammenhang mit der individuellen Kompetenzentwicklung lernschwacher Jugendlicher (Ausgabe 1/2 2007, S. 34–35).

forderungen und Herausforderungen innerhalb und ausserhalb der Erwerbsarbeit entwickeln. Dabei wird die Handlungsfähigkeit der Person aus einem Bündel von Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen und personalen Kompetenzen zusammengesetzt. Der Erwerb und die Entwicklung von Kompetenzen erfolgen im ganzen Lebensumfeld, beruflich wie privat, sowohl fremd- als auch selbstgesteuert. Wenn sich dagegen das Verständnis von individueller Kompetenz vor allem auf den Erwerb bezieht und die Entwicklung von Kompetenzen vorwiegend auf Bildungsinstitutionen und auf den Job, wird im Rahmen der Untersuchung von einem begrenzten Verständnis gesprochen. Die Ergebnisse zeigen bei den befragten Unternehmen eine starke Tendenz zu einem begrenzten Verständnis von individueller Kompetenz.

**Ähnlich verhält es sich** beim Verständnis zu «individuellem Kompetenzmanagement». Ein umfassendes Verständnis beinhaltet zunächst die Selbstverantwortung, eigene Kompetenzen zu managen, sowie die Möglichkeit zu ständigem Weiterlernen oder Weiterentwickeln in irgendeiner Form. Für ein begrenztes Verständnis spricht vor allem eine reine Defizitorientierung in der Kompetenzbewertung. Es zeigt sich, dass von den Befragten die Kriterien Eigenverantwortung und Weiterentwicklung als zentrale Aspekte für das individuelle Kompetenzmanagement gesehen werden, aber die Unternehmen bezüg-

lich Kompetenzentwicklung hauptsächlich unternehmensbezogen denken. Die Unternehmen fokussieren also vorwiegend das Jobprofil und nicht das Individuum selbst, was bedeutet, dass nach wie vor nur diejenigen Kompetenzen gesehen und gefördert werden, die direkt auf die Erfüllung des Jobs hinweisen.

**Das Bewusstsein für die Nutzung von individuellen Kompetenzen** ist in den Unternehmen vor allem bezüglich Fachkompetenz im direkten Zusammenhang zum Job vorhanden. Die Befragten geben an, dass die individuelle Kompetenz besonders beim Rekrutierungsprozess eine wichtige Rolle spielt. Folglich wird bei der Rekrutierung ein Schwerpunkt gelegt, Kompetenzen aus verschiedenen Lebensbereichen zu erfassen, während dies später nach der Anstellung kaum mehr beachtet wird. Die Unternehmen scheinen

### Unternehmen fokussieren zur Kompetenzentwicklung vorwiegend das Jobprofil und nicht das Individuum

implizit davon auszugehen, dass sich die Individuen über ihre Kompetenzen vollumfänglich bewusst sind und sie diese beim Bewerbungsverfahren offen darlegen können, was bei der hohen Komplexität der Thematik und der Voraussetzung eines längeren und intensiveren Prozesses jedoch fraglich ist.

**Die Umsetzung von individuellem Kompetenzmanagement** in den Unternehmen, wie es im Rahmen der Untersuchung verstanden wird, ist bei keiner Unternehmung wirklich vorhanden. Viele der Unternehmen weisen zwar sehr raffinierte und durchdachte Prozesse auf, die eine Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen ermöglichen und eine gezielte Weiterentwicklung anstreben. Es wird jedoch vorausgesetzt, dass ein Individuum bereits viel über sich und seine Kompetenzen weiss. Dies ohne dass dazu auf einer vorgelagerten Stufe die elementaren Möglichkeiten zur Reflexion und Bewusstmachung der eigenen Kompetenzen geboten werden. Zudem deuten die Aussagen darauf hin, dass ein grosser Teil der Befragten davon ausgeht, dass ein Kompetenzmanagement-



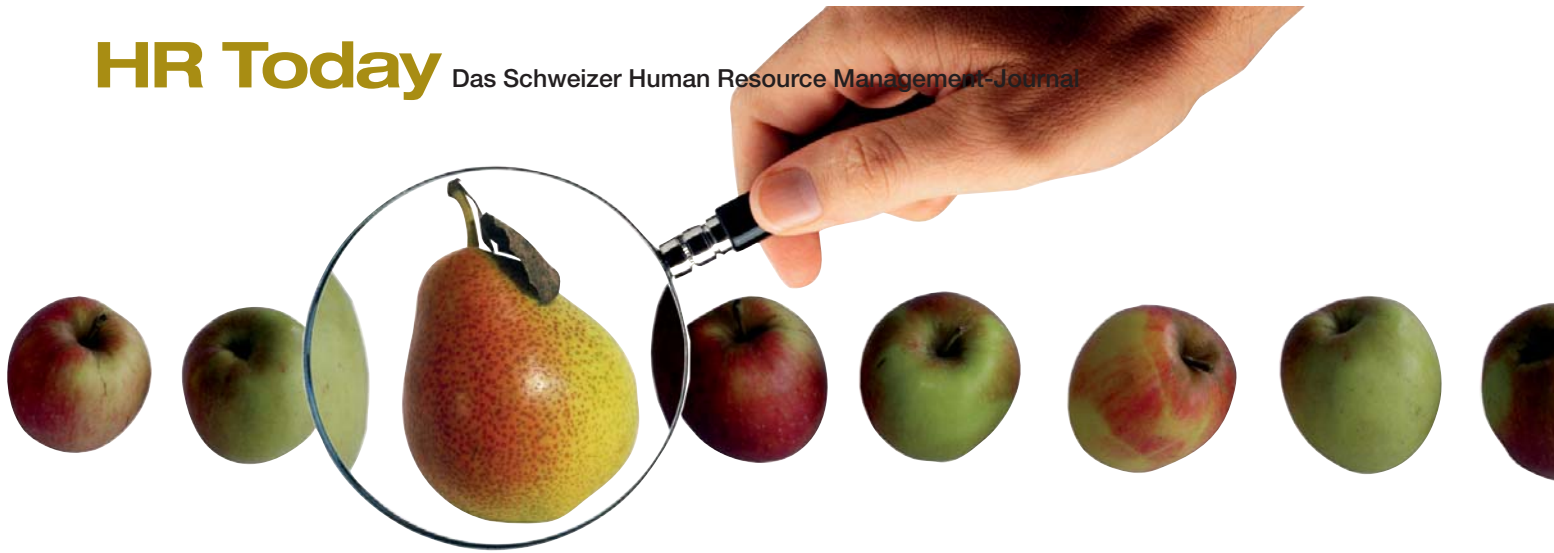
verfahren, wie es im Rahmen der Untersuchung vorgestellt wurde, einen Substitutionsprozess der in den Unternehmen vorhandenen Personalentwicklungsmassnahmen (MbO, Interviews bei der Rekrutierung, Feedbackprozess, Performance-Management-Instrument, elektronischer Workflow zur Kompetenzerfassung, Performance Measurement Management, 360°-Feedback) darstellen und somit unternehmensinterne Prozesse konkurrenzieren würde. Dem wäre jedoch nicht so, weil die meisten Unternehmen zwar Kompetenzmanagement, nicht aber ein individuelles Kompetenzmanagement betreiben.

**Die Mehrheit der befragten Unternehmen** sieht durch einen solchen Prozess einen echten Zusatznutzen für die Unternehmung in verschiedenen Bereichen. Die von den Personalverantwortlichen antizipierten Nutzenfaktoren für die Unternehmung, wie beispielsweise die Unterstützung bei der Personalentwicklung durch eine gezieltere Entwicklungssteuerung, Hilfestellung bei Umstrukturierungen oder Outplacements wie auch der gezielte Einsatz der passenden Kompetenzen am richtigen Ort, werden in der aktuellen Wirtschaftssituation als richtungweisend aufgefasst. Einig ist sich die Mehrheit auch, dass diese Thematik in Zukunft noch mehr Berücksichtigung finden muss.

**Alle Befragten sehen durch den Prozess** des individuellen Kompetenzmanagements einen Mehrwert für das Individuum. Die meisten Aussagen beziehen sich dabei auf die Vorteile für die Bewusstwerdung der eigenen Kompetenzen, für die Förderung der Eigenverantwortlichkeit des Individuums, sich proaktiv um die eigene Ent-

### Fakten zur Umfrage

In den Monaten Februar/März 2005 wurden problemzentrierte Interviews mit 15 Personalverantwortlichen aus dem Finanzdienstleistungssektor der deutschen Schweiz durchgeführt: Alternative Bank, Bank Leu (heute Clariden Leu AG), Bank Vontobel, Allianz Suisse, Credit Suisse, CSS Versicherungen, CS Winterthur, Bank Julius Bär, Luzerner Kantonalbank, Migrosbank, Raiffeisen, Swiss Life, Swiss Re, UBS, Wir-Bank. Diese Interviews wurden anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse mit einem eigens für die Untersuchung entwickelten Kategoriensystem ausgewertet. Die inhaltliche Strukturierung der Daten erfolgte sodann über das IT-basierte Programm ATLAS/ti. Die Gültigkeit der Ergebnisse wurden durch eine kommunikative Validierung überprüft.



wicklung zu kümmern, sowie für die Förderung und Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit.

Rund die Hälfte der Unternehmen könnte sich vorstellen, einen Prozess zu individuellem Kompetenzmanagement gemäss CH-Q zu implementieren. Die andere Hälfte sieht weniger oder gar keine Chancen für eine Integration. Hier zeigt sich jedoch, dass zumeist die Annahme besteht, die Unternehmen würden bereits etwas Ähnliches oder Vergleichbares umsetzen. Auf ein umfassendes Verständnis zu einem individuellen Kompetenzmanagement bezogen ist dies aus Sicht der Autorinnen bei diesen Unternehmen jedoch nicht der Fall.

**Aus diesen Erkenntnissen der Umfrage** schliessen die Autorinnen die Möglichkeit der Schaffung eines den Bedürfnissen der jeweiligen

### Durch ein individuelles Kompetenzmanagement können nachfolgende Entwicklungsprogramme gezielter greifen

Unternehmung angepassten, kompakten Begleitinstrumentes zum Prozess des individuellen Kompetenzmanagements, das quasi als vorgelagerte oder ergänzende Auseinandersetzung zu den bereits in den Unternehmen vorhandenen Prozessen und Instrumenten dienen könnte. Die Durchführung sollte den Mitarbeitenden auf freiwilliger Basis die Möglichkeit bieten, sich bei-

spielsweise jährlich im Rahmen eines Workshops mit ihrem Kompetenzmanagement auseinanderzusetzen, so dass ein fortlaufender Prozess aufrechterhalten und gefördert werden kann. Für das Unternehmen kann so wertvoller Nutzen entstehen, indem nachfolgende Entwicklungsprogramme spezifischer und gezielter geplant und durchgeführt werden können und somit auch weniger Ineffizienzen für das Individuum sowie für das Unternehmen entstehen. Dies hätte dann auch zur Konsequenz, dass Kompetenzmanagement nicht nur der Unternehmung dient, sondern durch die Erweiterung zum individuellen Kompetenzmanagement sowohl der Unternehmung als auch den Mitarbeitenden. Dies wäre dann ein echtes Novum für den Kompetenzmanagement-Markt.

*Regula Dietsche und Charlotte Schneider*

## Die verschiedenen Verfahren des individuellen Kompetenzmanagements im Überblick

<b>Kompetenzmanagement nach CH-Q</b> Gesellschaft CH-Q – Schweizerisches Qualifikationsprogramm	Das aufgrund einer in der Schweiz lancierten Bildungsinitiative entwickelte Verfahren fördert die nachhaltig individuelle Weiterentwicklung in Bildung und Beruf von Jugendlichen und Erwachsenen sowie ihre berufliche Flexibilität und Mobilität. Der Prozess beruht methodisch auf einer Selbstbeurteilung, die über drei Hauptschritte die eigenen Stärken ins Bewusstsein bringt. Unter Einbezug einer Fremdeinschätzung entsteht am Ende ein Kompetenzprofil, das als Ausgangslage für weitere Entwicklungsschritte gelten soll.
<b>Kompetenzbiographie</b> Erpenbeck & Heyse (1999)	Das Verfahren geht der Frage nach, wie kreative Führungskräfte diejenigen fachlich-methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen erwerben, die ihr Handeln erfolgreich leiten. Methodisch beruht das Verfahren auf einer Kombination verschiedener Instrumente. Ursprünglich rein für Forschungszwecke gedacht, bewährt es sich nun auch bei aktuellen Kompetenzentwicklungsmassnahmen zur Begleitung, Evaluation und weiteren Entwicklung von Kompetenzen.
<b>Kompetenzrad</b> North (2003)	Das Verfahren ist die Beschreibung von fachlichen, methodischen und sozialen Ist-Kompetenzen wie auch der Festlegung entsprechender Soll-Kompetenzen. Die Beurteilung erfolgt in einer Selbsteinschätzung und gliedert sich in vier vordefinierte Messschritte. Sowohl die erarbeiteten Ist- wie auch die Soll-Kompetenzen werden visualisiert in einem Kompetenzrad dargestellt.
<b>Kompetenzbilanz</b> Erlor et al. (2003)	Ein Verfahren aus Deutschland, das sich damit auseinandersetzt, wie Kompetenzen aus dem sozialen Feld Familie oder anderen ausserbetrieblichen Lernorten erfasst werden können. Durch die Bereitstellung eines Instruments zur Selbsteinschätzung können über ein methodisches Vorgehen in vier Schritten die eigenen Lebenssituationen im Spannungsfeld beruflicher und persönlicher Entwicklung reflektiert und Entwicklungsmöglichkeiten eruiert werden.
<b>Bilan de compétences</b> Thömmens (2003) Thömmens & Kop (2000)	Das Verfahren kommt in Frankreich aufgrund einer gesetzlichen Verankerung zur Anwendung. Das Verfahren hat Assessment-Charakter und erfolgt ausschliesslich in bewilligten Zentren. Die zur Anwendung kommenden Methoden werden speziell auf die Person zugeschnitten, wobei der Ablauf über drei genau definierte Phasen abläuft. Das Verfahren soll die Diagnose der aktuellen beruflichen Situation und die Stärkung der beruflichen Selbstverantwortung sowie eine Aufwertung und Verankerung des lebenslangen Lernens in der Unternehmung gewährleisten.
<b>Kasseler Kompetenzraster</b> Kauffeld & Grote (2002)	Es handelt sich um ein objektives Kompetenzmessverfahren, das auf einer detaillierten Beobachtung und einer quantitativen Auswertung von verbalen Äusserungen in Gruppendiskussionen beruht. Es bietet die Möglichkeit, berufliche Handlungskompetenzen von Mitarbeitern beim Bewältigen von Optimierungsaufgaben zu messen. Mit dem Verfahren sollen Stärken und Schwächen von Mitarbeitenden erkannt und geeignete, besonders arbeitsplatznahe Kompetenzentwicklungsmassnahmen abgeleitet werden.

## Literaturangaben

- Gesellschaft CH-Q, (1999). *Schweizerisches Qualifikationsbuch*. Zürich: Werd Verlag.
- Erpenbeck, J., & Heysel, VL. (1999). *Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation*. Münster: Waxmann.
- North, K. (2003). Das Kompetenzrad. In J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen Praxis* (S. 200–211). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Erlor, W., Gerzer-Sass, A., Nussart, C., & Sass, J. (2003). Die Kompetenzbilanz – Ein Instrument zur Selbsteinschätzung und beruflichen Entwicklung. In J. Erpenbeck, & L. Rosenstiel, (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Thömmens, J., & Kop, J.-J. (2000). Der bilan de compétences in Frankreich: ein eigenständiges eignungsdiagnostisches Instrument der Potentialbeurteilung. In L. Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S. 201–223). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Thömmens, J. (2003). Bilan de compétences. In J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen Praxis* (S. 545–555). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Kauffeld, S., & Grote, S. (2002). Teamarbeit gezielt fördern – Neue Methoden der Kompetenzdiagnose – Das Kasseler Kompetenzraster. In R. Grap & H. Bohlander (Hrsg.), *Lernkultur Kompetenzentwicklung. Neue Ansätze zum Lernen im Beruf* (S. 69–77). Aachen: Shaker.