

2.3.4 Kompetenzentwicklungsprogramme im Vergleich

Wir haben sehr unterschiedliche Kompetenzentwicklungsprogramme und Workshops begleitet, beobachtet und untersucht sowie in ausgewählten Unternehmen Kompetenzentwicklung und Lernen beobachtet und analysiert. In allen Fällen haben wir uns zunächst mit den Veranstaltern und Teilnehmern verständigt, in welcher Form wir unsere Beobachtungen und Befragungen durchführen können. Allen Teilnehmern haben wir im Vorfeld unser Konzept erläutert und deren Zustimmung eingeholt.

Folgende Weiterbildungsanbieter haben sich bereit erklärt, innerhalb des Projekts ihre Vorgehensweise wissenschaftlich untersuchen zu lassen. Bei der Auswahl der Anbieter wurde darauf geachtet, möglichst unterschiedliche Formen der Weiterbildung zu betrachten. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Analyse inter- bzw. transnationaler Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Weiterbildung. Hinzu kamen Veranstaltungen, die dem Transfer der Projektergebnisse dienen.

Istup – Institut für systemische Theorie und Praxis

26. – 28. Juni 2003 Weiterbildungsseminar systemisches Projektmanagement an der Uni Siegen

2003 – 2004 Weiterbildung für systemisches Management und Beratung

IGOR – Institut für gestaltorientierte Organisationsberatung

22. – 24. Mai 2003 Managing Change International

Mai 2003 – Juni 2005 Weiterbildung in Organisationsberatung, Internationales Programm (insgesamt 5 Termine)

Coaching Workshops Berlin Dezember 2003 bis Januar 2004

Management Circle

Fachspezifische Weiterbildungsseminare in den Bereichen Management, Marketing und Controlling

Marketingleiter 2003/2004

Universitätsseminare zum Thema „Soft Skills“ und „Kompetenzentwicklung“

16. – 18. Juni 2003 Soft Skills, SoSe 2003

12. – 14. Dezember 2003 Kompetenz und Marketing, WS 2003/2004

Kompetenzentwicklung in Unternehmen

Verknüpfung mit Beratungsprojekt: Prolog – Strategisches Design

Prozess Management, CoinCo – Die Unternehmerberatung

2003 – 2005 Qualifizierung im Projekt, Qualifizierungsmodule zu den Themen Designentwicklung, strategisches Marketing, Innovationsmanagement
Dtb Briel, Bad Laasphe

Gepade, Delbrück

Bergmann – natürlich Wohnen, Lage

Mechatronic, Darmstadt

Tagungen an der Universität Siegen

13. Juni 2003 Tagung „Nachhaltig erfolgreich“ – Faktoren krisenfesten Managements

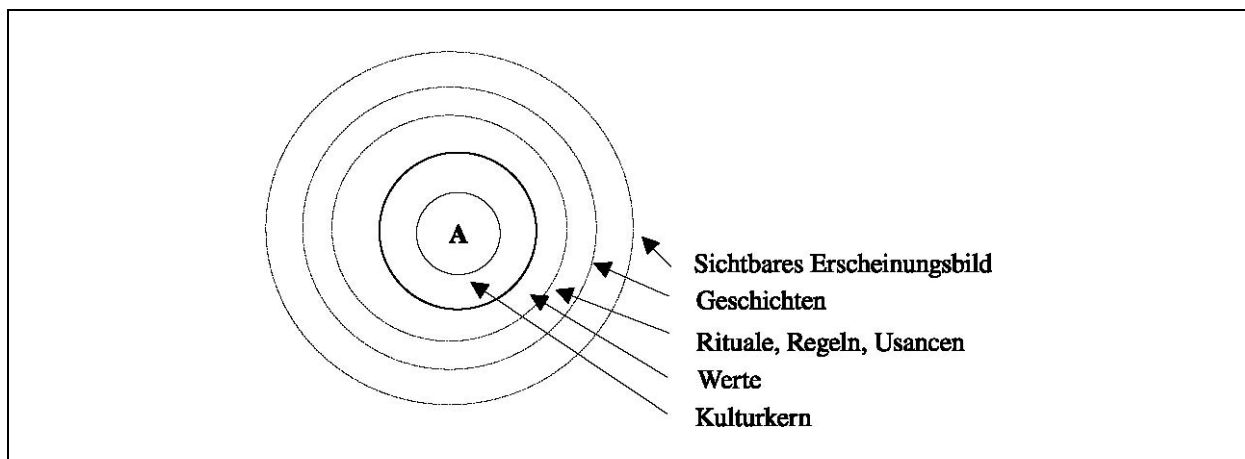
21. September 2004 Tagung Metakompetenz – Kompetenz und Selbstorganisation zum Projektabschluss

2.3.5 Empirische Methoden zur Unterscheidung der Kompetenzentwicklungsprogramme

Eine erste Annäherung an die Kompetenzentwicklungsprogramme erfolgte über die Beschreibung der Kultur anhand der „Zwiebeldarstellung“ von Geert Hofstede (Abbildung 12). Wir wollten die Wahrnehmung des Erscheinungsbildes, der Helden und Geschichten, der Regeln und Rituale und der vermittelten Werte aus der Sicht der Teilnehmer erfassen und mit unseren Wahrnehmungen kontrastieren.

Abbildung 12

Kulturzwiebel



Eine konkrete Beschreibung erfolgt nach den auf unser Aufgabenfeld adaptierten Kulturdimensionen von Hofstede, Trompenaars und Hall/Hall (siehe Kapitel 1).

2.3.6 Kulturkategorien von Kompetenzentwicklungsprogrammen

Nachfolgend haben wir die Kulturkategorien von verschiedenen Kompetenzentwicklungsprogrammen im Profil aufgezeigt.

Machtdistanz

Mit Machtdistanz ist die hierarchische Beziehung zwischen Lernenden und Lehrern gemeint. Im klassischen Lernmodell der Wissensvermittlung ist hier eine große Distanz gegeben. Im Gegenmodell agieren die Akteure auf gleicher Ebene. Die Rollen wechseln im zeitlichen Ablauf und es wird ein gegenseitiger Kompetenzerwerb möglich. Kompetenzentwicklung gelingt besonders gut, wenn die Machtdistanz relativ gering gehalten wird.

Unsicherheitsvermeidung

Mit dem Kriterium Unsicherheitsvermeidung ist gemeint, wie sehr sich die Akteure auf unbestimmte Situationen einlassen (können). Die Unsicherheitsvermeidung äußert sich in Form von genauer Planung und Strukturierung. Überraschungen sollen möglichst ausgeschlossen werden.

Wenn man davon ausgeht, dass fundamentales Lernen Irritationen und Störungen voraussetzt, hemmt ein hoher Grad an Unsicherheitsvermeidung eher die Kompetenzentwicklung. Eine wirksame Unterstützung des Lernprozesses gelingt, wenn Unsicherheiten geradezu erzeugt und ermöglicht werden, die Beteiligten aber deshalb keine Angst bekommen. Effektive Kompetenzentwicklung bedarf also begleitenden Coachings. Die Lernenden müssen sich angstfrei in Unsicherheitssituationen begeben können, experimentieren und ausprobieren. Bei unseren Untersuchungen war das besonders in internationalen IGOR Workshops realisiert. Die Teilnehmer werden aufgefordert, im Ausland in englischer Sprache mit Kollegen aus anderen Kulturen gemeinsam Kunden in den jeweiligen Ländern zu beraten (*site visits*). Bei diesen anspruchsvollen und innovativen Beratungsprozessen wurde experimentell und praktisch gelernt. Die „Kunden“ sind dabei in das Prozedere eingeweiht und die Dozenten coachen die Teilnehmer im Prozess.

Kollektivität

Das Ausmaß an Einheitlichkeit beziehungsweise Individualität äußert sich in der Form der Berücksichtigung individueller Belange im Kompetenzentwicklungsprogramm. Konventionelle wissensorientierte „Weiterbildungen“ nehmen nur geringe Rücksicht auf die Lernpräferenzen und Bedürfnisse Einzelner. Die systemisch orientierten Programme zeichnen sich hier durch differenzierte Lernarchitekturen und -prozesse aus.

Diversität

Diversität meint hier die Heterogenität von Akteuren und Methoden. Fundamentale Lernprogramme zeichnen sich gerade durch ein hohes Maß interkultureller Verschiedenartigkeit aus.

Prozessorientierung

Kompetenzentwicklungsprogramme sind in unterschiedlichem Ausmaß prozessvs. inhaltsorientiert. Der Kompetenzentwicklung kommt besonders eine klare Prozessorientierung entgegen. Inhalte als konkretes Wissen dienen nur in begrenztem Umfang der Befähigung zur Selbstorganisation. Für selbstständige Problemlösung bedarf es eines Wie-Wissens („Know-how vs. Know-what“), das sich auf Vorgehensweisen ausrichtet. Als besonders wirkungsvoll zeigt sich hier der Solution Cycle oder der strukturell ähnliche Cycle of Experience. Dieses Prozessdesign dient zur Identifikation von Ablaufphasen und der Ableitung passender Interventionsformen.

Medieneinsatz

In den Kompetenzentwicklungsprogrammen werden sehr unterschiedliche Medien eingesetzt. In den konventionellen Trainings wird die Verwendung neuer Medien und Präsentationsformen immer mehr zum Standard. In Weiterbildungskursen (Management Circle u. ä. Institutionen) werden die Dozenten angehalten Power-Point-Präsentationen zu verwenden. In den offenen Programmen (IGOR, ISTUP) werden vor allem „alte“ analoge Medien eingesetzt (Flipchart, Metaplan etc.). Diese haben den Vorteil einer handwerklichen, haptischen und noch formbaren Anmutung. Sie bauen eher eine Verbindung zwischen den Akteuren auf, als dass sie eine Verständigungsbarriere erzeugen, wie das bei digitalen Medien oft der Fall ist.

Als besonders förderlich hat sich u. E. eine Balance zwischen beiden Formen herausgestellt. So können Workshop-Ergebnisse mit neuen Medien erfasst und allen Teilnehmern zeitnah zur Verfügung gestellt werden. Multisensuelle Darstellungsmedien fördern daneben die Verständigung und ermöglichen eine gemeinsame Erarbeitung von Ergebnissen. Als besonders wirkungsvoll haben sich Collagen und die Arbeit mit kreativen Medien (Spielzeugfiguren, Lego usw.) erwiesen.

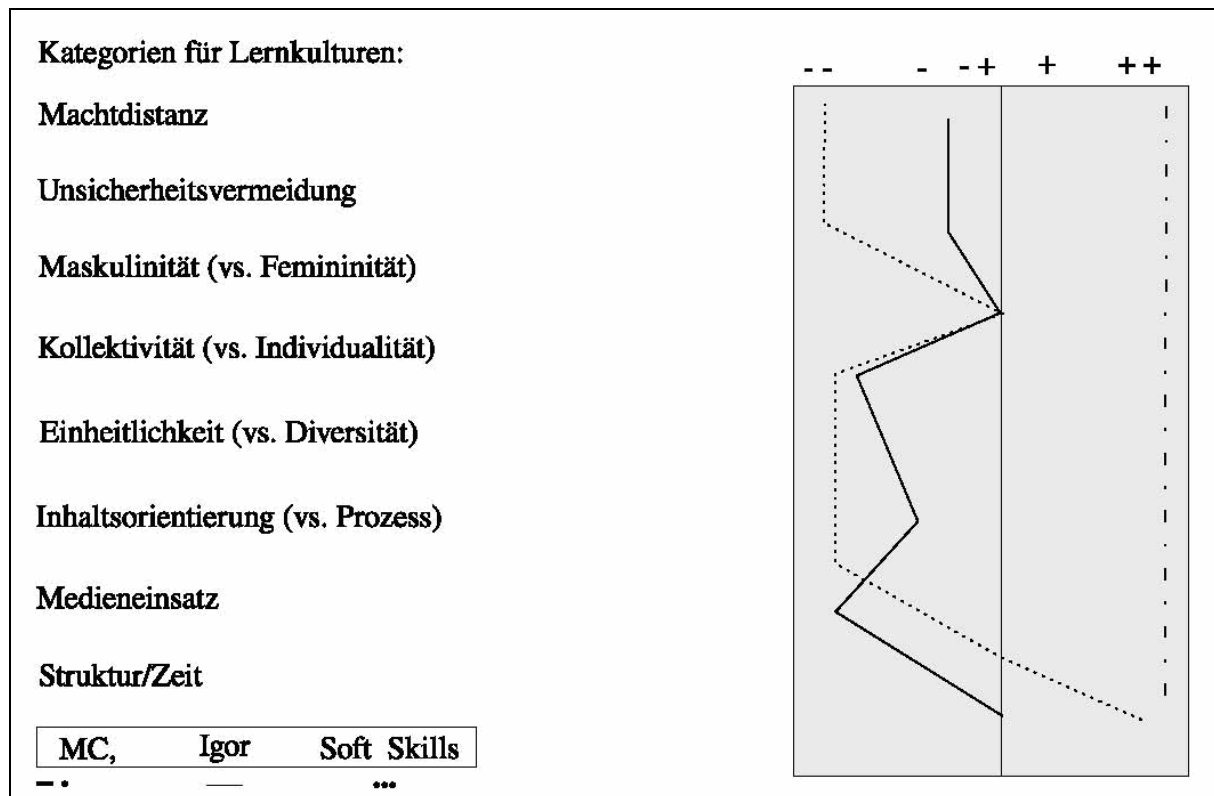
Zeitliche Strukturierung

Im systemischen Modell der Kompetenzentwicklung wird maßgeblich über die zeitliche Strukturierung und die Aufrechterhaltung der Rahmenstruktur (der rote Faden) gesteuert. Eine Kompetenzentwicklung erfordert eine kontextuelle Koordinierung. Dies funktioniert unseres Erachtens besonders gut, wenn die Moderatoren als time keeper fungieren. Die zeitliche und inhaltliche Struktur muss dazu allerdings im Dialog mit allen Beteiligten ex ante vereinbart werden.

In klassischen Workshops (z. B. *Management Circle*) wird zumeist auf eine strikte Zeiteinteilung geachtet. Die Teilnehmer versuchen dabei, die Pausen als kommunikative Freiräume auszudehnen. Es verwundert kaum, dass daraus die

Open-Space-Methode entstanden ist. In prozessorientierten Programmen wird stärker auf die Wünsche der Beteiligten und die Situation geachtet. Eine genauere Zeiteinhaltung wäre hier ein wirksames kontextuelles Steuerungsmittel bei weit gehender Selbstorganisation.

Abbildung 13
Lernkulturen im Vergleich



In Abbildung 13 haben wir die einzelnen Kompetenzentwicklungsprogramme in ihrer Gestalt verglichen. Eine ähnliche – allerdings dichotomische Unterscheidung – hat sehr anschaulich Bernd Michael Mayer vorgenommen (Mayer 2003). Offene, prozessorientierte Lernsettings ermöglichen den Erwerb von Kompetenz, also die Fähigkeit zur Lösung unbekannter schlecht definierter Probleme.

Geschlossene Konzepte ermöglichen eher den Erwerb von konkretem handlungsrelevantem Wissen für wohl definierte, bekannte Probleme. In unseren Untersuchungen kommt ein klarer Gegensatz der Management Circle Workshops (MC) zum *Soft Skills* Seminar und dem Igor Konzept heraus. Während in den MC Workshops noch weitgehend konventionell gearbeitet wird, haben wir im *Soft Skills* Seminar experimentiert (*usability lab*) und ein Gegenmodell entwickelt, das fundamentales Lernen ermöglichen soll. Besonders im IGOR-Konzept wird projektorientiertes Arbeiten mit intensiver Selbsterprobung praktiziert.

Meyer hat übereinstimmend mit uns festgestellt, dass in offenen Lernarchitekturen ein langfristiges substanzielles Lernen stattfindet, das mit *unhappy learning*

einhergeht. Die Beurteilung direkt nach den Lernprogrammen (wie zum Beispiel IGOR international) fällt daher eher ambivalent bis schlecht aus. Erst mit einem gewissen zeitlichen Abstand werden solche non-trivialen Lernerfahrungen positiv bewertet.

2.3.7 Bewertung der Kompetenzentwicklung

Man kann dieses Phänomen als das Paradox der Evaluation bezeichnen: Wenn non-trivial gelernt wird, wird zunächst schlecht bewertet. Wenn trivial gelernt (adaptives Lernen) wird, resultiert häufig zunächst eine positive Beurteilung. Wenn non-trivial gelernt werden soll, muss man Erwartungen enttäuschen und gerade Erwartungen prägen den Grad der Zufriedenheit. Fundamentales Lernen (Lernen höherer Ordnung) wird häufig durch Irritationen und Störungen eingeleitet. Der Akteur muss sich mit subjektiv neuen Elementen auseinandersetzen. Es werden Wahrnehmungsroutinen durchbrochen und Gewohnheiten gestört.

Die damit verbundene Reaktanz kann sich in negativen Emotionen entladen, die sich auch gegen den Auslöser richten können. Wenn adaptives Lernen stattfindet, wird der Lehrende eher als Helfender und Wissender angesehen. Soweit die Expertenstellung glaubhaft aufrechterhalten wird, kann den Erwartungen gut entsprochen werden.

Moderatoren, Dozenten und Lehrer können das Ergebnis von Kompetenzentwicklungsworkshops maßgeblich beeinflussen. In den meisten Fällen dienen Weiterbildungsmaßnahmen, Trainings und Ähnliches als „Incentives“. Mitarbeiter werden für treue Leistungen belohnt. Zunehmend wünschen sich die Teilnehmer in Kompetenzentwicklungsprogrammen jedoch kritische Reflexionen und konkrete Herausforderungen. Schon mancher Workshop, der durch andere Trainer konventionell begonnen wurde, konnte durch eine unkonventionelle Fallarbeit in der Beurteilung „gerettet“ werden. Hierzu liegen konkrete Beispiele aus Management Circle Programmen vor. Wenn man die Teilnehmer auf die Problematik aufmerksam macht und die gewohnten Erwartungen durchkreuzt, ist eine tief greifende Veränderung auch in kurzer Zeit möglich. Konkret funktioniert das über systemische Interventionen, welche die Beziehung zwischen „Dozent“ und „Teilnehmern“ intensivieren. Es ist wichtig, kurz auf die Lernproblematik aufmerksam zu machen und ein Commitment (*common ground*) einzuholen. Von symbolischem und praktischem Wert ist es, den Teilnehmern auch von der Sitzordnung näher zu rücken, um damit die Machtdistanz zu verringern. Die konkrete Fallbearbeitung mit Berücksichtigung der indizierten Wissens- und Erfahrungsdefizite ermöglicht ein prozessorientiertes und differenziertes Vorgehen.

Auch Trainings, speziell in größeren Unternehmen, dienen oft dazu, möglichst nichts zu verändern. Es bilden sich „Bündnisse“ zwischen dem Auftraggeber und dem Trainer: Der Trainer erfüllt nominell die Aufgabe der Wissensvermittlung und verbreitet „gute Laune“ im Team, ohne die Teilnehmer mit tief greifenden persönlichen Veränderungen durch Störung von Wahrnehmungsroutinen zu irritieren. Genauso funktionieren zahlreiche Beratungen. Ein Abteilungsleiter eines großen Unternehmens beauftragt einen namhaften Berater, der mit seinem Renommee

sicherstellt, dass alle Aufgaben scheinbar kompetent gelöst werden. Real ändert sich nur wenig, da diese Veränderungen dieses Spiel gefährden würden. Wirkliche Veränderungen stören ungemein und die Akteure riskieren ihre Position. Insofern stabilisieren diese Beratungen und Programme eher und verhindern Lernprozesse.

Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass in kleineren unternehmerisch geführten Unternehmen erheblich weniger Berater (auch prozentual) verpflichtet werden. Trainings und Workshops finden fast gar nicht statt. Wenn, dann wird „on the job“ reflektiert und wirksam verändert. Kleinere Unternehmen können sich Pseudo-Kompetenzentwicklung nicht leisten.

Wenn man direkt nach einer Veranstaltung beurteilt wird, kann man unter Umständen sehr negativ beurteilt werden, gerade wenn man wirksames, non-triviales Lernen ermöglicht hat. Fundamentale Lernprozesse wirken oft zunächst „schmerzlich“ und die negativen Projektionen richten sich auf die Dozenten. Weil Lernen eine Irritation und Störung voraussetzt, kann es sein, dass wirkungsvolle Lernworkshops zunächst schlecht beurteilt werden. Deshalb ist es anzuraten, die Wirkungen von Kompetenzentwicklung nicht nur im sofortigen Feed-back, sondern auch in längerer zeitlicher Distanz zu messen. Erst mit zeitlichem Abstand können die effektiven Lernsettings angemessen gewürdigt werden.