arbido

2015/4 Kompetenzen

Becker Tom, BIB Bundesvorstand und TH Köln, Institut für Informationswissenschaft

Tags: gestion des connaissances compétences informationnelles, formation,

Kompetenzmanagement im Schnelldurchlauf: Ein skizzenhafter Überblick über drei ausgewählte Ansätze

Kompetenz und Kompetenzerwerb, die Befähigung des Einzelnen zum Lernen und Sich-Entwickeln oder die Befähigung von Institutionen und Unternehmungen als «lernende Organisation» (Bei der Diskussion um Wissensmanagement in Unternehmen wird häufig das Prinzip der «lernenden Organisation» als Idealtyp der wissensorientierten Unternehmensführung beschworen. Dabei gilt die lernende Organisation als «[…] ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können. […]» Senge (2001), S. 22.) bilden den Hintergrund für die Diskussionen um die Zukunftsfähigkeit nicht nur des Berufsfeldes Bibliothek und Information. Für das Kompetenzmanagement gibt es unterschiedliche Ansätze, deren Relevanz und praktische Konsequenzen für den LIS-Sektor unterschiedlich zu beurteilen sind.

Im Folgenden werden drei verschiedene Ansätze rund um das Thema «Kompetenzmanagement» skizziert und Überlegungen zur Adaption für die aktuelle Situation im Feld der Library and Information Science (LIS) angestellt. Diese erheben nicht den Anspruch abschliessend zu sein, sondern sollen vielmehr als «unfertiger Input» zur Diskussion bereitstehen. Bei den drei ausgewählten Ansätzen handelt es sich um folgende Modelle:

1. Die Wissenstreppe nach North als ein zentrales Modell im Knowledge-Management, die die verschiedenen Stufen des Wissenserwerbs verknüpft und damit auch eine Wissenbzw. Kompetenzhierarchie grundlegender Art bildet;
2. die Bloomsche Taxonomie der Kompetenzstufen, die neben der Lernerfolgskontrolle v. a. eine Transparenz von Lerninhalten und damit von (angestrebtem) Kompetenzerwerb verfolgt; sowie
3. das vierpolige Kompetenzmodell aus sozial-kommunikativer, fachlicher, methodischer und persönlicher Kompetenzebene, das in ihrer Synthese den einzelnen Mitarbeiter beziehungsweise die Institution handlungsfähig machen (soll).

1. Wissenstreppe nach North

2. Bloomsche Taxonomie der Kompetenzstufen

Benjamin Bloom hat bereits 1972[1]sechs kognitive Kompetenzniveaus mit steigendem Schwierigkeitsgrad definiert, die im Zuge von Bologna und damit auch im Zuge der Vereinheitlichung von Lernzielen und Bildungsabschlüssen[2]u. a. auch Hochschulen in ihren Modulbüchern, aber auch Weiterbildungszentren zur Lernzielkommunikation und zur Erfolgskontrolle einsetzen. Diese Stufen setzen sich wie folgt zusammen[3]:

1. Wissen heisst, sich an Informationen möglichst wortgenau erinnern und diese entsprechend wiedergeben zu können.[4]
2. Verstehen umfasst, dass Informationen sinnerhaltend umgeformt und in eigenen Worten wiedergegeben sowie zusammengefasst werden können.[5]
3. Anwenden verlangt ein Abstrahieren von Regeln und Methoden, d.h. ein angepasstes Anwenden- und Übertragen-Können von bekannten Mustern auf konkrete (oft auch unbekannte) Situationen.[6]
4. Analysieren meint, Ideen und Problemstellungen in ihre Elemente zerlegen und (kriteriengestützt) vergleichen zu können.[7]
5. Synthetisieren beschreibt die Fähigkeit, einzelne Elemente zu einer (neuen) Ganzheit formen zu können.[8]
6. Beurteilen als letzte Stufe evaluiert bewertend und (so sollte es sein) valide, argument- und kriteriengestützt.[7]

Wissensmanagement und damit auch Kompetenzmanagement – das eigene wie auch das von Mitarbeitenden und das der (eigenen) Institution – ist die ehrliche Auseinandersetzung mit dem, was an Know-how[9] verfügbar ist. Der souveräne Umgang mit Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten beispielhaft anhand der oben beschriebenen Kompetenzstufen ermöglicht erst ein effizientes Zusammenarbeiten, gerade auch vor dem Hintergrund der in 1.) festgestellten Bandbreite an möglichen Einsatzfeldern des «Hilfs»-Wissenschaftlers Bibliothekar/Informationsmanager.

Individuelles Wissensmanagement, ein gut durchdachtes Partnerschaftsmanagement und eine nachhaltig konzipierte Personalführung – wie sie wissensmanagerial z.B. in der Stadtbibliothek Würzburg mit kooperativ erstellten Mitarbeiterprofilen und individualisierten Fortbildungspässen durchgeführt wird[10] – bilden hier die notwendige Basis.

3. Kompetenzdimensionen und Handlungskompetenz

Im Kontext von Lehre und Erwerbstätigkeit stehen bei der Kompetenzdiskussion die Stichworte Beschäftigungsfähigkeit (Employability) und Lernfähigkeit oftmals im Zentrum der Debatten.[11] Ziel von jedem Kompetenzerwerb im weitesten Sinne ist immer die Befähigung des einzelnen Individuums zur selbstständigen Teilhabe an der Gesellschaft, kulturell, sozial, aber v.a. auch beruflich – Mündigkeit ist hier der übergeordnete Zweck, und hier können auch Parallelen zu den bereits vorgestellten Ansätzen gezogen werden. Mündigkeit und Handlungs- bzw. Entscheidungskompetenz generieren sich aus den vier Kompetenzdimensionen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, sozialkommunikative und persönliche Kompetenz, Begriffe, die wie folgt beispielhaft gefüllt werden können:[12]

- Fachkompetenz ist die Fähigkeit, berufstypische Aufgabenstellungen und Sachverhalte theoretischen sowie praktischen Anforderungen gemäss selbstständig und eigenverantwortlich zu bewältigen, u. a. All- tags-/Allgemeinwissen, Faktenwisssen, Schulwissen und Studiengangsinhalte.

Bezogen auf das LIS-Berufsfeld[13] heisst dies, dass ein kontinuierliches Update der eigenen fachlichen Kompetenzen besonders (aber nicht nur!) hinsichtlich IT, Social-Media-Marketing und Bibliothek 2.0 unabdingbar ist – die Bedienung von Instrumenten ist das eine, das Verstehen von Wirkungszusammenhängen und daran anknüpfend der richtige Einsatz des richtigen Instrumentes das andere. Qualitätssicherung und Erfolgsmessung müssen auf einer profunden Ausbildung, aufsetzend über lebensbegleitendes Lernen, in eine breite Palette unterschiedlicher, institutionen- wie aufgabenadäquater Fachkompetenzen münden, die über originäres Know-how im Kontext der Bibliotheks- und Informationswissenschaften (das selbstverständliche Basis sein muss) deutlich hinausgehen.

- Methodenkompetenz meint Wissen und Fähigkeiten, Methoden so einzusetzen, dass Handlungsziele effektiv und umfassend erreicht werden, u. a. Arbeits- und Präsentationstechniken, Moderation, Problemlösen, Kreativitätstechniken, Zeitmanagement sowie Selbstmarketing.

Bezogen auf das LIS-Berufsfeld heisst dies, dass in Bibliotheken ein vielschichtiger Katalog an methodischen Kompetenzen beherrscht werden muss, der in der (vermittelnden) Kooperation mit diversen Partnern ebenso wie im Erarbeiten von Innovationen und im Ausbau des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses unterstützt. Dabei müssen wir verstärkt als Bibliothekare und Bibliothekarinnen Methoden auch an die Endkundinnen und Endkunden vermitteln, und deren Bedürfnisse noch stärker in den Fokus rücken.

- Sozial-kommunikative Kompetenz umschreibt Fähigkeiten, die dem Austausch von Informationen und der Verständigung dienen sowie soziale Beziehungen aufbauen, gestalten und erhalten, u. a. Teamfähigkeit/Teamorientierung, Team-/Projektmanagement, Sensitivität, Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit.

Bezogen auf das LIS-Berufsfeld heisst dies, dass ausgebaute und sichere sozial-kommunikative Kompetenz als Netiquette im virtuellen Raum genauso unabdingbar sind wie im physischen Raum vor und hinter den Kulissen. Erst die sozial-kommunikative Kompetenz, mit der flexibel auf die heterogenen Kommunikationspartner reagiert werden kann, ermöglicht einen zielorientierten Einsatz unserer Expertise (Fachkompetenz!). Zu berücksichtigen ist hier (als Schnittstelle auch zu den persönlichen Kompetenzen), dass vor allem im Kontext der sozialen Netzwerke Arbeitszeiten de facto verändert werden – zunehmend vermischen sich berufliche und private Zeit, ohne dass hier ausreichende Regelungsmechanismen im Einsatz sind. Hier kommt der Führungsebene eine Steuerungs-, aber auch eine lebendige Vorbildfunktion sowohl hinsichtlich des eigenen Agierens wie auch hinsichtlich der Schaffung von Freiräumen für die Aus- und Weiterbildung zu.

- • Persönliche Kompetenzen sind sehr individuell gelagert und oftmals durch Sozialisation geprägt: Hier sind grundlegende persönliche Fähigkeiten gefragt, die es ermöglichen, das eigene berufliche Leben aktiv selbst zu gestalten, u. a. Selbstmanagement, Eigeninitiative/Gestaltungsmotivation, Zielorientierung, Entscheidungsfähigkeit, Selbstsicherheit und Stressbewältigung.

Bezogen auf das LIS-Berufsfeld heisst dies, dass grundlegende Kompetenzen des Einzelnen, um mit neuen Arbeitsfeldern zurechtzukommen, in einer intrinsischen Neugierde und einer immer neuen Begeisterungsfähigkeit für Veränderung liegen, verknüpft mit einer hohen Eigeninitiative und einem selbstsicheren Auftreten in realistischem Bewusstsein der eigenen, aber auch der institutionellen Stärken und Schwächen. Die Bereitschaft, Fehler zu machen, innovativ zu sein und in Kooperationen mit verschiedensten Partnern Projekte einzugehen, ist unabdingbar – introvertierte Mitarbeitende werden in den wenigsten Institutionen noch einen Arbeitsplatz finden.

4. Fazit: Überlegungen zu Relevanz und Konsequenzen für Bibliothekswissenschaft und -praxis

Bibliotheken jeden Typs managen Wissen – intern, um Arbeitsprozesse zu optimieren und neu zu implementieren, extern für und mit ihren Kooperationspartnern und ihren Kundinnen und Kunden. Sie müssen somit wettbewerbsfähig im Sinne von kompetent sein, um aktuellen Aufgabenstellungen in einem sich verdichtenden Arbeitsumfeld gerecht zu werden. Sie müssen aber auch in ihren bibliothekspädagogischen und informationsvermittelnden Schulungstätigkeiten (intern wie extern) Handlungskompetenzen auf allen Ebenen gut vermitteln können, um als Lotse in der so oft proklamierten Informations- und Wissensgesellschaft überzeugen zu können.

Grundlagen und Methoden zum (selbstreflexiven) Kompetenz- und Bildungsmanagement sind somit relevant für die Informationseinrichtungen als Organisationen, aber auch für die Mitarbeitenden in ebendiesen: Informationsspezialisten müssten in Ausbildung und Studium einen weitaus höheren Input zu Ansätzen und Aspekten des Wissens- und Kompetenzmanagements bekommen, eine didaktisch-kommunikative Kernkompetenz des Vermittelns, aber auch des Feedbackgebens und -nehmens ist in nahezu allen Positionen und Tätigkeitsfeldern gefragt.

Besonders wichtig ist dies im mittleren und im gehobenen Management, wo Personalentwicklung, aber auch strategisches Management angesiedelt sind. Zukünftige Schwerpunkte, neue Arbeitsfelder und personalpolitische Massnahmen fliessen hier zusammen. Mitarbeiter wollen und müssen neu oder weiter qualifiziert werden, lebenslanges Lernen wird hier Wirklichkeit. Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung – sei es das ZBIW der TH Köln, das Weiterbildungszentrum der FU Berlin, der Berufsverband BIB mit seinem umfangreichen Angebot an Kursen oder aber andere Anbieter – sollten hier verstärkt ein Augenmerk auf eine entsprechende Dienstleistungspalette rund um das Management von Kompetenzen im LIS-Sektor richten.

1 Bloom, Benjamin S. u. a. (1972): Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich. Weinheim (englische Erstpublikation 1956).

2 «Der DQR ist ein Instrument zur Einordnung der Qualifikationen des deutschen Bildungssystems. Er soll zum einen die Orientierung im deutschen Bildungssystem erleichtern und zum anderen zur Vergleichbarkeit deutscher Qualifikationen in Europa beitragen. Um transparenter zu machen, welche Kompetenzen im deutschen Bildungssystem erworben werden, definiert er acht Niveaus, die den acht Niveaus des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR) zugeordnet werden können.» s. Deutscher Qualifikationsrahmen (DQR, http://www.dqr.de) und Europäischer Qualifikationsrahmen (http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/leaflet_de.pdf).

3 Angelehnt an: Orientiert an Lernergebnissen. Fort- und Weiterbildung mit dem ZBIW. In: https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/weiterbildung/zbiw/allgemein/zbiw_orientiert_an_lernergebnissen_1113.pdf .

4 Verben in diesem Kontext sind u. a.: auflisten, aufzeichnen, benennen, beschreiben, beziehen, definieren, erinnern, erkennen, feststellen, herausfinden, identifizieren, ordnen, präsentieren,

sammeln, sich merken, skizzieren, untersuchen, vervielfältigen, wiedergeben, wiederholen, zeigen, zitieren.

5 Verben in diesem Kontext sind u. a.: assoziieren, ausdrücken, auseinanderhalten, auswählen, ausweiten, berichten, beschreiben, differenzieren, diskutieren, einmischen, erkennen, erklären, gegenüberstellen, generalisieren, hinweisen, identifizieren, illustrieren, interpretieren, klären, klassifizieren, lokalisieren, lösen, schätzen, überdenken, übersetzen, umschreiben, umwandeln, unterscheiden, verteidigen.

6 Verben in diesem Kontext sind u. a.: auswählen, berechnen, beurteilen, demonstrieren, entwickeln, interpretieren, modifizieren, organisieren, transferieren, skizzieren, voraussagen. Vgl. hier auch Petkoff, Boris: Wissensmanagement. Von der computerzentrierten zur anwenderorientierten Computertechnologie. Addison-Wesly 1998, S. 35f.

7 Verben in diesem Kontext sind u. a.: ableiten, analysieren, bestimmen, beurteilen, ermitteln, experimentieren, folgern, illustrieren, kritisieren, prüfen, vergleichen.

8 Verben in diesem Kontext sind u. a.: argumentieren, beurteilen, bewerten, empfehlen, entscheiden, validieren, vergleichen, vorhersagen, zusammenfassen.

9 Cappuro hat hier einen weitergefassten Wissensbegriff, der hier besser greifen würde, aber den zur Verfügung stehenden Umfang sprengen würde, vgl. Capurro, Rafael: Skeptisches Wissensmanagement. In: http://www.capurro.de/wm-afta.html [letzte Änderung: 2. Januar 2015].

10 Siehe hier u. a. Flicker, Anja / Becker, Tom: Wissensmanagement und Wissensbilanzen in Öffentlichen Bibliotheken. Ein Exkurs. In: Georgy, Ursula / Schade, Franke: Praxishandbuch Informationsmarketing. De Gruyter 2014.

11 Vgl. Paechter et al.: Handbuch kompetenzorientierter Unterricht, Beltz 2012.

12 In Anlehnung an den KOMpetenzPASS der TH Köln, vgl. hier u. a. Gotzen, Susanne, Kowalski, Susanne und Linde, Frank: Der KOMpetenzPASS – Fachintegrierte Förderung von Schlüsselkompetenzen. In: Neues Handbuch Hochschullehre. Lehren und Lernen effizient gestalten. [Teil] F. Beratung und Betreuung. Studierende. Berlin: Raabe (2011). URL: http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/personen/linde/publikationen/KomPass_aus_CUAS.pdf und Steckbrief KOMpetenzPASS. URL: https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/profil/lehre/steckbrief_kompass.pdf.

13 Die hier und im Folgenden gezogen Aussagen beziehen sich auf die Ergebnisse eines Workshops auf dem Bibliothekartag in Bremen vor zwei Jahren im Kontext des BIB-Jahresthemas. Vgl. Becker, Tom und Krass, Ulrike: Die Mitgliederbefragung, die der BIB 2012 durchgeführt hat, s. http://www.bib-info.de/verband/mitgliederbefragung.html, thematisiert diese und die weiteren genannten Herausforderungen noch wesentlich breiter.

Tom Becker

BIB Bundesvorstand und TH Köln, Institut für Informationswissenschaft

Résumé

Français
Les compétences et l’acquisition de compétences, la capacité des individus à apprendre et à se développer ou la capacité des institutions et entreprises à se positionner comme «organisation apprenante» forment l’arrière-fond des discussions sur les capacités futures pas uniquement dans le domaine des bibliothèques et des centres de documentation. L’article esquisse trois approches de la gestion des compétences dont l’application peut être pertinente dans le domaine I+D: le modèle de l’escalier du savoir (Wissenstreppe) par Klaus North, la taxonomie de Bloom sur les niveaux d’acquisition des connaissances et un modèle de compétences multiple.