



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Hamburg University of Applied Sciences

## Bachelor – Thesis

---

# Eignungsdiagnostische Verfahren in der Auswahl pädagogischen Personals

eine qualitative empirische Studie zu den Verfahren der  
„Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten“

---

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Fakultät Wirtschaft und Soziales

Autorin: [REDACTED]  
Bachelorstudiengang: „Soziale Arbeit“  
Adresse: [REDACTED]

Erstprüferin: Prof. Dr. Petra Strehmel  
Zweitprüfer: Prof. Dr. Andreas Langer  
Abgabedatum: 9. Dezember 2009

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	1
<b>2. Begriffsbestimmung: „Berufseignungsdiagnostik“</b>	4
2.1. Voraussetzungen der Personalauswahl	4
2.2. Der trimodale Ansatz der beruflichen Eignungsdiagnostik	6
2.3. Spezifische Anforderungen an personenbezogene Dienstleitungen	8
2.4. Erläuterung der verschiedenen eignungsdiagnostischen Ansätze	10
2.4.1. Persönlichkeitstests	11
2.4.2. Simulationssituationen	14
2.4.3. „Multimodales Interview“	16
2.5. Gütekriterien für eignungsdiagnostische Verfahren	18
2.6. Forschungsergebnisse zur Effizienz eignungsdiagnostischer Verfahren	21
2.7. Zusammenfassung und Bewertung eignungsdiagnostischer Verfahren	22
<b>3. Fallstudie: Eignungsdiagnostisches Vorgehen in der „Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten gGmbH“</b>	24
3.1. Die „Vereinigung“	25
3.1.1. Informationen zum Träger	25
3.1.2. Stellenbeschreibung der „Vereinigung“	28
3.1.3. Stellenausschreibung der „Vereinigung“	29
3.2. Empirisches Vorgehen	31
3.2.1. Zielsetzung und Fragestellung	32
3.2.2. Methodik: das Experteninterview	32
3.2.3. Struktureller und inhaltlicher Aufbau des Leitfadens	34
3.2.4. Auswahl der Befragten und deren Einrichtungen	38
3.2.5. Terminabsprache und Befragungssettings	38
3.2.6. Datenerfassung	39
3.3. Auswertung der Befragungen	39
3.3.1. Kennzahlen zur Personalauswahl in der „Vereinigung“	41
3.3.2. Das Verfahren der Personalauswahl in der „Vereinigung“	41

3.3.3. Derzeitige Personalauswahlverfahren in den Kitas der „Vereinigung“	44
3.3.4. Vor- und Nachteile dieser Personalauswahlverfahren	45
3.3.5. Effizienzmessung der derzeitigen Verfahren	47
3.3.6. Wünsche und Vorschläge zur Verbesserung der Personalauswahlverfahren	47
3.4. Zwischenfazit	48
<b>4. Diskussion und Empfehlungen</b>	48
4.1. Diskussion über eignungsdiagnostische Verfahren bei der Personalauswahl in Kitas der „Vereinigung“	49
4.2. Empfehlungen: „Wie kann die „Vereinigung“ ihre Personalauswahlverfahren verbessern?“	52
<b>5. Schlussbetrachtung</b>	56
<b>Schriftliche Erklärung</b>	58
<b>Tabellenverzeichnis</b>	59
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	60
<b>Literaturverzeichnis</b>	61
<b>Internetquellen</b>	66
<b>Anhang</b>	67

# 1. Einleitung

Historisch gesehen entstand die professionelle Personalauswahl vor mehr als 3000 Jahren in China. Zur Auswahl von höheren Beamten wurden diese, durch fünf Kernelemente auf ihre Eignung für zukünftige Führungsaufgaben getestet: Bogenschiessen, Reiten, Musizieren, Rechnen und Schreiben (Kaligraphie) (vgl. Schuler 2000: 15). In dieser Form des „Assessment-Centers“ ging es primär darum, die Bewerber auf ihre Konzentrationsfähigkeit, verbale Intelligenz, Sorgfalt und ähnliches zu testen, wie es im 21. Jahrhundert, unablässig der zentrale Fokus ist (vgl. Nerdinger/ Blinckle u.a. 2008: 245). Nachdem die Pioniere in Großbritannien durch ähnliche Verfahren ausgewählt wurden (etwa 1860), wurde die Wissenschaft dennoch erst gegen Anfang des 20. Jahrhunderts auf diese eignungsdiagnostischen Personalauswahlverfahren aufmerksam. Die Berufseignungsdiagnostik wurde erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts wissenschaftlich-psychologisch untersucht, analysiert und evaluiert (vgl. Kirchbach/ Wottawa 2005: 65; Schuler 2000: 15).

Nach dem ersten Weltkrieg etablierten sich die ersten eignungsdiagnostischen Personalauswahlverfahren im Bereich der Produkt- und Dienstleistungsberufe (Arbeitsamt, Post, Bahn und Industriebetrieben). Der Fokus lag jedoch nicht auf der Auswahl von Führungspositionen, sondern auf der Qualität der Facharbeiter (vgl. Schuler 2000: 15). Beispielsweise wurde die erste Arbeitsprobe für Straßenbahnführer zur Prävention von Unfällen 1910 in den USA entwickelt und 1911 in Deutschland übernommen (vgl. Hossiep 2003: 264f).

Dieser historische Exkurs verdeutlicht den Entwicklungsprozess der professionellen Personalauswahl und gibt damit den Einstieg in die Thematik dieser Bachelor-Thesis. Im Rahmen dieser Arbeit wird insbesondere die professionelle Auswahl von pädagogischem Personal in Kindertagesstätten fokussiert. Diese Aufgabe obliegt primär der Leitung der jeweiligen Einrichtung, obgleich andere Instanzen Teilaufgaben übernehmen. Die Personalabteilung ist unter anderem für die externe Stellenausschreibung, sowie für die Regulierung und Erstanalyse der Bewerbungsunterlagen zuständig. Woraus sich ableiten lässt, dass diese personenbezogenen Dienstleistungsfacharbeiter aus einem Bewerberpool selektiert werden. Es handelt sich vornehmlich um die Prüfung der Bewerbungsunterlagen und das Führen eines Vorstellungsgesprächs.

Dieses Vorgehen gibt die Grundlage für die in dieser Ausarbeitung leitenden Fragestellungen:

1. Sind diese beiden Verfahren (*Prüfung der Bewerbungsunterlagen und Vorstellungsgespräch*) ausreichend, um geeignetes pädagogisches Personal auszuwählen?
2. Werden anhand dessen alle wichtigen Facetten erfasst?

Im historischen Rückblick geht es primär um die Ermittlung von praxisbezogenen Leistungen. Dementsprechend stellt sich die Frage, ob die Analyse der Bewerbungsunterlagen und das Führen eines Vorstellungsgesprächs Rückschlüsse auf das Verhalten der Bewerber in der beruflichen Praxis geben kann. Hingegen könnte der Bewerber anhand von praktischen Auswahlverfahren exemplarisch auf seine Verhaltensweisen beurteilt werden. Gibt es demnach, entsprechende Verfahren, die Personal noch effizienter als bislang auswählen können?

Zunächst muss der Frage nachgegangen werden, welche Personalauswahlverfahren sich in welchen Theorien widerspiegeln. Um sich dann mit der Frage auseinanderzusetzen, wie effizient sich alternative Verfahren in der Auswahl von pädagogischem Personal bewähren würden.

Der trimodale Ansatz der beruflichen Eignungsdiagnostik eignet sich, um diesen Fragen auf den Grund zu gehen. Darüber hinaus handelt es sich hierbei um den theoretischen Themenschwerpunkt dieser Arbeit. Anhand einer Arbeits- und Anforderungsanalyse, sowie durch die drei eignungsdiagnostischen Ansätze lässt sich die Basis der verschiedenen Personalauswahlverfahren darlegen. In der beruflichen Praxis von pädagogischem Personal handelt es sich immer um personenbezogene Dienstleistungen, dessen Aufgabenbereich vielschichtig angelegt ist. Diesen Aufgabenbereich und die damit verbundenen Anforderungen an die Persönlichkeit und Kompetenzen zu erläutern, erscheint daher sinnvoll. Des Weiteren geht es um die exemplarische Erläuterung von verschiedenen Auswahlmethoden. Dabei liegt der Fokus darauf, die drei Bereiche der Berufseignungsdiagnostik exemplarisch darzustellen. Die Forschungsergebnisse zur Effizienz der verschiedenen Personalauswahlverfahren werden im Folgenden präsentiert. Der theoretische Teil wird mit einer Bewertung und Zusammenfassung abgerundet.

Im praxisbezogenen Teil dieser Arbeit geht es um die exemplarische Erfassung der Personalauswahlverfahren in der „Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten“, kurz die „Vereinigung“. Es werden zunächst der strukturelle Aufbau und die spezifischen Eigenschaften der „Vereinigung“ dargestellt. Hier knüpft die Erläuterung des Vorgangs der Stellenbeschreibung und Stellenausschreibung für pädagogisches Personal an. Dabei wird jeweils auf den theoriebasierten Wissensstand und dem in der Praxis praktizierten Vorgang und Inhalt der „Vereinigung“ eingegangen. Darauf folgt die Darstellung des empirischen Vorgehens. Zunächst wird die Zielsetzung und Fragestellung der Untersuchung dargestellt. Anschließend wird die Methodik der Befragungen, das „Experteninterview“, definiert. Der strukturelle und inhaltliche Aufbau des Leitfadens wird im nächsten Punkt präsentiert. Des Weiteren wird die Auswahl der Befragten und deren Einrichtungen, sowie die Absprache der Interviewtermine und die Befragungssettings erläutert. Anmerkungen zu den Datenerfassungen und Auswertungsverfahren finden in den nächsten beiden Punkten ihren Inhalt. Der zentrale Inhalt des praxisbezogenen Teils dieser Arbeit liegt in der Auswertung der Interviews. Anhand der Befragungen sollen die derzeitigen praktizierten Verfahren der Personalauswahl in der „Vereinigung“ rekonstruiert werden. Dieser Teil endet mit einem Zwischenfazit.

Der letzte Teil dieser Arbeit besteht zum einen aus einer Diskussion bezüglich den theoretisch erläuterten eignungsdiagnostischen Verfahren dieser Arbeit und den in der Praxis angewendeten Personalauswahlverfahren. Hier geht es vor allem darum die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis aufzuzeigen. Zum anderen gibt es eine Empfehlung zu Verbesserungsmöglichkeiten für die bisher praktizierten Personalauswahlverfahren in der „Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten“. Die Schlussbetrachtung rundet diese Arbeit ab. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Um in der vorliegenden Ausarbeitung die Lesbarkeit zu erleichtern wird in der Auswahl von pädagogischem Personal (ErzieherInnen und Sozialpädagogischen Assistenten) nicht in den Ausbildungsgraden differenziert, sondern immer von ErzieherInnen gesprochen. Die weibliche Schreibweise mit einem großen „I“ wird verwendet, um damit auch die männlichen Erzieher mit ein zu beziehen. Die übrigen hier verwendeten männlichen Berufsbezeichnungen z.B. der Bewerber, implizieren gleichermaßen die weibliche Form. Des Weiteren wird häufig die Kurzform „Kita“ des Begriffs Kindertagesstätte verwendet. Diese Anwendungen dienen ebenfalls der besseren Lesbarkeit.

## **2. Begriffsbestimmung: „Berufseignungsdiagnostik“**

„Psychologische Berufseignungsdiagnostik besteht im Bemühen, Zusammenhänge zwischen menschlichen Merkmalen und beruflichem Erfolg zu entdecken und Methoden zu entwickeln, um beides zu messen und zueinander in Beziehung zu setzen“ (Schuler 2000: 5). Der Begriff ‚Berufseignungsdiagnostik‘ bzw. die ‚berufliche Eignungsdiagnostik‘ impliziert die im Rahmen dieser Bachelor-Thesis untersuchten eignungsdiagnostischen Verfahren. In dieser Ausarbeitung geht es vor allem darum, den Kern von Auswahlverfahren pädagogischen Personals anhand des trimodalen Ansatzes der beruflichen Eignungsdiagnostik zu erläutern.

Bevor jedoch auf die drei Bereiche der beruflichen Eignungsdiagnostik eingegangen werden kann, wird es zunächst um die allgemeinen Voraussetzungen der Personalauswahl gehen. Hiermit ist insbesondere die Ermittlung der Passung zwischen Bewerber und Organisation gemeint.

### **2.1. Voraussetzungen der Personalauswahl**

„Wenn eine Organisation nicht jeden Bewerber einstellt, dann betreibt sie Personalauswahl“ (Weinert 2004:299). Eignungsdiagnostische Verfahren gehören zum festen Bestandteil jeder Personalauswahl. Begründet liegt dies im bestehenden Zuordnungsproblem. Es gibt stets zu viele Bewerber auf eine zu besetzende Stelle (vgl. Nerdinger/Blickle u.a. 2008: 245). Daraus resultiert, dass eine Organisation herausfinden muss, welchem Bewerber das erwünschte Potential innewohnt.

Laut Duden (2006) bedeutet das zusammengesetzte Wort „Eignungsdiagnostik“ die Befähigung erkennen bzw. bestimmen. Die berufliche Befähigung des Bewerbers zu erkennen ist anhand verschiedener eignungsdiagnostischer Verfahren möglich. Somit sind die verschiedenen eignungsdiagnostischen Personalauswahlverfahren hilfreich, wenn es um die Ermittlung der Passung zwischen den Anforderungen der zukünftigen Tätigkeit und den Qualifikationen des Bewerbers geht.

Die Qualifikation eines Bewerbers ist ausschlaggebend für seine spätere berufliche Leistung (*Tätigkeitsanforderung* = Passung der Person auf die Stelle). Eine Übereinstimmung in den Wertevorstellungen, Zielen und Bedürfnissen zwischen der Organisation und dem Bewerbers ist wichtig für eine gute Zusammenarbeit (*Befriedigungspotenzial* = Passung der Stelle auf die Person). Die Eigenschaften und Potentiale eines Bewerbers sollten durch die Stelle unterstützt und gefördert werden.

Darüber hinaus sollte ein Bewerber zukünftigen Entwicklungen und Veränderungen innerhalb des Tätigkeitsfeldes gewachsen sein (*Laufbahnanforderung* = potentialbezogene Passung) (vgl. Nerdinger/Blickle u.a. 2008: 246). Um herauszufinden, ob die Eigenschaften und Potentiale des Bewerbers der zu vergebenen Stelle entsprechen und sich aus der Kombination Bewerber und Organisation ein Team entwickeln kann werden verschiedene Verfahren verwendet, die im folgenden genauer erläutert werden.

**Tabelle 1. Aspekte der Passung zwischen Tätigkeit und Person**

<b>Berufstätigkeit</b>	<b>Aspekte der Passung</b>	<b>Person</b>
<i>Tätigkeitsanforderungen</i>	Qualifikatorische Passung	Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten
<i>Befriedigungspotenziale</i>	Bedürfnisbezogene Passung	Bedürfnisse, Motive, Interessen, Werthaltungen
<i>Laufbahnanforderungen</i>	Potenzialbezogene Passung	Lernfähigkeit, Lernbereitschaft, soziale Kompetenz, Selbstvertrauen

Quelle: Nerdinger/ Blickle u.a. 2008:246

Diese Tabelle verdeutlicht, was gemeint ist, wenn von *beruflicher Eignung* die Rede ist. Es stellt sich immer die Frage: *Eignung, wofür?* Für die Organisation bedeutet diese Fragestellung, dass sie die Anforderungen in der zukünftig liegenden Aufgabe analysieren muss (vgl. Schuler 2006: 46). Aus der Analyse erfolgt die Diagnose jener Kompetenzen, die die Eignung des Bewerbers ausmacht. Das „wofür“ ist die Untersuchung der Arbeitssituation und der elementaren Kompetenzen des Bewerbers. Dies ist Aufgabe der Arbeits- und Anforderungsanalyse (vgl. Rosenstiel 2000:4). „Ohne Anforderungsanalyse wäre ungewiss, nach welchen Kandidaten man überhaupt Ausschau halten sollte“(Kanning 2004:227). Eine differenzierte Analyse des Arbeitsplatzes ist daher von großer Bedeutung. Diese sollte verhaltensnah, übungsnah und anforderungsnah beschrieben sein (vgl. Fisseni/Preusser 2007: 71). Darüber hinaus müssen die sozialen Umfeldbedingungen der Tätigkeit (*Betriebsklima*) und die Organisationsmerkmale (*Unternehmensphilosophie*) miteinbezogen werden. Durch diese Faktoren können die organisationsspezifischen



Wertevorstellungen und Umgangsformen abgeleitet und dann mit denen des Bewerbers verglichen werden (vgl. Heyse/Kersting 2004: 30).<sup>2</sup> Die Ergebnisse, die sich aus der Arbeits- und Anforderungsanalyse ergeben, werden in einem Anforderungsprofil zusammengefasst. „Das Profil enthält die Messkriterien, die den „zur Stelle passenden“ von den für die Stelle ungeeigneten Kandidaten trennen sollen“ (Brake/Zimmer 2002: 22). Nachdem das Anforderungsprofil erstellt ist, geht es darum das entsprechend richtige Auswahlverfahren zu gestalten (vgl. Eilles-Matthiessen/el Hage u.a. 2002: 52).

## **2.2. Der trimodale Ansatz der beruflichen Eignungsdiagnostik**

Die Konstruktion der Personalauswahlverfahren ergibt sich aus dem trimodalen Ansatz der beruflichen Eignungsdiagnostik (vgl. Schuler/ Höft 2007: 291). Die drei Ansätze der Berufseignungsdiagnostik untersuchen jeweils verschiedene Facetten eines Bewerbers. Vorzugsweise werden die aus den drei Ansätzen entstammenden Verfahren sich gegenseitig ergänzend angewandt.

Die drei eignungsdiagnostischen Ansätze betiteln sich wie folgt:

- Eigenschafts- oder Konstruktansatz,
- Simulationsansatz
- Biographieansatz.

Um herauszufinden, welcher Bewerber der richtige ist, wird versucht anhand dieser drei Ansätze und den ihnen innewohnenden eignungsdiagnostischen Verfahren eine Berufserfolgsprognose aufzustellen (vgl. ebenda).

**Eigenschaftsorientierte Verfahren** untersuchen die für eine Person spezifischen Eigenschaften. Anhand von psychologischen Tests können Gewissenhaftigkeit, Intelligenz oder die Persönlichkeit einer Person untersucht werden (vgl. Schuler/Höft 2006: 103). Die Anzahl der richtigen Lösungen in einem Intelligenztest reflektieren beispielsweise den Intelligenzquotienten einer Person. Die Gültigkeit dieser Aussage definiert sich durch die *Konstruktvalidität*. Dabei handelt es sich um die Genauigkeit

---

<sup>2</sup>. Methoden zur Gestaltung der Arbeits- Anforderungsanalyse: Interviews, spezifische Fragebogenverfahren, Checklisten, Methoden der kritischen Ereignisse, Dokumenten- und Inhaltsanalyse(vgl. Hossiep 2003:266).

und Zuverlässigkeit der Messinhalte eines Testverfahrens. Aus den Ergebnissen eines Tests wird versucht, den beruflichen Erfolg des Bewerbers zu prognostizieren. Die Aussagekraft der Erfolgsprognose ist abhängig von der *Kriteriumsvalidität (prognostischen Validität)* und der Relevanz des gemessenen Faktors für die berufliche Aufgabe (vgl. Nerdinger/Blickle u.a. 2008: 247).

Die **simulationsorientierten Verfahren** fokussieren verhaltensbezogene Informationen (vgl. Schuler/ Höft 2007: 293). Sie ermöglichen Rückschlüsse auf das Verhalten und die Arbeitsweisen des Bewerbers in der späteren Tätigkeit zu ziehen. Dabei geht es primär darum, konkrete Arbeitssituationen nachzustellen bzw. zu simulieren. In diesem Verfahren wird den Kandidaten unterstellt, dass ihre Leistung in der Simulation auch die Leistung ist, die sie in der eigentlichen beruflichen Tätigkeit vollbringen. Somit wird auch in diesem Verfahren eine Prognose auf die spätere Arbeitsleistung praktiziert (vgl. Nerdinger/ Blickle u.a. 2008: 247). In diesem Verfahren geht es um die *Kontentvalidität*. Diese macht Aussagen über die Repräsentativität der simulierten Aufgabe (vg. Schuler/ Höft 2006: 103).

Der dritte berufseignungsdiagnostische Ansatz bezieht sich auf **biografieorientierte Verfahren**. Dieser Ansatz prognostiziert zukünftige Leitungen auf der Basis vergangener Ereignisse (z.B. Zeugnisse) (vgl. Schuler 2002: 13). „Der Schluss von der Vergangenheit auf die Zukunft ist dann um so plausibler, je ähnlicher sich die vergangene und die aktuelle Situation sind und je kürzer der Abstand zwischen der vergangenen und der aktuellen Situation ist“ (Nerdinger/ Blickle u.a. 2008:247). Die Übereinstimmung der aktuellen Situation mit denen der Vergangenheit, ist durch die *prognostische Validität* empirisch zu belegen (vgl. Schuler 2006: 103).

Um eine größtmögliche Erfolgsprognose erstellen zu können, ist es sinnvoll, die verschiedenen Verfahren systematisch zu kombinieren. Dadurch wird sichergestellt, dass ein Bewerber aus verschiedenen Perspektiven auf berufsrelevante Merkmale untersucht wird. Darüber hinaus hat das multimodale Vorgehen den Vorteil, dass eine höhere Generalisierbarkeit auf zukünftige Aufgaben und eine höhere Verlässlichkeit (Reliabilität) der Messwerte erworben wird. (vgl. ebenda) Im folgenden Punkt 2.3. werden verschiedene Personalauswahlverfahren exemplarisch definiert.

## **2.3. Spezifische Anforderungen an personenbezogene Dienstleitungen**

Der Zweck der Personalauswahlverfahren liegt darin, den passenden von den nicht passenden Bewerbern zu unterscheiden (Siehe Punkt 2.1.). Bevor jedoch auf die einzelnen eignungsdiagnostischen Personalauswahlverfahren eingegangen wird, muss zunächst erläutert werden, welche spezifischen Anforderungen an die Bewerber für personenbezogene Dienstleitungen in der beruflichen Praxis gestellt werden.

Definieren lassen sich diese spezifischen Anforderungen durch die Analyse und Darstellung der elementaren Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale anhand der Arbeits- und Anforderungsanalyse. Denn bei dem Begriff „Anforderung“ geht es um die Bewältigung einer Situation mit Hilfe spezifischer Fähigkeiten und Kompetenzen. Eine personenbezogene Dienstleistung findet laut Bauer (2001: 93) „(...) innerhalb eines zeitgleichen und ortsgebundenen Interaktionsgeschehens unter Beteiligung zweier bedarfsunterschiedlicher Personen (...)“ statt. Die zu erbringende Leistung wird an Personen und nicht an Objekten praktiziert (vgl. Ziehlke 2004:15). In einer „Dienstleistung“ geht es demnach um einen Leistungserbringer und einen Leistungsempfänger. Diese Leistungen beziehen sich auf Personen und nicht auf die Produktion eines Produktes. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass eine Vielzahl von Berufsgruppen personenbezogene Dienstleistungen anbieten: Ärzte, Psychologen, Pflegefachkräfte und auch ErzieherInnen. Diese Arbeit wendet sich Schwerpunktmäßig der Erfassung von spezifischen Anforderungen an die personenbezogene Dienstleistung, der Kinderbetreuung in Kindertagesstätten, zu.

Tabelle 2. der nächsten Seite soll einige Aufgabenbereiche von ErzieherInnen und die damit zusammenhängenden und erforderlichen Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen verdeutlichen. Dadurch sollen die spezifischen Anforderungen an ErzieherInnen exemplarisch definiert werden. Die Analyse der genannten Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen beziehen sich auf die Berufsinformationen: Erzieher der Agentur für Arbeit und das Anforderungsprofil für Erziehungskräfte der Vereinigung.

**Tabelle 2: Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen vs. Aufgabenbereich**

Erforderliche <b>Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen</b> von ErzieherInnen	<b>Aufgabenbereiche</b> in denen diese Attribute erforderlich sind
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empathievermögen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedürfnisse, Interessen und Lernzugänge der Kinder zu erfassen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planen und Organisieren</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tagesablauf in Partizipation mit den Kindern organisieren</li> <li>• Materialien besorgen und Aktivitäten planen orientiert an Bedürfnissen der Kinder</li> <li>• Elternabende durchführen und planen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Durchsetzungsfähigkeit</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Streit zu schlichten zwischen den Kindern,</li> <li>• von den Kindern respektiert zu werden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liebevoller und Vertrauenswürdiger Umgang mit den Kindern</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erzieher = Vertrauensperson,</li> <li>• Bindung zu den Kindern aufzubauen</li> <li>• Anerkennung zu erfahren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Geduld</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinge und Vorgänge mehrmals zu erklären</li> <li>• Rücksicht auf die Lernprozesse der Kinder zu nehmen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beobachten und Analysieren</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale und verbale Verhaltensweisen der Kinder</li> <li>• Körperliche und psychische Verfassung</li> <li>• = wenn notwendig zur Verbesserung Maßnahmen planen*</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivations- und Vermittlungskompetenz von Lerninhalten</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermitteln: Soziales Verhalten, Kreativität, Begrifflichkeiten (z.B. Farben, Zahlen), Bildungsinhalten (Werken, Malen, Sport, Musik u.ä.)</li> <li>• Unterstützen Kinder deren Muttersprache nicht Deutsch ist beim Spracherwerb</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dokumentationskompetenz</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelfallentwicklungsberichte oder Gutachten für das Jugendamt verfassen</li> <li>• Entwicklungsprozesse der Kinder dokumentieren und diese mit den Eltern regelmäßig besprechen</li> <li>• Konzepte entwickeln um die eigene Arbeit theoretisch zu untermauern</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Teamfähigkeit, Achtung und Umsetzung von Richtlinien der Einrichtung</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Teamarbeit in der Gruppe (angenehmes Betriebsklima)</li> <li>• Vorgaben beachten und Richtlinien in der konzeptionellen Arbeit umsetzen</li> </ul>

Quelle: vgl. Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten 2004 d: [www.Kita-Hamburg.de](http://www.Kita-Hamburg.de) (Zugriff: 18.10.09) ; Bundesagentur für Arbeit 2009: <http://berufenet.arbeitsagentur.de> (Zugriff: 20.10.09)

Anhand dieser Tabelle erhält man einen Einblick in die Vielfalt des Aufgabenbereichs von ErzieherInnen. Schlussfolgern lässt sich daraus, dass ErzieherInnen die in der Tabelle genannten Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale mitbringen müssen, um ihren Aufgabenbereich erfüllen zu können. In den folgenden Punkten wird es nun um die Erläuterung verschiedener eignungsdiagnostischer Verfahren gehen. Diese Verfahren dienen dem Zweck, verschiedene Facetten, wie beispielsweise die in der Tabelle aufgezeigten Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale, einer Person zu erfassen.

## **2.4. Erläuterung der verschiedenen eignungsdiagnostischen Ansätze**

„Selection criteria are typically presented in the form of a person specification representing the ideal candidate, and cover such areas as skills, experience, qualifications, education, personal attributes, special attributes, interests and motivation” (Torrington/ Hall 2008: 169). *(Auswahlkriterien beinhalten immer personenspezifische Anforderungen um anhand dessen den idealen Bewerber definieren zu können, damit werden folgende Kriterien überprüft: Fähigkeiten, Erfahrungen, Qualifikationen, Bildung, persönliche Eigenschaften, spezielle Eigenschaften, Interessen und die Motivation des Bewerbers. Übersetzt durch F.S)*

Um diese Auswahlkriterien ausmachen zu können, eignen sich die drei Ansätze der beruflichen Eignungsdiagnostik. Anhand dessen werden spezifische Kriterien einer Person durch verschiedene Verfahren untersucht und kristallisieren damit den idealen Bewerber heraus.

Im Folgenden werden einige eignungsdiagnostische Verfahren exemplarisch skizziert. Damit sollen einige Personalauswahlverfahren definiert werden die im späteren Verlauf dieser Arbeit wieder aufgegriffen werden. Darüber hinaus wird damit die Vielfalt von theoriebasierten Personalauswahlverfahren verdeutlicht. Zunächst wird es um die Erläuterung von Persönlichkeitstests aus dem Eigenschaftsansatz gehen. Darauf folgend geht es um den Simulationsansatz, welcher durch die Arbeitsprobe, den „Situational-Judgment-Test“ und das Rollenspiel definiert wird. Der biografieorientierte Ansatz soll durch das „Multimodale Interview“ skizziert werden.

### 2.4.1. Persönlichkeitstests

„(...)we hire people because of their knowledge and experience, but we fire them because of their personality“ (Gourmelon/Kirchbach 2005,S.135 zit.n. Nussbaum & Neumann, 1995, S.127). ((...)wir stellen Personen auf Grund ihres Wissens und ihren Erfahrungen ein, aber wir feuern sie wegen ihrer Persönlichkeit. Übersetzt durch F.S.;

Der eigenschaftsorientierte Ansatz präsentiert eine große Anzahl von psychologischen Testverfahren. Im Zusammenhang mit der in dieser Arbeit thematisierten Fragestellung, ob es Verbesserungsmöglichkeiten in den Einstellungsverfahren von ErzieherInnen gibt, erscheint das Beispiel eines Persönlichkeitstests am geeignetsten. Denn ErzieherInnen müssen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale besitzen, um den Anforderungen ihres Berufsfeldes gerecht zu werden (Siehe Punkt 2.3.). Der zentrale Fokus eines Bewerbungsverfahrens liegt darin, festzustellen was für eine Persönlichkeit der Bewerber besitzt. Das Anliegen eines Arbeitsgebers erfahren zu wollen, ob der Bewerber die passende Persönlichkeit für den angebotenen Arbeitsplatz mitbringt, ist daher nachvollziehbar (vgl. Hesse/Schrader 2008: 8). Anhand des oben präsentierten Zitates lässt sich dieses Anliegen bekräftigen.

Was verbirgt sich hinter der Persönlichkeit eines Menschen?

Die Persönlichkeit wird als eine „umfassende Bezeichnung für die Beschreibung und Erklärung des einzigartigen und individuellen Musters von Eigenschaften eines Menschen, die relativ überdauernd dessen Verhalten bestimmen“ definiert (Simon 2006: 9f). Die Persönlichkeit eines Menschen spiegelt sich demnach in seinem Verhalten wider. Verhalten ist beobachtbar, die Persönlichkeit jedoch nicht. Daher bezeichnet man die Persönlichkeit auch als hypothetisches Konstrukt (vgl. Litze 2003: 45).

Auf Grund von hohen Bewerberzahlen in großen Unternehmen lässt sich nachvollziehen, weshalb nicht jeder Bewerber die Möglichkeit bekommt, sich in einem persönlichen Bewerbungsgespräch zu präsentieren. Daher ist das Anliegen einer Kategorisierung und Vorselektion der Bewerber anhand von psychologischen Testverfahren naheliegend. Im Fokus dieser ersten Auslese stehen die

Persönlichkeitsstruktur und die Charaktereigenschaften eines Bewerbers (vgl. Hesse/Schrader 2008: 8). Denn das Können und Wissen geben laut Persönlichkeitstest-Befürwortern nicht den Ausschlag für den beruflichen Erfolg, sondern die Persönlichkeit (vgl. Simon 2006: 35). Psychologische Testverfahren haben eine lange Tradition und sind auf Grund ihrer Standardisierung eine gute Möglichkeit, sich ein objektives Bild eines Bewerbers zu machen. Die methodischen Standards von Tests sind Baustein verschiedener eignungsdiagnostischer Personalauswahlverfahren. Aus diesem Grund wird der Begriff „Test“ oftmals als Sammelbegriff für alle Prüfverfahren verwendet, obwohl Tests im eigentlichen Sinne zum Eigenschaftsansatz gehören (vgl. Schuler 2003: 64). In diesem Abschnitt wird ein Persönlichkeitstest; der „Big Five“ Test, exemplarisch skizziert.

Um das Jahr 1980 herum, fanden Forscher heraus, dass es fünf Grunddimensionen der Persönlichkeit gibt, welche ausreichen, um Menschen zutreffend zu beschreiben und zu unterscheiden (vgl. Fehr 2006: 113).

**Tabelle 3: Die fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit**

<b>N</b>	<b>Negative Emotionalität</b>	<b>versus</b>	<b>Belastbarkeit</b>
<b>E</b>	<b>Extraversion</b>	<b>versus</b>	<b>Intraversion</b>
<b>O</b>	<b>Offenheit für Erfahrungen, Kreativität, (geistige) Beweglichkeit, Neugier</b>	<b>versus</b>	<b>Konservatismus, Beharrlichkeit, Tradition, Unbeweglichkeit</b>
<b>A</b>	<b>Anpassung, Kooperation, Konformität, Verträglichkeit</b>	<b>versus</b>	<b>Konkurrenz, Reaktivität, Antagonismus</b>
<b>C</b>	<b>Gewissenhaftigkeit</b>	<b>versus</b>	<b>Nachlässigkeit, Lockerheit</b>

Quelle: Fehr 2006:116

„Es handelt sich bei den jeweiligen Polen um die Ausprägungsextreme einer Skala, die für sich genommen nicht als „gut“ oder „schlecht“ aufzufassen sind, zumal ein Extremwert in einer Skala durch Werte in den übrigen Skalen kompensiert werden kann“ (Fehr: 2006: 116). Jeder dieser fünf Persönlichkeitsdimensionen sind noch jeweils sechs Unterkategorien zugeordnet. Diese Unterkategorien enthalten weitere Eigenschaftsausprägungen, die die jeweiligen Persönlichkeitsmerkmale noch genauer ausdifferenzieren (vgl. Fehr 2006:117f).

Tabelle 4 dient der exemplarischen Veranschaulichung der Unterkategorien des Persönlichkeitskonstrukts „Gewissenhaftigkeit“:

**Tabelle 4: Die Dimension: „Gewissenhaftigkeit“**

<b>Gewissenhaftigkeit</b>	<b>Nachlässig, locker, Aufmerksamkeit: reizoffen</b>	<b>Aufmerksamkeit: ausblendend-fokussiert</b>
Kompetenz	irritierbar, verunsicherbar	Selbstüberzeugt, sicher, fähig und effektiv
Ordnung	unorganisiert, unmethodisch, chaotisch	Gut organisiert, systematisch, ordentlich
Pflichtbewusstsein	flüchtig, unzuverlässig, locker	Gewissenhaft, zuverlässig
Selbstdisziplin	nachlässig, zerstreut, ablenkbar	Fokus auf Erledigung der Aufgabe, konzentriert
Umsicht, Bedacht, Sorgfalt	hastig, planlos, spontan	Sorgfalt, Unbeirrtheit, Nachhaltigkeit

Quelle: Fehr 2006: 122

Insgesamt ergeben sich 30 Facetten einer Person, die in Form eines Fragebogens bewertet werden können (vgl. Fehr 2006: 116). Der Bewerber ordnet sich einer Punktzahl zu. Dabei geht es um den Ausprägungsgrad der genannten Eigenschaft, die er für sich spezifisch zu definieren hat. Die Bearbeitung dauert in der Regel eine



Stunde und kann problemlos in der Gruppe durchgeführt werden. Darüber hinaus ist dieses Modell auch am Computer oder „Online“ mit automatischer Auswertung anwendbar (vgl. Fehr 2006: 123; Das „Big Five Modell“ im Überblick, Simon 2006). „Mithilfe eines Persönlichkeitstests erhält man psychometrisch vergleichbare und gültige Informationen über Verhalten und Erleben einzelner Personen, was bei Interviews und Zeugnisnoten kaum der Fall ist“ (Simon 2007: 59).

## 2.4.2. Simulationssituationen

**Simulationsorientierte Verfahren** gehen von dem Diagnose- und Prognoseprinzip der „Punkt zu Punkt Übereinstimmung“ aus (vgl. Höft/Funke 2006: 146). Das bedeutet, dass sich die Simulationssituationen auf das konzentrieren, was ein Bewerber in der aktuellen Situation zeigt, um daraus Schlüsse zu ziehen, wie sich der Bewerber in der zukünftigen Tätigkeit verhalten wird.

Die **Arbeitsprobe** stellt das klassische simulationsorientierte Verfahren dar (vgl. Schuler 2008: 73). Die Entwicklung von Arbeitsproben geht auf die deutsche Eignungsdiagnostik der 20er Jahre zurück. Arbeitsproben von Tests abzugrenzen ist laut Schuler (2000: 115) schwierig und wird uneinheitlich gehandhabt. Von Arbeitsproben wird teilweise nur dann gesprochen, wenn es sich um praktische Aufgaben handelt. Sobald Arbeitsproben jedoch standardisiert und normiert sind, wird häufig auch von Tests gesprochen. Im Englischen wird daher immer vom; „work-sample Test“, gesprochen. Konstruiert sind Arbeitsproben ähnlich wie psychologische Tests (vgl. Schuler 2000: 115). Dennoch wird die Situation in der Arbeitsprobe als Verhaltensstichprobe gewertet, die zukünftiges Verhalten reflektieren und prognostizieren soll. Beispielhaft für so eine Arbeitsprobe sind Probevorträge eines zukünftigen Professors oder die Anfertigung eines Werkstücks bei handwerklichen Berufen (vgl. ebenda). Arbeitsproben sind besonders effizient, wenn es um die Erfassung von abgrenzbaren Kenntnissen und praktischen Fähigkeiten geht (vgl. Eillers-Matthiessen/el Hage 2002: 69). Die Ausführung der Arbeitsprobe kann praktisch anhand einer Aufgabe oder verbal, im Gespräch, ausgeübt werden (vgl. Schuler 2000: 116). Wie sich so eine Arbeitsprobe in der Auswahl von ErzieherInnen gestalten könnte, wird im späteren Verlauf noch exemplarisch dargestellt (Punkt 4.2.).

Der „**Situational-Judgment-Test**“ ist eine Mischung zwischen Eigenschafts- und Simulationsansatz. Obwohl situative Fragen nützlicher Bestandteil in einem Interview sind (siehe beispielsweise Punkt.2.4.3.), bieten sie in schriftlicher Form ebenfalls eine interessante Testvariante an. Laut Schuler (2008: 74f) geht es in diesem Test darum, dass verschiedene Situationen der späteren Tätigkeit geschildert werden und der Bewerber sich zwischen unterschiedlichen Antwortmöglichkeiten entscheiden muss. Der Bewerber hat damit die Aufgabe, die Antwort anzukreuzen, welche seinem eigenen Verhalten in einer beschriebenen Situation am nächsten steht.

Diese Testvariante bedeutet einen erheblichen Konstruktionsaufwand, denn die Antworten dürfen nicht auf den ersten Blick erkennen lassen, bei welcher es sich um die richtige handelt. Darüber hinaus müssen die Antwortmöglichkeiten vielfältig angelegt sein, um daran explizite Eigenschaftsunterschiede festmachen zu können. Laut neusten Forschungsstudien ist diese Testvariante vielfältig beschaffen (vgl. Schuler 2008: 75). Fragt man nach der „besten“ Verhaltensmöglichkeit, so lässt diese Antwort nicht nur auf vorhandenes Fachwissen sondern auch auf kognitive Fähigkeiten schließen. Wird jedoch nach dem für den Bewerber „typisches“ Verhalten gefragt, so erfährt man ebenfalls nicht-kognitive Persönlichkeitsmerkmale des Bewerbers, wie beispielweise: Leistungsfähigkeit oder Gewissenhaftigkeit. Darüber hinaus bietet ein „Situational-Judgment-Test“ vor allem Berufsanfängern einen kleinen Einblick in die zukünftige Tätigkeit (vgl. ebenda).

Das letzte vorgestellte simulationsorientierte Verfahren ist **das Rollenspiel**.

Hinter Rollenspielen verbergen sich Simulationsübungen, in denen die Bewerber sich in vorgegebene Rollen hineindenken sollen, um fiktive Problemsituationen zu lösen. Die Bewerber erhalten eine kurze Vorbereitungszeit, in der sie die Informationen der eigenen Rolle und die Aufgabenbeschreibung lesen und durchdenken können. Sollen die Bewerber jedoch beweisen, wie sie unter Druck oder in einer Stresssituation reagieren, dann wird die Vorbereitungszeit weggelassen. Durch Rollenspiele werden verschiedene Eigenschaften, Fähigkeiten und Verhaltensweisen des Bewerbers auf die Probe gestellt. Daher müssen sich die Bewerber in dieser Situation bestmöglich beweisen, indem sie sinnvolle, realisierbare und angemessene Lösungen präsentieren (vgl. Hagman/ Hagman 2006: 83ff).

### **2.4.3. Das Multimodale Interview (MMI)**

Aus dem biografieorientierten Ansatz wird eine Variante des Einstellungsinterview von Schuler aufgegriffen. Das Einstellungsinterview ist in zahlreichen europäischen Organisationen und Unternehmen sehr beliebt (vgl. Gourmelon/ Kirchbach 2005: 151). Neben der Prüfung der Bewerbungsunterlagen gehört das Einstellungsinterview, in allen Berufsgruppen, zu den elementaren Komponenten der Personalauswahl. Unter einem Interview versteht sich hier eine zielorientierte Gesprächssituation zwischen Auszuwählendem und Bewerber. Dabei handelt es sich in den meisten Fällen um persönliche Gespräche mit internen oder externen Bewerbern. Die Anzahl der Interviewenden kann variieren (vgl. ebenda).

“The interview is more than a selection device. It is a mechanism which is capable of communicating information about the job and the organisation to the candidate, with the aim of giving a realistic job preview” ( Pilbeam/Corbridge 2006: 179).

*(Das Interview ist mehr als nur ein Baustein der Personalauswahl. Es ist ein Instrument, dass in der Lage ist job- und organisationsrelevante Inhalte dem Bewerber zu vermitteln, mit der Zielsetzung dem Bewerber einen Einblick in die Jobsituation zu geben. Übersetzt durch F.S.)* Infolge dessen dient das Interview dem Zweck, sich ein Bild des Gegenübers zu machen um damit entscheidungsrelevante Informationen zu gewinnen. Dies betrifft beide Parteien, den Bewerber und den Interviewer (vgl. Schuler/Marcus 2001: 210).

Es gibt Unterschiede in der Qualität und Methodik von Einstellungsinterviews. Dabei handelt es sich um die Unterscheidung in strukturierte und unstrukturierte Auswahlgespräche. Zu den strukturierten Interviews gehört das so betitelte, sowie die Erweiterung dessen, das Multimodale Interview (MMI) von Schuler, auf das in diesem Punkt genauer eingegangen wird (vgl. Schuler/Marcus 2001: 210).

Unstrukturierte bzw. freie Interviews haben trotz ihrer hohen Verbreitung eine geringere Prognosequalität, als strukturierte. Die Ursache spiegelt sich in dem mangelnden Bezug auf die Tätigkeit mancher Fragen wider, sowie dem hohen Gesprächszeitanteil des Interviewers (bis zu 80%). Darüber hinaus wird häufig nach Informationen gefragt, die bereits aus den Bewerbungsunterlagen hervorgehen. Subjektive Wahrnehmungen werden oftmals überbewertet. Damit wird das objektiv zu erstellende Bild des Bewerbers verzerrt und das Ergebnis verfälschen (vgl. Kals

2006: 75; Schuler 2002: 188). Um die Defizite unstrukturierter Interviews zu vermindern und die neusten Erkenntnisse der Interviewforschung zu nutzen, wurde das Multimodale Interview (MMI) 1992 von Schuler entwickelt. Das Ziel des Multimodalen Interviews ist es durch die Kombination verschiedener Methoden die wichtigen Schlüsselqualifikationen zu erschließen (vgl. Eillers-Matthiessen/ el Hage 2002:67). Das MMI beinhaltet acht Gesprächskomponente, wovon fünf der Eignungsinformation dienen und drei der Tätigkeitsinformation und des „natürlichen“ Gesprächsablauf (vgl. Brake/Zimmer 2002:100f).

Laut Schuler und Marcus (2001: 204) gliedern sich die fünf Elemente des Multimodalen Interviews wie folgt:

- 1. Gesprächsbeginn:** Die Interviewenden bemühen sich eine angenehme und offene Atmosphäre durch kurze Fragen bezüglich der Anreise zu gestalten. Darüber hinaus wird der Verlauf des Gesprächs kurz erläutert.
- 2. Selbstvorstellung des Bewerbers:** Der Bewerber berichtet von seiner derzeitigen Situation, seinem persönlichen und beruflichen Hintergrund, sowie seinen Erwartungen für die berufliche Zukunft.
- 3. Berufsorientierung und Organisationsauswahl:** Hier werden standardisierte Fragen zur Berufswahl, Berufsinteressen, Fachwissen, Organisationswahl und Bewerbung gestellt.
- 4. Freies Gespräch:** Angelehnt an die Selbstvorstellung und die Bewerbungsunterlagen stellt der Interviewer offene Fragen.
- 5. Biografische Fragen:** Dabei werden Erfahrungsfragen aus der Anforderungsanalyse und aus biografischen Fragebögen<sup>3</sup> abgeleitet.
- 6. Realistische Tätigkeitsinformation:** Um dem Bewerber einen Eindruck vom zukünftigen Arbeitsplatz zu gewähren, erzählt der Interviewer kurz etwas über die Tätigkeit und die Organisation. Dies dient dem Zweck der Selbstselektion des Bewerbers. Der Bewerber erhält die Möglichkeit seine eigenen Interessen und Bedürfnisse mit denen des Arbeitsplatzes abzugleichen.

---

<sup>3</sup> **Biografische Fragebögen** sind eine besondere Form von standardisierten Personalfragebögen. Der Bewerber wird zu einzelnen Lebensabschnitten befragt, indem er aus verschiedenen Antwortmöglichkeiten eine für ihn zutreffende auswählt. Durch die Wiederholung einzelner Fragen in ähnlichem Formulierungsstil soll verhindert werden, dass falsche Auskünfte gegeben werden. Anhand von Biografischen Fragenbögen sollen Verhaltensmuster und Werteeinstellungen untersucht werden. Diese sollen Auskünfte über spätere Verhaltensweisen liefern (vgl. Nicolai 2006: 78).

**7. Situative Fragen:** Diese Komponente umfasst Fragen auf der Basis von „Critical-Incidents“ (Analyse schwieriger Arbeitssituationen). Dabei werden für die zukünftige Tätigkeit typische kritische Situationen genannt, wie beispielsweise: „Sie arbeiten in einem Team, in dem starke Spannungen spürbar sind, diese aber nicht angesprochen werden. Wie gehen Sie damit um?“ (Eillers-Matthiessen/ el Hage u.a. 2002:68f) Die genannten Situationen sind von dem Bewerber einzuschätzen und zu erläutern, wie sich dieser in einer derartigen Situation verhalten würde.

**8. Gesprächsabschluss:** Fragen des Bewerbers werden beantwortet, es wird zusammengefasst und das weitere Vorgehen besprochen.

Jeder dieser Gesprächsabschnitte unterliegt bestimmten Auswertungsskalen um damit die Objektivität des Interviews zu bewahren (vgl. Schuler/Marcus 2001: 204).

Dennoch handelt es sich beim „Multimodalen Interview“ nicht trennscharf um einen biografischen Ansatz. Diese Interviewform verbindet vielmehr die drei grundlegenden eignungsdiagnostischen Ansätze miteinander. Den Organisationen gibt es die Möglichkeit den Bewerber aus unterschiedlichen Perspektiven zu beurteilen und unterschiedliche Bewerber miteinander zu vergleichen (vgl. Eillers-Matthiessen/el Hage u.a. 2002:67). Diese Annahme lässt sich darin begründen, dass das „Multimodale Interview“ den biografischen Ansatz durch die Selbstvorstellung des Bewerbers, die Werdegangsanalyse dessen und durch biografische Fragen einbezieht. Darüber hinaus ist der Simulationsansatz integriert, indem situative Fragen in Form einer mentalen Arbeitsprobe gestellt werden. Der Eigenschaftsansatz präsentiert sich in der Eigenschaftsermittlung des Bewerbers während des Gesprächs. Dieses Verfahren verdeutlicht, dass es möglich ist die drei Verfahren miteinander zu kombinieren (vgl. Weuster 2004: 256).

## **2.5. Gütekriterien für eignungsdiagnostische Verfahren**

Die Erfassung von Merkmalsausprägungen (Eigenschaften, Persönlichkeitsmerkmalen u.a.) ist in der Personalauswahl elementar. Um diese Merkmalsausprägungen an Bewerbern feststellen zu können, bedarf es bestimmter Meß- und Evaluationsmethoden. Diese zu bestimmenden Merkmale werden in der Eignungsdiagnostik als **Prädiktoren** bezeichnet (vgl. Schuler 2000:45). In der Auswahl des richtigen eignungsdiagnostischen Verfahrens geht es immer um die

Frage, wie präzise die Urteile sind, die sich als Ergebnis aus einem Test heraus kristallisieren. Nur durch die Messung der eignungsdiagnostischen Verfahren ist eine Überprüfbarkeit auf die Gültigkeit des jeweiligen Verfahrens gewährleistet. Unter einer **Messung** versteht man die Zuordnung von Zahlen zu einem Phänomen (vgl. ebenda). Die Effizienz eines eignungsdiagnostischen Verfahrens lässt sich anhand von drei traditionellen testtheoretischen Begriffen erläutern (vgl. Kals 2006:69):

- der **Objektivität**
- der **Reliabilität**
- der **Validität**

Die **Objektivität** („*Unabhängigkeit*“) eines Testverfahrens definiert sich in der Festlegung von Testauswertung- und Testdurchführung (vgl. Behr 2008: 31). Durch die Objektivität eines Tests wird die Verfälschung von Ergebnissen verhindert. Die subjektiven Wahrnehmungen der Testauswertendenperson sind nicht relevant. Insgesamt gibt es drei zu unterscheidende Facetten der Objektivität (vgl. ebenda):

- **Auswertungsobjektivität**
- **Interpretationsobjektivität**
- **Durchführungsobjektivität**

Die Objektivität eines Tests ist gelungen, wenn zwei Anwender bei derselben Testperson zum selben Ergebnis bzw. zur selben Interpretation des Ergebnisses kommen (**Auswertungsobjektivität/ Interpretationsobjektivität**). Die **Durchführungsobjektivität** zielt auf eine Standardisierung des Testvorgangs ab. Damit ist gemeint, dass für alle Bewerber dieselben Rahmenbedingungen bestehen; dieselbe Zeitkomponente, dasselbe Testmaterial und ähnliches (vgl. Behr 2008: 31).

Die Messung der Genauigkeit eines eignungsdiagnostischen Verfahrens nennt man **Reliabilität** („Zuverlässigkeit“) (vgl. Behr 2008: 32). Dieses Kriterium ist ergebnisorientiert und macht Aussagen darüber, ob und in welchem Ausmaß ein eignungsdiagnostisches Instrument konsistente Ergebnisse liefert. Die Reliabilität misst die Stabilität eines Messinstruments und macht daher keine Aussagen bezüglich der inhaltlichen Messung.

Ein zuverlässiges für die Praxis taugliches Instrument lässt sich durch verschiedene Reliabilitätsmethoden messen (vgl. Zimbardo/ Gerrig 2004: 401):

- **Paralleltest-Reliabilität**
- **Interene Konsistenz**
- **Testhalbierungs-Reliabilität**
- **Retest-Reliabilität**

Diese vier Komponenten detailliert darzustellen würde jedoch einen zu großen Umfang dieser Arbeit einnehmen.<sup>4</sup> Um dennoch ein methodisches Beispiel zu nennen, wird die **Retest-Reliabilität** kurz erläutert. Diese Methode wiederholt einen Test mit ein und derselben Person. Ergibt sich dasselbe Ergebnis, so gilt der Test als reliabel. Es muss darauf hingewiesen werden, dass ein Messinstrument nur so lange als reliable gilt, wie der zugrunde liegende Sachverhalt stabil bleibt (vgl. ebenda).

Bei der **Validität** („Gültigkeit“) geht es immer um die Frage, ob ein Test das misst, was er vorgibt zu messen (vgl. Behr 2008: 32). Für die Auswahl des richtigen eignungsdiagnostischen Verfahrens ist die Validität das wichtigste Instrument. Die Validität eines Messinstruments ist immer von einer hohen Objektivität und einer hohen Reliabilität abhängig. Ist die Validität niedrig aber die Reliabilität hoch, so misst das Verfahren etwas Falsches (vgl. Simon 2006: 45). Die Messung der Validität hat ebenfalls verschiedene Zugänge wie bereits in Punkt 2.2. erläutert (vgl. Nerdinger/ Blickle u.a. 2008: 254):

- **Konstruktvalidität** (*Eigenschaftsorientierte Verfahren*)
- **Inhaltsvalidität** (*Simulationsorientierte Verfahren*)
- **Kriteriumsvalidität bzw. prognostische Validität** (*biografieorientierte Verfahren*)

Die prognostische Validität ist dennoch nicht spezifisch für die biografieorientierten Verfahren, denn die beiden anderen eignungsdiagnostischen Verfahren zielen ebenfalls auf eine Erfolgsprognose ab (vgl. Kals 2006: 69).

---

<sup>4</sup> Eine weiterführende Erläuterung der Reliabilitätsmethoden ist im Buch „Psychologie“ von Zimbardo/ Gerrig (2004: 401) vorzufinden.

## 2.6. Forschungsergebnisse zur Effizienz eignungsdiagnostischer Verfahren

Der Ursprung der im Folgenden präsentierten Forschungsergebnisse liegt in der Metaanalyse von Schmidt und Hunter. Diese fokussiert die Berechnung der prognostischen Validität verschiedener eignungsdiagnostischer Auswahlverfahren (vgl. Walter-Busch 2008:55).

Bei einer Metaanalyse handelt es sich um eine statistische Zusammenfassung von verschiedenen Studien. Der Fokus liegt darin, die verschiedenen Studien „(...)systematisch zu analysieren, in ein Gesamtbild zu integrieren und auf übergreifende und für die Einzelstudien gemeinsame Ergebnisse zu untersuchen(...)“ (Weinert 2004: 65). Das Augenmerk der Metaanalyse von Schmidt und Hunter liegt auf zwei zu unterscheidenden Bewährungskriterien; einerseits den Erfolg in der Ausbildung, andererseits den Arbeitserfolg, gemessen an Leistungsdaten oder Vorgesetztenbeurteilungen. Der Berufserfolg bzw. der Ausbildungserfolg wird den Ergebnissen der einzelnen Auswahlverfahren gegenübergestellt und anhand dessen wird die Prognosequalität der einzelnen Verfahren analysiert. Somit untersucht Schmidt und Hunters Metaanalyse die Qualität der Erfolgsprognose von verschiedenen eignungsdiagnostischen Verfahren (vgl. Walter-Busch 2008:55).

Laut der Forschungsergebnisse von Schmidt und Hunters Metaanalyse kann sich anhand von Verfahrenskombinationen eine Steigerung des Vorhersageergebnisses des einzelnen Auswahlverfahrens ergeben (vgl. Kanning 2004:191). Unter einer Verfahrenskombination versteht man die Durchführung von mehreren berufseignungsdiagnostischen Verfahren, die sich gegenseitig ergänzend angewendet werden. Anhand dessen soll der Bewerber aus verschiedenen Perspektiven begutachtet werden. Die elementare Frage die sich in der Anwendung einer Verfahrenskombination widerspiegelt ist, ob diese ausgewählte Kombination der Verfahren wirklich einen nennenswerten Qualitätsunterschied darstellt (vgl. ebenda). Spricht man von einer Verfahrenskombination, so geht es dabei immer um die **inkrementelle Validität**. Dies ist der Wert der sich durch die Kombination der Verfahren ergibt und sich auf das Ursprungsverfahren addieren lässt, wodurch sich dann eine höhere Prognosequalität ergeben kann (vgl. Rosenstiel 2007:172). Dies ist



insbesondere der Fall bei der Kombination von Intelligenztests mit einem anderen Verfahren. So erzielt die Kombination des Intelligenztests mit der Arbeitsprobe oder dem strukturierten Interview das beste Forschungsergebnis in Schmidt und Hunters Metaanalyse.

Die Arbeitsprobe erzielt unabhängig von Verfahrenskombinationen das beste Einzelergebnis in Schmidt und Hunters Metaanalyse (vgl. Plate 2007: 119). Die Einzelergebnisse des Intelligenztests, des strukturierten - und multimodalen Interviews sind etwas niedriger als die der Arbeitsprobe (vgl. Walter-Busch 2008:55). Das Rollenspiel und der Persönlichkeitstest fokussieren ähnliche Aspekte des Bewerbers, unter anderem die „Soziale Kompetenz“. Diese beiden Verfahren erzielen die drittbesten Einzelergebnisse der Metaanalyse von Schmidt und Hunter (vgl. Schuler 2000: 59).

Die Anwendung und die Effizienz eines eignungsdiagnostischen Verfahrens ist durch die Tätigkeit geprägt, die im spezifischen Fall ausgeübt wird. Daher haben diese Forschungsergebnisse nur eine relative Relevanz. Denn die einzelnen Verfahren müssen jeweils auf den einzelnen Tätigkeitsbereich abgestimmt werden. So kann es sein, dass Intelligenztests in einem Berufsfeld angebracht und erfolgreich sind und sich in einem anderen Bereich als irrelevant herauskristallisieren.

## **2.7. Zusammenfassung und Bewertung eignungsdiagnostischer Verfahren**

Anhand der zuvor erläuterten Grundlagen einer Personalauswahl lässt sich verdeutlichen, dass sich die Basis jedes Personalauswahlverfahrens im trimodalen Ansatz der beruflichen Eignungsdiagnostik wiederfindet. Es gibt diverse Verfahren, anhand dessen ein Bewerber auf seine für ihn spezifischen Facetten (Eigenschaften, Persönlichkeit, Kompetenzen) untersucht werden kann. Dabei sind die Passung zwischen vakanter Stelle und Bewerber von großer Bedeutung. Um den Anforderungen des Tätigkeitsfelds von ErzieherInnen gerecht zu werden, werden bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen benötigt (siehe Punkt 2.3. Tabelle 2.). Diese zu messen und daraus eine berufliche Erfolgsprognose zu erstellen, ist Aufgabe der verschiedenen eignungsdiagnostischen

Personalauswahlverfahren. Hierfür gibt es drei zu unterscheidende Ansätze, die jeweils einen eigenen Blickwinkel auf den Bewerber einnehmen.

- **Eigenschaftsansatz** (Erfassung u.a. von Persönlichkeitsmerkmalen und der Intelligenz)
- **Simulationsansatz** (Ermittlung von Verhaltensweisen des Bewerbers in tätigkeitsspezifischen Situation und kognitive Lösungsansätze in kritischen Situationen)
- **Biografieansatz** (Überprüfung vergangener Leistungen um auf zukünftige - schließen zu können)

Die prognostische Effizienz eines eignungsdiagnostischen Verfahrens variiert und kann durch Verfahrenskombinationen erhöht werden. Anhand der Metaanalyse von Schmidt und Hunter kann die Effizienz einzelner eignungsdiagnostischer Verfahren festgestellt werden.

1. Arbeitsprobe
2. Intelligenztests, strukturierte- bzw. Multimodale Interviews
3. Rollenspiel, Persönlichkeitstests

Diese Abfolge gliedert sich gemäß den Ergebnisse der prognostischen Validität einzelner Personalauswahlverfahren aus Schmidt und Hunters Metaanalyse.

Hierbei handelt es sich um Einzelqualifikationen, nicht um Verfahrenskombinationen. Damit ist gemeint, dass die Verfahren des zweiten und dritten Punkts gleichgut, aber voneinander unabhängig abgeschnitten haben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Berufseignungsdiagnostik vielfältige Auswahlverfahren bereit stellt, dennoch immer Berufsbereichsspezifisch entschieden werden muss, welche Verfahrenskombination die richtige ist. In der Auswahl von ErzieherInnen ist die Anwendung eines Intelligenztests fraglich. Hingegen erscheint die Ermittlung der „Sozialen Intelligenz“<sup>5</sup> und von Persönlichkeitsmerkmalen

---

<sup>5</sup> „**Soziale Intelligenz**“ definiert sich durch die Fähigkeit, andere Menschen zu verstehen und mit ihnen mitzufühlen. Darüber hinaus sich Normen und Umgangsformen bewusst zu sein und diese auch praktisch umzusetzen. Eine Forschungsgruppe der Universität Magdeburg hat diesbezüglich einen umfangreichen Test entwickelt, der im Magazin „Geist & Gehirn“ (12/2007) dargestellt wird. (vgl. Gehirn & Geist (2007) [www.gehirn-und-geist.de](http://www.gehirn-und-geist.de) (Zugriff: 23.11.09))

angebracht, da es in personenbezogenen Dienstleistungen immer darum geht, Dienste für und mit anderen Menschen auszuüben und sich dementsprechend zu verhalten. Aus diesem Grund wäre die Messung von „Sozialer Intelligenz“ aussagekräftiger, als die der allgemeinen Intelligenz. Darüber hinaus benötigen ErzieherInnen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale um wie in Punkt 2.2. erläutert, ihren beruflichen Verpflichtungen nachzukommen. Die Erfassung von tätigkeitsspezifischen Verhaltensweisen, anhand einer Arbeitsprobe beispielsweise, erweist sich aus Sicht der Forschungsergebnisse sowie aus praxisrelevanter Sicht als wünschenswert. Darüber hinaus eignet sich die Multimodale Form des Interviews dafür, den Bewerber, auf verschiedenen Ebenen zu beurteilen.

Die praktische Umsetzung der bisher erläuterten eignungsdiagnostischen Ansätze wird im nächsten Teil dieser Arbeit thematisiert. Dabei geht es insbesondere um die Erhebung der Personalauswahlverfahren in der „Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten“, welche anhand von Interviews ausgewertet sind.

### **3. Fallstudie: Eignungsdiagnostisches Vorgehen in der „Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten gGmbH“**

Dieses Kapitel wendet sich dem eigentlichen Forschungsthema zu. Durch Interviews mit Mitarbeitern der „Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten“ sollen die zurzeit praktizierten Personalauswahlkriterien und Verfahren erschlossen werden. Darüber hinaus geht es darum, dass durch die Interviews ein Meinungsbild erstellt werden soll, ob und wie die Mitarbeiter der „Vereinigung“ das bisherige Auswahlverfahren weiterentwickeln würden. Einleitend werden der Aufbau, die Qualitätsversprechen und die organisationsinternen Rahmenbedingungen der „Vereinigung“ beschrieben. Im Anschluss daran wird auf die Stellenbeschreibung und Stellenausschreibung der ErzieherInnen genauer eingegangen. Durch die Stellenbeschreibung soll verdeutlicht werden, nach welchen Kriterien die „Vereinigung“ ihr pädagogisches Personal auswählt. Das Forschungsvorgehen wird danach präzisiert.

Die Erläuterung des Forschungsvorgehen gliedert sich in folgende Punkte:

- Forschungsfrage und Zielsetzung,
- Forschungsmethodik,
- Inhaltlicher Aufbau des Interviewleitfadens
- Auswahl der Befragten und deren Einrichtungen
- Terminabsprache und Befragungssettings
- Datenerfassung
- Auswertungsverfahren der Befragungen

Die geführten Interviews werden entlang der Leitfäden inhaltsanalytisch ausgewertet und anschließend kategorisiert dargestellt.

### **3.1. Die „Vereinigung“**

Die „Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten gGmbH“ ist ein Unternehmen der freien Hansestadt Hamburg. In Kurzform ist der Träger unter dem Namen die „Vereinigung“ bekannt. Dabei handelt es sich um die Dachorganisation von 176 Kitas und damit dem größten Träger Hamburger Kindertagesstätten (vgl. Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten 2004 a: [www.Kita-Hamburg.de](http://www.Kita-Hamburg.de) (Zugriff: 5.11.09)).

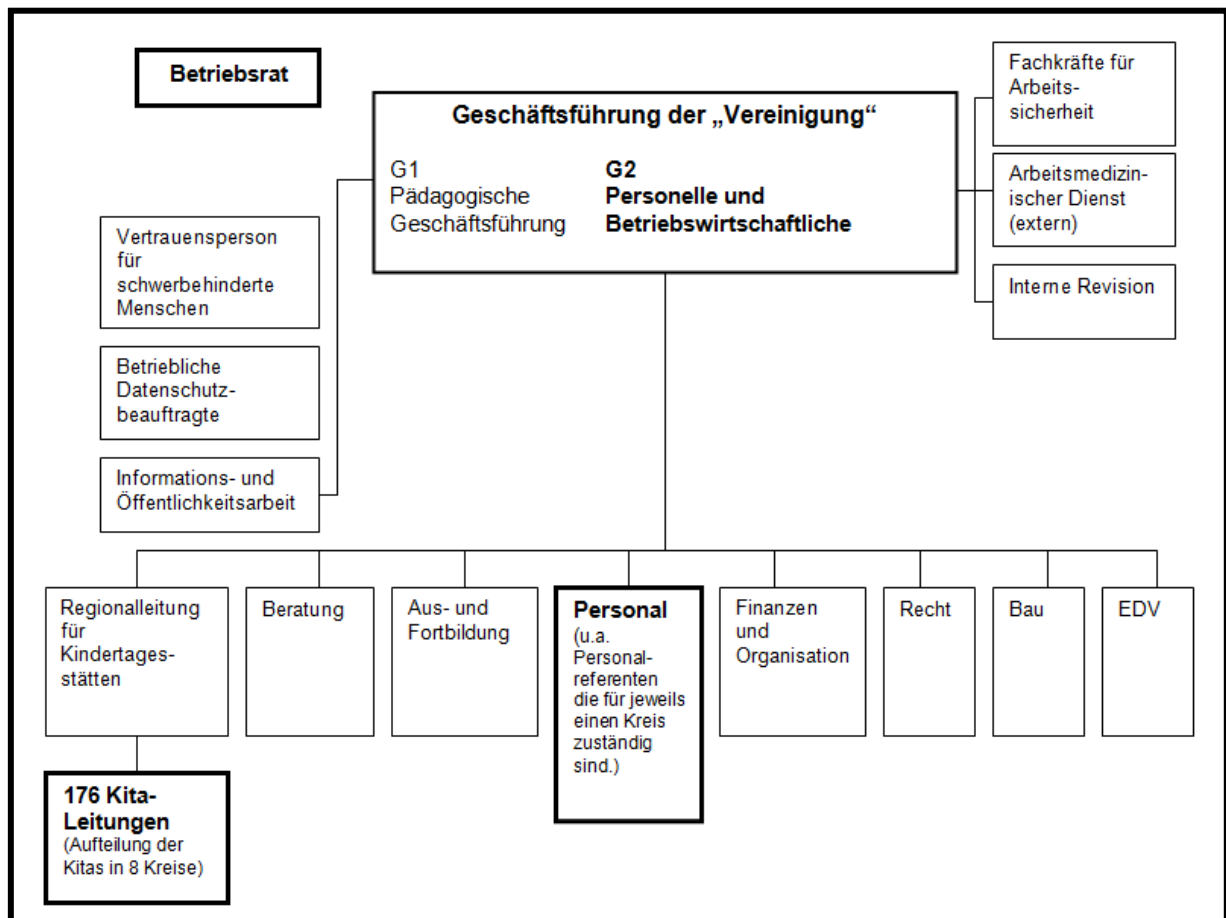
Um die Strukturen der „Vereinigung“ besser zu verstehen, wird im folgenden Punkt auf den Aufbau, die Qualitätsversprechen und die organisationsinternen Rahmenbedingungen des Trägers genauer eingegangen.

#### **3.1.1. Informationen zum Träger**

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf den Personalauswahlverfahren der „Vereinigung“. Um nachvollziehen zu können, welche Instanzen an der pädagogischen Personalauswahl in der „Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten“ beteiligt sind, soll die nachfolgende Abbildung 1. Aufschluss geben.

Der Aufbau der „Vereinigung“ gliedert sich wie folgt:

**Abb. 1: Auszug des Organisationsplans der „Vereinigung“**



Quelle: vgl. Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten 2009

Die „Vereinigung“ besitzt zwei Geschäftsleitungen, die für jeweils unterschiedliche Bereiche zuständig sind. Die hervorgehobenen Abteilungen des Organisationsplans verdeutlichen die für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit bedeutsamen Instanzen. Die personelle und betriebswirtschaftliche Geschäftsleitung ist unter anderem den Personalreferenten übergeordnet. Alle 176 Kitas der „Vereinigung“ sind in acht Kreise aufgeteilt. Die jeweiligen Leitungen sind je einer Regionalleitung untergeordnet. Die Regionalleitungen haben keine Entscheidungsbefugnis in der Personalauswahl von ErzieherInnen. Ein Personalreferent ist jeweils für einen Kreis und damit für etwas mehr 20 Kitas zuständig (vgl. Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten 2004 c: [www.Kita-Hamburg.de](http://www.Kita-Hamburg.de) (Zugriff: 16.11.09)). Die Aufgabe der Personalreferenten liegt unter anderem in der Regulierung und Erstprüfung der Bewerbungsunterlagen und deren Weiterleitung an die jeweilige Kita. Auf die

Erläuterung der Involvierung der Personalabteilung und des Betriebsrats in den pädagogischen Personalauswahlprozess wird in Punkt 3.3.2. genauer eingegangen. Die „Vereinigung“ besitzt fünf Qualitätsversprechen. Diese implizieren die zu leistende Arbeit von ErzieherInnen in den Kitas der „Vereinigung“.

Dabei geht es um:

- Beobachtung und Dokumentation der Entwicklungsprozesse der Kinder
- Kita ein Bildungsort (*ErzieherInnen gestalten Bildungsangebote für die Kinder*)
- Elternarbeit
- Teamentwicklung
- Evaluation

ErzieherInnen der „Vereinigung“ müssen die Kompetenz besitzen diese Qualitätsversprechen in die pädagogische Arbeit einzubinden und umzusetzen (vgl. Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten 2008b: 8). Neben diesen fünf Qualitätsversprechen besitzt jede Kita der „Vereinigung“ ein spezifisches pädagogisches Konzept. Dadurch wird jeder Kita ein eigener Charakter verliehen und die pädagogische Arbeit theoretisch untermauert (vgl. ebenda: 9).

Darüber hinaus besitzt jede Kita eine eigene Ernährungsberaterin und eine eigene Küche, in der frisches und gesundes Essen zubereitet wird. (vgl. Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten 2004b: [www.Kita-Hamburg.de](http://www.Kita-Hamburg.de) (Zugriff:16.10.09)) Fortbildungen zur Erweiterung der eigenen Kompetenzen von ErzieherInnen werden in der „Vereinigung“ unterstützt (vgl. Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten 2004 a: [www.Kita-Hamburg.de](http://www.Kita-Hamburg.de) (Zugriff: 5.11.09)). Der flexible und offene Umgang mit neuen pädagogischen oder organisatorischen Anforderungen, sowie die Umsetzung der fünf Qualitätsversprechen und der Kita spezifischen Konzeptionen wird von den ErzieherInnen erwartet (vgl. Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten 2004 d: [www.Kita-Hamburg.de](http://www.Kita-Hamburg.de) (Zugriff: 18.10.09)).

Des Weiteren zeichnet sich die „Vereinigung“ durch ihre ganzjährigen und langen Öffnungszeiten aus (vgl. Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten 2004 b: [www.Kita-Hamburg.de](http://www.Kita-Hamburg.de) (Zugriff: 16.10.09)). Der folgende Abschnitt befasst sich mit den Aufgaben von ErzieherInnen anhand der Stellenbeschreibung der „Vereinigung“.

### **3.1.2. Stellenbeschreibung der „Vereinigung“**

Der Begriff „Stellenbeschreibung“ wird in der „Vereinigung“ durch die Bezeichnung „Aufgabenbeschreibung“ definiert. Die Stellenbeschreibung bzw. Aufgabenbeschreibung dient als ausführliche Beschreibung der Stelle basierend auf dem Anforderungsprofil. Jede Kita der „Vereinigung“ besitzt ihr eignes Konzept. Daher manifestiert jede Kita ein individuelles und auf die jeweilige Kita-Konzeption eingehendes Aufgabenprofil von ErzieherInnen. Auf Grund dessen gibt es die allgemeingültige Aufgabenbeschreibung der „Vereinigung“, an der sich alle Kitas des Trägers orientieren müssen. Dennoch hat jede Kita spezifische Anforderungen an ihr eignes Personal. Daher müssen diese Anforderungen von jeder Kita individuell ausformuliert werden (vgl. Interview Frau S<sup>6</sup>. Okt.2009).

Das Betriebsverfassungsgesetz verpflichtet den Arbeitgeber, seine Mitarbeiter über deren Aufgaben und Verantwortung zu unterrichten. Das Ziel einer Stellenbeschreibung ist die Eingliederung und Aufgabe der Position im Unternehmen zu erläutern. Diese wird in Übereinkunft mit Arbeitgeber und Arbeitnehmer erörtert, um den Mitarbeitern eine Orientierung und Sicherheit bezüglich ihres Aufgabefeldes zu geben. Aus diesem Grund sollen in der Formulierung der Stellenbeschreibung die Kompetenzen betitelt werden, die für gute Leistungen und eine lange Zusammenarbeit unabdingbar sind (vgl. Matys 2005: 30; Bühner 2004:45).

Nun folgt eine kurze Erläuterung der allgemein definierten Aufgaben von ErzieherInnen in der „Vereinigung“. Diese Informationen gehen aus der internen Aufgabenbeschreibung für Erziehungskräfte (2007) der „Vereinigung“ hervor.

Zu den grundsätzlichen Aufgaben von ErzieherInnen in Kitas gehört die verantwortungsvolle Betreuung, Erziehung und Bildung der ihnen anvertrauten Kinder in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit deren Eltern. Darüber hinaus obliegt ihnen die organisatorische Planung und fachliche Gestaltung ihrer Bereichsarbeit. Dies beinhaltet die ganzheitliche Förderung der Kinder durch die Unterstützungen zur Entwicklung unterschiedlicher Fähigkeiten (Ich-Kompetenzen, soziale Kompetenzen, Sachkompetenzen). Die Arbeit in den Gruppen soll in kollegialer Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern verlaufen. ErzieherInnen beobachten und reflektieren den Gruppenprozess und die Entwicklung der einzelnen

---

<sup>6</sup> Stellvertretende Personalabteilungsteilung der „Vereinigung“

Kinder mit der Zielsetzung, die Kinder, den jeweiligen Rahmenbedingungen entsprechend bestmöglich zu fördern und die Qualität ihrer Arbeit zu prüfen und weiterzuentwickeln. Die Einzigartigkeit und Individualität jedes Kindes soll durch den Erzieher geachtet werden. Des Weiteren sollen die Kinder zur Selbstständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Mitbestimmung ermutigt und unterstützt werden. Der „Vereinigung“ ist es besonders wichtig, dass die ErzieherInnen ihre Arbeit den Eltern gegenüber transparent machen. Daher ist die Kontaktpflege durch den regelmäßigen Austausch mit den Eltern über die Entwicklung des Kindes eine elementare Aufgabe und fester Bestandteil der fünf Qualitätsversprechen der „Vereinigung.“ Die Achtung und Umsetzung von Vorgaben, Grundsätzen und Zielvereinbarungen ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Darüber hinaus wird erwartet, dass sich die ErzieherInnen an der Weiterentwicklung der Kita internen Konzeption beteiligen (vgl. Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten 2007: 1f). Die ausführliche Stellenbeschreibung von Erziehungskräften befindet sich im Anhang.

### **3.1.3. Stellenausschreibung der „Vereinigung“**

“Organisations do not operate in a vacuum, and recruitment drives are one of the times when an organisation has direct contact with the outside world” (Foot/ Hook 2005: 64). (*Organisationen verfahren nicht in einem Vakuum, daher ist die Anwerbung von neuem Personal eine der Zeitpunkte, wann die Organisation direkten Kontakt mit der Außenwelt aufnimmt. Übersetzt durch: F.S*)

Ist ein Arbeitsplatz vakant, so muss dies in einer Stellenausschreibung verkündet werden. Eine freie Stelle kann intern und extern ausgeschrieben werden. Bei einer internen Ausschreibung werden Mitarbeiter des eigenen Unternehmens angesprochen, die veränderungswillig sind, aber das Unternehmen nicht verlassen möchten. Durch eine Betriebszeitungen, Aushänge, Rundschreiben und E-mails werden die neu zu besetzenden Stellen verkündet. Die externe Stellenausschreibung fokussiert den gesamten externen Arbeitsmarkt (vgl. Nicolai 2006: 39). Im Bereich der pädagogischen Fachkräfte geht es um einen Teilarbeitsmarkt der durch die Lage der öffentlichen Haushalte und die Bevölkerungsstruktur beeinflusst ist. Gibt es viele Kinder im Umfeld einer Kita benötigt diese entsprechendes Personal, um den Bedarf zu decken.



Durch die genaue Beschreibung der Aufgabe im Anforderungsprofil wird die Formulierung der Stellenanzeige erleichtert (vgl. Geffroy 2004: 89). In der Formulierung einer Stellenausschreibung muss immer darauf geachtet werden, dass diese in allgemeiner Form gehalten wird. Das Gleichstellungsgesetz schreibt vor, dass keine Angaben zum Alter, Geschlecht und ähnliches gemacht werden dürfen (vgl. Strehmel 2006: 54). Eine Stellenausschreibung sollte dennoch folgende Informationskriterien abdecken (vgl. Nicolai 2006: 44):

- Stellenbezeichnung
- Organisatorische Kriterien: Arbeitsgruppe, Einsatzort
- Beschäftigungsumfang: Teil- / Vollzeit Stelle
- kurze Aufgabenbeschreibung
- Beginn und Zeitraum des Vertrags
- Erforderliche Qualifikationen
- Vergütungsinformation
- Ansprechpartner
- Bewerbungsrelevante Rahmenbedingungen: Fristen, einzureichende Unterlagen

Die Stellenausschreibung dient der Selbst- und Fremdselektion. Je konkreter eine Stellenausschreibung formuliert ist, desto weniger Menschen werden sich bewerben. Dies ist der erste Schritt der Fremdselektion. Die Anforderungen einer Stellenausschreibung sollten daher so formuliert sein, dass sich nicht jeder Arbeitssuchende damit identifizieren kann. Denn die potenziellen Bewerber vergleichen zunächst ihr eigenes „Fähigkeitsprofil“ mit den Anforderungen der Stellenanzeige und bewerben sich erst bei einer Übereinstimmung (Selbstselektion). Dabei ist die Selbsteinschätzung des Bewerbers von Bedeutung. Des Weiteren wird das Unternehmen aus den erhaltenen Bewerbungsunterlagen entnehmen, ob es den Bewerber genauer kennenlernen möchte. Dies ist der zweite Schritt der Fremdselektion (vgl. Strehmel 2006: 55). Diesem Vorgehen folgen dann die einzelnen eignungsdiagnostischen Personalauswahlverfahren.

Bei unbefristeten Stellen betreibt die „Vereinigung Hamburger Kindertagestätten“ immer interne und nur gelegentlich im größeren Umfang externe Ausschreibungen. Dennoch sind die Stellenausschreibungen für interessierte externe Bewerber aus dem Intranet auch immer über die Internetseite der „Vereinigung“ zugänglich. Darüber hinaus hat die Agentur für Arbeit einen Dauerauftrag. Das bedeutet, wenn sie geeignete Bewerber für die „Vereinigung“ findet, kann sie diese weitervermitteln. Die externe Ausschreibung in größerem Umfang findet in längeren Abständen als Werbeaktion in Zeitungen statt. Dabei wird eine allgemeine Anwerbung, für beispielsweise Erziehungsfachkräfte, betrieben. Daher obliegt diese Werbeaktion eher der Motivation zu Initiativbewerbungen und nicht der expliziten einzelnen Stellenausschreibung. Auf Grund dessen ist dort keine detaillierte Aufgaben- und Ortsbeschreibung vorzufinden. Die „Vereinigung“ ist in Hamburg sehr bekannt und erhält auch ohne explizite Stellenausschreibungen in Zeitungen stets genügend Bewerbungen (vgl. Interview Frau S<sup>7</sup>. 2009). Für die Verfassung der externen Ausschreibungen in Zeitungen ist die Personalabteilungsleitung zuständig.

Für die Gestaltung der internen Ausschreibung gibt es Vordrucke im Intranet der „Vereinigung“. Diese sind stichwortartig durch die Personalsuchende Kita-Leitung auszufüllen. Die interne Stellenausschreibung wird über den internen E-Mailverkehr und das Intranet der „Vereinigung“ verbreitet. Außerdem werden die aktuellen Stellenausschreibungen wöchentlich an die Häuser in Papierform verschickt und dann im Büro der Kita-Leitung ausgehängt (vgl. Interview Leitung A; Interview Frau S. & Frau F<sup>8</sup>. 2009).

### **3.2. Empirisches Vorgehen**

Im Folgenden steht die Erläuterung des Empirischen Vorgehens und die damit verbundene inhaltsanalytische Auswertung der qualitativen Befragung, mit Mitarbeitern der „Vereinigung“ die am Personalauswahlprozess beteiligt sind, im Mittelpunkt. Die Auswertung der Befragung ist neben dem zuvor erläuterten theoretischen Konstrukt der Berufseignungsdiagnostik der zweite Grundbaustein zur späteren Diskussion der Forschungsfrage.

---

<sup>7</sup> Stellvertretende Personalabteilungsleitung der „Vereinigung“

<sup>8</sup> Personalreferentin der „Vereinigung“

Um den Erhebungsprozess und die daraus gewonnenen Ergebnisse verstehen zu können, wird zunächst die Zielsetzung und Fragestellung der Untersuchung vorgestellt. Im Anschluss daran wird die Methode des qualitativen Vorgehens beschrieben.

### **3.2.1. Zielsetzung und Fragestellung**

Die Zielsetzung dieser Datenerfassung ist es, durch die Form des Experteninterviews berufsbezogenes Sonderwissen zu kollektivieren. Durch die Befragungen sollen der Ist-Zustand und die Verbesserungsmöglichkeiten der pädagogischen Personalauswahl in der „Vereinigung“ erforscht werden. Die Befragten gelten als Repräsentanten der beruflichen Praxis. Aus diesem Grund sollen die Antworten auf die Forschungsfragen durch die Auswertung der Trägerinternen Informationen erschlossen werden. Der Kern der Forschungsfragen benennt sich wie folgt:

1. Welche Personalauswahlverfahren werden in der beruflichen Praxis der „Vereinigung“ angewandt?
2. Gibt es Unterschiede in den Auswahlverfahren zwischen den Kitas in der „Vereinigung“?
3. Welche Vor- und Nachteile werden von den Verwendern in ihren Personalauswahlverfahren gesehen?
4. Wie wird die Effizienz der praktizierten Verfahren gemessen?
5. Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten der bisherigen Verfahren?

Zusammenfassend lässt sich damit sagen, dass der Schwerpunkt der Befragung darin liegt, ein Meinungsbild der Befragten zu erstellen beziehungsweise die Abläufe der Personalauswahlverfahren in der „Vereinigung“ zu rekonstruieren und zu analysieren. Auf die genaue Erläuterung des Leitfadens der Befragungen wird in Punkt 3.2.3 eingegangen.

### **3.2.2. Methodik: Das Experteninterview**

Das leitfadengestützte Experteninterview wird in der qualitativen Sozialforschung häufig angewendet (vgl. Bogner/ Menz 2005: 7). Beim Experteninterview orientiert sich der Interviewer an dem zuvor erarbeiteten Leitfaden und stellt die Fragen dem Gesprächsverlauf entsprechend.

Aus diesem Grund handelt es sich um eine teilstandardisierte Interviewform (vgl. Dörfler 2007: 151). Das in einem Experteninterview ergründete Expertenwissen ist als ein Sonderwissen zu begreifen (vgl. Sprondel 1979 zit.n. Bogner/Menz 2005: 42). Im Gegensatz zum Allgemeinwissen resultiert und stützt sich das Expertenwissen auf eine berufliche Tätigkeit. Dadurch wird der Experte vom spezialisierten Laien abgegrenzt, der ebenfalls über ein Sonderwissen verfügen kann (z.B. der Hobby-Handwerker). Dennoch verfügt der Experte über ein fachbereichsspezifisches Wissen, das ihn vom Laien abgrenzt (vgl. Nagel/ Meusner 1994 zit.n. Bogner/Menz 2005: 42). Das Experteninterview kann je nach seiner Fokussierung in drei Formen unterschieden werden (vgl. Bogner/ Menz 2005: 37):

- Das explorative Experteninterview
- Das systemische Experteninterview
- Das theoriegenerierte Experteninterview

Das *explorative Experteninterview* dient oftmals als Orientierung in eine neue Thematik. Es gilt als hilfreich um das Untersuchungsfeld thematisch zu strukturieren und Hypothesen aufzustellen. In diesem Fall sind die Experten Informationsquellen oder werden selbst zum Untersuchungsgegenstand (vgl. ebenda).

Das *systemische Experteninterview* fokussiert das praxisbezogene Handlungs- und Erfahrungswissen von Berufspraktikern. Der Experte fungiert als Ratgeber, der dem Forscher zu bislang unzugänglichem und lückenlosem Wissen verhilft. Das Expertenwissen entsteht durch den engen Bezug zu organisatorischen Abläufen und die regelmäßigen berufsbedingten Berührungspunkte mit dem Forschungsschwerpunkt (vgl. Bogner/ Menz 2005: 37f).

Das *theoriegenerierende Experteninterview* „(...) zielt im Wesentlichen auf die kommunikative Erschließung und analytische Rekonstruktion der „subjektiven Dimension“ des Expertenwissens“ ab (Bogner/ Menz 2005: 38). Der Fokus liegt hier auf der Entwicklung einer praxisnahen Theorie (vgl. Weischner 2007: 283). Anhand dessen sollen dann die subjektiven Handlungsweisen und implizierte Entscheidungsmaxime erläutert werden (Bogner/ Menz 2005: 38).

Durch diese Ausprägungsformen lässt sich verdeutlichen, dass das Experteninterview aus unterschiedlichen Fokussierungen besteht. Diese Methode gibt einen guten Einblick und Überblick über berufsspezifisches Fachwissen. Anhand dessen können die organisationsinternen Verfahren vom Interviewer erforscht werden. In den im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Befragungen wurde eine Mischung aus dem explorativen - und systemischen Experteninterview umgesetzt. Diese Mischung wurde gewählt um anhand der Interviews einen Einstieg in die „Vereinigungs“ spezifischen Strukturen zu erhalten. Darüber hinaus wurde das explizite Expertenwissen damit zum Untersuchungsgegenstand.

### **3.2.3. Struktureller und inhaltlicher Aufbau des Leitfadens**

Bei dem Experteninterview handelt es sich um eine qualitative leitfadengestützte Interviewform. Die flexible Handhabung des Leitfadens soll eine natürliche Gesprächssituation herbeiführen. Im Zuge des möglichst präzisen Informationsgewinns können während des Erzählverlaufs des Experten Nachfragen gestellt werden. (vgl. Dörfler 2007: 152) Die Überleitungen zwischen den Themen können durch die Antworten des Interviewpartners gestaltet werden. Damit erfolgt eine natürliche Abfolge der Fragen, ohne dass abrupte Übergänge zwischen den Themen entstehen. Dadurch kann das Interview einen motivierenden Charakter erhalten. (vgl. Gläser/ Laudel 2009:174)

Es wurden zwei Leitfäden erstellt, um den spezifischen Aufgabenbereichen der personalauswählenden Instanzen gerecht zu werden. Der „Leitfaden 1.“ fokussiert den Aufgabenbereich der stellvertretenden Kita-Leitungen. Hingegen befasst sich der „Leitfaden 2.“ mit dem Interview der stellvertretenden Personalabteilungsleitung und einer Personalreferentin. Beide Leitfäden bestehen aus offenen Fragen, um die Befragten zum offenen und freien Reden anzuregen. Die Strukturierung und der Aufbau dieser Leitfäden orientieren sich an dem theoretischen Teil dieser Bachelor-Thesis und sind damit thematisch gleich strukturiert. Im theoretischen Teil dieser Arbeit ging es vor allem, um die Erläuterung verschiedener eignungsdiagnostischer Personalauswahlverfahren und deren prognostische Validität, sodass sich folgende Themenschwerpunkte für die Interviewleitfäden ergeben.

Der Aufbau beider Leitfäden besteht aus sechs Themenkomplexen, die sich wie folgt benennen lassen:

0. Fragen zu organisationsinternen Rahmenbedingungen
1. Allgemeiner Ablauf der Auswahlverfahren in der „Vereinigung“
2. Spezifische Abläufe der Personalauswahlverfahren in Kitas und der Personalabteilung
3. Vor- und Nachteile der praktizierten Verfahren
4. Kenntnisstand bezüglich anderer - als die praktizierten Verfahren
5. Die Effizienzmessung der Auswahlverfahren in der „Vereinigung“
6. Anmerkungen zu Verbesserungsvorschlägen dieser Verfahren

Nummer 0. schafft einen Rahmen für allgemeine Rahmenbedingungen. Die Nummern 1. - 4. implizieren die in der beruflichen Praxis angewendeten eignungsdiagnostischen Verfahren und greifen damit den Themenschwerpunkt des theoretischen Teils dieser Arbeit auf. Angelehnt an die Effizienzmessung der einzelnen berufseignungsdiagnostischen Verfahren durch die Forschungsergebnisse der Metaanalyse von Schmidt und Hunter im Theorieteil, werden in Nummer 5. des Interviewleitfadens die Berufspraktiker nach ihrer persönlichen Effizienzmessung ihrer praktizierten Verfahren befragt. Die Nummer 6. gibt den Ausblick auf die persönliche Einschätzung der Befragten für Verbesserungsmöglichkeiten der bisher praktizierten Personalauswahlverfahren.

Zur Einleitung in das Interview werden zunächst ein paar leicht zu beantwortende halb-offene Fragen zu organisationsinterne Rahmenbedingungen gestellt;

- Aufgabenaufteilung binnen der Personalabteilung
- Kreiszureitung der Personalreferentin
- Größe der Kita (Kinderanzahl, Mitarbeiteranzahl)

Diese „Warming- up“ Fragen können von allen Befragten ad hoc beantwortet werden und geben einen ersten Einblick in den Aufbau der Einrichtung (vgl. Reiners 2005: 156).

Im Anschluss daran geht es zum Einstieg in den Befragungsgegenstand um den Ablauf der Personalauswahl in der „Vereinigung“ allgemein. Im folgenden Verlauf werden Ausschnitte der Leitfäden abgebildet, um dadurch die Leitfäden präzisiert darstellen zu können

**Leitfaden 1<sup>9</sup> :**

- Gibt es ein bestimmtes Verfahren zur Personalauswahl bei Ihnen in der „Vereinigung“?

**Leitfaden 2<sup>10</sup> :**

- Wer entwickelt die Konzeption bzw. Richtlinien für die Personalauswahl der „Vereinigung“?
- Was beinhalten diese Richtlinien?
- Wie wird die Anwerbung von neuem Personal betrieben?
- Wer ist für die Stellenausschreibung zuständig?
- Wo werden die Stellenausschreibungen publiziert?

In diesem ersten Abschnitt geht es um die Erforschung des hierarchischen Ablaufs der Personalauswahl in der „Vereinigung“. Darauf folgend wird nach den spezifischen Auswahlverfahren gefragt. Das konkrete Vorgehen zur Personalauswahl in der Personalabteilung bzw. in der Einrichtung lag dabei im Fokus.

**Leitfaden 1:**

- Wie läuft ein typisches Bewerbungsverfahren in Ihrer Einrichtung ab? Welche Varianten gibt es?

**Leitfaden 2:**

- Wie ist der Ablauf eines Bewerbungsverfahrens?
- Wird ein bestimmtes Verfahren verwendet?

---

<sup>9</sup> Leitfaden 1: Stellvertretende Kita-Leitungen der „Vereinigung“

<sup>10</sup> Leitfaden 2: Stellvertretende Personalabteilungsleitung und Personalreferentin der „Vereinigung“

Im Anschluss daran wird auf die Vor- und Nachteile dieser Verfahren überleiten. Ab diesem Themenkomplex stimmen die beiden Leitfäden überein.

**Leitfaden 1 und Leitfaden 2:**

- Welche Vor- und Nachteile sehen Sie in Ihrem Verfahren? ( In den Varianten?)
- Womit haben Sie gute, womit weniger gute Erfahrungen gemacht?

Ob die Befragten auch andere Variationen von Personalauswahlverfahren kennen oder bereits darüber nachgedacht wurde Varianten zu praktizieren, lag im Schwerpunkt der nächsten Frage.

**Leitfaden 1 und Leitfaden 2:**

- Welche anderen Verfahren haben Sie bisher kennengelernt?
- Was für unterschiedliche Verfahren haben Sie bisher kennengelernt?

Die vorletzte Frage zielte auf die subjektive Effizienzmessung des praktizierten Verfahrens, ab.

**Leitfaden 1 und Leitfaden 2:**

- Woran messen Sie die Effizienz Ihres Verfahrens/ Vorgehensweisen?

Zum Abschluss der Befragung wurde noch nach Wünschen und Verbesserungsvorschlägen für zukünftige Auswahlverfahren gefragt.

**Leitfaden 1 und Leitfaden 2:**

- Welche Verfahren/ Vorgehensweisen könnten Sie sich vorstellen um Fachkräfte noch effizienter auszuwählen?

Diese abschließende Frage sollte die Interviewpartner aus dem Interview entlassen. Das inhaltliche Interesse dieser Befragungen lag darin, die unterschiedlichen Ebenen eines Personalauswahlverfahrens zu erfassen. Die Reflexion über die eigenen Personalauswahlverfahren und die Frage nach der Perspektive auf zukünftige Verbesserungsmöglichkeiten, sollte die Mitarbeiter der „Vereinigung“ zum Überdenken ihrer eigenen Verfahren anregen.



### **3.2.4. Auswahl der Befragten und deren Einrichtungen**

Die Auswahl der Interviewpartner orientierte sich an dem Prinzip maximalen Wissensgehalt in minimalem Zeitumfang zu bündeln. Daher war es das Ziel, verschiedene Instanzen der „Vereinigung“ zu befragen. Insbesondere sollten diejenigen befragt werden, die explizit an dem Prozess der Personalauswahl von ErzieherInnen beteiligt sind. Dies betrifft die Personalabteilungsleitung, die Personalreferenten und die Kita-Leitung der jeweiligen Einrichtung. Es wurden insgesamt drei Interviews durchgeführt. Ein Interview mit der stellvertretenden Personalabteilungsleitung und einer Personalreferentin zusammen und die beiden anderen jeweils mit einer stellvertretenden Kita-Leitung. Die Personalreferenten sind unter anderem an dem Prozess der Personalauswahl von ErzieherInnen beteiligt. Die stellvertretende Personalabteilungsleitung ist für die Auswahl von Führungskräften zuständig. Sie besitzt ein breites Wissen bezüglich aller Abläufe in der „Vereinigung“, sodass sie dennoch Teil der Befragung wurde.

Da die Befragung aller 176 Kita-Leitungen der „Vereinigung“ die zur Verfügung stehende Zeitkomponente übertroffen hätte, wurden nur zwei Kitas exemplarisch aus unterschiedlichen Stadtteilen und unterschiedlichen Sozialräumen befragt. Die eine Kita befand sich in einem „sozialen Brennpunkt“ und die andere in einem besser gestellten Stadtteil Hamburgs. Bei den Interviewpartnern sollte es sich um Kita-Leitungen handeln, die große Einrichtungen leiten. Denn in großen Einrichtungen ist die Personalfuktuation höher einzuschätzen, als in kleinen Einrichtungen. So wurden zwei Kitas mit je 190 Kindern und ca. 30 pädagogischen Mitarbeitern ausgewählt. Jede Kita besitzt ihr eigenes Konzept. Sodass sich die Frage stellt, ob die Kitas auch unterschiedlich in ihrer Personalauswahl vorgehen und unterschiedliche Verfahren verwendet werden.

### **3.2.5. Terminabsprache und Befragungssettings**

Die Interviewtermine wurden telefonisch vereinbart. Während des Gesprächs wurden das Anliegen und die Untersuchungsmethode erläutert. Darüber hinaus wurde um das Verständnis gebeten, die Interviews aufzuzeichnen. Die stellvertretende Personalabteilungsleitung bot an, zusätzlich eine Personalreferentin für das Interview zu gewinnen.

Das Interview mit der ersten befragten stellvertretenden Leitung fand im ruhigen Mitarbeiteraum der Einrichtung statt. Die Kita Leitung, mit der das Interview vereinbart wurde, nahm nicht an dem Gespräch teil, da sie kurzfristig einen Urlaubstag genommen hatte. Die Befragungen mit der stellvertretenden Personalabteilungsleitung und Personalreferentin fand im Büro der Leitung statt. Das Telefon wurde leise gestellt um Störungen zu vermeiden. Durch die Anwesenheit einer Vorgesetzten wurde die Befragungssituation beeinflusst. Die Personalreferentin hielt sich in ihren Aussagen bezüglich Verbesserungsmöglichkeiten zurück, sodass die stellvertretende Personalabteilungsleitung den Hauptsprachgehalt des Interviews einnahm. Das Interview in der zweiten Kita fand in einem Kinderaufenthaltsraum statt, welcher leer und ruhig war.

### **3.2.6. Datenerfassung**

Alle Gespräche wurden durch vorzeitige Absprache mit den Interviewpartnern mit einem MP3-Player aufgezeichnet. Den Befragten wurde zuvor erläutert, dass die Aufnahmen nur für die Informationsverarbeitung und anonyme Auswertung im Rahmen dieser Bachelor-Thesis verwendet werden. Das Aufnahmegerät schien keine offensichtliche Auswirkung auf die Gesprächspartner zu haben. Die Fragen des Leitfadens wurden von allen Personen bereitwillig beantwortet. Dennoch machte es den Anschein als wolle die stellvertretende Personalabteilungsleitung das Ansehen der „Vereinigung“ bewahren, indem sie keine konkreten Vorschläge für Verbesserungen der Verfahren aufzeigte. Die Ursache dafür kann jedoch in einer betrieblichen Schweigepflicht über interne Veränderungsprozesse begründet liegen. Darüber hinaus waren alle Befragten sehr engagiert in das Gespräch mit eingebunden und sprachen frei über die für sie selbst wichtig erscheinenden Faktoren.

### **3.3. Auswertungsverfahren der Befragungen**

Im folgenden Abschnitt handelt es sich um die Auswertung der durchgeführten Interviews. Dabei wurden die Hauptaussagen aus den MP3-Player Aufnahmen zusammengefasst.

Die anhand des leitfadengestützten Experteninterviews entstandenen Aussagen werden in der Auswertung in Kategorien zu Kernaussagen zusammengefasst, miteinander verglichen und anhand der in Punkt 3.2.3 erläuterten Leitfäden inhaltsanalytisch ausgewertet.

Die Kategorisierung der Ergebnisse ergab sich aus dem zuvor erläuterten theoretischen Teil dieser Arbeit und dem strukturellen Aufbau der Leitfäden (siehe Punkt 3.2.3). Zunächst wurde die Kategorie „Kennzahlen zur Personalauswahl in der „Vereinigung““ gewählt, um damit den Umfang der eingehenden Bewerbungen in der „Vereinigung“ zu verdeutlichen. Diese Kategorie ist angelehnt an die „organisationsinternen Rahmenbedingungen“ (siehe Punkt 3.2.3, Nummer: 0) aus den Interviewleitfäden. Die weiteren Kategorien der Interviewauswertung lassen sich wie folgt benennen:

- Das Verfahren der Personalauswahl in der „Vereinigung“ (vgl. Nummer 1.)
- Derzeitige Personalauswahlverfahren in den Kitas der „Vereinigung“ (vgl. Nummer 2.)
- Vor- und Nachteile dieser Personalauswahlverfahren (vgl. Nummer 3.)
- „Effizienzmessung der derzeitigen Verfahren“ (vgl. Nummer 5.)
- Wünsche und Vorschläge zur Verbesserung der Personalauswahlverfahren (vgl. Nummer 6.)

Die in Klammern aufgezeigten Nummern verdeutlichen die Zuordnung der einzelnen Kategorien zu den Themenkomplexen der Interviewleitfäden aus Punkt 3.2.3. Damit soll ein Querverweis bezüglich der Zugehörigkeit der einzelnen Kategorien zu den Fragen der Interviewleitfäden hergestellt werden. In den Kategorien wurde, wie zuvor in den Interviewleitfäden, zwischen Personalauswahlverfahren in der „Vereinigung“ allgemein und in den Verfahren der einzelnen Kitas differenziert. Des Weiteren wurde nach der individuellen Effizienzmessung und der individuellen Meinung der verschiedenen Personen und Instanzen zu Verbesserungsmöglichkeiten der praktizierten Verfahren geforscht. Das Hauptziel dieser Auswertungskategorien ist es, den derzeitigen Stand der Auswahlverfahren von ErzieherInnen in der „Vereinigung“ darzustellen und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Die Interviews wurden anonym ausgewertet. Daher wurden den Befragten Decknamen gegeben um dadurch die Lesbarkeit zu erleichtern. Die stellvertretende Leitung wurde so zu „Frau S.“, die Personalreferentin wurde zu „Frau F.“ und die beiden stellvertretenden Kita-Leitungen, wurden zu „Leitung A“ und „Leitung B“.

### **3.3.1. Kennzahlen zur Personalauswahl in der „Vereinigung“**

Insgesamt hat die „Vereinigung“ im Zeitraum vom 01.07.2008 bis 31.06.2009 , 711 Menschen neu eingestellt. Diese Kennzahl differenziert nicht nach Ausbildungen und Aufgabenbereichen. Von den 711 neuen Mitarbeitern sind 298 Erzieherinnen, 86 Sozialpädagogische Assistenten neu eingestellt worden. (vgl. Interview Fr.S<sup>11</sup> 2009) Quantitativ betrachtet, hat die „Vereinigung“ im Jahr 2008 ca. 2590 Bewerbungen erhalten. Der größte Anteil der Bewerbungen ist dabei ebenfalls von staatlich anerkannten ErzieherInnen. Insgesamt beschäftigt die „Vereinigung“ 5000 Mitarbeiter, davon sind ca. 3000 im pädagogischen Bereich tätig. (vgl. ebenda)

### **3.3.2. Das Verfahren der Personalauswahl in der „Vereinigung“**

Die Richtlinien und Auswahlverfahren der „Vereinigung“ orientieren sich am Betriebsverfassungsgesetz und an diversen anderen Gesetzen. Darüber hinaus hat der Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung „Auswahlrichtlinien“ erstellt. Bei den aktuellen Auswahlrichtlinien handelt es sich unter anderem um folgende Eignungsauswahlkriterien (vgl. Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten 2008a):

- einschlägiges Fachwissen und die Befähigung, dieses Wissen in der Erfüllung der Aufgabe zu nutzen
- relevante persönliche Eigenschaften, die Haltungen, soziale Kompetenz und Belastbarkeit
- vergangene berufliche Erfahrungen; die Dauer, die Vielfalt und die Reflexionsfähigkeit bezogen auf die bisher gemachten Erfahrungen
- Passung zwischen betrieblichen Zielen, Vorgaben und Qualitätsgrundsätzen der „Vereinigung“ und den Vorstellungen des Bewerbers

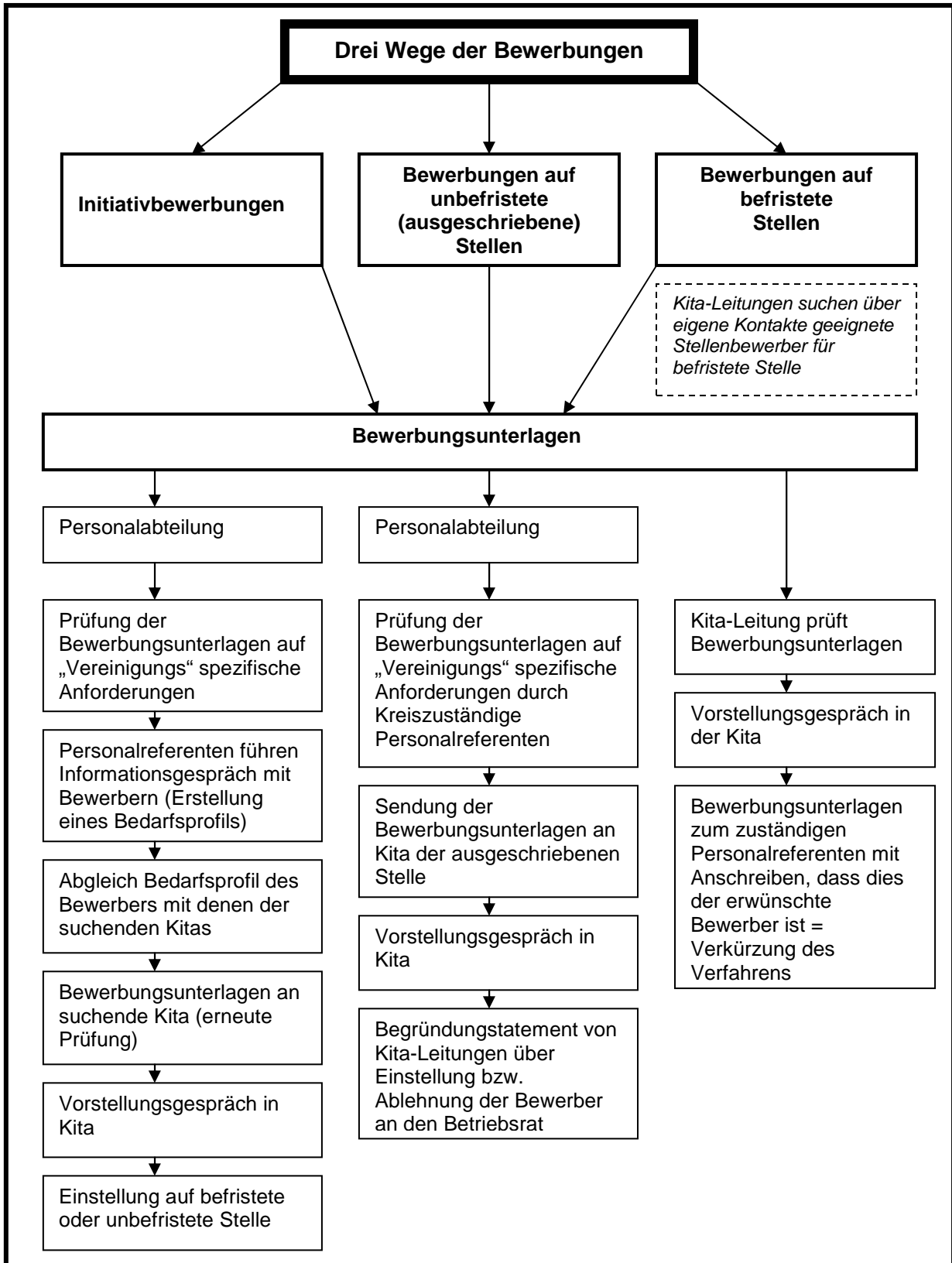
Die Personalauswahl trifft die Kita-Leitung mit Einbeziehung eines Mitarbeiters, der mit der auszuwählenden Person zusammenarbeiten wird (vgl. ebenda).

---

<sup>11</sup> Frau S.: Stellvertretende Personalabteilungsleitung

Stellenausschreibungen finden in der „Vereinigung“ intern und extern statt (siehe Punkt 3.1.2.). Dennoch gibt es zwei alternative Wege wie neues Personal in die „Vereinigung“ gelangt, diese Vorgänge werden in der Abbildung 2. veranschaulicht.

**Abb. 2: Drei Wege der Bewerbungen**



Befristete Stellen werden nicht ausgeschrieben. Daher wird der Bedarf einer Kita eine befristete Stelle zu besetzen, mündlich an den zuständigen Personalreferenten herangetragen oder die Kita-Leitung findet durch eigene Kontakte selbstständig neues Personal. Im Anschluss an den befristeten Vertrag erhalten einige Mitarbeiter eine Festanstellung. Die „Vereinigung“ hat einen großen Bewerbungszulauf, dies hängt unter anderem damit zusammen, dass der Träger in Hamburg sehr bekannt ist. Des Weiteren läuft die Vernetzung mit den Ausbildungsschulen für ErzieherInnen sehr gut. Hier liegt auch der Ursprung vieler Initiativbewerbungen, wodurch unter anderem auch befristet eingestellt werden kann.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Regulierung und die Zusendung der Bewerbungsunterlagen von der Personalabteilung übernommen wird. Zunächst prüft der Personalreferent die verschiedenen Bewerbungsunterlagen auf ihre Vollständigkeit und Passung mit den Vorstellungen der „Vereinigung“. Sind beispielsweise die Noten in den pädagogisch wichtigen Fächern durchweg schlecht und die Anzahl der Fehlzeiten überschreitet ein bestimmtes Maß, so erhalten diese Bewerber sofort eine Absage. Im Fall von Initiativbewerbungen werden die Bewerber im Anschluss an die Prüfung der Bewerbungsunterlagen zu einem Gespräch mit einem Personalreferenten eingeladen. Dabei wird ein Bedarfsprofil des Bewerbers angefertigt, welches dann mit den Bedarfsprofilen der Kitas abgeglichen wird. Hierunter ist zu verstehen, dass das erwünschte Stundenkontingent, Schwerpunkt, Arbeitsort und ähnliches in das Bedarfsprofil zusammengefasst wird.

Passieren die einzelnen Bewerber diese Hürde bzw. die Prüfung der Bewerbungsunterlagen durch die Personalabteilung, so werden diese Bewerbungen an eine personalsuchende Kita weitergeleitet. Im Anschluss daran werden die Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch in die einzelne Kita eingeladen. Es gibt keine allgemeingültigen Verfahren wie eine Kita-Leitung ihre Auswahl zu treffen hat, dennoch muss sie sich an die Auswahlrichtlinien der „Vereinigung“ halten. Darüber hinaus muss eine Kita-Leitung bei unbefristeten Stellen ihre Entscheidung schriftlich vor dem Betriebsrat begründen.

### **3.3.3. Derzeitige Personalauswahlverfahren in den Kitas der „Vereinigung“**

Das Bewerbungsgespräch gehört zum festen Bestandteil der pädagogischen Personalauswahl in der „Vereinigung“. Zur Durchführung des Vorstellungsgesprächs wurde ein Fragenkatalog bzw. ein Leitfaden durch die stellvertretende- und Kita-Leitung erstellt. Um die Übereinstimmung bestimmter Rahmenbedingungen zwischen dem Bewerber und der Kita zu prüfen, werden daraufhin die Interviewfragen gestaltet. Beispielhafte Fragen können sein:

- Besitzt der Bewerber die Fähigkeit und das Interesse des erwünschten Bildungsschwerpunkts (z.B. Sport)?
- Wie stellt sich der Bewerber die Kita-Leitung und die Kollegen vor, damit er gut mit ihnen zusammenarbeiten kann?
- Wie reagiert der Bewerber auf Kritik?

Die Resonanz auf solche Gespräche ist sehr unterschiedlich; „einige sind total erschrocken über solche Fragen, einige gehen da ganz locker mit um, dass man voraussehen könnte, dass ihnen das ehrlich gesagt relativ egal ist und so ein gesundes Mittelmaß dazwischen, suchen wir immer“ (Interview Leitung A 2009: 11:23-11:26).

Situative Fragen sind fester Bestandteil des Fragenkatalogs von Leitung B. Hingegen ist dies nicht im Leitfaden der Leitung A festgelegt. Daher werden situative Fragen in der Kita der Leitung A nur gestellt, wenn sich dies aus dem Gespräch heraus ergibt. Bei situativen Fragen handelt es sich um Konfliktsituationen in der beruflichen Praxis z.B. Teamkonflikt. Die Aufgabe des Bewerbers liegt darin, diese Situation theoretisch zu lösen und seinen Lösungsansatz zu erläutern. Anhand dessen soll ermittelt werden, wie sich der Bewerber in solch einer Situation verhalten würde.

Die Führung der Vorstellungsgespräche findet in unterschiedlicher Konstellation statt. In der Kita der Leitung A, sind ausschließlich die Leitungen beteiligt. Die Konstellation des Vorstellungsgesprächs der Leitung B sieht mindestens eine Leitung vor und die Beteiligung einer Erziehungsfachkraft aus dem Bereich der zu vergebenen Stelle.

Die Wünsche und Einschätzungen der mit am Vorstellungsgespräch beteiligten Erziehungsfachkraft werden in der schlussendlichen Entscheidung stark berücksichtigt. Während des Gesprächs stellt eine der Leitungen die Hauptfragen, dennoch kann auch die Erziehungsfachkraft Fragen mit einbringen.

Im Anschluss an das Vorstellungsgespräch in der Kita der Leitung B macht die mit am Vorstellungsgespräch beteiligte Erziehungsfachkraft mit dem Bewerber eine Hausführung. Dabei werden die Strukturen und Räume, außerdem alle Kollegen der Kita vorgestellt. Währenddessen haben der Bewerber und der zukünftige Kollege, der die Hausführung macht, die Möglichkeit sich gegenseitig kennenzulernen und zu unterhalten. Der Hausrundgang wird in der Kita der Leitung A von den Leitungen selbst übernommen. Dabei liegt das Augenmerk insbesondere darauf, wie sich der Bewerber in dieser Situation verhält. „Wenn dann eine Bewerberin durchs Haus geht und niemandem richtig „Guten Tag“, sagt, also sie muss da nicht jedem die Hand geben, aber das sie die Kinder begrüßt, möchte man schon und das in einem freundlichen Ton, auch wenn man aufgeregt ist und alle anderen haben verloren. (...) das ist dann nicht nur Aufregung, das ist Persönlichkeit“ (Interview Leitung A 2009: 15:09-15:15/18:42-18:44).

Die Durchführung eines Probearbeitstages ist seit einiger Zeit fester Bestandteil der Personalauswahl in der Kita der Leitung A. Im Anschluss daran werden die Kollegen zu ihrer Meinung und Einschätzung befragt, diese Aussagen werden dann in der Auswahl mit berücksichtigt. Probearbeitstage werden in der Kita der Leitung B nicht gezielt durchgeführt. Dies ist nur der Fall, wenn der Bewerber es selbst wünscht (vgl. Interview Leitung A und Leitung B 2009).

### **3.3.4. Vor- und Nachteile dieser Personalauswahlverfahren**

Die bislang verwendeten Verfahren in der Kita der Leitung A haben sich als wertvoll herauskristallisiert. Damit sind insbesondere der Probearbeitstag und der Hausrundgang gemeint. Denn anhand dieser Verfahren werden Facetten geprüft, die in einem Gespräch nicht herauszufinden sind.

Dabei geht es unter anderem um:

- Die Erfassung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale
- Die Passung zwischen Bewerber und Team



„Es gibt immer Verbesserungsmöglichkeiten“ (Interview Fr.F. 2009: 17:38-17:39). Die „Vereinigung“ probiert durch die Vorauswahl und die vorzeitige Prüfung der Bewerbungsunterlagen in der Personalabteilung, sich die Größe des Unternehmens zu Nutze zu machen (siehe Abb.4 „drei Wege der Bewerbungen“). In ihrem Fall wird dies durch die stellvertretende Personalabteilungsleitung und Personalreferentin als Vorteil gesehen, indem dadurch keine Bewerbung verloren geht. Darüber hinaus haben sie im Anschluss daran die Möglichkeit, die erhaltenden Bewerbungen gezielt an die Personalsuchende Einrichtung weiterzuvermitteln. Dadurch wird verhindert, dass sich ein Bewerber gleichzeitig in mehreren Kitas des gleichen Trägers bewerben muss (vgl. Interview Fr.S. und Fr.F<sup>12</sup>. 2009). Durch dieses Verfahren kann sich jedoch auch ein Nachteil ergeben. Durch die Vorauswahl und Regulierung der Bewerbungsunterlagen in der Personalabteilung, erhalten die Kitas auch nur diejenigen Bewerber die ihnen von ihrem Personalreferenten zugewiesen wurden (vgl. Interview Leitung A 2009).

Ein weiterer zu nennender Vorteil der „Vereinigung“ liegt darin, dass über befristete Verträge Arbeitsplätze erhalten werden können. Die befristeten Verträge können dann verlängert bzw. in eine unbefristete Stelle umgewandelt werden. Somit ist nicht nur das Finden des passenden Personals ein Hauptaugenmerk der „Vereinigung“, sondern insbesondere auch das passgenaue Weitervermitteln. (vgl. Interview Fr.S. und Fr. F. 2009)

Dem hingegen beurteilt die Leitung B den in ihrer Einrichtung nicht vollständig integrierten Probearbeitstag als Nachteil. Denn dadurch würden sich bereits exemplarisch die Verhaltens- und Umgangsweisen mit den Kindern herauskristallisieren (vgl. Interview Leitung B 2009).

Der Vorteil des Auswahlverfahrens der Kita von Leitung B liegt darin, dass dort ein pädagogischer Kollege in das Vorstellungsgespräch mit einbezogen wird. Dadurch wird ein zweiter Blickwinkel in das Interview mit eingebracht. Darüber hinaus bekommen der pädagogische Kollege und der Bewerber die Möglichkeit, sich gegenseitig im Anschluss an das Gespräch kennenzulernen. Anhand dessen werden möglicherweise einige Differenzen zwischen den Charakteren bereits erkennbar (vgl.

---

<sup>12</sup> Frau S.: stellvertretende Personalabteilungsleitung, Frau F.: Personalreferentin

Interview Leitung B). Diese Einbeziehung in das Vorstellungsgespräch einer Erziehungsfachkraft wird in der Kita der Leitung A nicht vollzogen. Dies kann damit als Defizit des Verfahrens der Kita der Leitung A aufgegriffen werden.

### **3.3.5. Effizienzmessung der derzeitigen Verfahren**

Die Effizienz ihres Verfahrens messen alle personalauswählenden Instanzen an der Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter und daran, dass ein sehr großer Anteil in der „Vereinigung“ bzw. in den Kitas beschäftigt bleibt. Darüber hinaus wird die Effizienz der bisher praktizierten Verfahren darin gemessen, dass viele Einrichtungen befristete Verträge in unbegrenzte umstellen. Durch die niedrige Fluktuationsrate lässt sich ebenfalls die Akzeptanz und das Wohlbefinden der Mitarbeiter bestätigen. Denn die „Vereinigung“ bemüht sich insbesondere unzufriedene Mitarbeiter zu ihrer Zufriedenheit innerbetrieblich weiterzuvermitteln.

### **3.3.6. Wünsche und Vorschläge zur Verbesserung der Personalauswahlverfahren**

Die Leitung B kann sich vorstellen, ihr bisheriges Verfahren zu verbessern, indem zwei Vorstellungsgespräche veranlasst werden. Im ersten kann es dabei um Rahmenbedingungen wie pädagogisches Hintergrundwissen und Elternarbeit gehen. Das zweite Gespräch fokussiert praktische Aspekte, wie beispielsweise den zu gestaltenden Tagesablauf. Damit sind unter anderem situative Fragen gemeint, welche bislang bereits im einmaligen Vorstellungsgespräch erörtert werden. Durch die zweimalige Begegnung wäre jedoch mehr Raum gegeben, den Bewerber besser kennenzulernen und einzuschätzen.

Die feste Einbindung von Probearbeitstagen in den Auswahlprozess schätzen beide befragten Leitungen als sehr sinnvoll ein. Anhand dessen können durch die praktische Arbeit spezifische Verhaltensweisen erkannt und aufgezeigt werden. Darüber hinaus ergibt sich anhand eines Probearbeitstages, wie sich der Bewerber in das Team integriert. Durch die feste Verankerung eines Probearbeitstages in der „Vereinigung“ würde zu mindest den „Vereinigungs-“ internen Bewerbern gewährleistet werden, daran teilzunehmen, da nicht jede Leitung die Umorientierung ihrer Mitarbeiter unterstützt. .

Die Weiterentwicklung des Leitfadens der Leitung A könnte zu einer Verbesserung des Auswahlverfahrens führen. Damit ist gemeint den Leitfaden dahingehend auszudifferenzieren, ob es sich um Berufsanfänger oder Berufserfahrene handelt.

Darüber hinaus kann sich die Leitung A vorstellen, einen Kollegen mit an dem Vorstellungsgespräch zu beteiligen. Dadurch würde eine weitere Perspektive miteinbezogen werden. Diese Idee der Weiterentwicklung ist zu vergleichen mit der bereits praktizierten Vorstellungsgesprächrunde in der Kita der Leitung B.

### **3.4. Zwischenfazit**

Die „Vereinigung“ ist ein sehr großes Unternehmen, welches sich stets im Wandel befindet. Es versucht sich die Größe des Unternehmens zu Nutzen zu machen, indem es die Bewerbungsunterlagen in der Personalabteilung reguliert und eine Vorauswahl anhand von Informationsgesprächen bei Initiativbewerbungen trifft. Dennoch haben die Kita-Leitungen das größte Mandat in der Personalauswahl. Dabei geht es vornehmlich um die Auswahl durch die Bewerbungsunterlagen, ein Vorstellungsgespräch und den Hausrundgang durch die Kita. Durch den Hausrundgang sollen bestimmte Persönlichkeitsmerkmale erfasst werden. Dennoch ist der Wunsch nach einer Weiterentwicklung der Verfahren durch die Befragungen spürbar. Verbesserungsvorschläge zur Weiterentwicklung der Personalauswahlverfahren werden in Punkt 3.3.6 dargestellt.

## **4. Diskussion und Empfehlungen**

In diesem letzten Kapitel dieser Arbeit wird nochmals auf die zuvor theoretisch erläuterten berufseignungsdiagnostischen Verfahren eingegangen. Hier liegt der Schwerpunkt, anders, als zuvor nicht in der Erläuterung der Verfahren, sondern ihrer Anwendbarkeit in der beruflichen Praxis. Der Fokus liegt darin, die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis aufzuzeigen. Im Anschluss daran geht es um eine Empfehlung, wie die „Vereinigung“ ihr Personal noch effizienter auswählen kann.

## 4.1. Diskussion über eignungsdiagnostische Verfahren bei der Personalauswahl in Kitas der „Vereinigung“

Wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellt, gibt es viele Varianten berufseignungsdiagnostischer Verfahren. Die Frage ist, ob die berufliche Praxis von dieser ihr zur Verfügung stehenden Vielfalt Gebrauch macht. Um dieser Fragestellung nachzugehen wird im folgenden Abschnitt zum einen diskutiert, welche eignungsdiagnostischen Verfahren in der beruflichen Praxis Anwendung finden und zum anderen, welche Aspekte im Vergleich zu den theoretisch erläuterten berufseignungsdiagnostischen Verfahren dieser Arbeit vernachlässigt werden. Tabelle 5 zeigt zur Veranschaulichung die beruflich praktizierten und theoretisch möglichen Personalauswahlverfahren.

**Tabelle 5: Praxis vs. Theorie**

Praxis vs. Theorie	Praxisverfahren der „Vereinigung“	theoretisch mögliche Verfahren
<b>Eigenschaftsansatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hausrundgang (<i>Prüfung: Sozialverhalten des Bewerbers in einer Stresssituation</i>)</li> <li>• Austausch zwischen Bewerber und zukünftigen Kollegen (<i>passt der Bewerber ins Team</i>)</li> </ul>	psychologische Tests unter anderem: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlichkeitstest (z.B. „Big Five“)</li> <li>• Intelligenztests (z.B. der „Sozialen Intelligenz“)</li> </ul>
<b>Simulationsansatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probearbeitstag (<i>uneinheitlich</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsprobe</li> <li>• Rollenspiel</li> <li>• „Situational-Judgment-Test“</li> </ul>
<b>Biografieansatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfung der Bewerbungsunterlagen</li> <li>• Vorstellungsgespräch (<i>Durchführung nicht einheitlich</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prüfung der Bewerbungsunterlagen</li> <li>• Vorstellungsgespräch</li> <li>• (z.B. die Multimodale Interviewform)</li> </ul>

Der **Eigenschaftsansatz** behandelt die Ermittlung von spezifischen Eigenschaften einer Person anhand von psychologischen Tests. ErzieherInnen müssen bestimmte Eigenschafts- und Persönlichkeitsmerkmale besitzen um den Anforderungen ihrer Tätigkeit gerecht zu werden (siehe Punkt 2.3. Tabelle 2.).

Anhand von Tests können verschiedene Bewerber miteinander verglichen werden, indem ihre Eigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale empirisch fundiert, kategorisiert ausgewertet und verglichen werden. Dennoch beruhen Persönlichkeitstests wie der „Big Five Test“ auf der Selbsteinschätzung und Selbstdarstellung des Bewerbers. Hierbei ordnet sich ein Bewerber bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen als zugehörig oder nicht zugehörig ein. Das Selbstbild des Bewerbers steht somit im Vordergrund. Für Bewerber mit einem überzogenen Selbstbild kann dies von Vorteil sein. Bei selbstkritischen Bewerbern hingegen kann sich dies nachteilig auf die Beurteilung auswirken (vgl. Simon 2007: 60).

Die „Vereinigung“ macht keinen Gebrauch von schriftlichen psychologischen Testverfahren. Dennoch implizieren die Kita internen Vorgänge ebenfalls die Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen und Faktoren der „Sozialen Intelligenz“.

Die Kita der befragten Leitung A praktiziert die Persönlichkeitsermittlung, anhand eines Hausrundgangs. Hierbei soll sich der Bewerber beweisen, wie er sich den Kindern und Mitarbeitern gegenüber verhält. Legt der Bewerber trotz Aufregung Wert auf ein offenes und freundliches Auftreten, so sagt dies bereits etwas über seine Persönlichkeit aus. Die Kita der befragten Leitung B wiederum, überlässt die Hausführung einem zukünftigen Kollegen des Bewerbers. Darüber hinaus bietet dies die Gelegenheit, dass sich der Kollege und der Bewerber etwas kennenlernen und austauschen können. Dieser Austausch lässt bereits erste Rückschlüsse auf die charakterliche Übereinstimmung zwischen den beiden Personen zu, sodass bereits erste Aussagen bezüglich der Teampassung des Bewerbers gemacht werden können. Diese Verfahren sind dennoch nicht empirisch zu evaluieren, sondern nur subjektiv zu bewerten.

Der Vorteil von psychologisch fundierten Testverfahren spiegelt sich in ihrer Objektivität wider. So werden keine subjektiven Empfindungen in die Beurteilung des Bewerbers mit einbezogen. Dennoch bilden subjektive Empfindungen in der Zusammenarbeit zwischen Personen die Basis. Wird ein Bewerber durch ein objektives Testverfahren als qualifiziert bewertet, bedeutet dies jedoch nicht, dass er von seinen Mitarbeitern anerkannt und akzeptiert wird. Ohne die Akzeptanz der Mitarbeiter und Vorgesetzten kann jedoch keine erfolgreiche Zusammenarbeit gestaltet werden.

Der **Simulationsansatz** beinhaltet die Konzipierung arbeitsspezifischer Situationen oder Aufgaben, um anhand dieser die Leistungsfähigkeit des Bewerbers zu erproben.

Der Nachteil einer Arbeitsprobe liegt im Vergleich zu anderen Testverfahren in ihrem hohen Konstruktions- und Durchführungsaufwand. Darüber hinaus ist die Arbeitsprobe kostspieliger als andere Verfahren, da sie berufs- und tätigkeitsspezifisch entworfen werden muss. Daher lässt sich die Arbeitsprobe auch schwierig von einem auf einen anderen Bereich übertragen (vgl. Schuler/Höft 2007: 307). Dennoch erzielt die Arbeitsprobe das beste prognostische Validitätsergebnis in Schmidt und Hunters Metaanalyse. Des Weiteren ist dies eine Methode, welche praxisbezogenes Fachwissen veranschaulichen kann (siehe Punkt. 4.2.) (vgl. Plate 2007: 119). Die „Vereinigung“ führt ein derartiges Verfahren nicht durch.

Ein Rollenspiel wird in der Praxis abgelehnt, da anhand dessen keine tatsächlichen Verhaltensweisen abgeleitet werden können. Der Grund liegt darin, dass es sich um eine konstruierte Situation handelt und somit auch konstruierte Verhaltensweisen provoziert.

Obwohl die zuvor erläuterten Methoden des Simulationsansatzes in der Praxis keine Anwendung finden, gibt es einen Probearbeitstag, der in der einen Kita bereits zum Auswahlverfahren dazugehört und in der anderen Kita auf Wunsch des Bewerbers durchgeführt wird. Beide befragten Kita-Leitungen stehen einem Probearbeitstag positiv gegenüber. Begründen lässt sich diese Einstellung durch die Möglichkeit, typische Verhaltensweisen und Charaktereigenschaften, anhand einer praktischen Arbeitssituation aufzudecken.

Der **Biografieansatz** fokussiert den Werdegang des Bewerbers, um anhand dessen Rückschlüsse auf zukünftige Verhaltensweisen ziehen zu können. Die dazugehörige Methode ist die Prüfung der Bewerbungsunterlagen. Eine weitere Grundlage für die Methodik der Personalauswahl spiegelt sich im persönlichen Gespräch mit einem Bewerber wider. Die „Vereinigung“ praktiziert beide Methoden. In Bezug auf die Strukturierung und dem inhaltlichen Aufbau der durchgeführten Interviews gibt es jedoch Unterschiede zwischen den befragten Kitas.

Des Weiteren ist die Besetzung der interviewführenden Personen unterschiedlich. In der einen Kita nehmen nur die Leitungen an dem Vorstellungsgespräch teil, wohingegen in der anderen immer eine Erziehungsfachkraft in das Interview miteinbezogen wird. Durch die Partizipation einer Erziehungsfachkraft wird eine weitere Perspektive in die Durchführung und Auswertung miteingebunden. Es gibt verschiedene Arten von Interviews. Im Rahmen dieser Arbeit wurde das „Multimodale Interview“ vorgestellt. In dieser Interviewform werden alle Facetten des Informationsaustausches abgedeckt (siehe Punkt 2.3.3). Durch die Strukturierung des Gesprächs wird die Vergleichbarkeit zwischen den Bewerbern erleichtert. Darüber hinaus werden situative Fragen zum Einblick in Gedankengänge und Lösungsansätze des Bewerbers miteinbezogen. Situative Fragen gehören nicht zum grundlegenden Standard eines Vorstellungsgesprächs der „Vereinigung“ und werden daher unterschiedlich gehandhabt.

Der nächste Punkt befasst sich mit einigen Vorschlägen zur Verbesserung der in der Praxis angewendeten berufseignungsdiagnostischen Verfahren.

#### **4.2. Empfehlungen: „Wie kann die „Vereinigung“ ihre Personalauswahlverfahren verbessern?“**

Wie zuvor erläutert entwickelt die „Vereinigung“ eigene Handlungsweisen, Methoden und Verfahren, um den drei berufseignungsdiagnostischen Ansätzen gerecht zu werden. Eine Übereinstimmung im Auswahlverfahren der verschiedenen Kitas besteht in der Anwendung eines Vorstellungsgesprächs, dessen Strukturierung jedoch variiert. Aus diesem Grund sollte insbesondere darauf geachtet werden, das Vorstellungsgespräch am „Multimodalen Interview“ zu orientieren, da anhand dessen eine Vergleichbarkeit der Bewerber ermöglicht wird. Darüber hinaus gibt das „Multimodale Interview“ die Möglichkeit, einen Bewerber auf verschiedenen Ebenen zu beurteilen. Ein weiteres positives Merkmal dieser Interviewform ist, dass situative- und fachspezifische Fragen in jedem Gespräch eingebettet sind. Solche Fragen lassen erste Rückschlüsse auf Lösungsansätze und das spezifische „Know-How“ eines Bewerbers zu. Diese einheitliche Strukturierung der Vorstellungsgespräche wird bislang nicht praktiziert.

Darüber hinaus ist die Partizipation von ErzieherInnen im Vorstellungsgespräch angebracht und wünschenswert. Hierdurch wird der Bewerber von Personen mit unterschiedlichen Blickwinkeln beurteilt und befragt, was zu einer größeren Untersuchungsvielfalt führt. Der Rundgang durch die Kita gibt einen guten ersten Eindruck über folgende Eigenschaften des Bewerbers; „Offenheit“, „Höflichkeit“, „Freundlichkeit“, „Aufmerksamkeit“. Ein expliziter Persönlichkeitstest von ErzieherInnen ist nicht nötig, da sich bestimmte Persönlichkeitsmerkmale ebenfalls durch praktische Aufgaben ergeben. Darüber hinaus gibt ein psychologischer Persönlichkeitstest keinen Aufschluss über die Passung zwischen Mitarbeitern und Bewerber. Aus diesem Grund sind die subjektiven Beurteilungen der Leitung und der Mitarbeiter bedeutungsvoller einzuschätzen, als Testergebnisse eines Persönlichkeitstests. Denn ohne die Akzeptanz der Mitarbeiter kann sich kein Team entwickeln.

Ob ein Bewerber die folgenden Kompetenzen besitzt kann anhand einer Arbeitsprobe getestet werden:

- Fachwissen
- Kreativität
- Planungs- und Organisationskompetenz (vgl. Punkt 2.3. Tabelle 2.)
- Motivations- und Vermittlungskompetenz von Lerninhalten (vgl. Punkt 2.3. Tabelle 2.)

Während des Interviews mit einer der befragten Leitungen kristallisierte sich heraus, dass einige Bewerber nicht das Wissen und die Kompetenz besitzen, die „Hamburger Bildungsempfehlungen“ umzusetzen. Die „Hamburger Bildungsempfehlungen“ legen grundlegende Standards für den Bildungsauftrag in Hamburger Kindertagesstätten fest. Kinder wollen sich Wissen aneignen, lernen und neues erfahren. Dabei sollen sie in der Kita durch die ErzieherInnen unterstützt und gefördert werden. (vgl. Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz 2008: [www.hamburg.de](http://www.hamburg.de) (Zugriff: 1.11.09)) Zur Veranschaulichung der Bildungsbereiche der „Hamburger Bildungsempfehlungen“ dient Abbildung 4 auf der nächsten Seite.



**Abb. 3: „Bildungstorte“**



Quelle: vgl. Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten 2008: 70

Diese Bildungsempfehlungen umzusetzen, gehört zum Grundwissen und zur Grundlagenkompetenz jeder pädagogischen Fachkraft einer Hamburger Kita. Aus diesem Grund könnten diese Grundlagen in Form einer kleinen Arbeitsprobe getestet werden. Für die Aufgabengrundlage kann eine theoretische oder praktische Angebotsplanung angewendet werden. Dabei muss der Bewerber zu einem vorgegebenen Thema (z.B. Herbst) ein oder mehrere Angebote darstellen, um damit alle Bildungsbereiche der „Hamburger Bildungsempfehlung“ abzudecken (siehe Abb.4.). Diese Aufgabe ist verbal oder praktisch umsetzbar.

Um Verhaltensweisen des Bewerbers in unterschiedlichen berufsrelevanten Situationen untersuchen zu können, bieten sich verschiedene Methoden an. Dabei kann es sich um die Darstellung von drei berufsspezifisch kritischen Situationen handeln, die ein Bewerber zu lösen hat.

Drei beispielhafte Problemsituationen im Alltag von ErzieherInnen lassen sich wie folgt benennen:

1. Ein Kind weint, der Grund ist unklar. Wie wird mit dieser Situation umgegangen?
2. Der Hausschuh eines Kindes ist verschwunden. Wie wird das Verschwinden einem entnervten Elternteil mitgeteilt bzw. erklärt?
3. Ein Teamkonflikt, zwei Mitarbeiter sind anderer Meinung als der Bewerber. Wie verhält sich der Bewerber? Überzeugt er die anderen von seiner Meinung, oder ordnet er sich unter?

Die Umsetzung solcher Szenarien sollte bewerberabhängig gestaltet werden. Ist der Bewerber sehr verunsichert, sind solche Fragen innerhalb des Vorstellungsgesprächs anhand von situativen Fragen zu erörtern. Wirkt der Bewerber sehr von sich überzeugt, so kann dies auch in einem Rollenspiel umgesetzt werden. Obgleich situative Fragen oder Rollenspiele Hinweise auf Verhaltensweisen und Lösungsansätze liefern, sind diese Situationen dennoch theoretisch angelegt und konstruiert. Daher sind die Ergebnisse aus diesen Verfahren nicht zu vergleichen mit den Ergebnissen die sich im Berufsalltag herausstellen.

Typische Verhaltensweisen eines Bewerbers kristallisieren sich am deutlichsten innerhalb der unmittelbaren Praxis heraus. Auf Grund dessen empfiehlt sich ein Probearbeitstag, eine Methode, die am treffendsten viele Facetten eines Bewerbers untersuchen kann. Den Probearbeitstag als verbindlich umzusetzen stößt bei den befragten Leitungen ebenfalls auf Zustimmung. Dennoch müsste dieser verbindlich durch die „Vereinigung“ veranlasst werden, um zu gewährleisten, dass alle Bewerber an diesem Probearbeitstag teilnehmen können. Dadurch kann die praktische Arbeit, die Persönlichkeit und Teamfähigkeit des Bewerbers untersucht werden.

Zusammenfassend lässt sich damit sagen, dass die Strukturierung der Interviews überdacht werden sollte. Es ist empfehlenswert den Anteil von praktischen Aufgaben bzw. eines Probearbeitstages zu verbessern, um damit vielfältige Situationen zu konstruieren, in denen der Bewerber auf verschiedenen Ebenen beurteilt werden kann.

## 5. Schlussbetrachtung

Im ersten Teil dieser Bachelor-Thesis wurde auf das theoretische Fundament von Personalauswahlverfahren eingegangen. Insbesondere wurde die Bedeutung des trimodalen Ansatzes der Berufseignungsdiagnostik für die Auswahl von pädagogischem Personal untersucht (siehe Punkt 2.6.).

Der zweite Teil thematisierte die beruflich praktizierten Verfahren der Personalauswahl in der „Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten“. Der Schwerpunkt hierbei lag dabei in der inhaltsanalytischen Auswertung der geführten Interviews mit denjenigen Instanzen der „Vereinigung“, die am Personalauswahlprozess der ErzieherInnen beteiligt sind.

Der dritte Teil dieser Ausarbeitung befasste sich mit der Diskussion der theoretisch erläuterten berufseignungsdiagnostischen Verfahren und ihre Tauglichkeit auf die berufliche Praxis der „Vereinigung“. Die Diskussion stellte die Grundlage für die darauffolgende Empfehlung dar, welche sich mit Verbesserungsmöglichkeiten der bisher praktizierten Personalauswahlverfahren befasste.

Es sollte deutlich geworden sein, dass es eine Vielzahl von berufseignungsdiagnostischen Auswahlverfahren theoretisch begründet gibt, es dennoch immer darum geht, diese Verfahren individuell auf ihre Anwendbarkeit in der beruflichen Praxis zu untersuchen. Der Fokus von berufseignungsdiagnostischen Verfahren liegt darin, eine Erfolgsprognose der einzelnen Bewerber zu erstellen. Durch die Kombination der Verfahren soll diese prognostische Qualität verbessert werden. Dennoch gibt es keine allgemeingültige Kombination von Auswahlverfahren, da diese bedarfsspezifisch zu kombinieren sind.

In der beruflichen Praxis der „Vereinigung“ wird hauptsächlich von der Prüfung der Bewerbungsunterlagen und einem Vorstellungsgespräch Gebrauch gemacht. Die Strukturierung dessen ist von Kita zu Kita unterschiedlich. Da ein strukturiertes Interview eine gute Vergleichbarkeit der Bewerber bietet, sollten die Vorstellungsgespräche auch dementsprechend strukturiert sein. Darüber hinaus bietet ein „Multimodales Interview“ verschiedene Ebenen durch die ein Bewerber auf seine unterschiedlichen Facetten beurteilt werden kann (u.a. Werdegang, Zielsetzung, Lösungsansätze für situative - und Fachwissensfragen). Demzufolge ist es empfehlenswert, die Bewerbungsgespräche der Kitas am „Multimodalen

Interview“ zu orientierten, um anhand dessen die elementaren Facetten eines Bewerbers untersuchen zu können. Anzumerken ist dennoch, dass durch ein Gespräch nur theoretische Lösungsansätze für kritische Situationen erörtert werden, dies dennoch keine Garantie auf tatsächliche Verhaltensweisen darstellt.

Aus diesem Grund wäre eine Entwicklung zu mehr simulationsorientierten Verfahren angebracht. Geht es um die Ermittlung von typischen Verhaltensweisen, so sind praktische Aufgaben am aufschlussreichsten (Siehe Punkt 4.2.). Die Verwendung von schriftlichen Persönlichkeitstests ist in der beruflichen Praxis von ErzieherInnen nicht notwendig, da sich diese Merkmale innerhalb von praktischen Aufgaben und Situationen ebenfalls herauskristallisieren. Um den praktischen Anteil im Auswahlverfahren der Kitas zu erhöhen, eignet sich ein Probearbeitstag. Anhand dessen lassen sich diverse Verhaltensweisen, Persönlichkeitsmerkmale und die Teampassung des Bewerbers überprüfen.

Ich denke, dass diese Arbeit einen guten Einblick in die theoretische und praktische Basis von Personalauswahlverfahren vermitteln konnte. Des Weiteren hoffe ich, dass durch die Interviews mit den Befragten, diese zum reflektieren ihrer bisherigen Arbeit angeregt wurden und sich dadurch neue Wünsche und Verbesserungen für ihre praktische Arbeit ergeben.

## Schriftliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Bachelor- Thesis selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Alle Stellen, die ich wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen habe, habe ich als solche gekennzeichnet.

.....  
()

.....  
(Ort, Datum)

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Aspekte der Passung zwischen Tätigkeit und Person	5
Tabelle 2: Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen vs. Aufgabenbereich	9
Tabelle 3: Die fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit	12
Tabelle 4: Die Dimension: „Gewissenhaftigkeit“	13
Tabelle 5: Praxis vs. Theorie	49

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Auszug des Organisationsplans der „Vereinigung“	26
Abbildung 2: Drei Wege der Bewerbungen	42
Abbildung 3: „Bildungstorte“	54

## Literaturverzeichnis

- Auhagen, Ann Elisabeth/ Bierhoff, Hans-Werner** (Hrsg.) (2003). *Angewandte Sozialpsychologie. Das Praxisbuch*. Weinheim: Beltz
- Bauer, Rudolph** (2001). *Personenbezogene Soziale Dienstleitung: Begriff, Qualität und Zukunft*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Behr, Robin** (2008). *Funktion und Bedeutung von Berufseignungstests*. Hamburg: lgel
- Brake, Jörg / Zimmer, Dieter** (2002). *Praxis der Personalauswahl. So wählen Sie den idealen Bewerber aus* (3.Aufl.). Würzburg: Lexika
- Bühner, Rolf** (2004). *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre* (10.Aufl.). München: Oldenburg
- Bogner, Alexander/ Littig, Beate u.a.** (Hrsg.) (2005). *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (2.Aufl.). Wiesbaden: VS
- Bogner, Alexander/ Menz, Wolfgang** (2005). *Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld*. In: Bogner, Alexander/ Littig, Beate u.a. (Hrsg.). *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (2.Aufl.). Wiesbaden: V
- Dörfler, Volker** (2007). *Dienstleistungsbetrieb Schule: Konsequenzen für das pädagogische Management*. München: Martin Meidenbauer Verlagsbuchhandlung
- Dudenredaktion** (2006). *Duden. Die deutsche Rechtschreibung*. Mannheim: Dudenverlag
- Eilles-Matthiessen, Claudia/ el Hange, Natalija u.a.** (2002). *Schlüsselqualifikationen. In der Personalauswahl und Personalentwicklung, Ein Arbeitsbuch für die Praxis*. Bern: Hans Huber
- Fehr, Theo** (2006). *Big Five: Die fünf grundlegenden Dimensionen der Persönlichkeit und ihre 30 Facetten*. In: Simon, Walter (Hrsg.) *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching*. Offenbach: Gabal
- Fisseni, Herman-Josef/ Preusser, Ivonne** (2007) *Assessment- Center. Eine Einführung in Theorie und Praxis*. Göttingen: Gogrefe
- Foot, Magaret/ Hook, Caroline** (2005). *Introducing Human Resource Management* (4<sup>th</sup> Edition). Harlow, England: Person Education UK
- Geffroy, Barbara** (2004). *Auf der Suche nach dem richtigen Mitarbeiter. Clienting Inside- der neue Erfolgsfaktor Mensch*. Offenbach: Gabal



- Gläser, Jochen/ Laudel, Grit** (2009). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse (3.Aufl.). Wiesbaden: VS
- Gourmelon, Andreas/ Kirchbach, Christine u.a.**(Hrsg.) (2005). Personalauswahl im öffentlichen Sektor. Baden-Baden: Nomos
- Gourmelon, Andreas** (2005). Das Interview als eignungsdiagnostisches Verfahren. In: Gourmelon, Andreas/ Kirchbach, Christine u.a.(Hrsg.) Personalauswahl im öffentlichen Sektor. Baden-Baden: Nomos
- Hagman, Christop/ Hagman, Jasmin** (2006). Assessment Center. Freiburg: Haufe
- Hesse, Jürgen/ Schrader, Hans Christian** (2008). Persönlichkeitstests. *Verstehen-durchsuchen-trainieren*. Frankfurt am Main: Eichborn
- Heyse, Helmut/ Kersting, Martin** (2004). Anforderungen an den Prozess der Eignungsbeurteilung. In: Hornke, Lutz/ Winterfeld, Ulrich (Hrsg.). Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: *DIN 33430 zur Qualitätssicherung*. Heidelberg: Spektrum
- Höft, Stefan/ Funke,Uwe** (2006). Simulationsorientierte Verfahren. In: Schuler, Hinz (Hrsg.) Lehrbuch der Personalpsychologie (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe
- Hornke, Lutz/ Winterfeld, Ulrich** (Hrsg.) (2004). Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: *DIN 33430 zur Qualitätssicherung*. Heidelberg: Spektrum
- Hossiep, Rüdiger** (2003) Personalauswahl. In: Auhagen, Ann Elisabeth/ Bierhoff, Hans-Werner (Hrsg.) Angewandte Sozialpsychologie. *Das Praxisbuch*. Weinheim: Beltz
- Kals, Elisabeth** (2006). Arbeits- und Organisationspsychologie. *Workbook*. Weinheim: Beltz
- Kanning, Uwe Peter** (2004). Standars der Personaldiagnostik. Berlin: Beuth
- Kirchbach, Christine/ Wottawa, Heinrich** (2005) Wie kommt man zu den besten Instrumenten? *.Die Frage der richtigen Prozessgestaltung bei der Personalauswahl im öffentlichen Dient*. In: Gourmelon, Andreas/ Kirchbach, Christine u.a.(Hrsg.) Personalauswahl im öffentlichen Sektor. Baden-Baden: Nomos
- Litzcke, Sven** (2003). Psychologische Verfahren der Personalauswahl. Brühl: Fachhochschule des Bundes
- Matys, Erwin** (2005). Praxishandbuch Produktmanagement. Grundlagen und Instrumente (3.Aufl.).Frankfurt/Main: Campus Verlag
- Nerdinger, Friedemann W./ Blickle, Gerhard u.a.** (2008). Arbeits- und Organisationspsychologie. Heidelberg: Springer
- Nicolai, Christiana** (2006) Personalmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius

**Plate, Tobias** (2007). Personalauswahl in Unternehmen. *Validität und Nutzen der Eignungsdiagnostik*. Wiesbaden: DUV

**Pilbean, Stephan / Corbridge, Marjorie** (2006) People Resourcing. *Contemporary HRM (3<sup>rd</sup> Edition)*. Harlow, England: Pearson Education UK

**Reiners, Heinz** (2005). Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. München: Oldenbourg

**Rosenstiel, Lutz von/ Regnet, Erika u.a.** (Hrsg.) (2003) Führung von Mitarbeitern (5. Aufl.). Stuttgart: Schäfer-Pöschel

**Rosenstiel, Lutz von/ Lang von Wins, Thomas** (2000). Perspektiven der Potentialbeurteilung. Göttingen : Hogrefe

**Rosenstiel, Lutz von** (2000). Potentialanalyse- Potentialentwicklung. In: Rosenstiel, Lutz von/ Lang von Wins, Thomas. Perspektiven der Potentialbeurteilung. Göttingen : Hogrefe

**Rosenstiel, Lutz von** (2007) Grundlagen der Organisationspsychologie (6.Aufl.). Stuttgart: Schäfer- Poeschel

**Schuler, Heinz** (2000) Psychologische Personalauswahl. *Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*(3.Aufl.). Göttingen: Hogrefe

**Schuler, Hinz** (Hrsg.) (2001) Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe

**Schuler, Heinz/ Marcus, Bernd** (2001). Biografieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, Hinz (Hrsg.) Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe

**Schuler, Heinz** (2002). Das Einstellungsinterview. Göttingen: Hogrefe

**Schuler, Heinz** (2003). Auswahl von Mitarbeitern. In: Rosenstiel, Lutz von/ Regnet, Erika u.a. (Hrsg.) Führung von Mitarbeitern (5. Aufl.). Stuttgart: Schäfer-Pöschel

**Schuler, Heinz** (Hrsg.)(2006) Lehrbuch der Personalpsychologie (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe

**Schuler, Heinz** (2006). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In: Schuler, Heinz(Hrsg.). Lehrbuch der Personalpsychologie (2.Aufl.). Göttingen: Hogrefe

**Schuler, Heinz/ Höft, Stefan** (2006). Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl. In: Schuler, Hinz (Hrsg.) Lehrbuch der Personalpsychologie (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe

**Schuler, Heinz/ Höft, Stefan** (2007). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In: Schuler, Heinz (Hrsg.) (2007). Lehrbuch Organisationspsychologie (4. Aufl.). Bern: Huber

**Schuler, Heinz** (Hrsg.) (2007). Lehrbuch Organisationspsychologie (4. Aufl.). Bern: Huber

**Schuler, Heinz** (2008). „Eignungsdiagnostik: *Eine sichere Wahl*“. In: Psychologie Heute 8/2008, S. 72-75

**Simon, Walter** (2006). Persönlichkeitstests. In: Simon, Walter (Hrsg.) Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. *15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching*. Offenbach: Gabal

**Simon, Walter** (Hrsg.) (2006). Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. *15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching*. Offenbach: Gabal

**Simon, Walter** (2007). Gabals großer Methodenkoffer Persönlichkeitsentwicklung. Offenbach: Gabal

**Strehmel, Petra** (2006) Personalmanagement in Bildungs- und Betreuungseinrichtungen: Band 1: Psychologische Grundlagen. *Studienbuch 13 zum Bildungs- und Sozialmanagement*. Remagen: Ibus

**Torrington, Derek / Hall, Laura** (2008) Human Resource Management ( 7<sup>th</sup> Edition). Harlow, England: Person Education UK

**Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten** (2007). Aufgabenbeschreibung für Erziehungskräfte. Hamburg: unveröffentlicht

**Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten** (2008a). Betriebsvereinbarung „Auswahlrichtlinien“ . Hamburg: unveröffentlicht

**Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten** (2008b). Stadt Kinder Extra. *Materialien zur Qualitätsentwicklung*. Hamburg: unveröffentlicht

**Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten** (2009). Organisationsplan der „Vereinigung“ Gesamtübersicht. Hamburg: unveröffentlicht

**Walter-Busch, Emil** (2008). Arbeits- und Organisationspsychologie im Überblick. Wien: Facultas

**Weischner, Christoph** (2007). Sozialforschung. Konstanz: UVK

**Weinert, Ansfried B.** (2004). Organisations- und Personalpsychologie (5.Aufl.). Weinheim: Beltz

**Weuster, Arnulf** (2004). Personalauswahl. *Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch*. Wiesbaden: Gabler

**Ziehlke, Katja** (2004). Qualität komplexer Dienstleistungsbündel. *Operationalisierung und empirische Analyse der Qualitätswahrnehmung am Beispiel Tourismus des Tourismus*. In: Benkenstein, Martin. Marketing und Innovationsmanagement. Wiesbaden: DUV

**Zimbardo, Philip G./ Gerrig, Richard J.** (2004). Psychologie (16. Aufl.) München: Pearson Education

## Internetquellen

**Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz** (2008). Hamburger Bildungsempfehlungen für die Bildung und Erziehung von Kindern in Tageseinrichtungen. In: <http://www.hamburg.de/kita/116828/bildungsempfehlungen.html> (Zugriff: 1.11.09)

**Bundesagentur für Arbeit** (2009). Erzieher/ in Berufsnet, Berufsinformationen einfach finden. In: <http://berufenet.arbeitsagentur.de/berufe/start?dest=profession&prof-id=9162> (Zugriff 20.10.2009)

**Gehirn & Geist** (2007). Soziale Intelligenz. In: [http://www.gehirn-und-geist.de/artikel/911391&\\_z=798884](http://www.gehirn-und-geist.de/artikel/911391&_z=798884) (Zugriff: 23.11.09)

**Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten** (2004 a). Über uns. In: [http://www.kitas-hamburg.de/ueber\\_uns/index.html](http://www.kitas-hamburg.de/ueber_uns/index.html) (Zugriff: 5.11.09)

**Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten** (2004 b). Grundsätze. In: [http://www.kitas-hamburg.de/ueber\\_uns/grundsaeetze/index.html](http://www.kitas-hamburg.de/ueber_uns/grundsaeetze/index.html) (Zugriff: 16.10.2009)

**Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten** (2004 c). Aufbau der Vereinigung. In: [http://www.kitas-hamburg.de/ueber\\_uns/aufbau/index.html](http://www.kitas-hamburg.de/ueber_uns/aufbau/index.html) (Zugriff: 16.10.09)

**Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten** (2004 d). Anforderungsprofil für Erzieher. In: <http://www.kitas-hamburg.de/stellenangebote/anforderungsprofile/erziehung.html> (Zugriff: 18.10.09)

## **Anhang**

Ausführliche Aufgabenbeschreibung für Erziehungskräfte der  
„Vereinigung Hamburger Kindertagesstätten“

## Aufgabenbeschreibung für Erziehungskräfte

### 1. Grundsätze

Erziehungskräfte in Kindertagesstätten tragen die Verantwortung für die Betreuung, Erziehung und Bildung der ihnen anvertrauten Kinder in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Eltern. Ihnen obliegt die fachliche und organisatorische Planung und Gestaltung der Arbeit in ihrem Bereich bzw. in ihrer Gruppe in kollegialer Zusammenarbeit mit anderen Erziehungskräften. Sie beobachten und reflektieren die Entwicklung der einzelnen Kinder sowie der Gruppenprozesse mit dem Ziel, Kinder unter den jeweils gegebenen Rahmenbedingungen bestmöglich zu fördern und die Qualität der eigenen Arbeit zu sichern und weiterzuentwickeln. Sie machen ihre Arbeit gegenüber Eltern transparent und pflegen einen regelmäßigen Austausch mit Eltern über die Entwicklung der Kinder.

Die im Unternehmensleitbild niedergelegten *Aufgaben und Ziele der 'Vereinigung'* und die *Konzeption der Kindertagesstätte* sind für das Handeln der Erziehungskräfte verbindlich.

Erziehungskräfte sind der Kita-Leitung<sup>1</sup> unterstellt und an ihre Weisungen gebunden. Sie haben Anspruch auf ein Leitungshandeln, das ihnen Möglichkeiten der Partizipation und eigenverantwortliche Gestaltungsmöglichkeiten in ihrem Aufgabengebiet eröffnet.

Erziehungskräfte wirken mit bei der Weiterentwicklung der Konzeption des Hauses, bei der Schärfung des pädagogischen Profils der Kita und bei der Anpassung des Betreuungsangebots an die Bedarfe im Einzugsgebiet. In ihrem Handeln berücksichtigen sie die Belange der gesamten Kindertagesstätte, insbesondere die Notwendigkeiten einer verlässlichen Kooperation nach innen und der Wahrung des Ansehens des Hauses nach außen.

Erzieherinnen, Kinderpflegerinnen und Sozialpädagogische Assistentinnen arbeiten vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ausbildungen gleichberechtigt zusammen.

Erziehungskräfte können je nach aktueller Konzeption des Hauses schwerpunktmäßig bei Kindern bestimmter Altersstufen, bei behinderten und/oder nichtbehinderten Kindern sowie in unterschiedlichen Zuordnungsmodellen (gruppenbezogen, bereichsbezogen, als Springkraft

---

<sup>1</sup> Die Zuständigkeiten von (und der Arbeitsteilung zwischen) Kita-Leitung, Leitungsvertretung und Abteilungsleitung hinsichtlich Leitungsaufgaben im allgemeinen und Personalführung im besonderen sind in der Aufgabenbeschreibung für diese Leitungskräfte geregelt.

etc.) eingesetzt werden. Grundsätzlich gehören jedoch *alle* Aufgaben, die für Erziehungskräfte in einer Kita anfallen können, auch zum Aufgabenbereich *jeder einzelnen* Erziehungskraft.

## 2. Betreuung, Bildung und Erziehung

Die Erziehungskräfte sind verantwortlich für die fachliche Aufgabe der Betreuung, Bildung und Erziehung der Kinder. Allgemeine Zielbestimmung ist dabei, die Kinder in ihrer Entwicklung zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeiten zu fördern (§ 22 KJHG).

Die Aufgabe der **Betreuung** umfasst die Sorge der Erziehungskräfte für die Befriedigung der elementaren Bedürfnisse der Kinder nach sozialem Kontakt, Bewegung, Essen, Trinken, Schlafen, Körperpflege, Ruhe und Schutz. Die Betreuungsarrangements in der Kita müssen dabei so gestaltet werden, dass einerseits die Selbsttätigkeit der Kinder gefördert wird, sie andererseits nicht in Gefahr geraten. In diesem Spannungsverhältnis ist die Betreuungsaufgabe bzw. die Aufsicht wahrzunehmen.

In **Bildungs**prozessen gewinnen Kinder Vorstellungen und Einsichten über sich, andere und die Welt. Bildung meint also im Kern die **Selbstbildung** der Kinder. Aus diesem Verständnis ergibt sich für Erziehungskräfte die grundlegenden Anforderungen,

- mit offenem Blick zu versuchen, die Sichtweisen der einzelnen Kinder zu verstehen, ihre Fragen wahr- und ernstzunehmen sowie die jeweils anstehenden Entwicklungsaufgaben der Kinder zu erkennen
- Bildungsanregungen so zu gestalten, dass sie von den einzelnen Kindern in die individuelle Lerngeschichte und in ihre Lernprozesse aktiv einbezogen werden können
- eine vielfältige und anregungsreiche Lernumwelt zu gestalten, in denen Kinder ihre Selbstlern- und Selbstgestaltungskräfte entfalten und dabei unterschiedliche Interessen und Kompetenzen ausbilden können.

Die Erziehungskräfte haben die Aufgabe, Kinder ganzheitlich zu fördern, d.h. sie bei der Ausbildung unterschiedlicher Fähigkeiten (Ich-Kompetenzen, Soziale Kompetenzen, Sachkompetenzen) zu unterstützen. Dabei ist insbesondere folgendes zu beachten:

- Spiel- und Lernsituationen so gestalten, dass Kinder selbsttätig und selbstbewusst agieren können
- Situationen und Räume schaffen, damit Kinder ihre Interessen und Bedürfnisse artikulieren können. Die Beteiligungsrechte der Kinder bei der Planung pädagogischer Aktivitäten achten
- Kinder in ihrem Bemühen bestärken, mit anderen zu interagieren, Eigenheiten und Befindlichkeiten bei anderen wahrzunehmen und zu achten, Konflikte untereinander auszutragen und Verantwortung für andere zu übernehmen
- Die Lernumwelt so gestalten, dass das Neugierverhalten, der Forscherdrang und die Experimentierfreudigkeit der Kinder geweckt und gestärkt wird
- Vielfältige Medien, (Spiel)Materialien und Gegenstände beschaffen, sie für Kinder zugänglich machen und für deren pfleglichen Umgang sorgen.



**Erziehung** ist das (kommunikative) Handeln von Erziehungskräften gegenüber Kindern. Damit Erziehung gelingen kann, ist sie auf der Basis verlässlicher und vertrauensvoller Beziehungen zu gestalten. Aufgabe von Erziehungskräften ist insbesondere,

- mit Kindern einfühlsam in Dialog treten
- Kinder beobachten und begleiten, Entwicklungsimpulse geben, sie nicht bevormunden
- gemeinsam mit Kindern gelingende wie misslingende Prozesse anerkennen, aus Fehlern lernen
- Kindern Grenzen erfahrbar machen, wenn dies für ihre individuelle Entwicklung oder das Gruppengeschehen erforderlich ist, Grenzen und Regeln aber begründen und - dem Entwicklungsstand der Kinder entsprechend - nachvollziehbar machen bzw. diese gemeinsam mit Kindern entwickeln
- die Menschenrechte der Kinder achten. Körperliche Strafen sowie sonstige Formen des gewaltsamen und/oder entwürdigenden Einwirkens auf Kinder sind unzulässig.

Die Aufgabe der Erziehung gilt allen Kindern gleichermaßen. Erziehungskräfte müssen ihr Handeln allerdings je nach sozialer und individueller Lebenssituation der Kinder differenziert gestalten. Bei Kindern mit Behinderung, sozialer Benachteiligung und/oder Migrationshintergrund gelten die oben genannten grundlegenden Anforderungen in spezifischer Weise. Den speziellen Entwicklungsaufgaben und Förderbedarfen dieser Kinder müssen Erziehungsfachkräften in ihrem Handeln in differenzierter Weise Rechnung tragen.

Die kooperative Zusammenarbeit mit Therapeuten und anderen Fachkräften ist integraler Bestandteil der Erziehungsaufgabe. Von der 'Vereinigung' hierzu erarbeitete Konzepte sind zu beachten.

Bei der planvollen *Eingewöhnung* neu aufgenommener Kinder müssen sich Erziehungskräfte in besonderer Weise als Bezugspersonen anbieten, um den Kindern eine sichere Basis zu verschaffen, von der aus sie sich schrittweise das Leben in der Kita erschließen können.

### 3. *Zusammenarbeit mit Eltern*<sup>2</sup>

Für die pädagogische Arbeit der Erziehungskräfte ist die Einbeziehung der Eltern und der Austausch zwischen Eltern und Erziehungskräften unabdingbar. Für Erziehungskräfte ist es wichtig, die Lebenslagen, Haltungen und Erziehungsvorstellungen von Eltern zu kennen, Eltern in einer akzeptierenden Grundhaltung zu begegnen und sie als Partner bei der Erziehung des Kindes anzusehen und zu respektieren.

Die Erziehungskräfte beziehen Eltern in den *Eingewöhnungsprozess* des Kindes in der Kita ein und nutzen diese Phase auch dazu, die Arbeit der Kita für Eltern einsichtig zu machen. Im weiteren Verlauf der Betreuung *informieren* sie Eltern regelmäßig über die Entwicklung und die Aktivitäten des Bereichs bzw. der Gruppe, in der ihr Kind betreut wird. Sie berichten speziell über die Entwicklung des Kindes, und zwar sowohl über die Entwicklung sozialer und kognitiver Kompetenzen als auch über eventuelle Probleme und Konflikte.

---

<sup>2</sup> Mit „Eltern“ sind selbstverständlich auch alleinerziehende Mütter oder Väter sowie andere sorgeberechtigte Personen gemeint.

Sie sprechen wichtige Änderungen in der Situation des Kindes (z.B. einen Bereichswechsel) oder wichtige Veränderungen in der Arbeitsweise der Kita oder des Bereiches im voraus mit den Eltern an. Sie sind zu *Vorschlägen, Sorgen und Einwänden* von Eltern gesprächsbereit und berücksichtigen sie bei ihren Entscheidungen und in ihrer Arbeit, soweit dies unter den Rahmenbedingungen der Kita und der grundlegenden Wert- und Zielvorstellungen der pädagogischen Arbeit des Hauses möglich ist. Sie laden Eltern ein, sich für die Kita zu engagieren und sich im Rahmen ihrer jeweiligen Möglichkeiten an Aktivitäten der Kita zu *beteiligen*. Sie sorgen für die Durchführung von Elternabenden ihrer Gruppe bzw. ihres Bereiches und für die Wahl von Elternvertreterinnen.

Die Aufgabe der partnerschaftlichen Kooperation bezieht sich auf *alle* Eltern. Je nach Lebenslagen, Haltungen und Interessen der Elternschaft in der einzelnen Kita oder dem einzelnen Bereich sind diejenigen Formen des Elternkontakts zu wählen, die am besten geeignet sind, die grundlegenden Ziele des Informationsaustauschs, der wechselseitigen Beratung und der Beteiligung von Eltern an Entscheidungen und Aktivitäten der Kita zu verwirklichen.

Erziehungskräfte wirken mit an Bemühungen der Kita, Eltern auch soziale Kontakte *untereinander* zu ermöglichen und ihnen hierfür im Rahmen der Möglichkeiten auch Zeiten und Räume innerhalb der Kita anzubieten.

Beziehungen zwischen Erziehungskräften und Eltern sind *professionelle* Beziehungen. Sie sollen von *Offenheit*, zugleich aber auch von der notwendigen professionellen *Distanz* geprägt sein. Persönlichen Sympathien oder Abneigungen dürfen keine entscheidende Rolle spielen. Über persönliche Belange anderer Kinder und anderer Familien sowie über vertrauliche Angelegenheiten der Kindertagesstätte muss *Verschwiegenheit* gewahrt werden. Im Kontakt mit Eltern ist die Erziehungskraft *Vertreterin der Kindertagesstätte* und steht als solche für die gesamte Kita ein.

#### 4. *Planung - Umsetzung - Reflexion*

Zur Aufgabe von Erziehungskräften gehört nicht nur die unmittelbare Arbeit mit den Kindern und der Kontakt mit Eltern, sondern auch die Vorbereitung, Beobachtung und Auswertung dieser Arbeit. Diese Aufgaben sind teils durch jede einzelne Erziehungskraft, teils durch Gespräch im Team und teils im Rahmen des Besprechungswesens mit den jeweiligen Leitungskräften zu leisten.

Erziehungskräfte sollen ihre Arbeit planvoll gestalten. Die Planungen sollen sich an den unterschiedlichen Lebenssituationen der Kinder, an ihren individuellen Entwicklungsständen und an den jeweiligen Gruppenprozessen orientieren. Kinder und nach Möglichkeit auch Eltern sollen in die Planungsprozesse einbezogen werden. Nach den Prinzipien *offener Planung* sollen unterschiedlich weite Zeiträume berücksichtigt, gezielt Erfahrungsmöglichkeiten eröffnet und Lernanreize geschaffen werden, aber es soll auch Raum sein für die Spontaneität der Kinder und für unvorhergesehene Einflüsse von außen.

Erziehungskräfte sollen das Gesamtgeschehen in ihrem Bereich und die Entwicklung einzelner Kinder systematisch *beobachten* und kritisch *auswerten* und *überprüfen*, ob die selbst gesteckten Ziele erreicht werden, ob die geschaffenen Bedingungen und Angebote den Bedürfnissen von Kindern entsprechen, und ob es gelingt, die *Qualitätsanforderungen* einzulösen, die (nach den Vorgaben von Leitbild und Kita-Konzept, aus den Sichten der Erziehungs-

kräfte selbst sowie aus den Sichten von Kindern und Eltern) an Kindertagesbetreuung gestellt werden. Die Erkenntnisse aus diesen Auswertungsprozessen müssen eingebracht werden in die eigene Planung der zukünftigen Arbeit, aber auch in die Weiterentwicklung der Konzeption der Kita.

Die Notwendigkeit der Planung, Beobachtung, Bewertung und konzeptionellen Fortschreibung gilt nicht nur für die pädagogische Arbeit mit *Kindern*, sondern auch für die Inhalte und Formen der Zusammenarbeit mit *Eltern*.

## **5. Aufgaben im Zusammenhang mit in Kitas eingebundenen Eltern-Kind-Zentren**

In Kindertagesstätten, die ein Eltern-Kind-Zentrum (EKiZ) einschließen, nehmen einzelne Erziehungskräfte ganz oder teilweise Aufgaben im Eltern-Kind-Zentrum wahr. Die in der Aufgabenbeschreibung formulierten Grundsätze für die pädagogische Arbeit mit Kindern und Eltern gelten auch im Verhältnis zu den Besuchern des EKiZ.

Erzieherinnen gestalten im Eltern-Kind-Zentrum während dessen Öffnungszeiten eine offene Anlaufstelle für Eltern mit ihren Kindern. Dabei erfüllen sie insbesondere folgende Aufgaben:

- Ansprechperson für die Besucher (Eltern und Kinder) sein,
- bei der Gestaltung des Raums und des Cafeteria-Angebots für Kinder und Eltern mitwirken,
- Kinder und Eltern ermuntern, dass sie die angebotenen Spielgelegenheiten nutzen,
- Eltern auf Interessen und Kompetenzen ihrer Kinder aufmerksam machen,
- Spiel- und Lernstunden für Kinder zusammen mit den Eltern gestalten,
- auf Gesprächswünsche der Eltern in Erziehungsfragen und Alltagsdingen eingehen,
- Eltern auf Bildungsangebote des EKiZ (die z.B. von Elternschule, Familienhebamme, Familienberatung angeboten werden) aufmerksam machen,
- die Arbeit des EKiZ dokumentieren.

Ebenso wie bei anderen in der Kita betreuten Kindern gehört es auch im EKiZ zu den Aufgaben von Erziehungskräften, bei Gefährdungen einzelner Kinder tätig zu werden und Unterstützungsmaßnahmen für die Familie anzuregen oder zu vermitteln. Hierbei ist das Umsetzungskonzept der 'Vereinigung' zum Schutzauftrag der Kinder- und Jugendhilfe zubeachten.

## **6. Zusammenarbeit im Gesamtgefüge der Kita**

### **6.1 Zusammenarbeit mit der Leitung**

Erziehungskräfte haben die Aufgabe, das Geschehen in ihrem Verantwortungsbereich für die Leitung transparent zu machen und die Leitung über wesentliche Planungen sowie über besondere Vorkommnisse und Probleme mit Kindern oder Eltern zu informieren.

Sie sind an gemeinsam mit der Leitung getroffene Zielvereinbarungen sowie ggf. an Vorgaben und Anweisungen der Leitungskräfte gebunden. Sie müssen der Leitung auf Verlangen über ihr Handeln Rechenschaft ablegen. Sie müssen sich der Beurteilung ihrer Arbeitsleistung durch die Leitung gesprächsbereit stellen und daraus Konsequenzen für ihre Arbeit ziehen.

Erziehungskräfte haben Anspruch auf Einarbeitung und auf fachliche Unterstützung durch die Kita-Leitung. Sie haben Anspruch auf ein kooperatives Führungsverhalten der Kita-Leitung<sup>3</sup> und auf eigenständige Gestaltungsmöglichkeiten in ihrem Arbeitsbereich. Aus diesem *Anspruch auf Beteiligung und Mitgestaltung* folgt zugleich die *Pflicht*,

- ▷ bei der Planung und Ausgestaltung der Arbeit mit eigenen Vorschlägen mitzuwirken und dabei die Belange der ganzen Kita im Blick zu haben,
- ▷ sich auch von sich aus um die erforderlichen Informationen zu bemühen,
- ▷ eventuelle Probleme und Konflikte frühzeitig offen anzusprechen,
- ▷ sich aktiv und kompromissbereit an der Suche nach Lösungen zu beteiligen und
- ▷ die eigenständigen Gestaltungsmöglichkeiten sorgfältig und im Interesse der gesamten Kita auszufüllen.

## 6.2 Zusammenarbeit zwischen den Erziehungskräften

Die Arbeit von Erziehungskräften ist ganz überwiegend *Teamarbeit*. Die Bildung von Teams und die Zuordnung der einzelnen Erziehungskräfte regeln sich nach der Konzeption der jeweiligen Kita. Innerhalb der Teams arbeiten Erziehungskräfte offen und gleichberechtigt zusammen. Sie stimmen (in dem durch Leitbild und Kita-Konzeption gesetzten Rahmen und unter Beachtung von Vorgaben der Kita-Leitung) die konkreten Ziele, Inhalte und Methoden ihrer Arbeit untereinander ab und teilen die Arbeit untereinander auf. Sie sind verpflichtet zu einem fairen und kollegialen Umgang, in dem fachliche Auseinandersetzungen erwünscht, Diskriminierung und Ausgrenzung dagegen unzulässig sind.

In den Teams tragen Erziehungskräfte nicht nur Verantwortung für Kinder, sondern übernehmen auch *organisatorische* Verantwortung für einen Bereich der Kita. Ihnen obliegen Aufgaben des Arbeitszeitmanagements<sup>4</sup> einschließlich der Einplanung von Vorbereitungs- und Reflexionszeiten, der Regelung von Vertretung bei Personalausfall, der Verwaltung finanzieller Ressourcen (im Rahmen der Delegationsregelungen der jeweiligen Kita), der räumlichen Gestaltung oder der Regelung der Kooperation mit dem Hauswirtschaftsbereich.

Von allen Erziehungskräften wird die Bereitschaft erwartet, ihre Kolleginnen zu akzeptieren und mit ihnen offen und fair zusammenzuarbeiten. Teams von Erziehungskräften sollen sich - unter Beachtung der Rahmenvorgaben der Kita und der 'Vereinigung' - in hohem Maße *selbst regulieren*. Bei Konflikten sollen Möglichkeiten der Konsensbildung und des Interessenausgleichs im Team gesucht werden, bevor Entscheidungen der Leitung eingeholt werden. Die zuständige Leitungskraft soll ihrer Verantwortung für die Arbeit des Teams vorrangig durch *Zielvereinbarungen* und *Ergebniskontrollen* nachkommen. Einzelfallbezogene Eingriffe sollen die Ausnahme sein.

In Personalausfallsituationen besteht eine Verpflichtung auf gegenseitige Vertretung der Erziehungskräfte auch über den Bereich ihres jeweiligen Teams hinaus, wenn dies zur Sicherstellung des Betriebs und zur Abwendung zugespitzter Belastungssituationen erforderlich ist.

---

<sup>3</sup> Anforderungen an das Führungsverhalten ergeben sich insbesondere aus dem Leitbild der 'Vereinigung' (Abschnitt 3) und aus der Aufgabenbeschreibung für Leitungskräfte.

<sup>4</sup> Im einzelnen ergeben sich die Aufgaben aus der Betriebsvereinbarung Arbeitszeit in ihrer jeweiligen Fassung.

### 6.3 Zusammenarbeit mit Therapeutinnen

Bei der Betreuung behinderter Kinder arbeiten Erziehungskräfte eng mit den Therapeutinnen zusammen. Erzieherinnen und Therapeutinnen stimmen ihre spezifischen Aktivitäten mit einzelnen Kindern oder im Gruppengeschehen inhaltlich und zeitlich aufeinander ab.

### 6.4 Einbeziehung von Personen ohne pädagogische Ausbildung

Ausgebildete pädagogische Fachkräfte haben die Aufgabe, Personen ohne pädagogische Ausbildung (seien es Beschäftigte mit „kleinen“ Arbeitsverhältnissen, Freiberufler, mitarbeitende Eltern oder andere Ehrenamtliche) in die Arbeit mit den Kindern einzubeziehen und deren spezifische Kompetenzen als Möglichkeit der Bereicherung der pädagogischen Arbeit zu nutzen. Sie wirken darauf hin, dass sich die Arbeit dieser pädagogischen Laien sinnvoll in die gruppenpädagogischen Prozesse ihres Bereiches und in die Konzeption der Kita einfügt.

### 6.5 Zusammenarbeit mit dem Hauswirtschaftsbereich

Erziehungskräfte müssen mit dem Hauswirtschaftsbereich eng zusammenarbeiten. Entscheidungen über Tagesabläufe, Raumgestaltung und sonstige Fragen, die Auswirkungen auf Verpflegung und Gebäudereinigung haben, sind mit dem Hauswirtschaftsbereich abzustimmen.

Die *Abgrenzung der Aufgaben* zwischen Erziehungskräften und Hausarbeiterinnen kann nicht zentral und einheitlich vorgegeben werden, sondern ist abhängig von den konkreten Gegebenheiten der jeweiligen Kita.

Soweit sich Fragen der Aufgabenabgrenzung nicht im alltäglichen kollegialen Miteinander 'von selbst' klären, müssen hierüber klare und verbindliche Absprachen getroffen werden, die ein gutes *Funktionieren* der Kita und eine faire *Lastenteilung* zum Ziel haben. Dies sicherzustellen ist Aufgabe der Leitungskräfte. Die Erziehungskräfte sollen daran mitwirken, indem sie ihre Interessen zum Ausdruck bringen und selbst Lösungsvorschläge im Interesse eines reibungslosen Kita-Betriebs einbringen.

*Grenzbereiche* zwischen hauswirtschaftlicher und pädagogischer Arbeit, in denen solche Absprachen und Interessenausgleiche erforderlich werden können, sind insbesondere

- Vor- und Nacharbeiten zur Fußbodenreinigung,
- die Bereitstellung *kleiner* Mahlzeiten und Getränke,
- der Reinigung von Spiellandschaften und Einbauten,
- kurzfristig anfallender Reinigungsarbeiten im Laufe des Tages,
- Arbeiten in der Pflege der Außenanlagen und
- Feiern und besondere Veranstaltungen

In Notfällen und kritischen Situationen gehört es zur Aufgabe der Erziehungskräfte, Tätigkeiten von Hausarbeiterinnen zu übernehmen.

Erziehungskräfte sollen dazu beitragen, dass der Hauswirtschaftsbereich der Kita auch als Erfahrung- und Lernfeld für die Kinder genutzt wird. Im Bereich der Ernährungs- und Gesundheitserziehung sollen Erziehungskräfte und HWL kooperieren. Auch bei Ernährungsangeboten, die überwiegend von den Erziehungskräften gewährleistet werden, soll die Abstimmung mit der HWL und die Beratung durch die HWL gesucht werden.

## **7. *Mitarbeit im Gesamtbetrieb der 'Vereinigung'***

Vertreterinnen der Erziehungskräfte wirken bei Treffen der Erziehervertreterinnen sowie in Arbeitsgruppen und Konferenzen auf der Ebene des Kreises oder der gesamten 'Vereinigung' an Diskussionsprozessen, am Transport von Informationen und an der Erarbeitung von betrieblichen Grundsätzen, Strategien und Regeln mit.

## **8. *Zusammenarbeit mit anderen Institutionen***

Wenn Kinder über die Möglichkeiten des Elternhauses und der Kita hinaus zusätzliche therapeutische oder ärztliche Hilfen benötigen, oder wenn Familien weiterer Beratung und Unterstützung in Erziehungsfragen bedürfen, sollen Erziehungskräfte anregen, andere, auf die jeweilige Problemlage spezialisierte Institutionen zu beteiligen. Diese Beteiligung muss durch die Eltern oder in Absprache mit den Eltern erfolgen<sup>5</sup>.

Erziehungskräfte, die Schulkinder betreuen, sollen mit den Lehrkräften Kontakt halten und kooperieren, um die pädagogische Arbeit von Kita und Schule nach Möglichkeit aufeinander abzustimmen und um auf besondere Problemlagen einzelner Kinder besser eingehen zu können.

In Absprache mit der Kita-Leitung können Erziehungskräfte in Arbeitszusammenhängen mit anderen Institutionen im Stadtteil als Vertreterinnen ihrer Kita tätig werden.

## **9. *Öffentlichkeitsarbeit***

In ihren Kontakten nach außen - zu Eltern, anderen Institutionen, Nachbarn, Besuchern usw. - handeln die Erziehungskräfte als *Angehörige der Kita und der 'Vereinigung'*. Sie stellen die Arbeit und die Leistungen ihrer Kita dar und werben für sie um Akzeptanz. Die Grundsätze der Öffentlichkeitsarbeit der Kita und des Gesamtunternehmens sind auch für das Auftreten der Erziehungskräfte nach außen verbindlich.

## **10. *Anleitung und Beratung von Praktikantinnen***

Es gehört zur Aufgabe von Erziehungskräften, Praktikantinnen aus sozialpädagogischen Ausbildungsgängen anzuleiten. Sie entwickeln Ausbildungspläne, ermöglichen den Praktikantinnen praktische Erfahrungen in der Arbeit mit Kindern, reflektieren diese Arbeit mit ihnen, beraten sie und halten den erforderlichen Kontakt mit der Ausbildungsstätte.

## **11. *Qualifizierung***

Das Aufgabenfeld von Erzieherinnen stellt im Laufe der Zeit oft zusätzliche oder andersartige Anforderungen. Erziehungskräfte müssen sich im Laufe ihrer Tätigkeit kontinuierlich weiter

---

<sup>5</sup> Eine Ausnahme hiervon sind solche Sondersituationen, in denen eine Einschaltung des Jugendamtes im Interesse des Kindeswohls ohne Beteiligung der Eltern erforderlich ist.

informieren und qualifizieren. Sie müssen Qualifizierungs- und Beratungsmöglichkeiten, die ihnen die 'Vereinigung' anbietet, nutzen, aber auch aktiv Schritte zum Ausbau des eigenen Wissens und eigener Fähigkeiten unternehmen. Sie geben Erkenntnisse und Qualifikationen, die sie in Fortbildungsmaßnahmen erwerben, an ihre Kolleginnen weiter, machen sie für die Kita nutzbar und bringen sie in ihre alltägliche Arbeit ein.

*April 2001 / aktualisiert November 2007*