

# KMU-Kompetenzbuch

## Ein DQR-kompatibles Instrument zur betrieblichen Förderung individueller Kompetenzentwicklung

**HARRY NEB**

Dr., Assoziierter Wissenschaftler des Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung, Frankfurt am Main

**Auf dem Markt befindliche Verfahren zur Kompetenzfeststellung werden von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) nur zögerlich eingesetzt, da sie oft nicht für den betrieblichen Alltag entwickelt worden sind. Mit dem KMU-Kompetenzbuch (KMU.Kom) liegt ein Instrument vor, das den Anforderungen und Entwicklungen der Unternehmens- und Beschäftigtenziele gleichermaßen gerecht zu werden versucht. Es orientiert sich am Kompetenzverständnis des DQR und konnte mittlerweile in 62 hessischen Betrieben implementiert und verstetigt werden.**

### Anforderungen in Unternehmen

Das Personal- und Weiterbildungsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) geht in der Regel weit über das jährliche Personalgespräch hinaus. Es umfasst Anlässe wie den Wiedereinstieg in den Beruf, die Einarbeitung von Beschäftigten in neue Aufgaben, Teambildungsmaßnahmen, die Arbeitszeugniserstellung und vieles andere mehr. In all diesen Fällen ist es für Personalverantwortliche wichtig, sich ein Bild über vorhandene Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter/-innen zu machen. Dabei spielen nicht nur die im Prozess der Arbeit erworbenen Kompetenzen eine Rolle, sondern auch jene aus den Bereichen außerhalb des Betriebs, des sozialen Umfelds, des Ehrenamts und der Familientätigkeit. Ein solches für KMU praktikables und nützliches Instrument wurde von 2009 bis 2013 in zwei miteinander verknüpften Projekten des Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) und des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft (BWHW) entwickelt, erprobt und evaluiert.

### Entwicklung des KMU-Kompetenzbuchs

Zur Konstruktion des Kompetenzerfassungsverfahrens für KMU war »die Förderung der Selbstreflexionsfähigkeit durch eine subjektive Kompetenzeinschätzung« als auch

»die Unterstützung von individuellen Entwicklungsprozessen« (vgl. KUCHER/WEHINGER 2010, S. 82) im betrieblichen Kontext in den Blick zu nehmen. Mit einer begleitenden Beratung durch Personalverantwortliche wurden Stärken der Beschäftigten mit einer Selbst- und Fremdbewertung sichtbar gemacht. Auf der Basis eines Personalgesprächs wurden sie in einem validierten Kompetenzprofil verdichtet, um darauf aufbauend Zielvereinbarungen auszuhandeln.

Das Instrument sollte kompetenzbasiert angelegt sein, und damit auf die in »Lebensbeschreibungen zum Ausdruck kommenden Dispositionen und Potenziale« aufmerksam machen, »deren sich das Individuum durch Reflexion auch vergewissern kann« (vgl. ERPENBECK 2007, S. 93). In vier Stufen wird dieses Ziel im KMU.Kom erreicht:

1. werden ausgeführte Tätigkeiten aus den Bereichen Ausbildung, Sport, einem Auslandspraktikum etc. innerhalb der Kategorien von Berufserfahrung, Privatleben und aus vorhandenen Zertifikaten rekapituliert und aufgeschrieben. Um dies schriftsprachlich so präzise wie möglich vollziehen zu können, wird ein Katalog mit Beispielverhalten für individuelle Handlungen zur Verfügung gestellt.
2. werden die Tätigkeiten einer subjektiven Bewertung unterzogen; dies wird anhand einer vierstufigen Skala bewertet sowie innerhalb einer Säulen-Struktur nach Kompetenzbereichen (Fach-, Personale und Methodenkompetenzen) geordnet.
3. gehen ähnlich dem Verfahren der Selbsteinschätzung durch die Beschäftigten nun die Personalverantwortlichen mit einer standardisierten Fremdeinschätzung im Instrument vor, um die Potenziale und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter schriftlich zu fixieren.
4. werden beide, also Selbst- und Fremdeinschätzung im Personalgespräch zusammengeführt und zu einem validierten Kompetenzprofil verdichtet.

### Kompetenz- und Potenzialfeststellung entlang der DQR-Struktur

Aus Gründen des betriebs- und branchenübergreifenden Wiedererkennungswerts eines Modells der beruflichen Handlungskompetenz wurde KMU.Kom auf den Deutschen

Qualifikationsrahmen (DQR) mit seiner Vier-Säulen-Struktur bezogen (vgl. BMBF/KMK 2013, S. 14): Fachkompetenz (Wissen und Fertigkeiten) und personale Kompetenz (Sozial- und Selbstkompetenz). Da die Methodenkompetenz allerdings nur als Querschnittskompetenz im DQR angelegt und daher nicht eigens ausgeführt wird, aber im unternehmerischen Umfeld von großer Bedeutung ist, wird dieser Bereich in KMU.Kom als eigenständige Bewertungssäule neben der Fach- und Personalen Kompetenz ausgewiesen. Aus der Notwendigkeit einer für KMU-Beschäftigte praktikablen Transformation der Tätigkeiten in Kompetenzen wurden die acht Niveaustufen des DQR in vier standardisierte Bewertungsstufen des KMU.Kom gebündelt:

- Als eher elementares Fähigkeitsniveau (»Ich kann es mit Unterstützung anderer tun.«) wird die KMU.Kom-Stufe 1 angenommen, von der eine Kompatibilität mit den DQR-Niveaustufen 1 und 2 angenommen wird.
- Die KMU.Kom-Stufe 2 (»Ich kann es selbstständig ohne Unterstützung anderer tun.«) ist bei allen Tätigkeiten, die bereits selbstständig ausgeführt werden können, zu verwenden und verweist bereits auf eine Vorstufe des kompetenten Handelns, die mit den DQR-Niveaustufen 3 und 4 kompatibel sind.
- Ab KMU.Kom-Stufe 3 (»Ich kann es selbstständig und in neuen Zusammenhängen tun.«) wird kompetentes Agieren in Bezug auf die zu bewertende Tätigkeit angenommen. Mittels des Zusatzes »in neuen Zusammenhängen« wird auf die Selbstorganisationsdisposition verwiesen, was den DQR-Niveaustufen 5 und 6 entspricht.
- Die KMU.Kom-Stufe 4 (»Ich kann es selbstständig und in neuen Zusammenhängen tun, bewerten und anderen beibringen.«) erweitert das kompetente Agieren um die Dimension der Bewertung der Situation oder Handlung sowie des Vermittelns von Kenntnissen und Fähigkeiten. Sie finden sich in den Niveaustufen 7 und 8 des DQR wieder.

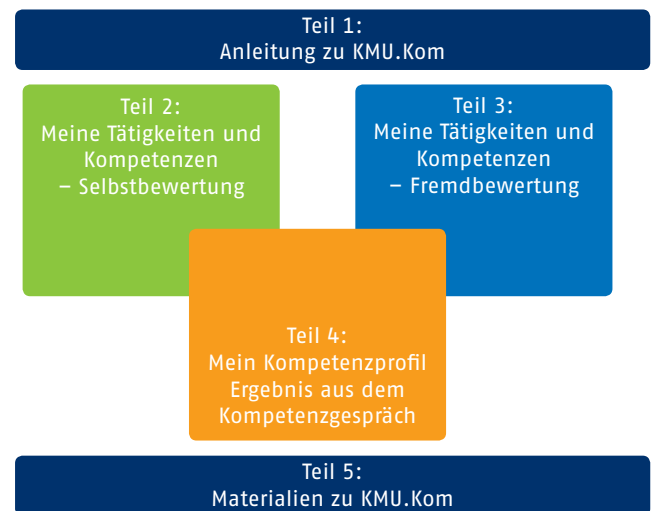
Nur Tätigkeiten der KMU.Kom-Stufe 3 oder 4 werden in das Kompetenzprofil aufgenommen, da sie mit der entsprechenden Qualität der Tätigkeit auf eine dahinterliegende Kompetenzstruktur verweisen. Die Tätigkeiten, die mit Stufe 1 und 2 bewertet werden, sind jedoch nicht weniger wichtig; sie können als Potenziale in ein anforderungs- und entwicklungsorientiertes Kompetenzmanagement einbezogen werden.

### Anwendung des Instruments

Das KMU-Kompetenzbuch liegt mittlerweile als Print- und Onlineversion (KMU.Kom) vor und wurde mit Unterstützung von Qualifikationsberatern, freien Trainern und weiteren Multiplikatoren hessenweit in über 62 KMU als Teil einer nachhaltigen Personal- und Organisationsstrategie implementiert und über die Projektlaufzeit hinaus verste-

Abbildung 1

Struktur des KMU.Kom-Instruments



tigt. Wie Abbildung 1 verdeutlicht, gliedert sich das Instrument unter Einbeziehung der DQR-kompatiblen KMU.Kom-Bewertungsskala in Teile, die das strukturierte Verfahren erläutern (Teil 1), durch das Instrument mit entsprechenden Beispielen zur Selbst- und Fremdbewertung führen (Teil 2 und 3), die Bedeutung des Kompetenzgesprächs und das Vorgehen zur Erreichung des Kompetenzprofils unterstützen (Teil 4), sowie einen Bereich, von dem die Arbeit an der Kompetenzfeststellung mit einem unterstützenden Glossar, Europass und Platzhalter für Zertifikate flankiert wird (Teil 5).

Bei den Beschäftigten in den Erprobungsfirmen konnten im Verlauf der Projekte durch das KMU.Kom-System vor allem Anstöße für die Hinwendung zur lernenden Organisation registriert werden. Dient KMU.Kom also vordergründig der biografischen Kompetenzfeststellung von Beschäftigten und zur Unterstützung des Personal- und Wissensmanagements, so trägt es nach den Evaluationsergebnissen auch dazu bei, die Reflexions-, Feedback- und Dokumentationskultur qualitativ und nachhaltig in Unternehmen zu verbessern. ◀

### Literatur

BMBF/KMK: Handbuch zum Deutschen Qualifikationsrahmen. Struktur – Zuordnungen – Verfahren – Zuständigkeiten. o.O. 2013. – URL: [www.deutscherqualifikationsrahmen.de/de?t=/documentManager/sfdoc.file.supply&fileID=1385991090294](http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de/de?t=/documentManager/sfdoc.file.supply&fileID=1385991090294) (Stand: 05.12.2013)

BWHW/DIPF: Hessenweite Verbreitung und Verstetigung des KMU.Kompetenzbuchs »KMU.Kom« unter Einbeziehung der hessischen Qualifizierungsbeauftragten. Abschlussbericht. Bad Nauheim/Frankfurt am Main 2013. – URL: [www.bwhw.de/assets/attachments/AbschlussberichtKMU-komVerbreitungfinal.pdf](http://www.bwhw.de/assets/attachments/AbschlussberichtKMU-komVerbreitungfinal.pdf) (Stand: 05.12.2013)

ERPENBECK, J.: Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung. Münster 2007

KUCHER, K.; WEHINGER, F.: Kompetenzpässe – Überblick und Ansatzpunkte für ihren betrieblichen Einsatz. In: LOEBE, H.; SEVERING, E. (Hrsg.): Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen sichtbar machen. Bielefeld 2010, S. 51–87