

**Anja Mücke, Vanessa Hitz**

# **Kompetenzmodelle in Schweizer Unternehmen**

**Status quo, Praxisbeispiele, Lessons learned, Alternativen**



## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Anja Mücke, Vanessa Hitz

### **Kompetenzmodelle in Schweizer Unternehmen**

Status quo, Praxisbeispiele, Lessons learned, Alternativen

SPEKTRAMedia, Zürich, 2018

ISBN 978-3-906067-29-2

© 2018 by

SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, CH-8047 Zürich,

Tel. 043 311 01 80, [info@SPEKTRAMedia.ch](mailto:info@SPEKTRAMedia.ch), [www.SPEKTRAMedia.ch](http://www.SPEKTRAMedia.ch)

ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, CH-8032 Zürich,

Tel. 044 269 50 10, [info@almamedien.ch](mailto:info@almamedien.ch), [www.almamedien.ch](http://www.almamedien.ch)

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. [www.fair-kopieren.ch](http://www.fair-kopieren.ch)).

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet der Verlag i.d.R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen. Dieses Buch basiert auf Erfahrungen der Autorinnen, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autorinnen können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise die Autorinnen dankbar.



**Anja Mücke**

Dr. phil., Dipl.-Psych.

anja.muecke@avenirgroup.ch, [www.avenirgroup.ch](http://www.avenirgroup.ch)

Anja Mücke hat an der Universität Freiburg und der University of London Psychologie studiert und zum Thema Altersattributionen von Führungskräften promoviert. An der Fachhochschule Nordwestschweiz war sie am Institut für Personalmanagement und Organisation mit vierfachem Leistungsauftrag (Forschung, Beratung sowie Aus- und Weiterbildung) tätig. Seit 2008 arbeitet sie als Senior Consultant bei Avenir Consulting in Zürich. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte sind demografieorientiertes Personalmanagement, integriertes Kompetenzmanagement sowie die Konzeption und Durchführung von Assessments und Development Centers.



**Vanessa Hitz**

MA HSG, Dipl. Wirtschaftspädagogin

vhitz@s-ge.com, [www.s-ge.com](http://www.s-ge.com)

Vanessa Hitz hat an der FHS St. Gallen BWL mit Vertiefung HRM studiert und an der HSG einen Master in Marketing, Kommunikations- und Dienstleistungsmanagement sowie eine Zusatzausbildung als Wirtschaftspädagogin erlangt. Bei Raiffeisen Schweiz war sie während fünf Jahren in verschiedenen Funktionen im Bereich Ausbildung und HRM tätig und zuletzt für die Nachwuchsentwicklung verantwortlich. Nach sechs Jahren Beratungstätigkeit bei Kienbaum AG Schweiz und Avenir Consulting mit den Schwerpunkten integriertes Kompetenzmanagement, HR-Strategie sowie Konzeption und Durchführung von Führungskräfte trainings und Assessments ist sie aktuell als HR-Manager bei der Switzerland Global Enterprise in Zürich tätig.

Wir danken den Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligt haben. Ohne sie wäre dieses Dossier nicht möglich gewesen. Insbesondere danken wir den Unternehmen, die sich im Rahmen der Fallstudien zur Verfügung gestellt und Einblick in ihre Unternehmenspraxis gewährt haben.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kompetenzmodelle als Kern eines integrierten Kompetenzmanagements</b> .....	<b>6</b>
Was sind Kompetenzen? .....	6
Erarbeitung erfolgskritischer Kompetenzen .....	8
Kompetenzmodelle – Aufbau und Anwendung .....	9
Alternative Konzepte.....	16
Unternehmensbefragung: Kompetenzmodelle – quo vadis? .....	18
<b>Auf Kompetenzen kommt es an: Die Bundesverwaltung</b> .....	<b>20</b>
Ausgangslage und personalstrategische Zielsetzungen .....	20
Ein Fundament für das Kompetenzmanagement .....	21
Mit PROFILO den Kompetenzansatz in den Alltag tragen .....	23
Lessons learned und Ausblick.....	25
<b>Ein globaler Kompetenzrahmen für die Endress+Hauser Gruppe</b> .....	<b>26</b>
Ausgangslage .....	27
Die Herausforderung: gruppenweite Kompetenzen .....	27
Das Modell.....	28
Instrumente und technische Unterstützung .....	30
Lessons learned und Ausblick.....	31
<b>Digitale Kompetenzen: Die Schweizerische Post</b> .....	<b>32</b>
Ausgangslage .....	32
Zum Entstehungsprozess von «DigiSkills» .....	32
Erarbeitung des Auftragspektrums «DigiSkills» .....	35
Lessons learned und Ausblick.....	38
<b>Mosaikkarriere in der Netzwerkorganisation: CYP smart education</b> .....	<b>40</b>
Ausgangslage .....	40
Einordnung Mosaikkarriere .....	43
Zielbild und Diagnose .....	43
Lernpfad und Entwicklungszyklus .....	45
Lessons learned und Ausblick.....	46
<b>Power of Teams: Cisco</b> .....	<b>47</b>
Ausgangslage .....	47
Zielsetzung und Vorgehen .....	48
Das Modell.....	48
Lessons learned und Ausblick.....	52
<b>Fazit und Ausblick</b> .....	<b>53</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>54</b>

# Kompetenzmodelle als Kern eines integrierten Kompetenzmanagements

Unternehmen benötigen kompetente Mitarbeitende, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Denn Mitarbeitende und Führungskräfte beeinflussen mit ihrem Handeln und Verhalten den Erfolg ihres Unternehmens oder ihrer Organisation. Die erfolgskritischen Kompetenzen zu kennen, diese zu erfassen, zu beschreiben und zu entwickeln, damit diese in genügender Qualität und Quantität für die Erreichung der strategischen Unternehmensziele bzw. des Leistungsauftrags zur Verfügung stehen, sind wesentliche Ziele eines strategischen Kompetenzmanagements (Sauter & Staudt, 2016).

Die erfolgskritischen Kompetenzen werden in einem Kompetenzmodell als Kernstück des Kompetenzmanagements zusammengefasst, gruppiert und beschrieben. Mit diesem systematischen Überblick über vorhandene und künftig relevante Kompetenzen und deren Verteilung liefert es Entscheidungsgrundlagen zur Strategieplanung und Umsetzung für die Personalentwicklung und Laufbahnplanung, aber auch für die Rekrutierung und die Personalbeurteilung (Erpenbeck, von Rosenstiel & Grote, 2013).

## Was sind Kompetenzen?

Im Kontext von Kompetenzmanagement findet sich eine Vielzahl von Begrifflichkeiten wie Qualifikation, Wissen, Fertigkeiten, Skills, Fähigkeiten oder Kompetenzen. Da die Begriffe oft gleichbedeutend verwendet werden, ist häufig unklar, was genau unter ihnen verstanden wird. Um zu klären, was ein Kompetenzmodell ist und will und um dieses von möglichen Alternativen abgrenzen zu können, ist es wesentlich, ein gemeinsames Begriffsverständnis zu haben. In der betrieblichen Bildungspraxis hat sich im deutschsprachigen Bereich die von Erpenbeck & von Rosenstiel (2007) entwickelte Kompetenz-Definition weitgehend durchgesetzt:

Kompetenzen sind Fähigkeiten in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln (Selbstorganisationsdispositionen).

# Kompetenzmodelle in Schweizer Unternehmen

## Status quo, Praxisbeispiele, Lessons learned, Alternativen

Unternehmen benötigen kompetente Mitarbeitende, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Die erfolgskritischen Kompetenzen zu erfassen, zu beschreiben und zu entwickeln, damit diese für die Erreichung der Unternehmensziele zur Verfügung stehen, sind wesentliche Ziele eines strategischen Kompetenzmanagements. Kompetenzmodelle als Kernstücke eines integrierten Kompetenzmanagements stellen das Instrumentarium dar, um die strategischen Ziele im HR umzusetzen.

Doch was macht wirksame Kompetenzmodelle aus, wie werden sie erarbeitet und wie lassen sie sich implementieren? Und sind Kompetenzmodelle angesichts der aktuellen Trends und Entwicklungen überhaupt noch erfolgsversprechend?

Das Dossier führt praxisnah ins Thema Kompetenzmanagement ein. Es zeigt Bedeutung, Nutzen und Anwendungsfelder von Kompetenzmodellen auf, geht auf Herausforderungen ein und diskutiert mögliche Alternativen. Neben dem theoriegeleiteten Teil gewähren fünf Schweizer Unternehmen einen Einblick in ihre Unternehmenspraxis und erläutern, wie sie ihr Kompetenzmanagement entsprechend den unternehmensspezifischen sowie den sich stets wandelnden Anforderungen entwickeln.

*Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzel Exemplare beziehbar bei SPEKTRAMedia oder ALMA Medien AG bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.*

SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich  
ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich

978-3-906067-29-2

ISBN 978-3-906067-29-2



9 783906 067292 >