

Anforderungsprofil	Stand:	Juni 2025
	Ersteller/-in: (BearbeiterZ)	III D

Die grau unterlegten Felder markieren den verbindlichen Teil des Basisanforderungsprofils.

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

Organisationseinheit:
Abteilung Soziales

1	Beschreibung des Arbeitsgebietes: (Text GVPL und ggf. Aufgabenanalyse)	
	<p>Leitung der Arbeitsgruppe Projekte und Grundsatz: Fachpolitische Beratung der Führungs- und Leitungsebenen, Gruppenleitung (Operationalisierung von Zielvorgaben und Aussteuerung der Arbeitsaufträge, Qualitätssicherung, Personalentwicklung und -führung), Vertretung der Fachthemen in Gremien, konzeptionelle und organisatorische Steuerung der Digitalisierung des Politikfeldes Soziales, Multiprojektmanagement, Multiprojektsteuerung und Projektleitung für Digitalisierungsprojekte, Projektberatung und Methodenunterstützung</p>	
	Stellenzeichen	III D 4
	Bewertung	A 14 / E 14
	Führungskraft:	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
	Leitungsspanne: (Anzahl und Laufbahngruppe der dauerhaft unterstellten Mitarbeiter/innen)	4 x gehobener Dienst 2 x höherer Dienst

Beamtinnen und Beamte

Erfüllung der laufbahnrechtlichen Voraussetzungen für den

- allgemeinen Verwaltungsdienst, zweites Einstiegsamt der Laufbahngruppe 1 (ehem. mittlerer nichttechnischer Verwaltungsdienst)
- allgemeinen Verwaltungsdienst, erstes Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 (ehem. gehobener nichttechnischer Verwaltungsdienst)
- allgemeinen Verwaltungsdienst, zweites Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 (ehem. höherer nichttechnischer Verwaltungsdienst)
- [] (weitere Laufbahnen)
- abgeschlossenes Hochschulstudium (Abschluss: Bachelor oder Diplom/FH) im Hauptfach []
- abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium im Hauptfach [] (Abschluss: Master oder Diplom oder Magister Artium)

(Tarif-)Beschäftigte

- Ausbildung zum/zur Verwaltungsfachangestellten / Kaufmann/-frau für Büromanagement (ehem. Kaufmann/-frau für Bürokommunikation, Bürokaufmann/-frau, Fachangestellte/r für Bürokommunikation)
- abgeschlossener Verwaltungslehrgang I
- abgeschlossenes Hochschulstudium (Abschluss: Bachelor oder Diplom/FH) im Hauptfach []
- abgeschlossener Verwaltungslehrgang II
 - geprüfte/r Verwaltungswirt/in
- abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium der Informatik, Wirtschaftsinformatik, Betriebswirtschaftslehre, Verwaltungswissenschaften, Sozialwissenschaften oder eines vergleichbaren Studienganges
- abgeschlossene wissenschaftliche Hochschulausbildung gem. § 8 Abs. 4 LfbG i.V.m. § 23 Abs. 1 LVO-AVD
- Gleichwertige Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen [] (ergeben sich u.a. aus beamten- und tarifrechtlichen Vorschriften)
- sonst. Berufsabschluss/ Ausbildung []
- []

Weitere Anforderungen für beide Berufsgruppen

- Zusatzqualifikation []
- Mehrjährige / Langjährige einschlägige Berufserfahrung / Verwaltungserfahrung (vorzugsweise [])
- Mehrjährige / Langjährige einschlägige Berufserfahrungen in leitender Stellung mit Personalverantwortung [] / in der Leitung größerer Personalkörper / in herausgehobenen Positionen der öffentlichen Verwaltung (mit Schwerpunkt in [])
- Mehrjährige / Langjährige Führungserfahrung / Erfahrung in der Leitung kleinerer / mittlerer Arbeitsgruppen / []
- Einschlägige Berufserfahrung in der Projektleitung (vorzugsweise in der angewandten Informatik, insbes. der Leitung von IT-Projekten zur Einführung von Verwaltungssoftware und/oder im Verfahrensmanagement für Verwaltungssoftware)

*) 4 unabdingbar 3 sehr wichtig 2 wichtig 1 erforderlich

3	Leistungsmerkmale	Gewichtungen*			
		4	3	2	1
3.1	Fachkompetenzen				
3.1.1	Kenntnisse des Antidiskriminierungsrechts und entsprechender Fördergesetze (AGG, LADG, VV Inklusion behinderter Menschen, PartMigG, LGG, LGBG, UntSexIdGIG etc.)				X
3.1.2	Kenntnisse im Schwerbehindertenrecht (SGB IX Teil 3)				X
3.1.3	vertiefte Kenntnisse in den Methoden und Instrumenten des Personalmanagements, einschließlich Personalentwicklung, -planung, -führung sowie Gender Mainstreaming		X		
3.1.4	Kenntnisse in Mitarbeitendenführung, Gesprächsführung, Moderation, Konfliktlösung und Teamentwicklung		X		
3.1.5	Kenntnisse des Datenschutzrechts			X	
3.1.6	sehr gute Kenntnisse der Methoden des Projektmanagements (Wasserfall, Agile, Scrum, PRINCE2 etc.) sowie des Projektmanagementhandbuches des Landes Berlin		x		
3.1.7	gute Kenntnisse der Methoden des Changemanagements		X		
3.1.8	Kenntnisse über Verwaltungsvorschriften und Rundschreiben sowie gültiger Dienstvereinbarungen zur Personalplanung und –führung, insbesondere über das öffentliche Dienstrecht, Tarifrecht, Arbeitsrecht sowie der Bestimmungen des AGG, PartMigG und der Mitbestimmungsrechte nach dem LGG, SGB IX und PersVG Bln			X	
3.1.9	umfassende Kenntnisse über die Berliner Verwaltung (Aufbau- und Ablauforganisation, Verfassung, Gesetze und Rechtsvorschriften betreffend der Berliner Verwaltung, GGO I und II)		X		
3.1.10	Kenntnisse des Berliner Haushaltsrechts, Vergaberechts und der LHO sowie Erfahrung mit parlamentarischen Ausschüssen in Haushaltsangelegenheiten			X	
3.1.11	Kenntnisse der Berlin IKT-Landschaft und der IKT-Governance	X			
3.1.12	Kenntnisse der Anforderungsanalyse und –management	X			
3.1.13	Kenntnisse im Bereich Geschäftsprozessmodellierung und –optimierung		X		

3.1.14	vertiefte Kenntnisse in MS-Office (Outlook, Word, Excel, Power-Point) und sicherer Umgang mit Intranet, Internet sowie digitalen Kommunikationsmitteln zur Informationsbeschaffung und Zusammenarbeit		X		
--------	---	--	---	--	--

*) 4 unabdingbar 3 sehr wichtig 2 wichtig 1 erforderlich

3	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erläuterung der Begriffe • Raum für stellenbezogene Operationalisierungen 	Gewichtungen*			
		4	3	2	1
3.2	Persönliche Kompetenzen				
3.2.1	Leistungs-, Lern- und Veränderungsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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. 		X		
	<ul style="list-style-type: none"> • stellt sich veränderten Anforderungen/Entwicklungen im eigenen Fachgebiet und passt das eigene Handeln den Anforderungen an • ist zur Übernahme neuer Aufgaben bereit • erledigt und löst Aufgaben und Fragestellungen eigeninitiativ • greift Fragestellungen/Probleme aus eigenem Antrieb auf • überträgt Wissen aus anderen Zusammenhängen auf das eigene Arbeitsgebiet 				
3.2.2	Organisationsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> ▶ Fähigkeit, vorausschauend zu planen und zu strukturieren und entsprechend zu agieren. 	X			
	<ul style="list-style-type: none"> • bezieht andere in den Bearbeitungs-/Problemlösungsprozess mit ein und berücksichtigt deren Belange • fördert die fachliche Zusammenarbeit und nutzt vorhandene Kontakte • konzentriert sich auf das Wesentliche, setzt Prioritäten • zeigt ganzheitliche Denk- und Handlungsweisen und sieht Zusammenhänge, zieht folgerichtige Schlüsse • steuert die Aufgabenerledigung eigenverantwortlich nach terminlichen und sachlichen Erfordernissen 				
3.2.3	Ziel- und Ergebnisorientierung <ul style="list-style-type: none"> ▶ Fähigkeit, Denken und Handeln auf ein gewünschtes Ziel hin auszurichten und die erforderlichen Ressourcen effizient einzusetzen. 	X			
	<ul style="list-style-type: none"> • versucht Ressourcen und Ziele in Einklang zu bringen und stellt aufgabenkritische Überlegungen an • kann mit Zeit, Arbeitskraft, Kosten und Arbeitsmitteln ökonomisch umgehen • organisiert die Arbeitsabläufe vorausschauend nach Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten • ist in der Lage, Besprechungen zielgerichtet zu moderieren • gestaltet Problemlösungsprozesse und wendet Problemlösungstechniken an 				

*) 4 unabdingbar 3 sehr wichtig 2 wichtig 1 erforderlich

3	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erläuterung der Begriffe • Raum für stellenbezogene Operationalisierungen 	Gewichtungen*			
		4	3	2	1
3.2.4	Entscheidungsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> ▶ Fähigkeit, zeitnahe und nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen und dafür Verantwortung zu übernehmen. 			X	
	<ul style="list-style-type: none"> • erkennt und wägt die Konsequenzen verschiedener Entscheidungsalternativen ab • trifft nachvollziehbare, ergebnisorientierte Entscheidungen in angemessener Zeit • revidiert/modifiziert getroffene Entscheidungen vor dem Hintergrund neuer Erkenntnisse und Informationen 				
3.2.5	Belastbarkeit <ul style="list-style-type: none"> ▶ Fähigkeit, auch unter schwierigen Bedingungen überlegt zu agieren. 		x		
	<ul style="list-style-type: none"> • arbeitet auch unter Zeitdruck ohne nennenswerten Fehler und Leistungsschwankungen • ist in der Lage, sich auf kurzfristige inhaltliche und organisatorische Veränderungen einzustellen • bleibt unter Termin- und Leistungsdruck besonnen und sachlich • reagiert auf kurzfristige Veränderungen souverän und passt Handlungsstrategien den veränderten Bedingungen an 				
3.2.6	Strategisch-konzeptionelle Kompetenz <ul style="list-style-type: none"> ▶ Fähigkeit, Entwicklungen und Probleme frühzeitig folgerichtig zu erkennen, zu beurteilen und dafür realisierbare Lösungen zu finden. 	X			
	<ul style="list-style-type: none"> • zeigt ganzheitliche Denk- und Handlungsweisen und sieht Zusammenhänge, zieht folgerichtige Schlüsse • erkennt frühzeitig Entwicklungen und schätzt Risiken realistisch ein • berücksichtigt Konsequenzen und entwickelt Handlungsalternativen • bezieht politische Rahmenbedingungen in eigene Überlegungen ein 				

*) 4 unabdingbar 3 sehr wichtig 2 wichtig 1 erforderlich

3	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erläuterung der Begriffe • Raum für stellenbezogene Operationalisierungen 	Gewichtungen*			
		4	3	2	1
3.3	Sozialkompetenzen				
3.3.1	Kommunikationsfähigkeit ▶ Fähigkeit, sich personen- und situationsbezogen auszutauschen.	X			
	<ul style="list-style-type: none"> • gibt Informationen in verständlicher Form weiter • erläutert die Zusammenhänge und gibt Wissen weiter • äußert sich adressaten- und anlassgerecht • geht auf andere offen und aktiv zu und ein, ist zugewandt • zeigt Interesse für andere, erfragt deren Meinung 				
3.3.2	Kooperationsfähigkeit ▶ Fähigkeit, sich konstruktiv respektvoll mit anderen auseinanderzusetzen und partnerschaftlich zusammen zu arbeiten; Konflikte zu erkennen und tragfähige Lösungen anzustreben.	X			
	<ul style="list-style-type: none"> • verhält sich offen, berechenbar und hilfsbereit • arbeitet konstruktiv und vertrauensvoll mit anderen zusammen • gibt eigenes Wissen weiter und hält keine wichtigen Informationen zurück • hinterfragt scheinbar verhärtete Standpunkte durch die Konzentration auf Interessen und Motivation 				
3.3.3	Dienstleistungsorientierung ▶ Fähigkeit, die Arbeit als Dienstleistung für den externen und internen Kunden zu begreifen.		X		
	<ul style="list-style-type: none"> • richtet die Leistungserbringung an den Leistungsempfängern aus (im Rahmen des gesetzlichen Auftrags und der gebotenen Wirtschaftlichkeit) • versteht sich als Dienstleister/in • versteht Kundenwünsche als Arbeitsauftrag • erläutert Zusammenhänge und Entscheidungsgründe 				

*) 4 unabdingbar 3 sehr wichtig 2 wichtig 1 erforderlich

3	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erläuterung der Begriffe • Raum für stellenbezogene Operationalisierungen 	Gewichtungen*			
		4	3	2	1
3.3.4	Diversity-Kompetenz <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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. 				X
	<ul style="list-style-type: none"> • ist fähig zum Perspektivwechsel • berücksichtigt die Förderung von Vielfalt in der Aufgabenwahrnehmung, nimmt bestehende strukturelle Barrieren wahr und wirkt darauf hin, diese abzubauen • kennt und berücksichtigt Maßnahmen und Strategien, um bestehende Barrieren abzubauen • positioniert sich gegen Diskriminierung • wirkt aktiv darauf hin, bestehende (strukturelle) Barrieren abzubauen 				
3.3.5	Migrationsgesellschaftliche Kompetenz <ul style="list-style-type: none"> ▶ umfasst die Fähigkeit gemäß § 3 Absatz 4 PartMigG <ol style="list-style-type: none"> 1. bei Vorhaben, Maßnahmen und Programmen die Auswirkungen 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 3. insbesondere im beruflichen Kontext Personen mit Migrationsgeschichte respektvoll und frei von Vorurteilen und Diskriminierung zu behandeln. 			X	
	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • weiß um und berücksichtigt die Vielfältigkeit der Lebenssituationen, Lebensstile und Erfahrungen von Menschen mit Migrationsgeschichte • ist offen und respektvoll gegenüber Menschen unterschiedlicher Herkunft und Prägung • pflegt einen offenen, respektvollen und achtsamen Umgang gegenüber Menschen mit Migrationsgeschichte 				

*) 4 unabdingbar 3 sehr wichtig 2 wichtig 1 erforderlich

3	Leistungsmerkmale	Gewichtungen*			
		4	3	2	1
3.3.6	Kritikfähigkeit ► Fähigkeit, Kritik als Möglichkeit zur Erkennung von Schwächen und deren Minimierung oder Beseitigung zu verstehen.		X		
	<ul style="list-style-type: none"> lässt Kritik anderer zu und ist bereit, sich damit positiv auseinander zu setzen kann mit Kritik konstruktiv umgehen nimmt sachliche Kritik nicht persönlich 				
3.3.8	Verhandlungsgeschick und Überzeugungsfähigkeit ► Fähigkeit, die Interessen anderer zu verstehen und eigene klar darzustellen, mit Widerständen umzugehen und durch überzeugende Argumente eine Handlungsstrategie abzuleiten.		X		
	<ul style="list-style-type: none"> hat ein Verhandlungsziel und verliert dieses nicht aus dem Auge sucht Lösungen/Alternativen, die allen Beteiligten dienen kann eigene Vorstellungen verständlich, begründet und für andere nachvollziehbar darlegen vertritt Vorgaben, die nicht zu beeinflussen sind, loyal und in stimmiger Art und Weise 				
		4	3	2	1
3.4	Führungskompetenzen (wenn sie im Aufgabengebiet erforderlich sind)				
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.	x			
	<ul style="list-style-type: none"> überblickt Gesamtzusammenhänge und nimmt gedanklich Entwicklungen vorweg liefert logisch schlüssige und realisierbare Lösungsmöglichkeiten sowie konkrete Umsetzungsschritte organisiert Arbeitsabläufe zielorientiert, strukturiert und nach Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten delegiert Aufgaben und Verantwortung situations-, sach- und personengerecht 				

*) 4 unabdingbar 3 sehr wichtig 2 wichtig 1 erforderlich

3	Leistungsmerkmale	Gewichtungen*			
		4	3	2	1
3.4.2	Personalentwicklungskompetenz <ul style="list-style-type: none"> ▶ 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). 		x		
	<ul style="list-style-type: none"> • erhält und fördert gezielt die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • begreift die 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. 				
3.4.3	Selbstentwicklungskompetenz <ul style="list-style-type: none"> ▶ Bereitschaft und Fähigkeit, das eigene Verhalten zu reflektieren, Stärken und Grenzen realistisch einzuschätzen sowie sich persönlich und fachlich zu motivieren und weiterzuentwickeln. 		x		
	<ul style="list-style-type: none"> • reflektiert eigene Stärken und Entwicklungsbedarfe • zeigt sich gegenüber neuen Herausforderungen aufgeschlossen sowie lernbereit und nimmt an Angeboten zur Qualifizierung teil 				

*) 4 unabdingbar 3 sehr wichtig 2 wichtig 1 erforderlich

3	Leistungsmerkmale	Gewichtungen*			
		4	3	2	1
3.4.4	Innovationskompetenz ► Fähigkeit, veränderte Anforderungen aktiv anzunehmen, Veränderungen zielgerichtet einzuleiten bzw. umzusetzen und kreativ neue Ideen zu entwickeln.	X			
	<ul style="list-style-type: none"> • initiiert Veränderung- und Verbesserungsprozesse • verfolgt Entwicklungen und erkennt Veränderungsbedarfe • entwickelt zukunftsweisende Visionen, Ziele und kreative Lösungen • steht informationstechnologisch bedingten und erforderlichen Veränderungen aufgeschlossen gegenüber (Digitalisierungsfähigkeit) • fördert innovative Ansätze von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 				
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.			X	
	<ul style="list-style-type: none"> • tritt vor Personengruppen sicher und adressatengerecht auf • vertritt die eigene Organisation und das Land Berlin positiv nach außen 				



**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 (unverzögliche) 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 Selbstreflexion 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 Selbstreflexion 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 Verhaltensmaßnahmen:

- 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 Selbstreflexion 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 Arbeitsergebnisse 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 Selbstreflexion 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 Selbstreflexion 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 Selbstreflexion 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 wirken 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.