



Zürcher  
Hochschule  
Winterthur



lifelong learning  
lifelong learning  
lifelong learning  
lifelong learning

## Lebenslanges Lernen



lifelong learning  
lifelong learning  
lifelong learning  
lifelong learning



- 4 *Lebenslanges Lernen – was bedeutet dies für Hochschulen?*
- 6 *Lebenslanges Lernen – Modebegriff oder Herausforderung für Bildungsverantwortliche?*
- 10 *Gesucht: ein Bildungssystem für das lebenslange Lernen*
- 14 *Lifelong learning and the creation of the European Higher Education Area*
- 18 *Valuation of prior learning as a new perspective for life-long learning*
- 24 *Individuelles Kompetenzmanagement – Laufbahnsteuerung mit nachhaltiger Wirkung*
- 28 *Markt mit Zukunft: Lernangebote für Erwerbstätige über Vierzig*





## Editorial



Liebe Leserin, lieber Leser

Sie werden sich fragen, was haben die Lebensstufen, die als Illustration diese Nummer des zhwinfos durchziehen, mit dem Schwerpunktthema «Lebenslanges Lernen» zu tun? Die Darstellung der verschiedenen Lebensalter des Menschen über das eingängige Treppenmotiv zieht sich seit seiner Entstehung im 16. bis ins 20. Jahrhundert hinein und symbolisierte die offenbar lange gültige Seinsordnung, die jedem – ob Kind ob Greis – in seiner jeweiligen Altersstufe seinen festen Platz zuwies.

Heute leben wir in einer Zeit radikalen Umbruchs in den unterschiedlichsten Bereichen, Veränderungen, die in ihrem Ausmass jene der Renaissance bei weitem übersteigen. Die Revolution der Informationstechnologie mit ihrer virtuellen Unmittelbarkeit, in der riesige Mengen von Information bloss einen Mausklick entfernt sind und so etwa die Schaffung eines globalen Markts in noch nie da gewesenem Masse ermöglicht haben. Diese und andere technologische Revolutionen hatten in den letzten Jahren Auswirkungen, von denen nicht wenige Denker behaupten, sie seien im gesellschaftlichen Rahmen noch gar nicht richtig wahrgenommen geworden. Eine davon ist sicher die Herausbildung der Wissensgesellschaft mit ihrer Forderung nach lebenslangem Lernen, Lernen also von der Wiege bis zur Bahre: Keine festen Plätze mehr auf der Treppe, sondern ständige Weiterbildung und Veränderung. Andererseits behauptet Frank Schirrmacher in seinem Buch «Der Methusalem-Komplot», die Gesellschaft vergreise, ein gesellschaftlicher Umbruch stehe uns bevor, wie er in seiner Dramatik nur mit dem 2. Weltkrieg oder den Pestepidemien des Mittelalters zu vergleichen sei. Neben einem kollabierenden Rentensystem, also einer Sozialkatastrophe, drohe uns ein Krieg der Generationen, eine geistige Krise von ungeahnter Dimension.

Alte Menschen gelten als finanzielle Last; sie erwirtschaften nichts mehr. Die Wirtschaft grenzt sie aus. Alle möchten zwar alt werden, alt sein aber niemand. Gerade bei der Suche nach einer neuen Stelle spielt der Jahrgang des Bewerbers immer noch eine zentrale Rolle. Ältere Bewerber sind nicht gefragt. Eine seltsame Diskrepanz also zwischen Forderungen der Wirtschaft nach einem neuen Altersaufbau der beschäftigten Personen, lebenslangem Lernen und der realen Ausgrenzung. Hier sind grosse gesellschaftliche Um- und Neubewertungen notwendig. In diesem Prozess sind auch die Hochschulen gefordert. Die ersten vier Beiträge des Schwerpunkts gehen der Frage nach, was lebenslanges Lernen für die Hochschulen bedeutet und wie ein Bildungssystem aussehen muss, das solches Lernen fördert. «Lifelong learning and the creation of the European Higher Education Area – a new educational world» geht dabei auch der Frage nach einem neuen Verhältnis zwischen den traditionellen Hochschulen in Europa und neuen Ausbildungswegen in Wirtschaft und Industrie nach.

Wenn eine ursprüngliche Ausbildung für ein ganzes Berufsleben nicht mehr ausreicht, lebenslanges Lernen mit Um- und Wiedereinstieg zur Normalität einer individuellen Laufbahn werden, dann müssen auch Instrumente vorhanden sein, früher erworbene Kompetenzen zu bewerten oder neu zu erwerbende nachhaltig zu steuern. Mehr dazu erfahren wir in den Artikeln «Your glass is half full! – Valuation of Prior Learning» und «Individuelles Kompetenzmanagement». Wie kann man ältere Menschen aber überhaupt zum Lernen motivieren, sind Alte überhaupt noch lernfähig? Auch zu diesen Fragen finden Sie einen Beitrag in dieser Nummer. Und last but not least kommen jene zu Wort, die sich auf das Abenteuer lebenslanges Lernen eingelassen haben, als Absolvierende eines Nachdiplomstudiums. Sie sehen, liebe Leserin, lieber Leser, einmal mehr eine spannende Nummer.

Die Redaktion wünscht Ihnen eine anregende Lektüre.

Armin Züger

Zürcher Hochschule Winterthur  
University of Applied Sciences  
Haute Ecole Spécialisée  
Scuola Universitaria Professionale

Mitglied  
der Zürcher  
Fachhochschule

Adresse  
Zürcher Hochschule Winterthur  
Postfach 805  
CH-8401 Winterthur  
Telefon 052 267 71 71  
E-mail: [info@zhwin.ch](mailto:info@zhwin.ch)  
Internet: [www.zhwin.ch](http://www.zhwin.ch)

Prof. Armin Züger





# Inhalt

## Schwerpunkt: Lebenslanges Lernen

|                          |    |   |
|--------------------------|----|---|
| Werner Inderbitzin       | 4  | Lebenslanges Lernen – was bedeutet dies für Hochschulen?  |
| Roland Stähli            | 6  | Lebenslanges Lernen – Modebegriff oder Herausforderung für Bildungsverantwortliche?                 |
| Moritz Rosenmund         | 10 | Gesucht: ein Bildungssystem für das Lebenslange Lernen  |
| Stephen Adam             | 14 | Lifelong learning and the creation of the European Higher Education Area – a new educational world! |
| Ruud Duvekot             | 18 | Your glass is half full! Valuation of prior learning as a new perspective for life-long learning    |
| Anita Calonder Gerster   | 24 | Individuelles Kompetenzmanagement – Laufbahnsteuerung mit nachhaltiger Wirkung                      |
| Elisabeth Brugger-Schmid | 27 | Das persönliche Kompetenzmanagement in der Praxis – zwei Beispiele                                  |
| Ruedi Winkler            | 28 | Markt mit Zukunft: Lernangebote für Erwerbstätige über Vierzig                                      |
| Andreas König            | 32 | Neue Lernmedien in einem Blended Learning Szenario – Machbarkeits- und Erfolgskriterien             |
| Ursula Hasler            | 38 | Abenteuer Nachdiplomstudium: Zwischen Wissenslücken und Know-how                                    |

## ZHWaktuell

|    |   |
|----|---|
| 46 | Fünf Jahre <Fachstelle für Interkulturelle Kompetenz>                                     |
| 47 | Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis am Beispiel des Nachdiplomkurses Fachübersetzen |
| 50 | Erfolgreiche Weiterbildung der ZHW in der Halle 180                                       |
| 51 | Qualifizierung von Gerichtsdolmetschern   |
| 52 | eLearning: Was war, ist und ...   |
| 54 | Linux User Group an der ZHW – effektive Wege und Instrumente für lebenslanges Lernen      |
| 54 | Die ZHW engagiert sich in der Lehrstellenförderung  |
| 55 | CRM-Alumni Schweiz  |
| 56 | Schweizer Kundenwerttag an der ZHW  |
| 57 | Der Mittelbau an den Schweizer Fachhochschulen  |
| 58 | Offshoring aus Schweizer Sicht  |
| 59 | Dieselreise nach Südkorea   |
| 60 | Alpha-Cappella begeistert rund 500 Konzertbesucher  |
| 60 | Absolvententag 05   |

## 62 ZHWportrait

### Neue Dozierende

#### Impressum

##### Redaktion:

Silvia Behofits, lic. phil., I.  
 Claudia Gähwiler, lic. phil., I.  
 Prof. Dr. phil. Ursula Hasler  
 Prof. Dr. techn. Bernhard Somleitner  
 Dr. phil. David Stamm  
 Prof. Max W. Twerenbold, lic. oec. HSG  
 Prof. Dr. phil. Armin Züger (verantwortl.)

##### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

##### dieser Ausgabe:

Stephen Adam, University of Westminster, London; Robert Bolecek, dipl. Kommunikator FH; Elisabeth Brugger-Schmid, dipl. Erwachsenenbildnerin, Expertin CH-Q; Anita Calonder Gerster, Psychologin FSP, Bildung und Organisationsberatung BO Zumikon; Prof. Martin Conzett, dipl. Masch.-Ing. ETH; Geraldine A. Critchley, wiss. Assistentin, Zentrum für Marketing Management; Ruud Duvekot, Kenniscentrum EVC, the Netherlands; Matthias Forster, Betriebsökonom FH, wiss. Assistent ZFW; Prof. Claudia General, Leiterin Studiengang Dolmetschen; Prof. Dr. Ursula Hasler, Leitung Online Kommunikation ZHW; Gertrud Hofer, Leiterin Fachstelle Weiterbildung Dept. L; Prof. Dr. Werner Inderbitzin, Rektor ZHW; Prof. Frank Koch, MBA, dipl. Inf.; Dr. phil. Andreas König, Zentrum Human Capital Management; Kurt Meier, Leiter NDK «Bestellerkompetenz und Gesamtleitung im Bauprozess»; Vánavath Ratnaweera, dipl. EL-Ing. ETH; Prof. Moritz Rosenmund, Soziologe, Dozent Pädagogische Hochschule Zürich; Prof. Hans Scheitlin, dipl. EL-Ing. ETH, Leiter Weiterbildung Dept. T; Roland Stähli, dipl. Ing. agr. ETH, SHL Zollikofen; Martin Vögeli, dipl. Ing. HTL, wiss. Mitarbeiter; Thea Weiss Sampietro, wiss. Mitarbeiterin, Präsidentin Mittelbaukommision; Ruedi Winkler, lic. oec. publ. Personal- und Organisationsberatung

##### Auflage:

4000 Exemplare, erscheint viermal jährlich

##### Druck und Auflisten:

Peter Gehring AG, Winterthur

##### Konzept und Gestaltung:

Ricco Meierhofer, www.meierhoferdesign.ch  
 Rolf Zöllig, www.rolfzoellig.ch

##### Layout/Realisation:

Erich Banz, Neftenbach

##### Inseratenmarketing:

Publicitas AG,  
 Konradstrasse 15, 8401 Winterthur,  
 Telefon 052 267 13 24,  
 Telefax 052 267 13 11

##### Redaktionschluss:

Nr. 25/2005, Montag, 9. Mai 2005





## ***Your glass is half full!***

# ***Valuation of prior learning as a new perspective for life-long learning***

*by Ruud Duvekot, Kenniscentrum EVC, the Netherlands*



*The underlying principle of lifelong learning is that initial education is no longer enough for the whole of an individual's socio-economic life. It is more important to develop your competences throughout your life. How? By accepting that 'your glass is already half filled'!*

**Ruud Duvekot** studied Economic and Social History at Utrecht University. He worked there as a teacher and project manager. He initiated projects concerning assessment, mentoring and recruitment of non-traditional target groups for higher education. Later he worked at the Ministry of Economic Affairs in the department of innovation and technology. His work concerned tackling the problems of the gap between learning and working in the knowledge economy.

Since 2001 he has been managing director of the Kenniscentrum EVC, the Dutch knowledge centre on the valuation of prior learning (VPL). He also chairs the Foundation European Centre Valuation Prior Learning. This foundation focuses on stimulating research on VPL and dissemination of results of VPL-projects in Europe.

He is furthermore project manager of the Leonardo-network project on VPL and is a member of the European Commission expert group on the validation of non-formal & informal learning.

Personal competences can be developed in formal learning processes (classrooms, training situations). Competence-development, however, also takes place in non-formal and informal learning processes: on the job, at home, in voluntary work and through hobbies. If these personal competences can be described and compared with formal qualifications, then it should be possible to recognise them as valid.

This valuation of competences can have a positive impact on the individual: at organisation or sector level and at national or qualification level. It can either support *summative* goals, aiming at certification, or *formative* goals, focusing on career-development. In both cases I define this way of dealing with 'your' competences as Valuation of Prior Learning (VPL).



### It's about lifelong learning

In the knowledge society, interest is slowly but surely shifting from 'hard' production factors such as machines and instruments to 'soft' factors, the human capital. Of primary interest are human learning potential, capacity and flexibility, i.e. the individual employability-potential. It makes no difference whether one is working, learning or seeking work. Employability is about getting or keeping a job. And learning is at the heart of being employable as an individual.

In order to be employable you have to define all your competences such as knowledge, ambition, skills and attitude. A competence is actually 'to know how to act in a certain way. Whether someone is competent becomes clear from the act'. The modern knowledge society has a major interest in capitalising on this. In part this already takes place, since more formal educational pathways can be followed in the school system during certain periods in life. Non-formal and informal pathways are followed in other periods.

In short, lifelong learning is about making use of personal competences. Everyone should be aware that you are always learning everywhere, and above all, not always in a conscious or self-chosen learning situation. The degree in which individuals and the knowledge society consciously build on this is still strongly underexposed and under-utilised. In the knowledge society, the focus is or should be on the individual learning process. A complicating factor in dealing with this focus is that the formal procedures of training and testing describe only a very limited part of the individual learning potential or competences. Competences acquired in informal and non-formal situations may also be essential for optimal implementation of tasks on the labour market or social functions.

This complexity of individual learning and the opportunities it offers for the knowledge society were already recognised in Europe in 1995 in the White Paper of the European Commission: *Towards the*

*Learning Society*. While learning within the formal systems for education and training is a distinguishing factor of a modern society, learning that takes place outside this sphere is much more difficult to identify and value. The White Paper intended to utilise that the 'life-long learning idea' received renewed incentive and that these efforts with the help of VPL could also be recognised, valued, accredited and developed.

### Valuation of Prior Learning VPL

Since the White Paper the invisibility of all sorts of learning processes has been worked on. This problem was related to all levels of the individual (different employability-potential, knowledge and application levels) and society (all levels: international, national, regional, local and organisational).

With that, the focus in the life-long learning policy slowly shifted from the traditional approach of 'learning in the classroom' to the wish to utilise 'other learning environments' such as work environment, independent learning, remote learning, implicit learning and leisure activities. This meant, making use of non-formal and informal learning also. This started up the general process of identification, assessment, valuation and accreditation of the total of formal, non-formal and informal learning. I refer to this as the process of Valuation of Prior Learning. VPL is in a way *dealing with half-filled glasses instead of the old, traditional half-empty ones!*

VPL has two mainroads, a summary and a formative one. The summary approach aims at an overview of competences, recognition and valuation. Its goal is certification.

When VPL goes one step further and includes practical learning or knowledge-development we call this the formative approach of VPL. This approach is pro-active and aims at development by designing a personal learning- and career-path.

With that, VPL is a practical strategy to demonstrate and develop your employability-potential



for many purposes. It actually bridges individual learning processes and any kind of their socio-economic utilisation of individual competences.

### VPL on national level

VPL focuses on the implementation of life-long learning. In Europe there is a large variety in policy, learning cultures and systems that can be characterised as VPL. In each country it is known under a different name (cf. das CH-Q Kompetenz-Management System im Artikel von Anita Calonder auf S. 24). The binding element is that the insight exists in every European country that the union of formal, informal and non-formal learning processes is an important contribution to the building up of the knowledge society.

The differences between countries are caused not so much by definitions but rather by differences in the structure of the labour market, the level and the method of co-operation between the responsible parties, the civil effect, socio-economic factors and all sorts of implicit elements that we call *national, traditional learning culture*. Accreditation of any kind of learning is predominantly based on the accredited units in mainstream education (modules, curriculae, competences), a system that differs in each country!

There are at least six interesting functions of VPL or VPL-like strategies:

1. The development, realisation and self-respect of the individual,
2. The (re)entry into the labour market and improved flexibility through greater deployment potential from one sector to the other sector,
3. Company-specific objectives (e.g. internal training, job evaluation),
4. Planning instrument for training and instrument for further learning,
5. Enrichment of the company/society through accreditation of non-formal and informal learning,
6. The reduction of unemployment and the increase in the number of individuals who work

at the proper level and the proper place by matching competences which are in demand with those that are available.

In all six approaches there is usage of both summary and formative goals. The formative goals are in most cases dominant, which is good, since certification isn't a goal in itself but just a means to show the employability of the individual.

### The VPL procedure

A VPL procedure always consists of three elements: identifying or listing personal competences, valuation and recognition of these competences and finally advice on and shaping of the further development of individual competences.

#### Step 1: identifying competences

Identifying or listing competences is usually done with the help of a portfolio. Apart from a description of work experience and diplomas, the portfolio is filled with other evidence of competences acquired. Statements from employers, references, papers or photos undeniably show the existence of certain competences. The evidence can be aimed at the profession or position the VPL procedure is developed for. In other cases it can be an "open" portfolio or a complete overview. Evidence is sometimes aimed at valuation, in other cases at personal profiling. The participant compiles the portfolio him/herself, with or without help.

#### Step 2: the validation or assessment of competences

Then the content of the portfolio is being valued or assessed, when necessary, followed by an extra assessment. With employees, this usually takes place by observation during work or by means of a criterion-based interview. Assessors compare the competences of an individual with the standard used in the company involved. That standard will be used to measure the qualities of the participant. The path followed is unimportant, only the result counts. This second step results in a certain valuation: a valua-



tion on an organisational, branch of trade or national level in the form of certificates, diplomas or career moves.

### Step 3: personal development plan or the actual valuation

The last phase of the VPL procedure is aimed at the development of the participant. Advice on career initiatives is an integral part of the VPL procedure. On the basis of accredited competences and clarity about missing competences or available strong competences, a personal development plan is made. This plan is about learning activities that will be done in formal or non-formal learning processes, in work situations, during a change of position or by offering coaching.

### VPL in practice

The use of VPL strongly differs between countries and sectors depending on the specific needs for learning. In the healthcare sector one mostly wants to solve the problem of getting new, competent employees, in the metal and process industry it is the moving on and further training of staff, and in the building industry it is the problem of moving on to related sectors. In general most VPL procedures aim at providing people with a nationally recognised diploma (the aim is to certify; the summary approach). In a growing number the procedures are followed up by concrete steps aimed at learning and the development of individuals (VPL as a formative approach).

VPL is usually limited to a specific branch or sector, however, sometimes activities stretch beyond branches. A nice example can be found in the Dutch health care where a homecare organisation thought of ways to fit a group of farmer's wives into their own work processes on the basis of competence-valuation. During the VPL procedure, this target group could prove to have the required competences for certain positions within the home care organisation on the basis of competences acquired outside of the regular learning paths.

Regarding the level of education, VPL is aimed particularly at competence development on upper secondary vocational level. The reason is not only that most of the positions on the labour market are on this level, but also because of the availability in most countries of a workable standard – a qualification structure – to measure competences. Such a general standard for measuring an individual's competences is not always available on higher vocational education level due to the fact that each school on this level can make and use its own standard. The use of the VPL system on this level is mostly limited to a VPL intake to provide exemptions to students.

Sectorial training funds often take the initiative for VPL. For instance in collective labour agreements the social partners agree in specific sectors that training funds can be used for the valuation of personal competences of employees. Sometimes they even agree on using the fund for giving learning vouchers to the employees. The training fund provides the portfolio models, internal assessors and guidance.

VPL in non-paid or voluntary work is widely spread, among others in sports clubs, Scouting and the Red Cross. Apart from the need for these organisations to show that they work with qualitatively accredited staff, VPL is also used to profile the organisation as a solid learning environment. This supports both the recruitment of new volunteers and the possibilities to move up for "current" volunteers.

The use of VPL in employment offices and the reintegration sector has been limited so far, but there are strong signs that this will be caught up. Initiatives show that although the investment in time is limited, customer-friendly procedures are possible. The benefits differ from country to country. A precondition seems to be general legislation that offers the individual the right services to take control of their individual learning in the past and design their future career-path, based on their specific, individual competences. The individual involved fills the portfolio him/herself on the basis of which accurate



mediation is possible. The success rate is rising for these organisations and therefore the socio-economic effects of VPL.

### The challenge for the near future

In the lifelong learning arena four players will have to connect their perspectives:

1. The individual has to take control of his/her own learning and career.
2. The organisation has to be able to connect these individual paths to the needs of the organisation itself; this means connecting personal development plans to organisation development plans.
3. The knowledge-infrastructure (public and private services; education and training; guidance) should be able to meet the needs of individuals and their organisations; i.e. operate customer-oriented and demand-steered.
4. The authorities and social partners should support these three levels by means of legislation and arrangements so that lifelong learning or the individual employability-potential will not face obstacles but only favourable preconditions to take up one's career for the sake of organisation and society.

The European Commission took the lead in this challenge by formulating common principles for VPL:

- The overall aim of validation is to make visible and value the full range of qualifications and competences held by an individual, irrespective of where these have been acquired. The purpose of this validation may be supporting an ongoing learning process as well as aiming at certification.
- Validation of non-formal and informal learning must serve the needs of individual citizens. This means that individual entitlements have to be clearly stated, in particular in relation to issues like privacy, ownership of results and right to appeal.
- Institutions and stakeholders (public organisations, private enterprises and voluntary or-

ganisations) face certain responsibilities when they initiate validation, for example in terms of providing proper guidance and support. These obligations will differ according to the specific field of activity.

- Confidence is a necessary pre-requisite for successful development and implementation of validation of non-formal and informal learning. This requires well-defined standards, clear information on how assessments are conducted and on which basis conclusions are drawn, clear information about the purpose of validation and how the results will be used and clear and accessible information on conditions for validation, for example time and cost involved as well as support/guidance provided.
- Impartiality is a crucial feature of validation and relates to the roles and responsibilities of the assessors involved in the validation process. It is important to avoid undue mixing of roles as this will negatively affect overall confidence and credibility to validation results.
- Credibility and legitimacy must be based on the inclusion of the relevant stakeholders at all appropriate levels. The social and professional credibility of validation reflects the inclusion and commitment of relevant stakeholders.

These principles aim at setting up a lifelong learning system in which learning or personal development is encouraged instead of slowed down. The individual is central in a successful implementation of life long learning and the existing learning-market is focused on individual learning needs, regardless of age, environment, organisation and level.

### The future?

Learning in a knowledge society means learning in a community in which knowledge is being developed constantly. However, until now, learning has been directed to a limited form of knowledge development: cognitive knowledge. We now know that knowledge is a social and cultural phenomenon that is always available in the outside world. Learning is



getting hold of that knowledge and is working on it. The workplace (paid work, unpaid work, voluntary work, at home, hobbies) is always an environment in which knowledge is present, and waiting to be used and further developed. The problem is that we never learned to value, appreciate and use this knowledge because our thinking is based on formal and institutionalized principles.

There is still a long way to go before VPL will be fully used for personal development. So, there is a lot of work to be done by policymakers, human resource and educational advisors and teachers. It is important that they are aware of portfolio models, independent assessment, valuation, available sources of finance and most of all that they are able to verbalize the desired effects for their own organization, sector or country. Personal development can be made to measure for the individual and organizations/society can use this to strengthen themselves.

VPL supports the knowledge development of people. This investment is profitable for the individual, organizations and society. The organization is always suitable to be used as a learning environment, no matter how great the differences in learning possibilities within and between organizations are. With proper investments personal development of people can be shaped in any workplace. Therefore, the question is not whether there will be learning, but how to accredit and use it. Because no matter what: people are learning anyway!



*Ruud Duvekot  
PO Box 19194  
3501 DD UTRECHT  
The Netherlands  
duvekot@kenniscentrumevc.nl  
www.kenniscentrumevc.nl  
www.europeancompetencenetwork.org*



# **Individuelles Kompetenzmanagement:**

## **Laufbahnsteuerung mit nachhaltiger Wirkung**

*von Anita Calonder Gerster*



*Wandel und Umbruch in Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft verlangen nach Reformen im Bildungssystem. Die Wirtschaft hat längst Konsequenzen gezogen. Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit stehen auf dem Spiel - Strukturanpassungen, massgeschneiderte Strategien in der Personalpolitik und Personalentwicklung sind ihre Antworten darauf. Diese Dynamisierung ist von den Erwerbstätigen mitzutragen. Das CH-Q Kompetenz-Management-System soll dabei helfen.*

**Anita Calonder Gerster** ist Psychologin FSP, Organisationspsychologin IAP. Nach verschiedenen Stationen in der Organisationsberatung und im Bildungsbereich ist sie heute Inhaberin der Bildung und Organisationsberatung BO, Zumikon.

Freiberuflich war Sie u. a. als Präsidentin des Schweizerischen Verbandes für Weiterbildung SVEB, als Mitglied der eidg. Berufsbildungskommission BBT tätig. Sie wirkte von 1998 bis 2000 in der Expertenkommission zur Entwicklung des neuen Berufsbildungsgesetzes mit.

Sie nimmt zusammen mit Ernst Hügli, Leiter des Amtes für Berufsbildung Zug, das Co-Präsidium der Gesellschaft CH-Q wahr.

Von den heutigen Arbeitnehmenden wird erwartet, dass sie jederzeit neue Herausforderungen annehmen und sich, falls nötig, umorientieren können. Neue oder veränderte Berufsprofile, neue Ansprüche der Qualitätssicherung verlangen von den Arbeitskräften vermehrte berufliche Mobilität und Flexibilität.

Der Privatalltag der Arbeitnehmenden ist auf der andern Seite gekennzeichnet durch einen markanten Trend zu mehr Individualität, zu ganzheit-



licher Lebensgestaltung, zur Vernetzung der Lebensbereiche, um nur einige Kennzeichen zu nennen. Parallel zu diesen Entwicklungen – oder je nach Situation verbunden damit – findet der Erwerbstätigen-Alltag und findet Bildung statt, zu Teilen jedoch unvermindert in Systeme und Kulturen eingebettet, die im Widerspruch stehen zur laufenden Flexibilisierung des beruflichen und privaten Umfelds. In beruflichen Laufbahnen wiederholen sich Bewerbungssituationen ungleich häufiger als noch vor Jahren. Stellenwechsel, Um- oder Wiedereinstieg, Aufnahmeverfahren für Weiterbildungen bedeuten aber jedes Mal, das eigene Ressourcenpotenzial zu hinterfragen, neue berufliche Perspektiven abzuschätzen und den sinnvollsten Weg zur Umsetzung zu finden. Der Weg, individuelles Soll und Haben in einen besseren Einklang zu bringen, lässt sich mit situationsgerechten Massnahmen in der Bildung, in der Arbeitswelt ebnen, welche Entwicklungen in der Gesellschaft mitberücksichtigen.

### Das Kompetenz-Management nach CH-Q

Das CH-Q Kompetenz-Management-System (in der Folge auch CH-Q Ansatz genannt) schlägt solche Brücken. Es ist als offenes, flexibles Konzept für Ausbildung und Beratung gestaltet und schliesst spezifisch entwickelte Produkte ein. Dazu gehören Referenzgrundlagen für ein selbstverantwortliches,

nachhaltiges Kompetenzmanagement im Hinblick auf die zielgerichtete Bildungsplanung und eine Laufbahngestaltung, die gleichzeitig auch Lebensgestaltung bedeutet. Die Gesellschaft CH-Q ist als Non-Profit Dach- und Trägerorganisation verantwortlich für die Rahmenbedingungen, Strukturen und inhaltlichen Fundamente. Zielsetzung ist die nachhaltige individuelle Weiterentwicklung in Bildung und Beruf von Jugendlichen und Erwachsenen sowie die Förderung ihrer beruflichen Flexibilität und Mobilität. Im Vordergrund stehen die Erfassung, die Beurteilung und die Validierung von fachlichen und fachübergreifenden Kompetenzen (vgl. Validation of Prior Learning VPL im Artikel von Ruud Duvekot S. 18), erworben auf formelle und nicht-formelle Art in allen Lebensbereichen. Zweck ist die faire, nutzbringende Optimierung von vorhandenen Stärken und ihre Umsetzung in Qualifikationen. In der beruflichen Entwicklung geht es u. a. darum, die Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten und zu stärken und dazu das persönliche Ressourcenpotenzial praxisnah in Einklang zu bringen mit den Anforderungen und Veränderungen in Ausbildung und Arbeitsmarkt (vgl. Grafik 1).

Voraussetzung für eine wirkungsvolle Steuerung eigener Kompetenzen ist die Bereitschaft der Einzelnen, Entwicklungs- und Lernprozesse mitzugestalten und zu bewältigen. Die Einzelnen als Individuen haben nur bedingt Möglichkeiten, dies alleine und aus eigener Kraft zu schaffen. Sie sind deshalb auf gezielte Unterstützung angewiesen. Den Verantwortlichen in Bildung und Beruf fällt die Aufgabe zu, diese zu gewährleisten.

Die Begleitung und Beratung im persönlichen Kompetenzmanagement verlangt eine adäquate Qualifizierung der zuständigen Fachleute. Die Gesellschaft CH-Q hat dazu ein vierstufiges Zertifizierungsprogramm entwickelt. Es ist in einen Bildungsbaukasten integriert, der den Qualitätskriterien der Gesellschaft CH-Q entspricht. Es umfasst:

- Standardmodule für Anwenderinnen, Anwender
- Standardmodule für die Ausbildung der Ausbildungs- und Beratungsfachleute.

Grafik 1



Für die Vermittlung der Angebote auf den Zertifizierungsstufen 1 und 2 sind Fachleute zuständig, die eine Ausbildung auf der Zertifizierungsstufe 3 besucht und abgeschlossen haben (Zertifikat CH-Q 3). Die Angebotskonzepte werden von ihnen während ihrer CH-Q Ausbildung für ihre eigene Zielgruppe entwickelt und in einer Pilotdurchführung erprobt. Letztere wird am Ende der Ausbildung von einer(m) Delegierten der CH-Q Kommission für Qualitätssicherung überprüft, bewertet und gilt als Kompetenznachweis (Lernzielüberprüfung). Das Vorgehen in den Kursen und Beratungen ist prozessorientiert: Die Auseinandersetzung mit den eigenen Lernschritten, mit Veränderungen in Beruf und Alltag dient der Optimierung der Handlungskompetenz.

Die meisten öffentlichen Kurs- oder Beratungsangebote bewegen sich in den Bereichen Kompetenzmanagement und Standortbestimmung im Hinblick auf die bewusste Laufbahngestaltung; vereinzelt stehen auch Angebote zu bestimmten Qualifikationsverfahren im Vordergrund. Parallel zu den öffentlichen CH-Q Angeboten finden vermehrt institutions-, bzw. betriebsinterne Umsetzungen statt. Je mehr das persönliche Kompetenzmanagement mit dem «hauseigenen» Alltag vernetzt ist, desto wirksamer gestaltet sich die direkte Beteiligung der Betroffenen. Aus dieser Überzeugung heraus beschlossen zum Beispiel zwei Berufsschulzentren im Kanton Bern seine Verankerung auf allen Schulstufen. Die Gewerblich Industrielle Berufsschule GIB Thun bildet pro Jahr rund 2600 Lernende in der Grundbildung (Erstausbildung) aus. Zusätzlich ist sie in der Weiterbildung von Erwachsenen tätig. Sie arbeitet in einer engen Kooperation zusammen mit der Berufsbildungszentrum Interlaken BZI die ebenfalls Grundbildungen und Weiterbildungen anbietet sowie eine vergleichbare Grösse besitzt. Beide Schulen sind Kompetenzzentren für Portfolioprozesse in der beruflichen Grund- und Weiterbildung. Sie arbeiten beide nach den Qualitätskriterien und mit den Instrumenten der Gesellschaft CH-Q. Einen ähnlichen Weg hat auch das

Institut für Weiterbildung IWB am Kaufmännischen Bildungszentrum Luzern eingeschlagen. Auf den Grundlagen der Gesellschaft CH-Q integriert es den gezielten Aufbau von Kompetenzen in fünf Lehrgänge und Ausbildungen. Der Blick richtet sich dabei nicht nur auf den Ausbildungsabschnitt, der am Weiterbildungsinstitut durchlaufen wird, sondern via Gegenwart zurück in die Vergangenheit sowie in Richtung der möglichen künftigen Laufbahntwicklung.

Der Entscheid für den Einsatz des persönlichen Kompetenzmanagements erfolgt manchmal auch während intensiver Projektphasen oder organisationsbezogener Umstrukturierungen und Neuausrichtungen. Voraussetzung für eine umfassendere, bzw. ganzheitliche Verankerung als Teil einer Strategie (zum Beispiel in der Personalentwicklung oder in der Bildungsplanung,) ist, dass die Entscheidungsträger das Vorgehen nicht nur grundsätzlich gut heissen, sondern auch aktiv unterstützen. Dass dabei die enge Zusammenarbeit von Bottom-up und Top-down Akteuren zu einem massgebenden Erfolgsfaktor werden kann, illustrieren die beiden nachfolgenden Beispiele.

Weitere Informationen unter: [www.ch-q.ch](http://www.ch-q.ch)

*Anschrift der Autorinnen:*

Anita E. Calonder Gerster  
Co-Präsidentin Gesellschaft CH-Q  
Tobelhausstrasse 24, CH - 8126 Zumikon  
Telefon: + 41 (0) 1 918 19 07  
E-Mail: [anita.calonder@bluewin.ch](mailto:anita.calonder@bluewin.ch)

Elisabeth Brugger  
Schulleitung  
Schule für Lebensgestaltung  
8866 Ziegelbrücke  
Telefon: + 41 (0) 55 617 43 28  
E-Mail: [schulefuerlebensgestaltung@gmx.ch](mailto:schulefuerlebensgestaltung@gmx.ch)

Grafik 2





## Das persönliche Kompetenzmanagement in der Praxis – zwei Beispiele

von Elisabeth Brugger-Schmid

**Elisabeth Brugger-Schmid** ist Fachlehrperson Sek I, dipl. Erwachsenenbildnerin und Expertin CH-Q Ausbildungssystem. Sie leitet die Schule für Lebensgestaltung, Schulisches Brückenangebot, Kanton Glarus.

Freiberuflich ist sie beteiligt am Beratungsbüro Brugger&Partner, Mollis (GL). Sie wirkte massgebend an der Entwicklung und Verankerung des CH-Q Kompetenz-Management Systems mit. Sie betreut heute in der Funktion als Expertin Ausbildungssystem CH-Q an der CH-Q Fachstelle für Kompetenz-Management Schweiz FKM spezifische Ausbildungs- und Beratungsmandate.

### Der CH-Q Ansatz in der Pädagogischen Hochschule Solothurn (PHSO)

Barbara Sieber, Leiterin der Abteilung Weiterbildung und Beratung der pädagogischen Hochschule Solothurn (PHSO) hat sich schon oft über das «Milchbüchlein» geärgert: in diesem Postkarten-grossen, blauen Büchlein konnten Lehrpersonen auf jeder Doppelseite gleich sechs besuchte Weiterbildungen bestätigen lassen: Titel, Datum des Kurses sowie Stempel und Unterschrift des Veranstalters. Raum für auch nur eine minimale Beschreibung von Zielen oder Inhalten suchte sie vergeblich. Ein Auslaufmodell eben. Doch womit sollte es ersetzt werden?

Herbst 2003: Barbara Sieber nimmt teil an der Jahrestagung der Schweizerischen Konferenz der Verantwortlichen für die Weiterbildung der Lehrerinnen und Lehrer. Als an dieser Konferenz die Gesellschaft CH-Q ihr Kompetenz-Management-System vorstellt, wird Barbara Sieber schnell klar: dieser Ansatz hat Potenzial. Die Grundlagen, d.h. die systematisierten Prozesse samt den dazugehörigen Instrumenten stellen ein ganzheitliches Vorgehen in der Weiterbildungsplanung und Laufbahnbegleitung von Lehrkräften dar.

Die Überlegung, dass dieser Ansatz neue Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung von Lehrpersonen eröffnet, bewegte die PHSO zur Kooperation mit der Gesellschaft CH-Q. «Das Kompetenz-Management-System der Gesellschaft CH-Q überzeugte uns durch seine prozessorientierte Systematik mit den Kernschritten Dokumentieren – Reflektieren – Realisieren», begründet Heidi Kleeb, in Barbara Siebers Team verantwortlich für die berufsbegleitende Weiterbildung an der PHSO, die Wahl des Kooperationspartners CH-Q. In einem ersten Schritt entstand ein massgeschneidertes Konzept für die Lehrpersonen des Kantons Solothurn. Es beinhaltet auf der Basis der Rahmengrundlagen der Gesellschaft CH-Q ein Schulungsangebot in Modulen und als Begleitinstrument einen auf die Bedürfnisse der Zielgruppe ausgerichteten Weiterbildungs- und Laufbahnplaner.

«Unsere Herausforderung besteht darin, den beruflichen Werdegang im Sinne des lebenslangen Lernens aufzuzeigen. Dazu braucht es mehr als das Auflisten von Kursen und Weiterbildungsveranstaltungen. Wir brauchen eine kompetenzorientierte Vorgehensweise, d.h. geeignete Instrumente, die Lehrpersonen nicht nur das gezielte Dokumentieren ihrer Weiterbildung ermöglichen, sondern sie gleichzeitig motivieren, den eigenen Lernprozess zu reflektieren, erworbene Kompetenzen nachzuweisen und, darauf aufbauend, ihre Laufbahn zu gestalten und entsprechende Massnahmen zu realisieren», so Kleeb weiter.

Im Dezember 2004 war es soweit: eine erste zwölfköpfige Gruppe, zusammengesetzt aus Mitarbeitenden der Abteilung Weiterbildung und Beratung, DozentInnen der PHSO sowie Schulleitungsbeauftragten des Kantons Solothurn startete mit der Ausbildung auf der Grundstufe, dem Kursmodul CH-Q 1. Nach Abschluss der Grundausbildung im März 2005, die ins persönliche Kompetenzmanagement einführt, geht es auf der Aufbaustufe (Modul CH-Q 3) darum, einerseits eigene Zielgruppenkonzepte zu entwickeln, sie zu erproben und zu evaluieren, andererseits für die PHSO ein Begleitinstrument zu entwickeln, das auf der Basis des CH-Q Ansatzes die Bedürfnisse der angesprochenen Adressatengruppen aufnimmt.

Dass ein solches ganzheitliches Vorgehen, das auch als «Portfolioprozess» bezeichnet werden kann, in den Schulen vielseitig gefragt ist (zur Qualitätsentwicklung im Rahmen von Mitarbeitergesprächen, in der Team- und Schulentwicklung), erstaunt Heidi Kleeb nicht. Darum ist sie auch nicht überrascht, dass bereits die ersten Anfragen von Schulleitungen eingegangen sind zum Vorgehen und zu den Instrumenten für einen differenzierten Umgang mit der schulinternen Weiterbildung.

### Das «CH-Q System of Managing Competencies» in den Niederlanden

1998 veröffentlichte das Ministerium für Wirtschaft (Ministry of Economic Affairs) unter dem Titel «Das Glas ist halb voll» («The glass is half full», Ministry of Economic Affairs, The Hague, July 2001) einen Bericht zur Anerkennung von informell erworbenen Kompetenzen (Validation of prior learning VPL). Er forderte die Verankerung des Grundsatzes einer formellen Anerkennung ausgewiesener informeller Lernleistungen. Dahinter stand die Überzeugung, dass dies Personen in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung entscheidend unterstützt. In der Folge setzten das Ministerium für Wirtschaft zusammen mit den Ministerien für Erziehung, Wissenschaft, Kultur und für Soziales in Utrecht das Zentrum «Expertisecentrum EVC» (Erkennen van Verworven Competenties) ein (vgl. den Artikel von Ruud Duvekot auf S. 18). Die Hauptaufgabe dieses Zentrums besteht in der Entwicklung und Verbreitung von Anerkennungspraktiken und -verfahren im Bereich informell erworbener Kompetenzen. Auf der Suche nach einem ausgereiften, funktionierenden Modell zur Anerkennung von Kompetenzen aus allen Lebensbereichen, stiessen die Verantwortlichen auf das CH-Q Kompetenz-Management-System in der Schweiz. Eine Informationstagung der Gesellschaft CH-Q im Sommer 2003 in den Niederlanden, an welcher das Expertisecentrum EVC Vertreter der genannten Ministerien und weitere Entscheidungsträger einluden, führte zum Auftrag an die Gesellschaft CH-Q, ihr Zertifizierungsprogramm auf holländische Rahmenbedingungen zu übertragen und Fachleute aus ausgewählten Berufsbereichen im Kompetenzmanagement zu qualifizieren. Dem Entscheid vorausgegangen war ein Vergleich mit andern Angeboten auf dem europäischen Markt, der zeigte, dass das CH-Q System dank seiner Flexibilität innerhalb klarer Strukturen, seiner Qualitätssicherung und seiner Abstützung bei wichtigen Partnern in der Berufswelt, für die Entwicklung von VPL in Holland am besten geeignet ist.

Von Herbst 2003 bis Frühling 2004 fand in Utrecht die erste Ausbildung statt. Sie umfasste in einem Kompaktkurs die Zertifizierungsstufen 1 und 3. Sie wurde von 13 Personen mit unterschiedlichem Praxishintergrund besucht; alle schlossen das Training mit dem Zertifikat CH-Q 3 ab. Der Veranstalter CINOP (Zentrum für Wissensmanagement) schuf damit eine Grundlage für die spätere Überführung der Pilotprojekte im Bereich Berufseinstieg (Regionales Ausbildungszentrum), in der beruflichen Umschulung (Laufbahnprojekt Bau) und in der Freiwilligenarbeit (Pfadfindervereinigung) in ein längerdauerndes Angebot, das gleichzeitig systematisch evaluiert wird. In der publizierten Auswertung der Pilotdurchführungen («Getting ahead with the CH-Q System of Managing Competencies», CINOP, 's-Hertogenbosch, 2004) steht als zentraler Pluspunkt des CH-Q Ansatzes die Tatsache, dass die künftigen AusbilderInnen/BeraterInnen als erstes den sog. Portfolioprozess mit den drei Schritten «Dokumentieren, Reflektieren, Realisieren» selber durchlaufen mussten. Dieses methodische Vorgehen, nämlich über die eigene Auseinandersetzung mit den eigenen Kompetenzen selbst zu erlernen und theoretisch zu reflektieren, auf welche Weise die Prozessvermittlung später bei den Klienten zu erfolgen hat, erwies sich in der Evaluation als entscheidender Faktor für die wirkungsvolle Umsetzung.

In den Niederlanden wird analog zur Organisationsstruktur in der Schweiz (mit der Gesellschaft CH-Q als Dachorganisation und der seit diesem Jahr aktiven CH-Q – Fachstelle und Vereinigung FKM als operativ verantwortliche Organisation) der nächste Schritt umgesetzt: die Errichtung der CH-Q Stiftung für Kompetenz-Management.