

Eidgenoessische Technische Hochschule (ETH) Zuerich
Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften ZOA
Swiss Federal Institute of Technology Zurich
Center for Organisational and Work Sciences

Individuelles Kompetenz-Management

Alternative Qualifikationsverfahren - am Beispiel des Kompetenzverfahrens von CH-Q

KURZFASSUNG

AUSSCHNITTE, ÜBERBLICK

Lizentiatsarbeit

betreut durch Prof. Dr. I. Udris

Zentrum für Organisations- und Arbeitswissenschaften ZOA, ETH Zürich

Abgabetermin: Oktober 2005

verfasst von

Dietsche Regula

Birnbäumenstrasse 21a, 9000 St. Gallen, Tel: 071 244 35 30,
redietsche@freesurf.ch

Schneider Charlotte

Sportstrasse 11, 5430 Wettingen, Tel: 056 426 18 42
schneider_charlotte@hotmail.com

Inhaltsverzeichnis

1	<u>Einleitung</u>	11
2	<u>Theoretischer Hintergrund</u>	12
2.1	<u>Begriffsklärungen</u>	13
2.1.1	<u>(Individuelle) Kompetenz</u>	13
2.1.2	<u>Kompetenzentwicklung</u>	16
2.1.3	<u>Individuelles Kompetenz-Management</u>	16
2.1.4	<u>Qualifikation</u>	17
2.1.5	<u>Unterschied zwischen Qualifikationen und Kompetenzen</u>	18
2.1.6	<u>Fertigkeit</u>	18
2.1.7	<u>Fähigkeit</u>	19
2.2	<u>Individuelles Kompetenz-Management aus der Perspektive der aktuellen Wirtschaftssituation</u>	19
2.2.1	<u>Veränderte Rahmenbedingungen</u>	20
2.2.2	<u>Die neue Lernkultur</u>	22
2.2.3	<u>Die Entwicklung in der Schweiz</u>	23
2.2.4	<u>Kompetenzen und ihre Bedeutung auf dem Arbeitsmarkt</u>	24
2.2.5	<u>Fazit</u>	27
2.3	<u>Verfahren zur Kompetenzmessung</u>	28
2.3.1	<u>Die Kompetenzbiographie (Erpenbeck & Heyse, 1999)</u>	29
2.3.2	<u>Das Kompetenzrad nach North (2003)</u>	37
2.3.3	<u>Die Kompetenzbilanz (Erler et al., 2003)</u>	39
2.3.4	<u>Bilan de compétences (Thömmens & Kop, 2000)</u>	42
2.3.5	<u>Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) (Kauffeld & Grote, 2002)</u>	45
2.4	<u>Individuelles Kompetenz-Management – System von CH-Q</u>	51
2.4.1	<u>Die Gesellschaft CH-Q – Dach- und Trägerorganisation</u>	51
2.4.2	<u>Prozesse und Verfahren zur Anerkennung informeller Lernleistungen</u>	52
2.4.3	<u>Das CH-Q-Zertifizierungsprogramm</u>	56
2.4.4	<u>Methodisches Konzept und Begleitinstrumente</u>	58
2.4.5	<u>Theoretische Grundlagen und methodologische Einordnung</u>	62
2.4.6	<u>Externe Einschätzung, Ländervergleich</u>	63
2.5	<u>Evaluation der Verfahren</u>	65
2.5.1	<u>Die verschiedenen Verfahren im Überblick</u>	65
2.5.2	<u>Parallelen und markante Unterschiede der einzelnen Ansätze mit CH-Q</u>	70
2.5.3	<u>Fazit</u>	73
2.6	<u>Entwicklung und Lernen im Zusammenhang mit CH-Q</u>	74
2.6.1	<u>Einführung</u>	74
2.6.2	<u>Der Entwicklungsbegriff</u>	74
2.6.3	<u>Der Lernbegriff</u>	76
2.6.4	<u>Wo lernt der Mensch – neue Strukturen für die Kompetenzentwicklung</u>	82
2.6.5	<u>Der Prozess der Kompetenzentwicklung</u>	84

2.7	Entwicklung der Arbeitswelt	89
2.8	Von der Theorie zur Fragestellung	93
3	Problemstellung	95
3.1	Ausgangslage	95
3.2	Ziele	95
3.3	Fragestellungen	96
4	Methoden	97
4.1	Design	97
4.1.1	Aufbau des Interviewleitfadens	97
4.1.2	Untersuchungsplan und Instrument für die Interviews	98
4.1.3	Aufbereitung: Wörtliche Transkription	98
4.2	Stichprobe	98
4.3	Auswertung	100
4.3.1	Qualitative Inhaltsanalyse	100
4.3.2	Kommunikative Validierung	101
4.3.3	Definition der Analyseeinheiten	101
4.3.4	Kategoriensystem	102
4.3.5	Gütekriterien	103
5	Ergebnisse	106
5.1	Bedeutung individuelle Kompetenz	106
5.2	Verständnis individuelle Kompetenz	107
5.3	Verständnis individuelles Kompetenz-Management	109
5.4	Bedeutung individuelles Kompetenz-Management in der Unternehmung	110
5.5	Nutzung individuelle Kompetenz in der Unternehmung	111
5.6	Umsetzung des individuellen Kompetenz-Managements in der Unternehmung	113
5.7	Bedeutung des Sichtbarmachens von individueller Kompetenz in der Unternehmung	115
5.8	Instrumente zum Sichtbarmachen von individuellen Kompetenzen	117
5.9	Berücksichtigung von informellem Lernen in der Unternehmung	118
5.10	Bekanntheit von CH-Q	120
5.11	Antizipative Nutzeneinschätzung des CH-Q für die Unternehmung	120
5.12	Antizipative Nutzeneinschätzung des CH-Q für das Individuum	123
5.13	Antizipative Faktoren für den Erfolg eines solchen Prozesses (vergleichbar mit CH-Q)	125
5.14	Möglichkeit der Integration eines solchen Prozesses (vergleichbar mit CH-Q) in der eigenen Unternehmung	126

KURZFASSUNG – AUSSCHNITTE, ÜBERBLICK

Ausgangslage, Hintergrund, Methode

Der Trend, dass eine steigende Vielfalt an Lebensentwürfen und Berufs- und Arbeitsbiographien auf Kosten von Arbeitsplatzsicherheit und klaren Strukturen mehr Raum einnehmen, führt dazu, dass die individuelle Kompetenz zunehmend an Bedeutung gewinnt und letztendlich als einziger Garant für die Beschäftigungsfähigkeit im Wirtschaftssektor stehen kann.

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit dem Thema des individuellen Kompetenz-Managements auseinander und beleuchtet bekannte theoretische Ansätze im Bereich des individuellen Kompetenz-Managements, wie die Kompetenzbiographie (Erpenbeck & Heyse, 1999), das Kompetenzrad (North, 2003), die Kompetenzbilanz (Erlor et al., 2003), Bilan de compétences (Thömmens, 2003 / Thömmens & Kop, 2000) und das Kasseler Kompetenzraster (Kauffeld & Grote, 2002). Speziell wird der prozessorientierte und individuumszentrierte Ansatz des Kompetenz-Management Systems der Gesellschaft CH-Q (CH-Q Ansatz) erläutert und mit den anderen Ansätzen verglichen.

Anhand von 15 halbstrukturierten Interviews mit 15 Personalverantwortlichen verschiedener Unternehmungen aus dem Finanzdienstleistungssektor in der deutsch-sprechenden Schweiz werden die eingesetzten Verfahren zum individuellen Kompetenz-Management erfasst und gleichzeitig untersucht, ob ein Ansatz wie ihn der CH-Q Ansatz bietet, Anklang findet.

.....

Die Autorinnen stellen sich den Prozess von CH-Q aufgrund der Ergebnisse als allen bereits getroffenen Entwicklungsmassnahmen in einer Unternehmung vorausgehender Prozess vor. Richtig platziert und umgesetzt würde ein Prozess nach CH-Q zusätzlichen Nutzen für das Individuum wie auch für die Unternehmung generieren, da er weiter und tiefer greift als die vorhandenen Komponenten individuellen Kompetenz-Managements im Rahmen des MbO's in den befragten Unternehmungen

.....

Die Entwicklung in der Schweiz

In der Schweiz spiegelt sich ein Teil der oben skizzierten Entwicklung auch im neuen Berufsbildungsgesetz wider. Folgende Ausführungen sind einem Projektbeschrieb von Hügli (2004) entnommen. War der „Artikel 41“ (Tabelle 2) lange Zeit ein stehender Begriff (im alten Bundesgesetz über die Berufsbildung vom 19. April 1978 wurde im Artikel 41 geregelt, was mit [erwachsenen] Personen geschehen sollte, die nicht eine eigentliche Berufslehre absolviert hatten), so präsentiert sich das neue Berufsbildungsgesetz von 2004 ganz anders. Zum einen weist es eine andere Systematik auf als das „alte“ Gesetz. Dies äussert sich u.a. darin, dass ein eigener Abschnitt den Qualifikationsverfahren gewidmet ist. Zum anderen ist als Grundsatz im zweiten Absatz von Artikel 34 (Tabelle 2) für alle Ausbildungen festgehalten, dass die Zulassung zu einem Qualifikationsverfahren unabhängig davon ist, ob ein bestimmter Bildungsgang besucht worden ist oder nicht. Und im Artikel 33 (Tabelle 2) ist ebenso deutlich festgehalten, dass Qualifikationsverfahren nicht nur aus Prüfungen bestehen.

Tabelle 1: Altes Berufsbildungsgesetz Art. 41 und neues Berufsbildungsgesetz Artikel 33 und 34 im Vergleich (Hügli, 2004, S. 1)

<p>Art. 41: Personen ohne Berufslehre und Schüler privater Fachschulen</p> <p>Mündige Personen, die den Beruf nicht nach diesem Gesetz erlernt haben werden zur Lehrabschlussprüfung zugelassen, wenn sie mindestens anderthalbmal so lange im Beruf gearbeitet haben, als die vorgeschriebene Lehrzeit beträgt. Sie müssen sich ausserdem darüber ausweisen, dass sie den beruflichen Unterricht besucht oder die Berufskennntnisse auf andere Weise erworben haben.</p> <p>2(...)</p>	<p>Art. 33: Prüfungen und andere Qualifikationsverfahren</p> <p>Die beruflichen Qualifikationen werden nachgewiesen durch eine Gesamtprüfung, eine Verbindung von Teilprüfungen oder durch andere vom Bundesamt anerkannte Qualifikationsverfahren.</p> <p>Art. 34: Anforderungen an Qualifikationsverfahren</p> <p>1 Der Bundesrat regelt die Anforderungen an die Qualifikationsverfahren. Er stellt die Qualität und die Vergleichbarkeit zwischen den Qualifikationsverfahren sicher. Die in den Qualifikationsverfahren verwendeten Beurteilungskriterien müssen sachgerecht und transparent sein sowie die Chancengleichheit wahren.</p> <p>2 Die Zulassung zu Qualifikationsverfahren ist nicht vom Besuch bestimmter Bildungsgänge abhängig. Das Bundesamt regelt die Zulassungsvoraussetzungen.</p>
---	--

Das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie weist im Gesamtkonzept - Umsetzung des Berufsbildungsgesetzes (2004) - darauf hin, dass die neuen Qualifikationsverfahren künftig berufsspezifisch in die Bildungsverordnung des entsprechenden Berufes integriert werden, wo immer es möglich ist. Durch die Nachfrage nach den Qualifikationen und nicht nach der Art ihres Erwerbs trennt das neue Berufsbildungsgesetz die Bildungsgänge von ihren Abschlüssen.

Hügli (2004) wirft in diesem Zusammenhang die zentrale Frage auf, wofür eine „Anerkennung informell erworbener Lernleistungen“ denn erfolgen soll? Unabhängig vom Ziel verweist er auf die Wichtigkeit der Dokumentation von Lernprozessen und die daraus resultierende Potenzialerschließung. Zunehmend werden Stellen zur Besetzung ausgeschrieben, welche nicht direkt einem erlernten Beruf oder Studium entsprechen. Wo kann man z. B. „Schulleiter“ lernen? Um zu reflektieren, ob man für eine Stelle geeignet ist oder nicht, braucht es ein persönliches Kompetenzprofil. Oft muss man sich dieses selbst erarbeiten. Dafür sind Bewerbende auf zuverlässige Verfahren angewiesen.

Entwicklung und Umsetzung solcher Verfahren verlangt besondere Rahmenbedingungen und relevantes Know-how. Zurzeit fehlen sowohl qualifizierte Fachleute, als auch taugliche Vorgehensmodelle weitgehend. Einzelprojekte in diesem Bereich sind zwar im Entstehen und erste Erfahrungen vorhanden (Calonder Gerster, 2002, 2003, 2004). Die notwendigen koordinierten und standardisierten Aus- und Weiterbildungsangebote für Fachleute sind jedoch erst noch aufzubauen. Neben spezifischem Fachwissen und der Herstellung von bildungs- und arbeitsmarktpolitischen Zusammenhängen geht es auch um vertiefte Kenntnisse im Umgang mit Prozessen der Selbst- und der Fremdbeurteilung. Eine breit und sorgfältig angelegte Ausbildung von Expertinnen und Experten einerseits, und die Schaffung der institutionellen Voraussetzungen andererseits stellen deshalb Kernaufgaben im Praxisfeld des Kompetenz-Managements dar.

Unternehmungen müssen sich deshalb überlegen, wie sie solche Entwicklungen unterstützen und fördern können. Gefragt sind Fachleute, welche sowohl Individuen wie Organisationen begleiten, das heisst, sie beraten, ausbilden, beurteilen.

.....

Die nachfolgend aufgezählten Herausforderungen verlangen nach einem System, welches es Personen mit verschiedenen Biographien und Berufslaufbahnen ermöglicht, ihre Qualifikationen im Feld des Kompetenz-Managements auszuweisen und eine Zertifizierung zu erlangen. Die massgebendsten Herausforderungen sind:

- gebrochene oder patchworkartig zusammengesetzte Karrieren,
- lebenslanges Lernen
- eine Umwelt, die sich so schnell und grundsätzlich ändert, dass einmal erworbene Kompetenzen durch neue ergänzt oder gar ersetzt werden müssen
- Zugänge zu Qualifikationsverfahren in der Berufsbildung, die nicht mehr an eine absolvierte Ausbildung (Kurs, Lehrgang) gebunden sind, sowie die Tatsache, dass alternative Qualifikationsverfahren ausdrücklich vorgesehen sind haben zur Folge, dass informelle Lernleistungen stärker ins Zentrum rücken. Gemäss diesen Entwicklungen werden:
- Individuen ihre ausgewiesenen Leistungen aus allen Lebensbereichen vermehrt für formelle Anerkennungen geltend machen (Selbstbeurteilung)
- Institutionen und Bildungsträger schrittweise adäquate Bewertungsverfahren einsetzen (Fremdbeurteilung)
- auf der Ebene der formellen Anerkennung (Validierung) gemäss dem geltenden Berufsbildungsgesetz (BBG) Verfahren eingeführt, die informelle Lernleistungen auch auf der Grundlage von Gleichwertigkeitsbeurteilungen berücksichtigen.

Bereits an dieser Stelle soll darauf verwiesen werden, dass die Gesellschaft CH-Q (2001) ein Instrument mit der Zielsetzung einer formellen Anerkennung (Validierung) entwickelt hat: das Dossier KompetenzNachweis zum Erwerb des Eidg. Fachausweises Ausbilderin / Ausbilder (EFA-A). Es richtet sich an Personen, die über langjährige Bildungserfahrung in der Erwachsenenbildung verfügen, dies aber nicht oder nur bedingt mit entsprechenden Abschlüssen belegen können.

Theoretische Grundlagen und methodologische Einordnung

Die Ankerpunkte des Denkmodells, das dem Kompetenz-Management nach CH-Q zugrunde liegt, sind in der humanistischen Psychologie (z.B. Maslow, 1953), im Konstruktivismus (z.B. Foerster, 1993; Glaserfeld; 1997; Watzlawick, 1990/1999) und in der Lernpsychologie (z.B. Hartley & Williams, 1989) enthalten. Konkretisiertere Ansatzpunkte sind nationale und internationale Konzepte des „Lebenslangen Lernens“, die auf die neuen, im Zusammenhang mit der „Globalisierung“ entstehenden Anforderungen reagieren. Von Bedeutung sind einerseits kompetenzorientierte Konzepte, die eine Verbindung von informellem/nicht formalen Lernen und dessen Transfer in den Arbeitsmarkt herstellen und andererseits die Verknüpfung beider Systeme im Rahmen des Lebenslangen Lernens (Gonon & Schläfli 1998, Federighi & Nuisl, 2000, Descy & Tessring 2001. Bjørnavold, 2000).

Methodologisch stehen im Kompetenz-Management nach CH-Q die Vorgehensweisen der Selbstbeurteilung, Selbsteinschätzung und der Selbstreflexivität (Perspektiven-entwicklung) im Vordergrund. Sie bewirken grundsätzlich ein Empowerment im Sinne der Stärkung des Selbst-Bewusstseins, des Selbstvertrauens, der Selbstverantwortung. Diese Grundlagen sind Voraussetzung dafür, dass das individuelle Kompetenz-Management zu jener nachhaltigen und eigenverantwortlichen Steuerung der Laufbahn wird, die erst die persönliche und berufliche Entwicklungen in einer Langzeitperspektive ermöglicht (Calonder 1999, 2002, 2003, 2004. Preisser & Wirkner 2002. Dungen van den, Mulders, Pijls 2004. Brater & Dahlem 2004).

Externe Einschätzung, Ländervergleich

Zum CH-Q Kompetenz-Management System liegen verschiedene Erhebungen vor. Einerseits handelt es sich um Evaluationen vor Ort (Brater & Dahlem 2004. Dungen van den, Mulders, Pijls 2004) oder um Sekundäranalysen (Möding & Stickel, 2003. Haasler & Schnitger 2005). Auffallend ist der Fokus des Erhebungsansatzes: Wo in den Evaluationen vor Ort die Vorgehensweisen im Umgang mit Kompetenzen untersucht und bewertet werden, sind es bei den Sekundäranalysen die Instrumente. Das deutet gleichzeitig auf ein unterschiedliches Verständnis im Umgang mit Kompetenzerfassungen hin - die Prozessorientierung steht der Instrumentenbearbeitung gegenüber. Dieser Unterschied taucht auch in einer Gegenüberstellung von Arten der Kompetenzbilanzierung in verschiedenen Ländern auf. Im französischen Sprachraum (Kanada, Frankreich, Westschweiz) stand seit je die Prozessorientierung im Vordergrund (Colardyn 1996. Le Boterf 1997, 2000), in den deutschsprachigen Ländern eher die Instrumente (Möding & Stickel, 2003. Haasler & Schnitger 2005).

Betrachtet man die Entwicklung innerhalb der Gesellschaft CH-Q kann man deutlich den Schritt von der Instrumenten- zur Prozessorientierung verfolgen. Zu Beginn stand das Schweizerische Qualifikationsbuch im Zentrum der CH-Q Aktivitäten. Mit der Entwicklung des CH-Q Zertifizierungsprogramms rückten Lernprozesse in den Vordergrund – den Instrumenten wurde die Funktion begleitender Produkte zugewiesen (Gesellschaft CH-Q 2005). Obwohl die Gesellschaft CH-Q diese Entwicklungsschritte in ihren Dokumentationen periodisch festhielt, wurden diese in den deutschsprachigen Ländern nur bedingt zur Kenntnis genommen. Möding und Stickel beispielsweise beschränken ihre Einschätzung auf Gütekriterien, die ausschliesslich bezogen auf das mit dem Handbuch für den individuellen Nutzer zur Verfügung gestellte Instrumentarium zu beurteilen sind (Möding & Stickel, 2003). Sie kommen in ihrer Begutachtung des Handbuchs zum Schluss, dass der vom individuellen Empowerment ausgehende Ansatz sowohl für die Selbstpräsentation (Lebenslauf, Bewerbungsunterlagen, Kompetenzentwicklungsbiographie), als auch unter dem Aspekt der Eröffnung subjektiver Lern- und Entwicklungschancen ein geeignetes Instrumentarium darstellt. Es handelt sich gemäss den Autoren nicht um ein Messverfahren im Sinne der Etablierung und Anwendung quantitativer Messkriterien, sondern stellt ein Verfahren dar zur Anleitung von Personen, ihre persönliche Kompetenz-entwicklungsbiographie zu erheben, darzustellen und zu reflektieren, wobei sie subjektiv beurteilen und bewerten und Fremdbeurteilungen einbeziehen. Das Fazit der Autoren: „Die Qualität des mit dem Handbuch zur Verfügung gestellten Instrumentarium ist gegeben“ (Möding & Stickel, 2003, S. 558). Diese Tatsache sagt aber noch nichts über die Qualität seiner

jeweiligen individuellen Anwendung aus, die immer von den individuellen Voraussetzungen bestimmt sein wird. Diese wäre erst in einer langzeitlichen, mehrdimensionalen und ein grosses Sample umfassenden Untersuchung überprüfbar“.

In der Einleitung zur ihrer Evaluation von CH-Q-bezogenen Bildungsangeboten in Luxemburg fassen Brater & Dahlem die Zielsetzung des Kompetenz-Managements nach CH-Q wie folgt zusammen: Es entstand mit dem Ziel, das berufliche und persönliche Potenzial sichtbar zu machen, nachzuweisen und so Anerkennung in Bildung und Beruf zu erreichen. Hierzu wurde ein Verfahren entwickelt, das ausgehend von verbindlichen Definitionen der Begriffe „Fähigkeiten“, „Kompetenzen“, „Qualifikationen“, etc. den Anwenderinnen und Anwender eine gezielte und weitgehend selbstgesteuerte Auseinandersetzung mit diesem Thema ermöglicht. Ausgehend von einer solchen gemeinsamen „Kompetenzsprache“ ist dabei der Prozess der Erarbeitung des eigenen Kompetenzportfolios das zentrale Element dieses Kompetenz-Managements“ (Brater & Dahlem 2004, S. 3-4). Das Fazit der Evaluation: „Insgesamt lässt sich sagen, dass Kompetenz-Management bei den Teilnehmerinnen als Thema und als Methode deutlich angekommen ist und sie in einem systematischen Arbeitsprozess an ihrem Kompetenzportfolio gearbeitet haben. Das Ziel, das Thema Kompetenzen in den genannten Kursen stärker zu fokussieren und aktiv zu bearbeiten wurde klar erreicht. Und gerade aus einer systematischen Arbeit an diesem Thema erwächst für die Teilnehmerinnen neues Selbstbewusstsein, Selbstlernkompetenz sowie der Mut, den eigenen Weg auf dem Arbeitsmarkt zu suchen. Dies führt, wie die Ergebnisse zeigen, zu einer besseren Integration in den Arbeitsmarkt sowie auch zu einer besseren innerbetrieblichen Positionierung der Teilnehmerinnen“ (Brater & Dahlem 2004, S. 26-27).

.....

Von der Theorie zur Fragestellung

Der Trend, dass eine steigende Vielfalt an Lebensentwürfen und Berufs- und Arbeitsbiographien auf Kosten von Arbeitsplatzsicherheit und klaren Strukturen mehr Raum einnehmen führt dazu, dass die individuelle Kompetenz zunehmend an Bedeutung gewinnt und letztendlich als einziger Garant für die Beschäftigungsfähigkeit im Wirtschaftssektor stehen kann. Der wirtschaftliche Erfolg in einer integrierenden Weltwirtschaft wird weitgehend von Organisations- und Arbeitsgestaltungsstrukturen abhängen, welche sich der Entwicklung von Qualifikationen und Problemlösefähigkeit auch am Arbeitsplatz annehmen (Frei et al, 1996) und welche darauf eingehen, dass das Lernen unter der Bedingung von Komplexität, Chaos und Selbstorganisation eine neue Lernkultur erfordert (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003). „Das wichtigste Produkt dieser Lernkultur sind Kompetenzen, die das entsprechende selbstorganisierte soziale Handeln möglich machen.“ (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003, S. XIII).

Die Gesellschaft CH-Q (Schweizerisches Qualifikationsprogramm zur Berufslaufbahn) bietet dem Individuum einen begleiteten Prozess, um eben genau „das Produkt dieser Lernkultur, die Kompetenzen“ (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003) einerseits zu erkennen und andererseits gezielt zu managen. Diese Erkenntnis wirft die Frage auf, was in den Wirtschaftsunternehmen dem Individuum an Möglichkeiten geboten wird, in eine fundierte Reflexion über die eigenen Kompetenzen zu treten.

Die Gesellschaft CH-Q interessiert sich grundsätzlich dafür, ob eine mögliche Expansion in den Finanzdienstleistungssektor Sinn machen würde, und wenn ja, wie.

Um diese grundsätzliche Abklärung treffen zu können, braucht es nebst einer klaren Fragestellung auch eine Beleuchtung der aktuellen Massnahmen im Bereich Kompetenz-Management im Finanzdienstleistungssektor: Was wird gemacht, wie wird es gemacht und warum wird es gemacht. Konkret soll dabei auch abgetastet werden, ob ein Prozess, wie ihn das CH-Q anbietet, in diesem Feld ein Bedürfnis darstellt.

Konkret sollen die Forschungsergebnisse auf der **individuellen** Ebene beitragen:

- zum besseren Transfer erworbener Kompetenzen zwischen Privatalltag und Bildungs- und Beschäftigungssystem im Hinblick auf einen erleichterten Zugang zu Bildung und Arbeitsmarkt sowie zur ökonomischen Unabhängigkeit
- zur Unterstützung der beruflichen Flexibilität und Mobilität
- zur Förderung der individuellen und zielgerichteten Bildungs- und Laufbahngestaltung
- zur Stärkung des Selbstbewusstseins und des selbstverantwortlichen Handelns
- zur Gleichstellung der Geschlechter

Auf der **institutionellen** Ebene sollen sie beitragen:

- um Instrumente und Verfahren für das brachliegende Qualifizierungspotential erkennen und nutzen zu können (Kompetenz- und Wissensmanagement)
- um der Dokumentation von Modellfällen zu dienen, die für die eigene Orientierung, Implementierung und Schulung von Mitarbeitenden eingesetzt werden können.

Durch die Befragung von 15 Personalverantwortlichen aus Dienstleistungsunternehmen des deutschsprachigen Finanzsektors in der Schweiz werden folgende Fragestellungen geklärt:

- Was sind die bisherigen Erfahrungen in der Wirtschaft mit individuellem Kompetenz-Management und welche Formen davon werden eingesetzt?
- Wo wird Entwicklungsbedarf bei den bereits eingesetzten Formen gesehen?
- Wie könnten mögliche Anpassungen dieser Formen aussehen?
- Inwiefern deckt sich der Bedarf eines neuen und adaptierten Tools mit dem heutigen Konzept von CH-Q?
- Ist ein Konzept, wie das von der Gesellschaft CH-Q entwickelte, in der Wirtschaft gefragt?

Um die genannten Fragestellungen beantworten zu können, wurden problemzentrierte Interviewsdurchgeführt. Der Grundgedanke des problemzentrierten Interviews kann nach Mayring (1993, S. 47) folgendermassen zusammengefasst werden:

- Das problemzentrierte Interview wählt den sprachlichen Zugang, um seine Fragestellung auf dem Hintergrund subjektiver Bedeutungen, vom Subjekt selbst formuliert, zu eruieren.
- Dazu soll eine Vertrauenssituation zwischen Interviewer und Interviewtem entstehen.
- Die Forschung setzt bei konkreten gesellschaftlichen Problemen an, deren objektive Seite vorher analysiert wird.

.....

Bei den befragten Unternehmen handelt es sich um folgende Firmen, welche an dieser Stelle alphabetisch aufgeführt werden:

- Alternative Bank ABS
- Bank Leu
- Bank Vontobel
- Allianz Suisse
- Credit Suisse Group
- CSS Versicherungen
- CS Winterthur
- Bank Julius Bär
- Luzerner Kantonalbank
- Migrosbank
- Raiffeisen
- Swiss Life
- Swiss Re
- UBS
- Wir-Bank

.....

Zusammenfassung der Ergebnisse

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die **Bedeutung von individueller Kompetenz** in den Unternehmungen tendenziell als hoch eingestuft wird. Die wenigen Unternehmungen, welche dem Thema aktuell eine tiefe Bedeutung beimessen, betonen, dass die Bedeutung höher sein sollte. Das **Verständnis von individueller Kompetenz** zeigt insofern eine Begrenzung auf, dass sich der Erwerb und die Entwicklung von Kompetenzen vorwiegend innerhalb von Bildungsinstitutionen und jobbezogen abwickelt. Dabei wird die individuelle Kompetenz eher als Qualifikation gesehen. Daraus resultiert ein ebenfalls begrenztes **Verständnis vom individuellen Kompetenz-Management** in der Unternehmung. Allerdings lassen sich auch viele Ansatzpunkte zu einem umfassenden Verständnis von individuellem Kompetenz-Management feststellen. Die **Bedeutung von individuellem Kompetenz-Management** in der Unternehmung liegt zwischen mittel und hoch. Bei den Unternehmungen welche sie als mittel bezeichnen, wird das Augenmerk vor allem auf die Mitarbeiterbeurteilung gerichtet. Bei den Unternehmungen, welche die Bedeutung als hoch einstufen, werden auch Kompetenzen berücksichtigt, die nicht unmittelbar jobrelevant sind. Die **Nutzung individueller Kompetenz** in der Unternehmung ist teilweise vorhanden. Dabei konnte festgestellt werden, dass die bewusste Berücksichtigung von individuellen Kompetenzen vor allem beim Rekrutierungsprozess eine hohe Bedeutung hat.

Die **Umsetzung des individuellen Kompetenz-Managements** findet sich in keiner Unternehmung konzeptionell verankert. Eine teilweise erfolgte Umsetzung basiert auf den MbO-Gesprächen (Management by Objectives), die in den meisten Unternehmungen üblich sind. Positiv im Zusammenhang mit der Umsetzung, wird die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit erwähnt. Negativ wird erwähnt, dass die nötigen IT-Verfahren für eine sinnvolle Weiterverarbeitung der gewonnenen

Daten fehlen und die Komplexität der Thematik sehr hoch und somit mit viel Aufwand verbunden ist. Die **Bedeutung des Sichtbarmachens von individuellen Kompetenzen** ist bei wenigen Unternehmungen vorhanden. Es wird jedoch bestätigt, dass es gut zu wissen wäre, was die Leute alles können, so dass das gesamte Potential, das Humankapital bekannt wäre. Für das Individuum besteht eine Herausforderung der Zukunft darin, das Bewusstsein über die eigenen Kompetenzen zu entwickeln. Als kritische Aspekte diesbezüglich wird der Datenschutz und die Schwierigkeit Kompetenzen zu fassen angegeben. Über konkretere **Instrumente zum Sichtbarmachen von individuellen Kompetenzen** aus allen Lebensbereichen verfügt keine Unternehmung. Die **Berücksichtigung von informellem Lernen** findet bei allen Unternehmungen teilweise statt. Damit verknüpft ist jedoch die Problematik der Einheitlichkeit und Vergleichbarkeit, sowie eine Transferproblematik von Kompetenzen in andere Bereiche.

Die **Bekanntheit von CH-Q** ist aktuell tief und nur eine Minderheit hat schon von CH-Q gehört. Die **antizipative Nutzeneinschätzung des CH-Q** für eine Unternehmung wird von allen Unternehmen mit positiven Aussagen verknüpft. Es wird betont, dass dadurch eine gezieltere Entwicklungsstrategie gefördert werden könnte und die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden zunehmen würde. Ein Nutzen wird auch bei der **antizipativen Nutzeneinschätzung für das Individuum** gesehen, indem sich dieses den eigenen Kompetenzen bewusst wird und dadurch die Arbeitsmarktfähigkeit erhöht oder erhalten werden kann. Beim Festlegen der **antizipativen Faktoren für den Erfolg** eines solchen Prozesses, wie ihn das Kompetenz-Management nach CH-Q bietet, werden folgende Faktoren mehrmals erwähnt: finanzielle und personelle Ressourcen, das Top-Management muss dahinter stehen, Einheit des Systems im ganzen Finanzdienstleistungsbereich sowie eine einheitliche Terminologie. Die **Möglichkeit der Integration eines solchen Prozesses** (vergleichbar mit CH-Q) in der eigenen Unternehmung kann bei der Mehrheit hypothetisch in Betracht gezogen werden. Für eine konkrete Umsetzung wird die Bereitschaft eher gering eingeschätzt, da Zeit und Ressourcen knapp sind.

.....

Nicht die befragten Personen an und für sich haben ein beschränktes Verständnis von individuellem Kompetenz-Management, welches sich vor allem hinsichtlich der jobrelevanten Kompetenzen umreissen lässt, sondern die Unternehmungen scheinen ein solches zu prägen. Dies äussert sich in einer begrenzten Herangehensweise an das Individuum in Bezug auf die individuelle Kompetenz. Diese orientiert sich sehr eng nur an den Anforderungsprofilen und wird dem Menschen nicht umfassend gerecht. Aufgrund der hohen Bedeutung von individueller Kompetenz in den Unternehmungen sowie dem antizipierten Nutzen von CH-Q für die Unternehmung wie auch das Individuum, kann davon ausgegangen werden, dass der CH-Q-Ansatz sich in die Unternehmungen sinnvoll und nutzbringend integrieren liesse. Die Mehrheit der Unternehmungen könnte sich eine Integration eines solchen Prozesses unter bestimmten Bedingungen vorstellen. Durch die Einführung einer vorgelagerten Stufe der gängigen Personalentwicklungsschritte könnte eine Möglichkeit für einen Präprozess geschaffen werden, welcher auf Freiwilligkeit und Eigeninitiative beruht und für alle Mitarbeitenden eine optimale Möglichkeit bieten würde, sich über die eigenen Kompetenzen klar zu werden und das Kompetenz-Management selbstverantwortlich umzusetzen. So könnte letztlich sichergestellt werden, dass die richtigen Kompetenzen am richtigen Ort adäquat eingesetzt werden.

Auszug aus der Literaturliste

Publikationen, Beiträge zum CH-Q Kompetenz-Management System im Schweizerischen Schweizerischen Qualifikationsprogramm zur Berufslaufbahn der Gesellschaft CH-Q 1998 bis 2006 (Reihenfolge nach Erscheinungsdatum)

- Wettstein, E. (1998). CH-Q Schweizerisches Qualifikationsprogramm zur Berufslaufbahn - Wissenschaftliche Begleitung. Theorie der Erfassung, Beurteilung und Validierung von Kompetenzen bzw. Qualifikationen. Gesellschaft CH-Q (Hrsg). Biel: Gesellschaft CH-Q (vergriffen).
- Gesellschaft CH-Q (Hrsg) (2001). Dossier Kompetenznachweis zum Erwerb des eidg. Fachausweises Ausbilder/Ausbilderin mittels Gleichwertigkeitsbeurteilung. Biel: Gesellschaft CH-Q.
- Calonder Gerster, A. (2002). CH-Q Kompetenz-Management-Modell – Entwicklung und Umsetzung. In: Berufsbildung für eine globale Gesellschaft - Resultate und Ausblicke. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung BiBB.
- The German Federation of Associations for Cultural Youth Education (Editor) (2002): CH-Q Swiss Qualification Book. In: Developing Competencies in Cultural Education – Project: Key Competencies through Cultural Education. International Conference; Remscheid.
- Calonder Gerster, A. (2003): Schweizerisches Kompetenz-Management-Modell und integrierte Instrumente. In: Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft Saarland (Hrsg.): Bildungspässe – Machbarkeit und Gestaltungsmöglichkeiten. Tagungsband Internat. Fachkongress 2003. Saarbrücken
- Möding, N. & Stickel, M. (2003). Schweizerisches Qualifikationshandbuch. Portfolio für Jugendliche und Erwachsene zur Weiterentwicklung in Ausbildung und Beruf. In: J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Calonder Gerster, A., Hügli, E. (2004). Von der Selbsteinschätzung von Kompetenzen zur formellen Ankerkennung und Validierung. In Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), „Neue Prüfungsformen und Bewertungsverfahren“, Zeitschrift Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis BWP, 33. Bonn.
- Calonder Gerster, A. (2004). Das schweizerische CH-Q Modell zur Kompetenzentwicklung Entstehung, Grundlagen, Anwendung. In: J. Hasebrock, O. Zawachi-Richter, & J. Erpenbeck, (Hrsg.), Kompetenzkapital - Verbindung zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital. Frankfurt am Main: Bankakademie Verlag.
- Dungen van den, M., Mulders M. & Pijls T. (2004). Quality impulse for the Validation of prior learning and career management – Getting ahead with the CH-Q System of managing competencies. 's-Hertogenbosch: CINOP.

- Brater, M. & Dahlem, H. (2004). Evaluation der Kompetenzerfassung nach CH-Q im Rahmen der Weiterbildungs- und Beratungsmaßnahmen der Zarabina asbl. - Initiative für Frauen. Zarabina asbl. (Hrsg.). Esch/Alzette, Luxemburg: Zarabina.
- Haasler, B. & Schnitger, M. (2005). Das Schweizerische CH-Q-Modell zur Kompetenz-entwicklung – Entstehung, Grundlagen, Anwendung. In: Kompetenzerfassung bei Arbeitssuchenden – eine explorative Studie unter besonderer Berücksichtigung des Sektors privater Arbeitsvermittlung in Deutschland. ITB-Arbeitspapiere Nr. 57. Institut Technik und Bildung (ITB), Universität Bremen (Hrsg.). Bremen: Universität Bremen.
- Calonder Gerster, A. (2005). VPL in Switzerland: „CH-Q“ as a formative approach and a system for managing competencies. In: R. Duvekot, K. Schuur, J. Paulusse (Editors), The unfinished story of VPL – Valuation & Validation of Prior learning in Europe's learning cultures. Utrecht: Foundation EC-VPL & Kenniscentrum EVC.
- Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft Saarland (Hrsg.) (2006). CH-Q Kompetenz-Management System. In: Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens. Bericht des Bund-Länder-Konsortiums BLK-Verbundprojekt – Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung, Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung Universität Hannover. Saarbrücken