

Dr. Hans H. Th. Sandler

Kompetenzbilanzen ex ante

1. Vorbemerkungen

Wissen und Kompetenz sind in unserer Bildungsgesellschaft die wichtigsten „Rohstoffe“. Kompetenzbilanzierung gilt inzwischen zutreffend als entscheidendes Instrument, notwendige Schritte zu Wissen und Kompetenz und deren Einsatz handhabbar zu machen. Sie setzt sich deshalb in der Arbeitswelt bereits zunehmend durch. Sie wird vor allem für die Findung adäquater Tätigkeiten, also vor deren Aufnahme zu ihrer Auswahl, ebenso wie für die Bilanzierung von durch eine Tätigkeit erworbenen Kompetenzen, also nach deren Abschluss zu ihrer Bestandsfeststellung eingesetzt. Sie dient der Bestandsaufnahme, Steuerung und Kommunikation von auf Einzelpersonen bezogenen Aspekten der persönlichen Bildung. Sie bedient sich dazu erforderlicher Differenzierungen für unterschiedlichste Teilzwecke und für Verzahnungen im beruflichen und gesellschaftlichen Alltag. Sie kann retrospektiv oder prospektiv angelegt sein. Für die berufliche Beschäftigung ist all dies inzwischen akzeptiert.

Doch steht ihr die freiwillige Tätigkeit angesichts ihrer persönlichen und gesellschaftlichen Bedeutung letztlich im Rang nicht nach. Auch hier kommt es aus vielen überzeugenden Gründen vom Eigensinn über qualifizierte Handlungsroutrinen bis zur Anerkennungskultur auf Wissen und Kompetenz der Engagierten an. Will man sie berücksichtigen, muss man sie kennen.

Für freiwillige Tätigkeit ist gleichwohl die Praxis gespalten. Während die Aufnahme von durch bürgerschaftliches Engagement erworbenen Kompetenzen ex post als Nachweis für andere Interessenten, vor allem mit Blick auf berufliche Karrierechancen, die Praxis aus guten Gründen bereits stärker bestimmt¹, ist die Bilanzierung ex ante merkwürdiger Weise bisher unterbelichtet. Dies ist umso unverständlicher, als das Eigeninteresse des Engagementsektors vor allem auf die Optimierung seines eigenen Bereichs gerichtet sein sollte, die geeigneten Instrumente also vor allem hier kultiviert und eingesetzt werden sollten. Deshalb könnte – und müsste – sie in ihrer möglichen Rolle für erfülltes und ertragreiches Engagement Teil der logistischen Infrastruktur und unverzichtbarer Schritt in der Vorbereitung und Begleitung freiwilliger Tätigkeit werden.

¹ Siehe z.B. Schwerpunkt BBE Europa-Nachrichten Nr. 7 vom 4.8.16.

Es geht also um einen wesentlichen Baustein des zentralen Freiwilligen-Managements für Tätigkeitsfelder verschiedenster Provenienz. Größeres Interesse und ernsthafte Umsetzung lägen deshalb aus eigentlich zwingenden Gründen nahe.

2. Gründe und Rahmenbedingungen

werden in einigen Schwerpunkten zusammengefasst.

2.1 Kompetenzbilanzen warum und wie?

Das inzwischen entwickelte Wissen um Kompetenzbilanzen ist sehr umfangreich und kann hier nicht in der wünschenswerten Tiefe und Breite dargelegt werden. Mit Blick auf Schlussfolgerungen für das Engagement sollen jedoch einige zentrale Überlegungen mit weiterführenden Hinweisen zu Reflexionsstand und Praxis in der Arbeitswelt zusammengefasst werden.

Die Neubewertung des – lebenslangen – Lernens erfordert die Entwicklung neuer Formen der Identifizierung, Bewertung und Anerkennung von Lernergebnissen, die ihrerseits zumeist die Identität des Menschen mit prägen. Sie sind eine wichtige Quelle für Motivation und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Das gilt besonders für die persönlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und sonstigen Kompetenzen und trifft auf die meisten Menschen zu, unabhängig von gesellschaftlicher Stellung und Bildungsniveau. Diese persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten und auch umfassendere Kompetenzen müssen durch andere, aber auch durch die eigene Person Wertschätzung erfahren können. Dies ist nur möglich, wenn man sie genau kennt. Viele Menschen aber sind sich ihrer besonderen, häufig außerhalb von formalen Bildungsgängen erworbenen Stärken nicht hinreichend bewusst. So können sie sie weder für andere sichtbar machen noch gezielt einsetzen und weiterentwickeln². Damit liegen viele Potenziale brach, die gesellschaftlich dringend benötigt werden.

Die Methoden der Kompetenzbilanzierung sind hier als weiterführende Instrumente entwickelt worden³.

2.2 Warum Kompetenzbilanzen vor und während des Engagements?

Freiwillige haben, wie Fachkräfte im Beruf, im demographischen Wandel zunehmend die Chance, sich Ort und Umstände ihrer Tätigkeit auszusuchen und Bedingungen zu stellen. Sie

² Pielorz, M./Seidel, S., Der kombinierte Einsatz von entwicklungs- und anforderungsorientierten Verfahren der Kompetenzfeststellung am Beispiel des ProfilPASS, in Erpenbeck, J. (Hrsg.), Der Königsweg zur Kompetenz. Grundlagen qualitativer und quantitativer Kompetenzerfassung, Münster, New York, München, Berlin 2012, S. 303-332 (S. 322 mit definitorischem Überblick); zur praktischen Relevanz im demographischen Wandel siehe auch Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.), Drittes Memorandum, Kompetenz gewinnt - wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit fördern können, 1. Aufl., April 2016, S. 16 ff; INQA-Check „Wissen & Kompetenz“, Stand April 2015 <http://www.inqa.de>), S. 12.

³ Näher dazu Erpenbeck, J. (Hrsg.) a.a.O. Fußnote 2.

können deshalb ihre Lebensziele und Interessen zum Ausgangspunkt von Leistungsbereitschaft machen. Zugleich ist ein wachsender Bedarf an Fähigkeiten und Übernahme von Verantwortung in komplexer werdenden Tätigkeitsfeldern festzustellen.

Zwischen Kompetenzbilanzierung, Motivation und nachhaltiger Gewinnung bestehen enge Zusammenhänge. Engagement ohne Anknüpfung an die eigenen Kompetenzen der freiwillig Tätigen wertet diese ab, verschenkt Engagementkraft und droht große Teile der Motivation und Tatkraft leer laufen zu lassen. Damit werden für das lebendige Engagement immer wichtigere⁴ Aspekte wie Eigensinn⁵, Wahl der Einsatzfelder, Korrespondenz mit Funktionsbeschreibungen, Fortbildungsbedarf, mitarbeiterorientierte Personalführung, Personalentwicklung⁶, Freiwilligen-Karrieren und Veränderung der gesellschaftlichen Konventionen beim Zusammenwirken der Sektoren unmittelbar berührt.

Das Eigeninteresse setzt an bei den eigenen Lebenszielen, früheren Erfolgsgefühlen, empfundenen und vorhandenen Kompetenzen. Auch das persönliche emotionale Entwicklungspotenzial und seine neurologische Realisierung haben hier ihre entscheidende Quelle. Die Identität wird dabei weitgehend von den persönlichen Kompetenzen im weitesten Sinne bestimmt, gleich in welchen Bereichen sie liegen. Subjektiv will niemand seine Identität in unterschiedliche Bezugsbereiche aufgespalten sehen. Die Kompetenzbilanzierung hat in allen Tätigkeitsbereichen, Altersphasen und Handlungssituationen einen nicht zu unterschätzenden Rang für die Bereitschaft zur Aktivität und Leistung im Einsatzfeld, für Fortbildungsansätze und für die weitere Lebensplanung. Ohne Eigeninteresse muss dagegen jede Aktivität halbherzig bleiben, mit Wirkung auf die Gesundheit, die Lebensfreude, altruistische Hilfsbereitschaft usw.

Kompetenzbilanzen können auf vielfältige Weise die Wirkungen der Infrastruktur des Engagements verbessern⁷. Sie dienen der Rationalität, Zielorientierung und Effizienz des Einsatzes von Millionen Engagierten. Für geeignete Bildungsanstrengungen wären sie wichtige Voraussetzung, neben den persönlichen Entwicklungszielen und den Verwendungskalkülen für den freiwilligen Einsatz. Nach den Ergebnissen des Freiwilligen surveys hat Bildung für die am Engagement Interessierten einen hohen Stellenwert; Defizite im Angebot sind Gegenstand deutlicher Unzufriedenheit.

Soll also freiwilliges Engagement auch unter dem Einfluss veränderter gesellschaftlicher Wertempfindungen und demographischer Zahlen seinen Stellenwert halten oder gar steigern, müssen u.a. hier neue Methoden eingesetzt werden, um Menschen im Eigensinn für freiwillige Tätigkeit zu begeistern und ihre Leistungsbereitschaft zu pflegen.

⁴ Siehe dazu z.B. Erster Engagementbericht, Bundestagsdrucksache 17/10580.

⁵ Dazu näher Sendler, H. H. Th., Bürgerschaftlicher Eigensinn – eine wesentliche gesellschaftliche Ressource, BBE-Newsletter 25/2015, S. 6.

⁶ Näher Sendler, H. H. Th., Mit Kompetenzbilanzen zur Personalentwicklung, Neue Caritas 3/2015 S. 28.

⁷ Siehe Klein, A./ Sendler, H. H. Th., Infrastrukturelle Bedarfe des Engagements im demographischen Wandel, BBE-Newsletter 12/2016 S. 2.

Mit den Kompetenzbilanzen funktional verbunden ist ein qualifiziertes Einsatzmanagement als Teil des Freiwilligenmanagements jedenfalls bei größeren Organisationen. Es setzt Funktionsbeschreibungen für die einzelnen freiwilligen Tätigkeiten mit entsprechenden Anforderungen voraus. Zweifel sind angebracht, ob man davon ausgehen kann, dass es diese überall gibt. Doch selbst bei beträchtlichen Lücken in einem solchen System lässt sich im Einzelfall der Soll/Ist-Abgleich zwischen Einsatzstelle und persönlicher Qualifikation vollziehen. Unterließe der Engagementsektor erreichbare Kompetenzbilanzierung in großem Umfang, könnten deshalb die Freiwilligen nicht gezielt adäquat eingesetzt werden. Es würde vom Zufall abhängen, ob sie über oder – wohl der häufigere Fall – unter ihrem Niveau und den im Einzelfall zur Verfügung stehenden Möglichkeiten eingesetzt würden. Das wiederum gefährdete den nachhaltigen Einsatz für Engagement und seinen möglichen Gemeinnutzen beträchtlich.

Was spricht dagegen, auch Kompetenzbilanzen verstärkt für das bürgerschaftliche Engagement nutzbar zu machen – im Interesse der Engagierten wie auch der für die Einsatzfelder sonst Verantwortlichen⁸ und – im Ergebnis – der Gesellschaft insgesamt? Zeichnen sich doch bereits Nachwuchs-⁹ und Motivationsprobleme auf wichtigen Feldern ab. Bei vorübergehenden Bedarfsspitzen mit besonderem Einsatz Freiwilliger (z. B. beim Flüchtlings-Engagement des letzten Jahres) kann sich leicht Enttäuschung ausbreiten, wenn die strukturelle Flankierung fehlt, zu der auch Kompetenzbilanzierung gehört (wenngleich es auf diesem Gebiet zur Zeit noch ganz andere Probleme gibt). Dann droht die Vergeudung von Chancen und Potenzialen, mit der schließlich sogar weitere Desintegration in unserer Gesellschaft zum Schaden aller einhergehen kann.

Deshalb sollten Konventionen herbeigeführt werden, wie alle beteiligten Organisationen übergreifend und jeweils aus ihrer Interessensicht Verständigung über den Umgang mit kohärenten Bilanzierungen erzielen und sich dabei unbürokratisch und unter Beachtung des Datenschutzes unterstützen können.

Die Praxis des Freiwilligen-Managements hat dies noch nicht hinreichend aufgenommen. Es gibt einzelne gute Ansätze, auch Naturtalente im Umgang mit diesem Fragenkreis. Dennoch fordert das Ausmaß der Theorie/Praxis-Kluft und ebenso der Nichtbeachtung der entsprechenden Anstrengungen in anderen, zum Teil mit dem Engagementsektor um die menschliche Einsatzbereitschaft konkurrierenden Beschäftigungsfeldern eine Initiative geradezu heraus. Wäre dem zu entsprechen „des Guten zuviel“? Wohl kaum; vielmehr fehlt es an einem systematischen, in das System integrierten Ansatz, der das kostbare Gut unentgeltlichen Einsatzes von Kompetenz, Zeit und Kraft zum Gemeinwohl erst adäquat behandeln würde.

Dies hätte Folgen u.a. für die Ausrichtung von Qualitätshandbüchern, Beratungsschwerpunkten und Kooperationskonzepten zwischen verschiedenen Engagementfeldern. Improvisierte

⁸ Ausführlicher Sendler, H. H. Th., Für Kompetenzbilanzen im Freiwilligen-Management, Sozialwirtschaft aktuell 5/2014 S. 1-4; ders., Den Blick weiten, Sozialwirtschaft aktuell 13/2014 S. 6.

⁹ Siehe INKA-Projekt, <http://www.b-b-e.de/projekte/abgeschlossene-projekte/inka/>

und halbherzige Als-ob-Verfahren, motivationsgefährdender Umgang mit der ungeteilten Kompetenz von am Engagement Interessierten und damit fehlende Nachhaltigkeit sollten soweit möglich überwunden werden. Die Zielgenauigkeit der Disposition, die Abstimmung mit anderen Einsatzbereichen, die Nutzung der oft beträchtlich unterforderten persönlichen Kompetenzen von freiwillig Engagierten, die Fortbildungsplanung und das Krisenmanagement sowie die bewusstere Begleitung von langsam vollzogenen Rahmenveränderungen (bis hin zu Grenzverschiebungen zwischen verschiedenen Sektoren unserer Gesellschaft wegen Bewältigung des demographischen Wandels (Änderung des „Gesellschaftsvertrages“)) würden es danken.

2.3 Zu überwindende Hürden

Der damit aufgerufene Themenhaushalt löst allerdings übergangsweise auch Schwierigkeiten, Missverständnisse und sonstigen Klärungsbedarf aus und erfordert Initialaufwand bei der Analyse der Kompetenztypen und der Bezugs-Einsatzfelder.

Kaum eines der vorstehend erwähnten, berührten Teilgebiete kommt ohne Diskussion über Missbrauchsanfälligkeiten, Konflikte sozialpolitischer Strömungen, befürchtete Fehlentwicklungen usw. aus. Sie werden auch bei Klärung der Fragen besserer Kompetenzbilanzierung aufleben. Jedoch gilt auch hier die Erkenntnis, dass Stillstand bei Handlungsbedarf auf die Dauer keine Option sein kann.

Nicht zu Unrecht gibt es auch Vorbehalte gegen Bürokratie und eine etwaige Einschränkung wettbewerblicher Eigendynamik, denen aber durch

- Abstufung verschiedener Gruppen von (potenziellen) Freiwilligen, Tätigkeiten und Verwendungszwecken
- Konzentration eines zu entwickelnden übergreifenden Handlungsgerüsts auf das Notwendige

begegnet werden kann. Maßgeschneidert nach Tiefgang und Reichweite für die Interessierten und die Engagementfelder dürfen Lösungen, auch Standards, durchaus situativer und operativer Pragmatik folgen, solange sie der erforderlichen vernetzten Aktionsfolge der Routineprozeduren des Freiwilligen-Managements im jeweiligen Einzelfall zielführend dienen können.

Nicht zuletzt legen das Ziel des passgenauen Einsatzes sowie die Fluktuation zwischen den Zuständigkeiten und Organisationen eine Eingangsabstimmung über Methoden und Verfahren im gemeinsamen Interesse auch dort nahe, wo bisher die Begeisterung für berechenbares Ineinandergreifen eher verhalten war.

Die Thematik ist allerdings komplex, weil sie weitgehende Bezüge zu einer Fülle von Tätigkeitsgebieten, Übergangssituationen und Aspekten des Freiwilligen-Managements und nicht zuletzt von im Wettbewerb divergierenden Organisationsinteressen hat. Die Hürden sind

jedoch zur Begründung von Gegenargumenten ungeeignet. Sie fordern vielmehr zu lösungsorientierten Differenzierungen heraus.

3. Schlussfolgerungen

Für das bürgerschaftliche Engagement mangelt es an tragfähigen und praktikablen Kompetenzbilanzierungen in der erforderlichen Breite und Qualität, obwohl sie – nicht anders als für berufliche Arbeitsplätze – dringend erforderlich wären.

Die entsprechenden Veränderungen werden im Interesse des Engagementbereichs und unserer Gesellschaft von diesem selbst einzuleiten sein. Mangelnde Analyse und Typisierung könnten Gründe bisheriger Defizite sein.

Der Einsatz dieses Instruments steht noch am Anfang und sollte kultiviert werden. Dabei wird jedes Gebiet fachliche, logistische und organisatorische Besonderheiten für die sachgemäße Bewältigung aufweisen. Doch wird es über alle Felder freiwilliger Tätigkeit grundlegende Gemeinsamkeiten geben. Und Abstimmung ist erforderlich, wenn Engagement nicht zwischen den Interessen zerrieben werden soll. Dazu bietet sich eine Initiative des Engagementsektors an.

Autor

Dr. Hans H. Th. Sendler ist Leiter der Konzeptagentur *EUSENDOR*.

Kontakt: h.sendler@eusendor.com

Redaktion

BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

newsletter@b-b-e.de

www.b-b-e.de