Kompetenzen und Kompetenzmessung

Sammelrezension zu aktueller Literatur

Kompetenzen charakterisieren – so die inzwischen gängige Definition – die Fähigkeiten von Menschen, sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden. Solche Situationen nehmen angesichts der heutigen wirtschaftlichen, politischen und globalen Komplexität und Dynamik rasant zu. Ferner lässt sich feststellen, dass im Bereich moderner Unternehmen die Messung und das Management von Kompetenzen eine zunehmend bedeutsame Rolle zu spielen scheinen, weil Erkennen, Verstehen, Messung und Management von Kompetenzen zu einem immer wichtigeren Teil betrieblichen Personalmanagements avancieren, zumal die Kompetenzmessung bei der Bewertung der immateriellen Vermögenswerte in modernen Unternehmen immer bedeutsamer wird.
In der Zusammenschau folgender drei Bücher zeigen sich die theoretischen *und* praktischen Fragestellungen im Themenfeld „Kompetenzmessung und -entwicklung": Was sind Kompetenzen? Wie lassen sie sich präzise erfassen? Wie hängen Kompetenzen mit anderen betrieblichen Kontextmerkmalen zusammen? Wie lassen sich die theoretisch gewonnenen Erkenntnisse in der betrieblich-beraterischen Praxis verwenden? Und schließlich: Wie lassen sich Kompetenzen im Einzelfall trainieren?

Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.)
Kompetenzmessung im Unternehmen
Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld
(Waxmann Verlag) Münster u. a. 2005, 762 Seiten, 34,90 Euro, ISBN: 3-8309-1471-7

Den Auftakt des Sammelbandes „Kompetenzmessung im Unternehmen" bildet der Forschungsbericht zur „Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen" (Sonntag/Schaper/Friebe): Ausgehend von der Aufschlüsselung des Begriffsrahmens – Kultur, Lernen, Lernkultur in der Unternehmensrealität – wird die Entwicklung des „Lernkulturinventars (LKI)" dokumentiert, das möglichst umfassend die Merkmale von Lernkultur in einem Unternehmen zu erfassen versucht. Mit dem LKI liegt der Versuch einer fassbaren und operationalisierten Beschreibung von Lernkultur als einem Begriff vor, der häufig unscharf und verwaschen gebraucht wird. Dank dieser Präzisierung lassen sich nunmehr Antworten auf weiterführende Fragen finden: Auf der Basis der Erfassung lernrelevanter Arbeits- und Organisationsmerkmale dokumentieren die Autoren Untersuchungen zu Branchenunterschieden in Bezug auf Lernkulturmerkmale sowie Wirkungen von Lernkultur auf Kompetenzentwicklung.

Es folgt ein Beitrag zur „Wissens- und Kompetenzerfassung in Organisationen" (Pawlowsky/Menzel/Wilkens). Nach den Ebenen Individuum, Gruppe, Organisation und Netzwerk geordnet, werden zunächst unterschiedliche Kompetenzmessinstrumente vorgestellt, gegeneinander abgewogen und bewertet. Darüber hinaus wird aber vor allem auf die – praktisch vorhandenen und in Messungen widergespiegelten – Zusammenhänge dieser Ebenen verwiesen. Ein eigenes Diagnoseinstrument zur Erfassung und Bewertung organisationaler Wissensprozesse bezieht diese Ebenen ein und erkundet die Möglichkeiten für einen Einsatz im Wissensmanagement.
Der Beitrag „Grundlagen einer lernenden Kompetenzbeurteilung in Unternehmen" (Lang-von Wins/Barth/Sandor/Triebel) spürt den impliziten Theorien von Personalpraktikern in ihren diagnostischen Urteilen nach, um sie hinterfragbar und überprüfbar zu machen: Was betreiben Personalpraktiker unter realen Bedingungen in realen Unternehmen unter realer Zeitnot wirklich, wenn sie Kompetenzdiagnosen erstellen? Die Untersuchung verfolgt das Ziel, eine „lernende Kompetenzbeurteilung" im Unternehmen zu entwickeln, die in einem intensiven Dialog der Personalpraktiker deren Beurteilungskompetenz erhöht, ohne ihre bisherigen Erfahrungen und Intentionen gering zu schätzen.
Im Folgenden schließen sich drei ausgewählte, für unterschiedliche Richtungen von Kom-

petenzmessungen typische Beispiele an:
Der Beitrag „Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation“ (North/Friedrich/Lantz) fokussiert den Begriff der Selbstorganisation, zumal eine tiefer gehende, empirisch fundierte Analyse des Phänomens der Selbstorganisation aus Sicht der Kompetenzforschung bisher nicht vorliegt. Dabei greifen die Autoren die Ansicht auf, dass die Fähigkeiten, selbstorganisiert zu handeln, Metakompetenzen, ähnlich den Metakognitionen, darstellen.
Rothe/Hinnerichs betrachten „Wissens- und Kompetenzmanagement – verhaltensbeeinflussende subjektive und organisationale Bedingungen“. Sie interessieren sich dabei besonders für die Motivation und Volition sowie für das Wissen und Können, das Arbeitsverhalten und die Leistungen eines Mitarbeiters, abhängig auch von den sozialen Normen und den konkreten Arbeitsaufgaben im Unternehmen.
Aus der Sicht von Beratungspraktikern schließt der letzte Beitrag – „Die Kompetenzhaltigkeit moderner betrieblicher Assessments“ (Lowey/Czempik/Lütze) – den Band mit dem Hinweis ab, dass und wie in betrieblichen Assessments Kompetenzgesichtspunkte zum Tragen kommen und dass es das eigentliche Anliegen von Assessments war und ist, den Raum zwischen dokumentierten Qualifikationen und realen Handlungsfähigkeiten auszuleuchten.
Die meisten Beiträge dieses Buches dokumentieren Grundlagenforschung; entsprechend ausführlich sind die einzelnen Schritte im Forschungsprozess zum Thema betriebliche Lernkultur- und Kompetenzmessung dargestellt (begrifflich-konzeptionelle Grundlegungen, Operationalisierungen, psychometrische Überprüfung).

Heyse, Volker/Erpenbeck, John/Max, Horst (Hrsg.)
Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln
(Waxmann Verlag) Münster u. a. 2004, 154 Seiten, 24,90 Euro,
ISBN: 3-8309-1430-X

Zur Kompetenzdiagnostik und -entwicklung wurde 1999 das KODE®-Verfahren entwickelt. Der Sammelband „Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln“ enthält Einzelbeiträge von KODE®-Trainern, um nach fünf Jahren der praktischen Anwendung eine Bilanz zu ziehen und Erfahrungsberichte aus den unterschiedlichsten Einsatzfeldern vorzustellen. Eine erste Gruppe von Beiträgen befasst sich mit der betrieblichen Kompetenzdiagnostik und -entwicklung. Dabei überwiegen Erfahrungsberichte im Format von Einzelfalldarstellungen. Instruktiv ist der Beitrag von Schäffner zum Einsatz von KODE® als Instrument und Konzept für ein differenziertes Coaching von Führungskräften.
Die zweite Gruppe von Beiträgen befasst sich mit Erfahrungen der Kompetenzdiagnostik und -entwicklung an Hochschulen. In der dritten Beitragsgruppe werden erweiterte Einsatzfelder für kompetenzdiagnostische Verfahren aufgezeigt, u. a. mit Arbeitssuchenden oder in einer psychosomatischen Klinik. Die Falldarstellungen haben deskriptiven Charakter und dokumentieren praxisbezogene Anwendungen des KODE®-Instruments. In der vierten Gruppe werden methodenkritische Positionsbestimmungen und Vergleiche vorgenommen; hier finden sich theoretische Ausführungen: Erpenbeck weist in seinem Beitrag auf die „Unterschiede zu der traditionellen Psychologie (mit ihren Eigenschafts-, Eignungs- und Qualifikationsmessungen) und Richtungen der Psychologie hin, die sich mit Werten, Willen, Tätigkeiten und Entwicklungen befassen. Anstelle der Kriterien Objektivität, Reliabilität, Validität treten solche Kernbegriffe wie Komplexität, Emergenz, Intentionalität, Selbstorganisation. Damit verweist er auch auf das Dilemma, dass einerseits kompetenzdiagnostische, selbstorganisationsorientierte Verfahren nicht mit den traditionellen psychometrischen Kriterien beschreiben werden können, andererseits aber betriebliche Entscheider wie auch Wissenschaftler nach wie vor der Suggestion hoher Korrelationen und mathematisch-exakter Belege erlegen sind und den Paradigmenwechsel nur mühevoll vollziehen.“ Parallel hierzu führt Schwarz eine „klassische“ psychometrische Überprüfung des KODE®-Instruments durch. Inwiefern hier jedoch das „Unermessliche messbar“ (Erpenbeck) gemacht werden kann, verbleibt erkenntnistheoretisch spannend.

Heyse, Volker/Erpenbeck, John
Kompetenztraining
64 Informations- und Trainingsprogramme
(Schäffer-Poeschel Verlag) Stuttgart 2004, 620 Seiten, 49,95 Euro,
ISBN: 3-7910-2263-6

Die Entwicklung von Kompetenzen wird von Unternehmen zunehmend als wichtige Aufgabe der Personalentwicklung betrachtet. Kompetenzentwicklung bedarf neben einer operationalen Erfassung von Kompetenzen auch einer Modellvorstellung, welche Kompetenzen überhaupt relevant sind. Eine systematische Landkarte dieser relevanten Kompetenzen findet sich im so genannten „Kompetenzatlas": Den Ausgangspunkt bilden vier Basiskompetenzen, nämlich die personale, die aktivitätsorientierte, die fachlich-methodische und die sozial-kommunikative Kompetenz. Wird jede dieser vier Basis-Kompetenzen mit den jeweils drei restlichen Kompetenzen kombiniert, ergibt sich zusammen mit den „Reinformen" ein Raster von 16 Kategorien. Jeder dieser Kategorien wurden vier grundlegende und in Unternehmen gefragte Teilkompetenzen zugeordnet, so dass sich ein Portfolio von 64 Teilkompetenzen ergibt – der „Kompetenzatlas". Diese 64 Teilkompetenzen sind empirisch-induktiv gewonnen worden, indem als Ausgangsmaterial eine Liste von etwa 300 kompetenzerfassenden Begriffen 150 Personen aus den Bereichen Personalführung, Erwachsenenbildung und Lernpsychologie vorgelegt wurde mit der Bitte, jedem der Begriffe die in ihnen „enthaltenen" Basiskompetenzen zuzuordnen. Die Begriffe, bei denen die Zuordnung zu einer oder zu zwei Basiskompetenzen am deutlichsten ausfiel, wurden ausgewählt und zum Kompetenzatlas zusammengestellt.
Das Buch „Kompetenztraining" beschäftigt sich mit der Frage nach der persönlichen Entwicklung dieser Teilkompetenzen. Die Zielgruppe für dieses Arbeitsbuch sind betriebliche Personalentwickler und Trainer: Zur Entwicklung jeder Teilkompetenz findet sich ein modulares Informations- und Trainingsprogramm, wobei alle Programme durchgehend handlungs- und übungsorientiert ausgerichtet sind. Der Wert dieses Buches ist also vor allem ein praktischer.

Rüdiger Rhein

Rezensionen

Arnold, Rolf
Die emotionale Konstruktion der Wirklichkeit
Beiträge zu einer emotionspädagogischen Erwachsenenbildung
(Schneider Verlag Hohengehren) Baltmannsweiler 2005, 282 Seiten, 20,00 Euro,
ISBN: 3-89676-921-9

Im Zeitalter der PISA-geschockten Nationen erfährt die Pädagogik viel Schelte und medienwirksame Aufforderungen, nicht nur empirisch zu forschen (was zu unterstreichen ist), sondern dabei einem naturwissenschaftlichen Ideal nachzukommen, dem sich die Nachbarwissenschaft der Psychologie längst verpflichtet hat. Die empirische Pädagogik und Bildungsforschung kommen dieser Forderung in weiten Teilen nach, ohne die damit verbundene Reduktion des Empirieverständnisses ernsthaft in Frage zu stellen, und produzieren zahlreiche statistisch und/oder experimentell abgesicherte durchaus interessante Befunde. Deren Anwendbarkeit auf praktische Probleme im Unterrichtsalltag an unseren Schulen, Hochschulen und Weiterbildungsinstitutionen aber ist begrenzt: Warum? Warum finden wir trotz vermehrter „ordentlicher" Forschungsanstrengung keine algorithmischen Gesetzmäßigkeiten, die das Lernen und Lehren endlich planbar und steuerbar machen? Weil – so nimmt man aus der Lektüre des Buches von Rolf Arnold mit – *ein* wesentlicher Bestandteil menschlichen Lebens sowohl in der Forschung als auch in der Konzeptualisierung von Lernen schlichtweg ausgeklammert wird: die Emotionen des Menschen, die Entstehung von Emotionen in der individuellen Entwicklung und ihre Verbindung zum rationalen Denken. Vor dem Hintergrund des Schattendaseins der Emotionalität in der Pädagogik will Arnold mit seinem Buch das Verhältnis von Emotion und Kognition im Erwachsenenlernen beleuchten und verständlich machen, wie und warum das Erwachsenensein sehr wohl *auch* eine emotionale Angelegenheit ist, der sich die Forschung nicht verschließen darf. Theoretischer Anker sind ein emotionaler Konstruktivismus, implizites und explizites Emotionslernen und eine erwachsenenpädagogische Konzeption des