



Herbert Hörz

Kompetenzerfassung: Modeerscheinung oder Reaktion auf neue Herausforderungen?

Rezension zu:

John Erpenbeck (Hrsg.), *Der Königsweg zur Kompetenz. Grundlagen qualitativ-quantitativer Kompetenzerfassung*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann Verlag 2012. (Volker Heyse, John Erpenbeck (Hrsg.), *Kompetenzmanagement in der Praxis*, Bd. 6) 343 Seiten.

Kompetenz könnte manchem als Modewort erscheinen, um die Kompetenzerfassung als zeitweilige Modeerscheinung abzutun. Damit würden jedoch die neuen Herausforderungen an die Bildung ignoriert. Die rasanten wissenschaftlich-technischen Entwicklungen, vor allem der Kommunikations- und Informationstechnologien, veränderten den Charakter der Arbeit prinzipiell. Haben früher oft Generationen von Nachkommen im gleichen Beruf gearbeitet, so ist das nun nur noch selten möglich. Gegenwärtige Bildung als Berufsvorbereitung und Ausbildung mit dem Erwerb bestimmter Qualifikationen trifft auf einen Trend der ständigen Entwertung erworbenen Wissens und angeeigneter Fähigkeiten. Durch die Globalisierung verstärkt sich der internationale Druck auf Unternehmen zu erforderlichen Innovationen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Gefordert sind Mobilität und Kreativität der Unternehmen und der Beschäftigten. Wie können die dafür erforderlichen Kompetenzen wissenschaftlich begründet erfasst werden? Die Beiträge in diesem Buch beantworten die Frage auf der Grundlage theoretischer Einsichten und praktischer Erfahrungen bei der Aufstellung von Kompetenzbilanzen mit Selbst- und Fremdbewertung, beim Rollenspiel und Coaching. Im Vordergrund steht dabei die positive Sicht des Individuums auf die eigenen Kompetenzen, die ihm oft nicht genügend bewusst sind. Neben dem formalen Lernen in bestimmten Einrichtungen sind das nicht-formale Lernen in der Berufstätigkeit und das informelle Lernen durch Ehrenämter, persönliche Interessen usw. zu berücksichtigen.

Bildung hat sich also auf die neuen Herausforderungen einzustellen. Bildungspolitik erfolgt zwar national, doch die Europäische Union (EU) setzt dafür bestimmte Maßstäbe, die den neuen Herausforderungen entsprechen. Die EU-Mitgliedstaaten und die Europäische Kommission nahmen 2009 einen „Strategischen Rahmen für die europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung“ an. Damit wird das Programm zur Förderung der Bildung in Europa von 2001 bis 2010 bis 2020 fortgeschrieben. In einer sich rasch wandelnden Welt wird dem lebenslangen Lernen und einer hohen Mobilität ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt. So soll die nationale Bildungspolitik unterstützt werden, um die neuen gemeinsamen Herausforderungen zu bewältigen, wie: alternde Gesellschaft, Qualitätsdefizite bei den Arbeitskräften und globaler Wettbewerb. Langfristige Ziele der Bildungspolitik sind: Verwirklichung von lebenslangem Lernen und Mobilität; Verbesserung der Qualität und Effizienz der allgemeinen und beruflichen Bildung; Förderung der Gerechtigkeit, des sozialen Zusammenhalts und des aktiven Bürgersinns; Förderung von Innovation und Kreativität – einschließlich unternehmerischen Denkens – auf allen Ebenen der allgemeinen und beruflichen Bildung. (Strategischer Bildungsrahmen 2009) Dafür gibt es Fördermittel für die verschiedenen Einzelprogramme, die alle Bildungsbereiche und Altersgruppen abdecken. Damit erhält das Kompetenzmanagement einen hohen Stellenwert in der Bildungspolitik. Kompetenzerfassung wird zu einem wichtigen Faktor für die Personalpolitik der Unternehmen.

Das ist das Gebiet, auf dem sich der Herausgeber des Buches, das Mitglied unserer Sozietät John Erpenbeck, seit Jahren forscht und lehrt. Er ist seit 2007 Professor an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) in Herrenberg und begleitet das postgraduale Studium des Master of Business Administration (MBA) durch Kompetenzmessung und -zertifizierung. Kompetenzentwicklung und -management ist sein Forschungsfeld, auf dem er wichtige Erkenntnisse gewonnen hat. Auf seinen Überlegungen und der seiner Koautoren bauen viele Ansätze zur Kompetenzerfassung auf. 2003 erschien das von ihm mit herausgegebene erste „Handbuch Kompetenzmessung“. Mit Volker Heyse und Horst Max vom Trainingszentrum für Personalentwicklung in Regensburg entwickelte Erpenbeck ein Verfahren zur Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung (KODE). 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 belastenden Bedingungen wie Stress, Problemdruck, Konflikt. Beides kann in Form von Selbst- und Fremdbeurteilungen geschehen.“ (Erpenbeck, von Rosenstiel 2003, S. 366) Diese Methode und ihre Erweiterungen werden in den Beiträgen des vorliegenden Buches in ihrer Relevanz für die Praxis und als sehr gut vereinbar mit anderen Methoden dargestellt. Auf viele weitere Publikationen von Erpenbeck und Koautoren wird immer wieder Bezug genommen. Insgesamt werden wesentliche Ergebnisse bisheriger theoretischer und praktischer Arbeit bei der Kompetenzerfassung in 16 sehr informativen Beiträgen vorgestellt. Sie umfassen länderspezifische und -übergreifende Erfahrungen mit der Kompetenzerfassung ebenso, wie die verschiedenen Einsatzgebiete der hybriden Methoden in Schule, Berufsbildung, Universitäten und Unternehmen. Es werden Selbst- und Fremdbestimmung von Personen charakterisiert, Fallbeispiele erläutert und Verfahren vorgestellt.

Der Herausgeber des Buches betrachtet Kompetenzen als Dispositionen selbstorganisierten Handelns. (Erpenbeck, von Rosenstiel 2003, S. XI) Sie unterscheiden sich von Qualifikationen, die sich in Prüfungssituationen zeigen und nach einem gezielten Prozess des Lernens zertifiziert werden. Dagegen erweist sich Kompetenzerfassung als Reaktion auf die neuen Herausforderungen an die Bildung. Einer der Autoren des vorliegenden Buches sieht daher Kompetenz als Metapher für die erforderliche Flexibilität, denn: „Kompetenzen werden auch als die Befähigungen verstanden, erfolgreich mit neuartigen Situationen zu recht zu kommen, für deren Bewältigung wir nicht auf ausformulierte Handlungsprogramme zurückgreifen können.“ (S. 341) Ein weiterer Beitrag beleuchtet den „Hintergrund für die Konjunktur von Kompetenzfeststellung“. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen führten zu sich wandelnden Anforderungen an die Bewältigung des jetzigen und zukünftigen Arbeitsalltags. Das erfordere bestimmte Kompetenzen. „Neben guten Fachkenntnissen bedeutet dies Selbstständigkeit, Kreativität, Flexibilität, eigenverantwortliche Gestaltung von Arbeitsprozessen und Arbeitszeit und eine grundlegende Bereitschaft zu Veränderungen.“ (S. 303)

Als Königsweg zur Kompetenzerfassung wird das auf qualitativ-quantitativer Grundlage entwickelte Hybridmodell in seinen theoretischen Grundlagen und im praktischen Einsatz behandelt. Schon im „Handbuch Kompetenzmessung“ wird auf die Einheit von quantitativen und qualitativen Methoden bei der Messung verwiesen. „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.“ (Erpenbeck, von Rosenstiel 2003, S. XXI) Dieser Ansatz ist von Erpenbeck nun weiter ausgearbeitet und argumentativ untermauert worden. Der mit „Messung“ nicht selten verbundene Anspruch allein auf exakte Daten ist durch den Terminus „Kompetenzerfassung“ abgemildert. Es geht eben um die Einheit von quantitativen und qualitativen Erhebungen. Objektivität, Reliabilität und Validität des hybriden Herangehens sind gesichert, wie der Herausgeber begründet. (S. 12) Mit Bezug auf Theodor Litt heißt es: „Der hybride Einsatz von qualitativen und quantitativen Zugängen stellt also auch in

der Pädagogik einen ‚Königsweg‘ dar, um dem komplexen Ziel des Führens und Wachsenlassens gerecht zu werden.“ (S. 21) Einwände gegen das Hybridmodell werden zurückgewiesen und seine Vorzüge gegenüber anderen Modellen belegt. (S. 24-27) Gegen kurzfristiges Nützlichkeitsdenken und die Unterstellung eines „Messbarkeitswahns“ stellt Erpenbeck über die Vorzüge des hybriden Herangehens fest: „Die im hier vorliegenden Band vertretene Kompetenzauffassung stützt sich grundlegend auf Selbstorganisation (Synergetik). Sie propagiert, misst und fördert deshalb durchgehend den Umgang mit Unwägbarkeiten, die Handlungsfähigkeit angesichts von Zeitdruck, Zukunftsoffenheit und Komplexität. Sie unterläuft die Ökonomisierung der Bildung und den Wahn der Kennzahlen, indem sie qualitative Aspekte gleichberechtigt und bewertet einbezieht. Damit fördert sie ein wirklich kompetentes Handeln im Bereich der Wirtschaft.“ (S.34) Das quantitativ-qualitative Herangehen wird dabei als dialektische Pointe bezeichnet. So ist dieser „Königsweg der Kompetenzerfassung“ Präzisierung dialektischen Herangehens an die Wirklichkeit, da jedes Maß mit Hegel und den materialistischen Dialektikern eine Einheit von Qualität und Quantität in Entwicklungszusammenhängen ist. Diese prinzipiellen Ausführungen des Herausgebers sind in weiteren Beiträgen konkret belegt, weil für entsprechende Zielstellungen präzisiert.

In der Rezension zum „Handbuch Kompetenzmessung“ machte ich darauf aufmerksam, dass jede Personalauswahl sich in der Praxis bestätigen kann oder nicht und fragte nach der Rolle sozialer Experimente. Jeder Mensch besitze Kompetenzen oder könne sie entwickeln. Doch es bestehe die Gefahr, sie nicht nutzen oder zeigen zu können. (Hörz 2004, S. 176) Ein positives Beispiel für eine humane Konsequenz aus der Kompetenzmessung einer Person fand ich nun dazu in der Arbeit des Kompetenzzentrums Süd (CekomSüd), das sich mit beruflicher Rehabilitation befasst. Im Abschnitt „Nachhaltiges Fallmanagement mittels hybrider Kompetenzerfassung“ wird die Kompetenzerfassung eines 49 Jahre alten Mannes geschildert, der nach einem Arbeitsunfall seine bisherige Tätigkeit als Gas- und Wasserinstallateur nicht mehr ausüben konnte. Die Kompetenzbilanz ergab, „dass der Kunde eine hohe Leistungsfähigkeit zeigt im Umgang mit jungen Menschen, auch mit sehr schwierigen Jugendlichen.“ Als berufliche Optionen ergaben sich daraus: Fachberatung, sozialer Beruf, Fahrlehrer. Ein Berufsversuch in der ersten Option hatte keinen Erfolg, die zweite verlangte umfangreiche Umschulung, doch die dritte war erfolgreich. Einem Menschen konnte so geholfen werden, wieder eine sinnvolle und bezahlte Tätigkeit aufzunehmen.

Doch solche Teilerfolge heben meine prinzipiellen Bemerkungen von damals nicht auf. Die allgemeine Anerkennung sozialer Experimente auf diesem Gebiet würde verlangen, ausgewählten Personen Aufgaben zu übertragen, um praktisch Kompetenzprognosen prüfen zu können. In einer profitorientierten Gesellschaft, in der Versagen bei einer bestimmten Aufgabe zur Diffamierung der Person führen kann, werden die Herrschenden und Mächtigen kaum bereit sein, solche Experimente für alle Ebenen des gesellschaftlichen Lebens, in denen Kompetenzen getestet und erworben werden, zu fördern. So sind die determinierenden Faktoren der gesamten gesellschaftlichen Umwelt zu beachten, wenn Vorzüge und Nachteile der Kompetenzerfassung erörtert werden. In diesem Sinn richten manche Beiträge den Blick auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Kompetenzentwicklung. Sie warnen vor einer einseitigen Perfektionierung von Menschen als Humankapital und betonen die mit der Kompetenzerfassung verbundenen Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung. Thomas Lang von Wins verweist z.B. auf die Bedeutung von Menschenbildern im Beratungsprozess bei der Personalarbeit. Es werde deutlich, „dass sich je nach Zielsetzung unterschiedliche Perspektiven geradezu unversöhnlich gegenüberstehen können. Einerseits die auf eine Erhöhung der Eigenverantwortung ausgerichteten Beratungsprozesse, wie sie in der Kompetenzbilanz im Vordergrund steht und andererseits der sich aus der vorherrschenden betrieblichen Realität ergebende Aspekt des Controllings, wie er häufig im Rahmen der betrieblichen Personalarbeit dominiert. Vergrößert lässt sich das der ersten genannten Zielstellung zugrunde liegende

Menschenbild als humanistisch-emanzipatorisch, das der zweiten als humankapitalorientiert-kontrollierend bezeichnen.“ (S. 339)

In den Beiträgen des vorliegenden Buches überwiegen die positiven Seiten der praktischen Anwendung des theoretisch fundierten Hybridmodells bei der Kompetenzerfassung. Dabei sind zwei Aufgaben zu erfüllen, um dem Mangel an Fachkräften abzuwehren, entsprechendes Führungspersonal zu finden und die Rehabilitation voranzutreiben: Erstens geht es um die Auswahl von Personen, die der Zielstellung der Unternehmen entsprechen. Zweitens ist das Selbstwertgefühl von Individuen zu fördern, damit ihre Dispositionen zum selbstorganisierten kreativen und verantwortungsbewussten Handeln erkannt und genutzt werden. Die Ausführungen der Autoren belegen dafür viele Erfolge in allen Anwendungsbereichen von der Schule über den Beruf bis zur Erwachsenenqualifizierung im Zusammenhang mit dem geforderten lebenslangen Lernen. Es gibt Beispiele für die erfolgreiche Auswahl von Führungspersonal.

Eine wichtige Rolle spielen im Prozess der Kompetenzerfassung die Interpretation der Ergebnisse und damit die Bewertungen der Personen. Im Beitrag „Kompetenzen versus Qualifikationen“ wird mit dem im Bologna-Prozess geforderten Paradigmenwechsel von der Inputorientierung (was soll vermittelt werden?) zur Outputorientierung (was sollen die Studenten können?) auf die Erfassung von Kompetenzen durch schriftliche Kommunikation mit Hilfe des Kompetenzrasters von Heyse und Erpenbeck eingegangen. Neben den positiven Seiten wird zugleich darauf hingewiesen, dass sie keine Erklärung „für die Ursachen und die Entwicklung der gefundenen Kompetenzen“ geben kann. (S. 110) Es sind also stets die Ergebnisse zu analysieren, um keiner Methodengläubigkeit zu verfallen. Berechtigt wird deshalb festgestellt: „Entscheidend für die Wahl eines geeigneten Verfahrens sollte vor allem die Zielstellung der Kompetenzermittlung sein. Geht es um eine Neuorientierung oder um die Talentsuche in einem Unternehmen, bedarf es eines offenen und entwicklungsorientierten Ansatzes. Geht es dagegen um die Ermittlung von bestimmten Schlüsselkompetenzen oder den Abgleich mit konkreten beruflichen Anforderungen, bedarf es eines anforderungsorientierten Verfahrens, bei dem darüber hinausgehende Wissensbestände, Fertigkeiten und Kompetenzen nicht relevant sind.“ (S. 307)

Modellkritische Überlegungen führten zur Modellpräzisierung. Erpenbeck und Koautoren verweisen bei der Wahl der Rater auf die geforderte Neutralität und entsprechende Methoden, um Fehleinschätzungen entgegenzuwirken. Freunde verschieben die Skala ins Positive und eventuelle Gegner ins Negative. Das Verfahren wurde entsprechend geändert. Nun besitze die SIBE, so das Fazit, „ein objektives, neutrales und funktionierendes Messverfahren, das die Kompetenzentwicklung nicht nur misst, sondern auch aktiv unterstützt und den Studenten die Möglichkeit gibt, aus diesem Studium nicht nur Nutzen und Wissen, sondern vor allem Werte und Handlungsfähigkeiten zu erlangen.“ (S. 139)

Kompetenzmanagement ist ein interdisziplinäres Projekt. Es nutzt Erkenntnisse aus Philosophie, Wissenschaftstheorie, Psychologie, Sprachwissenschaft, Pädagogik, Ökonomie, Mathematik u.a. Disziplinen. Bildung wird als Einheit von Wissenserwerb, Kompetenzentwicklung und Charakterbildung verstanden, quantitativ erfasst und qualitativ bewertet. Transdisziplinär sind Fragen nach den Möglichkeiten der Selbstverwirklichung von Menschen mit der Kompetenzerfassung unter konkreten Rahmenbedingungen zu beantworten. Auch hier werden sich Klüfte zwischen Theorie und Praxis, zwischen praktischer Kompetenzerfassung und Fehleinschätzungen zeigen. Kompetente Personen unterliegen manchmal dem Mobbing. Kreativität wird ignoriert. Macht dominiert Entscheidungen. Das ist zwar zu beachten, hebt jedoch positive Aspekte humanorientierter Kompetenzerfassung nicht auf. Das belegen die Autoren argumentativ und konkret. Diese Arbeiten ergänzen m.E. die im Arbeitskreis Pädagogik der Sozietät differenziert und umfassend vorgelegten Studien zur aktuellen Bildungspolitik.

Literatur:

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

Hörz, Herbert (2004), Ist Kompetenz messbar? *Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät* 63 (2004), S. 173-176

Strategischer Bildungsrahmen (2009): http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc28_de.htm

Adresse des Verfassers: Herbert.Hoerz@t-online.de