

Interaktionsbasierte Beurteilung im Arbeitsprozess erworbener Kompetenzen



**STEPHANIE
PORSCHEN-HUECK**
Dr., Wissenschaftlerin am
Institut für Sozialwissen-
schaftliche Forschung e.V.,
München



ECKHARD HEIDLING
Dr., Wissenschaftler am Ins-
titut für Sozialwissenschaftli-
che Forschung e.V. München



JUDITH NEUMER
Wissenschaftlerin am Institut
für Sozialwissenschaftliche
Forschung e.V. München

In der betrieblichen Praxis von Klein- und Mittelbetrieben (KMU) werden informell – im Prozess der Arbeit – erworbene Kompetenzen der Beschäftigten häufig in den Arbeitsprozessen erfasst und bilanziert. Oft erfolgt diese praxisnahe Validierung mittels einer bewusst gestalteten interaktionsbasierten Beurteilung durch Führungskräfte, die in die laufenden Arbeitsprozesse integriert sind. Im Beitrag werden auf der Basis konzeptioneller Überlegungen zu informellen Kompetenzen an verschiedenen Praxisbeispielen die Potenziale und Grenzen interaktionsbasierter Beurteilungsverfahren aufgezeigt.

Kompetenzbewertung als Herausforderung für Forschung und Praxis

Mit der Einführung des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR) rücken outputorientierte Kriterien in den Mittelpunkt der Kompetenzmessung (vgl. u.a. SEEBER/NICKOLAUS 2010). Allerdings werden damit informelle und arbeitsintegrierte Formen des Kompetenzerwerbs unterbewertet (vgl. DIETZEN/TSCHÖPE/VELTEN 2010, S. 28). Darüber hinaus bestehen Grenzen quantitativer und kennzahlenbasierter Kompetenzbewertungen darin, dass Kontexte ausgeblendet werden und methodische Probleme, wie etwa Verzerrungseffekte (vgl. KAMPKÖTTER/SLIWKA 2013, S. 46f.) auftreten können.

Auch das Argument der gerechteren Bewertung aufgrund besserer Vergleichbarkeit und Transparenz greift nur bedingt. So wird am Beispiel der Leistungsbeurteilung von Beschäftigten deutlich, dass rein formal gerechte Beurteilungsergebnisse nicht automatisch als »ein substantiell auch als fair geltendes Verfahren« (vgl. HOLTMANN 2008, S. 93) wahrgenommen werden. Um dieses zu gewährleisten, ist offenbar eine Reihe von Verfahrensmerkmalen wichtig, die die wahrgenommene prozedurale Gerechtigkeit in Organisationen beeinflussen, wozu insbesondere die Berücksichtigung individueller und sozialer Bedürfnisse zählt.

Damit ist jedoch noch nicht die Frage geklärt, wie eine adäquate und tragfähige Erfassung der schwer messbaren

informell erworbenen Kompetenzen jenseits standardisierter Messverfahren und Bewertungssysteme möglich ist. Diese Frage ist insbesondere für KMU von großer Bedeutung, da hier strukturierte Beurteilungsverfahren ohnehin wenig verbreitet sind. Des Weiteren ist es für Verfahren der Kompetenzmessung notwendig, den Prozess und die beeinflussenden Bedingungen des Kompetenzerwerbs zu berücksichtigen, denn beim informellen Lernen wird nicht nur »Anderes«, sondern auch »anders« gelernt (vgl. Infokasten).

Anderes anders lernen

Informell erworbene Kompetenzen umfassen etwa die Rekontextualisierung des systematischen Wissens, den souveränen Umgang mit Offenheit sowie die Bewältigung von Unwägbarkeiten im Arbeitsprozess. Sie sind quasi situierte berufliche Qualifikationen und zeichnen sich durch implizites Wissen (vgl. POLANYI 1985; NONAKA/TAKEUCHI 1997), Könnerschaft (vgl. NEUWEG 2005) und Reflexion im Handeln aus (vgl. SCHÖN 1983).

Informelle Kompetenzen können überwiegend nur situativ und informell in den Arbeitsprozessen selbst erworben und auch sichtbar gemacht werden. Dieser situative und erfahrungsgeleitete Umgang mit Arbeitsgegenständen und -prozessen kann nicht gelehrt, aber im Rahmen informellen Lernens angeeignet werden – und zwar durch Erfahrung-Machen in einer dafür geeigneten Lernkultur bei angemessener Arbeits- und Organisationsgestaltung (vgl. BÖHLE/PFEIFFER/SEVSAY-TEGETHOFF 2004).

Die interaktionsbasierte Beurteilung in der betrieblichen Praxis

Anders als formale Qualifikationsabschlüsse, die mithilfe *quantitativ* bilanzierender Bewertungsmethoden und technischer Instrumente vergleichsweise leicht messbar sind, bedarf es zur Beurteilung erfahrungsgeleiteter Kompetenzen auf der Basis informeller Lernprozesse *qualitativ* bilanzierender Bewertungsmethoden. Wie verschiedene Untersuchungen in KMU zeigen, stehen dafür oft nur sehr begrenzte Ressourcen zur Verfügung. Allerdings gibt es gerade in KMU ein spezifisches Potenzial für diese anspruchsvolle Aufgabe: die häufige Einbindung von Führungskräften in die Arbeitsprozesse und die Nähe zu den Beschäftigten. Die interaktionsbasierte Beurteilung auf der Basis einer Integration der Führung in die laufenden Arbeitsprozesse und einer Personalverantwortung vor Ort hat das Potenzial, gerade die impliziten Kompetenzanteile angemessen zu erfassen (vgl. BÖHLE u. a. 2014).

Dies wird in den weiteren Ausführungen anhand von Praxisbeispielen aus sechs KMU erläutert (vgl. nebenstehenden Kasten): Es zeigt sich, dass interaktionsbasierte Beurteilungsformen in der betrieblichen Praxis bereits im Rekrutierungsprozess neuer Mitarbeiter/-innen eine wichtige Rolle spielen und sich im Arbeitsalltag unterschiedliche Ansätze der Kompetenzbeurteilung ausmachen lassen. Die Grenzen interaktionsorientierter Beurteilungsformen werden vor allem dann sichtbar, wenn sie mit formalen Ansätzen verbunden werden.

Interaktionsbasierte Beurteilung im Rekrutierungsprozess

Die vier produzierenden Unternehmen setzen interaktionsbasierte Beurteilungsformen bereits bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter/-innen ein. Dabei werden die Kompetenzen der Bewerber/-innen in der Praxis ermittelt. Die Unternehmen organisieren eine »Schnupperarbeitswoche« zum gegenseitigen Kennenlernen der Bewerber/-innen mit der Belegschaft, bevor ein Arbeitsvertrag unterschrieben wird. Im Verlauf der Schnupperarbeitswoche beurteilen die Beschäftigten in den jeweiligen Arbeitsbereichen die Bewerber/-innen mit. Die Beurteilungen und insbesondere auch ein Veto der Beschäftigten ist in drei der vier produzierenden Unternehmen verbindlich. Hier lässt sich von einer Art »Peer-Review« sprechen: Die Belegschaft bewertet die Kompetenzen der Bewerber/-innen tätigkeitsorientiert und gegenstandsbezogen und stimmt sich mit der Geschäftsführung ab.

Bei dem Engineering-Dienstleister sind die informell erworbenen Kompetenzen ein zentrales Einstellungskriterium insbesondere älterer Beschäftigter. Eine erfahrungsgeleitete und arbeitsprozessbezogene Analyse spezifischer

Empirische Basis der vorgestellten Untersuchungsergebnisse

Die vorgestellten Praxisbeispiele wurden im Rahmen verschiedener qualitativer Forschungs- und Gestaltungsprojekte am ISF München erhoben, in denen erfahrungsgeleitete Arbeit vor allem in KMU im Mittelpunkt stand.

- »Verred – Vertrauen in flexiblen Unternehmen, reflexiv, erfahrungsbasiert, dynamisch«: Gegenstand des Projekts war die Relevanz der Anerkennung informeller Kompetenzen für die Vertrauensgenese in Unternehmen.
- »KES-MI: Künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch – Management des Informellen«: Hier stand die Rolle informeller Kompetenzen für den Innovationsprozess im Mittelpunkt.
- »IBU: Ältere Beschäftigte als Innovationsexperten bei der Bewältigung des Unplanbaren«: Informelle Kompetenzen werden als besonderes Potenzial älterer Beschäftigter betrachtet.
- »Rakoon: Fortschritt durch aktive Kollaboration in offenen Organisationen – Lebensphasenadäquates Kompetenzmanagement«: Beleuchtet wird die Rolle informeller Kompetenzen für den Umgang mit offenen Organisationen.

Die aus diesen Projekten entnommenen Daten stammen aus insgesamt sechs KMU, davon vier produzierende Unternehmen aus dem Low-Tech-Bereich, ein IT-Dienstleistungsunternehmen und ein Engineering-Dienstleister.

informeller Kompetenzen, über die neue Mitarbeiter/-innen verfügen sollen, ist die Grundlage für intensive Bewerbungsgespräche. Diese Kompetenzen werden über dialogorientierte Verfahren (Erzählungen über konkrete Begebenheiten bei früheren beruflichen Stationen, vertiefendes Nachfragen bei Schlüsselbegriffen) ermittelt. Durch dieses Vorgehen verzeichnet das Unternehmen ein funktionierendes »Matching« von Unternehmen sowie Bewerberinnen und Bewerbern (vgl. FAHRION in diesem Heft).

Interaktionsbasierte Beurteilung im Arbeitsalltag

Drei der vier produzierenden Unternehmen haben die Kompetenzbeurteilung in den praktischen Arbeitsalltag integriert. Die Führungskräfte (Geschäftsführung, Fertigungsleitung) können die impliziten Kompetenzen der Belegschaft aufgrund ihrer eigenen fachlichen Expertise erkennen und beurteilen. Sie sind dafür sensibilisiert, wie sich informelle Kompetenzen manifestieren und wodurch sie sich auszeichnen, da sie selbst über einschlägige fachliche Ausbildungen verfügen und fundierte Arbeitserfahrungen im operativen Bereich haben. Durch ihre Nähe zu den Arbeitsprozessen und zu den Beschäftigten lassen sie neben der Bewertung der direkten Arbeitsergebnisse weitere Elemente wie die momentane Arbeitsbelastung oder aufgetretene technische und organisatorische Herausforderungen in ihre Beurteilungen einfließen (»Relativierung des Outputs«). Wie sich zeigt, sind diese Unternehmen durch die Form der interaktionsbasierten Beurteilung in-

formeller Kompetenzen für die Mitarbeiter/-innen in hohem Maße vertrauenswürdig.

In zwei der produzierenden KMU wird eine Mischung aus formalisierten und interaktionsbasierten Beurteilungsverfahren gewählt: Es gibt sowohl standardisierte Mitarbeiterbeurteilungen in Form von Mitarbeitergesprächen als auch die Beurteilung durch in die Arbeitsprozesse integrierte Führungskräfte. Der Stellenwert der Integration der Führung zeigt sich in diesen Unternehmen auch darin, dass die Führungskräfte einen Blick auf Kompetenzentwicklung durch eine Personalverantwortung vor Ort wahrnehmen und diese nicht einer ausgegliederten Personal- oder Weiterbildungsabteilung obliegt. Dabei wird Führungsverantwortung durchaus verteilt: In einem dieser beiden Unternehmen verlagert sich beispielsweise die Verantwortung für den Produktionsprozess zunehmend von der Geschäftsführung und Fertigungsleitung auf sogenannte Produktverantwortliche, die als Teamsprecher/-innen agieren. Sie sind Werker/-innen ohne Meisterausbildung, die sich durch ihre informell erworbenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Leistungen im Arbeitsprozess als besonders qualifiziert gezeigt haben. Die Produktverantwortlichen bleiben aber voll und ganz in den Arbeitsprozess integriert und haben dadurch ein Gespür für die vorhandene und notwendige Kompetenzentwicklung im Team. Sie vermitteln dementsprechend zwischen Werkerinnen/Werkern und der Fertigungsleitung. Prinzipiell stellt ihre Positionierung als Produktverantwortliche eine Anerkennung »anders« erworbener Kompetenzen in Form anspruchsvollerer Aufgaben sowie eines höheren Entgelts dar.

In den Arbeitsprozessen des IT-Dienstleisters haben sich im Rahmen agiler Entwicklungsprozesse besondere Kooperationsmodelle in Form der gemeinsamen Programmierung jeweils eines Hardware- und eines Softwarespezialisten (Pairprogramming) sowie Hospitationsmodelle zur Unterstützung informellen Lernens bewährt (vgl. PORSCHEN-HUECK 2012, S. 115ff.). Die Evaluation des Erfahrungslernens findet in erster Linie im laufenden Prozess durch Bewährung im Team statt. In agilen Entwicklungsprozessen wird die Leistungsfähigkeit des Teams basierend auf den individuellen Kompetenzen und dem jeweiligen Leistungsvermögen der Einzelnen durch die Verteilung von Verantwortung für gemeinsam ermittelte Ziele transparent gemacht. Wird ein Teammitglied seinen Aufgaben nicht im erwarteten Sinne gerecht, sorgt die Gruppe für entsprechende Sanktionen bis hin zur Exklusion. Die Teamleitung moderiert i. d. R. bei Projektabschluss im Rahmen von retrospektiven Meetings vom Team aufgedeckte Schwächen und Differenzen und leitet ggf. Personal- und Kompetenzmanagemententscheidungen für neue agile Entwicklungsprozesse ab.

Grenzen bei der Einpflegung informeller Kompetenzen in formale Systeme

Im vierten produzierenden KMU mit überwiegend angelernten Niedriglohnkräften gibt es ein formalisiertes Beurteilungssystem. In diesem System werden Leistungen pro Gruppe erfasst und mit der Produktivität des Unternehmens abgeglichen. Eine positive Leistungsbilanz soll Bonuszahlungen zur Folge haben. Im System werden (u. a. auf der Basis von Mitarbeitergesprächen) sowohl formale Kompetenzen, die einzelne Mitarbeiter/-innen mitbringen, als auch deren informelle Kompetenzen, Lernerfolge und persönliches Engagement in und außerhalb des Unternehmens verzeichnet. Ziel ist es, die besonderen Kompetenzbündel der Beschäftigten zu erfassen, Entwicklungspotenziale zu erkennen und erfolgreiche Entwicklungen mit Lohnsteigerungen zu honorieren. Die Bewertung durch dieses vermeintlich strukturierte Verfahren sehen die Beschäftigten als kritisch an, da es ihrer Ansicht nach weder nachvollziehbar noch gerecht ist. Den Beschäftigten ist zum einen nicht klar, welche als informelle Kompetenzen anerkannt und nach welchen Kriterien diese beurteilt werden. Zum anderen können sie keine stringenten Ableitungen aus dem Beurteilungssystem erkennen, da Entwicklungspotenziale offensichtlich willkürlich gefördert werden. Darüber hinaus kritisieren sie die mangelnde Berücksichtigung situativer technischer und organisatorischer Problemstellungen und informeller Kompetenzen zu deren Bewältigung. So bleibt nicht nur die Herausforderung, die informellen Kompetenzen in einem standardisierten System adäquat abzubilden. Es müssen auch die Versprechungen, die mit dieser Erfassung gegeben werden, formal korrekt eingehalten werden.

Chancen und Grenzen interaktionsbasierter Beurteilungsformen

Quantitative und kennzahlenbasierte Kompetenzbewertungen sind für die Beurteilung informeller Kompetenzen wie die Rekontextualisierung systematischen Wissens, den Umgang mit Offenheit und die Bewältigung von Unwägbarkeiten nur begrenzt geeignet. Dagegen ermöglicht eine interaktionsbasierte Beurteilung eine situative, gegenstandsbezogene Wahrnehmung und Abwägung informeller Kompetenzen in einem gemeinsamen Erlebnisraum mit der zu beurteilenden Person. Interaktionsbasierte Beurteilungsformen ermöglichen einen Gesamteindruck, in dem Stärken und Schwächen in einer umfassenden Sicht abgewogen und beurteilt werden können. Dies erlaubt eine adäquatere Kompetenzbewertung als durch Fragebögen mit festgelegten abstrakten Kategorien. Bei entsprechender Übung der beurteilenden Personen ist es auch möglich, die Leistungen und Kompetenzen des Einzelnen sowohl

von der Gruppe zu trennen als auch zusammenzudenken. Eine wichtige Basis besteht darin, dass die Bewertungen im Rahmen von fachlichen Communities stattfinden, denen sich die Beurteilenden und die Beurteilten gemeinsam zugehörig fühlen. Bei der erfahrungsgeleiteten Bewertung informeller Kompetenzen spielen sogenannte »weiche« Kriterien eine genauso zentrale Rolle wie Fachwissen. Sie werden über ein entsprechendes Gespür der Beurteilenden für das Arbeitshandeln der Beurteilten berücksichtigt, etwa das Erkennen eines geübten Umgangs mit dem Arbeitsgegenstand, die Wahrnehmung von Flow-Erlebnissen und das Empfinden von Schlüssigkeit oder einer stimmigen Atmosphäre.

Vor diesem Hintergrund gibt es durch die interaktionsbasierte Beurteilung im Rekrutierungsprozess eine hohe Chance auf ein »passendes Matching« und in der Folge auch niedrige Fluktuationsquoten in den Unternehmen. Die interaktionsbasierte Beurteilung im Prozess der Arbeit bietet eine laufende Validierungsmöglichkeit der Kompetenz(-eignung), die problemnahe Reaktionen erlaubt. Sie ermöglicht vor allem auch die Anerkennung stiller Leistungen, die beispielsweise in Form häufig unbemerkter Gewährleistungsarbeit (damit Prozesse fehlerfrei laufen) oder zur Stärkung der Kooperation erbracht werden.

Für die interaktionsbasierte Bewertung informeller Kompetenzen müssen die Beurteilenden auf eigene informell erworbene Fähigkeiten zurückgreifen. Damit ist verbunden, dass personenabhängige Beurteilungen immer mit inneren und äußeren Referenzskalen einhergehen, die zu Konfliktfällen führen können. Das kumuliert unter Umständen bei der Kompetenzvalidierung durch das Team, weshalb angemessene und gerechte Beurteilungsmaßstäbe thematisiert werden müssen. Probleme entstehen vor allem dann, wenn Expertinnen und Experten sowie Berufspraktiker/-innen ihre oftmals übereinstimmende Beurteilung nicht oder nur unzureichend differenziert darstellen können.

Zusammengenommen verweisen diese Chancen und Grenzen darauf, dass die interaktionsbasierte Beurteilung gegenüber quantitativen Verfahren eine größere Bandbreite der Kompetenzen der Beschäftigten erfasst. Außerdem können die Beurteilungen situativ angemessener sein, weil sie in engem Zusammenhang mit bestimmten betrieblichen Situationen stehen.

Dazu muss aber von einer professionellen interaktionsbasierten Beurteilung der Beurteilenden ausgegangen werden, wozu es einer Unterstützung z.B. in Form von Reflexionsforen bedarf. Über die hier skizzierten Überlegungen und Unternehmensbeispiele hinaus besteht demnach weiterer Forschungsbedarf zur Leistungsfähigkeit interaktionistischer Beurteilungsformen. ◀

Anzeige

Weiterbildungslust – Weiterbildungsfrust



Unter welchen Bedingungen investieren Erwerbstätige Zeit und finanzielle Mittel in ihre berufliche Weiterbildung?

Der Autor geht dieser Frage auf der Grundlage einer direkten empirischen Umsetzung des sozialwissenschaftlichen Rational-Choice Paradigmas nach.

Marcel Walter: Lebenslanges Lernen zwischen Weiterbildungslust und Weiterbildungsfrust. Eine empirische Studie zu Anreizstrukturen in der beruflichen Weiterbildung. Reihe: Berichte zur beruflichen Bildung. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2014, 298 Seiten, 29,90 EUR, ISBN: 978-3-7639-1166-0

Literatur

- BÖHLE, F.; PFEIFFER, S.; SEVSAY-TEGETHOFF, N. (Hrsg.): Die Bewältigung des Unplanbaren. Wiesbaden 2004
- BÖHLE, F.; BÜRGERMEISTER, M.; PORSCHEN-HUECK, S. (Hrsg.): Innovation durch Management des Informellen – künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch. Heidelberg 2012
- BÖHLE, F. u. a.: Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit. Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik jenseits formeller Regulierung. Wiesbaden 2014
- DIETZEN, A.; TSCHÖPE, T.; VELTEN, S.: In die Blackbox schauen – Kompetenzen messen, Ausbildungsqualität sichern. In: BWP 39 (2010) 1, S. 27–30 – URL: www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/id/6142 (Stand: 08.08.2014)
- HOLTMANN, D.: Funktionen und Folgen von Leistungsbeurteilungen. Eine Studie zur Einführung eines personalwirtschaftlichen Standardinstrumentariums in öffentlichen Verwaltungen. München 2008
- KAMPKÖTTER, P.; SLIWKA, D.: Trotz subjektiver Leistungsbeurteilung zu aussagekräftigen Ergebnissen kommen. In: PERSONALquarterly 65 (2013) 2, S. 46–49
- NEUWEG, G. H.: Implizites Wissen als Forschungsgegenstand. In: RAUNER, F. (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld 2005, S. 581–588
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.: Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/New York 1997
- POLANYI, M.: Implizites Wissen. Frankfurt 1985
- PORSCHEN-HUECK, S.: Management des Informellen durch kooperativen Erfahrungstransfer. In: BÖHLE, F.; BÜRGERMEISTER, M.; PORSCHEN-HUECK, S. (Hrsg.): Innovation durch Management des Informellen – künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch. Heidelberg 2012, S. 115–154
- SEEBER, S.; NICKOLAUS, R.: Kompetenzmessung in der beruflichen Bildung. In: BWP 39 (2010) 1, S. 10–13 URL: www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/id/6142 (Stand: 08.08.2014)
- SCHÖN, D. A.: The Reflective Practitioner – How Professionals Think in Action. New York 1983