

- Wohnungslosenhilfe & Prävention
- Eingliederungshilfe
- Hilfen für Frauen

Geibelstr. 77/78
Tel: 030/70 78 44 90

12305 Berlin
Fax: 030/70 78 44 92

www.gebewo.de
Email: Geschaeftsstelle@gebewo.de

Qualitätsstandards im Bereich Personalmanagement

QSD e.V. Fachgruppe Berliner Wohnungslosenhilfe



Wie ist der Umsetzungsstand in der GEBEWO-Soziale Dienste-Berlin gGmbH und in der GEBEWO pro gGmbH?

Die GEBEWO - Soziale Dienste - Berlin ist Gründungsmitglied der QSD sowie Initiatorin und aktives Mitglied der dort beheimateten Fachgruppe Berliner Wohnungslosenhilfe. Die Fachgruppe arbeitet laufend an Qualitätsthemen und besteht aus Trägern, die besonderen Wert auf die kontinuierliche Auseinandersetzung mit der eigenen Fachlichkeit und Qualität legen.

Die Fachgruppe Wohnungslosenhilfe hat sich u. a. auf gemeinsame Personalstandards und deren Einhaltung geeinigt. Die Standards werden in den Einrichtungen der GEBEWO-Soziale Dienste-Berlin gGmbH und der GEBEWO pro gGmbH umgesetzt. Im folgenden Text werden die Personalstandards mit Stand vom 08.05.2014 aufgeführt und unter dem jeweiligen Abschnitt der aktuelle Umsetzungsstand der Personalstandards beschrieben.

Da bei den meisten Standards die Umsetzung vor Ort entscheidend ist, haben wir im Sommer 2015 unsere Mitarbeiter*innen befragt, wie sie die Umsetzung der trägerinternen Standards in den Bereichen Personalentwicklung und Personalmanagement bewerten. Die Befragung ergab, dass die Standards in den meisten Einrichtungen sehr gut umgesetzt werden. In einzelnen Bereichen (z. B. Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen, interne Stellenausschreibungen) mussten jedoch auf der Basis der Befragungsergebnisse Verbesserungen eingeleitet werden. Eine Zusammenfassung der Befragungsergebnisse finden Sie auf der Website der GEBEWO – Soziale Dienste - Berlin.

Berlin, 02.01.2017

Lothar Fiedler & Robert Veltmann



Positionspapier: Qualitätsstandards im Bereich Personalmanagement

Das Personalmanagement ist in sozialen Dienstleistungen der wichtigste Qualitätsfaktor. Die Mitglieder der Fachgruppe Berliner Wohnungslosenhilfe verpflichten sich,

- **in ihrem Personalmanagement die folgenden Mindeststandards einzuhalten,**
- **diese Standards auf ihrer jeweiligen Internetpräsenz zu veröffentlichen,**
- **den Umsetzungsstand dieser Standards bis Ende 2014 konkret zu beschreiben sowie**
- **diese Beschreibung ebenfalls auf ihrer jeweiligen Internetpräsenz zu veröffentlichen.**

Umsetzungsstand: Die Standards sind auf der Träger-Website veröffentlicht. Sie wurden bei den Mitarbeiter*innen vorgestellt. Der Umsetzungsstand wird detailliert beschrieben und wird auf der Website veröffentlicht.

Stellenbesetzung:

- für frei werdende Stellen wird aus Gründen der Personalentwicklung zunächst eine interne Ausschreibung durchgeführt
- strukturiertes Bewerbungsverfahren (definierte Beteiligungen und Entscheidungsprozesse)
- definiertes Anforderungsprofil, Erfüllung der fachlichen Anforderungen und formalen Qualifikationen (Fachkräfte bzw. gleichgestelltes Personal)
- Berücksichtigung der Teamprofile (Schwerpunkte, Zusatzausbildungen etc.)

Umsetzungsstand: Alle freien Stellen werden seit 2016 grundsätzlich zunächst intern ausgeschrieben. Interne und externe Stellenausschreibungen beinhalten grundsätzlich das Anforderungsprofil und die fachlichen Anforderungen der Stelle sowie die benötigte formale Qualifikation. Das Teamprofil wird bei der Ausschreibung berücksichtigt. Die Personalakquise und die Bewerbungsverfahren erfolgen aus fachlichen und Datenschutzgründen zentralisiert in der Geschäftsstelle. Es wird dadurch möglich, auf einen Bewerber*innen-Pool zuzugreifen, was eine rasche Besetzung von Stellen mit geeignetem Personal erleichtert.

Vertragliche Rahmenbedingungen:

- Bezugnahme auf aktuelles Stellen-/Aufgabenprofil
- Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit (Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben etc.)
- bei belegungsabhängigen Arbeitszeitmodellen beträgt der feste Sockel mindestens 80 % des Gesamtstellenumfangs
- Verzicht auf finanzielle Anreizsysteme für individuelle Fallakquise

Umsetzungsstand: Im Arbeitsvertrag wird auf die aktuelle Stellenbeschreibung Bezug genommen. Teilzeitarbeit wird ermöglicht: Aktuell arbeiten ca. 80% aller Mitarbeiter*innen weniger als Vollzeit. Flexible Arbeitszeitmodelle werden nur in der Einrichtung „Ambulante Dienste“ angewendet. Hier sind die Arbeitsverträge gemäß § 12 TzBfG so gestaltet, dass 80% des Gesamtstellenumfangs fest vereinbart sind („Sockel“) und die restlichen 20% des Gesamtstellenumfangs flexibel abgerechnet werden. Individuelle Fallakquise wird nicht vergütet.

Transparenz arbeitsvertraglicher Bedingungen:

- Anwendung eines öffentlich einsehbaren Tarifvertrages (z.B. TV-L, TVöD, TV-EKBO, AVR Caritas bzw. DWBO)

oder

- Veröffentlichung der hausinternen Bestimmungen mind. mit folgenden Angaben:
Bruttogehalt für eine Vollzeitstelle für sozialpädagogische Fachkräfte bei Neueinstellung;
Bruttogehalt für eine Vollzeitstelle für sozialpädagogische Fachkräfte bei dreijähriger Berufserfahrung in der Wohnungslosenhilfe des Anstellungsträgers; Urlaubsanspruch

Umsetzungsstand: Es werden die Arbeitsvertragsrichtlinien des Diakonischen Werkes Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (AVR-DWBO) angewendet.

Daraus ergibt sich eine Vergütung für eine:

- Vollzeitstelle einer sozialpädagogischen Fachkraft (ohne Berufserfahrung, ohne Kind) i. H. v. 3.139,06 €* / 3.204,98 €**

- Vollzeitstelle einer sozialpädagogischen Fachkraft (3 Jahre Berufserfahrung, ohne Kind) i. H. v. 3.304,27 €* / 3.373,66 €**

* Stand ab 01.01.2017, Bruttogehalt, Jahressonderzahlung ist hier nicht berücksichtigt

** Stand ab 01.04.2017, Bruttogehalt, Jahressonderzahlung ist hier nicht berücksichtigt

Urlaubsanspruch:

- bei einer 5-Tage-Woche mind. 25 Jahresurlaubstage

Umsetzungsstand: Es werden die Arbeitsvertragsrichtlinien des Diakonischen Werkes Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz (AVR-DWBO) angewendet.

Daraus ergibt sich bei einer 5-Tage-Woche ein Urlaubsanspruch:

- bis Vollendung des 2. Beschäftigungsjahrs i. H. v. 27 Tagen

- bis Vollendung des 6. Beschäftigungsjahrs i. H. v. 29 Tagen

- bis Vollendung des 10. Beschäftigungsjahrs i. H. v. 30 Tagen

- bis Vollendung des 25. Beschäftigungsjahrs i. H. v. 31 Tagen

- nach Vollendung des 25. Beschäftigungsjahrs i. H. v. 32 Tagen

Ressourcen:

- Klarheit von Arbeitsprofilen, Abläufen und Schnittstellen
- Klarheit von Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Entscheidungsstrukturen
- Gewährleistung fachlichen Austausches durch regelmäßige Teamsitzungen, kollegiale Fallberatungen sowie Kommunikations- und Informationssysteme
- Gewährleistung einer Qualitätsmanagement-Grundstruktur durch Qualitätsmanagementbeauftragte mit entsprechend zugeordnetem Stellenanteil, Qualitätszirkel und ein Qualitätshandbuch bzw. vergleichbare Strukturen
- Angebot von Teamsupervision durch Supervisoren mit Anerkennung durch einen Berufsverband, mind. neun mal neunzig Minuten jährlich mit einer geklärten und transparenten Auftragsstruktur im Dreieck Träger - Team - Supervisor
- Zugänglichkeit von Fachinformationen und Arbeitsgrundlagen (z. B. Qualitätshandbuch, Intranet, Informationsmanagement bzgl. aktueller Entwicklungen)
- angemessene Ausstattung des Arbeitsplatzes in Bezug auf Funktionalität, Arbeitssicherheit und Ergonomie
- angemessene Raumanzahl zur Gewährleistung einer vertraulichen Gesprächssituation
- angemessene technische Ausstattung zur Erreichbarkeit

Umsetzungsstand: Stellenbeschreibungen, die neben dem Aufgabenprofil auch die Verantwortlichkeiten und die Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse enthalten, liegen für alle Stellen vor und werden den Mitarbeiter*innen bei Einstellung bekannt gemacht. Kernprozesse in den Einrichtungen werden im Rahmen der Qualitätsentwicklung beschrieben und liegen in den Einrichtungen vor. Regelmäßige Teamsitzungen und Supervisionen bei externen Supervisor*innen (mit Anerkennung eines Berufsverbandes) werden in allen Einrichtungen durchgeführt. Die Auswahl

der Supervisor*innen obliegt der jeweiligen Einrichtungsleitung. Die Beauftragung der Supervisor*innen erfolgt durch die Geschäftsführung.

Mehrere interne Gremien (Bereichstreffen, Regionalkonferenzen, Treffen der Leistungstypen etc.) sichern den Informationsfluss im Träger.

Im Träger gibt es ein elektronisches Qualitätshandbuch, das allen Mitarbeiter*innen zugänglich ist. Darin werden die beschriebenen Kernprozesse sowie allgemeingültige Verfahrensregelungen im Träger (Betriebsordnung, Fortbildungsrichtlinien, Kassenordnungen, Anreizmanagement etc.) veröffentlicht. Im Träger arbeitet ein Qualitätsmanagementbeauftragter (QMB) mit einem fest zugeordneten wöchentlichen Stellenanteil. Der QMB leitet den Qualitätszirkel, in dem sich Vertreter*innen der verschiedenen Einrichtungen zu Qualitätsfragen treffen, und den Arbeitskreis der internen Auditor*innen, welche in den Einrichtungen die Umsetzung der Prozessvereinbarungen überprüfen. Jährlich werden von der Geschäftsführung unter Mitwirkung des QMB Qualitätsziele und Auditrahmenplan beschlossen. Temporäre Arbeitsgruppen werden vom QMB ausgeschrieben und eingesetzt, um Qualitätsthemen einrichtungsübergreifend zu bearbeiten.

Fachliteratur und Fachinformationen sind in den Einrichtungen zugänglich (Informationsmanagement unter Nutzung der einrichtungsinternen EDV-Architektur).

In den Einrichtungen gibt es eine*n Arbeitsschutzbeauftragte*n, der/die die Einhaltung der zu berücksichtigenden Regelungen (Arbeitsstättenverordnung, Arbeitsschutzgesetz, Bildschirmarbeitsverordnung) gewährleistet. Er/sie arbeitet dabei mit dem Arbeitssicherheitsbeauftragten des Trägers zusammen, der für alle Arbeitsplätze eine Gefährdungsbeurteilung erstellt und in allen Arbeitssicherheitsfragen berät. Die Arbeitsschutzbeauftragten aller Einrichtungen, die Geschäftsführung, der Betriebsarzt und der Arbeitssicherheitsbeauftragte des Trägers arbeiten gemeinsam im regelmäßigen Arbeitssicherheitsausschuss (ASA) des Trägers zu Fragen der Arbeitssicherheit.

In den Einrichtungen werden Gesprächsräume vorgehalten, in denen vertrauliche Gespräche geführt werden können. Sollten die Räume zu klein für eine wachsende Einrichtung werden, werden zusätzliche oder größere Räume gesucht. *(Anmerkung: Da die Situation auf dem Immobilienmarkt angespannt ist, führt die Suche trotz intensiver Bemühungen nicht in allen Fällen kurzfristig zu einem positiven Ergebnis.)*

Die technische Ausstattung der Einrichtungen entspricht dem aktuellen Stand der Technik und gewährleistet neben der persönlichen Erreichbarkeit eine gute Erreichbarkeit durch Telefon, Fax, eMail. Die Kontaktmöglichkeiten zu allen Einrichtungen werden veröffentlicht, u. a. auf der Website des Trägers.

Gewährleistung von Leitungsfunktionen:

- mit ausgewiesenen Stellenanteilen
- mit definierten Tätigkeitsmerkmalen (inkl. Fach- und Dienstaufsicht)
- mit geregelten Weisungsbefugnissen

Umsetzungsstand: Bei Leitungskräften werden die Stellenanteile, die für Leitung vorgesehen sind, arbeitsvertraglich vereinbart. Die leitenden Mitarbeiter*innen erhalten ihre aktuellen Stellenbeschreibungen zur Kenntnis, in denen neben den Leitungsaufgaben die Weisungsbefugnisse beschrieben sind. Zur Unterstützung der Leitungstätigkeit und zur Herausbildung einer guten Leitungspraxis wird regelmäßig Gruppensupervision für Leiter*innen durch externe Supervisor*innen (mit Anerkennung eines Berufsverbandes) angeboten.

Personaleinarbeitung:

- verbindlicher Einarbeitungsplan
- gezielte Einweisung in Sonderanforderungen (z.B. Software-Schulungen)
- regelmäßige Anleitungs- und Reflexionsgespräche

Umsetzungsstand: Im Träger gibt es eine verbindliche Prozessbeschreibung zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen, die zentrale Elemente der Einarbeitung regelt (Mentor*in,

Einarbeitungsplan, Dauer der Einarbeitung, Einarbeitungsmaterialien, Reflektionsgespräche etc.). In jeder Einrichtung liegt für jede Stelle ein verbindlicher Einarbeitungsplan vor. Dieser Einarbeitungsplan beinhaltet auch die Einweisung in Sonderanforderungen (z. B. elektronische Aktenführung, Statistik, elektronisches Handbuch). Innerhalb der Einarbeitung erfolgen regelmäßige Reflektionsgespräche zwischen der/dem Mentor*in und der/dem neuen Mitarbeiter*in. Für neue Mitarbeiter*innen wird eine Informationsveranstaltung angeboten, bei der die Geschäftsführung und die Bereichsleitungen den Träger, sein Leitbild, seine Gremien und die Angebote vorstellen sowie für Fragen zur Verfügung stehen.

Personalentwicklung:

- verbindliche Struktur für Personalentwicklungsgespräche bezogen auf Arbeitsleistung, Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit, Entwicklungsbedarfe und Entwicklungsperspektiven
- Beteiligungs- und Entfaltungsmöglichkeiten (Projekte, Qualitätsentwicklung, Organisationsentwicklung); adäquate und transparente Freistellungsregelungen bei übertragenen Sonderaufgaben außerhalb der entgeltfinanzierten Fallarbeit
- Fortbildungsplanung auf Träger-, Bereichs- bzw. Einrichtungsebene (Definition von Bedarfen und Ressourcen)
- Förderung individueller Fort- und Weiterbildung (z.B. durch Freistellung und Bezuschussungen)
- Gesundheitsförderung (z.B. Eingliederungsplanung, Burnout-Prävention, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben)

Umsetzungsstand: Im Träger wird ein interner Leitfadensystem für Personalgespräche verwendet. Der Leitfaden regelt regelmäßig stattfindende Personalentwicklungsgespräche (i. d. R. einmal pro Jahr zwischen Mitarbeiter*in und dem/der direkte Vorgesetzten), anlassbezogene Personalgespräche (z. B. im Konfliktfall, bei Vertragsverletzungen) und Personalgespräche zur beruflichen Eingliederung (z. B. Rückkehrgespräche bei/nach längerer Krankheit). Im Leitfaden werden die Inhalte und die Durchführung (Einladung, Setting, Protokoll) geregelt. In den regelmäßig stattfindenden Personalentwicklungsgesprächen werden die Punkte Arbeitsleistung, Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit, Entwicklungsbedarfe, Entwicklungsperspektiven, mögliche Zielvereinbarungen besprochen.

Interessierte Mitarbeiter*innen können sich an den temporären Arbeitsgruppen zu Qualitätsfragen beteiligen.

Im Träger wird eine Fortbildungsrichtlinie verbindlich angewendet, die die Fortbildungsplanung und das Fortbildungsbudget der Einrichtungen regelt. In den Einrichtungen findet jährliche eine Fortbildungsplanung statt, in der die Bedarfe erfasst werden und unter Berücksichtigung des Fortbildungsbudgets Vereinbarungen zur Teilnahme an externen bzw. internen Fortbildungen getroffen werden. Zudem werden einrichtungsübergreifende Fortbildungsbedarfe in den Gremien der Fachbereiche (Bereichstreffen) abgestimmt. Aufgrund dieser Fortbildungsplanung werden mehrere trägerinterne Fortbildungen pro Jahr angeboten.

Fort- und Weiterbildungen vom Mitarbeiter*innen werden über das Fortbildungsbudget der Einrichtungen hinaus über individuelle Vereinbarungen gefördert. Die Vereinbarungen regeln die Freistellungen der Mitarbeiter*in und die Bezuschussung durch den Träger.

Langzeitig erkrankten Mitarbeiter*innen wird die Möglichkeit zur behutsamen Wiedereingliederung in die Arbeit geboten (Betriebliches Eingliederungsmanagement, Angebot von Rückkehrgesprächen nach 6 Wochen Krankheit, schrittweise Wiedereingliederung über „Hamburger Modell“, Angebot der Arbeitszeitreduzierung).

Zur allgemeinen Gesundheitsvorsorge besteht die Möglichkeit, dass der Träger jedem/r Mitarbeiter*in einen Präventionskurs pro Jahr bezuschusst: Der Träger übernimmt die Eigenanteile der Mitarbeiter*innen an den Kursgebühren für die Teilnahme an anerkannten Präventionskursen. Wenn der Kurs zur gemeinschaftlichen Teilnahme von GEBEWO-Mitarbeiter*innen organisiert wurde, kann der Kurs zudem während der Arbeitszeit stattfinden.

Interne Fortbildungen zum Thema „Gesundheit“, „Gesundes Führen“ (für Führungskräfte) werden regelmäßig angeboten.

Maßnahmen des Gesundheitsmanagements sollen in Zukunft gebündelt werden, damit sie noch besser in der Praxis genutzt werden.

Transparenz, Partizipation, Mitbestimmung:

- angemessene Transparenz bzgl. wirtschaftlicher Daten und Unternehmenslage, Gesellschafts- und Gesellschafterstruktur (z.B. durch Beitritt zur Initiative Transparente Zivilgesellschaft)
- Aufnahme / Bearbeitung / Beantwortung von Beiträgen / Anregungen / Erwartungen der Mitarbeiter (z.B. Ideenmanagement, Beschwerdemanagement, Zufriedenheitsmessung)
- Förderung einer Form betrieblicher Mitbestimmung zur Vertretung und Einbeziehung der Arbeitnehmerinteressen (z.B. Betriebsrat, Mitarbeitervertretung)

Umsetzungsstand: Der Träger erfüllt die Veröffentlichungskriterien der Initiative Transparente Zivilgesellschaft. Die relevanten Daten zu den Unternehmen (Gesellschaftervertrag, Handelsregisterauszug, Veröffentlichungen im Bundesanzeiger) sind auf der Website des Trägers leicht zugänglich dargestellt.

Im Träger wird ein vereinbarter Prozess (Aufnahme, Bearbeitung, Beantwortung, Verantwortlichkeiten) zum Anregungsmanagement verbindlich umgesetzt. Dieser Prozess beinhaltet auch interne Anregungen, z. B. zur Verbesserung betrieblicher Abläufe oder zu verbesserten Angeboten.

Regelmäßig werden die Mitarbeiter*innen befragt, u. a. zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz oder zur Zufriedenheit mit betrieblichen Abläufen. Hierzu werden auch Online-Umfrage-Module genutzt, die eine rasche anonyme Befragung mit geringem Aufwand ermöglichen.

Im Träger wird über verschiedene interne Gremien und flache Hierarchien der direkte Austausch zwischen Mitarbeiter*innen unterschiedlicher Hierarchie- und Bereichsebenen gefördert. Seit 2015 findet regelmäßig das Gremium „Forum für Unternehmensentwicklung und –kommunikation“ (FfU) statt, in dem sich die Geschäftsführung mit Vertreter*innen der verschiedenen Arbeitsbereiche und Professionen trifft. Im Forum tauschen sich die Teilnehmer*innen über Qualitätsziele des Trägers, Fragen der Unternehmensstrategie und Verbesserungen der betrieblichen Abläufe aus. Zudem werden im Forum auch Befragungen der Mitarbeiter*innen vorbereitet.

Stand der Qualitätsstandards im Bereich Personalmanagement: 08.05.2014

Stand der Umsetzung innerhalb der GEBEWO-Soziale Dienste-Berlin gGmbH und GEBEWO pro gGmbH: 02.01.2017