

# Kompetenzset

Beschreibung aller gesamtverbandlich notwendigen Kompetenzen  
mit besonderer Relevanz für Führungskräfte

Zur Erprobung bis 30.06.2022





## Was meint Kompetenzorientierung?

Kompetenzen, im Sinne der Kompetenzorientierung, die dem Projekt „WERTvolle Qualifizierung und Führung“ zugrunde liegen, unterscheiden sich grundsätzlich vom Kompetenzbegriff der A/K/V. Die A/K/V verstehen unter „Kompetenzen“ formale Kompetenzen. Es geht um die Definition von Befugnissen. Der Kompetenzbegriff des Projekts ist ein qualitativer. Es geht darum, was man können muss (i. S. des Outputs), um eine bestimmte Tätigkeit ausüben zu können.

Die zentrale Definition von qualitativen Kompetenzen, die ihre Wurzeln in der Pädagogik haben, findet sich bei Franz Weinert. Er versteht unter Kompetenzen „die bei den Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.“

## Output statt Input

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass es nicht nur darum geht, Potenzial zu haben, d. h. über Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten zu verfügen, sondern auch um Performanz. Mit Performanz ist gemeint, dass Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten zielgerichtet und angemessen eingesetzt werden, um komplexe Probleme zu lösen. Es geht also um eine grundsätzliche Output-Orientierung. Die Vergleichbarkeit von Kompetenzen ergibt sich aus der Umsetzungsorientierung in der Praxis. Sie lassen sich im erfolgreichen (oder erfolglosen) Umgang mit komplexen Situationen beobachten.

Entsprechend unterliegt es auch nicht einer Vermutung, ob ein\*e Mitarbeiter\*in das Potenzial für eine bestimmte Tätigkeit oder zur Führungskraft hat. Es lässt sich an seinem oder ihrem Handeln vielmehr beobachten. Dabei geht es nicht um Objektivität, sondern um Plausibilität.

## Kompetenzen lassen sich beobachten

- Performanz lässt sich im täglichen Handeln beobachten und beschreiben.
- Kompetenzorientierung strukturiert Beobachtungen: Das, was Führungskräfte sowieso schon bei Mitarbeitenden sehen, kann durch Kompetenzen systematisiert beschrieben werden.
- Kompetenzorientierung hilft zu entdecken, was bei einer Inputorientierung unentdeckt bleibt: Fähigkeiten und Talente, die in keiner Qualifizierung, sondern im täglichen beruflichen wie privaten Alltag oder im ehrenamtlichen Engagement erworben wurden.
- Kompetenzorientierung beugt dem „Schmidt sucht Schmidtchen“-Schema vor und fördert Vielfalt, weil durch das systematische Sehen Vorurteile unterlaufen werden.

## 1 Persönliche Kompetenzen

Kompetenz	Was damit gemeint ist (Definition)	Was ich zum Beispiel beobachten kann (Indikatoren)
Selbststeuerung und Selbstfürsorge	Die eigenen Ressourcen sinnvoll nutzen und eigene Grenzen erkennen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ist in der Lage, Zeitressourcen aufgaben- und zielorientiert zu managen</li> <li>■ Ist flexibel in der Umsetzung unterschiedlicher Anforderungen in seinem*ihrem Tätigkeitsbereich</li> <li>■ Ist in der Lage, den eigenen Arbeitseinsatz ausgewogen zwischen Berufs- und Privatwelt zu organisieren</li> <li>■ Kann den Anspruch des Dienstgebers an seine*ihre eigene Person mit persönlichen Grenzen abgleichen und damit konstruktiv umgehen</li> <li>■ Wickelt unterschiedliche Anforderungen des professionellen Alltags strukturiert ab und zeigt sich darin belastbar</li> <li>■ Kann eigene Grenzen (z.B. physische und psychische Grenzen, zeitliche Ressourcen, Wissen, Kompetenzen) erkennen, kommunizieren und Aufgaben an andere abgeben bzw. delegieren</li> <li>■ Kann den Zeitbedarf der Aufgaben sinnvoll und begründet einschätzen</li> </ul>
Selbstreflexion und Rollenklarheit	Bewusstsein über die eigene Rolle in der Organisation und das Wahrnehmen dieser Rolle	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kennt die eigenen Zuständigkeiten und hält sie ein</li> <li>■ Repräsentiert die eigene Rolle nach außen durch ein angemessenes Verhalten und Erscheinungsbild</li> <li>■ Vertritt verbandliche Entscheidungen in seiner*ihrer Rolle</li> <li>■ Gestaltet den eigenen Zuständigkeitsbereich kreativ</li> <li>■ Erkennt Verantwortung der eigenen Rolle auch außerhalb festgeschriebener Verantwortung an</li> <li>■ Handelt der eigenen Rolle angemessen</li> <li>■ Macht die eigene Rolle gegenüber anderen transparent</li> <li>■ Kann in Situationen, in denen eine „doppelte Rolle“ vorliegt, diese reflektieren und kommunizieren</li> </ul>
Lernfähigkeit	Interesse an neuem Wissen und seiner Verbindung mit dem eigenen beruflichen Handeln sowie Bereitschaft, das eigene Handeln zu reflektieren und dadurch das eigene Erfahrungswissen zu erweitern	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erkennt Lernmöglichkeiten</li> <li>■ Ergreift die Initiative, Neues zu lernen und in die Praxis umzusetzen</li> <li>■ Kann das bisherige Wissen in neue Zusammenhänge stellen</li> <li>■ Reflektiert sein*ihr Handeln</li> <li>■ Erkennt eigene Stärken und Schwächen</li> <li>■ Nimmt Anregungen zur eigenen Person an</li> <li>■ Nutzt Erfahrung anderer</li> <li>■ Lernt aus „Fehlern“</li> </ul>

Kompetenz	Was damit gemeint ist (Definition)	Was ich zum Beispiel beobachten kann (Indikatoren)
Tatkraft	Eigenständig und engagiert (neue) Aufgaben angehen und umsetzen; eigene Ideen und Konzepte entwickeln und einbringen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Übernimmt übertragene Aufgaben und geht sie proaktiv an</li> <li>■ Geht Aufgaben zügig und umfassend, gründlich und nachhaltig an</li> <li>■ Denkt vorausschauend</li> <li>■ Hat eigene Ideen</li> <li>■ Erarbeitet sich eigenständig Wissen</li> <li>■ Zeigt Probleme auf und schlägt Lösungen vor</li> <li>■ Schlägt eigene Ideen und Konzepte zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und Dienstleistungen vor</li> </ul>
Veränderungsfähigkeit	Sich auf unterschiedliche Rahmenbedingungen, Personen, Kulturen, Situationen und Probleme einstellen und kreativ/produktiv mit ihnen umgehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reagiert auf veränderte Rahmenbedingungen, die für den eigenen Aufgabenbereich relevant sind</li> <li>■ Kann sich in unsicheren Bezügen sicher bewegen und auf wechselnde Bezüge einstellen</li> <li>■ Besitzt die Fähigkeit zum Rollen- und Perspektivwechsel</li> <li>■ Kann sich auf unterschiedliche Sachverhalte, Personen und Kulturen einstellen</li> <li>■ Kann sich in neuen Situationen schnell zurechtfinden und sich zügig in ihm/ihr unbekannt Probleme einarbeiten</li> <li>■ Erkennt relevante Trends und Veränderungen und verhält sich dazu</li> <li>■ Positioniert den eigenen Verantwortungsbereich angemessen im Verhältnis sich verändernder Rahmenbedingungen</li> <li>■ Befindet sich in einem offenen Prozess der Weiterentwicklung</li> <li>■ Ist offen für Veränderung und trägt diese mit</li> </ul>



Platz für Ihre Fragen, Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge, Erfahrungen zum und mit dem Instrument

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2 Sozial-kommunikative Kompetenzen

Kompetenz	Was damit gemeint ist (Definition)	Was ich zum Beispiel beobachten kann (Indikatoren)
Kommunikationsfähigkeit	Mit unbekanntem 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"> <li>■ Kann Sachverhalte mündlich und schriftlich verständlich beschreiben</li> <li>■ Kommuniziert lösungsrelevante Informationen offen und verständlich</li> <li>■ Zeigt Interesse an Menschen und geht aktiv auf andere zu</li> <li>■ Gelangt im Gespräch von der Oberfläche in die Tiefe</li> <li>■ Geht auf unterschiedliche Persönlichkeiten ein und findet eine Ebene für einen direkten, persönlichen, unmittelbaren Kontakt</li> <li>■ Leitet aus emotionalen Situationen Handlungsoptionen ab</li> <li>■ Nimmt Emotionen wahr, zeigt sie selbst angemessen, kommuniziert sie</li> <li>■ Ist freundlich und verbindlich im Umgang</li> <li>■ Findet Akzeptanz bei anderen</li> <li>■ Stellt sich auf das Sprachverständnis und die Aufnahmefähigkeit des Gesprächspartners ein</li> <li>■ Kann Menschen unabhängig von deren Handlungen wertschätzen und Verständnis für deren (andere) Meinung entwickeln</li> <li>■ Kommuniziert Kritik sachlich und konstruktiv, positiv und zielorientiert</li> <li>■ Erkennt ungleichgewichtige Kommunikationssituationen und versucht einen Dialog herzustellen</li> <li>■ Strukturiert Gesprächssituationen und grenzt sie thematisch klar ab</li> <li>■ Bewegt sich sicher zwischen Empathie und Zweckorientierung</li> </ul>
Teamfähigkeit	Gemeinsam Aufgaben angehen, Ideen und Konzepte entwickeln/ Ermöglichung, Herausforderungen gut gemeinsam zu bewältigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kann auf andere eingehen</li> <li>■ Nimmt seine*ihre Rolle im Team wahr</li> <li>■ Übernimmt Verantwortung im Team</li> <li>■ Tritt für Teamentscheidungen ein, auch gegenüber der Leitung</li> <li>■ Steuert Ergebnisorientierung im Team</li> <li>■ Vermittelt bei unterschiedlichen Meinungen und sorgt für Ausgewogenheit</li> <li>■ Sorgt für die Anschlussfähigkeit schwächerer Teammitglieder</li> <li>■ Erkennt Talente von Kollegen*innen und schlägt sie als Verantwortliche für Aufgaben und Projekte vor</li> </ul>
Kritikfähigkeit	Feedback zur eigenen Person, Haltungen und professionellen Handlungen konstruktiv nutzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kann mit Kritik durch Kunden*innen, Kollegen*innen, Führungskräfte konstruktiv umgehen</li> <li>■ Bewertet sachliche Kritik nicht als Abwertung der eigenen Person</li> <li>■ Ist in der Lage, das eigene Handeln in Bezug zu der geäußerten Kritik zu reflektieren und ggf. zu verändern</li> <li>■ Kann auf geäußerte Kritik sachlich eingehen</li> </ul>

Kompetenz	Was damit gemeint ist (Definition)	Was ich zum Beispiel beobachten kann (Indikatoren)
Konfliktfähigkeit	Konflikte erkennen, benennen, bearbeiten und lösen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Trifft Vereinbarungen und überprüft diese</li> <li>■ Zeigt Bereitschaft zur Zusammenarbeit</li> <li>■ Vermeidet Konflikte durch rechtzeitige Kommunikation</li> <li>■ Erkennt Konflikte und spricht Probleme offen an</li> <li>■ Ist lösungsorientiert</li> <li>■ Kann Konfliktebenen einordnen und die zur Klärung notwendigen Ebenen einbeziehen</li> <li>■ Sucht im Dialog nach kreativen und konstruktiven Lösungen, die beide Seiten zufrieden stellen</li> <li>■ Geht positiv mit Konflikten um, die sich aus Vielfalt/Diversität ergeben</li> </ul>
Kund*- Klient*- Patient*innen-orientierung Dienstleistungs- und Sozialraum-orientierung	Das eigene Handeln an den Bedürfnissen von Klienten*innen bzw. Patienten*innen bzw. Kunden*innen sowie dem Sozialraum orientieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nimmt Wünsche, Sorgen, Beschwerden ernst und geht ihnen nach</li> <li>■ Vertritt fachliche/professionelle Positionen gegenüber Kunden*innen wertschätzend</li> <li>■ Vermittelt zwischen den Wünschen und der professionellen Sicht</li> <li>■ Klärt Dienstleistungsbedarfe aktiv ab</li> <li>■ Beteiligt die betroffenen Menschen an der Lösung von Problemen bzw. bezieht sie aktiv in die Gestaltung neuer Angebote ein</li> <li>■ Nimmt Vorschläge von Betroffenen an und entwickelt diese mit ihnen gemeinsam weiter bzw. setzt sie mit ihnen gemeinsam um</li> <li>■ Gestaltet Dienstleistungen orientiert an den Bedürfnissen der Nutzer*innen</li> <li>■ Akzeptiert kulturelle/religiöse Prägungen der Nutzer*innen und berücksichtigt diese bei der Gestaltung von Sozialraum, Dienstleistungen und Interaktionen</li> <li>■ Verbessert systematisch die Dienstleistungen in seinem*ihrem Aufgabengebiet</li> <li>■ Unterscheidet zwischen berechtigten und unberechtigten Ansprüchen und Erwartungen</li> <li>■ Wägt Möglichkeiten und Grenzen der Dienstleistung ab</li> <li>■ Kennt Ressourcen im Sozialraum und bezieht diese in Dienstleistungen ein</li> </ul>

Kompetenz	Was damit gemeint ist (Definition)	Was ich zum Beispiel beobachten kann (Indikatoren)
Denken und Handeln in Organisationsstrukturen und 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"> <li>■ Kann in unterschiedlichen Arbeitskontexten und Teams Lösungen erzielen</li> <li>■ Stellt eigene Kenntnisse zur Verfügung</li> <li>■ Bezieht andere beim Suchen nach Lösungen mit ein und greift Ideen konstruktiv auf</li> <li>■ Erkennt Sachverhalte in ihren Zusammenhängen, ordnet sie ein und stimmt darauf das Handeln ab</li> <li>■ Akzeptiert Meinungen und Standpunkte anderer und tritt begründet für die eigene Position ein</li> <li>■ Berücksichtigt bei seinem*ihrem Handeln die Konsequenz für andere und für die Organisation</li> <li>■ Bezieht bei der Entwicklung von Lösungsvorschlägen die Anforderungen angrenzender Bereiche und Funktionen mit ein</li> <li>■ Arbeitet mit kirchlichen/kommunalen/öffentlichen Stellen, anderen Trägern, Kooperationspartnern, Diensten und Einrichtungen zusammen</li> <li>■ Berücksichtigt strukturelle Änderungen und Gegebenheiten</li> <li>■ Baut interkulturelle/interreligiöse/diverse Beziehungsnetze auf und nutzt Vielfalt als Ressource für Lösungen</li> </ul>



Platz für Ihre Fragen, Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge, Erfahrungen zum und mit dem Instrument

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



### 3 Fachlich-methodische Kompetenzen

Kompetenz	Was damit gemeint ist (Definition)	Was ich zum Beispiel beobachten kann (Indikatoren)
Ressourcengestaltung	Handlungsschritte gedanklich vorwegnehmen, um ein vorgegebenes Ziel zu erreichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definiert ein Ziel und gibt Meilensteine vor</li> <li>■ Schätzt den Ressourcenbedarf richtig ein (Zeit, Finanzen, Personal)</li> <li>■ Beachtet Rahmenbedingungen und wägt Risiken ab</li> <li>■ Orientiert sich an Kosten-Nutzen-Analysen</li> <li>■ Setzt Ressourcen zielbezogen und effizient ein</li> <li>■ beschreibt den Lösungsprozess zuverlässig und nachvollziehbar</li> <li>■ Nutzt die zur Verfügung stehenden Instrumente zur Abwicklung der Tätigkeit effektiv und effizient</li> <li>■ entwickelt Steuerungsinstrumente für die Kontrolle von Kosten und Qualität</li> <li>■ Gibt über die Verwendung von Ressourcen verständlich und transparent Auskunft</li> <li>■ Ist in der Lage, Arbeitsabläufe und Prozesse im eigenen Verantwortungsbereich optimal zu strukturieren</li> </ul>
Moderationsfähigkeit	Die Diskussion in einer Gruppe zielorientiert leiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formuliert das Ziel oder die Aufgabe einer Gruppe</li> <li>■ Arbeitet auf eine Lösung hin</li> <li>■ Strukturiert die Diskussion</li> <li>■ Fasst Zwischenergebnisse zusammen und hält sie fest</li> <li>■ Verliert das Ziel nicht aus den Augen</li> <li>■ Unterstützt, dass alle gleichberechtigt ihre Sichtweise darlegen können</li> </ul>
Analytische Fähigkeiten	Prozesse/ Strukturen/ Ereignisse in einzelne Bestandteile zerlegen, hinterfragen, den Aufbau erkennen und damit proaktiv umgehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kann Sachverhalte in ihren Bestandteilen analysieren und in eine systematische Reihenfolge bringen</li> <li>■ Erkennt Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge, zieht daraus notwendige Konsequenzen und richtet sein* ihr Handeln darauf aus</li> <li>■ Erkennt und benennt strukturelle Barrieren und Ausgrenzungsmechanismen</li> <li>■ Analysiert Schlüsselprozesse unter interkultureller Perspektive und Chancengleichheitsaspekten</li> <li>■ Erstellt Prognosen und entwirft Szenarien</li> <li>■ Unterscheidet Stärken und Schwächen und kann Chancen und Risiken erkennen</li> </ul>
Konzeptionelle Fähigkeit	Eigenständige Erstellung von Konzepten für Einrichtungen/Dienste/ Aufgaben im eigenen Handlungsfeld sowie Mitarbeit an verbandsübergreifend relevanten Konzepten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Plant zukunftsorientiert</li> <li>■ Bringt bei Planungsprozessen die eigene Kreativität ein</li> <li>■ Setzt neue und brauchbare Ideen um</li> <li>■ Entwickelt Konzepte aus, mit Blick auf Bedarfe der täglichen Arbeit</li> <li>■ Setzt Prioritäten</li> <li>■ Koordiniert Kapazitäten</li> <li>■ Strukturiert Arbeitsprozesse und setzt sie um</li> <li>■ Erstellt strukturierte Konzepte</li> <li>■ Richtet seine Konzepte interkulturell und inklusiv aus</li> </ul>

Kompetenz	Was damit gemeint ist (Definition)	Was ich zum Beispiel beobachten kann (Indikatoren)
Prozess-orientierung	Ziele setzen, einen Ablauf festlegen und diesen verfolgen, auch ohne eine vollständige Kenntnis aller Unwägbarkeiten; Flexibilität in der Gestaltung des Weges aber auch des Zieles	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kennt eigene Ziele und die Ziele der Einrichtung</li> <li>■ Kann einen Prozess auf die Ziele hin gestalten</li> <li>■ Ist sich bewusst, dass sich Dinge im Prozess ändern können</li> <li>■ Kann den Prozess reflektieren</li> <li>■ Reagiert flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse, die den Prozess verändern</li> </ul>
Verantwortung übernehmen	Gemäß den A/K/V im eigenen Tätigkeitsbereich urteilen, entscheiden und handeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Übernimmt eigenverantwortlich Aufgaben in seinem Handlungsfeld/Verantwortungsbereich</li> <li>■ Erfasst Situationen und die unterschiedlichen Anspruchsgruppen</li> <li>■ Hört sich unterschiedliche Positionen an</li> <li>■ Wägt unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten, Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren ab</li> <li>■ Bezieht Experten in die Entscheidung ein, wenn es notwendig ist</li> <li>■ Forciert eine Entscheidung</li> <li>■ Entscheidet auch ohne vollständiges Wissen, antizipiert (nicht) intendierte Folgen und kann mit Zeitdruck umgehen</li> <li>■ Stellt Transparenz über getroffene Entscheidungen und ihre Gründe her</li> <li>■ Vertritt die Entscheidung gegenüber Dritten und handelt ihr gemäß</li> </ul>
Fähigkeit zum Lehren und Anleiten/ Wissen weitergeben	Weitergabe von Wissen, Erfahrung sowie Begleitung bei der Entwicklung von Fähigkeiten und Talenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teilt eigenes Wissen und Erfahrungen</li> <li>■ Reflektiert über gemeinsame Erfahrungen</li> <li>■ Gibt die Möglichkeit, theoretisch Erlerntes in die Praxis umzusetzen</li> <li>■ Sichert (Praxis-)Wissen im eigenen Arbeitsbereich so, dass andere darauf zurückgreifen können (generiert kein Herrschaftswissen)</li> </ul>



Platz für Ihre Fragen, Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge, Erfahrungen zum und mit dem Instrument

---



---



---



---

## 4 Ethisch-spirituelle Kompetenzen

Kompetenz	Was damit gemeint ist (Definition)	Was ich zum Beispiel beobachten kann (Indikatoren)
Spiritualität gestalten	Professioneller Umgang mit Spiritualität und Sinnfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sieht Spiritualität als Ressource und Quelle für die eigene Person und die gemeinsame Arbeit</li> <li>■ Nimmt Spiritualität als gelebtes Element christlicher Unternehmenskultur wahr</li> <li>■ Reflektiert Fragen nach Sinn und kann darüber in den Austausch kommen</li> <li>■ Kann mit der Vielfalt von Sinn- und Lebensorientierungen umgehen und darüber sprechen</li> </ul>
Ethisch entscheiden	Ethische Fragen im Zusammenhang der eigenen Aufgaben erkennen und reflektieren; Einbezug ethischer Gründe in eigene Entscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Setzt sich mit ethischen Grundsatzfragen caritativen Handelns auseinander</li> <li>■ Erkennt und benennt ethische Herausforderungen in der eigenen Arbeit, in Bezug auf den Ressourceneinsatz wie in Bezug auf die Gestaltung einer inklusiven, vielfältigen Stadtgesellschaft</li> <li>■ Reflektiert Entscheidungskriterien für das Handeln in Auseinandersetzung mit christlichen Werten</li> <li>■ Kann mit anderen über ethische Gründe für bzw. gegen eine Entscheidung diskutieren und andere Meinungen anerkennen</li> <li>■ Unterscheidet zwischen eigenen Werten/Haltungen und den Werten/Haltungen des Verbandes; kann beide in ein kritisches Verhältnis bringen</li> <li>■ Kann mit unterschiedlichen Werten und dem Wandel von Werten umgehen</li> <li>■ Kann ethische Aspekte einer Entscheidung benennen und in die Entscheidung einbeziehen</li> <li>■ Orientiert sich in seinem*ihrem Handeln am Leitbild der Caritas, dem christlichen Menschenbild und ihren Werten</li> <li>■ Übernimmt Verantwortung für den Umgang mit Vielfalt</li> <li>■ Reflektiert Unterschiedlichkeit und nutzt sie in der Gestaltung professionellen Handelns</li> </ul>



Platz für Ihre Fragen, Anmerkungen, Verbesserungsvorschläge, Erfahrungen zum und mit dem Instrument

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Caritasverband Frankfurt e.V.  
Alte Mainzer Gasse 10  
60311 Frankfurt am Main  
Telefon: 2982-0 | Telefax: 2982-166  
E-Mail: [info@caritas-frankfurt.de](mailto:info@caritas-frankfurt.de)  
[www.caritas-frankfurt.de](http://www.caritas-frankfurt.de)

Das Projekt „WERTvolle Qualifizierung und Führung“ wird im Rahmen des Programms *rückenwind\** durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

