

Fachaufsicht im Jobcenter Städteregion Aachen - Hospitation

Neben der Fachaufsicht zur Qualitätssicherung mit Hilfe der UFA-Tools oder der vergleichbaren Hilfsmittel wird auch eine Fachaufsicht durch regelmäßige Hospitationen durchgeführt.

Jeder Teamleiter führt mindestens einmal im Quartal eine Hospitation bei einem/einer seiner Mitarbeiter/innen durch. Den Teamleitern werden Hilfsmittel für die Hospitation zur Verfügung gestellt.

Voraussetzung für die Durchführung der Hospitation ist die Teilnahme des TL an einer entsprechenden Schulung.

Jeweils in der Mitte der ersten und zweiten Jahreshälfte beginnend mit der ersten Jahreshälfte 2016 wird das Thema Hospitation als Tagesordnungspunkt der Dienstbesprechungen der TL Leistung und Markt & Integration aufgenommen. Hier erfolgt ein Erfahrungsaustausch der Teamleiter.

Nach erfolgter Hospitation ist das Orga-Zeichen des Mitarbeiters und das Datum der Hospitation in einer dem TL zur Verfügung gestellten Datei einzugeben.

Die Hospitationen sollen ab 01.01.2016 von den TL durchgeführt werden, die schon geschult sind.

Für die Durchführung von Hospitationen gelten bestimmte Grundregeln, die nachfolgend aufgeführt sind und beachtet werden sollen.

1. Allgemeine Zielsetzung von Hospitation

Hospitation ist aktive Beobachtung

Generell werden mit dem Begriff „Hospitation“ Situationen bezeichnet, in welchen eine oder mehrere Personen einer anderen oder anderen Personen bei deren Entfaltung bestimmter Aktivitäten (Erledigung von Aufgaben, Gestaltung von Arbeits- und Organisationsprozessen, Entwicklung und Umsetzung von Problemlösungsstrategien, Ausgestaltung individuellen Verhaltens, etc.) beobachtend beiwohnen.

Hospitation als Lernsituation

Die grundlegende Zielsetzung von Hospitation besteht in einem Erkenntnisgewinn des Hospitierenden, den er aus der Beobachtungssituation beziehen soll. Insofern kann

Hospitation auch als spezifische „Lernanordnung“ verstanden werden, die den Lernenden, ermöglicht, durch direkte Beobachtung der realen Hospitationsereignisse Erfahrungsqualitäten zu erreichen, die alternativ nicht oder nur erschwert erzielt werden können. So ist es beispielsweise einer Führungskraft oft kaum anders als durch Hospitation möglich, sich ein zuverlässiges Bild über die Qualität der Arbeitsabläufe von Mitarbeiter/-innen zu verschaffen, wenn es um eine schlüssige Erklärung und Bewertung der Arbeitsergebnisse geht.

Hospitation dient der Kompetenzerweiterung

Situationsübergreifend gilt als Zielsetzung jeder Art von Hospitation die Erweiterung jener Kompetenzen, die zur Erfüllung wahrzunehmender Aufgaben erforderlich sind (z.B. soll Hospitation eines Vorgesetzten zu präzisen Einblicken in die Tätigkeitsgestaltung von MitarbeiterInnen führen und somit die Beurteilungskompetenz erhöhen).

2. Hospitation von Führungskräften als Instrument der Mitarbeiter/-innenbeurteilung und –unterstützung

Hospitation zur Analyse von Arbeitsprozessen und Arbeitsergebnissen

Ein zentraler Anlass zur Hospitation von Führungskräften bei Mitarbeiter/-innen besteht immer dann, wenn es um Beurteilungsfragen des Arbeitsverhaltens unter Gesichtspunkten fachlicher, sozialer oder methodischer Kompetenzausprägungen geht.

Während häufig die erbrachten Arbeitsergebnisse als Qualitäts- und Quantitätsindikatoren für eine Beurteilung ausreichend erscheinen, wird es von Fall zu Fall notwendig sein, die zugrunde liegenden Arbeitsprozesse näher zu betrachten. Dies kann sowohl aufgrund festgestellter Mängel in den Arbeitsergebnissen als auch wegen auffallend positiver Befunde angezeigt sein. Hier soll Hospitation einerseits die Ursachen von Mangelerscheinungen identifizieren, um geeignete Kompensationsmaßnahmen (z.B. Ressourcen- und Organisationsoptimierung, Mitarbeiterqualifizierung und -motivierung) ansetzen zu können.

Hospitation zur Förderung von Mitarbeiter/-innen-potenzial

Andererseits soll Hospitation dazu verhelfen, kreatives Potenzial zu entdecken, welches in besonders erfolgreicher Arbeitsgestaltung und Aufgabenerledigung einer Mitarbeiterin, eines Mitarbeiter liegt und im Sinne "best practice" genutzt werden kann.

Hospitation zur Gewinnung zuverlässiger Mitarbeiter/-innen Beurteilungsinformation

Neben der Begründung von Hospitation, die sich aus der Analysenotwendigkeit von Arbeitsgestaltung und Arbeitsleistung ergibt, bestehen weitere Anlässe, bei denen man mit diesem Instrument zu führungsrelevanten Erkenntnissen kommen kann. Im Hinblick auf den Anspruch möglichst gültiger (valider) und zuverlässiger (reliabler) Mitarbeiter/-innenbeurteilungen eröffnet Hospitation die Möglichkeit der direkten, systematisch angelegten Tätigkeitsbeobachtung der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters, die zu verlässlicheren Beurteilungsaussagen führt, als dies über Sekundärquellen zu erwarten wäre.

Hospitation als Motivierungsinstrument

Hospitation soll auch eine motivierende Funktion erfüllen. Mit der Hospitation dokumentiert die Führungskraft Interesse an der Tätigkeit der Mitarbeiterin, des Mitarbeiters, vermittelt ihm Wertschätzung und Bereitschaft, sie, ihn zu fördern und in der Wahrnehmung ihrer, seiner Rolle zu unterstützen.

Hospitation zur Organisationsanalyse

Nicht zuletzt ist es für jede Führungskraft wichtig, sich ein möglichst konturenscharfes Bild bzw. ein klares Profil von der einzelnen Mitarbeiterin, einzelnen Mitarbeiter zu verschaffen. Das unmittelbare Erleben der individuellen Gestaltung von Arbeitsabläufen "vor Ort", das mit der Hospitation ermöglicht wird, repräsentiert die Realität des Verantwortungsbereichs in ihren "Stärken und Entwicklungspotenzialen". Führungsinterventionen können auf dieser Basis gezielter und effektiver erfolgen, d.h. Beseitigung von Reibungsverlusten, Behebung von Organisationsmängeln, Feststellung des Qualifizierungsbedarfs, Optimierung des Mitarbeiter/-innenpotenzials und des Personaleinsatzes u.ä.m. können durch systematische Hospitation wesentlich besser erreicht werden.

3. Hospitation und Feedback

Transparenz herstellen

Qualifizierte Hospitation beinhaltet regelmäßig eine Rückmeldung über Beobachtungsprozess und Beobachtungsergebnis an die beobachtete Person. Erst wenn für den Beobachteten transparent ist, was die Hospitierende, der Hospitierende wahrgenommen hat, wie sie/er das Wahrgenommene bewertet, und welche Schlussfolgerungen sie/er daraus zieht, werden ihm diesbezügliche Einsichten in ihr/sein eigenes Verhalten möglich, was eine grundlegende Voraussetzung für daraus abzuleitende Verhaltensänderungen darstellt.

Klarer Bezugsrahmen von Feedback

Deshalb ist es wichtig, bereits vor der Hospitation der betroffenen Mitarbeiterin, dem betroffenen Mitarbeiter Anlass, Inhalt und Zweck der Hospitation offen zu legen und mit ihr/ihm entsprechende Vereinbarungen (terminliche, situative, inhaltliche) zu treffen, um damit einen klaren Bezugsrahmen für ein qualifiziertes Feedback zu schaffen.

Effektivität von Feedback

Hospitation ohne präzises Feedback bleibt ineffektiv, weil die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter keine Orientierung gewinnt, die zur Restrukturierung ihrer/seiner Tätigkeit notwendig ist. Das Feedback des Vorgesetzten soll für den Mitarbeiter eine Unterstützung der eigenen Tätigkeit sein. Es soll ihm eine Hilfestellung für die Verbesserung der zukünftigen Arbeitsleistung geben.

Aachen, 19.10.2015



Stefan Graaf
Geschäftsführer