

Kompetenzmodell und Kompetenzpass

Leitfaden zur Handhabung

Zielsetzung: Wofür benötigen wir ein Kompetenzmodell und einen Kompetenzpass?

Als lernendes Unternehmen befürwortet die Arbeiterwohlfahrt Schleswig-Holstein gGmbH eine vorausschauende und teilhabende Personalentwicklung. Entwicklungs- und Qualifizierungsprozesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden mittels des Kompetenzmodells sowie durch den Kompetenzpass fortlaufend begleitet:

- Erkennung und Sichtbarmachung von Entwicklungspotentialen durch Anwendung des Kompetenzmodells
- Kontinuierliche, zielgenaue Ableitung und Vereinbarung von zukünftig angestrebten Maßnahmen
- Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des Könnens und der persönlichen Leistungsbereitschaft
- Stärkung der Motivation und der Eigenverantwortung für Entwicklungsmaßnahmen
- Anerkennung und Wertschätzung der Entwicklungsschritte sowie Dokumentation der Aktivitäten im Kompetenzpass

Das Kompetenzmodell und der Kompetenzpass sind Instrumente der Personalentwicklung, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam mit Ihren Vorgesetzten anwenden. Ziel ist es, die Potentiale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern und damit ihr Profil zu schärfen.

Ablaufplan: Wie und wann werden das Kompetenzmodell und der Kompetenzpass eingesetzt?

Die folgenden Schritte beschreiben die Handhabung des Kompetenzmodells und des Kompetenzpasses:

1. Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter und die/der jeweilige Vorgesetzte wenden das Kompetenzmodell wie folgt an: Es erfolgt die Einladung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters zu einem Kompetenzgespräch durch die/den Vorgesetzte/n. Die Terminabstimmung sollte mindestens 14 Tage vor dem vereinbarten Termin stattfinden. Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter bekommt zur Vorbereitung das Kompetenzmodell ausgehändigt. Sowohl die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter als auch die/der Vorgesetzte nehmen im Vorwege des Kompetenzgesprächs die Selbst- bzw. Fremdeinschätzung vor.
2. Für die Selbst- bzw. Fremdeinschätzung werden die je nach Position vorgesehenen Bögen verwendet:
 - Selbsteinschätzung: Formblatt A1 (Assistenz- und Hilfskräfte), A2 (Fachkräfte), A3 (Leitungskräfte)
 - Fremdeinschätzung: Formblatt B1 (Assistenz- und Hilfskräfte), B2 (Fachkräfte), B3 (Leitungskräfte)

Eine Einschätzung wird für jede der neun Kompetenzanforderungen vorgenommen.

Es wird innerhalb der Kompetenzanforderungen nur der Ausprägungsgrad eingeschätzt, der im jeweiligen Formbogen (in Abhängigkeit von der Position und dem Tätigkeitsort 'Kindertagesstätte' oder 'AWO Pflege') weiß hinterlegt ist.

(Siehe auch Seite 2 des Kompetenzmodells)

Die Einschätzung erfolgt vor dem Hintergrund einer vierstufigen Skala.

(Siehe auch Deckblatt des Kompetenzmodells)



KOMPETENZMODELL

Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Talente. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind talentiert, weil sie...

- ihr Potential ausschöpfen und besondere Leistungen zeigen,
- andere ermutigen, besondere Leistungen zu zeigen,
- sich neuen Entwicklungszielen stellen und diese erfolgreich umsetzen,
- die Kernkompetenzen und Werte des Unternehmens verkörpern.

Hinweise zum Kompetenzmodell:

- Das Modell findet auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der AWO Schleswig-Holstein gGmbH Anwendung.
- Alle im Modell beschriebenen Verhaltensanker sind Beispiele. Die Aufzählung der Beispiele ist weder vollständig noch abschließend.
- Ziel des Modells ist die Identifikation von individuellen Potentialen.
- Das Modell ist Ausgangspunkt für eine potentialorientierte Mitarbeiterförderung.

Erläuterungen zur Einschätzung und zur Prioritätenvergabe:

Einschätzung:
Im Rahmen der Selbst- und Fremdeinschätzung ist es das Ziel, dass
a) die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter sich selbst einschätzt
b) die Vorgesetzte/der Vorgesetzte die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter einschätzt.

Eine Einschätzung muss für jede der 9 Kompetenzanforderungen vorgenommen werden. Einschätzt wird innerhalb einer Kompetenzanforderung nur der Ausprägungsgrad, bei dem die **Priorität** gesetzt ist.

Prioritäten:
Die festgelegte Priorität drückt aus, welchem Ausprägungsgrad der Kompetenzanforderung, bezogen auf die Position und das Aufgabengebiet, eine besondere Bedeutung und somit hohe Relevanz zukommt, um die übertragenen Aufgaben erfolgreich ausführen zu können. Nicht jede Kompetenzanforderung kann und muss in besonders ausgeprägter Form vorliegen. (Zum Beispiel nehmen bei Leitungskräften (LK) die **außerfachlichen Anforderungen** im Verhältnis zu den **fachlichen Anforderungen** zu.)

SKALIERUNG

IV	Übertrifft Anforderungen stark	(Überdurchschnittliche Kompetenzen, Kenntnisse, Erfahrungen)
III	Übertrifft Anforderungen	(Sehr gute Kompetenzen, Kenntnisse, Erfahrungen)
II	Erfüllt Anforderungen	(Gute Kompetenzen, Kenntnisse, Erfahrungen)
I	Entwicklung erforderlich	(Grundlegende Kompetenzen, Kenntnisse, Erfahrungen)

Für die Positionen "Assistenz-/Hilfskräfte" (AK), "Fachkräfte" (FK) und "Leitungskräfte" (LK) sind im Rahmen des Modells feste Prioritäten vergeben worden. Für jede dieser Positionen gibt es daher einen einzelnen Formbogen für die Selbst- und Fremdeinschätzung, auf denen die Prioritäten weiß hinterlegt sind und in der letzten Spalte mit einem "x" sichtbar werden.

3. Die Beteiligten treffen sich am vereinbarten Termin zum Kompetenzgespräch, in dem die Auswertung der Selbst- und Fremdeinschätzung erfolgt. Dieses Kompetenzgespräch kann im Rahmen des Mitarbeiterjahresgespräches stattfinden. Grundlegend für die Durchführung sind

- die geltende Betriebsvereinbarung zum Mitarbeiterjahresgespräch und die zugehörigen Leitfäden sowie
- dieser Leitfaden zum Kompetenzmodell und zum Kompetenzpass.

Neben den in der Betriebsvereinbarung benannten Zielen dient das Kompetenzgespräch zur

- Auswertung der Ergebnisse aus dem Kompetenzmodell, welche in den Kompetenzpass eingetragen werden.
- Ableitung und Vereinbarung von zukünftig angestrebten Maßnahmen in Bezug auf die Kompetenzen.

4. Das Kompetenzgespräch beinhaltet durch die Selbst- und Fremdeinschätzung eine Standortbestimmung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters aus der Sicht der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters selbst sowie aus der der/des Vorgesetzten. Zudem kommt es zu einer Spiegelung der im Kompetenzmodell beschriebenen Anforderungen, welche der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter anhand von Verhaltensankern praktisch beschrieben werden. Dieser Dialog dient der Personalentwicklung und damit dem Sichtbarmachen von kurz- sowie langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten. Es werden Zukunftsperspektiven die Kompetenzen betreffend erörtert, die im Kompetenzpass dokumentiert werden. Das Gespräch dient der Einschätzung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters; es impliziert weder Bewertungen noch findet ein Vergleich mit den Kompetenzen und Leistungen anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter statt.

5. In dem Gespräch erhält die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter den Kompetenzpass. Er wird von ihr/ihm zukünftig aufbewahrt. Die/der Vorgesetzte stellt den Pass vor.

Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter füllt in Ruhe nach dem Gespräch ihre/seine persönlichen Angaben sowie die Berufsbiographie im Pass aus.

Angaben zur Person

Name: _____ Vorname: _____

Geburtsdatum: _____

Berufsbiographie bei der AWO

Einrichtung/Dienst	Funktion/Tätigkeit	Zeitraum

6. Es wird das Tagesdatum auf der Seite „Kompetenzpass“ eingetragen. Bei erstmaliger Nutzung wird im Bereich „grün“ begonnen; später dann im Bereich „blau“ bzw. „orange“. (Erläuterungen zur Farbskala siehe auch Schritt 7)

KOMPETENZPASS

ÜBERBLICK

1. Ergebnisse Kompetenzmodell (Selbst- und Fremdeinschätzung)
2. Kompetenzgespräche

Datum:

7. Im Verlauf des Gespräches werden die Ergebnisse der Auswertung der Selbst- und Fremdeinschätzung besprochen und im Kompetenzpass in die Übersicht „Ergebnisse Kompetenzmodell“ bertragen:

- Eintrag des Tagesdatums
- Eintrag der jeweiligen Ausprägungsgrade (Siehe auch Seite 2 im Kompetenzmodell)
- Eintrag der Kreuze in die Übersicht in der Spalte „Einschätzung“

Ergebnisse Kompetenzmodell: Selbst- und Fremdeinschätzung (SE/FE)							
Datum:							
Nr.	KOMPETENZANFORDERUNGEN	Ausprägung	Einschätzung				SE/FE
			I	II	III	IV	
1	Identifikation mit AWO und wertorientiertes Handeln						FE
2	Bereichsübergreifende Zusammen- und Netzwerkarbeit						SE
3	Begeisterung, Engagement, Belastbarkeit						FE
4	Kommunikation und Gesprächsführung						SE
5	Entscheidungsfreude und Verantwortungsbewusstsein						FE
6	Vorhandensein, Anwenden und Weitergabe von Fachwissen						SE
7	Erkennen und Bewältigen von Konflikten und Problemstellungen						FE
8	Kunden- und lebensweltorientiertes Qualitätsverständnis						SE
9	Ziel- und ergebnisorientiertes Planen und Handeln						FE
							SE

8. Die Ergebnisse des Kompetenzmodell betreffend sowie zur Planung zukünftig angestrebter Maßnahmen in Bezug auf die Kompetenzanforderungen werden in die Tabelle auf der Seite „Kompetenzgespräche“ eingetragen.

Neben dem aktuellen Datum (Termin), dem Gesprachszeitraum (Uhrzeit/Dauer) und den Teilnehmenden am Gespräch werden in der Spalte „Ergebnisse Kompetenzanforderungen“ alle Kompetenzanforderungen vermerkt, bei denen eine Entwicklung für möglich und/oder erforderlich gehalten wird. Aspekte der Umsetzung können benannt werden.

Wichtig: Konkrete Zielvereinbarungen sind Teil des Mitarbeiterjahresgespraches und werden auch in den dafür vorgesehenen Dokumenten notiert und nicht im Kompetenzpass.

Ergebnisse des Kompetenzgespraches können in folgenden Bereichen liegen:

- (Selbst-/Fremd-) Erkenntnis über persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen
- Motivation und Interesse zur persönlichen Weiterentwicklung
- Beschreibung des Potentials die Kompetenzen betreffend
- Ziele und Entwicklungswunsche die Kompetenzen betreffend
- Interesse an Kompetenzentwicklung die fachliche Weiterentwicklung betreffend
- Interesse an Kompetenzentwicklung zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben
- Konkreter (Fort-/Weiter-) Bildungsbedarf die Kompetenzen betreffend

Kompetenzgespräche				
Ziele des Kompetenzgespraches				
<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung der Ergebnisse der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters aus dem Kompetenzmodell • Ableitung und Vereinbarung von zukünftig angestrebten Maßnahmen in Bezug auf die Kompetenzen • Dokumentation von Aktivitäten und Entwicklungen in Bezug auf die Kompetenzen 				
<u>Anmerkung:</u>				
Gespräche zur Ergebnisauswertung des Kompetenzmodell betreffend sowie zur Planung von zukünftig angestrebten Maßnahmen in Bezug auf die Kompetenzanforderungen sind Teil des Mitarbeiterjahresgespraches. Sie können darüber hinaus auch losgelöst vom Mitarbeiterjahresgespräch stattfinden: Die Kompetenzgespräche dienen der Förderung der Kompetenzentwicklung und sollten nach Bedarf, mindestens aber einmal im Jahr, durchgeführt werden. Für die Durchführung gelten die Betriebsvereinbarung zum Mitarbeiterjahresgespräch und der Leitfaden zum Kompetenzpass.				
Termin	Uhrzeit/Dauer	TeilnehmerInnen	Ergebnisse Kompetenzanforderungen	Unterschrift TN
	von bis		BEISPIEL Jahr 1 Kompetenz 4: MA möchte Gesprächsführung ausbauen und holt sich zukünftig ein Feedback zu geführten Eltern- gesprächen von ihrer Team- kollegin	

9. Kompetenzgespräche wie diese, die die Selbst- und Fremdeinschätzung und die Entwicklung der Kompetenzanforderungen betreffen, können auch losgelöst vom Mitarbeiterjahresgespräch stattfinden: Die Kompetenzgespräche dienen der Förderung der Kompetenzentwicklung und sollten nach Bedarf, mindestens aber einmal im Jahr, durchgeführt werden.

Über das erste Kompetenzgespräch hinaus, in dem die Kreuze der Selbst- und Fremdeinschätzung in der Übersicht „Ergebnisse Kompetenzmodell“ gesetzt werden, können noch zwei weitere Kompetenzgespräche geführt werden. Diese beiden Kompetenzgespräche nehmen auf die erste Einschätzung Bezug.

Die Ergebnisse dieser jeweiligen Gespräche werden in die Tabelle auf der Seite „Kompetenzgespräche (Fortsetzung)“ eingetragen. Die Daten (Termin, Uhrzeit, etc.) werden ebenfalls erfasst.

Folglich kann im Bereich „grün“ des Kompetenzpasses im Höchstfall 3 Jahre gearbeitet werden.

Kompetenzgespräche (Fortsetzung)				
Termin	Uhrzeit/Dauer	TeilnehmerInnen	Ergebnisse Kompetenzanforderungen	Unterschrift TN
	von		BEISPIEL Jahr 2 Kompetenz 4: MA konnte Gesprächsführung ausbauen; Kreuz wird eine Position von II auf III versetzt	
	bis			
	von		BEISPIEL Jahr 3 Kompetenz 4: MA fühlt sich schwierige Gespräche betreffend viel sicherer und stabilisiert das Kreuz auf Position III	
	bis			

Für darauf folgende Gespräche wird das Kompetenzmodell erneut angewendet (Schritt 1 und Schritt 2). Die Selbst- und Fremdeinschätzung findet wieder statt. Die Eintragungen in den Kompetenzpass werden im Bereich „blau“ (nach weiteren 3 Jahren in Bereich „orange“) wie ab Schritt 3 beschrieben umgesetzt.

KOMPETENZPASS

ÜBERBLICK

1. Ergebnisse Kompetenzmodell (Selbst- und Fremdeinschätzung)
2. Kompetenzgespräche

Datum:

KOMPETENZPASS

ÜBERBLICK

1. Ergebnisse Kompetenzmodell (Selbst- und Fremdeinschätzung)
2. Kompetenzgespräche

Datum:

10. Im letzten Abschnitt des Kompetenzpasses (Bereich „gelb“) können alle Ergebnisse bereits abgeschlossener Maßnahmen gelistet werden.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Möglichkeit, z.B. Fort- und Weiterbildungen, an denen sie teilgenommen haben, zu notieren und somit im Überblick darzustellen.

Unterschrieben und gestempelt werden die Aktivitäten entweder direkt vom Anbieter der Maßnahme oder von der/dem direkten Vorgesetzten.

Ergebnisdokumentation				
Datum/ Zeitraum	Maßnahme (Titel/Thema)	Ort/Anbieter Intern: I Extern: E	Std.zahl/ Punkte	Unterschrift/ Stempel

Allgemeine Hinweise

- Kompetenzgespräche sollten nach Bedarf, mindestens aber einmal im Jahr, durchgeführt werden.
- Die Vorbereitungen für das Gespräch können grundsätzlich während der Arbeitszeit (max. 60 Minuten) am Arbeitsplatz stattfinden.
- Das Gespräch und damit auch die Einschätzung finden zwischen der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter und der/dem unmittelbaren Vorgesetzten statt.
- Eine Person des unmittelbaren Vertrauens oder ein Mitglied des Betriebsrates kann von der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter zum Gespräch hinzugezogen werden.
- Das Gespräch sollte circa 60 Minuten dauern.
- Das Gespräch findet ungestört statt. *(Näheres dazu erläutert die Handreichung zum Mitarbeiterjahresgespräch.)*
- Datenschutz: Die Inhalte des Kompetenzgespräches sind vertraulich zu behandeln. Die/der Vorgesetzte hat Stillschweigen gegenüber Dritten zu bewahren. Die ausgefüllten Bögen des Kompetenzmodells sind nach dem Gespräch zu vernichten. Die dokumentierte Auswertung im Kompetenzpass bleibt in den Händen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters. Die/der Vorgesetzte kann eine Kopie verschlossen aufbewahren, die nach dem darauf folgenden Gespräch vernichtet wird.

Sie haben Fragen zur Handhabung des Kompetenzmodells und des Kompetenzpasses?

Auskünfte erhalten Sie bei Ihrer Kindertagesstättenfachbereichsleitung sowie über die Steuerungsgruppe Personalentwicklung der AWO Pflege.

Das Projekt TAFF wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfond gefördert.