

# Kompetenzstandards in der betrieblichen Bildung

## Grundlage für eine systematische Kompetenzfeststellung und -entwicklung in Großunternehmen

► Die Beschreibung von Kompetenzen und Lernergebnissen in standardisierter Form wird in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik im Kontext von Flexibilisierungsbemühungen der Ausbildung und der Einführung des Europäischen Qualifikationsrahmens diskutiert. Weniger offensichtlich ist, dass auch große Fertigungsbetriebe ein Interesse an transparenten und vergleichbaren Kompetenzstandards zur Systematisierung ihrer Personalentwicklung und Einsatzplanung haben. Der Artikel beschäftigt sich mit der Systematisierung des Kompetenzerwerbs in der Aus- und Weiterbildung sowie der Dokumentation bereits erlangter beruflicher Handlungsfähigkeit mit Hilfe einheitlicher Standards. Die Autoren berichten aus dem Projekt KomBi der Volkswagen Coaching, das sie wissenschaftlich begleiten (2007–2010).

### Kompetenzstandards – Nutzen aus Unternehmenssicht

Im Volkswagenkonzern sind rund 330.000 Personen beschäftigt; über die Hälfte von ihnen im Inland (www.volkswagenag.com am 16. 8. 2008). Die Volkswagen Coaching GmbH bildet in zwölf Bildungs- und Schulungszentren über 4.300 Auszubildende in 34 Berufen aus, bietet rund 3.600 Weiterbildungsveranstaltungen an und betreibt 68 Trainingslabors (Stand Februar 2007, laut www.vw-coaching.de am 16. 8. 2008).

Zu entscheiden, wer über welche Kompetenzen bereits verfügt, welche noch erworben werden müssen und auf welchem Wege dies geschehen kann, ist ein schwieriges und hochkomplexes Unterfangen. Ausbilder in kleinen Betrieben haben in der Regel ein gutes Gefühl dafür, welche Kompetenzen ihre Auszubildenden bereits erworben haben, in welchen Arbeitssituationen sie bereits Verantwortung übernehmen und wo sie Neues dazulernen können. In Großbetrieben ist eine solche Übersicht über den bereits erfolgten und den noch notwendigen Kompetenzerwerb eine gewaltige Aufgabe.

Die Aufgabe wird dadurch noch komplexer, dass man in den vergangenen Jahrzehnten versucht hatte, Ausbildung so weit wie möglich in den betrieblichen Ablauf zu integrieren, um die Relevanz des Gelernten zu klären, berufliche Handlungsfähigkeit zu stärken und auch um wertschöpfende Anteile der Ausbildung zu erhöhen. Innerhalb des Gesamtbetriebs brachte der Ausbau betrieblicher Lernstationen auf dezentraler Ebene eine produktive Verknüpfung von Lernen und Arbeiten mit sich, zugleich aber auch eine hohe Heterogenität der Ausbildungsverläufe.

Mit dem Projekt „Kompetenzorientierung in der betrieblichen Bildung (KomBi)“ soll die Transparenz des Kompetenzerwerbs erhöht werden, indem die erwarteten Ergebnisse einheitlich beschrieben und als Standards der Aus- und Weiterbildung gesetzt werden. Auf diese Weise wird die dezentrale, produktionsnahe Ausbildung erhalten und gefördert; auf der anderen Seite soll aber die Qualität und Systematik der Ausbildung über transparente Prozesse und Ergebnisse sichergestellt bleiben.



**CHRISTOPH ANDERKA**

Dipl.-Berufspäd., Dipl. Ing. (FH), wiss.  
Mitarbeiter am Institut für Berufsbildung,  
Universität Kassel



**UTE CLEMENT**

Prof. Dr., Professorin für Berufs- und  
Wirtschaftspädagogik an der Universität  
Kassel

**Erwartungen innerhalb des VW-Konzerns**

Kompetenzstandards sollen dazu beitragen:

- Kompetenzbedarfe an Arbeitsplätzen eindeutig zu beschreiben,
- Personal für einen Arbeitsplatz danach auszuwählen, ob es über diese Kompetenzen verfügt,
- Ausbildungsbedarfe präziser zu bestimmen,
- die Aus- und Weiterbildung am Unternehmen konsistenter zu organisieren,
- Kompetenzmessungen und Lernstandserhebungen in der Aus- und Weiterbildung zu systematisieren und
- Personalentwicklung geordnet am Kompetenzerwerb entlang zu strukturieren.

Die Formulierung von Standards in der Ausbildung ist Teil aktueller Anstrengungen, Produktionsabläufe und -strukturen insgesamt stärker zu standardisieren (vgl. ausführlicher CLEMENT/LACHER 2007). Während sich aber Standardisierung im Kontext betrieblicher Arbeit auf Arbeitsabläufe und -strukturen richtet, ist damit im Bereich der Bildung die transparente Beschreibung von Lernergebnissen bzw. individuell vorhandenen Kompetenzen gemeint. Kompetenzstandards benennen in unserem Verständnis, welche berufliche Handlung eine Person effizient und sicher auszuführen in der Lage ist und über welche Fähigkeiten, Kenntnisse sowie über welche Verantwortung und Selbstständigkeit sie in diesem Zusammenhang verfügt (vgl. ausführlicher dazu die Beiträge in: CLEMENT/PIOTROWSKI 2008). Berufliche Handlungen sind dadurch charakterisiert, dass sie alle Schritte des Modells der vollständigen Handlung umfassen, an einer breiten Palette von Arbeitsplätzen benötigt werden und auf dem Arbeitsmarkt verwertbar sind. Die Fähigkeiten und Kenntnisse sowie insbesondere das Niveau von Verantwortung und Autonomie bei der

Ausübung der beruflichen Handlung stehen in Bezug zu den vom Europäischen Qualifikationsrahmen beschriebenen Anforderungsniveaus.

**Die Entwicklung von Kompetenzstandards im Projekt KomBi**

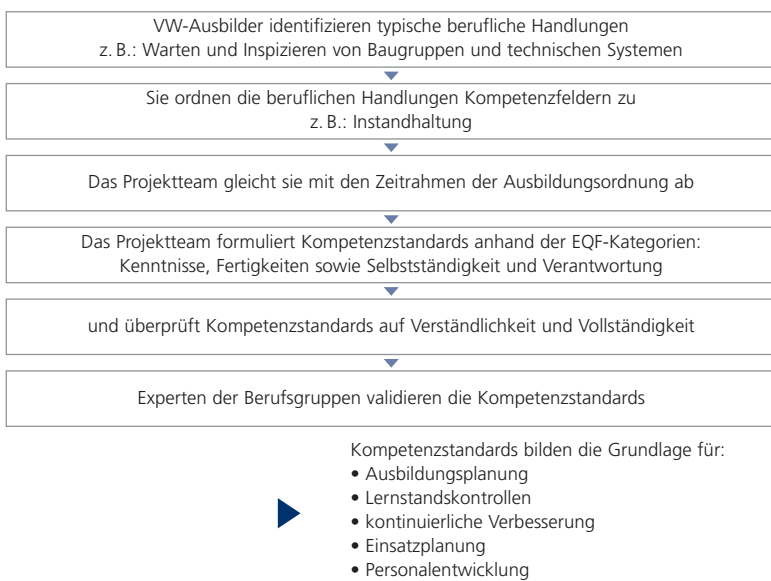
Seit 2007 entwickelt die Projektgruppe Standards für die Berufsbilder Industriemechaniker/-in, Werkzeugmechaniker/-in, Mechatroniker/-in, Kfz-Mechatroniker/-in und Elektroniker/-in für Automatisierungstechnik. Die Instrumente und Verfahren, mit denen Kompetenzstandards identifiziert und nach Maßgabe des Europäischen Qualifikationsrahmens beschrieben und validiert werden, entstanden am Beispiel der Industriemechanik und der Robotertechnologie in dem Projekt *Europäisierung der Berufsbildung* (EuroB). Wir haben sie an anderer Stelle ausführlicher beschrieben (vgl. ANDERKA/CLEMENT/KRÜGER 2006; ANDERKA 2008).

Die Aufgabe des Projekts KomBi der Volkswagen Coaching besteht darin, Standards für die Ausbildung in diesen fünf Kernberufen zu entwickeln und diese zur Grundlage für die Gestaltung der Ausbildung zu machen. Die Standards bieten dann den Bezugspunkt für die Messung bereits erworbener Kompetenzen, die Versetzungsplanung zwischen betrieblichen Lernstationen und die Dokumentation des Ausbildungsverlaufs sowie schließlich für die Allokation im Betrieb und die Personalentwicklung im weiteren Verlauf. Auf diese Weise soll Ausbildung stärker systematisiert und in qualitativer Hinsicht standardisiert werden. Zugleich sollen die Standards dazu beitragen, Ausbildungsergebnisse zwischen Niederlassungen im In- und Ausland besser vergleichen zu können.

In dem Projekt KomBi der Volkswagen Coaching wird die berufliche Ausbildung mit einer darunter liegenden Struktur von Kompetenzstandards unterlegt, die fachliche wie überfachliche Kompetenzen benennt und ihre systematische Vermittlung planbar macht. Dazu werden einzelne berufliche Handlungskompetenzen zu Einheiten zusammengefasst. Eine solche Einheit entspricht dann einem Kompetenzstandard, der sowohl die Lerninhalte der gesetzlichen Curricula abbildet, als auch betriebliche Anforderungen berücksichtigt. Während herkömmliche Ausbildung entlang der Zeitrahmen der Ausbildungsordnung verläuft und entsprechend viel Gestaltungsfreiheit offen lässt, sollen die Kompetenzstandards im Projekt KomBi eine eindeutigere Bezugsebene für die Ausbildung bei Volkswagen bieten.

Im Lauf der bisherigen Projektarbeit ist *ein* Schlüsselproblem sehr deutlich geworden: *Kompetenzstandards* dürfen weder zu groß noch zu klein sein. Zu große Standards werden unübersichtlicher, beliebig und wenig transparent. Zu kleine Standards erfordern häufige Anpassung, viele Prüfungen und erschweren den flexiblen Einsatz von Arbeits-

Abbildung **Entwicklungsschritte**



kräften. Nachdem eine Reihe von Standards beschrieben war, ergab sich die Notwendigkeit, diese in größeren Einheiten entsprechend betrieblichen Aufgabenfeldern in *Kompetenzfeldern* zusammenzufassen. Dies geschieht einerseits aus ausbildungsorganisatorischen Gründen: Es erschien sinnvoll, größere organisatorische Einheiten zu bilden, die in Ausbildungsabschnitten zusammengefasst und z. B. gemeinsam abgeprüft werden können. Andererseits ermöglicht die Anordnung in Kompetenzfeldern aber auch den Produktionsabteilungen und Personalentwicklern einen besseren Überblick über Gruppen von Kompetenzstandards. So kann gewährleistet werden, dass es weder zu Doppelungen kommt, noch bestimmte Kompetenzbereiche unberücksichtigt bleiben.

In Deutschland ist es darüber hinaus notwendig und richtig, noch eine weitere Aggregationsstufe für Kompetenzstandards einzuführen: den Ausbildungsberuf – bzw. mit Blick auf das lebenslange Lernen – das persönliche Profil. Die Standards eines Berufsbildes ergeben zusammengefasst ein *Kompetenzprofil*, das bezogen auf die einzelnen Mitarbeiter/-innen sich individuell im Laufe des Berufslebens im Sinne des lebensbegleitenden Lernens ändert und die weitere Kompetenzentwicklung beschreibt. In Deutschland entspricht ein Kompetenzprofil auf der Ebene der Erstausbildung dem jeweiligen Berufsbild; in der internationalen Diskussion im Konzern sowie für die Weiterbildung hat sich der Begriff Kompetenzprofil als anschlussfähig erwiesen.

#### Übersicht der drei Ordnungsebenen

- Der *Kompetenzstandard* beschreibt in den Kategorien von Wissen, Können und Autonomie/Verantwortung, wie berufliche Handlungen sicher und effizient ausgeführt werden sollen,
- das *Kompetenzfeld* ordnet die Standards und ermöglicht die Zuordnung zu betrieblichen Einsatzfeldern,
- das *Kompetenzprofil* bzw. das Berufsbild zeigt, welche Kompetenzen innerhalb einer geordneten Berufsausbildung zu erwerben sind.

## Ausbildung planen, Kompetenzerwerb dokumentieren

Die betriebliche Berufsausbildung orientiert sich an Handlungskompetenzen und soll dies künftig noch eindeutiger tun. Ausbildung findet daher zunehmend dezentral in betrieblichen Lernstationen statt, die teilweise in den Wertschöpfungsprozess integriert sind. Mit Hilfe von Kompetenzstandards kann nun übersichtlicher erfasst werden, welche Kompetenzen an den einzelnen Stationen erworben werden und in welcher Beziehung dies zur Gesamtausbildung steht. Dazu werden die potenziellen Lernergebnisse aller betrieblichen Lernstationen beschrieben und den Kompetenzstandards eines Profils zugeordnet. Auf diese Weise kann transparent gemacht werden, über welche Kompetenzen Auszubildende bereits verfügen und welche



Foto: VW-Coaching

Lücken noch bestehen, so dass daraus eine individuelle Versetzungsplanung abgeleitet werden kann.

Über die Systematisierung der Ausbildung hinaus unterstützen Standards auch die Messung und Dokumentation des Kompetenzerwerbs. In den vergangenen Jahren wurden insbesondere in Großunternehmen bereits umfassende Beurteilungssysteme etabliert, die fachliche und überfachliche Kompetenzen messen und bewerten. Innerhalb des Projektes KomBi nutzen wir die vorhandenen Mess- und Förderinstrumente und verknüpfen die Lernzielkontrollen mit Beurteilungen der Auszubildenden und Selbsteinstufungen der Auszubildenden. Optional wird als weiteres Erfassungsinstrument über die Einführung eines elektronischen Berichtsheftes nachgedacht. Alle diese Instrumente sollen künftig auf Kompetenzstandards Bezug nehmen, so dass jederzeit deutlich wird, welchen Stand des Kompetenzerwerbs die oder der Auszubildende bereits erworben hat. Das Ziel einer solchermaßen strukturierten Dokumentation von Lernständen besteht darin, die Relevanz der Evaluationen und Berichte sowohl für den Einzelnen als auch für den Betrieb als Ganzes deutlich zu machen. In Summe betrachtet, liefern die erfassten Kompetenzen ein individuelles Kompetenzprofil, aus dem z. B. eine Gesamtempfehlung für die Übernahme nach der Ausbildung sowie später weitere Maßnahmen der Personalentwicklung abgeleitet werden können.

## Kompetenzstandards – international anschlussfähig

Die Bemühungen, Ausbildungsverläufe und -ergebnisse zu standardisieren und untereinander vergleichbar zu machen, beschränken sich nicht auf die Niederlassungen in Deutschland. Eine international zusammengesetzte Expertengruppe aus den Konzerngesellschaften von Volkswagen definiert in der Systematik von KomBi gegenwärtig standardisierte Beschreibungen für typische berufliche Handlungen, die den gesamten Automobil-Fertigungsprozess abdecken. In einem ersten Schritt wurde dazu eine System-

# DQR

## Analyse der vorgelegten Konzepte zum DQR

## Entwicklung eines interessensübergreifenden Modells

Mit Hilfe von Qualifikationsrahmen lässt sich Bildung an den Zielen des lebenslangen Lernens und der Beschäftigungsfähigkeit ausrichten. Für Europa ist ein solcher Qualifikationsrahmen (EQR) bereits in Kraft getreten. Auf dieser Grundlage soll neben weiteren nationalen Rahmen auch für Deutschland ein Deutscher Qualifikationsrahmen (DQR) entwickelt werden. Dabei müssen die europäischen Vorgaben an die nationalen Konzepte angepasst werden.

Die Untersuchung analysiert die konzeptionellen, begrifflichen Grundlagen für die Konstruktion eines DQR. Sie entwickelt ein Perspektivmodell, welches sich an das europäische Stufenmodell anlehnt, dabei aber das international anerkannte Leistungspotenzial der deutschen Berufsausbildung berücksichtigt. Die Studie trägt damit grundlegend zur Entwicklung eines bildungsbereichsübergreifenden DQR bei.



Peter F. E. Sloane

## Zu den Grundlagen eines Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR)

Berichte zur beruflichen Bildung

2008, 126 S.,

24,90 € (D)/47,50 SFr

ISBN 978-3-7639-1118-9

Best.-Nr. 111-016

[www.wbv.de](http://www.wbv.de)

W. Bertelsmann Verlag

Bestellung per Telefon 0521 91101-11 per E-Mail [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)



matik festgelegt, mit deren Hilfe die Standards konzernweit beschrieben werden sollen.

Die Grundlage der Arbeit bilden sogenannte Kompetenzfelder (vgl. oben), die nach Arbeitsprozessen strukturiert sind. Die Kategorie *Beruf* erweist sich auf der Ebene der Bedarfsermittlung für einzelne Arbeitsplätze teilweise als zu grob und international nicht handhabbar. An vielen Arbeitsplätzen werden Kompetenzen benötigt, die zwischen Berufsbildern liegen oder die in mehreren Berufsbildern aufgehoben sind. Soweit international überhaupt auf der Facharbeiterebene in „Berufen“ gedacht wird, werden sie in anderen Ländern häufig anders zugeschnitten und über unterschiedliche Qualifizierungswege erreicht. Auch für die Weiterbildung ist eine detaillierte Beschreibung von Kompetenzen unterhalb der Ebene von Berufsbildern hilfreich. Eindeutige Kompetenzstandards bieten eine Basis zur Planung von Aus- und Weiterbildung. Sie zeigen, welche Kompetenzen an welchen Arbeitsplätzen benötigt werden, wo sie erworben werden können und welche Schritte zu ihrer systematischen Fortentwicklung gegangen werden können. Insgesamt zeichnet sich ab, dass die großflächig vorangetriebene Formulierung von einheitlichen und transparenten Kompetenzstandards national wie international die Organisation von Ausbildung, Leistungsfeststellung sowie Einsatzplanung unterstützen kann. Im Interesse der Auszubildenden und Arbeitenden sollte darauf geachtet werden, dass diese Standards vollständige berufliche Handlungen abbilden und Potenziale von Wissenserwerb und Selbstverantwortung in sich tragen, um Spielräume, die auch in modernen Produktionssystemen vorhanden sind, zu Gunsten einer ganzheitlichen Kompetenzentwicklung nutzen zu können.

Aus unserer Sicht lässt sich die Qualität *beruflichen* Kompetenzerwerbs gerade durch die Spezifizierung von Anforderungen erhöhen, da hier präzisiert werden muss, auf welchem Niveau des Europäischen Qualifikationsrahmens (und damit: auf welchem Niveau von Selbständigkeit und Verantwortung) Lernergebnisse verortet sein sollen. Perspektivisch kann die Standardisierung von Lernergebnissen unterhalb von Ausbildungsordnung auch die lebensbegleitende Personalentwicklung orientieren, finden doch potenziell in den Kompetenzstandards die Beschreibung von Kompetenzbedarfen und individuell vorhandenen Kompetenzen eine gemeinsame Währung. ■

### Literatur

ANDERKA, C.: *Europäisierung der Berufsbildung*. In: CLEMENT, U.; PIOTROWSKI, A. (Hrsg.): *Kompetenz zwischen Potenzial und Standard*. Stuttgart 2008

ANDERKA, C.; CLEMENT, U.; KRÜGER, R.: *Fortschreiten im Treibsand europäischer Bildungspolitik. Das Projekt EuroB*. In: *BWP 35 (2006) 5*, S. 13–16

CLEMENT, U.; LACHER, M. (Hrsg.): *Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung*. Stuttgart 2006, S. 93–112

CLEMENT, U.; PIOTROWSKI, A. (Hrsg.): *Kompetenz zwischen Potenzial und Standard*. Stuttgart 2008