

Rezension

Kompetenzentwicklung im betrieblichen Bildungswesen

Christoph Emrich

Von **Reinhard Krämer**

Mit seiner Publikation „Kompetenzentwicklung im betrieblichen Bildungswesen“, die sich mit dem Einsatz von systemischer Supervision und Lernbegleitung bei der Kompetenzentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern beschäftigt, hat Christoph Emrich ein wichtiges Standardwerk zur Fort- und Weiterbildung in Betrieben und Behörden vorgelegt. Emrich ist bei der Agentur für Arbeit als Dozent im Bildungsbereich beschäftigt und als freier Supervisor und Coach u.a. im Führungskräfte- und Konfliktcoaching tätig. Ausgangspunkt des Buches sind die Thesen der konstruktivistischen Lerntheoretiker Erpenbeck und Sauter, die bereits Mitte der 90er Jahre zu der Überzeugung gelangten, dass Kompetenzlernen überwiegend am Arbeitsplatz stattfindet. Wissen und Kompetenzen, so lautet ihr Ansatz, können nicht vorab als Vorrat, sondern müssen zeitnah, sobald eine Notwendigkeit besteht, vermittelt werden. Zusammen mit dem Begründer der Ermöglichungsdidaktik, Rolf Arnold, zählen sie zu den „Pionieren“ der Kompetenzentwicklung.

Gestützt wurden diese Annahmen durch folgende Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften von Michael M. Lombardo und Robert W. Eichinger aus dem Jahr 1996: Demnach erwarben die Befragten 70 Prozent der für das Berufsleben erforderlichen Kompetenzen arbeitsplatzintegriert durch komplexe Aufgabenstellungen und Herausforderungen, also beim „Learning on the job“, sowie 20 Prozent in der Zusammenarbeit und Kooperation mit anderen Personen. Nur 10 Prozent der beruflichen Qualifizierung, so das überraschende Ergebnis, wurden nach Angaben der Befragten über die klassischen Lehr- und Lernformen, wie zum Beispiel Seminare, Schulungen oder andere Formen der Wissensvermittlung, erworben. Dieses als „70-20-10“ bezeichnete Modell kann laut Emrich als wichtiger Initiator für einen Paradigmenwechsel von den klassischen Lehr- und

Lernformen hin zur Kompetenzentwicklung im betrieblichen Bildungswesen betrachtet werden: „Das Modell stellt die empirische Grundlage für die Weiterentwicklung des Bildungssystems der BA dar.“

Christoph Emrichs Ausführungen zur Kompetenzentwicklung im betrieblichen Bildungswesen stützen sich in erster Linie auf die Arbeiten von Rolf Arnold, der von der Erkenntnistheorie des Konstruktivismus ausgeht, „dass der Mensch die Welt durch seine Wahrnehmung selbst konstruiert.“ Arnold verschiebt den Fokus vom Lehrenden auf den Lernenden und lehnt erzeugungs- bzw. instruktionsdidaktische Lehrmethoden ab, da seiner Ansicht nach der Lernprozess sowie der damit verbundene Wissens- und Kompetenzerwerb nicht außerhalb vom Lehrer, sondern nur innerhalb vom Lernenden erzeugt werden kann. Dadurch verändert sich die Rolle des Lehrers, der zum Lernbegleiter des Lernenden wird und durch die Schaffung eines geeigneten Lernumfelds den inneren Lernprozess ermöglichen, aber nicht steuern kann. Die grundlegenden Prinzipien der Ermöglichungsdidaktik sind Selbstbestimmung und Selbststeuerung der Lernenden, da sie nur auf diese Weise Anwendungswissen und Kompetenzen erwerben können. Ebenso aufschlussreich wie legendär ist in diesem Zusammenhang Arnolds Unterscheidung von Wissen und Kompetenz. „Wissen ist keine Kompetenz. Man kann viel wissen und nichts können.“

Christoph Emrich hat diese theoretischen Vorgaben aufgegriffen und versucht, sie für die Kompetenzentwicklung im betrieblichen und behördlichen Bildungswesen, insbesondere in der Bundesagentur für Arbeit, nutzbar zu machen. Ihm geht es darum, das „Weiterlernen“ in der Arbeit nach folgenden Prinzipien zu verbessern: Stärkung der Eigenverantwortung bei den Lernenden, Verbesserung der Selbstorganisi-

on des Lernens im Sinne Arnolds, vermehrte Nutzung von Lernformen zur sozialen Interaktion sowie die sinnvolle Verbindung von Lernen und Arbeiten. Emrich setzt sich für eine effiziente „Lernunterstützungskultur“ ein, die durch systemische Supervision, kollegiale Beratung und Lernbegleitung erreicht werden soll.

Didaktisch ansprechend für den Leser ist der Aufbau des schmalen Buches. Der erste Teil besteht aus einem ebenso ausführlichen wie informativen Glossar, das vornehmlich aus grundlegenden Definitionen in Form von Zitaten besteht und in dem alle wichtigen Begriffe zum besseren Verständnis der späteren Ausführungen erläutert werden. Diese gliedern sich in drei Teile: Zunächst stellt Emrich wichtige Veröffentlichungen zu den Themen Kompetenzentwicklung, seminaristische betriebliche Bildung versus Lernbegleitung sowie Lernunterstützung durch Formen der Supervision und Lernbegleitung vor. Der zweite Teil ist dem Studienbrief „Kollegiale Beratung und Supervision“ gewidmet, den Rolf Arnold für den Master-Fernstudiengang „Systemische Beratung“ konzipiert hat. Im dritten Teil beschäftigt sich Emrich mit der Nutzbarmachung der bisherigen Darlegungen im betrieblichen Aus- und Weiterbildungssektor. Ziel einer betrieblichen Ermöglichungsdidaktik soll es sein, den zur Weiterbildung motivierten Mitarbeitern durch geeignete Lernbegleitung und Supervision die betrieblichen Rahmenbedingungen zu eröffnen, um „ihre individuellen Kompetenzentwicklungsprozesse optimal und selbstorganisiert zu gestalten.“

Interessant ist auch das Resümee, das Emrich am Schluss seiner Arbeit zieht. Laut einer Gallup-Studie fehlt es 80% der betrieblichen Mitarbeitenden an der Motivation für ein selbstgesteuertes Lernen. Axel Koch von der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning bezeichnet 20% der Mitarbeitenden als „Top-Lernende, 30% als potenziell „Top-Lernende“, die mit wenig Aufwand auf die Höchststufe gebracht werden können. Weitere 30% der Mitarbeitenden bedürften einer intensiven Lernunterstützung und bei den verbleibenden 20% gestalte sich die Kompetenzentwicklung als äußerst schwierig. Emrich folgert daraus: „Damit kann man das Modell 70-20-10 neu formulieren, da die Anzahl der selbstorganisierten Lernenden die Minderheit darstellt, und damit den Weg der tatsächlichen Individualisierung des Lernenden ebnen. Die neue Formel lautet also 20-30-30-20.“

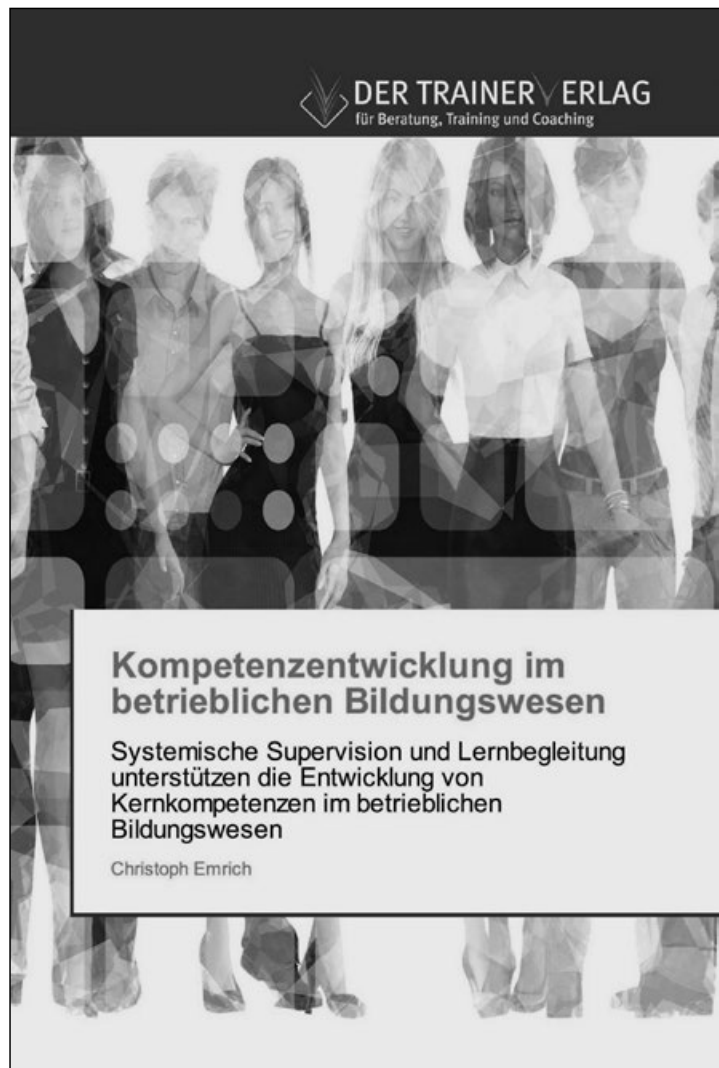


Abb.: Trainerverlag

Spricht dies nicht auch dafür, dass für etwa 50% der Mitarbeitenden in den Betrieben erzeugungs- bzw. instruktionsdidaktisch orientierte Lehrmethoden erfolgreicher als ermöglichungsdidaktische sind?

Ein weiterführendes Literaturverzeichnis und eine informative Anlagensammlung runden das lesenswerte Taschenbuch ab.

Kompetenzentwicklung im betrieblichen Bildungswesen
Systemische Supervision und Lernbegleitung unterstützen die Entwicklung von Kernkompetenzen im betrieblichen Bildungswesen



Trainerverlag
 2019, 84 Seiten, Taschenbuch
 ISBN: 978-620-2-49440-3
 verlag-trainer.de