

Anforderungsprofil	Stand: 01/2026
	Ersteller/-in: (BearbeiterZ) ZS AbtL

Die grau unterlegten Felder markieren den verbindlichen Teil des Basisanforderungsprofils.

Dienststelle: Landesamt für Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz und technische Sicherheit Berlin	Organisationseinheit: Referat ZS B
--	--

1	Beschreibung des Arbeitsgebiets: (Text GVPL und ggf. Aufgabenanalyse)
	<p>Referatsleitung im Bereich Personal und Ausbildung - Personelle und fachliche Leitung des Referates Personal und Ausbildung, einschließlich der organisatorischen Abläufe und der fachlichen Anleitung und Kontrolle der Mitarbeiter*innen -</p> <p>Aufgabenschwerpunkte (optional):</p>
	Stellenzeichen ZS B
	Bewertung BesGr. A 12/EG 11
Führungskraft: Leitungsspanne: (Anzahl und Laufbahnguppe der dauerhaft unterstellten Mitarbeiter/innen)	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein - 3 Verwaltungsbeamtinnen des 1. Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 2 allgem. Verwaltungsdienst - 1 Arbeitsschutzbeamtin des 1. Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 2 technischer Dienst – Laufbahnzweig technischer Dienst Arbeitsschutz - 5 Tarifbeschäftigte, 2 EG 8, 2 EG 9b, 1 EG 11

2	Formale Anforderungen <small>(bitte Passendes auswählen, entsprechend ändern oder streichen)</small>
	<p>Beamtinnen und Beamte</p> <p>Erfüllung der laufbahnrechtlichen Voraussetzungen für den</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> allgemeinen Verwaltungsdienst, zweites Einstiegsamt der Laufbahnguppe 1 (ehem. mittlerer nichttechnischer Verwaltungsdienst) <input checked="" type="checkbox"/> allgemeinen Verwaltungsdienst, erstes Einstiegsamt der Laufbahnguppe 2 (ehem. gehobener nichttechnischer Verwaltungsdienst) <input type="checkbox"/> allgemeinen Verwaltungsdienst, zweites Einstiegsamt der Laufbahnguppe 2 (ehem. höherer nichttechnischer Verwaltungsdienst) <input type="checkbox"/> (weitere Laufbahnen) <input type="checkbox"/> abgeschlossenes Hochschulstudium (Abschluss: Bachelor oder Diplom/FH) im Hauptfach [REDACTED] <input type="checkbox"/> abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium im Hauptfach [REDACTED] (Abschluss: Master oder Diplom oder Magister Artium)
	<p>(Tarif-)Beschäftigte</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ausbildung zum/zur Verwaltungsfachangestellten / Kaufmann/-frau für Büromanagement (ehem. Kaufmann/-frau für Bürokommunikation, Bürokaufmann/-frau, Fachangestellte/r für Bürokommunikation) <input type="checkbox"/> abgeschlossener Verwaltungslehrgang I <input checked="" type="checkbox"/> abgeschlossenes Hochschulstudium (Bachelor/ Diplom/FH) im Studiengang Öffentliche Verwaltungswirtschaft oder Public Management <i>oder</i> <input checked="" type="checkbox"/> abgeschlossener Verwaltungslehrgang II <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> geprüfte/r Verwaltungswirt/in <input type="checkbox"/> abgeschlossenes wissenschaftliches Hochschulstudium im Hauptfach [REDACTED] (Master oder Diplom oder Magister Artium) <input type="checkbox"/> abgeschlossene wissenschaftliche Hochschulausbildung gem. § 8 Abs. 4 LfbG i.V.m. § 23 Abs. 1 LVO-AVD <input checked="" type="checkbox"/> Gleichwertige Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen [REDACTED] (ergeben sich u.a. aus beamten- und tarifrechtlichen Vorschriften) <input type="checkbox"/> sonst. Berufsabschluss/ Ausbildung [REDACTED] <input type="checkbox"/> [REDACTED]
	<p>Weitere Anforderungen für beide Berufsgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Zusatzqualifikation [REDACTED] <input checked="" type="checkbox"/> Erfahrungen in Personalangelegenheiten, vorzugsweise im Bereich Personalmanagement sowie Ausbildung vorzugsweise in der Laufbahnfachrichtung technische Dienste, Laufbahnzweig technischer Dienst Arbeitsschutz wären wünschenswert. <input type="checkbox"/> Mehrjährige / Langjährige einschlägige Berufserfahrungen in leitender Stellung mit Personalverantwortung [REDACTED] / in der Leitung größerer Personalkörper / in herausgehobenen Positionen der öffentlichen Verwaltung (mit Schwerpunkt in [REDACTED]) <input type="checkbox"/> Mehrjährige / Langjährige Führungserfahrung / Erfahrung in der Leitung kleinerer / mittlerer Arbeitsgruppen / [REDACTED] <input type="checkbox"/> Führungserfahrung

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	Kenntnisse über Aufbau, Strukturen und Arbeitsabläufe der Berliner Verwaltung sowie der politischen Entscheidungsabläufe		X		
3.1.4	Umfassende Kenntnisse und hohes Abstraktionsvermögen bzgl. Aufgabenstellung und Arbeitssituation im LAGetSi sowie der Schnittstellenfunktion zur zuständigen Senatsverwaltung		X		
3.1.5	Kenntnisse der verwaltungsspezifischen Bearbeitungsstandards (GGO I und II, AZG)			X	
3.1.6	Kenntnisse über Inhalte und Ziele der Gleichstellung, Gleichbehandlung und Teilhabe Benachteiligter (LGG, SGB IX, AGG)		X		
3.1.7	Verwaltungsrechtskenntnisse, insbesondere auf dem Gebiet des Verwaltungsverfahrensgesetzes und Datenschutz		X		
3.1.8	Kenntnisse auf dem Gebiet des Haushaltswesens sowie angrenzender Vorschriften			X	
3.1.9	IT-Anwenderkenntnisse, insbesondere zur Bürokommunikation (MS Office, MS Powerpoint, Internet/IntraSurf) IPV und rexx		X		
3.1.10	Fundierte Fachkenntnisse des Tarif- und Dienstrechts, des Arbeitsrechts und angrenzender Vorschriften einschl. PersVG	X			
3.1.11	Fundierte Kenntnisse auf dem Gebiet des Personalmanagements sowie der Personalentwicklung	X			
3.1.12	Kenntnisse der Methoden und Instrumente des Projektmanagements, insbes. Projekt-Controlling, Methoden der Projektplanung und -überwachung		X		
3.1.13	Europakompetenz <ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse der Institutionen und Funktionsweise der EU • Kenntnis des europäischen Rechts und seiner Transformation in nationales Recht • Überblick über aktuelle Vorhaben der EU-Politik in dem jeweiligen Fachgebiet 			X	
3.1.14	Kenntnisse auf dem Gebiet des Controllings und der Statistik – auszugsweise -		X		

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 ● überträgt Erfahrungen und Erkenntnisse, die er/sie außerhalb seines/ihres Arbeitsfeldes gewonnen hat ● nimmt Initiativen anderer auf und lässt diese in das eigene Handeln einfließen ● ist bestrebt eigenes Wissen auf dem neuesten Stand zu halten 				
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"> ● erfasst Sachverhalte/Fragestellungen schnell und differenziert ● kann Aufgaben in Arbeitsschritte einteilen und auf die zur Verfügung stehende Zeit verteilen ● bezieht andere in den Bearbeitungs-/Problemlösungsprozess mit ein und berücksichtigt deren Belange ● zeigt ganzheitliche Denk- und Handlungsweisen und sieht Zusammenhänge, zieht folgerichtige Schlüsse 				
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"> ● setzt realistische Ziele ● steuert und unterstützt den Zielerreichungsprozess ● berücksichtigt Belange anderer bei der Zielsetzung 				
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"> ● trifft klare und eindeutige Entscheidungen auch unter schwierigen Bedingungen ● entscheidet sachgerecht und nachvollziehbar ● kann eigene Entscheidungen sachlich begründen ● macht Entscheidungen transparent und übernimmt Verantwortung für eigene Entscheidungen 				
3.2.5	Selbstständigkeit <ul style="list-style-type: none"> ► Fähigkeit, den zur Verfügung stehenden Handlungsrahmen aktiv auszufüllen. 	X			
	<ul style="list-style-type: none"> ● beschafft sich selbstständig alle notwendigen und verfügbaren Informationen für Entscheidungen ● erledigt und löst Aufgaben und Fragestellungen eigeninitiativ ● greift Probleme aus eigenem Antrieb auf ● interessiert sich für eigene und andere Aufgabenfelder / für das politische Geschehen ● strebt nach Verantwortung, zeigt Verantwortungsgefühl 				

*) 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 <ul style="list-style-type: none"> ► Fähigkeit, sich personen- und situationsbezogen auszutauschen. 	X				
	<ul style="list-style-type: none"> ● geht auf andere offen und aktiv zu und ein, ist zugewandt ● spricht / formuliert klar und prägnant ● äußert sich adressaten- und anlassgerecht ● gibt Informationen in verständlicher Form weiter 					
3.3.2	Kooperationsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> ► 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"> ● arbeitet konstruktiv und vertrauensvoll mit anderen zusammen ● verhält sich kollegial und hilfsbereit ● hält Vereinbarungen ein ● gibt eigenes Wissen weiter und hält keine wichtigen Informationen zurück 					
3.3.3	Dienstleistungsorientierung <ul style="list-style-type: none"> ► 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) ● erläutert Zusammenhänge und Entscheidungsgründe ● argumentiert verständlich (benutzt adressatengerechte Sprache) ● gibt Informationen in verständlicher Form weiter und hält keine wichtigen Informationen zurück 					
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"> ● 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	<ul style="list-style-type: none"> ► Erläuterung der Begriffe ● Raum für stellenbezogene Operationalisierungen 	Gewichtungen*			
		4	3	2	1
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 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 teilhabemindern Auswirkungen zu erkennen und zu überwinden sowie 3. insbesondere im beruflichen Kontext Personen mit Migrationsgeschichte respektvoll und frei von Vorurteilen und Diskriminierung zu behandeln. • 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 	X			
	Kritikfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> ► Fähigkeit, Kritik als Möglichkeit zur Erkennung von Schwächen und deren Minimierung oder Beseitigung zu verstehen. • lässt Kritik anderer zu und ist bereit, sich damit positiv auseinander zu setzen • trägt Kritik sachlich vor • kann mit Kritik konstruktiv umgehen 	X			

3	<ul style="list-style-type: none"> ► Erläuterung der Begriffe ● Raum für stellenbezogene Operationalisierungen 	Gewichtungen*			
		4	3	2	1
3.4	Führungskompetenzen (wenn sie im Aufgabengebiet erforderlich sind)				
3.4.1	<p>Strategische Kompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> ► 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. ● überblickt Gesamtzusammenhänge und nimmt gedanklich Entwicklungen vorweg ● liefert logisch schlüssige und realisierbare Lösungsmöglichkeiten sowie konkrete Umsetzungsschritte ● denkt fach- und ressortübergreifend ● plant und durchdenkt komplexe Sachverhalte ganzheitlich und vorausschauend 		X		
3.4.2	<p>Personalentwicklungskompetenz</p> <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). ● 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. ● versteht es, durch die Sicherstellung des Informationsflusses auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv Einfluss zu nehmen 	X			
3.4.3	<p>Selbstentwicklungskompetenz</p> <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. ● reflektiert eigene Stärken und Entwicklungsbedarfe ● zeigt sich gegenüber neuen Herausforderungen aufgeschlossen sowie lernbereit und nimmt an Angeboten zur Qualifizierung teil ● greift Anregungen, Kritik und neue Ideen auf und bezieht sie in ihr/sein Handeln ein 	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
3.4.4	Innovationskompetenz <ul style="list-style-type: none"> ► Fähigkeit, veränderte Anforderungen aktiv anzunehmen, Veränderungen zielgerichtet einzuleiten bzw. umzusetzen und kreativ neue Ideen zu entwickeln. 			X	
	<ul style="list-style-type: none"> • initiiert Veränderungs- und Verbesserungsprozesse • verfolgt Entwicklungen und erkennt Veränderungsbedarfe • stellt gewohnte Verfahren, Denkmuster und Entscheidungen bei Bedarf in Frage • fördert und unterstützt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der aktiven Mitgestaltung von Veränderungsprozessen 				
3.4.5	Repräsentations- und Netzwerkkompetenz <ul style="list-style-type: none"> ► 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 (GVPI.) 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 Verhaltensauffnahmen:

- 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 fruchtbare Boden für Ideen bietet sich überall dort, wo kreative Spielräume bestehen bzw. ermöglicht werden.

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

- 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 regelmäßiger Zielerreichungsabgleich und regelmäßiger Aktualisierung, einschließlich Schwerpunktsetzung entsprechend aktueller Prioritätssetzung.

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 Verhaltensaufforderungen:

- 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 Verhaltensaufforderungen:

- 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 Verhaltensaßnahmen:

- 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
 - Teilzeitbeschäftigte bei Terminierung von Dienstbesprechungen, Rücksprachen
 - 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.