



Arbeitsgemeinschaft  
Kath. Tageseinrichtungen  
für Kinder in  
der Diözese Münster (KTK)

# Handlungsleitfaden für ein effektives Personalmarketing

in den katholischen Kindertageseinrichtungen  
des Bistums Münster

Diözesan AG KTK Münster



## Inhaltsverzeichnis

1. Präambel .....	3
2. Verortung der Verantwortung .....	4
3. Personalplanung und -steuerung .....	5
4. Arbeitgebermarkenkern definieren.....	6
5. Arbeitgeber-Attraktivitätsfaktoren analysieren .....	8
6. Wettbewerb analysieren .....	11
7. Zielgruppen definieren.....	12
8. Stellenanzeigen optimieren .....	13
9. Personalmarketing-Instrumente nutzen .....	17
a) Publikation von Stellenanzeigen.....	17
b) Marketingveranstaltungen.....	18
c) Netzwerke nutzen .....	19
10. Homepage .....	20
11. Social Media.....	23
a) Facebook & Instagram .....	24
b) YouTube .....	25
c) Arbeitgeberbewertungsportale.....	26
12. Positive Bewerbererfahrung (Candidate Experience) .....	28
a) Zugangswege .....	28
b) Reaktionszeiten .....	28
c) Vorstellungsgespräche .....	29
d) Initiativbewerbungen.....	30
13. Mitarbeiterführung (Onboarding) .....	30
14. Ausblick.....	32
15. Anlagen .....	33



## 1. Präambel

Die geringe Verfügbarkeit von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt, der demografische Wandel und der gleichzeitige Zuwachs von Kindertageseinrichtungen (Kitas) im Bistum Münster machen einen Perspektivwechsel in der Personalgewinnung und -bindung unabdingbar. Die Zeiten, in denen die Träger der Kitas sich die Mitarbeitenden aus einer Vielzahl an Bewerbenden aussuchen konnten, sind lange vorbei. Der Arbeitsmarkt hat sich von einem Anbieter- zu einem Bewerbermarkt entwickelt, was sozialwirtschaftliche Träger dazu zwingt, sich aktiv als Arbeitgeber bei potenziellen Mitarbeitenden zu bewerben – also Marketing für sich als Arbeitgeber zu betreiben. Die steigende Verhandlungsmacht der Bewerbenden und die wachsenden Ansprüche der jüngeren Generationen an ihren Arbeitgeber veranlassen die Träger dazu, sich mit attraktiven Rahmenbedingungen und Angeboten an die Lebenskonzepte der Mitarbeitenden anzupassen und sich vom Wettbewerb positiv abzuheben.

Das zielgruppengerechte Personalmarketing – die identitätsbasierte, intern wie extern wirkungsvolle Positionierung als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber – ist eines der wichtigsten Instrumente, um Personal zu finden und langfristig zu binden. Um im Personalmarketing erfolgreich zu sein, muss das Thema kontinuierlich, also losgelöst von dem Ad-hoc-Ereignis einer freien Stelle in der Kita, bearbeitet werden. Werbewirksam sind in diesem Zusammenhang insbesondere die regionalen Gemeinden. Das Personalmarketing sollte aus dem Sozialraum, aus der Kita, aus der Arbeit vor Ort geschehen. Für ein wettbewerbsfähiges Personalmarketing sind zudem Ressourcen in Form von Zeit und Knowhow zwingend notwendig.

Dieser Handlungsleitfaden soll den einzelnen Trägern der Kitas im Bistum Münster ermöglichen, die bisher genutzten Marketingkanäle systematisch zu analysieren, Marketingaktivitäten zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln sowie konkrete Attraktivitätsfaktoren für die Träger der Kitas zu benennen und damit die einzelnen Einrichtungen systematisch zu bewerben. Dieser Handlungsleitfaden zeigt Möglichkeiten für ein gelingendes Personalmarketing auf. Er soll Ihnen als Empfehlung und Hilfestellung dienen. Bitte berücksichtigen Sie, dass durch die unterschiedlichen Trägerstrukturen der Kitas im Bistum Münster nicht durchgängig alle Aspekte dieses Handlungsleitfadens auf alle Adressaten zutreffen.



## 2. Verortung der Verantwortung

### Fachliche Notwendigkeit

Um zu verhindern, dass das Thema Personalmarketing im Tagesgeschäft untergeht, muss es innerhalb der Organisation klar verortet sein. Wenn die Verantwortung unklar oder auf zu vielen Schultern verteilt ist, hat dies langsame, ineffiziente Prozesse zur Folge sowie eine fehlende kontinuierliche Bearbeitung des Themas. Alle definierten Prozessschritte der Personalgewinnung und -bindung sollten daher mit verbindlichen Verantwortlichkeiten hinterlegt werden (z. B. Erstellung der Stellenanzeige, Publikation der Stellenanzeige, Pflege des Arbeitgeberbereichs auf der Homepage, Pflege der Profile in den sozialen Medien, Prozessschritte im Bewerbungsmanagement).

### Anwendung in den Kitas im Bistum Münster

Die Verantwortung für das Thema Personalmarketing ist aktuell für die Kitas im Bistum Münster nicht durchgängig gleich verortet. Die abschließende Verantwortung für die Personalgewinnung und -bindung einer Einrichtung sowie für die Öffentlichkeitsarbeit liegt jedoch beim jeweiligen Träger.

Wir empfehlen, die Verantwortung des Personalmarketings weiterhin beim Träger anzusiedeln, ihm jedoch zu ermöglichen, einzelne Prozessschritte an vor Ort handelnde Personen (Verbund- und Einrichtungsleitungen) zu delegieren. Reaktionszeiten sind in Personalgewinnungsprozessen ein relevanter Faktor, weshalb für das operative Handeln ein Entscheidungsregularium aufgesetzt werden sollte. Die Leitungskräfte vor Ort sollten so mit Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten ausgestattet werden, dass sie zeitnah und selbstständig agieren können. Es ist anzustreben, dass die umsetzenden Personen inhaltlich sowie durch entsprechende Rahmenbedingungen in der Lage sind, das Thema operativ zu bearbeiten. Ein frühzeitiges und schnelles (Re-)Agieren ist in der Personalgewinnung vor dem Hintergrund der geringen Verfügbarkeit von pädagogischen Fachkräften unabdingbar. Die Einrichtungs- bzw. Verbundleitungen vor Ort sollten daher die Kommunikationskanäle (u. a. Publikationsmedien), die verwendete Sprache sowie die Geschwindigkeit der Gewinnungs- und Bewerbungsprozesse nach eigenem Bedarf eigenständig steuern können, ohne von übergeordneten Arbeitsprozessen (z. B. Taktung von Gremiensitzungen) abhängig zu sein. Die Verortung der Verantwortung und der Prozesse sollte zudem für die relevanten Mitarbeitenden im Bistum klar und transparent sein. Auch für Urlaubs- und Krankheitsvertretung sollte es klare Regelungen geben. Es kann hilfreich sein, die Führungsaufgabe der Personalgewinnung in der Rollen- bzw. Funktionsbeschreibung der Einrichtungsleitung zu verankern.

Darüber hinaus sollte die Kirchengemeinde als Träger der Kitas ihre Rolle des Arbeitgebers aktiv wahrnehmen. Die Aufmerksamkeit gegenüber den pädagogischen Mitarbeitenden und Leitungskräften sollte sich dabei angemessen darstellen. Dies impliziert auch ein Selbstverständnis der pädagogischen Mitarbeitenden und Leitungskräfte als Mitarbeitende der Pfarrei bzw. des Arbeitgeberverbundes.



### **3. Personalplanung und -steuerung**

#### **Fachliche Notwendigkeit**

Eine qualitative und quantitative Personalbedarfsplanung sollte regelmäßig erfolgen, um die Personalmarketingprozesse danach ausrichten zu können. Die Ist-Daten und die planbaren Soll-Daten der nächsten fünf bis zehn Jahre sollten übersichtlich zur Verfügung stehen, um qualifizierte Aussagen über den zukünftigen Personalbedarf in der Kita in Form von Qualitäten und Mengengerüsten zu treffen.

#### **Anwendung in den Kitas im Bistum Münster**

Die Personalplanung in kleinen Einheiten wie den Kitas im Bistum Münster ist äußerst herausfordernd, da Engpässe schneller entstehen und schwieriger abzufangen sind. Ein Personalausfall fällt schwerer ins Gewicht als in größeren Einheiten. Diese Tatsache lässt sich nicht beheben. Umso wichtiger ist es jedoch, als Kita Notfallkonzepte vorzuhalten, die es ermöglichen, auf Engpasssituationen angemessen zu reagieren. Wir empfehlen den Kitas, Handlungsoptionen für besondere Engpässe parat zu haben (z. B. Regelungen für das Einspringen von Kolleginnen bzw. Kollegen der Nachbareinrichtung, ein kitaübergreifender Springerpool, Anpassung der Öffnungszeiten, Abänderung der Tätigkeiten im Arbeitsalltag).

Eine weitere Herausforderung in den Kitas ist die Vielzahl der Teilzeitstellen und die zum Teil fehlende Flexibilität der Mitarbeitenden hinsichtlich Stundenumfang und Arbeitszeiten. Die gleichzeitig vorliegende Instabilität der Kapazitätsplanung erschwert die Personalplanung und -steuerung enorm. Die Arbeitshilfe zur Entwicklung eines Personaleinsatzkonzeptes für katholische Tageseinrichtungen für Kinder in der Diözese Münster (s. Anlage I) sollte von den Trägern der Kitas für die Personalplanung und -steuerung zur Hilfe genommen werden. Sie bietet u. a. eine gesicherte Grundlage für das Ablehnen zukünftiger Teilzeitbegehren und somit eine Unterstützung darin, den Teilzeitfaktor mit Blick auf zukünftige Arbeitsverträge systematisch zu gestalten.

Durch die im Bistum Münster vorliegenden Trägerstrukturen erstrecken sich die möglichen Einsatzorte der Mitarbeitenden über die eigene Einrichtung hinaus. Wir empfehlen, die Chance zu nutzen, Mitarbeitende innerhalb des Trägers, z. B. innerhalb des Verbundes bzw. der Kirchengemeinde, flexibel einzusetzen. Auch aus Sicht der Mitarbeitenden kann ein (zeitweiser) Wechsel eine attraktive Option darstellen.



## 4. Arbeitgebermarkenkern definieren

### Fachliche Notwendigkeit

Der Paradigmenwechsel vom Anbieter- zum Bewerbermarkt erfordert einen Perspektivwechsel in der Personalgewinnung. Aus Sicht der Bewerberin bzw. des Bewerbers sind Sie als Arbeitgeber zunächst eine Blackbox: Sie bzw. er weiß nicht, was sie bzw. ihn bei Ihnen in der Einrichtung erwartet. Dies ist jedoch äußerst entscheidend für die Wahl eines (neuen) Arbeitgebers. Ihre Aufgabe besteht daher darin, authentisch und transparent nach außen zu tragen, was für ein Arbeitgeber Sie sind – also aktiv für sich als Arbeitgeber zu werben. Um die eigene Arbeitgebermarke wirksam nach außen kommunizieren zu können, müssen Sie sich zunächst selbst über Ihre Arbeitgebermarke im Klaren sein. Das erfordert die Auseinandersetzung mit der Frage „Was macht mich als Arbeitgeber aus?“ und schließlich die Schärfung des Arbeitgeberprofils. Dabei ist es essenziell, nur das nach außen zu kommunizieren, was nach innen tatsächlich gelebt wird. Andernfalls ist eine hohe Frühfluktuation enttäuschter neuer Mitarbeitender sowie Unzufriedenheit bei den bestehenden Mitarbeitenden zu erwarten.

### Anwendung in den Kitas im Bistum Münster

Die Beantwortung folgender Fragen durch die Führungskräfte und Mitarbeitenden des Trägers bringt Klarheit in Bezug auf Ihre Arbeitgeber-Eigenschaften und Ihren Arbeitgebermarkenkern.

**Arbeitgeberidentität:** Kernwerte und Grundsätze, die für den Arbeitgeber im Hier und Jetzt charakteristisch sind



- Was leitet uns in der Arbeit in unserer Kita?
- Was macht uns als Arbeitgeber aus?
- Für welche Werte steht unser Arbeitgeber?
- Was macht uns stolz, für unseren Arbeitgeber zu arbeiten?
- Was macht uns als Kita in Abgrenzung zu anderen Kitas der Region besonders?
- Wo liegen unsere Stärken als Arbeitgeber?
- Wo liegen unsere Schwächen als Arbeitgeber?

**Unternehmenskultur:** Gesamtheit aller gemeinsamen Werte und Einstellungen, welche das Handeln und Miteinander prägen



- Mit Blick auf das Miteinander: Wie erlebe ich heute die Zusammenarbeit im Team?
- Wie würde ich das Miteinander in meinem Team meiner Freundin/meinem Freund beschreiben?
- Wie gehen wir in Stress- und Konfliktsituationen miteinander um?
- Wie muss eine Person gestrickt sein, damit sie in unser Team passt?
- Wer passt nicht zu uns?
- Wie kommunizieren wir zwischen den verschiedenen Gruppen in der Kita? Wie kommunizieren wir mit den anderen Einrichtungen/Bereichen des Trägers?



**Führungskultur:** Teilbereich der Unternehmenskultur, der die typischen Verhaltensmuster in der Frage „Wie wird geführt?“ beschreibt



- Wie erlebe ich die Zusammenarbeit zwischen Führung und Mitarbeitenden?
- Was ist charakteristisch für uns in der Art und Weise, wie geführt wird?
- Worauf legt die Führungskraft bzw. lege ich als Führungskraft besonders Wert im Umgang mit ihnen bzw. meinen Mitarbeitenden?
- Was wären für Ihren Bereich typische No-Gos in der Zusammenarbeit von Leitung und Mitarbeitenden?
- Wie kommunizieren Führung und Mitarbeitende miteinander?
- Inwieweit werden Mitarbeitende an Entscheidungen beteiligt?
- Wie wird mit Fehlern umgegangen?

**Arbeitgeberziele:** Soll-Vorstellung des Trägers, was für ein Arbeitgeber er zukünftig sein möchte



- Wofür wollen wir zukünftig als Arbeitgeber stehen?
- Wie bleiben wir zukünftig attraktiv für unsere Mitarbeitenden bzw. was möchten wir tun, um noch attraktiver zu werden?
- Welche Visionen haben wir für unsere Kitas?
- Welche Stärken möchten wir zukünftig ausbauen, welche Schwächen beheben?
- Was wollen wir für ein Arbeitgeber sein?
- Wie wollen wir uns zukünftig von unserem Wettbewerb abgrenzen?

Wir empfehlen, in der Beantwortung der Fragestellungen verschiedene Perspektiven aufzunehmen. Nehmen Sie sich Zeit und tauschen Sie sich gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden der Kitas in einem offenen Dialog (z. B. in Form einer Teamsitzung) dazu aus. Halten Sie die relevantesten Punkte schriftlich fest, denn diese bilden anschließend die Grundlage für die konkrete Formulierung Ihrer Arbeitgebermarke. Zudem können Sie die Perspektive von außen, z. B. durch Rückmeldungen von Eltern und Bewerbenden, einfließen lassen. Die offene Frage „Was wissen Sie von uns als Arbeitgeber? Wie nehmen Sie uns wahr?“ kann bspw. in einem Bewerbungsgespräch gestellt werden.

Das gemeinsame Erarbeiten des Arbeitgebermarkenkerns mit den Mitarbeitenden hat zur Folge, dass Sie einen authentischen Blick auf sich als Arbeitgeber erhalten, Ihre Mitarbeitenden an Bord holen und diese für das Thema sensibilisieren. Ihre Mitarbeitenden sind die wichtigsten und authentischsten Multiplikatoren nach innen und außen, sodass deren Beteiligung äußerst zielführend ist.

Entscheidend ist zudem, dass Sie Ihren Arbeitgebermarkenkern regelmäßig reflektieren, um sicherzustellen, dass Ihnen und den Mitarbeitenden klar ist, was Sie als Arbeitgeber auszeichnet und wo Verbesserungsbedarf besteht (z. B. 1x jährlich). Nur so können Sie sich als Arbeitgeber weiterentwickeln und konkrete Verbesserungspotenziale angehen.



## 5. Arbeitgeber-Attraktivitätsfaktoren analysieren

### Fachliche Notwendigkeit

Neben den kulturellen und wertebasierten Faktoren der Arbeitgebermarke zählen für (potenzielle) Mitarbeitende auch konkrete, greifbare Rahmenbedingungen und Attraktivitätsfaktoren (Benefits), die der Arbeitgeber ihnen bietet. Insbesondere in sozialen Berufen gibt es zahlreiche Faktoren, die neben der Vergütung einen hohen Stellenwert haben. So kommt bspw. in Kitas der ergonomischen Raumgestaltung nicht nur in Bezug auf die Kinder, sondern auch in Bezug auf die Mitarbeitenden eine wichtige Rolle zu (vgl. IFA Projekte „ErgoKiTa“ und „MusterKiTa“). Die substanziellen Arbeitgeber-Attraktivitätsfaktoren gilt es herauszuarbeiten, möglichst konkret zu formulieren und nach außen zu kommunizieren. Dabei sollte insbesondere in Stellenanzeigen auf Floskeln wie „Fort- und Weiterbildung“, „leistungsgerechte Vergütung“ und „familienfreundlicher Arbeitgeber“ verzichtet werden, da sie wenig Aussagekraft haben und keinen erkennbaren Mehrwert im Vergleich zu anderen Einrichtungen ausdrücken, die mit ähnlichen Formulierungen hausieren.

### Anwendung in den Kitas im Bistum Münster

Wir empfehlen, die vorhandenen Arbeitgeber-Benefits gemeinsam mit den Arbeitgeber-Eigenschaften (vgl. Kapitel 4) im Diskurs mit den Mitarbeitenden in einer Übersicht zusammenzustellen. Dabei sollte jede Kita ihre Arbeitgeber-Attraktivitätsfaktoren so konkret wie möglich formulieren. Die gesammelten Benefits dienen schließlich in Verbindung mit dem Arbeitgebermarkenkern als Grundlage für die Gestaltung von Stellenanzeigen, für die Darstellung des Arbeitgebers auf der Homepage und in sozialen Medien sowie für das Bewerben der Kita in Gesprächen mit interessierten Pädagoginnen bzw. Pädagogen.

Zur systematischen Zusammenstellung der Arbeitgeber-Benefits können Sie die folgenden Kategorien entlang der Fragen „Was bieten wir?“ und „Was sollten wir unbedingt verbessern, um ein noch attraktiverer Arbeitgeber zu sein?“ beleuchten. Die Beispiele stellen eine Sammlung möglicher Benefits dar und dienen lediglich dem Verständnis bzw. als Anregung.

Kategorie	Beispiele	Vorhandene Benefits	Verbesserungsbedarf
<b>Vergütung/ Tarif</b>	<input type="checkbox"/> Gehaltsangabe/Eingruppierung <input type="checkbox"/> Sonderleistungen, Altersvorsorge <input type="checkbox"/> Urlaubstage <input type="checkbox"/> Bildungsurlaub/Sabbatical <input type="checkbox"/> Vergünstigungen für Mitarbeitende <input type="checkbox"/> Job Ticket	<ul style="list-style-type: none"> <li>KAVO*</li> </ul>	

\*Wir empfehlen, die Inhalte des Tarifs übersichtlich in einem übergreifenden Dokument zusammenzustellen, das den Kitas des Bistums zur Verfügung gestellt wird. Sie schafft Transparenz über die Benefits des Tarifs und stellt sicher, dass Führungskräfte bei Anfragen potenzieller Bewerbenden und in Bewerbungsgesprächen sprachfähig sind und mit den attraktiven Bestandteilen des Tarifs werben können.





Kategorie	Beispiele	Vorhandene Benefits	Verbesserungsbedarf
<b>Vergütung/ Tarif</b>	<u>Konkretes Beispiel:</u> Unbefristeter Arbeitsvertrag und Vergütung nach Tarif inkl. 13. Monatsgehalt und 30 Urlaubstage, frei an Heiligabend und Silvester		
<b>Karriere</b>	<input type="checkbox"/> Strukturierte Einarbeitung <input type="checkbox"/> Mentoren-/Patent-System <input type="checkbox"/> Laufbahnmodelle <input type="checkbox"/> Regelmäßige Mitarbeitergespräche <input type="checkbox"/> Aufstiegs- und Wechselmöglichkeiten innerhalb des Trägers <input type="checkbox"/> Inner-/außerbetriebliche Fortbildungsmöglichkeiten <input type="checkbox"/> Talententwicklung <input type="checkbox"/> Supervision <input type="checkbox"/> Coaching  <u>Konkretes Beispiel:</u> Vielfältige Möglichkeiten zur Weiterbildung, u. a. in den Themen Sprachliche Bildung, Elternarbeit, Integration & Inklusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Arbeitsplatzsicherheit durch Träger- und Verbundstruktur</li> <li>• Flexibilität: Wechsel innerhalb des Trägers möglich</li> <li>• Fort- und Weiterbildung haben einen hohen Stellenwert</li> </ul>	
<b>Arbeitszeiten</b>	<input type="checkbox"/> Flexible Arbeitszeit <input type="checkbox"/> Überstundenregelung (Geldwert/ Freizeitausgleich) <input type="checkbox"/> Verlässliche Dienstplanung <input type="checkbox"/> Teil-/Vollzeit (Stundenaufstockung möglich)  <u>Konkretes Beispiel:</u> Planbare Freizeit durch stabilen Dienstplan und gesicherte Urlaubsplanung		
<b>Gesundheitsförderung</b>	<input type="checkbox"/> Angebote zum betrieblichen Gesundheitsmanagement <input type="checkbox"/> Betriebssport/Bezuschussung externer Sportangebote (Fitnessstudio, Yoga etc.) <input type="checkbox"/> Medizinische Präventionsangebote <input type="checkbox"/> Gesundheitstage/Workshops <input type="checkbox"/> Gesunde Ernährungsangebote		





Kategorie	Beispiele	Vorhandene Benefits	Verbesserungsbedarf
	<p><u>Konkretes Beispiel:</u> Regelmäßige Gesundheitsworkshops, z. B. zum ergonomischen Arbeiten, sowie Kooperationsverträge mit regionalen Fitnessstudios</p>		
<b>Familie &amp; Beruf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Zertifizierung des Trägers (bspw. Beruf &amp; Familie)</li> <li><input type="checkbox"/> Vorrang für einen Kitaplatz in den eigenen Einrichtungen</li> <li><input type="checkbox"/> Bezuschussung eines externen Kitaplatzes</li> <li><input type="checkbox"/> Unterstützung in familiären Notsituationen</li> <li><input type="checkbox"/> Familienfreundliche Dienstzeiten</li> </ul> <p><u>Konkretes Beispiel:</u> Einbindung der Partner/innen und Familien in die Festivitäten der Kita</p>		
<b>Arbeitsplatzausstattung (fachlich &amp; räumlich)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Effiziente Dokumentationssysteme</li> <li><input type="checkbox"/> Laptop/PC in der Kita</li> <li><input type="checkbox"/> Diensthandy</li> <li><input type="checkbox"/> Attraktivitätsmerkmale der Einrichtung (bspw. Neubau, Renovierung)</li> <li><input type="checkbox"/> Ergonomischer Arbeitsplatz</li> <li><input type="checkbox"/> Spezielle fachliche Konzepte</li> </ul> <p><u>Konkretes Beispiel:</u> Rückenschonendes Arbeiten durch ergonomisches Mobiliar (Erzieherstühle und höhenverstellbare Tische)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute regionale Vernetzung im sozialen Raum und starke regionale Präsenz</li> <li>• Hohe Qualität und Verlässlichkeit (fachlich/inhaltlich und strukturell; Fachberatung vorhanden)</li> <li>• Langjährig erfahrener Träger</li> <li>• MAV des Trägers</li> </ul>	
<b>Teamevents</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Betriebsfeste &amp; Ausflüge</li> <li><input type="checkbox"/> Würdigung von Geburtstagen/Jubiläen</li> <li><input type="checkbox"/> Transparente Visionen</li> </ul> <p><u>Konkretes Beispiel:</u> Alle drei Monate organisieren wir wechselnde Teamevents, z. B. ein Theaterbesuch, Kanufahren oder ein Grillabend</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Teamevents</li> <li>• Übergreifende Angebote/Aktivitäten</li> <li>• Würdigung persönlicher Anlässe</li> </ul>	





Die gemeinsame Zusammenstellung der Benefits mit den Teams der Kitas hat einen nicht unmerklichen Einfluss auf die Mitarbeiterbindung. Die Reflexion führt den Mitarbeitenden die Vorteile des eigenen Arbeitgebers vor Augen und signalisiert Wertschätzung durch den Einbezug ihrer Ansichten und Meinungen. Es ist ausdrücklich relevant, dass die Benefits den Mitarbeitenden der Kitas bekannt sind, denn sie stellen ein wichtiges Sprachrohr nach außen dar. Die Attraktivität des Arbeitgebers entsteht von innen nach außen. Für den Ausbau der Benefits bzw. die Weiterentwicklung von Angeboten ist es unabdingbar, den konkreten Arbeitsplatz in den Blick zu nehmen und mit den Mitarbeitenden im Gespräch zu sein, um nicht an ihren Bedürfnissen vorbei zu handeln. Auch die Arbeitgeber-Attraktivitätsfaktoren sollten regelmäßig überprüft und reflektiert werden.

## 6. Wettbewerb analysieren

### Fachliche Notwendigkeit

Zur Schärfung des Arbeitgeberprofils und zur Aufdeckung der Stärken und Schwächen im Vergleich zum regionalen Wettbewerb ist im Zusammenspiel mit der eigenen Arbeitgeber-Analyse (vgl. Kapitel 4 und 5) immer auch das Betrachten der Arbeitgeber-Konkurrenz nötig. Eine Wettbewerbsanalyse empfiehlt sich für die Identifikation der Abgrenzungspotenziale und Verbesserungsbedarfe, um sich als zukunfts- und wettbewerbsfähiger Arbeitgeber aufzustellen.

### Anwendung in den Kitas im Bistum Münster

Insbesondere durch den steigenden Bedarf an Kinderbetreuungsplätzen und damit einhergehend die wachsende Anzahl an Neugründungen von Kitas in der Region liegt eine starke Wettbewerbssituation in der Personalgewinnung vor. Mit Blick auf das Spektrum der Arbeitsbereiche für pädagogische Fachkräfte stellen zudem neben Kitas auch andere pädagogische Einrichtungen eine Konkurrenz um Arbeitskräfte dar. Die Angebote des Wettbewerbs für unbefristete Anstellungen sind ebenfalls eine Herausforderung. Umso wichtiger ist es, den Wettbewerb zu kennen und regelmäßig zu analysieren, mit welchen Arbeitgeber-Eigenschaften und -Benefits die Konkurrenzeinrichtungen werben, um schließlich abzuleiten, wodurch sich Ihre Kita positiv abhebt (z. B. Wettbewerbsvorteil durch KAVO). Der Fokus der Wettbewerbsanalyse sollte auf Einrichtungen in unmittelbarer Nähe gelegt werden, da die Bereitschaft von Erzieher/innen zum weiten Pendeln in der Regel begrenzt ist (Empfehlung: 5-10 km). Da sich Bewerbende nicht auf Kitas beschränken, nehmen Sie alle Einrichtungen in den Blick, die Konkurrenz um Personal darstellen.

Eine strukturierte Analyse der Online-Präsenz sowie die Beobachtung des regionalen Marktes können Ihnen Aufschluss geben. Auch eignen sich Bewerbungsgespräche oder die Befragung neuer Mitarbeitender, die vorher in einer anderen Kita der Region beschäftigt waren, um herauszufinden, was die Konkurrenz als Arbeitgeber ausmacht.



Mit dem Hintergrundwissen zu Ihrem Wettbewerb können Sie schließlich feststellen, wo Ihre konkreten Abgrenzungspotenziale und Wettbewerbsvorteile liegen, um zu entscheiden, welche Ihrer Arbeitgeber-Eigenschaften und -Benefits (vgl. Kapitel 4 und 5) Sie besonders herausstellen möchten. Insbesondere bei der Entwicklung neuer Angebote für Mitarbeitende sollten Sie neben den Bedürfnissen Ihrer Zielgruppen im Blick haben, wie Sie sich vom Wettbewerb abgrenzen können bzw. wo Sie mithalten sollten.

#### **Empfohlene Inhalte der Wettbewerbsanalyse**

- Wie hoch ist die Anzahl der Wettbewerber um pädagogische Fachkräfte?
- Wer sind die Wettbewerbseinrichtungen und -träger unserer Region in Bezug auf Personal?
- In welchen digitalen Medien ist der Wettbewerb als Arbeitgeber aktiv?
- Wo tritt die Konkurrenz analog als Arbeitgeber in der Region auf?
- Mit welchen Inhalten werben die Konkurrenz einrichtungen? Welche konkreten Benefits kommunizieren die Wettbewerbseinrichtungen nach außen (z. B. auf der Homepage und in Stellenanzeigen)?
  - In welchen Bereichen können wir uns schon heute positiv hervorheben?
  - Wo agieren wir auf Augenhöhe mit unserer Konkurrenz?
  - In welchen Bereichen müssen wir nachrüsten, um mitzuhalten? Was können wir vom Wettbewerb lernen?
  - Wo liegt Potenzial, das bislang weder von uns noch von den Wettbewerbern ausgeschöpft ist?
- Mit welchen Aktivitäten sticht der Wettbewerb hervor?

## **7. Zielgruppen definieren**

### **Fachliche Notwendigkeit**

Um zu entscheiden, welche Arbeitgeber-Eigenschaften und -Benefits Sie nach außen besonders bewerben möchten und wo ggf. noch Optimierungsbedarf besteht, müssen Sie zunächst wissen, wer Ihre konkreten Zielgruppen sind und welche Benefits für diese Zielgruppen relevant sind. Unter Zielgruppen werden Gruppen von Personen verstanden, die Sie gezielt durch Ihr Personalmarketing erreichen und als Mitarbeitende gewinnen möchten. Die Definition der Zielgruppen ist relevant, um Ihre Personalbeschaffungskanäle (Recruitingkanäle) festzulegen, denn Sie sollten dort als Arbeitgeber präsent sein, wo sich Ihre Zielgruppen analog und digital aufhalten. Zudem sollte die Art und Weise der Präsenz (Bildsprache, Tonalität der Ansprache) auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt sein. So unterscheidet sich bspw. die Ansprache von Auszubildenden deutlich von der Ansprache von Führungskräften.



## Anwendung in den Kitas im Bistum Münster

Da die einzelnen Kitas eine überschaubare Mitarbeiteranzahl vorweisen, sollte die Zielgruppen-segmentierung nicht zu differenziert ausfallen.

Wir schlagen vor, folgende Zielgruppen zu unterscheiden:

- **Leitungskräfte:** Gruppen-, Einrichtungs- und Verbundleitungen
- **Pädagogische Fachkräfte:** Erzieher/innen, (Sozial-)Pädagoginnen bzw. Pädagogen, Kindheitspädagoginnen bzw. -pädagogen, Heilerziehungspfleger/innen, Kinderpfleger/innen, Sozialpädagogische Assistentinnen bzw. Assistenten
- **Erstzugang** (Zielgruppe, die für den Beruf zu begeistern ist): PiA, BAP, Hoch- und Fachhochschulpraktikantinnen bzw. -praktikanten, Schulpraktikantinnen bzw. -praktikanten verschiedener allgemeinbildender Schulformen, FSJ, BFD

Es empfiehlt sich, zunächst die Anforderungen an die jeweilige Zielgruppe zu definieren. Welche Kriterien müssen erfüllt sein, um bei Ihnen als Leitungskraft bzw. pädagogische Fachkraft bzw. Praktikant/in zu arbeiten? Hierbei sollte insbesondere hinsichtlich der Konfessionsvoraussetzung Klarheit herrschen. Die Handlungsleitlinien „kompetent & profiliert“ sollten mindestens den Leitungskräften des Trägers bekannt sein (s. Anlage II).

In einem nächsten Schritt muss schließlich strategisch festgelegt werden, welche Zielgruppe Sie über welche Personalmarketingkanäle erreichen möchten (vgl. Kapitel 9). Es erweist sich als hilfreich, die bestehenden Mitarbeitenden der jeweiligen Zielgruppe dazu zu befragen, in welchen Medien und auf welchen regionalen Veranstaltungen sie unterwegs sind. Eine nicht unrelevante weitere Zielgruppe können Eltern und Angehörige der betreuten Kinder darstellen. Auch Sie können als Multiplikator genutzt werden, um potenzielle Mitarbeitende zu erreichen.

## 8. Stellenanzeigen optimieren

### Fachliche Notwendigkeit

Stellenanzeigen bilden das Fundament der Personalgewinnung, da sie das Mittel der Wahl sind, um auf eine freie Stelle hinzuweisen und potenzielle Stellenanwärter/innen anzusprechen. Eine Stellenanzeige soll die Aufmerksamkeit auf das Unternehmen ziehen, Interesse bei potenziellen Bewerbenden erregen, den Wunsch wecken, sich bei dem Arbeitgeber zu bewerben, und die Person schließlich dazu bringen, eine Bewerbung einzureichen.

### Anwendung in den Kitas im Bistum Münster

Aktuell sind die Stellenanzeigen der Kitas im Bistum Münster zwar fast durchgängig inhaltlich attraktiv, es fehlen jedoch grundlegende Standards in der Aufmachung. Wir empfehlen, zentral pro Zielgruppe eine übergreifende Musteranzeige mit Platzhaltern zu entwickeln (Templates), die jede Kita selbst befüllen kann. Hierzu entwickelt jeder Träger selbst ansprechende Texte



pro Zielgruppe, die bei Bedarf nur noch geringfügig angepasst werden müssen, sodass bei einer nötigen Nachbesetzung schnell reagiert werden kann. Wir empfehlen zudem, zentral eine Sammlung ansprechender und professioneller Fotos zur Verfügung zu stellen, auf die jede Kita im Bistum Münster zugreifen kann.

Es sollte zwischen zwei Arten von Stellenanzeigen unterschieden werden:

- a)** Anzeigen, die Interesse und Aufmerksamkeit erzeugen, auf lange Texte verzichten und das Ziel haben, dass Interessierte Kontakt mit der Einrichtung aufnehmen oder auf die Homepage gehen, wo weiterführende Informationen zum Arbeitgeber und den fachlichen Konzepten zu finden sind (s. Beispiel-Mustervorlage a)
- b)** Anzeigen auf der eigenen Homepage, die alle relevanten Informationen für Interessierte enthalten (s. Beispiel-Mustervorlage b)

Beispiel-Mustervorlage a):

Logo Träger	Slogan	Logo Kita
Knackiger Einleitungstext <b>Position</b> unbefristet in Vollzeit		
Das bieten wir Ihnen: ◆ ... ◆ ... ◆ ... ◆ ...		
Fußzeile mit Links & Kontaktdaten		





Beispiel-Mustervorlage b):

Slogan	
Logo Träger	Logo Kita
 <p style="text-align: right; font-size: small;">©Martinan / adobe.stock.com</p>	
<p>Knackiger Einleitungstext</p> <p><b><i>Position</i></b></p> <p>unbefristet in Vollzeit</p>	
<p>Das bieten wir Ihnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ...</li> <li>◆ ...</li> <li>◆ ...</li> </ul>	
<p>Das erwartet Sie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ...</li> <li>◆ ...</li> <li>◆ ...</li> </ul>	<p>Ihr Profil:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ...</li> <li>◆ ...</li> <li>◆ ...</li> </ul>
Fußzeile mit Links & Kontaktdaten	





### Checkliste „Die optimale Stellenanzeige“

- Eindeutiger Jobtitel in kräftiger Schriftart und zentral positioniert
- Pro Anzeige nur eine Stelle (nicht Einrichtungsleitung und Erzieher/in in einer Anzeige bewerben)
- Angabe des Standortes der Kita
- Gewünschter Eintrittstermin benannt
- Anstellungsart benannt (befristet, Teilzeit, Praktikum etc.)
- Ggf. Grund für Vakanz benannt (Elternzeit, Rente, Vergrößerung, neue Einrichtung) – kann einen Anreiz darstellen
- Kurze und knackige Beschreibung des Trägers und der Kita (Größe, besondere Erfolge, Besonderheiten des Arbeitgebers)
- Benefits und Perspektiven vor den Aufgaben und Anforderungen aufführen und mindestens so umfangreich wie die Aufgaben und Anforderungen darstellen
- Auf Floskeln verzichten und die Benefits so konkret wie möglich benennen (vgl. Kapitel 5)
- Nichts versprechen, was im Arbeitsalltag nicht eingehalten wird
- Die Aufgabenbeschreibung auf den Punkt formulieren
- Anforderungen an die Person so klein halten wie vertretbar (ggf. umfasst der Stellentitel schon alle relevanten Qualifikationen)
- Selektives Querlesen ermöglichen: wesentliche inhaltliche Aussagen in der Anzeige optisch in den Vordergrund stellen
- Nach Möglichkeit auf Bewerbungsfristen verzichten
- Logo des Trägers und/oder der Kita einbinden
- Eyecatcher einbauen (es handelt sich um eine Werbeanzeige!)
- Aussagekräftige Bildsprache, die Emotionen und Neugierde weckt (Personen zeigen! – Es müssen nicht zwingend eigene Fotos sein, z. B. shutterstock.com, stock.adobe.com)
- Link auf Arbeitgeberseite bzw. Online-Bewerbungsformular einbinden
- Link zu den Social-Media-Profilen des Unternehmens einbinden
- Ansprechpartner/in mit persönlicher Telefonnummer und E-Mail-Adresse für Rückfragen oder Bewerbung aufführen (keine info@-Mailadresse)
- AGG-Konformität beachten (u. a. geschlechtsneutrale Formulierungen)



## 9. Personalmarketing-Instrumente nutzen

### Fachliche Notwendigkeit

Sind der Arbeitgebermarkenkern und die Arbeitgeber-Attraktivitätsfaktoren klar definiert, gilt es, diese Inhalte breit an die relevanten Zielgruppen zu kommunizieren. Dabei ist eine Mischung aus analogen und digitalen Kanälen erfolgsversprechend. Wichtig ist, dass der vermittelte Inhalt über die verschiedenen Kanäle konsistent ist und man Ihren Fingerabdruck als Arbeitgeber durch alle Personalmarketingwege erkennt.

### Anwendung in den Kitas im Bistum Münster

#### a) Publikation von Stellenanzeigen

Eine breite Streuung Ihrer Stellenausschreibungen ist unerlässlich, um von aktiv suchenden Kandidatinnen bzw. Kandidaten gefunden zu werden, die zum Großteil über Suchmaschinen oder Jobportale nach aktuellen Vakanzen suchen. Daher spielen die digitalen Medien in der Publikation von Stellenanzeigen eine entscheidende Rolle.

Wir empfehlen, eine Übersichtsmatrix zu erstellen, die auf einen Blick aufzeigt, in welchen Medien Sie die Stellenanzeigen für welche Zielgruppen veröffentlichen. So können Sie bei einer sich ankündigenden Vakanz schnell reagieren.

Beispiel Publikationsmatrix:

Publikationskanal	Leitungskräfte	Pädagogische Fachkräfte	Erstzugang
<b>Eigene Publikationsformate</b>			
Eigene Homepage (Kita/Verbund/Träger)	✓	✓	✓
Stellenbörse Bistum Münster	✓	✓	✓
Stellenpool der Zentralrendantur	✓	✓	✓
Ausschreibung innerhalb des Trägers bzw. der Kirchengemeinde (Kirchenheft, schwarzes Brett o. ä.)	✓	✓	✓
<b>Jobbörsen</b>			
Bundesagentur für Arbeit	✓	✓	✓
DKM – Stellenportal Kirche & Caritas	✓	✓	✓
WILA Arbeitsmarkt	✓	✓	✓
Indeed	✓	✓	✓
Stepstone (kostenpflichtig; Empfehlung: übergreifendes Kontingent)	✓	✓	✓
meinpraktikum.de			✓
INFO SOZIAL Stellenmarkt	✓	✓	✓
sozialarbeit.de	✓	✓	✓



Publikationskanal	Leitungskräfte	Pädagogische Fachkräfte	Erstzugang
Kimeta.de (kostenpflichtig, aber weit oben im Google Ranking)	✓	✓	✓
Ebay Kleinanzeigen	✓	✓	✓
<b>Social Media</b>			
Facebook		✓	✓
Instagram		✓	✓
Xing	✓		
<b>Schulen</b>			
Allgemeinbildende Schulen & Berufsschulen			✓
(Fach-)Hochschulen mit relevanten Studiengängen	✓	✓	

## b) Marketingveranstaltungen

Veranstaltungen eignen sich, um potenziellen Kandidatinnen bzw. Kandidaten die Möglichkeit zu geben, unverbindlich mit Ihnen in Kontakt zu treten und einen echten Eindruck von der Einrichtung und den dort arbeitenden Menschen zu bekommen. Zudem können Sie über Veranstaltungen auch Personen erreichen, die nicht aktiv nach einer neuen Position suchen, aber durch persönlichen Kontakt für Ihre Einrichtung zu begeistern sind, um sie ggf. zu einem späteren Zeitpunkt als Mitarbeitende zu gewinnen.

Folgende Beispiele sollen Ihnen Anregungen dazu geben, welche Veranstaltungsformate zur Erreichung Ihrer Zielgruppen nützlich sein könnten:

- **Kennenlern-Frühstück:** Unverbindliche Einladung für Interessierte, die Kita und deren Mitarbeitende kennenzulernen.
- **Informationsabend:** Veranstaltung in Kooperation mit allgemeinbildenden Schulen, Berufsschulen und Hochschulen, um über das Berufsbild und die verschiedenen Ausbildungswege zu informieren und Einblicke in die Arbeit als Pädagogin bzw. Pädagoge in der Kita zu gewähren.
- **Jährliches Praktikanten- bzw. Azubi-Event:** Veranstaltung für alle Auszubildenden des Trägers, um diese miteinander zu vernetzen, frühzeitig an den Arbeitgeber zu binden und Wertschätzung auszudrücken (z. B. Kanufahren, Bowlen, Klettergarten, Planwagenfahrt).
- **Veranstaltungen des Trägers:** Nehmen Sie sich den Jahreskalender des Trägers zur Hand und planen Sie, wie und wo Sie als Kita und als Arbeitgeber vertreten sein möchten.
- **Weihnachtsfeier/Sommerfest:** Öffnen Sie Ihre jährlichen Feste der Kita für die Gemeinde, um sich regional bekannt zu machen, zu vernetzen und Ihre Einrichtung zu präsentieren.



- **Jobmessen/Ausbildungsmessen:** Verschaffen Sie sich einen Überblick über die regionalen Job- und Ausbildungsmessen, um zu entscheiden, bei welchen Sie sich als Arbeitgeber präsentieren möchten.

Wichtig ist, dass nicht nur die Leitungskräfte der Einrichtung auf den Veranstaltungen vertreten sind. Als besonders spannend empfinden Außenstehende die Erzählungen von Personen in der gleichen bzw. der angestrebten Position (Peer-to-Peer). Beziehen Sie Ihre Mitarbeitenden aktiv in die Ideensammlung für Veranstaltungen ein.

Die Veranstaltungsformate müssen schließlich vermarktet werden, um die Zielgruppe zur Teilnahme zu bewegen. Hierzu sollten sämtliche zur Verfügung stehende Kanäle (Homepage, Social Media, Aushänge, Mitarbeitende) genutzt werden.

Evaluieren Sie Ihre (Teilnahme an) Veranstaltungen gemeinsam mit den teilnehmenden Mitarbeitenden, um deren Erfolg und Wiederholungsnutzen zu erörtern.

### c) Netzwerke nutzen

Die Berufsgruppe der Erzieher/innen ist in der Regel stark regional gebunden, sodass sie gut durch die Nutzung von Multiplikatoren und Vernetzungen vor Ort erreicht werden kann. Darüber hinaus kommt der Vernetzung mit Schulen für die Nachwuchsfachkräftegewinnung eine tragende Bedeutung zu.

Folgende Ideen sollen Ihnen Anregungen dazu geben, wie Sie Netzwerke in der Region für Ihr Personalmarketing nutzen können:

- **Aktuelle Mitarbeitende:** Schaffen Sie Anreize für Ihre Mitarbeitenden, um Sie in der Personalgewinnung zu unterstützen. Mitarbeiterempfehlungsprogramme belohnen bspw. Mitarbeitende für die Vermittlung neuer Kolleginnen bzw. Kollegen in die Einrichtung.
- **Ehemalige Mitarbeitende:** Halten Sie systematisch Kontakt mit ehemaligen Praktikantinnen bzw. Praktikanten sowie Mitarbeitenden, um sie ggf. zum passenden Zeitpunkt erneut als Mitarbeitende für Ihre Kita gewinnen zu können. Laden Sie beispielsweise ehemalige Mitarbeitende zu Festivitäten ein, versenden Sie Grüße zu Feiertagen und Geburtstagen oder organisieren Sie ein Event für alle aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden.
- **Eltern & Angehörige der Kinder:** Machen Sie die Eltern und Angehörigen der Kinder auf freie Stellen aufmerksam und bitten Sie sie, die Information in ihrem Bekanntenkreis zu streuen.
- **Anbindung der Kitas an den Träger:** Machen Sie sich das Netzwerk Ihres gesamten Trägers zunutze und platzieren Sie die Kita als Arbeitgeber innerhalb der Gemeinde.
- **Kooperationen mit Schulen:** Schließen Sie Kooperationen mit allgemeinbildenden Schulen, Berufsschulen und Hochschulen (Beispielprojekt aus dem Bereich Pflege: <https://care4future.de/>).
- **Regionale Vereine:** Das Sponsoring von Sport- oder Musikvereinen kann Ihnen eine größere regionale Bekanntheit verschaffen.





## 10. Homepage

### Fachliche Notwendigkeit

Die Homepage ist der Dreh- und Angelpunkt der digitalen Präsenz eines Arbeitgebers. Zur vertieften Informationssuche werden potenzielle Kandidatinnen bzw. Kandidaten immer die Arbeitgeberseite eines Unternehmens aufsuchen, egal wodurch die Person auf den Arbeitgeber aufmerksam geworden ist (Gespräch mit Bekannten, Stellenanzeige in sozialen Medien, Google, etc.). Die Homepage spielt daher eine entscheidende Rolle, denn sie muss die interessierte Person überzeugen, sich bei diesem Arbeitgeber zu bewerben. Die Arbeitgeberseite sollte so aufgebaut sein, dass sie ein positives Nutzererlebnis schafft (Benutzerfreundlichkeit und ansprechende visuelle Darstellung).

### Anwendung in den Kitas im Bistum Münster

Aktuell wird die Ansprache potenzieller Mitarbeitender über die Homepages der Kitas bzw. der einzelnen Träger im Bistum Münster gänzlich vernachlässigt. Es bedarf eines professionellen und regelmäßig gepflegten Arbeitgeberbereichs, um zeitgemäß als Arbeitgeber auftreten zu können (auch wenn der Auftritt der Kita im Rahmen des Trägerauftritts und nicht auf einer eigenständigen Homepage erfolgt). Dabei empfehlen wir, die Homepage zu mindestens 50 Prozent auf die Zielgruppe der Bewerbenden auszurichten, um auch an dieser Stelle dem nötigen Perspektivwechsel in der Personalgewinnung Rechnung zu tragen.

Wir empfehlen, dass eine übergreifende professionelle Mustervorlage (Template) zur Verfügung gestellt wird, die jede Kita bzw. jeder Träger eigenständig befüllen kann (nach professioneller Einarbeitung). Es bedarf professioneller Ansprechpartner/innen, die u. a. die Suchmaschinenoptimierung, den technischen Support sowie die Beratung der vor Ort handelnden Leitungskräfte gewährleisten können.

#### **Checkliste „Mindestanforderungen an eine professionelle und moderne Arbeitgeberseite“**

- Mobiloptimierung, damit die Homepage auf jeglichen Endgeräten benutzerfreundlich aufrufbar ist
- Suchmaschinenoptimierung der Texte, um die Auffindbarkeit bei Google zu gewährleisten
- Schnelle Auffindbarkeit des Arbeitgeberbereichs (im Menü auf erster Ebene)
- Faustregel: 50 % Kundenansprache und 50 % Bewerberansprache
- Ansprechende und professionelle (!) Bilder
- Attraktive Beschreibung des Arbeitgebers (vgl. Kapitel 4 und 5)
- Stellenanzeigen, die attraktiv, aktuell und schnell auffindbar sind
- Feste Verankerung der Stellenanzeigen auf der Seite (HTML/PHP), ohne dass sich ein zusätzliches Dokument (z. B. PDF) öffnet



- Bei einer Vielzahl an Stellenanzeigen: Möglichkeit der Filterung nach Standort und Position
- Möglichkeit zur Initiativbewerbung
- Konkrete Benennung der Arbeitgeber-Benefits
- Möglichkeit zur unkomplizierten Bewerbungseinreichung oder Interessenbekundung (vgl. Kapitel 12)
- Aufführung einer konkreten Ansprechpartnerin bzw. eines konkreten Ansprechpartners mit Kontaktmöglichkeit (+ Foto)
- Gewährung authentischer Einblicke in die Einrichtung, z. B.: Mitarbeitende berichten von ihrer Arbeit, der Einrichtung und dem Arbeitgeber (s. Beispiel auf S. 23)
- Veranstaltungskalender, der aufführt, wo man Mitarbeitende der Einrichtung persönlich kennenlernen kann
- Call-to-action (z. B. „Jetzt bewerben“-Button, der zum Online-Bewerbungsformular führt oder den Hyperlink zur E-Mail-Adresse enthält; „Jetzt anrufen“ mit Verweis auf Telefonnummer und Ansprechperson)

Weitere interessante Features, die für die Arbeitgeberseite auf der Homepage in Frage kommen, sofern eine unüberschaubare Vielzahl an Stellenanzeigen vorliegt (z. B. für den übergreifenden Arbeitgeberauftritt auf Bistumsebene), sind:

- **Chatbot:** Ein Chatfenster auf der Homepage, das Besucher/innen die Interaktion mit einem technischen System in Form eines textbasierten Chats ermöglicht
- **Job Matching:** Die Möglichkeit für Interessierte, Qualifikationen und Präferenzen anzugeben, um unmittelbar und automatisiert Jobvorschläge zu erhalten
- **Job Alert:** Ermöglicht es Bewerbenden, individuelle Job-Präferenzen zu hinterlassen, um bei passenden Vakanzen umgehend informiert zu werden

#### Beispiel für Filterungsmöglichkeiten im Stellenmarkt:

**Tätigkeitsbereich**

- Leitung
- Pädagogik
- BAP / PiA / FSJ / BFD / Praktikum
- ...

**Arbeitsort**

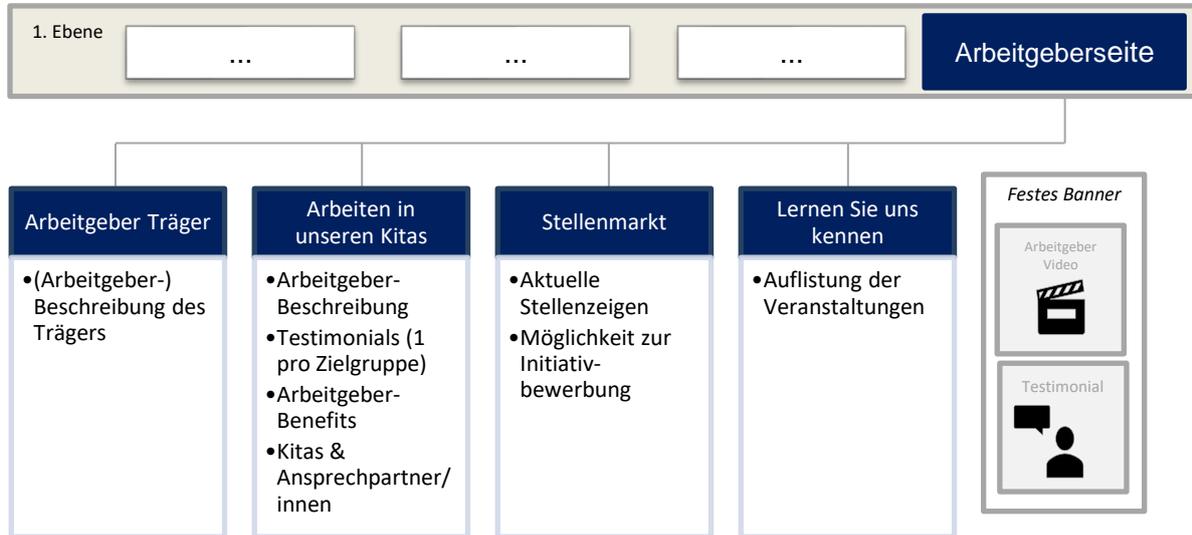
\_\_\_\_\_

**Umkreis** \_\_\_\_\_ km

**Jetzt bewerben**



Beispiel für die Struktur der Arbeitgeberseite:



Best Practice Homepage-Aufbau Caritas im Bistum Münster:



Quelle: www.caritas-muenster.de





### Best Practice Arbeitgeberseite der St. Augustinus Gruppe:

Quelle: [wirsuchenmensen.de](http://wirsuchenmensen.de)

## 11. Social Media

Das Kapitel zum Thema Social Media nehmen wir trotz der Beschlüsse der Konferenz der Diözesandatenschutzbeauftragten der Katholischen Kirche Deutschland zur Nichtempfehlung des Betriebes einer Facebook-Fanpage (s. Anlage III) in diesen Handlungsleitfaden auf. Die sozialen Medien sind ein wichtiger Bestandteil des Personalmarketings, insbesondere um die jungen Generationen zu erreichen. Es gibt zahlreiche sozialwirtschaftliche Träger, die eine Unternehmens-Fanpage auf Facebook betreiben (z. B. Caritas Deutschland, St. Augustinus Gruppe, Malteser in Deutschland, KiTa Zweckverband Bistum Essen) – teilweise mit einem entsprechenden Datenschutzverweis.

Vor diesem Hintergrund stellen wir die Marketingkanäle in den sozialen Medien trotz kommunizierter Bedenken dar.





## **Fachliche Notwendigkeit**

Wir empfehlen, den Auftritt als Arbeitgeber in den sozialen Medien professionell aus- bzw. aufzubauen und entsprechende Ressourcen bereitzustellen, um eine Professionalität zu gewährleisten. Eine nicht professionell gepflegte Unternehmens-Fanpage wirkt sich negativ auf die Arbeitgebermarke aus.

Die Inhalte der Arbeitgeberseite können und sollten auch über weitere Online-Plattformen gestreut und geteilt werden (Crossmediales Recruiting), um die Sichtbarkeit Ihres Unternehmens auf digitaler Ebene zu erhöhen. Der Großteil der Generationen X, Y und Z ist über das Smartphone tagtäglich in sozialen Medien aktiv. Sie setzen die sozialen Medien als Informationsquellen voraus, sodass die Präsenz in den sozialen Medien für einen modernen Arbeitgeber unerlässlich ist. Zudem ermöglichen Ihnen soziale Medien eine schnelle und unkomplizierte Kommunikation mit den Bewerbenden.

Über Facebook erreichen Sie primär Personen ab 25 Jahren. Facebook kombiniert Bilder und kurze Texte und ermöglicht es, über verschiedenste Rubriken viel Content mit den Usern zu teilen. Die Inhalte der Homepage, z. B. Stellenanzeigen, Veranstaltungskalender und Mitarbeiterstimmen, können in das Unternehmensprofil eingebettet werden. Zudem ermöglicht der Facebook Business Manager die Schaltung kostenpflichtiger Werbeanzeigen, wodurch Stellenanzeigen gezielt beworben werden. Durch die Eingrenzung einer Zielgruppe nach Region und Interessen wird Ihre Stellenanzeige via Targeting Personen ausgespielt, für die die Anzeige mit höherer Wahrscheinlichkeit relevant ist. So werden auch nicht aktiv suchende Kandidatinnen bzw. Kandidaten auf Ihre ausgeschriebenen Stellen aufmerksam.

Instagram und YouTube eignen sich insbesondere für die Ansprache junger Zielgruppen, z. B. Praktikantinnen bzw. Praktikanten und Auszubildende. Der Fokus dieser Medien liegt auf der visuellen und emotionalen Darstellung über Bilder und Videos. Vor allem die jungen Generationen konsumieren heutzutage Inhalte präferiert über Bild und Video statt über Text. Durch die Verknüpfung von Instagram mit Facebook ist auch hier die Schaltung kostenpflichtiger Werbeanzeigen möglich.

## **Anwendung in den Kitas im Bistum Münster**

### **a) Facebook & Instagram**

Wir empfehlen, eine Social-Media-Präsenz der Kitas in Form eigener Unternehmensprofile aufzubauen, die professionell und regelmäßig mit Beiträgen bespielt werden. Unerlässliche Voraussetzung dafür ist, dass Ressourcen und Knowhow vorgehalten werden.



### To-dos für eine zielführende Präsenz auf Facebook & Instagram:

- Ansprechende Startseite mit modernem Titel- und Profilbild
- Mind. 50 % der Beiträge an die Adressaten „potenzielle Mitarbeitende“
- Aktuelle Inhalte (eine Plattform ohne Traffic ist nicht interessant)
- Regelmäßige Postings offener Stellen mit attraktivem Bild und kurzen Texten
- Interessante und hervorstechende Beiträge in Kombination mit ansprechenden Bildern oder Videos
- Authentische Einblicke in vielfältige Situationen in der Kita
- Platzierung von Mitarbeiterstimmen, um die Unternehmenskultur und Arbeitgeber-Benefits zu vermitteln
- Relevanten Facebook-Gruppen beitreten (z. B. „Erzieher“ und „Sozial-Jobs“) und Stellenanzeigen veröffentlichen (Gruppenregeln beachten!)
- Mitarbeitende bitten, die Beiträge auch über ihre privaten Accounts zu teilen (erhöht massiv die Reichweite)
- Ggf. Schaltung von kostenpflichtigen Werbeanzeigen
- Potenziale und Interessen der Mitarbeitenden nutzen (ggf. haben Sie Mitarbeitende, die gerne Social-Media-Beauftragte sind)
- Klare Verortung der Verantwortung, um schnelle Reaktionszeiten bei eingehenden Nachrichten bzw. Postings zu gewährleisten
- Zentrale Ansprechpartner/innen, die den Kitaleitungen für die Pflege der Kanäle beratend zur Seite stehen
- Social-Media-Guidelines, die festlegen, wer welche Inhalte in welchen Medien publizieren darf
- Einwilligung der abgebildeten Personen vor Publikation einholen
- Posting-Planung: grobe Jahresplanung, wann welche Beiträge veröffentlicht werden sollen (Beiträge können in der Facebook-Maske vorbereitet und mit erwünschtem Publikationsdatum versehen werden)

Sollte kein eigener Auftritt auf Facebook und Instagram angestrebt werden, besteht die Möglichkeit, indirekt durch das Schalten von Werbekampagnen über eine externe Beratungsfirma in den sozialen Medien präsent zu sein.

### b) YouTube

Videos auf YouTube sind das beste Mittel, um über bewegte Bilder und Berichte von Mitarbeitenden authentische Einblicke in die Kita zu gewähren. Ein Imagefilm über den Träger als Arbeitgeber kann zudem auf der Arbeitgeberseite eingebunden werden.



### c) Arbeitgeberbewertungsportale

Wir empfehlen darüber hinaus, regelmäßig einen Blick in Arbeitgeberbewertungsportale wie kununu.de und meinpraktikum.de zu werfen, um auf veröffentlichtes Feedback von (ehemaligen) Mitarbeitenden zu reagieren. Es ist durchaus möglich, dass Bewertungen Ihrer Einrichtung ohne Ihr Wissen öffentlich in den genannten Portalen vorliegen. Mit einer Registrierung auf den Portalen werden Sie über neue Bewertungen umgehend informiert und können zeitnah reagieren. Auch können Sie die Portale aktiv nutzen, indem Sie Ihre Mitarbeitenden bitten, Bewertungen der Einrichtung zu hinterlassen.

### Beispiel Facebook-Fanpage der Caritas Münster:

The screenshot shows the Facebook profile of Caritas Münster. The header includes the Caritas logo and a large graphic celebrating 50 years of Caritas Münster. Below the header, there is a job posting from May 23rd at 19:34. The job title is 'Dienstgemeinschaft - Werte im Alltag' and it is located at the 'Altenwohnheim Papst Johannes Paul Stift'. The text of the post describes a meeting where employees discussed the value of service and job satisfaction. The page also features a navigation menu on the left with options like 'Startseite', 'Beiträge', 'Fotos', 'Jobs', 'Veranstaltungen', 'Info', 'Videos', 'Community', and 'Gruppen'. At the bottom right, there is a 'Community' section with the text 'Lade deine Freunde ein, diese Seite mit „Gefällt mir“ zu markieren' and '535 Personen gefällt das'.



Beispiel für eine Werbeanzeige im Facebook News Feed:

**conQuaesso JOBS**  
Gesponsert · 

Du bist engagiert und hast Freude am Umgang mit Kindern und Eltern? Du suchst eine abwechslungsreiche Aufgabe in einem motivierten Team?  
Dann bist du bei uns genau richtig - wir freuen uns auf dich!  
>... Mehr



CARITAS-BS.DE  
**Erzieher (m/w/d) gesucht**  
Voll-/Teilzeit, Münster, ab sofort

[MEHR DAZU](#)

Gefällt mir · Kommentieren · Teilen

Beispiel für eine Werbeanzeige im Instagram-Feed:

Instagram

**contec\_gmbh**  
Gesponsert



[Mehr dazu](#)

contec\_gmbh Du bist engagiert und hast Freude am Umgang mit Kindern und Eltern? Du suchst ... mehr





## 12. Positive Bewerbererfahrung (Candidate Experience)

### Fachliche Notwendigkeit

Ihr Ziel im Kontakt mit Bewerbenden sowie im gesamten Bewerbermanagement sollte sein, jeden Berührungspunkt mit der Kita positiv zu gestalten, um ein positives Arbeitgeberimage zu wahren und zu fördern. Wichtig ist dabei ein gewinnbringendes Zusammenspiel zwischen digitalen und analogen Begegnungen mit Bewerbenden. Der Bewerbungsprozess sollte daher nicht nur aus Arbeitgebersicht, sondern auch aus Bewerbersicht beleuchtet werden.

### Anwendung in den Kitas im Bistum Münster

#### a) Zugangswege

Die Kitas im Bistum Münster sollten sich der (digitalen) Beweglichkeit der jungen Generationen anpassen und die Hürden für eine Bewerbung bzw. eine Interessensbekundung so niedrig wie möglich halten. Durch Nutzerfreundlichkeit können Sie bei interessierten Bewerbenden punkten. Wir empfehlen, klar zu definieren, über welche Wege sich Kandidatinnen bzw. Kandidaten bei Ihnen bewerben können, und diese Wege auch klar nach außen zu kommunizieren (z. B. in Stellenanzeigen). Ein Bewerbungsformular sollte dabei nicht mehr als fünf Angaben erfordern.

Zugangsweg	Zwingend notwendig	Nice-to-have
E-Mail	x	
Post	x	
Telefon		x
Online-Bewerbungsformular auf der Arbeitgeberseite		x
One-Click-Bewerbung (Möglichkeit, sich mit nur einem Klick durch das automatische Hochladen des Profils aus einem Business-Netzwerk (z. B. Xing) direkt bei dem Unternehmen zu bewerben)		x
Messenger-Dienste (z. B. WhatsApp)		x

#### b) Reaktionszeiten

Schnelligkeit im Bewerbungsprozess ist das A und O, wenn Sie die Bewerbenden nicht an die Konkurrenz verlieren möchten. Legen Sie Ihre Reaktionszeiten entlang des gesamten Bewerbungsverfahrens fest und schaffen Sie entsprechende Verantwortlichkeiten inkl. Urlaubs- und Krankheitsvertretungen. Wir empfehlen, innerhalb von 24 Stunden Kontakt mit Kandidatinnen



bzw. Kandidaten aufzunehmen und mindestens den Erhalt der Bewerbung bzw. der Interessensbekundung zu bestätigen. Innerhalb von drei Tagen nach Bewerbungseingang sollte ein Vorstellungsgespräch ermöglicht werden, wenn Sie sich von Ihrem Wettbewerb positiv abheben möchten. Nach dem Vorstellungsgespräch sollten Sie so schnell wie möglich – auch hier die Empfehlung: innerhalb von drei Tagen – die Zusage aussprechen oder zu einem weiteren Termin (z. B. Hospitation, Teamkennnenlernen) einladen.

### c) Vorstellungsgespräche

Verstehen Sie das Vorstellungsgespräch als beidseitigen Check. Nicht nur Sie prüfen, ob die Bewerberin bzw. der Bewerber zu Ihnen passt, auch das Gegenüber prüft, ob Sie als Arbeitgeber in Frage kommen. Denken Sie daran, dass die Erfahrungen aus Vorstellungsgesprächen häufig mit Bekannten und ggf. sogar in den sozialen Medien geteilt werden. Sie wirken sich also direkt auf Ihr Arbeitgeberimage aus. Nicht zuletzt aus diesem Grund sollten auch Absagen wertschätzend übermittelt werden, z. B. durch eine persönliche Absage am Telefon mit Erläuterung der Gründe.

#### Dos and Don'ts im Vorstellungsgespräch:

Dos	Don'ts
✓ Anschreiben und Lebenslauf vorher gründlich lesen und relevante Fragen ableiten	✗ Unpünktlich das Gespräch starten
✓ Für wertschätzende Atmosphäre sorgen (u. a. schön hergerichteter Raum)	✗ Unvorbereitet sein und das Gespräch unstrukturiert führen
✓ Leitfaden nutzen, der Ihnen Sicherheit und dem Gespräch Struktur verleiht	✗ Störungen während des Vorstellungsgesprächs zulassen (z. B. Telefon)
✓ Dem Gegenüber genügend Raum für Fragen einräumen	✗ Fragen stellen, die im Rahmen der Personalauswahl unzulässig sind (z. B. nach Familienplanung, sexueller Neigung, gesundheitlicher Situation)
✓ Den zukünftigen Arbeitsplatz und die Aufgaben realistisch beschreiben	✗ Vereinbarungen zusagen, die ggf. nicht gehalten werden können
✓ Arbeitgeber-Benefits kennen und sie aktiv und transparent kommunizieren	✗ Zweites Vorstellungsgespräch führen, obwohl die Fachkraft bereits im ersten Gespräch überzeugt hat
✓ Kontaktpunkte mit dem Team schaffen (z. B. Führung durch die Einrichtung durch zukünftige Kolleginnen bzw. Kollegen)	✗ Vorstellungsgespräche nach dem gleichen Muster wiederholen, ohne regelmäßig zu evaluieren
✓ Verbindliche zeitliche Vereinbarung für beidseitige Rückmeldung treffen	
✓ Hinweis auf spezifische Voraussetzungen des Trägers geben (z. B. Präventionsordnung des Bistums)	



#### d) Initiativbewerbungen

Auch für den Umgang mit Initiativbewerbungen sollten klare Prozesse definiert werden. Sollten Sie aktuell keine passende Stelle haben, sollten Sie einen Modus finden, wie Sie mit Bewerbern in Kontakt bleiben, um ihnen ggf. zu einem späteren Zeitpunkt eine Position anbieten zu können. Wir empfehlen, Strukturen zu schaffen, die es Ihnen ermöglichen, übergreifende Synergien zu nutzen (z. B. durch einen zentral verwalteten Bewerberpool). Eine Bewerbermanagement-Software erleichtert Ihnen die Verwaltung von Bewerbungen, sodass Sie problemlos Bewerbungen an Nachbareinrichtungen weitergeben können (natürlich mit Einverständnis der Kandidatinnen bzw. Kandidaten).

Insgesamt sollten Sie selbstverständlich die Datenschutzrichtlinien hinsichtlich der Aufbewahrung von Bewerbungsunterlagen berücksichtigen.

### 13. Mitarbeitereinführung (Onboarding)

#### **Fachliche Notwendigkeit**

Eine der wichtigsten Führungs- und Leitungsaufgaben ist die systematische Einarbeitung und Integration neuer Mitarbeitender, das sogenannte Onboarding („an Bord nehmen“). Sie hilft dabei, neu gewonnene, kompetente und engagierte Mitarbeitende von Beginn an zu motivieren, frühzeitig an das Unternehmen zu binden und Frühfluktuation zu vermeiden. Ein gelingendes Onboarding ist die Voraussetzung für eine dauerhafte, vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit und hat direkte Auswirkungen auf die Sicht der Mitarbeitenden auf den Arbeitgeber. Somit ist das Onboarding eine entscheidende Stellschraube in der Professionalisierung des internen Personalmarketings.

#### **Anwendung in den Kitas im Bistum Münster**

Wir empfehlen, die Prozesse des Onboardings systematisch zu definieren und der Einarbeitung neuer Mitarbeitender genügend Zeit und Raum einzuräumen. Insbesondere Berufseinstiegende benötigen Aufmerksamkeit und Führung, um gut in die pädagogische Arbeit starten zu können. Auch beim Onboarding erweist es sich als zielführend, den Prozess aus Sicht der neuen Mitarbeitenden zu beleuchten und entsprechend ihrer Bedürfnisse zu gestalten.

Ein Kernziel des Onboardings ist es, neuen Mitarbeitenden die Organisationskultur und -werte zu vermitteln, welche bestmöglich verinnerlicht und schließlich mitgetragen werden sollen. Die christliche Werteorientierung kann dabei eine mögliche Herausforderung für neue Mitarbeitende mit vergleichsweise geringem Bezug zur Kirche darstellen, sodass eine Sensibilität der Leitungskraft wertvoll ist. Wir empfehlen darüber hinaus, neuen Mitarbeitenden eine Patin bzw. einen Paten an die Seite zu stellen, die die neue Kollegin bzw. den neuen Kollegen verstärkt in der Teamintegration und Einarbeitung unterstützt.



Sie sollten standardmäßig das Feedback neuer Mitarbeitender zu Ihrem Onboarding-Prozess einholen, um diesen stetig verbessern zu können.

Auszug einer Beispiel-Onboarding-Checkliste:

<b>Checkliste zur Phase I: Vor dem ersten Tag</b>			
Name der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters:			
<b>Was ist zu tun?</b>	<b>Wann?</b>	<b>Wer?</b>	<b>Erledigt</b>
<b>1. Allgemeines</b>			
Kolleginnen/Kollegen informieren			
Informationen zusammenstellen			
Termine vorplanen und vereinbaren			
Patin/Pate finden			
Einladung zu einer Hospitation			
Einarbeitungsplan erstellen			
<b>2. Organisatorisches</b>			
Ausstattung der/des Neuen vorhanden?			
E-Mail-Adresse eingerichtet?			
Ist die/der Neue im Telefonverzeichnis registriert?			
Welche PC-Hard/Software wird benötigt, wer kümmert sich?			
Grundausrüstung an Arbeitsmitteln zusammengestellt?			
Aufnahme in Verteiler und Umläufe erfolgt?			
Ist für eine freundliche Begrüßung gesorgt?			
<b>3. Ersten Arbeitstag und Einarbeitung vorbereiten</b>			
Genügend Zeit für die Begrüßung reserviert?			
Wem muss die/der Neue am 1. Tag vorgestellt werden?			
Unterlagen zur selbstständigen Einarbeitung zusammengestellt?			
Inhalte und Stationen der Einarbeitungszeit festgelegt?			
Betreuungsaufgaben mit Patin/Pate abgestimmt?			
Konkreten Arbeitseinsatz für alle Beteiligten klar formuliert?			
<b>4. Anschreiben zum Dienstbeginn</b>			
Einladungsschreiben versenden			
Wann soll die/der Neue beginnen?			
Wo soll sie/er sich melden? Bei wem soll sie/er sich melden?			
Benötigt sie/er einen Wege- und Gebäudeplan zur Orientierung?			



5. Mitarbeitende informieren			
Aufgaben/Funktionen der/des Neuen bekanntgeben?			
Wann fängt die/der Neue an?			
Wer wird Patin/Pate sein?			
6. Sonstiges			
...			

## 14. Ausblick

Machen Sie sich die Chancen der vielfältigen digitalen und analogen Personalbeschaffungskanäle zunutze, die Sie in diesem Handlungsleitfaden kennengelernt haben. Betrachten Sie Ihre Personalgewinnungsaktivitäten und -prozesse stets aus Sicht der Bewerbenden. Vermarkten Sie Ihre Kita aktiv in Ihrer Region sowie Ihrem Netzwerk und verstehen Sie das Personalmarketing als kontinuierlichen Prozess. Umso leichter wird es Ihnen fallen, flexibel auf entstehende Vakanzen zu reagieren.

Das Personalmarketing Ihrer Kita richtet sich sowohl an neu zu gewinnende als auch an schon bestehende Mitarbeitende. Personalgewinnung und -bindung gehen Hand in Hand. Beziehen Sie Ihre Mitarbeitenden aktiv in die Entwicklung der Arbeitgebermarke ein, um Multiplikatoreffekte zu nutzen. Evaluieren Sie zudem regelmäßig Ihre Personalmarketingprozesse und erfassen Sie relevante Kennzahlen, um ggf. Ihre Personalgewinnungs-Aktivitäten weiterzuentwickeln. Über welche Kanäle gehen wie viele Bewerbungen ein? Wie schnell reagieren Sie im Durchschnitt auf Bewerbungseingänge? Wie lang ist der Zeitraum von der ersten Kontaktaufnahme bis zur Einstellung? Wie lang bleiben Stellen bei Ihnen unbesetzt? Was sind Gründe von Mitarbeitenden, Ihre Kita zu verlassen?

Zur Gewinnung von Führungskräften sollten Sie den Blick sowohl nach außen als auch nach innen werfen. Nutzen Sie aktiv die Synergien Ihrer übergreifenden Strukturen und entwickeln Sie systematisch und einrichtungsübergreifend die Potenzialträger/innen aus den eigenen Reihen zu Führungskräften.



## 15. Anlagen

**Anlage I:** Arbeitshilfe zur Entwicklung eines Personaleinsatzkonzeptes für katholische Tageseinrichtungen für Kinder in der Diözese Münster

**Anlage II:** Die Handlungsleitlinien „kompetent & profiliert“

**Anlage III:** Beschlüsse der Konferenz der Diözesandatenschutzbeauftragten der Katholischen Kirche Deutschland zur Facebook-Fanpage



Arbeitsgemeinschaft  
Kath. Tageseinrichtungen  
für Kinder in  
der Diözese Münster (KTK)

**Anlage I:** Arbeitshilfe zur Entwicklung eines Personaleinsatzkonzeptes für katholische Tageseinrichtungen für Kinder in der Diözese Münster

# Arbeitshilfe



## Personal- einsatzkonzept

in katholischen Tageseinrichtungen für Kinder  
in der Diözese Münster

Stand: Oktober 2017



Bistum  
Münster



Herausgeber:

Bischöfliches Generalvikariat  
Abteilung 630 Kirchengemeinden  
Hörsterplatz 2  
48147 Münster

Caritasverband für die Diözese Münster e. V.  
Referat Kinder-, Jugend- und Familienhilfe  
Kardinal-von-Galen-Ring 45  
48149 Münster

## Inhalt

1. Einführung .....	4
2. Ausgangssituation .....	5
3. Vision.....	7
4. Einflussfaktoren und Grundlagen.....	8
5. Rechtlicher Hintergrund .....	9
6. Vorgehensweise .....	14
6.1 Zuständigkeit und Beteiligung .....	14
6.2 Bearbeitungsschritte .....	14
7. Entscheidungs- und Formulierungshilfen .....	16
7.1 Allgemeine Einführung .....	16
7.2 Aufgabenbereiche der pädagogischen Mitarbeiterinnen .....	18
Verbundleitung .....	18
Leitung der Kindertageseinrichtung / Einrichtungsleitung im Verbund.....	19
Sozialpädagogische Fachkraft.....	21
Ergänzungskraft .....	23
8. Abschluss .....	24
9. Mögliche Ergänzungen .....	24
10. Querverweise .....	24
11. Anlagen .....	24
Empfehlung zur Berechnung der Freistellungsstunden von Einrichtungsleitungen beim Einsatz einer Verbundleitung.....	25
Arbeitspapier zur Gestaltung von Vertretungsregelungen .....	27
Teilzeitarbeit in Kindertageseinrichtungen Möglichkeiten und Grenzen.....	30

# 1. Einführung

Veränderte Angebotsstrukturen in den Einrichtungen, damit verbundene erforderliche Personalqualifikationen, mögliche Wünsche von Mitarbeiterinnen auf Teilzeitbeschäftigung, Stundenreduzierungen, Stundenaufstockungen, Änderung des Aufgabenbereiches oder Einrichtungswechsel und die erforderlichen Personalanpassungen analog des Leistungsbescheides nach dem Kinderbildungsgesetz NRW (KiBiz) stellen Träger / Verbundleitungen fortwährend vor die Aufgabe Personalentscheidungen herbeiführen zu müssen.

Woran können sich Träger / Verbundleitungen in der Entscheidungsfindung orientieren?

Neben dem KiBiz und der Personalvereinbarung gilt es zahlreiche rechtliche Vorgaben, wie z.B. das Teilzeit- und Befristungsgesetz und Änderungen im Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz zu berücksichtigen. Das ist für Träger / Verbundleitungen eine zunehmende Herausforderung.

Rechtlich gesehen hat der Arbeitgeber einem Antrag auf Verringerung der Arbeitszeit zuzustimmen, soweit betriebliche Gründe dem nicht entgegenstehen. Gleichzeitig muss jährlich eine Überprüfung der Finanzierbarkeit im Rahmen der Einrichtungspauschale erfolgen, ggf. verbunden mit erneuten Anpassungen der Beschäftigungsumfänge einzelner Mitarbeiter/innen.

Dieses kann zu weiteren Teilzeitstellen führen oder auch dem Wunsch einzelner Mitarbeiterinnen entgegenstehen, wenn es zu einer Aufstockung des bereits bestehenden reduzierten Stundenumfanges kommen soll.

Im Falle eines Rechtsstreites hat die Ablehnung eines Wunsches auf Teilzeitbeschäftigung ohne Vorliegen eines fundierten, differenzierten Personaleinsatzkonzeptes aus dem betriebliche Gründe hervorgehen, nur wenig Aussicht auf Erfolg.

Aus diesem Grund haben bereits im Jahr 2003 das Bischöfliche Generalvikariat und der Caritasverband für die Diözese Münster e.V. in gemeinsamer Verantwortung die erste Arbeitshilfe zur Entwicklung eines Personaleinsatzkonzeptes allen Trägern und Einrichtungen zur Verfügung gestellt. 2009 wurde diese Arbeitshilfe aktualisiert und wird nun erneut den aktuell geltenden Grundlagen und Anforderungen angepasst.

Es ist sinnvoll, bereits im Vorfeld und nicht anlassbezogen ein fachlich fundiertes Personaleinsatzkonzept für die Tageseinrichtungen für Kinder in Ihrer Trägerschaft zu entwickeln oder bereits vorliegende Personaleinsatzkonzepte aufgrund aktueller Entwicklungen weiterzuentwickeln. Ziel ist die qualitative Umsetzung des Auftrages der Tageseinrichtung für Kinder in Ihrer Trägerschaft sicherzustellen und die Möglichkeiten und Grenzen der Voll- und Teilzeitbeschäftigung in den einzelnen Tageseinrichtungen aufzuzeigen.

Die vorliegende Arbeitshilfe soll Ihnen praxisnahe Informationen und Anregungen liefern, auf die Sie in gemeinsamen Gesprächen und bei der Entwicklung eines eigenen Personaleinsatzkonzeptes zurückgreifen können.

Zur einfacheren Lesbarkeit verwenden wir ausschließlich die weibliche Form.

Wir wünschen Ihnen ein "Gutes Gelingen"!

## 2. Ausgangssituation

Jede anstehende personelle Veränderung in einer Tageseinrichtung vor Ort bedarf einer sorgfältigen und frühzeitigen Einzelfallprüfung und zieht Konsequenzen nach sich, die es im Vorfeld abzuwägen gilt.

Fragen, die sich im Rahmen der Einzelfallprüfung stellen, beziehen sich auf die Grenzen hinsichtlich der vertretbaren Anzahl an Teilzeitbeschäftigungen in den konkreten Einrichtungen.

Woran werden diese Grenzen festgemacht?

- Was ist tatsächlich betrieblich, organisatorisch und fachlich in der jeweiligen Einrichtung vertretbar?
- Was benötigt die jeweilige Einrichtung?
- Welchem Wunsch kann in welcher Einrichtung entsprochen werden?
- Welcher Antrag kann berechtigt abgelehnt werden?
- Wie können Mitarbeiterinnen gerecht behandelt werden, wenn sehr verschiedene Teilzeitwünsche und Vorstellungen formuliert werden und unterschiedliche Voraussetzungen gegeben sind?
- Was bedeutet eine einzelne Personalentscheidung für den Ablauf und für das Zusammenwirken in der jeweiligen Einrichtung?
- Wie kann die qualitative Umsetzung des Auftrages nach KiBiz sichergestellt werden?

Die Klärung, gemeinsame Verständigung und Festlegung im Vorfeld, welche Stellen grundsätzlich welchen Stundenumfang erfordern, liefert die Orientierung für zukünftige Personalentscheidungen.

So kann der individuelle Wunsch einer Mitarbeiterin möglicherweise einen personellen Wechsel in eine andere Tageseinrichtung der Kirchengemeinde erfordern bzw. ermöglichen, weil vertretbare Grenzen in der konkreten Einrichtung ausgereizt sind.

Ausgangspunkt von Personalentscheidungen für die jeweilige Tageseinrichtung für Kinder ist neben den gesetzlichen Vorgaben und Regelungen die Konzeption der Einrichtung mit der differenzierten Darstellung der pädagogischen Grundlagen, der bestehenden Betreuungs- und Öffnungszeiten und der Angebotsstruktur.

Ein im Vorfeld gemeinsam abgestimmtes Personaleinsatzkonzept kann allen Beteiligten vor Ort als Orientierung für künftige personelle Entscheidungen dienen.

**Die Entwicklung eines Personaleinsatzkonzeptes ist auf die Zukunft ausgerichtet und greift zunächst nicht in bestehende Arbeitsverträge ein.**

Es beinhaltet klare Zielvorstellungen bezogen auf eine "ideale" Personalbesetzung in den jeweiligen Kindertageseinrichtungen.

Anstehende Entscheidungen können dann personenunabhängig aufgrund sachlicher und objektiver Fakten herbeigeführt werden und sind für alle Beteiligten im Vorfeld kalkulierbar und nachvollziehbar.

Die konsequente Umsetzung der formulierten Ziele, der beschriebenen Möglichkeiten und Grenzen und die Vermeidung von Ausnahmen erhöhen eine wechselseitige Akzeptanz und ermöglichen sachgerechte Entscheidungen.

Ein konkretes Personaleinsatzkonzept gilt mit der Inkraftsetzung durch den Träger ( Mit Wirkung vom...).

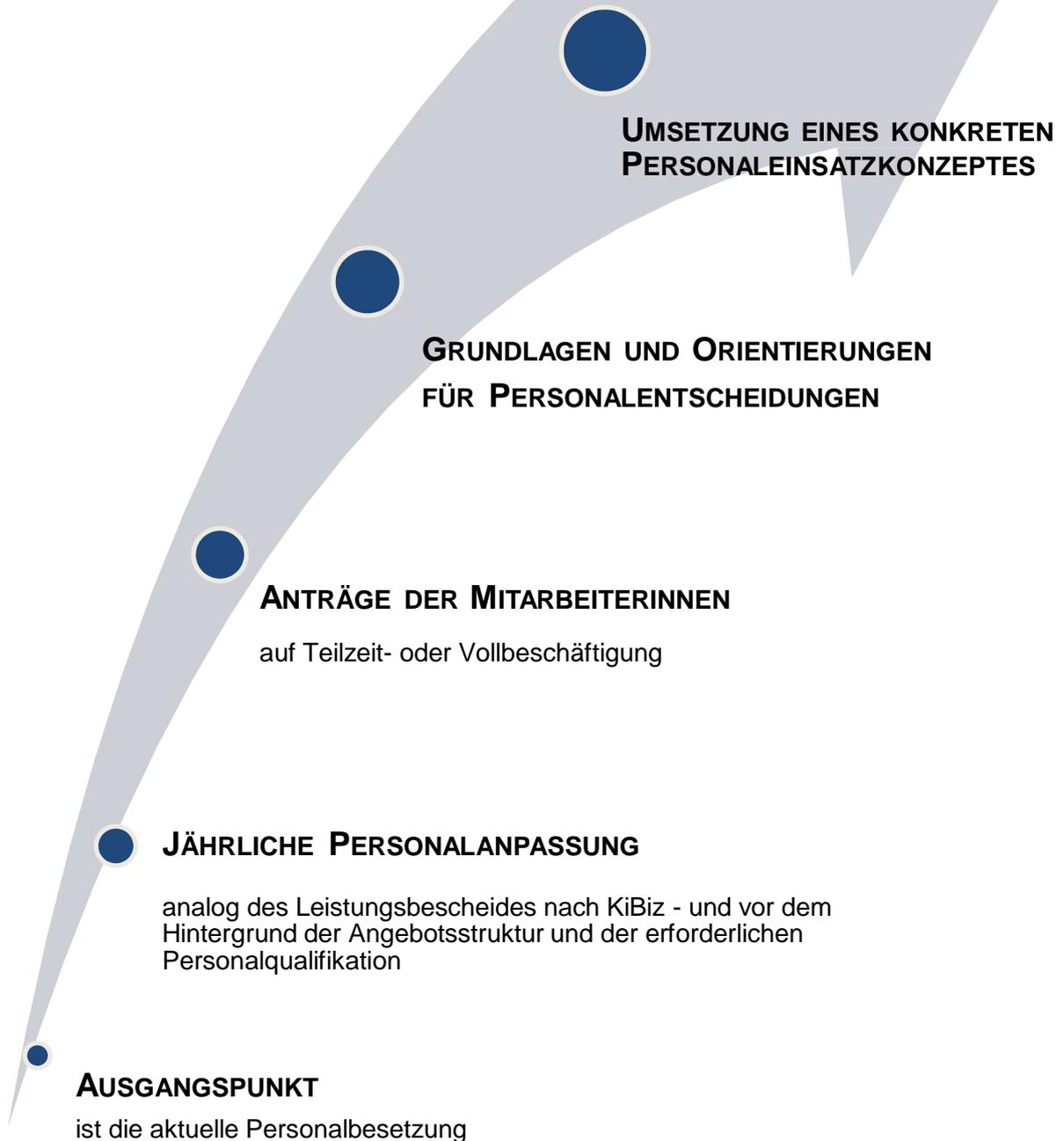
Die aktuelle personelle Besetzung wird wahrscheinlich zum Zeitpunkt der Inkraftsetzung in den einzelnen Einrichtungen von diesem Personaleinsatzkonzept abweichen. Entscheidend ist die zukünftige konsequente Umsetzung der beschlossenen Linie bei zeitlich nachfolgenden Personalentscheidungen.

#### **Folgende Begriffe werden im Weiteren verwendet:**

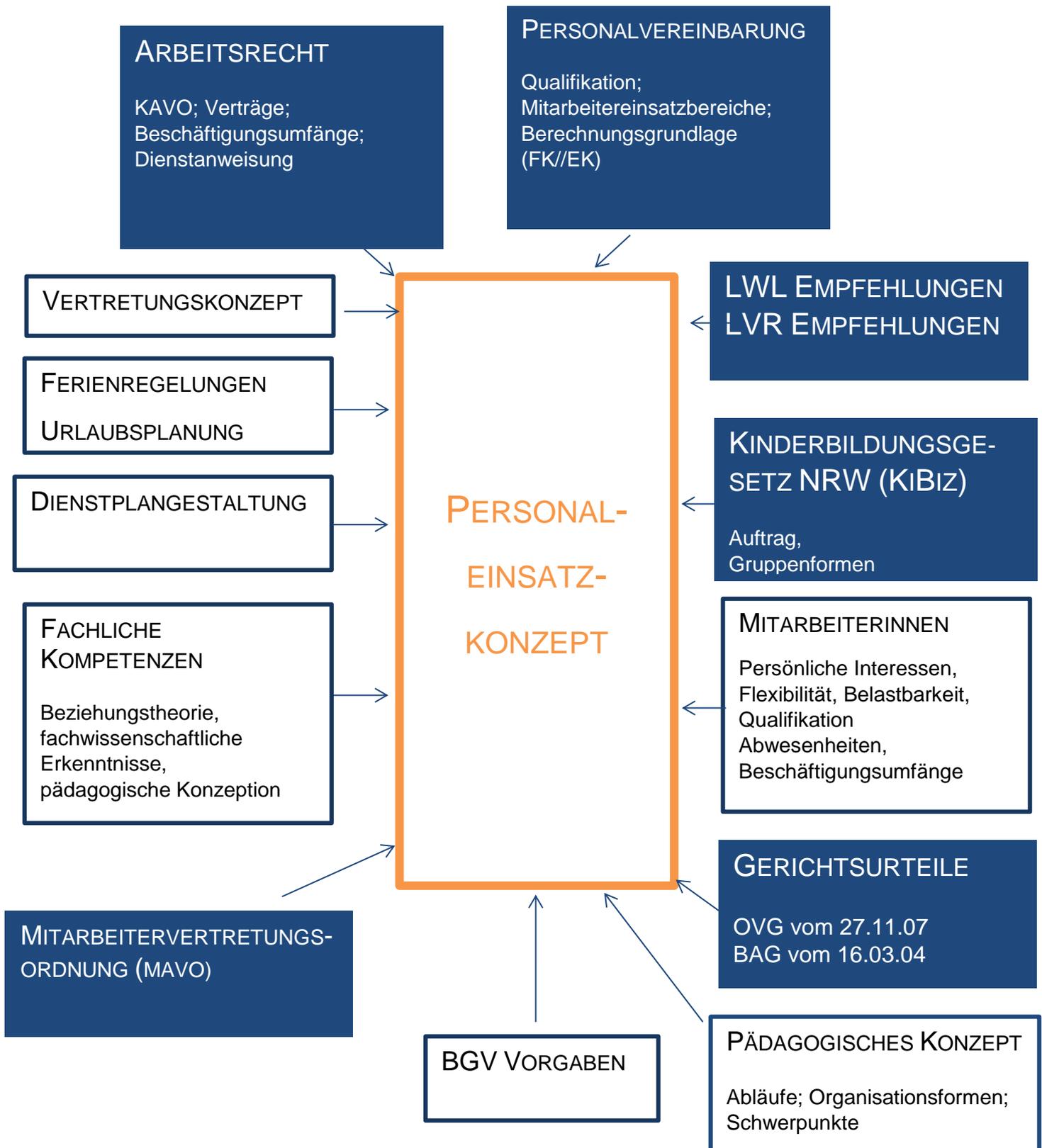
- Träger – Kirchengemeinde / Kirchenvorstand
- Verbundleitung – Leitung mehrerer Kindertageseinrichtungen
- Einrichtungsleitung – ständige Vertretung der Verbundleitung in der jeweiligen Einrichtung
- Leitung der Kindertageseinrichtung – Leitung einer Kindertageseinrichtung ohne Verbund
- Ergänzungskraft

### 3. Vision

Nur wer weiß, wohin er will,  
- kann auch ankommen



## 4. Einflussfaktoren und Grundlagen



## 5. Rechtlicher Hintergrund

- Relevante Auszüge für die Erarbeitung eines Personaleinsatzkonzeptes –

### TEILZEIT- UND BEFRISTUNGSGESETZ (TzBfG)

#### § 6 Förderung von Teilzeitarbeit

Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmern, auch in leitenden Positionen Teilzeitarbeit nach Maßgabe dieses Gesetzes zu ermöglichen.

#### § 7 Ausschreibung; Information über freie Arbeitsplätze

(1) Der Arbeitgeber hat einen Arbeitsplatz, den er öffentlich oder innerhalb des Betriebes ausschreibt, auch als Teilzeitarbeitsplatz auszuschreiben, wenn sich der Arbeitsplatz hierfür eignet.

(2) Der Arbeitgeber hat einen Arbeitnehmer, der ihm den Wunsch nach einer Veränderung von Dauer und Lage seiner vertraglich vereinbarten Arbeitszeit angezeigt hat, über entsprechende Arbeitsplätze zu informieren, die im Betrieb oder Unternehmen besetzt werden sollen.

(3) Der Arbeitgeber hat die Arbeitnehmervertretung über Teilzeitarbeit im Betrieb und Unternehmen zu informieren, insbesondere über vorhandene oder geplante Teilzeitarbeitsplätze und über die Umwandlung von Teilzeitarbeitsplätzen in Vollzeitarbeitsplätze oder umgekehrt. Der Arbeitnehmervertretung sind auf Verlangen die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen; § 92 des Betriebsverfassungsgesetzes bleibt unberührt.

#### § 8 Verringerung der Arbeitszeit

(1) Ein Arbeitnehmer, dessen Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate bestanden hat, kann verlangen, dass seine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit verringert wird.

(2) Der Arbeitnehmer muss die Verringerung seiner Arbeitszeit und den Umfang der Verringerung spätestens drei Monate vor deren Beginn geltend machen. Er soll dabei die gewünschte Verteilung der Arbeitszeit angeben.

(3) Der Arbeitgeber hat mit dem Arbeitnehmer die gewünschte Verringerung der Arbeitszeit mit dem Ziel zu erörtern, zu einer Vereinbarung zu gelangen. Er hat mit dem Arbeitnehmer Einvernehmen über die von ihm festzulegende Verteilung der Arbeitszeit zu erzielen.

(4) Der Arbeitgeber hat der Verringerung der Arbeitszeit zuzustimmen und ihre Verteilung entsprechend den Wünschen des Arbeitnehmers festzulegen, soweit betriebliche Gründe nicht entgegenstehen. Ein betrieblicher Grund liegt insbesondere vor, wenn die Verringerung der Arbeitszeit die Organisation, den Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt

oder unverhältnismäßige Kosten verursacht. Die Ablehnungsgründe können durch Tarifvertrag festgelegt werden. Im Geltungsbereich eines solchen Tarifvertrages können nicht tarifgebundene Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Anwendung der tariflichen Regelungen über die Ablehnungsgründe vereinbaren.

(5) Die Entscheidung über die Verringerung der Arbeitszeit und ihre Verteilung hat der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer spätestens einen Monat vor dem gewünschten Beginn der Verringerung schriftlich mitzuteilen. Haben sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer nicht nach Absatz 3 Satz 1 über die Verringerung der Arbeitszeit geeinigt und hat der Arbeitgeber die Arbeitszeitverringerung nicht spätestens einen Monat vor deren gewünschtem Beginn schriftlich abgelehnt, verringert sich die Arbeitszeit in dem vom Arbeitnehmer gewünschten Umfang. Haben Arbeitgeber und Arbeitnehmer über die Verteilung der Arbeitszeit kein Einvernehmen nach Absatz 3 Satz 2 erzielt und hat der Arbeitgeber nicht spätestens einen Monat vor dem gewünschten Beginn der Arbeitszeitverringerung die gewünschte Verteilung der Arbeitszeit schriftlich abgelehnt, gilt die Verteilung der Arbeitszeit entsprechend den Wünschen des Arbeitnehmers als festgelegt. Der Arbeitgeber kann die nach Satz 3 oder Absatz 3 Satz 2 festgelegte Verteilung der Arbeitszeit wieder ändern, wenn das betriebliche Interesse daran das Interesse des Arbeitnehmers an der Beibehaltung erheblich überwiegt und der Arbeitgeber die Änderung spätestens einen Monat vorher angekündigt hat.

(6) Der Arbeitnehmer kann eine erneute Verringerung der Arbeitszeit frühestens nach Ablauf von zwei Jahren verlangen, nachdem der Arbeitgeber einer Verringerung zugestimmt oder sie berechtigt abgelehnt hat.

(7) Für den Anspruch auf Verringerung der Arbeitszeit gilt die Voraussetzung, dass der Arbeitgeber, unabhängig von der Anzahl der Personen in Berufsbildung, in der Regel mehr als 15 Arbeitnehmer beschäftigt.

### **§ 9 Verlängerung der Arbeitszeit**

Der Arbeitgeber hat einen teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmer, der ihm den Wunsch nach einer Verlängerung seiner vertraglich vereinbarten Arbeitszeit angezeigt hat, bei der Besetzung eines entsprechenden freien Arbeitsplatzes bei gleicher Eignung bevorzugt zu berücksichtigen, es sei denn, dass dringende betriebliche Gründe oder Arbeitszeitwünsche anderer teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer entgegenstehen.

## **BAG Urteil vom 16.03.2004 – 9 AZR 323/04 – DB 2320/2004<sup>1</sup>**

Im Rahmen des § 8 Teilzeit- und Befristungsgesetz wird bei einer gerichtlichen Klärung eine dreistufige Prüfung vorgenommen:

1. In der ersten Stufe wird festgelegt, ob überhaupt und wenn ja, welches betriebliche Organisationskonzept der vom Arbeitgeber als erforderlich angesehenen Arbeitszeitregelung zugrunde liegt.
2. In einer zweiten Stufe wird geprüft, inwieweit die Arbeitszeitregelung dem Arbeitszeitverlangen des Arbeitnehmers tatsächlich entgegensteht.
3. Ergibt sich, dass das Arbeitszeitverlangen des Arbeitnehmers nicht mit dem organisatorischen Konzept und der daraus folgenden Arbeitszeitregelung in Übereinstimmung gebracht werden kann, ist in einer dritten Stufe das Gewicht der entgegenstehenden Gründe zu prüfen.

Auszug aus:

### **PERSONALVEREINBARUNG gem. Kinderbildungsgesetz (KiBiz) in der aktuellen Fassung**

Die Vereinbarung zu den Grundsätzen über die Qualifikation und den Personalschlüssel nach § 26 Abs. 3 Nr. 3 des Gesetzes zur frühen Bildung und Förderung von Kindern Kinderbildungsgesetz NRW KiBiz in seiner aktuell gültigen Fassung.

Auszüge aus:

### **KIRCHLICHE ARBEITS- UND VERGÜTUNGSORDNUNG (KAVO)**

#### **§ 11 Versetzung und Abordnung**

(1) Der Mitarbeiter kann aus dienstlichen oder betrieblichen Gründen versetzt oder abgeordnet werden. Sollen Mitarbeiter an eine Dienststelle oder eine Einrichtung außerhalb des bisherigen Dienstortes versetzt oder voraussichtlich länger als drei Monate abgeordnet werden, so sind sie vorher zu hören.

.....

#### **§ 14 Regelmäßige Arbeitszeit**

(1) Die regelmäßige Arbeitszeit beträgt ausschließlich der Pausen durchschnittlich 39 Stunden wöchentlich\*. Bei Wechselschichtarbeit werden die gesetzlich vorgeschriebenen Pausen in die Arbeitszeit eingerechnet. Die regelmäßige Arbeitszeit kann auf fünf Tage, aus notwendigen dienstlichen oder betrieblichen Gründen auch auf sechs Tage verteilt werden.

(2) Für die Berechnung des Durchschnitts der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit ist ein Zeitraum von bis zu einem Jahr zugrunde zu legen. ....

.....

(6) Durch Dienstvereinbarung kann ein wöchentlicher Arbeitszeitkorridor von bis zu 45 Stunden eingerichtet werden. Die innerhalb eines Arbeitszeitkorridors geleisteten zusätzlichen Arbeitsstunden werden im Rahmen des nach Absatz 2 Satz 1 festgelegten Zeitraums ausgeglichen.

(7) Durch Dienstvereinbarung kann in der Zeit von 6 bis 20 Uhr eine tägliche Rahmenzeit von bis zu zwölf Stunden eingeführt werden. Die innerhalb der täglichen Rahmenzeit geleisteten zusätzlichen Arbeitsstunden werden im Rahmen des nach Absatz 2 Satz 1 festgelegten Zeitraums ausgeglichen.

### **§ 14a Sonderformen der Arbeit**

(6) Mehrarbeit sind die Arbeitsstunden, die teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter über die vereinbarte regelmäßige Arbeitszeit hinaus bis zur regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von vollbeschäftigten Mitarbeitern (§ 14 Abs. 1 Satz 1) leisten.

(7) Überstunden sind die auf Anordnung des Dienstgebers geleisteten Arbeitsstunden, die über die im Rahmen der regelmäßigen Arbeitszeit von vollbeschäftigten Mitarbeitern (§ 14 Abs. 1 Satz 1) für die Woche dienstplanmäßig bzw. betriebsüblich festgesetzten Arbeitsstunden hinausgehen und nicht bis zum Ende der folgenden Kalenderwoche ausgeglichen werden.

### **§ 14e Teilzeitbeschäftigung**

(1) Mit Mitarbeitern soll auf Antrag eine geringere als die vertraglich festgelegte Arbeitszeit vereinbart werden, wenn sie

a) mindestens ein Kind unter 18 Jahren oder

b) einen nach ärztlichem Gutachten pflegebedürftigen sonstigen Angehörigen

tatsächlich betreuen oder pflegen und dringende dienstliche bzw. betriebliche Belange nicht entgegenstehen. Die Teilzeitbeschäftigung nach Satz 1 ist auf Antrag auf bis zu fünf Jahre zu befristet. Sie kann verlängert werden; der Antrag ist spätestens sechs Monate vor Ablauf der vereinbarten Teilzeitbeschäftigung zu stellen. Bei der Gestaltung der Arbeitszeit hat der Dienstgeber im Rahmen der dienstlichen bzw. betrieblichen Möglichkeiten der besonderen persönlichen Situation des Mitarbeiters nach Satz 1 Rechnung zu tragen.

(2) Mitarbeiter, die in anderen als den in Absatz 1 genannten Fällen eine Teilzeitbeschäftigung vereinbaren wollen, können von ihrem Dienstgeber verlangen, dass er mit ihnen die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung mit dem Ziel erörtert, zu einer entsprechenden Vereinbarung zu gelangen.

Dem Antrag eines i. S. des § 2 SGB IX behinderten Mitarbeiters auf Teilzeitbeschäftigung ist zu entsprechen, soweit sich der Antragsgrund aus der Behinderung ergibt und wenn dem dringende dienstliche oder betriebliche Belange nicht entgegenstehen.

Auszüge aus:

## RECHTLICHE GRUNDLAGEN FÜR DIE MITARBEITERVERTRETUNGEN IM BISTUM MÜNSTER

### **§ 35 Zustimmung bei sonstigen persönlichen Angelegenheiten**

(1) Die Entscheidung des Dienstgebers bedarf in folgenden persönlichen Angelegenheiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zustimmung der Mitarbeitervertretung:

1. Eingruppierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
2. Höhergruppierung oder Beförderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
3. Rückgruppierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
4. nicht nur vorübergehende Übertragung einer höher oder niedriger zu bewertenden Tätigkeit,

...

### **§ 36 Zustimmung bei Angelegenheiten der Dienststelle**

(1) Die Entscheidung bei folgenden Angelegenheiten der Dienststelle bedarf der Zustimmung der Mitarbeitervertretung, soweit nicht eine kirchliche Arbeitsvertragsordnung oder sonstige Rechtsnorm Anwendung findet:

1. Änderung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie der Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage,
2. ...

### **Auszug aus dem Urteil des OVG Münster vom 27.11.2007 (12A 4 697/06) Meldepflicht gegenüber dem LJA für planbare Vertretungsregelungen:**

„Hat es der Einrichtungsträger im Rahmen seines Verantwortungsbereichs hingegen versäumt, ein effektives Vertretungssystem zu organisieren, gehen die sich hieraus ergebenden Folgen zu seinen Lasten. Denn eine vom Träger der Einrichtung selbst verursachte und selbst verschuldete Mangelsituation kann nicht dazu führen, dass die Standards, die sich aus den zur Wahrung des Kindeswohls erlassenen Schutzvorschriften ergeben, zugunsten derart unzuverlässiger Träger herabgesetzt werden. Wird etwa in einem eingruppigen Kindergarten eine von zwei pädagogischen Fachkräften, die zugleich Leiterin des Kindergartens ist, unerwartet krank und ist nicht für Ersatz vorgesorgt, dann stellt sich aufgrund des Wegfalls wesentlicher Erlaubnisinhalte schon für die Fortführung der Einrichtung in der Phase der Stellenvakanz die Frage der Erlaubnisfähigkeit einer in dieser Weise (des-)organisierten Einrichtung völlig neu und mit Blick auf die weiter zu betreuenden Kinder auch dringend. Erst recht gilt dies, wenn in der Folgezeit jemand wieder als pädagogische Fachkraft die Leitung der Einrichtung und die Arbeit in der Gruppe übernehmen und damit Kinder [...] betreuen soll.“

## 6. Vorgehensweise

### 6.1 Zuständigkeit und Beteiligung

- Die Entwicklung eines Personaleinsatzkonzeptes und dessen Inhalte obliegen der Verantwortung des Trägers. Bei Verbundstandorten geschieht dies im Benehmen mit der Verbundleitung.
- Bei Trägern mit mehreren Kindertageseinrichtungen bzw. bei Verbänden bietet es sich an, ein auf alle Einrichtungen übertragbares Personaleinsatzkonzept zu entwickeln.
- Es hat sich bewährt, folgende Ebenen/Personen an der Entwicklung eines Personaleinsatzkonzeptes zu beteiligen:

#### Verbund:

1. Träger
2. Verbundleitung
3. Einrichtungsleitungen
4. Mitarbeitervertretung

#### Nicht Verbund:

1. Träger
2. Leitungen der Tageseinrichtungen für Kinder
3. Mitarbeitervertretung

### 6.2 Bearbeitungsschritte

- Inhalte der vorliegenden aktuellen Arbeitshilfe mit den o.a. Beteiligten sichten und besprechen.
- Diskussion über allgemeine Aussagen in der Einleitung
- Systematisch nach Aufgabenbereichen – Verbundleitung, Leitung / Einrichtungsleitung, Fachkraft, Ergänzungskraft – Erwartungen, Grenzen und Möglichkeiten vor dem Hintergrund der jeweiligen Einrichtung(en) diskutieren und Entscheidungen herbeiführen.
- Entscheidungen bezüglich Urlaubsregelungen, Vertretungskonzept und Mehrarbeitsstunden herbeiführen (sh. Anlage)
- Bildung einer Arbeitsgruppe zur Ausformulierung der Absprachen.
- Konsequenzen (auch rechnerisch) bezogen auf andere Aufgabenbereiche berücksichtigen.
- Ggf. Inhalte zusätzlicher Vereinbarungen konkretisieren.
- Endabstimmung und verbindliche Festlegung aller Beteiligten.

- Endredaktionelle Überarbeitung durch die Arbeitsgruppe
- Beschlussfassung des Trägers und Zeitpunkt des Inkrafttretens festlegen.
- Information über die Beschlussfassung und das Inkrafttreten an alle Mitarbeiterinnen durch den Träger, in Verbänden gemeinsam mit der Verbundleitung (auch an alle Mitarbeiterinnen in Elternzeit!)
- Kenntnisnahme durch Mitarbeiterinnen schriftlich bestätigen lassen.
- Überprüfung, ggf. Überarbeitung der Dienstpläne, des Vertretungskonzeptes und der schriftlichen Aussagen im Rahmen der pädagogischen Konzeption durch die Leitung / in Abstimmung mit dem Träger / der Verbundleitung

**Anmerkung:**

Bei Eingriffen in bestehende Arbeitsverträge ist vorab der fachliche Rat über die örtliche Zentralrendantur (Referatsleitung Personal) ggf. der Abteilung Kirchengemeinden im Bischöflichen Generalvikariat einzuholen!

Die Vorgaben zum Abschluss und der vertraglichen Änderung von Dienst- und Arbeitsverträgen (Ausführungen zu Art. 3 der Geschäftsanweisung gem. § 21 VVG.NW) bleiben hiervon unberührt.

## 7. Entscheidungs- und Formulierungshilfen

### 7.1 Allgemeine Einführung

Die allgemeine Einführung sollte Aussagen enthalten, die auf folgende Fragestellungen eine Antwort geben.

- In welchem Gesamtzusammenhang steht das Personaleinsatzkonzept?
- Welches Ziel wird angestrebt und warum?
- Welche fachliche Begründung steht hinter der Zielformulierung?
- Wer war an der Erstellung des Personaleinsatzkonzeptes beteiligt?
- Für wen und welche Kindertageseinrichtungen gelten die Aussagen?
- Gibt es bereits Grundsatzentscheidungen?
- Welche Begründung steht hinter den Grundsatzaussagen?

#### FORMULIERUNGSBEISPIEL:

Dieses Personaleinsatzkonzept versteht sich als Teil der Gesamtkonzeption unserer kath. Tageseinrichtungen ..... (*hier Auflistung*) des Trägers .....

Es basiert auf der Grundlage des Kinderbildungsgesetzes NRW, den mit der örtlichen Jugendhilfe vereinbarten unterschiedlichen Angebotsformen, den Öffnungsvarianten, verbunden mit den jeweils unterschiedlichen pädagogischen Konzeptionen.

Darüber hinaus beinhaltet es klare Zielvorstellungen bezogen auf eine "ideale" Personalbesetzung in den jeweiligen Kindertageseinrichtungen.

Das Personaleinsatzkonzept dient uns, dem Träger - und (*bei Verbänden*) der Verbundleitung, und zugleich allen Mitarbeiterinnen unserer Kindertageseinrichtungen als Orientierung und Hilfe hinsichtlich künftiger Personalentscheidungen.

Anstehende Entscheidungen können auf dieser Grundlage personenunabhängig aufgrund objektiver und sachbezogener Fakten herbeigeführt werden, sind für alle Beteiligten im Vorfeld kalkulierbar und nachvollziehbar.

Das Personaleinsatzkonzept ist entstanden in Kooperation zwischen dem Träger, der Verbundleitung, den zur Unterstützung der Verbundleitung jeweils eingesetzten Einrichtungsleitungen und der Mitarbeitervertretung.

Bei allen Aussagen zu künftigen personellen und organisatorischen Überlegungen stehen die entwicklungsspezifischen Bedürfnisse der Kinder im Vordergrund.

Da positive Lernerfahrungen und Entwicklungen von Kindern auf tragfähigen und verlässlichen Beziehungen basieren, ist der kontinuierliche Personaleinsatz, in Korrelation zum jeweiligen Stundenkontingent einzelner Mitarbeiter/innen von entscheidender Bedeutung.

Je jünger die zu betreuenden Kinder einer Kindergruppe sind, desto größer und verlässlicher muss die personelle Kontinuität sein. Auch durch verlässliche Bezugspersonen in der Kindertageseinrichtung entwickelt sich die Bindungsfähigkeit der Kinder.

Deshalb darf auch bei wohlwollender Prüfung der Wunsch auf Teilzeitbeschäftigung einzelner Mitarbeiterinnen in der jeweiligen Tageseinrichtung nicht dazu führen, dass immer mehr Mitarbeiterinnen mit einem relativ geringfügigen Beschäftigungsumfang zusätzlich eingesetzt werden.

Aus diesem Grund streben wir an, dass in einer Kindergruppe **maximal drei** Bezugspersonen eingesetzt werden. Ausgenommen davon sind die zusätzliche pädagogische Fachkraft für die Inklusion, zusätzliche Berufs- und Vorpraktikantinnen.

Anträge auf Teilzeitbeschäftigung werden sorgfältig und frühzeitig geprüft, um als Träger / Verbundleitung der qualifizierten Umsetzung des gesetzlichen Auftrages und dem individuellen Wunsch der Mitarbeiterinnen gerecht werden zu können.

Wir beabsichtigen keine pädagogische Mitarbeiterin mit weniger als **15 Stunden** zu beschäftigen. Vakante Stunden werden nach genauer Prüfung ggf. anderen bereits teilzeitbeschäftigten Mitarbeiterinnen übertragen.

Alternativ kann nach vorheriger Rücksprache ein personeller Wechsel in eine andere Tageseinrichtung des Trägers erforderlich bzw. möglich werden.

Oberste Priorität bleibt die Umsetzung des gesetzlichen Erziehungs-, Betreuungs- und Bildungsauftrages, die aufgrund der regelmäßigen Beobachtungsleistung und Dokumentation ein Höchstmaß an personeller Kontinuität der Mitarbeiterinnen erfordert.

Gleiches gilt für die Sicherstellung aller betrieblichen und organisatorischen Abläufe in den Einrichtungen.

- Streben Sie noch weitere Ziele an?
- Gibt es Aspekte, die Sie anders beurteilen?
- Welche Anzahl an Mitarbeiterinnen je Gruppe halten Sie fachlich für vertretbar?
- Welche fachlichen Gründe können darüber hinaus angeführt werden?
- Gibt es Ihrerseits Vorstellungen in welchem Mindestumfang Mitarbeiterinnen in Ihren Einrichtungen beschäftigt werden sollen?
- Welche Gründe gibt es dafür?

## 7.2 Aufgabenbereiche der pädagogischen Mitarbeiterinnen

Die Beschreibungen der unterschiedlichen Aufgabenbereiche in den Kindertageseinrichtungen des Trägers sollten Aussagen enthalten, die auf die jeweils aufgeführten Fragestellungen eine Antwort geben.

### Verbundleitung

- Für welche Kindertageseinrichtungen ist die Verbundleitung zuständig?

#### FORMULIERUNGSBEISPIEL:

Bedingt durch die mit der Leitung mehrerer Tageseinrichtungen für Kinder verbundenen einrichtungsübergreifende Zuständigkeit der Verbundleitung und dem umfangreichen Aufgabenzuschnitt ist die mögliche Präsenz in den jeweiligen Einrichtungsstandorten nur in einem geringen Umfang möglich.

Um den reibungslosen Ablauf in den jeweiligen Einrichtungsstandorten garantieren zu können, ist eine grundsätzliche Erreichbarkeit der Verbundleitung während der gesamten Öffnungszeit der angeschlossenen Einrichtungen zwingend erforderlich.

Aus diesem Grund sehen wir eine Vollzeitbeschäftigung der Verbundleitung (derzeit 39 Stunden) vor.

- Welche fachlichen Gründe können darüber hinaus angeführt werden?
- Welche Möglichkeiten sehen Sie für Ihre Einrichtungen?

## Leitung der Kindertageseinrichtung / Einrichtungsleitung im Verbund

- Mit welchem Beschäftigungsumfang sollte die Leitung der Kindertageseinrichtung oder die zur Unterstützung der Verbundleitung tätige Einrichtungsleitung eingesetzt werden?
- Wie viel Präsenz in der Einrichtung ist für die Wahrnehmung der ihr übertragenen Leitungsaufgaben bei gleichzeitigem Einsatz im pädagogischen Gruppendienst erforderlich?
- Welche fachliche Begründung gibt es dafür?
- Woran orientiert sich der Umfang der Freistellung vom pädagogischen Gruppendienst?
- Gibt es einen Mindestgrenzwert?
- Was ist für die betrieblichen Abläufe in dem jeweiligen Einrichtungsstandort erforderlich?
- In welchem Gruppentyp ist der Einsatz der Leitung der Kindertageseinrichtung / Einrichtungsleitung mit Freistellungsstunden sinnvoll und warum?
- Welche Funktion übernimmt die Leitung der Kindertageseinrichtung / bzw. die zur Unterstützung der Verbundleitung eingesetzte Einrichtungsleitung im pädagogischen Gruppendienst?
- In welchem Kontext steht die Entscheidung zum Beschäftigungsumfang der Leitung der Kindertageseinrichtung / bzw. die zur Unterstützung der Verbundleitung eingesetzte Einrichtungsleitung zu anderen Aufgabenbereichen?

### FORMULIERUNGSBEISPIEL:

#### Nicht Verbund:

In enger Kooperation und Rückkoppelung mit dem Träger obliegt die Leitung einer Kindertageseinrichtung einer Person.

Die Leitung der Kindertageseinrichtung ist Ansprechpartnerin für alle Fragen, die die Einrichtung betreffen.

Analog der KiBiz-Vorlage und dem jeweiligen Personalstundenbudget wird die Leitung der Kindertageseinrichtung in der jeweiligen Einrichtung mit dem höchst möglichen Stundenkontingent beschäftigt.

Ist die Leitung der Kindertageseinrichtung gleichzeitig Fachkraft einer Gruppe des Typs I oder II, muss die zweite Fachkraft mit dem höchstmöglichen Stundenkontingent eingesetzt werden. In diesem Fall gehen wir von einer Vollzeitbeschäftigung der Leitung der Kindertageseinrichtung aus, um die Betreuungskontinuität sicher zu stellen.

Um dem doppelten Aufgabenbereich gerecht werden zu können, sehen wir einen Mindestbeschäftigungsumfang von 32 Stunden für die Leitung der Einrichtung vor.

#### Verbund:

In enger Kooperation und Rückkoppelung zwischen dem Träger und der Verbundleitung überträgt der Dienstgeber die ständige Vertretung und Unterstützung der Verbundleitung in Form der Einrichtungsleitung einer Person.

Im Verbund ist sie, neben der Verbundleitung, für den Einrichtungsstandort Ansprechpartnerin für Fragen, die die Tageseinrichtung betreffen.

Die Verantwortungs- und Aufgabenbereiche der Verbundleitung und der Einrichtungsleitung sind eng miteinander verzahnt.

Analog der KiBiz-Vorlage und dem jeweiligen Personalstundenbudget wird die Einrichtungsleitung in der jeweiligen Einrichtung mit dem höchst möglichen Stundenkontingent beschäftigt.

! Die anteiligen Freistellungsstunden vom Gruppendienst werden nach Abzug des Freistellungsstundenkontingentes für die Verbundleitung jährlich neu berechnet.

Ist die Einrichtungsleitung gleichzeitig Fachkraft einer Gruppe des Typ I oder II, muss die zweite Fachkraft mit dem höchstmöglichen Stundenkontingent eingesetzt werden. In diesem Fall gehen wir von einer Vollzeitbeschäftigung der Einrichtungsleitung aus, um die Betreuungskontinuität zu wahren.

Um dem doppelten Aufgabenbereich gerecht werden zu können, sehen wir einen Mindestbeschäftigungsumfang von 32 Stunden für die Einrichtungsleitung vor.

- Welche Möglichkeiten sehen Sie für Ihre Einrichtung/en?
- Gibt es aufgrund der verschiedenen Größen oder Angebotsstrukturen der Einrichtung/en berechnete Gründe für Unterschiede?
- Wie rechtfertigen Sie Unterschiede oder Begrenzungen.

## Sozialpädagogische Fachkraft

- Wie viele sozialpädagogische Fachkräfte sind in der Gesamteinrichtung / in den Gruppen Ihrer Einrichtung(en) eingesetzt?
- Welche betrieblichen und fachlichen Gründe gibt es für diese Entscheidung?
- Mit welchem Beschäftigungsumfang sollten die sozialpädagogischen Fachkräfte in den entsprechenden Gruppenformen eingesetzt werden?
- Unterscheiden Sie hinsichtlich des Beschäftigungsumfangs einer Fachkraft bezogen auf die unterschiedlichen Gruppenformen I, II, III?
- Welche fachliche Begründung gibt es dafür?
- Wie sind in den Gruppenformen I und II die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche auf die jeweiligen Fachkräfte verteilt?
- Mit welchem Beschäftigungsumfang sollten die sozialpädagogischen Fachkräfte im Rahmen der gemeinsamen Erziehung beschäftigt sind, eingesetzt werden? (Vorgaben Landesjugendämter)
- Gibt es die Möglichkeit eines Stellensplittings?
- Gibt es einrichtungsspezifische Möglichkeiten bzw. Grenzen dafür?
- Welche Begründung führen Sie dafür an?
- Welche Konsequenzen erfolgen aufgrund eines Stellensplittings bzw. einer Teilzeitbeschäftigung im Aufgabengebiet der Fachkraft auf andere Stellen? ( z.B. 2. Fachkraft oder Ergänzungskraft)
- Wie sind in den Gruppenformen I und II die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche auf die jeweiligen Fachkräfte verteilt?

### FORMULIERUNGSBEISPIEL:

In den Tageseinrichtungen unserer Trägerschaft werden die Fachkräfte analog der Vorgabe des KiBiz in den pädagogischen Gruppen eingesetzt. So kann die Verantwortlichkeit in einem klaren Rahmen umgesetzt und Kindern und Eltern gegenüber signalisiert werden. Zudem wird die Kontinuität als Bezugspersonen und Ansprechpartnerinnen gewährleistet. Abhängig von den Betreuungsumfängen werden die Fachkräfte mit dem höchstmöglichen Stundenkontingent beschäftigt.

Eine Teilzeitbeschäftigung kann umgesetzt werden, wenn die weitere Fachkraft der Gruppe mit dem höchst möglichen Stundenkontingent eingesetzt werden kann.

Die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung oder eines Stellensplittings im Gruppentyp I und II steht in engem Zusammenhang mit dem Stundenumfang der Fachkräfte in der Gruppe und der Anzahl der bereits in der Tageseinrichtung beschäftigten Teilzeitkräfte. Dieses deshalb, um den inhaltlichen Auftrag, die erforderliche personelle Kontinuität und den organisatorischen Ablauf der Einrichtung sicher zu stellen.

Sind die Fachkräfte in einer Kindergruppe tätig, in der unter dreijährige Kinder betreut werden (Gruppenformen I und II), ist ein möglichst hoher Beschäftigungsumfang unbedingt erforderlich, da nur so permanenter Wechsel an Bezugspersonen vermieden und die notwendige personelle Kontinuität gegenüber den Kindern gewährleistet wird.

Eine Teilzeitbeschäftigung in der Gruppenform Typ III ist dann möglich, wenn vakante Fachkraftstunden von einer zweiten Fachkraft in der Gruppe übernommen werden können. In keinem Fall dürfen vakante, refinanzierbare Fachkraftstunden entfallen.

Durch die gleichzeitige anteilige Freistellung der Leitung / ständig stellvertretenden Leitung

entsteht ein sogenanntes Stellensplitting

Grundsätzlich bewilligen wir eine Teilzeitbeschäftigung nur dann, wenn die jährliche Personalstundenberechnung dies fordert bzw. ermöglicht.

Es entfallen keine vakanten und refinanzierbaren Fachkraftstunden.

Vakante Fachkraftstunden müssen daher einer bereits stundenreduziert tätigen Fachkraft übertragen werden können. (siehe Einführung- max. drei Bezugspersonen) Im Fall eines Stellensplittings oder einer Stundenübertragung wird grundsätzlich das Mindeststundenkontingent von 15 Stunden nur einer Fachkraft in der Einsatzgruppe ermöglicht.

Mit der weiteren Fachkraft wird ein höherer Beschäftigungsumfang vereinbart verbunden mit dem Ziel, den Kindern einen verlässlichen Rahmen zu bieten.

- Welche Möglichkeiten sehen Sie für Ihre Einrichtungen?
- Gibt es aufgrund der verschiedenen Größen oder Angebotsstrukturen der Einrichtung (en) berechnete Gründe für Unterschiede?
- Wie rechtfertigen Sie Unterschiede oder Begrenzungen?

## Ergänzungskraft

- Welche Einsatzmöglichkeiten gibt es für die bereits beschäftigten Ergänzungskräfte in Ihren Einrichtungen?
- Über welchen Ausbildungsabschluss verfügen die Ergänzungskräfte?
- In welchem Gruppentyp werden die Ergänzungskräfte in Ihren Einrichtungen eingesetzt?
- Welche betrieblichen und fachlichen Gründe gibt es für diese Entscheidung?
- Gibt es einrichtungsspezifische Möglichkeiten bzw. Grenzen dafür?
- Welcher Mindestbeschäftigungsumfang ist sinnvoll?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Beschäftigungsumfängen und Einsatzgruppen der sozialpädagogischen Fachkräfte im Ergänzungskraftbereich?

### FORMULIERUNGSBEISPIEL:

Die Teilzeitbeschäftigung (ggf. auch ein Stellensplitting) im Ergänzungskraftbereich (Gruppentyp III) gestaltet sich auf Grund der Aufgabenbeschreibung laut Dienstanweisung in den Einrichtungen am Einfachsten.

Abhängig von der Anzahl der bereits in der jeweiligen Tageseinrichtung beschäftigten Teilzeitkräfte in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen werden alle Anträge, die nicht

der jährlichen Personalanpassung geschuldet sind, differenziert danach betrachtet und beurteilt, damit die Umsetzung des inhaltlichen Auftrags und der organisatorische Ablauf der Einrichtung sichergestellt wird.

Grundsätzlich beträgt der Beschäftigungsumfang einer Ergänzungskraft, angelehnt an das gesamte Personalstundenbudget, mindestens 15 Stunden.

Es entfallen keine vakanten und refinanzierbaren Stunden.

Vakante Ergänzungskraftstunden müssen daher einer bereits stundenreduziert arbeitenden Ergänzungskraft übertragen werden können.

- Welche Möglichkeiten sehen Sie für Ihre Einrichtungen?
- Gibt es aufgrund der verschiedenen Größen oder Angebotsstrukturen der Einrichtungen berechnete Gründe für Unterschiede?
- Wie rechtfertigen Sie Unterschiede oder Begrenzungen?
- Welche fachlichen und betrieblichen Begründungen können Sie anführen?

## 8. Abschluss

### FORMULIERUNGSBEISPIEL:

Der (Träger) \_\_\_\_\_ setzt  
laut Beschluss vom \_\_\_\_\_ das vorliegende Personaleinsatzkonzept in Kraft  
und wird seine zukünftigen Personalentscheidungen danach ausrichten. Die Anhörung der  
MAV ist erfolgt.

Unterschriften: Träger, ggf. Verbundleitung, Leitung / Einrichtungsleitung

## 9. Mögliche Ergänzungen

- Vereinbarungen
- Vertretungskonzept bzw. Vertretungsregelungen
- Dienstpläne der Einrichtungen

## 10. Querverweise

- Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)
- Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG)
- Kirchliche Arbeits- und Vergütungsordnung (KAVO)
- Vereinbarung zu den Grundsätzen über die Qualifikation und den Personalschlüssel nach § 26 Abs. 3 des Gesetzes zur frühen Bildung und Förderung von Kindern (KiBiz) / Personalvereinbarung
- Dienstanweisung des Trägers (sh. Musterdienstanweisung für Mitarbeiterinnen in Tageseinrichtungen für Kinder in Trägerschaft der Kirchengemeinden im nrw-Teil des Bistums Münster)
- Mitarbeitervertretungsordnung (MAVO)

## 11. Anlagen

- Empfehlung zur Berechnung der Freistellungsstunden von ständig stellvertretenden Leitungen beim Einsatz einer Verbundleitung; Caritasverband für die Diözese Münster e.V. / Bischöfliches Generalvikariat Münster
- Arbeitspapier zur Gestaltung von Vertretungsregelungen; Bischöfliches Generalvikariat Münster / Caritasverband für die Diözese Münster e.V.
- Teilzeitarbeit in Kindertageseinrichtungen. Möglichkeiten und Grenzen; LWL – Landesjugendamt Münster

## **Empfehlung zur Berechnung der Freistellungsstunden von Einrichtungsleitungen beim Einsatz einer Verbundleitung**

1. Als Berechnungsgrundlage gilt das jährliche Personalbudget der Einrichtungen auf der Basis des Leistungsbescheides sowie des Personalrechners, wodurch sich das empfohlene Freistellungsbudget nach KiBiz für jede Einrichtung ergibt.
2. Bei einem Vollzeiteinsatz der Verbundleitung mit 39 Wochenstunden empfehlen wir, die Arbeitszeit der VL durch die Gesamtzahl der Gruppen des gesamten Standortes zu dividieren, um zu ermitteln, wie viele Freistellungsstunden pro Gruppe an die Verbundleitung umverteilt werden sollte:

$$\mathbf{39 \text{ Stunden} : \text{Anzahl der Gruppen aller Einrichtungen} = Y}$$

3. Um zu ermitteln, wie viele Freistellungsstunden aus jeder Einrichtung an die Verbundleitung verteilt werden gilt dann: Der zuvor ermittelte Wert Y wird mit der Anzahl der Gruppen pro Einrichtung multipliziert:

$$\mathbf{Y \times \text{Anzahl der Gruppen pro Einrichtung} = \text{Freistellungsbudget der Verbundleitung pro Einrichtung}}$$

4. Der in den Einrichtungen verbleibende Freistungsumfang berechnet sich dann durch die Subtraktion des Freistungsbudgets der Verbundleitung pro Einrichtung vom KiBiz-Freistungswert.

Durch diese Berechnung ist gewährleistet, dass in den Einrichtungen Freistellungsanteile in verschiedenen Umfängen, orientiert am Buchungsverhalten und Betreuungsangebot, erhalten bleiben. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Orientierung an den nach KiBiz empfohlenen Freistellungsstunden nur dann zugrunde gelegt werden können, wenn eine Auskömmlichkeit der Pauschalen zur Finanzierung des vorhandenen Personal gegeben ist. Sollten Freistellungsanteile nicht in vollem Umfang der KiBiz-Empfehlung umsetzbar sein, empfehlen wir dennoch die o.g. Berechnung, mit der entsprechenden Anpassung in Punkt 4.

Neben den Freistellungsstunden aus den Kindpauschalen kann weiterhin überlegt werden, ob Freistellungsstunden zur Wahrnehmung der Aufgaben in den Bereichen Familienzentrum, PlusKita,

Inklusion notwendig und finanzierbar sind. Auch sollte berücksichtigt werden, dass die Implementierung des Verbundmodells im ersten Jahr ein gewisses Maß an Leitungsstunden in Anspruch nimmt, damit Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen klar geregelt werden können.

### **Beispiel: Verbundstandort mit 5 Einrichtungen**

Kita 1: 4 Gruppen (Freistellung KiBiz: 30,5 Std.)

Kita 2: 4 Gruppen (Freistellung KiBiz: 33,00 Std.)

Kita 3: 2 Gruppen (Freistellung KiBiz: 15,36 Std.)

Kita 4: 3 Gruppen (Freistellung KiBiz: 23,00 Std.)

Kita 5: 3 Gruppen (Freistellung KiBiz: 25,50 Std.)

1. 39 Stunden : 16 Gruppen = 2,44

2. Kita 1:  $4 \times 2,44 = 9,76$

Kita 2:  $4 \times 2,44 = 9,76$

Kita 3:  $2 \times 2,44 = 4,88$

Kita 4:  $3 \times 2,44 = 7,32$

Kita 5:  $3 \times 2,44 = \underline{7,32}$

39,04

3. Kita 1:  $30,5 - 9,76 \text{ Std.} = 20,74$

Kita 2:  $33,0 - 9,76 \text{ Std.} = 23,24$

Kita 3:  $15,36 - 4,88 \text{ Std.} = 10,48$

Kita 4:  $23,0 - 7,32 \text{ Std.} = 15,68$

Kita 5:  $25,5 - 7,32 \text{ Std.} = 18,18$

## ARBEITSPAPIER ZUR GESTALTUNG VON VERTRETUNGSREGELUNGEN



*(Wir verweisen in diesem Zusammenhang auf die Orientierungshilfe des Bistums zur Umsetzung der Personalvereinbarung zum KiBiz. Alle in diesem Arbeitspapier getätigten Aussagen sind im engen Kontext dazu zu betrachten.)*

Es ist davon auszugehen, dass in allen Tageseinrichtungen für Kinder regelmäßig Ausfallzeiten der Mitarbeiter/innen bedingt durch Krankheit, Fortbildung oder Urlaub eintreten. Hierfür ist es notwendig, dass die Träger im **Personaleinsatzkonzept** festlegen, wie die Vertretungssituation ggf. auch einrichtungsübergreifend gestaltet werden kann. (OVG Münster vom 27.11.2007 12 A 4697/06 – Meldepflicht gegenüber dem Landesjugendamt für planbare Vertretungsregelungen)

Eine vorausschauende Personalplanung des Trägers in Absprache mit der/den Leitungen seiner Tageseinrichtung/en für Kinder unter Berücksichtigung absehbarer Vertretungszeiten erleichtert den geregelten und effektiven Einsatz von päd. Mitarbeiter/innen in Vertretungssituationen.

Die Entscheidung ab wann eine Vertretungskraft eingesetzt wird, liegt nach wie vor in der Verantwortung des Trägers und muss die besonderen Betreuungsbedingungen, sowie den vorhandenen Personalschlüssel der jeweiligen Tageseinrichtung berücksichtigen. Zu beachten sind die Vorgaben der Betriebserlaubnis gemäß § 45 SGB VIII und die Vorgaben zur Aufsichtspflicht.



**Im Grundsatz muss in der Kernöffnungszeit im Rahmen einer Vertretungsregelung gewährleistet sein, dass die Mindestpersonalbesetzung gemäß KiBiz umgesetzt wird** und zwei pädagogische Mitarbeiter/innen pro Gruppe für die Betreuung und Beaufsichtigung der Kinder zur Verfügung stehen.

Abhängig davon, in welchem Umfang neben der Mindestpersonalbesetzung weitere „sonstige Personalstunden“ nach Kibiz (Anlage zu § 19) in einer Einrichtung bereits umgesetzt werden, können entweder innerbetriebliche Vertretungsmöglichkeiten geprüft oder der sofortige Einsatz einer zusätzlichen päd. Fachkraft bzw. die Aufstockung der Perso-

nalstunden gerechtfertigt sein. Vor dem Hintergrund zunehmender Schwierigkeiten kurzfristig Vertretungskräfte akquirieren zu können, erweist sich die Möglichkeit ( vorausgesetzt die Finanzierung ist gemäß KiBiz möglich) auf einen Vertretungspool zurückgreifen zu können als sehr vorteilhaft.

#### WEITERE ENTSCHEIDUNGS- UND UMSETZUNGSEMPFEHLUNGEN:

- In Tageseinrichtungen, in denen Kinder unter 3 Jahren im Gruppentyp I oder II betreut werden, sollte sichergestellt werden, dass der Einsatz von Vertretungskräften in diesen Gruppen grundsätzlich ab dem 1. Tag erfolgt.
  - In Tageseinrichtungen, in denen mehr als 20 Kinder über die Mittagszeit hinaus betreut werden, sollte ebenfalls eine Vertretung ab dem 1. Tag sichergestellt werden.
  - Für 1- und 2-gruppige Einrichtungen muss aufgrund der personellen Mindestbesetzung vom 1. Tag an eine Vertretung gewährleistet sein.
  - Ist die **zusätzlich anerkannte Fachkraft für die Inklusion** durch Krankheit o. ä. abwesend, so kann im Regelfall nach der 3. Woche (Anfang 4. Woche) eine Vertretungskraft eingestellt werden. Ggf. ist zu prüfen und mit dem Landschaftsverband abzusprechen, ob es eine Ausnahmeregelung geben kann, die z.B. den sofortigen Einsatz einer Vertretungskraft erforderlich macht (Art der Behinderung des Kindes/der Kinder, sonstige personelle Engpässe im Team, etc...).
  - *In Einrichtungen mit **freigestellter Leitung** kann im Grundsatz davon ausgegangen werden, dass die freigestellte Leitung **kurzfristige** Vertretungsaufgaben bis max. 4 - 5 Tage für eine/n Mitarbeiter/in übernehmen kann.*
- ! Für die Einschätzung einer möglichen Vertretungssituation ist nicht nur die Tatsache der Freistellung der Leitung / von Bedeutung, sondern auch andere Bedingungen wie: - der Status eines Familienzentrums, - die Anerkennung als Plus-KiTa, - die Auslastung in der Mittagszeit, - Anmeldetage, - die Teilnahme am QM – Projekt, - die Häufigkeit von Vertretungssituationen, etc. . Diese Aspekte müssen bei der Feststellung, w a n n eine Vertretungskraft eingesetzt wird, berücksichtigt werden.

- In Einrichtungen, in denen die Leitung / ständig stellvertretende Leitung im päd. Gruppendienst während der Kernzeit eingesetzt ist, ist eine Vertretung durch sie nicht möglich. Hier bedarf es einer genauen Prüfung, welche Mitarbeiterin mit welchem Aufgabenbereich, in welcher Zeit und über welchen Zeitraum vertreten werden muss.
- Zusätzliche Fachkräfte im Rahmen der **Inklusion** dürfen **nicht** als Vertretungskräfte im genannten Sinne eingesetzt werden. Dies begründet sich in der Auffassung, dass diese Mitarbeiterinnen für die zusätzlichen Aufgaben im Rahmen der Inklusion eingesetzt sind und bereits während der Kernzeit im Gruppendienst sind.
- Ob **Berufspraktikanten oder Kräfte, die im Rahmen der praxisintegrierten Ausbildung (PIA) tätig sind**, im Einzelfall als Vertretungskräfte für einen kurzen Zeitraum mit einer entsprechenden Anleitung eingesetzt werden können, liegt in der Verantwortung der Leitung / ständig stellvertretenden Leitung einer Tageseinrichtung. Hierbei sind nicht nur die persönlichen Voraussetzungen der Berufspraktikanten zu berücksichtigen, sondern auch die Situation, ob sich die Berufspraktikantin auf der Stelle einer Fachkraft oder Ergänzungskraft befindet, ob sie zusätzlich in der Tageseinrichtung tätig ist, und in welchem Stadium der Ausbildung sich die Auszubildende befindet.

Bei Erkrankung, Urlaub oder Schulbesuch einer **Berufspraktikantin/ PIA- Kräfte**, für die im Rahmen der Mindestpersonalbesetzung anteilige Fachkraft- oder Ergänzungskraftstunden abgerechnet werden, müssen ebenfalls entsprechende Vertretungsstunden berücksichtigt werden.

- **Schulpraktikanten / FOS / sonstige Praktikanten** dürfen nicht als Vertretungskräfte eingesetzt werden, da sie nicht als Kräfte im Sinne der Personalvereinbarung gelten.

Das Kinderbildungsgesetz ermöglicht die Einrichtung von Personalpools, um kurzfristig und flexibel auf personelle Engpässe reagieren zu können. Eine solche Regelung sollte auf der Ebene fusionierter Gemeinden (innerhalb eines Jugendamtsbezirks) bzw. von Verbänden positiv genutzt werden.

# Teilzeitarbeit in Kindertageseinrichtungen Möglichkeiten und Grenzen

Stand: Januar 2015



# Teilzeitarbeit in Kindertageseinrichtungen

## Möglichkeiten und Grenzen

Teilzeitarbeit in Kindertageseinrichtungen ist ein sensibel aus allen Perspektiven zu betrachtendes Thema. Auf vielen Tagungen, Kongressen, und in Arbeitskreisen - auch mit Fachberatung - wird das Thema Teilzeitarbeit in Kindertageseinrichtungen immer wieder diskutiert.

### Ziel dieses Papiers

Im Zusammenhang mit der Erteilung von Betriebserlaubnissen bzw. der Prüfung bei Personalwechsel ist das Landesjugendamt ständig mit dem Thema Teilzeitbeschäftigung, Umfänge der Beschäftigungszeiten von Leitungen, Gruppenleitungen, weiteren Fach- und Ergänzungskräften im Gesamtblick auf die jeweilige Kindertageseinrichtung befasst.

Aus Sorge, dass sich Teilzeitarbeit zum Nachteil der pädagogisch- inhaltlichen Arbeit und letztlich zum Nachteil der dort zu betreuenden Kinder auswirken könnte, will dieses Papier Abwägungsargumente für die Träger von Kindertageseinrichtungen für Teilzeitmöglichkeiten und Grenzen darlegen.

Dieses Papier soll dazu dienen, den Trägern als Verantwortliche für ein Gelingen des gesetzlichen Förderauftrags der Kindertageseinrichtung, ihr Personalkonzept zu überdenken und Möglichkeit und Begrenzung von Teilzeitarbeit in ihren jeweiligen Einrichtungen auszutarieren. Dieses Papier will zudem die Ansprüche, die an die pädagogische Arbeit gestellt werden, umreißen und von daher auch die Grenzen von Teilzeitbeschäftigung in Kindertageseinrichtungen ansprechen.

### Position der Landesjugendämter in NRW

Die Landesjugendämter haben mit den freien und öffentlichen Spitzenverbänden das Thema Teilzeitbeschäftigung im Zusammenhang mit der Erarbeitung der „Empfehlungen zur

Qualitätsentwicklung für Kindertageseinrichtungen in Nordrhein- wurde als ein solches Kriterium, dass mindestens 50 % der pädagogischen Stellen oder mehr in einer Kindertageseinrichtung Vollzeitstellen sein sollen, damit die beschriebene fachliche Qualität zum Wohle der Kinder erreicht werden kann. (s. Punkt 3 „Personal“ des v. g. Papiers  
Je größer die Einrichtung, je breit gefächerter die Altersstruktur, umso detaillierter erforderlich sind Dienstpläne mit entsprechenden Einsatzzeiten.

Stellen, auf denen sich 2 Mitarbeiter/innen den Arbeitsplatz teilen, sind sorgfältig auszuloten und sollen pro Gruppe max. nicht mehr als 1 Stelle ausmachen.

Auch haben Stundenumfänge deutlichen Einfluss auf die Betreuungs- und Bildungsqualität: Geringfügige Beschäftigungsumfänge, in der Regel unter 15 Wochenstunden, müssen deshalb vermieden werden, da eine tiefergehende Bindungsqualität in kurzen Anwesenheitszeiten zwischen Erzieherin und Kind kaum erreicht wird.

### Überlegungen aus Sicht der Träger

Ziel eines jeden Trägers ist es, eine Einrichtung zu führen, in der eine gute pädagogische Arbeit mit Kindern von qualifizierten und stets fortgebildetem Personal geleistet wird, das zudem im ständigen Austausch mit Eltern als Partner steht, regelmäßige Kontakte im sozialen Umfeld u.a. mit den Grundschulen pflegt.

Dazu trägt eine bewusste und ausgewogene Entscheidung des Trägers als Arbeitgeber über Anzahl und Umfang von Teilzeitstellen im Verhältnis zu ganztätig eingesetztem Personal bei.

Aus politischer Perspektive ist das Thema Teilzeitbeschäftigung von Frauen, die Mütter sind, interessant aber auch zwiespältig: Denn einerseits geht es vorrangig um arbeitsmarktpolitische Erwägungen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie andererseits um anspruchsvolle Bildungsarbeit im frühpädagogischen Bereich, die in Verbindung mit der Sicherung des Kindeswohls steht.

### **Rechtliche Situation zur Teilzeitarbeit**

Das **Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge vom 21.12.2000** (zuletzt geändert vom 20.12.2011) hat vor allem aus frauenpolitischer Perspektive dazu verholfen, dass Mütter in ihrer Familienphase Familie und Beruf besser vereinbaren können.

Träger geben vielfach diesem Teilzeitwunsch der Mitarbeiterin nach, ohne die in diesem Gesetz deutlich formulierten **innerbetrieblichen Gründe**, die gegen eine Teilzeitarbeit sprechen könnten, in den Blick zu nehmen.

So ist in vielen Einrichtungen - manchmal auch unreflektiert - die Anzahl der im Kindertagesstättenbereich Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse deutlich gestiegen (s. s.

„Fachkräftebarometer – Frühe Bildung“ Deutsches Jugendinstitut e. V. 2014)

„Teilzeitbeschäftigung“ ist ein hochsensibles und keineswegs einfach zu handhabendes Thema im Kindertageseinrichtungsbereich, denn gegen persönliche Interessen der Beschäftigten gerichtete Entscheidungen von Arbeitgebern müssen begründbar und justiziabel sein.

### **Was sind Innerbetriebliche Gründe in einer Kindertageseinrichtung?**

Im „Teilzeitgesetz“ § 8 steht wörtlich, dass Arbeitgeber einer Verringerung der Arbeitszeit zustimmen können, soweit innerbetriebliche Gründe nicht dagegen sprechen.

Inhaltlich fachliche Überlegungen sind in diesem Zusammenhang in den Blick zu nehmen:

Die Qualität der Erzieher-Kind-Beziehung ist die Grundlage allen pädagogischen Handelns und die Grundlage für Kinder, sich persönlich zu bilden.

Angemessene Zeiten müssen zum Beziehungsauf- und -ausbau zur Verfügung stehen: Kind und pädagogische Kraft brauchen ausreichend Zeit, damit eine tragfähige Beziehung aufgebaut werden kann.

Verlässlichkeit, Vertrautheit, Orientierung sind deshalb im Erziehungsprozess von ausschlaggebender Bedeutung. Kleine Kinder brauchen „den sicheren Hafen“ der Bezugsperson.

Es kann nicht sein, dass Kinder sich ausschließlich, einseitig und unreflektiert den Zeitvorgaben von Erwachsenen einfügen müssen. (Arbeitszeit der Eltern, Öffnungszeit der Einrichtung, Fahrzeiten, Wartezeiten, Wechselschichten von Erzieherinnen und dem damit verbundenen Bezugspersonenwechsel).

Teilzeitarbeit von Erziehungspersonal in Kindertageseinrichtungen kann für Kinder bedeuten, dass sie mehrfach am Tag einen Bezugspersonenwechsel mitmachen müssen.

Je jünger das Kind ist, je belastender ist ein Bezugspersonenwechsel. Umso schwieriger ist diese Situation für solche Kinder, die auch in ihrer Familie wenig Kontinuität, Verlässlichkeit und Aufmerksamkeit erleben. Kinder, die zu wenig personale Aufmerksamkeit bekommen, entwickeln Verhaltensauffälligkeiten oder sonstige Störungen in ihrer Entwicklung.

Diese das Kindeswohl gefährdenden Rahmenbedingungen gilt es in der Kindertageseinrichtung zu vermeiden.

Personale Beziehungen sind deshalb in den Mittelpunkt zu stellen, um zu fach- und sachgerechten Entscheidungen in dieser Frage für oder gegen eine Teilzeitbeschäftigung bzw. einer Teilung einer Stelle zu gelangen.

In der Praxis müssen dann notwendige Wechsel von Personal in Beziehung zu den Kindern sensibel vorbereitet bzw. rechtzeitig angekündigt werden, Übergänge (Abschied der weggehenden/Begrüßung der kommenden Kraft) sind entsprechend pädagogisch aufzufangen, durch wichtige weitere Bezugspersonen, die täglich/langzeitig in der Einrichtung/Gruppe anwesend sind, damit kleine Kinder nicht verunsichert werden.

Der Personaleinsatz ist deshalb so zu gestalten, dass auf sensible Beziehungsarbeit geachtet wird. (Wechsel von Erziehungspersonal muss mit den Kindern kommuniziert werden z. B. durch Verabschiedungsrituale, rechtzeitiger Ankündigung und Begrüßungsrituale der kommenden Erzieherin).

In der Mitarbeiterschaft sind deshalb Verhaltensregeln vorzubereiten, abzusprechen und umzusetzen.

Diese Umsetzung hat nach fachlich pädagogischen Gesichtspunkten zu erfolgen, d.h. z. B., dass die im pädagogischen Konzept dargelegte **Eingewöhnung** von neu aufgenommenen Kindern auch so zu erfolgen hat, wie in der pädagogischen Konzeption beschrieben wurde.

Die innerbetrieblichen Gründe sind der Rahmen (strukturelle Qualität), der für ein Gelingen einer guten Bildungsarbeit zum Wohle der in der Einrichtung betreut und geförderten Kinder erforderlich und in einer **pädagogischen Konzeption** zu beschreiben ist. Innerbetriebliche Gründe sind der Rahmen für ein Gelingen der Umsetzung einer Bildungs- Erziehungs- und Betreuungsarbeit.

Deshalb hat der Träger für ein **Personalkonzept** zu sorgen, das neben fachlicher und persönlicher Eignung auch die notwendige und für das Kindeswohl erforderliche Beziehungsqualität zwischen der pädagogischen Kraft und dem Kind sichert. Dazu gehören Kontinuität, Verlässlichkeit und eine entsprechende fachliche Haltung des Personals sowie ein zeitlicher Beschäftigungsumfang, der auch ausreicht, um eine tragfähige Bindung zwischen Kind und pädagogische Kraft entstehen zu lassen.

Für alle Beteiligten ist ein **schriftliches Personalkonzept** hilfreich und stellt eine wichtige

Strukturqualität dar, das letztendlich auch zur Sicherung des Wohls der Kinder dienlich ist. Dem Betriebsrat/der Mitarbeitervertretung gegenüber kann ein solches Regelwerk ein wichtiges Instrumentarium sein.

Die Leitung und letztendlich der Träger werden dafür Sorge tragen müssen, dass der Personaleinsatz grundsätzlich nach pädagogischen Erfordernissen, wirtschaftlichen und organisatorischen Grundsätzen erfolgen muss.

Die **zeitliche Anwesenheit** und qualitative Präsenz des Erziehungspersonals ist ausschlaggebend für eine qualitativ gute Arbeit mit den Kindern. Kinder müssen sich wohl und sicher fühlen. Der Träger kann z. B. festlegen, dass in einer 3 - gruppigen Einrichtung nur eine Gruppenleitung sinnvoll auf max. 2 Kräfte aufgeteilt wird; oder - je nach Größe der Einrichtung - lediglich 2 Stellen im Zweitkraftbereich im Team auf 4 Kräfte aufgeteilt werden.

Der Träger sollte für sich ein Regelwerk im Sinne eines Personaleinsatzkonzeptes formulieren und schriftlich verfassen, auf das im Konfliktfall zurück gegriffen werden kann. Auch Vertretungsregelungen in Ausfallzeiten wie Krankheit, Urlaub etc. sind in diesem Personalkonzept zu beschreiben.

Die persönlichen Wünsche und Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gegenüber den innerbetrieblichen Gründen nachrangig zu betrachten.

## **Grenzen der Teilzeitbeschäftigung**

Eine Teilzeitbeschäftigung darf nicht die Zusammenarbeit im Gruppen- und Einrichtungsteam über die Maße erschweren. Es darf nicht geschehen, dass zu wenig oder keine Zeit bleibt beim „Schichtwechsel“ und die pädagogischen Kräfte sich über besondere Vorkommnisse über den Tagesablauf und das Verhalten von Kindern nicht austauschen können.

Beim Personalwechsel dürfen Spiel- und Beschäftigungssituationen, insbes. in Schlüsselsituationen wie beim Füttern oder Pflegen kleiner Kinder, nicht unterbrochen werden. Die Teilzeitbeschäftigung soll nicht zu einer Verminderung der Vor- und Nachbereitungszeit führen.

Zeiten für Mitarbeiter und Dienstgespräche sind erforderlich für eine professionelle pädagogische Betreuungs- und Bildungsarbeit.

Größere Unternehmungen und Projekte mit den Kindern, wie Ausflüge, Besuche von anderen Institutionen im Umfeld dürfen nicht deshalb eingeschränkt werden. Auch darf eine sorgfältige Organisation solcher Unternehmungen nicht leiden.

Anzahl von Teilzeittätigen und deren Stundenumfang in einer Einrichtung sind daraufhin zu prüfen.

Nachteile einer Teilzeitarbeit liegen immer in der zusätzlichen Zeit, die für die Absprachen erforderlich werden. Gelingen notwendige Absprachen nicht, sind schnell Defizite in der Teamentwicklung oder Qualitätseinbußen im Elternkontakt zum Nachteil der Kinder zu verzeichnen.

## **Resümee**

Es geht bei diesem Thema um ein professionelles „Ausloten“ der Möglichkeiten, aber auch Grenzen von Teilzeitarbeit in Kindertageseinrichtungen; dabei sollte es möglichst kein Personal-konzept geben, das auf „Kante genäht“ ist, oder nur die privaten Wünsche der Mitarbeiterinnen berücksichtigt, sondern zu einem Gelingen einer optimalen Umsetzung des Erziehungs-, Betreuungs- und Bildungsarbeit beiträgt.

Die Anzahl der Teilzeitbeschäftigten in einer Kindertageseinrichtung sollte entsprechend der Größe der Einrichtung ausgewogen, der Dienstplan für alle jederzeit überschaubar und nachvollziehbar sein und konsequent eingehalten werden. Das zu erreichen, ist nach einer Trägerentscheidung die Aufgabe der Leitung einer Kindertageseinrichtung.

gez. Christa Döcker-Stuckstätte

LWL-Landesjugendamt Westfalen

Tel. 0251 591 5962

[christa.doecker-stuckstaette@lwl.org](mailto:christa.doecker-stuckstaette@lwl.org)



Arbeitsgemeinschaft  
Kath. Tageseinrichtungen  
für Kinder in  
der Diözese Münster (KTK)

**Anlage II:** Die Handlungsleitlinien „kompetent & profiliert“

Bischöfliches Generalvikariat | 48135 Münster

An die  
leitenden Pfarrer  
im nw-Teil des Bistums Münster

Hauptabteilung Verwaltung

Abteilung Kirchengemeinden  
Hörsterplatz 2  
48147 Münster

Fon +49251495368

Fax +492514956117

Potthoff@bistum-muenster.de  
www.bistum-muenster.de

Ansprechpartner

**Erik Potthoff**

13. November 2018

Angabe für die Bearbeitung erforderlich:

**Grundordnung des kirchlichen Dienstes**

**Bereich. Katholische Tageseinrichtungen für Kinder (TEK)**

### **Handlungsempfehlungen zur Personalauswahl und -einstellung in TEK**

Sehr geehrte Herren,  
liebe Mitbrüder,

als Anlage beigelegt ist das Arbeitspapier „Kompetent und profiliert - Handlungsempfehlungen zur Personalauswahl und -einstellung in katholischen Kindertageseinrichtungen im Bistum Münster“ unter Berücksichtigung der Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse.

#### Eckpunkte der Handlungsempfehlung:

- Kriterien für die Einstellung von Erzieher/innen und Ergänzungskräften
- Hinweise und Empfehlungen für die Durchführung der Vorstellungsgespräche
- Erläuterung des Bewilligungsprozesses (Vereinfachtes Genehmigungsverfahren / bisheriges Verfahren zur Genehmigung von Ausnahmen unter Beteiligung des BGV)
- Fortbildung und Qualifizierungsangebote.

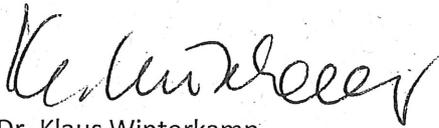
Ich gehe davon aus, dass auf dieser Basis eine ergänzende Hilfe mit Blick auf die Grundordnung formuliert wurde, die Entscheidungen der örtlichen Träger unterstützen kann.

In den zurückliegenden Wochen wurde in der Presse über die Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom 17.04.2018 (Rechtssache Egenberger) berichtet. In diesem Urteil weicht der EuGH deutlich von der Rechtsprechungsrichtlinie des Bundesverfassungsgerichts ab. Aus unserer Sicht gilt es abzuwarten, wie die Erfurter Richter des Bundesarbeitsgerichts die Vorgaben aus Luxemburg im konkreten Einzelfall umsetzen werden.

Zu den hier bearbeiteten erzieherischen Tätigkeiten werden entsprechend erarbeitete Empfehlungen des Verbandes der Diözesen Deutschlands (VDD) berücksichtigt. Es wird dabei davon ausgegangen, dass erzieherische Tätigkeiten, z.B. in katholischen Kindertagesstätten und Schulen nach kirchlichem Selbstverständnis in der Regel auch zur Verkündigung des Wortes Gottes beitragen.  
Mit dieser Begründung wird deshalb auch in der Zukunft in der Regel die Zugehörigkeit zur katholischen Kirche als Anforderung für den entsprechenden Beruf verlangt werden können.

Eine Kopie dieses Schreibens nebst Anlage erhalten Verbundleitungen sowie Leiter/-innen der Zentralrendanturen zur Kenntnis.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Klaus Winterkamp  
Bischöflicher Generalvikar

# Kompetent und profiliert

## Handlungsempfehlung zur Personalauswahl und -einstellung in katholischen Kindertageseinrichtungen im Bistum Münster unter Berücksichtigung der Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse

Katholische Kitas haben den gesellschaftlichen Auftrag, die Erziehung, Bildung und Betreuung der ihnen anvertrauten Kinder sicherzustellen. Indem sie diesen Auftrag umsetzen, verwirklichen sie zugleich ihren pastoral-diakonischen Auftrag als kirchliche Einrichtung. Dies geschieht in je unterschiedlicher und kindgerechter Weise. Besondere Verantwortung und Aufgabe des Trägers einer Einrichtung ist es, Mitarbeitende in der Verwirklichung dieser Aufträge zu unterstützen und zu begleiten.

Wir möchten Sie als Träger und Einrichtung in der erfolgreichen Personalgewinnung unterstützen. Daher sehen wir Grundordnungsfragen nicht isoliert, sondern im Zusammenhang mit dem Auftrag und katholischen Profil der Kita, der praktischen Durchführung der Vorstellungsgespräche sowie dem Qualifizierungsbedarf Ihrer neuen Mitarbeiter/-innen.

Dabei soll das Zusammenwirken zwischen Ihnen als Träger der Kita und dem Bischöflichen Generalvikariat möglichst reibungsfrei und zeitnah erfolgen.

Themenübersicht:

1. „Kita – Lebensort des Glaubens“
2. Das katholische Profil einer Kita
3. Arbeitsrecht und Grundordnung für die Kita
4. Das Vorstellungsgespräch
5. Der Bewilligungsprozess
6. Einführung, Fortbildung und Qualifizierung

# 1. „Kita – Lebensort des Glaubens“

Katholische Kitas im Bistum Münster sind Lebensorte des Glaubens für Kinder und ihre Familien. In diesem Sinne verwirklichen die katholischen Kitas ihren Erziehungs-, Bildungs- und Betreuungsauftrag, indem sie ihr Selbstverständnis als katholische Einrichtung, ihre pädagogische Arbeit mit Kindern und Eltern, ihre Zusammenarbeit im Team und mit dem Träger sowie ihre Einbindung in das pastorale und soziale Umfeld vom christlichen Glauben leiten und inspirieren lassen.

## Wie erfahren Kinder Glauben?

Kindliche Religiosität und Spiritualität muss nicht erst gelernt werden, sondern ist immer schon da. Deren Entfaltung kann unterstützt werden.

Kinder erfahren „Glauben“ durch selbstverständliches Mitleid, durch Singen, Beten, Besuche, durch die vertrauensvolle Beziehung zu den Erzieherinnen und anderen Kindern. Sie erfahren Glauben dadurch, dass es Lösungen gibt bei Streit, dass es Trost gibt bei Schmerzen, dass sie sich auf Sie verlassen können. Die Kinder lernen tiefe Werte unseres katholischen Glaubens.

Darin zeigt sich Gott und macht sich so verständlich, schenkt selbst die Möglichkeit, den Glauben sukzessive zu entwickeln, zu leben, zu vertiefen.

Nicht alle Kita-Kinder wachsen im katholischen Glauben auf. Sie begegnen in der katholischen Kita Kindern mit anderen Konfessionen und Religionen. Die katholische Kita als ein Lebensort des Glaubens ist durch eine religionsensible Atmosphäre und ein interreligiöses Miteinander geprägt.

## Bezug zur Personalauswahl und -einstellung

In einer katholischen Kita sind Religion und Glaube nicht nur ein Bildungsbereich unter anderen, sondern das, was eine katholische Kita umfassend prägt. Diese Grundannahme durchzieht die Pädagogik und Religionspädagogik der Kita und ist Grundlage ihres katholischen Profils.

Mitarbeiter/-innen tragen diese Grundannahme mit und sind bereit, in der konkreten Umsetzung entsprechend mitzuwirken. **Es ist Aufgabe des Trägers von Einrichtungen, Mitarbeiter/-innen darin zu befähigen, das durch den christlichen Glauben umfassend geprägte Profil der katholischen Kita kompetent und profiliert mittragen zu können. Dies gilt insbesondere für zukünftige Mitarbeiter/-innen. (vgl. Grundordnung Art. 3, Abs.3)**

## 2. Das katholische Profil einer Kita

Das katholische Profil schlägt sich oftmals in sehr selbstverständlichen Abläufen und Haltungen nieder, ohne dass dies explizit festgelegt ist. Es gibt gemeinsame Rituale, das Kirchenjahr bildet sich in den Themen, Feiern und Festen der Kita ab. Ein Teil der Familien der Kita-Kinder wird sich zur territorialen Pfarrei zugehörig fühlen.

Katholische Kitas haben in der Regel ein Leitbild und eine auf dem Leitbild basierende pädagogische Konzeption unter Einbezug des Rates der Kindertageseinrichtung entwickelt. Die Leitbilder katholischer Kitas thematisieren auf jeweils eigene Art und Weise, dass die Kita als ein Lebensort des Glaubens verstanden wird, eng vernetzt mit der Pfarrei.

### Den Grundauftrag nach innen und außen kommunizieren

Für einen Personalgewinnungsprozess ist es sinnvoll, dass eine katholische Kita klare Aussagen zu ihrem katholischen Profil machen kann. Das katholische Profil der Kita kann grundsätzlich als Vorteil im Personalgewinnungsprozess angesehen werden, wenn der spezifische Mehrwert im Vorstellungsgespräch deutlich wird (s. Grafik).

### Einbezug des katholischen Profils in die Personaleinstellung

Je klarer das katholische Profil allen Beteiligten ist, desto positiver kann es im Prozess der Personalgewinnung verwendet werden. Im Vorstellungsgespräch kann das Selbstverständnis der Kita als Lebensort des Glaubens mit den Wünschen, Voraussetzungen und Vorstellungen der Bewerberin bzw. des Bewerbers abgeglichen werden.

#### als pastoraler Ort der Pfarrei

- Grundvollzüge gemeindlichen Lebens finden sich wieder
- Angebotsspektrum für Kinder, Eltern, Beratung, Männer-/Frauenseelsorge
- Integrative Gemeinwesenarbeit
- Profilentwicklung & Verantwortung als katholischer Arbeitgeber

#### für die Mitarbeiter/-innen

- Berufliche Entwicklungsmöglichkeit bei einem kirchlichen Arbeitgeber
- Angebote zur Qualifizierung und Auseinandersetzung mit dem kath. Glauben
- Glaubwürdige Einrichtungsziele
- Wirtschaftlich nachhaltiger Arbeitgeber
- Werte des Dienstgebers: u. a. Dialog und Konfliktlösung im Konsens



#### für die Kinder

- Ganzheitliche Bildung und (Lebens-)Begleitung
- Christliche Werte- und Persönlichkeitsentwicklung
- Erleben des Kirchenjahrs
- Kennenlernen biblischer Geschichten
- Feier von Gottesdiensten, Singen von Liedern
- Kennenlernen der Pfarrei

#### für die Eltern

- Hohe Qualität der katholischen Kita im pädagogischen und religionspädagogischen Angebot
- Kennenlernen der Pfarrei und der Angebote für Kinder und Familien
- Christliche Wertevermittlung
- Beratung und Unterstützung

### 3. Arbeitsrecht und Grundordnung für die Kita

Eine zentrale Anforderung wird es sein, Menschen unterschiedlicher Konfessionen und Weltanschauungen in die Gestaltung des Auftrags und des Profils der katholischen Kita einzubinden. Die Voraussetzungen dafür werden durch die Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse bestimmt.

Entsprechend der Grundordnung bilden nicht-katholische Mitarbeiter/-innen, denen erzieherische Aufgaben übertragen werden sollen, die Ausnahme. Im Falle nicht-katholischer Bewerber/-innen und von Konflikten mit den Loyalitätsobliegenheiten haben Dienstgeber eine Ausnahmegenehmigung über das Bischöfliche Generalvikariat zu beantragen.

**Grundsätzlich gilt: Zur Profilentwicklung und Qualitätssicherung der Kita haben sich alle Bewerberinnen und Bewerber mit dem katholischen Profil der Einrichtung zu identifizieren. Es ist eine Dienstgebераufgabe, dafür Sorge zu tragen, dies den Mitarbeiter/-innen zu ermöglichen.**

Darüber hinaus benennt die Grundordnung für die Mitarbeiter/-innen Loyalitätspflichten: „Von den katholischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird erwartet, dass sie die Grundsätze der katholischen Glaubens- und Sittenlehre anerkennen und beachten“ (Art. 4,1 Grundordnung). Insbesondere für den erzieherischen Dienst ist in der Regel das „persönliches Lebenszeugnis“ im Sinne der Grundsätze der Glaubens- und Sittenlehre erforderlich. Im Wesentlichen werden darunter die persönliche Lebensform, Partnerschaft sowie moralisch-ethische Grundeinstellungen verstanden.

**Als katholischer Arbeitgeber möchten wir jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter eine persönliche Entwicklung hin zu einem glaubwürdigen Lebenszeugnis ermöglichen. Dabei wollen wir kriteriengeleitet Verbindlichkeiten im Entwicklungsprozess benennen. Es ist eine Dienstgebераufgabe, entsprechende verbindliche Regelungen im Rahmen von Arbeitsverhältnissen zu schaffen, z.B. Teilnahme an Fortbildungen, Verbindlichkeiten in der Zusammenarbeit im Team.**

#### Kriterien für die Einstellung von **Fachkräften, Ergänzungskräften**

Bewerber/in	Anforderungen entsprechend Grundordnung und katholischem Profil der Kita an die Bewerberin/den Bewerber	Ausschlüsse
Katholische/r Bewerber/in	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trägt das katholische Profil der Einrichtung mit</li> <li>- steht nicht im Widerspruch zu den Grundsätzen der kath. Glaubens- und Sittenlehre</li> <li>- ist bereit, sich auf einen eigenen Entwicklungsprozess als katholischer Christ einzulassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kirchenfeindliches Verhalten</li> </ul>
Evangelische/r Bewerber/in (ACK-Mitglied)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trägt das katholische Profil der Einrichtung mit</li> <li>- wird sich an Aktionen, Gottesdiensten etc. beteiligen</li> <li>- respektiert die Grundsätze der kath. Glaubens- und Sittenlehre</li> <li>- ist bereit zu spezifischen Fortbildungen für Mitarbeiter/innen in konfessionellen Einrichtungen</li> <li>- tritt nicht offen missionarisch i.S.v. für die eigene Konfession werbend auf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ablehnung der katholischen Kirche</li> <li>- Kirchenfeindliches Verhalten</li> </ul>
Konfessionslose/r Bewerber/in	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trägt das katholische Profil der Einrichtung mit</li> <li>- wird sich an Aktionen, Gottesdiensten etc. beteiligen</li> <li>- ist bereit zu spezifischen Fortbildungen für Mit-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- agnostische Haltung</li> <li>- Ablehnung der katholischen Kirche</li> <li>- Kirchenfeindliches</li> </ul>

	arbeiter/innen in konfessionellen Einrichtungen	Verhalten - keine leitbildkonforme Offenheit für Glaubensentwicklung von Kindern
Aus der Kirche ausgetretene/r Bewerber/in	- Bewilligungsprozess erforderlich	
Muslimische/r Bewerber/in	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Leitbild der Einrichtung bzw. der lokale Pastoralplan beinhalten Aussagen zur integrativen, interkulturellen und -religiösen Ausrichtung der (religions-)pädagogischen Arbeit<sup>1</sup></li> <li>- Bewerber/in trägt das katholische Profil der Einrichtung mit</li> <li>- wird sich an Aktionen, Gottesdiensten etc. beteiligen</li> <li>- tritt im dienstlichen Zusammenhang nicht offen missionarisch für die eigene Religion werbend auf</li> <li>- ist bereit, die individuelle Religionsausübung während der Dienstzeit mit den Leitbildern der Arbeit und den dienstlichen Erfordernissen in Einklang zu bringen<sup>2</sup></li> <li>- ist bereit zu spezifischen Fortbildungen für Mitarbeiter/innen in konfessionellen Einrichtungen</li> <li>- ist bereit, nicht-katholische Glaubens- und Bekenntnispraktiken (z.B. das Tragen religiös motivierter Kleidung, Einhaltung von Gebetszeiten etc.) so reduziert einzubringen, dass diese nicht die betrieblichen Abläufe, die Sicherheit am Arbeitsplatz oder die essentielle Zuwendung von Angesicht zu Angesicht<sup>3</sup> beeinträchtigen und der Dienstgemeinschaft schaden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine leitbildkonforme Offenheit für Glaubensentwicklung von Kindern</li> <li>- Ablehnung der katholischen Kirche</li> <li>- Kirchenfeindliches Verhalten</li> </ul>
Wiederverheiratete/r Bewerber/in	- Die Entscheidung obliegt dem Dienstgeber. Im Fall von Uneinigkeit oder Konfliktfällen im Kirchenvorstand Einzelberatung des zuständigen Pfarrers / Kirchenvorstands durch die Bistumsverwaltung.	Vgl. Art. 5 (2) 1 b) bzw. 2 c) und d) Grundordnung
Gleichgeschlechtliche Lebenspartnerschaft/Ehe		

Wesentliches Prinzip: Die jeweilige Entscheidung trifft der Dienstgeber der Einrichtung, die Genehmigung erfolgt beim Vorliegen der Voraussetzungen durch die Abteilung 630 des BGV.

#### **Kriterien für die Einstellung von Verbundleitungen bzw. Leitungen von Kita ohne Verbundleitung.**

Verbundleitungen bzw. Leitungen von Kita sollten in der Regel entsprechend Artikel 3 (2) GO der kath. Kirche angehören. Für Ausnahmegenehmigungen ist ein strenger Maßstab anzulegen, insbesondere mit Blick auf die öffentliche Wirkung und die Vorbildfunktion in der Dienstgemeinschaft.

Wesentliches Prinzip: Der Dienstgeber der Einrichtung trägt die Gründe, die seiner Meinung nach für eine Einstellung sprechen, vor, die Genehmigung erfolgt durch den Generalvikar.

<sup>1</sup> Vgl. Die deutschen Bischöfe Nr. 98, Das katholische Profil caritativer Dienste und Einrichtungen in der pluralen Gesellschaft, 28. April 2014, S 33/34

<sup>2</sup> aaO. S 32

<sup>3</sup> aaO. S 32

## 4. Das Vorstellungsgespräch

Ein professionell durchgeführtes Vorstellungsgespräch hinterlässt bei der Mehrzahl der Bewerber/innen einen guten Eindruck (auch bei den abgelehnten), was mittelfristig den positiven Ruf der Einrichtung / des Trägers als katholischer Arbeitgeber fördert und sich positiv auf die Personalgewinnung im Wettbewerb mit anderen Einrichtungen auswirken kann.

Der Personalgewinnungsprozess (Eingangsbestätigung, Terminplanung, Rückmeldungen) sollte verbindlich und zügig gestaltet sein. Ggf. erforderliche Ausnahmegenehmigungen sind rechtzeitig vor den Vorstellungsgesprächen zu beantragen.

Der Dienstgeber kann den Einstellungsprozess an die Verbundleitung delegieren. Bei Einstellung von Führungskräften ist die Beteiligung des Dienstgebers am Einstellungsprozess empfohlen.

Im Vorstellungsgespräch mit allen Bewerberinnen und Bewerbern sollten über die persönlichen, kommunikativen und fachlich pädagogischen Voraussetzungen hinaus v. a. die folgenden vier Aspekte thematisiert werden:

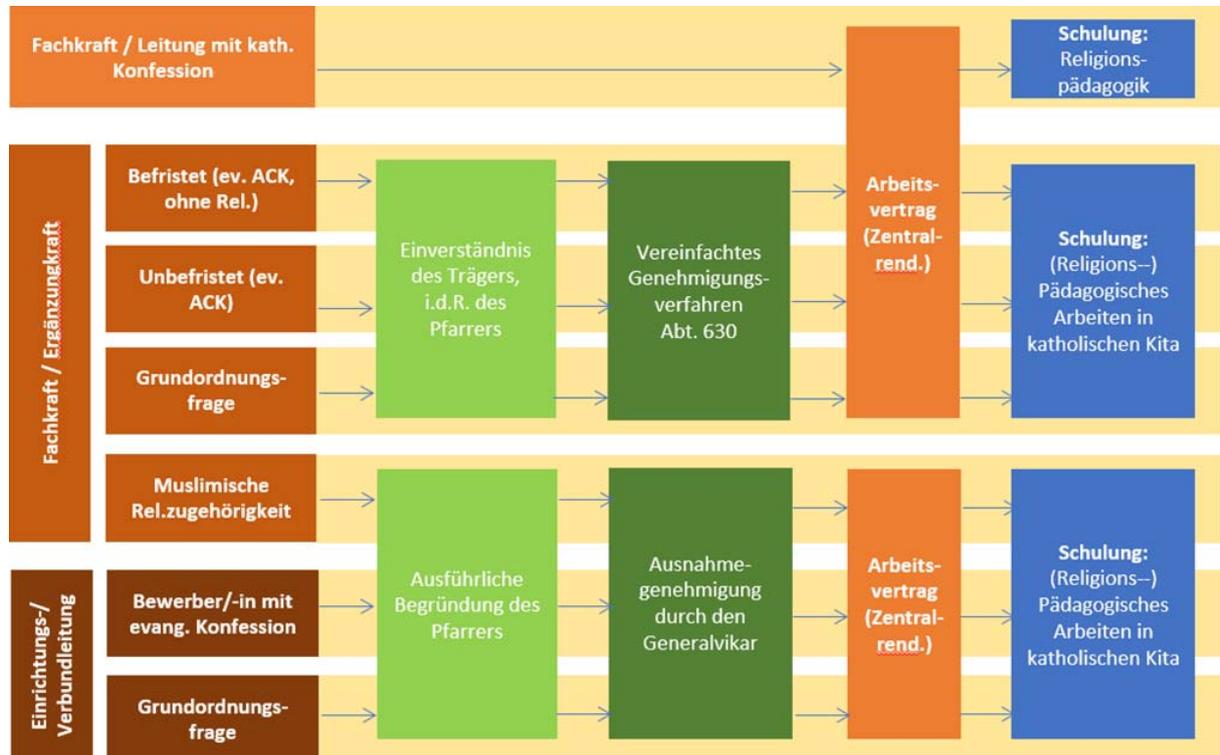
Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inwieweit akzeptiert die Bewerberin / der Bewerber das katholische Profil der Kita und ist bereit, an entsprechenden (religions-) pädagogischen Umsetzungen mitzuwirken (singen, beten, Gottesdienste, Besuch von Einrichtungen der Pfarrei etc.)?</li></ul>
Identifikation	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inwieweit kann sich die Bewerberin / der Bewerber mit dem katholischen Grundauftrag Kita als Lebensort des Glaubens identifizieren?</li><li>- Welche Bedeutung im Sinne eines ganzheitlichen Bildungsverständnisses, das die religiöse und ethische Orientierung mit einschließt, hat religiöse Erziehung für die Bewerberin, den Bewerber?</li></ul>
Bereitschaft / Ziele	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inwieweit kann die Bewerberin / der Bewerber das (religions-) pädagogische Konzept der Kita mittragen, insbesondere auch die jeweiligen Aktionen mit Blick auf Kinder, Eltern, Mitarbeiter/Team und Pfarrei?</li><li>- Ist die Bereitschaft erkennbar, mit Kindern im Alltag auf die Suche nach Antworten auf ihre (religiösen) Fragen zu gehen.</li></ul>
Fortbildung	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ist die Bewerberin, der Bewerber bereit, sich an spezifischen religionspädagogischen Fortbildungen zu beteiligen?</li><li>- Ist die Bewerberin, der Bewerber bereit, an der empfohlenen Fortbildung für neue Mitarbeiter/-innen teilzunehmen?</li></ul>

In allen Bewerbungsgesprächen ist über Art. 3 Abs. 5 der Grundordnung aufzuklären.

Wichtig: Verlauf und Fragen des Vorstellungsgesprächs müssen dem Gesetz zur Allgemeinen Gleichbehandlung (AGG) entsprechen.

## 5. Der Bewilligungsprozess

Der Bewilligungsprozess über das Bischöfliche Generalvikariat ist unterteilt in ein vereinfachtes Genehmigungsverfahren sowie eine Ausnahmegenehmigung. Voraussetzung für den Genehmigungsprozess ist die einfache Zustimmung bzw. ausführliche Begründung des Pfarrers.



1. Ein **vereinfachtes Genehmigungsverfahren in Grundordnungsfragen ist möglich**, so es sich um Einstellungen bzw. Verlängerungen für Fachkraft / Ergänzungskraft (*siehe oben*) handelt. Es genügt ein Antrag, aus dem das Vorliegen der Voraussetzungen für das vereinfachte Genehmigungsverfahren hervorgeht.

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| Befristete Einstellung   | - von Mitarbeiter/innen Mitglied ACK-Kirchen  |
|                          | - von Mitarbeiter/innen, die keiner Kirche angehören  |
| Unbefristete Einstellung | - von Mitarbeiter/innen Mitglied ACK-Kirchen, falls zuvor für die Dauer von 2 Jahren in befr. Arbeitsverhältnis                                 |
| Weiterbeschäftigung      | - im Fall wiederverheiratet Geschiedener sowie weiterer Ausnahmen hinsichtlich Lebensform, wenn sich Pfarrer vor Ort für Genehmigung ausspricht |

2. In allen anderen Fällen von Grundordnungsfragen ist das bisherige Verfahren zur Beantragung einer **Ausnahmegenehmigung erforderlich**. Der Antrag ist ausführlich zu begründen:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| Unbefristete Einstellung | - von Mitarbeiter/innen anderer Religionen   |
| Einstellung              | - von Führungskräften (Einrichtungs-/Verbundleitung), die nicht der katholischen Kirche angehören        |
| Genehmigung              | - im Fall wiederverheiratet geschiedener Führungskräfte sowie weiterer Ausnahmen hinsichtlich Lebensform |

## 6. Einführung, Begleitung und Qualifizierung

Über das Einstellungsverfahren hinaus steht der Träger / Dienstgeber in der Verantwortung für die Einführung, Begleitung und Qualifizierung der neu eingestellten Mitarbeiter/innen.

Die Probe- und Einarbeitungszeit aller Mitarbeiter/innen sollte sich an einem vom Träger zu erstellenden Konzept zur Einführung neuer Mitarbeiter/innen orientieren. Die Probezeit dient dazu, dass sowohl der Dienstgeber als auch der/die neue/n Mitarbeiter/in die mit der Einstellung getroffene Entscheidung überprüfen können.

Wie in den Dienstanweisungen<sup>4</sup>, die Teil des Arbeitsvertrages sind, geregelt, ist die Teilnahme an Fortbildungen eine Anforderung an alle Mitarbeiter/innen. Der Träger hat dafür Sorge zu tragen, dass der/die Mitarbeiter/in, insbesondere im ersten Jahr der (erstmaligen) Tätigkeit in einer katholischen Einrichtung an (religionspädagogischen) Fortbildungen teilnimmt, die eine Auseinandersetzung mit dem Zusammenhang zwischen dem Arbeitsplatz in der katholischen Kita und dem eigenen Zugang zu den Themen Glaube und Religion ermöglichen.

Zusätzlich zu der durch den Träger selbst organisierten Begleitung und Unterstützung der neuen Mitarbeiter/innen (z.B. vom Träger organisierte Angebote) kann hier auf das allgemeine Fortbildungsprogramm des Diözesancaritasverbandes sowie auf das religionspädagogische, pastorale und spirituelle Fortbildungsprogramm „Kita – Lebensort des Glaubens“ zurückgegriffen werden.

---

<sup>4</sup> Vgl. DiCV, Musterdienstanweisung für Mitarbeiterinnen in Tageseinrichtungen für Kinder in Trägerschaft der Kirchengemeinden im nrw-Teil des Bistums Münster Münster (ohne Verbundmodell) sowie mit (Verbundmodell)



Arbeitsgemeinschaft  
Kath. Tageseinrichtungen  
für Kinder in  
der Diözese Münster (KTK)

**Anlage III:** Beschlüsse der Konferenz der Diözesandatenschutzbeauftragten der Katholischen Kirche Deutschland zur Facebook-Fanpage

## **Beschluss der Konferenz der Diözesandatenschutzbeauftragten der Katholischen Kirche Deutschland**

*(Sitzung vom 26.07.2018 in Frankfurt)*

### ***Umgang mit dem Urteil des Europäischen Gerichtshofs vom 05.06.2018 bezüglich Facebook - Fanpages***

Die Konferenz der Diözesandatenschutzbeauftragten weist darauf hin, dass das Urteil des Europäischen Gerichtshofes vom 05.06.2018 aus für den kirchlichen Bereich Bedeutung hat, d.h. Betreiber von Fanpages im kirchlichen Bereich den Rechtswirkungen des Urteils im selben Ausmaß ausgesetzt sind wie andere Einrichtungen und Unternehmen.

Für die Nutzung von Facebook-Fanpages wird auch auf das von der Konferenz der unabhängigen Datenschutzaufsichtsbehörden des Bundes und Länder (DSK) Gesagte hingewiesen, das in gleicher Weise gilt.

Die Konferenz der Diözesandatenschutzbeauftragten empfiehlt den kirchlichen Einrichtungen aus diesem Grund, auf das Betreiben von Facebook-Fanpages zu verzichten.

Frankfurt, 26.07.2018

Anlage



**Konferenz der unabhängigen Datenschutzaufsichtsbehörden  
des Bundes und der Länder – Düsseldorf, 5. September 2018**

---

**Beschluss der DSK zu Facebook Fanpages**

Mit Urteil vom 5. Juni 2018 hat der Gerichtshof der Europäischen Union (EuGH), Aktenzeichen C-210/16, entschieden, dass eine gemeinsame Verantwortlichkeit von Facebook-Fanpage-Betreiberinnen und Betreibern und Facebook besteht. Die Konferenz der unabhängigen Datenschutzaufsichtsbehörden des Bundes und der Länder (DSK) hat in ihrer EntschlieÙung vom 6. Juni 2018 deutlich gemacht, welche Konsequenzen sich aus dem Urteil für die gemeinsam Verantwortlichen – insbesondere für die Betreiberinnen und Betreiber einer Fanpage – ergeben.

Bei einer gemeinsamen Verantwortlichkeit fordert die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) unter anderem eine Vereinbarung zwischen den Beteiligten, die klarstellt, wie die Pflichten aus der DSGVO erfüllt werden.

Seit dem Urteil des EuGH sind drei Monate vergangen. Zwar hat Facebook einige Änderungen in seinem Angebot – zum Beispiel bezüglich der Cookies – vorgenommen, doch weiterhin werden auch bei Personen, die keine Facebook-Nutzerinnen und Nutzer sind, Cookies mit Identifikatoren gesetzt, jedenfalls wenn sie über die bloÙe Startseite einer Fanpage hinaus dort einen Inhalt aufrufen.

Auch werden nach wie vor die Fanpage-Besuche von Betroffenen nach bestimmten, teilweise voreingestellten Kriterien im Rahmen einer sogenannten Insights-Funktion von Facebook ausgewertet und den Betreiberinnen und Betreibern zur Verfügung gestellt.

Der EuGH hat unter anderem hervorgehoben, dass „die bei Facebook unterhaltenen Fanpages auch von Personen besucht werden können, die keine Facebook-Nutzer sind und somit nicht über ein Benutzerkonto bei diesem sozialen Netzwerk verfügen. In diesem Fall erscheint die Verantwortlichkeit des Betreibers der Fanpage hinsichtlich der Verarbeitung der personenbezogenen Daten dieser Personen noch höher, da das bloÙe Aufrufen der Fanpage durch Besucher automatisch die Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten auslöst.“

Offizielle Verlautbarungen vonseiten Facebooks, ob und welche Schritte unternommen werden, um einen rechtskonformen Betrieb von Facebook-Fanpages zu ermöglichen, sind bisher ausgeblieben. Eine von Facebook noch im Juni 2018 angekündigte Vereinbarung nach Art. 26 DSGVO (Gemeinsam für die Verarbeitung Verantwortliche) wurde bislang nicht zur Verfügung gestellt. Die deutschen Datenschutzaufsichtsbehörden wirken daher auf europäischer Ebene auf ein abgestimmtes Vorgehen gegenüber Facebook hin.

Auch Fanpage-Betreiberinnen und Betreiber müssen sich ihrer datenschutzrechtlichen Verantwortung stellen. Ohne Vereinbarung nach Art. 26 DSGVO ist der Betrieb einer Fanpage, wie sie derzeit von Facebook angeboten wird, rechtswidrig.

Daher fordert die DSK, dass nun die Anforderungen des Datenschutzrechts beim Betrieb von Fanpages erfüllt werden. Dazu gehört insbesondere, dass die gemeinsam Verantwortlichen Klarheit über die derzeitige Sachlage schaffen und die erforderlichen Informationen den betroffenen Personen (= Besucherinnen und Besucher der Fanpage) bereitstellen.

Eine gemeinsame Verantwortlichkeit bedeutet allerdings auch, dass Fanpage-Betreiberinnen und Betreiber (unabhängig davon, ob es sich um öffentliche oder nicht-öffentliche Verantwortliche handelt) die Rechtmäßigkeit der gemeinsam zu verantwortenden Datenverarbeitung gewährleisten und dies nachweisen können. Zudem können Betroffene ihre Rechte aus der DSGVO bei und gegenüber jedem Verantwortlichen geltend machen (Art. 26 Abs. 3 DSGVO).

Insbesondere die im Anhang aufgeführten Fragen müssen deshalb sowohl von Facebook als auch und von Fanpage-Betreiberinnen und Betreibern beantwortet werden können.

## Anhang: Fragenkatalog

1. In welcher Art und Weise wird zwischen Ihnen und anderen gemeinsam Verantwortlichen festgelegt, wer von Ihnen welche Verpflichtung gemäß der DSGVO erfüllt? (Art. 26 Abs. 1 DSGVO)
2. Auf Grundlage welcher Vereinbarung haben Sie untereinander festgelegt, wer welchen Informationspflichten nach Art. 13 und 14 DSGVO nachkommt?
3. Auf welche Weise werden die wesentlichen Aspekte dieser Vereinbarung den betroffenen Personen zur Verfügung gestellt?
4. Wie stellen Sie sicher, dass die Betroffenenrechte (Art. 12 ff. DSGVO) erfüllt werden können, insbesondere die Rechte auf Löschung nach Art. 17 DSGVO, auf Einschränkung der Verarbeitung nach Art. 18 DSGVO, auf Widerspruch nach Art. 21 DSGVO und auf Auskunft nach Art. 15 DSGVO?
5. Zu welchen Zwecken und auf welcher Rechtsgrundlage verarbeiten Sie die personenbezogenen Daten der Besucherinnen und Besucher von Fanpages? Welche personenbezogenen Daten werden gespeichert? Inwieweit werden aufgrund der Besuche von Facebook-Fanpages Profile erstellt oder angereichert? Werden auch personenbezogene Daten von Nicht-Facebook-Mitgliedern zur Erstellung von Profilen verwendet? Welche Löschfristen sind vorgesehen?
6. Zu welchen Zwecken und auf welcher Rechtsgrundlage werden beim Erstaufruf einer Fanpage auch bei Nicht-Mitgliedern Einträge im sogenannten Local Storage erzeugt?
7. Zu welchen Zwecken und auf welcher Rechtsgrundlage werden nach Aufruf einer Unterseite innerhalb des Fanpage-Angebots ein Session-Cookie und drei Cookies mit Lebenszeiten zwischen vier Monaten und zwei Jahren gespeichert?
8. Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um Ihren Verpflichtungen aus Art. 26 DSGVO als gemeinsam für die Verarbeitung Verantwortlicher gerecht zu werden und eine entsprechende Vereinbarung abzuschließen?

## **Beschluss der Konferenz der Diözesandatenschutzbeauftragten der Katholischen Kirche Deutschland**

*(Sitzung vom 10. und 11. Oktober 2018 in Bremen)*

### ***Facebook Fanpages***

Die Konferenz der Diözesandatenschutzbeauftragten spricht erneut die Empfehlung aus, auf das Betreiben einer Facebook-Fanpage zu verzichten, da eine datenschutzrechtliche Haftung des Betreibers einer Fanpage nicht wirksam ausgeschlossen werden kann.

Bremen, 10. Oktober 2018

Dieser Beschluss knüpft an die Empfehlung der Diözesandatenschutzbeauftragten vom 26. Juli 2018 an, dass die Grundsätze der Datenschutzkonferenz des Bundes und der Länder (DSK) zum EuGH-Urteil vom 05.06.2018 ebenso für kirchliche Einrichtungen gelten, welche eine Fanpage bei Facebook betreiben. Ebenso sollten die kirchlichen Stellen den Fragenkatalog beachten, den die DSK am 05. September 2018 herausgegeben hat.

Die unmittelbar danach erfolgten Anpassungen der vertraglichen Grundlagen von Facebook zu den Insights-Daten können aus Sicht der Konferenz der Diözesandatenschutzbeauftragten die aufgeworfenen datenschutzrechtlichen Fragenstellungen nicht vollständig beantworten.