



Praxisleitfaden

Verankerung und Verstetigung des KMU.Kompetenzbuchs in kleinen und mittleren Unternehmen

Konzepte, Standards, Materialien zur Beratung und Schulung des betrieblichen Personal-, Weiterbildungs-
wie auch Organisationsmanagements in KMU

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der
Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	4
1.	Wissen und Fertigkeiten im Unternehmen anerkennen	5
1.1	Wie erleichtert KMU.Kom das betriebliche Qualitätsmanagement?	5
1.2	Die Bedeutung von KMU.Kom für Mitarbeiter(innen)?	5
1.3	Gesellschaftliche und betriebliche Rahmenbedingungen zum Einsatz von KMU.Kom	6
2.	Erfahrungsberichte von KMU.Kom-Nutzer(inne)n	7
3.	KMU.Kom und Kompetenzgespräch innerbetrieblich nutzen	9
3.1	Wie ist KMU.Kom zu bearbeiten?	9
3.2	Eröffnungsseite der eVersion	10
3.3	Beispielseite der eVersion im Überblick	10
3.4	Meine Tätigkeiten und Kompetenzen: Selbstbewertung	11
3.5	Aufbau einer Beispielseite – eVersion: Selbstbewertung	11
3.6	Meine Tätigkeiten und Kompetenzen: Fremdbewertung	11
4.	Interesse an KMU.Kom und Teilhabe am Netzwerk aktivieren	13
4.1	Unterstützung durch eine zentrale Servicestelle	13
4.2	Verfahren und Zugangscode	13
4.3	Qualifizierungsberatungsstellen und Qualifizierungsbeauftragte	14
4.5	Personalverantwortliche und Mitarbeiter(innen)	15
4.6	Checkliste für das KMU.Kom Erstgespräch	15
4.7	Einführung von KMU.Kom in das Unternehmen	16
4.8	Bewertungsbogen für die Evaluation und Zertifizierung	17
5.	Materialien und weiterführende Links	19
6.	Weiterführende Literatur	20
7.	Musterzertifikate	22
8.	Impressum	26

Vorwort



Die Produktpalette und die innerbetrieblichen Organisationsvarianten der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) umfassen alle Möglichkeiten einer prosperierenden Wirtschaft in Hessen. Die Alleinstellungsmerkmale dieses Segments sind von kurzen innerbetrieblichen Kommunikationswegen, einer schnellen Umsetzung technologischer Innovationen und einer Verankerung in regionalen Netzwerken geprägt. KMU stehen im Wettbewerb mit großen Unternehmen und deshalb aufgrund geringerer personeller und finanzieller Ressourcen vor den Herausforderungen, nicht nur im nationalen und internationalen Markt sich technisch und personell zu positionieren, sondern auch unter dem Druck demographischer Veränderungen, die Bindung der sich bewährten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Betrieb langfristig zu sichern. Zur Erreichung dieser Ziele sind die »lernende Organisation« und das »lebenslange Lernen« die zentralen Schlüsselbegriffe, die es gilt mit einem wertschätzenden Personal- und Kompetenzmanagement zu professionalisieren.

Das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung hat bereits mit finanzieller Hilfe des Europäischen Sozialfonds auf diesem Feld mit der Einrichtung von Qualifizierungsberatungsstellen und der Anstellung kommunaler Qualifizierungsberater die Initiative ergriffen, um unterstützend und in Zusammenarbeit mit Betrieben eine maßgeschneiderte Weiterbildung der Beschäftigten zu entwickeln, die den anforderungsorientierten Bedürfnissen der ökonomischen Logik und denen der individuellen Entwicklung gleichermaßen gerecht wird.

Darüber hinaus wurde als Voraussetzung von Beratung ein weiterer Baustein entwickelt, mit dem innerbetrieblich vorhandene Kompetenzen besser erkannt, anerkannt und angerechnet werden können: das KMU.Kompetenzbuch. Das vom Bildungswerk der hessischen Wirtschaft zusammen mit dem Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung erprobte und evaluierte Instrument kann nun in Betrieben als Basis dienen, um jährliche Personal- bzw. Kompetenzgespräche zu führen, Ziele der Personalentwicklung zu definieren und Weiterbildung gesteuert zu initiieren.

Mit dem dazu unterstützend hier vorgelegten »Praxisleitfaden KMU.Kom« werden die Möglichkeiten der Nutzung innerbetrieblicher Potenziale aus dem Lernen in allen gesellschaftlichen Lebensbereichen, die Beratung und Bewertung von Personalverantwortlichen und anderen Beschäftigungsgruppen qualifiziert. Mit ihm ist die Erwartung verbunden, dass mit der hessenweiten Verstetigung viele Unternehmen von ihm Gebrauch machen und damit mögliche Lücken im innerbetrieblichen Personal- und Organisationsmanagement schließen. Sie erhalten dafür die Sicherheit, dass mit dem standardisierten KMU.Kom ein Verfahren vorliegt, das als bewährt gilt und ein solides Angebot zur Stabilisierung und zum zukunftssichernden Ausbau der klein- und mittelständischen Wirtschaft durch den Faktor Fort- und Weiterbildung in Hessen ist.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Florian Rentsch', written in a cursive style.

Florian Rentsch

Hessischer Minister für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

1. Wissen und Fertigkeiten im Unternehmen anerkennen

Immer mehr Führungskräfte und Mitarbeiter(innen) setzen darauf, alle Wissenszuwächse aus dem Prozess des lebenslangen Lernens zu erfassen, zu dokumentieren und für berufliche Entscheidungen zu nutzen. Dabei geht es nicht nur darum, mit Zeugnissen und Bescheinigungen zertifizierte Lernergebnisse zu erfassen, sondern auch die aus dem Ehrenamt, der Berufserfahrung und der Familientätigkeit resultierenden Kompetenzen zu dokumentieren und zu würdigen.

1.1 Wie erleichtert KMU.Kom das betriebliche Qualitätsmanagement?

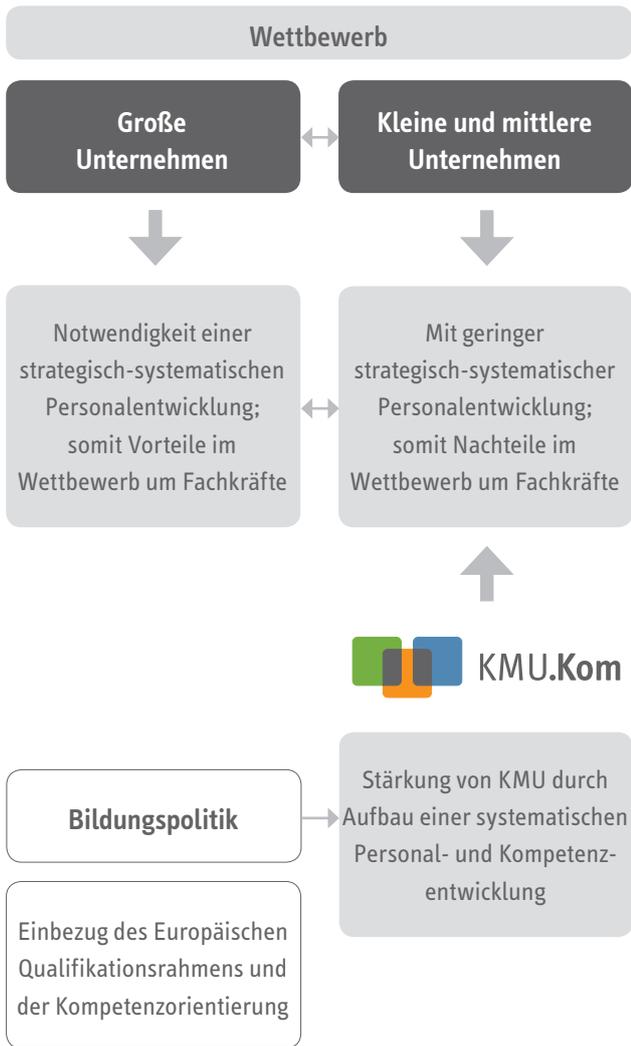
- erhebt den Bildungs- und Weiterbildungsbedarf
- hilft bei einer systematischen Weiterbildungsplanung
- macht den Kompetenzzuwachs sichtbar
- sorgt für einen transparenteren Transfer von Lernen in die Praxis
- verbessert die innerbetriebliche Kommunikation
- erleichtert zur Teamarbeit die Zusammensetzung von Arbeitsgruppen
- fasst vorhandene Kompetenzen in einem Instrument zusammen
- verbessert die Kommunikationskultur
- professionalisiert Kompetenz- und Personalgespräche
- optimiert mit einem Instrument fachliche und personelle Entscheidungszusammenhänge

Soll das ganze Spektrum der Lernergebnisse und ihr Wiedererkennungswert betrieblich und branchenspezifisch verbessert werden, geht das nicht ohne eine Übereinkunft, die in manchen KMU bereits eingesetzten Verfahren der Personalsteuerung (Personalgespräche, Assessments, Kompetenzbilanzen etc.) regional und überregional aufeinander abzustimmen. Gelingt dies, wird die innerbetriebliche Professionalisierung des Personal- und Wissensmanagements verbessert.

KMU.Kom wird als Konzentrat den damit verbundenen Erwartungen gerecht: Mit Unterstützung einer begleitenden Beratung werden Stärken und Potenziale der Selbst- und Fremdbewertung von Mitarbeiter(innen) aufgedeckt. Im strukturierten Kompetenzgespräch wird das erstellte Kompetenzprofil für betriebliche Zielvereinbarungen genutzt.

1.2 Die Bedeutung von KMU.Kom für Mitarbeiter(innen)?

- Wissen über sich selbst und Entdeckung eigener Stärken
- Erkennung der eigenen Kompetenzen und Potenziale
- Vorbereitung auf das Kompetenzgespräch und andere Mitarbeitergespräche
- Orientierung zur Setzung beruflicher und persönlicher Ziele
- Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit



Aufbauend auf den erfolgreichen Tätigkeiten in der Biographie können durch das strukturierte und verschriftlichte Nachdenken über sich selbst die eigenen Kompetenzen aus allen Lebensbereichen sichtbar gemacht werden. Diese Auseinandersetzung mit dem eigenen Lebenslauf hat für persönliche und unternehmerische Handlungslogiken eine große Bedeutung. Die daraus resultierenden Entscheidungen der Personalentwicklung bewirken, dass die oft vernachlässigten Humanressourcen als Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb der Unternehmen, das gesamte Inventar der im Betrieb vorhandenen Fähigkeiten und Werthaltungen ins rechte Licht der Verantwortung und individuellen Förderung gerückt wird.

Entwicklung und Flexibilisierung des betrieblichen Personals ist von vielen Faktoren abhängig, unter anderen von ökonomischen und regionalen Rahmenbedingungen, von individuellen Perspektiven und dem betrieblichen Innovationsklima.

Aufgrund des demographischen Wandels lässt sich mit großer Sicherheit vorhersagen, dass ohne ein ausreichendes Kompetenzmanagement für KMU gegenüber großen Unternehmen künftig Nachteile bei der Gewinnung von Fachkräften entstehen werden. KMU.Kom kann die Attraktivität des Unternehmens steigern, denn bei KMU.Kom steht der einzelne Mitarbeiter im Fokus. Das Unternehmen kann mit seinem Einsatz belegen, dass es die Entwicklung und Förderung seiner Mitarbeiter(innen) ernst nimmt.

1.3 Gesellschaftliche und betriebliche Rahmenbedingungen zum Einsatz von KMU.Kom

Über die mit dem KMU.Kompetenzbuch (KMU.Kom) initiierte Erkennung und Anerkennung erworbener Kompetenzen werden für die Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) Möglichkeiten einer innerbetrieblichen Organisationssteuerung und Kommunikation über unterschiedliche Ziele verbessert. Für Beschäftigte und Personalverantwortliche gleichermaßen werden mit der Nutzung des KMU.Kom-Systems im Rahmen einer lernenden Organisation persönliche und betriebliche Entscheidungen transparenter und professioneller getroffen: z.B. in Fällen der Neueinstellung, Einarbeitung, Umsetzung, Beförderung und Zeugniserstellung.

2. Erfahrungsberichte von KMU.Kom-Nutzer(inne)n

Doris Döhler, Geschäftsführerin

KMW Kühlmöbelwerk Limburg GmbH
in Limburg

Als ich von dem Kompetenzbuch erfuhr, versprach ich mir davon, die Mitarbeiter besser kennenzulernen. Als wir es dann einsetzten, habe ich gesehen, dass auch die Mitarbeiter die Gelegenheit nutzen, sich selbst zu »durchleuchten«. Sie haben über ihre berufliche Zukunft und ihre beruflichen Wünsche nachgedacht. Insbesondere für Mitarbeiter aus dem Ausland, die die deutsche Sprache noch nicht so gut beherrschen, war es das erste Mal, dass sie darüber sprachen. Wir kennen jetzt die Kompetenzen unserer Mitarbeiter viel besser und haben neue Seiten entdeckt, die wir vorher so nicht kannten. Das ist wichtig, wenn ich für eine Arbeit jemand mit bestimmten Fähigkeiten brauche. Mit KMU.Kom kann ich die Beschäftigten besser einschätzen und auch besser einsetzen!

Heike Schaumann, Heimleiterin

Hausgemeinschaften am Heimbach
in Kassel

Schon bevor wir KMU.Kom kannten, führten wir in unserer Einrichtung für Menschen mit Demenz regelmäßig jährliche Mitarbeitergespräche. An KMU.Kom interessierte uns der konsequente, strukturierte Blick auf die Kompetenzen. Die Angestellten profitieren davon, dass ihre Ressourcen positiv sichtbar werden. Und der Einrichtung kommt es zugute, differenziert nach Methoden-, Fach- und personalen Kompetenzen festzustellen, was die Einzelnen gut können, und sie darin zu bestärken. Wir haben erkannt, dass wir gemeinsame Interessen haben, für die eigene berufliche Entwicklung und die Entwicklung der Einrichtung. Das Kompetenzbuch ist ein gutes Instrument, gerade wenn es so sehr auf den Beziehungsaspekt ankommt wie bei uns. Die Zukunft der Arbeit wird doch so aussehen: Die Mitarbeiter wollen noch stärker einbezogen werden und sich mit ihrer ganzen Person einbringen. Deshalb werden wir diesen kompetenzbasierten Ansatz in unsere Mitarbeitergespräche integrieren.

Nora Bieker, Auszubildende

RH – Der Friseur
in Schwalmstadt

Meine erste Reaktion, als mein Chef mir vorschlug, das Kompetenzbuch zu nutzen? Nein, mulmig war mir dabei gar nicht zumute. Ich fand es eher spannend herauszufinden, wo meine Stärken und Schwächen sind. Wichtig war für mich auch, ganz intensiv und gezielt zu überlegen, wie ich meine beruflichen Ziele umsetzen kann. Denn ich weiß zwar schon ziemlich genau, wo ich hin will; ich möchte meine verschiedenen Interessen auch beruflich zusammenbringen. KMU.Kom hat mir geholfen, mich damit zu befassen, wie der Weg dahin ist und wie ich das konkret umsetzen

Rouven Hökel, Inhaber

RH – Der Friseur
in Schwalmstadt

Vom Kompetenzbuch verspreche ich mir, insbesondere neue Mitarbeiter besser kennenzulernen. Wenn man schon zehn Jahre zusammengearbeitet hat, ist das vielleicht was anderes. Aber ich habe meinen Salon erst im letzten Jahr eröffnet und werde noch neue Mitarbeiter einstellen. Durch das strukturierte Vorgehen bekommt man einen guten Blick dafür, worauf es ankommt, gerade wenn man so eng zusammengearbeitet. So kann mir KMU.Kom auch bei Personalentscheidungen helfen. Deshalb eignet sich das Kompetenzbuch ganz besonders für unser kleines Unternehmen – der Aufwand lohnt sich auf alle Fälle!

Lars Dirksen, Geschäftsführer

Sanitätshaus Sanipus Handicap
Construct GmbH
in Fritzlar

Gerade hatten wir eine größere Umstrukturierung in unserem Sanitätshaus für Orthopädie- und Reha-technik: Standortwechsel, Umbau und Vergrößerung, verbunden mit Personaleinstellungen. Da kam der Vorschlag mit dem Kompetenzbuch gerade richtig. Wir stehen noch am Anfang des Prozesses. Demnächst werden alle zwölf Mitarbeiter in den verschiedenen Abteilungen – Werkstätten, Büro, Verkauf – regelmäßig an der Kompetenzanalyse teilnehmen. Vom Projekt werden wir unterstützt mit Schulungen und Vertrauensbildung im Haus und mit PR nach außen. Wir haben klare betriebswirtschaftliche Gründe, KMU.Kom einzusetzen: Es unterstützt strukturiert unser Qualitätsmanagement, wir können uns als Arbeitgeber im Sinne von »Employer Branding« positiv präsentieren, und vor allem ist es ein wichtiges Instrument für unsere Personalentwicklung.

Katja Gliem, Inhaberin und Geschäftsführerin

jumax Reinigungs-Service
in Felsberg

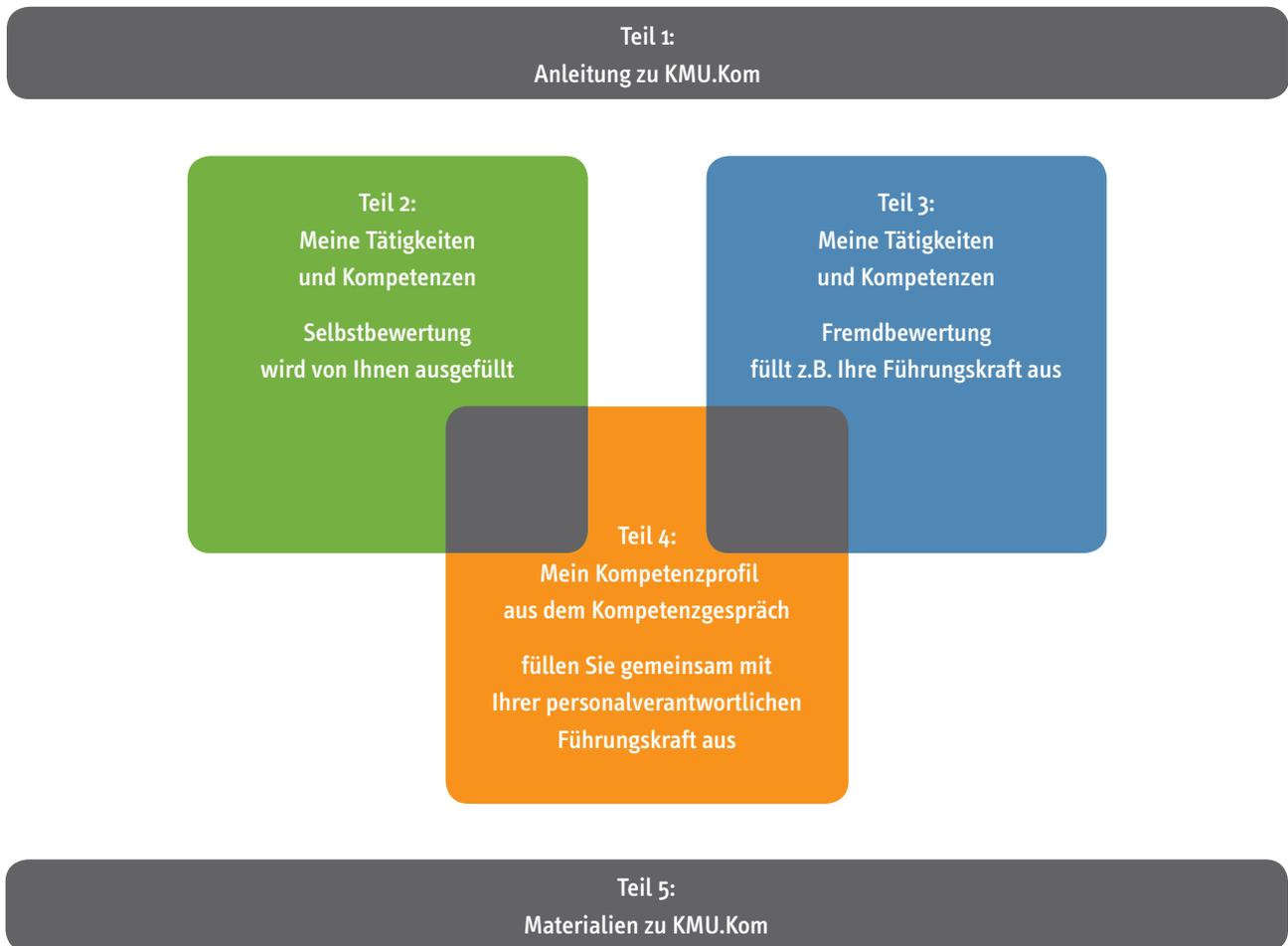
Wir haben KMU.Kom zunächst mit einer Mitarbeiterin durchgeführt und wollen das unbedingt auf alle vierzehn Kräfte in unserem Service für Firmen und Haushalte ausweiten. Es war sehr nützlich für uns. Man kennt ja die formalen Qualifikationen der Angestellten, aber welche Stärken sie sonst noch mitbringen, weiß man nicht unbedingt. Wir haben zum Beispiel festgestellt, dass die Mitarbeiterin nicht nur gut die Arbeitsplanung vornehmen kann, sondern auch hervorragend kocht – eine Dienstleistung, die zunehmend von Privathaushalten mit zwei berufstätigen Elternteilen nachgefragt wird: abends kommen sie nach Hause, und alles ist nicht nur sauber, sondern die Kinder sind auch versorgt! Was ich mir zusätzlich von KMU.Kom wünschen würde? Klare, praxisbezogene und handlungsorientierte Ableitungen aus den Kompetenzprofilen der Mitarbeiter, so dass ich als Führungskraft die Ergebnisse noch besser nutzen kann.

Susanne Mainka, Team-Leitung Verwaltung

Golf-Club Spessart e. V.
in Bad Soden Salmünster

Wir können das Kompetenzbuch gut als Baustein in unserer Zertifizierung nutzen. Außerdem sehe ich darin eine Möglichkeit zum Teambuilding, weil man in einem anderen Rahmen als sonst zusammenkommt. Der Prozess hat bei den drei Mitarbeiterinnen im Sekretariat, die in der ersten Runde mitgemacht haben, einen Motivationsschub ausgelöst. Denn in den meisten Fällen habe ich sie besser bewertet und mehr Potenzial gesehen, als sie selbst. Ich habe KMU.Kom auch für mich ausprobiert, und hatte einige Aha-Erlebnisse, als ich Seiten wiederentdeckte, an die ich gar nicht mehr gedacht hatte. Wir wollen mit KMU.Kom weitermachen und das eventuell auch auf unsere sieben Greenkeeper ausweiten, die vielfältige Qualifikationen haben. Verbesserungsvorschläge? Je nach Branche und Betriebsorganisation wäre es sinnvoll, die Durchführung auf mehrere, kürzere Termine zu verteilen, weil ein ganzer Tag nicht für alle machbar ist.

3. KMU.Kom und Kompetenzgespräch innerbetrieblich nutzen



Mit KMU.Kom liegt ein strukturiertes Instrumentarium zum Personal- bzw. Kompetenzgespräch (kommunikative Validierung) vor, das mit seiner Einführung und Nutzung die personellen Steuerungsprozesse anregt und für alle Nutzer transparent unterstützt. Das Ergebnis ist in zusammengefasster Form ein individuell und betrieblich sichtbar gemachtes Kompetenzinventar. Durch die Trennung von privaten und öffentlichen Teilen der biografischen Dokumentation wird in KMU.Kom sowohl der Datenschutz als auch die Freiwilligkeit der Preisgabe von persönlichen Informationen gewahrt.

3.1 Wie ist KMU.Kom zu bearbeiten?

Die parallele bzw. ergänzende Nutzung der Print- durch die eVersion von KMU.Kom führt zu einer höheren Akzeptanz und Verbreitung bei den Anwendern:

- geringerer Aufwand, schnellere Bearbeitung durch Vereinfachung des Bearbeitungsprozesses;
- Erschließung neuer Zielgruppen durch Anpassung an zielgruppenspezifisches Nutzungsverhalten;
- erleichterter Zugang am Arbeitsplatz und Ortsunabhängigkeit im Internet.

Im Ergebnis für die Verbreitung ist die eVersion ein webbasiertes, interaktives deutschsprachiges Anwenderprogramm, zu dem der Zugriff über eine entsprechende URL erfolgt:

www.kmu.kompetenzbuch.de

KMU.Kom Verfahren zur Kompetenzdokumentation und Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen

Einführung | Selbstbewertung | Fremdbewertung | Kompetenzprofil | Material

Herzlich willkommen im **KMU.Kompetenzbuch!**
 Das **KMU Kompetenzbuch (KMU.Kom)** richtet sich an die Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), an Sie als Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Führungskräfte mit Personalverantwortung gleichermaßen. Es ergänzt Ihren Bedarf nach einem qualifizierten Personalmanagement, nach Beratung, Bewertung und Förderung innerhalb einer „Jemanden Organisator“. Nach der Bearbeitung, die Sie hier online oder in der Printfassung (siehe unter **Material**) vornehmen können, haben Sie Ihr **Kompetenzprofil** in der Hand. Sie wissen, was Sie können und was Ihre Ziele sind.
Sie stehen im Mittelpunkt:
 Erfahren Sie, wie Ihre eigenen Stärken und Potenziale sichtbar werden. Über welche Kompetenzen Sie verfügen. Lesen Sie dafür zuerst die Einführung.
 ■ Einstiegsleiter(innen)
 ■ Selbstbewertung
 ■ Fremdbewertung

KMU.Kom wurde für kleine und mittlere Unternehmen zur Dokumentation und Sichtbarmachung des formalen, nichtformalen und informellen Lernens im Rahmen des „Operationalen Programms für die Förderung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung in Hessen“ entwickelt, aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union - Europäischen Sozialfonds (ESF).

DMF - Web-Anwendungen und mobile Websites | Kontakt | Impressum/Datenschutz

kmu.kompetenzbuch.de

KMU.Kom

Einführung | Selbstbewertung | Fremdbewertung | Kompetenzprofil | Material

Was bietet KMU.Kom?
 Wie gehen Sie vor?
 Bedienungsanleitung

Einführung
 Wie gehen Sie vor, bei der Nutzung von KMU.Kom?
 Bevor Sie beginnen ist eine kleine Farblehre wichtig.
 Kompetenzen Selbstbewertung | Kompetenzen Fremdbewertung
 Informationen, Beispiele, Formulierungshilfen | Kompetenz-/Potenzialergebnisse, Kompetenzgespräch

Bedeutung der Symbole zur Unterstützung
 Die nachstehenden Symbole finden Sie immer rechts vom zu bearbeitenden Kapitel. Durch Anklicken werden Sie in Ihren Formulierungen unterstützt und Fragen beantwortet.
 Kapitel-Tipps | Informative Unterstützung
 Beispiele zur jeweiligen Sammlung | Wichtiger Hinweis – unbedingt beachten
 Formulierungshilfen | Anleitung zur Vorgehensweise

Selbstbewertung
 In diesem Kapitel sammeln Sie Ihre Tätigkeiten, bewerten diese und ordnen Sie in Potenziale und Kompetenzen. Das Programm leitet Sie von Schritt zu Schritt.
 Hier geht es **zur Selbstbewertung**

Fremdbewertung
 Führungskräfte beobachten „Kompetenzen – Fremdbewertung“ von KMU.Kom. Ihre Aufgabe ist die Beobachtung des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin und anschließende Bewertung der beobachteten Kompetenzen. Das Programm leitet Sie von Schritt zu Schritt.
 Hier geht es **zur Fremdbewertung**

Kompetenzgespräch – Kompetenzprofil
 Das Kompetenz-/Potenzialprofil erleichtert die Formulierung von Zielen für Ihre eigene Entwicklung. Sie entscheiden, was Sie mit Ihrer Führungskraft im Kompetenzgespräch besprechen wollen.
 Hier geht es **zum Kompetenzprofil**

KMU.Kom wünscht Ihnen viel Freude beim Entdecken Ihrer Stärken und Kompetenzen!

DMF - Web-Anwendungen und mobile Websites | Kontakt | Impressum/Datenschutz

kmu.kompetenzbuch.de/Einfuehrung/index/vorgehen

3.2 Eröffnungsseite der eVersion

Die Struktur von KMU.Kom gliedert sich in fünf Teile, die zur Orientierung im Folgenden skizziert werden:

Der **Teil 1 »Anleitung zu KMU.Kom«** führt die Anwender(innen) in das Verfahren der biografischen Kompetenzfeststellung ein und erklärt, welche Bearbeitungsschritte nötig sind. Es wird deutlich gemacht, dass sie selbst im Mittelpunkt stehen und ihre eigenen Stärken und Potenziale mit der Bearbeitung erkennbar werden. Zur Vorbereitung auf das Nachdenken über den eigenen Lebenslauf und die in ihm erworbenen Kompetenzen werden sie darauf hingewiesen, dass es bei der Beschäftigung mit der eigenen Vergangenheit in den aufgeschriebenen Erinnerungen anfänglich nicht um eine Bewertung,

- weder ein »richtig« noch ein »falsch«, weder ein »gut« noch ein »schlecht« gibt,
- sichtbar werdende Erinnerungslücken normal sind (Sie füllen sich später!),
- etwas Zeit zur Bearbeitung in der Hektik des Alltags nötig ist und
- der dafür ausgewählte Ort die nötige Ruhe gibt

3.3 Beispielseite der eVersion im Überblick

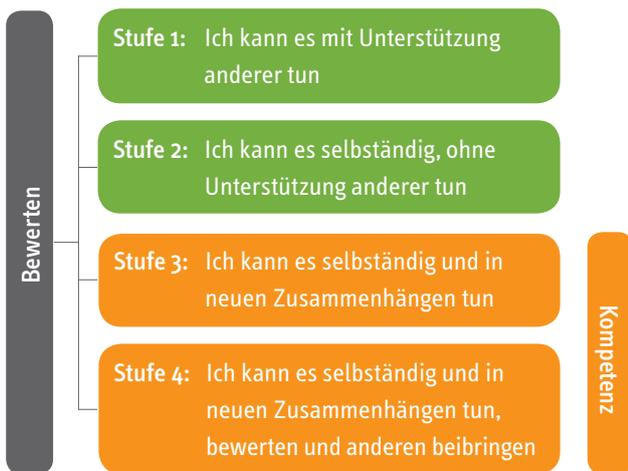
Die Anwender (innen) erhalten die Orientierung im **Teil 2 »Meine Tätigkeiten und Kompetenzen«** in drei Schritten zu arbeiten:

Im **ersten Schritt** werden mit Unterstützung von zahlreichen Beispielen Tätigkeiten aus der beruflichen und der privaten Lebenswelt in einer Vorlage gesammelt. Die Anwender(innen) können sich Fragen stellen wie

- Was tue ich gerne?
- Was tue ich oft?
- Wie sieht mein Arbeitsalltag aus?
- Welche Tätigkeiten stehen in meinen Zertifikaten?
- Was unternehme ich in meiner Freizeit?

Es geht in diesem Schritt darum aufzuschreiben, was ihnen spontan dazu einfällt. Tätigkeiten, die ihnen wichtig sind, die ihnen am Herzen liegen oder zu denen sie einen besonderen Bezug haben. Zu den unterschiedlichsten Kompetenzbereichen werden unterstützende Beispiele gegeben.

Im **zweiten Schritt** geht es erst darum, die gesammelten Tätigkeiten mit Hilfe einer Skala zu bewerten. Nachdem sich die Anwender(innen) klar gemacht haben, dass alle Tätigkeiten

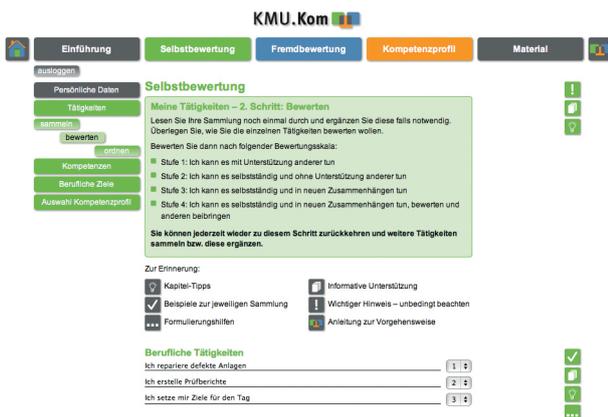


etwas mit ihnen selbst zu tun haben, sollen sie nun überlegen, wie gut sie jede der genannten Tätigkeiten ausführen können und wie hoch sie diese einstufen. Nur Tätigkeiten der Stufe 3 oder 4 werden in das **Kompetenzprofil** aufgenommen, da sie mit der entsprechenden Qualität der Tätigkeit auf eine dahinterliegende Kompetenzstruktur verweisen. Die Tätigkeiten, die mit Stufe 1 und 2 bewertet werden, sind jedoch nicht von geringer Bedeutung, sondern sie können als Ansatzpunkt der Weiterentwicklung eines festgestellten **Potenzials** zu einer Kompetenz herangezogen werden.

3.4 Meine Tätigkeiten und Kompetenzen: Selbstbewertung

Der **dritte Schritt** beschäftigt sich mit dem Ordnen der Tätigkeiten. Damit sich die Kompetenzen für die Person selbst und Dritte besser darstellen lassen, werden die in der Stufe 3 und 4 bewerteten Kompetenzen in die Vorlage mit den Fach-, Personal- und Methodenkompetenzen übertragen.

Im Laufe der Bearbeitung können immer wieder Tätigkeiten ergänzt und neue Kompetenzen nachgetragen werden. Nach diesen drei Schritten ist die Selbsteinschätzung der Kompetenzen abgeschlossen und die Person bereits sehr gut auf ihr Kompetenzgespräch im Unternehmen vorbereitet. Es schließt sich die Möglichkeit an, berufliche Ziele, basierend auf der extrahierten Selbsteinschätzung der Kompetenzen, zu reflektieren und in eine weitere Vorlage einzutragen, um sie thematisch ins Kompetenzgespräch einzubringen.



kmu.kompetenzbuch.de/Selbstbewertung/taetigkeiten/bewerten

3.5 Aufbau einer Beispielseite – eVersion: Selbstbewertung

Der Teil 3 »Kompetenzen – Fremdbewertung« betrifft die Außensicht auf die Kompetenzen der Mitarbeiter(innen) und wird in der Regel von der oder dem zuständigen Personalverantwortlichen zur Vorbereitung auf das Kompetenzgespräch nach einem analogen Verfahren wie in Teil 2 durchgeführt. Die Stufen-skala wird sowohl aus der Selbst-, als auch aus der Fremdsicht heraus auf die schriftlich gesammelten Tätigkeiten angewendet. Sie stellt bereits eine Vorbereitung auf das Mitarbeiter- oder Kompetenzgespräch dar. Auch dieser Teil ist für alle transparent, als Vorlage im Kompetenzbuch eingheftet.

3.6 Meine Tätigkeiten und Kompetenzen: Fremdbewertung

Unter der »Druckvorschau« für die Führungskraft ist in der eVersion eine Übersicht »Mitarbeiter(innen)« mit Name, Termin



für das Kompetenzgespräch und Status der Bearbeitung. Im Unterschied zur Printfassung hat nun die Führungskraft die Möglichkeit zur Thematisierung im späteren Kompetenzgespräch, sich Aufzeichnungen bezüglich der Weiterentwicklung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zu machen. Die Führung des »Kompetenzgesprächs« ist mit weiteren nützlichen Informationen und Grafiken ergänzt. Aus dem Vergleich der Print- und ergänzenden eVersion wird deutlich, wie die Nutzerfreundlichkeit im Arbeitsprozess erhöht ist.

Im Teil 4 »Mein Kompetenzprofil im Kompetenzgespräch« wird gemeinsam mit der oder dem Personalverantwortlichen ausgefüllt und dient der Anerkennung des Kompetenzprofils. Dabei gilt es, die Selbst- und Fremdsicht auf die Kompetenzen kommunikativ abzugleichen und im Anschluss zu entscheiden, welche Kompetenzen in das Kompetenzprofil aufgenommen werden. Dies ist in der Gesprächsführung auf Basis der gemeinsamen Wertschätzung mit den Vorgesetzten zu besprechen, so dass auch Ziele, z.B. welche Stärken entwickelt oder ausgebaut werden sollen, thematisiert werden können. Besonders für Beschäftigte in KMU sind die Vorbereitung und Durchführung der auf Interessenausgleich ausgerichteten Kompetenzgespräche mit KMU.Kom qualifizierter, effizienter, ziel- und ergebnisorientierter.



3.7 Mein Kompetenzprofil aus dem Kompetenzgespräch

Im »Materialteil« (Teil 5) finden sich Zusatzinformationen zum Kompetenzgespräch und wie die KMU.Kom-Ergebnisse weiter genutzt nutzen können. Wichtige Begriffe können hier in einem beigefügten Glossar nachgeschlagen werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, dort Zeugnisse und Bescheinigungen abzuheften, um diese und darin beschriebenen Tätigkeiten und Kompetenzen für unterschiedliche Verwendungen leicht auffindbar zur Hand zu haben.

Zum Herunterladen und Ausdrucken werden zur Verfügung gestellt: das Glossar, Beispiele der Selbst- und Fremdbewertung, Formulierungshilfen, KMU.Kom als Printversion, ein Kontaktformular zum Programmadministrator, das Kompetenzprofil für das Kompetenzgespräch und Formulare zur Nutzung der Vorlagen des Europass (<http://europass.cedefop.europa.eu/de/home>).

4. Interesse an KMU.Kom und Teilhabe am Netzwerk aktivieren

Um die Sensibilisierung und vorhandenen Arbeitsansätze im Unternehmen zu unterstützen, fungierten das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft als sogenannte zentrale »Servicestelle« für die Beratenden und die Beratenen, für Qualifizierungsberater(innen), Trainer(innen) und interessierte Unternehmen. Sie stellt eine Reihe von Informationsmaterialien zur Verfügung, schult die Multiplikatoren, begleitet inhaltliche und organisatorische Aktivitäten zur hessenweiten Verbreitung der KMU.Kom-Nutzung. Das kann Unterstützung in Erstgesprächen mit Unternehmen, bei innerbetrieblichen KMU.Kom-Trainings und bei der Vorbereitung regionalspezifischer Impulsveranstaltungen heißen.

4.1 Unterstützung durch eine zentrale Servicestelle

Alle Multiplikatoren, die mit der Servicestelle und mit dem KMU.Kom-System im Netzwerk arbeiten wollen, erhalten über einen Link Zugang zum Downloadbereich, in dem alle Materialien eingestellt sind. Den Link erfragen Sie bei Servicestelle. Alle Materialien zu den TRAIN-THE-TRAINER-Seminaren wie Agenda, Übungen, Teilnehmerlisten etc. sind eingestellt. Somit können sich Multiplikatoren, Berater(innen) und Trainer(innen) in kurzer Zeit in die Systematik des KMU.Kom-Trainings einarbeiten und dieses selbst durchführen. Zusätzlich werden für neue Multiplikatoren in regelmäßigen Abständen TRAIN-THE-TRAINER-Seminare angeboten. Diese vermitteln die Systematik von KMU.Kom, dem Kompetenzgespräch und die Beratungsvorbereitung in Unternehmen.

In einem Musterartikel wird das KMU.Kompetenzbuch als ein wichtiger Bestandteil des Personals- und Wissensmanagements beschrieben. Mit einem zu zeigenden Video werden »Best-Practice«-Beispiele mit Stellungnahme der Personalverantwortlichen aus dem vorausgegangen Projekt dargestellt. Eine Powerpoint-Präsentation zeigt den Zusammenhang zwischen der Notwendigkeit eines Organisations- und Personalmanagements mit kompetenzbasierten Instrument KMU.Kom und seine Nutzung. Das Instrument selbst wird als Muster den interessierten Unternehmen in der Printversion kostenlos zur Verfügung gestellt, um es erproben zu können und exemplarisch Einblick in seine Funktionsweise zu erhalten. In einem Infoblatt werden der Nutzen und der Aufwand, der in den Unternehmen besteht, beschrieben. Für die KMU.Kom-eVersion ist ein eigener Flyer vorhanden, der die Akquise erleichtert. Für die Unternehmen und Berater(innen)/Trainer(innen) wurde ein Infopaket mit Materialien zusammengestellt, das eine genaue Beschreibung des

Vorgehens und den zeitlichen Rahmen absteckt, der für die Einführung notwendig ist.

Zu den Workshops finden sich neben den Inhalt auch Musterzertifikate zur Bestätigung der Teilnahme. Die Printfassung von KMU.Kom erhalten Sie bei der Servicestelle.

Das KMU.Kom-System besteht aus dem Instrument als eVersion und Printversion, einer Servicestelle, dem hessenweiten Netzwerk regionaler Multiplikatoren mit Qualifizierungsbeauftragten und freie Trainer(innen) sowie dem hier vorgelegten Praxisleitfaden. Die betrieblichen Anwender(innen) – wie Führungskräfte, Personalverantwortliche, Mitarbeiter(innen) und andere Beschäftigte – von KMU.Kom und Nutzer(innen) – wie Qualifizierungsberater(innen), freie Trainer(innen) und weitere Multiplikatoren – können das KMU.Kom-System in Teilen frei einsehen. Zur Freischaltung der KMU.Kom-Nutzung und dem dazu gehörigen Material kontaktieren Sie auch die Servicestelle.

4.2 Verfahren und Zugangscode

Verfahren für Unternehmen

Als interessiertes Unternehmen erhalten Sie einen Ansprechpartner bzw. eine Ansprechpartnerin, der / die Sie betreut:

- Eine Liste von Kontaktpersonen erhalten Sie über die Servicestelle.
- Sie führen ein Erstgespräch mit einer Beraterin bzw. einem Berater.
- Nach dem Erstgespräch entscheiden Sie über die Teilnahme.
- Termine werden vereinbart und das weitere Vorgehen abgestimmt.
- Bestellung der Printversion oder Nutzung der eVersion www.kmu.kompetenzbuch.de
- Durchführung des Trainings für Führungskräfte.
- Durchführung des Trainings für Mitarbeitende.
- Führen von Kompetenzgesprächen.
- Auswertung im Evaluationsgespräch mit Zertifikatsübergabe und Teilnahmebescheinigungen.

Verfahren für Berater(innen) und Trainer(innen)

Wer zertifizierte(r) KMU.Kom-Berater(in) werden möchte, muss folgende Leistungen erbringen:

1. Sie melden sich bei der Servicestelle für ein KMU.Kom-TRAIN-THE-TRAINER-Seminar an oder erhalten von der Servicestelle eine individuelle Einweisung in KMU.Kom.
2. Sie durchlaufen einen Beratungszyklus in einem Unternehmen, das Sie für KMU.Kom akquiriert haben, oder hospitieren bei einem(r) KMU.Kom-Berater(in).
3. Sie erhalten Ihr Zertifikat und werden in die Liste der Berater(innen) aufgenommen.

Kontakt Daten Servicestelle

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V.
 Forschungsstelle – Qualifizierungsberatungs-Zentrum (QuBZ)
 Frau Dr. Seitz / Herr Huber
 Parkstraße 17
 61231 Bad Nauheim

www.bwhw-qubz.de
service@kmu.kompetenzbuch.de
 06032 / 8 69 58 0

4.3 Qualifizierungsberatungsstellen und Qualifizierungsbeauftragte

Die Qualifizierungsbeauftragten des Landes Hessen unterstützen bereits KMU bei der Suche nach bedarfsorientierter Qualifizierung und Weiterbildung. Im Rahmen des Förderprogramms QuIT tragen die Qualifizierungsbeauftragten zur Steigerung von Qualität, Information und Transparenz in der beruflichen Weiterbildung bei. Ihre Arbeit mit KMU.Kom hat für die zu beratenden Unternehmen folgende Vorteile:

- Mit den QB ist ein ideales Scharnier zwischen den Bedarfen der KMU mit den vorhandenen Weiterbildungsangeboten gegeben.
- Auf organisatorischer Ebene können die QB teilweise die Unternehmensleitungen hinsichtlich der Auswahl an flankierenden Maßnahmen und der Einführung einer kompetenzbasierten Organisationsentwicklung beraten und entsprechende Schritte empfehlen, wie beispielsweise die Unternehmens- und Führungskultur verbessert werden kann.
- Die Mitwirkung bei KMU.Kom bietet einen Nutzen für die QB, da die Beratungskontakte inhaltlich intensiviert und neue Unternehmen für ein modifiziertes Personalmanagement gewonnen werden können.
- KMU.Kom verändert qualitativ den neuen Zugang zu Unternehmen, weil Qualifizierung als Teil des Personalmanagements operationalisierbar wird.

- KMU.Kom wird durch die Mitwirkung der Qualifizierungsbeauftragten für Unternehmen leichter handhabbar, da sie Servicestelle Rückmeldung geben, wie ggf. die betriebliche Einführung verbessert werden kann und ein abgestimmter Weg zur qualifizierten Anwendung von KMU.Kom als Teil von Beratung zu einem veränderten Personal- und Wissensmanagement führt.

Übersicht der Qualifizierungsbeauftragten in Hessen

Eine Übersicht zu den Stellen der Qualifizierungsbeauftragten in Hessen finden Sie unter:

www.qualifizierungsschecks.de/beratungsstellen/liste-der-qualifizierungsbeauftragten/index.htm

4.4 Freie Berater(innen) und Trainer(innen)

Für freie Berater(innen) und Trainer(innen) ist das KMU.Kom-System ein Geschäftsfeld, wenn das Instrument bekannt gemacht und von einer ausreichenden Zahl an Unternehmen angenommen ist. In TRAIN-THE-TRAINER-Seminaren der Servicestelle werden Multiplikatoren mit vier standardisierten Modulen zur Arbeit mit KMU.Kom und zur Mitarbeit im KMU.Kom-Netzwerk geschult:

Arbeiten mit KMU.Kom

Die Teilnehmenden haben das Profil einer Person aus der Selbst- und Fremdsicht ausgefüllt.

- Aufbau von KMU.Kom
- Eintrag der Tätigkeiten und Kompetenzen, der Selbst- wie auch Fremdbewertung
- Übertrag von Tätigkeiten in Kompetenzen

Das Kompetenzgespräch

Die Teilnehmenden kennen den Inhalt und Ablauf eines Kompetenzgesprächs und die Grundhaltung im Gespräch. Sie können Führungskräften die Systematik erklären.

- Aufbau und Ablauf eines Kompetenzgesprächs
- Üben eines Kompetenzgesprächs
- Reflektion in der Gruppe

Das Produktmarketing zu KMU.Kom

Die Teilnehmenden können KMU.Kom Themen des Personalmanagements zuordnen. Sie kennen das Leistungsspektrum von

KMU.Kom. Sie entwickeln Ideen zur Öffentlichkeitsarbeit.

- Elemente der strategischen Personalentwicklung
- Türöffner-Themen in Unternehmen
- Leistungsspektrum des Tools KMU.Kom

Implementierung ins Unternehmen

Die Teilnehmenden können KMU.Kom beim Erstkontakt ins Gespräch bringen. Sie wissen, welche organisatorischen Fragen zu klären sind. Sie können sich von Themen abgrenzen, die das Tool nicht leisten kann.

- Schritte der Einführung – zeitliche Dimensionen
- Wichtige Stakeholder, die beachtet werden sollten
- Abgrenzung von Themen, die das Tool nicht leisten kann
- Üben eines Erstgespräch im Unternehmen

4.5 Personalverantwortliche und Mitarbeiter(innen)

Gerade wegen der hohen Entscheidungsflexibilität kurzer und durchlässiger Informationswege gilt es von den gewonnenen Multiplikatoren besonders das KMU-Leitungspersonal mit erhöhter Sensibilität gegenüber differenzierter Zeit- und Organisationsbedingungen in KMU anzusprechen. Deshalb findet zunächst zur Implementierung des Instruments im Unternehmen ein Vorgespräch statt, in dem es darum geht, wie KMU.Kom in das Unternehmen eingebettet werden kann. Dabei werden die mit der Implementierung verfolgten Ziele des Unternehmens definiert, ein Zeitplan der dafür erforderlichen Betriebsabläufe und innerbetriebliche Zuständigkeiten zur Übernahme der damit zu erledigenden Aufgaben festgelegt.

KMU.Kom muss in seiner Systematik erklärt und bei einer Entscheidung für die Umsetzung vor allem der erforderliche Rahmen des Personal-, Qualifizierungs- und Organisationsmanagements thematisiert werden.

4.6 Checkliste für das KMU.Kom Erstgespräch

Wenn sich ein Unternehmen für die Teilnahme am KMU.Kom-Verfahren interessiert, findet in der Regel das Erstberatungsgespräch vor Ort statt.

In diesem wird das Unternehmen über KMU.Kom informiert und es werden die Ziele und Schritte zur Implementierung abgesteckt. Nach folgender Checkliste sollten folgende Punkte in der Erstberatung geklärt sein:

Kurzer Steckbrief des Unternehmens

Name

Anzahl Beschäftigte / Vollzeitäquivalent

Branche

Produkte

Geschäftsleiter (in)

Welche Themen des Personalmanagements stehen momentan im Raum?

Welche Themen des Personalmanagements wurden in den letzten Jahren bereits umgesetzt?

Ausführliche Information über KMU.Kom durch Berater(innen):

- Was ist das Tool KMU.Kom?
- Wie funktioniert das Kompetenzgespräch?
- Welche Leistungen kann KMU.Kom erbringen?
- Welche räumlichen und zeitlichen Ressourcen werden benötigt?

Welches Ziel verfolgt das Unternehmen mit der Einführung von KMU.Kom?

Welches Ergebnis besteht, wenn KMU.Kom erfolgreich umgesetzt werden kann?

Steht die Geschäftsführung hinter der Implementierung von KMU.Kom?

Wer ist für die Umsetzung verantwortlich und kann als Ansprechpartner (in) genannt werden? Kontaktdaten.

.....
.....
.....

Für welche Zielgruppe(n) soll KMU.Kom eingesetzt werden?

.....
.....
.....

Welche (weiteren) Personen, z.B. Personalabteilung, Mitarbeitervertretung, müssen in die Umsetzung eingebunden werden, damit KMU.Kom erfolgreich wird?

.....
.....
.....

Wie werden die Beschäftigten über das KMU.Kom informiert?

.....
.....
.....

Wer informiert die Beteiligten? Wann und womit?

.....
.....
.....

Für welchen Zeitraum werden die Trainings angesetzt?

.....
.....
.....

Welche Inhalte sind für die Führungskräfte besonders wichtig?

.....
.....
.....

Gab es bereits Trainings für die Führungskräfte zum Mitarbeitergespräch?

Kann darauf aufgebaut werden?

Welche Inhalte sind für die Beschäftigten besonders wichtig?

.....
.....
.....

Werden Hindernisse erwartet (Sprachhürden, etc.)?

.....
.....
.....

In welchem Zeitraum werden die Kompetenzgespräche geplant?

.....
.....
.....

Wer ist verantwortlich?

.....
.....
.....

Wer informiert die Beschäftigten?

.....
.....
.....

Wann findet ein Auswertegespräch mit Übergabe der Zertifikate statt?

.....
.....
.....

4.7 Einführung von KMU.Kom in das Unternehmen

Im nächsten Schritt werden die KMU.Kom-Trainings für Führungskräfte und Mitarbeitende durchgeführt, in denen die Personalverantwortlichen in der Anwendung von KMU.Kom organisationssystemische Veränderung des Personalmanagements und eine Übungseinheit in der Führung eines Kompetenzgesprächs mit Feedback geschult werden.

Für die Schulung der Beschäftigten aus den Unternehmen gibt es spezielle Trainings. Mitarbeiter(innen) und Führungskräfte werden in der Bearbeitung von KMU.Kom geschult. Es wird erarbeitet, welche Tätigkeiten sie in KMU.Kom eintragen können, wie sie diese bewerten und in Kompetenzbereiche einteilen. Ebenso erhalten sie eine Vorschau auf das Kompetenzgespräch.

Führungskräfte werden ebenso in der Systematik von KMU.Kom geschult, jedoch zusätzlich noch in der Fremdbewertung von Beschäftigten. Der Kern des Führungskraftetrainings stellt das Kompetenzgespräch dar. Es wird gemeinsam erarbeitet, wie ein Kompetenzgespräch aufgebaut ist, welche Haltung im Gespräch hilfreich ist, wie mit Konflikten umgegangen werden kann und welche Ziele angestrebt werden. Um die Trainings zu erhalten, wenden Sie sich an die Servicestelle:

Bezüglich der Inhalte sollte ein KMU.Kom-Training für Führungskräfte folgende Aspekte ins Zentrum rücken:

- Die Einführung in das Instrument KMU.Kom;
- Aspekte der Selbst- und Fremdbewertung;
- Das System KMU.Kom mit Zertifizierung;
- Grundlegendes zur Kommunikation;
- Ablauf und Führung des Kompetenzgesprächs;
- Konflikte im Kompetenzgespräch;
- Unterstützung der Personalverantwortlichen im Kompetenzgespräch.

4.8 Bewertungsbogen für die Evaluation und Zertifizierung

Das Evaluierungsgespräch findet in der Regel mit der bzw. dem KMU.Kom-Verantwortlichen und der Geschäftsleitung statt, um den KMU.Kom-Prozess zu bewerten und eine Einschätzung von Erfolgsfaktoren vor zu nehmen.

Unternehmen

Anzahl Beschäftigte

Einführungsprozess

Wie gut war das Unternehmen durch den Berater bzw. die Beraterin informiert?

- sehr gut
- gut
- befriedigend
- schlecht
- sehr schlecht

Wie zufrieden war das Unternehmen mit der organisatorischen Abwicklung?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- teilweise
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

Trainings für Mitarbeitende

Wie viele Mitarbeitende wurden geschult?

Wie waren die Mitarbeitenden mit den Trainings zufrieden?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- teilweise
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

Wie gut konnten sie danach mit KMU.Kom arbeiten?

- sehr gut
- gut
- befriedigend
- schlecht
- sehr schlecht

Trainings für Führungskräfte

Wie viele Führungskräfte wurden geschult?

Wie waren die Führungskräfte mit den Trainings zufrieden?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- teilweise
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

Wie gut konnten sie danach mit KMU.Kom arbeiten?

- sehr gut
- gut
- befriedigend

- schlecht
- sehr schlecht

.....

.....

.....

Kompetenzgespräche

Wie viele Kompetenzgespräche wurden durchgeführt?

.....

Wie gut konnten die Führungskräfte die Kompetenzgespräche durchführen?

- sehr gut
- gut
- befriedigend
- schlecht
- sehr schlecht

Wie zufrieden waren die Mitarbeitenden mit den Kompetenzgesprächen?

- sehr zufrieden
- zufrieden
- teilweise
- unzufrieden
- sehr unzufrieden

Was waren Erfolgsfaktoren?

.....

.....

.....

Wo lagen Hindernisse, die zu überwinden waren?

.....

.....

.....

Welche Entwicklungsbedarfe wurden auf Seiten der Mitarbeitenden bzw. Führungskräfte festgestellt?

.....

.....

.....

Welche Ziele verfolgte das Unternehmen mit der Einführung von KMU.Kom?

Wie sehr wurden diese Ziele erreicht?

- voll
- größtenteils
- teilweise
- kaum
- gar nicht

Bitte begründen Sie:

.....

.....

.....

Welche Entwicklungs-Bedarfe wurden auf Organisationsebene sichtbar?

.....

.....

.....

Die Zertifizierung wurde erteilt

- ja
- nein, mit der Begründung:

.....

.....

.....

5. Materialien und weiterführende Links

Den Link für die folgenden Materialien erhalten Sie über die Servicestelle via www.bwhw-qubz.de

- Infoblatt für Unternehmen
- Informationen zum Projektteam
- Infoblatt Datenschutz
- Musterartikel für die regionale und überregionale Öffentlichkeitsarbeit
- Powerpoint-Präsentation
- Video mit Stellungnahmen von beteiligten Unternehmen
- Flyer zur Einwerbung der eVersion
- Flyer zur Impulsveranstaltung
- Schulungskonzept und Zertifizierung von Qualifizierungs- und anderen Berater(innen) / Trainer(inne)n
- Trainingsprogramm für Führungskräfte und Mitarbeiter(innen)
- Kurzbeschreibung, Übungen, Zertifikat für das Training der Führungskräfte
- Kurzbeschreibung, Übung, Zertifikat für das Training der Mitarbeitenden
- Anleitung mit Checkliste zum Kompetenzgespräch
- Zertifizierung der beteiligten Unternehmen

Folgende Links geben Ihnen weiterführende Informationen zum Thema KMU.Kom:

- Servicestelle
www.bwhw-qubz.de
- KMU.Kompetenzbuch eVersion
www.kmu.kompetenzbuch.de
- Europass
www.europass-info.de
- Profilpass
www.profilpass-online.de
- Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V.
www.bwhw.de
- Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung
www.dipf.de

6. Weiterführende Literatur

Argyris, C. & Schön, D. A. (2006)

»Die lernende Organisation: Grundlagen Methode Praxis«

3. Auflage

Stuttgart: Klett-Cotta.

Arnold, R. (2006)

»Schlüsselqualifikationen aus berufspädagogischer Sicht«

In R. Arnold & H.-J. Müller (Hrsg.)

Kompetenzentwicklung durch Schlüsselqualifikations-Förderung

(S. 21–30)

Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren.

Behnisch, U.-M. (2010)

»Lernergebnisse in den europass-Dokumenten darstellen:
Großes Potenzial für das Rahmenkonzept«

bildung für europa (13), 16.

Blum, A. & Zaugg, R. J. (2008)

»360-Grad-Feedback: Komplexe Arbeitsbeziehungen erfordern
differenzierte Feedbacksysteme«

In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.)

Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen entwickeln und fördern

3. aktualisierte Auflage, (S. 67–86).

Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Braun, S. (1996)

»Biographisches Lernen als Methode der Erwachsenenbildung«

Literatur und Forschungsreport Weiterbildung (37)

(S. 109–115)

Dehnbostel, P. (2007). Lernen im Prozess der Arbeit.

Münster: Waxmann.

Dostal, W. (2003)

»Bedeutung informell erworbener Kompetenzen in der Arbeits-
landschaft – Ergebnisse von IAB-Untersuchungen«

In G. A. Straka (Hrsg.)

Zertifizierung non-formell und informell erworbener beruflicher Kompetenzen.

Ergebnisse der Fachtagung »Erfassen, Beurteilen und Zertifizieren non-formell und informell erworbener beruflicher Kompetenzen«, (LOS, S. 103–116).

Münster u.a.: Waxmann.

Erpenbeck, J. (2007).

»Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung«

Münster u.a.: Waxmann.

Gillen, J. (2006)

»Kompetenzanalysen als berufliche Entwicklungschance:
Eine Konzeption zur Förderung beruflicher Handlungskompetenz«

Dissertationen / Habilitationen.

Bielefeld: Bertelsmann

(Helmut-Schmidt-Univ., Diss. u.d.T.: Gillen, Julia:

Kompetenzanalysen als Beitrag zur Förderung von Kompetenzentwicklung – Hamburg, 2006).

Gnahn, D. (2007)

»Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente«

Studientexte für Erwachsenenbildung.

Bielefeld: Bertelsmann.

Gutschow, K. (2010)

»Anerkennung von nicht formal und informell erworbenen
Kompetenzen«

Bonn.

Verfügbar unter: www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/6258.

Kailer, N. & Heyse, V. (2007)

»Kompetenzentwicklung und -management in kleinen und
mittleren Unternehmen«

In V. Heyse & J. Erpenbeck (Hrsg.), Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest

(S. 241–249)

Münster u.a.: Waxmann.

Kaufhold, M. (2010)

»Kompetenzen erfassen – Herausforderungen und Anregungen
zur betrieblichen Umsetzung«

In H. Loebe & E. Severing (Hrsg.)

Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen sichtbar machen

(Wirtschaft und Bildung, S. 33–47)

Bielefeld: Bertelsmann.

Kucher, K. & Wehinger, F. (2010)

»Kompetenzpässe – Überblick und Ansatzpunkte für ihren
betrieblichen Einsatz«

In H. Loebe & E. Severing (Hrsg.)

Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen sichtbar machen

(Wirtschaft und Bildung, S. 51–87)

Bielefeld: Bertelsmann.

Jutzi, K., Delbrouck, I. & Müller, H. (2000)

»Lernen kleine Unternehmen anders?«

Berlin: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management.

Mesaros, L., Vanselow, A. & Weinkopf, C. (2009)

»Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien: Eine Literaturanalyse, Institut Arbeit und Qualifikation«

Verfügbar unter: www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2009/040609/expertise.pdf
(Stand: 8.1.2010).

Moraal, D., Lorig, B., Schreiber, D. & Azeez, U. (2009)

»Ein Blick hinter die Kulissen der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland. Daten und Fakten der nationalen CVTS3-Zusatzerhebung«

BIBB Report: Bd. 7/09.
Bielefeld: Bertelsmann.

Neß, H. (2009)

»Bedingungen für Vergleichsstandards einer Validierung informellen Lernens in Bildung und Beruf«

In M. Brodowski, Devers-Kanoglu Ulrike, B. Overwien, M. Rohs, S. Salinger & M. Walser (Hrsg.)
Informelles Lernen und Bildung für eine nachhaltige Entwicklung (Schriftenreihe »Ökologie und Erziehungswissenschaft«, S. 43–55).
Opladen u.a.: Budrich.

Pielorz, M. & Vollmer, T. (2010)

»Der ProfilPASS – Persönliche Stärken erkennen und nutzen«

In H. Loebe & E. Severing (Hrsg.)
Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen sichtbar machen
(Wirtschaft und Bildung, S. 133–142).
Bielefeld: Bertelsmann.

Prezewowsky, M. (2007)

»Demografischer Wandel und Personalmanagement: Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung «

1. Auflage
Gabler Edition Wissenschaft/Unternehmerisches Personalmanagement.
Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl (Univ., Diss. – Potsdam, 2007)

Sackmann, S. A. (2004)

»Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen; 6 Best Practice-Beispiele«

1. Auflage
Wiesbaden: Gabler [u.a.].
Verfügbar unter: www.gbv.de/du/services/toc/bs/396651089.

Schöni, W. (2001)

»Praxishandbuch Personalentwicklung: Strategien Konzepte und Instrumente«

Chur [u.a.]: Rüegger.

Triebel, C. & Lang-von Wins, T. (2009)

»Paradigmenwechsel – die Zukunft liegt in kompetenzorientierter Personalarbeit«

Wirtschaftspsychologie aktuell (1), 19–22.

Vonken, M. (2010)

»Kompetenz und kompetentes Handeln als Gestaltung der Biografie des Lebenslaufs«

In T. Pfadenhauer Michaela Kurtz (Hrsg.)
Soziologie der Kompetenz
(S. 191–208).
Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

Wehinger, F. (2010)

»Relevanz von Kompetenzpässen für Betriebe zur Messung informell erworbener Kompetenzen: Ergebnisse einer bundesweiten Unternehmensbefragung«

In H. Loebe & E. Severing (Hrsg.)
Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen sichtbar machen
(Wirtschaft und Bildung, S. 87–110).
Bielefeld: Bertelsmann.

Wittwer, W. (2003)

»Lern für die Zeit, werd tüchtig fürs Haus. Gewappnet in Leben trittst du hinaus! – Förderung der Nachhaltigkeit informellen Lernens durch individuelle Kompetenzentwicklung.«

In W. Wittwer & S. Kirchhof (Hrsg.)
Informelles Lernen und Weiterbildung. Neue Wege zur Kompetenzentwicklung
(Grundlagen der Weiterbildung, S. 13–41).
München: Luchterhand.

7. Musterzertifikate



Kompetenzmanagement und Personalentwicklung
in kleinen und mittleren Unternehmen

Teilnahmebescheinigung

Herr/Frau

Unternehmen

hat am und

am Training für Führungskräfte im Rahmen von KMU.Kom – einem innerbetrieblichen Verfahren zum Kompetenzmanagement und zur Personalentwicklung – teilgenommen.

Inhalte des Trainings:

- Bearbeitung des KMU.Kompetenzbuchs
- Grundlegendes zur Kommunikation
- Haltung der Führungskraft im Kompetenzgespräch
- Rollenverteilung im Kompetenzgespräch
- Ablauf und Gesprächsführung im Kompetenzgespräch
- Konfliktmanagement im Kompetenzgespräch
- Selbst- und Fremdbewertung bei der Kompetenzerfassung

.....
Ort und Datum

.....
KMU.Kom Berater/in



Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





Kompetenzmanagement und Personalentwicklung
in kleinen und mittleren Unternehmen

Zertifikat

KMU.Kom-Berater/in

Herr / Frau

hat im Jahr in Unternehmen den KMU.Kom-Prozess begleitet und folgende Aufgaben übernommen:

- Erstgespräche mit der Unternehmensleitung, wie KMU.Kom implementiert werden kann
- Schulung der Beschäftigten in der Systematik von KMU.Kom
- Schulung der Führungskräfte zum Kompetenzgespräch
- Begleitende Beratung des Unternehmens
- Auswertungsgespräch mit der Unternehmensleitung
- Reflexion der Beratungspraxis im Rahmen der Projektworkshops

Er/Sie leistete eine Gesamtzahl von Stunden.

.....
Ort und Datum

.....
Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V.



Bildungswerk
der Hessischen Wirtschaft e.V.



DIPF

Bildungsforschung
und Bildungsinformation

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





Kompetenzmanagement und Personalentwicklung
in kleinen und mittleren Unternehmen

Teilnahmebescheinigung

Herr/Frau

Unternehmen

hat am und

am Training für Mitarbeitende im Rahmen von KMU.Kom – einem innerbetrieblichen Verfahren zum Kompetenzmanagement und zur Personalentwicklung – teilgenommen.

Inhalte des Trainings:

- Bearbeitung des KMU.Kompetenzbuchs
- Selbstbewertung bei der Kompetenzerfassung
- Ablauf eines Kompetenzgespräch

.....
Ort und Datum

.....
KMU.Kom Berater/in



Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





Kompetenzmanagement und Personalentwicklung
in kleinen und mittleren Unternehmen

Zertifikat

Das Unternehmen

..... in

hat an KMU.Kom – einem innerbetrieblichen Verfahren zum Kompetenzmanagement und zur Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen – erfolgreich teilgenommen.

Wir bestätigen hiermit dem oben genannten Unternehmen den Reflexionsprozess mit KMU.Kom durchgeführt, Kompetenzprofile erstellt sowie daraus Ziele zur Entwicklung der Beschäftigten im Prozess des lebenslangen Lernens vereinbart zu haben.

Dieses Zertifikat gilt ab dem

Es kann nach drei Jahren erneuert werden.

.....
Ort und Datum

.....
KMU.Kom Berater/in

.....
Ort und Datum

.....
Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V.



Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



8. Impressum

Das vom Land Hessen und vom Europäischen Sozialfonds finanzierte Projekt zur Entwicklung, Evaluation, Verankerung und Verstetigung eines Instruments der Kompetenzerfassung in KMU wurde vom Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) und dem Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. (BWHW) zwischen November 2009 und Februar 2013 durchgeführt. Es entstand ein Instrument, das nutzergeleitete KMU.Kompetenzbuch (KMU.Kom) in einer Print- und Onlinefassung zur biografischen Kompetenzfeststellung von Mitarbeiter(innen) und zur Unterstützung des Organisations-, Personal- und Wissensmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

Projektnummer: 70 60 93 83

Herausgeber



Bildungswerk
der Hessischen Wirtschaft e.V.



DIPF
Bildungsforschung
und Bildungsinformation

Bildungswerk der Hessischen
Wirtschaft e. V.

Parkstraße 17
61231 Bad Nauheim
www.bwhw.de

Deutsches Institut für
Internationale Pädagogische
Forschung

Schlossstraße 29
60486 Frankfurt am Main
www.dipf.de

Autoren

Liudmila Heil, Jakob Huber, Dr. Harry Neß, Dr. Cornelia Seitz
Bad Nauheim / Frankfurt am Main, Februar 2013

Ihr Kontakt zur Servicestelle

Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V.
Forschungsstelle – Qualifizierungsberatungs-Zentrum (QuBZ)

Frau Dr. Seitz / Herr Huber
Parkstraße 17
61231 Bad Nauheim

www.bwhw-qubz.de
service@kmu.kompetenzbuch.de
06032 / 8 69 58 0