

# Inhalt

Vorwort .....	11
Zum Handbuch.....	13
1. <b>Auftakt</b> .....	15
1.1 Einstiege: Inhaltliche Einführung .....	15
1.2 Der DQR bewegt den Bildungsbereich und die Arbeitswelt.....	17
1.3 Der Kompetenzbegriff – ein Blick in die Kompetenzdebatte.....	19
2. <b>Kompetenzorientierung (be)trifft drei relevante Bereiche der Diakonie und der Freien Wohlfahrtspflege</b> .....	23
2.1 Aus-, Fort- und Weiterbildung.....	23
2.2 Personalarbeit und Personalverantwortung .....	25
2.3 Informell erworbene Kompetenzen .....	27
3. <b>Kompetenzorientierung und ihre Grundprinzipien im Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR)</b> .....	33
3.1 Gleichwertige Lernfelder und Lebensbegleitendes Lernen.....	33
3.2 Qualifikationsebenen des DQR.....	34
3.3 Kompetenzbeschreibungen im DQR.....	39
3.4 Lernergebnisorientierung (learning outcomes).....	40
4. <b>Nachgefragt: Zur Aktualität des DQR und seiner Kompetenzorientierung – Einblicke in die Praxis</b> .....	51
5. <b>ABC der Kompetenzorientierung</b> .....	69
5.1 Aus dem DQR-Glossar: Ein Auszug .....	69
5.2 Vokabularium des Handbuches .....	74
6. <b>Kompetent und stringent – Zentrale Aspekte der Personalarbeit 4.0</b> .....	81
6.1 Auftakt – Personalarbeit und Personalverantwortung .....	82
6.2 Kompetenzorientierte Personalarbeit als Mehrwert für Mitarbeitende und Unternehmen.....	84
6.3 Personalarbeit 4.0 – Anforderungs- und Qualifikationsrahmen für das Sozial- und Gesundheitswesen .....	96
6.4 Qualifikationsebenen in einem Anforderungs- und Qualifikationsrahmen.....	109
6.5 Einstellungen und Haltungen in einem Anforderungs- und Qualifikationsrahmen.....	123

6.6	Verhaltensanker im Ozean der Kompetenzen .....	125
6.7	Kompetenzfeststellungsverfahren: Nachweise und Bilanzierungen für eine kompetenzorientierte Personalarbeit? .....	128
7.	<b>Nachgehakt: Konsequenzen für die Personalarbeit – Ausblicke für die Praxis</b> .....	135
8.	<b>Anwendungsfelder einer kompetenzorientierten Personalarbeit – Instrumente und Praxisbeispiele</b> .....	153
8.1	<i>#wirfindeneuch</i> – Chancen und Vorteile des kompetenzorientierten Recruitings .....	153
8.1.1	Emotional und multimedial: Zeitgemäße Stellenanzeigen wecken die Aufmerksamkeit der Bewerberinnen und Bewerber .....	153
	<i>Maja Schäfer</i>	
8.1.2	Kompetenzorientierte Personalauswahl und Personalgewinnung in sozialen Einrichtungen am Beispiel der Werkstatt für behinderte Menschen .....	156
	<i>Martin Weissenberg</i>	
8.1.3	Trainee-Programm und Recovery-Management in der Diakonischen Altenhilfe Wuppertal gGmbH: Führungskräfte aus den eigenen Reihen gewinnen .....	159
	<i>Andreas Polack</i>	
8.2	Das Kompetenzquartett: Stellen beschreiben mit AVR, DQR, EQR, QN .....	164
8.2.1	Kompetenzorientierung als Schnittmenge von Tarifrecht und Personalprozess am Beispiel von Stellenbeschreibungen .....	164
	<i>Dr. Norbert Manterfeld</i>	
8.2.2	Kompetenzorientierte Stellenbeschreibungen aus der Praxis des Diakonischen Werkes Gladbeck-Bottrop-Dorsten.....	179
	<i>Kerstin Schönlaue</i>	
8.3	Ahoi: Verhaltensanker und Kompetenzen .....	190
8.3.1	Praxisnah und sichtbar – Kompetenzen beurteilen mit Verhaltensankern .....	190
	<i>Evelyn Adams, Thomas Kreutz, Anne Sorge-Farner</i>	
8.4	Aufgefächert: Arbeitsfeldbezogene Anforderungs- und Qualifikationsrahmen – Ein Vorteil für alle .....	199
8.4.1	Die Arbeit mit dem Anforderungs- und Qualifikationsrahmen: Mitarbeitendengespräche zur Personalentwicklung.....	200
	<i>Kerstin Schönlaue</i>	

8.5	Zugeschnitten: Unternehmen kompetenzorientiert entwickeln.....	207
8.5.1	Entwicklung und Anwendung von Funktionsbeschreibungen und Anforderungsprofilen für Führungskräfte – Auswertung eines OE-Prozesses aus der Perspektive des DQR .....	208
	<i>Margret Afting-Ijeh</i>	
8.5.2	Erste Schritte auf dem Weg zur Orientierung an Kompetenzen im Caritasverband der Diözese Rottenburg-Stuttgart .....	215
	<i>Bernhard Slatosch</i>	
8.6	Lernen lernen: Kompetenzorientierte Personalentwicklung in Unternehmen .....	220
8.6.1	Das Arbeits- und Lernaufgabensystem zur kompetenzorientierten Ausbildung in der ambulanten Pflege.....	220
	<i>Martina Werner-Ritzel</i>	
8.6.2	Personalentwicklung und kompetenzorientierte Fort- und Weiterbildung .....	227
	<i>Dr. Ute Gehrke, Michael Wendelken</i>	
8.6.3	Das Fort- und Weiterbildungskonzept als wichtiger Baustein für die Zukunft der Evangelischen Kliniken Gelsenkirchen GmbH .....	231
	<i>Ulrich Deutsch</i>	
<b>9.</b>	<b>Kompetenzorientierung: Ein weiter Horizont. Kritische Aspekte und offene Fragen .....</b>	<b>235</b>
<b>10.</b>	<b>Desiderata – Ausblicke: Ein Entwicklungsprozess, (noch k)ein Königsweg.....</b>	<b>241</b>
<b>11.</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>247</b>