

Johannes Herwig-Lempp

## Checkliste Stellenbesetzung

veröffentlicht in: Socialmanagement 3/1993, S. 49-50

Soziale Einrichtungen haben oft keine eigene Personalabteilung. Die LeiterInnen sind gelernte SozialarbeiterInnen oder ErzieherInnen, die sich die für Leitung und Führung einer Einrichtung notwendigen Kenntnisse selbst aneignen müssen. Dies betrifft auch alles, was im Zusammenhang mit der Einrichtung und der (Neu-)Besetzung einer Stelle zusammenhängt. Insbesondere kleinere Einrichtungen und im Aufbau befindliche Projekte, bei denen Stellenbesetzungen selten anfallen, stehen dann vor der Situation, sich die notwendigen Schritte jedesmal neu zusammensuchen zu müssen. Hierbei soll die "Checkliste Stellenbesetzung" eine Hilfe bieten, die wichtigsten Punkte zu bedenken.

Eine Checkliste kann dazu beitragen, rechtzeitig Fragen der Entscheidungskompetenzen, der Beteiligungen und des Verfahrensablaufs zu besprechen, zu klären und für alle Seiten offen zu legen. Damit lassen sich bestimmte Unsicherheiten, Verwirrung und daraus entstehende Konflikte rechtzeitig vermeiden. Allerdings lässt sich ein Bewerbungsverfahren nicht allein "technisch" lösen. Grundsätzlich sollte bedacht werden:

- Stellenbesetzungen haben weitreichende Folgen für die Einrichtung: die neue StelleninhaberIn wird nicht nur unmittelbar ihren eigenen Arbeitsplatz ausfüllen, sondern Wirkung und Einfluss haben auf ihre KollegInnen, die Klientinnen, kooperierende Einrichtungen, kurz: auf die Einrichtung und auf das Bild, das die Einrichtung nach außen vermittelt.
- Bewerbungsverfahren selbst sind immer auch Öffentlichkeitsarbeit und zeigen weitreichend Wirkung. Beispielsweise in der Stellenausschreibung, die ja eine Selbstdarstellung ist.
- BewerberInnen haben einen Anspruch auf Höflichkeit und Korrektheit. Ihre Bewerbungen sind nach innen und nach außen vertraulich zu behandeln.
- Auch abgelehnte BewerberInnen können durch das Bewerbungsverfahren einen guten Eindruck von der Einrichtung bekommen - und weitergeben.
- Sind Kompetenzen und Verfahrensablauf bei einer Stellenbesetzung klar und für alle durchschaubar geregelt, wird es innerhalb der Einrichtung weniger Konflikte darum geben.
- Es ist daher sinnvoll und langfristig gesehen von Nutzen, bei der Besetzung einer Stelle ausreichend und in der Bedeutung angemessener Weise Sorgfalt, Zeit und Geld aufzubringen.

## Checkliste

### Bedarfsfeststellung

- Klärung des Bedarfs der Besetzung bzw. der Neueinrichtung einer Stelle.
- Erstellung eines Anforderungsprofils unter Berücksichtigung von Besonderheiten (Berufsausbildung, Zusatzqualifikationen, Mann/Frau usw.).
- Berechnung der Kosten der Stelle (einschließlich der Folgekosten wie Fortbildung, Supervision, Reisekosten o.ä.), Klärung der Finanzierung.

### Planung des Besetzungsverfahrens und Absprache aller Beteiligten

- Wer hat die Federführung (Organisation, Schriftverkehr etc.) für das Bewerbungsverfahren?
- Wer ist am Auswahlverfahren in welchem Punkt beteiligt (Leitung, Vorgesetzte, zukünftige Kollegen, Personalrat/Mitarbeitervertretung):
- AnsprechpartnerIn für telefonische und schriftliche Anfragen
- Durchsicht der eingegangenen Bewerbungsunterlagen,
- Entscheidungen über Einladung zu Vorstellungsgesprächen bzw. Beteiligung daran sowie Vorschlags- und Vetorechte
- Teilnahme an Vorstellungsgesprächen
- Entscheidung über Stellenbesetzung (Vetorecht)
- Beteiligungsrechte von Personalrat/Mitarbeitervertretung
- Einbeziehung der zukünftigen KollegInnen/ des Teams
- Terminplanung:
  - vorgesehener Einstellungstermin
  - Erscheinungstermin der Stellenanzeige
  - Ende der Bewerbungsfrist
  - Termin für Vorauswahl nach Unterlagen
  - Termine für Bewerbungsgespräche
  - evtl. Termine 2. Runde

### Stellenausschreibung

- Wie viel kann und soll die Stellenausschreibung kosten?
- Wo und wie wird ausgeschrieben:
- In welchen regionalen und überregionalen Zeitungen/Zeitschriften?
- Mitteilungen über zu besetzende Stelle auch an
  - Arbeitsamt
  - Hochschulen
  - Dachverband (interne Ausschreibungen)
  - MitarbeiterInnen der eigenen Einrichtung
  - kooperierende Einrichtungen?
- Inhalt der Stellenanzeige: Sie soll Informationen enthalten über
- den Träger,
  - die zu besetzende Stelle,
  - Erwartungen und Anforderungen an die BewerberInnen,

- Leistungen, die geboten werden,
- Bewerbungsfrist,
- evtl. Name und Telefonnummer einer AnsprechpartnerIn
- Adresse.

### **Eingang der Bewerbungen**

- Notate über telefonische Anfragen und erste Eindrücke.
- Eintrag der eingegangenen Bewerbungen in eine Liste.
- Bestätigung des Eingangs mit
  - Dank für die Bewerbung vom ... (Datum)
  - Bitte um Verständnis für Dauer der Bearbeitung
  - Hinweis, baldmöglichst oder innerhalb von ... wieder von der Einrichtung zu hören
  - Bitte um Sicherstellung, daß BewerberIn kurzfristig zu erreichen ist (auch bei Urlaub etc.)
- Anlegen als Akte (oben Anschreiben, darunter die eigenen Schreiben, den Lebenslauf, Zeugnisse). Keine Beschädigung (Lochen, Beschriften etc.) der eingereichten Unterlagen
- Gesammelte Ablage aller eingegangenen Bewerbungen an einem Ort, obenauf eine aktuelle Liste aller eingegangenen Bewerbungen
- Datenschutz: Sichere Aufbewahrung und grundsätzlich Vertraulichkeit und Verschwiegenheit sowohl innerhalb der Einrichtung als auch nach außen.
- Bewerbungen, die nach Abschluss der Frist eingehen, je nach Absprache und Bedarf noch aufnehmen oder zurückschicken, evtl. nur vorläufig zurückstellen für den Fall, daß unter den fristgerecht eingegangenen Bewerbungen nicht genug geeignete BewerberInnen sind (dies im Brief mit der Eingangsbestätigung mitteilen).

### **Vorauswahl**

- Nach Abschluss der Frist Durchsicht der Unterlagen erfolgt die Auswahl von einzuladenden BewerberInnen, evtl. noch unterscheiden zwischen absolut nicht in Frage kommenden BewerberInnen und solchen, die evtl. in einer zweiten Runde zum Zuge kommen
- Festsetzung von Reihenfolge und Termin(en) der Vorstellungsgespräche
- Die Unterlagen derer, die absehbar nicht für die Stelle in Betracht kommen, möglicherweise sofort mit einem kurzen Schreiben versehen zurückschicken.

### **Einladung zum Gespräch**

- Die ausgewählten BewerberInnen erhalten einen Brief mit
  - Hinweis auf Vorauswahl unter den Bewerbungen
  - der Einladung zu einem persönlichen Gespräch
  - Datum, Zeit, Ort, evtl. Wegbeschreibung
  - evtl. Informationen über die voraussichtliche Dauer
  - Hinweis auf (keine/ begrenzte) Fahrtkostenerstattung
  - evtl. bereits Informationen über Träger, Einrichtung und Stelle
  - der Bitte um telefonische Bestätigung des Termins bis zum ...

## **Vorbereitung und Planung der Vorstellungsgespräche**

- Evtl. Zusammenstellung der wichtigsten Unterlagen (Anschreiben und Lebenslauf der BewerberIn) der BewerberInnen für alle am Gespräch Beteiligten.
- Termingestaltung mit ausreichend Zeit für
  - die einzelnen Vorstellungsgespräche,
  - zwischen den Gesprächen zur Beratung,
  - nach Abschluss der Vorstellungsrunde zur Beratung und Entscheidungsfindung
- Vorbereitung des Raumes (Sitzordnung), evtl. Bereitstellung von Getränken etc.
- Verständigung über evtl. Verwendung von Anforderungsprofilen und Bewertungsskalen
- Absprache über Punkte, die mit den BewerberInnen angesprochen werden müssen
- Klärung der Gesprächsführung und wer sich wann wie am Gespräch beteiligen darf/ soll
- Sicherstellung von ausreichend Zeit im Anschluss an die Gespräche (ein bis drei Stunden), um die Ideen und Vorstellungen ausreichend ventilieren zu können.
- Bei größeren Gruppen: evtl. Namensschildchen (und Funktion) zur Orientierung der BewerberInnen

## **Das Vorstellungsgespräch**

- Begrüßung, alle setzen sich, erst dann Vorstellung der Anwesenden einschl. ihrer Funktionen
- Kontextklärung: Bezug auf Vorauswahl aus schriftlichen Bewerbungen. Ziel des Gesprächs ist Kennenlernen und gegenseitige Information als Entscheidungsgrundlage über Stellenbesetzung für beide Seiten
- Überblick über den zeitlichen Rahmen und die Vorstellung von der Gliederung des Gesprächs
- Mögliche Fragen an die BewerberInnen können sein:
  - "Was interessiert und reizt Sie an der ausgeschriebenen Stelle?"
  - "Welche besonderen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen bringen Sie für diese Stelle mit? Wo liegen Ihre Stärken?"
  - "Was haben Sie für Erwartungen an den Arbeitgeber?"
  - "Wie würden Sie die Aufgabe angehen, welche konkreten Vorstellungen haben Sie, wie Sie die Stelle ausfüllen würden?"
  - "Wo wollen Sie ihre Vorstellungen einbringen, wie sie umsetzen?"
  - "Wo sehen Sie ihre möglichen Schwächen? Wo könnten Sie evtl. Unterstützung wünschen?"
- Informationen über die zu besetzende Stelle, die Einrichtung, den Träger etc.
- Den BewerberInnen ausreichend Gelegenheit geben, selbst Fragen zu stellen und sich zu informieren: hier können sie zeigen, wieweit sie sich bereits Gedanken zu der Stelle gemacht haben.
- Gehaltsvorstellungen, Eingruppierung
- Entwicklungsmöglichkeiten für die StelleninhaberIn
- Besondere Arbeitsbedingungen (Führerschein, PKW, Flexibilität in der Arbeitszeit etc.) ansprechen
- Möglichen Einstellungstermin klären, Verpflichtungen gegenüber bisherigen Arbeitgeber ansprechen
- Erstattung der Fahrtkosten für das Vorstellungsgespräch

- Termin absprechen, bis wann eine Benachrichtigung über die Entscheidung mitgeteilt wird (ausreichend Zeit auch für unerwartete Beratungen, Klärungsprozesses mit anderen Bewerbern etc. einkalkulieren, d. h. mind. 14 Tage)
- Bitte um Benachrichtigung darüber, wenn die BewerberIn kein Interesse mehr an der Stelle hat.
- Dank für das Gespräch.

### **Beratung und Entscheidung**

- Für den Beratungs- und Entscheidungsprozeß sollten ausreichend Zeit, Getränke, Nahrungsmittel und Frischluft, insbesondere wenn er unmittelbar nach der Vorstellungsrunde stattfindet, zur Verfügung stehen. Entscheidungskompetenzen (auch Veto- und Mitspracherechte) sollten vorher geklärt sein, ebenso, ob eine Konsensentscheidung angestrebt wird oder nicht.
- Die Entscheidung selbst sollte möglicherweise nochmals überschlafen werden.

### **Bestätigung**

- Personalrat/Mitarbeitervertretung informieren und das Verfahren entsprechend den Beteiligungsrechten auf Korrektheit überprüfen lassen.
- Der BewerberIn die Entscheidung mündlich oder schriftlich mitteilen. Evtl. Frist zur Annahme einräumen.
- Dienstvertrag vorbereiten, der Personalrat/Mitarbeitervertretung zur Kenntnis geben, von der StellenanwärterIn unterschreiben lassen
- Erst dann Absage an die anderen BewerberInnen mit
  - Hinweis, daß die Stelle besetzt werden konnte,
  - evtl. differenzierterer Information darüber, wieweit sie in die engere Wahl gezogen wurden
  - Dank für die Bewerbung und guten Wünschen für die Zukunft
  - in der Anlage die Bewerbungsunterlagen ohne das Anschreiben (das verbleibt, gemeinsam mit dem gesamten Schriftverkehr, bei der Einrichtung).
- Mitteilung über die Besetzung der Stelle an das Arbeitsamt und andere Einrichtungen, die eine Ausschreibung erhalten haben.
- Evtl. Mitteilung an den Kostenträger, an kooperierende Einrichtungen etc.