

Erfahrungen aus dem Franz Sales Haus in Essen

KOMPETENZERFASSUNG FÜR MITARBEITENDE IN DER BEHINDERTENARBEIT

Anne Strauch /Karin C. Deimel

Wie in vielen Organisationen steht auch in den Einrichtungen der Behindertenarbeit die Personalentwicklung vor der Aufgabe, die Kompetenzen des Personals zielgerichtet zu entwickeln. Ein Kompetenzerfassungssystem gilt als Voraussetzung für die Ableitung passender Bildungsmaßnahmen. Wenngleich die Implementierung eines Kompetenzerfassungssystems in die Praxis einer immer gleichen Logik folgen sollte, bedarf es doch einer genauen Anpassung an den jeweiligen Kontext. Die Autorinnen gehen am Beispiel des Franz Sales Hauses der Frage nach, welche Besonderheiten in einer Einrichtung der Behindertenarbeit zu beachten sind.

Seit Juli 2010 wird im Franz Sales Haus in Essen das vom Europäischen Sozialfond sowie dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderte Projekt »Bildungsprozessmanagement für Mitarbeiter mit Leitungsverantwortung in einer Behinderteneinrichtung« im Programm »rückenwind – für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft« durchgeführt. Das Franz Sales Haus und die mit ihm verbundenen Unternehmen sind Träger von Einrichtungen mit über 1.600 Plätzen für überwiegend geistig und seelisch behinderte Menschen aller Altersstufen und Behinderungsgrade. Außerdem gehören zum Verbund der Integrationsbetrieb »in time« gGmbH, die Franz Sales Schule gGmbH für die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden in der Behindertenhilfe, die Sportgemeinschaft DJK Franz Sales Haus e.V. und die Franz Sales Förderschule. Von den fast 1.000 Mitarbeitenden ist der größte Teil in den verschiedenen Einrichtungen des stationären Wohnens, im ambulant betreuten Wohnen oder

in den vier Werkstätten für Menschen mit Behinderungen beschäftigt.

Es ist das Ziel des Projektes, die spezifischen Anforderungsprofile des Arbeits-

platzes aus den tatsächlich vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden abzuleiten. So soll Leitungskräften der Entwicklungs- und Bildungsbedarf zum Zwecke eines effektiven Bildungsprozessmanagements transparent gemacht und strategische Personalentwicklung ermöglicht werden.

Hierbei waren die Besonderheiten einer Einrichtung der Behindertenhilfe zu berücksichtigen. So mussten einerseits politische und gesellschaftliche Vorgaben und Entwicklungen, welche die Rahmenbedingungen in der Behindertenarbeit stark beeinflussen, berücksichtigt werden. Andererseits stehen die individuellen Bedürfnisse der Menschen mit Behinderungen, insbesondere der Wunsch nach Teilhabe und Selbstbestimmung, im Zentrum der Arbeit und der Kompetenzanforderungen der Mitarbeitenden.

In diesem Tätigkeitsfeld ist die Einstellung zum Menschen mit Behinderung und damit zur Arbeit von großer Bedeutung. Phänomene wie »innere Kündigung« oder »Präsentismus« haben eine deutliche Auswirkung auf die zu betreuenden Menschen, so dass die vielleicht als schwierig empfundene Arbeit eher

Abb. 1: Implementierung eines Kompetenzerfassungssystems



noch schwieriger wird, wenn demotivierte Mitarbeitende keine Unterstützung erhalten. Neben klassischen Weiterbildungsangeboten ist daher vor allem die Reflexion der eigenen Person und der daraus resultierenden Arbeitsweise eine bedeutende Maßnahme der Personalentwicklung in einer Einrichtung der Behindertenhilfe.

Im Projekt war es die Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung, die durch das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung geleistet wurde, das Franz Sales Haus bei der Einführung eines Kompetenzerfassungssystems zu unterstützen. Dieses musste die spezifischen Anforderungen einer sozialen Einrichtung der Behindertenhilfe adäquat berücksichtigen.

Einbindung der Mitarbeitenden entscheidend

In der Projektpraxis erfolgte die Zusammenarbeit der wissenschaftlichen Begleitung mit der Personalentwicklung des Franz Sales Hauses so, dass zuerst der theoretische Rahmen der Implementierung eines Kompetenz-

erfassungssystems vorgestellt und jeder einzelne Prozessschritt geplant wurde (Abb. 1). Über alle Prozessschritte hinweg spielte die Einbindung der Mitarbeitenden eine besondere Rolle. Kern der Zusammenarbeit und gleichzeitig Fundament für die Kompetenzerfassung stellte die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Kompetenzmodells unter Berücksichtigung der relevanten zu erfassenden Kompetenzen dar.

Zu diesem Zweck wurde zunächst gesammelt, welches die konkret benötigten Tätigkeiten und die hierfür benötigten Kompetenzen im Franz Sales Haus sind. Hierzu wurden alle Mitarbeitenden befragt. Um wirklich alle relevanten Kompetenzen in den Blick nehmen zu können, wurden zudem mehrere Führungskräfte-Workshops moderiert, Reflexionsbögen verteilt, Kompetenzsammlungen abteilungsweit angeleitet sowie Gruppen- und Einzelgespräche geführt. Aus einer Liste aller anfallenden Tätigkeiten wurden anschließend Kompetenzen abgeleitet und beschrieben. Diese Liste der Einzelkompetenzen wurde in den einzelnen Arbeitsbereichen um tätigkeits-

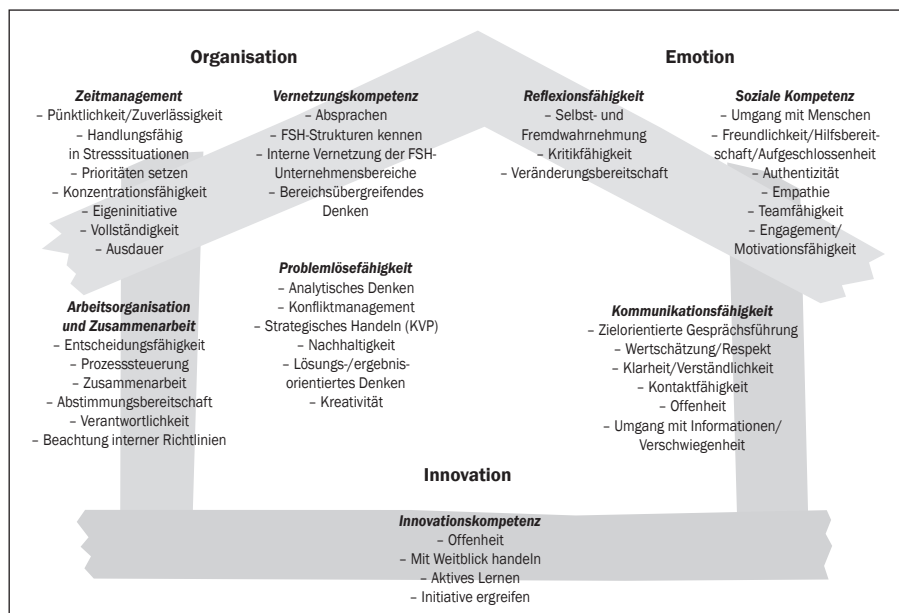
spezifische Fachkompetenzbereiche ergänzt. Hierbei war es wichtig, nah am Arbeitsalltag einer Behinderteneinrichtung zu bleiben. So spielte bspw. in den Werkstätten und im Integrationsbetrieb »in time« neben pädagogischen und pflegerischen Kompetenzen auch Gewerbe, Kundenorientierung und Akquise eine Rolle. Im Wohnbereich galt es, Kompetenzen der Mitarbeitenden im Kinder- und Jugendbereich zu erfassen. Nicht weniger wichtig war es, bei den Senioren das Thema »Demenz« abzudecken. Zudem waren der interne Versorgungsbereich (Küche, Gelände etc.) und der Handwerksbetrieb ebenso zu erfassen wie die klassische Verwaltung.

Organisation, Emotion, Innovation als übergeordnete Kategorien

Im Ergebnis entstand im Franz Sales Haus ein organisationsspezifisches Kompetenzmodell, das die übergeordneten Kompetenzen aufgreift und die Kategorien »Organisation«, »Emotion« und »Innovation« umfasste. Die fachlichen Kompetenzen wurden im Franz Sales Haus gesondert aufgeführt und bereichsspezifisch definiert. Unter »Organisation« konnten die Kompetenzen »Zeitmanagement«, »Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit«, »Vernetzungskompetenz« und »Problemlösefähigkeit« geclustert werden. In den Bereich »Emotion« fallen die Kompetenzen »Reflexionsfähigkeit«, »soziale Kompetenz« und »Kommunikationsfähigkeit«. Der Bereich »Innovation« umfasst die »Innovationskompetenz« (Abb. 2).

Da in der Behindertenarbeit die Teamfähigkeit eine besondere Rolle spielt, bestand hinsichtlich der Kompetenzbewertung die Anforderung, Kompetenzen abbilden zu können im Sinne von stark ausgeprägten »Stärkenkompetenzen« einzelner Mitarbeitender sowie weniger ausgeprägten oder zukünftig zu entwickelnden Kompetenzen. Bestimmte Fähigkeiten müssen nicht alle Team-

Abb. 2: Kompetenzmodell



vielmehr gelten bestimmte Kompetenzen als erforderlich für die erfolgreiche Arbeit. Hierbei spielt vor allem die soziale Kompetenz als eng mit Persönlichkeit und Erfahrung verbundene Kompetenz eine Rolle. Nicht minder wichtig ist die personale Kompetenz/Selbstkompetenz, die eine Fähigkeit darstellt, selbst verantwortlich und motiviert zu handeln und seine eigenen Fähigkeiten und Stärken zu kennen. Die Einzelkompetenz »Reflexionsfähigkeit« gibt dies wieder. Sie wurde bei der Befragung der Mitarbeitenden zu den Kernkompetenzen in einer Einrichtung der Behindertenhilfe – und speziell im Franz Sales Haus – neben »Flexibilität« am häufigsten genannt.

Die in diesem Beitrag beschriebenen verschiedenen Prozessschritte können auch als Umsetzungshilfe für andere Praxiskontexte dienlich sein. Darüber hinaus können aus der Praxiserfahrung heraus weitere Handlungsempfehlungen gegeben werden:

- Eine zeitintensive Planung und Konzeption sollte eingeplant werden.
- Die gesamte Organisation muss hinsichtlich der Einführung eines solchen Systems sensibilisiert werden.
- Zur Erhöhung der Akzeptanz des Systems auf der Seite der betroffenen Mitarbeitenden ist die Partizipation über alle Hierarchieebenen hinweg bei den jeweiligen Entwicklungsschritten zu ermöglichen.
- Eine intensive Einführungs- und Schulungsphase der Führungskräfte im Umgang mit dem System ist einzuplanen.
- Das Kompetenzmodell ist so einfach wie möglich zu halten.
- Die Kompetenzbewertung sollte stärker orientiert eingesetzt werden.

Auf der einen Seite muss zwecks einfacher Handhabbarkeit eine Einheitlichkeit des Systems sichergestellt sein, auf der anderen Seite muss den unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen der Einrichtung Rechnung getragen werden. Im Franz Sales Haus wurde die Herausforderung dadurch gelöst, dass drei der

vier Kompetenzkategorien übergeordnet für alle Arbeitsbereiche festgelegt wurden (Organisation, Emotion und Innovation). Die Kategorie Fachkompetenzen wurde individuell an die spezifischen Arbeitsbereiche angepasst.

Das im vorgestellten Beispiel eingeführte Kompetenzerfassungssystem kann in seiner Struktur übernommen und auf andere Kontexte (vor allem im sozialen Bereich) übertragen werden. Für Einrichtungen im Bereich der Behindertenarbeit könnte das System zudem inhaltliche Relevanz besitzen, da speziell die sich verändernden zukünftigen Anforderungen in der Behindertenarbeit beleuchtet und recherchiert wurden.

Bezogen auf die Kompetenzforschung besteht jedoch noch Forschungsbedarf hinsichtlich der Ableitung geeigneter Bildungsmaßnahmen aus dem Kompetenzerfassungsergebnis. Im Rahmen der Bildungsmaßnahmen, die sich aus dem Abgleich der zukünftigen Anforderungen in der Behindertenarbeit mit den Kompetenzen der Mitarbeitenden und der darauffolgenden Bildungsbedarfsanalyse ergeben, sollte nicht nur auf klassische Schulungen gesetzt werden. Da in Zeiten eines hohen Arbeitsaufkommens ein wichtiger Aspekt die arbeitsalltagsnahe Einsetzbarkeit ist, wird der Fokus auch auf arbeitsalltagsnaher Personalentwicklung liegen. Dem »Lernen am Arbeitsplatz« kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Dazu zählen beispielsweise Reflexionen von Tätigkeiten auf Teamebene, Coaching, Mentorenprogramme und Job Rotation. Hier gilt es, Lernwirksamkeitsforschung zu betreiben, um den Prozess für die Praxis weiter optimieren zu können.

Literatur

- Gnahn, D. (2010): Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bielefeld
- Gnahn, D. (2011): Weiterbildung und DQR – Eine schwierige Beziehung. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 4, S. 6.
- Kaufhold, M. (2006): Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung. Wiesbaden
- North, K. (2003): Das Kompetenzrad. In: Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart.
- North, K./Reinhardt, (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis. Wiesbaden
- Strauch, A. (2007): Kompetenzbilanzierung im Betriebskontext. Bielefeld.
- Strauch, A./Jütten, S./Mania, E. (2009): Kompetenzerfassung in der Weiterbildung. Bielefeld

Abstract

Der Beitrag beschreibt die Herausforderungen bei der Implementierung eines Kompetenzerfassungssystems im Franz Sales Haus in Essen, einer sozialen Einrichtung der Behindertenhilfe. Die Autorinnen zeigen, wie Kompetenzen der Mitarbeitenden in einer sozialen Einrichtung erfasst werden können, um sie mit künftigem Bedarf abzugleichen und als Basis für ein effektives Bildungsprozessmanagement zu nutzen. Die Erfahrungen aus der Praxis gehen sowohl auf die Besonderheiten der Behindertenhilfe ein, liefern darüber hinaus aber auch Erkenntnisgewinn für die allgemeine Kompetenzforschung.



Dr. Anne Strauch (links, zurzeit in Elternzeit) leitet am DIE das Programm Professionalität. Kontakt: strauch@die-bonn.de

Karin Deimel leitet das ESF-Projekt im Franz Sales Haus. Kontakt: PE-Deimel@online.de

Leserbrief

Schlechter Konstruktivismus – Erwiderung auf Albert Raasch

Betr.: Sprachvermittlung in der Verantwortung der Volkshochschulen. In: DIE, H. 4/2011, S. 43–46

Sie sind schon nicht ganz unbedeutend, die Volkshochschulen, aber eben schlecht. Die flächendeckende Ausbildung für Sprachenlehrer/innen in der Erwachsenenbildung haben sie noch immer nicht annähernd erreicht, ihre *native speakers* sind didaktisch unterbelichtet, weil sie »nicht immer den Unterricht in Deutschland durchlaufen haben und dann keinen tieferen Einblick in schulische Lern- und Lehrmethoden haben können« (S. 43), und überhaupt fehlt den Volkshochschulen die Lernerorientierung schon bei den Ankündigungstexten in den Programmheften. So kann man sich die eigene Realität auch konstruieren, nämlich durch radikale Verallgemeinerung individueller Wahrnehmung und durch souveräne Ignoranz aller Ressourcenknappheiten. Der Vorteil dieser Konstruktion ist, dass man sich viel leichter tut, zu kritisieren. Zwischen den Volkshochschulen und der Erwachsenenbildung im Übrigen oder zwischen (örtlich bedingten) unterschiedlichen Entwicklungsniveaus von Volkshochschulen zu differenzieren, macht demgegenüber Mühe. Also haben alle Kirschen Würmer.

Noch bequemer, um nicht zu sagen: wohlfeiler, ist die Kritik, dass die Volkshochschulen bislang noch keine idealen Zustände geschaffen haben, um die europäisch gewünschte Mehrsprachigkeit in Alltag und Unterricht zu realisieren. Schließlich sind doch die Volkshochschulen und ihre Kursleitenden bekanntermaßen die einzigen auf dieser Welt, die über unbegrenzt viel Zeit und Geld verfügen, selbstverständlich auch für Fortbildungen. Aber im Ernst: Die von Raasch aufgeführten Aspekte einer Modernisierung des

Fremdsprachenunterrichts für Erwachsene sind bereits seit Jahren als Grundprinzipien des Lehrens und Lernens von Fremdsprachen an Volkshochschulen verankert: Förderung der Lernerautonomie, Beachtung individueller Lernprozesse, Lehren lernen, Nutzung der neuen Medien, Sprachenlernen für Ältere u.a. – auf diese Forderungen reagieren die Volkshochschulen von jeher mit einem ausdifferenzierten Kursangebot. Der Gemeinsame Europäische Referenzrahmen dient dabei nicht nur in formaler Hinsicht der Definition der sprachlichen Kompetenzniveaus in den Ausschreibungstexten der Volkshochschulen. Daneben wird inhaltlich die Umsetzung der didaktischen und methodischen Implikationen des Referenzrahmens im Sprachenunterricht an den Volkshochschulen beispielsweise seitens des Volkshochschulverbandes Baden-Württemberg durch ein flächendeckendes Angebot an Fortbildungen gewährleistet. Zur Sicherung der Qualität des Sprachenunterrichts offeriert sein Fortbildungsprogramm mit bis zu 80 Seminaren im Jahr allein im Programmbereich Sprachen Kurs-

leiterinnen und Kursleitern ein breites Spektrum an teils sprachenübergreifenden, teils einzelsprachlich angelegten Veranstaltungen: »Taskorientierung und Europäisches Sprachenportfolio«, »Praxisseminar: e-Werkzeuge im Fremdsprachenunterricht«, »Ascoltare con facilità«, »Aprendizaje por tareas«, »Faisons-les parler – mais comment?«, »Integrating Multiple intelligences in the language classroom« – um nur eine kleine Auswahl an Seminarangeboten zu benennen. Das hehre Ziel der Umsetzung von Mehrsprachigkeit im Alltag und im Unterricht, auf das Raasch am Ende seiner Ausführungen eingeht, liegt zugegebenermaßen immer noch im Reich der Utopie. Will man jedoch einen Ort benennen, an dem sich die Realität der Utopie annähert, so ist dieser Ort gerade die Volkshochschule. Hier treffen mehrsprachige Teilnehmende auf mehrsprachige Kursleitende, die von mehrsprachigen Fachbereichsleiterinnen und -leitern betreut werden, also: gelebte Mehrsprachigkeit.

Martina Haas und Dr. Hermann Huba, Volkshochschulverband Baden-Württemberg e. V.

Erratum: Die Bildunterschrift zu diesem, in der Ausgabe I/2012 abgedruckten Bild (zu: »*Quo vadis Erwachsenenbildungsforschung?*«, S. 25) enthielt ein falsches

Datum: Die Podiumsdiskussion der Kommission Erwachsenenbildung in Zusammenarbeit mit der VHS Regensburg zum Thema »Zur Situation der Erwachsenenbildung in den achtziger Jahren – wachsende Anforderungen und schrumpfende Haushalte« fand statt am 22. März 1982. Bei den Teilnehmern handelt es sich um (v.l.n.r.): P. Dreykorn (Direktor Bildungszentrum Nürnberg/ Vorsitzender des Bayerischen Volkshoch-



schul-Verbandes), E. Schlutz, J. Olbrich, F. Pöggeler (alle Sektion Erwachsenenbildung), F. Viehbacher (Oberbürgermeister Regensburg), G. Doerry (Sprecher der Sektion), J. Dikau, E. Prokop (jew. Sektion Erwachsenenbildung) und R. Wallerius (Direktor der VHS Regensburg). Die Redaktion dankt Prof. G. Doerry für diese Aufklärung.