

Leitfaden

zum kompetenzorientierten Mitarbeiter*innengespräch

Zur Erprobung bis 30.06.2022



WERTvolle

Qualifizierung
und Führung

Bei dem Leitfaden zum Gesprächsbogen handelt es sich um ein im Projekt „WERTvolle Qualifizierung und Führung“ entstandenes Tool zur Durchführung von regelmäßigen Mitarbeiter*innengesprächen. Es ist Teil des Projekts und wird zum Ende des Projekts (30.06.2022) evaluiert. Es handelt sich um ein „lebendiges“ Tool, das im Gebrauch angepasst werden soll. Deshalb finden Sie im Leitfaden Notizfelder, um sich Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge, Erfahrungen mit dem Instrument oder Fragen zu notieren. Diese können Sie sofort oder in der geplanten Evaluation zurückmelden.

Sollten Sie Rückmeldungen oder Fragen zum Leitfaden haben, dann melden Sie sich bitte bei der Projektreferentin Frau **Bettina Ackermann** (bettina.ackermann@caritas-frankfurt.de, Tel. 069 2982-1538).

1	Vorwort	4
2	FAQ zum kompetenzorientierten MAG	4
2.1	Was ist das Ziel des MAG?	4
2.2	Was ist neu am kompetenzorientierten MAG?	4
2.3	Welche Kompetenzen sind gemeint?	4
2.4	Woher weiß ich, um welche Kompetenzen es geht, und was mit den einzelnen Kompetenzen gemeint ist?	5
2.5	Und was ist mit Qualifikationen?	6
2.6	Was hat das MAG mit dem Projekt „WERTvolle Qualifizierung und Führung“ zu tun?	6
3	Regeln für das Gespräch auf einen Blick	8
4	Wie bereite ich mich auf das MAG vor?	9
5	Welche Schritte gehen wir im Gespräch?	9
5.1	Teil 1: Arbeitsbereich und Stellenbeschreibung	9
5.2	Teil 2: Rückblick auf die gemeinsame Arbeit und Entwicklung	9
5.3	Teil 3: Kompetenzorientiertes Gespräch	10
5.3.1	Die Einschätzungen zur Ausprägung der Kompetenzen in die Spinnen eintragen	11
5.3.2	Auffälligkeiten in den Ausprägungen finden	12
5.3.3	Zwei Kompetenzschwerpunkte pro Kompetenzfeld auswählen	12
5.3.4	Beobachtungen benennen und sichern, Entwicklungsbedarf vereinbaren und Potenzial sichern	12
5.3.5	Die Besonderheit der ethisch-spirituellen Kompetenzen	13
5.4	Teil 4: Vereinbarungen	14
5.5	Teil 5: Abschluss	15
6	Regelungen zu Dokumentation und Aufbewahrung	15
7	Sie haben Fragen, Anmerkungen oder Rückmeldungen?	15

1 Vorwort

Für den Caritasverband Frankfurt e. V., als wertgebundenem katholischen Wohlfahrtsverband, hat das Mitarbeiter*innengespräch (MAG) eine große Bedeutung als Instrument der Personalentwicklung. Mithilfe des MAG können Talente und Fähigkeiten entdeckt und Mitarbeiter*innen entwickelt werden. Dadurch ist der Caritasverband in der Lage seinen Auftrag – „Menschen stärken, Wege finden“ – besser zu erfüllen.

Die Entfaltung von Talenten und Fähigkeiten entspricht aber auch dem christlichen Menschenbild. Gott hat den Menschen nach seinem Bild geschaffen und ihm seine Talente und Fähigkeiten als Gabe gegeben, um die Welt in seinem Sinn solidarischer, gerechter und friedlicher, zu gestalten. Die Förderung und Entfaltung von Fähigkeiten und Talenten entspricht dem christlichen Blick auf den Menschen, der nicht nur Mittel, sondern immer auch Zweck verbandlichen Handelns ist.

Im MAG setzt der Verband auf eine Kultur der Partizipation und des Dialogs. Es ist ein Raum gemeinsamen Lernens. Deshalb ist das gegenseitige Zuhören und konstruktive Gespräch von Mitarbeiter*in und Führungskraft zentral.

2 FAQ zum kompetenzorientierten MAG



Das **kompetenzorientierte MAG** ist ein Instrument zur Personalentwicklung, das im Rahmen des Projekts „WERTvolle Qualifizierung und Führung“ für drei Jahre erprobt wird. Es hilft dabei, strukturiert die Kompetenzen jedes*r Mitarbeitenden zu entdecken und zu entwickeln. Es wird zum Ende des Projekts evaluiert.

2.1 Was ist das Ziel des MAG?

Das Mitarbeiter*innengespräch ist ein Instrument der Personalentwicklung. Zum einen geht es darum, gemeinsam auf Ereignisse, Aufgaben und Ziele der vergangenen ein bis zwei Jahre zu schauen. Zum anderen wird eine Bestandsaufnahme der Kompetenzen des*der Mitarbeitenden gemacht und Vereinbarungen sowohl über den Einsatz und die Entwicklung von Kompetenzen, als auch zukünftige Aufgaben und Ziele getroffen. Das MAG ist kein Kritik- oder Konfliktgespräch, sondern Zeit für den*die Mitarbeiter*in.

2.2 Was ist neu am kompetenzorientierten MAG?

Neu ist die Kompetenzorientierung. Sie ermöglicht es, strukturiert die Kompetenzen des*der Mitarbeitenden auf ihrem jeweiligen Niveau in den Blick zu nehmen, Potenziale und Entwicklungsbedarfe zu entdecken. Es geht dabei nicht um eine objektive Erhebung von Kompetenzen, sondern darum, plausibel zu machen und begründen zu können, über welche Kompetenzen ein*e Mitarbeiter*in verfügt und welche entwickelt werden sollen. Im Zentrum steht dabei der positive Blick auf die Kompetenzen und das Entwicklungspotenzial aller Mitarbeitenden. Darunter fällt auch, dass einzelne Mitarbeiter*innen, das Potenzial haben, in Zukunft Führungsaufgaben im Verband übernehmen zu können.

2.3 Welche Kompetenzen sind gemeint?

„Kompetenz“ ist ein Begriff, der viel verwendet wird. Die A/K/V¹ nutzen Kompetenzen i. S. von Befugnissen. Es handelt sich also um eine formale Kompetenz. Oft werden auch alle Formen von Qualifikation oder Wissen als Kompetenz bezeichnet.

¹ Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortung: Sie ordnen jede Führungskraft einer Führungsebene zu und beschreiben ihre Tätigkeit.

Hier ist mit Kompetenzen ein qualitativer Begriff gemeint, wie er in der Pädagogik und der Psychologie verwendet wird.

Kompetenzen im Sinne der qualitativen Kompetenzorientierung sind die Fähigkeiten, die Menschen formell oder informell in ihrer Tätigkeit, ihrem ehrenamtlichen Engagement oder ihrem Alltag erwerben. Sie helfen dabei, komplexe Anforderungen in unterschiedlichen Situationen zu lösen. Kompetenzen können unterschiedliche Niveaus haben. Sie sind erlernbar, aber nicht zu lernen. Kompetenzen orientieren sich am Output: Sie lassen sich am Umgang mit komplexen Situationen beobachten.

Orientiert man sich an Kompetenzen, dann geht es nicht darum, z.B. aufgrund von Ausbildung oder Zusatzqualifikationen zu vermuten, dass ein Mensch etwas Bestimmtes kann. Vielmehr geht es darum, Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten in der alltäglichen Praxis zu beobachten. Ob ein*e Mitarbeiter*in eine bestimmte Kompetenz mitbringt und in welcher Ausprägung, kann im täglichen Tun beobachtet werden. Es geht also um eine grundsätzliche Output-Orientierung. Die Vergleichbarkeit von Kompetenzen ergibt sich aus der Umsetzungsorientierung in der Praxis. Dabei kann es natürlich Unterschiede zwischen der eigenen Wahrnehmung des*der Mitarbeiter*in und der Beobachtung der Führungskraft geben.

Entsprechend unterliegt es auch nicht einer Vermutung, ob ein*e Mitarbeitende das Potenzial hat, eine bestimmte Aufgabe in einer Einrichtung zu übernehmen oder auch Führungskraft zu werden. Es lässt sich am Handeln beobachten. Die Beobachtungen werden durch beschriebene Kompetenzen strukturiert. Bei den Beobachtungen geht es nicht um Objektivität, sondern um Plausibilität. Führungskräfte können Talente und Potenziale entdecken und plausibel begründen, wie und warum sie ein*e Mitarbeiter*in in einer bestimmten Weise fördern. Gleichzeitig können Mitarbeitende im kompetenzorientierte Gespräch ihre Kompetenzen aus ihrer eigenen Sicht beschreiben. Dies eröffnet oft neue, gemeinsame Perspektiven und Wege.

Die Vorteile der Orientierung an qualitativen Kompetenzen sind also:

- ▶ Kompetenzorientierung strukturiert Beobachtungen: das, was sowieso schon bei Mitarbeitenden sichtbar ist, kann systematisiert beschrieben werden.
- ▶ Kompetenzorientierung hilft zu entdecken, was bei einer reinen Orientierung an Qualifikationen unentdeckt bleibt: Fähigkeiten und Talente, die im täglichen – beruflichen wie privaten Alltag oder im ehrenamtlichen Engagement – erworben wurden.
- ▶ Kompetenzorientierung fördert Vielfalt, weil durch das systematische Sehen Vorurteile unterlaufen werden.

Qualitative Kompetenzen ...



- ... sind formal oder informell erworben.
- ... sind von Wissen unterschieden.
- ... sind mehr als Qualifikationen.
- ... helfen komplexe Probleme in unterschiedlichen Situationen zu lösen.
- ... können im Alltag beobachtet werden.

2.4 Woher weiß ich, um welche Kompetenzen es geht, und was mit den einzelnen Kompetenzen gemeint ist?

Die Beschreibungen der einzelnen Kompetenzen finden sich im Kompetenzset. Es beschreibt in strukturierter Form alle zur Arbeit im Caritasverband Frankfurt e. V. verbandsübergreifend notwendigen Kompetenzen. Kompetenzen, die in einzelnen Handlungsfeldern, Aufgabenbereichen oder Einrichtungen notwendig sind, sind nicht Teil des Kompetenzsets.



Das **Kompetenzset** ist die strukturierte Beschreibung aller zur Arbeit im Caritasverband Frankfurt e. V. verbandsübergreifend notwendigen Kompetenzen. Es wurde gemeinsam mit Führungskräften und der MAV aus dem Führungshandeln erarbeitet und durch Kompetenzen ergänzt, die im Leitbild sowie in anderen grundlegenden Texten des Caritasverbands impliziert sind.

Zur besseren Übersicht sind sie in vier Kompetenzfelder aufgeteilt.

- › **Persönliche Kompetenzen**
sind Fähigkeiten der Person in Bezug auf sich selbst, die im beruflichen Kontext relevant sind.
- › **Sozial-kommunikative Kompetenzen**
sind Kompetenzen, die es braucht um mit anderen Menschen umzugehen, zu kommunizieren und zusammen zu arbeiten.
- › **Methodisch-fachliche Kompetenzen**
sind die Kompetenzen, die es braucht, um Ziele umzusetzen und Zwecke zu verfolgen.
- › **Ethisch-spirituelle Kompetenzen**
sind eine Sonderform persönlicher Kompetenzen. Sie sind dem Caritasverband-Frankfurt e. V. als wertgebundenem katholischen Wohlfahrtsverband besonders wichtig. Die Kompetenzen prüfen nicht Werthaltungen und Spiritualität des*der einzelnen Mitarbeiter*in. Es geht vielmehr darum, ob und in welchem Maße er*sie fähig ist mit einer Vielfalt an Spiritualitäten und Kraftquellen umzugehen bzw. ethische Fragen zu stellen und zu diskutieren.

Die Kompetenzfelder enthalten jeweils zwischen zwei und sieben Teilkompetenzen, die das Feld näher beschreiben. Die Teilkompetenzen in einem Kompetenzfeld sind so geordnet, dass sie möglichst aufeinander aufbauen. Jede dieser Teilkompetenzen wird definiert.

Jeder Teilkompetenz sind sogenannte Indikatoren zugeordnet. Indikatoren sind beobachtbares Handeln, aus dem auf eine bestimmte Kompetenz geschlossen werden kann. Die Indikatoren sind Beispiele, keine Checklisten. Sie dienen der Anregungen für die eigene Beobachtung. Sie sind nach Möglichkeit von weniger komplexen hin zu komplexen Handlungen geordnet.

2.5 Und was ist mit Qualifikationen?

Qualifikationen werden durch Kompetenzen nicht obsolet. Qualifikationen bescheinigen zunächst die Wiedergabe bestimmter Lerninhalte in gewissermaßen künstlichen Prüfungssituationen. Natürlich werden relevantes Wissen und auch Kompetenzen im Rahmen von Qualifikationen erworben. Für viele Tätigkeiten innerhalb des Verbandes sind Qualifikationen aus juristischer wie fachlicher Perspektive notwendig. Aber ob die Qualifikationen auch umgesetzt werden können, lässt sich ebenfalls beobachten. Zur Umsetzung fachlicher Qualifikationen braucht es wiederum unterschiedliche Kompetenzen.

2.6 Was hat das MAG mit dem Projekt „WERTvolle Qualifizierung und Führung“ zu tun?

Im Rahmen des Projekts „WERTvolle Qualifizierung und Führung“ erprobt der Caritasverband Frankfurt e.V. diese neue Form des MAG. Er verbindet Bekanntes und Neues. Es handelt sich um eine sogenannte Betaversion, die im Tun verbessert, ergänzt und überarbeitet wird. Das MAG wird gemeinsam mit dem ganzen Projekt zu dessen Ende auf den 30.6.2022 hin evaluiert. Danach fällt die Entscheidung über die endgültige Einführung. **Bis dahin ist die Verwendung der Version freiwillig und braucht die schriftliche Einwilligung des*der Mitarbeiter*in.** Im Rahmen des Projektes „WERTvolle Qualifizierung und Führung“ dient das MAG auch der Entdeckung von Mitarbeitenden, die das Potenzial haben, in Zukunft Führungsaufgaben im Verband zu übernehmen. Darüber hinaus soll allen Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben werden, ihre Kompetenzen

strukturiert in den Blick zu nehmen und zielgerichtet zu entwickeln. Wenn Mitarbeitende das Potenzial zur Führungskraft haben, können sie von ihrer jeweiligen Führungskraft als Teilnehmer*in am berufsbegleitenden Traineeprogramm vorgeschlagen werden (vgl. Leitfaden für Führungskräfte zur Empfehlung von Trainees für das Programm „WERTvolle Qualifizierung und Führung“²).



Platz für Ihre Fragen, Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge,
Erfahrungen zum und mit dem Instrument

A large rectangular area with a red border, containing horizontal lines for writing. The top right corner of the area is folded over, suggesting a page from a notebook or a document with a tab.

² Der Leitfaden zur Empfehlung von Mitarbeiter*innen für das Traineeprogramm ist im Intranet zu finden. Nach der Projektphase wird das Programm evaluiert und verstetigt. Dann wird es eine neue Möglichkeit zur Empfehlung geben.

3 Regeln für das Gespräch auf einen Blick

Regelungen zum MAG:

- Zum MAG lädt der*die Vorgesetzte ein. Es kann aber auch von dem*der Mitarbeiter*in angeregt werden.
- Die Gesprächsinhalte des MAG sind vertraulich. Der Aufzeichnungsbogen verbleibt bei dem*der Vorgesetzten zur persönlichen Verwahrung (unter Berücksichtigung des Datenschutzes) und wird nicht an spätere Vorgesetzte weitergegeben; der*die Mitarbeiter*in erhält eine Kopie für seine*ihre eigenen Unterlagen. Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder bei Vorgesetztenwechsel werden die Aufzeichnungsbögen vernichtet. (vgl. 6. Regelungen zur Dokumentation und Aufbewahrung)
- Der Vereinbarungsbogen wird zur Personalakte genommen.
- Das MAG soll mindestens alle 2 Jahre stattfinden.
- Der Gesprächsbogen dient zur Gesprächsvorbereitung und als Leitfaden für das MAG. Stellen Sie sicher, dass beiden Gesprächspartnern*innen vor dem Gespräch die Unterlagen zum MAG vorliegen und ausreichend Zeit für die Vorbereitung zur Verfügung steht. Nutzen Sie für das Gespräch einen neuen, leeren Bogen.
- Für das MAG werden die Führungskräfte zu Beginn der Erprobungsphase qualifiziert. In der Folge werden regelhafte weitere Möglichkeiten zur Qualifizierung von Führungskräften und Einführungen für Mitarbeiter*innen angeboten. **In der Erprobungsphase bis zum 30.06.2022 braucht es immer die schriftliche Zustimmung des*der Mitarbeitenden.**

Anregungen für beide Gesprächspartner*innen:

- Grundlage des Gesprächs ist eine gegenseitige wertschätzende Haltung. Zeigen Sie dies Ihrem*r Gesprächspartner*in und versuchen Sie, seine*ihre Standpunkte zu verstehen.
- Grundsätzlich werden Probleme und Konflikte zeitnah und anlassbezogen angesprochen. Das MAG ist nicht der richtige Anlass dafür!
- Das MAG bietet die Möglichkeit, ungestört und intensiv miteinander zu sprechen.
- Belegen Sie Ihre Beobachtungen immer mit Beispielen aus der gemeinsamen Arbeit. Scheuen Sie sich weder vor Lob noch vor Kritik. Beides können Sie offen ansprechen. Ehrliches Lob und Anerkennung stärken Mitarbeiter*innen und Vorgesetzte; konstruktive und sachliche Kritik hilft, Dinge zu verändern. Seien Sie offen, den eigenen Standpunkt zu überdenken.
- Vermeiden Sie Pauschalisierungen. „Das haben wir schon immer so gemacht“, „immer“, „nie“ oder „manchmal“. Versuchen Sie, verständlich Ihren Standpunkt zu vermitteln und mehrdeutige Formulierungen zu vermeiden.

4 Wie bereite ich mich auf das MAG vor?

Die Vorbereitung ist schon Teil des Gesprächs. Eine gute Vorbereitung macht das Gespräch erst produktiv. Deshalb sollten Sie sich als Mitarbeiter*in und auch als Führungskraft genug Zeit zur Vorbereitung nehmen. Je besser Sie vorbereitet sind, desto intensiver und zielorientierter wird Ihr Gespräch und desto mehr profitieren Sie beide davon.

- Nutzen Sie zur Vorbereitung die Bögen zum Gespräch und machen Sie sich Notizen.
- Zur Vorbereitung des Rückblicks nutzen Sie die Dokumentation des letzten Gesprächs. Sofern es sich um das erste Gespräch handelt, schreiben Sie auf, woran Sie sich erinnern.
- Besonders die Bestandsaufnahme zu den Kompetenzen lebt von Ihrer jeweils persönlichen Einschätzung. Tragen Sie diese in die Spinnen ein. Finden Sie Beispiele für Ihre Einschätzung und notieren Sie sich Stichpunkte.

Das Verfahren ist aufwendig. Versuchen Sie möglichst zielorientiert zu sprechen. Planen Sie für Ihr erstes Gespräch mehr Zeit ein, da Sie am Anfang etwas Übung brauchen werden. Lassen Sie sich dadurch nicht entmutigen!



Platz für Ihre Fragen, Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge,
Erfahrungen zum und mit dem Instrument

5 Welche Schritte gehen wir im Gespräch?

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte des MAG beschrieben und mögliche Fragen beantwortet, die sich in der Praxis ergeben können.

5.1 Teil 1: Arbeitsbereich und Stellenbeschreibung

Im ersten Abschnitt wird der Arbeitsbereich des*der Mitarbeiter*in benannt und die Stellenbeschreibung auf Aktualität und Vollständigkeit geprüft.

5.2 Teil 2: Rückblick auf die gemeinsame Arbeit und Entwicklung

In der Regel wird das Mitarbeiter*innengespräch mindestens alle zwei Jahre geführt. Es beginnt mit dem Rückblick auf die Ergebnisse des letzten Gesprächs.

Handelt es sich um das erste Gespräch zwischen einem*r Mitarbeitenden und einer Führungskraft, dann wird im Rückblick nur besprochen:

- Welche Ereignisse gab es?
- Welche Aufgaben wurden erledigt?

Elemente des MAG	Impulsfragen
Ereignisse	Was ist seit dem letzten Gespräch/seit Beginn der Tätigkeit des*r Mitarbeitenden passiert?
Ziele / Aufgaben	Welche Aufgaben/Ziele wurden vereinbart? Wurden sie durchgeführt/erreicht? Was ist besonders gut gelungen? Wo gab es Hürden? Was konnte nicht abgeschlossen werden? Warum?
Eingesetzte Potenziale	Welche Kompetenzschwerpunkte wurden vereinbart? Welche Kompetenzen wurden im Team/in der Einrichtung/ im Referat/in der Abteilung eingesetzt? Wurden aufgrund von Kompetenzen Aufgaben übertragen? Welche Erfahrungen gab es (Beispiele)?
Entwickelte Kompetenzen	Welche Kompetenzschwerpunkte wurden vereinbart? Mit welchem Ziel? Woran kann man erkennen, dass sich etwas verändert hat? Was hat dazu geholfen? Welche Unterstützung gab es?
Rahmenbedingungen	Welche Rahmenbedingungen haben die Arbeit geprägt? 1) Strukturell: Arbeitsmittel, Arbeitszeitregelung, Arbeitsquantität 2) Einrichtung: Aufgaben, Patient*innen, Klient*innen, Team usw. 3) Unterstützung zur eigenen Weiterentwicklung: besuchte Fortbildungen; Möglichkeiten, Neues zu probieren; übertragene neue Aufgaben oder Verantwortungen; Motivationen



Platz für Ihre Fragen, Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge, Erfahrungen zum und mit dem Instrument

5.3 Teil 3: Kompetenzorientiertes Gespräch

Für die ersten drei Kompetenzfelder (persönliche, sozial-kommunikative, fachlich-methodische Kompetenzen) gibt es jeweils eine vollständige Kompetenzspinne. Zu jeder Spinnen werden einzelne Kompetenzschwerpunkte besprochen; sowohl was den Entwicklungsbedarf, als auch was besondere Fähigkeiten angeht. Der im Folgenden beschriebene Ablauf wird für jedes der ersten drei Kompetenzfelder durchgeführt.



Platz für Ihre Fragen, Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge, Erfahrungen zum und mit dem Instrument

5.3.1 Die Einschätzungen zur Ausprägung der Kompetenzen in die Spinnen eintragen

Bei den Ausprägungen ist wichtig, dass Sie ihre Einschätzung mithilfe von Beispielen aus der täglichen Arbeit begründen. Es geht um Beobachtung, nicht um „Bauchgefühl“. Sowohl als Mitarbeiter*in als auch als Führungskraft ist es erforderlich, dass Sie Ihre Einschätzung plausibel machen können. Ziel ist es, beide Einschätzungen als Gesprächsgrundlage nutzen zu können. Die Spinne beinhaltet die Ausprägungen 0 bis 4. 0 bedeutet nicht ausgeprägt, 4 stark ausgeprägt.

Ausprägung		Weitere Übersetzungsmöglichkeiten der Ausprägungsstufen innerhalb der Spinnen könnten sein ...	
Stufe 0	Nicht ausgeprägt	Unter Anleitung in einfachen Zusammenhängen	Kommt im Arbeitsbereich nicht zum Tragen
Stufe 1	Schwach ausgeprägt	Nach Anleitung selbstständig in ähnlichen Zusammenhängen	Operativ
Stufe 2	Mittel ausgeprägt	Selbstständig in ähnlichen Zusammenhängen	Mit einem größeren Anteil operativ
Stufe 3	Hoch ausgeprägt	Selbstständig in ähnlichen komplexen Zusammenhängen	Mit einem größeren Anteil strategisch
Stufe 4	Stark ausgeprägt	Selbstständig in neuen und komplexen Zusammenhängen	Strategisch

Die Spinne visualisiert das Kompetenzniveau und ermöglicht es, die Ausprägungen innerhalb eines Kompetenzfeldes auf einen Blick zu erfassen. In der Vorbereitung wie im Gespräch kann das Kompetenzset darin unterstützen, ein gemeinsames Verständnis der jeweiligen Kompetenzen zu entwickeln. Sowohl der*die Mitarbeiter*in als auch die Führungskraft tragen ihre jeweilige Einschätzung in die Spinne der gemeinsamen Dokumentation ein.



Sind alle Kompetenzen gleich relevant?

Nein. Das Kompetenzset hat zwar den Anspruch, alle gesamtverbandlich relevanten Kompetenzen abzubilden. Trotzdem gibt es je nach Arbeitsfeld immer Kompetenzen, die eine besonders große Rolle spielen und solche, die es kaum oder gar nicht braucht.

5.3.2 Auffälligkeiten in den Ausprägungen finden

Als nächstes verschaffen Sie sich gemeinsam einen Überblick über Auffälligkeiten:

- Wo finden Sie auffällige Differenzen Ihrer Einschätzung?
- Wo gibt es auffällig geringe oder hohe Ausprägungen?

Sichern Sie zunächst mit kurzen Stichworten pro Kompetenzfeld die Kompetenzen, die Ihnen aufgefallen sind.



Gibt es eine Regel, wie stark eine Kompetenz für eine bestimmte Tätigkeit oder Führungsebene ausgeprägt sein muss?

Ein ganz klares Nein. Die notwendige Ausprägung ist abhängig von konkreten Tätigkeiten. In manchen Tätigkeiten braucht es vielleicht besonders viel analytische und konzeptionelle Fähigkeiten, in einer anderen ist vielleicht die Moderationsfähigkeit entscheidend. Die Ausprägungen sollen helfen, die eigene Einschätzung als Mitarbeiter*in sowie die Einschätzung durch die Führungskraft im Gespräch zu strukturieren und zu plausibilisieren.



Müssen alle Indikatoren erfüllt sein, damit eine Ausprägung auf Stufe 4 stehen kann?

Nein. Die Indikatoren sind Anhaltspunkte möglicher Beobachtungen, keine Checklisten. Ihre eigenen Beobachtungen können je nach Arbeitsfeld davon abweichen.

5.3.3 Zwei Kompetenzschwerpunkte pro Kompetenzfeld auswählen

Nun entscheiden Sie sich gemeinsam für zwei Kompetenzschwerpunkte pro Kompetenzfeld, die Sie näher besprechen wollen.

- 1) Eine Kompetenz, für die der*die Mitarbeitende besondere Stärken mitbringt und die Potenzial für den Alltag Ihrer Einrichtung oder Ihres Dienstes bietet.
- 2) Eine Kompetenz, die in der Phase bis zum nächsten Gespräch besonders entwickelt werden soll.

5.3.4 Beobachtungen benennen und sichern, Entwicklungsbedarf vereinbaren und Potenzial sichern.

Überlegen Sie, welche Beobachtungen Ihnen zur jeweiligen Teilkompetenz einfallen und sichern Sie diese in Stichworten.

Lassen Sie sich für die Kompetenz mit Potenzial jeweils von folgenden Fragen leiten:

- Wie kann ich meine Einschätzung der Ausprägung an dieser Beobachtung begründen?
- Welche Intentionen hatte die beobachtete Handlung?
- Was war das Ziel der Handlung?
- Was ist gelungen? Was ist misslungen?
- Wo sehe ich Potenzial? Welche Aufgaben oder Entwicklungsmöglichkeiten im Verband entsprechen diesem Potenzial?
- Wie kann das Potenzial in unserer Einrichtung/in unserem Dienst genutzt werden? Gibt es gesamtverbandliche Aufgaben? Welche Unterstützung braucht es, um den* die Mitarbeiter*in seinem oder ihrem Potenzial entsprechend zu fördern?

Lassen Sie sich für die Kompetenz mit Entwicklungsbedarf jeweils von folgenden Fragen leiten:

- Wie kann ich meine Einschätzung der Ausprägung an dieser Beobachtung begründen?
- Welche Intentionen hatte die beobachtete Handlung?
- Was war das Ziel der Handlung?
- Was ist gelungen? Was ist misslungen?
- Wo sehe ich Entwicklungsbedarf? Was ist das Ziel der Entwicklung?
- Was kann die Entwicklung unterstützen?

Halten Sie Potenzial und Entwicklungsbedarf fest.



Platz für Ihre Fragen, Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge,
Erfahrungen zum und mit dem Instrument

5.3.5 Die Besonderheit der ethisch-spirituellen Kompetenzen

Die ethisch-spirituellen Kompetenzen sind ein besonderer Fall im kompetenzorientierten Gesprächsteil. Sowohl das Gespräch über Spiritualität als auch über Werte und Ethik ist sehr persönlich. Wählen Sie einen der beiden Bereiche aus, zu dem Sie gemeinsam intuitiv mehr Zugang finden. Ein Gespräch gelingt, wenn sich Mitarbeiter*in und Führungskraft gegenseitig vertrauen. Es gibt keine falschen oder richtigen Antworten. In diesem Kompetenzbereich geht es deshalb in keiner Weise darum, die spirituelle oder ethische Eignung eines*r Mitarbeitenden zu überprüfen. Vielmehr soll der Raum zur Verfügung gestellt werden, dass auch diese Themen zur Sprache kommen können.



Was meinen wir mit Spiritualität?

Das Wort Spiritualität meint die Sinnquelle des eigenen Lebens, den Geist (lat.: spiritus), aus dem jeder Mensch lebt und handelt. Diese Quelle des Lebens hat jeder Mensch. Sie lässt uns Sehnsucht haben nach Gutem und uns für andere einsetzen. Unter Spiritualität verstehen wir die Art und Weise wie Menschen ihr Leben verstehen und welche Vorstellung sie sich vom Zusammenhang von Gott und der Welt machen. In der Caritas ist es uns wichtig, dass Mitarbeiter*innen und Klient*innen die Möglichkeit haben, mit dieser Quelle in Berührung zu kommen und sich darüber auszutauschen. Dazu gehören eine offene Haltung und die Bereitschaft, sich in der Vielfalt, in der wir leben und arbeiten, gegenseitig zuzuhören, zu unterstützen und zu stärken.

Als wertgebundenem katholischem Wohlfahrtsverband ist es dem Caritasverband Frankfurt e.V. besonders wichtig, dass seine Mitarbeiter*innen Spiritualität als Kraftquelle für das eigene Leben verstehen, die spirituellen Bedürfnisse und Sinnfragen von Kollegen*innen und Klienten*innen anerkennen und mit ihrer Vielfalt umgehen können.

Nutzen Sie folgende Impulsfragen:

- Was gibt mir in meinem Alltag/bei der Arbeit Kraft?
- Wo tanke ich auf? Wie komme ich zur Ruhe?
- Welche Erfahrungen habe ich mit Spiritualität gemacht?
- Wo spielen die Fragen von Sinn/Spiritualität/Religiosität in meinem Alltag eine Rolle? Woran bleibe ich „hängen“? Was beeindruckt mich?



Ethisch entscheiden

Jedem Handeln und jeder Entscheidung liegen Werte zugrunde. Sie helfen, dass wir uns für eine von mehreren Optionen entscheiden können. Denn sie beantworten die Frage: Was ist mir wichtig? Wie möchte ich leben? Welche Vorstellungen habe ich vom Zusammenleben? Es geht darum, gut begründet zu entscheiden. Denn oft stehen unterschiedliche Werte bei Entscheidungen im Konflikt. Je nach Entscheidung geben wir einem Wert den Vorzug. Der Caritasverband Frankfurt e. V. gründet seine Werte auf dem christlichen Menschenbild; also aus der Überzeugung, dass Gott alle Menschen nach seinem Bild geschaffen hat und bejaht, wie sie sind.

Eng mit der Spiritualität verbunden sind Werte, die das Leben jedes*r Einzelnen, aber auch unsere Arbeit im Caritasverband tragen. Der Austausch über Werte und ethische Gründe für Entscheidungen braucht Vertrauen und Übung.

Nutzen Sie folgende Impulsfragen:

- Welche Werte sind mir wichtig?
- Wonach richte ich meine Entscheidungen aus?
- Gibt oder gab es Situationen, in denen ich das Gefühl hatte, keine „richtige“ Entscheidung treffen zu können? Woran lag das? Welche Werte waren betroffen?

Wenn Sie gemeinsam feststellen, dass der*die Mitarbeitende besonderes Potenzial und Interesse am Umgang mit den Themen Spiritualität, Sinn, Vielfalt, Werte oder Ethik hat, können Sie in gemeinsamen Einvernehmen unter Punkt 5.5 für dieses Potenzial genauso Vereinbarungen festhalten wie für die vorherigen drei Kompetenzfelder.



Platz für Ihre Fragen, Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge,
Erfahrungen zum und mit dem Instrument

5.4 Teil 4: Vereinbarungen

In den Vereinbarungen sichern Sie gebündelt Potenziale und Entwicklungsbedarfe zu den persönlichen, sozial-kommunikativen und fachlich-methodischen Kompetenzen. In gegenseitigem Einvernehmen können auch Potenziale zu den ethisch-spirituellen Kompetenzen festgehalten werden.

Zudem vereinbaren Sie gemeinsam die Ziele und Aufgaben und ihren Zeitrahmen für die nächsten ein bis zwei Jahre – abhängig vom Rhythmus des MAG. Berücksichtigen Sie dabei auch Potenziale und Entwicklungsbedarfe. Mit bestimmten Aufgaben können Sie die Entwicklung in einem Kompetenzfeld fördern, mit anderen vielleicht Potenziale unterstützen und für Ihre Einrichtung nutzbar machen. Vereinbaren Sie dabei auch die notwendige Unterstützung. Diese können z. B. aufgabenspezifische Fortbildungen, Supervision o. ä. sein.

5.5 Teil 5: Abschluss

Zum Abschluss des Gesprächs hat der*die Mitarbeitende die Möglichkeit, Ihrer Führungskraft ein Feedback zu geben. Im Anschluss können sich beide gegenseitig noch einmal Rückmeldung zum Gesprächsverlauf geben.

Durch Unterschrift bestätigen Führungskraft und Mitarbeiter*in die Durchführung des Gesprächs.



Platz für Ihre Fragen, Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge,
Erfahrungen zum und mit dem Instrument

6 Regelungen zu Dokumentation und Aufbewahrung

- Die Dokumentation wird inklusive einer Kopie des Vereinbarungsbogens persönlich bei der Führungskraft aufbewahrt und nicht weitergegeben. Bei der Beendigung des Arbeitsverhältnisses oder bei Vorgesetztenwechsel werden die Aufzeichnungsbögen vernichtet.
- Die Aufbewahrung erfolgt für Dritte unzugänglich.
- Der*die Mitarbeiter*in erhält ein Exemplar der Dokumentation inklusive Vereinbarungsbogen in Kopie für seine*ihre Unterlagen.
- In die Personalakte kommt nur der Vereinbarungsbogen. Die Abschnitte B) und C) des Vereinbarungsbogens (besondere Potenziale, die für den Arbeitsbereich bzw. den Verband relevant sein können sowie die Frage zum Traineeprogramm), benötigen die gesonderte Zustimmung des*der Mitarbeitenden vor der Aufnahme in die Personalakte und wird durch separate Unterschrift bestätigt.

7 Sie haben Fragen, Anmerkungen oder Rückmeldungen?

Bei dem Leitfaden zum Gesprächsbogen handelt es sich um ein im Projekt „WERTvolle Qualifizierung und Führung“ entstandenes Tool zur Durchführung von regelmäßigen Mitarbeiter*innengesprächen. Es ist Teil des Projekts und wird zum Ende des Projekts (30.06.2022) evaluiert. Es handelt sich um ein „lebendiges“ Tool, das im Gebrauch angepasst werden soll.

Sollten Sie Rückmeldungen, Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge zum Leitfaden haben, dann melden Sie sich bitte bei der **Projektreferentin Frau Bettina Ackermann** (bettina.ackermann@caritas-frankfurt.de, Tel. 069-2982 1538).

Eine erweiterbare FAQ-Liste zum MAG finden Sie im Intranet.



Caritasverband Frankfurt e. V.
Alte Mainzer Gasse 10
60311 Frankfurt am Main
Telefon: 2982-0 | Telefax: 2982-166
E-Mail: info@caritas-frankfurt.de
www.caritas-frankfurt.de

Das Projekt „WERTvolle Qualifizierung und Führung“ wird im Rahmen des Programms *rückenwind** durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

