

## 16 Personalauswahl für die Kita – Die Richtige finden!

Gabriele Dahle

### Inhaltsverzeichnis

#### 1. Personalauswahl als Marketing

#### 2. Die richtigen Mitarbeiter/innen finden

##### 2.1 Schritt 1: Wen suchen Sie? – Das Anforderungsprofil

##### 2.2 Schritt 2: Was bieten Sie? – Ihr Einstellungsprofil

##### 2.3 Schritt 3: Wo suchen Sie? – Suchstrategien

##### 2.4 Schritt 4: Wie wählen Sie aus? – Auswahlverfahren

#### 3. Auswahl durch Bewerbungsgespräche

##### 3.1 Bewerbungsunterlagen: Die Vorauswahl

##### 3.2 Auswahlgespräche

#### 4. Literaturhinweise

*Nie ist das menschliche Gemüt heiterer gestimmt,  
als wenn es seine richtige Arbeit gefunden hat.*  
(Wilhelm von Humboldt)

## 1. Personalauswahl als Marketing

Jede Kindertagesstätte ist so gut wie ihre Mitarbeiter/innen: Deren Fachkompetenz und Erfahrung – aber auch ihre Persönlichkeit, ihre Motivation und ihr Engagement gewährleisten die Qualität der Arbeit mit Eltern und Kindern.

Deshalb ist es so überaus wichtig, künftige Mitarbeiter/innen mit allergrößter Sorgfalt auszuwählen – aber: Wie findet man den oder die Richtige/n? Die Anforderungen an Leistung und Qualität von Kindertagesstätten sind enorm gewachsen. Gesucht werden also mehr denn je: besonders kompetente, aktive und innovationsfähige Mitarbeiter/innen.

Eine kluge Personalauswahl beginnt nicht erst beim Bewerbungsgespräch, sondern schon bei der Frage: Wie gelingt es uns, dass unser/e »Idealkandidat/in« sich überhaupt bei uns bewirbt – und wer wäre für uns eigentlich »ideal«? Geeignete, kompetente Interessentinnen/Interessenten muss man aktiv suchen und darf sich nicht darauf verlassen, dass sie einem »hinterherlaufen«. Möglicherweise haben Sie enorm viele Bewerbungen im Postkasten, aber die Person, die Sie suchen, hat sich lieber woanders beworben?

Man kann die Suche nach neuen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern durchaus als eine besondere Art des *Marketings* verstehen. Das Bemühen um möglichst passende, kompetente Mitarbeiter/innen verlangt ähnliche Überlegungen und Strategien wie das Bemühen um neue Kunden oder um Sponsoren. In jedem Fall lautet die Frage: Wie finde ich die richtige Zielgruppe, und wie überzeuge ich sie von mir?<sup>1</sup> Man behandelt also das eigene Jobangebot wie ein Produkt, für welches man geeignete Abnehmer sucht. Das hat möglicherweise eine veränderte Sicht der Dinge zur Konsequenz: Eine Stelle zu besetzen ist kein Akt des Wohlwollens, sondern des Werbens um den »Idealkandidaten«. Vor der *Auswahl* einer geeigneten Person kommt die *Suche* nach wirklich geeigneten Bewerbern.

<sup>1</sup> Man spricht in diesem Zusammenhang auch von »*Beschaffungsmarketing*« – im Gegensatz zum »*Absatzmarketing*«, welches dem Verkauf von Waren oder Dienstleistungen dient.

Dazu schlagen wir Ihnen folgende Schritte vor:

Schritt 1:	<b>Wen suchen Sie?</b>	► ANFORDERUNGSPROFIL
Schritt 2:	<b>Was bieten Sie?</b>	► EINRICHTUNGSPROFIL
Schritt 3:	<b>Wo suchen Sie?</b>	► SUCHSTRATEGIEN
Schritt 4:	<b>Wie wählen Sie aus?</b>	► AUSWAHLVERFAHREN

## 2. Die richtigen Mitarbeiter/innen finden

### 2.1 Schritt 1: Wen suchen Sie? – Das Anforderungsprofil

*Das Glück eines Menschen  
besteht in der ungehinderten Ausübung  
seiner hervorstechendsten Fähigkeiten.  
(Aristoteles)*

Es passt nicht jede Person zu jeder Stelle, wie andersherum nicht jeder Job zur jeweiligen Person passt: Dies ist nicht nur eine Frage der Ausbildung und der fachlichen Qualifikation, sondern auch der »Chemie«, des Stils, der inneren Haltung, eventuell des Glaubens – und diese Faktoren sind bei der Suche viel schwieriger zu fassen als z.B. Ausbildungsdaten. Einzelne Qualifikationen lassen sich gegebenenfalls nachholen, aber wenn die Persönlichkeit nicht zur Stelle passt, wird die Einrichtung nicht glücklich werden mit der neuen Kollegin/dem neuen Kollegen – und er oder sie andersherum nicht mit dem neuen Job.

Durch Sorgfalt bei Suche und Auswahl Ihrer »Neuen« können Sie dazu beitragen, dass es »passt«. Bleiben Sie dabei realistisch in Ihren Erwartungen: Suchen Sie die Besten – aber keine »Wollmilchsäue«.

Der/die neue Mitarbeiter/in sollte:

- ... *kompetent* sein
- ... zu Ihrem *Profil* passen
- ... zu Ihrem *Team* passen

Hierbei ist das Ensemble aller drei Faktoren wichtig, die bloße Fachqualifikation sagt nichts über soziale und persönliche Kompetenzen aus, die im Praxisalltag oft entscheidend sind. Um gezielt und effektiv suchen und auswählen zu können, ist es wichtig, dass die Einrichtung ihre Anforderungen und Wünsche möglichst präzise geklärt hat. Investieren Sie Sorgfalt in das Erarbeiten Ihres *Anforderungsprofils* – es zahlt sich aus, weil es Sie später klarer und fundierter auswählen und entscheiden lässt. Ein Anforderungsprofil lässt sich auf der Grundlage der oben genannten Punkte erstellen. Es umfasst so genannte »harte« und »weiche« Faktoren.

- Unter »*harten Faktoren*« versteht man Dinge, die sich leicht belegen lassen, beispielsweise Aus- und Fortbildung, Zusatzqualifikationen etc. (wobei die absolvierten Bildungs-

gänge freilich nur begrenzt Aussagen über die tatsächliche fachliche Kompetenz zulassen). Das Profil legt hier Mindestanforderungen und Wünsche fest.

- »Weiche Faktoren« dagegen bezeichnen die Persönlichkeit, die Verhaltensmöglichkeiten und -fähigkeiten, die inneren Antriebskräfte des Bewerbers/der Bewerberin, also die aktiven Kompetenzen. Hierzu gehören z.B.:
  - Sozialkompetenzen, wie Kommunikationsfähigkeit, Teamgeist, Motivations- und Überzeugungskraft, Durchsetzungsvermögen, Integrationsfähigkeit, Kompromissbereitschaft etc.
  - Persönlichkeitskompetenzen, wie Engagement, Energie, Intelligenz, analytische Fähigkeiten, Kreativität, Innovationsfreude, Moral, Ethik, Integrität, Selbstbewusstsein, Ausdauer, Zuverlässigkeit, Flexibilität, Verantwortungsbewusstsein, Offenheit, Lern- und Arbeitsfreude etc.

Je nachdem, welche Stelle Sie zu besetzen haben (Leitung? Gruppenleitung? Ergänzungskraft? Heilpädagoge/Heilpädagogin? etc.), gehören unterschiedliche Aufgabenbereiche zum Anforderungsprofil, und Sie werden verschiedene Wünsche und Ansprüche an die Eigenschaften und Fähigkeiten des neuen Mitarbeiters/der neuen Mitarbeiterin haben.

Es kann auch sein, dass Sie die Stelle mit Blick auf künftige Entwicklungen in Ihrer Einrichtung besetzen wollen: Vielleicht suchen Sie z.B. eine Ergänzungskraft, die in der Lage ist, in einem Jahr eine Gruppenleitung zu übernehmen, weil ein Kollege/eine Kollegin dann aufhört? Oder Ihr Träger plant in absehbarer Zeit die Entwicklung von Angeboten für Kinder unter drei Jahren – eventuell suchen Sie jetzt schon jemanden, der auch Erfahrungen in diesem Bereich mitbringt, damit er/sie helfen kann, dieses Angebot aufzubauen?

*Nehmen Sie sich Zeit, um das Anforderungsprofil wirklich gründlich zu erarbeiten:* Es ist während des ganzen Bewerbungsverfahrens Ihre wichtigste Richtschnur, um eine qualifizierte Auswahl treffen zu können. Fassen Sie dabei die erforderlichen bzw. gewünschten Eigenschaften und Fähigkeiten möglichst präzise zusammen, und suchen Sie dabei besonders die Punkte heraus, die Ihren künftigen Mitarbeiter/Ihre künftige Mitarbeiterin von anderen Erziehern/Erzieherinnen *unterscheidet und abhebt!* Hier ist ein Fragenkatalog, anhand dessen Sie Ihr Anforderungsprofil erstellen können; er orientiert sich an den drei Dimensionen *Kompetenz, Profil und Team:*



Checkliste »Anforderungsprofil.«

**Welche Stelle ist zu besetzen/Position innerhalb des Teams?**

(Leitung/Gruppenleitung/Ergänzungskraft etc.)

**Ist die Stelle mit geplanten Entwicklungen in der Einrichtung verbunden?**

(z.B. die Person soll irgendwann eine andere Stelle besetzen; sie soll einen neuen Bereich in der Einrichtung entwickeln etc.)



**Welche Ausbildung sollte der/die künftige Mitarbeiter/in haben?****a) Kompetenz**

Sie suchen eine/n Mitarbeiter/in, welche/r die Fähigkeiten hat, alle Aufgaben gut zu bewältigen, die mit der fraglichen Stelle verbunden sind. Dabei sind sowohl fachliche Voraussetzungen gefragt (»harte Faktoren«) wie auch persönliche und soziale Kompetenzen (»weiche Faktoren«).

Welche Anforderungen stellt die Stelle an die/den künftige/n Mitarbeiter/in?

- **Welche pädagogischen Anforderungen?**

Sammeln Sie möglichst detailliert die pädagogischen Aufgaben, die zu erfüllen sind, und die Ansprüche, welche Sie damit verbinden.

Beispiele: Durchführen selbstständiger pädagogischer Projekte – Schwerpunkt auf besondere Bereiche? –; Beobachten und Dokumentieren der Entwicklungsverläufe von Kindern etc. Was unterscheidet in Ihren Augen eine/n bessere/n von einer/einem schlechteren Erzieher/in?

- **Welche sozialen Anforderungen?**

Mit welchen Menschen und Institutionen wird/soll die Person in aktivem Kontakt stehen? Mit welchen Aufgaben? Welche kommunikativen Fähigkeiten braucht sie dazu? Wie sollte sie sich verhalten können?

(z.B.: Kontakt mit Kindern soll respektvoll sein/soll professionell sein – das bedeutet: sich der Erwachsenenrolle bewusst sein etc.; Motivierende und konstruktive Erziehungspartnerschaft mit Eltern: erfordert Offenheit, Selbstbewusstsein etc.; Effektive und fruchtbare Zusammenarbeit mit dem Träger/mit anderen Institutionen – welchen genau? – erfordert: Verhandlungsgeschick, Kontaktfreudigkeit, Durchsetzungsvermögen etc.)

- **Welche Organisationsanforderungen?**

Welche Aufgaben umfasst die Stelle über die Arbeit mit den Kindern (und Eltern) hinaus, und welche Voraussetzungen sollte der/die Bewerber/in dafür mitbringen?

(z.B.: Verwaltungsaufgaben, die ggf. am Computer zu erledigen sind – Abrechnungen, Statistiken erstellen etc. –; Veranstaltungen organisieren; Werbung für die Einrichtung organisieren; Mitarbeiterführung; Personalentwicklung etc.)

**b) Profil**

Die Ethik oder die Philosophie Ihrer Einrichtung strahlt umso glaubwürdiger nach außen, je mehr sich die Kollegen/Kolleginnen damit identifizieren können. Anders herum wird jemand, dessen inneres Anliegen das Ihre ist, motiviert arbeiten, weil er/sie sich am »richtigen Platz« fühlt.

Welches ist Ihr Einrichtungsprofil? Was unterscheidet Sie von anderen Kindertagesstätten – und was sollten Ihre Mitarbeiter/innen mitbringen, damit dieses Profil deutlich und lebendig bleibt?

- Haben Sie ein Leitbild? ja ☐ nein ☐
- Welche Werte sind Ihnen wichtig? .....
- Welche Haltungen, welche Meinungen sollten Ihre Mitarbeiter/innen vertreten, z.B. in Bezug auf ihr Weltbild? In Bezug auf ihr Bild vom Kind? .....

- Sollten Ihre Mitarbeiter/innen einen bestimmten Glauben vertreten? Auf welche Weise? .....
- Brauchen Sie Mitarbeiter/innen mit besonderen Fähigkeiten, weil Ihre Arbeit bestimmte Schwerpunkte hat? Welche? Sind das eher praktische Fähigkeiten oder solche, die das Verhalten betreffen? .....

### c) Team

Ein Team ist mehr als die Summe von Einzelkompetenzen: Es ist ein Gefüge, welches als Ganzes betrachtet werden muss. Bei der Auswahl neuer Mitarbeiter/innen muss daher die langfristige *Personal-* bzw. *Teamentwicklung* mit im Blickfeld sein, und die derzeitige Teamsituation sollte bewusst sein. Dabei spielt neben dem Zusammenspiel der Fachkompetenzen auch das Sichergänzen von Persönlichkeiten eine Rolle. Es tut einem Team gut, wenn hier Menschen mit unterschiedlichen persönlichen Stärken sich ergänzen können.

Wie sieht Ihr Team aus, in welches der/die »Neue« hineinkommen wird? Wie arbeitet das Team derzeit zusammen? Gibt es eine Supervision?

- Welche Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten erwarten Sie in Bezug auf die Teamfähigkeit Ihrer Mitarbeiter/innen? .....
- Welche Persönlichkeit »passt« in das bestehende Team? .....
- Welche Persönlichkeit, welche Eigenschaften und Fähigkeiten *fehlen* im bestehenden Team? .....

**Welche Qualifikationen sollte die Person zusätzlich zur Ausbildung haben, um Ihren Wünschen hinsichtlich Kompetenz, Profil und Team gerecht zu werden?** .....

Die Summe dieser Kriterien bildet das *Anforderungsprofil*, das Sie der zu besetzenden Stelle geben. Manche Punkte werden Ihnen dabei wichtiger sein als andere: Kennzeichnen Sie die Punkte, die Sie unerlässlich finden! Anhand dieser »K.-o.-Kriterien« (wählen Sie maximal fünf aus) können Sie später im Auswahlverfahren eine rasche Vorauswahl treffen. Hilfreich kann es auch sein, z.B. bei den Erwartungen an Qualifikation und Erfahrung, jeweils Minimal- und Maximalanforderungen zu benennen (auch Überqualifikation kann der Zusammenarbeit und der Motivation schaden).

Hier finden Sie ein Raster, mit welchem Sie ein Anforderungsprofil für die bei Ihnen zu besetzende Stelle aufstellen können:

Anforderungsprofil  Unser/e Ideal-kandidat/in:	Stelle/Position: Kernaufgaben: Zusammenarbeit mit:				
	Ausbildung	Zusatz-qualifikation	Berufs-erfahrung	Persönlich-keit & Eigen-schaften	Welches sind K.-o.-Kriterien?
a) Kompetenz – pädagogisch	unerlässlich:	unerlässlich:	unerlässlich:	unerlässlich:	
	wünschens-wert:	wünschens-wert:	wünschens-wert:	wünschens-wert:	
	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	
	unerlässlich:	unerlässlich:	unerlässlich:	unerlässlich:	
	wünschens-wert:	wünschens-wert:	wünschens-wert:	wünschens-wert:	
	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	
	unerlässlich:	unerlässlich:	unerlässlich:	unerlässlich:	
	wünschens-wert:	wünschens-wert:	wünschens-wert:	wünschens-wert:	
	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	
b) Profil	unerlässlich:	unerlässlich:	unerlässlich:	unerlässlich:	
	wünschens-wert:	wünschens-wert:	wünschens-wert:	wünschens-wert:	
	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	
	unerlässlich:	unerlässlich:	unerlässlich:	unerlässlich:	
	wünschens-wert:	wünschens-wert:	wünschens-wert:	wünschens-wert:	
	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	
	unerlässlich:	unerlässlich:	unerlässlich:	unerlässlich:	
	wünschens-wert:	wünschens-wert:	wünschens-wert:	wünschens-wert:	
	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	
c) Team	unerlässlich:	unerlässlich:	unerlässlich:	unerlässlich:	
	wünschens-wert:	wünschens-wert:	wünschens-wert:	wünschens-wert:	
	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	minimal/ maximal:	

Abbildung 1: Raster »Anforderungsprofil«



Sie werden wahrscheinlich nicht jeden der Punkte im Raster ausfüllen – je nach Situation. *Markieren Sie am Ende die für Sie wichtigsten Faktoren des Anforderungsprofils*, damit Sie sich beim späteren Auswahlverfahren darauf konzentrieren können!

## 2.2 Schritt 2: Was bieten Sie? – Ihr Einrichtungsprofil

Sie wollen nicht »irgendjemanden« für Ihre Einrichtung, sondern den oder die Bestmögliche/n. Und seien Sie sicher: Diese Person will auch nicht in »irgendeiner« Einrichtung arbeiten – zumindest nicht auf Dauer –, sondern in einer, die ihr etwas bietet. Das muss nicht die Höhe des Gehalts sein – jedenfalls nicht nur. Wichtig ist auch die Anerkennung, die ihrer Arbeit zuteil wird oder die Möglichkeit zu Identifikation und Engagement und – wichtig! – ein gutes Arbeitsklima.

Wenn Sie Ihre »Idealkandidaten/Idealkandidatinnen« ansprechen wollen: Betrachten Sie Ihre Einrichtung einmal aus deren Perspektive! Wie attraktiv ist die Stelle für diesen Personenkreis? Wie attraktiv sind Sie als Arbeitgeber?

- Wenn Sie jemanden suchen, der aktiv, engagiert und veränderungsfreudig ist: Seien Sie sicher, dass diese Person eine Stelle mit Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten sucht. Welche Beteiligungskultur herrscht bei Ihnen? Welche Aufstiegsmöglichkeiten bieten Sie, wie gehen Sie mit Fort- und Weiterbildung um?
- Wenn Sie jemanden suchen, der im Sinne Ihres Profils werteorientiert ist: Gehen Sie davon aus, dass er/sie eine Einrichtung sucht, mit deren Ethik er/sie sich identifizieren kann. Diese Person wird Sie an Ihren Ansprüchen messen!
- Sie suchen jemanden, der »im Leben steht«? – Dann hat er/sie möglicherweise bereits jetzt oder schon bald Familie? Wie sind Sie eingerichtet auf verschiedene Lebens- und Familienphasen Ihrer Mitarbeiter/innen? Gibt es Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung? Teilzeitmöglichkeiten? Können Mitarbeiter/innen bei Ihnen die Angebote der Einrichtung für die eigene Familie nutzen? Haben Sie Kontakt zu Familienservice-Dienstleistern, die Ihren Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen gegebenenfalls die Organisation ihres Alltags erleichtern?
- Natürlich suchen Sie motivierte Mitarbeiter/innen. Motivation braucht aber Anstöße, am besten immer wieder. Was tut Ihre Einrichtung, Ihr Träger für die Motivation der Beschäftigten? Welche Gelegenheiten haben sie, stolz auf ihren Arbeitgeber zu sein und sich zu identifizieren? Welche Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten haben sie? Wie erfahren sie Wertschätzung für ihre Arbeit? Welche Entwicklungsmöglichkeiten stehen ihnen offen?
- ...



Betrachten Sie die Suche nach neuen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen als Marketingaufgabe, d.h. auch: *Kommunizieren Sie Ihre Attraktivität* für die gesuchten Personenkreise beispielsweise in Ausschreibungen oder Inseraten. Und *verbessern Sie gegebenenfalls Ihr Angebot*: Vielleicht sprächen Sie mehr kompetente Bewerber/innen an, wenn die Stelle ein breiteres Aufgabenfeld hätte? Wenn sie mit mehr Weiterbildungsmöglichkeiten verbunden wäre? Oder wenn die Arbeitszeiten flexibler gestaltbar wären?

### 2.3 Schritt 3: Wo suchen Sie? – Suchstrategien

Eine gelingende Personalauswahl setzt voraus, dass man eine gute Grundlage zum Auswählen hat: Dabei ist eine große Anzahl von Bewerbungen nicht so wichtig – ausschlaggebend ist die Qualität der Kandidaten/Kandidatinnen.

Wie also werden Ihre »Idealkandidaten/Kandidatinnen« darauf aufmerksam, dass bei Ihnen eine attraktive Stelle neu zu besetzen ist? Wie werden sie motiviert, sich zu bewerben?

Versetzen Sie sich in die Person, die Sie suchen. Wenn sie derzeit arbeitslos ist: Wo wird er/sie nach offenen Stellen suchen? Wenn nicht: Sucht er/sie überhaupt nach einer Alternative oder schaut er/sie sich nur mal gelegentlich nach etwas Attraktiverem um? Wie erreichen Sie diese Person?

Bedenken Sie, dass jede Suchstrategie, ob Internet, Zeitung, Mund-zu-Mund-Propaganda oder wie auch immer, gleichzeitig eine *Selbstdarstellung* Ihrer Einrichtung ist, welche Ihr *Image* in der Öffentlichkeit mit prägt.

Für die Suche nach neuen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen stehen Ihnen zahlreiche Kanäle zur Verfügung:

- Stellenausschreibung (z.B. trägerintern)
- Arbeitsamt
- Arbeitsvermittlungs-Dienstleister
- Inserate: Tagespresse, Fachpresse
- Lokalradio
- Internet:
  - Jobbörsen (jobline, jobpilot, stepstone, stellenmarkt-sozial ...)
  - Jobbörsen auf Fachseiten (z.B. kigaweb)
  - Ihre eigene Homepage oder die Ihres Trägers
- Kontakte/Vernetzung (auch Veranstaltungen, Messen, Fortbildungen etc.)

Sicherlich häufigster Werbeträger bei der Personalsuche ist die regionale Tageszeitung. Hiermit erreichen Sie interessierte Menschen in Ihrer Umgebung; auch Erzieher/innen und Kinderpfleger/innen auf Stellensuche werden dort hineinsehen – oder von Freunden und

Bekannten von Ihrer Anzeige erfahren. Entscheiden Sie genau, welches Verbreitungsgebiet für Ihr Inserat sinnvoll ist.

Je informativer die Anzeige ist, desto gezielter spricht sie diejenigen Interessenten/Interessentinnen an, die Sie suchen (und umso weniger müssen Sie schon bei der Vorauswahl aussortieren). Geben Sie Fristen an, die mit der Planung Ihres Auswahlverfahrens abgestimmt sind. Gestalten Sie das Inserat so, wie es dem Profil Ihrer Einrichtung zukommt, und dass es in der Flut der Stellenanzeigen auffällt – auch wenn das teurer ist.

Sehen Sie den Unterschied:

**Tausend Euro monatlich** von zu Hause aus! Leichte Tätigk.

☎ 0123/456789

**Kindertagesstätte** su. neue Gruppenleitg. in Vollzeit. Vergüt. entspr. BAT. Bewerbg.

m. d. übl. Unterlagen an:

Fr. Muster, Kindertagesstätte Musterstr. 1,

12345 Musterstadt

**Können Sie am Telefon**

**lächeln?** Dann verdienen Sie mit dieser Fähigkeit Ihr Geld!

☎ 0345/678901

**Drogeriemarkt** sucht Mitarbeiter/innen f. d. Verkauf sowie Aushilfen zur Warenverräumung ☎ 0456/7890123



**Kita FixFax**

**FixFax**

**sucht eine/n neue/n Gruppenleiter/in!**

Wir sind eine dreigruppige städtische Kita und legen besonders viel Wert auf die kreative Entwicklung von Kindern.

**Wir bieten:**

eine Vollzeitstelle mit flexiblen Arbeitszeiten  
ein aktives, engagiertes Team  
regelmäßige Supervision  
gute Fortbildungsmöglichkeiten  
motivierte Eltern  
Vergütung nach BAT  
... und 63 clevere Kinder

**Wir wünschen uns:**

eine/n Erzieher/in mit Berufspraxis (mindestens 2 Jahre)  
eine/n engagierte/n Kollegen/in mit kreativen Fähigkeiten  
jemanden, der freundlich und respektvoll mit Kindern umgeht  
eine/n Kollegen/in, der/die gemeinsam mit uns unsere KiTa weiterentwickelt  
eine/n kompetente/n Erziehungspartner/in für die Eltern unserer Kinder

Fühlen Sie sich angesprochen? Dann bewerben Sie sich bitte:  
Kita FixFax, z. Hd. Frau Muster, Musterstr. 1, 12345 Musterstadt  
Möchten Sie noch weitere Infos über uns? Rufen Sie an: 123/4567  
Bewerbungsfrist: 05.05.05

Zielgerichteter als über die Tagespresse ist Ihre Suche nach einer/m neuen Mitarbeiter/in allerdings dann, wenn Sie – bildlich gesprochen – dahin gehen, wo die engagierten, interessierten, kompetenten Kräfte zu finden sind:

- Inserate in Fachzeitschriften und Jobbörsen auf fachspezifischen Seiten im Internet (z.B. kigaweb) wenden sich gezielt an ein Fachpublikum.
- Als höchst effektives Kommunikations- und Akquisemittel erweist sich auch bei der Personalsuche die gute alte »Mund-zu-Mund-Propaganda«, die das moderne Marketing in der Wirtschaft soeben wiederentdeckt hat und als »Buzz-Marketing« anpreist. Damit sind allerdings *nicht* »Vetternwirtschaft« und »Seilschaften« gemeint, sondern das Nutzen der eigenen *Vernetzung* mit anderen Trägern und Einrichtungen, zu Ausbildungs- und Fortbildungsinstitutionen, zu Multiplikatoren etc., um wirklich passende und kompetente Mitarbeiter/innen zu finden. Wenn Sie aktiven Kontakt pflegen, z.B. zu Fortbildern (vielleicht referieren Sie manchmal dort aus der Praxis?) oder auch zu ehemaligen Praktikanten/innen und abgelehnten (trotzdem guten) Bewerbern/innen, haben Sie möglicherweise hiermit bereits eine vorzügliche Quelle für sehr passende Bewerber/innen. Bei Messen und anderen (Fach-)Veranstaltungen aller Art ergeben sich immer wieder Kontakte, die Ihre Einrichtung vielleicht mit kompetenten und engagierten potenziellen Mitarbeitern/innen in Verbindung bringt.

#### 2.4 Schritt 4: Wie wählen Sie aus? – Auswahlverfahren

Die »traditionelle« Methode zur Entscheidung, welche/r Bewerber/in die fragliche Stelle besetzen soll, ist das Auswahlverfahren durch Bewerbungsgespräche (aus Sicht des künftigen Arbeitgebers: Auswahlgespräche) mit Einzelnen (Einzelinterviews). Dieses Verfahren hat viele Mängel, weil einem das Gespräch in seiner »Stresssituation« und in der Kürze der Zeit nur sehr begrenzte Möglichkeiten bietet, die wirkliche Kompetenz und die tatsächliche Persönlichkeit der jeweiligen Person zu erfahren.

Es gibt veränderte Interview- und Auswahlmethoden, mit denen man diesen Unzulänglichkeiten zu begegnen versucht, z.B.:



##### • Tests:

Es gibt eine Vielzahl von Tests, die Wissen, Fertigkeiten und/oder die Persönlichkeit von Personen erforschen sollen: Intelligenz-, Leistungs-, Konzentrations-, Einstellungs-, Motivations-, Persönlichkeitstests etc., die in der Regel von Psychologen entwickelt wurden. Ihre Aussagekraft ist teilweise umstritten, und auch die Frage, ob es ethisch vertretbar ist, Menschen z.B. mit Methoden zu testen, deren Sinn sie nicht



durchschauen (sollen), oder die darauf angelegt sind, ihre psychischen Kontrollmechanismen auszuschalten. Anders zu bewerten sind solche Tests (z.B. Lernstilttest), bei welchen es keine »guten« oder »schlechten« Ergebnisse gibt, sondern nur Einordnungen. Je nach Art der fraglichen Stelle mag es auch sinnvoll sein, Fachwissen abzufragen.

- **Arbeitsproben:**

Je nach Art der zu besetzenden Stelle kann es sinnvoll sein, eine kurze Arbeitsprobe zu erbitten, z.B. das Schreiben eines kurzen Textes auf dem PC.

- **Spezifische Interviewtechniken:**

Um eine Grundlage für die Entscheidung zwischen mehreren interviewten Bewerbern/innen zu haben, empfiehlt es sich, die Gespräche – zumindest teilweise – zu *standardisieren*: Das heißt, allen Gesprächspartnern/innen werden dieselben Fragen gestellt. In der Regel entscheidet man sich für *teilstandardisierte Interviews* (d.h. ein Teil der Fragen ist genau vorformuliert, ein Teil des Gesprächs soll sich frei entwickeln), um einerseits eine Vergleichsbasis zu haben, sich andererseits aber auf die jeweilige Person individuell einstellen zu können. Hierzu finden Sie Tipps auf S. 20 ff. In manchen Zusammenhängen sind *Stressinterviews* im Auswahlgespräch üblich – zumindest zeitweilig gewesen. Dabei wird der/die Bewerber/in gezielt verunsichert (z.B. durch demonstratives Desinteresse, Nicht-ausreden-lassen, Zweifel an der Kompetenz äußern etc.). Das soll Belastbarkeit, Selbstbewusstsein und »Biss« der Kandidaten/innen prüfen. Ob dies tatsächlich geeignet ist, gute Wirtschaftsmanager zu rekrutieren, sei dahingestellt. Zunächst einmal ist es unhöfliches und missachtendes Verhalten.

*Fangfragen* sind darauf ausgerichtet dem/der Gesprächspartner/in eine Falle zu stellen (z.B. mit der Frage nach Dingen, die es gar nicht gibt. Für den Kita-Bereich könnte das sein: »Kennen Sie denn auch den pädagogischen Ansatz nach Gravenstein?«). Man ist also misstrauisch und will ihn/sie »erwischen«, hereinlegen – auch keine besonders höfliche Art des Umgangs miteinander.

- **Assessment-Center:**

»To assess« heißt »bewerten«, und das Assessment-Center (AC) ist eine ein- bis mehrtägige Veranstaltung, bei welcher eine engere Auswahl von Bewerbern/innen teils allein, teils gemeinsam Aufgaben zu lösen hat: Übungen, Diskussionen, Präsentationen etc. Hierbei werden sie beobachtet mit dem Ziel, am Ende eine fundierte Grundlage für die Personalentscheidung zu haben. Der Vorteil ist, dass man bei diesem Verfahren die Bewerber/innen sozusagen »live« erlebt und soziale und andere persönliche Kompetenzen beobachten kann. Der Nachteil ist, dass es natürlich dennoch eine »künstliche« Situation bleibt, deren Konkurrenzdruck das Ergebnis vielleicht doch wieder verzerrt. Außerdem ist der Aufwand relativ groß: Die Übungsaufgaben sowie das gesamte »Setting« (Moderation, Beobachtung, Auswertung) müssen professionell vorbereitet und durchgeführt werden.



Das Assessment-Center ist nicht unbedingt eine Alternative zum Einzelgespräch; es kann auch als Ergänzung dazu verstanden werden. Die engere Auswahl der zum AC eingeladenen Bewerber/innen wird in der Regel vorher in Auswahlinterviews getroffen.

In der Praxis ist das häufigste Auswahlverfahren das Einzelinterview, also das Bewerbungs- bzw. Auswahlgespräch. Bei guter Vorbereitung, konsequenter Orientierung am Anforderungsprofil und sorgfältiger Fragestellung liefert es auch eine gute Entscheidungsgrundlage.

Eine gute Möglichkeit, seine Entscheidung auf eine noch breitere Basis zu stellen, ist in der Kindertagesstätte, die engsten »Favoriten/innen« zu einer Hospitation zu bitten.

### 3. Auswahl durch Bewerbungsgespräche

Wenn die Bewerbungsschreiben in Ihren Briefkasten flattern, beginnt die dritte, die »heiße« Phase Ihrer Personalsuche: Sie müssen die Unterlagen sichten, Auswahlgespräche führen und letztendlich eine Auswahl treffen.

Im Folgenden wird der Ablauf eines Auswahlverfahrens durch Auswahlgespräche im Detail vorgestellt:

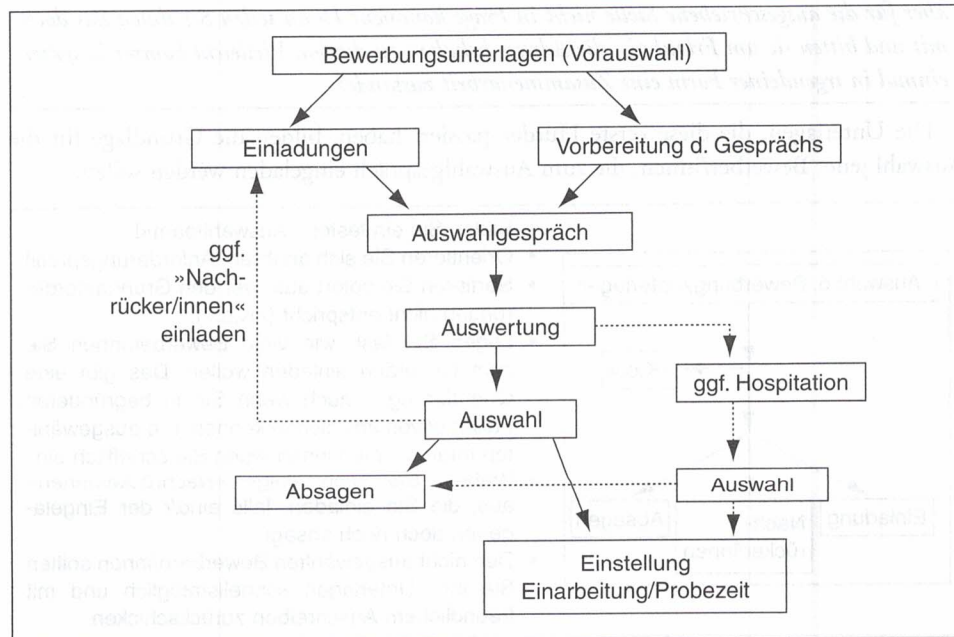


Abbildung 2: Ablauf des Auswahlverfahrens »Bewerbungsgespräche«

### 3.1 Bewerbungsunterlagen: Die Vorauswahl

Bewerber/innen sind gespannt, welche Chancen ihre Bewerbung hat und wie der zeitliche Rahmen des Bewerbungsverfahrens aussieht. Seien Sie also fair und geben Sie ihnen eine Rückmeldung:

- Schicken Sie eine *Eingangsbestätigung* und informieren Sie die Bewerber/innen darin über die Zeitplanung.
- Schicken Sie *Zwischenbescheide*, falls sich an diesem Zeitrahmen etwas ändert.

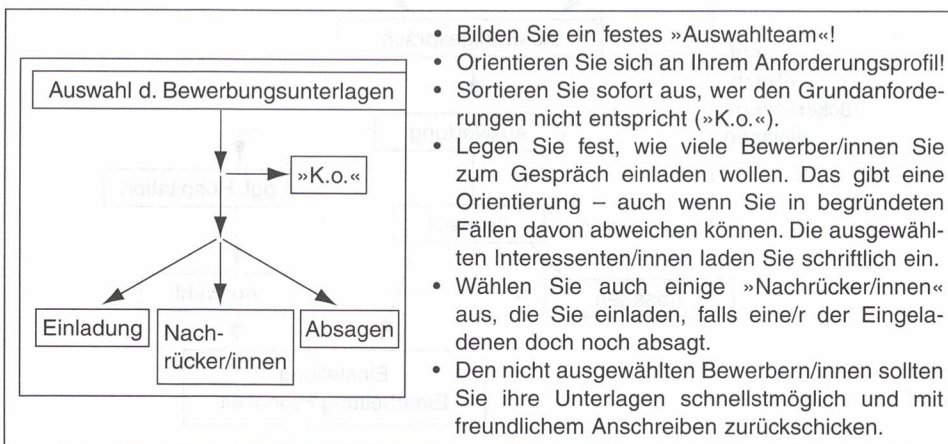
Falls Sie (z.B. im Inserat) Interessenten/innen die Möglichkeit zur telefonischen Information gegeben haben, ist das Telefon bereits die erste Möglichkeit zur Vorabklärung: Wer am Hörer erfährt, dass die fragliche Stelle nicht seinen/ihren Vorstellungen entspricht, wird beispielsweise erst gar keine Unterlagen schicken – und Ihr Auswahlteam nicht unnötig belasten.

Die eingegangenen Bewerbungsunterlagen müssen sorgfältig gesichtet werden – möglichst nicht nur von einer Person, und möglichst immer von denselben Personen; auf jeden Fall aber anhand eines *Kriterienrasters*, welches sich am vorher entwickelten *Anforderungsprofil* orientiert.

Einen Teil der Bewerbungen können Sie möglicherweise aufgrund nicht vorhandener Grundvoraussetzungen schnell aussortieren (»K-o.-Kriterien«). Sie sollten sie zügig und mit einem fairen und freundlichen Anschreiben zurückschicken.

*Vielleicht sind hierbei durchaus Bewerber/innen, die Sie ansprechen und interessieren, die aber für die ausgeschriebene Stelle nicht in Frage kommen? Dann teilen Sie ihnen das doch mit und bitten sie um Erlaubnis, die Adresse behalten zu dürfen. Vielleicht kommt ja später einmal in irgendeiner Form eine Zusammenarbeit zustande?*

Die Unterlagen, die diese »erste Hürde« passiert haben, bilden die Grundlage für die Auswahl jener Bewerber/innen, die zum Auswahlgespräch eingeladen werden sollen.



**Abbildung 3:** Ablauf der Vorauswahl »Bewerbungsunterlagen«

Menschen zu »sortieren« und auszuwählen anhand von beschriebenem Papier ist grundsätzlich eine heikle Sache: Die Möglichkeiten, den jeweiligen »Menschen hinter den Unterlagen« zu entdecken, sind notwendigerweise begrenzt. Der Schein kann trügen (zum Guten wie zum Schlechten), oder man kann der eigenen Subjektivität auf den Leim gehen.

Wer sagt denn, dass z.B. hinter dem pfiffig-ansprechenden Anschreiben auch wirklich ein ideenreicher Mensch steckt und nicht ein Ratgebertaschenbuch? Und ein ansprechendes Foto sagt in erster Linie, dass jemand fotogen ist und nur begrenzt etwas über seine wirkliche Ausstrahlung – geschweige über seine Kompetenz.

Bewerbungsunterlagen können Informationen geben über so genannte »harte Faktoren« wie Qualifikationen und Berufserfahrung, und man kann versuchen, einige »weiche Faktoren« aus dem Gesamteindruck und der Analyse der Unterlagen zu schließen: z.B. die Fähigkeit zur systematischen Darstellung oder die berufliche Langzeitentwicklung. Aber die tatsächlichen sozialen Kompetenzen, die Persönlichkeit, eröffnen sich kaum aus dem Papier.

Man soll sich dieser Begrenztheit bewusst sein – und hat doch nichts anderes in Händen als die Bewerbungsunterlagen, um sich seine »Favoriten/innen« herauszufiltern. Nehmen Sie sich genügend Zeit dafür: Dieser Schritt im Auswahlverfahren stellt Weichen. Und als Tipp: Die auswählenden Personen sollen sich zwar nicht von ihren subjektiven Eindrücken unbewusst hinreißen lassen, aber dennoch ihrem »Bauchgefühl« Raum geben. Weil die Erfahrung zeigt, dass es doch manchmal mehr Aspekte wahrnimmt als der Verstand.

#### Das Anschreiben:

Hier haben wir die einzige aktuelle Information des Bewerbers oder der Bewerberin über sich selbst. Wie stellt er/sie sich dar? Wie bringt er/sie sich in Verbindung zur fraglichen Stelle? Warum bewirbt sie/er sich? Warum hält sie/er sich für geeignet? – Oder bleibt das Anschreiben formal?

Das Anschreiben ist sozusagen die »Eröffnung« der Präsentation des Bewerbers bzw. der Bewerberin. Spricht es an? Optisch? Inhaltlich? Welche Rückschlüsse kann das möglicherweise zulassen?

*Natürlich kann das Anschreiben auch mehr oder weniger irgendwo abgeschrieben sein. Dann beweist es nichts in Bezug auf tatsächliche Motive, sprachliche und selbstdarstellerische Fähigkeiten. Immerhin hätte in diesem Fall der Bewerber/die Bewerberin die Bedeutung des Anschreibens ernst genommen und Wege gesucht, es möglichst gut zu gestalten.*

#### Das Foto:

Die meisten Menschen schauen sich zuerst das Foto an, wenn sie Bewerbungsunterlagen in die Hände bekommen. Bilder sind mächtig: Schöne Menschen haben nach-



weislich bessere Chancen, mit ihren Bewerbungsunterlagen ausgewählt zu werden; dazu gibt es Untersuchungen.<sup>2</sup>

Seien Sie sich dieser »Falle« bewusst beim Betrachten von Bewerber/innen-Fotos. Welche Gesichtsm Merkmale erscheinen uns schön, welche sympathisch? Was kann ein Foto wirklich wiedergeben?

Was uns ein Foto immerhin sagen kann: Wie viel Sorgfalt hat der/die Bewerber/in darauf verwandt? Ist es ein Foto vom Fotografen oder eines aus dem Automaten? Ist es aktuell? Vielleicht hat der/die Interessent/in gar kein übliches Passfoto geschickt? – Warum wohl, und wie wirkt das auf Sie?

#### **Der Lebenslauf:**

Hier finden Sie Informationen über den beruflichen Werdegang Ihrer Bewerber/innen: über Schulbildung, Ausbildung, weitere Qualifikationen und Berufserfahrung. Versuchen Sie, sich ein Bild zu machen und auch »zwischen den Zeilen« zu lesen: Ist der Berufsweg »aus einem Guss« oder gibt es Brüche, die vielleicht besonders interessant sind oder auch stutzig machen?, Lücken vielleicht? – werden sie erklärt (z.B. ein Auslandsaufenthalt – das kann sehr bereichernd sein)? – oder sehr kurze Beschäftigungszeiten (warum?); Hat sich der/die Bewerber/in in ihrer/seiner Berufszeit weiterentwickelt, z.B. durch Weiterbildung oder beruflichen Aufstieg? – Was finden Sie interessant an diesem speziellen Lebenslauf, welche Fragen lässt er offen?

Neben diesen inhaltlichen Aspekten wirkt ein Lebenslauf freilich auch durch seine Form: Ist er übersichtlich gestaltet, gut lesbar, auf gutem Papier getippt bzw. gedruckt, ist er komplett?

#### **Die Zeugnisse:**

Welche Bedeutung haben Schulnoten für die Eignung in Bezug auf die fragliche Stelle? Welche Aussagekraft haben Arbeitszeugnisse? – Letzteres ist ein so komplexes Thema, dass es ganze Ratgeberhandbücher füllt.

Arbeitszeugnisse sollen vollständige und verlässliche Informationen liefern über den Zeitrahmen der Beschäftigung und die genauen Aufgaben. Außerdem beurteilen sie die Leistung und das Verhalten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin. Arbeitgeber haben allerdings grundsätzlich die Pflicht – und in der Regel auch ein Interesse – zum Wohlwollen, wenn sie ein Zeugnis ausstellen. Sie werden nicht lügen, aber man wird kaum offen negative Aussagen in Arbeitszeugnissen finden. Deshalb muss man es verstehen, Zeugnisse zu lesen. Unzufriedenheit kann sich beispielsweise verbergen hinter einer betont neutralen Formulierung. Oder ein kritischer Leistungsbereich wird im Zeugnis einfach gar nicht erwähnt. – Bedenken Sie allerdings, dass es – je nach Arbeitgeber – auch sein

<sup>2</sup> Weber, K./Herrmann, M.: Personalauswahl und -gewinnung. Freiburg o.J., S.24



kann, dass jemand das Zeugnis geschrieben hat, der das nur unzureichend kann. Oder der einfach den »Zeugnis-Geheimcode«, wie man ihn in Ratgeberbüchern findet, nicht verwendet.

#### Weitere Anlagen:

Wenn im Lebenslauf Zusatzqualifikationen genannt sind, gehören entsprechende Nachweise in die Bewerbungsunterlagen: Zertifikate, Teilnahmebescheinigungen etc. Außerdem könnten Bewerber/innen Arbeitsproben mitschicken, beispielsweise das Werbefaltblatt, welches die Interessentin in ihrer derzeitigen Kita erstellt hat.

Es ist hilfreich, wenn Sie beim Durcharbeiten der Bewerbungsunterlagen ein Raster verwenden, welches die zentralen Aspekte des Anforderungsprofils aufgreifen sollte. Hier ist ein Vorschlag dafür:

**Name:** .....

**Alter:** .....

**Wohnort:** .....

#### Sachinfos:

**Ausbildung:**    **Wo?** .....    **Abschluss?** .....    **Note?** .....

**Praktika?** .....

**Fortbildungen?** .....

**Beruflicher Werdegang:** ..... Zeugnis liegt vor ☐

..... Zeugnis liegt vor ☐

..... Zeugnis liegt vor ☐

**Spezialkenntnisse/Zusatzqualifikationen?** .....

**Sind die Sachanforderungen aus dem Anforderungsprofil erfüllt?**

☐ Nein. Es fehlt: ..... Lässt sich das aufholen (z.B. durch Fortbildung)? ja ☐ nein ☐

☐ Die Minimalanforderungen sind erfüllt.

☐ Die Anforderungen sind gut/sehr gut erfüllt.

☐ Die Anforderungen sind weit mehr als erfüllt. (Vielleicht ist der Bewerber/die Bewerberin überqualifiziert?)

#### Lebenslauf/Werdegang:

Was fällt auf am Lebenslauf? .....

Was ist der Bewerbungsgrund? .....

Was fällt auf an den Arbeitszeugnissen? .....

**Wie ist die Präsentation?**  
(Anschreiben, Optik, Selbstdarstellung – angemessen der zu besetzenden Stelle?)  
.....

**Gesamteindruck:** .....

Was ist besonders interessant für uns? .....

Wo sind Handicaps? .....

Offen gebliebene Fragen: .....

Abbildung 4: Raster für Vorauswahl »Bewerbungsunterlagen«

Aufgrund der Sichtung der Bewerbungsunterlagen müssen Sie nun entscheiden, wen Sie zum Gespräch einladen, wer in den »Nachrücker/innen-Pool« kommt, und wer leider eine Absage erhält. Bei einer größeren Anzahl von Bewerbungen mag es hilfreich sein, hierzu ein Raster zu verwenden. Können Sie Ihre Favoriten/innen in eine Rangfolge bringen?

	Name:	Name:	Name:	Name:	Name:	Name:
<b>Bemerkenswerte Sachinfos</b>						
<b>Besonderheiten beim Lebenslauf</b>						
<b>Besonderheiten beim Gesamteindruck</b>						
<b>Schwachstellen bezüglich des Anforderungsprofils</b>						
<b>Trümpfe bezüglich des Anforderungsprofils</b>						
<b>Offene Fragen</b>						

Abbildung 5: Raster für Vergleich »Bewerbungsunterlagen«

### 3.2 Auswahlgespräche

Wenn die Vorauswahl getroffen ist, gibt das Vorstellungsgespräch im nächsten Schritt Ihnen die – in der Regel einzige! – Gelegenheit, im direkten Kontakt den »Menschen hinter den Papieren« kennen zu lernen und einzuschätzen.

Auswahlgespräche sind ganz besondere Situationen; viele (auf beiden Seiten) empfinden sie als stressig, manche Bewerber/innen können sich besser präsentieren als andere, vielleicht hat jemand gerade einen »schlechten Tag« – ein »wirklich objektives« Bild ist kaum erreichbar.

Mit dem Bewusstsein der Schwierigkeit, jemanden nach einem etwa 45- bis 60-minütigen Gespräch angemessen bewerten zu können, ist es umso wichtiger, die Gespräche sorgfältig vorzubereiten, um die Chancen auf ein gegenseitiges Kennenlernen möglichst gut auszunutzen.

#### *Organisatorische Vorbereitung:*

Sorgen Sie dafür, dass die Gespräche in möglichst guter Atmosphäre verlaufen können: Die Bewerber/innen sollen sich wohl fühlen und möglichst wenig irritiert werden. Ihr Auswahlteam soll gut vorbereitet sein und seine Zusammensetzung von Gespräch zu Gespräch möglichst nicht wechseln.

Bedenken Sie auch, dass sich Ihre Kita mit dem Auswahlgespräch auch selbst präsentiert: durch Optik, Atmosphäre und Gesprächskultur.

Hier finden Sie eine Checkliste der Dinge, die Sie vorbereiten sollten:



#### *Checkliste für Organisation »Auswahlgespräche«:*

- **Wer nimmt an den Auswahlgesprächen teil?**
  - Alle Teilnehmer/innen müssen eingehend über die Bewerbungsunterlagen informiert sein.
  - Die Rollen während des Gesprächs müssen verabredet werden: Wer übernimmt welche Teile des Gesprächs? Wer beobachtet? Wer macht Notizen?
- **Gesprächstermine festlegen**
  - Ausweichtermine einkalkulieren, falls ein/e Bewerber/in zum vorgeschlagenen Termin nicht kommen kann.
  - Kalkulieren Sie ca. eine Stunde für jede/n Bewerber/in ein: 45 bis 60 Minuten Gespräch plus ca. 15 Minuten Nachbesprechung.
- **Ist eine Führung durch die Einrichtung vorgesehen?**
  - Vor oder nach dem Gespräch? Wer macht das?
- **Einladungsschreiben rechtzeitig verschicken**



- **Raum für die Gespräche festlegen**
  - für Störungsfreiheit sorgen
  - Sitzgelegenheiten vorbereiten
  - ggf. Schreibzeug bereitlegen
  - Getränke bereithalten
  - Infos über die Einrichtung bereitlegen
- **Ist Fahrtkostenerstattung vorgesehen?**
  - Wenn ja: Quittungen vorbereiten
- **Gesprächsleitfaden/Fragenkatalog vorbereiten!!!**

#### *Inhaltliche Vorbereitung:*

Vorstellungsgespräche sind keine Verhöre. Die Gesprächspartner mögen im Moment unterschiedlich viel Macht haben, aber beide haben das grundsätzliche Interesse, voneinander zu erfahren, ob man zueinander passt. Ein Vorstellungsgespräch, welches als bloßes »Schaulaufen« der Bewerber/innen verstanden wird, die um eine Stelle konkurrieren, kann am Ende zu einer falschen Wahl führen – auf beiden Seiten.

Sie wollen den/die Interessenten/in kennen lernen und einschätzen, ob er/sie Ihre Erwartungen erfüllen könnte. Der/die Bewerber/in andererseits möchte mehr über die fragliche Stelle erfahren und die eigenen Fähigkeiten und Erwartungen vorstellen. Geben Sie Gelegenheit dazu!

Sie müssen das Gespräch nicht Wort für Wort vorbereiten: Es ist gut, wenn es sich entwickeln kann. Andererseits ist ein *Gesprächsleitfaden* eine unerlässliche Hilfe, um zu gewährleisten, dass alle wichtigen Punkte Ihres Anforderungsprofils ausreichend angesprochen werden, und um eine Grundlage für die Vergleichbarkeit der Gespräche zu haben.

#### • *Strukturieren Sie das Gespräch!*

Planen Sie die verschiedenen *Gesprächsphasen* vorher. Smalltalk zum Aufwärmen muss sein – aber kommen Sie rechtzeitig »zur Sache«, um Ihre Zeit zu nutzen. Geben Sie ausreichend Raum für die Darstellung Ihres Unternehmens, damit Ihr Gegenüber das mit den eigenen Erwartungen vergleichen kann. Die allermeiste Zeit sollte aber dem Bewerber/der Bewerberin vorbehalten sein: Stellen Sie Ihre Fragen so, dass Ihr/e Gesprächspartner/in gute Anstöße bekommt, sich ausführlich darzustellen.

Die »eigentliche« Befragung der Bewerber/innen (vgl. Abbildung 6: Phase III) wird häufig in zwei Schritten durchgeführt: In einem offenen Teil erhält der/die Gesprächspartner/in Gelegenheit, sich und ihren Werdegang darzustellen, für den zweiten Teil gibt es einen Fragenkatalog, der sich am Anforderungsprofil orientiert (vgl. auch »*teilstandardisiertes Interview*«, S. 12).

*Phasen im Auswahlgespräch:*

I	<b>Warm-up:</b> Begrüßung, informelle Vorstellung, Getränke anbieten, Smalltalk	ca. 5 Minuten
II	<b>Vorstellung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>gegenseitige offizielle Vorstellung</li> <li>kurze Vorstellung der Einrichtung</li> <li>kurze Vorstellung des geplanten Gesprächsverlaufs</li> <li>die Gesprächsrollen der einzelnen Teilnehmer/innen transparent machen</li> </ul>	ca. 10–15 Minuten
III	<b>eigentliches Bewerber/innen-Interview:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>offener Teil: Lebenslauf, Werdegang, persönlicher Hintergrund</li> <li>Fragenkatalog</li> </ul>	ca. 20–25 Minuten
IV	<b>Fragen</b> des Bewerbers/der Bewerberin	ca. 5–10 Minuten
V	<b>Abschluss:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informationen über den weiteren Verlauf des Auswahlverfahrens</li> <li>Verabredungen</li> <li>Abschluss des Gesprächs</li> </ul>	ca. 5 Minuten

**Abbildung 6:** Phasen im Auswahlgespräch

- *Was wollen Sie wissen?*

Für die Befragungsphase (Phase III in Abbildung 6) des Auswahlgesprächs empfiehlt es sich dringend, einen Fragenkatalog vorzubereiten. Es ist natürlich Zeitverschwendung, hier Dinge abzufragen, die man aus den Unterlagen problemlos ansehen kann: Daten über Ausbildung und beruflichen Werdegang zum Beispiel. Nutzen Sie die Gelegenheit, die Persönlichkeit Ihres Gegenübers kennen zu lernen, offene Fragen zu klären und Anhaltspunkte zu finden, wie er/sie zu Ihrem Anforderungsprofil passt.

- *»Harte Faktoren«:* Im Gespräch können Sie detailliertere Informationen zu Ausbildungsinhalten erfragen und herausfinden, welche tatsächlichen Fähigkeiten die Person aus ihrem formalen Werdegang mitbringt.
- *»Weiche Faktoren«:* Hauptziel des Gesprächs wird es sein, ein Bild der Persönlichkeit des jeweiligen Bewerbers/der Bewerberin zu erhalten, ihre Eigenschaften kennen zu lernen.

Dazu müssen Sie sich anhand Ihrer Erwartungen und Wünsche Punkt für Punkt überlegen: Wie können Sie am besten etwas über diese Aspekte erfahren? Wie können Sie z.B. erfragen, ob jemand nicht bloß eine formale Qualifikation in einem Bereich hat, sondern auch wirklich mit Spaß und Kompetenz bei der Sache ist? Ob ihn/sie wirklich innere Werte mit Ihrer Einrichtung verbinden? Ob seine/ihre Persönlichkeit Ihren Vorstellungen vom Umgang mit Kindern, von Arbeit im Team standhält?<sup>3</sup> Hier finden Sie einige Tipps zu Fragetechniken:

- *Suchen Sie für Ihre Anforderungen und Wünsche »Indikatoren«!*  
Was wäre ein Hinweis darauf, dass ein/e Bewerber/in Ihrem Profil entspricht? Wenn Ihnen beispielsweise »Respekt vor dem Kind« ein wichtiges Anliegen ist: Dann werden Sie nicht fragen: »Respektieren Sie Kinder?« (Was soll man schon darauf antworten?). Aber Sie könnten fragen: »Kennen Sie die Rechte von Kindern?«, oder »Wie verhalten Sie sich z.B. in folgender Situation ...?« Auch Fragen nach Hobbys oder nach dem Lieblingsbuch können manchmal Interessantes über die Person verraten.
- *Eigenschaften zeigen sich im Verhalten!*  
Persönliche Eigenschaften, die Sie sich in Ihrem Anforderungsprofil wünschen, lassen sich schlecht abstrakt »abfragen« (etwa: »Sind Sie eine engagierte Mitarbeiterin?«). Formulieren Sie Verhaltensweisen, die aus Ihrer Sicht die gewünschte Eigenschaft zeigen und fragen Sie danach.
- *Fragen Sie nach Situationen, ...*  
... die der Bewerber/die Bewerberin schon einmal erlebt hat: Wie hat er/sie sich verhalten? Zum Beispiel: »Haben Sie schon einmal erlebt, dass Eltern unzufrieden waren? Schildern Sie die Situation; wie haben Sie reagiert, was war das Ergebnis?«<sup>4</sup>
- *Wie schätzt der/die Bewerber/in sich selbst ein?*  
Fragen nach der Selbsteinschätzung bezüglich Stärken und Schwächen, nach Entwicklungspotenzialen etc. geben Ihnen nicht nur Anhaltspunkte über die genannten Faktoren, sondern auch darüber, wie fähig Ihr Gegenüber zur Selbstreflexion ist.
- *Mit anderen Augen gesehen*  
Menschen fällt es oft leichter, Einschätzungen über andere zu äußern als über sich selbst. Im Gespräch kann man daher manchmal mehr Klarheit über die Eigenschaften einer Person gewinnen, wenn man den Blickwinkel verstellt: »Wie würde eine Kollegin Sie beschreiben ...?«, oder: »Was schätzen Sie an Ihrer derzeitigen Kollegin besonders?«

<sup>3</sup> Viele Ratgeber beinhalten Listen mit möglichen Fragen. Sie sind als Ideengeber gute Hilfen, aber übernehmen Sie nicht unbesehen solche Fragenkataloge, sondern lassen Sie sich von Ihrem Anforderungsprofil leiten, welche Dinge Sie wissen wollen.

<sup>4</sup> »Critical Incidents Technique« (CIT) Es werden die schwierigen Situationen gesucht, in welchen sich im Alltag zeigt, ob jemand über die Kompetenzen verfügt, die die fragliche Stelle erfordert; dies sind sozusagen die »Prüfsteine«. Dabei sind Fragen über bereits erlebte Situationen aufschlussreicher als theoretische Fragen (»Stellen Sie sich vor, ...«), die ebenso theoretisch beantwortet werden können.



- *Geben Sie den Bewerber/innen möglichst viel Raum!*  
Stellen Sie keine geschlossenen Fragen (das sind solche, auf die man nur mit »ja« oder »nein« antworten kann), reden Sie selbst in der Hauptphase des Gesprächs möglichst wenig; dies ist die »Bühne« der Kandidaten/innen! Ihre Aufgabe ist es, Ihre/n Gesprächspartner/in zu veranlassen, zu erzählen oder Position zu beziehen. Und: zuhören!
- *Beobachten Sie Ihre/n Gesprächspartner/in!*  
Er/Sie drückt vieles auch aus, ohne zu sprechen: durch Körpersprache, also durch Mimik und Bewegungen. – Allerdings Vorsicht: Hier sind auch Missinterpretationen möglich, und man sollte nicht allzu leichtfertig die Deutungen aus einschlägigen Ratgebern mechanisch übernehmen. Nicht immer passen die »Schubladen« für diese oder jene Körperbewegung. – Gleichzeitig: Achten Sie auf Ihr Bauchgefühl, Ihre Intuition.
- *Fragen Sie lieber jetzt, ...*  
... als heikle Dinge vor sich herzuschieben und zu spät oder gar nicht anzusprechen.  
Zum Beispiel:  
Wer mit Kindern arbeitet, sollte absolut vertrauenswürdig sein. Fragen nach eventuellen Vorstrafen oder Ermittlungsverfahren dienen der Sicherheit der Kinder und kein/e Bewerber/in, der/die seine/ihre Verantwortung ernst nimmt, wird sie Ihnen verübeln. Die Bewerber/innen sind verpflichtet, wahrheitsgemäß zu antworten.  
Haben Sie ein Nichtraucher/innen-Team? Dann überlegen Sie rechtzeitig, wie Sie mit rauchenden Bewerber/innen umgehen wollen. Auf jeden Fall: Fragen Sie sie!  
Eine Reihe von Fragen sind allerdings in Auswahlgesprächen nicht statthaft – zum Schutze der Arbeitnehmer. Unzulässige Fragen brauchen von der Bewerberin/dem Bewerber nicht oder nicht wahrheitsgemäß beantwortet werden. Dazu gehören: Fragen nach der ethnischen Herkunft, nach Homosexualität, nach einer Schwangerschaft, nach Krankheiten (sofern sie nicht unmittelbar mit der Aufgabenerfüllung in Zusammenhang stehen), intime Fragen (z.B. nach dem Sexualverhalten) und Fragen nach der Partei- und Gewerkschaftszugehörigkeit.
- *Hätten Sie gerne Referenzen?*  
Falls der/die Bewerber/in nicht ausdrücklich um Diskretion gebeten hat, können Sie den derzeitigen oder vorherigen Arbeitgeber um Auskünfte bitten. Guter Stil ist es allerdings, die betreffende Person im Bewerbungsgespräch um Erlaubnis hierfür zu bitten.
- *Decken Sie alle wesentlichen Bereiche in Ihrem Gesprächsleitfaden ab!*  
Welche Themenbereiche Sie im Einzelnen im Gespräch berühren sollten, hängt von der zu besetzenden Stelle ab. Orientieren Sie sich dabei am Anforderungsprofil, z.B.:

Themenbereiche des Bewerber/innen-Interviews (Phase III):	
<b>Kompetenz:</b>	Lebenslauf, Werdegang, Erfahrung, Qualifikation/en berufliche Ziele Motivation Selbsteinschätzung bezüglich Persönlichkeit und Fähigkeiten Selbsteinschätzung bezüglich der Stellenanforderungen Situationsbeschreibungen aus der Praxis (CIT) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereich Kinder</li> <li>• Bereich Eltern</li> <li>• weitere</li> </ul>
<b>Profil:</b>	Bezug zur Einrichtung Haltungen, Überzeugungen Pädagogik
<b>Team:</b>	Teamerfahrung Selbsteinschätzung, Teamkompetenz Situationsbeschreibungen Bereich Team
<b>Persönlicher Hintergrund:</b>	Familie Hobbys, Sport Ehrenamt?

**Abbildung 7:** Themen für den Fragenkatalog

*Das Auswahlgespräch selbst:*

Führen Sie die Auswahlgespräche höflich und wertschätzend. Bleiben Sie gleichzeitig klar und an Ihrem Ziel orientiert: ein möglichst gründliches gegenseitiges Kennenlernen.

*Im Gespräch zeigt sich Ihre Firmenkultur:*

- Zeigen Sie Wertschätzung und Interesse!
- Hören Sie aufmerksam zu (vermeiden Sie es, in Ihren Papieren nach der nächsten Frage zu suchen, während das Gegenüber noch redet)!
- Fangfragen oder Stressfragen zeugen von einer Atmosphäre des Misstrauens. Vermeiden Sie solche Methoden!
- Stellen Sie keine Suggestivfragen (das sind solche, die dem Gegenüber die Antwort quasi in den Mund legen)! Die Aussagekraft der Antworten ist gering.
- Äußern Sie keine Bewertungen der Aussagen Ihres Gegenübers (auch nicht nonverbal)!
- Führen Sie das Interview zielgerichtet (anhand von Anforderungsprofil/Gesprächsleitfaden); haken Sie nach, wenn Ihnen eine Antwort nicht erschöpfend erschien.
- Erläutern Sie Ihrem/Ihrer Gesprächspartner/in zu Beginn, welche Rollen das Auswahlteam unter sich verabredet hat: Wer führt das Gespräch bzw. wer führt welche Teile des Gesprächs? Wer beobachtet? Wer macht sich Notizen (bitten Sie um Erlaubnis dafür)?

*Vorsicht, Falle(n):*

Irren ist menschlich. Es sind Menschen, die den Bewerber/innen gegenüber sitzen, und als solche sind sie in ihren Wahrnehmungen und Urteilen auf vielerlei Weise beeinflussbar. Nicht, dass die Gesprächspartner/innen die Interviewer/innen unbedingt vorsätzlich täuschen und blenden – dem können Sie mit gezielten Nachfragen begegnen –, trotzdem: Wir alle stolpern immer wieder in die Fallen in unserem eigenen Kopf.



Solche Wahrnehmungsfallen sind z.B.

- *Der/Die Bewerber/in erinnert Sie an jemanden – vielleicht auch an Sie selbst? (bewusst oder unbewusst?): Sie könnten geneigt sein, ihm/ihr auch dessen Eigenschaften zuzuschreiben – positiv wie negativ.*
- *Der/Die Bewerber/in fällt gleich am Anfang negativ auf. Nun kann sie/er sich jede Mühe geben: In den Köpfen ist bereits das Urteil in den ersten Sekunden gefällt gewesen.*
- *Ein bestimmtes positives oder negatives Merkmal des Bewerbers/der Bewerberin kann dazu führen, dass alle anderen Merkmale in diesem Licht gesehen werden und tendenziell zu schlecht/zugut beurteilt werden. (Dies geschieht schnell, wenn der/die Beurteilende auf ein bestimmtes Merkmal besonders viel Wert legt.)*
- *Manche Menschen neigen dazu, andere Menschen schnell im Vergleich zu sich selbst zu sehen. Das verzerrt die Wahrnehmung: Man fühlt Konkurrenz, man legt denselben strengen Maßstab, mit dem man sich misst, an andere an etc.*
- *Gab es ein besonders gutes oder ein besonders schlechtes Vorstellungsgespräch, besteht die Gefahr, dass der/die Nachkommende – im Kontrast dazu – zu schlecht oder zu gut beurteilt wird.*

**Übertragung**

wichtig: mehrere Beobachter

**Überstrahlung**

wichtig: Bewusstmachen dieses ersten Eindrucks und aktiver Versuch, ihn zu widerlegen

**Haloэффект**

wichtig: mehrere Beobachter und Orientierung am Fragenkatalog

**Ego-Subjektivität**

wichtig: mehrere Beobachter und Orientierung am Anforderungsprofil

**Kontrasteffekt**

wichtig: strikte Orientierung am Anforderungsprofil

Es gibt noch viele weitere »Fallen«: *Vorurteile* (uneingestandene sind besonders wirksam!) beeinflussen die Wahrnehmungsfähigkeit beim Auswahlgespräch ebenso wie die *physische Attraktivität* des Gegenübers. Es gibt Menschen, die zur *Milde* anderen gegenüber neigen, und andere, die unangemessen *streng* mit anderen sind, andere wieder wollen sich *nie gern festlegen* und tendieren in ihren Bewertungen immer zur Mitte.



All diese Wahrnehmungsstörungen kann man nicht ausschließen. Ein bewusster Umgang mit diesen menschlichen Unzulänglichkeiten kann aber verhindern, dass man blindes Opfer seiner rosaroten Brille oder sonstiger »Sichtbehinderungen« wird.

Bereiten Sie Ihre Notizen vor:

Es hilft der Klarheit und Ausführlichkeit, wenn für die Notizen während des Auswahlgesprächs ein Raster vorliegt.



Hier ist ein Beispiel:

Notizen »Auswahlgespräch«							
Name Bewerber/in: .....		Datum: .....					
Wesentliche Anforderungskriterien:		++	+	+/-	-	--	Kommentare
Kompetenz:	Kriterium 1: .....						
	Kriterium 2: .....						
	Kriterium 3: .....						
Profil:	Kriterium 4: .....						
	Kriterium 5: .....						
Team:	Kriterium 6: .....						
	Kriterium 7: .....						
Gesamteindruck	zu Fachwissen						
	zu Motivation						
	zu Kommunikationskompetenz						
	zu Teamkompetenz						
	zu Auftreten/Ausstrahlung						

**Bemerkungen:****Zusammenfassende Beurteilung der Eignung:**

Protokollant/in: .....

**Abbildung 8: Raster für Notizen im Auswahlgespräch***Auswertung:*

Aufgrund der Eindrücke, die Sie während des Auswahlgesprächs gesammelt haben, muss Ihr Auswahlgremium Entscheidungen treffen. Wichtig ist, dass Sie dabei auch tatsächlich die Faktoren berücksichtigen, die Sie in Ihrem Anforderungsprofil aufgestellt haben. Lassen Sie sich nicht (zumindest nicht allein) von Sympathie und Intuition leiten, sondern von Ihrem Ziel: eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Das heißt auch, dass Sie Wünsche und Interessen beider Partner bei Ihrer Entscheidung im Blick haben sollten. Schauen Sie auch aus dem Blickwinkel der Bewerberin/des Bewerbers: Erfüllt die Stelle bei Ihnen seine/ihre Wünsche, fördert sie seine/ihre Entwicklungspotenziale? Wird er/sie zufrieden und motiviert bei Ihnen arbeiten – auch langfristig?

- *Nachbesprechung*

Nach jedem einzelnen Vorstellungsgespräch sollten Sie sich unbedingt kurz Zeit nehmen, um den noch frischen Eindruck konzentriert im Auswahlteam auszutauschen. Wenn Sie damit warten, bis Sie alle Bewerber/innen gesehen und gesprochen haben, kann Ihnen Ihre Erinnerung bereits einige Streiche spielen.

Planen Sie also den »Gesprächstakt« so, dass Sie mindestens etwa 15 Minuten jeweils zur internen Nachbereitung haben. Halten Sie die Ergebnisse schriftlich (z.B. auf dem Bogen »Notizen im Auswahlgespräch«, vgl. Abbildung 6) fest. Machen Sie sich bewusst: Was war der erste Eindruck – und wie war am Ende das Gesamtbild?

- *Beurteiler/innen-Konferenz*

Wenn alle Auswahlgespräche absolviert sind, muss das Auswahlteam seine Wahl treffen. Hilfreich ist, wenn die »Beurteiler-Konferenz« möglichst zeitnah nach den Gesprächen erfolgt, und wenn ausführliche Notizen vorliegen.

Falls Sie bei keinem oder keiner der kennen gelernten Bewerber/innen ein wirklich gutes Gefühl haben: Entscheiden Sie sich lieber für eine »zweite Runde« als für die »zweite Wahl« – auch wenn das mehr Arbeit macht. Analysieren Sie die fehlgeschlagene Auswahlrunde: Vielleicht haben Sie mit Ihren Suchstrategien nicht die richtigen Bewerber/innen angesprochen? Oder sind Ihre Erwartungen im Anforderungsprofil unrealistisch?

- *Hospitationen*

Eine sehr gute Möglichkeit, sich ein Bild von den Bewerbern/innen außerhalb der »Künstlichkeit« des Auswahlgesprächs zu machen, bieten Hospitationen in Ihrer Ein-

richtung. Sie sollten auf jeden Fall ein solches gegenseitiges Kennenlernen in der Praxis in Ihr Auswahlverfahren einplanen, z.B. als letzte Phase nach den Auswahlgesprächen: Mit den Bewerbungsgesprächen bestimmen Sie zwei oder drei »Favoriten/innen«, zwischen denen nach der Hospitation endgültig entschieden wird.

- Teilen Sie den Bewerbern/innen bereits vor den Auswahlgesprächen mit, falls solche Hospitationen vorgesehen sind (auch den Zeitrahmen).
- Planen Sie diese Hospitationen besonders sorgfältig! Wie kann man den Bewerbern/innen einen guten Einblick in möglichst wichtige Bereiche geben (Anforderungsprofil!)? Wer begleitet sie durch die Hospitation? – Sorgen Sie für eine ausführliche Nachbesprechung.

- **Entscheidung**

Wenn Ihr Auswahlteam eine Entscheidung getroffen hat, ist es eine Frage der Fairness allen Bewerbern/innen gegenüber, ihnen diese Entscheidung schnellstmöglich mitzuteilen (und die Unterlagen zurückzuschicken). Bei Absagen kann es für die Adressaten/innen nützlich sein, wenn sie erfahren, warum sie nicht zum Zuge kamen. Das macht Ihnen mehr Arbeit, ist aber eine Geste der Wertschätzung. Floskelhafte Trostworte dagegen können oft eher kränkend als aufbauend wirken.

Sinnvoll kann es allerdings sein, den zweiten oder dritten Favoriten/innen erst abzusagen, wenn man eine feste Zusage von der bzw. dem gewählten Bewerber/in hat.

- **Probezeit**

Probezeit bedeutet: Die/Der neue Mitarbeiter/in einerseits und die Einrichtung andererseits nehmen sich Zeit, um auszuprobieren, wie die Zusammenarbeit klappt; ob die Stelle, ob die Leistungen den eigenen Wünschen und Vorstellungen entsprechen.

Nehmen Sie die Probezeit ernst! Es ist ein weiteres Mittel in Ihren Händen, um sicherzustellen, dass bei Ihnen ein wirklich gutes Team arbeitet. Sie ist Teil Ihrer Personalentwicklung.

Die Probezeit sinnvoll zu nutzen, setzt voraus, dass Sie die *Einarbeitung* des Kollegen/der Kollegin sorgfältig planen, eine Ansprechpartner/in feststeht und regelmäßige Feedback-Gespräche geführt werden.

#### 4. Literaturhinweise

Brenner, D./Brenner, F.: Einstellinterviews sicher und zielgerichtet führen. Köln 2001

Gemeindeberatung/Organisationsentwicklung der Ev. Kirche im Rheinland (Hrsg.): Anregungen zur Stellenbesetzung. 18 GO-Arbeitsmaterialien, 3. Aufl., Düsseldorf 2002

Lamberti, M.-A./Sommerfeld, V.: Strategische Personalentwicklung. Weinheim, Basel, Berlin 2003

Weber, K.: Beurteilungen & Zeugnisse. Kindergarten heute. Basiswissen Kita. Freiburg 1999

Weber, K./Herrmann, M.: Personalauswahl und -gewinnung. Kindergarten heute. Basiswissen Kita. Freiburg o.J.