

# Fachassistent Finanzen / Buchhaltung

in einer Vollzeitbeschäftigung mit 38,5 Wochenstunden (100 %) am Dienort Musterhausen.

Gesucht wird eine selbstständig arbeitende Mitarbeiterin / ein selbstständig arbeitender Mitarbeiter, die oder der u. a. folgende Aufgaben in der Abteilung Finanzen übernehmen kann:

Das „Altenheimland“ Musterstadt ist eine  
umfangreiche Kinderlagestätte  
mit ca. 20 Gruppen, Kindergarten- und  
Krippen in Trägerschaft der Evang.-Luth. Kirche

# Die richtige Person am richtigen Platz!

## Bewerbungsverfahren gestalten

## Eine Arbeitshilfe (nicht nur) für Kirchengemeinden

68 Kinder,

deren Eltern und ein offenes Team freuen  
sich auf ein neues Gesicht!

Wir arbeiten nach einem kindzentrierten Ansatz in einem offenen  
Konzept mit 68 Kindern von 2-6 Jahren und Öffnung für  
Uhr. Wir bieten Möglichkeiten zur Fortbildung, regelmäßige  
sowie Konzeptionsentwicklung und eine aktive Zusammenarbeit  
unserer Kirchengemeinde. Wir vergüten nach KDD.

Wir suchen zum 1.4.2018

# eine Erzieherin einen Erzieher

20 Wochenstunden  
Stelle ist unbefristet

Profil:

erkannte Erzieherin oder gleichwertige Ausbildung  
Angehörigkeit zu einer christlichen Kirche  
Engagement, die der offenen Arbeit entsprechen  
Kompetenzen und Kenntnisse im Bereich der  
Haltung

Erarbeitet von der  
Konferenz der Genderreferate  
und Gleichstellungsstellen  
in den Gliedkirchen der EKD



Evangelische Kirche  
in Deutschland

# Impressum

Herausgegeben von der  
Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD)  
Herrenhäuser Str. 12 / 30419 Hannover

[www.ekd.de/chancengerechtigkeit](http://www.ekd.de/chancengerechtigkeit)

August 2018

Erarbeitet von der Konferenz der Genderreferate und Gleichstellungsstellen  
in den Gliedkirchen der EKD

Projektteam:

Dr. Kristin Bergmann, EKD

Stephanie Meins, ehem. Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland

Carmen Prasse, Evangelische Kirche in Hessen und Nassau

Gabriele Rüschtillmanns, Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg

Redaktionelle Bearbeitung: Thomas Krüger

Gestaltung: Kristin Fottner, fottnerdesign, Traitsching

Druck: Linden-Druck Verlagsgesellschaft mbH, Fössestraße 97a, 30453 Hannover



Die Arbeitshilfe steht unter

[https://www.ekd.de/ekd\\_de/ds\\_doc/Die\\_richtige\\_Person\\_am\\_richtigen\\_Platz.pdf](https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Die_richtige_Person_am_richtigen_Platz.pdf)

zum Download bereit.



# Vorwort

Gemeindeleitende Gremien stehen immer wieder vor der Aufgabe, gutes Personal für die kirchliche Arbeit zu gewinnen. Kirchenvorstände, Kirchengemeinderäte, Gemeindekirchenräte oder Presbyterien tragen dabei eine hohe Verantwortung: Denn die Botschaft des Evangeliums wird zwar nicht nur, aber ganz wesentlich von Menschen vermittelt. Glaubwürdige Erzieher\*innen sind ebenso wie überzeugende Pfarrer\*innen und Diakon\*innen, engagierte Gemeinsekretär\*innen, Kirchenmusiker\*innen, Verwaltungsmitarbeitende oder Küster\*innen das Gesicht der Kirche. Deshalb ist es entscheidend, dass für alle kirchlichen Aufgaben und Tätigkeitsfelder die jeweils am besten geeigneten Personen gefunden werden. Wie bedeutsam das Personal der Kirche ist, spiegelt auch der Finanzhaushalt wider, dessen größter Posten die Personalausgaben sind.

Transparente und faire Auswahlverfahren sind die entscheidende Voraussetzung dafür, dass die jeweils bestqualifizierte Person zum Zuge kommt. Als Gleichstellungs- und Genderreferate in den Gliedkirchen und der EKD setzen wir uns dafür ein, dass unbewusste geschlechtsbezogene Annahmen die Auswahlentscheidung nicht beeinflussen. Das ist weder selbstverständlich noch leicht. Denn viele berufliche Tätigkeiten in der kirchlichen Arbeit sind eng mit Geschlechterbildern verknüpft. Wer denkt zum Beispiel bei einer pädagogischen Fachkraft in der Kindertagesstätte nicht spontan zuerst an eine Frau?

## Gut zu wissen

*Berufstätig sein zu können ist für ein selbstbestimmtes Leben und die soziale Stellung in der Gesellschaft von großer Bedeutung. Deshalb regeln Rechtsvorschriften, was bei Einstellungen zu berücksichtigen ist, damit der Zugang zur Berufstätigkeit möglichst diskriminierungsfrei ist.*

Von sorgfältig gestalteten Personalauswahlverfahren profitiert die kirchliche Arbeit doppelt. Zum einen werden die Personen gewonnen, welche die Anforderungen der Stelle am besten erfüllen. Zum anderen wird die kirchliche Dienstgemeinschaft vielgestaltiger. Teams, die vielfältig besetzt sind, erzielen nachweislich bessere Ergebnisse, das wissen wir aus Wissenschaft und Wirtschaft. Wenn unterschiedliche Lebenswelten, Erfahrungen und Perspektiven vorhanden sind, hat eine Kirchengemeinde auch gute Voraussetzungen, Menschen unterschiedlicher Milieus und in verschiedenen Lebenslagen zu erreichen.

Wer transparente und faire Auswahlverfahren durchführen möchte, steht vor vielen praktischen Fragen:

- Wie kann der Verfahrensablauf möglichst effizient gestaltet werden?
- Worüber sollte im gemeindeleitenden Gremium schon im Vorfeld des Auswahlverfahrens gesprochen werden?
- Wie kann die Eignung der Bewerber und Bewerberinnen möglichst sicher überprüft werden?
- Welche Fragen sind in einem Vorstellungsgespräch sinnvoll, welche dürfen aus rechtlichen Gründen nicht gestellt werden?



*Viele Landeskirchen haben eigene Gleichstellungsgesetze oder -ordnungen, denn die Chancengleichheit der Geschlechter ist der evangelischen Kirche ein wichtiges Anliegen. Sie enthalten in der Regel auch Bestimmungen für die Gestaltung von Personalauswahlverfahren.*

*Informieren Sie sich über die Regelungen Ihrer Landeskirche! Eine Übersicht befindet sich im Anhang.*



*Dieser Leitfaden verwendet abwechselnd verschiedene inklusive Sprachformen. Mehr Informationen unter: [https://www.ekd.de/ekd\\_de/ds\\_doc/Folder\\_Sie\\_ist\\_unser\\_bester\\_Mann\\_2\\_aktualisierte\\_Auflage.pdf](https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Folder_Sie_ist_unser_bester_Mann_2_aktualisierte_Auflage.pdf)*

Auf diese und weitere Aspekte geht diese Arbeitshilfe ein. Praktische Tipps und Info-Kästchen zu einzelnen Aspekten der Personalauswahl ergänzen jedes Kapitel. Erläutert wird auch, wie der subjektive Faktor, von dem niemand frei ist, beherrscht werden kann.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern viel Erfolg bei der Suche nach gut qualifizierten kirchlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen!

*Dr. Kristin Bergmann*

*Stephanie Meins*

*Carmen Prasse*

*Gabriele Rüsç-Tillmanns*

*für die Konferenz der Genderreferate und Gleichstellungsstellen in den Gliedkirchen der EKD*

# Inhalt

<b>I. Wodurch zeichnet sich ein gutes Personal-</b>	
<b>auswahlverfahren aus? _____</b>	<b>8</b>
Was sind grundlegende Bedingungen? _____	8
Wie kann der subjektive Faktor beherrscht werden? _____	9
Wie sieht das Verfahren im Überblick aus? _____	10
<b>II. Auf den Anfang kommt es an! Wie kann das</b>	
<b>Anforderungsprofil entwickelt und die Eignung</b>	
<b>einer Person überprüft werden? _____</b>	<b>12</b>
Welche Aufgaben sind zu bewältigen? _____	13
Welche Anforderungskriterien leiten sich daraus ab? _____	14
Wie ausgeprägt muss das Anforderungskriterium sein	
und wie wichtig ist es im Verhältnis zu den anderen? _____	16
Wie werden die Anforderungskriterien in beobachtbares	
Verhalten übersetzt? _____	18
Wie wird der Fragen- und Aufgabenkatalog entwickelt? _____	21
<b>III. Welche Rahmenbedingungen sind zu klären</b>	
<b>und wie wird das weitere Verfahren</b>	
<b>organisiert? _____</b>	<b>25</b>
Welche Stellenmerkmale sind zu klären? _____	25
Wie setzt sich die Auswahlkommission zusammen? _____	26
Was ist für die Verfahrensorganisation zu bedenken? _____	28

<b>IV. Wie wird die Stellenausschreibung gestaltet? _____</b>	<b>29</b>
<b>V. Wie können die Bewerbungen effektiv gesichtet werden und wer kommt in die engere Auswahl? ___</b>	<b>31</b>
Warum ist eine Synopse notwendig? _____	31
Wer wird eingeladen? _____	33
<b>VI. Wie wird das Vorstellungsgespräch geführt? _____</b>	<b>34</b>
Was wird im Vorgespräch geklärt? _____	36
In welche Phasen unterteilt sich das Vorstellungsgespräch? _____	37
<b>VII. Wie werden die Gespräche ausgewertet? _____</b>	<b>40</b>
Wie wertet das einzelne Kommissionsmitglied aus? _____	40
Wie wird ein Gruppenergebnis herbeigeführt? _____	41
Wie können mehrere geeignete Bewerbungen miteinander verglichen werden? _____	43
Was ist vor der endgültigen Entscheidung noch zu berücksichtigen? _____	44
<b>VIII. Anhang _____</b>	<b>47</b>

# I. Wodurch zeichnet sich ein gutes Personalauswahlverfahren aus?

## Was sind grundlegende Bedingungen?

Grundlegende Bedingungen für ein korrektes und faires Auswahlverfahren sind:

**Chancengleichheit:** Das Verfahren wird nach einem für alle Beteiligten einheitlichen Bewertungsmaßstab ergebnisoffen durchgeführt.

**Relevanz:** Die Kriterien für die Personalauswahl werden allein aus den Anforderungen der Stelle abgeleitet.

**Objektivität:** Die bei der Auswahl verwendeten Verfahren erfassen die Auswahlkriterien unverzerrt, neutral und möglichst genau.

**Transparenz:** Das Verfahren wird dokumentiert und ist somit zeitlich und inhaltlich nachvollziehbar.

**Datenschutz:** Personenbezogene Daten werden streng vertraulich behandelt.

## Gut zu wissen

*Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz*

*([www.gesetze-im-internet.de/agg/](http://www.gesetze-im-internet.de/agg/))*

*zielt darauf, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen. Ein Verstoß gegen das AGG kann Schadensersatz- bzw. Entschädigungsansprüche nach sich ziehen.*

*Das AGG kennt eine „zulässige unterschiedliche Behandlung“ wegen der Religion. Es ist allerdings darauf zu achten, dass auch die Kirche nicht uneingeschränkt die Religionszugehörigkeit als Einstellungsvoraussetzung festlegen darf. Informieren Sie sich über die Loyalitätsrichtlinien bei Ihrer Landeskirche.*



**Tipp**

*Online-Schulung zum AGG!  
Wer für die Kirche Personal  
auswählt, sollte die Spielre-  
geln der Nichtdiskriminierung  
kennen.*

*Eine kurze Online-Schulung für  
den kirchlichen Bereich infor-  
miert über das Antidiskriminie-  
rungsrecht. Die Schulung steht  
allen Interessierten offen.*

*<https://agg-schule.de/>*



**Tipp**

*Datenschutz!*

*Sammeln Sie Kopien von  
Bewerbungsunterlagen bei den  
Mitgliedern des Auswahlgremi-  
ums wieder ein und vernichten  
Sie sie. Pdf-Dateien müssen  
verschlüsselt versandt werden.  
Es muss sichergestellt werden,  
dass sie nach Abschluss des  
Verfahrens gelöscht werden.*

## Wie kann der subjektive Faktor beherrscht werden?

Wenn uns Menschen begegnen, nimmt unser Gehirn immens viele Eindrücke und Informationen auf. Unbewusst ordnen wir unser Gegenüber ein. Wir alle haben Vorstellungen entwickelt, die wir Personen oder Gruppen zuordnen. In der Fachsprache spricht man von Stereotypen. Wir brauchen solche Ordner im Gehirn, um uns in einer hochkomplexen Umwelt orientieren zu können.

So unvermeidlich Stereotypisierungen im Alltag sind, stellen sie uns gerade bei der Personalauswahl oft eine Falle. Als Vergleichsmuster sind sie alles andere als vollständig. Sie bilden nur eine grobe Generalisierung, die der Realität von unterschiedlichen Persönlichkeiten und der Individualität von Menschen nicht gerecht wird. Meist wirken sie unbewusst und erschweren einen offenen Blick auf die individuellen Potenziale von Bewerberinnen und Bewerbern. So können sie verhindern, dass tatsächlich die am besten geeignete Person ausgewählt wird.

Und noch ein Phänomen erschwert die vorurteilsfreie Personalauswahl: Studien haben gezeigt, dass wir dazu neigen, Personen als besonders geeignet anzusehen, die uns ähnlich sind, ähnliche Auffassungen vertreten, ähnliche Lebensstile pflegen, kurz: wenn „die Chemie stimmt“.<sup>1</sup> Dieses „Bauchgefühl“ ist oft mit persönlichen

<sup>1</sup> Einen Überblick über Forschungsergebnisse und Praxiserfahrungen zu unbewussten Vorannahmen vermittelt die Broschüre: Vielfalt erkennen - Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen, hrsg. von Charta der Vielfalt e. V.

Vorerfahrungen und nicht mit den Anforderungen der Stelle verbunden. Deshalb besteht die Gefahr, dass wir bei Personen, die anders „ticken“ als wir selbst, Eignung und Potenzial eher übersehen.

Vom subjektiven Faktor ist niemand frei. Trauen Sie deshalb nicht dem ersten Eindruck, sondern seien Sie offen für die individuellen Potenziale und die Einzigartigkeit jedes Menschen!

Vorurteile kommen vor allem dort zum Tragen, wo keine Informationen vorliegen. Deshalb ist ein sorgfältig geplantes Auswahlverfahren ein wichtiger Schritt. Es sorgt dafür, dass die für die Aufgaben der Stelle erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten der einzelnen Bewerberinnen und Bewerber im Mittelpunkt stehen.

## Wie sieht das Verfahren im Überblick aus?

Die Graphik auf der folgenden Seite zeigt im Überblick, in welchen Schritten ein professionelles Auswahlverfahren ablaufen kann. Wichtige Fragen stellen sich schon vor der Ausschreibung der Stelle. Gute Planung von Anfang an ist das A&O!

### Gut zu wissen

*Geschlechterstereotype sind generalisierende Bilder und Annahmen darüber, wie Frauen und wie Männer sind. Diese Bilder werden im Laufe des Lebens erworben und fließen unbewusst in die Selbstdarstellung und die Außenwahrnehmung ein, sodass sie Vielen als natürlich erscheinen.*

*Sowohl positive als auch negative Zuschreibungen können die Personalauswahl nachteilig beeinflussen.*

*Ein paar Beispiele:*

*„Männer sind karriere- und leistungsorientiert“*

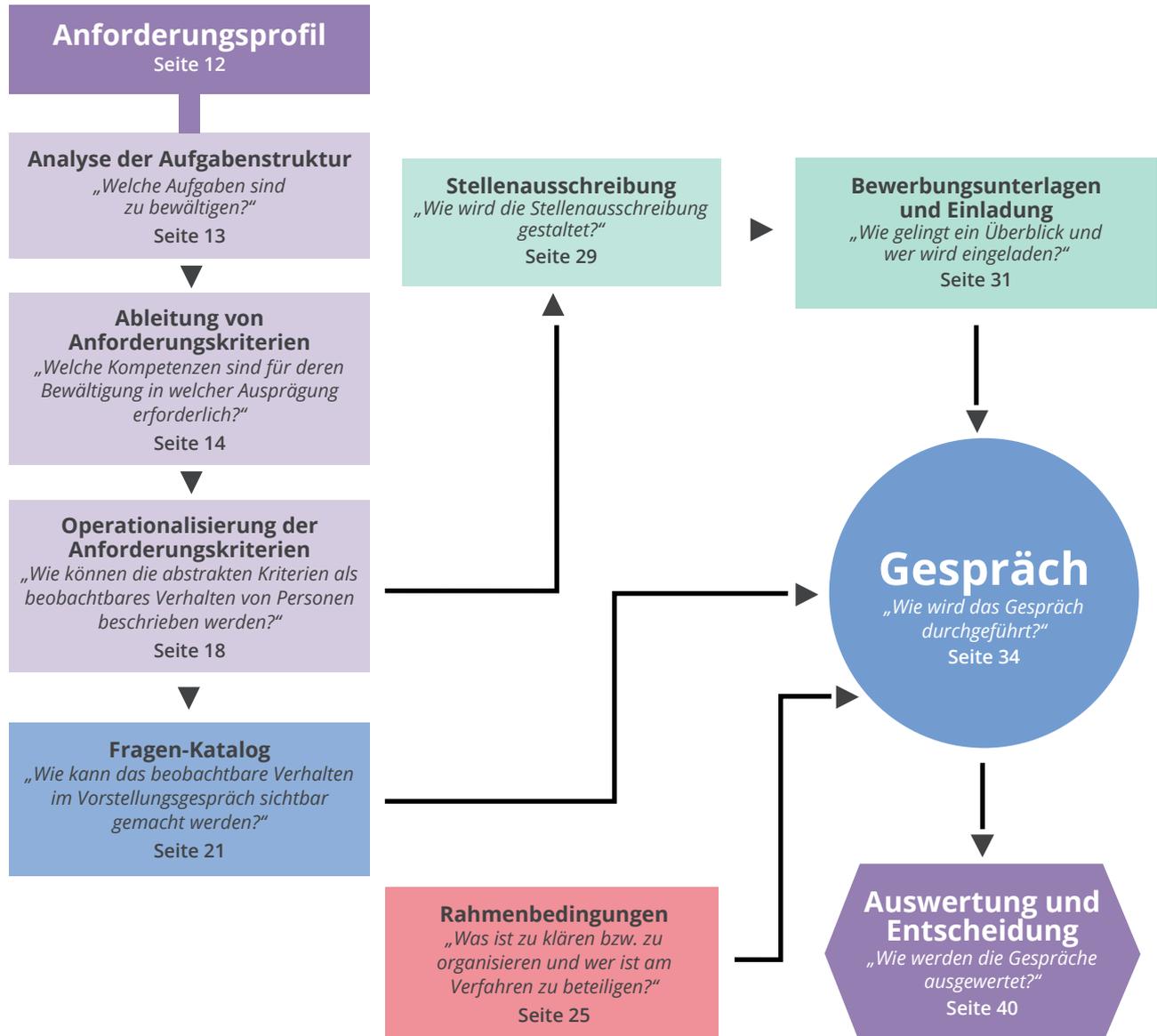
*„Frauen haben ein gutes Einfühlungsvermögen“*

*„Männer sind für die Arbeit mit kleinen Kindern weniger geeignet.“*

*„Frauen sind teamorientiert und kommunikativ.“*

*Stereotype beziehen sich oft auch auf die soziale oder kulturelle Herkunft, auf die sexuelle Orientierung oder das Alter.*

# Wie gestaltet sich das Personalauswahlverfahren von der Vorbereitung bis zur Entscheidung?



## **II. Auf den Anfang kommt es an! Wie kann das Anforderungsprofil entwickelt und die Eignung einer Person überprüft werden?**

Ob einzelne Bewerber\*innen über die notwendigen Fachkenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten verfügen und welche Person am besten geeignet ist, kann kaum festgestellt werden, wenn Auswahlverfahren nur aus der Sichtung der Bewerbungsunterlagen und kurzen unstrukturierten Bewerbungsgesprächen bestehen. Dafür ist vielmehr ein planvolles Vorgehen nötig.

Am Anfang eines strukturierten Auswahlprozesses steht die Analyse der stellenbezogenen Anforderungen. Daraus ergibt sich ein klares Anforderungsprofil. Ohne dieses wird es im Verlauf des Auswahlprozesses immer wieder zu Unklarheiten bezüglich der notwendigen Stellenvoraussetzungen oder der Eignung einer Person kommen.

Ob eine Person geeignet ist oder nicht, hängt zum einen von ihrer Fachlichkeit und zum anderen von einer Vielzahl persönlicher Merkmale ab. Für gelingende Arbeitsbeziehungen und -ergebnisse können neben dem Fachwissen auch andere Kompetenzen, z. B. Kommunikationsfähigkeit oder Führungskompetenz notwendig sein. Fähigkeiten, die eigene Person zu reflektieren oder Konflikte konstruktiv zu bearbeiten, sind ebenfalls Merkmale, die für die Bewältigung bestimmter Aufgaben

unerlässlich sind. Kompetenz in diesen Bereichen bedeutet, sowohl notwendige Fähigkeiten als auch Fertigkeiten zu besitzen, um Probleme lösen zu können - und die Bereitschaft zu haben, dieses auch zu tun.

Die folgenden Seiten erklären, wie das Anforderungsprofil ermittelt wird. Gezeigt wird auch, wie es dem gesamten Auswahlverfahren zugrunde gelegt wird.

## Von der Aufgabenanalyse bis zur Formulierung der Fragen

### Welche Aufgaben sind zu bewältigen?

Wenn eine Stelle neu geschaffen oder eine bereits bestehende verändert wird, muss zunächst beschrieben werden, welche Aufgaben auf dieser Stelle zu bewältigen sind. Was soll der künftige Stelleninhaber oder die künftige Stelleninhaberin leisten? Die Stellen-/Arbeitsplatzbeschreibung, die so entsteht, ist Grundlage für die Bewertung der Stelle, aus der sich die Eingruppierung in die kirchlichen Vergütungssysteme und damit die Höhe des Gehalts ergibt.

Wird eine Stelle nicht neu- sondern wiederbesetzt, liegt die Arbeitsplatz-/Stellenbeschreibung meistens bereits vor. In diesem Fall muss nur noch geprüft werden, ob sich der Aufgabenzuschnitt verändert hat oder ob er zukünftig verändert werden soll.

### Gut zu wissen

*Stereotype Geschlechterbilder beeinflussen auch die Wahrnehmung von beruflichen Aufgaben und Anforderungen.*

*So wird für den Beruf der Erzieherin / des Erziehers erst allmählich anerkannt, dass er nicht nur so genannte „mütterliche Eigenschaften“ sondern ein spezifisches Fachwissen voraussetzt.*

*Beim Beruf des Hausmeisters / der Hausmeisterin denkt man zunächst an das Managen von kirchlichen Gebäuden und handwerkliche Fertigkeiten. Sie sind aber zugleich „Gesichter der Kirche“ (vgl. 5. Erhebung über Kirchenmitgliedschaft). Um diese Aufgabe wahrzunehmen, sind auch soziale Kompetenzen notwendig.*

## Welche Anforderungskriterien leiten sich daraus ab?



*Lassen Sie sich bei der Festlegung der notwendigen Grundqualifikationen nicht vom Profil der Person leiten, die die Stelle bisher innehatte, sondern gehen Sie ausschließlich von den zu bewältigenden Aufgaben aus!*

*Denken Sie auch daran, das Anforderungsprofil ggf. mit zuständigen Stellen in der Landeskirche abzustimmen.*

Sind die Aufgaben definiert, lässt sich ermitteln, welche Kompetenzen nötig sind, um diese erfolgreich zu bewältigen. Fragen Sie sich, über welche Ausbildung, Fachkenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten eine Person verfügen muss, damit sie die Aufgaben möglichst gut wahrnehmen kann. So entsteht das Anforderungsprofil für die Stelle.

Zunächst sind die Grundqualifikationen festzulegen: Je nach Aufgabenstellung gehören bestimmte Berufs- oder Studienabschlüsse zu den Grundqualifikationen. Aber auch Nachweise über spezielle Fortbildungen oder das Vorhandensein eines Führerscheins können als Grundqualifikation definiert werden. Auch die Zugehörigkeit zu einer Gliedkirche der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) oder einer Kirche, mit der die EKD in Kirchengemeinschaft verbunden ist (ACK-Kirche), ist nach wie vor für viele Stellen (verkündigungsnaher Dienst) in der Kirche Grundvoraussetzung.

### **Fiktives Beispiel:** Erzieherin/ Erzieher

A. Grundqualifikationen	
Mindestabschluss-/ Qualifikationserfordernisse	abgeschlossene Ausbildung als Erzieher/-in
Führerschein	vorhanden

Grundqualifikationen lassen sich i. d. R. unmittelbar feststellen und müssen weder interpretiert noch bewertet werden. Sie stellen Ausschlusskriterien dar und

können bereits den Bewerbungsunterlagen entnommen werden. Bewerberinnen oder Bewerber, die nicht über diese Grundqualifikationen verfügen, werden für das Stellenbesetzungsverfahren gar nicht erst zugelassen.

Im nächsten Schritt wird festgelegt, welche über die Grundqualifikationen hinausgehenden Kompetenzen die Bewerber\*innen besitzen sollten, um die Aufgaben der Stelle erfolgreich bewältigen zu können.

An zwei fiktiven Beispielen aus dem Aufgabenbereich einer Erzieherin / eines Erziehers soll das exemplarisch verdeutlicht werden:

**1. Aufgabe:** *schriftliche Dokumentation der Entwicklung von Kindern*

**dafür notwendig:** *Beobachtungsfähigkeit, Empathie, sprachliche Ausdrucksfähigkeit, Textverarbeitungskenntnisse*

**2. Aufgabe:** *Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten*

**dafür notwendig:** *Kenntnisse Gesprächsführung, Diversity-Sensibilität, Konfliktfähigkeit*

Konzentrieren Sie sich auf die Kompetenzen, die für die Aufgabenbewältigung unbedingt erforderlich sind. Sonst ist das Anforderungsprofil schnell überfrachtet.



*Für manche Positionen ist eine fundierte Berufserfahrung notwendig. Wird diese in Jahren quantifiziert, sind Frauen oft im Nachteil, weil sie im Durchschnitt viel häufiger die Berufstätigkeit unterbrechen als Männer. Auch Quereinsteiger\*innen fallen schnell durch das Raster. Deshalb sollte nicht nur das zeitliche Ausmaß, sondern auch die bei einer beruflichen Tätigkeit tatsächlich machbaren Erfahrungen als Kriterium herangezogen werden.*



*Studien zeigen, dass manche Kompetenzen stereotyp zugeschrieben werden (siehe u. a. Literatur, Nr. 4).*

*Das Merkmal „soziale Kompetenz“ wird stereotyp Frauen zugeschrieben und Männern eher abgesprochen.*

*Mit dem Merkmal „Führungskompetenz“ verhält es sich genau umgekehrt.*

## Wie ausgeprägt muss das Anforderungskriterium sein und wie wichtig ist es im Verhältnis zu anderen?

Zusätzlich sollten Sie festlegen, wie **ausgeprägt** die einzelnen Kompetenzen sein sollen. In der Regel müssen nicht alle Kompetenzen unbedingt sofort und in gleicher Ausprägung vorhanden sein. Solche, die leicht erlernbar sind, können u. U. nachgeschult werden und sind deshalb in ihrer notwendigen Ausprägung nicht so hoch einzuschätzen wie andere. Für manche Kompetenzen muss möglicherweise nur das Potenzial vorhanden sein, ohne dass diese bereits ausgeprägt sind.

Bereits jetzt sollten Sie entscheiden, welche Kompetenzen Ihnen im Verhältnis zu den anderen besonders wichtig sind und welche eine nachgeordnete Bedeutung haben. Stellen Sie sich dazu die Frage, wie notwendig eine bestimmte Kompetenz ist, um die Aufgaben im Arbeitsgebiet mit Erfolg bewältigen zu können, bzw. wie sich das Fehlen dieser auf die erfolgreiche Bewältigung eines Aufgabenbereiches für die Organisationseinheit, z. B. das Kirchenbüro/die Verwaltung der Kirchengemeinde auswirken würde. Hierdurch entsteht eine Rangliste, welche Sie ebenfalls zur weiteren Auswahl heranziehen können.

In der folgenden Tabelle finden Sie die für die Bewältigung der oben aufgeführten zwei Beispielaufgaben notwendigen Anforderungskriterien wieder.

**PROFILBOGEN**

<b>A. Grundqualifikationen</b>						
Mindestabschluss-/ Qualifikationserfordernisse	abgeschlossene Ausbildung als Erzieher/-in					
Führerschein	vorhanden					
<b>B. Allgemeine Anforderungskriterien</b>						
	Ausprägung (Punkte)					
	niedrig					hoch
	1-5	6	7	8	9	10
Beobachtungsfähigkeit						
Empathie						
Konfliktfähigkeit						
<b>C. Fachliche Anforderungskriterien</b>						
Textverarbeitungskenntnisse						
Sprachliche Ausdrucksfähigkeit						
Gesprächsführungskompetenz						
Diversity-Sensibilität						

 gewünschter Ausprägungsgrad

Wenn Sie die Grundqualifikationen bestimmt und die zusätzlich notwendigen Kompetenzen sowie deren Ausprägungsgrad festgelegt haben, ist das Anforderungsprofil fertiggestellt.

Weitere ausführliche Beispiele von Aufgabenbeschreibungen für die Stelle einer Erzieherin / eines Erziehers, für die Leitung einer Kindertagesstätte und für eine Fachassistenz Finanzen / Buchhaltung finden Sie im Anhang (siehe S. 51ff).

## Wie werden die Anforderungskriterien in beobachtbares Verhalten übersetzt?

Im weiteren Verfahren werden Sie beurteilen müssen, ob die Personen, die sich bewerben, über die geforderten Kompetenzen in den gewünschten Ausprägungen verfügen. Dazu ist es notwendig, die abstrakten und komplexen Anforderungen, wie z. B. Konfliktfähigkeit, in eine Form zu bringen, die Ihnen eine Beurteilung erlaubt. Sie benötigen Indikatoren, die Ihnen anzeigen, ob bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten bei dem Bewerber oder der Bewerberin vorhanden sind. Um das zu beurteilen, steht Ihnen in der konkreten Bewerbungssituation lediglich Ihre Beobachtung zur Verfügung. Deshalb muss jedes Anforderungskriterium in ein konkretes, beobachtbares Verhalten und/oder nachprüfbares Kenntnisse und Erfahrungen übersetzt werden.

Bezogen auf unsere Beispiel-Aufgaben aus dem Aufgabenbereich eines Erziehers / einer Erzieherin könnte das so aussehen:

A. Grundqualifikationen							
Mindestabschluss-/ Qualifikationserfordernisse		abgeschlossene Ausbildung als Erzieher/-in					
Führerschein		vorhanden					
B. Allgemeine Anforderungskriterien		Ausprägung (Punkte)					
		niedrig					hoch
		1-5	6	7	8	9	10
Ist in der Lage, die Kinder genau und differenziert zu beobachten							
Reagiert angemessen auf die Gefühle anderer Menschen							
Reagiert in Konfliktsituationen ruhig und trägt zu konstruktiver Lösung bei							



*Wichtig ist eine Verständigung, woran das Vorliegen bzw. Fehlen von Merkmalen festgemacht werden kann. Dabei sind alle Wertungen zu vermeiden, die sich zum Nachteil eines Geschlechts auswirken. Das Merkmal „Belastbarkeit“ darf z. B. nicht so ausgelegt werden, dass Beschäftigte mit reduzierter Stundenzahl – das sind in der Mehrzahl Frauen – benachteiligt werden.*

C. Fachliche Anforderungskriterien						
Ist in der Lage, einen Text in Word zu erstellen, diesen zu formatieren und zu exportieren						
Kann Fachinhalte sprachlich angemessen ausdrücken						
Kennt Gesprächsführungstechniken und ist in der Lage diese anzuwenden						
Kennt unterschiedliche Lebenswirklichkeiten von Kindern und Eltern und kann deren Relevanz für das eigene berufliche Handeln einschätzen						

gewünschter Ausprägungsgrad

Relativ einfach können Sie Indikatoren im Bereich der fachlichen Anforderungen formulieren. Kenntnisse und Fertigkeiten können durch Erfragen von Fach- und Anwendungswissen im Arbeitsgebiet (z. B. Kenntnis verschiedener Beobachtungsinstrumente) oder durch Arbeitsproben (z. B. Erstellung eines Serienbriefes in MS Word in der Bewerbungssituation) nachgewiesen werden.

Schwieriger wird es beim Sichtbarmachen von Anforderungskriterien, die über die fachlichen hinausgehen, wie z. B. Werte / Haltungen (z. B. Fairness, Respekt, Menschenbild) oder bestimmte Kompetenzen (wie z. B. Team- / Konfliktfähigkeit oder Führungskompetenz). Diese sind neben der Fachlichkeit für die Zusammenarbeit und die Motivation innerhalb einer Organisation von großer Bedeutung. Sie hängen stark von den jeweiligen Persönlichkeiten ab und sind nur in Grenzen trainierbar. Auch für diese müssen Sie Verhaltensweisen definieren, aus welchen Sie Rückschlüsse zum Vorhandensein oder auch Nichtvorhandensein ziehen können.



*Wenn Sie festlegen, durch welche Kenntnisse und Erfahrungen eine Kompetenz festgestellt werden soll, definieren Sie den Rahmen nicht zu eng!*

*Ein Beispiel:  
Führungserfahrung gilt als ein Indikator für Führungskompetenz. Oft wird Führung dabei eng als Rolle mit direkter Weisungsbefugnis interpretiert. Anspruchsvoll sind aber gerade auch Führungsbeziehungen, bei denen die Einflussnahme ohne direkte Weisungsbefugnis erfolgt, z. B. in der Funktion einer Projektleitung.*

In unserem Beispiel Erzieher / Erzieherin ist u.a. Konfliktfähigkeit eine persönliche Voraussetzung, die für die gute Zusammenarbeit mit den Kolleg\*innen, den Kindern und insbesondere den Erziehungsberechtigten zwingend notwendig ist. Das setzt voraus:

- Meinungen / Wünsche direkt auszusprechen, „Ich-Botschaften“ zu senden und indirekte Kommunikation zu vermeiden,
- andere Meinungen anzuhören und nicht vorschnell zu werten,
- Meinungsverschiedenheiten offen anzusprechen,
- zwischen der Sachebene und der persönlichen Ebene unterscheiden zu können,
- Aggressionen bei sich und anderen zuzulassen und damit angemessen umzugehen,
- Konflikte zu erkennen, direkt anzusprechen und dort zu lösen, wo sie sind,
- mit negativen Erfahrungen konstruktiv umzugehen,
- in Konflikten vermitteln zu können.<sup>2</sup>

Diese Voraussetzungen können Ihnen als Indikatoren für Ihr Auswahlverfahren dienen. Davon ausgehend können Sie beurteilen, ob und wie gut der einzelne Bewerber oder die einzelne Bewerberin das Anforderungskriterium erfüllt.

---

<sup>2</sup> Vgl. [be-werbung.ch/assets/content/dokumente/faehigkeiten/faehigkeiten\\_liste\\_12.pdf](https://www.be-werbung.ch/assets/content/dokumente/faehigkeiten/faehigkeiten_liste_12.pdf)

## Wie wird der Fragen- und Aufgabenkatalog entwickelt?

Im nächsten Schritt müssen Sie nun die entsprechenden Fragen bzw. Aufgaben für das Auswahlverfahren formulieren. Diese müssen geeignet sein, festzustellen, ob der Bewerber oder die Bewerberin in der Lage und gewillt ist, das gewünschte Verhalten zu zeigen. Insbesondere Informationen zu den Kompetenzen, die nicht durch Abschlüsse und/oder Qualifikationsnachweise erkennbar sind, müssen durch passende Frage-/Aufgabenstellungen erhoben werden. Dazu eignen sich Schilderungen von konkreten Vorfällen sowie die Beschreibung und Reflexion des jeweiligen Verhaltens in der Situation sowie der Beweggründe dafür.

Überlegen Sie z. B., wie Sie praktische Kenntnisse oder Spezialkenntnisse, Erfahrungen, Team- oder Konfliktfähigkeit, Belastbarkeit oder Führungskompetenz erfragen bzw. sich präsentieren lassen können. Beziehen Sie Ihre Fragen direkt auf die „übersetzten“ Anforderungskriterien (S. 18f). Um herauszufinden, ob jemand zielorientiert vorgeht und strukturiert arbeitet, könnten Sie z. B. fragen: *„Was wollen Sie in den ersten 100 Tagen Ihrer neuen Tätigkeit erreicht haben und wie gehen Sie vor?“*

Neben den Fragen und Aufgaben, mit welchen Sie die gewünschten Kompetenzen Ihres Anforderungsprofils feststellen können, sollten Sie aber auch nach grundsätzlichen Aspekten einer Bewerbung fragen z. B.



**Tipp**

*Im Anhang dieses Leitfadens finden Sie zur Anregung drei ausführliche Beispiele für einen Fragenkatalog (ab S. 51ff).*

- nach der Motivation, sich auf diese Stelle zu bewerben,
- nach Kenntnissen hinsichtlich Ihrer Kirchengemeinde oder Ihrer Einrichtung als Indikator für die Vorbereitung der Bewerberinnen und Bewerber auf das Gespräch oder
- nach Unklarheiten in der Berufsbiografie oder in den Unterlagen.

Um die Antworten später möglichst objektiv bewerten zu können, weisen Sie den Fragen bereits jetzt **gewünschte Lösungsalternativen** zu. Legen Sie fest, welche Antworten Sie zu den einzelnen Fragen grundsätzlich oder im Speziellen erwarten.

### Tipps zur **Fragetechnik**

- Stellen Sie **kurze und einfache** Fragen, vermeiden Sie lange Schachtelsätze.
- Formulieren Sie **offene** Fragen, die zu mehr als einer Ja- / Nein-Antwort herausfordern (z. B. *Mit welchen Softwareprogrammen sind Sie vertraut und in welchem Maße? Anstelle von Sind Ihnen die Office-Produkte bekannt?*).
- Fragen Sie nach **konkreten Beispielen** und **Problemlösungen** in den Sie interessierenden Bereichen und vermeiden Sie die Abfrage von Fachwissen nach schulischer Art.

### Gut zu wissen

*Manche Fragen, z. B. nach Bestehen einer Schwangerschaft, nach der Familienplanung oder nach der sexuellen Orientierung dürfen nicht gestellt werden. Werden Sie doch gestellt, haben Bewerber\*innen das Recht zu lügen. Unzulässige Fragen können auch als Beleg für einen Schadensersatzanspruch bzw. Entschädigungsanspruch (§ 15 AGG) gelten. Eine Übersicht über unzulässige Fragen finden Sie im Anhang (S. 84ff).*

- *Was waren Ihre konkreten Aufgaben in Ihrer bisherigen Stelle?*
  - *Welche Arbeitsaufgaben/Projekte bezogen auf das Stellenprofil haben Sie bereits durchgeführt?*
  - *Erläutern Sie Problemstellungen in Ihrer bisherigen Tätigkeit und wie Sie damit umgegangen sind.*
  - *In welcher Situation in der jüngeren Vergangenheit konnten Sie Ihre Konfliktfähigkeit, Führungskompetenz oder Teamfähigkeit usw. unter Beweis stellen und wie genau haben Sie das getan?*
- 
- Regen Sie den Bewerber / die Bewerberin auch zum **Perspektivwechsel** an. Die Antworten liefern Aufschluss darüber, ob eine Person über die Fähigkeit der Selbstreflektion verfügt, die z. B. für Verhaltensänderung nötig ist:
    - *Wie würden sich Kollegen oder Kolleginnen, Freunde oder Freundinnen, Ihre Mitarbeitenden zu Ihrem Führungsstil, zu Ihrer Teamfähigkeit oder zu Ihren persönlichen Stärken und Schwächen äußern?*
  - Vielleicht konstruieren Sie konkrete **Fallbeispiele**, anhand derer Sie Informationen zum gewünschten Kenntnissstand bzw. den erwarteten Kompetenzen erhalten können.
    - *Ein Elternpaar beschwert sich schriftlich bei Ihnen über eine Erzieherin oder einen Erzieher. Wie gehen Sie vor?*

## Gut zu wissen

Durch die Kombination verschiedener Auswahlinstrumente wird die Aussagekraft des Verfahrens erhöht, weil so vielfältigere Informationen über die Personen gesammelt werden. Der subjektive Faktor kann dadurch reduziert werden.

Neben dem Auswahlgespräch können auch weitere Elemente in das Auswahlverfahren einbezogen werden. Die Kompetenzen der Bewerberinnen und Bewerber können zum Beispiel auch durch Arbeitsproben oder Rollenspiele überprüft werden.

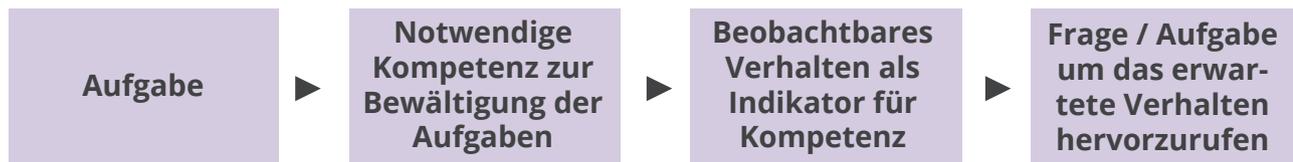


*Insbesondere bei der Besetzung herausragender Positionen lohnt sich der etwas größere Aufwand, verschiedene Auswahlinstrumente zu kombinieren.*

- **Arbeitsproben:** Z. B. kann ein Vortrag oder eine Präsentation vorbereitet werden, eine bestimmte Software praktisch angewendet oder ein „Postkorb“ bearbeitet werden.
- **Rollenspiele** können vertiefte Einblicke in das Arbeits- und Kommunikationsverhalten liefern.

Machen Sie sich bei jedem gewählten Element des Auswahlverfahrens im Vorhinein klar, was Sie sehen und hören wollen, um auf Kompetenzen in der gewünschten Ausprägung schließen zu können.

Zusammenfassend veranschaulicht die folgende Graphik den Ablauf der in diesem Kapitel dargestellten Schritte:



# III. Welche Rahmenbedingungen sind zu klären und wie wird das weitere Verfahren organisiert?

## Welche Stellenmerkmale sind zu klären?

Wenn das Anforderungsprofil für die Stelle vorliegt, wird es Zeit, die Rahmenbedingungen der Stellenbesetzung zu klären und das weitere Verfahren zu organisieren.

Wie ist die zu besetzende Stelle **bewertet**?

Muss eine Arbeitsplatzbewertung erfolgen oder aktualisiert werden? Kann die Beratung des Verwaltungsamts auf Kirchenkreisebene in Anspruch genommen werden?

Wie hoch soll der **Stellenumfang / die wöchentliche Arbeitszeit** sein? Welche Teilzeitmöglichkeiten existieren?

Wie flexibel können die **Arbeitsbedingungen** gestaltet werden? Ist der tägliche Arbeitsbeginn bzw. das Arbeitsende festgelegt oder innerhalb eines Rahmens flexibel gestaltbar? Ist eine Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit auf weniger als fünf Tage möglich? Wo befindet sich der Arbeitsplatz? Ist auf Wunsch Arbeit von zuhause aus realisierbar?

### Gut zu wissen

*Die Ansprüche an „gute Arbeit“ sowie die Werte der Beschäftigten wandeln sich zur Zeit stark. Flexible Arbeitsbedingungen haben bei Beschäftigten heute einen sehr hohen Stellenwert. Gefragt sind Arbeitsstellen, die je nach Lebensphase flexible Möglichkeiten, z. B. Teilzeitbeschäftigung und flexible Arbeitszeiten ermöglichen.*  
<https://www.bmfsfj.de/blob/75974/3a67bc965f980z80001380934cc080a97/monitor-familienforschung-ausgabe-35-sonderausgabe-2015-data.pdf>

Ist die Vorlage eines erweiterten **Führungszeugnisses** erforderlich, weil mit Kindern und Jugendlichen gearbeitet wird? Wenn ja, zu welchem Zeitpunkt des Auswahlverfahrens wollen Sie das Führungszeugnis anfordern?

Zu welchem **Einstellungstermin** soll die Stelle möglichst besetzt werden?

Entscheiden Sie jetzt, ob die Überschreitung der Bewerbungsfrist oder das Fehlen von Bewerbungsunterlagen zum **Ausschluss vom Verfahren** führen sollen.



*Das Evangelische Gütesiegel Familienorientierung ist ein Zertifikat für kirchliche und diakonische Arbeitgeber, das auch Kirchengemeinden erwerben können, um ihre Angebote weiterzuentwickeln und sich als attraktive Arbeitgeberinnen zu präsentieren.*  
[www.fa-kd.de/familienorientierung](http://www.fa-kd.de/familienorientierung)

## Wie setzt sich die Auswahlkommission zusammen?

Zu klären ist jetzt auch, wie sich die Auswahlkommission zusammensetzt und wer in welcher Funktion und in welcher Form am Verfahren zu beteiligen ist. Unterschiedliche Blickwinkel, die sich durch die Beteiligung von Funktionsträger\*innen ergeben, unterstützen eine sachgerechte Stellenbesetzung. Deshalb sollen Auswahlgremien auch geschlechtsparitätisch besetzt sein. Je nach Landeskirche können die Beteiligungsrechte von Mitarbeitendenvertretung und Gleichstellungsstellen allerdings variieren.

- **Die Mitarbeitendenvertretung (MAV)** hat auf die Rechtmäßigkeit des Verfahrens zu achten. Es ist

daher sinnvoll, sie im Auswahlprozess hinzuzuziehen. Sie hat das Recht, sämtliche Bewerbungsunterlagen einzusehen. Im Auswahlgremium bringt die von der MAV entsandte Person ihr rechtliches und organisationsbezogenes Wissen ein. Nachdem die Auswahlentscheidung getroffen ist, legt sie der Anstellungsträger der MAV zur Zustimmung vor. Sie hat sowohl in Bezug auf die ausgewählte Person als auch in Bezug auf die Eingruppierung ein (eingeschränktes) Mitbestimmungsrecht. Der Anstellungsträger darf den Arbeitsvertrag daher erst nach der Zustimmung durch die MAV abschließen.

- Die / der **Gleichstellungsbeauftragte** achtet auf Grundsätze der Geschlechtergerechtigkeit und besitzt je nach Rechtsgrundlage eigene Beteiligungs- / Beanstandungsrechte.
- Die **Schwerbehindertenvertretung** achtet auf die Wahrung der Rechte der Schwerbehinderten und der ihnen Gleichgestellten.
- Die **Personalsachbearbeitung** begleitet das Verfahren fachlich, beantwortet bei Bedarf personalrechtliche Anfragen, z. B. zu Entgeltgruppen, Stufenanrechnung etc. Sie dokumentiert auch den Ablauf des Auswahlverfahrens.
- Je nach Bereich und landeskirchlicher Regelung sind ggf. noch **weitere Personen**, z. B. der Kreisjugenddienst, die Pfarrvertretung am Verfahren zu beteiligen.

## Gut zu wissen

*Die Rechte der Mitarbeitervertretung regelt für die meisten Landeskirchen das Mitarbeitervertretungsgesetz der EKD (MVG.EKD).*

*Die Rechte der Schwerbehindertenvertretung ergeben sich aus dem Sozialgesetzbuch (SGB IX).*

*Die Rechtsgrundlagen für die Beteiligungs- und Beanstandungsrechte der / des Gleichstellungsbeauftragten sind von Landeskirche zu Landeskirche verschieden. Im Anhang finden Sie eine Übersicht über landeskirchliche Gleichstellungsgesetze und -verordnungen (S. 48ff).*

## Was ist für die Verfahrensorganisation zu bedenken?

Sprechen Sie die **Termine** für das Auswahlverfahren / die Vorstellungsgespräche möglichst frühzeitig mit allen Mitgliedern der Auswahlkommission ab.

Organisieren Sie einen geeigneten **Raum** sowie **Getränke und Verpflegung**. Bedenken Sie die spätere **Sitzordnung**, welche einladend sein sollte und einen entsprechenden Abstand der Bewerber\*innen zu den Protokollführenden sicherstellt.

Überlegen Sie auch, wie Sie **Anonymität** gewährleisten und den Empfang sowie den Aufenthalt und Weggang der Bewerberinnen und Bewerber so gestalten können, dass diese sich nicht begegnen.

**Fahrtkosten** für die Teilnahme am Verfahren sind zu erstatten, es sei denn, Sie haben im Einladungsschreiben ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sie nicht erstattet werden können.

## IV. Wie wird die Stellenausschreibung gestaltet?

Sobald das Anforderungsprofil mit den gewünschten Verhaltensweisen als Hinweis für die Kompetenzen der künftigen Arbeitskraft vorliegt, kann die Stelle ausgeschrieben werden. Oft lange Kündigungsfristen auf Seiten der Bewerberinnen und Bewerber sprechen für die möglichst umgehende Ausschreibung. Um viele potenziell Interessierte zu erreichen, berücksichtigen Sie neben dem **Zeitpunkt der Ausschreibung** (z. B. Ferienzeiten) auch die **Zeitspanne** zwischen dem Erscheinen der Ausschreibung und dem Ende der Bewerbungsfrist sowie die Art der Veröffentlichung.

Stellenausschreibungen sind ein Aushängeschild Ihrer Kirchengemeinde. Wer sich bewirbt, hängt wesentlich davon ab, wie die zu besetzende Position und die damit einhergehenden Anforderungen beschrieben sind. Mit einer ansprechenden, diskriminierungsfreien Ausschreibung erhöhen sich Ihre Chancen im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte.



*Beschreiben Sie möglichst präzise die auszuübenden Tätigkeiten. Verzichten Sie auf die Beschreibung von persönlichen Eigenschaften, die wenig aussagekräftig sind und ersetzen Sie sie durch die Beschreibung auszuführender Tätigkeiten. Zum Beispiel: Statt „Sie sind überdurchschnittlich einsatzbereit“ – „Sie werden regelmäßig Abendtermine wahrzunehmen und Gremienarbeit auch außerhalb des Dienstortes zu leisten haben.“*

Empfehlenswert ist ein **einheitliches Grundformat**, das bei jeder Stellenausschreibung der Kirchengemeinde angewendet wird und alle relevanten Informationen enthält, z. B. zu

1. den Gründen, warum sich Menschen in Ihrer Kirchengemeinde / Ihrer Einrichtung bewerben sollten („Werbeblock“),
2. den **Rahmenbedingungen der Stelle** (z. B. Stellenbezeichnung, organisatorische Zuordnung, mögliche Befristung, Anstellungsumfang, Entgeltgruppe, Dienstort),
3. dem **Aufgaben- und Verantwortungsbereich**,
4. der erforderlichen **Grundqualifikation** (entsprechend den festgelegten Ausschlusskriterien),
5. den darüber hinaus gehenden gewünschten **Kompetenzen** entsprechend dem Anforderungsprofil,
6. dem **Verfahren** (z. B. Bewerbungsfrist, Kontaktdaten, Form der Bewerbung [Brief, E-Mail...])

## Gut zu wissen

*Stellen sind grundsätzlich für Frauen und für Männer auszuschreiben. Ausnahmen sind nur zulässig, wenn die Art der Aufgabe oder die Konzeption ein bestimmtes Geschlecht zwingend erfordern (z. B. eine männliche Singstimme als Bariton für einen Chor oder eine Sozialpädagogin für ein Frauenhaus).*

## Tipp

*Verwenden Sie neutrale Funktionsbezeichnungen (z.B. Sachbearbeitung, Leitung KiTa, etc.) oder inklusive Schreibweisen (z.B. Gemeindesekretär\*in)*

*Altersangaben oder Formulierungen wie „jung und dynamisch“ dürfen nicht verwendet werden. Auch die Suche nach Personen mit „Deutsch als Muttersprache“ oder nach Menschen die „körperlich uneingeschränkt leistungsfähig“ sind, ist rechtlich unzulässig.*

# V. Wie können die Bewerbungen effektiv gesichtet werden und wer kommt in die engere Auswahl?

## Warum ist eine Synopse notwendig?

Nach der Ausschreibung der Stelle gehen Bewerbungen ein. Nun beginnt der Prozess der Vorauswahl. Dafür muss zunächst ein umfassender Überblick über alle Bewerberinnen und Bewerber erstellt werden. Dies erspart Doppelarbeit und erhöht die Qualität des Verfahrens. Geeignet ist eine tabellarische Übersicht, in welcher alle relevanten Daten zu den Personen aufgenommen werden z. B.

- Lfd. Nummer (schneller Überblick über die Anzahl der vorliegenden Bewerbungen),
- Name, Vorname,
- Welche Berufsausbildung / welcher Schul- oder Studienabschluss mit welchen Abschlussnoten liegt vor und welche Zusatzqualifikationen gibt es?
- Welche beruflichen Stationen werden - beginnend mit der aktuellen - aufgeführt?
- Welche Unterbrechungen der Berufstätigkeit gibt es und was sind die Gründe dafür (z. B. Elternzeit, Arbeitslosigkeit)?
- Welche Berufserfahrung existiert im ausgeschriebenen Bereich?



*Führen Sie Angaben zum Alter, zum Familienstand, zur sexuellen Orientierung oder zur ethnischen Herkunft wegen ihres Diskriminierungspotenzials nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) nicht auf.*

*Vermeiden Sie ebenfalls Hinweise auf persönliche Verhältnisse, die nicht im Zusammenhang mit der Stelle stehen („ist Sohn/ Tochter von... / geschieden / hat 2 kleine Kinder, o. ä.).*

Für Bewerber\*innen, die schon aufgrund von fehlenden Grundqualifikationen eindeutig nicht geeignet sind, reicht eine Kurzform.

**Beispieltabelle:**

Lfd. Nr.	Name Vorname	Ausbildung / Abschluss incl. Noten	Zusatzqualifi- kationen	berufl. Station- en Berufserfah- rung	Besonderhei- ten
1	Musterfrau, Maria	Erzieherin	Heilpädagog. Zusatzqual.	seit 2 Jahren Heilpädagog. Fachkraft Kita Spurenleger,  6 Jahre Kita Spurenleger als Erstkraft,  3 Jahre Eltern- zeit,  3 Jahre Kita Pustebblume als Zweitkraft.	Keine Angabe für Zeitraum 2013-2015
2	Mustermann, Max	Erzieher	Langzeitfortbil- dung Sozialma- nagement	2 Jahre Kita Frosch als Erst- kraft,  8 Jahre Kita Sonne als Erst- kraft.	letztes Arbeits- zeugnis fehlt

Aus den tabellarischen Angaben soll der für die Stellenbesetzung relevante Werdegang der Bewerberinnen und Bewerber möglichst lückenlos nachvollziehbar und das Profil erkennbar sein. Alle am Verfahren Beteiligten können sich so umfassend informieren - auch ohne alle Bewerbungsunterlagen einsehen zu müssen.

## Wer wird eingeladen?

Mit der übersichtlichen Darstellung aller Bewerber und Bewerberinnen haben Sie den ersten Schritt in Richtung Auswahl getan. Sie sind nun in der Lage abzuschätzen, wer den geforderten Kriterien weitestgehend entspricht.

Orientieren Sie sich zuerst an den unbedingt zu erfüllenden Kriterien aus Ihrer Stellenausschreibung. Sind die notwendigen formalen Berufsabschlüsse und / oder andere geforderte Fähigkeiten, Kenntnisse und Voraussetzungen vorhanden? Anschließend können Sie weitere Kriterien des Anforderungsprofils hinzuziehen. Der Profilbogen (S. 17) bietet hierfür eine gute Arbeitsgrundlage. Machen Sie sich ein Bild, ob Informationen über die dort aufgeführten Anforderungskriterien bereits aus den Bewerbungsunterlagen ersichtlich sind. Ein Nachweis für z. B. geforderte Fachkenntnisse können Zertifikate sein.

Die Bewerberinnen und Bewerber, welche die größten Übereinstimmungen mit dem Anforderungsprofil erwarten lassen, kommen auf jeden Fall für die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch in Frage.

Mehr als fünf oder sechs Gespräche überfordern erfahrungsgemäß jede Auswahlkommission. Sollten im Ausnahmefall mehr als sechs gut geeignete Bewerbungen vorliegen, sollten die Vorstellungsgespräche an zwei – möglichst aufeinander folgenden – Tagen durchgeführt werden.



**Tipp**

*Berücksichtigen Sie bei Ihrer Vorauswahl, dass Zeiten der Berufsunterbrechung aufgrund familiärer Aufgaben (Elternzeiten, Pflegezeiten) oder ein Teilzeitwunsch den Bewerbenden nicht zum Nachteil angerechnet werden.*



**Tipp**

*Halten Sie bei der Vorauswahl gezielt Ausschau nach qualifizierten Bewerbungen bisher unterrepräsentierter Gruppen.*

*Z. B. brauchen Kitas auch Erzieher und in kirchlichen Leitungspositionen fehlen oft Frauen.*



**Gut zu wissen**

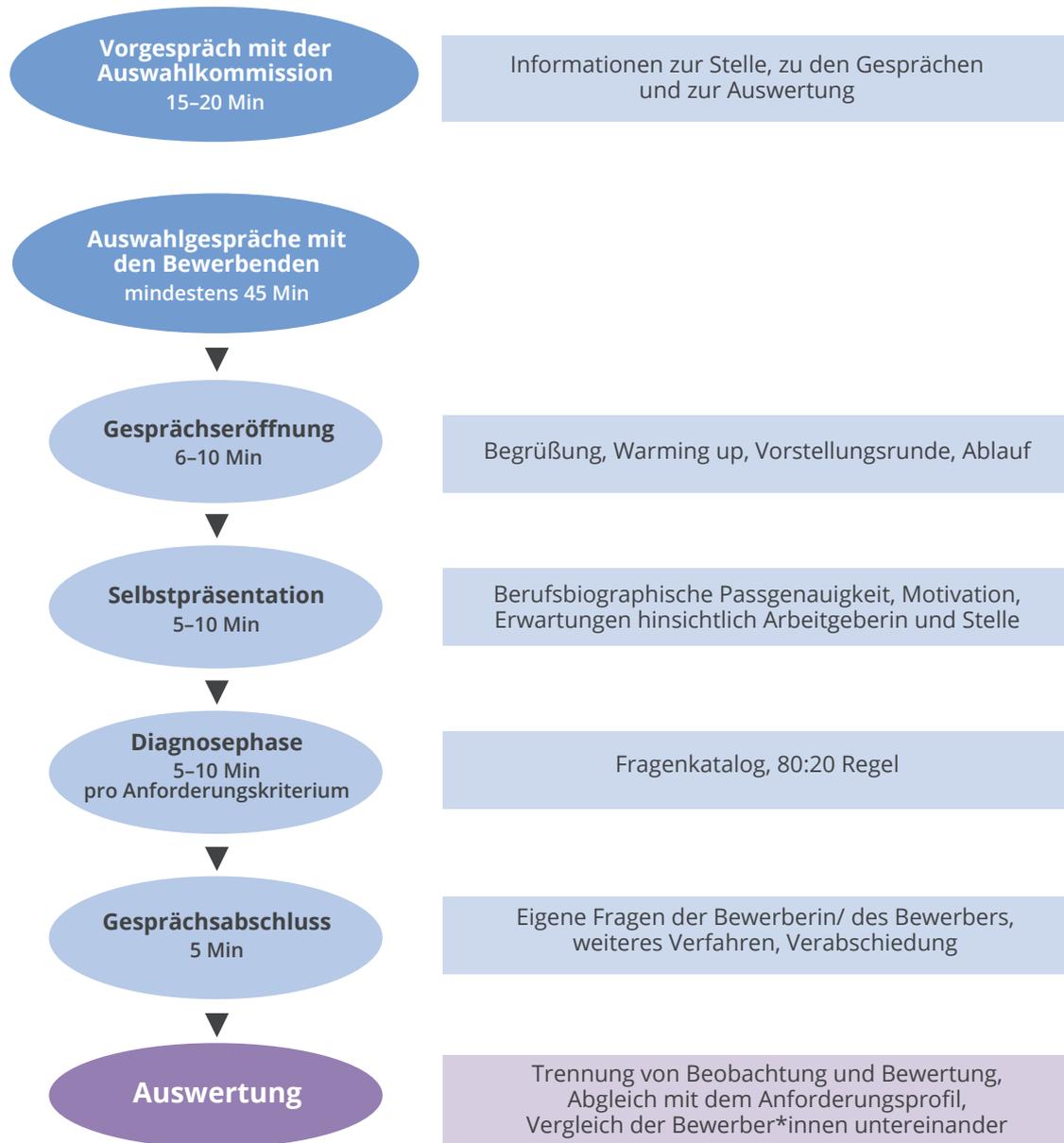
*Schwerbehinderte und ihnen Gleichgestellte sind grundsätzlich einzuladen, wenn sie die Anforderungen an die Grundqualifikationen der Stelle erfüllen.*

## VI. Wie wird das Vorstellungsgespräch durchgeführt?

Ziel des Auswahlgespräches ist es, einen möglichst realistischen Eindruck von dem Bewerber oder der Bewerberin als Person zu erhalten, zusätzliche Informationen zur fachlichen Eignung zu gewinnen, zu einer Einschätzung der Motivation zu kommen und ggf. ungeklärte Fragen zu den Bewerbungsunterlagen zu beantworten. Um diese Ziele zu erreichen und eine Vergleichbarkeit der Bewerber\*innen zu ermöglichen, ist ein strukturiertes Vorgehen notwendig. (In Kapitel II ist dargestellt, wie der Fragenkatalog für das Gespräch entwickelt wird.) Für jedes Gespräch sollten mindestens 45 Minuten zur Verfügung stehen.

Folgender Ablauf bietet sich an:

## Durchführung der Gespräche



## Was wird im Vorgespräch geklärt?



Vereinbaren Sie vor dem ersten Bewerbungsgespräch ein ca. 15 – 20minütiges Vortreffen der Mitglieder der Auswahlkommission.

- Hier können Sie z. B. über die Stellenausschreibung hinausgehende Informationen zur Stelle geben, erläutern wer das Gespräch leitet, klären wer welche Fragen stellt, wer auf die Zeit achtet, die Getränke anbietet oder wie das Auswertungsverfahren ablaufen soll.
- Teilen Sie mit, wer in welcher Rolle anwesend ist und klären Sie, ob bezüglich eines Bewerbers oder einer Bewerberin Befangenheit von einzelnen Mitgliedern des Auswahlgremiums vorliegt. Falls ja, sollte diese Person nicht mitbewerten.

Legen Sie den Mitgliedern der Auswahlkommission spätestens jetzt den Fragenkatalog in mehrfacher Ausfertigung (pro Bewerber/-in ein Exemplar für schriftliche Notizen) ausgedruckt vor.

*Fördern Sie die Chancengerechtigkeit, indem Sie Ihre eigenen Geschlechterbilder und Ihre Haltungen gegenüber Menschen, die anders sind als Sie, reflektieren.*

*Welche Gedanken bewegen Sie z. B.,*

- wenn Väter mehrere Jahre Elternzeit genommen haben?
- wenn Mütter von kleinen Kindern in Vollzeit arbeiten wollen?
- wenn Ihnen eine sichtbar körperbehinderte Person begegnet?
- wenn Männer den Beruf des Erziehers ergreifen?
- wenn das Geschlecht eines Menschen, dem Sie begegnen, nicht sofort ersichtlich ist?
- wenn jemand jenseits des 50. Lebensjahrs sich um eine Stelle als Erzieher\*in bewirbt?

# In welche Phasen unterteilt sich das Vorstellungsgespräch?



## Gesprächseröffnung

- Heißen Sie die sich bewerbende Person zunächst willkommen. Berücksichtigen Sie, ob die Bewerber\*innen die Mitglieder der Auswahlkommission persönlich begrüßen wollen oder nicht.
- Leiten Sie das Gespräch mit einigen „aufwärmenden Worten“ ein, um eine angenehme Gesprächsatmosphäre herzustellen:
  - „Haben Sie gut hergefunden?“
  - „Waren Sie schon einmal in unserer schönen Stadt?“
  - „Es regnet zwar / scheint die Sonne, das soll uns nicht negativ / kann uns nur positiv beeinflussen!“
- Stellen Sie alle am Gespräch Beteiligten gleichwertig vor (Name, ggf. Titel und Funktion) bzw. lassen Sie die Mitglieder der Auswahlkommission sich selber vorstellen.
- Geben Sie den Bewerbenden einen Überblick über den Ablauf, die Ziele und die Dauer des Gespräches.

*Beobachtung und Bewertung trennen!*

*Bitten Sie die Auswahlkommission, zwischen Beobachtung und Bewertung zu trennen. Der Einfluss von Assoziationen wie „typisch weiblich“ / „typisch männlich“ oder „typisch jung“ / „typisch alt“ oder anderer Stereotype lässt sich so verringern. Der unverstellte Blick auf das Individuum ist dann besser möglich.*

## Selbstpräsentation



- Bitten Sie um eine kurze persönliche Vorstellung innerhalb eines von Ihnen vorgegebenen Zeitrahmens. In dieser sollen die Bewerber\*innen schwerpunktmäßig auf Gegebenheiten in ihrem Lebenslauf / in ihrer beruflichen Biographie eingehen, die sie für die Stelle als relevant erachten.
- Erfragen Sie die Motivation, sich auf genau diese Stelle zu bewerben.
- Achten Sie auf Kenntnisse über die Ev. Kirche bzw. über Ihre Kirchengemeinde, zur organisatorischen Anbindung der Stelle oder auf Vorstellungen hinsichtlich der zukünftigen Aufgaben. Diese sind Indikatoren für die Vorbereitung des Bewerbers oder der Bewerberin auf das Gespräch und das Interesse an der Stelle.
- Sorgen Sie dafür, dass während des Gespräches mit den Bewerbenden Augenkontakt gehalten werden kann. Das schließt z. B. aus, dass die Gesprächsleitung gleichzeitig Protokoll führt.

*Auf die Fakten kommt es an!*

*Sammeln Sie während des Gespräches nur beobachtete Fakten (wie mit einer Kamera). Bewerten Sie diese nicht bereits während des Interviews, sondern erst danach.*

*Beispiel:*

*„Bewerber\*in hat selten Blickkontakt mit der Gesprächsführung“ entspricht einer Beobachtung, während „Bewerber\*in ist sehr unsicher / abgelenkt / unkonzentriert“ eine Bewertung darstellt.*

*In der anschließenden Auswertungsrunde können die Mitglieder der Auswahlkommission ihre Beobachtungen und die jeweiligen Interpretationen und Bewertungen vergleichen und diskutieren.*

## Diagnosephase

- Stellen Sie die Fragen des vorbereiteten Fragenkataloges - und zwar allen Bewerberinnen und Bewerbern ausnahmslos alle vorgesehenen Fragen und möglichst gleichlautend.

- Hören Sie überwiegend zu und reden Sie selbst nur das Notwendige. Der Gesprächsanteil der sich Bewerbenden soll deutlich über dem der Fragenden liegen (80:20 Regel). Denn es geht es in erster Linie darum, die an der Stelle interessierten Personen kennenzulernen.

## **Gesprächsabschluss**

- Beenden Sie die „Diagnosephase“ des Gesprächs mit einigen freundlichen Worten und geben Sie den Bewerber\*innen die Gelegenheit, eigene Fragen zu stellen.
- Informieren Sie diese dann bezüglich des weiteren Verfahrens.
- Verabschieden Sie die Bewerberin bzw. den Bewerber.

## VII. Wie werden die Gespräche ausgewertet?

### Wie wertet das einzelne Kommissionsmitglied aus?

Nachdem alle Gespräche geführt sind, brauchen die Mitglieder der Auswahlkommission ausreichend Zeit für die jeweils eigene Auswertung. Als Unterlage dient der Fragenkatalog, die Arbeitsprobe oder das Rollenspiel usw. mit den jeweiligen Lösungserwartungen und die jeweils eigenen während der Gespräche gemachten Aufzeichnungen.

Sie schätzen nun ab, inwiefern das gezeigte Verhalten mit den vorher definierten Lösungserwartungen übereinstimmt und bewerten dies nach einem vorher vereinbarten Punktesystem. Siehe folgendes Beispiel:

1	Die gezeigten Leistungen erfüllen nicht die Anforderungen
2	
3	Die gezeigten Leistungen erfüllen weitgehend nicht die Anforderungen
4	
5	Die gezeigten Leistungen erfüllen noch nicht ausreichend die Anforderungen
6	Die gezeigten Leistungen erfüllen ausreichend die Anforderungen
7	
8	Die gezeigten Leistungen erfüllen weitestgehend die Anforderungen
9	
10	Die gezeigten Leistungen erfüllen die Anforderungen in vollem Maße



*Nur anforderungsrelevante Merkmale zählen!*

*Werten Sie ausschließlich Informationen zu den anforderungsrelevanten Eignungsmerkmalen aus und beurteilen Sie alle Bewerber\*innen ganz bewusst möglichst objektiv und unparteiisch.*

## Wie wird ein Gruppenergebnis herbeigeführt?

Erst jetzt trägt die Auswahlkommission ihre Ergebnisse zusammen. Ein Mitglied der Auswahlkommission fasst dazu für jeden Bewerber und jede Bewerberin die Einzelergebnisse in einer Tabelle zusammen.

### Beispiel:

Name Bewerberin / Bewerber				
Frage	Punkte Kommissions- mitglied A	Punkte Kommissionsmit- glied B	Punkte Kommissionsmit- glied C	Mittelwert
Frage 1				
Frage 2				
Frage 3				

Gehen Sie Frage für Frage durch und diskutieren Sie Ihre Einschätzungen (Punktezahlen) hinsichtlich der gezeigten Verhaltensweisen zu den einzelnen Frage- / Aufgabenstellungen mit den anderen Kommissionsmitgliedern. Insbesondere die stärker voneinander abweichenden Einschätzungen sollten in den Blick genommen werden. Das kann zu einzelnen Bewertungsänderungen führen. Schließlich wird zu jeder Frage der Mittelwert errechnet.

Das Ergebnis wird im ursprünglichen Anforderungsprofil (siehe S. 42) eingetragen. Hier können die Punktestände mehrerer Fragen in den Ausprägungsgrad einer einzelnen Kompetenz einfließen. Hierzu wurde die Tabelle um die Spalte „festgestellt mit Frage“ ergänzt.

### Gut zu wissen

*Diskussionen über persönliche Charakteristika der Bewerber\*innen, wie z. B. Familienstand, Alter, sexuelle Orientierung, Verwandtschaftsverhältnisse oder persönliche Erfahrungen mit den Personen, die nicht im Zusammenhang mit der Stellenbesetzung stehen, sind zu vermeiden. Sie erschweren eine möglichst objektive, an den Anforderungen der Stelle ausgerichtete Personalauswahl.*

Im folgenden Beispiel wird sichtbar, in welchen Bereichen es Übereinstimmungen zwischen gewünschten und im Verfahren ermittelten Ausprägungen von Verhaltensweisen gibt.

### PROFILBOGEN

A. Grundqualifikationen							
Mindestabschluss-/Qualifikationserfordernisse		abgeschlossene Ausbildung als Erzieher/-in					
Führerschein		vorhanden					
B. Allgemeine Anforderungskriterien	festgestellt mit Frage	Ausprägung (Punkte)					
		niedrig 1-5	6	7	8	9	hoch 10
Ist in der Lage, die Kinder genau und differenziert zu beobachten							 
Reagiert angemessen auf die Gefühle anderer Menschen						 	
Reagiert in Konfliktsituationen ruhig und trägt zu konstruktiver Lösung bei				 			
C. Fachliche Anforderungskriterien							
Ist in der Lage, einen Text in Word zu erstellen, diesen zu formatieren und zu exportieren							
Kann Fachinhalte sprachlich angemessen ausdrücken						 	
Kennt Gesprächsführungstechniken und ist in der Lage diese anzuwenden				 			
Kennt unterschiedliche Lebenswirklichkeiten von Kindern und Eltern und kann deren Relevanz für das eigene berufliche Handeln einschätzen				 			

 gewünschter Ausprägungsgrad

 festgestellter Ausprägungsgrad

Die so entstehenden Soll-Ist-Profilvergleiche bieten Ihnen einen guten Überblick über die Passgenauigkeit der verschiedenen Bewerber und Bewerberinnen hinsichtlich der geforderten Kompetenzen.

## Wie können mehrere geeignete Bewerber\*innen miteinander verglichen werden?

Wenn sich alle Mitglieder der Auswahlkommission auf die Bewerberinnen und Bewerber geeinigt haben, die in die engste Wahl zu ziehen sind, ist ein Überblick über deren Profile sinnvoll. Dazu werden die Ergebnisse aus den Einzelprofilen in einer Übersichtstabelle zusammengefasst:

Punktezahlen in den einzelnen Kompetenzbereichen	Gesamtpunktzahl pro Kompetenzbereich			
	erreichte Punkte Bewerber/-in A	erreichte Punkte Bewerber/-in B	erreichte Punkte Bewerber/-in C	erreichte Punkte Bewerber/-in D
Beobachtungsfähigkeit				
Empathie				
Konfliktfähigkeit				
Textverarbeitungskennnisse				
Sprachliche Ausdrucksfähigkeit				
Gesprächsführungskompetenz				
Diversity-Sensibilität				
<b>Gesamtergebnis</b>				

Bei ähnlichen Gesamtergebnissen kann die Entscheidung schwerfallen. Dann ist es hilfreich, wenn bereits bei der Erstellung des Anforderungsprofils überlegt wurde, in welcher Rangfolge die einzelnen Kompetenzen zueinander stehen (Hinweise zum ausführlichen Verfahren siehe Anhang S. 51 ff).

## **Was ist vor der endgültigen Entscheidung noch zu berücksichtigen?**

Möglicherweise gibt es vor der endgültigen Auswahlentscheidung noch weitere übergeordnete Gesichtspunkte zu berücksichtigen, beispielsweise die Bestimmungen von Gleichstellungsgesetzen oder -verordnungen, Entscheidungsvorbehalte nach dem Schwerbehindertenrecht etc.

Die Auswahlkommission sollte jetzt auch entscheiden, was im Falle der Absage der erstplatzierten Person geschehen soll. Soll die zweitplatzierte Person zum Zuge kommen? Soll die Stelle ggf. noch einmal neu ausgeschrieben werden?

Der Anstellungsträger (z. B. die Kirchengemeinde oder der Kirchenkreis) hat das abschließende Entscheidungsrecht und unterzeichnet nach Zustimmung der MAV den Dienst- / Arbeitsvertrag.

Herzlichen Glückwunsch! Das professionell gestaltete Auswahlverfahren ist jetzt abgeschlossen!

## Zu guter Letzt

*Die Klugheit eines Menschen  
lässt sich an der Sorgfalt ermes-  
sen, mit der er das Künftige oder das Ende bedenkt.*

Johann Christoph Lichtenberg

Personalauswahlverfahren möglichst effektiv, transparent und chancengerecht zu gestalten, erfordert Sorgfalt. Wenn Sie solche Verfahren neu einführen und die Routine noch fehlt, kosten sie wahrscheinlich erst einmal ein Mehr an Zeit und Aufmerksamkeit.

Doch der Aufwand lohnt sich, denn Personalentscheidungen haben erhebliche Tragweite. Der Fachkräftemangel erhöht schon heute den Druck, Personal zu finden und zu binden. Mit einer Stellenbesetzung treffen Sie eine Entscheidung, die – im Guten wie im Schlechten – oft für viele Jahre bedeutsam bleibt. Wenn Sie als gemeindeleitendes Gremium hier sorgsam vorgehen, sind Sie für die Zukunft gut gerüstet. Sie stellen die Anforderungen der Stelle und die Qualifikationen, Kompetenzen und Fähigkeiten der Bewerber und Bewerberinnen in den Mittelpunkt. So finden Sie die richtige Person für den richtigen Platz.



# Anhang

<b>I. Rechtliche Regelungen der Landeskirchen zur Gleichstellung, die bei Personalauswahlverfahren zu beachten sind</b>	<b>48</b>
<b>II. Schritte von der Aufgabenbeschreibung bis zur Auswertung der Bewerbungsgespräche</b>	<b>51</b>
a am Beispiel der fiktiven Stelle „Erzieher*in Kindertagesstätte“	51
b am Beispiel der fiktiven Stelle „Leitung einer Kindertagesstätte“	62
c am Beispiel der fiktiven Stelle „Fachassistenz Finanzen / Buchhaltung“	73
<b>III. Zulässige und unzulässige Fragen im Bewerbungsgespräch</b>	<b>84</b>
<b>IV. Literatur</b>	<b>89</b>

# I. Rechtliche Regelungen der Landeskirchen zur Gleichstellung, die bei Personalauswahlverfahren zu beachten sind

## **Evangelische Landeskirche in Baden**

- Richtlinie zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern bei Stellenbesetzungen in der Evangelischen Landeskirche in Baden

## **Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern**

- Kirchengesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern

## **Evangelische Kirche in Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz**

- Kirchengesetz zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz

## **Evangelisch-lutherische Landeskirche in Braunschweig**

- Kirchengesetz zur Förderung der Gemeinschaft von Frauen und Männern in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche in Braunschweig und deren Einrichtungen

## **Bremische Evangelische Kirche**

- Kirchengesetz über die Besetzung der Pfarrstellen in der Bremischen Evangelischen Kirche
- Leitfaden für Stellenausschreibungen

## **Evangelisch-lutherische Landeskirche Hannovers**

- Kirchengesetz zur Förderung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern in der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers

## **Evangelische Kirche in Hessen und Nassau**

- Kirchengesetz zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern

### **Lippische Landeskirche**

- Dienstvereinbarung zur Förderung der Gleichstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Dienstvereinbarung über das Verfahren bei der Ausschreibung von Stellen im Landeskirchenamt der Lippischen Landeskirche

### **Evangelische Kirche in Mitteldeutschland**

- Ordnung für die Gleichstellungsarbeit in der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland

### **Evangelisch-Lutherische Kirche in Norddeutschland**

- Kirchengesetz zur Verwirklichung der Geschlechtergerechtigkeit in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Norddeutschland

### **Evangelisch-Lutherische Kirche in Oldenburg**

- Kirchengesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Oldenburg
- Ausführungsbestimmungen zum Kirchengesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Oldenburg

### **Evangelische Kirche der Pfalz**

- Ordnung zur Förderung der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern in der Evangelischen Kirche der Pfalz (Protestantische Landeskirche)

### **Evangelische Kirche im Rheinland**

- Kirchengesetz zur Förderung der Gleichstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Evangelischen Kirche im Rheinland

### **Evangelisch-Lutherische Landeskirche Sachsens**

- Ordnung zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens

### **Evangelische Kirche von Westfalen**

- Kirchengesetz zur Förderung der Gleichstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Evangelischen Kirche von Westfalen

### **Evangelische Kirche in Deutschland**

- Dienstvereinbarung zur Gleichstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

### **Die Rechtstexte und die Kontaktdaten der Genderreferate und Gleichstellungsstellen sind unter**

<https://www.ekd.de/Konferenz-der-Genderreferate-Gleichstellungsstellen-in-den-Gliedkirchen-der-EKD-28033.htm> **abrufbar.**

## **II. a Schritte von der Aufgabenbeschreibung bis zur Auswertung der Bewerbungsgespräche am Beispiel der fiktiven Stelle „Erzieher\*in Kindertagesstätte“**

Im Folgenden finden Sie das im Leitfaden vorgestellte Personalauswahlverfahren von der Aufgabenbeschreibung bis zur Auswertung der geführten Gespräche ausführlich dargestellt am Beispiel der fiktiven Stelle „Erzieher\*in Kindertagesstätte (Kita)“

Der Aufgabenkatalog erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Auch die Aufzählung der Kompetenzen, Indikatoren und der Fragenkatalog dienen nur der beispielhaften Veranschaulichung.

### **1. Aufgaben, die von der Stelleninhaberin / dem Stelleninhaber zu bewältigen sind (siehe S. 13)**

- Leitung einer Kindergruppe im Team
- Umsetzung des pädagogischen Konzeptes der Kindertagesstätte
- Förderung der frühkindlichen Bildung
- Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten, Mitarbeitenden, Kirchengemeinden und anderen Kooperationspartner\*innen
- individuelle Förderung der Kinder unter Berücksichtigung ihrer unterschiedlichen Lebenswirklichkeiten
- schriftliche Dokumentation von Elterngesprächen, Dienstbesprechungen und Erstellen von Entwicklungsberichten

### **2. Fachliche und persönliche Kompetenzen, über welche ein Stelleninhaber / eine Stelleninhaberin verfügen soll, um die Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können (siehe S. 14ff)**

Für die Praxis empfiehlt sich ein „Profilbogen“, der hier zur Veranschaulichung des Verfahrens nach und nach entwickelt wird. In

der späteren realen Anwendung arbeiten Sie von Beginn an mit der Endversion dieses Bogens (Profilbogen 3).

Jetzt führen Sie aber erst einmal die Grundqualifikationen und alle weiteren für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben (siehe 1.) notwendigen Kompetenzen auf. Gleichzeitig legen Sie fest, wie stark ausgeprägt die gewünschte Kompetenz bei den Bewerber\*innen vorliegen soll.

PROFILBOGEN 1

A. Grundqualifikationen						
Mindestabschluss-/Qualifikationserfordernisse	abgeschlossene Ausbildung als Erzieher / Erzieherin					
B. Allgemeine Anforderungskriterien	Ausprägung (Punkte)					
	niedrig 1-5	6	7	8	9	hoch 10
Beobachtungsfähigkeit						
Kommunikationskompetenz						
Teamfähigkeit						
Konfliktfähigkeit						
C. Fachliche Anforderungskriterien						
Pädagogisches Fachwissen						
Zielgruppenorientierte Sprachfähigkeit						
Textverarbeitungskenntnisse						
Diversity-Sensibilität						

 Soll-Profil - gewünschter Ausprägungsgrad

**3. Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen als beobachtbares und erfragbares Verhalten (siehe S. 18ff)**

Im nächsten Schritt „übersetzen“ Sie die erforderlichen Kompetenzen (siehe 2.) in ein Verhalten, das Sie erfragen bzw. das Sie beobachten können. Damit benennen Sie Indikatoren, die auf das Vorliegen

bestimmter Eigenschaften, Kenntnisse oder Fähigkeiten auf Seiten der Bewerber\*innen schließen lassen.

**PROFILBOGEN 2**

<b>A. Grundqualifikationen</b>							
Mindestabschluss-/Qualifikationserfordernisse	abgeschlossene Ausbildung als Erzieher / Erzieherin						
<b>B. Allgemeine Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren</b>	Ausprägung (Punkte)						
	niedrig 1-5	6	7	8	9	hoch 10	
<b>Beobachtungsfähigkeit</b>							
ist in der Lage, Situationen genau und differenziert zu beobachten							
<b>Kommunikationskompetenz</b>							
schafft offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre							
formuliert klar und der Situation angemessen							
ist in der Lage, anspruchsvolle Elterngespräche zu führen							
<b>Teamfähigkeit</b>							
arbeitet mit Kolleg*innen und der Leitung konstruktiv zusammen							
<b>Konfliktfähigkeit</b>							
erkennt, wo und wodurch Konflikte entstehen							
setzt sich mit Kritik Anderer positiv auseinander							
<b>C. Fachliche Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren</b>							
<b>Pädagogisches Fachwissen</b>							
kennt das pädagogische Konzept der Kita oder ein alternatives							
<b>Zielgruppenorientierte Sprachfähigkeit</b>							
ist in der Lage, Bildungsinhalte sprachlich angemessen an Kinder zu vermitteln							
<b>Textverarbeitungskennnisse</b>							
kann Texte am PC schreiben, bearbeiten und per E-Mail versenden							
<b>Diversity-Sensibilität</b>							
kennt unterschiedliche Lebenswirklichkeiten von Kindern und Eltern und kann deren Relevanz für das eigene berufliche Handeln einschätzen							

 Soll-Profil - gewünschter Ausprägungsgrad

#### 4. Formulierung von Fragen / Aufgaben sowie Ihre Erwartungen (Lösungsorientierung) hinsichtlich der Antworten (siehe S. 21ff)

Arbeiten Sie die Fragen / Aufgaben sorgfältig aus: Aus den Antworten müssen Sie darauf schließen können, ob die im Vorfeld formulierten Indikatoren (siehe 3.) vorliegen oder nicht. Zur späteren Beurteilung der Antworten müssen Sie vorab auch festhalten, welche Aussagen Sie jeweils erwarten.

Dieser Fragebogen dient im späteren Verfahren den Mitgliedern der Auswahlkommission zur Auswertung. Hierauf werden diese ihre Beobachtungen festhalten, um später ihre persönliche Bewertung vornehmen zu können.

#### FRAGEN-KATALOG

##### **Beispiel für die Stelle Nr.: XXX, Erzieher\*in der Kindertagesstätte**

Bewertung von niedrig (1) bis hoch (10)

#### Motivation

1. Was hat Sie bewogen, sich auf genau diese Stelle zu bewerben? Warum möchten Sie sich verändern?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

*Lösungsorientierung: z. B. echtes Interesse an den Aufgaben sollte deutlich werden*

#### Kommunikationskompetenz

2. Sie beschreiben sich als kommunikativ? Wie äußert sich das in der Begegnung mit Ihnen?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

*Lösungsorientierung: z. B. Begrüßungssituation, Augenkontakt, Aktives Zuhören, fragt nach, wird auch in der Bewerbungssituation sichtbar, ...*

3. Ein Kind ist wiederholt durch aggressives Verhalten aufgefallen. Wie gestalten Sie das Elterngespräch dazu?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

*Lösungsorientierung: z. B. vertrauensvolle Atmosphäre schaffen, Positives ansprechen, aggressives Verhalten beschreiben, gemeinsam nach Ursachen und Lösungen suchen*

### Beobachtungsfähigkeit

4. Schildern Sie uns eine Situation aus Ihrem Berufsalltag mit Kindern. Welche Beobachtungsmethoden kennen Sie?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

**Lösungsorientierung:** z. B. (Nicht)Teilnehmende Beobachtung, Einzel-/Gruppenbeobachtung, Kurzzeit-/Langzeitbeobachtung

### Teamfähigkeit

5. Was ist Ihr Beitrag zu einer gelingenden Zusammenarbeit mit Ihren Kolleg\*innen und der Kita-Leitung?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

**Lösungsorientierung:** z. B. mit anderen zusammen Lösungen erarbeiten, eigene Kenntnisse einbringen und weitergeben, in der Gruppe Verantwortung übernehmen, Fähigkeiten von anderen wahrnehmen und wertschätzen

### Konfliktfähigkeit

6. Wo sehen Sie Potenziale für Konflikte in einer Kindertagesstätte?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

**Lösungsorientierung:** z. B. zwischen Mitarbeitenden, mit Eltern, der Leitung, dem Kirchenvorstand, fehlende Selbstreflexion

7. Ihre Kollegin / Ihr Kollege kritisiert in der Dienstbesprechung Ihren Umgang mit streitenden Mädchen.  
Wie gehen Sie damit um?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

**Lösungsorientierung:** z. B. kann zwischen Sachebene und persönlicher Ebene unterscheiden, ist bereit, sich zu hinterfragen, kann das eigene berufliche Handeln reflektieren, kann Fehler zugeben

### Pädagogisches Fachwissen

8. Kennen Sie das Konzept unserer Kita? Falls noch nicht, beschreiben Sie ein Ihnen bekanntes Kitakonzept.

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

**Lösungsorientierung:** z. B. Kenntnis des Kitakonzeptes, Kenntnis eines anderen Kitakonzeptes

### Zielgruppenorientierte Sprachfähigkeit

9. Wie vermitteln Sie Ihrer Kindergruppe die Weihnachtsgeschichte?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

**Lösungsorientierung:** z. B. alters- und (sprach)entwicklungsgemäß durch Aufstellen von Krippe zum Anfassen, Bilderbuch, Rollenspiele

### Textverarbeitungskennntnisse

10. Welche praktischen Kenntnisse besitzen Sie in der Textverarbeitung am PC?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

**Lösungsorientierung:** z. B. Texte schreiben und formatieren, Serienbriefe erstellen, Texte per Mail versenden, Grafiken einfügen

### Diversity-Sensibilität

11. Wo spielt „Diversity“ in Ihrem beruflichen Alltag eine Rolle?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

**Lösungsorientierung:** z. B. Kontakte zu Eltern mit unterschiedlichen kulturellen, religiösen und sozialen Hintergründen, Bildungsarbeit, Ernährung, Geschlechterrollen, Menschen mit Einschränkungen

## 5. Erster Profilabgleich anhand der Bewerbungsunterlagen (siehe S. 31ff)

Zur Auswahl geeigneter Bewerber\*innen für das Vorstellungsgespräch können Sie bereits den folgenden Profilbogen 2 verwenden. Teilweise enthalten die Bewerbungsunterlagen bereits Informationen zu Anforderungskriterien, welche über die Grundqualifikationen hinausgehen (z. B. Nachweise über Zusatzqualifikationen oder die Berufspraxis). Diese Erkenntnisse können Sie in den Profilbogen 2 eintragen. So erhalten Sie ein erstes Bild der Bewerberin / des Bewerbers und können entscheiden, ob sie / er eingeladen wird oder nicht.

<b>Name Bewerber*in:</b>						
<b>A. Grundqualifikationen</b>						
Mindestabschluss-/Qualifikationserfordernisse	abgeschlossene Ausbildung als Erzieher / Erzieherin					
<b>B. Allgemeine Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren</b>		<b>Ausprägung</b> (Punkte)				
	niedrig					hoch
	1-5	6	7	8	9	10
<b>Beobachtungsfähigkeit</b>						
ist in der Lage, Situationen genau und differenziert zu beobachten						
<b>Kommunikationskompetenz</b>						
schafft offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre						
formuliert klar und der Situation angemessen						
ist in der Lage, anspruchsvolle Elterngespräche zu führen						
<b>Teamfähigkeit</b>						
arbeitet mit Kolleg*innen und der Leitung konstruktiv zusammen						
<b>Konfliktfähigkeit</b>						
erkennt, wo und wodurch Konflikte entstehen						
setzt sich mit Kritik Anderer positiv auseinander						
<b>C. Fachliche Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren</b>						
<b>Pädagogisches Fachwissen</b>						
kennt das pädagogische Konzept der Kita oder ein alternatives						
<b>Zielgruppenorientierte Sprachfähigkeit</b>						
ist in der Lage, Bildungsinhalte sprachlich angemessen an Kinder zu vermitteln						
<b>Textverarbeitungskennnisse</b>						
kann Texte am PC schreiben, bearbeiten und per E-Mail versenden						
<b>Diversity-Sensibilität</b>						
kennt unterschiedliche Lebenswirklichkeiten von Kindern und Eltern und kann deren Relevanz für das eigene berufliche Handeln einschätzen						

Soll-Profil - gewünschter Ausprägungsgrad  
 laut Bewerbungsunterlagen feststellbarer Ausprägungsgrad

## 6. Gesamtauswertung (siehe S. 40ff)

Nachdem die Auswahlkommission auf Basis des Fragebogens (siehe 4.) die Vorstellungsgespräche ausgewertet hat, wird der errechnete Mittelwert zu jeder Frage in den jeweiligen Profilbogen eingetragen (als Zahl oder grafisch). Dazu wird der Profilbogen um die Spalte „Mittelwert“ ergänzt. Außerdem erhält er zusätzlich die Spalte „festgestellt mit Frage“. Das ist notwendig, weil zum einen mehrere Fragen in die Bewertung eines Indikators und zum anderen einzelne Fragen in die Bewertung mehrerer Indikatoren eingehen können. Mit dem Profilbogen 3 haben Sie die Version des Bogens, mit welchem Sie später in Ihrer Praxis von Anfang an arbeiten können.

### PROFILBOGEN 3

Name Bewerber*in:								
<b>A. Grundqualifikationen</b>								
Mindestabschluss-/Qualifikationserfordernisse	abgeschlossene Ausbildung als Erzieher / Erzieherin							
<b>B. Allgemeine Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren</b>	<b>festgestellt mit Frage</b>	<b>Mittelwert</b>	<b>Ausprägung</b>				<b>hoch</b>	
			<b>niedrig</b>	<b>(Punkte)</b>				
			1-5	6	7	8	9	10
<b>Beobachtungsfähigkeit</b>								
ist in der Lage, Situationen genau und differenziert zu beobachten	4							
<b>Kommunikationskompetenz</b>								
schafft offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre	2							
formuliert klar und der Situation angemessen	2,9							
ist in der Lage, anspruchsvolle Elterngespräche zu führen	3							
<b>Teamfähigkeit</b>								
arbeitet mit Kolleg*innen und der Leitung konstruktiv zusammen	5							
<b>Konfliktfähigkeit</b>								
erkennt, wo und wodurch Konflikte entstehen	6,7							
setzt sich mit Kritik Anderer positiv auseinander	7							

<b>C. Fachliche Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren</b>							
<b>Pädagogisches Fachwissen</b>							
kennt das pädagogische Konzept der Kita oder ein alternatives	8						
<b>Zielgruppenorientierte Sprachfähigkeit</b>							
ist in der Lage, Bildungsinhalte sprachlich angemessen an Kinder zu vermitteln	9						
<b>Textverarbeitungskenntnisse</b>							
kann Texte am PC schreiben, bearbeiten und per E-Mail versenden	10						
<b>Diversity-Sensibilität</b>							
kennt unterschiedliche Lebenswirklichkeiten von Kindern und Eltern und kann deren Relevanz für das eigene berufliche Handeln einschätzen	11						

Soll-Profil - gewünschter Ausprägungsgrad  
 Im Gespräch / Verfahren festgestellter Ausprägungsgrad

## 7. Vergleich der Bewerber\*innen (siehe S. 43)

Zum besseren Vergleich der Bewerber\*innen können Sie die in den einzelnen Kompetenzbereichen erreichten Gesamtpunktzahlen in einer Übersicht (analog zum Profildbogen 1) erfassen.

### ÜBERSICHTSTABELLE

Punktezahlen in den einzelnen Kompetenzbereichen	Gesamtpunktzahl pro Kompetenzbereich			
	erreichte Punkte Bewerber/-in A	erreichte Punkte Bewerber/-in B	erreichte Punkte Bewerber/-in C	erreichte Punkte Bewerber/-in D
Beobachtungsfähigkeit				
Kommunikationskompetenz				
Teamfähigkeit				
Konfliktfähigkeit				
Pädagogisches Fachwissen				
Zielgruppenorientierte Sprachfähigkeit				
Textverarbeitungskenntnisse				
Diversity-Sensibilität				
<b>Gesamtergebnis</b>				

## 8. Schärfung des Anforderungsprofils

Die einzelnen Profile können Sie darüber hinaus schärfen, indem Sie für jedes einzelne Kriterium festlegen, wie wichtig gerade dieses im Verhältnis zu den anderen ist. Dazu können Sie z. B. eine Rangliste erstellen indem Sie die erreichten Punktzahlen unterschiedlich gewichten (mit einem Faktor multiplizieren). Idealerweise haben Sie sich diese Gedanken bereits bei der Erstellung des Anforderungsprofils gemacht.

### ÜBERSICHTSTABELLE

mit unterschiedlicher Gewichtung der einzelnen Kompetenzbereiche

Punktezahlen in den einzelnen Kompetenzbereichen	Multiplikationsfaktor $\chi$	Gesamtpunktzahl pro Kompetenzbereich			
		erreichte Punkte Bewerber/-in A	erreichte Punkte Bewerber/-in B	erreichte Punkte Bewerber/-in C	erreichte Punkte Bewerber/-in D
Beobachtungsfähigkeit	1				
Kommunikationskompetenz	3				
Teamfähigkeit	2				
Konfliktfähigkeit	1				
Pädagogisches Fachwissen	2				
Zielgruppenorientierte Sprachfähigkeit	2				
Textverarbeitungskenntnisse	1				
Diversity-Sensibilität	2				
<b>Gesamtergebnis</b>					

## II. b Schritte von der Aufgabenbeschreibung bis zur Auswertung der Bewerbungsgespräche am Beispiel der fiktiven Stelle „Leitung einer Kindertagesstätte“

Im Folgenden finden Sie das im Leitfaden vorgestellte Personalauswahlverfahren von der Aufgabenbeschreibung bis zur Auswertung der geführten Gespräche ausführlich dargestellt am Beispiel der fiktiven Stelle „Leitung einer Kindertagesstätte“.

Der Aufgabenkatalog erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Auch die Aufzählung der Kompetenzen, Indikatoren und der Fragenkatalog dienen nur der beispielhaften Veranschaulichung.

### 1. Aufgaben<sup>3</sup>, die von der Stelleninhaberin / dem Stelleninhaber zu bewältigen sind (siehe S. 13)

- Leitung der Kindertageseinrichtung im Auftrag des Trägers und im Rahmen der vereinbarten Ziele und Rahmenbedingungen
- Entwicklung, Umsetzung und Weiterentwicklung der Konzeption für die Betreuung, Erziehung und Bildung der Kinder
- Aufbau und Durchführung systematischer Qualitätsentwicklung
- Verwaltung und Organisation einer Kindertagesstätte
- Teamentwicklung und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Eltern
- Wirtschaftlicher Umgang mit Finanzen und Ressourcen
- Kooperation mit dem Träger, der Kirchengemeinde und anderen Institutionen
- Repräsentation der Einrichtung in der Öffentlichkeit

---

<sup>3</sup> in Anlehnung an: <https://www.nifbe.de/component/themensammlung?view=item&id=431:kita-leitung-was-muss-ich-koennen&catid=82>, letzter Aufruf 27.03.2018



### 3. Beschreibung der erforderlichen Kompetenzen als beobachtbares und erfragbares Verhalten (siehe S. 18ff)

Im nächsten Schritt „übersetzen“ Sie die erforderlichen Kompetenzen (siehe 2.) in ein Verhalten, das Sie erfragen bzw. das Sie beobachten können. Damit benennen Sie Indikatoren, die auf das Vorliegen bestimmter Eigenschaften, Kenntnisse oder Fähigkeiten auf Seiten der Bewerber\*innen schließen lassen.

#### PROFILBOGEN 2

Name Bewerber*in:						
<b>A. Grundqualifikationen</b>						
Mindestabschluss-/Qualifikationserfordernisse	abgeschlossene Ausbildung als Erzieher / Erzieherin					
z. B. Führerschein						
<b>B. Allgemeine Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren</b>						
	niedrig	Ausprägung (Punkte)				hoch
	1-5	6	7	8	9	10
<b>Kommunikationskompetenz</b>						
gestaltet Begegnungen empathisch und konstruktiv						
formuliert Erwartungen und Ziele klar						
<b>Führungscompetenz</b>						
geht strukturiert und systematisch vor						
arbeitet zielorientiert						
trifft klare Entscheidungen und Verabredungen						
vertritt Standpunkt auch gegen Widerstände						
<b>Selbstmanagementkompetenz</b>						
kennt eigene Stärken und Ressourcen und nutzt diese						
verfügt über ein gutes Zeitmanagement						
<b>Motivationsfähigkeit</b>						
kann andere begeistern						
erkennt die Freude anderer und greift diese für positive Entwicklung auf						

C. Fachliche Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren						
<b>Erfahrung im Organisationsmanagement</b>						
schafft Struktur und Zeitplan für administrative Tätigkeiten						
entwickelt roten Faden für Umsetzung des Einrichtungsprofils						
<b>Qualitätsmanagementkenntnisse</b>						
kennt die Parameter eines Kita-Qualitätsmanagementsystems						
<b>Kenntnis verschiedener pädagogischer Konzepte</b>						
differenziert zwischen verschiedenen Konzepten						

*Soll-Profil - gewünschter Ausprägungsgrad*

#### 4. Formulierung von Fragen / Aufgaben sowie Ihre Erwartungen (Lösungsorientierung) hinsichtlich der Antworten (siehe S. 21ff)

Arbeiten Sie die Fragen/Aufgaben sorgfältig aus: Aus den Antworten müssen Sie darauf schließen können, ob die im Vorfeld formulierten Indikatoren (siehe 3.) vorliegen oder nicht. Zur späteren Beurteilung der Antworten müssen Sie vorab auch festhalten, welche Aussagen Sie jeweils erwarten.

Dieser Fragebogen dient im späteren Verfahren den Mitgliedern der Auswahlkommission zur Auswertung. Hierauf werden diese ihre Beobachtungen festhalten, um später ihre persönliche Bewertung vornehmen zu können.

FRAGEN-KATALOG

**Beispiel für die Stelle Nr.: XXX, Leitung einer Kindertagesstätte**

Bewertung von niedrig (1) bis hoch (10)

**Motivation**

1. Was hat Sie bewogen, sich auf genau diese Stelle zu bewerben? Warum möchten Sie sich verändern?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

Lösungsorientierung: z. B. echtes Interesse an den Aufgaben sollte deutlich werden

**Kenntnis der Arbeitgeberin / der Einrichtung**

2. Sie bewerben sich bei einer kirchlichen Einrichtung. Was macht für Sie das evangelische Profil dieser Einrichtung aus?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

Lösungsorientierung: z. B. Gottesdienstbesuche, Feiern christlicher Feste, Zusammenarbeit mit der Kirchengemeinde, Projekt Schöpfungsverantwortung

**Fragen zur Kommunikationskompetenz**

3. Bitte beschreiben Sie, wie Sie Ihre Begegnungen empathisch und konstruktiv gestalten.

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

Lösungsorientierung: z. B. Begrüßungssituation, Augenkontakt, Aktives Zuhören, wird auch in der Bewerbungssituation sichtbar.

**Fragen zur Führungskompetenz**

4.1 Bitte beschreiben Sie Ihr Führungsverständnis. Wo kommt die kooperative Führung an ihre Grenzen? Bitte beschreiben Sie eine entsprechende Situation aus Ihrem beruflichen Kontext.

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

Lösungsorientierung: Führungsstile: Autoritäre Führung, Demokratische Führung, Laissez-faire-Führung, Patriarchalischer / Charismatischer Führungsstil

4.2 Bitte beschreiben Sie eine Situation in Ihrer bisherigen Laufbahn, in welcher Sie Ihren Standpunkt gegen Widerstände vertreten haben. Wie sind Sie vorgegangen und mit welchem Ergebnis?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

**Lösungsorientierung: Situationsanalyse, zielorientiertes Vorgehen, klare Entscheidung, Umgang mit Widerstand, angemessene Kommunikation**

### Fragen zu pädagogischen Konzepten

5. Bitte beschreiben Sie das päd. Konzept / die päd. Konzepte, nach welchen Sie bisher gearbeitet haben. Was daran überzeugt Sie, wo sehen Sie Herausforderungen?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

**Lösungsorientierung: Kenntnis verschiedener Konzepte, reflektierte Haltung dazu, eigenes Menschenbild**

### Fragen zum Qualitätsmanagement

6. Welche Erfahrungen besitzen Sie in Bezug auf Qualitätsmanagement? Wie sehen Sie dieses Instrument als Leitung einer Kita?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

**Lösungsorientierung: z. B. Kenntnisse der Definition von Qualitätsmanagement im Kontext, kann Vorteile und Herausforderungen benennen, hat Vorstellungen zur konkreten Umsetzung**

### Fragen zum Selbstmanagement

7.1 Was würden Kollegen / Kolleginnen sagen, was sind Ihre Stärken und Schwächen?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

**Lösungsorientierung: Reflektierte Sicht auf eigene Stärken und Schwächen wird sichtbar, Differenzierung zw. Selbst- und Fremdwahrnehmung**

7.2 In welcher Situation in der jüngeren Vergangenheit haben Sie eine Ihrer Stärken im beruflichen Kontext genutzt?

---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

**Lösungsorientierung: Situationsanalyse, Reflektion der eigenen Rolle, Einschätzung der Relevanz**

## 5. Erster Profilabgleich anhand der Bewerbungsunterlagen (siehe S. 31ff)

Zur Auswahl geeigneter Bewerber\*innen für das Vorstellungsgespräch können Sie bereits den folgenden Profilbogen 2 verwenden. Teilweise enthalten die Bewerbungsunterlagen bereits Informationen zu Anforderungskriterien, welche über die Grundqualifikationen hinausgehen (z. B. Nachweise über Zusatzqualifikationen oder die Berufspraxis). Diese Erkenntnisse können Sie in den Profilbogen 2 eintragen. So erhalten Sie ein erstes Bild der Bewerberin / des Bewerbers und können entscheiden, ob sie / er eingeladen wird oder nicht.

### PROFILBOGEN 2

Name Bewerber*in:						
<b>A. Grundqualifikationen</b>						
Mindestabschluss-/Qualifikationserfordernisse	abgeschlossene Ausbildung als Erzieher / Erzieherin einschlägige Berufserfahrung als Erstkraft					
z. B. Führerschein						
<b>B. Allgemeine Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren</b>						
	Ausprägung (Punkte)					
	niedrig 1-5	6	7	8	9	hoch 10
<b>Kommunikationskompetenz</b>						
gestaltet Begegnungen empathisch und konstruktiv						
formuliert Erwartungen und Ziele klar						
<b>Führungscompetenz</b>						
geht strukturiert und systematisch vor						
arbeitet zielorientiert						
trifft klare Entscheidungen und Verabredungen						
vertritt Standpunkt auch gegen Widerstände						
<b>Selbstmanagementkompetenz</b>						
kennt eigene Stärken und Ressourcen und nutzt diese						
verfügt über ein gutes Zeitmanagement						

<b>Motivationsfähigkeit</b>						
kann andere begeistern						
erkennt die Freude anderer und greift diese für positive Entwicklung auf						
<b>C. Fachliche Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren</b>						
<b>Erfahrung im Organisationsmanagement</b>						
schafft Struktur und Zeitplan für administrative Tätigkeiten						
entwickelt roten Faden für Umsetzung des Einrichtungsprofils						
<b>Qualitätsmanagementkenntnisse</b>						
kennt die Parameter eines Kita-Qualitätsmanagementsystems						
<b>Kenntnis verschiedener pädagogischer Konzepte</b>						
differenziert zwischen verschiedenen Konzepten						

*Soll-Profil - gewünschter Ausprägungsgrad*  

*laut Bewerbungsunterlagen feststellbarer Ausprägungsgrad*

## 6. Gesamtauswertung (siehe S. 40ff)

Nachdem die Auswahlkommission auf Basis des Fragebogens (siehe 4.) die Vorstellungsgespräche ausgewertet hat, wird der errechnete Mittelwert zu jeder Frage in den jeweiligen Profilbogen eingetragen (als Zahl oder grafisch). Dazu wird der Profilbogen um die Spalte „Mittelwert“ ergänzt. Außerdem erhält er zusätzlich die Spalte „festgestellt mit Frage“. Das ist notwendig, weil zum einen mehrere Fragen in die Bewertung eines Indikators und zum anderen einzelne Fragen in die Bewertung mehrerer Indikatoren eingehen können. Mit dem Profilbogen 3 haben Sie die Version des Bogens, mit welchem Sie später in Ihrer Praxis von Anfang an arbeiten können.

PROFILBOGEN 3

<b>Name Bewerber*in:</b>									
<b>A. Grundqualifikationen</b>									
Mindestabschluss-/ Qualifikationserfordernisse		abgeschlossene Ausbildung als Erzieher / Erzieherin, einschlägige Berufserfahrung als Erstkraft							
z. B. Führerschein									
<b>B. Allgemeine Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren</b>		<b>festge- stellt mit Frage</b>	<b>Mittel- wert</b>	<b>Ausprägung (Punkte)</b>					
				niedrig 1-5	6	7	8	9	hoch 10
<b>Kommunikationskompetenz</b>									
gestaltet Begegnungen empathisch und konstruktiv		3							
formuliert Erwartungen und Ziele klar									
<b>Führungskompetenz</b>									
geht strukturiert und systematisch vor		4.1							
arbeitet zielorientiert									
trifft klare Entscheidungen und Verabredungen									
vertritt Standpunkt auch gegen Widerstände		4.2							
<b>Selbstmanagementkompetenz</b>									
kennt eigene Stärken und Ressourcen und nutzt diese		7.1							
		7.2							
verfügt über ein gutes Zeitmanagement									
<b>Motivationsfähigkeit</b>									
kann andere begeistern									
erkennt die Freude anderer und greift diese für positive Entwicklung auf									
<b>C. Fachliche Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren</b>									
<b>Erfahrung im Organisationsmanagement</b>									
schafft Struktur und Zeitplan für administrative Tätig- keiten									
entwickelt roten Faden für Umsetzung des Einrich- tungsprofils									

<b>Qualitätsmanagementkenntnisse</b>							
kennt die Parameter eines Kita-Qualitätsmanagementsystems	6						
<b>Kenntnis verschiedener pädagogischer Konzepte</b>							
differenziert zwischen verschiedenen Konzepten	5						

Soll-Profil - gewünschter Ausprägungsgrad  
 Im Gespräch / Verfahren festgestellter Ausprägungsgrad

### 7. Vergleich der Bewerber\*innen (siehe S. 43)

Zum besseren Vergleich der Bewerber\*innen können Sie die in den einzelnen Kompetenzbereichen erreichten Gesamtpunktzahlen in einer Übersicht (analog zum Profilbogen 1) erfassen.

Punktezahlen in den einzelnen Kompetenzbereichen	Gesamtpunktzahl pro Kompetenzbereich			
	erreichte Punkte Bewerber/-in A	erreichte Punkte Bewerber/-in B	erreichte Punkte Bewerber/-in C	erreichte Punkte Bewerber/-in D
Kommunikationskompetenz				
Führungskompetenz				
Selbstmanagementkompetenz				
Motivationsfähigkeit				
Erfahrung im Organisationsmanagement				
Qualitätsmanagementkenntnisse				
Kenntnis verschiedener pädagogischer Konzepte				
<b>Gesamtergebnis</b>				

## 8. Schärfung des Anforderungsprofils

Die einzelnen Profile können Sie darüber hinaus schärfen, indem Sie für jedes einzelne Kriterium festlegen, wie wichtig gerade dieses im Verhältnis zu den anderen ist. Dazu können Sie z. B. eine Rangliste erstellen indem Sie die erreichten Punktzahlen unterschiedlich gewichten (mit einem Faktor multiplizieren). Idealerweise haben Sie sich diese Gedanken bereits bei der Erstellung des Anforderungsprofils gemacht.

### ÜBERSICHTSTABELLE

mit unterschiedlicher Gewichtung der einzelnen Kompetenzbereiche

Punktezahlen in den einzelnen Kompetenzbereichen	Multiplikationsfaktor X	Gesamtpunktzahl pro Kompetenzbereich			
		erreichte Punkte Bewerber/-in A	erreichte Punkte Bewerber/-in B	erreichte Punkte Bewerber/-in C	erreichte Punkte Bewerber/-in D
Kommunikationskompetenz	2				
Führungskompetenz	3				
Selbstmanagementkompetenz	2				
Motivationsfähigkeit	2				
Erfahrung im Organisationsmanagement	2				
Qualitätsmanagementkenntnisse	1				
Kenntnis verschiedener pädagogischer Konzepte	3				
<b>Gesamtergebnis</b>					

## **II. c Schritte von der Aufgabenbeschreibung bis zur Auswertung der Bewerbungsgespräche am Beispiel der fiktiven Stelle „Fachassistenz Finanzen / Buchhaltung“**

Im Folgenden finden Sie das im Leitfaden vorgestellte Personalauswahlverfahren von der Aufgabenbeschreibung bis zur Auswertung der geführten Gespräche, ausführlich dargestellt am Beispiel der fiktiven Stelle „Fachassistenz Finanzen / Buchhaltung“.

Der Aufgabenkatalog erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Auch die Aufzählung der Kompetenzen, Indikatoren und der Fragenkatalog dienen nur der beispielhaften Veranschaulichung.

### **1. Aufgaben, die von dem Stelleninhaber / der Stelleninhaberin zu bewältigen sind (siehe S. 13)**

- Prüfung / Kontierung / Erfassung von Ein- und Ausgangsrechnungen
- Vorbereitende Jahresabschlussarbeiten
- Anwendung der Software Infoma
- Erstellung und Auswertung von Statistiken
- Allgemeine Bürotätigkeiten inklusive der Abwicklung von Dienstreisen

### **2. Fachliche und persönliche Kompetenzen, über welche ein Stelleninhaber / eine Stelleninhaberin verfügen soll, um die Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können (siehe S. 14ff)**

Für die Praxis empfiehlt sich ein „Profilbogen“, der hier zur Veranschaulichung des Verfahrens nach und nach entwickelt wird. In der späteren realen Anwendung arbeiten Sie von Beginn an mit der Endversion dieses Bogens (Profilbogen 3).

Jetzt führen Sie aber erst einmal die Grundqualifikationen und alle weiteren für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben (siehe 1.) notwendigen Kompetenzen auf. Gleichzeitig legen Sie fest, wie stark ausgeprägt die gewünschte Kompetenz bei den Bewerber\*innen vorliegen soll. (Hier jeweils von ... bis...)

PROFILBOGEN 1

A. Grundqualifikationen						
Mindestabschluss-/Qualifikationserfordernisse	abgeschlossene Ausbildung im kaufmännischen Bereich oder als Steuerfachangestellte*r oder Verwaltungsfachangestellte*r					
z. B. Führerschein / Führungszeugnis						
B. Allgemeine Anforderungskriterien						
	Ausprägung (Punkte)					
	niedrig 1-5	6	7	8	9	hoch 10
Kommunikationskompetenz						
Kooperationskompetenz						
Belastbarkeit						
C. Fachliche Anforderungskriterien						
Praxis in der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung						
Prakt. Kenntnisse in der Durchführung von Jahresabschlussarbeiten						
Kenntnis der Buchhaltungssoftware Infoma						
Befähigung zur Erstellung von Statistiken						
Beherrschung allgemeiner Bürotätigkeiten inkl. der Abwicklung von Dienstreisen						

 Soll-Profil - gewünschter Ausprägungsgrad



<b>Prakt. Kenntnisse in der Durchführung von Jahresabschlussarbeiten</b>								
hat alle vorbereitenden Arbeiten bereits durchgeführt								
<b>Kenntnis der Buchhaltungssoftware Infoma</b>								
kann Buchungen praktisch mit Infoma durchführen								
kann Berichte mit Infoma erstellen								
<b>Befähigung zur Erstellung von Statistiken</b>								
kann Tabellen in Excel einrichten und bearbeiten								
kann Formeln in Excel anwenden								
kann Grafiken erstellen und gestalten								
<b>Beherrschung allgemeiner Bürotätigkeiten inkl. der Abwicklung von Dienstreisen</b>								
hat schon Fahrkarten bestellt								
besitzt Kenntnisse im Reisekostenrecht								
kann Serienbriefe erstellen								

 Soll-Profil - gewünschter Ausprägungsgrad

#### 4. Formulierung von Fragen / Aufgaben sowie Ihre Erwartungen (Lösungsorientierung) hinsichtlich der Antworten (siehe S. 21ff)

Arbeiten Sie die Fragen / Aufgaben sorgfältig aus: Aus den Antworten müssen Sie darauf schließen können, ob die im Vorfeld formulierten Indikatoren (siehe 3.) vorliegen oder nicht. Zur späteren Beurteilung der Antworten müssen Sie vorab auch festhalten, welche Aussagen Sie jeweils erwarten.

Dieser Fragebogen dient im späteren Verfahren den Mitgliedern der Auswahlkommission zur Auswertung. Hierauf werden diese ihre Beobachtungen festhalten, um später ihre persönliche Bewertung vornehmen zu können.

**Beispiel für die Stelle Nr.: XXX, Fachassistenz Finanzen / Buchhaltung**

Bewertung von niedrig (1) bis hoch (10)

**Fragen zu den allgemeinen Anforderungskriterien**

1.1 Sie beschreiben sich als kommunikativ? Wie äußert sich das in der Begegnung mit Ihnen?

---



---

 1     2     3     4     5     6     7     8     9     10
**Lösungsorientierung:** z. B. Begrüßungssituation, Augenkontakt, Aktives Zuhören, wird auch in der Bewerbungssituation sichtbar, ...

1.2 Wie ist es Ihnen in Ihrer bisherigen Tätigkeit gelungen, konstruktiv in einer Gruppe mitzuarbeiten?

---



---

 1     2     3     4     5     6     7     8     9     10
**Lösungsorientierung:** z. B. schildert konkrete Situation, Reflexion der eigenen Rolle, berücksichtigt die Standpunkte/Vorgehensweisen anderer, ...

1.3 ... ?

1.4 ... ?

1.5 Bitte beschreiben Sie, wie Sie mit zeitlichen Belastungen umgehen. Schildern Sie dazu eine entsprechende Situation aus Ihrem beruflichen Kontext.

---



---

 1     2     3     4     5     6     7     8     9     10
**Lösungsorientierung:** z. B. schildert konkrete Situation, Reflexion der eigenen Stärken und Schwächen, Instrumente vorhanden (Entspannungstechniken, soziales Umfeld, Sport o. ä.) ...**Fragen zur Fachlichkeit**

2.1 Welche den Jahresabschluss betreffenden Tätigkeiten haben Sie in Ihren bisherigen Stellen konkret ausgeführt?

---



---

 1     2     3     4     5     6     7     8     9     10
**Lösungsorientierung:** z. B. Kontenabstimmung, Debitoren-Kreditoren OP-Liste, Rechnungsabgrenzungsposten überprüfen, ...

2.2 Sie sehen vor sich eine Aufstellung von Ausgaben für Tonerkassetten (Beispiel). Diese sollen nach den Verursachern sortiert und mittels Excel grafisch aufbereitet werden. Anschließend soll ein Verteilungsschlüssel entwickelt und angewendet werden. Wie gehen Sie vor?

---



---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

*Lösungsorientierung: z. B. Kenntnis der Sortier- und Grafikfunktion, Formelanwendung ...*

2.3 Welche Erfahrungen besitzen Sie in Bezug auf die Abrechnung von Dienstreisen? Was ist bei der folgenden Reisekostenabrechnung (Beispiel) zu beachten?

---



---



---

1     2     3     4     5     6     7     8     9     10

*Lösungsorientierung: je nach Beispiel*

## 5. Erster Profilabgleich anhand der Bewerbungsunterlagen (siehe S. 31ff)

Zur Auswahl geeigneter Bewerber bzw. Bewerberinnen für das Vorstellungsgespräch können Sie bereits den folgenden Profilbogen 2 verwenden. Teilweise enthalten die Bewerbungsunterlagen bereits Informationen zu Anforderungskriterien, welche über die Grundqualifikationen hinausgehen (z. B. Nachweise über Zusatzqualifikationen oder die Berufspraxis). Diese Erkenntnisse können Sie in den Profilbogen 2 eintragen. So erhalten Sie ein erstes Bild der Bewerberin / des Bewerbers und können entscheiden, ob sie / er eingeladen wird oder nicht.

### PROFILBOGEN 2

Name Bewerber\*in:

#### A. Grundqualifikationen

Mindestabschluss-/Qualifikationserfordernisse

abgeschlossene Ausbildung im kaufmännischen Bereich oder als Steuerfachangestellte\*r oder Verwaltungsfachangestellte\*r

z. B. Führerschein / Führungszeugnis

B. Allgemeine Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren	Ausprägung (Punkte)					
	niedrig 1-5	6	7	8	9	hoch 10
<b>Kommunikationskompetenz</b>						
schafft offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre						
formuliert klar und der Situation angemessen						
<b>Kooperationskompetenz</b>						
bezieht andere Mitarbeiter*innen in Problemlösungsprozesse ein						
<b>Belastbarkeit</b>						
hält zeitlichem Druck stand						
<b>C. Fachliche Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren</b>						
<b>Praxis in der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung</b>						
hat Routine in der Prüfung / Kontierung / Erfassung von Ein- und Ausgangsrechnungen						
<b>Prakt. Kenntnisse in der Durchführung von Jahresabschlussarbeiten</b>						
hat alle vorbereitenden Arbeiten bereits durchgeführt						
<b>Kenntnis der Buchhaltungssoftware Infoma</b>						
kann Buchungen praktisch mit Infoma durchführen						
kann Berichte mit Infoma erstellen						
<b>Befähigung zur Erstellung von Statistiken</b>						
kann Tabellen in Excel einrichten und bearbeiten						
kann Formeln in Excel anwenden						
kann Grafiken erstellen und gestalten						
<b>Beherrschung allgemeiner Bürotätigkeiten inkl. der Abwicklung von Dienstreisen</b>						
hat schon Fahrkarten bestellt						
besitzt Kenntnisse im Reisekostenrecht						
kann Serienbriefe erstellen						

Soll-Profil - gewünschter Ausprägungsgrad  
 laut Bewerbungsunterlagen feststellbarer Ausprägungsgrad

## 6. Gesamtauswertung (siehe S. 40ff)

Nachdem die Auswahlkommission auf Basis des Fragebogens (siehe 4.) die Vorstellungsgespräche ausgewertet hat, wird der errechnete Mittelwert zu jeder Frage in den jeweiligen Profilbogen eingetragen (als Zahl oder grafisch). Dazu wird der Profilbogen um die Spalte „Mittelwert“ ergänzt. Außerdem erhält er zusätzlich die Spalte „festgestellt mit Frage“. Das ist notwendig, weil zum einen mehrere Fragen in die Bewertung eines Indikators und zum anderen einzelne Fragen in die Bewertung mehrerer Indikatoren eingehen können. Mit dem Profilbogen 3 haben Sie die Version des Bogens, mit welchem Sie später in Ihrer Praxis von Anfang an arbeiten können.

### PROFILBOGEN 3

Name Bewerber*in:								
<b>A. Grundqualifikationen</b>								
Mindestabschluss-/ Qualifikationserfordernisse	abgeschlossene Ausbildung im kaufmännischen Bereich oder als Steuerfachangestellte*r oder Verwaltungsfachangestellte*r							
z. B. Führerschein / Führungszeugnis								
<b>B. Allgemeine Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren</b>	<b>festge- stellt mit Frage</b>	<b>Mittel- wert</b>	<b>Ausprägung (Punkte)</b>					
			niedrig 1-5	6	7	8	9	hoch 10
<b>Kommunikationskompetenz</b>								
schafft offene und vertrauensvolle Gesprächs- atmosphäre	1.1							
formuliert klar und der Situation angemessen								
<b>Kooperationskompetenz</b>								
bezieht andere Mitarbeiter*innen in Problemlösungs- prozesse ein	1.2							
<b>Belastbarkeit</b>								
hält zeitlichem Druck stand	1.5							

<b>C. Fachliche Anforderungskriterien und dazugehörige Indikatoren</b>								
<b>Praxis in der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung</b>								
hat Routine in der Prüfung / Kontierung / Erfassung von Ein- und Ausgangsrechnungen								
<b>Prakt. Kenntnisse in der Durchführung von Jahresabschlussarbeiten</b>								
hat alle vorbereitenden Arbeiten bereits durchgeführt	2.1							
<b>Kenntnis der Buchhaltungssoftware Infoma</b>								
kann Buchungen praktisch mit Infoma durchführen								
kann Berichte mit Infoma erstellen								
<b>Befähigung zur Erstellung von Statistiken</b>								
kann Tabellen in Excel einrichten und bearbeiten	2.2							
kann Formeln in Excel anwenden	2.2							
kann Grafiken erstellen und gestalten	2.2							
<b>Beherrschung allgemeiner Bürotätigkeiten inkl. der Abwicklung von Dienstreisen</b>								
hat schon Fahrkarten bestellt								
besitzt Kenntnisse im Reisekostenrecht	2.3							
kann Serienbriefe erstellen								

Soll-Profil - gewünschter Ausprägungsgrad  
 Im Gespräch / Verfahren festgestellter Ausprägungsgrad

## 7. Vergleich der Bewerber\*innen (siehe S. 43)

Zum besseren Vergleich der Bewerber\*innen können Sie die in den einzelnen Kompetenzbereichen erreichten Gesamtpunktzahlen in einer Übersicht (analog zum Profilbogen 1) erfassen.

Punktezahlen in den einzelnen Kompetenzbereichen	Gesamtpunktzahl pro Kompetenzbereich			
	erreichte Punkte Bewerber*in A	erreichte Punkte Bewerber*in B	erreichte Punkte Bewerber*in C	erreichte Punkte Bewerber*in D
Motivation / Vorbereitung				
Kommunikationskompetenz				
Kooperationskompetenz				
Belastbarkeit				
Praxis in der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung				
Prakt. Kenntnisse in der Durchführung von Jahresabschlussarbeiten				
Kenntnis der Buchhaltungssoftware Infoma				
Befähigung zur Erstellung von Statistiken				
Beherrschung allgemeiner Bürotätigkeiten inkl. der Abwicklung von Dienstreisen				
<b>Gesamtergebnis</b>				

## 8. Schärfung des Anforderungsprofils

Die einzelnen Profile können Sie darüber hinaus schärfen, indem Sie für jedes einzelne Kriterium festlegen, wie wichtig gerade dieses im Verhältnis zu den anderen ist. Dazu können Sie z. B. eine Rangliste erstellen indem Sie die erreichten Punktzahlen unterschiedlich gewichten (mit einem Faktor multiplizieren). Idealerweise haben Sie sich diese Gedanken bereits bei der Erstellung des Anforderungsprofils gemacht.

### ÜBERSICHTSTABELLE

*mit unterschiedlicher Gewichtung der einzelnen Kompetenzbereiche*

Punktezahlen in den einzelnen Kompetenzbereichen	Multiplikationsfaktor $x$	Gesamtpunktzahl pro Kompetenzbereich			
		erreichte Punkte Bewerber*in A	erreichte Punkte Bewerber*in B	erreichte Punkte Bewerber*in C	erreichte Punkte Bewerber*in D
Motivation / Vorbereitung	1				
Kommunikationskompetenz	1				
Kooperationskompetenz	2				
Belastbarkeit	3				
Praxis in der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung	3				
Prakt. Kenntnisse in der Durchführung von Jahresabschlussarbeiten	2				
Kenntnis der Buchhaltungssoftware Infoma	1				
Befähigung zur Erstellung von Statistiken	2				
Beherrschung allgemeiner Bürotätigkeiten inkl. der Abwicklung von Dienstreisen	1				
<b>Gesamtergebnis</b>					

### III. Zulässige und unzulässige Fragen in Bewerbungsgesprächen<sup>4</sup>

Ob Fragen des Arbeitgebers an die Bewerberin/den Bewerber in einem Vorstellungsgespräch zulässig sind oder nicht, ist gleich in doppelter Hinsicht relevant:

- Der Arbeitgeber kann bei wahrheitswidriger Beantwortung von unzulässigen Fragen ein sich daran anschließendes Arbeitsverhältnis nicht mit der Begründung einer bewussten Lüge anfechten. Nach einschlägiger arbeitsrechtlicher Rechtsprechung braucht eine Bewerberin/ ein Bewerber in einem Vorstellungsgespräch nur auf zulässige Fragen wahrheitsgemäß zu antworten. Beantwortet sie oder er unzulässige Fragen mit einer Lüge, so hat dies, entgegen der sonstigen Regel, keine Auswirkungen auf das sich u. U. anschließende Arbeitsverhältnis. Dieses kommt rechtmäßig zustande, obwohl es aufgrund falscher Tatsachenannahmen auf Arbeitgeberseite eingegangen worden ist.
- Der Arbeitgeber setzt sich im Falle gestellter unzulässiger Fragen ggf. dem Risiko von Schadensersatzforderungen durch abgewiesene Bewerberinnen und Bewerber nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) aus. Sofern die Fragen eines der in § 1 AGG aufgeführten Diskriminierungsmerkmale zum Inhalt haben (z. B. Geschlecht, Homosexualität, Migrationshintergrund), liegt eine direkte Diskriminierung der Bewerberin/des Bewerbers vor. Bei Ablehnung der Bewerberin/des Bewerbers kann dies zu einem Schadensersatzanspruch im Sinne des AGG (vgl. § 15 AGG) wegen Ablehnung aus diskriminierenden Gründen führen.

---

<sup>4</sup> Der Text stellt eine überarbeitete und aktualisierte Fassung einer Arbeitshilfe dar, die das Frauenreferat der Evangelischen Kirche im Rheinland im Dezember 2012 veröffentlicht hat.

Vor Abschluss des Arbeitsvertrages ist der Arbeitgeber grundsätzlich berechtigt, Informationen über die maßgeblichen Umstände einzuholen. Das Informationsrecht des Arbeitgebers ist jedoch durch das Persönlichkeitsrecht der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers begrenzt. Ein übergeordnetes Interesse des Arbeitgebers an Information ist regelmäßig nur dann anzunehmen, wenn die Beantwortung der Frage für den angestrebten Arbeitsplatz und für die zu verrichtende Tätigkeit selbst von Bedeutung ist<sup>5</sup>. Als Regel gilt daher: **Je stärker eine Frage Bezug zu der beruflichen Sphäre der Bewerberin/des Bewerbers hat, desto eher ist sie zulässig. Je stärker sie Bezug zu dem Privatbereich aufweist, desto eher kann sie als unzulässig qualifiziert werden.**

Bestimmte konkrete Fragen sind darüber hinaus auch in manchen rechtlichen Regelungen der Landeskirchen zur Gleichstellung (siehe Anhang I) als unzulässig qualifiziert.

Die folgende Auflistung von Beispielen für zulässige, unzulässige und begrenzt zulässige Fragen soll einen Überblick ermöglichen, erhebt aber nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, zumal diese arbeitsrechtlichen Fragen sich im ständigen Wandel befinden.

## 1. Beispiele für zulässige Fragen

- die Frage nach Ausbildung, Qualifikationen und beruflichem Werdegang einschließlich Ausbildungs- und Weiterbildungszeiten. Achtung: dies umfasst auch die Frage nach Eltern- bzw. Erziehungszeiten;
- die Frage nach zeitlicher Flexibilität, Versetzungsbereitschaft und Bereitschaft zum Schichtdienst;

---

<sup>5</sup> BAG 5.12.1957 AP BGB § 123 Nr. 2.

- die Frage nach Fremdsprachenkenntnissen, soweit sie für die Tätigkeit der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers von Belang sind;
- die Frage nach dem Vorliegen einer Arbeitserlaubnis ist trotz der Nähe zu den Merkmalen „ethnische Herkunft“ und „Rasse“ (siehe § 1 AGG) zulässig, da sie eine Voraussetzung für die legale Beschäftigung der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers ist (vgl. § 3 AGG) und damit von einem legitimen Interesse der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers getragen und gerechtfertigt wird;
- die Frage nach Vorbeschäftigungszeiten bei demselben Arbeitgeber, wenn der Abschluss eines sachgrundlos<sup>6</sup> befristeten Arbeitsverhältnisses geplant ist.
- Für die Evangelische Kirche als Arbeitgeberin ist die Frage nach der Religions- und Konfessionszugehörigkeit zulässig, wenn objektiv ein direkter Zusammenhang zwischen der Kirchengliederung und der Tätigkeit besteht. Pauschal von allen Bewerber\*innen darf die Kirchenzugehörigkeit nicht mehr verlangt werden.

## 2. Beispiele für unzulässige Fragen

- die Frage nach einer bestehenden oder geplanten Schwangerschaft<sup>7</sup>;
- die Frage nach der Sicherstellung der Betreuung von Kindern, behinderten oder pflegebedürftigen Angehörigen neben der Berufstätigkeit. Auch die allgemeiner gehaltene Frage nach der „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ sollte in Bewerbungsgesprächen vermieden

<sup>6</sup> Sachgrund wäre z. B. Vertretung in Elternzeit.

<sup>7</sup> Dies selbst dann, wenn aufgrund der Tätigkeit von Anfang an ein mutterschutzrechtliches Beschäftigungsverbot entgegensteht (Beispiel: Arbeit mit giftigen Dämpfen; schwere körperliche Arbeit, etc.) (vgl. BAG 26.2.2003 – 2 AZR 62/01).

werden, weil sie der oben genannten unzulässigen Frage nach der Sicherstellung der Betreuung sehr ähnelt;

- die Frage nach der sexuellen Identität;
- die Frage nach dem Lebensalter;
- die Frage nach einer Schwerbehinderung ist immer unzulässig. Die Frage nach einer Behinderung kann zulässig sein, wenn die Behinderung die vertragsmäßige Arbeitsleistung dauerhaft unmöglich macht und ihr Nichtvorliegen eine wesentliche und entscheidende berufliche Anforderung darstellt<sup>8</sup>;
- die allgemeine Frage nach dem Gesundheitszustand - ins Blaue hinein ohne Bezug zu den Aufgaben der Stelle gestellt - ist unzulässig;
- die Frage nach der genetischen Veranlagung wird grundsätzlich für unzulässig gehalten<sup>9</sup>;
- die Frage, ob die Bewerberin/der Bewerber raucht;
- die Frage nach dem Familienstand. Der Arbeitgeber hat kein berechtigtes Interesse, dies zu wissen;
- die Frage nach der Staatsangehörigkeit. Achtung: Da jedoch das Interesse an einer Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis berechtigt ist, ist die Frage, ob die Bewerberin/der Bewerber einem EU-Mitgliedstaat angehört, zulässig;

---

<sup>8</sup> In Abgrenzung zu einer „Krankheit“ ist eine Behinderung dann anzunehmen, wenn eine „dauerhafte, unheilbare Beeinträchtigung vorliegt“ (vgl. Müller Glöge, Preis, Schmidt, Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 18. Auflage, 230. § 611a, Rn. 274a). Daher fällt die AIDS-Erkrankung unter Behinderung, wohingegen die HIV-Infektion als Krankheit zu qualifizieren ist.

<sup>9</sup> Vgl. Preis in Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, BGB 230, § 611a BGB, Rn. 282.

- die Frage nach einer Gewerkschaftszugehörigkeit ist wegen Art. 9 III GG unzulässig;
- die Frage nach der Zugehörigkeit zu einer politischen Partei.

### 3. Beispiele für begrenzt zulässige Fragen

- die Frage nach dem bisherigen Gehalt ist begrenzt für die Konstellation zulässig, in der die Bewerberin/der Bewerber von sich aus das bisherige Gehalt zur Mindestgrenze für die Gehaltsverhandlungen erhebt. Daneben wird eine Zulässigkeit für den besonderen Fall anerkannt, dass das bisherige Gehalt Rückschlüsse auf die Eignung der Bewerberin/des Bewerbers ziehen lässt. Achtung: da letzterer Fall jedoch nur schwer zu begründen ist, sollte hier zurückhaltend gefragt werden;
- die Frage nach Vorstrafen darf ausnahmsweise nur dann gestellt werden, wenn die Art des zu besetzenden Arbeitsplatzes dies erforderlich macht (Bsp.: Vermögensdelikte bei der Buchhalterin/dem Buchhalter)<sup>10</sup>;
- die Frage nach Krankheit ist dann ausnahmsweise zulässig, wenn sie sich (a) lediglich auf die Geeignetheit der Bewerberin/des Bewerbers für die konkrete Stelle bezieht<sup>11</sup> oder sich (b) auf eine schon zum Zeitpunkt des Gesprächs geplante Operation oder Kur bezieht<sup>12</sup> und/oder (c) soweit sie sich auf ansteckende Krankheiten bezieht, die Kolleginnen oder Kollegen konkret gefährden könnten.

---

<sup>10</sup> Vgl. BAG, MDR 1960, 353.

<sup>11</sup> Vgl. BAG, NZA 1985, 57.

<sup>12</sup> Vgl. Hunold, DB 2000, 573.

## IV. Literatur

1. AGG-Wegweiser, Erläuterungen und Beispiele zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, hrsg.: Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin, 2018
2. Aktuelle Rechtsprechung und Praxisfragen zur Benachteiligung wegen des Geschlechts, Prof. Dr. Christian Rolfs, Assessorin Sandra Wessel, in: Neue Juristische Wochenschrift, 46, 2009, Seite 3329–3334
3. Auswahlverfahren in der hamburgischen Verwaltung, Planung – Auswahlprozess – Entscheidung, Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, Hamburg, 2007
4. Erscheinen "Karrierefrauen" weniger sozial kompetent als "Karrieremänner"? Geschlechterstereotype und Kompetenzzuschreibung, Melanie C. Steffens, Bettina Mehl, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 34 (3), 2003, S. 173 - 185
5. Grundlagen und Instrumente der Personalauswahl - Auswirkungen der jüngeren Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts, Arnd Reese, Andreas Thiel, in: Das Recht im Amt, 62 (2015), 4, S. 145–151
6. Wenn zwei das Gleiche tun. ... Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung, Andrea Fried, Ralf Wetzels, Christof Baitsch, Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, 2000
7. Fähigkeitenliste, Das Laufbahnbuch, Laufbahngestaltung, Stellensuche, be-Werbung  
[http://www.be-werbung.ch/assets/content/dokumente/faehigkeiten/faehigkeiten\\_liste\\_12.pdf](http://www.be-werbung.ch/assets/content/dokumente/faehigkeiten/faehigkeiten_liste_12.pdf)  
(letzter Aufruf 24.01.2018)

8. Handbuch zur Personalauswahl in der modernen Kommunalverwaltung, hrsg. von Dr. Anne Drescher, Richard Boorberg Verlag, 2001
9. Leitfaden Anforderungsprofil und Auswahlverfahren, TU Berlin, Abteilung II: Personal und Recht, 2005  
[https://www.personalabteilung.tu-berlin.de/fileadmin/abt6/Allgemein/Leitfaden\\_Anforderungsprofil\\_und\\_Auswahlverfahren.pdf](https://www.personalabteilung.tu-berlin.de/fileadmin/abt6/Allgemein/Leitfaden_Anforderungsprofil_und_Auswahlverfahren.pdf)  
(letzter Aufruf 31.07.2017)
10. Leitfaden Gender- und Diversitygerechte Personalauswahl. Arbeitsmaterial zum Praxisleitfaden: Gender und Diversity als zukunftsorientierte Unternehmensstrategie  
[https://www.zubi-augsburg.de/style/images/upload/praxisleitfaden\\_leitfaden\\_personalauswahl.pdf](https://www.zubi-augsburg.de/style/images/upload/praxisleitfaden_leitfaden_personalauswahl.pdf)  
(letzter Aufruf 03.01.2018)
11. Personalauswahl, GenderKompetenzZentrum 2003 – 2010,  
<http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/handlungsfelder/personalentwicklung/personalauswahl.html>  
(letzter Aufruf 04.07.2017)
12. Soft-Skills, Verstehen - Lernen - Trainieren  
<http://www.soft-skills.com>  
(letzter Aufruf 31.07.2017)
13. Stereotypen und Vorurteile, Arbeitsmaterial  
<http://www.bpb.de/lernen/grafstat/fussball-und-nationalbewusstsein/130843/m-01-06-vorurteile-und-stereotypen>  
(letzter Aufruf: 02.08.2017)

14. Strukturiertes Interview für Auswahlgespräche zu Führungs- und Expertenpositionen mit Hinweisen zu Struktur, Ablauf und Durchführung, Bundesagentur für Arbeit, Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV),  
<https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mta3/~edisp/l6019022dstbai441196.pdf>  
(letzter Aufruf 04.07.2017)
15. Vielfalt erkennen - Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen, hrsg.: Charta der Vielfalt e. V., Berlin, Mai 2014

**Fachbereich Finanzen / Buchhaltung**  
Vollzeitbeschäftigung mit 38,5 Wochenstunden (100 %)  
Musterhäusern.

... wird eine selbstständig arbeitende Mitarbeiterin / ein  
... ständig arbeitender Mitarbeiter, die oder der u. a. folgende  
... en in der Abteilung Finanzen übernehmen kann:

... ntieren von Geschäftsvorfällen an Kreditoren und Debitoren  
... fassung der Geschäftsbuchungen  
... itarbeit bei der Vorbereitung von Monats- und Jahresbilanzen  
... lgemein



... 68 Kinder, deren Eltern und ein offenes Team freuen  
... sich auf ein neues Gesicht!

... arbeiten nach einem kindzentrierten Ansatz in einem offenen  
... pt mit 68 Kindern von 2-6 Jahren und Eltern, die  
... ir bieten Möglichkeiten zur Fortbildung, Weiterentwicklung  
... onzeptionsentwicklung und eine aktive Zusammenarbeit mit der  
... Kirchengemeinde. Wir vergüten nach KStD

zum 1.4.2016  
**Erzieherin**  
**Erzieher**

... stunden  
... istet

... herin oder gleichwertige Aufgaben  
... hrlichen Kirche,  
... nen Arbeit entspricht  
... nt und Kreativität  
... en der

Der „Abenteuerland“ Musterstadt ist eine  
... tagestagesstätte  
... mit u.a. Krippen-, Kindergarten-, und  
... tagesstätten in Trägerschaft der Evang.-Luth. Kirche

**Tagestätte**

Sozialpädagogik,  
... t frühe Kindheit) oder  
... er\*in mit Berufs- und

Professionell gestaltete Bewerbungsverfahren sind  
wichtig, damit für die Vielzahl kirchlicher Tätigkeits-  
felder möglichst gut qualifiziertes Personal gefunden  
und für die Mitarbeit in der Kirche gewonnen werden  
kann. Transparent und fair gestaltete Verfahren för-  
dern zugleich die Chancengerechtigkeit in der Kirche.

Diese Arbeitshilfe zeigt, wie professionelle Bewer-  
bungsverfahren geplant und aufgebaut werden.  
Sie gibt zudem viele Tipps und Informationen für  
Kirchenvorstände, Kirchengemeinderäte, Gemein-  
dekirchenräte, Presbyterien und weitere mit der Per-  
sonalauswahl befasste kirchliche Gremien.

... mitwesenden  
... zeit mit dem Träger  
... ildfäbentwicklung  
... Kita  
... e Kindertagesstätte  
... Mitarbeitenden.

... mit Kooperationspartner\*innen  
... mit Entwicklungsberichten  
... der Öffentlichkeit

... Bewerbungen und dem  
... [www.abenteuerland-musterstadt.de](http://www.abenteuerland-musterstadt.de)

**WIR FREUEN UNS AUF SIE!**

... richten Sie bitte bis zum 15.04.2016  
... Musterhäusern, „Bewerbung

... MIPES Musterhäusern