Anforderungsprofil	Stand: Mai 2026	Ersteller/in: LLS

Die grau unterlegten Felder markieren den verbindlichen Teil des Basisanforderungsprofils.

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

Organisationseinheit:
Landesbeauftragte/r für Menschen mit Behinderungen (LfB)

1. Beschreibung des Arbeitsgebietes

	Bezeichnung: Landesbeauftragte/r für Menschen mit Behinderungen
	Stellenzeichen: LfB
	Bewertung: Außertariflich Beschäftigte AT 1/ ~~Beamte Besoldungsgruppe A 16~~
	Führungskraft: ☒ Ja Leitungsspanne: 9 Mitarbeiter/innen Anzahl und Laufbahngruppe der dauerhaft unterstellten Mitarbeiter/innen: 2 Dienstkräfte ehem. höherer Dienst, 6 Dienstkräfte ehem. gehobener Dienst, 1 Dienstkraft ehem. mittlerer Dienst

2. Formale Anforderungen

	~~Beamtinnen und Beamte~~ ~~Erfüllung der laufbahnrechtlichen Voraussetzungen für den~~ ~~(ehem. gehobener nichttechnischer Verwaltungsdienst)~~ ☒ ~~allgemeinen Verwaltungsdienst, zweites Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 (ehem. höherer nichttechnischer Verwaltungsdienst) (lediglich im Wege der Abordnung für die Dauer der Amtsperiode)~~ (Tarif-)Beschäftigte ☒ abgeschlossenes wiss. Hochschulstudium (Master oder Universitätsdiplom oder Magister Artium) im Hauptfach der Rechts-, Wirtschafts-, Finanz-, Sozial-, Verwaltungs- oder Politikwissenschaft Weitere Anforderungen ☒ mehrjährige (mind. zwei Jahre) Erfahrungen auf dem Gebiet des LGBG, BGG (oder mit inhaltlich vergleichbaren Rechtsgebieten) oder UN-Behindertenrechtskonvention ☒ mehrjährige (mind. zwei Jahre) Führungserfahrung (Personalführung und organisatorische Leitung mind. auf Ebene eines Sachgebietes)

3. Leistungsmerkmale

Gewichtungen: 4 unabdingbar, 3 sehr wichtig, 2 wichtig, 1 erforderlich

3.1.	Fachkompetenzen	Gewichtung
3.1.1.	Kenntnisse des Antidiskriminierungsrechts und entsprechender Fördergesetze (AGG, LADG, VV Inklusion behinderter Menschen, PartMigG, LGG, LGBG, UntSexIdGIG etc.)	4
3.1.2.	Kenntnisse im Schwerbehindertenrecht (SGB IX Teil 3)	4
3.1.3.	Kenntnisse der Politikfelder aller Senatsressorts sowie der wesentlichen Zielvorstellungen der Landespolitik und der entsprechenden Konfliktfelder hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Belange behinderter Menschen.	4
3.1.4.	Kenntnisse der aktuellen gesellschaftlichen und politischen Diskussionen, insbesondere zur Gleichstellung und Teilhabe von Menschen mit Behinderung, sowie Vorhaben und Ereignisse mit bundes- und europapolitischen Bezügen.	4
3.1.5.	Kenntnisse über Funktionen, Funktionsweisen, Aufbau- und Ablauforganisation der Berliner Verwaltung sowie der politischen Entscheidungsabläufe (insbesondere Funktion und Arbeitsweise des Senats, RdB und der parlamentarischen Gremien).	4
3.1.6.	Kenntnisse der Verwaltungsorganisation sowie politischer Gremien auf EU- und Bundesebene einschl. der Kompetenzverteilung zwischen EU, Bund und Länder sowie Kenntnisse des Gesetzgebungsverfahrens des Bundes.	3
3.1.7.	Erfahrungen mit politischen Entscheidungsprozessen und im Umgang mit politischen Gremien, Verbänden u.a. auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene, insbesondere Kenntnisse und Erfahrungen in oder mit zivilgesellschaftlichen und öffentlichen Akteuren, wie z.B. Verbänden der Selbsthilfe bzw. Behindertenhilfe.	4
3.1.8.	Kenntnisse über Organisation, Kompetenzen und Funktionsweise und Zusammenspiel des Bundesrates sowie der Fachministerkonferenzen und ihrer Arbeitsgremien, insbes. der ASMK und der GMK	2
3.1.9.	Kenntnisse des Verwaltungsrechts (z.B. VwVfG und LOG)	2
3.1.10.	Vertiefte Kenntnisse der Bestimmungen SGB VIII, SGB IX, SGB XII und AGG sowie Kenntnisse aller anderen SGB.	4
3.1.11.	Vertiefte Kenntnisse LGBG, BGG und der UN-Behindertenrechtskonvention	4
3.1.12.	IT-Anwenderkenntnisse (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Internetrecherche)	2
3.1.13.	Kenntnisse der verwaltungsspezifischen Bearbeitungsstandards (GGO I und II, LOG)	3

Gewichtungen: 4 unabdingbar, 3 sehr wichtig, 2 wichtig, 1 erforderlich

▶ Erläuterung der Begriffe

● Raum für stellenbezogene Operationalisierung

3.2.	Persönliche Kompetenzen	Gewichtung
3.2.1.	Leistungs-, Lern- und Veränderungsfähigkeit ▶ Fähigkeit, auch unter schwierigen Bedingungen engagiert zu arbeiten, den Handlungsrahmen auszufüllen und aktiv Wissen und Erfahrungen einzubringen sowie sich auf neue Aufgaben einzustellen und neue Kenntnisse zu erwerben.	4
	• erfasst unbekannte und komplexe Sachverhalte schnell • stellt gewohnte Arbeitsmethoden und –inhalte in Frage und initiiert Verbesserungsprozesse, wie z.B. Projektarbeit • erkennt Entwicklungstendenzen und setzt sie schnell zukunftsorientiert um • überträgt Wissen aus anderen Zusammenhängen auf das eigene Arbeitsgebiet • behält in Stresssituationen und unter Zeitdruck den Überblick • reagiert auf kurzfristige Änderungen souverän und passt die Handlungsstrategien den veränderten Bedingungen an • bleibt unter Termin- und Leistungsdruck besonnen und sachlich • setzt sich erforderliche Schwerpunkte, formuliert sich selbst neue Aufgaben/Ziele • handelt zielorientiert und übernimmt Verantwortung für das Ergebnis • entwickelt Handlungsalternativen und Bewertungsmaßstäbe • durchdenkt Probleme eigenständig	
3.2.2.	Organisationsfähigkeit ▶ Fähigkeit, vorausschauend zu planen und zu strukturieren und entsprechend zu agieren.	4
	• koordiniert Arbeitsabläufe sach-, zeit- und personengerecht • konzentriert sich auf das Wichtige und Wesentliche, setzt Prioritäten sinnvoll • überblickt Gesamtzusammenhänge und stimmt verschiedene Arbeitsabläufe aufeinander ab • richtet die Arbeitsorganisation auf die zu erreichenden Ziele aus • besitzt Kenntnisse über Methoden und Techniken des Projektmanagements sowie Erfahrungen in der Projektarbeit	

Gewichtungen: 4 unabdingbar, 3 sehr wichtig, 2 wichtig, 1 erforderlich

▶ Erläuterung der Begriffe

● Raum für stellenbezogene Operationalisierung

3.2.	Persönliche Kompetenzen	Gewichtung
3.2.3.	Ziel- und Ergebnisorientierung ▶ Fähigkeit, Denken und Handeln auf ein gewünschtes Ziel hin auszurichten und die erforderlichen Ressourcen effizient einzusetzen.	3
	• setzt realistische Ziele • richtet unterschiedliche Interessen auf ein Ziel aus • berücksichtigt Belange anderer bei der Zielsetzung • setzt Projektarbeit in geeigneten Arbeitsfeldern ein • erkennt wirtschaftliche Zusammenhänge und kalkuliert Risiken und Folgen des eigenen Handelns • kontrolliert die Einhaltung von Planungen und korrigiert Abweichungen, setzt Ressourcen ökonomisch ein • organisiert und bearbeitet Aufgaben nach Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten	
3.2.4.	Entscheidungsfähigkeit ▶ Fähigkeit, zeitnahe und nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen und dafür Verantwortung zu übernehmen.	4
	• erkennt Entscheidungsbedarfe und greift sie rechtzeitig auf • erkennt und wägt die Konsequenzen verschiedener Entscheidungsalternativen ab • trifft nachvollziehbare, ergebnisorientierte Entscheidungen adressatenorientiert und transparent in angemessener Zeit und übernimmt Verantwortung • revidiert oder modifiziert getroffene Entscheidungen vor dem Hintergrund neuer Erkenntnisse und Informationen	

Gewichtungen: 4 unabdingbar, 3 sehr wichtig, 2 wichtig, 1 erforderlich

▶ Erläuterung der Begriffe

● Raum für stellenbezogene Operationalisierung

3.3.	Sozialkompetenzen	Gewichtung
3.3.1.	Kommunikationsfähigkeit ▶ Fähigkeit, sich personen- und situationsbezogen auszutauschen.	3
	• hört aktiv zu, reflektiert und lässt ausreden • informiert regelmäßig zeitnah und umfassend, stellt notwendige Kommunikationswege sicher • äußert sich adressatenorientiert nachvollziehbar • unterstützt die Selbständigkeit der Mitarbeiter/innen durch angemessene Informationen • zeigt kontinuierlich Gesprächsbereitschaft	
3.3.2.	Kooperationsfähigkeit ▶ Fähigkeit, sich konstruktiv respektvoll mit anderen auseinanderzusetzen und partnerschaftlich zusammen zu arbeiten; Konflikte zu erkennen und tragfähige Lösungen anzustreben.	4
	• verhält sich offen, berechenbar und hilfsbereit • arbeitet konstruktiv und vertrauensvoll mit anderen zusammen • initiiert und fördert die Zusammenarbeit • erkennt Konflikte frühzeitig und thematisiert sie, trägt aktiv zur Konfliktlösung bei • reflektiert eigenes Denken und Handeln • fordert Feedback ein und setzt sich aktiv damit auseinander	
3.3.3.	Dienstleistungsorientierung ▶ Fähigkeit, die Arbeit als Dienstleistung für den externen und internen Kunden zu begreifen.	3
	• richtet die Leistungserbringung an den Leistungsempfängern/innen aus (im Rahmen des gesetzlichen Auftrags und der gebotenen Wirtschaftlichkeit) • versteht sich als Dienstleister/in und schafft die erforderlichen Rahmenbedingungen für ein dienstleistungsorientiertes Arbeiten der Mitarbeiter/innen • erkennt die Bedürfnisse unterschiedlicher Behindertengruppen, und entwickelt entsprechende Problemlösungsstrategien, die einer gemeinsamen Zielstellung nicht entgegenstehen	

Gewichtungen: 4 unabdingbar, 3 sehr wichtig, 2 wichtig, 1 erforderlich
▶ Erläuterung der Begriffe
● Raum für stellenbezogene Operationalisierung

3.3.	Sozialkompetenzen	Gewichtung
3.3.4.	Diversity-Kompetenz ▶ Fähigkeit, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Menschen (u.a. hinsichtlich Lebensalter, Geschlecht, Behinderung, Migrationsgeschichte, Religion, sexueller und geschlechtlicher Identität, chronischer Krankheit, sozialem Status, Sprache) wahrzunehmen, in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen, bestehende Barrieren abzubauen und einen diskriminierungsfreien und wertschätzenden Umgang zu pflegen.	4
	• wendet Kenntnisse des Antidiskriminierungsrechts und entsprechender Fördergesetze an (AGG, LADG, VV Inklusion behinderter Menschen, PartMigG, LGG, LGBG, SGB IX, UntSexIdGIG etc.) • ist fähig zum Perspektivwechsel • berücksichtigt die Förderung von Vielfalt in der Aufgabenwahrnehmung, nimmt bestehende strukturelle Barrieren wahr und wirkt darauf hin, diese abzubauen	
3.3.5.	Migrationsgesellschaftliche Kompetenz ▶ umfasst die Fähigkeit gemäß § 3 Absatz 4 PartMigG 1. bei Vorhaben, Maßnahmen und Programmen die Auswirkung auf Personen mit und ohne Migrationsgeschichte beurteilen und ihre Belange berücksichtigen zu können 2. die durch Diskriminierung und Ausgrenzung von Personen mit Migrationsgeschichte entstehenden teilhabehemmenden Auswirkungen zu erkennen und zu überwinden sowie 3. insbesondere im beruflichen Kontext Personen mit Migrationsgeschichte respektvoll und frei von Vorurteilen und Diskriminierung zu behandeln.	3
	• weiß um die strukturelle Benachteiligung von Menschen mit Migrationsgeschichte und wendet Kenntnisse über Instrumente zu deren Abbau an • lehnt Diskriminierung und Ausgrenzung ab und möchte diese überwinden • berücksichtigt die Belange der Menschen mit Migrationsgeschichte und richtet die Aufgabenwahrnehmung bedarfs- und zielgruppengerecht aus	

Gewichtungen: 4 unabdingbar, 3 sehr wichtig, 2 wichtig, 1 erforderlich
▶ Erläuterung der Begriffe
● Raum für stellenbezogene Operationalisierung

3.4.	Führungskompetenzen	Gewichtung
3.4.1.	Strategische Kompetenz ▶ Fähigkeit, das eigene Denken und Handeln auf langfristige Ziele auszurichten, Entwicklungen und Probleme frühzeitig zu erkennen, folgerichtig zu beurteilen und denkbare Lösungen unter Berücksichtigung von Gesamtinteressen zu finden.	3
	• überblickt Gesamtzusammenhänge und nimmt gedanklich Entwicklungen vorweg • liefert logisch schlüssige und realisierbare Lösungsmöglichkeiten sowie konkrete Umsetzungsschritte • erkennt Entwicklungstendenzen, analysiert sie • erkennt und berücksichtigt politische Zusammenhänge • steuert, unterstützt und überprüft vorausschauend den Zielerreichungsprozess	
3.4.2.	Personalentwicklungskompetenz ▶ Fähigkeit, die Potenziale und Motive der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und so zu fördern, dass ein optimales Verhältnis zwischen den Bedarfen und Zielen der Organisation und den Bedarfen und Zielen der Beschäftigten entsteht ▶ Fähigkeit, die gesetzliche Verpflichtung zur Förderung von Frauen und Gleichstellung aus § 3 Abs. 1 LGG im Umgang mit weiblichen Beschäftigten anzuwenden (Frauenförderkompetenz).	4
	• erhält und fördert gezielt die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • begreift Vielfalt von Menschen als Bereicherung für ihr/sein Team und sorgt für Gleichberechtigung und Gleichbehandlung • spricht Anerkennung und Kritik konstruktiv aus, gibt individuelles Feedback • integriert Menschen mit Behinderung in den Alltag des Teams, setzt sich für die Schaffung der erforderlichen Rahmenbedingungen ein und berücksichtigt die Belange Schwerbehinderter gem.§ 164 Abs. 2 und 4 Satz 1 Nr. 1 und 2 SGB IX • bezieht die Ziele des Frauenförderplanes in die Personalentwicklungsplanung ein • kennt und nutzt Personalentwicklungsmethoden, -instrumente sowie -maßnahmen • berücksichtigt Aspekte der Work-Life-Balance, des Gesundheitsmanagements etc.	

Gewichtungen: 4 unabdingbar, 3 sehr wichtig, 2 wichtig, 1 erforderlich

▶ Erläuterung der Begriffe

● Raum für stellenbezogene Operationalisierung

3.4.	Führungskompetenzen	Gewichtung
3.4.3.	Selbstentwicklungskompetenz ▶ Bereitschaft und Fähigkeit, das eigene Verhalten zu reflektieren, Stärken und Grenzen realistisch einzuschätzen sowie sich persönlich und fachlich zu motivieren und weiterzuentwickeln.	4
	• reflektiert eigene Stärken und Entwicklungsbedarfe • zeigt sich gegenüber neuen Herausforderungen aufgeschlossen sowie lernbereit und nimmt an Angeboten zur Qualifizierung teil	
3.4.4.	Innovationskompetenz ▶ Fähigkeit, veränderte Anforderungen aktiv anzunehmen, Veränderungen zielgerichtet einzuleiten bzw. umzusetzen und kreativ neue Ideen zu entwickeln.	4
	• initiiert Veränderungs- und Verbesserungsprozesse • verfolgt Entwicklungen und erkennt Veränderungsbedarfe • ist Neuem gegenüber aufgeschlossen • bewertet Alternativen nach ihrer Zukunftsorientierung • überzeugt und erzielt Akzeptanz für Veränderungen	
3.4.5.	Repräsentations- und Netzwerkkompetenz ▶ Fähigkeit, die eigene Organisation und das Land Berlin nach außen überzeugend zu vertreten, mit Partnerinnen und Partnern innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation offen und zielbezogen neue Kontakte zu knüpfen und so zu pflegen, dass nachhaltige Vorteile für alle Beteiligten entstehen.	3
	• tritt vor Personengruppen sicher und adressatengerecht auf • vertritt die eigene Organisation und das Land Berlin positiv nach außen	

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

BERLIN

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

Stand: Juli 2023

. . .

Führungskräfteleitbild für die Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung sowie das LAGetSi

Vorbemerkungen

Erfolg und Leistungsfähigkeit der Verwaltung hängen im Wesentlichen von einer vertrauensvollen Zusammenarbeit und einer verantwortungsbewussten Personalführung ab.

Vor diesem Hintergrund sind die Grundlagen der Zusammenarbeit in der SenASGIVA Vertrauen, Fairness, Offenheit, Respekt, Gerechtigkeit und die Förderung der Chancengleichheit und Vielfalt.

Das Führungskräfteleitbild der SenASGIVA beschreibt in diesem Zusammenhang die Leitsätze für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und verdeutlicht auf dieser Grundlage das gewünschte Führungsverhalten. Alle Beschäftigten – Führungskraft, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – sollen wissen, was von Ihnen erwartet wird und was sie erwarten können.

Das Leitbild soll den Vorgesetzten helfen, ihre Führungsaufgaben im Interesse aller Beschäftigten erfolgreich und ergebnisorientiert wahrzunehmen und die Zusammenarbeit auf dieser Basis weiterzuentwickeln.

Die Umsetzung der im Folgenden aufgeführten Leitsätze fordert im Büroalltag vor den gegenwärtig herrschenden Rahmenbedingungen im Personalbereich von allen Führungskräften ein hohes Maß an Engagement und sozialer Kompetenz in Bezug auf den Zeit- und Arbeitsaufwand.

Zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Sinne dieser Leitlinien verfügen die Führungskräfte über Kenntnisse der aktuellen rechtlichen Rahmenbedingungen der Beschäftigungsverhältnisse und der in dieser Verwaltung dazu getroffenen Vereinbarungen. Dazu gehören das Beamten- und Tarifrecht, die Gesetze zum Arbeitsschutz und zur Arbeitszeit, das SGB IX, das Personalvertretungsrecht, das Landes Gleichstellungsgesetz, das Allgemeine Gleichstellungsgesetz und das Gesetz zur Förderung der Partizipation in der Migrationsgesellschaft des Landes Berlin (PartMigG). Die Führungskräfte verpflichten sich, die erforderlichen Fortbildungsmaßnahmen wahrzunehmen.

Grundvoraussetzung – Die Vorbildfunktion der Führungskraft

Führungskräfte wirken in ihrer Funktion als Vorbild.

In ihrem Verhalten zeichnen sie sich durch Zuverlässigkeit, Offenheit, Vertrauenswürdigkeit und Veränderungsbereitschaft aus.

Übereinstimmung von Reden und Handeln ist Ausdruck ihrer Glaubwürdigkeit.

Führungskräfte hinterfragen und reflektieren ihr Verhalten. Dazu gehört auch, eine Einschätzung ihres Führungsverhaltens im Rahmen von Jahresgesprächen einzuholen.

Sie zeigen ggü. ihren Mitarbeitenden Einfühlungsvermögen und Wertschätzung und nehmen ihre soziale Verantwortung wahr.

Führungskräfte öffnen sich dem Gesundheitsmanagement und fördern sowie unterstützen das Engagement ihrer Mitarbeitenden bei der Wahrnehmung entsprechender innerbetrieblicher Angebote.

Möglichkeiten der Selbstreflektion bieten hierfür

- das Führen von Jahresgesprächen
- die regelmäßige Durchführung eines Führungskräftefeedbacks (FFB)
- Möglichkeit zum Selbstcheck zur Selbstreflektion.

1 *Kooperation – unsere Form der Zusammenarbeit*

Erfolgreiche Organisationen zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Mitarbeitenden die Fähigkeit zur wirksamen Kooperation besitzen.

Die Führungskräfte verpflichten sich, auf der Grundlage eines aktuellen Geschäftsverteilungsplans (GVPl.) eine flächendeckende Ausstattung mit Anforderungsprofilen (AP) sowie ihre regelmäßige Fortschreibung zu gewährleisten.
Die AP für Führungskräfte sind auf der Grundlage des Basis-AP mit Führungsverantwortung zu erstellen und dürfen nicht hinter den dort festgelegten Mindeststandard zurückbleiben.

Auf dieser Grundlage verpflichten sich die Führungskräfte zu den folgenden Verhaltensmaßnahmen:

- fördern die Teambildung auch für aufgabenübergreifende Aufgabenstellungen
- prägen die Zusammenarbeit durch Offenheit, Berücksichtigung von Vorschlägen aus dem Kreis der Mitarbeitenden und Teamarbeit
- ermöglichen den regelmäßigen Austausch in Bezug auf die Aufgabenstellungen (Umfang, Zeitfaktor, Qualität – Wer macht was, bis wann?) -> Transparenz hinsichtlich der Erwartungen bezüglich der Aufgabenerfüllung
- lassen Rücksprachen zu, um Missverständnissen hinsichtlich der Aufgabenerledigung vorzubeugen („offenes Ohr“ bzw. „offene Tür“ als regelmäßiges Angebot für die Mitarbeitenden)
- vernetzen sich aktiv mit anderen Fachbereichen, zu denen Schnittstellen hinsichtlich der Aufgabenerledigung bestehen
- fördern den Blick über den „Tellerrand“
- ermöglichen ein gemeinsames und zielgerichtetes Arbeiten
- gewährleisten den gemeinsamen Zugang zu allen für die Aufgabenwahrnehmung erforderlichen Arbeitsmaterialien (z.B. Dateien), um eine Vertretung zu ermöglichen
- fördern den Austausch der „Einzelkämpferaufgabengebiete“, um auf die Vertretungssituation vorbereitet zu sein
- sorgen für klare Zuständigkeiten bei der Aufgabenwahrnehmung
- fördern die Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung bei ihren Mitarbeitenden sowie
- die kooperative Zusammenarbeit (z.B. Ideen, Ansätze und Vorschläge von Mitarbeitenden erfragen und aufnehmen).

Möglichkeiten zur Selbstreflektion hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung:

- Erstellen der Anforderungsprofile sowie die entsprechende Aktualisierung und Fortschreibung

- das Führen von Jahresgesprächen mit den eigenen Mitarbeitenden und mit der eigenen Führungskraft
- die regelmäßige Durchführung eines FFB
- das Beurteilungsgespräch.

2 *Transparenz durch Kommunikation*

Führungskräfte und Mitarbeitende kommunizieren offen und partnerschaftlich miteinander. So wird sichergestellt, dass die nötigen Informationen als Entscheidungsgrundlage rechtzeitig und vollständig zur Verfügung stehen. Dies beinhaltet nicht nur die Weitergabe von Informationen durch die Führungskräfte an die Mitarbeitenden, sondern auch die gezielte Abfrage von erforderlichen Informationen durch die Mitarbeitenden, wenn ein besonderer Bedarf danach besteht.

Führungskräfte informieren die Mitarbeitenden zeitnah und bedarfsgerecht, um ihnen die bestmögliche Erfüllung ihrer Aufgaben zu ermöglichen. Deshalb finden regelmäßig Besprechungen statt. Diese werden möglichst so terminiert, dass sie nicht mit den besonderen Bedürfnissen der Mitarbeitenden hinsichtlich der Arbeitszeit, Arbeitsverteilung, außerbetrieblichen regelmäßigen Verpflichtungen, aber auch die Anstrengungen um die persönliche Gesundheit durch Nutzung der hauseigenen Angebote zur Gesunderhaltung kollidieren.

Vor diesem Hintergrund verpflichten sich die Führungskräfte zu den folgenden Verhaltensmaßnahmen:

- regelmäßiger Austausch (z.B. im Rahmen von Gruppenrunden)
- zeitnahe (unverzügliche) und qualifizierte Information der Mitarbeitenden adressatengerecht und in einer dem Inhalt angemessenen Form (z.B. per E-Mail, Telefon, persönliches Gespräch)
- kein Zurückhalten von Wissen und Informationen
- Offenheit ggü. Rücksprachebedarfen der und für Beratung durch die Mitarbeitenden
- Kommunikationsstörungen (rechtzeitig) erkennen und beseitigen.

Möglichkeiten zur Selbstreflektion hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung:

- das Führen von Jahresgesprächen
- die regelmäßige Durchführung eines FFB
- die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen.

3 *Strategien und Ideen bringen uns voran, um definierte Ziele zu erreichen*

Führungskräfte schaffen in ihrem Bereich eine Kultur, die die Mitarbeitenden ermutigt, sich mit eigenen Vorschlägen in die Aufgabenstellungen sowie die Geschäftsprozesse einzubringen. Es ist hierbei ein Anliegen der Führungskräfte, diese Ideen und Vorschläge in den grundsätzlichen Entscheidungsprozess hinsichtlich der strategischen Ausrichtung einfließen zu lassen. Ein fruchtbarer Boden für Ideen bietet sich überall dort, wo kreative Spielräume bestehen bzw. ermöglicht werden.

Vor diesem Hintergrund verpflichten sich die Führungskräfte zu den folgenden Verhaltensmaßnahmen:

- legen die Strategie in Bezug auf die Aufgabenwahrnehmung und –erfüllung im Fachbereich grundsätzlich fest

- sorgen für einen gemeinsamen Austausch mit den Mitarbeitenden hinsichtlich der strategischen Ausrichtung
- ermutigen die Mitarbeitenden, eigene Strategien und Ideen im Rahmen des gegebenen Handlungsrahmens einzubringen
- sind bereit, zur Korrektur und Anpassung der Strategie, wenn sich dies für die Aufgabenstellung/-erledigung als erforderlich erweist.

Möglichkeiten zur Selbstreflektion hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung:

- das Führen von Jahresgesprächen
- das Erstellen von Vorhabenlisten mit regelmäßigem Zielerreichungsabgleich und regelmäßiger Aktualisierung, einschließlich Schwerpunktsetzung entsprechend aktueller Prioritätensetzung.

4 *Mitarbeiter/innenentwicklung – ein wesentlicher Erfolgsfaktor*

Führungskräfte fordern Leistung und fördern Fähigkeiten der Mitarbeitenden durch kontinuierliche und konsequente Personalentwicklung. Dazu gehört auch der Einsatz entsprechend ihrer Stärken und Fähigkeiten. Sie motivieren ihre Mitarbeitenden durch die Übertragung herausfordernder Aufgaben.

Die Förderung der Mitarbeitenden orientiert sich am Bedarf und an den individuellen Potenzialen des Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin.

Die Führungskräfte organisieren trotz der angespannten Personalsituation die konkret notwendigen zeitlichen Freiräume für personenbezogene PE-Maßnahmen und die Unterstützung der Kollegen und Kolleginnen.

Führungskräfte kennen den jeweils aktuellen Frauenförderplan sowie die darin beschriebenen Ziele und Maßnahmen. Sie wirken aktiv an deren Umsetzung mit.

Vor diesem Hintergrund verpflichten sich die Führungskräfte zu den folgenden Verhaltensmaßnahmen:

- Motivation der Mitarbeiter/innen zur Fort- und Weiterbildung sowie der Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen
- potentiellen Führungskräftenachwuchs fördern
- Mitarbeitende rechtzeitig am Fluktuationsprozess im eigenen Fachbereich beteiligen (Stichwort: Wissenstransfer, mind. zwei Jahre vorher beginnen, um Mitarbeitende in die Lage zu versetzen, entstehende Vakanzen auszugleichen)
- aktiver Einsatz und Umsetzung von Instrumenten und Maßnahmen der Personalentwicklung.

Möglichkeiten zur Selbstreflektion hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung:

- die Fortschreibung und Aktualisierung der AP
- das Führen von Jahresgesprächen
- die Durchführung eines FFB.

5 *Delegation - Potenziale der Mitarbeitenden erkennen und nutzen*

Mit der Delegation von Aufgaben dokumentieren Führungskräfte das Vertrauen in ihre Mitarbeitenden, nutzen Potenziale optimal und schaffen sich bewusst Freiräume, um ausreichend Zeit für ihre eigene Führungstätigkeit zu haben.

Hierzu übertragen sie die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Kompetenzen. Die Führungskräfte berücksichtigen dabei Fähigkeiten und Potenziale der einzelnen Mitarbeitenden.

Möglichkeiten zur Selbstreflektion hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung:

- das Führen von Jahresgesprächen
- die Durchführung eines FFB.

6 *Entscheidungen treffen – zügig, klar und nachvollziehbar*

Führungskräfte erläutern die getroffenen Entscheidungen, damit alle diese akzeptieren, beachten und vertreten.

Vor diesem Hintergrund verpflichten sich die Führungskräfte zu den folgenden Verhaltensmaßgaben:

- Entscheidungen erläutern, sofern zum Verständnis und der Akzeptanz erforderlich
- sinnvolle, einzelfallbezogene Beteiligung der Mitarbeitenden bei organisatorisch-strukturellen und inhaltlichen Entscheidungen
- Entscheidungen zeitnah treffen.

Möglichkeiten zur Selbstreflektion hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung:

- Gruppenrunden bzw. alle regelmäßigen Besprechungsrunden
- das Führen von Jahresgesprächen
- die Durchführung eines FFB.

7 *Feedback an die Mitarbeitenden, Feedback der Mitarbeitenden an die Führungskraft*

Regelmäßiger Austausch über den Stand der Arbeiten, den Grad der Zielerreichung und den Bedarf an Unterstützung sichern die Realisierung der gesetzten und vereinbarten Ziele.

Mitarbeitende informieren ihre Führungskräfte über ihre Arbeitsergebnisse und umgekehrt informieren Führungskräfte sich bei den Beschäftigten über Arbeitsresultate und erreichte Zwischenergebnisse. Sie fordern ihre Mitarbeitenden auf, rechtzeitig Unterstützungsbedarf zu signalisieren

Führungskräfte beurteilen Leistungen im Dialog mit den Mitarbeitenden, geben Rückmeldung über Verhalten und erbrachte Leistungen sowie Hilfestellung bei Problemen. Sie erkennen Stärken und Schwächen, sprechen diese offen an, loben oder üben konstruktive Kritik, jeweils in angemessener und höflicher Form. Führungskräfte lassen sich Rückmeldungen ihrer Mitarbeitenden über ihr eigenes Führungsverhalten geben.

Vor diesem Hintergrund verpflichten sich die Führungskräfte zu den folgenden Verhaltensmaßnahmen:

- Offenheit für eine wechselseitige und wertschätzende Kommunikationskultur (als Grundvoraussetzung)
- Einberufung regelmäßiger Arbeits- bzw. Gruppenrunden
- Führen von anlassbezogenen Einzelgesprächen

- Ermutigung der Mitarbeiter/innen zum Feedback.

Möglichkeiten zur Selbstreflektion hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung:

- das Führen von Jahresgesprächen
- die Durchführung eines FFB.

8 *Qualität sichern und steigern*

Führungskräfte richten ihr Handeln auf eine Verbesserung der Qualität aus. Hierzu optimieren sie konsequent die Prozesse und den Ressourceneinsatz.

Führungskräfte ermutigen ihre Mitarbeitenden zur Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen, greifen diese auf und unterstützen aktiv den Prozess der Umsetzung.

Sie zeigen eine konstruktive Einstellung zu Fehlern und etablieren eine entsprechende Fehlerkultur. Gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden analysieren sie die Fehlerursachen und treffen vorbeugende Maßnahmen.

Vor diesem Hintergrund verpflichten sich die Führungskräfte zu den folgenden Verhaltensmaßnahmen:

- vereinbaren gemeinsam mit den Mitarbeitenden aufgabenbezogene Qualitätsmerkmale
- geben den Anstoß zur kritischen Reflexion von Geschäftsprozessen mit dem Ziel der Optimierung (z.B. durch Workshops).

Möglichkeiten zur Selbstreflektion hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung:

- das Führen von Jahresgesprächen
- die Durchführung eines FFB
- Werden von den Mitarbeitenden Verbesserungsvorschläge gemacht?

9 *Konstruktiver Umgang mit Konflikten*

Führungskräfte – wie alle Beschäftigten – gehen Konflikten nicht aus dem Weg, sie erkennen sie, nehmen Störungen wahr und suchen faire, konstruktive und tragfähige Lösungen.

Vor diesem Hintergrund verpflichten sich die Führungskräfte zu den folgenden Verhaltensmaßnahmen:

- erkennen und akzeptieren, dass Konflikte zum Arbeitsalltag gehören und vermitteln dies auch ihren Mitarbeitenden
- stehen mit ihren Mitarbeitenden in einem regelmäßigen Dialog, um Konflikte frühzeitig zu erkennen
- sie vermitteln den Mitarbeitenden, dass ein vertrauensvoller und fairer Umgang miteinander erwartet wird
- unterstützen ihre Mitarbeitenden bei der Lösung von Konflikten mit Dritten
- bei Bedarf werden externe Experten/innen hinzugezogen.

Möglichkeiten zur Selbstreflektion hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung:

- das Führen von Jahresgesprächen.

10 *Steuerung von Veränderungsprozessen*

Eine Führungskraft zeichnet sich durch die grundsätzliche Akzeptanz aus, dass Veränderungen in Organisation und Denken zum Arbeitsalltag gehören.

Führungskräfte sollen zunehmend die Fähigkeit entwickeln, Veränderungen zu erkennen, kritisch zu bewerten, zu steuern, zu fördern und zu begleiten.

Führungskräfte unterstützen ihre Mitarbeitenden bei der Entwicklung von Eigeninitiative, fördern und fordern persönliches Engagement und Veränderungsbereitschaft.

Vor diesem Hintergrund verpflichten sich die Führungskräfte zu den folgenden Verhaltensmaßnahmen:

- handeln ganzheitlich und berücksichtigen z.B. auch bereichsübergreifende Aspekte
- sie verpflichten sich zur entsprechenden Fortbildung, um Veränderungsprozesse zu steuern (z.B. Geschäftsprozessoptimierung, Zeit-, Konfliktmanagement)
- achten auf einen zeitnahen und regelmäßigen Informationsaustausch mit der eigenen Führungskraft und den Mitarbeitenden
- führen im Anschluss an einen Veränderungsprozess einen Evaluationsprozess durch.

Möglichkeiten zur Selbstreflektion hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung:

- regelmäßige Gruppenrunden
- die Durchführung eines FFB
- das Führen von Jahresgesprächen
- Kundenbefragung (wo geeignet).

11 *Eigene Weiterentwicklung*

Führungskräfte sind verpflichtet, für die ständige Reflexion und Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenz (Coaching, Qualifizierung durch Fortbildung und/oder Rotation) zu sorgen. Hierbei werden sie von ihrer Dienststelle unterstützt.

In die Reflexion werden die Rückmeldungen der Mitarbeitenden miteinbezogen.

Vor diesem Hintergrund verpflichten sich die Führungskräfte zu den folgenden Verhaltensmaßnahmen:

- Teilnahme an 1 – 2 Fortbildungsmaßnahmen pro Jahr zum Thema Führungskräftequalifikation
- die eigene Methodik als Führungskraft selbstreflektierend kritisch zu betrachten.

Möglichkeiten zur Selbstreflektion hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung:

- die Durchführung eines FFB
- Durchführung eines Selbstchecks zum eigenen Führungsverhalten
- das Führen von Jahresgesprächen

- regelmäßige Gruppenrunden.

12 *Gesundheitsförderung*

Die Führungskraft sieht die betriebliche Gesundheitsförderung als wichtigen Teil ihrer täglichen Führungsaufgaben und als Verantwortung ggü. ihren Mitarbeitenden an. Sie unterstützt und wirbt daher bei ihren Mitarbeitenden für die aktive Inanspruchnahme der Angebote der Gesundheitsförderung.

Die Führungskraft ist sich bewusst, dass sie mit ihrem Führungsverhalten einen Einfluss auf das Wohlbefinden bzw. die physische und die psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden hat.

Vor diesem Hintergrund verpflichten sich die Führungskräfte zu den folgenden Verhaltensmaßnahmen:

- kennen die rechtlichen Rahmenbedingungen und Dienstvereinbarungen (z.B. Arbeitszeit, BEM-Verfahren, Hamburger Modell) und sind zur Umsetzung und Einhaltung verpflichtet (Stichwort: Arbeitsschutz)
- erkennen Verhaltensveränderungen (mit Auswirkungen auf die Arbeitsleistung) ihrer Mitarbeitenden und reagieren darauf
- nutzen das Angebot der Sozialberatung aus der Kooperation mit der SenJustV.

Möglichkeiten zur Selbstreflektion hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung:

- das Führen von Jahresgesprächen
- die Durchführung eines FFB.

13 Familienbewusstes Führen

Die Führungskräfte sehen familienbewusstes Führen als selbstverständlichen Teil ihrer täglichen Führungsaufgaben an und unterstützen ihre Mitarbeitenden bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. der persönlichen privaten Situation.
Sie sind sich darüber bewusst, dass diese Unterstützung auch der Minimierung von Belastungen und damit der psychischen und physischen Gesundheit dient.

Vor diesem Hintergrund verpflichten sich die Führungskräfte zu den folgenden Verhaltensmaßnahmen:

- kennen die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und wirkt an deren Umsetzung aktiv mit
- sind sich der höchst unterschiedlichen Lebenssituationen (z.B. Kinderbetreuung - auch alleinerziehend -, Pflegende Angehörige etc.) und der daraus resultierenden Belastungen ihrer Mitarbeitenden bewusst und gehen sensibel damit um
- stellen sich selbst und das Team organisatorisch auf die Notwendigkeiten zur Unterstützung der Mitarbeitenden ein, z.B. hinsichtlich

    - Teilzeitbeschäftigten bei Terminierung von Dienstbesprechungen, Rücksprachen etc.
    - der Organisation von Telearbeit
    - der flexiblen Arbeitszeitgestaltung

- Führungskräfte und Mitarbeitende beteiligen sich aktiv an der innerbetrieblichen Diskussion um die Erfassung der Bedarfe und der daraus resultierenden (Weiter-) Entwicklung entsprechender Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Möglichkeiten zur Selbstreflektion hinsichtlich der erfolgreichen Umsetzung:

- das Führen von Jahresgesprächen
- die Durchführung eines FFB
- die entsprechende Nutzung der Ergebnisse aus der aktuellen Mitarbeitendenbefragung.

Bei allen in den Leitsätzen genannten Maßnahmen sind die Beteiligungsrechte der Beschäftigtenvertretungen zu beachten.