

Von der Qualifikation zur Kompetenz

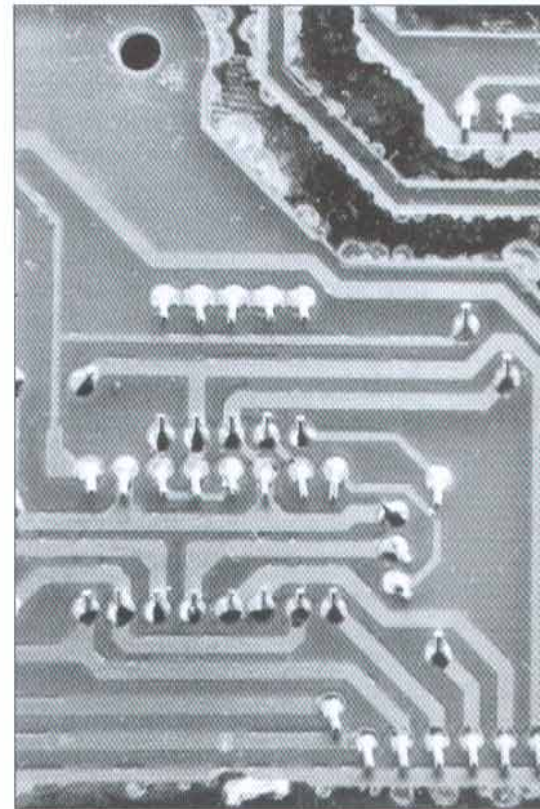
Hiess der Schlüsselbegriff der Arbeitsorganisation bis weit in die 70er-Jahre Qualifikation, ist in den letzten zwanzig Jahren der Begriff Kompetenz an die erste Stelle gerückt. In dieser Zeit nämlich hat sich die Organisation der Arbeit grundsätzlich verändert. Diesen radikalen Wechsel skizziert der Autor in seinem Beitrag. Er bezieht sich dabei hauptsächlich auf die Arbeiten des französischen Arbeitspsychologen Philippe Zarifian¹.

DR. PHIL. HANS FÜRER

Ausbildungsleiter am «berner seminar für erwachsenenbildung», Portfolio-Fachmann und Mitglied des Vorstandes der ARRA (Association romande pour la reconnaissance des acquis)
E-mail: furrerboll@bluewin.ch

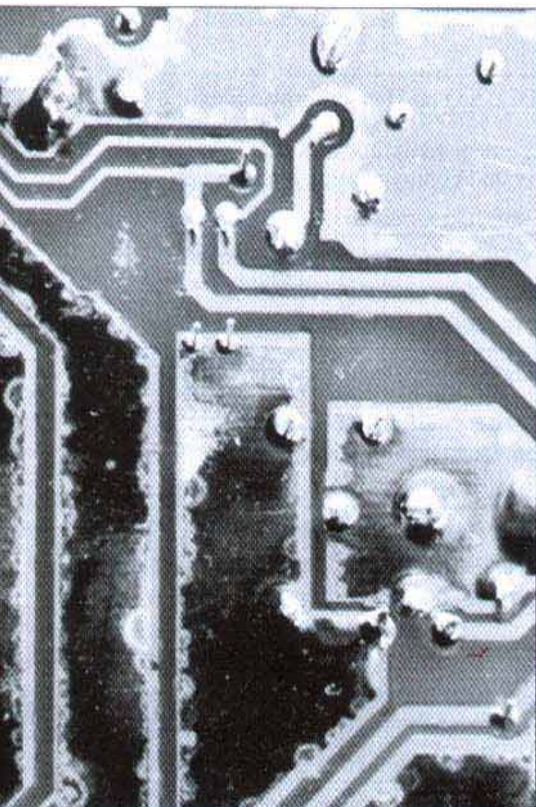
Bis weit in die 70er-Jahre hinein wurde die industrielle Arbeitswelt von tayloristischen Modellen geprägt. Jeder Arbeitsvorgang wurde in kleine bis kleinste messbare und beschreibbare Arbeitsschritte zerlegt. Der Arbeitsprozess wurde als eine Abfolge von Operationen verstanden, die möglichst effizient organisiert und ausgeführt werden mussten. Für jede Operation konnten die erforderlichen Fähigkeiten benannt und aufgelistet werden.

Der Schlüsselbegriff dieser Arbeitsorganisation war die Qualifikation. Der Begriff selbst ist zwar älter, denn er erscheint bereits mit der französischen Revolution und dem Aufkommen des Liberalismus. Er war während fast zwei Jahrhunderten ein Instrument zur Stabilisierung des Arbeitsmarktes, ein Mittel zur Verteilung der Individuen auf der sozialen Leiter, das vorgab, objektivierbar und messbar zu sein. Darauf soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Wichtig scheint mir aber in unserem Zusammenhang, dass mit dem Begriff der Qualifikation ein ganzes System der Arbeitsteilung und Standardisierung der Arbeit installiert wurde, das sich in einem System von Berufsausweisen, Zertifikaten und Diplomen niederschlägt. Dieses System geht davon aus, dass ein solcher Ausweis klar die Qualifikationen definiert, die eine Person mit diesem Dokument erworben hat, d. h. Fertigkeiten, Wissen, welche sie nun besitzt. Diese Illusion war jedoch schon lange suspekt², manifest wurde sie aber erst mit dem Aufkommen neuer Formen der Arbeitsorganisation.



Arbeit als Ereignis

In den letzten zwanzig Jahren wurde die tayloristische Arbeitsorganisation allmählich durch ein neues Konzept abgelöst, der «Arbeit als Ereignis». «Die Produktionsprozesse werden wegen der Unbeständigkeit und des Wankelmuts der Märkte zunehmend instabil und unvorhersehbar. Fabrikation von kleinen Serien, schnell sich ablösende Produktionsperioden, beschleunigte Entwicklung von Technologien lassen es immer schwieriger werden, von aussen auf eine verbindliche Art zu beschreiben, was im Verlauf der Produktion zu tun ist.»³ Diese neue Arbeitsorganisation wird durch fünf Elemente geprägt:



Fotoserie von Silvia Baerthel

«Kurz gesagt ist Kompetenz die Fähigkeit, in einer bestimmten Situation die erforderlichen Ressourcen zu mobilisieren und sich damit als performant zu erweisen.»

- **Unvorhersehbarkeit**
Weder der Zeitpunkt noch die Gründe für ein Ereignis sind vorhersehbar, und es geschieht während des Arbeitsprozesses. Darum sind zur Problembewältigung Kaltblütigkeit, Stressbewältigung, Handlungsorientiertheit notwendig.
- **Wichtigkeit**
«Wir... machen aus dem Ereignis ein Ereignis. Eine Panne ist ohne Wichtigkeit, wenn wir ihr keine Wichtigkeit beimessen.»⁴ Um die Wichtigkeit eines Ereignisses zu erkennen braucht es eine schnelle Auffassungsgabe und Analysefähigkeit.
- **Immanenz**
Ein Ereignis kann zwar von aussen bewirkt bzw. ausgelöst sein, doch kann es nicht als extern betrachtet werden, sondern es betrifft immer eine Situation, an welcher wir teilhaben. Darum erfordert es die Fähigkeit, sich einzugeben, sich zu engagieren und, meist auch, im Team arbeiten zu können.
- **Einmaligkeit**
Die Ereignisse (wie z. B. Pannen, ein Spezialwunsch eines Kunden usw.) sind einmalig und verlangen die Fähigkeit, schnell, selbstständig und ohne ein vorgegebenes Rezept zu reagieren.
- **Diskontinuität**
Die Ereignisse stören den Ablauf des Systems. Sie können zufällig auftauchen oder auch durch strukturelle Sachzwänge, Neuorganisation des Arbeitsprozesses hervorgerufen sein. Sie erfordern Flexibilität, Überblick und Problemlösungsfähigkeit.

Wie definiert sich Kompetenz?

Aus dieser Zusammenstellung dürfte es deutlich geworden sein, dass mit der Neuorganisation der Arbeit die fachlichen, beruflichen Qualifikationen zu-

nehmend an Wichtigkeit verlieren. Natürlich muss eine Fachperson über die notwendigen fachlichen Qualifikationen verfügen, doch werden sie immer mehr durch andere Anforderungen überlagert. Es ist kein Zufall, dass in dieser Situation ein neuer Begriff auftaucht – derjenige der Kompetenz. Während die Qualifikation etwas ist, das direkt auf einen klar definierten Arbeitsprozess bezogen ist, eine Anforderung also, welche eine Person erfüllen muss, um sich in diesen Arbeitsprozess einzupassen, ist die Kompetenz eine Eigenschaft, die viel näher bei der Person festgemacht ist und in den verschiedensten Arbeitssituationen, Ereignissen entwickelt und eingesetzt werden kann.

Ganz kurz gesagt ist Kompetenz die Fähigkeit, in einer bestimmten Situation die erforderlichen Ressourcen zu mobilisieren und sich damit als performant zu erweisen.⁵

Auf dem Stellenmarkt werden zwar immer noch Fach- und Sachkompetenzen bzw. Qualifikationen gefordert, doch überwiegen zunehmend persönliche und soziale Kompetenzen. Schauen wir uns doch einmal an, welche dieser Kompetenzen in Stelleninseraten verlangt werden (alle Zitate sind nach dem Zufallsprinzip dem Stellenanzeiger der Tageszeitung «Der Bund» vom 3. April entnommen):

| Stelle | Anforderungsprofil |
|--|---|
| Sektionschef / -in | Eine analytische, kundenorientierte, innovative und initiative Handlungsweise zählt zu Ihren Stärken. |
| Pflegefachfrau / -fachmann | Initiative Persönlichkeit, Entscheidungsfähigkeit, Kompetenzen in der Problemlösung, Belastbarkeit |
| Leiter / -in Telematik-Installationen | Wir legen Wert auf wirtschaftliches und unternehmerisches Denken, Teamfähigkeit, «Drive» und Belastbarkeit. |
| Mitarbeiterin Sekretariat | Gute Umgangsformen, kundenorientiertes Denken und Handeln sowie Flexibilität sind für Sie selbstverständlich. |
| Bibliothekar / -in | Sie arbeiten gerne im Team und sind initiativ und kommunikativ. Sie arbeiten kunden- und dienstleistungsorientiert. |
| Telefonistin | Freundliches und gepflegtes Auftreten, gute Umgangsformen und Ausdrucksfähigkeiten, Hilfsbereitschaft und Belastbarkeit, selbstständiges Arbeiten, Organisationstalent und aktives Mitdenken, Flexibilität bezüglich Arbeitszeit |
| Assistent Sales & Marketing | Gepflegte Erscheinung und tadellose Umgangsformen, ausgezeichnete Organisations- und Kommunikationsfähigkeiten |
| Medizinischer Kodierer | Ihr Vorgehen ist strukturiert, und Sie arbeiten genau und sorgfältig. Trotzdem verlieren Sie sich nicht im Detail. |
| Betreuer oder Betreuerin | Diese Arbeit erfordert starkes Engagement und Gespür gegenüber Menschen, aber auch Abgrenzungsvermögen, Durchsetzungskraft und Belastbarkeit. Sie verlangt eine standfeste und gleichzeitig bewegliche Persönlichkeit, mit einem rechten Mass an Lebenserfahrung. |
| Wirtschaftsinformatiker | Persönlichkeit: zuverlässig, engagiert, lernwillig |
| Elektromonteur | Selbstständige, zuverlässige und kundenorientierte Arbeitsweise, Bereitschaft zu Einsätzen ausserhalb der üblichen Arbeitszeit, Bereitschaft zur Weiterbildung |
| Hochbauzeichner / -in | Sie sind flexibel, verantwortungsbewusst und haben Geschick im Umgang mit Bauherrschaft und Behörden. |

Die hier festgehaltenen Kompetenzen sind alle keine Sach- oder Fachkompetenzen, sondern sind Fähigkeiten oder Kompetenzen, die wesentlich zur Persönlichkeit gehören und oft nicht gezielt entwickelbar sind. Sie werden mit den unterschiedlichsten Namen umschrieben. Ich möchte sie Verhaltenskompetenzen nennen. Egal wie sie bezeichnet werden, ist es äusserst schwierig, sie zu beschreiben, zu überprüfen oder gar zu validieren. Darauf, wie dies geschehen könnte, kann hier aus Platzgründen nicht eingegangen werden. Dieses Problem wird in einem kürzlich erschienenen und sehr lesens-

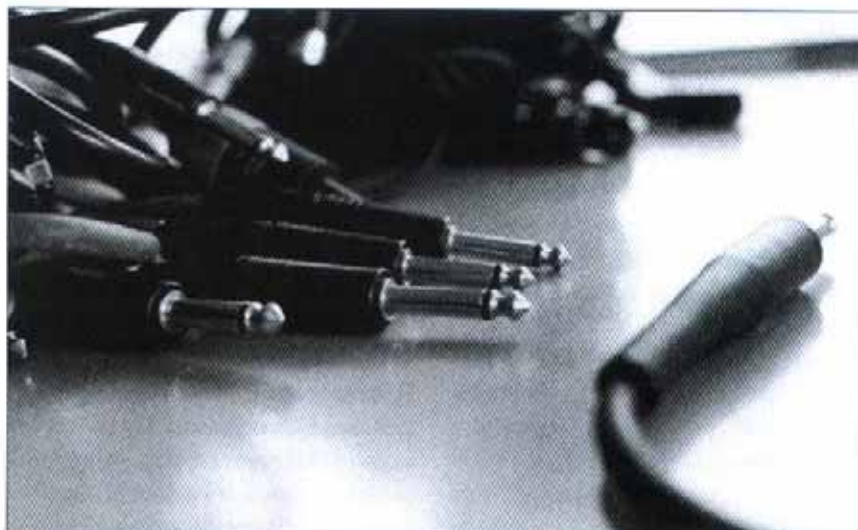


Foto: Silvia Baercher

«Mit dem Begriff der Qualifikation wurde ein ganzes System der Arbeitsteilung und Standardisierung der Arbeit installiert, das sich in einem System von Berufsausweisen, Zertifikaten und Diplomen niederschlägt.»

werten Buch von Grégoire Évêquoz⁶ umfassend abgehandelt (siehe Rezension in dieser Ausgabe Seite 57).

Es soll an dieser Stelle nur darauf hingewiesen werden, dass die Anerkennung von Verhaltenskompetenzen nicht nur ein schwieriger, sondern auch ein heikler Prozess ist, da er sich auf ureigenste Wesensmerkmale der Persönlichkeit bezieht. Deshalb muss er sehr behutsam und bewusst angegangen werden⁷. Dies erfordert klare Strukturen in diesem Prozess und eine spezifische und seriöse Ausbildung der darin involvierten Personen. Es ist zu hoffen, dass es durch die Etablierung des Schweizerischen Systems zur Anerkennung und Validierung erworbener Fähigkeiten Valida gelingt, entsprechende fachliche und ethische Standards zu installieren.

¹ vgl. insbesondere Zarifian, Ph.: Le travail et l'évènement. Paris 1996 (L'Harmattan) und Zarifian, Ph.: Travail et communication. Paris 1996 (PUF)

² Dies wurde und wird noch verstärkt durch die Deregulierung und Liberalisierung im Weiterbildungsmarkt. Es ist oft nicht mehr klar, welcher Abschluss innerhalb der Flut von Angeboten welche Qualifikationen vermittelt. Der Versuch, dies über Qualitätssysteme in den Griff zu bekommen, ist bisher kläglich gescheitert. Zwar tragen immer mehr Institutionen stolz ihr eduQwa- oder andere Label und sind bereit, viel dafür zu bezahlen, doch sagen diese gar nichts über die fachliche und ethische Qualität der Inhalte aus, sondern ausschliesslich etwas über die Struktur und die Abläufe.

³ Jobert, G.: L'intelligence au travail. In: *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris 1999 (Dunod), S. 209 (Übers. HF)

⁴ Zarifian 1996, S. 27 (Übers. HF)

⁵ Viel ausführlicher habe ich diese drei Schlüsselbegriffe rund um das Kompetenzkonzept definiert und in ihren Konsequenzen beschrieben in Furrer, H.: *Ressourcen – Kompetenzen – Performanz*. Luzern 2002 (AEB)

⁶ Évêquoz, G.: *Les compétences clés*. Paris 2004 (Editions Liaisons)

⁷ vgl. dazu Furrer, H.: *Quelques pensées critiques sur la notion de la validation*. Lausanne 2002, Vortragsmanuskript

Résumé

De la qualification à la compétence

Ces 20 dernières années, l'organisation du travail s'est fondamentalement modifiée. Dans cet article, l'auteur esquisse ce changement radical et se réfère principalement aux travaux du psychologue du travail français Philippe Zarifian.

Jusqu'aux années 70, chaque processus de travail a été divisé en de petites parties mesurables. Il a été compris comme une suite d'opérations qui devaient être organisées et dirigées le plus efficacement possible. Pour chacune d'entre elles, les qualités nécessaires pouvaient être nommées et listées. La clé de l'organisation du travail était le mot qualification. A cette notion de qualification correspond tout un système de certifications professionnelles.

Dans la nouvelle organisation du travail, («modèle de l'évènement»), les qualifications spécialisées nécessaires existent, mais perdent en importance au profit d'autres exigences. Alors que la qualification se réfère directement à un processus de travail clair et défini, la compétence est un élément beaucoup plus personnel qui peut être mis en œuvre dans diverses situations. La compétence est la capacité de mobiliser les ressources nécessaires dans une situation donnée et de se montrer performant. De plus en plus, les compétences personnelles et sociales prédominent. L'auteur présente une liste d'emplois à pourvoir – les compétences demandées décrivent des «savoirs-être». Elles ne sont pas de nature à être développées. Ces «compétences de comportement» sont extrêmement difficiles à cerner, à démontrer ou à valider. Leur reconnaissance est un processus difficile et délicat, qui exige des structures claires et une formation spécifique et sérieuse. Hans Furrer souhaite qu'avec l'établissement du système Valida, des standards éthiques et spécifiques pourront être établis.

ERRATA

In der letzten Nummer von EP (EP 2004/1, «50 plus»), hat sich Seite 32 ein Fehler eingeschlichen: Die korrekte www-adresse von «Promove TM» lautet: www.promoveTM.ch

Die Redaktion entschuldigt sich für das bedauerliche Versehen.