

Durchführung eines Assessment Centers

zur Auswahl der TeilnehmerInnen für das Traineeprogramm für Nachwuchsleitungenkräfte in Kindergärten

1. Hintergrund

In Kindertageseinrichtungen sind vor allem Führungskräfte dafür verantwortlich, dass eine hochwertige Bildung, Erziehung und Betreuung in den Einrichtungen gewährleistet werden. Die aktuelle Leitungspraxis in den Kindergärten ist gekennzeichnet durch komplexe Aufgaben im Spannungsfeld von frühkindlicher Pädagogik, betriebswirtschaftlichen Anforderungen, Personalführung und Qualitätsmanagement. Hinzu kommen das Management von Veränderungen, die Gestaltung von Unternehmenskooperationen, Personalführung in multikulturellen Teams, Beschwerdemanagement sowie Kinderschutz.

Um Leitungsnachwuchs für die o. g. Herausforderungen sowohl theoretisch als auch praktisch nachhaltig zu qualifizieren und insbesondere Frauen auf die Übernahme von Führungspositionen in Kindergärten vorzubereiten, führt der FRÖBEL e.V. ein Traineeprogramm durch, das sich an ErzieherInnen, stellvertretende Leiterinnen sowie Leiterinnen von FRÖBEL-Kindergärten, die diese Funktion erst seit kurzer Zeit inne haben, richtet. Das „Traineeprogramm für Nachwuchsleitungenkräfte in Kindergärten“ wird im Rahmen des Programms „Rückenwind“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie vom Europäischen Sozialfonds gefördert.

Ziel des Traineeprogramms ist es, durch eine Verschränkung von theoretischen Fachkenntnissen mit praktischem Wissen die Nachwuchsleitungenkräfte insbesondere auf die betriebswirtschaftlichen Anforderungen, die Kooperation mit Unternehmen sowie die Personalentwicklung in älteren Belegschaften und von multikulturellen Teams vorzubereiten.

Das 18-monatige Traineeprogramm umfasst zwei 8-monatige Praxisphasen sowie sieben Seminare zu leitungsspezifischen Kompetenzen. Themen der mehrtägigen Trainings sind unter anderem betriebswirtschaftliche Grundlagen, Methoden und Strategien der Gesprächsführung, Teamentwicklung, Qualitätsmanagement sowie Personalmanagement.

2. Zielgruppe und Zielsetzung des Assessment Center (AC)

Die TeilnehmerInnen für das Traineeprogramm wurden in einem AC ausgewählt werden. 48 TeilnehmerInnen wurden zum AC eingeladen. Hiervon wurden 32 Trainees ausgewählt, die nunmehr das Traineeprogramm in zwei Gruppen durchlaufen.

Die AC-Übungen sollten nicht nur der Auswahl geeigneter KandidatInnen dienen, sondern ebenso die Lernausgangslage der Trainees erheben, um auf dieser Grundlage in den anschließenden Personalentwicklungsgesprächen den persönlichen, individuellen Lern- und Entwicklungsbedarf besprechen zu können und festzulegen. Vor dem Hintergrund der erhobenen Lernausgangslage können außerdem die im Rahmen des Traineeprogramms folgenden sieben Trainings zu fachlich-inhaltlichen Lernbereichen stärker auf der Lernbedarfe der Trainees abgestimmt und fokussiert werden.

gefördert durch

Gegenstand der Übungen waren Fragen zu den Führungspotenzialen der KandidatInnen und weniger die fachlich-inhaltliche Lernbereiche wie betriebswirtschaftliche Kenntnisse etc., die Gegenstand der Ausbildung sind und im Traineeprogramm im Hinblick auf die Leitungsaufgaben vertieft werden sollen. Im Fokus der AC-Übungen standen vielmehr Kompetenzbereiche, die für die Ausübung einer Tätigkeit als KindergartenleiterIn als wesentlich erachtet werden und ihre Leitungskompetenz widerspiegeln. Dazu gehören insbesondere:

Persönliche Kompetenzen

Der /die Trainee kann ziel- und zielgruppenorientiert überzeugen und nutzt die Methoden der Moderations-, Präsentations-, Kommunikations- und Verhandlungstechnik. Dazu gehören

Glaubwürdigkeit

Selbstsicherheit

Ausstrahlung

Flexibilität

Situationsangemessenes und präzises Kommunikationsverhalten

Leitungskompetenzen

Der/die Trainee übernimmt Verantwortung, kann Aufgaben strukturieren und delegieren. Er/Sie begreift die Vielfalt in einem Team als großes Potential und nutzt es als Basis für eine innovative Zusammenarbeit.

Kooperation und Teamfähigkeit

Kommunikations- und Konfliktverhalten

Motivieren und Überzeugen

Durchsetzungs- und Entscheidungskraft

Eigeninitiative zeigen

Lösungsorientiert handeln

Vernetzungskompetenz

Der/die Trainee wirkt an der Fortentwicklung der eigenen Einrichtung im Sinne einer lernenden Organisation kompetent mit und kann Ressourcen im Umfeld aktiv erschließen.

gefördert durch

Kreativität und Innovation

Netzwerkarbeit und Sozialraumorientierung

Aufgeschlossenheit

Strategisches Denken

Integrativ wirken

Teamorientierung

Diese Fähigkeiten wurden im AC beobachtet und bewertet. Im daran anschließenden Traineeprogramm werden sie aufgegriffen und weiterentwickelt.

3. Durchführung

Im Anschluss an eine freihändige Vergabe, haben wir in enger Zusammenarbeit mit der Trainerin Susanne Töllner ein eintägiges AC entwickelt. An 4 Tagen haben jeweils rund 10 TeilnehmerInnen von 10 bis 16 Uhr verschiedene Übungen durchlaufen. Dazu gehörten u. a. ein Rollenspiel, eine Selbstpräsentation, eine Gruppendiskussionen sowie eine Gruppenarbeit. Die TeilnehmerInnen erhielten für jede Übung eine Vorbereitungszeit und konnten im Anschluss ihre Leistung selbst einschätzen. Wichtig war uns, dass die AC-Übungen den Arbeitsalltag im Kindergarten und die Anforderungen an eine KindergartenleiterIn mit einbeziehen.

Von 22. bis 25. November 2010 wurde das AC durchgeführt. Insgesamt haben 44 TeilnehmerInnen an den vier AC-Tagen teilgenommen.

Für jeden Tag wurden neun BeobachterInnen eingesetzt, die mithilfe standardisierter Auswertungsbögen die Leistung der Trainees einschätzen konnten. Neben den MitarbeiterInnen des FRÖBEL-Bildungswerks konnten FachberaterInnen sowie GeschäftsführerInnen aus den Regionen für diese Aufgabe gewonnen werden. Um ein möglichst hohes Maß an Objektivität sicher zu stellen, durfte keine Beobachterin Trainees aus ihrer eigenen Region bewerten. Im Vorfeld des ACs wurden die Beobachterinnen von Frau Töllner im Rahmen einer eintägigen Beobachterschulung auf ihre Aufgabe vorbereitet, was sich für alle TeilnehmerInnen als wertvolle Weiterbildung herausstellte. Im Anschluss an jeden AC-Tag fand eine meist mehrstündige Beobachterkonferenz statt, bei der für jede/n BewerberIn eine schriftliche Einschätzung verfasst wurde. Dieser Auswertungsbogen war die Grundlage für das Rückmeldegespräch, das die regionalen GeschäftsführerInnen als Personalverantwortliche mit jeder/m TeilnehmerIn im Anschluss führte.

gefördert durch

4. Ergebnis

33 TeilnehmerInnen haben einen Platz im Traineeprogramm erhalten. Die 33 Trainees werden auf zwei Gruppen aufgeteilt. Die erste Gruppe mit 17 Trainees startet im Januar das 18-monatige Traineeprogramm. Die zweite Gruppe mit 16 TeilnehmerInnen beginnt im Juni 2011.

Auf Grundlage des schriftlichen Auswertungsbogens wurde mit jedem/r TeilnehmerIn ein Feedback-Gespräch geführt. Hierbei wurden insbesondere mit TeilnehmerInnen, denen kein Platz im Traineeprogramm angeboten werden konnte, Zielvereinbarungen getroffen und alternative Entwicklungsperspektiven im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen aufgezeigt.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass das AC eine sehr fundierte Auswahl der BewerberInnen ermöglichte. Da jede Kompetenz in mindestens zwei verschiedenen Übungen beobachtet und bewertet wurde, waren recht eindeutige Einschätzungen möglich. Trotz großer Anspannung und Nervosität auf Seiten der TeilnehmerInnen, haben auch sie die Teilnahme am AC einerseits als große Herausforderung andererseits aber auch als sehr gewinnbringend für sich eingeschätzt.

Die intensiven Beobachtungen der TeilnehmerInnen in ganz unterschiedlichen Settings während der vier AC-Tage erlauben uns nun, Schwerpunkte im Traineeprogramm neu zu setzen sowie den Trainern fundierte Hinweise zur Konzeption ihrer Trainings zu geben. Es wurden nicht nur die Stärken und Schwächen des/r einzelnen Bewerberin deutlich, sondern auch die Entwicklungspotentiale einer ganzen Berufsgruppe offenkundig. Vor diesem Hintergrund können wir das Traineeprogramm noch stärker auf die Lernbedarfe der Trainees abstimmen.

gefördert durch

