

Aktueller Stand des ESF-Projektes – Herbst 2011



Wie bereits bekannt, ist die Zielsetzung des Projekts, die Anforderungsprofile der Arbeitsbereiche und Kompetenzen aller Mitarbeiter/innen zu erfassen und mit dem künftigen Bedarf abzugleichen. Leitungskräfte sollen schon früh gezielt Maßnahmen einleiten, wenn Entwicklungs- und Bildungsbedarf besteht.

Um das Kompetenzmanagementsystem an die spezifischen Anforderungen des Franz Sales Haus anzupassen, haben wir alle Mitarbeiter/innen einbezogen: Die Team-/ und Abteilungsleitungen bereiteten sich in Seminaren auf die Durchführung von Workshops für ihre Mitarbeitenden vor. „Kompetenzen“ und „Anforderungen“, die in dem jeweiligen Arbeitsbereich besonders wichtig sind, wurden ebenso erarbeitet wie eine Übersicht der zu erwartenden Veränderungen. Daraus ergaben sich mehr als 60 ausgearbeitete Ergebnislisten. Die meisten Nennungen im Rahmen der Befragung der Mitarbeitenden waren neben spezifischen Fachkenntnissen: Flexibilität, Teamfähigkeit, Empathie, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit/ unterstützende Kommunikation/ Gebärdensprache und Organisations- und Planungsfähigkeit.

Durch diese Sammlung wurde den Mitarbeiter/innen deutlich, „dass immer wiederkehrende Aufgaben, die wichtig sind, um den Alltag zu gewährleisten, kaum noch wahrgenommen, eher als selbstverständlich angesehen werden“, sagen die Mitarbeitenden einer Wohngruppe des Franz Sales Hauses. Weiterhin sei deutlich geworden, „dass sich unser Aufgabengebiet einem Wandel unterzogen hat. Es wird individueller gearbeitet, die Dokumentation und die allgemeinen administrativen Aufgaben gehören mittlerweile wie selbstverständlich dazu.“

Mit wissenschaftlicher Unterstützung des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung aus Bonn konnten die gesammelten Kompetenzen unter „Oberbegriffen“ zusammengefasst (geclustert) werden. Hierzu ein Beispiel: Die gesammelten Kompetenzbegriffe „Pünktlichkeit/ Zuverlässigkeit“, „Handlungsfähig in Stresssituationen“ und „Setzt Prioritäten“ wurden unter dem Oberbegriff „Zeitmanagement“ zusammengefasst. Durch diese Arbeitsweise entstand in Workshops und Klausurtagen ein auf das gesamte Franz Sales Haus abgestimmter Kompetenzrahmen mit den dazugehörigen erläuternden Begriffen.

Dieser Rahmen diente einer interdisziplinär zusammengestellten Arbeitsgruppe anschließend als Grundlage zur Erarbeitung des „Kompetenzerhebungsbogens“, worin jede benannte Einzelkompetenz (= Oberbegriff - wie im Beispiel „Zeitmanagement“) in alltags-tauglichen und beobachtbaren Beschreibungen (Verhaltensankern) dargestellt wird. Dabei wird auf die unter dieser Einzelkompetenz subsummierten Begriffe zurückgegriffen.

Verhaltensanker-Beispiele für die Einzelkompetenz „Zeitmanagement“ sind:

- *Erledigt Aufgaben pünktlich*
- *Unterscheidet Aufgaben nach Priorität*
- *Erfüllt Aufgaben konzentriert, ausdauernd und vollständig*
- *Bleibt auch in Stresssituationen handlungsfähig*
- *Führt seine Tätigkeiten/Aufgaben eigeninitiativ und zuverlässig aus*

Die spezifischen Fachkompetenzen und –kenntnisse der einzelnen Unternehmensbereiche wurden als Ergänzung zu den Einzelkompetenzen anschließend vor Ort erarbeitet. Themen waren beispielsweise „pädagogische Arbeit, Hilfeplanung und -realisierung“, „Kommunikation und Beratung im pädagogischen Kontext“, „EDV-Kenntnisse“ sowie „betriebswirtschaftliche/kaufmännische Fähigkeiten“. In sich stark verändernden Arbeitsbereichen können zusätzliche spezielle Kompetenzen abgebildet werden (z.B. spezifische handwerkliche oder didaktische Fähigkeiten). Darüber hinaus können die Mitarbeiter/innen auf freiwilliger Basis „besondere Fähigkeiten“ nennen. Dazu zählen beispielsweise Sprachkenntnisse und das Spielen von Musikinstrumenten. Bei Bedarf – so z.B. bei Festen oder Veranstaltungen – könnten diese „Hobbys“ dann zum Einsatz kommen.

Im Franz Sales Haus wird die einfache Handhabbarkeit des Kompetenzmanagementsystems als besonders wichtig angesehen. Nur wenn dieses System zügig durchgeführt werden kann und die Ergebnisse die Führungsaufgaben vereinfachen, wird es im Arbeitsalltag eingesetzt. Aus diesem Grunde wird ein Beurteilungsmaßstab verwendet, der für das gesamte Modell gilt und nicht für jede Kompetenz extra formuliert werden muss. Die Skalierung „Einsteiger – Kenner – Könner – Experte“ beinhaltet eine Entwicklungsperspektive der jeweiligen Fähigkeit, was das Ziel des Kompetenzmanagementsystems gut widerspiegelt.

Beispiel: Auszug aus dem Kompetenzmanagementsystem des Franz Sales Haus zu Essen

Kategorie ORGANISATION													
<p>Einzelkompetenz: Zeitmanagement</p> <p><i>-Plant Arbeitsprozesse und behält den Überblick-</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Erledigt Aufgaben pünktlich ○ Unterscheidet Aufgaben nach Priorität ○ Erfüllt Aufgaben konzentriert, ausdauernd und vollständig ○ Bleibt auch in Stresssituationen handlungsfähig ○ Führt seine Tätigkeiten/Aufgaben eigeninitiativ und zuverlässig aus 	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Einsteiger</th> <th style="padding: 5px;">Kenner</th> <th style="padding: 5px;">Könner</th> <th style="padding: 5px;">Experte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">1</td> <td style="padding: 5px;">2</td> <td style="padding: 5px;">3</td> <td style="padding: 5px;">4</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> <td style="padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table> <p>Konnte nicht erfasst werden/trifft nicht zu/ für diese Tätigkeit nicht relevant <input type="checkbox"/></p> <p>Bemerkungen:</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>	Einsteiger	Kenner	Könner	Experte	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsteiger	Kenner	Könner	Experte										
1	2	3	4										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										

Ein weiterer Vorteil des Kompetenzmanagementsystems im Franz Sales Haus ist dessen arbeitsalltagsnahe Einsetzbarkeit. So wird hinsichtlich der Weiterentwicklung der Mitarbeiter/innen nicht nur auf klassische Schulungen gesetzt, sondern auf eine Personalentwicklung, die in großen Teilen das „Lernen am Arbeitsplatz“ beinhaltet. Um die Tätigkeiten der Mitarbeitenden zu optimieren und an die wachsenden Anforderungen anzupassen, wird es zum einen um die Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz gehen und zum anderen auch um die Reflexion der Tätigkeiten im Arbeitsalltag gemeinsam mit den Vorgesetzten oder den Kolleg/innen. So kann das Kompetenzmanagementsystem dynamisch in den Führungsalltag eingebunden werden. Um die Mitarbeitenden und Führungskräfte für

eine arbeits(alltags)nahe Personalentwicklung zu sensibilisieren, wurden bereits verschiedene, für die Behindertenarbeit im Franz Sales Haus relevante Themen in den Teams reflektiert.

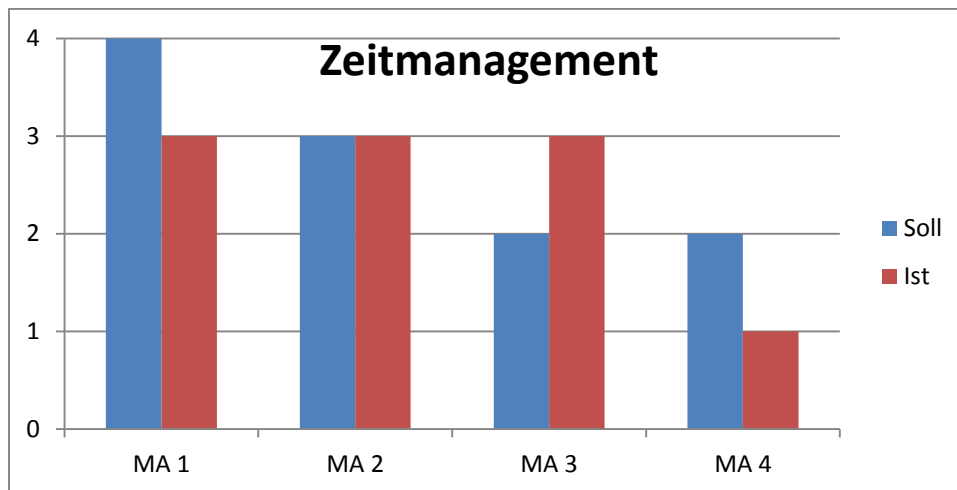
Dieses Lernen am Arbeitsplatz findet bereits an vielen Stellen statt, kann jedoch durch die offene Kommunikation und Reflexion strategisch eingesetzt und auf bestimmte Ziele fokussiert werden.

Nachdem nun auch die Erarbeitung der bereichsspezifischen Fachkompetenzen im Rahmen von Teamsitzungen weitestgehend abgeschlossen ist, können die Fragebögen für die einzelnen Abteilungen fertig gestellt und für die Kompetenzerhebungsgespräche zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeiter/innen eingesetzt werden. Dazu wurden die leitenden Mitarbeiter/innen bereits in „lösungsorientierter Gesprächsführung“ intensiv geschult, es wurden Kompetenzerhebungsgespräche simuliert und schwierige Situationen analysiert.

Parallel zur Erarbeitung besonders wichtiger Kompetenzen und Anforderungen auf Mitarbeiterebene und zur Konzeption des Kompetenzmodells wurde eine wissenschaftliche Beratung durch Herrn Prof. Greving der Katholischen Fachhochschule Münster herangezogen, um zukünftige Anforderungen in der Behindertenarbeit darstellen zu können. Auf der einen Seite wurden Recherchen zu Veränderungen der rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen einbezogen, auf der anderen Seite wurden auch Bewohner und Beschäftigte des Franz Sales Haus sowie deren Angehörige zu ihren Wünschen und Vorstellungen befragt (siehe dazu auch den Bericht „[Neue Anforderungen an soziale Einrichtungen meistern](#)“). Die Erkenntnisse dieser Untersuchung werden in das Kompetenzmodell integriert, indem die zukünftigen Anforderungen für die einzelnen Arbeitsbereiche festgelegt werden. Dadurch wird auch deutlich, dass das Kompetenzmanagementsystem nicht auf die Herausstellung gegenwärtiger „Defizite“ ausgelegt ist, sondern eine zukunftsorientierte Personalentwicklung in den Blick nimmt.

Vor einer flächendeckenden Einführung des Systems wird dessen Handhabbarkeit in zwei Testdurchläufen überprüft. Ein Testdurchlauf konnte bereits erfolgreich abgeschlossen werden und die Ergebnisse der Auswertung werden derzeit zur Optimierung des Systems umgesetzt. Ein weiterer Testdurchlauf wird zeigen, an welchen Stellen möglicherweise weiterer Änderungsbedarf besteht – sowohl inhaltlich, aber vor allem auch in Bezug auf die EDV-technische Umsetzung. Um eine einheitliche und übersichtliche Abbildung des Kompetenzmanagementsystems und der Darstellung möglicher Weiterbildungsbedarfe zu gewährleisten, wurde auf ein EDV-System zurückgegriffen, welches speziell an die Bedarfe des Franz Sales Haus angepasst werden kann. Zur grafischen Darstellung des Bildungsbedarfs wird ein einfaches Säulendiagramm verwendet, welches – je nach Bedarf - sowohl zur Abbildung von Anforderungen an ein Team aus Mitarbeiter/innen als auch Anforderungen an einzelne Mitarbeiter/innen verwendet werden kann.

Beispiel: EDV-technische Darstellung des Bildungsbedarfes durch ein Balkendiagramm



Das „Soll“ bildet demnach die Anforderung an eine bestimmte Kompetenz ab und das „Ist“ die aktuelle Ausprägung im jeweiligen Kompetenzbereich. Die Differenz zwischen den beiden Faktoren entspricht dann dem Bildungsbedarf.

Nach der Durchführung des zweiten Testdurchlaufs und entsprechenden Systemanpassungen werden ab dem Herbst 2011 die einzelnen Leitungsteams der verschiedenen Arbeitsbereiche vom Projektteam besucht, um die jeweiligen Erhebungsbögen, den Ablauf und die Auswertung in Bezug auf die Kompetenzerhebungsgespräche zu erläutern. Zudem nehmen alle Führungskräfte an Schulungen zum Thema „Personalentwicklungsmaßnahmen im Franz Sales Haus“ teil, um konkrete, an das Kompetenzmanagementsystem angepasste Maßnahmen zu erarbeiten. Dabei wird es zum einen darum gehen, Möglichkeiten der Weiterbildung von Mitarbeitern aufgezeigt zu bekommen, zum anderen aber auch darum, bereits aktuell durchgeführte Personalentwicklungsmaßnahmen zusammen zu tragen. Wie bereits erwähnt, wird dabei ein Schwerpunktthema das arbeitsplatznahe Lernen sein. Außerdem werden die Leitungskräfte zum EDV-System geschult, damit zum Anfang des Jahres 2012 mit der Durchführung der Kompetenzerhebungsgespräche begonnen werden kann. Danach werden im Rahmen einer Auswertung erste Personalentwicklungsmaßnahmen in Bezug auf die Ergebnisse der Bildungsbedarfsanalysen konzipiert. Während dieser gesamten Prozessphase werden die Mitarbeiter eng durch das Projektteam begleitet.

In einem letzten Schritt wird das gesamte Projekt evaluiert und am 30.06.2012 abgeschlossen, nachdem Zuständigkeiten benannt und Maßnahmen zur Transfersicherung festgelegt wurden.

Bei Fragen steht Ihnen das Projektteam jederzeit sehr gerne zur Verfügung. Die entsprechenden Kontaktdaten finden sie auf der [Franz Sales Haus Internetseite](#).