

Herbert Hörz

Wie misst man Kompetenz?

John Erpenbeck/Lutz von Rosenstiel (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003, 641 S.

Der Charakter der Arbeit verändert sich. Im fordistischen Kapitalismus erforderte die Produktion materieller Güter disziplinierte Unterordnung unter den Fertigungsprozess. Durch die nun im Vordergrund menschlicher Tätigkeit stehenden Reglungs-, Kontroll- und Überwachungsfunktionen von Steuerungs- und Reglungsprozessen sind andere Fähigkeiten und Fertigkeiten gefragt. Verfahren für die Personalauswahl sollen helfen, den richtigen Einsatz von Beschäftigten zu garantieren. Höchstes Ziel lebenslangen Lernens wird immer mehr der mit interkultureller Kompetenz ausgestattete schöpferische Mensch. Statt des mit Zertifikaten bestätigten prüfbar und abfragbar Wissens geht es um kreativ nutzbare Kenntnisse. Erworbene Qualifikationen weisen solche Kompetenzen nicht aus. Das Diplom attestiert vorhandenes Wissen. Ob es verwertbar genutzt werden kann, ist eine andere Frage. Sie kann eventuell mit Kompetenzmessung besser beantwortet werden. Diesem Thema stellen sich Herausgeber, Verfahrensentwickler und Autoren im Handbuch Kompetenzmessung, das einen ausgezeichneten Überblick über die vor allem in Deutschland entwickelten, erprobten und kommerziell genutzten Verfahren gibt.

Lutz von Rosenstiel, Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Münchner Universität, ist einer der Herausgeber. Er ist Vorsitzender des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung berufenen wissenschaftlichen Beirats des Projekts Lernkultur Kompetenzentwicklung, das von der Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung (AB-WF) initiiert und durch das Projekt Qualitäts-Entwicklungs-Management (QUEM) organisiert wird. Der andere Herausgeber ist John Erpenbeck, Be-

reichsleiter Grundlagenforschung im QUEM. Beide sind ausgewiesene Forscher auf diesem Gebiet und stützen sich auf praktische Erfahrungen. Sie verweisen berechtigt darauf, dass Kompetenz ein Programm und keineswegs ein eindeutig zu definierender Begriff ist. Kompetenzen sind für sie Dispositionen selbstorganisierten Handelns. (S. XI) Diese werden von Qualifikationen unterschieden, die sich in Prüfungssituationen zeigen. Man wird an die früher kursierende Anekdote erinnert, nach der ein guter Hengst im Gestüt, der seine Aufgaben ausgezeichnet erfüllte, den Platz für einen Esel mit Diplom freimachen sollte, als man attestierte Qualifikationen mehr schätzte als erwiesene Kompetenzen.

In der Einführung betrachten die Herausgeber Kompetenzklassen und Kompetenzgruppen, analysieren Kompetenzentwicklung und Kompetenzbeobachtung und charakterisieren Ergebnisse der Kompetenzforschung. Die Konsequenz ihrer Überlegungen zu den Extremen einer rein quantifizierten Kompetenzmessung und zur Ablehnung dieser Methoden ist die Feststellung, dass sich Kompetenzforschung sowohl auf quantitative Messmethoden von Psychologie, Sozialwissenschaften, Pädagogik usw. stützt, als auch Methoden qualitativer Sozialforschung nutzt. „Qualitative Untersuchungen können auch quantitativ, quantitative Untersuchungen müssen auch qualitativ ausgewertet werden. Die moderne Kompetenzforschung bedient sich aller dieser Methoden im Sinne eines pluralistischen Netzwerks von Forschungsprogrammen.“ (S. XXI)

Mögliche Suchstrategien zu Problemlösungen sind Gradientenstrategien, die auf schnellstem Weg zu einem Optimum führen, wobei die Zielfunktion zwar bekannt, doch eventuell schlecht oder unscharf definiert ist, und Evolutionsstrategien für Problemsituationen mit mehrdeutigen Lösungen, wofür individuelle Dispositionen unterschiedlicher Art erforderlich sind. Bei der Gradientenstrategie dominieren fachlich-methodische Kompetenzen die personalen, die sozial-kommunikativen und die aktivitätsbezogenen. Diese sind jedoch zentral bei Evolutionsstrategien, für die fachlich-methodische Kompetenzen zwar eine notwendige doch keine hinreichende Voraussetzung sind. (S. XV)

Die Herausgeber haben eine umfangreiche und bewunderswerte konzeptionelle Arbeit geleistet, die das Handbuch gut überschaubar und nutzbar macht. Durch eine den Autoren vorgegebene Rasterdarstellung, die die wichtigsten Aspekte der jeweiligen Verfahren zusammenfasst, zu denen Titel, Schlagworte, Entwickler, Definition des verwendeten Kompetenzbegriffs, theoretische Grundlagen, methodologische Einordnung, Fehler- und Problemkritik,

der Ablauf des Messprozesses, Referenzen und Literatur gehören, ist es möglich, die Verfahren zu vergleichen und ihre Differenzen zu sehen. Verfahrensgruppen sind unterschieden. Es geht dabei zuerst um Verfahren, die einzelne oder mehrere Grundkompetenzen teils forschend-experimentell, teils praxisorientiert kommerziell messen. Es folgen aggregierende Kompetenzbilanzen, umfassende Kompetenzgitter, kommerzielle Anbieter und exemplarische ausländische Beispiele.

Der Rasterdarstellung folgt eine freie Darstellung, die Verfahrensbesonderheiten, Resultate und Historie erläutert. So erfährt man beim Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung Interessantes über die Geschichte dieses Verfahrens. Im 2. Weltkrieg hatte der amerikanische Militärpsychologe G.L. Betts den Auftrag erhalten, Auswahlinstrumente zu entwickeln, mit denen Rekruten mit kriminellem Hintergrund identifizierbar sein sollten. (S. 9) Die darauf aufbauende Adaptation an zivile Gruppen wurde dann, wegen der wachsenden Sorge um die Bedrohung der Privatsphäre, vom Markt genommen. Dieses Problem greifen nun Theoretiker auf, die den Übergang von der Disziplinar- zur Kontrollgesellschaft thematisieren, in der Selbstkontrolle und die Kontrolle durch andere dominieren. Kompetenzmessung könnte, bei einseitiger Handhabung, zur Diskriminierung von Menschen führen.

Martin Schem, Entwickler von Response 360°-Feedback, mit dem eine Rundumeinschätzung von Vorgesetzten und Mitarbeitern, von Kolleginnen, Kollegen und relevanten Dritten, wie Kunden, gegeben wird, stellt die Frage, was eigentlich genau erfasst wird. Er verweist auf die Zusammenhänge zwischen Kompetenzeinschätzungen und Persönlichkeitseigenschaften. Hohe Einschätzungen ihrer Kompetenz erhalten diejenigen, die über ein ausgeprägtes implizites Leistungsmotiv verfügen und sich selbst anspruchsvolle Ziele und Aufgaben stellen. Machtmotivierte Personen erhielten dagegen weniger günstige Kompetenzurteile. (S. 319) Doch verweisen die Herausgeber auch auf die Rolle der „Durchreißer“, die gesetzte Ziele unter allen Umständen erreichen, wofür sie bewundert und gefürchtet werden. (S. XVII)

John Erpenbeck, Mitglied der Leibniz-Sozietät, hat mit Volker Heyse und Horst Max vom Trainingszentrum für Personalentwicklung in Regensburg ein Verfahren zur Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung (KODE) entwickelt. Es „ermittelt das Ausprägungsverhältnis der Grundkompetenzen einer Person (personale, aktivitätsbezogene, fachlich-methodische, sozial-kommunikative Kompetenzen) – einmal unter ‚normalen‘, unproblematischen Arbeits- und/oder Lebensbedingungen, einmal unter besonders fordernden, auch belas-

tenden Bedingungen wie Stress, Problemdruck, Konflikt. Beides kann in Form von Selbst- und Fremdbeurteilungen geschehen.“ (S. 366)

Die im Handbuch dargestellten Verfahren, mit denen Kompetenz gemessen wird, dienen der Personalauswahl für bestimmte Aufgaben. Ein Problem scheint mir weiter bedenkenswert zu sein. Kompetenz erweist sich im kommunikativen Handeln. Insofern ist jede Auswahl eine unsichere Prognose, die sich in der Praxis bestätigen kann oder nicht. Welche Rolle könnten soziale Experimente für die Bestätigung oder Widerlegung von Prognosen spielen? Ich gehe von der These aus, dass jeder Mensch Kompetenzen besitzt oder entwickeln kann, doch die Gefahr besteht, sie nicht nutzen oder zeigen zu können. Es wäre also denkbar, ausgewählten Personen Aufgaben zu übertragen, um praktisch Kompetenzprognosen prüfen zu können. Nur scheint mir eine menschenverachtende, profitorientierte Gesellschaft, in der Versagen bei einer bestimmten Aufgabe zur Diffamierung der Person führen kann, kaum geeignet, solche Experimente, in denen Kompetenzen getestet und erworben werden, zu fördern.

Die Kompetenzforschung wird sich so weiter mit Problemen, wie humane Gestaltung der Verfahren, qualitative Bewertung der Ergebnisse, Gefahren für die Integrität und Würde der Menschen, annehmbare Bedingungen für soziale Experimente, deren negativer Ausgang nicht diffamierend genutzt, sondern als Ausgang für weitere verantwortungsvolle Tätigkeit genommen wird, befassen müssen. Das Handbuch ist so eine ausgezeichnete Grundlage für Forscher und Entwickler, eine Fundgrube für Praktiker und eine wichtige Lektüre für Interessierte und Betroffene.