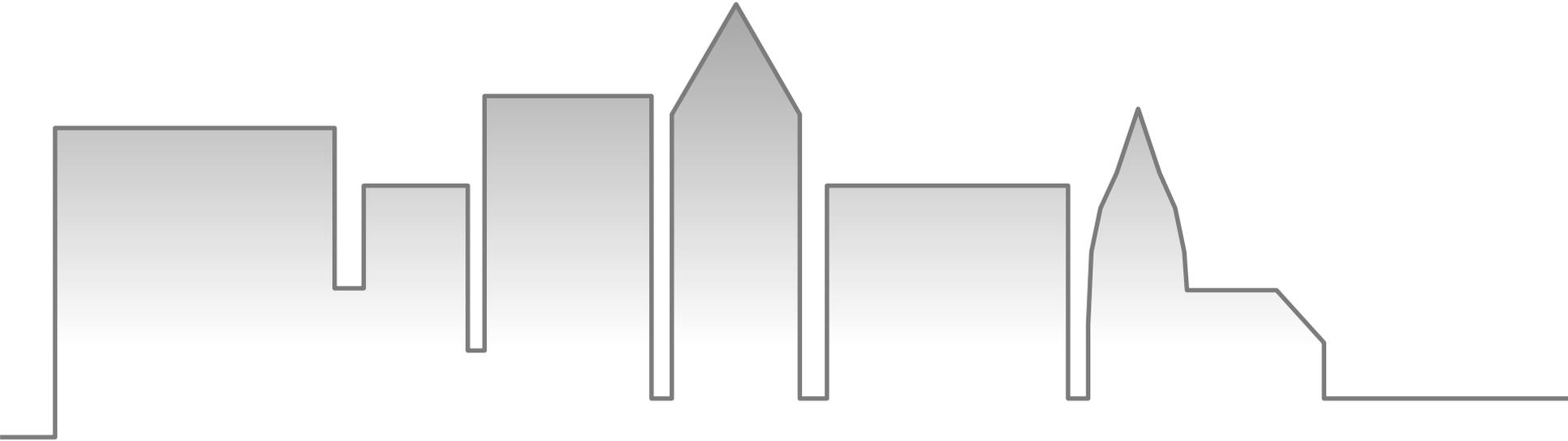


WERTvolle Qualifizierung und Führung

Gewinnung und Entwicklung von Führungskräftenachwuchs
im Caritasverband Frankfurt



rückenwind⁺



Das Projektdesign



Vorbereitung

07/2019-04/2020

Programm

05/2020-04/2022

Evalu- ation

03/2022-
06/2022

Entwicklung der
Instrumente
Kompetenzorientierung

Qualifizierung
der FK zum
MAG

Auswahl
Trainees in
dreistufigem
Prozess

Auswahl / Qualifizierung
Mentor*innen

Potentialworkshop und
Kick-Off

Wertorientiert führen

Den Verband
kennenlernen

Mentoring &
Kollegiale Beratung

Kompetenzcontrolling &
Lernort Praxis

Begleitung von Mentor*innen & FK

Kompetenz-
orientiertes MAG

Traineeprogramm

Mentoring

Implementierung

Interne und externe Kommunikation

Kompetenzorientiertes Mitarbeiter*innengespräch



Kompetenzen und zukunftsfähige Professionalität I

■ Was sind Kompetenzen?

„Kompetenz hat jemand, der zuständig, bereit und fähig ist, etwas zu tun. Wenn jemand kompetent ist, dann hat er nicht nur das nötige Knowhow (Kenntnisse); er weiß auch, wie er dieses umsetzt (Fähigkeit/Fertigkeit) und will es umsetzen.“
(Benedikt Jürgens, Führungskraft, in: Arbeit und Arbeitsrecht 2013)

■ Proaktive Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung orientiert an Werten und Zielen des Verbandes

■ Kompetenzen

- Formell und informell erworben
- Fähigkeiten und Fertigkeiten für die sich ständig verändernde Welt der Digitalisierung erhöhen Anpassungsfähigkeit und Flexibilität
- Ermöglichen systematisches, innerorganisationales Lernen und die Gestaltung von Personalgewinnungs- und Entwicklungsprozessen

Kompetenzen und zukunftsfähige Professionalität II

■ Kompetenzen in der Caritas:

„Mitarbeitende werden nicht nach Abschlüssen beurteilt, sondern nach ihren vorhandenen Kompetenzen. Der Mensch mit seinen Fähigkeiten steht im Mittelpunkt. Ein solches Bildungsverständnis entspricht auch dem christlichen Menschenbild: Jeder Mensch hat Fähigkeiten, die für andere wertvoll sind.“

(Peter Neher, Präsident, 2013)

■ Kompetenzen als Möglichkeit Vielfalt zu fördern:

- Auswahlkriterium: Was ein Mensch kann.
- Menschen im Blick, die bei der formalen Abschlussorientierung aus dem Blick geraten

■ Herausforderung Kostenträger: Kompetenzen vs. Qualifizierung

Kompetenzen und zukunftsfähige Professionalität III

- Tätigkeitsbezogen christliche Professionalität gestalten: ethische, spirituelle und religiöse Kompetenzen beschreiben
 - Direkter Umgang mit Nutzer*innen: Bedarfen und Erwartungen gerecht werden
 - Angebote entsprechend dem Organisationsprofil gestalten
- Explizit und implizit im Kompetenzprofil
 - Implizit: Als Teil der Kompetenzbeschreibungen im Kompetenzset
 - Explizit: Beschreibung notwendiger religiöser, spiritueller, ethischer Handlungskompetenzen im Bezug auf die Nutzer*innen der Einrichtungen bzw. das berufliche Handeln.
- Prägen dadurch den christlichen Charakter der Organisation mit: Erkennbarkeit (inklusive) nicht Unterscheidbarkeit (exklusive) des Christlichen

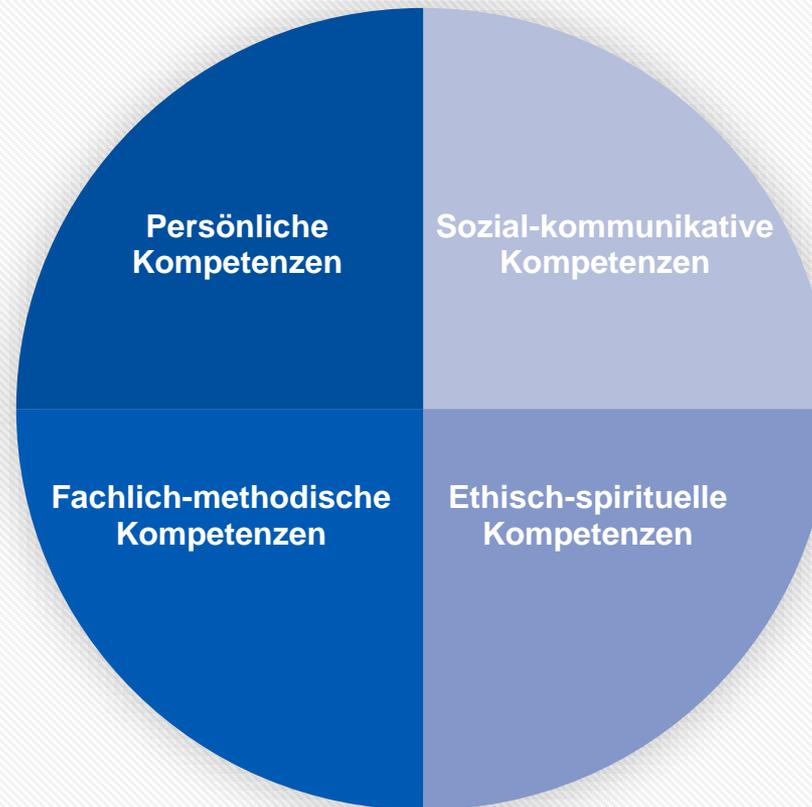
Erarbeitung und Erprobung der Kompetenzorientierung I

- Ziel: Erstellung eines Tools, um Mitarbeiter*innen mit dem Potential zu finden FK zu werden.
- Workshop: Welche Kompetenzen braucht es, um im Caritasverband Frankfurt e.V. arbeiten zu können?
 - Verbandsweit, (noch) nicht bezogen auf spezifische Handlungsfelder
 - Alle Mitarbeiter*innen unabhängig von ihrer Tätigkeit
 - Begleitung: Dr. Benedikt Jürgens, ehem. Leiter Kompetenzzentrum Führung am zap Bochum
- Abgleich mit unterschiedlichsten Kompetenzsets aus dem Bereich der NPOs
- Erarbeitung eines Kompetenzsets als Basis für ...
 - Mitarbeiter*innengespräch
 - Auswahlverfahren für Trainees im Projekt „WERTvolle Qualifizierung und Führung“ sowie das Kompetenzcontrolling

Erarbeitung und Erprobung der Kompetenzorientierung II

- Qualifizierung der Führungskräfte zum neuen Mitarbeiter*innengespräch für die Entdeckung der Trainees
- Erprobung über die Laufzeit des Projektes und Nutzung von Synergieeffekten
 - Einführung zur Erprobung bis zum Ende des Projektes
 - Evaluation gemeinsam mit der Projektevaluation
 - Ziel ist die Ablösung des 20 Jahre alten Mitarbeiter*innengesprächs
- Weitere zukünftige Anwendungsbereiche
 - Erweiterung um Kompetenzen im Handlungsfeld
 - Beschreibung von Kompetenzprofilen für Stellen bzw. ganze Teams
 - Nutzung für Personalgewinnungs- und Entwicklungsprozesse
 - **Mehrwert:** Kompetenzen nutzen, Vielfalt fördern, Zufriedenheit erhöhen, Personal binden, Organisationskultur stärken

Kompetenzfelder



- Persönliche Kompetenzen
- Sozial-kommunikative Kompetenzen
- Fachlich-methodische Kompetenzen
- Ethisch-spirituelle Kompetenzen

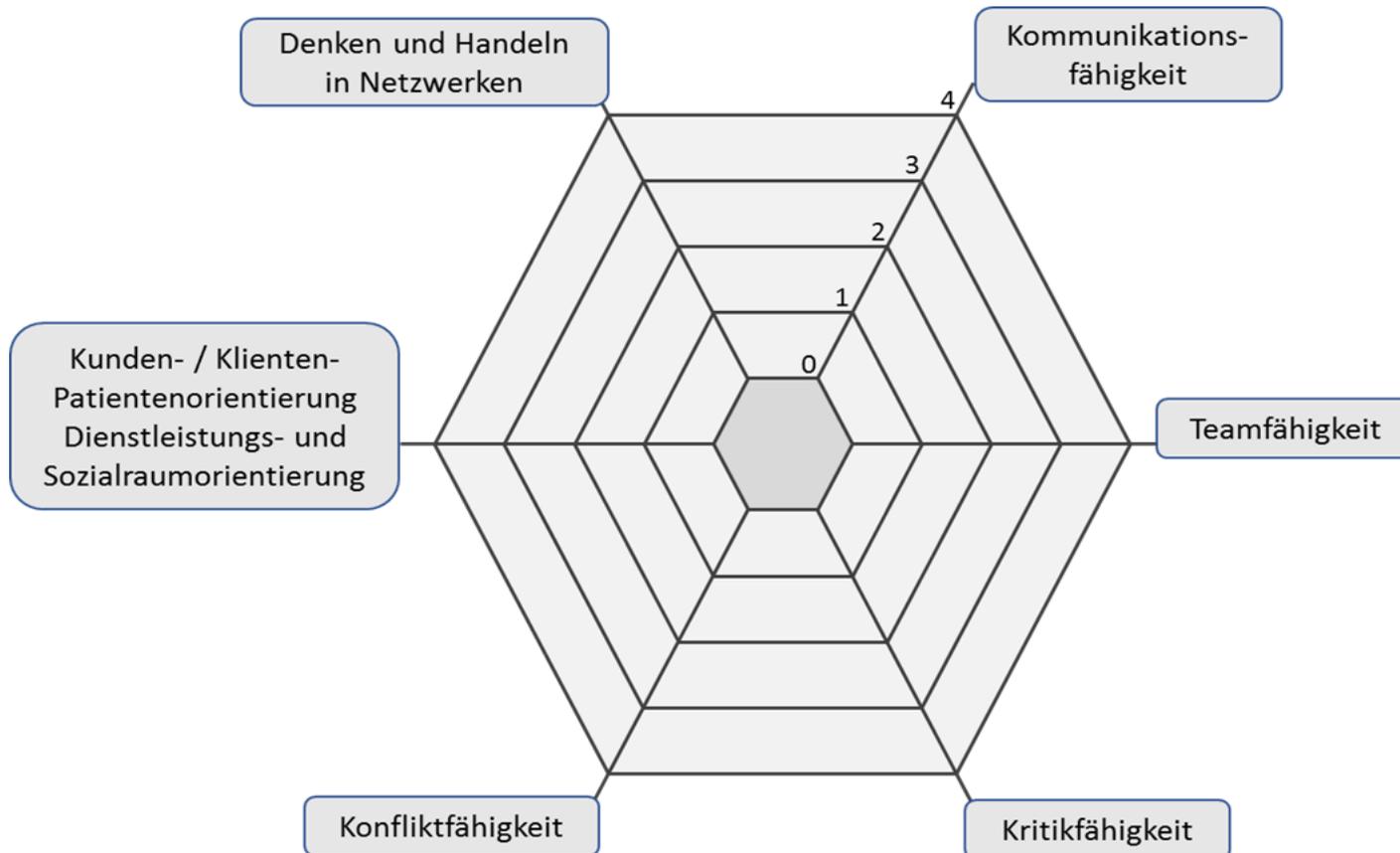
Kompetenzset: Sozial-kommunikative Kompetenzen

Kompetenz	Definition	Indikator (ausgewählt)
Kommunikationsfähigkeit	Mit unbekannten und bekannten Menschen allein oder mit Gruppen in unterschiedlichen Situationen ins Gespräch kommen, ein Thema bearbeiten und eine Lösung finden	<ul style="list-style-type: none"> • Kommuniziert lösungsrelevante Informationen offen und verständlich • Zeigt Interesse an Menschen und geht aktiv auf andere zu • <u>Gelangt im Gespräch von der Oberfläche in die Tiefe</u> • Leitet aus emotionalen Situationen Handlungsoptionen ab • <u>Erkennt ungleichgewichtige Kommunikationssituationen und versucht einen Dialog herzustellen</u>
Teamfähigkeit	Gemeinsam Aufgaben angehen, Ideen und Konzepte entwickeln / Ermöglichung, Herausforderungen gut gemeinsam zu bewältigen	<ul style="list-style-type: none"> • Tritt für Teamentscheidungen ein, auch gegenüber der Leitung • Steuert Ergebnisorientierung im Team • <u>Vermittelt bei unterschiedlichen Meinungen und sorgt für Ausgewogenheit</u> • <u>Sorgt für die Anschlussfähigkeit schwächerer Teammitglieder</u>

Kompetenzset: Sozial-kommunikative Kompetenzen

Kompetenz	Definition	Indikator (ausgewählt)
Denken und Handeln in Netzwerken	Über das eigene Handlungsfeld oder den eigenen Tätigkeitsbereich hinaus denken, kooperieren, handeln und mit Menschen/ Institutionen gemeinsame Ziele aushandeln und verfolgen	<ul style="list-style-type: none">• Kann in unterschiedlichen Arbeitskontexten und Teams Lösungen erzielen• Stellt eigene Kenntnisse zur Verfügung• <u>Akzeptiert Meinungen und Standpunkte anderer und tritt begründet für die eigene Position ein</u>• Berücksichtigt bei seinem/ihrem Handeln die Konsequenz für andere und für die Organisation• <u>Baut interkulturelle/ interreligiöse/ diverse Beziehungsnetze auf und nutzt Vielfalt als Ressource für Lösungen</u>

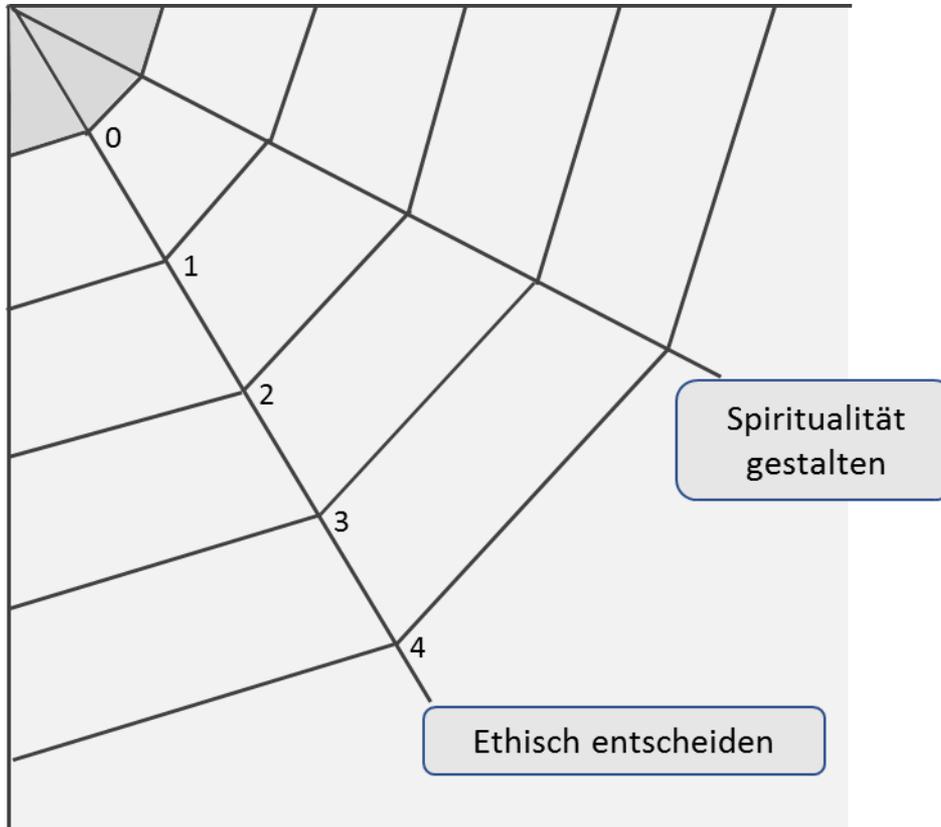
Mitarbeiter*innengespräch



Kompetenzset: Ethisch-spirituelle Kompetenzen

Kompetenz	Definition	Indikator (ausgewählt)
Ethische Kompetenz	Ethische Fragen im Zusammenhang der eigenen Aufgaben erkennen und reflektieren; Einbezug ethischer Gründe in eigene Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennt und benennt ethische Herausforderungen in der eigenen Arbeit, in Bezug auf den Ressourceneinsatz wie in Bezug auf die Gestaltung einer inklusiven, vielfältigen Stadtgesellschaft • Reflektiert Entscheidungskriterien für das Handeln in Auseinandersetzung mit christlichen Werten • Kann mit anderen über ethische Gründe für bzw. gegen eine Entscheidung diskutieren und andere Meinungen anerkennen • Unterscheidet zwischen eigenen Werten/Haltungen und den Werten/Haltungen des Verbandes; kann beide in ein kritisches Verhältnis bringen • Kann mit unterschiedlichen Werten und dem Wandel von Werten umgehen
Spirituelle Kompetenz	Professioneller Umgang mit Spiritualität und Sinnfragen	<ul style="list-style-type: none"> • Sieht Spiritualität als Ressource und Quelle für die eigene Person und die gemeinsame Arbeit • Nimmt Spiritualität <u>als gelebtes Element christlicher Unternehmenskultur</u> wahr • Reflektiert Fragen nach Sinn und kann darüber tätigkeitsbezogen in den Austausch kommen • Kann mit der Vielfalt von Sinn- und Lebensorientierungen umgehen und darüber sprechen

Mitarbeiter*innengespräch



Die ethisch-spirituellen Kompetenzen sind ein besonderer Fall im kompetenzorientierten Gesprächsteil. Sowohl das Gespräch über Spiritualität wie 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. Wenn Sie gemeinsam feststellen, dass der/die Mitarbeiter*in besonderes Potenzial und Interesse am Umgang mit den Themen Spiritualität, Sinn, Vielfalt, Werte oder Ethik hat, können Sie in gemeinsamen Einvernehmen unter „Vereinbarungen“ dieses Potenzial genauso festhalten wie für die vorherigen drei Kompetenzfelder.

- Jürgens, Benedikt, Führungskraft als Personalentwickler. Vom Qualifizierungs- zum Kompetenzmanagement, in: Arbeit und Arbeitsrecht, Sonderausgabe 2013, S.26-29.
- Neher, Peter, Berufliche Bildung. Nicht Abschlüsse, sondern Fähigkeiten im Blick, in: neue caritas spezial, 3/2013, S.3
- Reichold, Hermann (Hrsg.), Führungskultur und Arbeitsrecht in kirchlichen Einrichtungen. Von der Personen- zur Institutionenorientierung der Grundordnung, Regensburg 2017.
- Röser, Sarah, Eine hausgemachte Krise, (Herderkorrespondenz 6/2021), S.39-41.
- Stetter-Karp, Irme, Nicht stehenbleiben bei der rhetorischen Modernisierung, in: Diakonia (49), 2/2018, S.92-96.

Sie wollen sich vernetzen?



Dr. Christina Riese

Caritasverband Frankfurt e. V.

Zentralbereich Verbandsmanagement und -entwicklung
Caritastheologie und Ethik /
Projektleitung „WERTvolle Qualifizierung und Führung“

Alte Mainzer Gasse 10
60311 Frankfurt am Main

069 2982-1530
christina.riese@caritas-frankfurt.de

Quelle: pixabay/ramdlon