



*Was eine Einheit bilden soll,  
muss der Art nach verschieden sein.*  
Aristoteles

*Jede Kita ist so gut wie ihr Team. Denn die Kompetenz der Mitarbeiter/innen – fachlich wie sozial – ist der Dreh- und Angelpunkt der Arbeit mit Kindern. Die beste Ausstattung und die ausgewähltesten Materialien nützen den Kindern wenig ohne professionelle, sorgfältige und kompetente Begleitung und Beziehung durch die Erwachsenen.*

*Das Team aber ist mehr als die Summe seiner Teile; dies ist zumindest das Ziel von Teamentwicklung: die Stärken und Kompetenzen der Einzelpersonen, ihre unterschiedlichen Persönlichkeiten so einzusetzen, dass sich die Mitarbeiter/innen ergänzen und gegenseitig fördern und stärken.*

*Ein wichtiger Schritt hin zu diesem Ziel ist es, neue Mitarbeiter/innen sorgfältig und professionell auszuwählen. In aller Regel sind Kita-Teams bei Neueinstellungen an der Entscheidung beteiligt; diesen Einfluss sollten Sie zielorientiert nutzen. Vor allem ist dies natürlich Aufgabe der Leitung. An dieser Stelle kann es in Ihrer Hand liegen, ob Ihre Einrichtung sich (vielleicht sogar weiterhin?) im Kreis dreht, oder ob sie einen Impuls zur eigenen Weiterentwicklung wagt.*

## 1

### Gleich und Gleich gesellt sich gern?

Jede/r von uns hat bestimmte spontane Vorlieben, was Menschen angeht: Manche sind uns unmittelbar sympathisch, fast vertraut, andere dagegen fremd, irritierend oder gar abstoßend, ohne dass wir spontan sagen könnten, warum. – Nicht, dass solche „Bauchgefühle“ keine Berechtigung hätten und einfach übergangen werden sollten. Aber sie können uns auch daran hindern, ein gutes und effektives Team zusammenzustellen: Es kann beispielsweise sein, dass wir uns „per Stallgeruch“ für eine Person entscheiden, die „so ähnlich tickt“ wie wir selbst, und damit möglicherweise eine Chance verpassen, jemanden ins Boot zu holen, der/die gerade die Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten hat, die in unserem Team fehlen.

In einem Personalauswahlverfahren suchen wir keine FREUNDE aus, sondern KOLLEG/INNEN. Das eine schließt das andere zwar nicht aus, aber im Vordergrund steht doch das gemeinsame Ziel: die Arbeit mit den Kindern, die Unterstützung der Familien und die lebendige Weiterentwicklung der Einrichtung. Hier hilft uns nicht allein das „Bauchgefühl“; hier hilft nur eine bewusste und sorgfältige Vorbereitung und Durchführung des Auswahlverfahrens. Im Folgenden finden Sie einige Tipps dafür.

## 2



### WEN suchen Sie? – Ihr Anforderungsprofil

Wer sein Ziel nicht kennt, verläuft sich leicht, und wer nicht weiß, wen er sucht, der kann auch nichts dazu beitragen, ihn/sie zu finden. Nehmen Sie sich IM VORFELD genügend Zeit, um Ihr Anforderungsprofil möglichst genau zu fassen – umso leichter wird Ihnen nachher die Auswahl fallen, weil Sie tragfähige Kriterien dafür haben. Stellen Sie sich, um diese Kriterien zu finden, folgende zwei Fragen: WAS soll die neue Kollegin tun? Und: WIE soll sie sein? – Auf Seite 30f. finden Sie Checklisten, die Ihnen diese Vorarbeiten erleichtern können.

#### WAS soll die neue Kollegin TUN? – Das fachliche Profil

Beschreiben Sie die Aufgabenbereiche möglichst präzise. Dazu gehören nicht nur die unmittelbar pädagogischen Aufgaben, sondern auch die Arbeit mit Eltern, Zusammenarbeit mit Behörden und ggf. Therapeuten, Organisation und Verwaltungsaufgaben etc. Soll die künftige Kollegin eventuell besondere inhaltliche Schwerpunkte übernehmen (z.B. Musik, Wald, Mathematik, ...)?

Bedenken Sie nicht nur die Aufgabenbereiche, die derzeit in Ihrer Einrichtung anfallen; DENKEN SIE IN DIE ZUKUNFT! Die Auswahl der neuen Kollegin kann eine wichtige Weichenstellung dabei sein. Was sind Ihre Pläne für Ihre Kita? Ihre Visionen? Welche Rolle könnte die (oder der) Neue dabei spielen? – Wenn Sie beispielsweise auf eine Anerkennung als Familienzentrum hinarbeiten: Vielleicht wünschen Sie sich eine Person, die eine gute „Netzwerkerin“ ist und womöglich bereits über viele Kontakte verfügt ...?

Machen Sie sich bewusst, welche der gefundenen Anforderungen ESSENZIELL WICHTIG („Muss-Kriterien“) und welches WÜNSCHE an die Kandidatin sind. Bedenken Sie dabei, dass jemand bestimmte Fachkompetenzen (beispielsweise inhaltliche Schwerpunkte) gegebenenfalls noch erwerben kann, wenn „der Rest stimmt“.

#### WIE soll die neue Kollegin SEIN? – Das persönliche Profil

Neben den Sachkompetenzen spielt – in einem sozialen Beruf in besonderem Maße – die PERSÖNLICHKEIT der auszuwählenden Mitarbeiterin eine besondere Rolle, sowohl mit Blick auf die Kinder, denen sie eine gute Entwicklungsbegleitung sein soll, als auch auf das Team und die ihr zukommenden, nicht unmittelbar pädagogischen Aufgaben. – Zugespielt formuliert sind die persönlichen Eigenschaften der Kandidat/innen sogar stärker zu bewerten als fachliche Voraussetzungen; Letztere lassen sich in Fort- und Weiterbildung vergleichsweise einfach „nachrüsten“, während eine Persönlichkeitsstruktur relativ stabil ist (was nicht heißt, dass sie sich nicht weiterentwickeln könnte). Leider ist die persönliche Seite des Anforderungsprofils oft viel schwieriger zu „fassen“ als die sachliche Seite, die sich an „greifbareren“ Dingen wie Ausbildung(en), Vorerfahrungen etc. festmacht. Legen Sie dennoch besonderen Wert darauf, hierzu Kriterien zu entwickeln.

An dieser Stelle kommt noch einmal das bereits erwähnte Sprichwort zum Zuge: „Gleich und Gleich gesellt sich gern.“ Daran ist viel Wahres – es muss aber nicht unbedingt von Vorteil sein.

Wenden wir das Sprichwort auf die Personalauswahl an: Die neue Kollegin muss Ihre (ethischen und pädagogischen) Grundsätze, Überzeugungen und Visionen teilen; sie muss Dinge ähnlich sehen wie Sie, ihre innere HALTUNG muss zu Ihnen und Ihrem Träger passen. Eine Person beispielsweise, der ihre christliche Überzeugung so wichtig ist, dass sie sie auch weitergeben möchte, ist in einer konfessionellen Einrichtung am richtigeren Platz als in einer kommunalen, wenn dort Wert auf religiöse Neutralität gelegt wird, weil vielleicht viele Religionen bei den Familien vertreten sind. Dies hat nichts mit ihrer pädagogischen Kompetenz zu tun, sondern mit einer bestimmten Ausrichtung.

Vielleicht arbeiten Sie nach einem bestimmten pädagogischen Ansatz und/oder legen Wert auf ein besonderes Menschenbild oder ein bestimmtes Bild vom Kind. Diese Grundsätze können durch den Träger vorgegeben sein, oder Sie selbst haben sie im Rahmen Ihrer KONZEPTION entwickelt und vielleicht in Form von LEITSÄTZEN fixiert. Sie sind die erste Richtschnur, um einzuschätzen, ob Bewerber/innen zu Ihrer Einrichtung passen oder nicht: In den GRUNDÜBERZEUGUNGEN sollte es Übereinstimmung geben, wenn die Zusammenarbeit – für alle Beteiligten – fruchtbar sein soll.

Mit Blick auf die PERSÖNLICHKEIT der künftigen Kollegin dagegen kann der Grundsatz „Gleiches zu Gleichen“ allerdings eine Falle sein, mit der ein Team sich selbst behindern kann.

Verschiedene Persönlichkeits-Typen sind nicht „besser“ oder „schlechter“, sondern einfach anders als andere; alle haben Stärken und Schwächen. Die im Beitrag 3/1 („Was kann ich?“) vorgestellte Methode, vier Persönlichkeits-Grundtypen den vier Elementen zuzuordnen, macht dies auf sehr griffige Weise deutlich (vgl. S. 14, 22). Wenn in einem Team alle Persönlichkeitstypen vertreten sind, hat es eine Chance, die Stärken aller zu nutzen und sich zu ergänzen.

Weil wir uns aber oft spontan „zu Gleichen gesellen“ wollen, kann unser „Bauchgefühl“ schnell dazu neigen, bei der Auswahl von Bewerber/innen diejenigen vorzuziehen, die uns am meisten ähneln: nicht nur in der Einstellung, sondern auch in der Persönlichkeit. Damit aber können Chancen vertan werden.

Zwar haben es manche Temperamente nicht immer leicht miteinander: Wer typische „Erde-Eigenschaften“ hat, empfindet wahrscheinlich das eher sprunghafte Denken und Handeln einer „Luft-Person“ als höchst irritierend. Und mit der Konfliktbereitschaft, dem Voranstürmen und möglicherweise auch dem Führungsanspruch des feurigen Elements können sowohl „Luft“- als auch „Wasser-Typen“ ihre Probleme haben.

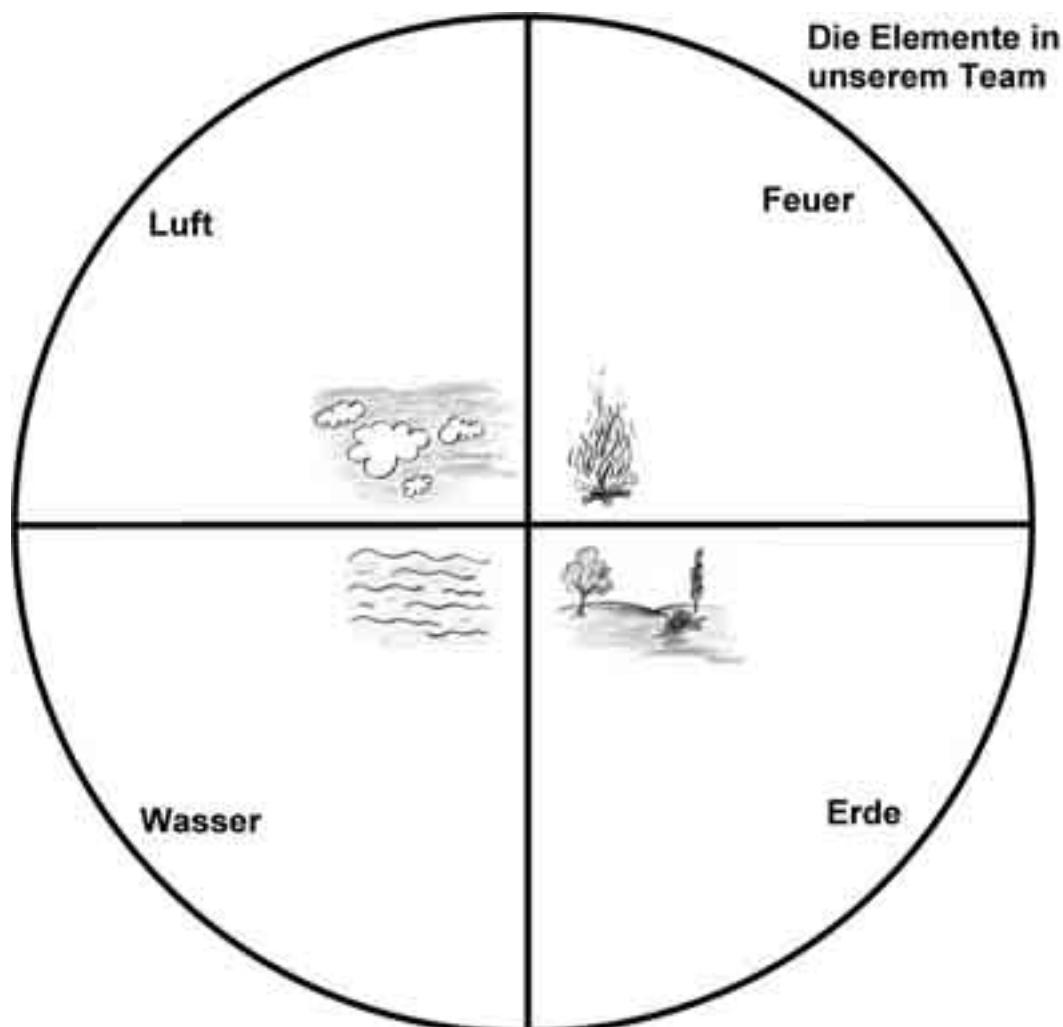
DENNOCH: Für eine Organisation ist es gut, wenn die Stärken aller Elemente vertreten sind. Fehlt beispielsweise das „Feuer“, so mangelt es an Impulsen, voranzuschreiten, Neues anzupacken und selbstbewusst eine exponierte Rolle unter den Kitas einzunehmen. Andererseits brauchen „Feuer-Menschen“ dringend Impulse, beispielsweise von der „Erde“, um nicht die Bodenhaftung zu verlieren und ihre Energien einfach zu verpulvern.

Die Evolution führte in der Pflanzen- und Tierwelt von den Einzellern über einfache Organismen, die aus gleichartigen Zellen zusammengesetzt sind („Gleich und Gleich“), hin zu den komplexeren Formen: Hier sind die Grundelemente verschieden; sie haben sich

spezialisiert. – Sieht man ein Team als einen Organismus, so kann es dann mehr leisten, wenn es verschiedene Elemente und Fähigkeiten zusammenbindet.

WIE verschiedene Typen und Temperamente in einem Team organisch und konstruktiv zusammenfinden können, ist eine Aufgabe der Leitung und der Teamentwicklung – dies wird unter anderem Thema in der nächsten Ausgabe sein. An dieser Stelle geht es um ein Plädoyer dafür, es zu wagen, eine Persönlichkeit in Ihr Team zu holen, die vielleicht Impulse mitbringt, die Ihrem Team noch fehlen. Wenn eine Stelle neu zu besetzen ist, haben Sie die Chance dazu!

Um herauszufinden, welche Persönlichkeit Ihr Team sinnvoll ergänzen könnte, können Sie zum Beispiel die Methode der auf Seite 13 ff. vorgestellten Typenlehre nutzen: Machen Sie eine „Elemente-Bestandsaufnahme“ Ihres Teams. Dazu müssen alle Team-Mitglieder den Test (Seite 22) machen. Tragen Sie die Ergebnisse in das folgende Diagramm ein. – Wo ist Ihr „Elemente-Kreis“ im Ungleichgewicht?



Schreiben Sie den Namen jedes Teammitglieds in das zu seinem Element gehörige Kreissegment. Falls eine Person in mehreren Elementen mehr als 50 Punkte erreicht hat, wird der Name in mehrere Segmente eingetragen.

3



### WAS bieten Sie? – Ihr Einrichtungsprofil

Man ist schnell geneigt, eine Bewerbungssituation als einseitige Angelegenheit wahrzunehmen: hoffnungsvolle Bewerber/innen auf der einen, gnädige oder ungnädige Entscheider auf der anderen Seite. – Was aber, wenn man die Perspektive wechselte?

Versuchen Sie einmal, es so zu sehen: Wenn Sie ein/e neue/n Mitarbeiter/in suchen, bewirbt sich Ihre Einrichtung um die besten Kolleg/innen. – Was nützen Ihnen noch so viele Bewerbungsmappen im Briefkasten, wenn die hoch motivierten, kreativen und fähigen Leute sich lieber bei der Konkurrenz bewerben?

Es ist eine Tatsache, dass besonders kompetente Menschen alles daran setzen, ein für sie optimales Arbeitsumfeld zu finden, und das bedeutet in der Regel, dass sie eine lebendige Organisation suchen, die ihnen Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie engagierte und fähige Kolleg/innen bietet. Es gibt Erzieherinnen, die trotz finanzieller Einbußen in eine andere Einrichtung gewechselt sind, sobald sich die Möglichkeit dazu bot: weil diese aktiver und innovativer ist als ihre vorherige Arbeitsstätte. Denn wir arbeiten nicht nur, um Geld zu verdienen, sondern auch, um unsere Fähigkeiten Früchte tragen zu sehen.

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

Zeigen Sie – in der Stellenausschreibung wie im Bewerbungsgespräch –, dass Sie eine Einrichtung sind, in der es sich zu arbeiten lohnt! Bewerben Sie sich um die Besten und machen Sie deutlich, was Sie attraktiv macht, beispielsweise ...

- ... ein einzigartiger inhaltlicher Schwerpunkt,
- ... das hohe Ansehen, das Sie im Stadtteil genießen,
- ... die außergewöhnlichen Fortbildungsmöglichkeiten, die Sie Ihren Mitarbeiter/innen bieten,
- ... eine Auszeichnung, die Sie kürzlich bekommen haben ...

Suchen Sie über die üblichen Wege (Stellenausschreibung, Anzeige) hinaus nach aktiven Möglichkeiten, geeignete Bewerber/innen zu finden; verlassen Sie sich nicht darauf, dass diese Ihnen „hinterherlaufen“. Dazu sind informelle Kontakte manchmal in besonderer Weise nützlich, zum Beispiel zur Fachberatung, zu Fortbildungsträgern, anderen Einrichtungen etc. Auf solchen Wegen lassen sich oft zielgerichteter Kontakte zu geeigneten Kandidat/innen herstellen, als es beispielsweise durch eine breit gestreute Veröffentlichung möglich ist.

## **4 Suchen und Auswählen**

Wenn Sie wissen, welche Merkmale die neue Kollegin haben soll, die Sie suchen, und wenn Ihnen bewusst ist, welches „Pfund“ Sie dafür in die Waagschale werfen können, haben Sie damit eine Richtschnur, die Sie durch das Bewerbungsverfahren leiten kann. Es lohnt sich, in einem ersten Schritt Zeit und Energie in die Entwicklung dieser Richtschnur zu investieren; sie sorgt dafür, dass Sie eine so wichtige Entscheidung wie die Vervollständigung Ihres Teams nicht dem Zufall überlassen oder einem unreflektierten „Bauchgefühl“. Bei allen Schritten, die nun im Bewerbungsverfahren folgen, sind die gefundenen Kriterien die Leitlinie:

### **Suchstrategien:**

Machen Sie in Ausschreibungen und Anzeigen deutlich, welche Erwartungen Sie haben und was Sie bieten. Suchen Sie nach Orten, wo Sie gezielt nach der gewünschten Person Ausschau halten können: bei Fortbildungsinstituten mit bestimmten Schwerpunkten beispielsweise. Nutzen Sie alle Kontakte, mit denen Sie vernetzt sind!

### **Auswahlverfahren:**

Es ist wichtig, dass eine feste Gruppe von Personen das ganze Auswahlverfahren durchführt, sonst fehlt die Vergleichbarkeit.

#### **1. Vorauswahl:**

Die Vorauswahl von Bewerber/innen anhand der Bewerbungsunterlagen kann größtenteils nur „harte“ Kriterien berücksichtigen, weil es natürlich schwierig ist, sich durch das Papier ein zutreffendes Bild von den Eigenschaften eines Menschen zu machen. Erstellen Sie anhand des ersten Teils des Anforderungsprofils (vgl. S. 30: Was soll die neue Kollegin tun?) eine Checkliste, um aus den Unterlagen rasch diejenigen ausschließen zu können, die die Kriterien nicht erfüllen.

#### **2. Bewerbungsgespräche:**

Laden Sie die infrage kommenden Bewerber/innen ein, nehmen Sie sich für jede/n genügend Zeit und planen Sie die Gespräche sorgfältig im Vorfeld. Dazu gehört sowohl eine angemessene Darstellung Ihrer Einrichtung (Warum sind Sie attraktiv?) als auch die Überlegung, mit welchen Fragen Sie insbesondere die „weichen Faktoren“, also die Grundhaltung und die Persönlichkeit Ihrer Gesprächspartner/innen erfragen können (vgl. die Checkliste auf S. 31: Wie soll die neue Kollegin sein?). Machen Sie sich dazu einen Fragenkatalog. (Zum Vorgehen in den Gesprächen gibt es in der einschlägigen Literatur zahlreiche nützliche Vorschläge. So ist es beispielsweise aufschlussreicher, nach erlebten Situationen zu fragen als nach einer theoretischen Meinung.) Vielleicht ist die Bewerberin/der Bewerber einverstanden, den „Elemente-Test“ durchzuführen? Notieren Sie nach Möglichkeit bereits während des Gesprächs das Wichtigste, spätestens aber unmittelbar danach.

### 3. Auswertung:

Sprechen Sie direkt nach jedem Bewerbungsgespräch mit der gesamten Auswahlgruppe über Ihre Eindrücke; halten Sie die Ergebnisse fest. In derselben Gruppe sollten Sie im Anschluss an alle Gespräche eine Gesamtbewertung vornehmen und Entscheidungen treffen. Formulieren Sie Absagen fair, geben Sie Rückmeldungen über Zwischenstände, wenn die Entscheidung sich verzögert. Von Vorteil ist es, zwei bis drei „Favorit/innen“ zu einer eintägigen Hospitation einzuladen – diese kann die endgültige Entscheidung erleichtern. Falls die Auswertung kein wirklich überzeugendes Ergebnis bringt: Überlegen Sie, ob es nicht sinnvoller ist, an dieser Stelle in eine „zweite Runde“ zu gehen (und die Vakanz noch eine Weile zu tolerieren und all die Arbeit noch einmal auf sich zu nehmen), als sich für eine „zweite Wahl“ zu entscheiden.

Gerade im sozialen Bereich wird bei Einstellungen erschreckend oft „aus dem Bauch heraus“ entschieden. Nicht selten werden Personalentscheidungen aus uneingestandenen Konkurrenzängsten heraus, aus Mitleid oder aus der Identifikation mit dem Gegenüber getroffen. Oder aus Angst, „Unruhe“ ins Team zu bringen. Das ist unprofessionell. Oft sind es einfach irrationale innere Ängste, die uns Veränderungen fürchten lassen und damit Weiterentwicklung behindern. Eine differenzierte, sorgfältige Vorbereitung und konsequente Anwendung der gefundenen Kriterien kann das Herangehen ein Stück objektivieren und behindernde Irrationalitäten einschränken.

– Was im Übrigen kein Pauschalurteil gegen das „Bauchgefühl“ ist. Dieses kann sogar ein sehr guter Ratgeber sein, vorausgesetzt, man kennt sich gut genug, um sich der „Fallstricke“ bewusst zu sein, die die eigenen Schwächen und Ängste möglicherweise auslegen.

## 5

### Literaturhinweise

- Dahle, G.: Personalauswahl für die KiTa – Die Richtige finden! In: Krenz, A. (Hrsg.): Handbuch für ErzieherInnen. München, Ausgabe 12/2004
- 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./Herrmann, M.: Personalauswahl und -gewinnung. Kindergarten heute, basiswissen kita. Freiburg.

## 6 Checklisten

### Anforderungsprofil

**WAS soll der/die neue Kolleg/in TUN?  
(fachliches Profil)**

*Bitte ankreuzen!*

	Anforderungen in Stichworten	MUSS?	WUNSCH?
<b>Pädagogische Anforderungen</b>	..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... ..... ..... .....
<b>Inhaltliche Schwerpunkte</b>	..... ..... .....	..... ..... .....	..... ..... .....
<b>Organisatorische und/oder Management-Anforderungen</b>	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....

**Anforderungsprofil****WIE soll der/die neue Kolleg/in SEIN?  
(persönliches Profil)**

Stichworte	
<p><b>Ethische und pädagogische Grundüberzeugungen:</b></p> <p><b>Welche Grundsätze/Haltung sollte die Kollegin haben?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Was ist die ethische (ggf. religiöse) Grundlage Ihrer Einrichtung?</li> <li>Welches ist Ihr pädagogischer Ansatz?</li> <li>Haben Sie ein Leitbild? Welches sind die wichtigsten Leitsätze daraus?</li> <li>Was sind Ihre Visionen?</li> </ul>
<p><b>Verhaltensmerkmale: Welche Persönlichkeit fehlt in Ihrem Team?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Welche „Elemente-Typ“ (vgl. S. 14, 22) fehlt in Ihrem Team?</li> <li>Charakterisieren Sie in Stichworten, wie die gesuchte Persönlichkeit sein sollte.</li> <li>Welche Impulse wünschen Sie sich für Ihr Team durch die neue Kollegin?</li> </ul>

