

6.125 Schlüsselqualifikationen

Zukunftsfaktoren für den persönlichen und beruflichen Erfolg

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie die Idee der Schlüsselqualifikationen im Kontext der Arbeits- und Berufsforschung entstanden ist,
- welcher Zusammenhang zwischen Schlüsselqualifikationen und (Schlüssel-)Kompetenzen besteht,
- welche inhaltlichen Dimensionen als Schlüsselqualifikationen verstanden werden,
- wie Schlüsselqualifikationen im Bildungsprozess identifiziert und vermittelt werden können und
- wie das Konzept der Schlüsselqualifikationen in die zukünftigen organisationalen und sozialen Bildungsprozesse integriert werden kann und muss.

Die Autorin

Dr. Anja Ebert-Steinhübel, selbstständige Trainerin, Dozentin und Coach sowie Seniorberaterin bei der IFC EBERT GmbH. Schwerpunkte Ihrer Beratungs- und Vortragstätigkeit sind die Themen Strategie, Führung und Kommunikation, Personal- und Organisationsentwicklung sowie das Lebenslange Lernen im persönlichen, unternehmerischen und gesellschaftlichen Bezug.

Kontakt: a.ebert-steinhuebel@ifc-ebert.de

Inhalt

	Seite
1	Erfolgsgeschichte eines Schlüsselbegriffs 3
1.1	Modernisierung und Anpassung 3
1.2	Vom Qualifikations- zum Kompetenzbegriff und wieder zurück 6
1.3	Qualifikationen für den sozialen Wandel 7
1.4	Vermittlung als Herausforderung 9
2	Definition und Dimensionen einer Metaqualifikation 11
2.1	Der integrierte Qualifikationsprozess 12
2.2	Handeln und sich verhalten – Erfolgsfaktor Persönlichkeit 14
2.2.1	Handlungs- und Methodenkompetenz 15
2.2.2	Persönlichkeitsentwicklung und Selbstreflexion 16
2.3	Kommunizieren und kooperieren – Erfolgsfaktor soziale Kompetenz 18
2.3.1	Kommunikation als Schlüsselgröße 18
2.3.2	Zusammenarbeit leben und gestalten 19
3	Zukunftsfähigkeit als Schlüsselqualifikation 20
3.1	Schlüsselqualifikationen als Aspekt der Employability 20
3.2	Qualifizierung für die (post-)mediale Wissensgesellschaft 21
4	Literatur 25

Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.

(Henry Ford)

1 Erfolgsgeschichte eines Schlüsselbegriffs

Persönlichkeit zählt, – so kann pointiert die Vielzahl praktischer und empirischer Erfahrungen zusammengefasst werden, wie sich Menschen in Unternehmen – vom optimalen Bewerberverhalten bis zum Führungserfolg – idealerweise einbringen und positionieren (vgl. z. B. Boyden 2013; Furtner/Baldegger 2013; Ebert-Steinhübel 2013a). „Soft Skills“, also das Vermögen, mit sich selbst und mit anderen Menschen gut umgehen zu können, gelten als wesentliche Faktoren für den privaten und beruflichen Erfolg. Durch die, im Unterschied zu den „harten“, als „weich“, d. h. dehnbar, qualitativ schwer fassbar oder auch übergreifend definierten Schlüssel Fähigkeiten gelingt auch die Einschätzung und der Umgang mit neuen und schwierigen Situationen besser als durch die jeweils vorausgesetzte Fachqualifikation allein.

Der Begriff selbst offenbart eine über 50-jährige Erfolgsgeschichte, die bis heute andauert, wenn auch die tatsächlichen Effekte nicht immer klar zu fassen sind.

1.1 Modernisierung und Anpassung

Es waren vor allem drei Strömungen, in deren Zusammenfluss das Konzept der Schlüsselqualifikationen in den 50er und 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts seinen Ursprung fand: Die humanistische Psychologie betonte die Selbstentfaltungs- und -entwicklungsmöglichkeiten des Individuums (z. B. Maslow, Rogers), die Organisationspsychologie entdeckte flankierend die Rolle des Sozialen und der Motivation in der Organisation (z. B. McGregor), die Werte und Institutionen der westlichen Gesellschaften sahen sich von einem enormen Veränderungsdruck durch politischen Emanzipationsbestrebungen auf allen Ebenen konfrontiert. Zugleich nahm der weltweite Wettbewerb zu, der technologische Wandel begann sich dramatisch zu beschleunigen und die – nach den Kriegsjahren erstmals – „gesättigten“ Kunden entdeckten ihre Kaufkraft, Bedürfnisse und Machtpositionen gegenüber den anbietenden Unternehmen.

Neue Märkte und Leistungsanforderungen

Wenn die Arbeitswelt sich ändert und über reine Funktionalität hinaus besondere und innovative Leistungen erbringen soll, so muss sich dieses auch in entsprechend flexibleren und immer weiter sich entwickelnden

Anforderungen an die Arbeitskräfte spiegeln. In einem Impulsaufsatz über diesen Wandel, der nur durch zusätzliche, fach- und berufsübergreifende, „extrafunktionale“ Qualifikationen verstanden, vermittelt und unterstützt werden kann, führt der damalige Leiter des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesanstalt für Arbeit, Dieter Mertens, den Begriff der „Schlüsselqualifikationen“ in die bildungs- und arbeitspolitische Diskussion ein: Sie „bezeichnen spezifische Voraussetzungen für eine Wirklichkeitsbewältigung durch den einzelnen in einer rationalen, humanen, kreativen, flexiblen und multi-optionalen Umwelt [und] (...) können gleichzeitig als ebenso geeignet für die Bewältigung einer flexiblen und variantenreichen Arbeitswelt ausgegeben werden“ (Mertens 1974, S. 40).

Langzeit-Qualifikation zum Verstehen von Welt

Die Integration allgemeiner, beruflicher und damals vor allem auch politischer Bildung wurde bereits im Strukturplan des Deutschen Bildungsrates 1970 (S. 35) als wesentliche Forderung für die Modernisierung der Bildungslandschaft formuliert. Zwischen Privatheit und Beruflichkeit eines Menschen, so die von Mertens aufgenommene These, kann in Bezug auf seine persönliche Entwicklungsstrategie nicht mehr explizit unterschieden werden. Es zeigt sich vielmehr eine größere Durchlässigkeit und gegenseitige Befruchtung der Sphären, die im Bildungsprozess durch eine „Schulung zur Bewältigung und Entfaltung der eigenen Persönlichkeit, (...) zur Fundierung der beruflichen Existenz [sowie zum] gesellschaftlichen Verhalten“ (ebd., S. 37) gleichermaßen zu spiegeln sind. Als übergeordnete „Meta-“Qualifikation fungiert dabei „die Erschließung von Verstehens-, Verarbeitens- und Verhaltensmustern“ (ebd., S. 40) als Schlüssel für einen schnelleren und besseren Zugang zu Wissen und als Voraussetzung für das Verstehen der komplexen Prozesse und Strukturen einer „rationalen, humanen, kreativen, flexiblen und multi-optionalen“ (ebd.) Realität. Diese integrierte Form der Bildung wird – und darin sind die Aussagen von Mertens heute so aktuell wie damals – umso wichtiger und existenziell bedeutsam, „je dynamischer, komplexer und unvorhersehbarer die gesellschaftliche, wirtschaftliche und damit persönliche Umweltentwicklung verläuft“ (ebd., S. 41). Zwar muss auch der Kanon jeweils relevanter Schlüsselqualifikationen von Kontext zu Kontext und von Zeit zu Zeit aktualisiert werden. Doch verfügen diese gegenüber spezifischeren und näher an die Praxis gebundenen funktionalen oder fachlichen Wissensbeständen über eine deutlich geringere Verände-

rungs- und Veralterungstendenz („Obsolenz“). „Schlüsselqualifikationen“, so wird suggeriert, besäßen aufgrund ihrer Allgemeinheit eine den ‚Wissensverfall‘ überdauernde Funktion und entlasteten den Einzelnen vom ständigen Zwang zur Anpassung an neue Qualifikationsanforderungen“ (Gruber 2004, S. 5).

Mertens (1974) differenziert vier Gruppen von Schlüsselqualifikationen:

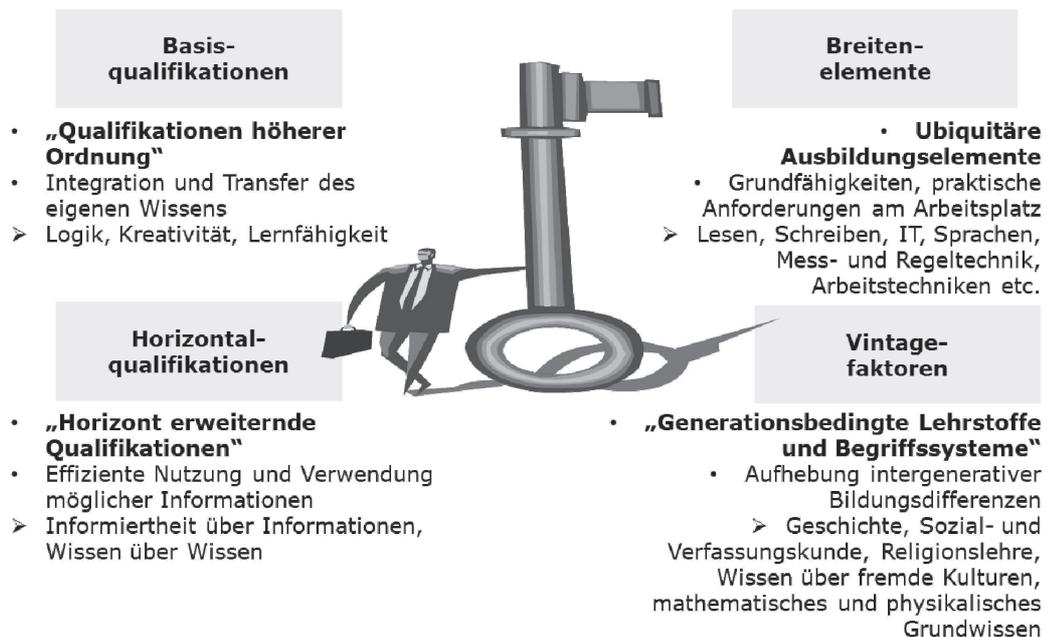


Abb. 1: Klassifizierung von Schlüsselqualifikationen nach Mertens

Vergleicht man die Darstellung mit neueren Katalogen, so fehlen insbesondere jene Themen, die heute zuallererst mit dem Konzept in Verbindung gebracht werden, i. e. die Bereiche der persönlichen und sozialen Kompetenz. In dieser Verengung auf eher kognitive und allgemeinbildende Aspekte erweist sich der Ansatz zumindest aus aktueller Sicht als „zu abstrakt, zu kognitiv, zu kopflastig“ (Seifert 2008, S. 21). Es bleibt die Initiierung einer grundsätzlichen Erweiterung und Integration des Bildungskanons. Zwar steht eine konsequente Integration von Berufs- und Allgemeinbildung immer noch aus. Doch bleibt der von Mertens erstmals explizit formulierte Grundgedanke, fachübergreifende Fähigkeiten als wesentlichen Bestandteil der berufs- und wirtschaftspädagogischen Bildungsprozesse zu sehen, bis heute unwidersprochen. Nicht mehr (allein) aus Gründen mangelnder Prognostizierbarkeit zukünftiger Qualifikationen, sondern vor allem aufgrund neuer, übergreifender Struktur- und Pro-

zessanforderungen der Unternehmen kann auf die Entwicklung entsprechender flexibler, ganzheitlicher und adaptiver Fähigkeiten in der beruflichen und auch der akademischen Aus- und Weiterbildung nicht mehr verzichtet werden (vgl. Reetz 1991, S. 31; Stifterverband 2004, S. 4).

1.2 Vom Qualifikations- zum Kompetenzbegriff und wieder zurück

Qualifikationen werden durch Zertifikate, Kompetenzen durch erfolgreiches Handeln unter Beweis gestellt, so zumindest die grobe Differenzierung, die sich auch Wissenschaftler nicht zu verwenden scheuen. Darüber hinaus bleibt eine große semantische Leere: „Mit den unendlichen Diskussionen um Schlüsselqualifikationen haben Kompetenzen eines gemein: Niemand weiß, was sie ‚eigentlich‘ sind“ (Heyse/Erpenbeck 1997, S. 8). So gibt es eine Fülle von Publikationen, die den Kompetenzbegriff anhand eines Qualifikationsportfolios erläutern und umgekehrt. „Als größter gemeinsamer Nenner des Diskurses kann wohl gelten, dass es sich bei Qualifikationen um ein – in der Regel zertifiziertes, perspektivisch, statisches – Bündel von Fähigkeiten und Fertigkeiten handelt, das über die mit ihm erworbenen Titel (Facharbeiter, Meister) Zugangsberechtigungen zu tendenziell knappen Positionen im Erwerbsleben verteilt. Kompetenzen werden dagegen stärker als personengebundene Performanz-Potenziale (Meisterschaft) mit den ihnen eigenen Dispositionen verstanden, die, in einer dynamischen Perspektive, immer an den Verlauf von Arbeitsprozessen und die Akkumulation praktischer Erfahrung gebunden sind und insbesondere aufgrund ihres permanent aktuellen Praxisbezugs sowohl als innovativer als auch als innovationsträchtiger gelten“ (Bolder 2012, S. 813). Im Zuge der Modernisierungsdebatte um die global sich entwickelnde Wissensgesellschaft, einem immer stärkeren Ineinandergreifen von Arbeiten und Leben und einer gesellschaftsweiten Anhebung nahezu aller Bildungsniveaus hat sich seit dem Ende des vergangenen Jahrhunderts der Kompetenzbegriff als dynamischeres, ganzheitlicheres, handlungsorientierteres und irgendwie auch „moderner“ anmutendes Konzept weitgehend durchgesetzt (vgl. Seifert 2008, S. 21 f.; Brinker 2012, S. 246).

Aktuell, nach 30 Jahren nahezu ubiquitärer und teilweise inflationärer Begriffsverwendung – trotz wirklich nachweisbarer Erfolge in der schulischen und berufsbildenden Ausbildungspraxis –, erscheint jedoch so

etwas wie eine **Renaissance der Schlüsselqualifikationen** am Horizont: Zunächst um konkrete Defizite bei den Absolventen der Berufs- und Hochschulen bezüglich Themen wie Umgangsformen, Auftreten, Allgemeinwissen, aber auch Kommunikations- und Konzentrationsfähigkeit zu diagnostizieren, mittlerweile aber auch um zukunftsorientierte Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit Informationen und Wissen zu formulieren sowie auf der anderen Seite fachlich gering Qualifizierte erstmals oder besser in den Arbeitsmarkt zu bringen, werden die Schlüsselqualifikationen auf allen Ebenen des Bildungssystems gerade wieder neu entdeckt. Als Reaktion auf die extreme Differenzierung und Spezialisierung der akademischen Studiengänge in der Folge des Bologna-Prozesses werden allerorts komplette Institute, Lehrstühle oder zumindest überfachliche Einführungskurse zu Schlüsselqualifikationen etabliert.

Sozialpolitisch haben jedoch beide Termini in ihrer Gestaltungs- und Anwendungskraft bislang weitgehend versagt: Wenn auch die Qualifikations- oder Kompetenzniveaus insgesamt gestiegen sind – das ist der sogenannte „Fahrstuhleffekt“ (Beck 1986, S. 124, 127) – so hat sich doch zwischen dem unteren und dem oberen Segment der Bildungsschichten eine enorme Schere ausgebildet. Zwar weniger in den Arbeitsstätten, jedoch in starkem Maße „zwischen höher- und hochqualifizierten Arbeitsplatzinhabern und minderqualifizierten Ausgegrenzten“ nimmt die Polarisierung an Teilhabe- und Integrationschancen durch Bildung weiter zu (Bolder 2012, S. 819). Um fruchtbare Ergebnisse in der schulischen und Erwachsenenpädagogik sowie der Entwicklungskonzepte von Arbeitsplätzen und ganzen Organisationen zu erzielen, gilt weiterhin die Schwerpunktaufgabe der Operationalisierung beider Konzepte in einer handhabbaren Didaktik und Methodik sowie die Analyse und Evaluation dessen, was im Ergebnis unter einer kompetenten bzw. qualifizierten Person oder Organisation zu verstehen ist.

1.3 Qualifikationen für den sozialen Wandel

Arbeitspolitisch können Schlüsselqualifikationen oder -kompetenzen als direkte Konsequenz der Flexibilisierungs- und Globalisierungsprozesse betrachtet werden (vgl. Bunk u. a. 1991, S. 365). Gesellschaftspolitisch erscheinen sie als Phänomen der zunehmenden Individualisierung und Entdeckung der Persönlichkeit als humanem – und schließlich auch ökonomischem – Wertfaktor. Die Bildungsdebatte reflektiert das wechselseitige Zusammenwirken von globalen, gesellschaftlichen und ökonomi-

schen Entwicklungen, denen der Einzelne in der modernen Arbeitswelt ausgesetzt ist (vgl. Abb. 2).

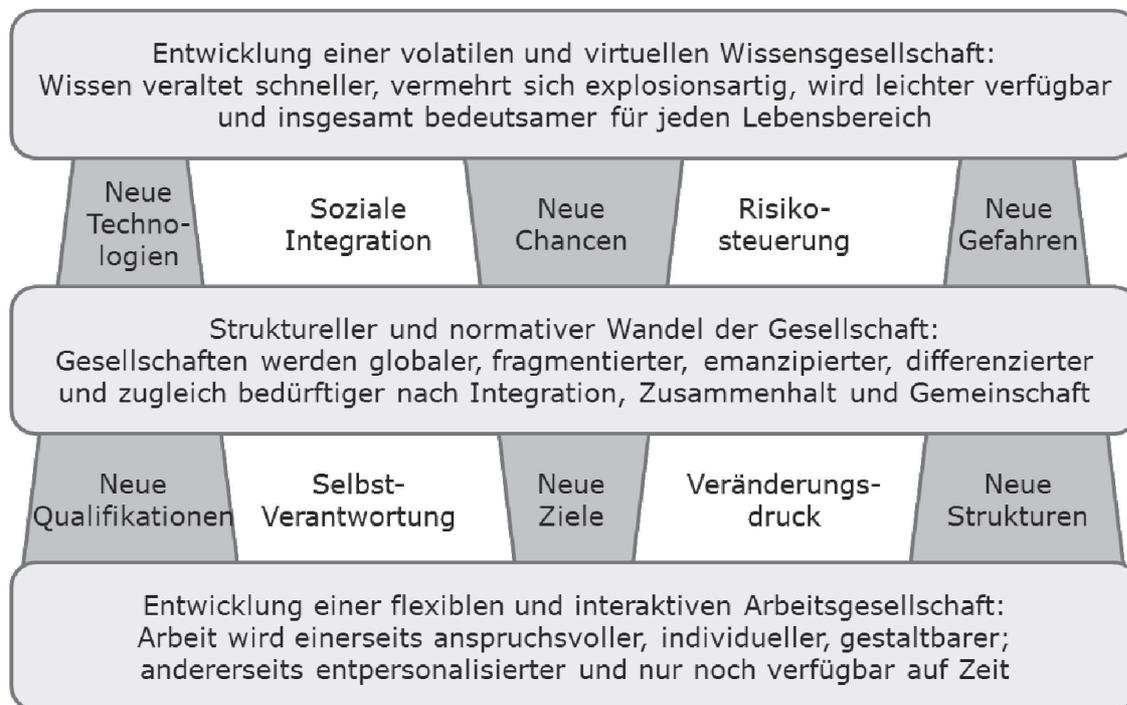


Abb. 2: Ebenen und Implikationen des sozialen Wandels

Das, was für eine Organisation oder Nation im Großen gilt, spiegelt sich ebenso in der persönlichen Lebenskonzeption wie umgekehrt bspw. ein verändertes Erziehungsverhalten – sei es durch zunehmend multikulturelle Einflussfaktoren, durch generationenspezifische Werteverstärkungen oder durch einen Wandel der pädagogischen Institutionen – entsprechende Forderungen in die Praxis der Unternehmen bringt. Über allem steht die unumkehrbare Bedeutungszunahme des Wissens bei einem gleichzeitigen Rückgang produzierender, körperlicher und/oder technischer Arbeitsprozesse. Dies alles erfordert für jede Ebene des sozialen Systems für sich den permanenten Ausgleich zwischen Anpassung, Öffnung und Entwicklung sowie Profilierung, Abgrenzung und Integration zu suchen und immer wieder neu zu entscheiden. Für den Einzelnen bedarf es der grundlegenden Fähigkeit, Komplexität begreifbar und für sich selbst handhabbar zu machen, für die Unternehmen bedarf es der Bereitstellung qualifizierter und zunehmend ganzheitlich gebildeter Mitarbeiter und Führungskräfte und für die Gesellschaft einer politischen Führung,

die zugleich zukunftsorientiert zu denken und zu handeln und dabei soziale und ökonomische Integration zu leisten vermag.

1.4 Vermittlung als Herausforderung

Die große Herausforderung beim Thema Schlüsselqualifikationen liegt nicht in ihrer Akzeptanz oder ihrem allgemeinen Nachvollzug, sondern in der Frage, wie und in welcher Form sie zu beschreiben, zu lehren und zu bewerten sind. Das „Dilemma subjektiver Unbestimmtheit und objektiver Messbarkeit“ (Neubert 2004, S. 146) erschwert die Didaktisierung, d. h. die Übersetzung oder Operationalisierung häufig diffuser Anforderungen in spezifische Qualifikationsdimensionen, die Spezifizierung der jeweiligen Einstellungs-, Wissens- und Verhaltensebenen (Lehrziele) sowie die zeitliche, instrumentelle und räumliche Festlegung des Vermittlungsprozesses (Lehrmethoden).

Schlüsselqualifizierung heißt Verhaltensveränderung

Die Fähigkeiten, die darauf zielen, auch in unbekanntem oder schwierigen Situationen adäquat handeln zu können, liegen sowohl in Form bewusster Kenntnisse und Erfahrungen vor als auch in Form von emotionalen und normativen, häufig nur unbewusst vorliegenden Einschätzungen und Haltungen einer Person. Um vorhandene Schlüsselqualifikationen sichtbar zu machen und (weiter) zu entwickeln, müssen deshalb sowohl explizite als auch implizite Wissensprozesse aktiviert und idealerweise im Lernprozess gleichzeitig vermittelt werden. Das kann beispielsweise durch Rollenspiele in einer Seminarsituation oder eine geführte Reflexion in der Praxissituation geschehen. Schlüsselqualifikationen evozieren immer Entwicklungsprozesse und sind selbst ein fundamentaler Bestandteil der persönlichen Lernbiografie. Damit Verhaltensänderungen dauerhaft erfolgen können, muss das Lernen möglichst grundlegend motivational ge- oder verankert und auf der sachlichen und emotionalen oder körperlichen Ebene zugleich erfahren werden. Das gelingt umso besser, je kompatibler die zu erlernenden Qualifikationen mit dem persönlichen Selbstkonzept und den individuellen Verhaltenspräferenzen sind.

Ebenen des individuellen Verhaltens

Da jeder Mensch als soziales Wesen in irgendeiner Weise bereits erfolgreich darin war, sich anderen gegenüber zu verhalten, Probleme gezielt anzugehen und sein Wissen in spezifischen Kontexten anzuwenden und

zu erproben, setzt die Schlüsselqualifizierung niemals bei „Null“ an, sondern baut stets auf einer – ganz, teilweise oder auch gar nicht bewussten – individuellen Basis auf. Es muss also zum einen analysiert werden, ob das zu verändernde Verhalten vorrangig auf der Ebene des vorhandenen oder fehlenden Wissens und Könnens oder aber in tiefer liegenden persönlichen Einstellungen, Werten und Erfahrungen begründet ist. Diese Ebenen dann im Kontext der gegebenen Situation hinsichtlich erwünschter Qualifikationspotenziale zu operationalisieren und daraus konkrete Lernziele, d. h. Wissens- und Verhaltensmodifikationen zu formulieren, zu trainieren und schließlich zu evaluieren, sind die wesentlichen Bestandteile einer Systematik für die Schlüsselqualifizierung.



Abb. 3: Didaktisierung von Verhaltensänderungen

An einem konkreten Beispiel soll das Schema verdeutlicht werden:

In einem bestehenden Projektteam „krankt“ es – so die erste Einschätzung – an der Effektivität im Entwicklungsprozess. Über Beobachtungen, Erfahrungen und vor allem Gespräche mit den Beteiligten wird das Thema in einen konkreten Qualifikationsbedarf übersetzt. Geht man davon aus, dass es an der fachlichen Expertise nicht liegt, so könnten die Qualifikationsziele mit den Dimensionen „Teamarbeit“ und „Innovation“ überschrieben werden. Im nächsten Schritt müsste nun, z. B. im Rahmen eines Workshop ermittelt werden, worin genau die unter den beiden

Überschriften zu fassenden Defizite zu fassen sind und ob es vor allem auf der Ebene der Einstellungen, des Wissens oder der Erfahrung und Übung einer Unterstützung bedarf. So kann sich beispielsweise herausstellen, dass das methodische Wissen über die Generierung von Innovationen ebenso wie die praktische Übung darin unzureichend sind oder aber die Gruppe aus hochrangigen Experten besteht, deren persönliche Gewohnheit es ist, Wissen eher für sich zu behalten denn zu teilen. Aus dieser Analyse wiederum – und auch erst dann – kann die eigentliche Didaktisierung erfolgen, d. h. die inhaltliche, zeitliche und methodische Planung des Lehr- und Lernprozesses sowie der Messgrößen und -zeitpunkte für die Evaluation. Im skizzierten Fall könnte dabei eine Kombination aus Teamtraining, Wissensvermittlung und persönlichem Coaching ein wertvolles Ergebnis liefern.

2 Definition und Dimensionen einer Metaqualifikation

Schlüsselqualifikationen bedeuten zunächst einmal eine Erweiterung: Über das eher disziplinär zu verortende „Was“ des Wissens und Könnens wird vor allem das „Wie“ des individuellen Umgangs und der situationsadäquaten Anwendung damit betont. Nicht ein Mehr nebeneinander bestehender Wissensbestände gilt es also zu erobern, sondern vielmehr eine neue Qualität der Wissensnutzung und -erschließung durch eine qualitativ ergänzende kognitive oder affektive Dimension (vgl. Ebert-Steinhübel 2013a, S. 14). Schlüsselqualifikationen bezeichnen eine Metaqualifikation, deren Inhalte und Formen nie endgültig zu definieren sind und deren Erfolg sich in der Lerngeschichte des Einzelnen spiegelt und schließlich realisiert.

Schlüsselqualifikationen sind kognitive oder affektive Bündel von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die den Einzelnen – außerhalb seines Spezialgebiets – zum souveränen Umgang mit relevantem Wissen, zur erfolgreichen Bewältigung von Problemen und zur idealen Anpassung an neue Situationen befähigen. Sie basieren auf persönlichen Erfahrungen, Einstellungen und Werten, sind also nicht vollständig (v)erlernbar, jedoch durch gezieltes Training weiterzuentwickeln und zu verändern.

2.1 Der integrierte Qualifikationsprozess

Auflistungen von Schlüsselqualifikationen sind also immer eine Form von Wunschkatalogen, deren einzelne Positionen selbst nur im Zusammenhang des Gesamtwissens und -könnens einer Person und im Kontext spezifischer Arbeits- oder Lebenssituationen zu bewerten, jedoch nie als „richtig“ oder „falsch“ zu definieren sind. Sie sind stets Teil eines sozialen oder personalen Entwicklungsprozesses und damit die Basis für eine geplante Veränderungsfähigkeit von Mensch und Organisation.

Um mit den Einzeldimensionen umgehen zu können, werden Schlüsselqualifikationen in der Regel nach einem Drei- bzw. Vier-Felder-System kategorisiert (wobei fast ausschließlich der Kompetenzbegriff verwendet wird): Demnach resultiert die – entweder als Ziel- oder Einzelkategorie aufgeführte – *Handlungs- bzw. Gesamtkompetenz* einer Person in der jeweils aktivierten Schnittmenge ihrer Fach-, Persönlichkeits-, Methoden- und Sozialkompetenz. (Vgl. Erpenbeck/v. Rosenstiel 2007, S. XVI). Die Zuordnung einzelner Fähigkeiten zu den Kategorien ist nicht immer eindeutig, vielmehr überschneiden, ergänzen, verstärken und bewirken sie sich gegenseitig.