

Grundannahmen zur Entwicklung eines kompetenzorientierten Einarbeitungskonzepts

	<p>Diakonisches Werk Gladbeck-Bottrop- Dorsten</p> <p>Seniorenhilfe gGmbH</p>

Entstanden im Rahmen des Projektes
„Bildungsaufgaben und Strategien des lebens-
begleitenden Lernens zur Förderung der Fach-
kräfteentwicklung in der Diakonie: Kompetenz-
orientierung und Personalverantwortung“
Diakonie Deutschland - Ev. Bundesverband,
EWDE e.V

Grundannahmen zur Entwicklung eines kompetenzorientierten Einarbeitungskonzepts

Im Rahmen des Projektes Personalverantwortung und Kompetenzorientierung der Diakonie Deutschland haben wir uns als Arbeitsgruppe den Themen rund um die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden gewidmet.

Mitwirkende in der Arbeitsgruppe:

Thomas Kreuzt: Schulleitung Pflegeschule Nazareth in den v.Bodelschwingschen Stiftungen Bethel in Bielefeld

Evelyn Adams: Geschäftsführerin, kbs - Die Akademie für Gesundheitsberufe in Mönchengladbach

Verantwortlich in der Ausgestaltung: Kerstin Schönlau, Geschäftsbereichsleitung der Seniorenhilfe gGmbH des Diakonischen Werkes im Kirchenkreis Gladbeck Bottrop Dorsten

Zur Übersicht

Die hier aufgeführten Eckpunkte sind konsequent auf kompetenzorientierten Prinzipien ausgerichtet und berücksichtigen bereits bestehende Personalentwicklungsinstrumente in den Organisationen, wie zum Beispiel die Stellenausschreibung.

Das Konzept soll transparent und nachvollziehbar für alle am Einarbeitungsprozess beteiligten Personen sein. Hervorzuheben ist, dass definiert wird, auf welchem Kompetenzniveau der/die neue Stellenbewerber*in sich zeigen muss, um die Anforderungen des Stellenprofils zu erfüllen. Das hilft bei arbeitsrechtlichen Entscheidungen wie z.B. im Rahmen der Probezeit oder der Entfristung und auch bei der Formulierung von Entwicklungszielen.

Einer allgemeinen Beschreibung zur Entwicklung eines kompetenzbasierten Einarbeitungskonzepts folgt ein Anwendungsbeispiel der Pflegedienstleitung der Seniorenhilfe des Diakonischen Werks Gladbeck Bottrop Dorsten (siehe 3 eigenständige pdf Dokumente).

Hinführung

Wir erleben in unserem Praxisalltag, dass der Einarbeitungsprozess von neuen Mitarbeitenden im Unternehmen oft nicht systematisch und spezifisch genug ist. Viel zu schnell wird der/die neue Mitarbeiter*in vertraut gemacht mit bisherigen Abläufen und er/sie „passt sich schnell an die Gegebenheiten an“.

Mit dem Blick auf Kompetenzentwicklung, sollte gerade in der Phase der Einarbeitung die Chance genutzt werden, das vorhandene Wissen und Können, die Berufs- und Lebenserfahrungen abzubilden. Nur so ist sichergestellt, dass vorhandene Kompetenzen gehoben und im beruflichen Kontext auch genutzt werden können. In einem parallelen Schritt kann dann die Weiterentwicklung von Fähigkeiten, Wissen und Können im Rahmen der Einarbeitung geplant werden.

In der bisherigen Praxis der Einarbeitung bleibt die Erwartungshaltung an neue Stelleninhaber*innen häufig im Allgemeinen. Was erwarten wir beispielsweise konkret im Hinblick auf die Sozial- und kommunikative Kompetenz des/der neuen Mitarbeitenden? In welchen Zusammenhängen sollten sich seine/ihre spezifischen, fachlichen Kompetenzen zeigen? Über welches Knowhow an medialer Kompetenz sollte der/die neue Kolleg*in verfügen? Diese und weitere Kompetenzen sind erst dann beurteilbar, wenn sie im Erwartungshorizont des Unternehmens für dieses Stellenprofil präzise formuliert sind.

Fachlicher Bezugsrahmen

Folgende fachliche Grundlagen für die Erarbeitung eines kompetenzbasierten Einarbeitungskonzepts waren für uns richtungsweisend:

Der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR) diene uns als Orientierung für die Systematik lebenslangen Lernens¹²³.

Der Anforderungs- und Qualifikationsrahmen (QR) für den Beschäftigungsbereich der Pflege, Unterstützung und Betreuung älterer Menschen⁴ diene uns als Richtung und Orientierung für unsere Entwicklung, da dieser Qualifikationsrahmen umfassend vielfältige Kompetenzniveaus spezifisch definiert für den ausgewiesenen sektoralen Beschäftigungsbereich.

Darüber hinaus waren für die Nexus Taxonomie⁵ als Ergebnis des Projektes „nexus – Konzepte und gute Praxis für Studium und Lehre“ hilfreich. Diese Taxonomie gibt eine Übersicht über kognitive, affektive und psychomotorische Kompetenzstufen. Mit Hilfe von definierten Verben, fällt es leichter, präzise die erwarteten Kompetenzstufen zu formulieren, denn: zunächst muss ich verstehen – und später erst anwenden oder analysieren.

Ebenso haben wir vorhandene (Einarbeitungs-) Konzepte gewürdigt, die in Unternehmen bereits existieren und die wir als Basis für die kompetenzorientierte Weiterentwicklung der Personalinstrumente genutzt haben.

Die Erfahrung in der Formulierung von Verhaltensankern⁶, war uns hilfreich, um die erwarteten Kompetenzen in konkreten Handlungsbezügen sichtbar werden zu lassen.

¹ Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen, www.dqr.de

² Empfehlungen des Deutschen Vereins zur angemessenen Einordnung der Pflegeberufe in den Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR)-Niveau 5, März 2018²

³Buch: Personalarbeit 4,0 entspricht FN 7

⁴ Anforderungs- und Qualifikationsrahmen für den Beschäftigungsbereich der Pflege und persönlichen Assistenz älterer Menschen, Fachhochschule Bielefeld, Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung (dip) e.V., Köln, September 2013

⁵ Nexus Impulse für die Praxis; Nr. 2 Lernergebnisse praktisch formulieren; Projekt nexus – Konzepte und gute Praxis für Studium und Lehre; nexus@hrk.de / www.hrk-nexus.de

⁶ Herrmann, A. (2017): Personalarbeit 4.0 - Arbeit kompetenzorientiert gestalten. Warmann, Münster/ New York.

Wie sich dieser Tabelle entnehmen lässt, haben wir uns bei der Konzeption des Einarbeitungskonzepts an zwei Bezugsrahmen (DQR und QR) orientiert. Der Qualifikationsrahmen (Knigge-Demal, Hundenborn, Eylmann 2013) gibt für das Arbeitsfeld der Pflege und Betreuung handlungsfeldbezogene Kategorien vor, die uns helfen, die Kompetenzanforderungen präzise auf das Arbeitsfeld hin zu formulieren. Die Orientierung am DQR hilft dabei, zwischen Fachkompetenz und personaler Kompetenz zu unterscheiden und dieses im Erwartungshorizont der Beurteilung innerhalb der Probezeit zu berücksichtigen.

DQR		QR		
Fachkompetenz		Wissen		Können
Wissen	Fertigkeiten	Klienten- bezogene Aufgaben	Team- bezogene Aufgabe	Einrichtungs- bezogene Aufgaben
Personale Kompetenz		Grundlegende Befähigung		
Sozialkompetenz	Selbständigkeit	Selbstreflexivität	Wertschätzung	
		Empathiefähigkeit und Perspektivität	Fähigkeit zur Zusammenarbeit	
		Fähigkeit zur Gestaltung einer sorgenden Gemeinschaft	Selbstfürsorge, Team- und Personalentwicklung	

Die Bausteine des Einarbeitungskonzepts:

Das Einarbeitungskonzept ist ein komplexer Prozess, der aus verschiedenen „Bausteinen“ = Teilprozessen besteht, die aufeinander aufbauen.

Zunächst ist Voraussetzung, dass das Unternehmen / die Organisation über eine Aufbaustruktur verfügt und somit alle vorhandenen Stellen in hierarchischen oder Netzwerkstrukturen abgebildet sind:

- die **Stellenbeschreibung**

ist dabei das klassische Instrument, den Verantwortungs- und Tätigkeitsbereich des Stelleninhabers zu beschreiben. Im günstigsten Fall ist sie so konkret aufgebaut, dass sie Aufgaben / Tätigkeitsmerkmale im Handlungsfeld benennt, wie z.B. auf der Basis des o.g. Qualifikationsrahmens:

- Klientenbezogene Aufgaben
- Teambezogene Aufgaben
- Einrichtungsbezogene Aufgaben

Eine solch differenzierte Stellenbeschreibung regelt dann sowohl die inhaltlichen Anforderungen als auch die tarifliche Einordnung durch das beschriebene Gepräge der Stelle.

- der Auswahlprozess

basiert auf einem zweistufigen Vorgehen:

In einem ersten Schritt muss geklärt werden, welche Kompetenzvoraussetzungen mit der Stelle verbunden sind.

Welches Wissen und Können ist für die ausgeschriebene Stelle erforderlich? Eine detaillierte Darlegung ist eine „Soll-Vorgabe“ und stellt einen wichtigen Schritt für die Auswahl geeigneter Bewerber*innen dar.

Denn nun muss die Sichtung der Bewerbungen erfolgen unter der Fragestellung:

Welches Kompetenzprofil bringt der/die Bewerber*in mit?

Beides muss miteinander abgewogen werden.

Kriterien der Bewerberauswahl			
Welches Kompetenzprofil bringt der/die Bewerber*in mit? (berufsbiografische Prägungen)		Welches Wissen / Können ist für die ausgeschriebene Stelle erforderlich	
Formal erworbene Kompetenzen: berufliche Qualifikationen	Non-formal erworbene Kompetenzen: z.B. Weiterbildung zur Pflegedienstleitung	Erforderliches Kompetenzniveau: z.B. DQR / QN 7, je nach Stellenanforderung	Personenbezogene Kompetenzen und geforderte Bildungsabschlüsse, je nach Stellenanforderung
Weitere formale Kriterien über den geforderten schulischen und beruflichen Bildungsabschluss hinaus: z.B. Sprachzertifikat	Informell erworbene Kompetenzen: z.B. Pflfegetechniken Weitere informelle Kriterien: z.B. soziales Engagement, die aus dem Lebenslauf hervorgehen	Spezifische Kompetenzanforderungen des Arbeitsfeldes, wie z.B. Erfahrungen in verschiedenen Versorgungskontexten	Personenbezogene Kompetenzanforderungen des Arbeitsfeldes: z.B. Erfahrung in der Mitarbeitendenführung

Im zweiten Schritt des Auswahlprozesses muss es gelingen, dass der/die Bewerber*in seinen/ihren Ausprägungsgrad bei ausgewählten Kompetenzen zeigt. Hierzu gibt es vielfältige Literatur. Wir schlagen vor, auf jeden Fall Leitfaden gestützte Interviews zu nutzen mit narrativen Phasen. Ebenso kann es hilfreich sein, Berufs- und Lebenskarten zeichnen zu lassen. Die gelenkte Hospitation im Handlungsfeld scheint uns ebenso sinnhaft, wie auch anschließende Reflexionsgespräche.

Ist der/die geeignete Bewerber*in nun gefunden, erfolgt die Einstellung und der Einarbeitungsprozess beginnt.

- der Einarbeitungsprozess

sollte klar strukturiert sein. Dazu gehören Orientierungsgespräche, Absprachen zu Arbeitsbereichen der Einarbeitungszeit, sowie Informationen zu Ansprechpersonen und Verantwortlichen und die Verabredung zur Form der Dokumentation.

Wir gehen davon aus, dass sich beide Seiten füreinander entscheiden müssen: der/die neue Stelleninhaber*in für seine/ihre gewählte Stelle und der/die Arbeitgeber*in für den/die neue/n Mitarbeitende/n.

Der gesamte Prozess soll über die 6 Monate der Probezeit auf jeden Fall dialogisch, offen und konstruktiv gestaltet werden.

Eine inhaltliche Gliederung bietet sich an entlang der Aufgaben, die unterteilt sein können nach Systembezug: zunächst klientenbezogenen, dann teambezogenen und später einrichtungsbezogenen Aufgaben.

Es wäre hilfreich, wenn die erforderlichen Kompetenzen ebenfalls im Einarbeitungsbogen abgebildet sind.

Darüber hinaus sollen regelmäßige Reflektionsgespräche den Prozess begleiten. Zur inhaltlichen Strukturierung schlagen wir folgende Fragestellungen vor:

- „Schildern Sie uns Ihre Erfahrungen mit den gestellten Aufgaben!“
„Was ist Ihnen leicht gefallen...?“
„...und wo benötigen Sie noch Unterstützung?“
- „Welche Referenzerfahrungen haben Sie zu den erlebten Situationen?“
- „Gibt es für Sie nachhaltig belastende Situationen die Sie erlebt haben? Welche sind das konkret?“
- „Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Anleitung? Was müsste verbessert werden?“
- „Wenn Sie uns Tipps zur Veränderung geben, welche 3 Dinge sollten wir anders machen?“

Immer sollen die Zwischengespräche genutzt werden für eine gegenseitige Reflexion: wie stellt sich die Situation dar aus Sicht des/der neuen Mitarbeiter/s*in –und wie stellt er/sie sich dar aus Sicht des/der Anleiter/s*in? Erst im Abgleich der verschiedenen Sichtweisen, kann eine Verabredung zu weiteren Einarbeitungsthemen erfolgen.

- **die kompetenzorientierte Beurteilung**

erfolgt auf der Basis der systematischen Einarbeitung.

Das entscheidende Merkmal einer kompetenzorientierten Beurteilung ist die Definition von Ausprägungsgraden und Verhaltensankern. Diese sollen für beide Seiten transparent sein und beide Sichtweisen müssen in den Gesprächen Berücksichtigung erhalten: die Sichtweise des/der neuen Mitarbeitenden und auch die des/der Vorgesetzten.

Für den/die Dienstvorgesetzte/n ergibt sich die Anforderung, dass handlungsbezogene Arbeitssituationen konkret erlebt und beobachtet werden müssen. Nur so ist eine begründete und für alle Seiten nachvollziehbare Beurteilung des Kompetenzprofils möglich. Der/die neue Mitarbeitende erhält die Chance, eigene Sichtweisen einzubringen oder selbst Entwicklungsziele zu definieren.

Die folgende Tabelle gibt eine erste Orientierung in welchen konkreten Situationen Kompetenzmerkmale beobachtbar, beschreib- und beurteilbar sein können.

Kompetenz zeigt sich im Handeln	Ausprägung der erworbenen Handlungskompetenzen	Weitere Entwicklungsschritte
Beispielaufgaben entwickeln: <ul style="list-style-type: none"> - Teambezogene Aufgaben - Klientenbezogene Aufgaben - Einrichtungsbezogene Aufgaben 	Orientierung an Verhaltensankern / Lerntaxonomien Hier können Beispiele vorgegeben werden oder konkrete Beobachtungen, an denen die Kompetenz sichtbar wurde; werden im Freitext formuliert.	Diese werden in Reflexionsgesprächen während der Einarbeitung miteinander vereinbart

Das Umsetzungsbeispiel (Einarbeitung und Abschlussgespräch einer Pflegedienstleitung einer stationären Altenpflegeeinrichtung) ist auf der fachlichen Grundlage der hier aufgeführten Merkmale entwickelt worden. (siehe drei extra pdf Dokumente) Es soll Orientierung und Ermutigung sein, eigene kompetenzorientierte Instrumente im Einarbeitungsprozess für Mitarbeitendengruppen in Ihrem Unternehmen zu entwickeln.