

## Analyse und Bewertung von arbeitsbezogener Kompetenzen

Die Identifizierung, Erfassung, Analyse und Bewertung von Kompetenzen in Betrieb und Gesellschaft wird zukünftig im Bildungs- und Berufsbildungssystem in hohem Maße auf Bildungsstandards und auf berufliche Entwicklungswege bezogen sein. Sie ist essentieller Teil der Begleitung und Beratung. Die Bilanzierung und Bewertung von Qualifikationen und Kompetenzen ist allerdings in der Berufs- und Weiterbildung nichts Neues. Jede Leistungsbeurteilung, jede Prüfung und jedes Personalbeurteilungsgespräch nimmt eine Bewertung vor. Neu ist, dass die heutigen Berufsbiografien nicht mehr linear verlaufen, dass formale Zeugnisse immer weniger Auskunft über die Fähigkeiten und Kenntnisse einer Person geben, dass anstelle von personenungebundenen Qualifikationen personengebundene Kompetenzen einschließlich der jeweiligen Personal- und Humankompetenzen bewertet werden sollen.

Zudem rückt mit dem lebensbegleitenden Lernen immer stärker in den Blick, dass Beschäftigte während ihrer Arbeitstätigkeit zusätzliche Kompetenzen erwerben, die sowohl für ihre Employability als auch für das jeweilige Unternehmen von Bedeutung sind und mit herkömmlichen Methoden nicht erfasst werden. Um Kompetenzen erfassen und bewerten zu können sind – international und national – Systeme und Verfahren zur Kompetenzerfassung und Kompetenzbilanzierung entwickelt worden, so u.a. das „Schweizerische Qualifikationsbuch“, die „Job-Aktiv-Mappe“ der Bundesanstalt für Arbeit, der „Job-Navigator“ der IG-Metall sowie die seit den 1980er Jahren bestehenden Systeme der National Vocational Qualification (NVQ) in England und der „Bilans de Compétences“ in Frankreich. Das von Erpenbeck/Rosenstiel (2007) herausgegebene Handbuch enthält eine Vielzahl aktueller Kompetenzmessverfahren und -instrumente einschließlich einiger ausländischer Ansätze, die ein breites Spektrum von Zielorientierungen, Einsatzmöglichkeiten und Kompetenzdefinitionen beinhalten.

Zusammengefasst bezeichnet der Begriff Kompetenzanalyse Verfahren und Instrumente, die Kompetenzen identifizieren, erfassen, analysieren und bewerten, wie z.B. Kompetenzbilanz, Kompetenzbeurteilung, Kompetenzmessung, Kompetenzbewertung und Kompetenzzertifizierung. Kompetenzanalysen kommen sowohl in der Arbeits- als auch in der Lebenswelt, sowohl in der allgemeinen als auch in der beruflichen Bildung zum Einsatz. Prinzipiell ermöglichen sie eine Dokumentation, einen Vergleich und eine wechselseitige Anerkennung von Kompetenzen, die in unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsbereichen erworben werden. Der Aufnahme und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

Mit Sicht auf das Individuum soll durch die Analyse und Messung von Kompetenzen eine entwicklungs- und subjektbezogene Bewertung erfolgen und mit Bildungsmaßnahmen oder einer Bildungsplanung verbunden werden. In der Arbeitswelt bieten tariflich abgeschlossene Qualifizierungsverträge einen Erfolg versprechenden Ansatz. Arbeitnehmer erwerben in der Arbeits- und Lebenswelt erhebliche Kompetenzen, die im Rahmen lebensbegleitenden Lernens für ihre Employability und ihren beruflichen Bildungsweg von grundsätzlicher Bedeutung sind und herkömmlich nur partiell oder gar nicht erfasst werden, was insbesondere auf das informelle Lernen im Prozess der Arbeit zutrifft. Im Gegensatz hierzu stehen Ansätze, die rein anforderungsorientiert ausgerichtet sind und die Kompetenzbewertung einseitig unter verwertungslogischen und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten vornehmen. Sie stehen in einer gewissen Parallelität zu dem in der Europäischen Union im Jahr 2008 verab-

schiedeten Europäischen Qualifikationsrahmen, in dem einseitig der Anforderungs- oder Outputseite unter Vernachlässigung der zu konstituierenden Bildungsinhalte und Bildungsprozesse nachgekommen werden soll.

Eine anerkannte Systematisierung der bislang entwickelten und eingesetzten Kompetenzanalysen liegt bisher nicht vor. Aus personenbezogener und pädagogischer Sicht sind Analyse- und Bewertungsverfahren nach Kriterien der Anforderungs- und Entwicklungsorientierung zu systematisieren (vgl. Faulstich 1996, S. 369; Gillen 2006, S. 107ff.). Diese Kategorisierung dient gleichermaßen der Analyse sowie der Konstruktion von Kompetenzanalyseverfahren und unterscheidet Verfahren, bei denen das Individuum und seine Persönlichkeitsentwicklung im Vordergrund stehen von solchen, die Kompetenzen aus der Anforderungsperspektive analysieren. Eine solche Systematisierung im Spannungsfeld zwischen ökonomisch determinierter Arbeit und davon abgeleiteten Qualifikationen einerseits und subjektbezogener Kompetenzentwicklung andererseits bildet die Grundlage für die Bewertung von Kompetenzanalysen im Feld der unterschiedlichen Interessen.

Als entwicklungsorientiert werden Kompetenzanalysen bezeichnet, die von der aktuellen Standortbestimmung des Individuums ausgehend, Entwicklungsfelder identifizieren und Entwicklungsprozesse begleiten. Beispiele für derartige Verfahren sind z.B. der „Job-Navigator“ der IG Metall und das Verfahren der „Kompetenzbilanz“ des Deutschen Jugendinstituts. Im Unterschied hierzu werden anforderungsorientierte Kompetenzanalysen vor allem in und für betriebliche Kontexte entwickelt; sie zielen auf die Beurteilung oder Messung der Kompetenzen im Hinblick auf erwartete Anforderungen, wobei sie sich in vielen Fällen an der psychologischen Eignungsdiagnostik und an der Statistik orientieren. Die Merkmale beider Typen von Kompetenzanalyseverfahren werden im Folgenden idealtypisch gegenübergestellt:

		
„Perspektiven einer beruflichen Bildung für alle – im europäischen Bildungsraum“ 29.Feb. bis 01.März 2008 / Hamburg		
		
<b>Anforderungsorientierte und entwicklungsorientierte Begleitungskonzepte</b>		
	Arbeit	Individuum
		
	Anforderungsorientierte Verfahren	Entwicklungsorientierte Verfahren
Zentrale Zielsetzung	Verbesserung des Arbeitsprozesses durch Beobachtung und Beurteilung des Individuums	Standortbestimmung des Individuums durch Einschätzung des Individuums
Methode des Verfahrens	„Objektive“ Kompetenzmessung und -beobachtung	Subjektiv orientierende Kompetenzeinschätzung
Ergebnis des Verfahrens	Messung der individuellen Kompetenzbestände an festgelegten Standards	Einschätzung der individuellen Kompetenzbestände und Begleitung im Prozess der Reflexion

Abbildung 9: Kompetenzanalysen zwischen Arbeit und Individuum

Für entwicklungsorientierte Kompetenzanalysen sind vor allem die folgenden Merkmale wichtig, die sie auch gegenüber solchen Formen der Kompetenzanalyse abgrenzen, die ausschließlich das Ziel der Messung oder Erfassung von Kompetenzen verfolgen:

1. Kompetenzreflexion: Die Reflexion von Kompetenzen durch das Individuum selbst hat einen zentralen Stellenwert und wird methodisch unterstützt.
2. Kontinuität: Die punktuell stattfindende Kompetenzanalyse dient einer kontinuierlichen Kompetenzentwicklung und muss deswegen regelmäßig wiederholt werden.
3. Begleitete Selbststeuerung: Die Kompetenzanalyse wird in Verbindung mit einer personellen Begleitung eingesetzt, die den Bedürfnissen der Arbeitnehmer angepasst ist.
4. Lernförderliche Rahmenbedingungen: Das Gesamtverfahren der Kompetenzanalyse sowie alle einzelnen Phasen werden unter lernförderlichen Bedingungen durchgeführt.
5. Differenzierung und Kombination von Selbst- und Fremdeinschätzung: Zur Erhebung und Analyse der Kompetenzen werden teilnehmerorientiert unterschiedliche Methoden eingesetzt sowie Selbst- und Fremdeinschätzungen miteinander kombiniert.

Neben diesen Merkmalen ist die Frage des Einsatzes und der sozialen Verwendung der Kompetenzanalysen entscheidend. Es ist ein grundlegender Unterschied, ob sie der individuellen Selbsteinschätzung in weiterbildungsorientierter Absicht dienen, der betrieblichen Personalentwicklung mit dem Ziel der Erfüllung der über Bildungsbedarfsanalysen erhobenen zukünftigen Kompetenzanforderungen oder der Aufgabenbewertung und Prüfung im Rahmen von Bildungsstandards. Während die Selbsteinschätzung nicht an betrieblich oder öffentlich festgelegten Zielen und Standards ausgerichtet ist, stellt sich vor allem bei Aufgabenbewertungen und Prüfungen im Rahmen von Bildungsstandards die Frage, ob die Standards als Mindest-, Mittel- bzw. Regelstandards oder Höchststandards des Leistungsniveaus zu formulieren sind. Die KMK hat für die allgemeinbildenden Standards auf den Durchschnitt ausgerichtete Regelstandards vorgegeben, wodurch die Gefahr besteht, dass die so genannten Bildungsfernen und Geringqualifizierten vernachlässigt werden.

### 3.3 Das Konzept „Kompetenzreflektor“

Ein Ansatz für die Analyse und Bewertung von Kompetenzen in entwicklungsorientierter Perspektive ist der im Projekt KomNetz entwickelte Kompetenzreflektor (vgl. Proß/Gillen 2005, S. 57ff.; Gillen/Dehnbostel 2007, S459ff., Lindemann/ Proß 2008). Der im Rahmen des arbeitnehmerorientierten Coachings als spezifisches Beratungsinstrument erarbeitete Kompetenzreflektor ist ein Analyseverfahren, das Kompetenzentwicklung und reflexive Handlungsfähigkeit erfassen will. Mit dem Kompetenzreflektor wird angestrebt, Arbeitnehmer bei dem Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit und bei ihrer Kompetenzentwicklung zu unterstützen. Er dient einer Standortbestimmung des Individuums durch Selbstreflexion und -einschätzung der persönlichen Kompetenzen. Der Kompetenzreflektor ist vorrangig auf die Erfassung und Dokumentation von beruflich erworbenen Kompetenzen angelegt, in einem konzeptionell erweiterten Sinne auch auf eine kontinuierliche Begleitung der Kompetenzentwicklung. Im Rahmen des KomNetz-Projektes wurde er für die Adressatengruppe der Arbeitnehmer sowie Betriebs- und Personalräte entwickelt, um ihnen die Möglichkeit zu geben,

- den individuellen Reflexionsprozess bzw. die Selbstreflexion zu stärken,
- sich die eigenen Kompetenzen bewusst zu machen und damit das Selbstbewusstsein für die Steuerung des Kompetenzerwerbs zu erhöhen,
- die persönlichen Chancen am Arbeitsmarkt und in der weiteren Lehrerarbeit zu fördern,

- eine berufliche Neu- oder Umorientierung gezielt zu gestalten und
- die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes und Tätigkeitsbereichs aktiv mitzubestimmen.

Im Modellvorhaben I-Lern-Ko wurde der Kompetenzreflektor für Lehrerteams angepasst auch in der Lehrer/innenfortbildung eingesetzt.

Der Kompetenzreflektor ist als offenes Verfahren konzipiert, das über die ursprüngliche Zielgruppe hinaus unterschiedlichen Adressatengruppen und Verwendungen angepasst werden kann. Es orientiert sich an den folgenden fünf Schritten, die den Weg der Analyse, Reflexion und Bewertung begleiten:



Abbildung 10: Die fünf Schritte des Kompetenzreflektors

Im Schritt des **Erinnerns** werden rückblickend alle Stationen des persönlichen und beruflichen Werdegangs betrachtet, die zum Aufbau des eigenen Kompetenzprofils beigetragen haben. Ausgehend von der aktuellen beruflichen oder privaten Situation werden die Stationen der beruflichen Entwicklung bewusst gemacht. Dieser Prozess wird durch Fragen unterstützt wie z.B.: Wann war die Berufsabschlussprüfung? In welchem Jahr wurde die neue Stelle angetreten oder im Unternehmen die Abteilung gewechselt?

Beim Schritt des **Sammelns** geht es darum, die einzelnen Berufsstationen daraufhin zu untersuchen, welche Kompetenzen dort jeweils erworben wurden. Dazu gehören besondere Wissensbereiche, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Tätigkeitsbeschreibungen. So wird z.B. gefragt: Gab es ein Erlebnis, das Sie mit Stolz erfüllt hat oder einen Konflikt, den Sie zufriedenstel-

lend gelöst haben? Bedeutsam ist, dass möglichst viele berufsbiografische Aspekte sichtbar werden, von besonderen, weit entwickelten Kompetenzen bis zu entwicklungsbedürftigen Kompetenzen, von speziellen Fähigkeiten bis zu beruflichen Rückschlägen und Defiziten.

Wenn alles bewusst und sichtbar ist, folgt der Schritt des **Analysierens**. Hier gilt es, das eigene Profil, das sich in der Vergangenheit entwickelt bzw. ergeben hat, auf zukünftige mögliche Entwicklungen auszurichten und das Typische der eigenen Person herauszuarbeiten. Dies geschieht anhand der Frage, welche der Kompetenzen und Fähigkeiten weiterentwickelt werden sollen. Auf der Grundlage dieser Analyse kann dann entschieden werden, wo vordringliche Entwicklungsschwerpunkte gesetzt werden müssen.

Wenn klar ist, auf welche Kompetenzen das Individuum verlässlich aufbauen kann, sind **Ziele zu formulieren**. Die weitere Kompetenzentwicklung wird damit eingeleitet. Die Ziele müssen gleichermaßen motivierend wie erreichbar sein. Sie bilden die Orientierung für die berufliche Entwicklung. Diese Phase steht in enger Verbindung mit dem vorherigen Analysieren. Der Übergang ist fließend.

In einer abschließenden Phase können konkrete **Konsequenzen gezogen** und weitere Schritte für die Zukunft geplant werden, beispielsweise die Teilnahme an bestimmten Weiterbildungsmaßnahmen oder auch die Vorbereitung veränderter oder erweiterter Arbeitsaufgaben und Berufspositionen. Hierfür ist ggf. eine Personalentwicklungsplanung sinnvoll, die zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen vereinbart wird. In jedem Fall geht es darum, konkrete Lern- und Entwicklungsschritte zu fixieren, die den Beschäftigten dabei unterstützen, die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln.

Der Kompetenzreflektor lässt sich methodisch genauer einordnen und von anderen Verfahren abgrenzen: Der Kompetenzreflektor als formatives Verfahren der Kompetenzanalyse anzusehen. Verfahren mit formativer Funktion dienen nach Björnavold (2001, S. 15ff.) der Unterstützung von Lern- und Entwicklungsprozessen, indem sie Lernenden eine Rückmeldung über ihren Leistungsstand und ihr Entwicklungspotenzial geben. Sie sind von summativen Verfahren zu unterscheiden, die nach Abschluss von Kompetenzentwicklungsprozessen erhoben werden. Formative Verfahren sind darauf ausgerichtet, laufende Lern- und Entwicklungsprozesse zu hinterfragen und evtl. neu auszurichten. Sie nutzen die Feststellung des Kompetenzbestandes als Datenbasis, um daraus Schlussfolgerungen für weitere Entwicklungsschritte zu ziehen, und sie sind auf den Entwicklungsprozess vor und nach der Kompetenzerhebung bezogen.

Über seine Funktion als Analyseinstrument hinaus ist der Kompetenzreflektor systematisch in Kompetenzentwicklungs- und Reflexionsprozesse einzubeziehen. Ein solches Begleitungskonzept, in denen der Kompetenzreflektor im Mittelpunkt von Workshops steht, zeigt die folgende Abbildung.

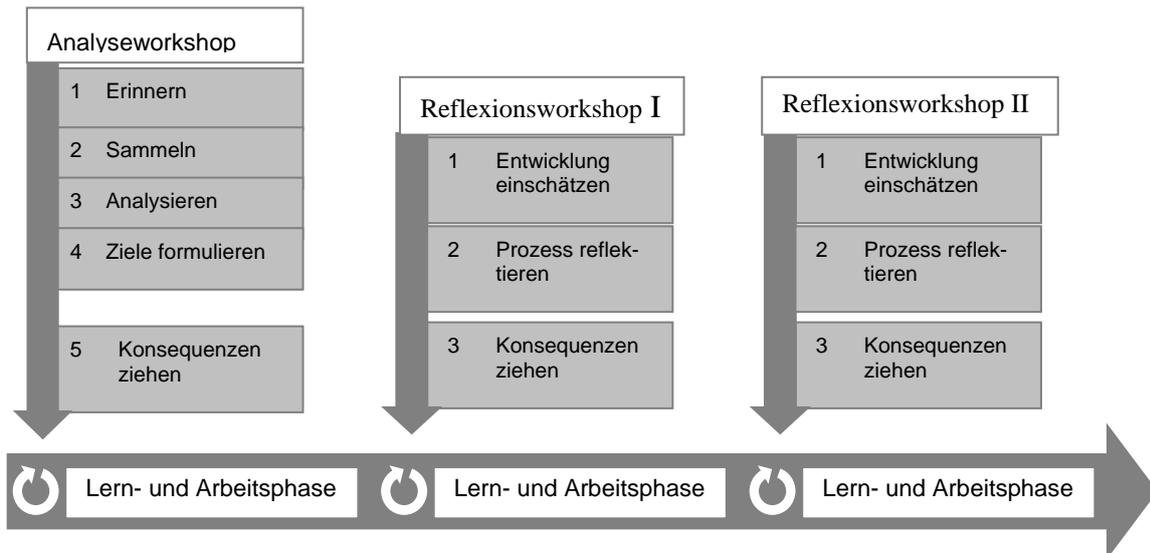


Abb. 11: Der Kompetenzreflektor: Vom Analyseinstrument zum Begleitungsverfahren

Das geschieht in der ersten Phase mit den fünf oben beschriebenen Schritten, in dem das jeweilige Kompetenzprofil eingeschätzt und ein Entwicklungsplan erarbeitet wird. Nach einer anschließenden Lern- und Arbeitsphase, in der sowohl Lernen in der Arbeit stattfindet, als auch formelle Bildungsschritte erfolgen können, wird der Kompetenzreflektor nach zwei bis drei Monaten in einer verkürzten Form erneut eingesetzt. Dieser Einsatz dient der Reflexion der Kompetenzentwicklungsprozesse und der Feststellung des neuen und erweiterten Kompetenzbestands seit dem Analyseworkshop. Diese Reflexionsworkshops werden dann in regelmäßigen Abständen wiederholt, um die kontinuierliche Entwicklung der Beschäftigten begleitend immer wieder bewusst und transparent zu machen und in berufliche Entwicklungs- und Aufstiegswege zu integrieren. Neben dem betrieblichen und arbeitsmarktbezogenen Einsatz wird dieses Begleitungsverfahren auch in der Lehrerfortbildung angewandt (vgl. Jensen-Kamph 2007, Proß 2008). Eine Erprobung fand im oben angesprochenen Modellvorhaben I-Lern-Ko statt. Der Kompetenzreflektor wird in Berlin inzwischen sowohl in der Lehrerfortbildung wie auch in der Arbeit mit Auszubildenden eingesetzt.

## Literatur:

- Dehnbostel, P. (2007): Lernen im Prozess der Arbeit.  
Dehnbostel, Peter: Berufsbildungsnetzwerke als Lernortkooperation und Weiterentwicklung der Lernorttheorie  
in: Elsholz, Uwe, Dehnbostel, Peter (Hg.): Kompetenzentwicklungsnetzwerke, Konzepte aus gewerkschaftlicher, berufsbildender und sozialer Sicht, edition sigma, Berlin 2004, S. 127 – 136
- Faulstich, P. (1996): Qualifikationsbegriffe und Personalentwicklung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 92 (1996) 4, S. 366-379
- Gillen, J. (2006): Kompetenzanalysen als berufliche Entwicklungschance. Eine Konzeption zur Förderung beruflicher Handlungskompetenz. Bielefeld
- Gillen, J./Dehnbostel, P. (2007): Der Kompetenzreflektor – Ein Verfahren zur Analyse und Reflexion von Kompetenzen. In: Erpenbeck, J./v. Rosenstiel, L. (Hrsg.), a.a.O., S. 459-471
- Haas, Hans-Jürgen / Lindemann, Hans-Jürgen: Unterrichtsarrangements nach SOL im Team gestalten - Kompetenzentwicklung der Lehrer fördern;  
in: Lang, Pätzold: Wege zur Förderung selbstgesteuertes Lernen in der beruflichen Bildung, Dortmunder Beiträge zu Pädagogik, Projekt Verlag, Band 39, Bochum Freiburg 2006, (s. 187 ff.)
- Jensen-Kamph, K. (2007): Der Kompetenzreflektor als begleitendes Instrument der Lern- und Arbeitsprozesse von Lehrerteams an berufsbildenden Schulen. In: Dehnbostel P./Lindemann, H.-J./Ludwig, Ch., a.a.O., S.75-86
- Lindemann, Hans-Jürgen: Selbstorganisiertes Lernen und arbeitsbezogene Lehrerfortbildung - zum Wandel berufsschulischer Bildungsarbeit  
in: Dehnbostel, Ludwig, Lindemann (Hrsg.): Lernen in der Arbeit in Schule und Beruf, Waxmann, Februar 2007, S. 17 - 38
- Lindemann, Hans-Jürgen: Der Einsatz von Lern- und Arbeitsaufgaben zur Förderung selbstgesteuerten Lernens  
in: Dehnbostel, Ludwig, Lindemann (Hrsg.): Lernen in der Arbeit in Schule und Beruf, Waxmann, Februar 2007, S. 127 - 146
- Nestmann, F./Engel, F./Sickendick, U (Hrsg.) (2004): Das Handbuch der Beratung. Band 1: Disziplinen und Zugänge. Band 2: Ansätze, Methoden und Felder. Tübingen
- Proß, Gerald / Gillen, Julia (2005): Der KomNetz-Kompetenzreflektor – Konzept und Praxis der individuellen Beratung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. In: Gillen, J. u.a. (Hrsg.): a.a.O., S. 57-77.
- Proß, Gerald (2008): Reflexion und Kompetenzentwicklung im Lehrerteam. In: Lindemann, Hans-Jürgen (Hrsg.) Kompetenzentwicklung der Lehrerinnen und Lehrer, Hamburg, Berlin 2008, S. 6 - 20
- Rauen, Ch. (Hrsg.) (2000): Handbuch Coaching. Göttingen
- Rückle, H. (2000): Gruppen-Coaching. In: Rauen, Ch. (Hrsg.): a.a.O., S. 133-147
- Schiersmann, Ch./Remmele, H. (2004): Beratungsfelder in der Weiterbildung. Eine empirische Bestandaufnahme. Baltmannsweiler