Erfahrungen aus dem Franz Sales Haus in Essen

KOMPETENZERFASSUNG FÜR MITARBEITENDE IN DER BEHINDERTENARBEIT

Anne Strauch /Karin C. Deimel

Wie in vielen Organisationen steht auch in den Einrichtungen der Behindertenarbeit die Personalentwicklung vor der Aufgabe, die Kompetenzen des Personals zielgerichtet zu entwickeln. Ein Kompetenzerfassungssystem gilt als Voraussetzung für die Ableitung passender Bildungsmaßnahmen. Wenngleich die Implementierung eines Kompetenzerfassungssystems in die Praxis einer immer gleichen Logik folgen sollte, bedarf es doch einer genauen Anpassung an den jeweiligen Kontext. Die Autorinnen gehen am Beispiel des Franz Sales Hauses der Frage nach, welche Besonderheiten in einer Einrichtung der Behindertenarbeit zu beachten sind.

Seit Juli 2010 wird im Franz Sales Haus in Essen das vom Europäischen Sozialfond sowie dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte Projekt »Bildungsprozessmanagement für Mitarbeiter mit Leitungsverantwortung in einer Behinderteneinrichtung« im Programm »rückenwind – für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft« durchgeführt. Das Franz Sales Haus und die mit ihm verbundenen Unternehmen sind Träger von Einrichtungen mit über 1.600 Plätzen für überwiegend geistig und seelisch behinderte Menschen aller Altersstufen und Behinderungsgrade. Außerdem gehören zum Verbund der Integrationsbetrieb »in time« gGmbH, die Franz Sales Schule gGmbH für die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden in der Behindertenhilfe, die Sportgemeinschaft DJK Franz Sales Haus e.V. und die Franz Sales Förderschule. Von den fast 1.000 Mitarbeitenden ist der größte Teil in den verschiedenen Einrichtungen des stationären Wohnens, im ambulant betreuten Wohnen oder in den vier Werkstätten für Menschen mit Behinderungen beschäftigt.

Es ist das Ziel des Projektes, die spezifischen Anforderungsprofile des Arbeitsplatzes aus den tatsächlich vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden abzuleiten. So soll Leitungskräften der Entwicklungs- und Bildungsbedarf zum Zwecke eines effektiven Bildungsprozessmanagements transparent gemacht und strategische Personalentwicklung ermöglicht werden.

Hierbei waren die Besonderheiten einer Einrichtung der Behindertenhilfe zu berücksichtigen. So mussten einerseits politische und gesellschaftliche Vorgaben und Entwicklungen, welche die Rahmenbedingungen in der Behindertenarbeit stark beeinflussen, berücksichtigt werden. Andererseits stehen die individuellen Bedürfnisse der Menschen mit Behinderungen, insbesondere der Wunsch nach Teilhabe und Selbstbestimmung, im Zentrum der Arbeit und der Kompetenzanforderungen der Mitarbeitenden.

In diesem Tätigkeitsfeld ist die Einstellung zum Menschen mit Behinderung und damit zur Arbeit von großer Bedeutung. Phänomene wie »innere Kündigung« oder »Präsentismus« haben eine deutliche Auswirkung auf die zu betreuenden Menschen, so dass die vielleicht als schwierig empfundene Arbeit eher

Abb. 1: Implementierung eines Kompetenzerfassungssystems

noch schwieriger wird, wenn demotivierte Mitarbeitende keine Unterstützung erhalten. Neben klassischen Weiterbildungsangeboten ist daher vor allem die Reflexion der eigenen Person und der daraus resultierenden Arbeitsweise eine bedeutende Maßnahme der Personalentwicklung in einer Einrichtung der Behindertenhilfe.

Im Projekt war es die Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung, die durch das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung geleistet wurde, das Franz Sales Haus bei der Einführung eines Kompetenzerfassungssystems zu unterstützen. Dieses musste die spezifischen Anforderungen einer sozialen Einrichtung der Behindertenhilfe adäquat berücksichtigen.

Einbindung der Mitarbeitenden entscheidend

In der Projektpraxis erfolgte die Zusammenarbeit der wissenschaftlichen Begleitung mit der Personalentwicklung des Franz Sales Hauses so, dass zuerst der theoretische Rahmen der Implementierung eines Kompetenzerfassungssystems vorgestellt und jeder einzelne Prozessschritt geplant wurde (Abb. 1). Über alle Prozessschritte hinweg spielte die Einbindung der Mitarbeitenden eine besondere Rolle. Kern der Zusammenarbeit und gleichzeitig Fundament für die Kompetenzerfassung stellte die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Kompetenzmodells unter Berücksichtigung der relevanten zu erfassenden Kompetenzen dar.

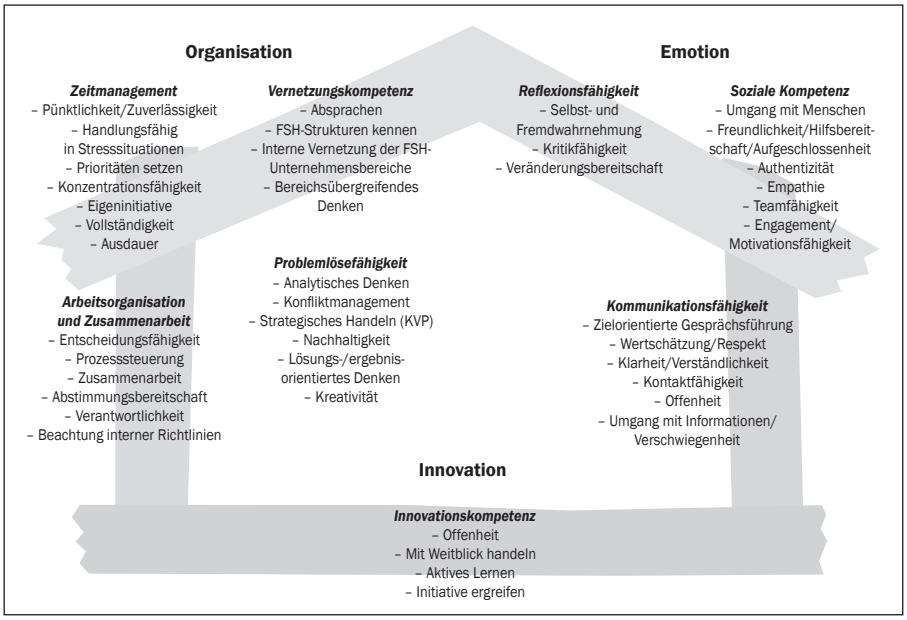
Zu diesem Zweck wurde zunächst gesammelt, welches die konkret benötigten Tätigkeiten und die hierfür benötigten Kompetenzen im Franz Sales Haus sind. Hierzu wurden alle Mitarbeitenden befragt. Um wirklich alle relevanten Kompetenzen in den Blick nehmen zu können, wurden zudem mehrere Führungskräfte-Workshops moderiert, Reflexionsbögen verteilt, Kompetenzsammlungen abteilungsweit angeleitet sowie Gruppen- und Einzelgespräche geführt. Aus einer Liste aller anfallenden Tätigkeiten wurden anschließend Kompetenzen abgeleitet und beschrieben. Diese Liste der Einzelkompetenzen wurde in den einzelnen Arbeitsbereichen um tätigkeitsspezifische Fachkompetenzbereiche ergänzt. Hierbei war es wichtig, nah am Arbeitsalltag einer Behindertenein-richtung zu bleiben. So spielte bspw. in den Werkstätten und im Integrationsbetrieb »in time« neben pädagogischen und pflegerischen Kompetenzen auch Gewerbe, Kundenorientierung und Akquise eine Rolle. Im Wohnbereich galt es, Kompetenzen der Mitarbeitenden im Kinder- und Jugendbereich zu erfassen. Nicht weniger wichtig war es, bei den Senioren das Thema »Demenz« abzudecken. Zudem waren der interne Versorgungsbereich (Küche, Gelände etc.) und der Handwerksbetrieb ebenso zu erfassen wie die klassische Verwaltung.

Organisation, Emotion, Innovation als übergeordnete Kategorien

Im Ergebnis entstand im Franz Sales Haus ein organisationsspezifisches Kompetenzmodell, das die übergeordneten Kompetenzen aufgreift und die Kategorien »Organisation«, »Emotion« und »Innovation« umfasste. Die fachlichen Kompetenzen wurden im Franz Sales Haus gesondert aufgeführt und bereichsspezifisch definiert. Unter »Organisation« konnten die Kompetenzen »Zeitmanagement«, »Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit«, »Vernetzungskompetenz« und »Problemlösefähigkeit« geclustert werden. In den Bereich »Emotion« fallen die Kompetenzen »Reflexionsfähigkeit«, »soziale Kompetenz« und »Kommunikationsfähigkeit«. Der Bereich »Innovation« umfasst die »Innovationskompetenz« (Abb. 2).

Da in der Behindertenarbeit die Teamfähigkeit eine besondere Rolle spielt, bestand hinsichtlich der Kompetenzbewertung die Anforderung, Kompetenzen abbilden zu können im Sinne von stark ausgeprägten »Stärkenkompetenzen« einzelner Mitarbeitender sowie weniger ausgeprägten oder zukünftig zu entwickelnden Kompetenzen. Bestimmte Fähigkeiten müssen nicht alle Team-

Abb. 2: Kompetenzmodell



mitglieder in gleicher Ausprägung beherrschen, allerdings müssen viele unterschiedliche Fähigkeiten innerhalb eines Teams vorgehalten werden, was jeweils im SOLL pro Team festgelegt werden muss.

Im Franz Sales Haus entschied man sich dementsprechend für eine 4-stufige Skala. Diese Stufung wurde durch eine zusätzliche 0-Variante ergänzt (trifft nicht zu). Dabei steht die »0=trifft nicht zu« für nicht messbare, bewertbare Kompetenzen (z.B. für Kompetenzen, die nicht in allen Arbeitsbereichen relevant sind) (vgl. North/Reinhardt 2005). Die »1« bildet gewissermaßen den gering ausgeprägten Pol ab, die »4« repräsentiert den Pluspol innerhalb des jeweiligen Merkmalsbereichs. Bei vier gut voneinander zu trennenden Hauptmerkmalen stellt diese Skalierung keine Überforderung der Beurteilenden dar, sie bietet aber ein Optimum an Differenzierung für die gezeigten Leistungen. Jedes Merkmal wird deswegen wie folgt skaliert (bewertet): 1=Einsteiger; 2=Kenner; 3=Könner und 4=Experte. Zusätzliche gibt es eine Option »konnte nicht erfasst werden«.

Was die Dokumentation der erfassten und bewerteten Kompetenzen betrifft, so wurde im Praxisbeispiel im Franz Sales Haus eine dem vorher festgelegten Ziel entsprechende Kompetenzdokumentation gewählt: Sie sollte zum einen die Ergebnisse der Kompetenzerfassung für das strategische Bildungsprozessmanagement transparent machen, Aufschluss über zu entwickelnde Kompetenzen geben, aber auch Stärkenprofile der Mitarbeitenden oder ganzer Arbeitsteams sichtbar machen (vgl. Kaufhold 2006; North 2003). Zum anderen sollte den Mitarbeitenden selbst die Möglichkeit einer Standortbestimmung gegeben werden. So konnte ein SOLL-IST-Abgleich der vorhandenen Kompetenzen erfolgen, und es wurde für das nachfolgende Bildungsprozessmanagement eine Reflexion hinsichtlich folgender Fragen möglich: Wo liegen Stärken? Wo besteht Entwicklungsbedarf? In welchem Kompetenzbereich sollen zusätzliche Kompetenzen entwickelt werden?
Die Kompetenzdokumentation ersetzt jedoch kein Fördergespräch, sondern kann vielmehr als Unterstützungsinstrument für das Förder-/Mitarbeitergespräch verstanden werden. Anhand einer Visualisierung kann ein detaillierter Austausch stattfinden, indem einzelne Kompetenzen hinterfragt und erörtert sowie Maßnahmen festgelegt werden (vgl. North 2003). Mit dem Instrument der Kompetenzmatrix kann unter anderem der Weiterbildungsbedarf von Mitarbeitenden, der sich aus der Kompetenzerfassung ergibt, ermittelt und festgehalten werden. Die einzelnen Kompetenzen können in ihren Ausprägungen als IST-Kompetenz eingegeben und mit Bemerkungen hinterlegt werden. Eine zusätzliche Spalte für Anmerkungen bietet die Möglichkeit, Unterschiede in der Selbst- und Fremdbewertung zu dokumentieren und den Konsolidierungsprozess zu beschreiben. Eine weitere Spalte ermöglicht Kommentare hinsichtlich einzuleitender Kompetenzentwicklungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen (Abb. 3).

Fazit und Ausblick

Soziale Einrichtungen und speziell Einrichtungen der Behindertenhilfe stehen, bedingt durch Arbeitskräftemangel und demografischen Wandel, vor der Herausforderung, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu entwickeln. Der Prozess des Umdenkens von der Input- zur Outputorientierung ist gerade in diesem Bereich von Bedeutung, spielen hier doch häufig Kompetenzen eine große Rolle, die sich oft nur informell oder non-formal im Prozess der Arbeit erwerben lassen. Der Umgang mit Menschen mit geistiger oder seelischer Behinderung ist stark geprägt durch das Menschenbild des Mitarbeitenden, seine innere Einstellung und seine Akzeptanz. Dadurch können sich Mitarbeitende mit vergleichbarer Aus- und Fortbildung äußerst stark in ihrer sozialen Kompetenz unterscheiden. Die Anforderungsbewältigung im Bereich der Behindertenhilfe setzt somit somit weniger formale Qualifikationen voraus,

Abb. 3 Kompetenzmatrix

Kompetenzmatrix: Mitarbeiter Herr Muster Arbeitsbereich: Gruppe Benedikt																		
Individueller Kompetenzstand / Kompetenzen	Einschätzung der Mitarbeiterkenntnisse, -fähigkeiten und -fertigkeiten										Anforderung/Soll-Profil	Bemerkungen/ Kommentare	Mögliche Maßnahme						
	Selbsteinschätzung Mitarbeiter					Fremdeinschätzung Vorgesetzter							Seminar	Kollegiales Lernen	Mentoren	Coaching	Inhouseschulung	Hospitation	Sonstiges
	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X									
Organisation																			
Zeitmanagement																			
Arbeitsorg. u. Zusammenarbeit																			
Vernetzungskompetenz																			
Problemlösefähigkeit																			
Emotion																			
Reflexionsfähigkeit																			
Kommunikationsfähigkeit																			
Soziale Kompetenz																			
Innovation																			
Innovationskompetenz																			
Fachkompetenzen																			

vielmehr gelten bestimmte Kompetenzen als erforderlich für die erfolgreiche Arbeit. Hierbei spielt vor allem die soziale Kompetenz als eng mit Persönlichkeit und Erfahrung verbundene Kompetenz eine Rolle. Nicht minder wichtig ist die personale Kompetenz/Selbstkompetenz, die eine Fähigkeit darstellt, selbst verantwortlich und motiviert zu handeln und seine eigenen Fähigkeiten und Stärken zu kennen. Die Einzelkompetenz »Reflexionsfähigkeit« gibt dies wieder. Sie wurde bei der Befragung der Mitarbeitenden zu den Kernkompetenzen in einer Einrichtung der Behindertenhilfe – und speziell im Franz Sales Haus – neben »Flexibilität« am häufigsten genannt.

Die in diesem Beitrag beschriebenen verschiedenen Prozessschritte können auch als Umsetzungshilfe für andere Praxiskontexte dienlich sein. Darüber hinaus können aus der Praxiserfahrung heraus weitere Handlungsempfehlungen gegeben werden:

- Eine zeitintensive Planung und Konzeption sollte eingeplant werden.
- Die gesamte Organisation muss hinsichtlich der Einführung eines solchen Systems sensibilisiert werden.
- Zur Erhöhung der Akzeptanz des Systems auf der Seite der betroffenen Mitarbeitenden ist die Partizipation über alle Hierarchieebenen hinweg bei den jeweiligen Entwicklungsschritten zu ermöglichen.
- Eine intensive Einführungs- und Schulungsphase der Führungskräfte im Umgang mit dem System ist einzuplanen.
- Das Kompetenzmodell ist so einfach wie möglich zu halten.
- Die Kompetenzbewertung sollte stärkenorientiert eingesetzt werden.

Auf der einen Seite muss zwecks einfacher Handhabbarkeit eine Einheitlichkeit des Systems sichergestellt sein, auf der anderen Seite muss den unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen der Einrichtung Rechnung getragen werden. Im Franz Sales Haus wurde die Herausforderung dadurch gelöst, dass drei der vier Kompetenzkategorien übergeordnet für alle Arbeitsbereiche festgelegt wurden (Organisation, Emotion und Innovation). Die Kategorie Fachkompetenzen wurde individuell an die spezifischen Arbeitsbereiche angepasst.

Das im vorgestellten Beispiel eingeführte Kompetenzerfassungssystem kann in seiner Struktur übernommen und auf andere Kontexte (vor allem im sozialen Bereich) übertragen werden. Für Einrichtungen im Bereich der Behindertenarbeit könnte das System zudem inhaltliche Relevanz besitzen, da speziell die sich verändernden zukünftigen Anforderungen in der Behindertenarbeit beleuchtet und recherchiert wurden.

Bezogen auf die Kompetenzforschung besteht jedoch noch Forschungsbedarf hinsichtlich der Ableitung geeigneter Bildungsmaßnahmen aus dem Kompetenzerfassungsergebnis. Im Rahmen der Bildungsmaßnahmen, die sich aus dem Abgleich der zukünftigen Anforderungen in der Behindertenarbeit mit den Kompetenzen der Mitarbeitenden und der darauffolgenden Bildungsbedarfsanalyse ergeben, sollte nicht nur auf klassische Schulungen gesetzt werden. Da in Zeiten eines hohen Arbeitsaufkommens ein wichtiger Aspekt die arbeitsalltagsnahe Einsetzbarkeit ist, wird der Fokus auch auf arbeitsalltagsnaher Personalentwicklung liegen. Dem »Lernen am Arbeitsplatz« kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Dazu zählen beispielsweise Reflexionen von Tätigkeiten auf Teamebene, Coaching, Mentorenprogramme und Job Rotation. Hier gilt es, Lernwirksamkeitsforschung zu betreiben, um den Prozess für die Praxis weiter optimieren zu können.

Literatur

Gnahs, D. (2010): Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bielefeld

Gnahs, D. (2011): Weiterbildung und DQR – Eine schwierige Beziehung. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 4, S. 6.

Kaufhold, M. (2006): Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung. Wiesbaden

North, K. (2003): Das Kompetenzrad. In: Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart.

North, K./Reinhardt, (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis. Wiesbaden

Strauch, A. (2007): Kompetenzbilanzierung im Betriebskontext. Bielefeld.

Strauch, A./Jütten, S./Mania, E. (2009): Kompetenzerfassung in der Weiterbildung. Bielefeld

Abstract

Der Beitrag beschreibt die Herausforderungen bei der Implementierung eines Kompetenzerfassungssystems im Franz Sales Haus in Essen, einer sozialen Einrichtung der Behindertenhilfe. Die Autorinnen zeigen, wie Kompetenzen der Mitarbeitenden in einer sozialen Einrichtung erfasst werden können, um sie mit künftigem Bedarf abzugleichen und als Basis für ein effektives Bildungsprozessmanagement zu nutzen. Die Erfahrungen aus der Praxis gehen sowohl auf die Besonderheiten der Behindertenhilfe ein, liefern darüber hinaus aber auch Erkenntnisgewinn für die allgemeine Kompetenzforschung.

Dr. Anne Strauch (links, zurzeit in Elternzeit) leitet am DIE das Programm Professionalität.
Kontakt: strauch@die-bonn.de

Karin Deimel leitet das ESF-Projekt im Franz Sales Haus.
Kontakt: PE-Deimel@online.de