

# Catch me if U can!

## Kompetenzorientierte Personalarbeit im Sozial- und Gesundheitswesen

DR. ANNETT HERRMANN

leitet das Grundsatzreferat Berufliche Bildung und Qualifizierung in sozialen Berufen im Vorstandsbereich der Diakonie Deutschland in Berlin; als Vertreterin der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege ist sie Mitglied im AK DQR.

<https://diakonie.de/kompetenzorientierung>

**Wie gewinnen wir die Besten? Wie können wir Mitarbeitende binden und ihnen in den Unternehmen und Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens eine Perspektive bieten? Was sind die neuen Herausforderungen, denen sich die Personalarbeit zu stellen hat, damit die Unternehmen der Sozialwirtschaft marktfähig bleiben?**

Die Personalarbeit ist einem Paradigmenwechsel unterworfen, der auf die Personalgewinnung, Personalentwicklung und Personalbindung Einfluss nimmt. Das Projekt »Bildungsaufgaben und Strategien des Lebensbegleitenden Lernens zur Förderung der Fachkräfteentwicklung in der Diakonie« widmet sich intensiv der Thematik der kompetenzorientierten Personalarbeit. Ergebnisse des Projektes sind ein Handbuch für das Sozial- und Gesundheitswesen, Erklärfilme, Arbeitsmaterialien und Praxisbeispiele zu den einzelnen Phasen der kompetenzorientierten Personalarbeit. Aus diesem Fundus wird im Folgenden geschöpft und

Person oder Abteilung, sondern wird von allen Führungspositionen gestaltet und ausgeführt. Es geht dabei nicht um Personalmanagement als solches, da es nicht um »managen« im Sinne von »betreuen«, »erfolgreich durchführen«, »bewältigen« oder »organisieren« geht, sondern darum, Arbeitsprozesse kompetenzorientiert zu gestalten.

Dieser Gestaltungsprozess gelingt nicht über eine administrative Perspektive, sondern im Miteinander verschiedener Akteure. Es zählt zu den Aufgaben der Geschäftsführung, der Personalabteilung und leitender Angestellter, Arbeitskräfte den Unternehmenszielen entsprechend

*Personalvorstände, Personalleiterinnen und Personalleiter haben eine Fülle von Aktivitäten zu entfalten, um ihre Personalarbeit zu modernisieren, strategischer auszurichten; sie verwalten nicht, sie gestalten.*

pointiert die Relevanz der kompetenzorientierten Personalarbeit für die Zukunft der Unternehmen und Einrichtungen der Sozialwirtschaft dargestellt.

### 1. Worum geht es?

Unter dem Begriff Personalarbeit werden in diesem Artikel alle Aufgaben zusammengefasst, die im Zusammenhang mit der Personalplanung, Personalentwicklung, Personalführung und Personalverwaltung stehen. Personalarbeit ist daher keine Aufgabe einer einzigen

auszuwählen, einzusetzen und zu fördern. Um diese Aufgaben umsetzen zu können, bedarf es einer strategischen und nachhaltigen Planung sowie einer geeigneten Unternehmenskultur. Gelingende Personalarbeit stärkt die Mitarbeitendenzufriedenheit und hält sie auf einem hohen Niveau. Zufriedenheit im Job geht zusammen mit erhöhter Produktivität und Kreativität der Mitarbeitenden. Zufriedene Mitarbeitende sind seltener krank und bleiben dem Unternehmen länger treu. Diese Faktoren haben direkte Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens.

Kompetenzorientierung in der Personalarbeit heißt, strukturiert die individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden »zu heben« und sichtbar zu machen. Beschäftigt sich Personalarbeit mit der Kompetenzorientierung, befasst sie sich auch mit dem Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR).

Niveauebenen des DQR zuzuordnen und gemäß der jeweils erforderlichen Kompetenzen zu entfalten. Gegebenenfalls sind Qualifizierungsangebote aus dem non-formalen Lernbereich einem Anerkennungsverfahren zu unterziehen und es werden Zertifikate notwendig, an denen der je-

Bedarfe erfordern beispielsweise Kompetenzen, die mit einem bestimmten Bündel von fachlichen und personalen Kompetenzen verbunden werden und einem bestimmten Anforderungsprofil entsprechen. Auch der Bedarf an Assistenzleistungen oder Leitungsaufgaben erfordern Qualifikationsprofile, die sich anhand kompetenzorientierter Tätigkeitsbeschreibungen von Fachkrafttätigkeiten unterscheiden und im Kontext konkreter Betätigungsfelder aufeinander aufbauen.

## Der Kompetenzbegriff in der Personalarbeit bedarf der Konkretisierung

Der DQR ist mit seiner Einführung im Mai 2013 für alle relevant, die als Personalverantwortliche zuständig sind für Personalauswahl, Personaleinstellung, Personalentwicklung und Personalbindung, da die Instrumente der Personalarbeit:

- Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung,
- Stellenausschreibung,
- Bewerbungsgespräch und Assessment,
- Onboardingprozess,
- Mitarbeitendengespräche während und nach der Probezeit,
- Fördervereinbarungen und Zielvereinbarungsgespräche sowie
- Jahresgespräche

durch Kompetenzbeschreibungen neu gefasst werden. Es geht um verschiedene Tätigkeiten, die assistierende Kräfte, Fachkräfte und Leitungskräfte in einem spezifischen Handlungsspielraum, mit einem bestimmten Grad an Verantwortung, Selbstständigkeit und Komplexität zu leisten haben. Dabei umfasst jedes Beschäftigungsfeld verschiedene Tätigkeitsprofile, die in den Kanon der Kompetenzorientierung aufgenommen werden und zu definieren sind, je nach Anforderungs- und Qualifikationsprofil.

### 2. Der DQR bewegt den Bildungsbereich und die Arbeitswelt

Der Deutsche Qualifikationsrahmen und die damit verbundene Kompetenzorientierung erfordern veränderte Beschäftigungs- und Anforderungsprofile; kompetenzorientierte Anforderungsprofile wiederum erfordern veränderte Stellenbe- und -ausschreibungen. In der Personalentwicklung geht es nicht mehr darum, was als Lernziel erreicht werden soll, sondern was als Lernergebnis sichtbar wird. Langfristig sind Fort- und Weiterbildungsangebote sowie berufliche Tätigkeiten einer der acht

weilige Kompetenzerwerb ablesbar ist. Mit dem DQR ist ein Instrument geschaffen worden, welches zukünftig auch jene Kompetenzen erfassen soll, die außerhalb formaler Bildungsabschlüsse erworben werden. Fachkompetenzen und personale Kompetenzen sollen dabei angemessen gewichtet sowie berufliche Aufstiege und berufliche Übergänge erleichtert werden. Kurz: In jedem Fall werden neue Arten von praxisnahen, kompetenzorientierten Qualifikations- und Anforderungsbeschreibungen sowie neue Zeugnis- und Zertifikatszusätze in der Arbeitswelt erforderlich.

Kompetenzorientierung betrifft sowohl die Fachkräftegewinnung von heute als auch die Personalarbeit der Zukunft. Hier Konzepte hinsichtlich der verschiedenen Beschäftigungsbereiche des Sozial- und

### 3. Kompetenzorientierung (be)trifft relevante Bereiche der Personalarbeit

Wenn Anforderungsprofile nicht nach Abschlüssen, sondern vermehrt nach Kompetenzen unterschieden werden, spiegelt sich dies auch in der zukünftigen Personalarbeit wider. Die konsequente Ausrichtung an Kompetenzen hat Auswirkungen auf die Beschreibung arbeitsplatzbedingter Kompetenzanforderungen, auf die Erstellung kompetenzorientierter Stellenausschreibungen, auf eine kompetenzorientierte Personaleinstellung und auf eine kompetenzorientierte Personalentwicklung. Die den jeweiligen Arbeitsplätzen zugeschriebenen Aufgaben und Funktionen ergeben konsequenterweise Hinweise und Bedingungen für die er-

*Personalarbeit und Berufliche Bildung  
werden über die Kompetenzorientierung  
enger miteinander verbunden als bisher.  
Der DQR ist dabei ein Orientierungsrahmen.*

Gesundheitswesens und eine gemeinsame Strategie zu entwickeln, ist außerordentlich wichtig für die Diakonie wie für die Freie Wohlfahrtspflege. Ebenso ist eine kompetenzorientierte Strategie relevant, um die Arbeit im Sozial- und Gesundheitswesen für junge Menschen, Quereinsteigende, Rückkehrende und Menschen mit Migrationshintergrund attraktiv zu gestalten. Fachkräfte im Bereich der sozialpädagogischen und pflegerischen Berufe werden nicht vom Himmel fallen.

Die Beschäftigungsbereiche im Sozial- und Gesundheitswesen lassen sich durch unterschiedliche Anforderungs- und Qualifikationsrahmen in den verschiedenen Beschäftigungsfeldern differenzieren. Die

erforderlichen Kompetenzen. Die Durchlässigkeit der Bildungsabschlüsse sowie die verstärkte Einbeziehung informell und non-formal erworbener Kompetenzen macht es notwendig, künftig Stellen- und Anforderungsprofile zu erstellen, die Kompetenzbeschreibungen formulieren.

Nutzbar sind dafür die im DQR beschriebenen Kompetenzmerkmale und Qualifikationsebenen. Personalverantwortliche werden zunehmend Wert darauf legen (müssen), dass Stellenbeschreibungen und Stellenausschreibungen stärker als bisher die erforderlichen Kompetenzen enthalten. Gerade zur Feststellung der geforderten Handlungskompetenzen sind in den Auswahl- und

Bewerbungsverfahren zunehmend Methoden erforderlich, die diese Handlungskompetenzen sichtbar machen, wobei die formalen und fachlichen Grenzen von Assessmentverfahren stets zu berücksichtigen sind. Gegebenenfalls sind eigene Regelungen und Bewertungsverfahren innerhalb der Spitzenverbände und in der Freien Wohlfahrtspflege abzustimmen.

#### 4. Kompetent und stringent – Zentrale Aspekte der kompetenzorientierten Personalarbeit

Die systematische Einführung der Kompetenzorientierung ist ein komplexes Veränderungsprojekt, das die gesamte Organisation erfasst. Personalverantwortliche, die kompetenzorientiert denken und eine kompetenzorientierte Personalarbeit anwenden, sind an der Schnittstelle zwischen Personal- und Geschäftsthemen aktiv. Wie lässt sich eine kompetenzorientierte Personalarbeit in ein Unternehmen etablieren?

Kompetenzorientierung umfasst die gesamte Personalarbeit, da die Instrumente

der Personalgewinnung, des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung zusammen passen müssen. Es ist ein Kreislauf, der stetig von Neuem in Gang kommt. Im Projekt »Bildungsaufgaben und Strategien des Lebensbegleitenden Lernens zur Förderung der Fachkräfteentwicklung in der Diakonie« wurde der »KoKoP-Kreislauf«,

Grundprinzipien des Deutschen Qualifikationsrahmens;

- handlungsfeldspezifische Kompetenzmodelle: für welches Arbeitsfeld sind welche Kompetenzen relevant und
- kompetenzorientierte Definitionen: welche Kompetenzen werden an welcher Stelle wie gebraucht.

### Kompetenzorientierung hat konkrete Auswirkungen auf relevante Bereiche der Personalarbeit und Personalverantwortung.

der Kreislauf der kontinuierlichen kompetenzorientierten Personalarbeit entwickelt, der sich wie folgt darstellen lässt.

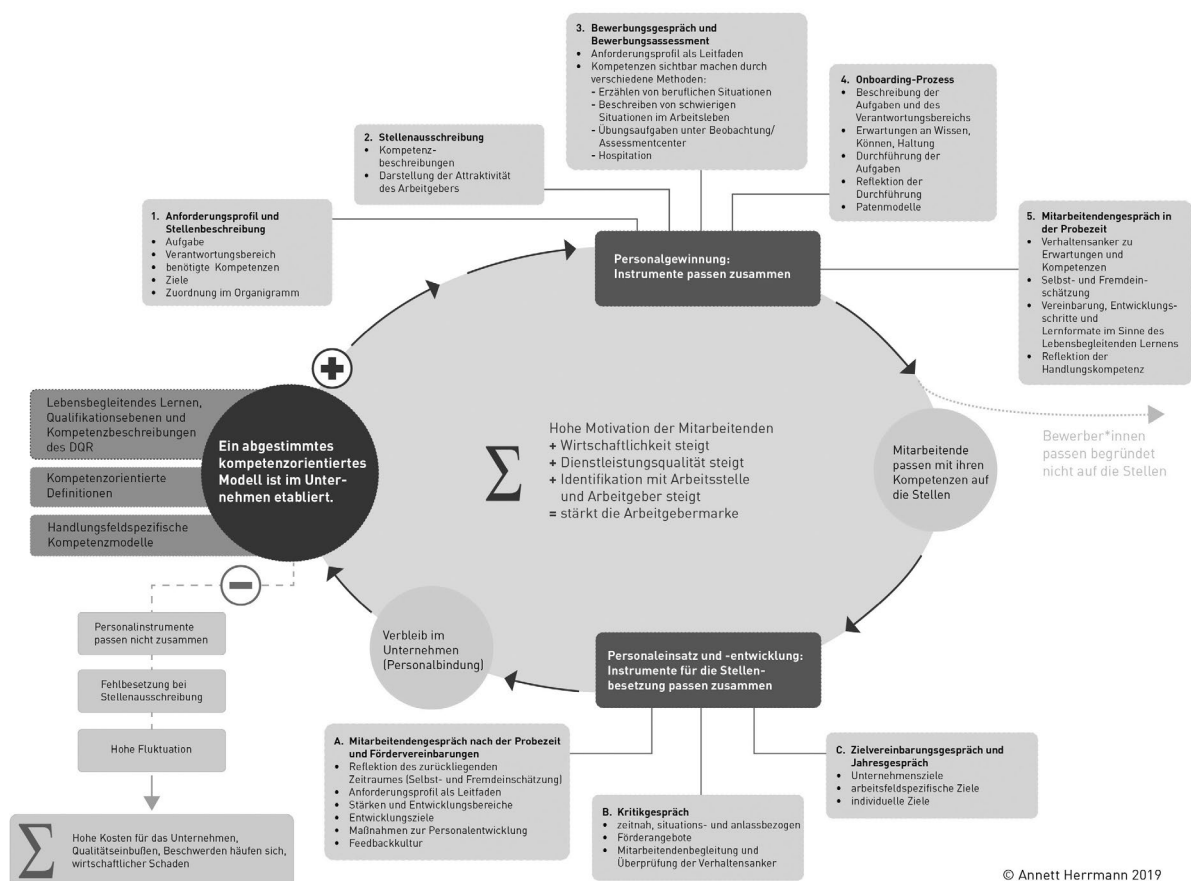
Zuerst bedarf es eines kompetenzorientierten Modells, das im Unternehmen abgestimmt ist. In ein kompetenzorientiertes Modell spielen drei Faktoren hinein

- Lebensbegleitendes Lernen, Berücksichtigung der Qualifikationsebenen und Kompetenzbeschreibungen: die

Diese Faktoren ergeben das kompetenzorientierte Unternehmensmodell. Dieses Modell bildet die Basis für die Personalarbeit.

Wie gewinnen wir Fachkräfte? Die Personalgewinnung basiert auf kompetenzorientierten Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen und erfordert kompetenzorientierte Stellenausschreibungen. In Bewerbungsgesprächen und im Bewerbungsassessment sind anhand des Anforderungsprofils die Kompetenzen

#### kokoP-Kreislauf: Kreislauf der kontinuierlichen kompetenzorientierten Personalarbeit



sichtbar zu machen. Dann erfolgt der Onboardingprozess, der die Erwartungen an Wissen, Können, professionelle Haltung und die Durchführung der Aufgaben im jeweiligen Verantwortungsbereich mit anschließender Reflektion umfasst. Die Mitarbeitendengespräche in der Probezeit nutzen Verhaltensanker um Erwartungen und Kompetenzen aufzuzeigen. Ebenso können Vereinbarungen, Entwicklungsschritte und Lernformate im Sinne des Lebensbegleitenden Lernens vereinbart werden. Eine kompetenzorientierte Personalgewinnung ist ebenfalls nützlich, wenn Bewerber\*innen für eine Stelle nicht geeignet sind. Sie liefert Begründungen und zeigt auf, warum Bewerber\*innen nicht auf die ausgeschriebene Stelle passen.

Wie binden wir Fachkräfte an unsere Unternehmen? Passen Mitarbeitende mit ihren Kompetenzen auf die zu besetzenden Stellen, erfolgt der Personaleinsatz. Auch hier müssen die kompetenzorientierten Instrumente zusammenpassen. Hier spielen kompetenzorientierte Mitarbeitendengespräche, Kritikgespräche und Zielvereinbarungsgespräche bzw. Jahresgespräche eine Rolle. Als Basis aller Gespräche dienen kompetenzorientierte Anforderungsprofile und die dazugehörigen Verhaltensanker. Ebenso relevant sind die Kompetenzen, die bei den Mitarbeitenden gehoben werden können. In der Personalentwicklung greift das Leitmotiv des Lebensbegleitenden Lernens, das nicht davon ausgeht, dass alle Mitarbeitende von Beginn an alles können, sondern das Lernen stets ein Begleiter von Arbeitsprozessen ist.

Kompetenzorientierte Personalarbeit ist ein transparentes Modell für den Dienstgeber und die Mitarbeitenden. Es geht um Nachvollziehbarkeit und Anknüpfungsfähigkeit. Wissen Mitarbeitende, welche

Dies führt zu Fehlbesetzungen bei Stellenausschreibungen und zu Kündigungen in der Probezeit, ohne dass die Personalinstrumente begründet überprüft werden

rungs- und Qualifikationsrahmen im Sozial- und Gesundheitsbereich zu etablieren. Dabei wird es nicht darum gehen, einzelne Wissens- und Könnenselemente zu erfassen

*Um die geeigneten Mitarbeitenden zu finden und zu binden, braucht es eine kompetenzorientierte Personalarbeit, die die Personalinstrumente in einen Zusammenhang stellt und diese miteinander verzahnt.*

können. Passen die Personalinstrumente nicht zusammen, führt das zu hohen Kosten für das Unternehmen, zu Qualitätseinbußen, zu hohen Fluktuationen, Beschwerden häufen sich und ein wirtschaftlicher Schaden entsteht.

Kompetenzorientierte Personalarbeit, bei der die Instrumente der Personalgewinnung, des Personaleinsatzes, der Personalentwicklung und Personalbindung zusammenpassen, erhöht die Motivation der Mitarbeitenden. Dadurch steigen die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen und die Identifikation mit der Dienststelle und dem Dienstgeber. Und dies stärkt die Arbeitgebermarke!

## 5. Ausblicke

Eine kompetenzorientierte Personalarbeit im Sinne des kokoP-Kreislaufs und ein systematisch angewandter Anforderungs- und Qualifikationsrahmen werden zukünftig notwendig sein, um Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden, weil der monetäre Wert eines Unternehmens nicht nur auf Kriterien der klassischen Bilanz fußt. Kompetenzen, Lebensbegleitendes Lernen, identi-

sen und zu bilanzieren, sondern erprobte bereichsspezifische Anforderungs- und Qualifikationsrahmen für die Unternehmen der Sozialwirtschaft bereitzustellen, mit deren Hilfe eine kompetenzorientierte Personalarbeit gelingen kann.

Die Einführung einer kompetenzorientierten Personalarbeit im Beschäftigungssystem des Sozial- und Gesundheitswesens ist ein wichtiges Thema, um Modelle für eine zeitgemäße, Mitarbeitende gewinnende und haltende Strategie zu entwickeln und anwenden zu können. Durch die Kompetenzorientierung werden bisherige Prozesse in Bewerbungsverfahren, bei der Personalentwicklung und -bindung in Einrichtungen aufgebrochen. In Zukunft wird der Erfolg von sozialwirtschaftlichen Unternehmen noch stärker als bisher davon abhängen, inwieweit sie es schaffen, ihre Schlüsselpositionen mit Leistungs- und Potenzialträgern zu besetzen, diese zu entwickeln und langfristig an das Unternehmen zu binden.

## 6. Weiterführendes

Alles Wissenswerte zum Thema »Kompetenzorientierte Personalarbeit« und die Ergebnisse des Projektes »Bildungsaufgaben und Strategien des Lebensbegleitenden Lernens zur Förderung der Fachkräfteentwicklung in der Diakonie« finden Sie:

- *im* Handbuch »Personalarbeit 4.0 – Arbeit kompetenzorientiert gestalten. Handbuch für das Sozial- und Gesundheitswesen (2017)« von Annett Herrmann im Waxmann-Verlag erschienen.
- *auf* [www.diakonie-wissen.de/web/kompetenzorientierung](http://www.diakonie-wissen.de/web/kompetenzorientierung): Hier sind Erklärfilme, Arbeitsmaterialien, Grafiken und erprobte Instrumente zum Download bereitgestellt. ■

*Kompetenzorientierung betrifft die Fachkräftegewinnung von heute und die Personalkonzepte der Zukunft.*

Kompetenzen benötigt werden und ausgebaut werden können, steigert dies die Motivation der Mitarbeitenden, die dann wiederum gerne im Unternehmen bleiben.

Gibt es ein kompetenzorientiertes Modell in einem Unternehmen, bei dem die Personalinstrumente nicht zusammenpassen, sind diese isoliert voneinander.

fizierte Potenziale von Mitarbeitenden und mitarbeitendenorientierte, individuelle Karriereplanung gehören ebenso dazu, wie verschiedene Arbeitszeitmodelle. Die Freie Wohlfahrtspflege und ihre Spitzenverbände sind gefordert, eine koordinierte Anwendung verschiedener Kompetenzen mithilfe von bereichsspezifischen Anforderungs-