

# Leitfaden

## für Führungskräfte zur Empfehlung von Trainees

für das Programm „WERTvolle Qualifizierung und Führung“

Zur Erprobung bis 30.06.2022



© rdassen | photocase

Bei dem Leitfaden handelt es sich um ein im Projekt „WERTvolle Qualifizierung und Führung“ entstandenes Tool zur Empfehlung von Mitarbeiter\*innen für das Traineeprogramm. Er ist Teil des Projekts und wird zum Ende des Projekts (30.06.2022) evaluiert. Es handelt sich um ein „lebendiges“ Tool, das im Gebrauch angepasst werden soll.

Nach der Projektphase soll das Traineeprogramm verstetigt werden. Dann wird es eine neue Möglichkeit zur Empfehlung von Trainees geben.

Sollten Sie Rückmeldungen, Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge zum Leitfaden haben, dann melden Sie sich bitte bei der Projektreferentin

Frau **Bettina Ackermann** ([bettina.ackermann@caritas-frankfurt.de](mailto:bettina.ackermann@caritas-frankfurt.de), Tel.069 2982-1538).

1	Vorwort .....	4
2	Was muss ich tun, um meine*n Mitarbeiter*in als Trainee zu empfehlen? .....	4
3	Trainee werden: Was Sie als Führungskraft wissen sollten .....	5
4	Sie haben Fragen, Anmerkungen oder Rückmeldungen? .....	7

## 1 Vorwort

Für den Caritasverband Frankfurt e. V. als wertgebundenem katholischen Wohlfahrtsverband hat das Mitarbeiter\*innengespräch (MAG) eine große Bedeutung, um Führungskräftenachwuchs zu gewinnen und um seinen Auftrag – „Menschen stärken, Wege finden“ – auch in Zukunft erfüllen zu können.

Das Ziel des Traineeprogramms im Projekt „WERTvolle Führung und Qualifizierung“ ist es, Führungskräftenachwuchs zu identifizieren und in einem Programm berufsbegleitend so zu qualifizieren, dass er nach zwei Jahren in der Lage ist, im ganzen Verband Führungsaufgaben übernehmen zu können.

Dazu gilt es, Potenzial zu entdecken, d. h. Mitarbeitende zu finden, denen Sie aufgrund eines strukturierten, kompetenzorientierten Gesprächs zutrauen, sich zur Führungskraft zu entwickeln.

## 2 Was muss ich tun, um meine\*n Mitarbeiter\*in als Trainee zu empfehlen?

- Führen Sie ein MAG anhand des neu entwickelten kompetenzorientierten MAG. Beachten Sie dazu die Bestimmungen zur Durchführung des Gesprächs.
- Besprechen Sie mit Ihrem\*r Mitarbeiter\*in – möglicherweise in einem gesonderten Gespräch, ob er oder sie motiviert ist, am Traineeprogramm teilzunehmen und in Zukunft Führungsaufgaben im Verband wahrzunehmen. Beantworten Sie, soweit Sie es können, seine oder ihre Fragen und legen Sie das weitere Vorgehen dar. Händigen Sie bei dem Gespräch den Flyer zum Projekt aus.
- Teilen Sie im Einvernehmen mit Ihrem\*r Mitarbeiter\*in über den Vereinbarungsbogen des MAG Ihren eigenen Vorgesetzten mit, dass Ihr\*e Mitarbeiter\*in für das Traineeprogramm geeignet ist.
- Füllen Sie den Empfehlungsbogen aus. Dabei ist es wichtig, dass Sie – wie im Anschreiben einer Bewerbung – plausibel machen, warum Sie diese Person als zukünftige Führungskraft sehen.
  - Legen Sie kurz die Qualifikationen sowie den beruflichen Werdegang Ihres\*r Mitarbeiter\*in dar.
  - Beschreiben Sie strukturiert und möglichst umfassend seine\*ihre Kompetenzen und belegen Sie diese mit kurzen Beispielen aus der Arbeit.
- Unterschreiben Sie das Empfehlungsschreiben und holen Sie auch die Unterschrift Ihres\*r Mitarbeiter\*in ein.
- Senden Sie das Empfehlungsschreiben über Ihre Abteilungsleitung an das Projektteam.
- Ihr\*e Mitarbeiter\*in erhält durch das Projektteam eine Eingangsbestätigung des Schreibens sowie erste organisatorische Hinweise.



### Hinweis

Die Inhalte des MAG, also auch die Kompetenzspinnen, bleiben aufgrund der Vertraulichkeit des MAG bei Ihnen als Führungskraft und werden nicht mit der Empfehlung weitergegeben.

## 3 Trainee werden: Was Sie als Führungskraft wissen sollten.

### Wer kann Trainee werden?

Jede\*r Mitarbeitende, der oder die das Potenzial hat, Führungskraft zu werden. Es gibt keine Beschränkungen nach Alter, Geschlecht, Lebensform, Religions- oder Konfessionszugehörigkeit. Auch Mitarbeiter\*innen in Teilzeit können am Programm teilnehmen.

### Welche Rolle spielt das Mitarbeiter\*innengespräch (MAG) in der Auswahl der Trainees?

Zentral für die Auswahl der Trainees ist das Potenzial, das diese mitbringen. Es geht darum, dass die zukünftigen Führungskräfte anhand ihrer beobachtbaren Kompetenzen ausgewählt werden. Das kompetenzorientierte MAG hilft bei der Auswahl der Trainees. Es strukturiert die Beobachtung und hilft, die Niveaus der unterschiedlichen Kompetenzen festzustellen. Das MAG stellt die Grundlage für das Empfehlungsschreiben dar. Sie müssen Ihre Empfehlung plausibel begründen können.



Das **kompetenzorientierte MAG** ist ein Instrument zur Personalentwicklung, das im Rahmen des Projekts „WERTvolle Qualifizierung und Führung“ für drei Jahre erprobt wird. Es hilft dabei, strukturiert die Kompetenzen von Mitarbeitenden zu entdecken und zu entwickeln. Es wird zum Ende des Projektes evaluiert.

### Welche Kompetenzen braucht ein\*e Mitarbeiter\*in, um Führungskraft zu werden?

#### Gibt es Standards?

Ein ganz klares Nein. Es gibt auch im kompetenzorientierten Gespräch keine Objektivität, sondern die **Plausibilität**. Anhand Ihrer Beobachtung und Ihres Gesprächs mit dem\*der Mitarbeiter\*in können Sie plausibel begründen, warum Sie glauben, dass er oder sie das Potenzial hat, zukünftig Führungsaufgaben im Caritasverband Frankfurt e. V. zu übernehmen. Zudem sind die notwendigen Ausprägungen einer Kompetenz immer abhängig von konkreten Tätigkeiten, auch in Führungstätigkeiten.

**Anhaltspunkte** können sein:

- Alle Kompetenzen des MAG sollten mindestens auf Stufe 2 ausgeprägt sein.
- Sie sollten (für sich) plausibel machen können, warum Sie glauben, dass ein\*e Mitarbeiter\*in Kompetenzen, die auf Stufe 2 ausgeprägt sind, weiterentwickeln kann.
- Legen Sie besonders viel Wert auf eine hohe Ausprägung im Bereich der sozial-kommunikativen Kompetenzen.

Denken Sie anhand Ihrer Alltagserfahrungen nach, ob Sie in fünf Jahren folgendes bei Ihrem\*r Mitarbeiter\*in **möglicherweise beobachten könnten**:

- Er\*sie steuert Ergebnisorientierung im Team.
- Er\*sie vermittelt bei unterschiedlichen Meinungen und sorgt für Ausgewogenheit.
- Er\*sie sorgt für die Anschlussfähigkeit schwächerer Teammitglieder.
- Er\*sie erkennt Talente seiner\*ihrer Mitarbeitenden und schlägt diese als Verantwortliche für Aufgaben und Projekte vor.
- Er\*sie motiviert Mitarbeiter\*innen auf Grundlage individueller Bedürfnisse und Fähigkeiten, sich weiter zu entwickeln.
- Er\*sie delegiert eigene Aufgaben in kooperativer Weise.
- Er\*sie zeigt aktive Wertschätzung für seine\*ihre Mitarbeitenden und steht für sie ein.
- Er\*sie sorgt für die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeitenden.
- Er\*sie beurteilt Mitarbeitende fundiert und gibt ihnen ein angemessenes Feedback.
- Er\*sie fördert gezielt die Entwicklung von Mitarbeitenden.
- Er\*sie schafft Entfaltungsräume für gelebte Spiritualität, wertschätzt Vielfalt und ermöglicht es, über beides ins Gespräch zu kommen.
- Er\*sie ist in der Lage, Entscheidungen ethisch zu begründen und alle Anspruchsgruppen im Entscheidungsprozess zu beteiligen.

Erfolgskritische Merkmale von Führung im Caritasverband Frankfurt e. V. formuliert das Führungsverständnis des Verbandes. Trauen Sie Ihrem\*r Mitarbeiter\*in zu, dass er oder sie in eine solche Rolle hineinwächst?

### Was ist mit Haltungen, Qualifikationen, gesetzlichen Vorgaben?

Als wertgebundenem katholischem Wohlfahrtsverband ist es dem Caritasverband Frankfurt e. V. besonders wichtig, dass seine Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit haben, Spiritualität als Kraftquelle für das eigene Leben zu verstehen, die spirituellen Bedürfnisse und Sinnfragen von Kolleg\*innen und Klient\*innen anzuerkennen und mit ihrer Vielfalt umgehen zu können. Eng mit der Spiritualität verbunden sind Werte, die das Leben jedes\*r Einzelnen, aber auch unsere Arbeit im Caritasverband tragen. Sie helfen dabei, ethisch begründete Entscheidungen zu treffen und sie auch zu vertreten. Dies spiegelt sich besonders in der Haltung von Führungskräften wieder, denen für eine entsprechende Organisationskultur eine besondere Aufgabe zukommt. Aus ihrer eigenen **Haltung** entwickelt sich ein den Überzeugungen des Caritasverband Frankfurt e. V. entsprechender kooperativer und partizipativer Führungsstil. Deshalb müssen sie in der Lage sein, über Themen wie Sinnfragen, Vielfalt oder Spiritualität zu sprechen, in einen Dialog zu kommen und Räume für ihre Mitarbeitenden zu eröffnen. Ebenso Entscheidungen ethisch zu hinterfragen, die Anspruchsgruppen einer Entscheidung einzubeziehen und unterschiedlichen Perspektiven Raum in Entscheidungsprozessen zu verschaffen.

**Qualifikationen** werden durch Kompetenzen nicht obsolet. Qualifikationen bescheinigen zunächst die Wiedergabe bestimmter Lerninhalte in gewissermaßen künstlichen Prüfungssituationen. Natürlich werden relevantes Wissen und auch Kompetenzen im Rahmen von Qualifikationen erworben. Für viele Tätigkeiten innerhalb des Verbandes sind Qualifikationen aus einer juristischen wie fachlichen Perspektive notwendig. Aber ob die Qualifikationen auch umgesetzt werden können, lässt sich ebenfalls beobachten. Zur Umsetzung fachlicher Qualifikationen braucht es wiederum unterschiedliche Kompetenzen. In manchen Arbeitsbereichen des Caritasverband Frankfurt e. V. gibt es **gesetzliche Vorgaben** für die Ausübung von Führungstätigkeiten. Diese Vorgaben werden durch das Traineeprogramm nicht berührt.

### Wenn ich eine\*n Mitarbeiter\*in als Trainee empfohlen habe: Ist er\*sie dann automatisch im Programm?

Nein. Die Empfehlung ist der erste Schritt. Es folgt ein Auswahlverfahren unter allen vorgeschlagenen Kandidat\*innen.

### Gibt es eine Frist für die Empfehlung?

Ja. Die Frist für die Empfehlung eines\*r Mitarbeitenden als Trainee für die erste Runde des Traineeprogramms läuft bis zum 31. Januar 2020. Nach dem Projektende geht das Traineeprogramm in die Regelaufgaben des Verbandes über. Alle zwei Jahre startet eine Runde des Traineeprogramms.

### Gibt es eine maximale Teilnehmer\*innenzahl

Ja. Maximal 16 Personen können am Programm teilnehmen.

### Wie ist das Traineeprogramm strukturiert?

Das Traineeprogramm beginnt mit einer zweitägigen Veranstaltung, in der sich die Trainees kennenlernen und ein Potenzialworkshop stattfindet. Das Programm selbst ist strukturiert in Workshop-, Beratungs- und Begleitungsformate. In den Workshops werden in erster Linie die Themen Ethik, Werte und Führungsthemen sowie verbandsübergreifende Aufgaben besprochen. Zudem wird jede\*r Trainee durch eine\*n Mentor\*in aus einer anderen Abteilung begleitet. Mit der eigenen Führungskraft führt der\*die Trainee ein begleitendes Kompetenzcontrolling durch, zu dem der Potenzialworkshop zu Beginn die Grundlage legt. Außerdem hospitieren die Trainees in anderen Einrichtungen und Diensten des Verbandes, um ihn besser kennenzulernen. Den Abschluss bildet die Präsentation eines eigenen Themas.

**Wie hoch ist der zeitliche Aufwand?**

Der zeitliche Aufwand liegt über zwei Jahre verteilt bei ca. 40 Tagen. Dies entspricht bei einem BSU von 100 % ungefähr 10 %. Die Dienstbefreiung gemäß Fort- und Weiterbildungsregelung des Caritasverbands Frankfurt e. V. bleibt davon unberührt.

**Handelt es sich bei der Zeit im Traineeprogramm um Arbeitszeit?**

Ja. Bei dem Traineeprogramm handelt es sich um Arbeitszeit. Es wird – sowohl bei Vollzeit- als auch bei Teilzeitstellen – die tatsächliche Anwesenheitszeit (abzüglich Pausen) angerechnet.

**Was ist das Ziel der Qualifikation?**

Ziel der Qualifikation ist es, „Führung als Aufgabe“ in den Mittelpunkt zu stellen. Die Trainees werden darin unterstützt, ihre Kompetenzen zu entwickeln und notwendiges Wissen zu erwerben, um im Caritasverband Frankfurt e. V. Führungsaufgaben zu übernehmen. Die Übernahme einer Führungsaufgabe kann auch in einer anderen Abteilung stattfinden. Sie ist nicht an die aktuelle Abteilungszugehörigkeit gebunden.

**Wenn mein\*e Mitarbeiter\*in das Programm abgeschlossen hat, bekommt er oder sie dann automatisch eine Stelle als Führungskraft im Verband?**

Nein. Die Teilnahme am Traineeprogramm garantiert keine Stelle als Führungskraft. Aber das Programm legt die Grundlage dafür, in Zukunft Führung übernehmen zu können. Die weitere Karriereplanung wird am Ende des Programmes in einem Evaluations- und Ausblickgespräch thematisiert.

**Wo bekomme ich weitere Informationen?**

Weitere Informationen erhalten Sie im Flyer zum Projekt oder direkt beim Projektteam.

## **4 Sie haben Fragen, Anmerkungen oder Rückmeldungen?**

Sollten Sie Fragen, Anmerkungen oder Rückmeldungen zum Projekt „WERTvolle Qualifizierung und Führung“ oder direkt zum Traineeprogramm haben, dann melden Sie sich bitte bei der Projektreferentin, Frau Bettina Ackermann ([bettina.ackermann@caritas-frankfurt.de](mailto:bettina.ackermann@caritas-frankfurt.de), Tel. 069-2982 1538).

Über Abteilungsleitung  
an das Projektteam „WERTvolle Qualifizierung und Führung“  
z. Hd. v. Frau Bettina Ackermann



## Empfehlung Trainee

Die Frist für die Empfehlung für das Programm 2020-2022 endet am 31. Januar 2020.

Name:

Einrichtung:

Funktion:

Beschäftigungsumfang:

Formale Qualifikationen (Ausbildung, Studium, Weiterbildungen):

Beruflicher Werdegang:

Beim CV Frankfurt seit:

**Bitte begründen Sie Ihre Empfehlung auf der Grundlage des Kompetenztools anhand von konkreten Beispielen:**



---

Name Führungskraft

---

Datum

---

Unterschrift Führungskraft

Mit der Empfehlung für das Trainee-Programm durch meine Führungskraft bin ich, \_\_\_\_\_, einverstanden. Mir ist bewusst, dass die Empfehlung keine Zusage ist und ich noch an einem Auswahlverfahren teilnehmen muss. Im Falle einer Zusage nach dem Auswahlverfahren nehme ich gern am Trainee-Programm teil. Das Programm läuft von Mai 2020 bis Ende April 2022 im Umfang von ca. 40 Tagen. Es beinhaltet Workshops (außerhalb der hessischen Schulferien), Hospitationen und Begleitung durch Mentoren\*innen und direkte Vorgesetzte.

---

Datum

---

Unterschrift Mitarbeiter\*in



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.

