

# WELCHE KOMPETENZEN SIND WICHTIG? PROBLEMLÖSUNG VERSUS FACHWISSEN

Spielt die Fachkompetenz seit den Neuerungen in den Prüfungsordnungen heute wirklich kaum noch eine Rolle? Wurde sie von anderen Kompetenzen, z. B. der Problemlösungskompetenz, abgelöst? Und welchen Stellenwert hat eine umfassende Handlungskompetenz im heutigen Berufsalltag?



Das Lernen hat sich vor allem im beruflichen Kontext verändert. Durch die technologischen und ökonomischen Entwicklungen sowie auch durch den gesellschaftlichen Wertewandel sind die Anforderungen gestiegen: Die rasante Verbreitung von Informationen erhöht zum einen die Erkenntnismöglichkeit, aber auch die Notwendigkeit, dieses Wissen zu verarbeiten und ggf. anzuwenden. Permanentes Lernen und Entscheiden ist nötig, ebenso wie Projektarbeit, eigenständiges Entscheiden und unternehmerisches Denken.

Innerhalb eines bestimmten Zeitraums ist das angelernte Wissen nur noch zur Hälfte aktuell. Die andere Hälfte gilt als überholt oder widerlegt. So haben z. B. Fachkenntnisse im EDV-Bereich eine Halbwertszeit von ca. einem Jahr – danach gilt dieses Wissen als veraltet. Technisches Wissen hat eine Halbwertszeit von durchschnittlich drei Jahren und berufliches Wissen von fünf Jahren.

## Handlungskompetenz in der Ausbildung

In den Lehr- und Ausbildungsplänen ist das Vermitteln einer umfassenden Handlungskompetenz bereits fest verankert. So definiert das Berufsbildungsgesetz in § 1 Abs. 3 das Ziel der Berufsbildung wie folgt: „Die Berufsausbildung hat die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln.“

Der Rahmenlehrplan, z. B. für Kaufleute für Büromanagement (KMK 27.09.2013), definiert den Bildungsauftrag der Berufsschule folgendermaßen: „Zentrales Ziel von Berufsschule ist es, die Entwicklung umfassender Handlungskompetenz zu fördern. Handlungskompetenz wird verstanden als die Bereitschaft und Befähigung des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten.“

Berufliche Handlungskompetenz setzt sich insbesondere aus den folgenden Kompetenzbereichen zusammen:

- *Fachkompetenz: umfasst sowohl die Sach- als auch die Methodenkompetenz*
- *Persönliche Kompetenz: wird auch als „Selbstkompetenz“ bezeichnet*
- *Soziale Kompetenz: auch „Sozialkompetenz“*

Will man also die Handlungsfähigkeit von Auszubildenden in besonderen Situationen fördern, muss man den Lernstoff so arrangieren, dass die Möglichkeit besteht, alle angestrebten Kompetenzen anzusprechen.

### **z.B. Postein- und -ausgangsbearbeitung**

*Hier kann man bereits Schlüsselkompetenzen der beruflichen Handlungskompetenz unterscheiden. Man könnte einem Auszubildenden fachlich erklären, wie der Postein- und -ausgang funktioniert und ihm anschließend einige Fachfragen dazu stellen.*

Damit haben wir ihn aber noch nicht handlungsfähig gemacht. Das ist er erst, wenn

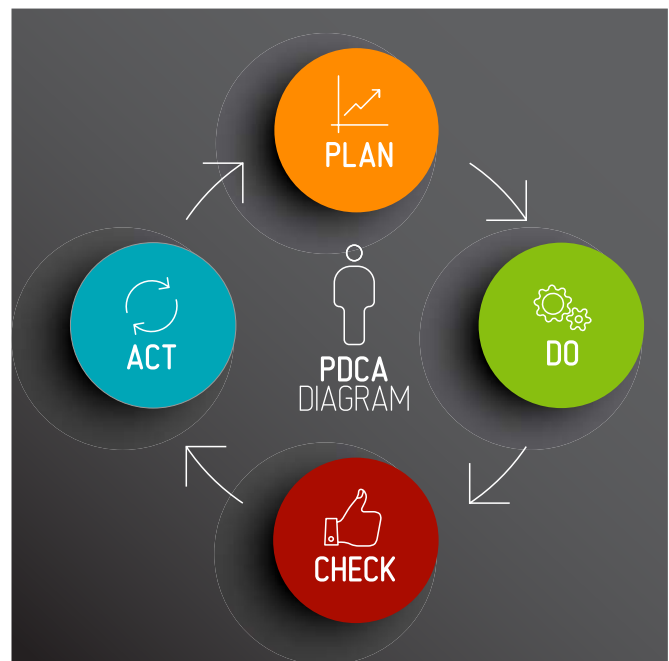
- *er alle Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse rund um die Themen Postein- und -ausgang vermittelt bekommen hat,*
- *er selbstständig in der Lage ist, die Handlung zu planen, durchzuführen und zu kontrollieren,*
- *die Post ordentlich und korrekt bearbeitet wurde,*
- *die Aufgabe auch gelöst werden kann, wenn Abweichungen von der Norm auftreten,*
- *der Auszubildende sich automatisch Hilfe bei anderen holt, wenn er nicht weiterkommt.*

### **Flexibles Agieren durch Problemlösungskompetenz**

Je schneller sich das berufliche Wissen vermehrt, verändert oder veraltet, desto flexibler müssen Arbeitnehmer in der Lage sein, auf diese Veränderungen zu reagieren. Eine wichtige persönliche Kompetenz ist daher die Problemlösungskompetenz.

Unter Problemlösungskompetenz versteht man im Allgemeinen die durchdachte und systematische Auseinandersetzung mit Problemen und Herausforderungen, um diese zu überwinden. Im beruflichen Alltag bedeutet es, Schwierigkeiten sofort zu erkennen und schnell darauf reagieren zu können. Damit sind nicht zwangsläufig Konflikte gemeint, sondern jegliche Art von Herausforderungen, die zu lösen sind, um eine Aufgabe kompetent zu bewältigen. Dabei ist nicht die einzelne Handlung oder Entscheidung gemeint, sondern ein komplexer Prozess, der aus mehreren aufeinander aufbauenden Schritten besteht.

Ein interessantes Modell, um komplexe Aufgaben zu lösen, ist der „PDCA-Kreis“ nach Walter A. Shewhart und William E. Deming:



#### **PLAN**

Jede herausfordernde Aufgabenstellung beginnt mit einer konkreten Zielsetzung und einer darauf aufbauenden Planung. Dazu bedarf es einer Analyse des Ist- und Soll-Status. Im Hintergrund sollten dabei immer die folgenden Fragen gestellt werden:

- *Welche Möglichkeiten gibt es, diese Aufgabe so optimal wie möglich zu lösen?*
- *Wo könnten Ursachen für mögliche Probleme liegen?*

In dieser Phase sollten klare und erreichbare (smarte) Ziele formuliert werden und Strategien und Maßnahmen gefunden werden, um diese Ziele zu erreichen.

#### **DO**

Die definierten Strategien und Maßnahmen, die zur Zielerreichung führen, sind nun auszuprobieren bzw. zu testen. Zum Beispiel könnte ein neuer Prozess zunächst in einer Abteilung getestet werden, bevor er auf das komplette Unternehmen übertragen wird.

In dieser Phase sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob der Lösungsweg sinnvoll und umsetzbar ist. Unbedingt sollte auf mögliche Probleme geachtet werden, die in dieser Phase auftreten.

#### **CHECK**

Im Anschluss steht eine detaillierte Auswertung durch eine ausführliche Analyse und Kontrolle an. Dabei sollten alle Ergebnisse ehrlich und vorurteilsfrei geprüft und beurteilt werden.





→ Wurden alle Ziele erreicht?  
 → Welche Schwierigkeiten und Probleme wurden festgestellt?  
 Anschließend werden Anpassungen und Optimierungen vorgenommen.

### ACT

Nun folgt die allgemeine Einführung und Umsetzung (z. B. die unternehmensweite Einführung eines Prozesses). Trotzdem sollte auch der (neue) Prozess einer permanenten Betrachtung und Kontrolle unterliegen.

### Problemlösungskompetenz als Prüfungsbestandteil

Schaut man sich beispielsweise die mündlichen Prüfungsvarianten der Kaufleute für Büromanagement an, wird deutlich, dass es nun nicht mehr nur auf das Beherrschen der reinen Fachkompetenz, sondern auf eine umfassende Handlungs- und Problemlösungskompetenz ankommt.

Es wird deutlich, dass das alleinige Vermitteln von Fachwissen nicht mehr ausreicht, um Auszubildende zu handlungsfähigen Nachwuchskräften auszubilden.

Auszubildende mit einer ausgeprägten Problemlösefähigkeit

- können komplexe Probleme erkennen und beschreiben
- finden Lösungen, selbst wenn der Lösungsweg zunächst unklar erscheint
- geben nicht gleich auf, wenn eine Aufgabe komplex ist
- schaffen es, effektiv mit den Informationen und Werkzeugen umzugehen, die ihnen zur Verfügung stehen
- entwickeln selbstständig und motiviert Lösungsstrategien
- können ihre Ideen und Ansätze klar kommunizieren
- beziehen andere Personen und Gruppen in die Problemlösung ein.

Daher sollten Lehrpersonen und Ausbilder Wert darauf legen, ihre Lernkonzepte auf die Ausbildung einer umfassenden Handlungs- und Problemlösungskompetenz auszurichten. Dies erreichen Sie durch die Entwicklung von ergebnisoffenen Lehr- und Lernarrangements, die die Lernenden dazu anregen, den PDCA-Zyklus komplett zu durchlaufen. Das bedeutet aber gleichzeitig, dass eine gemeingültige Lösung nicht mehr unbedingt möglich ist, sondern es eher auf den Einsatz von Schlüsselqualifikationen zur Problemlösung ankommt. Es bedeutet aber auch, dass die Lernenden über alle nötigen Fachkenntnisse verfügen müssen, die zur Lösung der komplexen Situation notwendig sind.

### WAS LÄSST SICH DARAUS FÜR UNSERE ARBEITSWELT ABLEITEN UND WAS MÜSSEN WIR TUN?

1. *Lernen lernen ist wichtig – und das am besten lebenslang. Wer der Überzeugung ist, dass das Wissen, das er sich in Beruf und Schule angeeignet hat, für seine zukünftigen Aufgaben ausreicht, der irrt. Die genannten Entwicklungen fordern von uns allen einen permanenten Lernprozess.*
2. *Neugierig bleiben bis ins hohe Alter – denn sonst können wir die technische Entwicklung nicht verstehen und wir finden uns in der Zukunft nicht mehr zurecht.*
3. *Selbstverantwortung übernehmen! Wir dürfen uns nicht darauf verlassen, dass uns das nötige Wissen vermittelt wird. Jeder ist selbst für die Aneignung von Wissen durch das eigenverantwortliche Besuchen von Schulungen, Lesen von Literatur oder durch Ausprobieren verantwortlich.*
4. *Wissen teilen! War man früher der Überzeugung, dass es sinnvoll ist, allein über Fachwissen zu verfügen (um sich unersetzlich zu machen), so müssen wir heute lernen, unser Wissen zu teilen. Und dies innerhalb und außerhalb von unseren Unternehmen auf Plattformen, Kongressen oder in Foren.*
5. *Wir müssen lernen, uns zu spezialisieren. Dabei helfen Zusatzqualifikationen und ein gezielter Lebensplan.*
6. *Coachings und Trainings nutzen. Denn so lernen wir, uns selbst zu reflektieren und noch besser zu werden.*

### FAZIT

**Die Problemlösungskompetenz löst also die Fachkompetenz nicht, ab, sondern die Fachkompetenz hilft dabei, Probleme und umfassende Situationen fachlich korrekt zu lösen.**



VERENA BETTERMANN

*ist seit 2013 Fachlehrerin für arbeitstechnische Fächer in den Schwerpunkten Informationsverarbeitung und Bürowirtschaft, außerdem Mitglied im IHK-Prüfungsausschuss der Kaufleute für Büromanagement und der Ausbilder. Zuvor war sie tätig als Junior Referentin Personalentwicklung bei der Deutschen Telekom AG.*