



## Projekt "Kompetenz fördern, Pflege leben" - Personal in der Altenhilfe kompetenzorientiert entwickeln

Oral Presentation (Practice-related)

Author: Tina Quasdorf Et al.

**Background:** Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels müssen sich Träger der Altenhilfe verstärkt mit der Frage befassen, auf welche Weise gute Fachkräfte für das Unternehmen gewonnen und dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden können. Maßnahmen der kompetenzorientierten Personalarbeit helfen dabei, Arbeitsbereiche den individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden anzupassen und tragen so zu einer größeren Arbeitszufriedenheit bei und weisen individuelle Entwicklungsperspektiven auf.

**Problem:** Im Unternehmen wurden die individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden im Rahmen der Personalentwicklung bislang nicht systematisch berücksichtigt.

**Aims:** Im Rahmen des Projektes wird ein systematisches Kompetenzmanagement als Grundlage für die Personalarbeit im Geschäftsbereich Altenhilfe implementiert.

**Procedure:** In einem ersten Schritt wird gemeinsam mit über 80 Fach- und Führungskräften ein Kompetenzmodell für den Bereich der Altenhilfe erarbeitet. Im Modell werden sowohl der Pflegedienst als auch der Sozialdienst und der Hauswirtschaftsdienst berücksichtigt. Ein mithilfe des Kompetenzmodells entwickeltes Instrument zur Kompetenzerfassung wird dann in den jährlich stattfindenden Mitarbeiterjahresgesprächen mit allen etwa 800 Mitarbeitenden des Geschäftsbereichs Altenhilfe angewendet. Ausgehend von den Ergebnissen der Kompetenzanalyse in den Mitarbeiterjahresgesprächen werden im weiteren Projektverlauf sowohl individuelle Entwicklungsperspektiven für einzelne Mitarbeitende erarbeitet als auch allgemeine Arbeitsabläufe und Stellenzuschnitte analysiert und den erfassten Bedarfen angepasst. Entsprechend werden durch das Projekt sowohl Maßnahmen der Personalentwicklung als auch Maßnahmen der Organisationsentwicklung initiiert.

**Results / Experiences:** In Auftaktveranstaltungen, Steuerungsgruppentreffen, Fokusgruppeninterviews und Projektworkshops wurde gemeinsam mit den 80 Fach- und Führungskräften erarbeitet, welche Kompetenzen die Mitarbeitenden in ihren Arbeitsbereichen benötigen und welche Wünsche und Anregungen sie im Hinblick auf eine kompetenzorientierte Personalentwicklung haben. Die Ergebnisse dieser Veranstaltungen zeigen, dass neben den fachlichen Kompetenzen vor allem auch persönliche und sozial-kommunikative Kompetenzen eine wesentliche Rolle spielen, um den Anforderungen des Arbeitsalltags in der Altenhilfe gerecht werden zu können. Darüber hinaus wurde deutlich, dass obwohl viele Mitarbeitende ein großes Interesse am Projekt zeigen, im Zusammenhang mit den Themen Personalentwicklung und Kompetenzmanagement durchaus auch Unsicherheiten, Befürchtungen und Ängste bei einigen Mitarbeitenden bestehen.

**Discussion:** In der Projektplanung war davon ausgegangen worden, dass der Fokus des Kompetenzmodells in erster Linie auf der fachlichen Kompetenz der Mitarbeitenden liegen sollte. Vor dem Hintergrund der bisherigen Projektergebnisse, wird der Fokus des Kompetenzmodells nun jedoch sehr viel deutlicher auf allgemeinen persönlichen und sozial-



kommunikativen Kompetenzen liegen. Dies bedeutet keineswegs, dass die fachliche Qualifikation und Kompetenz an Bedeutung verliert, sondern vielmehr, dass sie um weitere Perspektiven ergänzt wird. Den Unsicherheiten und Befürchtungen der Mitarbeitenden wird im weiteren Projektverlauf (und darüber hinaus) große Aufmerksamkeit zu widmen sein. Eine wesentliche Aufgabe wird es sein, in der internen Kommunikation und in der Schulung der Führungskräfte immer wieder zu vermitteln, dass das Ziel des Projektes und der kompetenzorientierten Personalarbeit, nicht etwa die Bewertung der Mitarbeitenden, sondern vielmehr die Erarbeitung von Entwicklungsperspektiven für die Mitarbeitenden und für das Unternehmen ist.

**Conclusion:** Der bisherige Projektverlauf hat deutlich gemacht, dass der partizipative Grundgedanke des Projektes von grundlegender Bedeutung für das Gelingen des Projektes und für die nachhaltige Implementierung des Kompetenzmanagements ist. Auch im weiteren Projektverlauf wird daher der fortlaufende Austausch zwischen Projektteam und Mitarbeitenden dazu genutzt werden, um eine passgenaue und auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnittene Personalarbeit zu etablieren.