Anforderungsprofil	Stand: Mai 2026	Ersteller/in: LLS

Manche Felder sind grau.
Diese Felder sind wichtig für das Basisanforderungsprofil.

Dienst-Stelle:
Senats-Verwaltung für

- Arbeit
- Soziales
- Gleichstellung
- Integration
- Vielfalt
- Antidiskriminierung

Organisations-Einheit:
Landes-Beauftragte/r für Menschen mit Behinderungen
Die Kurzform ist LfB

1. Beschreibung des Arbeitsgebietes

	Bezeichnung: Landes-Beauftragte/r für Menschen mit Behinderungen
	Stellenzeichen: LfB
	Bewertung: Außertariflich Beschäftigte AT 1/ ~~Beamte Besoldungsgruppe A 16~~
	Führungskraft: ☒Ja Leitungs-Spanne: 9 Mitarbeiter/innen 2 Dienstkräfte ehem. höherer Dienst 6 Dienstkräfte ehem. gehobener Dienst 1 Dienstkraft ehem. mittlerer Dienst

2. Formale Anforderungen

Sie können sich bewerben.
Dafür müssen Sie alle Bedingungen erfüllen.
Die Bedingungen lauten:

Sie haben ein Studium an einer Universität gemacht.
Sie haben einen Abschluss.
Der Abschluss heißt Master oder Universitäts-Diplom oder Magister Artium.
Das Hauptfach von Ihrem Studium ist:

- **Rechts-Wissenschaft**
- **Wirtschafts-Wissenschaft**
- **Finanz-Wissenschaft**
- **Sozial-Wissenschaft**
- **Verwaltungs-Wissenschaft**
- **Politik-Wissenschaft**

Sie haben mindestens 2 Jahre Erfahrung mit:

- dem Landes-Gleichberechtigungs-Gesetz

Die Abkürzung ist LGBG

- dem Behinderten-Gleichstellungs-Gesetz

Die Abkürzung ist BGG

- oder mit ähnlichen Gesetzen.
- oder mit der UN-Behinderten-Rechts-Konvention.
  Eine Konvention ist eine Vereinbarung.
  In der Konvention stehen gemeinsame Regeln und Rechte.
  Mehrere Länder halten sich an diese Vereinbarung.

Sie haben mindestens 2 Jahre Führungs-Erfahrung.
Das heißt: Sie haben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geleitet.
Und Sie haben ein Sach-Gebiet organisatorisch geleitet.

3. Leistungs-Merkmale

Was ist für die Leistung wichtig?
Dafür gibt es verschiedene Zahlen.
Die Zahlen heißen: Gewichtungen.
Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

3.1.	Fachkompetenzen	Gewichtung
3.1.1.	Sie müssen bestimmte Gesetze kennen. Die Gesetze sind für die Antidiskriminierung. Antidiskriminierung heißt: Alle Menschen sollen gleich behandelt werden. Die Gesetze sind: • Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz Die Abkürzung ist AGG • Landesantidiskriminierungsgesetz Die Abkürzung ist LADG • Verwaltungsvorschrift über die Inklusion von Menschen mit Behinderung in der Berliner Verwaltung Die Abkürzung ist VV Inklusion behinderter Menschen • Gesetz zur Förderung der Partizipation in der Migrationsgesellschaft des Landes Berlin Die Abkürzung ist PartMigG • Landesgleichstellungsgesetz Die Abkürzung ist LGG • Landesgleichberechtigungsgesetz Die Abkürzung ist LGBG • Gesetz zur Gleichberechtigung von Menschen unterschiedlicher sexueller Identität Die Abkürzung ist UntSexIdGIG	4

Was ist für die Leistung wichtig?

Dafür gibt es verschiedene Zahlen.

Die Zahlen heißen: Gewichtungen.

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.

4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.

3 heißt: Das ist sehr wichtig.

2 heißt: Das ist wichtig.

1 heißt: Das ist weniger wichtig.

3.1.2.	Sie wissen viel über das Schwerbehindertenrecht. Das Schwerbehindertenrecht ist ein Gesetz. Sie sollen besonders das Neunte Sozialgesetzbuch Teil 3 sehr gut kennen. Die Abkürzung ist SGB IX Teil 3.	4
3.1.3.	Sie müssen wissen: • Was machen die verschiedenen Senats-Ressorts? • Was will die Landes-Politik? • Was sind Probleme in der Landes-Politik? Wie ist die Situation für Menschen mit Behinderung?	4

Was ist für die Leistung wichtig?
Dafür gibt es verschiedene Zahlen.
Die Zahlen heißen: Gewichtungen.
Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

3.1.	Fachkompetenzen	Gewichtung
3.1.4.	Sie müssen wissen: • Was ist in der Gesellschaft wichtig? • Was ist in der Politik wichtig? • Wie können Menschen mit Behinderung die gleichen Rechte haben wie andere Menschen? • Wie können Menschen mit Behinderung überall mitmachen? Sie müssen auch wissen: • Was will die Politik in Deutschland machen? • Was will die Politik in Europa machen?	4
3.1.5.	Sie müssen wissen: • Wie arbeitet die Berliner Verwaltung? • Wie arbeitet die Politik in Berlin? • Wie arbeitet der Senat? • Wie arbeitet der Rat der Bürger-Meister? • Wie arbeiten die Gruppen im Parlament?	4
3.1.6.	Sie sollen wissen: • So arbeitet die Verwaltung in der EU und in Deutschland. • So arbeiten die politischen Gremien in der EU und in Deutschland. • Das macht die EU, das macht der Bund und das machen die Länder. • So macht der Bund neue Gesetze.	3

Was ist für die Leistung wichtig?

Dafür gibt es verschiedene Zahlen.

Die Zahlen heißen: Gewichtungen.

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.

4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.

3 heißt: Das ist sehr wichtig.

2 heißt: Das ist wichtig.

1 heißt: Das ist weniger wichtig.

3.1.	Fachkompetenzen	Gewichtung
3.1.7.	Sie haben Erfahrung mit Politik. Zum Beispiel: • Wie macht man Politik? • Wie arbeitet man mit politischen Gruppen? • Wie arbeitet man mit Vereinen? Die Erfahrung haben Sie auf verschiedenen Ebenen gemacht. Zum Beispiel: • in einem Bundesland • in Deutschland • in der EU Sie kennen sich auch mit anderen Sachen aus. Zum Beispiel: • Sie haben mit Vereinen für Selbsthilfe gearbeitet. • Sie haben mit Vereinen für Behinderten-Hilfe gearbeitet.	4
3.1.8.	Sie sollen wissen: • So ist der Bundes-Rat organisiert. • So arbeitet der Bundes-Rat. • So arbeiten die Fach-Minister-Konferenzen. Fach-Minister-Konferenzen sind regelmäßige Treffen von Ministerinnen und Ministern aus verschiedenen Bundes-Ländern. Bei diesen Treffen sprechen sie über wichtige Themen aus ihrem Fach-Bereich. • So arbeiten die Arbeitsgruppen von den Fach-Minister-Konferenzen. • Die Arbeitsgruppen sind zum Beispiel: o Arbeits- und Sozial-Minister-Konferenz Die Kurzform heißt die ASMK o die Gesundheits-Minister-Konferenz Die Kurzform heißt GMK	2

Was ist für die Leistung wichtig?
Dafür gibt es verschiedene Zahlen.
Die Zahlen heißen: Gewichtungen.
Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

3.1.	Fachkompetenzen	Gewichtung
3.1.9.	Sie sollen das Verwaltungs-Recht kennen. Das Verwaltungs-Recht ist ein Teil vom Recht. Zum Verwaltungs-Recht gehören zum Beispiel: • Verwaltungsverfahrensgesetz Die Abkürzung ist VwVfG • Gesetz über die Organisation der Landesverwaltung Die Abkürzung ist LOG	2
3.1.10.	Sie müssen Gesetze sehr gut kennen. Zum Beispiel: • SGB VIII • SGB IX • SGB XII • AGG • Sie müssen auch alle anderen SGB kennen.	4
3.1.11.	Sie müssen viel über bestimmte Gesetze wissen. Die Gesetze heißen: • Landesgleichberechtigungsgesetz Die Abkürzung ist LGBG • Behindertengleichstellungsgesetz Die Abkürzung ist BGG • UNbehindertenrechtskonvention	4
3.1.12.	Sie können mit bestimmten Computer-Programmen arbeiten. Die Programme sind: • Word • Excel • Power-Point • Outlook. Sie können auch Infos im Internet suchen.	2

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

3.1.	Fachkompetenzen	Gewichtung
3.1.13.	Sie wissen: So arbeitet man in der Verwaltung. Das Fachwort ist: Bearbeitungs-Standards. Die Bearbeitungs-Standards stehen in bestimmten Regeln. Die Regeln heißen: • Gemeinsame Geschäftsordnung der Berliner Verwaltung Allgemeiner Teil I und Besonderer Teil II Die Abkürzung ist: GGO I und GGO II • Gesetz über die Organisation der Landesverwaltung Die Abkürzung ist LOG	3

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.
Das ist weniger wichtig
▶ Hier erklären wir die Begriffe.
● Hier steht was die Kompetenz für diese Stelle bedeutet.

3.2.	Persönliche Kompetenzen	Gewichtung
3.2.1.	**Leistungs-, Lern- und Veränderungs-Fähigkeit** ▶ Das heißt Wie gut können Sie arbeiten? Wie gut können Sie lernen? Wie gut können Sie sich ändern? Das ist wichtig für die Arbeit. Sie sollen auch in schwierigen Situationen gut arbeiten. Sie sollen ihr Wissen benutzen. Sie sollen ihre Erfahrungen benutzen. Sie sollen sich auf neue Aufgaben einstellen. Und Sie sollen neue Sachen lernen.	4
	• Sie verstehen schnell neue und schwierige Sachen. • Sie fragen sich: Wie kann man besser arbeiten? Zum Beispiel: Wie kann man besser an Projekten arbeiten? • Sie sehen, wie sich Sachen ändern und passen die Arbeit dazu an. • Sie benutzen Wissen aus anderen Bereichen für die eigene Arbeit. • Sie behalten auch bei Stress den Überblick. • Sie bleiben ruhig bei Zeit-Druck. • Sie passen die Arbeit an neue Situationen an. • Sie bleiben ruhig und sachlich bei Termin- und Leistungs-Druck. • Sie setzen sich selbst Schwerpunkte und Aufgaben. • Sie arbeiten zielorientiert. • Sie übernehmen Verantwortung für das Ergebnis. • Sie entwickeln neue Wege für die Arbeit und Maßstäbe für die Bewertung von Ergebnissen. • Sie denken über Probleme nach.	

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

▶ Hier erklären wir die Begriffe.
● Hier steht was die Kompetenz für diese Stelle bedeutet.

3.2.	Persönliche Kompetenzen	Gewichtung
3.2.2.	Organisations-Fähigkeit ▶ Das heißt: Man kann gut planen. Man kann Sachen gut einordnen. Man sieht: So muss man etwas machen. Und man macht es dann auch so.	4
	• Sie planen die Arbeit gut. das heißt: o Die Arbeit passt zu der Aufgabe. o Die Arbeit passt zu der Zeit. o Die Arbeit passt zu der Person. • Sie wissen: Was ist Wichtig? Und Sie machen das Wichtige zuerst. • Sie wissen: Was gehört zusammen? Und Sie bringen die Sachen zusammen. • Sie organisieren die Arbeit gut. So kann man Ziele erreichen. • Sie wissen viel über Projekt-Management. Und Sie haben schon an Projekten gearbeitet.	

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

▶ Hier erklären wir die Begriffe.
● Hier steht was die Kompetenz für diese Stelle bedeutet.

3.2.	Persönliche Kompetenzen	Gewichtung
3.2.3.	**Ziel- und Ergebnis-Orientierung** ▶ Das heißt: Man überlegt Was möchte man erreichen? Wie kann man ein Ziel erreichen? Welche Hilfsmittel braucht man? Was soll am Ende passieren?	3
	• Sie setzen Ziele. Die Ziele sollen möglich sein. • Verschiedene Menschen haben verschiedene Interessen. Aber alle sollen das gleiche Ziel haben. • Sie denken bei den Zielen an andere Menschen. • Sie setzen Projekt-Arbeit in passenden Arbeitsfeldern ein. • Sie verstehen: Was sind die Folgen von dem eigenen Handeln? Und was sind die Risiken? Das können Sie abwägen. • Sie kontrollieren, ob sich alle an die Pläne halten. • Sie ändern die Pläne bei Bedarf. • Sie gehen mit den vorhandenen Mitteln sparsam um. • Sie organisieren und bearbeiten Aufgaben. Dabei fragen Sie sich: Was ist der Aufwand? Was ist der Nutzen?	
3.2.4.	**Entscheidungs-Fähigkeit** ▶ Das heißt: Man soll schnell und gut entscheiden können. Man soll verstehen können: Warum ist die Entscheidung so? Und man soll Verantwortung für die Entscheidung übernehmen.	4

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

▶ Hier erklären wir die Begriffe.
● Hier steht was die Kompetenz für diese Stelle bedeutet.

	• Sie sehen:
	Man muss etwas entscheiden.
	Sie machen das früh genug.
	• Sie erkennen verschiedene Möglichkeiten für eine Entscheidung.
	• Die Entscheidungen sollen:
	  • nachvollziehbar sein
	  • ergebnisorientiert sein
	  • adressatenorientiert sein
	• transparent in angemessener Zeit sein.
	• Sie übernehmen die Verantwortung.
	• Sie haben neue Infos?
	Dann können Sie die Infos für Ihre Entscheidungen benutzen.
	Sie können Ihre Entscheidungen dann ändern.	

3.3.	**Sozial-Kompetenzen**	**Gewichtung**
3.3.1.	**Kommunikations-Fähigkeit** ▶ Das heißt: Man kann gut mit anderen Menschen reden. Man passt sich einer Situation an.	3
	• Sie hören zu. • Sie denken über Sachen nach. • Sie lassen andere ausreden. • Sie geben immer wieder Infos. • Sie geben die Infos rechtzeitig. • Sie geben alle wichtigen Infos. • Sie sorgen dafür, dass man die Infos bekommt. • Sie reden so, dass alle es verstehen können. • Sie geben den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die richtigen Infos. so können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbstständig. arbeiten. • Sie zeigen immer wieder: Ich bin bereit für ein Gespräch.	

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

▶ Hier erklären wir die Begriffe.
● Hier steht was die Kompetenz für diese Stelle bedeutet.

3.3.2.	**Kooperations-Fähigkeit** ▶ Das heißt: Man geht gut mit anderen Menschen um Man ist respektvoll Man arbeitet gut mit anderen Menschen zusammen Man sieht Probleme Man löst Probleme.	4
	• Sie sind offen. • Sie helfen. • Sie arbeiten gut und vertrauensvoll mit anderen zusammen. • Sie starten und fördern die Zusammen-Arbeit. • Sie sehen Probleme früh. • Sie reden über Probleme. • Sie lösen Probleme. • Sie denken über sich selbst und Ihr Handeln nach. • Sie sammeln Rückmeldungen. • Sie arbeiten mit den Rückmeldungen.	

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

▶ Hier erklären wir die Begriffe.
● Hier steht was die Kompetenz für diese Stelle bedeutet.

3.3.3.	Dienstleistungs-Orientierung ▶ Das heißt: Die Arbeit ist eine Dienst-Leistung. Die Dienst-Leistung ist für die Kunden von außen. Und die Dienst-Leistung ist für die Kunden von innen. Die Leistung soll gut sein.	3
	• Sie achtet auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden. • Dabei müssen Sie die Gesetze beachten. • Sie müssen auch wirtschaftlich arbeiten. Das bedeutet: Sie muss mit Geld und Zeit sinnvoll umgehen. • Sie müssen auch Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen. • So können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch dienstleistungsorientiert arbeiten. • Sie erkennen: Menschen mit Behinderung haben verschiedene Bedürfnisse. Und Sie finden Wege für die Probleme von den Menschen mit Behinderung. Die Wege passen zu den Zielen von den Menschen mit Behinderung.	

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

▶ Hier erklären wir die Begriffe.
● Hier steht was die Kompetenz für diese Stelle bedeutet.

3.3.	Sozial-Kompetenzen	Gewichtung
3.3.4.	**Diversity-Kompetenz** ▶ das heißt: Menschen sind verschieden. Menschen können auch Gemeinsamkeiten haben. Das soll man sehen können. Zum Beispiel: • Wie alt ist ein Mensch? • Welches Geschlecht hat ein Mensch? • Hat ein Mensch eine Behinderung? • Woher kommt ein Mensch? • Welche Religion hat ein Mensch? • Wen liebt ein Mensch? • Wie fühlt sich ein Mensch? • Hat ein Mensch eine Krankheit? • Wie viel Geld hat ein Mensch? • Welche Sprache spricht ein Mensch? Das soll für die Arbeit wichtig sein. Es soll weniger Barrieren geben. Alle Menschen sollen gleichbehandelt werden. Und alle Menschen sollen respektiert werden.	4

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

▶ Hier erklären wir die Begriffe.
● Hier steht was die Kompetenz für diese Stelle bedeutet.

	• Sie benutzen das Antidiskriminierungsrecht und die passenden Fördergesetze. Fördergesetze sind Gesetze. Die Gesetze helfen Menschen. Die Gesetze heißen: o AGG o LADG o VV Inklusion behinderter Menschen o PartMigG o LGG o LGBG o SGB IX o UntSexIdGIG. • Sie können die Perspektive wechseln. • Das heißt: Sie können eine Situation aus der Sicht von einer anderen Person sehen. • Es soll mehr Vielfalt geben. Vielfalt heißt: Es soll viele verschiedene Menschen geben. Die Menschen sollen alle Aufgaben machen können. Dafür muss man die Aufgaben ändern. Manche Sachen sind für bestimmte Menschen schwierig. Das soll **nicht** mehr so sein. • Sie sehen strukturelle Barrieren. Strukturelle Barrieren sind Probleme in der Gesellschaft. Die Probleme machen das Leben für manche Menschen schwerer. Sie sollen die Probleme lösen.	

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

▶ Hier erklären wir die Begriffe.
● Hier steht was die Kompetenz für diese Stelle bedeutet.

3.3.	Sozial-Kompetenzen	Gewichtung
3.3.5.	**Migrationsgesellschaftliche Kompetenz** ▶ Das gehört zu der Fähigkeit nach Paragraph 3 Absatz 4 PartMigG. 1. Wie wirken sich bestimmte Sachen auf Menschen mit Migrations-Geschichte aus? Und wie wirken sich bestimmte Sachen auf Menschen **ohne** Migrations-Geschichte aus? Das soll man besser einschätzen können. Und das soll man bei den Interessen von den Menschen mit und **ohne** Migrations-Geschichte beachten können. 2. Menschen mit Migrations-Geschichte sollen in der Gesellschaft mitmachen können. Dafür darf es **keine** Diskriminierung geben. Diskriminierung bedeutet: Jemand wird schlechter behandelt als andere Menschen. Zum Beispiel wegen seines Alters oder seiner Herkunft. Und es darf **keine** Ausgrenzung geben. Ausgrenzung heißt: Jemanden **nicht** dabei sein lassen. 3. Man behandelt Menschen mit Migrations-Geschichte respektvoll. Und man diskriminiert sie **nicht**. Das ist besonders bei der Arbeit wichtig.	3
	• Menschen mit Migrations-Geschichte haben oft Probleme in der Gesellschaft. Das Fachwort ist: strukturelle Benachteiligung. • Diese Probleme sollen weniger werden. • Wie kann man das machen? • Sie lehnen Diskriminierung und Ausgrenzung ab. Alle Menschen sollen mitmachen können. • Was brauchen Menschen mit Migrations-Geschichte? Das soll wichtig sein. Die Aufgaben sollen für diese Menschen passen.	

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

▶ Hier erklären wir die Begriffe.
● Hier steht was die Kompetenz für diese Stelle bedeutet.

3.4.	Führungskompetenzen	Gewichtung
3.4.1.	**Strategische Kompetenz** ▶ das heißt: Man denkt und handelt für seine Ziele. Die Ziele sind langfristig. Das heißt: Die Ziele sind für eine lange Zeit wichtig. Man sieht früh: Was passiert? Was ist das Problem? Dann kann man die Situation richtig einschätzen. Und man kann gute Lösungen finden. Dabei muss man an alle denken.	3
	• Sie verstehen die ganze Situation. • Sie überlegen sich mögliche Folgen. • Sie finden gute Lösungen. • Sie setzen Lösungen in die Praxis um. • Sie erkennen die Folgen. • Sie denken darüber nach. • Sie verstehen Politik. • Sie denken über Politik nach. • Sie helfen dabei ein Ziel zu erreichen. • Sie prüfen dabei immer wieder: Ist der Weg zum Ziel gut?	

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.
▶ Hier erklären wir die Begriffe.
● Hier steht was die Kompetenz für diese Stelle bedeutet.

3.4.	Führungskompetenzen	Gewichtung
3.4.2.	**Personalentwicklungskompetenz** ▶ das heißt: Was können die Mitarbeiter gut? Und was interessiert die Mitarbeiter? Das soll man sehen. Und man soll den Mitarbeitern bei der Entwicklung helfen. Die Ziele von den Mitarbeitern und von der Firma sollen gut zusammenpassen. Und alle sollen sich dabei wohlfühlen. ▶ Es gibt ein Gesetz. Das Gesetz heißt: Landesgleichstellungsgesetz. Die kurze Form ist: LGG. In Paragraph 3 Abs. 1 von dem Gesetz steht: Frauen sollen gefördert werden. Und Frauen sollen gleich behandelt werden wie Männer. Das muss man beachten.. Das Fachwort ist: Frauenförderkompetenz.	4

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

▶ Hier erklären wir die Begriffe.
● Hier steht was die Kompetenz für diese Stelle bedeutet.

	• Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen besser in ihrem Beruf werden. Dafür sorgen Sie. • In dem Team gibt es viele verschiedene Menschen. Das ist gut für das Team. Alle Menschen sollen die gleichen Rechte haben. Und alle Menschen sollen gleichbehandelt werden. Dafür sorgen Sie. • Sie sagen den Menschen in Ihrem Team: Das haben Sie gut gemacht! Oder: Das können Sie besser machen! Die Person sagt das zu jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin einzeln. • In dem Team gibt es Menschen mit Behinderung. Sie helfen den Menschen mit Behinderung im Alltag. Sie sorgen dafür: Menschen mit Behinderung können gut in dem Team arbeiten. Menschen mit Behinderung haben besondere Rechte. Das steht im Gesetz. Genau steht es in: Paragraph 164 Abs. 2 und 4 Satz 1 Nr. 1 und 2 SGB IX Sie müssen sich an diese Rechte halten. • Es gibt einen Frauenförderplan in der Firma. Der Frauenförderplan soll Frauen helfen. Sie müssen sich an den Frauenförderplan halten. • Sie wissen: So kann man den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen helfen, besser zu werden. Und Sie machen das auch so.	

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

▶ Hier erklären wir die Begriffe.
● Hier steht was die Kompetenz für diese Stelle bedeutet.

	• Sie wissen: Arbeit ist wichtig im Leben von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Aber auch andere Sachen sind wichtig im Leben von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Zum Beispiel: • Familie • Hobbys • Freunde. • Sie sorgen dafür: Alle Sachen sind gleich wichtig im Leben von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.	
3.4.3.	**Selbstentwicklungskompetenz** ▶ das heißt: Man denkt über das eigene Verhalten nach. Was kann man gut? Und was kann man **nicht** so gut? Das soll man richtig einschätzen. Man soll sich selbst motivieren. Und man soll sich in seinem Beruf motivieren. Dann kann man besser werden.	4
	• Sie denken über die eigenen Stärken nach • Sie denken darüber nach: Was kann man noch besser machen? • Sie sind offen für neue Aufgaben • Sie wollen lernen • Sie bilden sich weiter	

Die Gewichtungen sind hier von 1 bis 4.
4 heißt: Das müssen sie unbedingt mitbringen.
3 heißt: Das ist sehr wichtig.
2 heißt: Das ist wichtig.
1 heißt: Das ist weniger wichtig.

▶ Hier erklären wir die Begriffe.
● Hier steht was die Kompetenz für diese Stelle bedeutet.

3.4.	Führungskompetenzen	Gewichtung
3.4.4.	**Innovationskompetenz** ▶ Das heißt: Fähigkeit Neues zu schaffen Man muss Aufgaben gut ändern können. Man muss Sachen gut ändern können. Und man muss neue Ideen haben.	4
	• Sie starten Prozesse für Veränderungen und Verbesserungen. • Sie sehen was sich ändert und was man ändern muss. • Sie sind offen für neue Sachen. • Sie prüfen andere Wege und fragen sich: Wie gut sind diese Wege für die Zukunft? • Sie können andere von Veränderungen überzeugen.	
3.4.5.	**Repräsentations- und Netzwerkkompetenz** ▶ Das heißt: Man kann die eigene Firma gut zeigen. Man kann das Land Berlin gut zeigen. Man kann neue Kontakte machen. Man kann die Kontakte pflegen. Man arbeitet mit den Kontakten zusammen. Dabei soll es allen gut gehen.	3
	• Sie treten vor Gruppen von Menschen sicher auf. • Sie vertreten die eigene Organisation und das Land Berlin positiv nach außen.	

Senatsverwaltung
für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration,
Vielfalt und Antidiskriminierung

BERLIN

Führungs-Kräfte-Leitbild

für die

Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung (SenASGIVA)

und für das

Landesamt für Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz und technische Sicherheit (LAGetSi)

Stand: Juli 2023

. . .

Vorwort

Die Verwaltung soll gut arbeiten.
Und die Verwaltung soll erfolgreich sein.
Dafür müssen alle gut zusammenarbeiten.
Die Führungs-Kräfte müssen sich um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kümmern.

Die wichtigen Grundlagen für die Arbeit in der SenASGIVA sind:

- Vertrauen
- Fairness
- Offenheit
- Respekt
- Gerechtigkeit
- Förderung von Chancen-Gleichheit
- Förderung von Vielfalt.

Die SenASGIVA hat ein Führungs-Kräfte-Leitbild.
Das ist ein Text.
Das Führungs-Kräfte-Leitbild der SenASGIVA zeigt:

- Wie arbeiten Führungs-Kräfte und Beschäftigte gut zusammen?
- Wie sollen Führungs-Kräfte ihre Arbeit machen?

Das Führungs-Kräfte-Leitbild beschreibt die Regeln für eine gute Zusammenarbeit.

Alle Beschäftigten sollen wissen:

- Was erwartet die SenASGIVA von ihnen?
- Was können sie von anderen erwarten?

Das gilt für alle Beschäftigten.
Für Führungs-Kräfte und für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Führungs-Kräfte sollen sich an das Leit-Bild halten.
Dann können sie ihre Aufgaben gut machen.
Und alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind zufrieden.
Die Führungs-Kräfte sollen sich fragen:

- Was ist wichtig für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?
- Wie kann man gut zusammenarbeiten?

Das ist eine große Aufgabe.
Deshalb brauchen die Führungs-Kräfte:

- viel Zeit und Energie
- einen guten Kontakt mit anderen Menschen.

Die Führungs-Kräfte müssen ihre Aufgaben gut machen.
Dafür müssen sie wissen:
Was steht in den Gesetzen?

Wichtige Gesetze sind zum Beispiel:

- das Beamten-Recht
- das Tarif-Recht
- die Gesetze zum Arbeits-Schutz
- die Gesetze zur Arbeits-Zeit

- das SGB IX
- das Personal-Vertretungs-Recht
- das Landes-Gleichstellungs-Gesetz
- das allgemeine Gleichstellungs-Gesetz
- das Gesetz zur Förderung der Partizipation in der Migrations-Gesellschaft des Landes Berlin.
  Die kurze Form ist:
  PartMigG.

Die Führungs-Kräfte kennen auch Vereinbarungen in der Verwaltung.

Die Führungs-Kräfte müssen immer auf dem neuesten Stand sein.
Deshalb müssen sie Fortbildungen machen.

Die Führungs-Person als Vorbild

Führungs-Kräfte sollen Vorbilder sein.

Das heißt sie sind:

- zuverlässig
- offen und ehrlich
- vertrauenswürdig
- bereit für Veränderungen.

Sie zeigen diese Eigenschaften in ihrem Verhalten.

Führungs-Kräfte halten sich an ihre Worte.
Sie tun, was sie versprechen.

Das bedeutet: Sie sind glaubwürdig.
So zeigen Sie:
Andere können Ihnen vertrauen.

Führungs-Kräfte denken über ihr Verhalten nach.
Wie gehe ich mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen um?
Das sollen die Führungs-Kräfte wissen.
Deshalb gibt es einmal im Jahr ein Gespräch.
Das nennt sich Jahresgespräch.

Dabei fragt die Führungs-Kraft die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen:

- Wie finde Sie mein Verhalten als Führungs-Kraft?
- Was kann ich besser machen?

Sie verstehen Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
Sie zeigen:

- Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind wichtig.
- Sie haben eine soziale Verantwortung.

Die Führungs-Kräfte von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen interessieren sich für das Gesundheits-Management.
Die Angebote sind für die Gesundheit von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen bei Angeboten mitmachen.
Die Führungs-Kräfte helfen dabei.

Führungs-Kräfte denken über sich und ihr Verhalten nach.
Und sie können aus ihrem Verhalten lernen.
Das nennt man Selbst-Reflektion.

Dafür gibt es verschiedene Wege.

Dabei helfen:

- Jahres-Gespräche führen
  Die Führungs-Kräfte sprechen einmal im Jahr mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie sprechen auch mit ihrer eigenen Führungs-Kraft.

- Führungs-Kräfte-Feedbacks.
  Das heißt Rückmeldungen zum Führungs-Verhalten einholen:
  Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geben den Führungs-Kräften regelmäßig eine Rückmeldung zu ihrem Führungs-Verhalten.
  Das kurze Wort ist: FFB.
  Die FFBs sollen regelmäßig sein.

- Selbst-Checks machen.
  Dabei kann man über sich selbst nachdenken.

1. Kooperation – unsere Form der Zusammenarbeit

Eine gute Organisation braucht eine gute Zusammen-Arbeit.
Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können gut zusammenarbeiten.
Sie unterstützen sich gegenseitig und erreichen gemeinsam ihre Ziele.
Dann ist eine Organisation erfolgreich.

Für Arbeits-Bereiche gibt es einen aktuellen Geschäfts-Verteilungs-Plan.
Die Kurzform lautet: GVPl
Darin steht:

- Wer hat welche Aufgaben?
- Wer ist für welche Aufgaben verantwortlich?

Für alle Arbeits-Plätze gibt es Anforderungs-Profile.
Die Kurzform lautet AP.

In einem AP steht:

- Welche Aufgaben hat eine Person?
- Was muss eine Person für die Arbeit können?
- Welche Kenntnisse braucht eine Person?

Die Führungs-Kräfte sorgen dafür:

- Für alle Arbeits-Plätze gibt es ein AP.
- Die AP werden regelmäßig geprüft.
- Die AP werden bei Bedarf angepasst.

Es gibt ein allgemeines AP für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
Das heißt: Basis-AP.
Es gibt ein allgemeines AP für alle Führungskräfte.
Das heißt: Basis-AP mit Führungs-Verantwortung.
Die AP für die Führungs-Kräfte müssen mindestens so gut sein wie das Basis-AP mit Führungs-Verantwortung.

Dafür müssen Führungs-Kräfte bestimmte Sachen machen.
Die Sachen heißen: Verhaltens-maßnahmen.

- Sie helfen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein Team zu werden.
- Sie helfen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bei der Zusammen-Arbeit.
- Sie hören auf die Vorschläge von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
- Sie lassen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zusammenarbeiten.
- Sie fragen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über ihre Aufgaben.
  Zum Beispiel:
  - Wie viel Arbeit haben sie?
  - Wie lange dauert die Arbeit?
  - Wie gut ist die Arbeit?
  - Wer macht was?
  - Bis wann muss man etwas machen?

So wissen alle:
Was erwartet man von ihnen?

- Sie bieten immer wieder Gespräche an.
  Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können mit Ihnen sprechen.
  Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können Fragen stellen.
  Und sie können über Probleme reden.
  Die Führungs-Kräfte haben ein „offenes Ohr“.
  Das heißt:
  Die Führungs-Kräfte hören zu.
  Und die Führungs-Kräfte haben eine „offene Tür“.
  Das heißt:
  Die Führungs-Kräfte sind für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen da.
  Dann gibt es **keine** Missverständnisse bei der Arbeit.

- Sie arbeiten mit anderen Bereichen zusammen

- Sie helfen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bei der Arbeit

- Sie geben den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen alle Arbeitsmaterialien
  Zum Beispiel:

  - Dateien

  So können andere Menschen die Arbeit auch machen.

- Sie sagen genau:
  Wer muss was machen?

- Sie helfen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen neue Sachen zu lernen.
  Dann können sie besser in ihrem Beruf werden.
  Sie sagen Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen:
  Sie können Fortbildungen und Weiter-Bildungen machen.
  Fortbildungen und Weiter-Bildungen sind Kurse.
  In den Kursen können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neue Sachen lernen.

- Sie arbeiten mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zusammen
  Zum Beispiel:

  - Sie fragen nach Ideen von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
  - Sie fragen nach Vorschlägen von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Selbst-Reflektion zum Thema Kooperation – unsere Form der Zusammen-Arbeit

Dafür gibt es verschiedene Wege.
Dabei helfen:

- Anforderungs-Profile erstellen und aktualisieren
- Jahres-Gespräche führen
- Regelmäßig ein FFB einholen
- Beurteilungs-Gespräche führen:
  Das heißt: Die Führungs-Kräfte sprechen mit ihren

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über deren Arbeit und Leistungen.

2. Transparenz durch Kommunikation

So machen wir unsere Arbeit klar und offen:
Die Führungs-Kräfte reden offen mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
Und sie arbeiten gut zusammen.
So bekommen alle die wichtigen Infos.
Dann können sie die richtigen Entscheidungen treffen.
Die Führungs-Kräfte geben Infos an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weiter.
Und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können nach Infos fragen.
Sie brauchen bestimmte Infos?
Dann bekommen sie diese Infos.
So können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Aufgaben gut machen.
Deshalb gibt es immer wieder Besprechungen.
Die Besprechungen sind zu Zeiten:

- die für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gut sind
- in denen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen **nicht** woanders sein müssen
- in denen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen **nicht** krank sind
- in denen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen **nicht** Angebote von der Firma benutzen.

Dafür müssen Führungs-Kräfte bestimmte Sachen machen.
Die Sachen heißen: Verhaltens-maßnahmen.

- Sie sollen sich regelmäßig austauschen.
  Zum Beispiel in Gruppenrunden.

- Sie sollen schnell gute Infos geben.
  Die Infos sollen zu den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen passen.
  Und die Infos sollen zum Thema passen.
  Zum Beispiel:

  - per E-Mail
  - per Telefon
  - in einem persönlichen Gespräch.

- Sie sollen **keine** Infos zurückhalten.

- Sie sollen offen sein für Fragen von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
  Und sie sollen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beraten.

- Es gibt Probleme bei der Kommunikation?
  Dann soll die Führungskraft das früh genug merken.
  Und sie soll die Probleme lösen.

Selbstreflektion zum Thema Transparenz durch Kommunikation

Machen die Führungs-Kräfte ihre Aufgaben gut?
Dafür gibt es verschiedene Wege.
Dabei helfen:

- Jahresgespräche führen

- Regelmäßig ein FFB einholen
- aus Fehlern lernen wollen.

3. Strategien und Ideen

Damit können wir unsere Ziele erreichen.

Die Führungs-Kräfte sollen eine gute Kultur in ihrem Bereich schaffen.
Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen sich trauen:

- eigene Vorschläge zu machen
- bei den Aufgaben mitzumachen
- bei den Arbeitsprozessen mitzumachen.

Die Führungs-Kräfte wollen die Vorschläge von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen benutzen.
Zum Beispiel:

- um Entscheidungen zu treffen
- um Pläne zu machen.

Dafür müssen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen neue Ideen haben können.
Und sie müssen neue Ideen haben dürfen.

Dafür müssen Führungs-Kräfte bestimmte Sachen machen.
Die Sachen heißen: Verhaltens-maßnahmen.

- Sie planen die Arbeit im Fachbereich.
  Wie sollen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Aufgaben

machen?
Das legen sie fest.

- Sie reden mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen über die Strategie

- Sie sagen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen:
  Sie können eigene Strategien und Ideen haben.
  Und Sie können die Strategien und Ideen sagen.

- Sie ändern die Strategie.
  Zum Beispiel:
  Die Aufgabe ist anders als gedacht.
  Dann kann man die Aufgabe mit einer anderen Strategie besser machen.

Selbst-Reflektion zum Thema Strategien und Ideen

Dafür gibt es verschiedene Wege.
dabei helfen:

- Jahresgespräche führen
- Vorhabenlisten machen.
  In den Vorhabenlisten stehen Ziele.
  Man muss die Ziele immer wieder prüfen.
  Und man muss die Ziele immer wieder neu machen.
  Was ist gerade am wichtigsten?
  Das muss man dabei immer wieder neu überlegen.

4. Mitarbeiter/innen-Entwicklung

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen sich weiterentwickeln
Das ist wichtig für den Erfolg einer Organisation.

Die Führungs-Kräfte wollen gute Arbeit von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
Die Führungs-Kräfte helfen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
So können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besser werden.
Das Fachwort ist: Personal-Entwicklung.
Die Führungs-Kräfte geben den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die richtigen Aufgaben.
Die Aufgaben passen zu den Stärken von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
Die Aufgaben sind schwierig.
So wollen die Führungs-Kräfte die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motivieren.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen besser werden.
Was brauchen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dafür?
Und was können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gut?
Darauf passt man die Hilfe für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an.

Führungs-Kräfte nehmen sich Zeit für bestimmte Sachen.
Zum Beispiel:

- Zeit für Personal-Enwicklungs-Maßnahmen
  Die Kurzform lautet PE-Maßnahmen
  PE-Maßnahmen sind Angebote für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die berufliche Entwicklung

- Zeit für Hilfe von Kollegen und Kolleginnen.

Es gibt einen Plan für die Förderung von Frauen.
Der Plan heißt: Frauen-Förderplan.
Die Führungs-Kräfte kennen den aktuellen Frauen-Förderplan.
Und sie kennen die Ziele und Maßnahmen aus dem Plan.
Die Führungs-Kräfte helfen dabei:
Die Ziele und Maßnahmen sollen Wirklichkeit werden.

Dafür müssen Führungs-Kräfte bestimmte Sachen machen.
Die Sachen heißen: Verhaltens-maßnahmen.

- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen motiviert sein.
  Das heißt: Sie sollen gerne etwas machen.
  Zum Beispiel:

  - Fort-Bildung
  - Weiter-Bildung
  - Qualifizierungsmaßnahmen.
    In einer Qualifizierungsmaßnahme lernt man etwas für die Arbeit.

  Dabei hilft die Führungskraft.

- Manche Menschen sollen später einmal eine Führungs-Aufgabe haben.
  Diese Menschen sollen sich gut darauf vorbereiten.
  Das heißt:
  Manche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wollen später eine Führungs-Aufgabe machen.
  Dabei hilft ihnen die Führungs-Kraft.

- Vielleicht wollen manche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen **nicht** mehr in ihrem Fachbereich arbeiten.
  Dann sollen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das früh genug sagen.
  Das heißt: Mindestens 2 Jahre vorher.
  Dann kann man neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für den Fachbereich finden.
  Und die alten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können ihr Wissen an die neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weitergeben.

- Es gibt Instrumente und Maßnahmen für die Personal-Entwicklung.
  Instrumente sind hier Hilfsmittel.
  Maßnahmen sind hier bestimmte Sachen, die man macht.
  Die Instrumente und Maßnahmen sollen benutzt werden.

Selbstreflektion zum Thema Mitarbeiter/innen-Entwicklung

Dafür gibt es verschiedene Wege.
dabei helfen:

- AP prüfen und aktualisieren
- Jahresgespräche führen
- Regelmäßig ein FFB einholen

5. Aufgaben abgeben - Was können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gut?

Führungs-Kräfte können Aufgaben an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen abgeben.
Das Fachwort ist: Delegation.

So zeigen Führungs-Kräfte:
Sie vertrauen ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können so gut wie möglich arbeiten.
Und die Führungs-Kräfte haben mehr Zeit für ihre Arbeit.

Dafür geben die Führungs-Kräfte bestimmte Aufgaben weiter.
Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen die Aufgaben gut machen können.
Was können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gut?
Und was können sie vielleicht noch lernen?
Darauf passen die Führungs-Kräfte auf.

Selbst-Reflektion zum Thema Aufgaben abgeben
Dafür gibt es verschiedene Wege.
dabei helfen:

- Jahresgespräche führen
- Regelmäßig ein FFB einholen

6. Entscheidungen treffen.

Die Entscheidungen sollen:

- schnell sein
- klar sein
- nachvollziehbar sein.

Die Führungs-Kräfte erklären die Entscheidungen.
So können alle die Entscheidungen verstehen.
Und alle können die Entscheidungen akzeptieren.

Alle sollen sich an die Entscheidungen halten.
Und alle sollen die Entscheidungen weitergeben.

Dafür müssen Führungs-Kräfte bestimmte Sachen machen.
Die Sachen heißen: Verhaltens-maßnahmen.

- Sie erklären die Entscheidungen.
  So können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Entscheidungen besser verstehen.
  Und sie können die Entscheidungen besser akzeptieren.

- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen bei bestimmten Entscheidungen mitmachen.
  Zum Beispiel:

  - Wie soll die Arbeit organisiert werden?
  - Wie soll die Arbeit gemacht werden?

- Sie treffen die Entscheidungen schnell.

Selbst-Reflektion zum Thema Entscheidungen treffen
Dafür gibt es verschiedene Wege.
dabei helfen:

- Gruppenrunden
  Das sind alle Treffen, die es immer wieder gibt.
- Jahresgespräche führen
- Regelmäßig ein FFB einholen

7. Rück-Meldung geben und nehmen

Man muss immer wieder über bestimmte Sachen reden.
Zum Beispiel:

- Wie weit ist die Arbeit?
- Wie gut kann man die Ziele erreichen?
- Braucht jemand Hilfe?

Dann kann man die Ziele gut erreichen.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sagen ihren Führungs-Kräfte:

- Das haben wir gemacht.

Die Führungs-Kräfte fragen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen:

- Was haben Sie schon geschafft?
- Wie weit sind Sie?

Die Führungs-Kräfte sagen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen:

- Sie brauchen Hilfe?
  Dann müssen Sie das früh genug sagen.

Führungs-Kräfte bewerten die Arbeit von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
Das machen sie zusammen mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
Die Führungs-Kräfte sagen:

- Was machen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gut?

- Was können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besser machen?

Die Führungs-Kräfte helfen bei Problemen.
Sie sehen:

- Was können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gut?
- Was können die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen **nicht** so gut?

Die Führungs-Kräfte reden darüber.
Sie loben die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.
Oder sie sagen:
Das kann man besser machen.
Die Führungs-Kräfte sagen das immer höflich.

Die Führungs-Kräfte fragen auch:
Wie finden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Arbeit?

Dafür müssen Führungs-Kräfte bestimmte Sachen machen.
Die Sachen heißen hier: Verhaltensmaßnahmen.

- Sie sollen offen sein.
  Das heißt:
  Sie sollen mit den anderen gut reden können.
  Und sie sollen die anderen dabei respektieren.
  Das ist sehr wichtig.
- Es soll immer wieder Treffen geben.
  Zum Beispiel: Gruppen-Runden oder Arbeits-Runden

- Sie sollen Einzel-Gespräche führen.
  Die Einzel-Gespräche sollen zu bestimmten Themen sein.

- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen ein Feedback geben.
  Das heißt:
  Wie finden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen etwas?
  Das sollen sie sagen.

Selbst-Reflektion zum Thema Rückmeldung geben und nehmen

Dafür gibt es verschiedene Wege.
dabei helfen:

- Jahresgespräche führen
- Regelmäßig ein FFB einholen

8. Qualität sichern und steigern

Die Führungs-Kräfte wollen die Qualität besser machen.
Dafür verbessern sie die Prozesse.
Und sie benutzen die Mittel besser.

Die Führungs-Kräfte sagen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen:
Wie können wir die Arbeit besser machen?
Macht Vorschläge!
Sie nehmen diese Vorschläge ernst.
Und Sie benutzen die Vorschläge.

Die Führungs-Kräfte gehen offen mit Fehlern um.
Sie wollen aus den Fehlern lernen.
Man soll über Fehler reden können.

Niemand soll Angst haben.
Man soll Fehler zugeben können.

Sie prüfen zusammen mit Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen:

- Wie ist der Fehler passiert?
- Warum ist der Fehler passiert?

Dann denken sie zusammen nach:
Wie kann man solche Fehler in der Zukunft vermeiden?

Dafür müssen Führungs-Kräfte bestimmte Sachen machen.
Die Sachen heißen hier: Verhaltens-Maßnahmen.

- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen mitreden.
  Was ist gute Arbeit?
  Das soll man zusammen ausmachen.

- Man soll über die Arbeit nachdenken.
  Wie kann man die Arbeit besser machen?
  Dafür gibt es zum Beispiel Workshops.

Selbst-Reflektion zum Thema Qualität sichern und steigern

Dafür gibt es verschiedene Wege.
dabei helfen:

- Jahresgespräche führen
- Regelmäßig ein FFB einholen
- Machen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Vorschläge für Verbesserungen?

9. Konstruktiver Umgang mit Konflikten

Konstruktiver Umgang mit Konflikten das heißt:
So gehen Sie gut mit Konflikten um

Führungskräfte und alle Mitarbeitenden sprechen Konflikte offen an.
Sie merken, wenn es Probleme oder Spannungen gibt.
Sie weichen Konflikten nicht aus.
Gemeinsam suchen sie nach guten Lösungen

Dafür müssen Führungs-Kräfte bestimmte Sachen machen.
Die Sachen heißen hier: Verhaltensmaßnahmen.

- Konflikte gehören zur Arbeit.
  Das wissen die Führungs-Kräfte.
  Und das sagen sie auch den Mitarbeitenden.

- Die Führungs-Kräfte reden oft mit den Mitarbeitenden.
  So können sie Konflikte früh sehen.

- Die Mitarbeitenden sollen sich vertrauen können.
  Und sie sollen fair zueinander sein.
  Das sagen die Führungs-Kräfte den Mitarbeitenden.

- Die Führungs-Kräfte helfen den Mitarbeitenden bei Konflikten mit anderen Menschen.

- Manchmal braucht man dafür Fach-Personen von außen.

Selbst-Reflektion zum Thema Konstruktiver Umgang mit Konflikten

Dafür gibt es verschiedene Wege.
dabei helfen:

- Jahresgespräche führen.

10. Steuerung von Veränderungsprozessen

Steuerung von Veränderungsprozessen das heißt:
Veränderungen planen und begleiten.
Führungs-Kräfte planen Veränderungen bei der Arbeit.
Die Führungs-Kräfte unterstützen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei den Veränderungen.

Eine gute Führungs-Kraft weiß:
Es gibt immer wieder neue Sachen.
Man muss sich an die neuen Sachen anpassen.
Das ist normal bei der Arbeit.

Die Führungs-Kräfte sollen:

- die Veränderungen sehen
- prüfen, ob die Veränderungen gut sind
- die Veränderungen machen
- bei den Veränderungen helfen.

Die Führungs-Kräfte helfen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen selbstständig arbeiten.
Und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen sich für ihre Arbeit

interessieren.
Vielleicht müssen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch etwas ändern.
Dabei helfen die Führungs-Kräfte.

Dafür müssen Führungs-Kräfte bestimmte Sachen machen.
Die Sachen heißen hier: Verhaltensmaßnahmen.

- Sie handeln ganzheitlich.
  Das heißt:
  Sie denken an alle wichtigen Sachen.

- Sie machen Fortbildungen.
  So können Sie Sachen ändern.
  Zum Beispiel:

  - Geschäftsprozessoptimierung
    Das heißt:
    Die Arbeit in der Organisation soll besser werden.
  - Zeit-Management
    Das heißt:
    Man soll besser mit der Zeit arbeiten können.
  - Konflikt-Management
    Das heißt:
    Man soll besser mit Konflikten arbeiten können.

- Sie tauschen Infos mit der Führungs-Kraft und den Mitarbeitenden aus.
  Das machen Sie schnell und oft.

- Nach dem Veränderungs-Prozess prüfen Sie die Ergebnisse.
  Das Fachwort ist: Evaluations-Prozess.

Selbst-Reflektion zum Thema Steuerung von Veränderungsprozessen

Dafür gibt es verschiedene Wege.
dabei helfen:

- Regelmäßige Gruppenrunden
- Regelmäßig ein FFB einholen
- Jahresgespräche führen
- Kundenbefragung.
  Eine Kundenbefragung ist eine Umfrage.
  Dabei werden die Kunden zu bestimmten Themen gefragt.

11. Eigene Weiterentwicklung

Führungs-Kräfte müssen immer besser werden.
Sie sollen Ihre Führungs-Kompetenzen ausbauen.
Zum Beispiel:

- durch Coaching
- durch Fort-Bildung
- durch Rotation.
  Rotation heißt hier:
  Die Führungs-Kraft arbeitet in einer anderen Abteilung.
  Dabei hilft die Dienst-Stelle der Führungs-Kraft.

Auch die Rückmeldungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind wichtig.
Führungs-Kräfte beziehen diese Rückmeldungen in ihre Überlegungen ein.
So können sie ihr Verhalten verbessern.

Dafür müssen Führungs-Kräfte bestimmte Sachen machen.
Die Sachen heißen hier: Verhaltensmaßnahmen.

- Sie sollen 1 bis 2 Fortbildungen im Jahr machen.
  Die Fortbildungen sind zum Thema Führungs-Kräfte-Qualifikation.
  Das heißt:
  Wie kann man eine gute Führungs-Kraft werden?

- Sie sollen auch darüber nachdenken:

  - Wie arbeiten Sie als Führungs-Kraft?
  - Was können Sie besser machen?

Selbst-Reflektion zum Thema Eigene Weiterentwicklung
Dafür gibt es verschiedene Wege.
dabei helfen:

- Regelmäßig ein FFB einholen
- Sie machen einen Selbstcheck.
  Das heißt:
  Sie prüfen Ihr eigenes Führungs-Verhalten.
- Jahresgespräche führen
- Regelmäßige Gruppenrunden

12. Gesundheits-Förderung

Die Führungs-Kraft sagt:
Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen gesund sein.
Das ist wichtig für die Arbeit.
Und das ist wichtig für die Führungs-Kraft.
Deshalb macht die Führungs-Kraft jeden Tag etwas dafür.
Es gibt Angebote für die Gesundheit von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
Die Führungs-Kraft sagt:
Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen die Angebote benutzen.

Führungs-Kräfte weiß:
Wie geht es den Mitarbeitenden?
Das kann Führungs-Kräfte mit ihrem oder seinem Verhalten ändern.
Zum Beispiel:

- Wie fühlen sich die Mitarbeitenden?
- Wie ist die Gesundheit von den Mitarbeitenden?

Dafür müssen Führungs-Kräfte bestimmte Sachen machen.
Die Sachen heißen hier: Verhaltensmaßnahmen.

- Sie kennen die Gesetze und Regeln für die Arbeit.
  Zum Beispiel:
  - Arbeitszeit
  - Betriebliche Eingliederungs-Management
    Die Kurzform lautet BEM

  Das bedeutet:

Wenn Beschäftigte längere Zeit krank waren, unterstützt die Dienststelle sie bei der Rückkehr an den Arbeits-Platz.

- Hamburger Modell
  Das bedeutet:

Das Hamburger Modell hilft Menschen nach einer längeren Krankheit bei der Rückkehr in den Beruf.
Die Rückkehr zur Arbeit erfolgt Schritt für Schritt.
Das bedeutet:
Die Person arbeitet am Anfang nur wenige Stunden am Tag.
Nach und nach arbeitet die Person wieder länger.
Die Arbeits-Zeit wird langsam gesteigert.
Die Person wird dabei ärztlich begleitet.
Das Ziel:
Die Person soll sich langsam wieder an die Arbeit gewöhnen. So kann sie Schritt für Schritt in den Arbeits-Alltag zurückkehren.

Sie müssen sich an die Gesetze und Regeln halten.
Das ist wichtig für den Arbeits-Schutz.

- Sie sehen:
  Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin verhält sich anders als sonst.
  Und der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin kann deshalb schlechter arbeiten.
  Sie machen dann etwas dagegen.

- Sie arbeiten mit der SenJustV zusammen.
  Und sie bekommen von der SenJustV Sozial-Beratung.

Selbst-Reflektion zum Thema Gesundheits-Förderung

Dafür gibt es verschiedene Wege.
dabei helfen:

- Jahresgespräche führen
- Regelmäßig ein FFB einholen

13. Familienbewusstes Führen

Die Führungs-Kräfte wollen familienbewusst führen.
Das heißt:
Die Führungskräfte achten auf ihre Mitarbeitenden.
Die Mitarbeitenden sollen gut arbeiten können.
Sie sollen auch genug Zeit für ihre Familie und ihr Privatleben haben.
Die Führungskräfte berücksichtigen die persönliche Lebens-Situation der Mitarbeitenden.
Sie unterstützen ihre Mitarbeitenden.
So können die Mitarbeitenden Belastungen verringern.
Das ist wichtig für die Gesundheit.
Die Mitarbeitenden sollen sich wohlfühlen.
Sie sollen körperlich und seelisch gesund bleiben.

Dafür müssen Führungs-Kräfte bestimmte Sachen machen.
Die Sachen heißen: Verhaltens-Maßnahmen.

- Sie kennen die Maßnahmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Sie helfen dabei, dass die Maßnahmen umgesetzt werden

- Sie wissen, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sehr unterschiedliche Lebenssituationen haben
  Zum Beispiel:

  - Kinderbetreuung
  - Alleinerziehend sein
  - Pflege von Angehörigen.

- Sie wissen, dass das für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine Belastung sein kann
- Sie gehen damit sensibel um
- Sie organisieren sich selbst und das Team so, dass sie den Mitarbeitenden helfen können.
- Sie wissen:
  Teil-Zeit-Beschäftigte haben besondere Arbeits-Zeiten.
  Deshalb müssen Sie die Termine für Dienst-Besprechungen und Rücksprachen anpassen.
- Sie wissen auch:
  Teil-Zeit-Beschäftigte können Telearbeit machen.
  Das heißt: Sie arbeiten von zu Hause aus.
- Sie wissen auch:
  Teil-Zeit-Beschäftigte können flexibel arbeiten.
  Das heißt: Sie können sich ihre Arbeits-Zeiten selbst einteilen.
- Was brauchen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?
  Und wie kann man das herausfinden?
  Darüber reden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit den Führungs-Kräfte.
  So kann man besser sehen:

Was muss man für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie tun?
Und wie kann man das besser machen?

Selbst-Reflektion zum Thema Familienbewusstes Führen

Dafür gibt es verschiedene Wege.
dabei helfen:

- Jahresgespräche führen
- Regelmäßig ein FFB einholen
- die Ergebnisse von der Befragung von den Mitarbeitenden richtig benutzen.

Es gibt verschiedene Wege.
Dabei haben die Beschäftigtenvertretungen bestimmte Rechte.
Die muss man beachten.