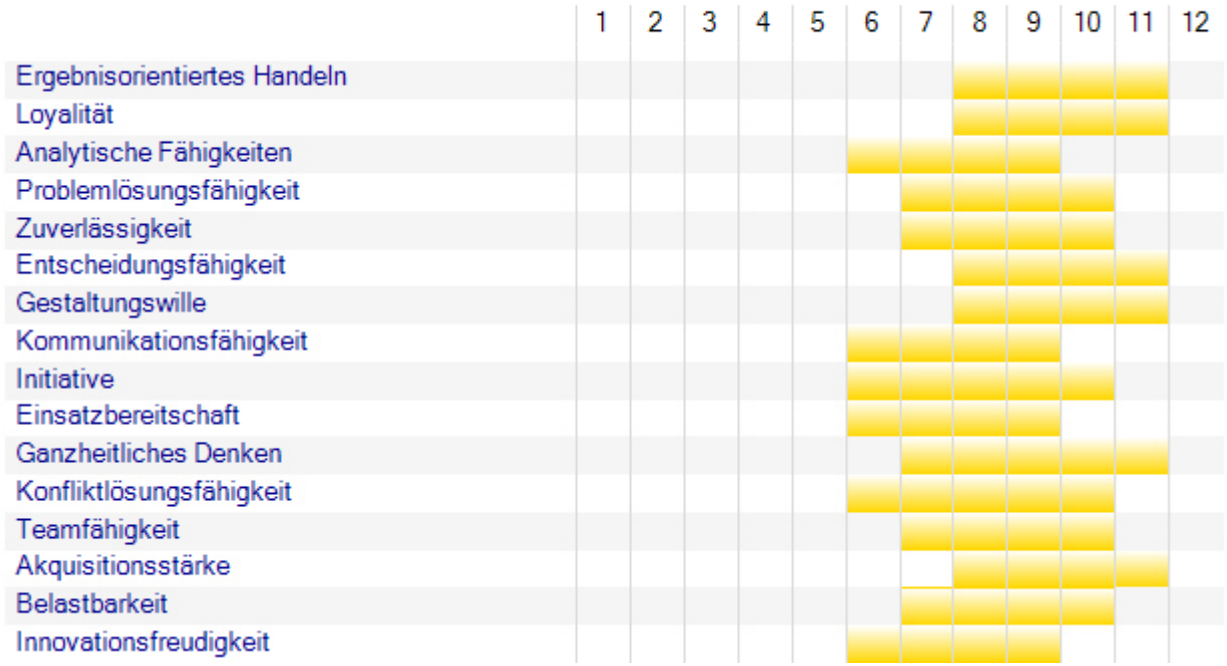
Teil 2

Anforderungen

Fachliche Aus- und Weiterbildung
Kenntnisse/Fertigkeiten

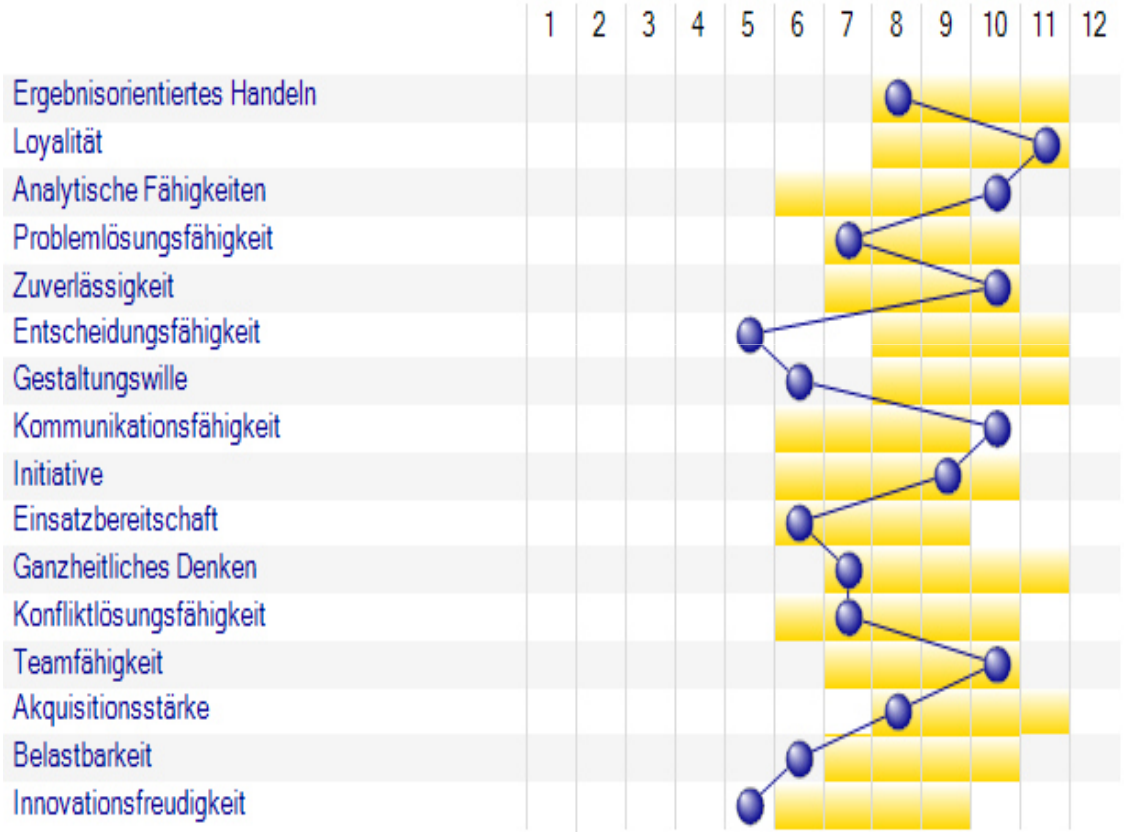
Schlüsselkompetenzen

Beispiel SOLL-Profil



Strategische Kompetenzen
S/P
S/A
F/P
F/A
P/S
P/F
A/P
A/S
A/F
S
S/F
F/S
F
Kommunikations-fähigkeit
Kooperations-fähigkeit
Sprach-gewandtheit
Verständnis-bereitschaft
Projekt-management
Folge-bewusstsein
Fachwissen
Markt-kenntnisse
Beziehungs-management
Anpassungs-fähigkeit
Pflicht-gefühl
Gewissen-haftigkeit
Lehr-fähigkeit
Fachliche Anerkennung
Planungs-verhalten
Fach-übergreifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz
F Fach- und Methodenkom
nz
Operative Kompetenzen
Sprach-kenntnisse
Auslands-erfahrung
Außerfachliche Erfahrung
Führungs- oder Experten-erfahrung
Abgeschlossene Ausbildung
Schule
Hauprichtung
Abgeschlossene Ausbildung
Fachrichtung
Kurse
Berufskenntnisse
Zweig
Sachgebiet
Berufliche und außerberufliche Fertigkeiten
Wissen, Fertigkeiten, Qualifikationen

Beispiel SOLL-Profil und KODE®-Ergebnis



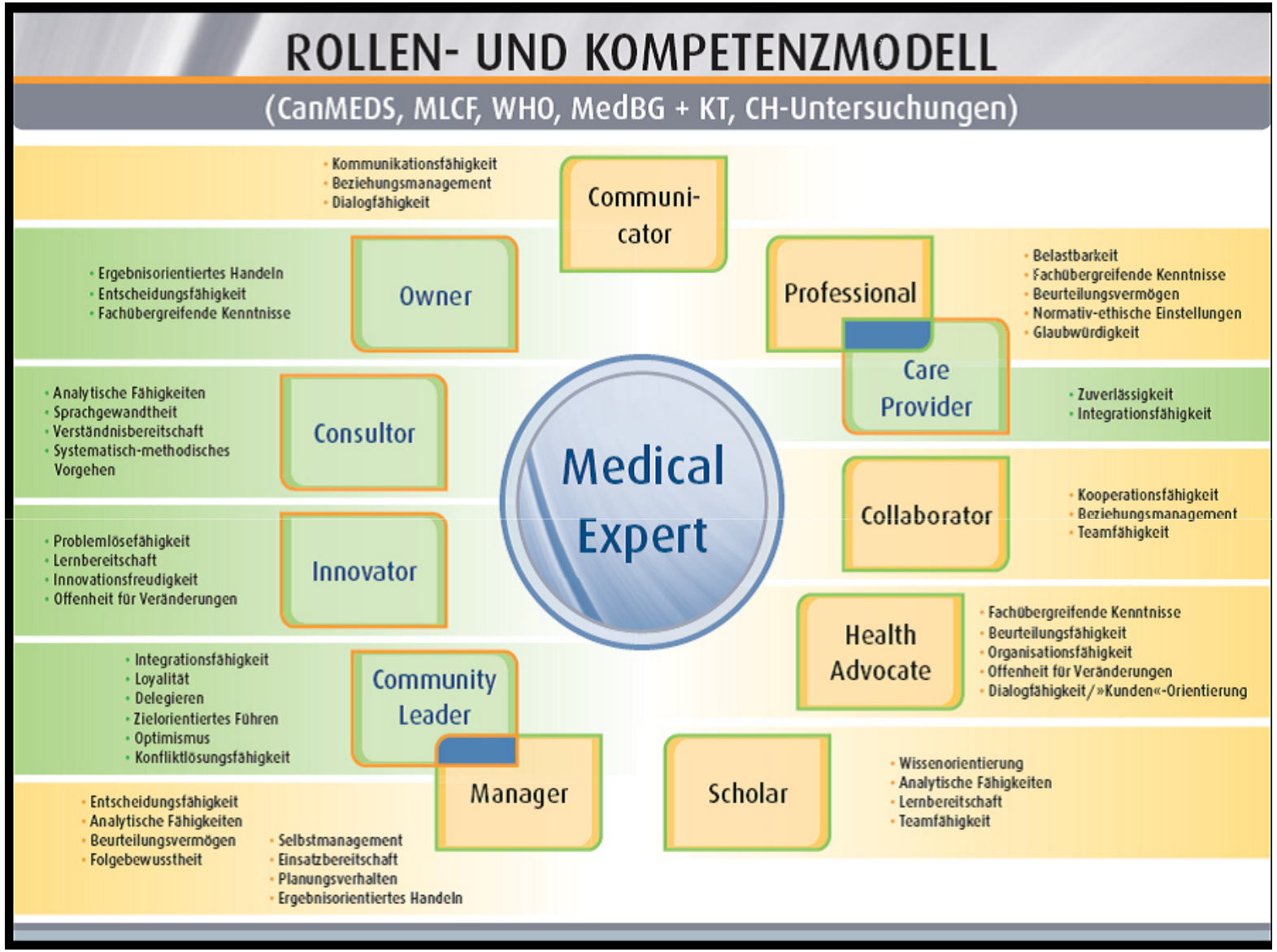
Untersuchungen (Heyse & Schircks, 2009, 2010, 2011) ergaben, dass sich aus den 64 möglichen Kompetenzen des Kompetenzatlas folgende 17 Kompetenzanforderungen über die verschiedenen medizinischen Berufsbilder hinweg als wichtig herausgestellt haben.

- Normativ-ethische Einstellung / Werthaltungen
- Integrationsfähigkeit
- Glaubwürdigkeit
- Problemlösungsfähigkeit
- Selbstmanagement
- Beratungsfähigkeit
- Entscheidungsfähigkeit
- Analytische Fähigkeiten
- Lernbereitschaft
- Beurteilungsvermögen
- Ganzheitliches Denken
- Kommunikationsfähigkeit
- Zuverlässigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Fächerübergreifende Kenntnisse
- Konfliktlösungsfähigkeit

In vielfältigen mündlichen Interviews wurden in der Schweiz, Deutschland und Österreich insgesamt rund 374 Humanmedizinerinnen/-mediziner, Pflegefachpersonen, Professorinnen/Professoren,Verbandsvertreterinnen/-vertreter sowie in schriftlichen Befragungen Humanmedizin-Studierende einbezogen.

In sechs ganztägigen strategischen Workshops im März 2009/2010 in Bern beteiligten sich 55 Humanmedizinerinnen/-mediziner und Pflegefachpersonen aus der deutsch-, französisch- sowie italienischsprachigen Schweiz.

Die KODE®X-Workshops wurden im März 2010 auf Einladung des BAG durchgeführt und von CeKom/Heyse Stiftung moderiert. Die insgesamt 55 Teilnehmerinnen und Teilnehmer kamen auf Grund einer Ausschreibung in der Schweizer Ärzte-Zeitung (SÄZ) sowie nach direkten schriftlichen Einladungen. Es waren praktisch tätige (leitende) Ärztinnen und Ärzte, Vertreterinnen und Vertreter von Verbänden und Hochschulen, Ärztinnen/Ärzte im Management sowie Pflegedienstleiterinnen

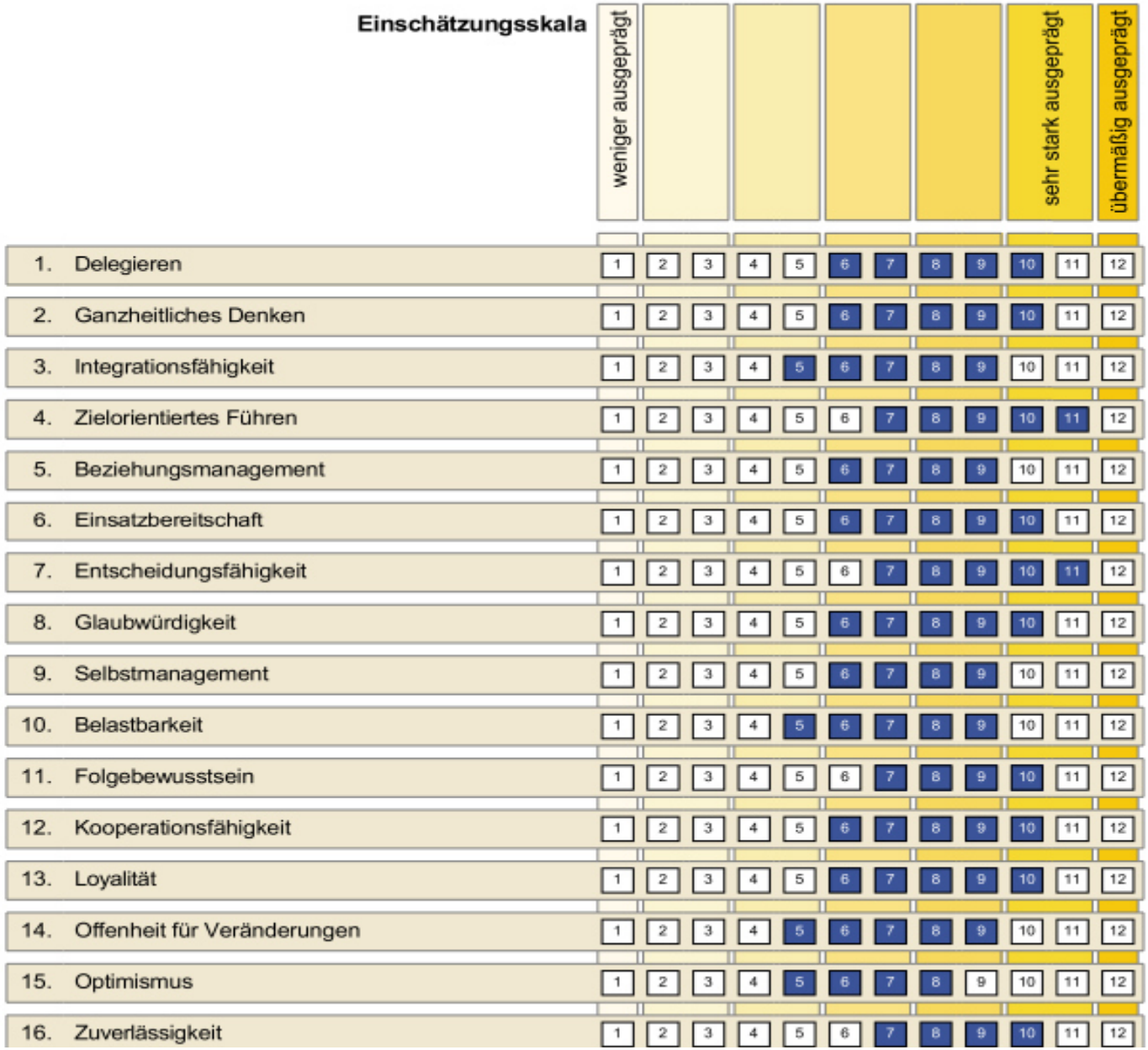

ROLLEN- UND KOMPETENZMODELL
(CanMEDS, MLCF, WHO, MedBG + KT, CH-Untersuchungen)
Medical Expert
Communi-cator
• Kommunikationsfähigkeit
• Beziehungsmanagement
• Dialogfähigkeit
Owner
• Ergebnisorientiertes Handeln
• Entscheidungsfähigkeit
• Fachübergreifende Kenntnisse
Professional
• Belastbarkeit
• Fachübergreifende Kenntnisse
• Beurteilungsvermögen
• Normativ-ethische Einstellungen
• Glaubwürdigkeit
Care Provider
• Zuverlässigkeit
• Integrationsfähigkeit
Consultor
• Analytische Fähigkeiten
• Sprachgewandtheit
• Verständnisbereitschaft
• Systematisch-methodisches Vorgehen
Collaborator
• Kooperationsfähigkeit
• Beziehungsmanagement
• Teamfähigkeit
Innovator
• Problemlösefähigkeit
• Lernbereitschaft
• Innovationsfreudigkeit
• Offenheit für Veränderungen
Health Advocate
• Fachübergreifende Kenntnisse
• Beurteilungsfähigkeit
• Organisationsfähigkeit
• Offenheit für Veränderungen
• Dialogfähigkeit/»Kunden«-Orientierung
Community Leader
• Integrationsfähigkeit
• Loyalität
• Delegieren
• Zielorientiertes Führen
• Optimismus
• Konfliktlösungsfähigkeit
Manager
• Entscheidungsfähigkeit
• Analytische Fähigkeiten
• Beurteilungsvermögen
• Folgebewusstheit
• Selbstmanagement
• Einsatzbereitschaft
• Planungsverhalten
• Ergebnisorientiertes Handeln
Scholar
• Wissenorientierung
• Analytische Fähigkeiten
• Lernbereitschaft
• Teamfähigkeit

Es wurden schließlich Untersuchungen in folgenden beruflichen Einsatzgebieten durchgeführt:

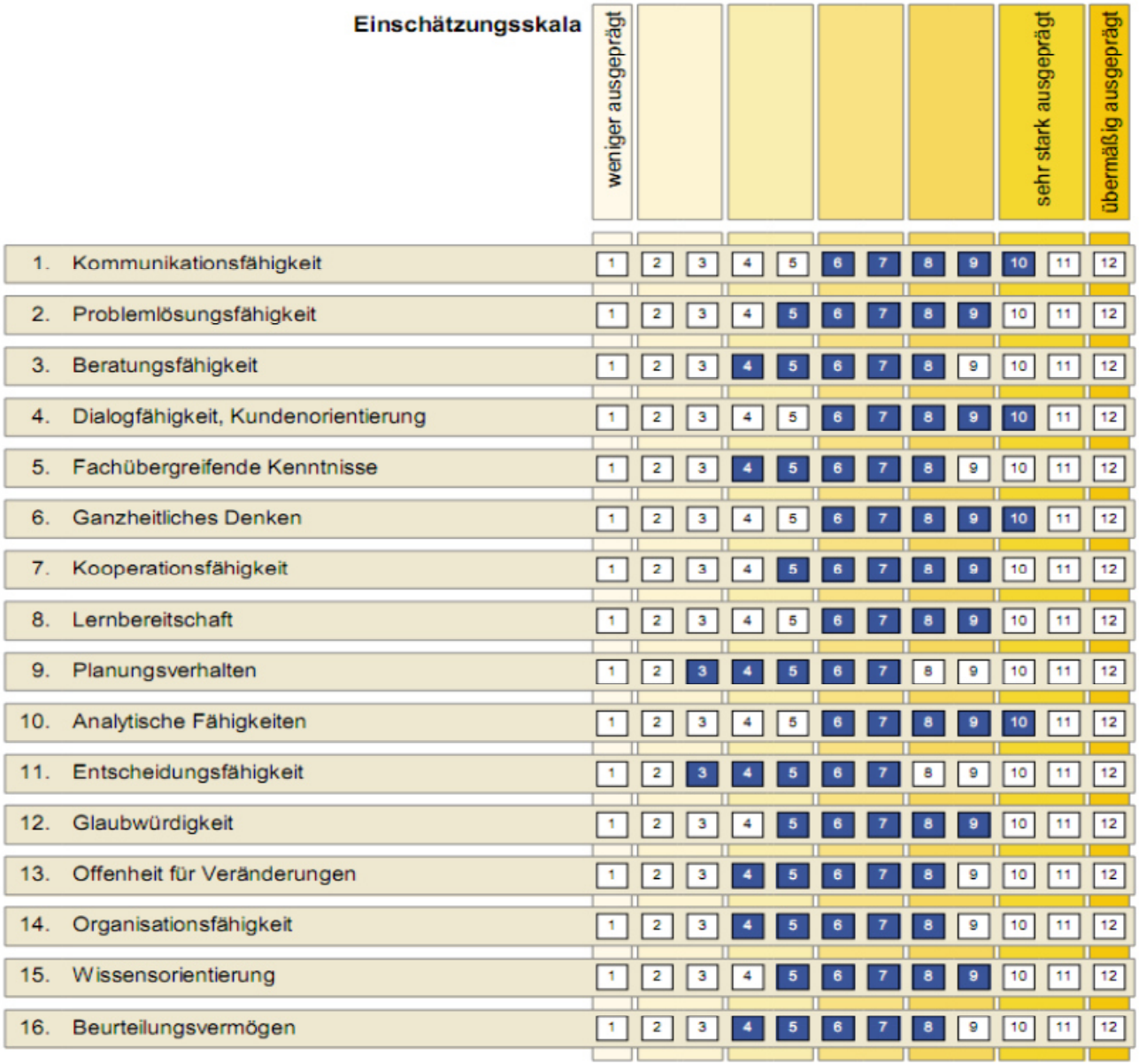
* **Haus**ärztin/-arzt
* Fest angestellte **Spital**ärztin/-arzt
* **Führung** im Spital (Ärztin/Arzt als Obere Führungskraft)
* Ärztin/Arzt in **Organisation und Verwaltung** (Behörden, Verbände, Versicherungen…)
* Ärztin/Arzt in der **Telemedizin**-Beratung und im Bereich e-Health
* Ärztin/Arzt in der medizinischen **Forschung** („Junioren“)

Die Soll-Profile sind nicht mit Soll-Festpunkten versehen, sondern mit Soll-Kompetenzkorridoren mit jeweils einer Mindest- und einer Maximum-Begrenzung. Der Zwischenraum kennzeichnet Möglichkeiten der Personal-(Kompetenz-) Entwicklung.

Sollprofil Führung im Spital

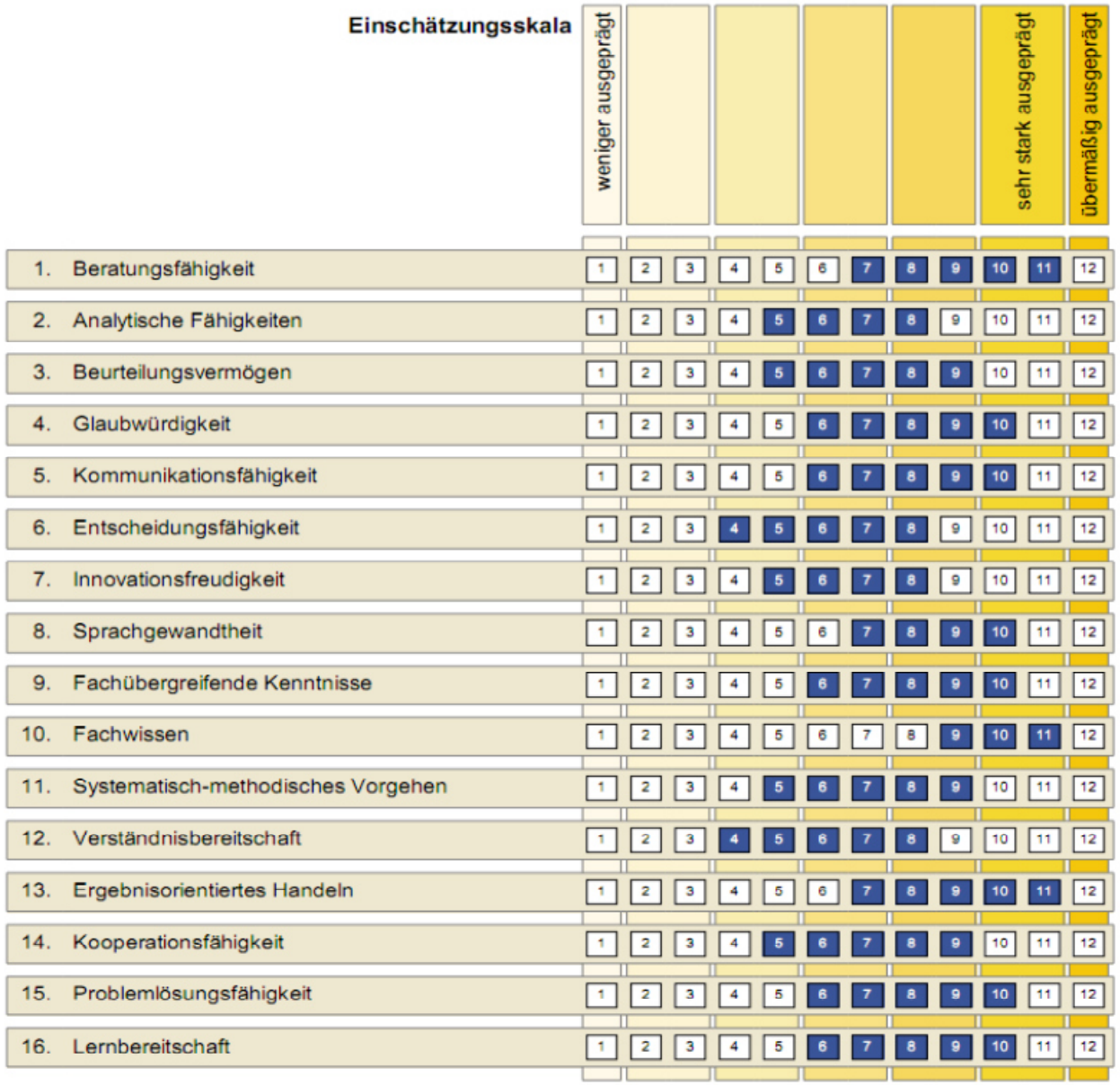


Arzt in Organisation und Verwaltung



HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER – MENSCHENBILDUNG

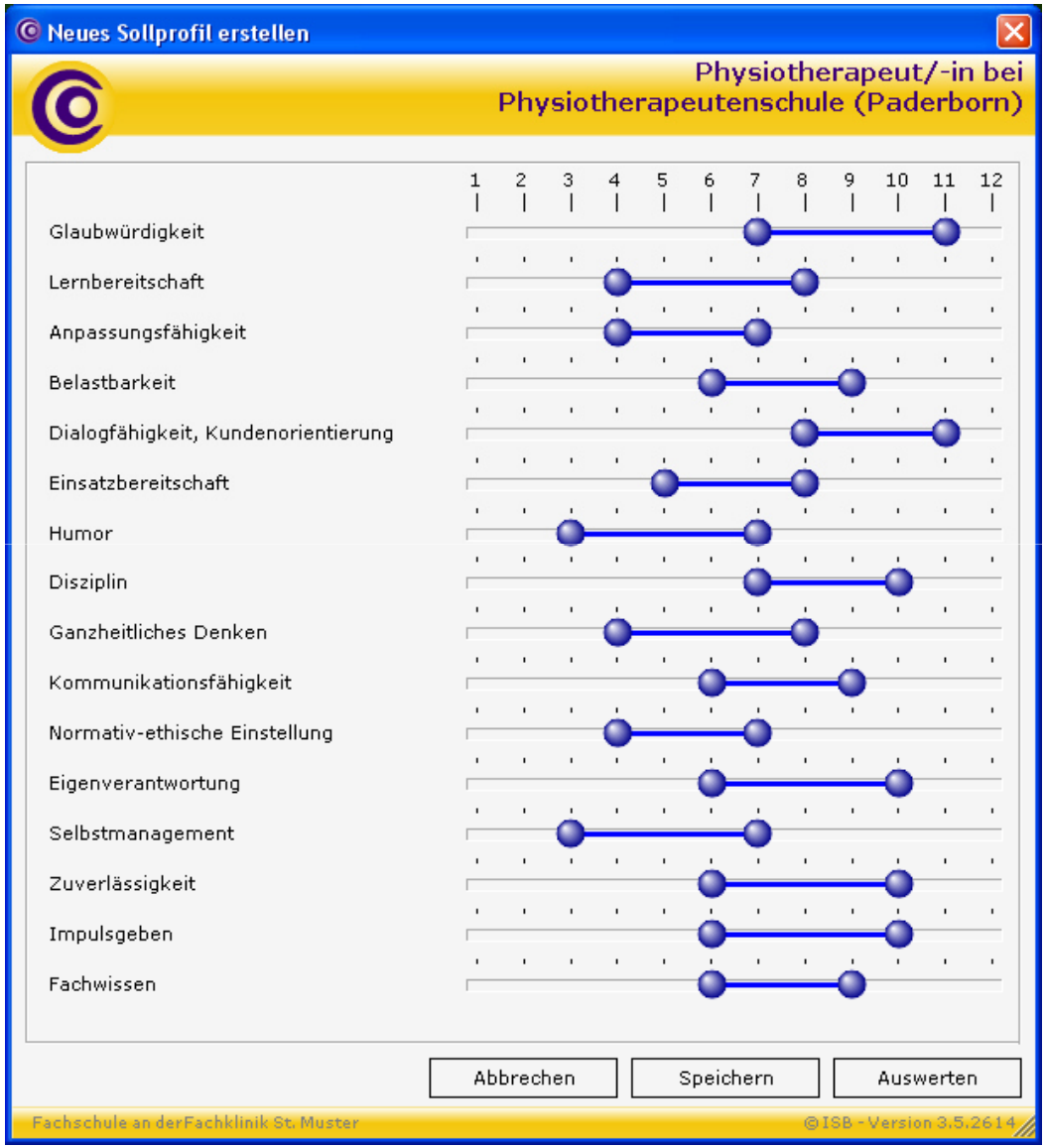
Telemedizinisch tätiger Arzt



16 Kompetenzanforderungen an Physiotherapeuten

- Anpassungsfähigkeit
- Belastbarkeit
- Dialogfähigkeit/Kundenorientierung
- Disziplin
- Eigenverantwortung
- Einsatzbereitschaft
- Fachwissen
- Ganzheitliches Denken
- Glaubwürdigkeit
- Humor
- Impulsgeben
- Kommunikationsfähigkeit
- Lernbereitschaft
- Normativ-ethische Einstellungen
- Selbstmanagement
- Zuverlässigkeit

Kompetenz-Sollprofil für PhysiotherapeutInnen



HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER – MENSCHENBILDUNG

Für alle Bildungs-/Erziehungs-/Therapieprozesse gilt:

Ermöglichungsdidaktik *

„Man kann den Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu finden.“Galileo Galilei

* R. Arnold u.a.

Nutze das Lernen im Prozess der Arbeit als Zentrum der Kompetenzentwicklung. Fordere und gebe Feedback, Feedback, Feedback.

Stärke die technischen Verbindungen, bekämpfe die menschliche Bindungslosigkeit

Führungskompetenz

Ganz sicher bestehen zwischen den Persönlichkeitseigenschaften und der Führungskompetenz einer Führungspersönlichkeit **statistische** Zusammenhänge. Die nützen uns aber im konkreten Fall der Besetzung einer Führungsposition oder der Aufgabenverteilung in einem Führungsgremium nur wenig.

Da orientieren wir uns viel mehr an der in der **bisherigen** Führungstätigkeit manifest gewordenen Fähigkeit, kreativ und selbstorganisiert Führungsaufgaben zu lösen: offene Entscheidungssituationen schnell zu erkennen, sie rational wie emotional zu werten und schnell akzeptable Entscheidungen zu treffen – also an der **Führungskompetenz**

Die **Persönlichkeitseigenschaften** einer Führungspersönlichkeit können sich im Laufe ihres Lebens zwar langfristig verändern, lassen sich aber kaum gezielt trainieren und entwickeln.

Ihre **Führungskompetenz** kann, soll und muss sich – manchmal sogar sehr kurzfristig – entwickeln. Dieser Entwicklungsprozess kann geplant, durch Praxis, Coaching und Training unterstützt, also gezielt gemanagt werden.

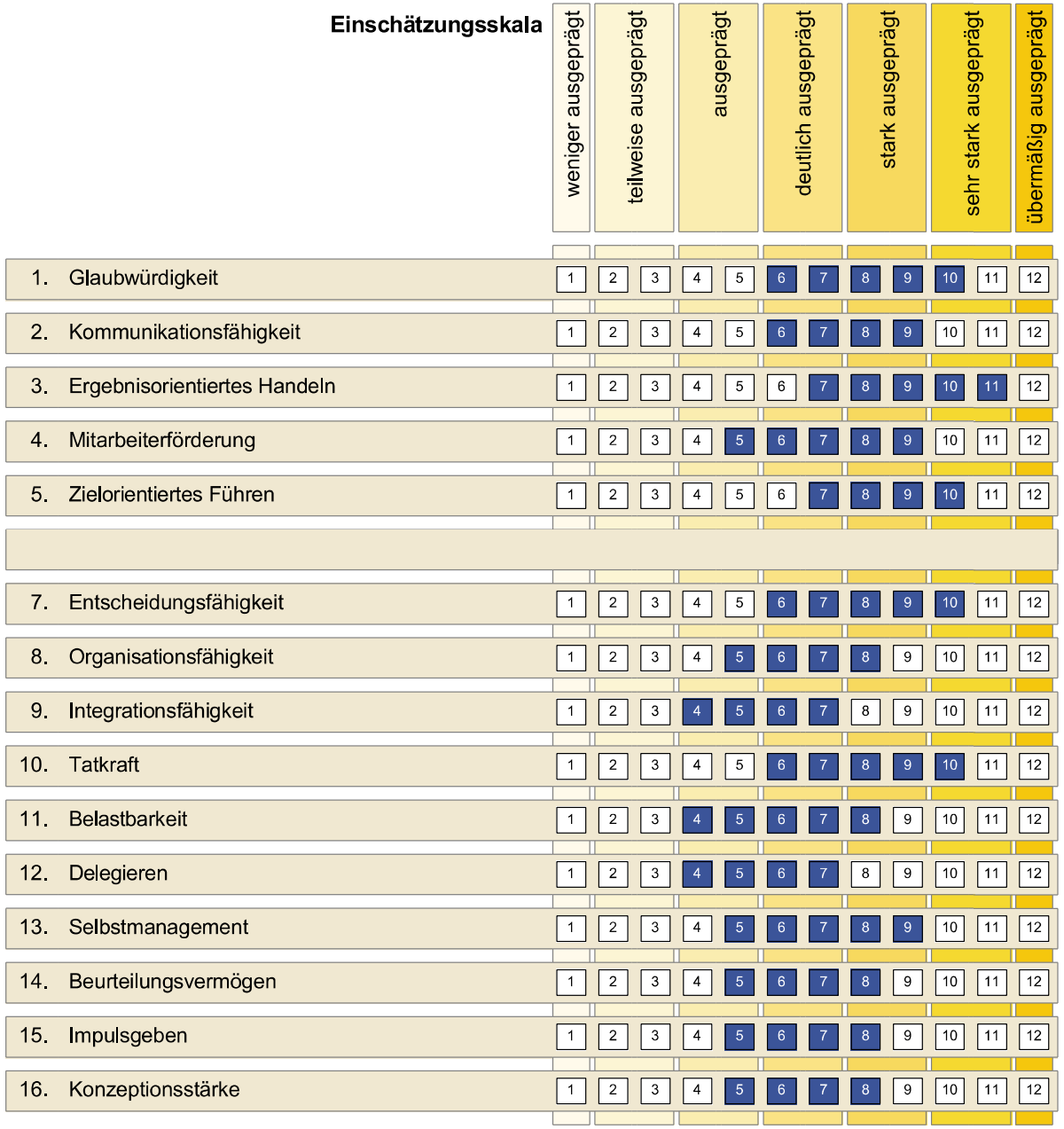
Führungskompetenz erweist sich als ein komplexes Zusammenwirken von Schlüsselkompetenzen, die aber selbst nicht als Teil-Führungskompetenzen beschrieben werden können. So ist z.B. Kommunikationsfähigkeit wesentlich für jede Führungstätigkeit, ist aber auch in ganz anderen Handlungszusammenhängen von großer Bedeutung.

Die einzelnen Schlüsselkompetenzen müssen für die Führung mit unternehmenskonkreten Handlungsanforderungen / Verhaltensankern unterlegt werden.

Führungskompetenz ist keine Schlüsselkompetenz, sondern eine Querschnittskompetenz, die ganz verschiedene Schlüsselkompetenzen integriert. Diese müssen in Bezug auf konkrete Führungsaufgaben ermittelt, definiert und gewichtet werden

Führungskompetenz

ACT SKoM hat durch Befragung von Führungskräften unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen und von sachkundigen Wissenschaftlern ein allgemeines **Metaprofil Führungskompetenz** *) erstellt und die Zuschreibung der Wichtigkeit jeder der hoch gerangten Teilkompetenzen ermittelt (Kompetenzkanäle)



*) Software Competenzia;
isb Paderborn

Beispiele für Handlungsfähigkeiten / Verhaltensanker

Schlüsselkompetenz	Einzelne Handlungsfähigkeiten
Glaubwürdigkeit	***Zum Beispiel***: • Gibt erlebte und beobachtete Situationen, Sachverhalte und Bewertungen zutreffend und einsichtig wider • motiviert andere durch eigenes vorbildliches Handeln • gibt Fehler und Schwächen offen zu und korrigiert die eigene Sicht beim Auftreten neuer Fakten oder stimmiger Argumente • begreift Kontinuität und persönliche Berechenbarkeit als wichtige Werte • überzeugt durch persönliche Gelassenheit und Stabilität von der Richtig-keit der eigenen Sichtweise • nimmt Verantwortung aus freier Entscheidung wahr und ist bei der Lösung schwieriger Aufgaben gewissenhaft, gründlich und umsichtig

Beispiele für Handlungsfähigkeiten / Verhaltensanker

Schlüsselkompetenz	Einzelne Handlungsfähigkeiten
Mitarbeiterförderung	***Zum Beispiel***: • Unterstützt Dritte in ihrer eigenen Entwicklung uneigennützig durch Rat und Tat • praktiziert Mitarbeiter-/Kollegenförderungen als persönliches Anliegen und als Mittel, um die soziale Kooperation und Kommunikation zu verbessern • unterstützt die Persönlichkeitsentwicklung von anderen - auch außerhalb der unmittelbaren Arbeitserfordernisse • setzt sich für die Rechte Dritter ein und ist sehr solidarisch • bezieht andere in Entscheidungsprozesse ein, kommuniziert offen und bindet andere in Verantwortung ein • schätzt die Stärken und Schwächen von Mitarbeitern (in beruflichen wie auch in ehrenamtlichen Bereichen) differenziert ein und fördert unvoreingenommen und aktiv die Entwicklung von Mitarbeitern • überträgt persönliche Verantwortung gezielt auf andere mit dem Ziel der Verbesserung der Zusammenarbeit, regt sie an und ermutigt sie zur Selbstständigkeit

Gesundheitsförderliche Führung

Weltgesundheitsorganisation (WHO):
Gesundheit ist die Einheit von physischen, psychischen und sozialen WOHLBEFINDEN

Führung: Eine der wesentlichen gesellschaftlichen Säulen der Gesundheits - Gewährleistung, -Förderung und - Aufklärung mit dem Ziel der Stärkung der persönlichen Eigenverantwortung auf allen organisationalen Ebenen und der eigenen Lebensertüchtigung sowie die der zugeordneten Mitarbeiter/innen.

Gesundheitsförderliche Führung

Wahrscheinliche Schlüsselkompetenzen für die gesundheitsfördernde Führung (Mindeststandard) – eingesetzt bei der Personalauswahl und der (individuellen) Personalentwicklung:

* **Wertebewusstsein / Normativ-ethische Einstellung**
* **Eigenverantwortung (Ziele, *Personen*, Sachen, Umwelt, Budget…)**
* **Belastbarkeit (eigene sowie Einflussnahme auf die der zugeordneten Mitarbeiter/innen)**
* **Kommunikationsfähigkeit**
* **Mitarbeiterführung**
* **Integrationsfähigkeit**
* **Delegieren**
* **Impulsgeben**

Gesundheitsförderliche Führung

Künftige Führung bedarf einer „**Gesundheitskompetenz**“ – beginnend bei der Achtsamkeit und Verantwortung gegenüber sich selbst und gegenüber der Familie und Freunden.

Gesundheitskompetenz *basiert auf allgemeinen Schlüsselkompetenzen und beinhaltet Fähigkeiten, Wissen und Motivation, um im Alltag relevante Gesundheitsinformationen zu finden, zu verstehen, zu beurteilen und anzuwenden, um in den Bereichen Gesundheitsförderung, Krankheitsprävention und Krankheitsbewältigung Entscheidungen zu treffen und zu handeln, mit dem Ziel, gute Lebensqualität, produktive Lebenszugewandtheit während des gesamten Lebenslaufs zu erhalten und zu verbessern.*

Gesundheitsförderliche Führung

Viele offene Fragen:

* Geschlechtsspezifische Erwartungen, Gewohnheiten, Missverständnisse
* Migrantenspezifische Erwartungen, Gewohnheiten, Missverständnisse
* Fünf Gruppen von Mitarbeiter/innen:
  - Gesunde (Potenzielle Kranke)
  - „Zugehörige“ mit Behinderungen (Inklusion = Zugehörigkeit)
  - Notfallmäßig Erkrankte
  - Chronisch Kranke
  - Mitarbeiter/innen mit seltenen Erkrankungen in unterschiedlichen Stadien/Lebensphasen oder Rollen

Gesundheitsförderliche Führung

→ **fängt bei der Person selbst an** (Werte, Selbstbild und Selbstreflexion, Verantwortung…) und beinhaltet solche Fragen wie:

- Welche Zusammenhänge von Führung und Gesundheit kenne ich? Wie weit fasse ich „Gesundheit im betrieblichen Alltag“?
- Gesundheit: Wie rede ich darüber? Was veranlasse – beginnend bei den Arbeitsbedingungen, den Ziel- und Aufgabenbedingungen? Kenne ich die Mitarbeitenden überhaupt?
- Bin ich ein Vorbild? Muss ich es sein? Wie authentisch bin ich in meinem Verhalten?
- Wie wichtig ist mir die Gesundheit der internen (und externen) Mitarbeitenden?
- Ergebnisdruck und Gesundheit – wie gestalte ich das Verhältnis?
- Erkenne ich Stressoren (Disstress)? Bin ich selbst einer?

Gesundheitsförderliche Führung

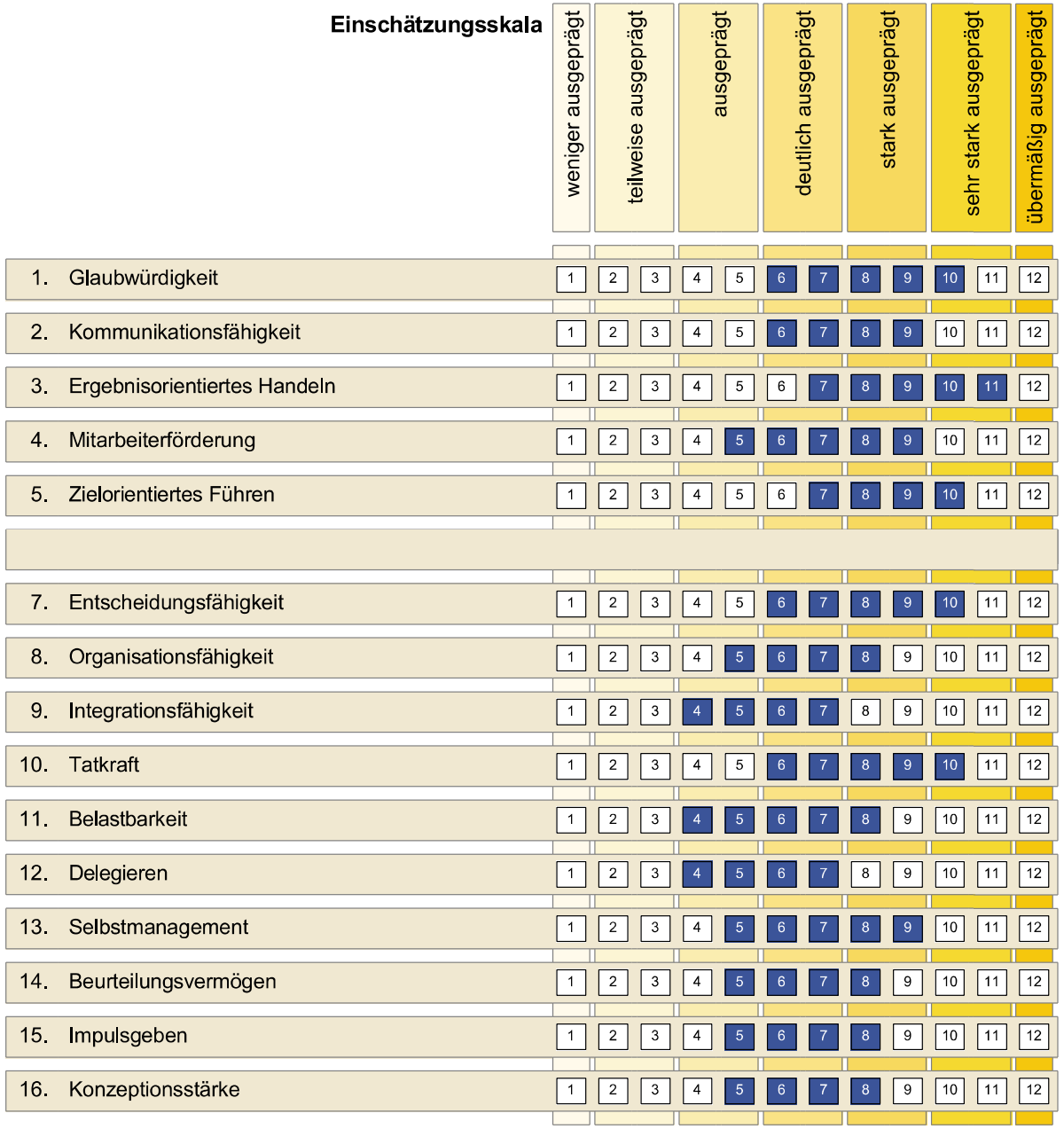
- Kenne und nutze ich gesundheitsfördernde Führungstechniken?
- Gehe ich mit anderen Führungskräften und Dritten außerhalb meiner Organisation in Erfahrungsaustausch und lerne aus diesem?
- Nehme ich Einfluss auf die Organisation, thematisiere ich das Thema Gesundheitsfördernde Führung – auch ohne Aufforderung oder Notsituation?

Führungsaufgaben im betrieblichen Alltag (Ausschnitt)

* …….
* Strategische Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements im eigenen Arbeitsbereich
* Fehlbelastungen und Ressourcen im Arbeitskontext
* Wiedereingliederung von Mitarbeitenden
* Konstruktives Stressmanagement und Kommunikation, Wohlbefinden und Performance steigern
* Burnout vermeiden
* Stärkung der Resilienz: Kraftvoll und selbstbestimmt das Leben meistern
* **Suchtprävention** / **Suchterkennen**
* ……

Führungskompetenz

ACT SKoM hat durch Befragung von Führungskräften unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen und von sachkundigen Wissenschaftlern ein allgemeines **Metaprofil Führungskompetenz** *) erstellt und die Zuschreibung der Wichtigkeit jeder der hoch gerangten Teilkompetenzen ermittelt (Kompetenzkanäle)



*) Software Competenzia;
isb Paderborn

Gesundheitsförderliche Führung

Wahrscheinliche Schlüsselkompetenzen für die gesundheitsfördernde Führung (Mindeststandard) – eingesetzt bei der Personalauswahl und der (individuellen) Personalentwicklung:

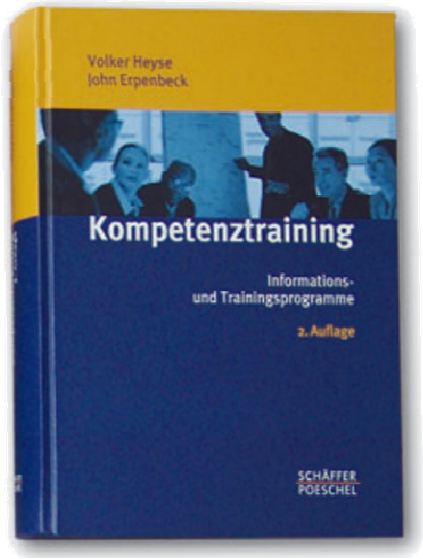
**** Wertebewusstsein / Normativ-ethische Einstellung***
**** Eigenverantwortung (Ziele, Personen, Sachen, Umwelt, Budget…)***
**** Belastbarkeit (eigene sowie Einflussnahme auf die der zugeordneten Mitarbeiter/innen)***
**** Kommunikationsfähigkeit***
**** Mitarbeiterführung***
**** Integrationsfähigkeit***
**** Delegieren***
**** Impulsgeben***

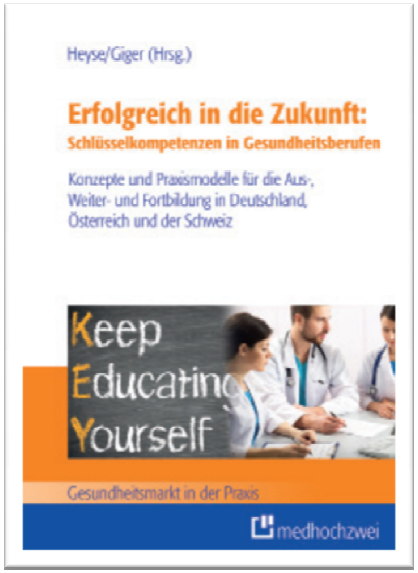
!!!

HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER – MENSCHENBILDUNG

STANDARDWERKE





Heyse Stiftung

Menschenbilder – Menschenbildung

Herzlichen Dank für Ihre geschätzte Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Volker Heyse heyse@heyse-stiftung.de
tfp@gmx.org

HEYSE STIFTUNG
MENSCHENBILDER – MENSCHENBILDUNG