
essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. Essentials informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet.

Essentials: Wissensbausteine aus den Wirtschafts, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autoren aller Springer-Verlagsmarken.

John Erpenbeck • Werner Sauter

Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung

Ohne Gefühl geht in der Bildung
gar nichts



Springer Gabler

Prof. Dr. John Erpenbeck
Steinbeis Universität
Berlin
Deutschland

Prof. Dr. Werner Sauter
Blended Solutions GmbH
Berlin
Deutschland

ISSN 2197-6708
essentials
ISBN 978-3-658-09953-4
DOI 10.1007/978-3-658-09954-1

ISSN 2197-6716 (electronic)
ISBN 978-3-658-09954-1 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Kompetenzen – das große Missverständnis

Handeln lernt man durch Handeln.
Diethelm Wahl¹

Die gedankliche Verkürzung des Lernens auf die Aneignung von Sach- und Fachwissen, von Fertigkeiten und Qualifikationen ist eine folgenschwere Bürde für unser heutiges Lern- und Zukunftsverständnis. Sie entstand im großen Umfang mit der hoch arbeitsteiligen industriellen Produktion in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts und mit der „Zurichtung“ des Menschen für diese Produktion, als Rädchen im industriellen Getriebe, bis hin zum Handgriffautomaten im Taylorismus. Trotz aller reformpädagogischen Bestrebungen, aller wahrlich kompetenzorientierten Ansätze der Montessori und Co. blieb dieses verkürzte Lernverständnis lange, ja weitgehend bis heute erhalten: Der Lehrer² füttert die Lernenden mit Wissensbröckchen bis zur Übersättigung; vieles davon wird unverdaut ausgeschieden, einiges davon als Wissensspeck abgespeichert. Auf Vorrat, sozusagen. Dieses „Bulimie-Lernen“ beherrscht die schulische und universitäre Bildung weitgehend bis heute. Die eigentliche Handlungsfähigkeit erwerben Schüler und Studenten ganz anders und weitgehend woanders: In der Freizeit, in der Familie, im Freundeskreis, im Verein oder im Ehrenamt, vor allem aber später – im Prozess der Arbeit selbst. Auch in der betrieblichen Bildung finden wir häufig diese Verzerrung.

Doch es gab und gibt eine Gegenbewegung. Seit den siebziger Jahren, verstärkt seit den neunziger Jahren des vorigen Jahrhunderts, wurde immer deutlicher, dass informationelles Wissen als Vorratsspeck für künftiges Handeln nicht ausreicht.

¹ <http://www.prof-diethelm-wahl.de>.

² Der Inhalt der vorliegenden Publikation bezieht sich in gleichem Maße auf Frauen und Männer. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird jedoch die männliche Form für alle Personenbezeichnungen gewählt. Die weibliche Form wird dabei stets mitgedacht.

Die immer schneller ablaufenden kulturellen, politischen und ökonomischen Prozesse, die zunehmenden Regionalisierungs- und Globalisierungsprozesse erfordern Fähigkeiten zu einem kreativen und wirkungsvollen Handeln auch da, wo keine zureichenden Informationen vorhanden und zeitnah zu erwarten sind. Sie fordern von den Handelnden hohen persönlichen Einsatz, große Aktivität, lebendiges, handlungsverwobenes, fachlich-methodisches Wissen und ausgeprägte sozial-kommunikative Anstrengungen. In der Tat bauen die größten Unternehmen Deutschlands, wie Airbus, Bosch, Daimler, Porsche, Audi, E.ON, Telekom, Siemens, Deutsche Bahn, Deloitte, Munich Re, Salzgitter, Bundesagentur für Arbeit und andere heute auf unternehmensspezifischen Kompetenzmodellen auf.

Zunehmend müssen aber auch Exzesse und Stilblüten der Kompetenzorientierung festgestellt werden. So werden in den Lehrplänen für Schweizer Schulen bis zu 4.500 Kompetenzen dargestellt und bewertet. Eine solche Zerhackstückelung des Wissens, eine Vermischung von tausenden mikrologisch getrennten Wissens-Kleinportionen, Fertigkeiten und einigen Handlungsfähigkeiten (Kompetenzen) unter dem allgemein gebrauchten „Oberbegriff Kompetenzen“ ist bedenklich, führt vom problemlösungsorientierten Kompetenzbegriff weg und zu einer (verschwommenen) Begriffsbeliebigkeit. Diese Beliebigkeit, ja Übertreibung eines Begriffes, sieht man heute auch bei dem Begriff „Skill“. Ursprünglich als „Fertigkeit“ (*nicht Fähigkeit*) übersetzt, steht er heute im Internet für dutzende bis zu 120 untergeordnete Begriffe wie: Wissen, Kenntnisse, Kompetenzen, Qualifikationen etc. und sagt somit nichts Konkretes mehr aus.

Zwischenzeitlich ist der „kompetente Säugling“ Gegenstand der Erziehung, auch findet sich kaum mehr eine Hochschule, die keine Kompetenzziele definiert hat, die aber meist nicht mehr als leerformelhafte Legitimationsfloskeln sind.³ Alle Schulen werden der PISA-Pervertierung des Kompetenzbegriffes unterworfen. An den PISA-Verantwortlichen und -Befürwortern sind drei Jahrzehnte breite Kompetenzforschung, z. B. im Forschungsprojekt QUEM⁴, sowie 20 Jahre intensiven Bemühens der EU um die Durchsetzung der Einheit von Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung, völlig spurlos vorbeigegangen.

Die EU entwickelte zum Beispiel im Memorandum 2000 (Lebenslanges Lernen) in der Europäischen (Kompetenz-)Biografie in allen Sprachen der EU-Mitgliedsländer und in der neuerlichen Orientierung auf acht Europäische Qualifikationsstufen (EQF) die Auffassung von der unlösbaren Einheit von Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen beständig weiter. Letztere werden seit der Mitte der 1990er-Jahre als *Handlungsfähigkeiten* bezeichnet, als Voraussetzung für die selbstorganisier-

³ Sander (2013, S. 7).

⁴ Vgl. http://www.abwf.de/main/publik/frame_html.html.

te Bewältigung neuer, komplizierter Lebensanforderungen, als Voraussetzung zum individuellen Bestehen in Veränderungsprozessen. Und es werden in Verbindung mit Wissenserwerb solche unabdingbar zu fördernden Fähigkeiten genannt wie Offenheit für Veränderungen, Problemlösungsfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Lernfähigkeit, Gestaltungsfähigkeit, Verantwortungsfähigkeit, Selbstmanagement, Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit, neuestes Fachwissen selbstständig zu erwerben und zur Bewältigung neuer Anforderungssituationen einzusetzen.

Der Paradigmenwechsel, zumindest in der betrieblichen Bildung, den wir gerade erleben, erfordert es, die Begriffe, die wir nutzen, klar zu definieren. Der Vergleich von Äpfeln und Birnen führt uns nicht weiter. Es hat sich im betrieblichen Bildungsbereich durchgesetzt, Fähigkeiten zum selbstorganisierten, kreativen Handeln unter Unsicherheit, in eine offene Zukunft hinein, als *Kompetenzen* zu bezeichnen. Dementsprechend sind profilierte personale, aktivitätsbezogene, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen zur Bewältigung dieser Zukunft gefragt. Kern dieser Kompetenzauffassung ist, dass jedes Wissen „an sich“ emotional durchdrungen, emotional „imprägniert“ werden muss, um zu Wissen „für uns“, um damit zu Kompetenz zu werden. Treiber dieser emotionalen Imprägnierung können Begeisterung, Interesse, Neugier, Angst und vieles mehr sein – aber nirgends und nie werden Kompetenzen als „formale Fertigkeiten“ verstanden, die an beliebigen Inhalten erworben werden können.

Wir müssen uns auch Gedanken darüber machen, wie zukunftsnotwendige Kompetenzen handlungswirksam zu vermitteln sind. Der Begriff des Kompetenzerlernens könnte Falsches assoziieren: Dass man Kompetenzen wie Wissen weitergeben, auch sie als Wissensbröckchen verfüttern könne. In Wahrheit ist die Aneignung von Kompetenzen mit der sogenannten Interiorisation⁵, von Regeln, Werten und Normen zu eigenen Emotionen und Motivationen verbunden. Das geschieht nur im unmittelbaren geistigen oder körperlichen Handeln, unter der Notwendigkeit, Widersprüche, Konflikte, Verunsicherungen auszuhalten, die dadurch entstehenden Dissonanzen⁶ und Labilisierungen⁷ schöpferisch zu verarbeiten und so zu neuen Emotionen und Motivationen zu gelangen. Regeln, Werte und Normen bilden die Kerne von Kompetenzen. Werden sie interiorisiert – während zugleich das notwendige Sachwissen erworben wird – sprechen wir von Kompetenzentwicklung.

⁵ Emotional-motivationaler Prozess der Aneignung bzw. Verinnerlichung von Werten, auch Internalisation genannt.

⁶ Innere Widersprüche, Erfahrungen und Informationen, die zur persönlichen Einstellung bzw. zu getroffenen Entscheidungen im Widerspruch stehen.

⁷ Im emotionalen Sinne Erleben und Bewältigen von Dissonanzen. Zweifel, Widersprüchlichkeit oder Verwirrung werden aufgelöst; es entstehen neue Lösungsmuster.

Kompetenzentwicklung findet immer im Kontext der Lebens- und Arbeitswelt statt. Deshalb gewinnen Instrumente aus dem Bereich der Social Software im privaten und beruflichen Bereich auch im Lernbereich eine zunehmende Bedeutung. Wir analysieren deshalb auch das Software-Instrumentarium des Web 2.0 aus Kompetenzsicht. Basishypothese ist dabei unsere Erkenntnis, dass im Gegensatz zu den traditionellen E-Learning-Instrumenten, die vornehmlich zur Vermittlung von Sachwissen und Informationen taugen, Instrumente des Web 2.0 sich hervorragend zum Kompetenzaufbau eignen.

Man kann den Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu finden, wusste schon Galileo Galilei. Diese Einsicht verdichteten moderne Menschenbildner zum Grundprinzip der Ermöglichungsdidaktik.⁸ Alle von uns vorgeschlagenen Verfahrensschritte haben einen solchen Ermöglichungscharakter. Sie setzen, wie es Immanuel Kant formulierte, „Bedingungen der Möglichkeit von Erfahrung“ und versuchen nicht, Erfahrungen und Kompetenzen wissensförmig weiterzugeben.

*Wissen ist keine Kompetenz.*⁹

Wer heute Wissen von Handlungsfähigkeiten im Bildungsprozess trennt, gehört nach unserer Auffassung einer vergangenen Spezies an. Wer hingegen von einer *ganzheitlichen* Aus- und Weiterbildung ausgeht, von der Einheit von Theorie *und* Praxis, von der Entwicklung von Wissen, Fertigkeiten *und* Handlungsfähigkeiten, vom persönlichen Charakter des Lehrens *und* Lernens ist auf dem Weg in die Zukunft.¹⁰

Berlin, im April 2015

John Erpenbeck
Werner Sauter

⁸ Vgl. Arnold (2013).

⁹ Arnold und Erpenbeck (2014).

¹⁰ Vgl. Brinker (2014, S. 213–234).

Inhaltsverzeichnis

1 Vom Wissen zur Kompetenz	1
1.1 Wissen und Qualifikation	2
1.1.1 Wissen	2
1.1.2 Qualifizierung	3
1.1.3 Wissensmanagement	4
1.2 Werte und Wertaneignung	5
1.2.1 Wertverständnis	6
1.2.2 Wertaneignung	9
1.3 Kompetenzen – mehr als Wissen und Qualifikation	13
2 Kompetenzentwicklung	19
2.1 Kreislauf der Kompetenzentwicklung	19
2.2 Stufen der Kompetenzentwicklung	20
2.2.1 Wissensaufbau	21
2.2.2 Qualifikation	23
2.2.3 Kompetenzaufbau	24
2.2.4 Kompetenzentwicklung im Netz	29
2.3 Kompetenzentwicklung in der Praxis	31
Literatur	33
Sachverzeichnis	35