

# Downloadmaterialien

## Einige Arbeitshilfen

Beispiel eines Persönlichkeitseinschätzungsbogens für Führungskräfte nach dem Big-Five-Modell

Mein Führungsleitbild

Wichtige Überprüfungsfragen für Besprechungen

Beispiel für ein Zielvereinbarungsformular

Beispielbogen zur Auswertung von Teamzielvereinbarungen

Leitfragen für Veränderungsprozesse und Kick-Off-Veranstaltungen

## Beispielhafte Anforderungen an Führungs- und Leitungskräfte

Anforderungsprofil für die Position eines Geschäftsführers,  
einer Geschäftsführerin im sozialpsychiatrisch orientierten Großbetrieb

Anforderungsprofil für die Leitung (w/m) einer Kindertagesstätte:  
Vollzeit mit einer Teilfreistellung vom Gruppendienst

Stellenbeschreibungen einer Bereichsleitung, Teamleitung im sozialpsychiatrischen Bereich

Stellenbeschreibung einer Wohnbereichsleitung in einer Einrichtung  
für Mädchen mit Gewalterfahrungen

Aus dem Betriebsrat: DIE BRÜCKE Lübeck gGmbH – Führungsleitbild für alle

Anerkennungskultur bei der BRÜCKE Lübeck gGmbH: Standards des Anerkennungshandelns

# Einige Arbeitshilfen

# Beispiel eines Persönlichkeitseinschätzungsbogens für Führungskräfte nach dem Big-Five-Modell

	hoch	mittel	gering							
<b>Stabilität</b>										
● Emotionsregulation und -steuerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Optimistische Grundhaltung und Zukunftswahrnehmung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Positive Ausgeglichenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Extrovertiertheit (Extraversion)</b>										
● Kontaktfreudigkeit und Geselligkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Herzlichkeit und Heiterkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Durchsetzungswille und Energie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Offenheit</b>										
● Offenheit für Neues und für Veränderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Offenheit für vielschichtige Angelegenheiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Experimentierfreudigkeit und Offenheit für kreative Ideen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Soziabilität</b>										
● Vertrauen zu Menschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Wohlwollen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Hilfsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gewissenhaftigkeit</b>										
● Selbstdisziplin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Motivation für Leistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
● Ordnungssinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Mein Führungsleitbild

1. Überlegen Sie, allein oder in Ihrer Leitungsrunde, welches Führungsverständnis Sie haben, und welche Kernbereiche Sie in einem Führungsleitbild für Führungs- und Leitungskräfte Ihrer Einrichtung definieren wollen. Bedenken Sie dabei, welche Anlässe Sie für ein Führungsleitbild sehen und welche Ziele Ihnen wichtig sind.
2. Haben Sie mehr oder weniger als sechs Kernbereiche identifiziert? Tragen Sie die Kernbereiche in die leeren Ovale ein; gegebenenfalls fügen Sie weitere Ovale hinzu.



3. Entwickeln Sie zu diesen Kernbereichen je drei bis sechs Aussagen als Führungsleitlinien. Notieren Sie diese auf einem weiteren Blatt.
4. Beschreiben Sie zu jeder dieser Leitlinie Umsetzungskriterien: Beschreiben Sie, was Sie tun, um diese Leitlinie in der Praxis umzusetzen, machen Sie es konkret. Woran können andere erkennen, dass Sie diese Leitlinie umsetzen? Formulieren Sie: »Ich setze diese Leitlinie um, indem ich ...«
5. Bringen Sie das Leitbild in eine verständliche Form und Sprache.
6. Überlegen Sie, wie Sie mit diesem Führungsleitbild weiter umgehen wollen und wie Sie den Inhalt transportieren wollen. Bedenken Sie, es handelt sich um Ihren Entwurf!

# Wichtige Überprüfungsfragen bei Besprechungen

## Grundsatzfragen

- Welche Sitzungen und Besprechungen gibt es in unserer Einrichtung?
- Wie effektiv und effizient ist die einzelne Besprechung bzw. Sitzung?
- Wie ist die Kommunikationskultur in der jeweiligen Sitzung?
- Wie ermöglichen wir die Partizipation aller Teilnehmenden?
- Was soll in und mit der Besprechung erreicht werden?
- Gibt es Tagesordnungen? Wie werden die Punkte im Vorfeld gesammelt und verbreitet?
- Welche Themen und Punkte sind zu behandeln, wie gestalten wir die jeweilige Tagesordnung der Sitzung?
- Wer soll teilnehmen, für wen ist die Sitzung verbindlich?
- Ist die Sitzung nötig oder wären andere Wege der Verständigung besser geeignet?
- Werten wir die Sitzung aus, nach welchen Kriterien?
- Wie halten wir die Ergebnisse fest?
- Wie hoch ist der Grad meiner Zufriedenheit mit den Besprechungen, wie hoch ist der von den Mitarbeitenden der Einrichtung?

## Organisatorische Fragen

- Wer nimmt teil, wie viele Personen nehmen maximal teil? Ist die Größe angemessen?
- Wann, an welchem Datum, an welchem Wochentag, zu welcher Tageszeit findet die Sitzung statt?
- Welche Vorbereitungszeit haben die Mitarbeitenden?
- Wie lange dauert die Sitzung, wie viele Pausen sind einzuplanen?
- Wo findet die Sitzung statt, immer am gleichen Ort, im gleichen Raum? Ist er geeignet, sind Störungen ausgeschlossen?
- Sind vor der Sitzung Vorlagen zu erstellen, zu lesen und zu verteilen? Wie viel Lektüre kann den Mitarbeitenden zugemutet werden?
- Werden Medien, Laptop, Flipchart, Pinnwand, Moderationskoffer, sonstige Präsentationsmaterialien gebraucht? Sind sie im Raum?

## Thematische Vorbereitung

- Welche Prioritäten gibt es, was soll in der zur Verfügung stehenden Zeit behandelt werden?
- Welche Gliederung und welches Vorgehen benötigen die Themen?
- Wie viel Raum für Brainstorming, Austausch und Diskussion ist nötig und möglich?
- Wo werden Entscheidungen gebraucht, wo ist nur Informationsvermittlung erforderlich?
- Welche Ziele werden bei den einzelnen Themen verfolgt?
- Einbeziehung der Mitarbeitenden
- Wer tut was: Wer führt Protokoll, wer moderiert?
- Wie ist die Situation, was sind die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Bezug auf die Themen, die besprochen werden sollen? Sind Vorkenntnisse vorhanden? Wer hat welche Vorkenntnisse?
- Wie ist die Kommunikationskultur in diesem Kreis? Welche Koalitionen, Konflikte, Kräftefelder gibt es?
- Sind Vorgespräche erforderlich?

### **Meine eigenen Vorbereitungen als Führungskraft**

- Wie bereite ich mich auf die anstehenden Themen vor?
- Wen spreche ich noch als Expertin, als Experte an?
- Wie plane ich den zeitlichen Ablauf?
- Wie begrüße ich die Mitarbeitenden? Wenn es zu Beginn ein »Blitzlicht« geben soll, welche Frage wähle ich? Wie gestalte ich die thematische Sitzungseröffnung, die Durchführung und den Abschluss? Wie gestalte ich die Art und Weise der Kommunikation und der Beteiligung, welche Regeln für eine konstruktive Gestaltung der Kommunikation gewährleiste ich?
- Worüber möchte ich informieren, worüber diskutieren?
- Welche Informationen brauche ich?
- Zu welchen Punkten möchte ich in der Sitzung Entscheidungen herbeiführen?
- Auf welche Felder will ich besonders achten: im sachlich-inhaltlichen Bereich, im emotionalen, im persönlichen Bereich?
- Was kann ich unter Umständen vertagen, was auf keinen Fall?

# Beispiel für ein Zielvereinbarungsformular

Welche Ziele sollen erreicht werden?	Welche Teilschritte sind erforderlich?	Bis wann?	Zwischenberichte
Ziel 1	Schritt 1		am: <hr/> an:
Ziel 2	Schritt 2		am: <hr/> an:
Ziel 3	Schritt 3		am: <hr/> an:

Zweck: Wozu soll das Ziel erreicht werden?	Erfolgskriterien: Woran wird das Ziel gemessen?
Ziel 1	
Ziel 2	
Ziel 3	

Welche Ressourcen werden benötigt und zur Verfügung gestellt? (Geld, Mittel, Zeit, Unterstützung, Qualifizierung, Personalstunden ...)

# Auswertung von Teamzielvereinbarungen

Kriterium	Frage	Einschätzung 1 (niedrig) bis 10 (hoch)
Arbeitseffizienz	Wie termingerecht und rationell wurden die Arbeiten durchgeführt und die (Teil-)Ziele erreicht?	1   2   3   4   5   6   7   8   9   10
Qualität	Wie hochwertig wird die Qualität der Arbeit, des erreichten Ergebnisses eingeschätzt?	1   2   3   4   5   6   7   8   9   10
Entscheidungsstärke	Wie flüssig und verantwortungsbewusst konnte das Team Entscheidungen treffen, die im Laufe des Prozesses notwendig waren?	1   2   3   4   5   6   7   8   9   10
Arbeitsverteilung	Wie gerecht wurden die einzelnen Aufgaben bemessen, angenommen und wahrgenommen?	1   2   3   4   5   6   7   8   9   10
Flexibilität	Wie souverän wurden die Aufgaben bei sich ändernden Arbeitsbedingungen bewältigt?	1   2   3   4   5   6   7   8   9   10
Ressourcen-Nutzung	Wie angemessen und verantwortlich wurden Finanzen, Personal und sonstige Mittel eingesetzt?	1   2   3   4   5   6   7   8   9   10
Teamfähigkeit	Wie ausgeprägt war die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwecks Zielerreichung?	1   2   3   4   5   6   7   8   9   10



# Leitfragen für Veränderungsprozesse und Kick-off-Veranstaltungen

## Sinn und Zweck

- Was ist der Hintergrund und der Sinn und Zweck der Veränderungen?  
Wozu sitzen wir hier zusammen?
- Was soll erreicht werden? Was ist die positive Vision?
- Was sind die Ziele dieses jetzt beginnenden Prozesses?

## Vorteile und Chancen – Bedenken und Befürchtungen

- Welchen Nutzen haben die Veränderungen, welchen sehen wir darin?
- Welche Chancen, welche Vorteile bieten die Veränderungen?
  
- Welche Befürchtungen und Sorgen gibt es?
- Wovon müssen wir uns verabschieden?
- Was gewinnen wir dazu?

## Was bleibt, wie es ist – was verändert sich?

- Was bleibt so, wie es ist: personell, strukturell, inhaltlich?
- Was verändert sich: personell, strukturell, inhaltlich?
- Welchen Bedeutungsgehalt hat das auf den verschiedenen Ebenen der Arbeit (Zuständigkeiten, Aufgaben, Strukturen, Konzepte):
  - für die Beziehungen und Zusammenarbeit im Team?
  - für die Beziehungen und Zusammenarbeit teamübergreifend?
  - für die Arbeit mit der Klientel und für die Betreuungskontinuität?
  - für die Positionen und Funktionen der Mitarbeitenden?
  - für die Ausrichtung und konzeptionelle Positionierung der Einrichtung?
- Was und welche Werte waren uns bisher wichtig, welche Werte werden uns auch in Zukunft wichtig sein?

## Unsere Gestaltungsmöglichkeiten – unsere Vorgaben

- Welchen Gestaltungsraum haben wir, wo können wir mitentscheiden, in welchen Punkten sind wir gefragt?
- Was sind Vorgaben, wo sind Modifikationen denkbar, was sind Unabänderlichkeiten?
- Welche Konsequenzen haben diese Veränderungen für uns, für mich?
- Was wird von uns erwartet bzw. gefordert?

## Unsere Ressourcen – unsere Weiterentwicklung

- Welche Orientierungspunkte haben wir, welche brauchen wir und welche bekommen wir?
- Wie wird unserem Kommunikations- und Informationsbedürfnis Rechnung getragen?
- Wer wird uns unterstützen?
- Was gibt uns Sicherheit?
- Welche Ressourcen, Stärken und Fähigkeiten bleiben uns erhalten, welche werden anders genutzt?
- Welche Ressourcen entfallen, welche kommen dazu?
- Sind anderes Wissen und andere Fähigkeiten gefordert? Wie erwerben wir das bzw. diese?

### **Zeitliche Dimension**

- Um welche Zeitdimensionen geht es, wie viel Zeit haben wir für den Gesamtprozess?
- Wann sollen die Veränderungen spätestens umgesetzt sein?
- Welche Zwischenschritte wird es geben?
- Was soll bis wann erreicht sein?
- Wann finden Zwischenauswertungen statt?
- Wann findet die Abschlussauswertung statt?

### **Prozessplanung und Vereinbarung der weiteren inhaltlichen Arbeit**

- Was werden wir in diesem Prozess erarbeiten?
- In welche Phasen wird dieser Prozess eingeteilt?
- Um welche Aufgabenfelder geht es?
- Wie wird sich unsere Zusammenarbeit gestalten?
- Welche Formen für die Erarbeitung von Ergebnissen (Arbeitsgruppen, Projektgruppen, Einzelarbeit) verabreden wir?
- Welche Kompetenzen werden dazu gebraucht?
- Wer wird was bis wann tun?
- Nach welchen Kriterien werden wir die Ergebnisse bewerten?
- Wie werden die Ergebnisse transportiert?
- Wie evaluieren wir den Prozess und die Ergebnisse?

# Beispielhafte Anforderungen an Führungs- und Leitungskräfte



- Belastbarkeit und Flexibilität

Kriterium: hoch mittel niedrig

**10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0**

- Bereitschaft und Fähigkeit bei der Förderung von und dem Umgang mit Veränderungen und deren Folgen

Kriterium: hoch mittel niedrig

**10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0**

- Personalentwicklung und Qualitätsmanagement als Grundlagen verantwortungsvoller und erfolgreicher Unternehmensführung

Kriterium: hoch mittel niedrig

**10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0**

- Eigenes Wertebewusstsein und Selbstreflexionsfähigkeit, Werte sind leitbildkompatibel

Kriterium: hoch mittel niedrig

**10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0**

# Anforderungsprofil für die Leitung (w/m) einer Kindertagesstätte Vollzeit mit einer Teilfreistellung vom Gruppendienst

- Anerkannte Ausbildung als Erzieherin/Erzieher oder Sozialpädagogin/Sozialpädagoge
- Hohe pädagogische und soziale Kompetenz
- Wertschätzender und liebevoller Umgang mit Kindern
- Sicherheit in der Mitarbeiterführung und Fähigkeit zum analytischen und strukturierten Arbeiten mit dem Team
- Führungskompetenzen und Managementkompetenzen
- Mehrjährige Berufserfahrung im Kindertagesstätten- und Leitungsbereich
- Verhandlungsgeschick und strategisches Denken
- Durchsetzungsvermögen und Teamfähigkeit
- Kritik- und Konfliktfähigkeit
- Bereitschaft zur eigenen Weiterentwicklung und Fortbildung zum Thema Führung und Leitung
- Sicherheit im Umgang mit allen MS-Office-Anwendungen
- Integrität, Authentizität und Loyalität
- Kompetenz im Umgang mit Eltern bei der Gestaltung der Erziehungspartnerschaft
- Fähigkeit zur Netzwerkarbeit in der Region
- Theoretische und praktische Kenntnisse in der Öffentlichkeitsarbeit

# Stellenbeschreibung einer Bereichsleitung/ Teamleitung im sozialpsychiatrischen Bereich

## Vereinbarung über die Leitung eines Bereiches

Bereich: .....

Stelleninhaberin/Stelleninhaber: .....

### **Aufgaben und Verantwortung:**

Die Bereichsleitung leitet gesamtverantwortlich den oben genannten Bereich. Sie übt die Dienst- und Fachaufsicht mit Weisungsbefugnis gegenüber den Einrichtungsleitungen des Bereiches und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach den Vorgaben des gültigen Leitbildes, nach den gültigen AVR und den Ausführungen des Handbuchs aus. Die Bereichsleitung ist der Geschäftsführung direkt unterstellt und verantwortlich.

Die Bereichsleitung stellt ihre fachlichen Fähigkeiten, ihre Kenntnisse und persönlichen Fähigkeiten in den Dienst der Weiterentwicklung und Umsetzung der Sozialpsychiatrie.

### **Aufgaben im Personalbereich**

#### **Insbesondere**

- Übergreifende Organisation der geeigneten Rahmenbedingungen für (neue) Projekte und Personalbedarfe
- Erstellung und Einhaltung von Stellenplänen
- Fürsorge für die Einrichtungsleitungen des Bereiches
- Personalentwicklungsgespräche mit den Einrichtungsleitungen
- Verantwortung für die Personalbesetzung im Rahmen der vereinbarten Stellenpläne
- Begleitung der Einrichtungsleitungen während der Probezeit/Probezeitgespräche
- Fachliche Bewertung der Einrichtungsleitungen und Erstellen von Zeugnisentwürfen über die Einrichtungsleitungen des Bereiches
- Beratung der Einrichtungsleitungen und Mitwirkung bei arbeitsrechtlichen Fragen und bei der Erstellung von Zeugnisentwürfen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Hilfe bei Konfliktlösungen und Vermittlung bei Konflikten in Einrichtungen und zwischen unterschiedlichen Einrichtungen
- Übergreifende Fortbildungsplanung des Bereiches
- Teilnahme an der Besprechung des Leitungsteams der Einrichtung sowie an Bereichsbesprechungen
- Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen
- Einsatz von Honorarkräften im Rahmen des abgestimmten Budgets

#### **Fachliche Leitungsaufgaben**

- Umsetzung bestehender Einrichtungskonzepte
- Sicherstellung der fachlichen Qualität der Arbeit der Einrichtung
- Weiterentwicklung der Konzepte der Einrichtungen
- Einhaltung einschlägiger Gesetze und Vorschriften

### **Wirtschaft und Finanzen**

- Beachtung der Belegung und Auslastung der Einrichtungen sowie Erhaltung des abgestimmten Budgets
- Initiierung notwendiger Reparaturen, Renovierungen, Inventarersatzbeschaffungen usw., ebenso wie die Überwachung der Durchführung vor Ort
- Entscheidung über notwendige Ausgaben bis zu 1000,- Euro (in Worten: eintausend Euro), darüber hinaus in Abstimmung mit der Bereichsleitung
- Ersatzbeschaffungen im Rahmen des abgestimmten Budgets
- Beteiligung an den Finanzplanungen der Einrichtung und am Budgetgespräch

### **Außenvertretung**

- Vertretung der Einrichtung in den Gremien nach Absprache mit der Bereichsleitung nach einem für die Einrichtung aufgestellten System
- Kontakte zu den anderen Einrichtungen der psychiatrischen und psychosozialen Versorgung in der Region in Absprache mit der Bereichsleitung
- Vertretung der Einrichtung gegenüber Ämtern und Behörden bezüglich der Einzelfälle und in schwierigen Sachfragen und Konfliktfällen in Absprache mit der Bereichsleitung
- Öffentlichkeitsarbeit in Absprache mit der Bereichsleitung

### **Entwicklung und Planung der Sozialpsychiatrie in Absprache mit der Geschäftsführung**

- Mitwirkung an Rahmenplanungen, z.B. durch Mitarbeit in internen und externen themenbezogenen Arbeitsgruppen in Absprache mit der Bereichsleitung
- Vorstellung neuer Angebote in der Öffentlichkeit
- Weiterentwicklung der Sozialpsychiatrie in der Region in Zusammenarbeit mit den Leistungsträgern und den übrigen Anbietern vor Ort
- Mitwirkung an Rahmenplanungen
- Entwicklung regionaler Konzepte und Weiterentwicklung der Einrichtungen in der Region

Die Vereinbarung über die Bereichsleitungsfunktion ist unbefristet. Eine Kündigung dieser Vereinbarung ist außerhalb des Dienstverhältnisses von beiden Seiten mit einer Frist von 3 Monaten zum Monatsende, aus wichtigen Gründen auch fristlos, möglich. Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses erlischt dieser Vertrag. Die Vergütung für die Bereichsleitungstätigkeit richtet sich nach den Regelungen des bestehenden Arbeitsvertrages.

Datum .....

Geschäftsführung

Bereichsleitung

.....



# Stellenbeschreibung einer Wohnbereichsleitung in einer Einrichtung für Mädchen mit Gewalterfahrungen

## Bezeichnung der Stelle:

**Pädagogische Leitung von Wohngruppen für Mädchen mit Gewalterfahrung**

## Stelleninhaberin:

**Fachliche Voraussetzung:** Dipl.-Psychologin/Dipl.-(Sozial-)Pädagogin + fachgebundene Zusatzausbildung

**Stellenumfang:** 20 Stunden pro Woche/pro Gruppe

**Eingruppierung:** BAT II entsprechend

**Unterstellt:** Direkte Unterstellung der Geschäftsführung

**Überstellt:** Pädagogische Mitarbeiterinnen in den Stammgruppen: Therapeutisch-Pädagogisches und Trainingswohnen sowie Ambulant Betreutes Wohnen, Therapeutinnen, Hauswirtschaftlerinnen, Praktikantinnen

**Leitungsgespräche:** Leitungsteam mit der Geschäftsleitung und nach Bedarf Steuerungsgruppe (GL, PL, QB) monatlich

**Vertretung:** gegenseitig bzw. Geschäftsleitung

## Ziele der Stelle:

- Pädagogische Leitung der Wohngruppen und TPTW/ABW
- Dienstrechtliche Verantwortung aller pädagogischen Vorgänge soweit nicht in der Verantwortung der pädagogischen Mitarbeiterinnen. Anleitung zur Sozialanamnese, Betreuungs- und Hilfeplanung, Entscheidungen über Aufnahme, Umzug, Entlassung, Beurlaubungen der Mädchen, Vorstellung bei Ärzten und PKH
- Führen von Eltern-/Personensorgeberechtigtengesprächen und Kontakte zu den Jugendämtern

## Aufgaben und Kompetenzen

### Mitarbeiterinnenführung und Dienstaufsicht

- Kontakte zum Betriebsrat durch Teilnahme an den Besprechungen Betriebsrat/Geschäftsleitung
- Förderung des Vorschlagswesens
- Anleitung zur Einarbeitung von neuen Mitarbeiterinnen, besonders in Bezug auf Aneignung der Vorgaben im Handbuch
- Dienstplanung, Erstellung von Dienstplänen
- Verantwortlichkeit für fachliche Personalentwicklung in Bezug auf Weiterbildung, Qualifizierung, betriebsinterne Versetzungen, berufliche Weiterbildung, Genehmigung von Weiterbildungen/ Organisation von internen Weiterbildungen, Genehmigung von Urlaubsanträgen
- Dienstaufsicht der jeweilig unterstellten Mitarbeiterinnen
- Führung des Teams mit wöchentlichen Teambesprechungen
- Personalauswahl, Führen von Bewerbungsgesprächen und Personalgesprächen
- Aufsichtspflicht in Bezug auf Basisversorgung, Gesundheitsfürsorge, Einhaltung des Jugendschutzgesetzes, Einhaltung der Hausordnung, Überprüfung der Verkehrserziehung, Aufsicht über leibliches Wohl der Mädchen und den Schutz Dritter, Schutz des Eigentums der Mädchen und Dritter
- Aufsicht über die Wahrung der Privatsphäre der Mädchen: siehe »Grundrechte in der Heimerziehung«
- Kontrolle der Durchführung von Dienstanweisungen
- Aufsicht über die pädagogischen Maßnahmen in Bezug auf die Kinder und Jugendlichen
- Erstkontakt zu Mädchen, Jugendämtern, Eltern

- Aufnahmegespräche: Anwesenheit bzw. Austausch über Verlauf
- Kontrolle der Durchführung der Aufnahmemodalitäten (Aufnahmebogen, Vollständigkeit der Unterlagen etc.)
- Planung der Betreuungsplanung bis acht Wochen nach der Aufnahme
- Austausch über Mädchen, Betreuungsplanung, Beratung bei Schwierigkeiten und Planung einer evtl. Krisenintervention anhand der Teambesprechungen
- Ansprechpartnerin bei Krisenintervention
- Beratung bei der individuellen Förderung, Freizeitplanung und -gestaltung
- Kontakt zu Vereinen, Organisationen und Institutionen
- Kontrolle über die sachgemäße Vorbereitung der Hilfeplanung
- Anwesenheit beim Hilfeplan bzw. Austausch über den Verlauf
- Kontrolle über die angemessene Durchführung/Einhaltung der Hilfeplanung
- Beratungen über die Elternarbeit
- Teilnahme am Gruppendienst zur Überprüfung der Gruppensituation und der individuellen Befindlichkeit der Mädchen
- Einfeldern von Information bei besonderen Vorkommnissen und Unfällen

#### **Organisation, Dokumentation und Verwaltung**

- Arbeit nach dem jeweils gültigen Handbuch der Einrichtung
- Änderungsvorschläge zum Handbuch an die QB
- Mitarbeit der Entwicklung von Qualitätskriterien, an der Erarbeitung von Qualität und deren Evaluation
- Entwicklung von neuen Angeboten für die Jugendämter
- Repräsentation der Einrichtung in der (Fach-)Öffentlichkeit
- Bereitschaft zur regelmäßigen Teilnahme an Fort- und Weiterbildung
- Kontrolle und Überprüfung der jeweiligen Dokumentation
- Führung der Hauptakten der Mädchen
- Dokumentation im QDS
- Schriftverkehr und Telefonate mit Jugendämtern, Behörden, Personensorgeberechtigten, Institutionen
- Ablage von Schriftverkehr und Telefonnotizen bzw. Dokumentenlenkung
- Verfassen von Dokumenten für die Personalakte
- Kontrolle aller pädagogischen Maßnahmen
- Kontakt mit und Information der jeweiligen »Heimaufsicht«
- Einhaltung der »Grundrechte in der Heimerziehung«
- Elternarbeit, insbesondere bei schwierigen Eltern-Kind-Beziehungen und in Konfliktsituationen

#### **Kompetenzen**

PC, Internet, E-Mail-Adresse, Drucker, Fax, Telefon, Mobiltelefon, Schlüssel für Büroetage und Häuser 1 und 2, höchste Zugangsberechtigung QDS, notwendige Büromaterialien, Nutzung Dienstwagen, Fachliteratur

# Aus dem Betriebsrat: Das BRÜCKE Lübeck gGmbH-Führungsleitbild für alle

## Das BRÜCKE-Führungsleitbild für alle

Zu Beginn des Jahres gab sich unsere Unternehmung ein Führungsleitbild. Nicht nur mit ihrem Aufgabenbereich – der Gestaltung der psychosozialen Versorgung in der Lübecker Kommune – auch mit ihrem Namen und dessen Herkunft liegen die Anforderungen an die BRÜCKE zu qualifiziertem Führungshandeln hoch: Es gilt halt, Brücken zu schlagen, in vielerlei Hinsicht. Dennoch erschließen sich die Inhalte des Führungsleitbildes nicht jedem auf den ersten Blick. Der Betriebsrat fühlte sich deshalb berufen, eine Version in einfacher Sprache zu verfassen, um die Führungsaktivitäten unserer Unternehmung allen betroffenen Gruppen innerhalb der Belegschaft und Bevölkerung verständlich zu machen – ganz im Sinne der Inklusion.

## Führungsleitbild der BRÜCKE in einfacher Sprache

Wir – die Chefinnen und Chefs – halten uns an das, was wir mit diesen Worten versprechen. Wir wollen Vorbilder sein. Wir erzählen euch allen, was wir für die Zukunft planen. Wir sagen, was uns wichtig ist. Wir sprechen deutlich aus, was wir wollen. Alle sollen das hören. Dann können wir gemeinsam Ideen sammeln für Neues. Bei der BRÜCKE soll es allen gut gehen. Das ist uns wichtig. Jeder Beruf bei der BRÜCKE ist kostbar. Es ist klar aufgeteilt, wer welche Arbeit macht. Chef oder Chefin zu sein ist eine wichtige Aufgabe.

Bevor wir etwas bestimmen, fragen wir euch, ob ihr das gut findet. Wir wollen, dass ihr in euren Berufen noch besser werdet. Deswegen helfen wir euch dabei, Neues dazuzulernen.

Wir sprechen mit euch ab, wie ihr eure Arbeit machen sollt. Wir loben und tadeln uns gegenseitig. Andere dürfen eine andere Meinung haben. Wenn es einen Streit gibt, haben wir uns trotzdem alle lieb. Wir wissen, dass wir für viele Sachen zuständig sind. Wenn uns das zu viel wird, dann fragen wir euch, ob ihr etwas übernehmen könnt. Alle wissen dann, dass ihr das macht.

Wir kümmern uns darum, dass ihr genug Zeit und Werkzeuge habt, um eure Arbeit gut zu machen.

Wir sind immer für euch da. Auch der Bürgermeister soll wissen, was wir machen.

### **Betriebsrat**

Urheberin: Gabriele Beier, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende DIE BRÜCKE Lübeck gGmbH

# Anerkennungskultur bei der BRÜCKE Lübeck gGmbH: Standards des Anerkennungshandelns

## Anerkennungskultur bei der BRÜCKE – im Allgemeinen und Besonderen

Der Ursprung, sich mit diesem Thema zu beschäftigen, liegt in den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung »Great-Place-to-Work«.

Daraufhin fand sich die EFQM-Arbeitsgruppe zusammen und arbeitete die zentralen und verbesserungswürdigen Themen heraus.

In einem Leitungsteam im Frühjahr 2011 wurden die drei bedeutsamsten Bereiche aus diesen Themen ausgewählt und so entstand eine der Arbeitsgruppen mit dem Titel »Anerkennung besonderer Leistungen«.

Der Betriebsrat übernahm nach Rücksprache mit den Kolleginnen und Kollegen auf einer Betriebsratsversammlung die Leitung der Arbeitsgruppe unter der veränderten Überschrift »AG Anerkennungskultur«.

Teilnehmerinnen der AG sind: G. B., B. P. und St. B. (alle Betriebsrat), A. H. (TS2), A. Sch. (RPK), M. G. (QM-Beauftragter). Wenn noch jemand Interesse hat, uns zu unterstützen, meldet euch bei uns!

Mit dem folgenden Fragebogen möchten wir uns ein Bild darüber verschaffen, wie die Anerkennungskultur bei der BRÜCKE erlebt wird und was eure Wünsche sind.

Unter Anerkennung lassen sich sehr unterschiedliche Dinge fassen:

Es geht um die ganze Spannweite von materiellen über strukturellen bis hin zu zwischenmenschlichen Formen der Anerkennung.

Anerkennung ist auf verschiedenen Ebenen möglich: nicht nur von »oben nach unten«, sondern auch in der Gegenrichtung sowie zwischen gleichgestellten Kolleginnen.

Sowohl Einzelpersonen wie auch Gruppen können Empfänger von Anerkennung sein.

Wir wollen miteinander ins Gespräch kommen und jeder Mitarbeiterin/jedem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, ihre Meinung, Anregungen und Wünsche zu äußern.

Bitte besprecht das Thema Anerkennungskultur in euren Teams und sorgt auch dafür, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich an dieser Diskussion beteiligen können!

Ob ihr einen Teambogen und/oder Einzelbogen abgebt, bleibt euch persönlich freigestellt (natürlich gern auch anonym).

Bitte sendet die Bögen bis Freitag, den 9. 9. 2011 an den Betriebsrat zurück.

Die Arbeitsgruppe wird eure Rückmeldungen sammeln, auswerten und auf der nächsten Betriebsratsversammlung und im Leitungsteam vorstellen.

Wir hoffen auf rege Beteiligung, um uns gemeinsam ein noch zufriedeneres Miteinander zu erarbeiten!

## Fragebogen »Anerkennungskultur bei der BRÜCKE«

Wenn nicht jetzt, wann dann?

1. Was ist überhaupt anerkennenswert für mich als Mitarbeiterin/Mitarbeiter bei der BRÜCKE Lübeck?

2. Was sind konkrete besondere Leistungen für mich und wären damit besonders anerkennenswert?

3. Welche Arten der Anerkennung gibt es bei der BRÜCKE?

Wo bekomme ich Anerkennung? Wie gebe ich Anerkennung?

Bitte konkrete Beispiele sammeln!

Konkrete Beispiele

Wer erbringt die Anerkennung?

4. Welche Arten der Anerkennung wünsche ich mir bei der BRÜCKE?

Bitte konkrete Ideen sammeln!

Konkrete Beispiele/Ideen

Wer soll die Anerkennung erbringen?

## Ergebniszusammenfassung der AG-Anerkennung

»Standards des Anerkennungshandelns bei der BRÜCKE«

Arbeitsgruppenteilnehmer/-innen: G. B., St. B., M. G., A. H., B. P., A. Sch.

Nach Auswertung und auf Grundlage des Fragebogenrücklaufes zum Thema »Anerkennungskultur bei der Brücke« mit den vielfältigen und differenzierten Rückmeldungen der Kollegen und Kolleginnen, hat die Arbeitsgruppe abschließend Vorschläge zu möglichen Standards des Anerkennungshandelns zusammengestellt. Diese umfassen die drei Bereiche:

- mögliche Handlungsweisen
- mögliche Standards für die Organisationsebene
- Ideen für eine einheitliche Einarbeitungskonzeption für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

### 1. Mögliche Handlungsweisen innerhalb des Teams

- Geburtstage und Jubiläen aller Beschäftigten würdigen  
Übersicht anlegen zu Aufgaben und dazugehörigen Personen, die außerhalb der Routinetätigkeit liegen
  - Gelegenheit zu Ergebnistrücklauf und Anerkennung schaffen
  - Einbezug auch von zeitbegrenzten Aufgaben (»Projektverantwortlichkeiten«)
- Umgang mit Krankheitsvertretungen
  - bei steigendem Aufkommen und wechselweiser Vertretung individuelle Kurzgespräche der Leitung mit den Beschäftigten »Was können wir tun, um die Entlastung zu schaffen?«
  - Voraussetzung: allgemeine Infos über Krankenstandentwicklung an das Team, ggf. Rückmeldung über die Auffangleistung des Teams
- Teamaustausch zu der Frage, welche (übergreifenden) Aufgaben ggf. reduziert werden können, um Zeit für Aktivitäten zu Austausch und Anerkennung zu gewinnen
- Fortbildungsrückfluss organisieren, um das Team am Fortbildungsgewinn Einzelner teilhaben zu lassen und den Betreffenden Anerkennung für ihre »Teambereicherung« geben zu können
- Dieses Prinzip kann auf andere Aktivitäten auch angewandt werden, nach dem Motto:  
»Wir nutzen unsere Ressourcen und erkennen uns gegenseitig an.«

Grundsätzlich kann hier überlegt werden, welche Aktivitäten im Rahmen der Teamkultur einrichtungsspezifisch zu entwickeln sind und welche darüber hinaus einheitlich über alle Einrichtungen im Rahmen der »BRÜCKE-Kultur« durchgeführt werden sollten.

### 2. Mögliche Standards für die Organisationsebene

- Teamgespräche mit der Geschäftsführung (z. B. 1 × jährlich)
- Offenen Sprechzeiten von GF und BL
- AG-Reglement
  - klare AG-Organisationsstruktur inkl. Abschluss und Anerkennung der Ergebnisse; evtl. Gratifikationen für »Meilensteine« von AG-Leitung oder GF
- Erinnerungsroutine zur Anerkennungskultur (z. B.: Mailrundlauf o. Ä.)
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu ermöglichen, gut im Unternehmen anzukommen (siehe 3.)
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu ermöglichen, gut aus dem Unternehmen ausscheiden zu können
  - wertschätzenden Abschied gestalten, insbesondere bei konfliktbegleitetem Ausscheiden (Konfliktmanagement; Ideensammlung: »Wie gestalte ich den (konfliktbeladenen) Abschied?«)

### 3. Ideen für eine einheitliche Einarbeitungskonzeption für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Informationsversammlung für Neueingestellte
  - ⦿ mit Arbeitsvertrag einreichen
  - ⦿ im Orga-Handbuch ablegen
- Probezeitgespräch ausführlich und verbindlich
- Verbindliche Teilnahme an der »Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter«
- Einarbeitungsplan/Checkliste
- Übergabephase, mind. ausführliches Übergabegespräch
- Regelmäßige Anleitungsgespräche in der Probezeit
- Vorstellung bei den Kolleginnen und Kollegen
  - ⦿ Hausrundgang
  - ⦿ Besuch ausgewählter Einrichtungen bzw. Kooperationspartner
- Betriebliche Einweisung (z. B. Datenschutz und EDV)

Um den Prozess weiterhin möglichst lebendig zu halten, sollen in regelmäßigen Abständen per Rundmail Vorschläge, Erfahrungen und Tipps zur Anerkennungskultur in der Organisation zirkulieren. Die Teams werden aufgerufen, hierzu Einsendungen in unterschiedlichem Format zu machen. Gedacht ist an Foto- oder Grafikmotive, Sinnsprüche, Videosequenzen oder Tipps und Erfahrungsberichte. Die Einsendungen werden in einem Fundus gesammelt oder ggf. direkt weitergegeben.

Stand der Ergebnisse: Juli 2012