

## **Projekt Führung und Personalentwicklung für Führungskräfte**

### **Aktueller Stand des Projekts**

#### **I. Bericht**

##### **1. Ausgangssituation**

Die Qualität der Führung und der Führungskräfte ist einer der Schlüsselfaktoren für den Erfolg und die Effizienz unserer Stadtverwaltung. Daher wird auf Qualifizierungsmaßnahmen wie z.B. den Führungskräftelehrgang und auf optimierte Auswahlverfahren großer Wert gelegt.

Die Anforderungen an Führungskräfte unterliegen laufend Veränderungen. Die Leistungsbezahlung ist dafür nur ein Beispiel. Es ist zu klären, wie diese geänderten Anforderungen aussehen und wie sie sich in überschaubarer Zukunft darstellen. Es ist zu entwickeln und festzulegen, wie die Stadt Nürnberg Verwaltung und Führungskräfte darauf vorbereiten kann. Zum Themenkomplex gehören auch die Auswahl von Führungskräften, die Bewertung von Führungsleistungen und der Umgang mit Führungsdefiziten.

In naher Zukunft ist die Einführung leistungsabhängiger Bezahlungselemente mit Personalentwicklungsmaßnahmen zu unterstützen.

##### **2. Auftrag und Zusammensetzung der Projektgruppe**

Die Aufgabenstellung für dieses Projekt wurde dem Personal- und Organisationsausschuss am 16.01.2007 im Rahmen eines Berichts über die Personalentwicklung in der Stadtverwaltung vorgestellt. Die Projektgruppe hat demnach

- den Katalog der Anforderungen, die wir an Führung und an die Führungskräfte stellen, zu aktualisieren,
- für die Einführung der leistungsabhängigen Bezahlung unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen vorzuschlagen,
- zu prüfen, ob und ggf. welche Personalentwicklungsinstrumente in diesem Zusammenhang zu verändern, auszubauen oder neu zu schaffen sind,
- Vorschläge zu erarbeiten, wie diese Instrumente von den verschiedenen Akteuren innerhalb der Stadtverwaltung zielgerichtet miteinander verknüpft werden können,
- und dabei Gender-Gesichtspunkte, die Vorgaben zur interkulturellen Qualifizierung und die Nachhaltigkeit zu berücksichtigen.

Die Ergebnisse sind im Personal- und Organisationsausschuss darzustellen. Einzelergebnisse, die keine grundsätzlichen Veränderungen bewirken, können bereits vorher in die laufende Aufgabenerfüllung einfließen.

Das Projekt wird vom Personalamt unter ständiger Beteiligung des Referates für Allgemeine Verwaltung, des Amtes für Organisation und Informationsverarbeitung, der Personalvertretung, der Schwerbehindertenvertretung und der Frauenbeauftragten durchgeführt. Als Vertreter von Fachdienststellen wirken der 2. Werkleiter von NüBad sowie zeitweise der Leiter von SHA mit. Ferner wurden Ergebnisse der jährlichen Arbeitstagungen für Dienststellen- und Schulleitungen berücksichtigt. Die Projektgruppe nahm ihre Arbeit im August 2007 auf und absolvierte bislang elf Sitzungen.

Priorität sollten zunächst die mit der Leistungsbezahlung zusammenhängenden Aspekte der Personalentwicklung haben. Die Verhandlungen zwischen der Verwaltung und dem Gesamtpersonalrat zu den Eckpunkten des Leistungsbezahlsystems im Tarifbereich und zur Ausgestaltung einer Dienstvereinbarung werden außerhalb des Projekts geführt und sind bis heute noch nicht abgeschlossen. Die Projektgruppe hat ihre Arbeit daher auf die Anforderungen an Führung und auf Personalentwicklung für Führungskräfte konzentriert.

### 3. Ziel des Zwischenberichts

Mit dem vorliegenden Zwischenbericht soll der **aktuellen Sachstand zu drei Themenkomplexen** dargestellt werden, bei denen der Diskussionsprozess zu einem nach Einschätzung der Projektgruppe weitgehend stabilen Resultat geführt hat:

- der Katalog von Anforderungen an Führungskräfte
- ein Drei-Stufen-Modell für die Qualifizierung für Führungsaufgaben und
- ein Mentoring-Programm für neue Führungskräfte

Personalentwicklung für Führungskräfte ist ein komplexes Vorhaben, bei dem zwischen den verschiedenen Maßnahmen und Instrumenten gegenseitige Wechselwirkungen bestehen. Es ist daher durchaus möglich, dass sich im weiteren Verlauf des Projekts auch zu den im Folgenden vorgestellten drei Themen noch Veränderungen ergeben.

#### 3.1 **Anforderungen an Führungskräfte**

Wesentliche Grundlage für die weitere Arbeit war es zu klären, welche Anforderungen heute und in absehbarer Zukunft an städtische Führungskräfte gestellt werden. Diese Thematik war auch ein Schwerpunkt bei den Dienststellenleitertagungen.

Dabei gibt es

- einige für alle Führungspositionen geltende Anforderungen, vergleichbar den bisherigen Vorgaben in der Allgemeinen Dienstordnung der Stadt Nürnberg,

- unterschiedliche Anforderungen für verschiedene Kategorien von Führungspositionen (je nach Leitungsebene, z.B. hinsichtlich unternehmerischem Denken und Handeln im Rahmen der Budgetverantwortung und Projektmanagement) sowie
- zusätzliche spezifische Anforderungen der jeweiligen konkreten Führungsposition (besonders im fachlichen Bereich).

Im Anhang zu diesem Bericht ist der erarbeitete Anforderungskatalog dargestellt. Eine stärkere Differenzierung nach Leitungsebenen erwies sich innerhalb des Projekts als nicht sinnvoll, da hierzu jeweils Bedingungen „vor Ort“ berücksichtigt werden müssen. Hier ist außerhalb des Projekts im laufenden Betrieb viel Detailarbeit erforderlich. Das alles ist notwendig, weil die Qualifizierung potenzieller Führungskräfte, die Stellenausschreibungen, die Gestaltung der Personalauswahlverfahren, die zielgerichtete weitere Qualifizierung der Stelleninhaberinnen und -inhaber sowie die Bewertung von Führungsleistungen darauf aufbauen.

### 3.2 Drei-Stufen-Modell für die Qualifizierung für Führungsaufgaben

Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind an höher bezahlten Tätigkeiten interessiert, aber nur ein Teil von ihnen ist bereit und befähigt, Führungsaufgaben zu übernehmen. Sachbearbeitung und Führung sind, auch wenn sie in der gleichen Fachrichtung stattfinden, zwei grundlegend unterschiedliche Aufgaben, zu denen jeweils eine gesonderte Qualifikation erforderlich ist.

Ausgangspunkt für die Überlegungen der Projektgruppe war zunächst der Qualifizierungsbedarf für Beschäftigte, die bisher noch keine Führungsaufgaben hatten und Führungskraft werden wollen / sollen. Aufbauend auf dem Katalog der Anforderungen an Führung und Führungskräfte erwies sich eine Zuordnung der Themen zu **drei Stufen** (siehe Anlage) als zweckmäßig:

- **Stufe 1** ist die Qualifizierung zur Vorbereitung auf den ersten Einstieg in eine Führungsfunktion. Um Beschäftigten vor ihrer Entscheidung, eine Führungsfunktion anzustreben, eine persönliche Einschätzung zu ermöglichen, sollen die Anforderungen an Führung verdeutlicht und ihre führungsrelevanten Kompetenzen geklärt werden. Als Arbeitstitel wird dieses Element der Stufe 1 mit „Standortbestimmung“ bezeichnet.
- **Stufe 2** erfolgt nach Übernahme der ersten Führungstätigkeit.
- **Stufe 3** vertieft bzw. aktualisiert die Führungskompetenz im weiteren Verlauf der Tätigkeit und bereitet ggf. auf höhere Führungsaufgaben vor.

Dieser Ansatz wurde bereits vor einigen Jahren beim Personalentwicklungsprogramm für Führungskräfte an den Beruflichen Schulen gewählt und hat sich dort bewährt.

In der **Stufe 1** geht es um Lernziele und Inhalte, die vor dem erstmaligen Einstieg in Führungsaufgaben zu vermitteln sind. Dazu gehören auch Themen wie Kommunikationsfähigkeit, Zeit- und Selbstmanagement sowie interkulturelle Kompetenz, die auch für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsfunktion wichtig sind. Daher sollen diese

Qualifizierungen ohne besondere Zugangsvoraussetzungen angeboten werden. Die damit verbundenen Kompetenzen sollen bereits zum Zeitpunkt einer Bewerbung auf Führungspositionen vorhanden sein, gehören also zum Anforderungsprofil.

Zur **Stufe 2** gehören Qualifikationen, die erst dann sinnvoll vermittelt werden können, wenn jemand bereits in einer Führungsfunktion tätig ist („on the job“) und die neuen Kenntnisse unmittelbar durch praktische Anwendung vertiefen kann. Damit wird die Einarbeitung zielgerichtet unterstützt. Inhaltlich geht es z.B. um das Führen von Mitarbeiter/innen-gesprächen, um Zielvereinbarungen, Leistungsbewertung und -bezahlung, Frauenförderung und Gender Mainstreaming sowie Möglichkeiten der Personalentwicklung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Dienstaufsicht sowie betriebswirtschaftliche Führungsinstrumente. Der heutige Führungskräftelehrgang gehört zur Stufe 2, denn er richtet sich primär an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die erstmals auf eine Führungsposition gekommen sind und die ihre neuen Aufgaben schon kurze Zeit, in der Regel einige Monate wahrnehmen.

Die **Stufe 3** umfasst Qualifizierungsmaßnahmen, die nach der Einarbeitung die Führungskompetenz weiter ausbauen und auf einem aktuellen Stand halten. Dazu sind weitere Angebote im Fortbildungsprogramm der Städteakademie zu entwickeln, die sich an vorhandene Führungskräfte richten. Für die Zielgruppe der Dienststellen- und Schulleiterinnen und -leiter sollen entsprechende Qualifizierungselemente auch noch mehr als bisher in die jährlichen Arbeitstagungen aufgenommen werden. Eine stetige Aktualisierung der Qualifikation ist sehr wichtig, weil die meisten Führungskräfte ihre Funktion über viele Jahre oder sogar Jahrzehnte ausüben und die Anforderungen an Führung im Laufe der Zeit manchen Veränderungen unterliegen.

Es ist Personalentwicklungs-Aufgabe der jeweiligen Vorgesetzten, darauf hinzuwirken, dass langjährige Führungskräfte ihre Qualifikation auf aktuellem Stand halten.

### **3.3 Mentoring-Programm für neue Führungskräfte**

Die Einarbeitung in eine neue Führungsfunktion wird durch ein strukturiertes Vorgehen beschleunigt und erleichtert. Die Verantwortung dafür liegt primär bei der/dem nächsthöheren Vorgesetzten und bei der neu in die Funktion gekommenen Führungskraft selbst. Grundlage sind auch hier die Anforderungen der konkreten Führungsposition. Der Einarbeitungsplan und Zielvereinbarungen, um einzelne Einarbeitungsphasen und den dafür erforderlichen Zeitrahmen zu fixieren, haben sich dort, wo sie eingesetzt werden, bewährt und müssen standardmäßig genutzt werden.

Die Projektgruppe hat sich intensiv mit den Methoden befasst, mit denen die Qualifizierung für Führungsaufgaben erfolgt. Es wurde festgestellt, dass insbesondere für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neu in eine Führungsposition gekommen sind, eine über die Vermittlung von Führungswissen und das Training von Führungsverhalten – wie es z.B. im Führungskräftelehrgang stattfindet – hinausgehende praxisnahe Begleitung und Unterstützung wünschenswert ist.

Als hierzu geeignete Methode wird von der Projektgruppe das **Mentoring** angesehen. Dabei wird der neuen Führungskraft (der/dem Mentee) eine erfahrene Führungskraft als Mentorin bzw. Mentor zur Seite gestellt. Mentorinnen und Mentoren sind nicht die Vorgesetzten der Mentees. Sie beraten und unterstützen die Mentees persönlich bei der Übernahme der neuen Aufgabe über einen längeren Zeitraum.

Zielgruppe für das Mentoring wären zunächst die Teilnehmer/innen des städtischen Führungskräftelehrgangs (FKL). Diesen soll die Teilnahme an einem Mentoring-Programm angeboten werden. Die Mentorinnen und Mentoren sollten aus einer Führungsebene stammen, die einerseits nicht zu weit von der Führungsebene der Mentees entfernt, andererseits aber auch nicht zu nah ist. Idealerweise gehören die Mentorinnen und Mentoren einer höheren Führungsstufe an als die Mentees.

Um Mentorinnen und Mentoren zu gewinnen, muss das (noch zu entwickelnde) Mentoring-Programm den Vorgesetzten der mittleren Führungsebene (Dienststellen- und Abteilungsleiterinnen und -leiter) vorgestellt werden. Führungskräfte, die als Mentorin oder Mentor gewonnen werden sollen, sind gezielt anzusprechen. Akzeptanz und Unterstützung des Programms sind auf allen Führungsebenen sicherzustellen.

Das **Mentoring muss professionell betreut** werden. Da bei der Stadt Nürnberg bisher keine Erfahrungen mit der Durchführung eines Mentoring-Programms für Führungskräfte vorliegen, ist zumindest bei der erstmaligen Anwendung dieses Instruments externe Unterstützung durch eine damit erfahrene Person erforderlich. Die Trainerin bzw. der Trainer würde bei einem eineinhalbjährigen Mentoring mindestens für folgende Programmpunkte benötigt:

- Einführung in das Mentoring-Programm für Mentorinnen, Mentoren und Mentees (Dauer ca. 2 Tage)
- Begleitung während der Laufzeit des Programms (z.B. in vierteljährlichen Abständen, insgesamt ca. 5 – 6 Tage)
- eintägige Abschlussveranstaltung mit Mentorinnen, Mentoren und Mentees

Gute, erfahrene Trainerinnen und Trainer kosten ca. 1.100 € pro Tag, so dass für die erstmalige Durchführung eines Mentoring-Programms mit Kosten von mindestens 10.000 € zu rechnen ist. Diese Summe müsste zusätzlich bereit gestellt werden. Sie kann nicht aus dem bereits jetzt schon sehr knappen Fortbildungsbudget bei PA/1 entnommen werden.

Nach Beschlussfassung über das Mentoring-Programm wird eine Information der Dienststellenleitungen erfolgen, die die erste Anlaufstelle bei der Gewinnung von Mentorinnen und Mentoren sind. In einer weiteren Veranstaltung, an der neben interessierten Dienststellenleiterinnen und -leitern auch Führungskräfte nachgeordneter Ebenen (Abteilungsleitungen, Bereichsleitungen) teilnehmen können, sollte dann tiefer und umfangreicher über das Mentoring-Programm informiert werden.

#### 4. Vorläufiges Fazit und Ausblick

Die Stadtverwaltung ist aus einer guten Ausgangslage in das Projekt eingetreten. Wir haben im Bereich Führung und Personalentwicklung in den vergangenen Jahren vieles erreicht, auf das wir jetzt aufbauen können, um weitere Verbesserungen zu ermöglichen. Andererseits wurde auch deutlich, dass an manchen Stellen Handlungsbedarf besteht, auf den wir mit Blick auf künftige Anforderungen reagieren müssen.

Die Realisierung dieser und weiterer Projektergebnisse wird zu Änderungen im Führungsverhalten und in der Personalarbeit führen. Die Aufgabe, das Personalentwicklungsprogramm für Führungskräfte fortzuentwickeln, braucht daher einen breiten Konsens und Rückhalt in der Verwaltungsspitze und im Stadtrat.

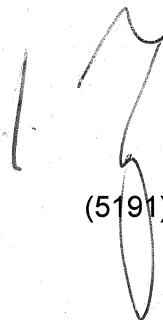
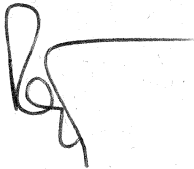
Das Vorhaben dient dem Ziel, auch in Zukunft fähige Führungskräfte für die Stadtverwaltung heranzubilden, die ihren Beitrag zur erfolgreichen Arbeit der Stadtverwaltung leisten. Mit dem Projekt, das voraussichtlich Ende 2008 / Anfang 2009 beendet wird, ist das Thema nicht abgeschlossen. Die vorgesehenen Veränderungen im Bereich Führung und Personalentwicklung müssen nachhaltig angelegt werden, die Wirkungen müssen evaluiert, künftig sich ändernde Anforderungen analysiert und ggf. neue Ansatzpunkte gefunden werden. Hier liegt eine strategisch wichtige Zukunftsaufgabe, die bei allen Überlegungen zur mittelfristigen Weiterentwicklung der Stadtverwaltung zu berücksichtigen ist.

II. Herrn Ref. I

27. AUG. 2008

III. Ref. I/POA

Nürnberg, 26.08.2008  
Personalamt

  
(5191)

Anlage

Anforderungen an Führung und Führungskräfte

Abdruck je an

*val.*

GPR  
GSBV  
Fb

# Projekt Führung und Personalentwicklung für Führungskräfte Anforderungen an Führung und Führungskräfte (Stand 09.2008)

| Qualifizierungsstufe | Anforderung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Beispiele                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ---                  | Identifikation mit den Zielen der Stadt und der Aufgabe                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>sieht die Aufgabe als Teil der eigenen Interessensphäre an und vermittelt diese Position gegenüber Mitarbeiter/innen, Kundinnen und Kunden</li> <li>konkretes Verhalten wird von Anderen als glaubwürdig (authentisch) erlebt</li> <li>wirkt bewusst als positives Vorbild</li> </ul>                                                                                                                                                                          |
| ---                  | <b>fachliche Kompetenzen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Berufs- oder Studienabschluss</li> <li>Fachkenntnisse und Berufspraxis</li> <li>Laufbahnbefähigung</li> <li>Lehrbefähigung</li> <li>Kenntnisse der einschlägigen Rechtsvorschriften</li> <li>DV-Kenntnisse</li> <li>Grundlagenkenntnisse von Controlling und Qualitätsmanagement</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>verfügt über die für ihre/seine Aufgabe erforderlichen Fachkenntnisse</li> <li>informiert sich aktiv und aus unterschiedlichen Quellen über neue Entwicklungen und damit gewonnene Erfahrungen</li> <li>sieht Anpassungs- und Weiterentwicklungsprozesse als ständig erforderliche Aufgabe an</li> <li>versteht das Mitmachen bei neuen Entwicklungen als Chance zur Mitgestaltung</li> <li>nutzt systematische Evaluation zur weiteren Optimierung</li> </ul> |
| ---                  | <b>Qualifizierung</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>informiert sich über die aktuellen Entwicklungen in ihrem/seinem Arbeitsbereich und darüber hinaus</li> <li>über die fachliche Fortbildung hinaus wird auch versucht, die Persönlichkeit weiter zu entwickeln</li> <li>setzt die gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis um</li> <li>bringt ihre/seine Fachkompetenz in die Qualifizierung Anderer ein</li> </ul>                                                                                                |

<sup>1</sup> Erläuterung der Qualifizierungsstufe (l.3.2 der POA-Vorlage)

- |   |                                                                                                       |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Teilnahme zur Vorbereitung auf künftige Führungsaufgaben „Standortbestimmung“ zur Selbsteinschätzung  |
| 2 | Teilnahme nach dem Einstieg in eine Führungsfunktion                                                  |
| 3 | Auffrischung und Vertiefung, ggf. Vorbereitung auf höhere Führungsfunktion vgl. l.3.3 der POA-Vorlage |

| Qualifizierungsstufe <sup>1</sup> | Anforderung                                               | Beispiele                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>StOB</b>                       | <b>analytisches Denken</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kann Sachverhalte strukturieren</li> <li>• erkennt und setzt Prioritäten</li> <li>• erfasst den Kern des Problems und erarbeitet Lösungsvorschläge</li> <li>• zieht folgerichtige Schlüsse</li> <li>• kann Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden</li> <li>• sieht die Zusammenhänge</li> </ul>                                                              |
| <b>Mentoring</b>                  | <b>Fähigkeit zu strategischem und taktischem Vorgehen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• überblickt Gesamtzusammenhänge und berücksichtigt Folgewirkungen</li> <li>• erkennt Prioritäten und handelt danach</li> <li>• behält strategische Ziele im Auge</li> <li>• reflektiert sein eigenes Handeln im Hinblick auf die Ziele der Stadt und des Gesamtprozesses sowie auf seine Vorbildwirkung</li> <li>• sucht Interessenausgleich mit Partnern</li> </ul> |
| <b>1</b>                          | <b>wirtschaftliches Denken und Handeln</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• orientiert ihr/sein Handeln an den Unternehmenszielen</li> <li>• Kostenbewusstsein</li> <li>• Qualitätsmanagement</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>1</b>                          | <b>Planungs- und Organisationsfähigkeit</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zeigt Wege zur Zielerreichung auf</li> <li>• gliedert die Aufgabe in Teilaufgaben</li> <li>• sieht die Aufgabenstellung im Gesamtzusammenhang</li> <li>• verliert sich nicht in Details</li> </ul>                                                                                                                                                                  |



| Qualifizierungsstufe <sup>1</sup> | Anforderung                                          | Beispiele                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | Kunden-/Dienstleistungsorientierung                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• versetzt sich in die Lage der Kundinnen und Kunden/Bürgerinnen und Bürger</li> <li>• erkennt Kundenwünsche und geht auf sie ein</li> <li>• überlegt sich, wie der Kundennutzen gesteigert werden kann</li> <li>• stellt den Kundennutzen in ihrer/seiner Argumentation heraus und macht Vorschläge, wie dieser gesteigert werden kann</li> </ul>                                                                                                                                                                                   |
| 1                                 | Kritikfähigkeit und Fähigkeit zu Lob und Anerkennung | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wählt Zeitpunkt und Rahmenbedingungen für Lob und Kritik so, dass diese rechtzeitig erfolgt und von Anderen leichter akzeptiert wird</li> <li>• differenziert Ausmaß, Form und Inhalt von Lob und Kritik nach der Bedeutung des Anlasses</li> <li>• bringt sachliche Kritik vor, ohne zu verletzen</li> <li>• akzeptiert Kritik Anderer und nutzt sie, um eigene Positionen und Verhaltensweisen zu reflektieren</li> <li>• sieht Kritik als Chance für positive Veränderungen und vermittelt Anderen diese Einstellung</li> </ul> |
| 1                                 | Fähigkeit zur Konfliktlösung                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nimmt Konflikte wahr und sucht kreative Problemlösungen</li> <li>• akzeptiert Konflikte und erkennt ihre Chancen</li> <li>• spricht Konflikte deutlich an</li> <li>• reagiert ruhig auf Angriffe</li> <li>• stellt unterschiedliche Standpunkte angemessen dar</li> <li>• versucht bei Interessengegensätzen zu vermitteln</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |
| ---                               | Belastbarkeit                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• arbeitet auch unter Druck aufmerksam und konzentriert</li> <li>• bewältigt Arbeitsspitzen</li> <li>• setzt Prioritäten</li> <li>• reagiert auf Unvorhergesehenes ruhig und gelassen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| Qualifizierungsstufe <sup>1</sup> | Anforderung                              | Beispiele                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| StOB                              | Entscheidungsfähigkeit                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennt die Notwendigkeit zu entscheiden</li> <li>• Entscheidung ist nachvollziehbar</li> <li>• trifft Entscheidungen zügig und braucht dazu keine hundertprozentige Klarheit und Sicherheit</li> <li>• Folgen der Entscheidung werden mitbedacht und die Verantwortung wird übernommen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| StOB                              | Verantwortungsbereitschaft               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• steht zu eigenen Entscheidungen und erkennt deren Tragweite</li> <li>• schöpft den Handlungsspielraum, den die eigene Funktion bietet, aus</li> <li>• trifft nach Abwägung auch Entscheidungen, die mit Risiken verbunden sind</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2                                 | Innovationsfähigkeit                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hat neue Ideen und bezieht Ideen Anderer ein</li> <li>• sucht auch unkonventionelle Lösungen</li> <li>• sieht Veränderung als Normalzustand an</li> <li>• nutzt systematische Evaluation zur weiteren Optimierung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2                                 | Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ist in der Lage, Andere mit Argumenten für den eigenen Standpunkt zu gewinnen</li> <li>• diskutiert über unterschiedliche Auffassungen und berücksichtigt die Argumente der Anderen</li> <li>• verliert das Ziel nicht aus den Augen</li> <li>• analysiert Widerstände und die dahinter stehenden Interessen und Ziele Anderer</li> <li>• erläutert sein Ziel verständlich</li> <li>• setzt den eigenen Standpunkt, falls erforderlich, aufgrund der eigenen hierarchischen Position in angemessener Form durch</li> <li>• achtet darauf, dass die anderen Beteiligten motiviert bleiben</li> </ul> |

| Qualifizierungsstufe <sup>1</sup> | Anforderung                                                                                                            | Beispiele                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2                                 | Zielvereinbarungs-/Zielsetzungsfähigkeit                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• findet und formuliert konkrete, zeitlich fixierte, für die Beteiligten tatsächlich erreichbare Ziele</li> <li>• legt bei komplexeren Prozessen Zwischenziele (Meilensteine) fest</li> <li>• sorgt für eine rechtzeitige Anpassung der Ziele, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ---                               | Einfühlungsvermögen                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• geht auf die Interessenlage und Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen, Bürger/innen und Kooperationspartner/innen ein</li> <li>• erkennt und berücksichtigt die persönliche Situation Anderer</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1                                 | Fähigkeit zum konstruktiven Umgang mit der Verschiedenartigkeit von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Kundinnen/Kunden | <ul style="list-style-type: none"> <li>• geht auf die unterschiedlichen Interessenlagen, alters-, berufs-, geschlechts- und kulturspezifische Eigenschaften, Wertmaßstäbe und Ziele von Menschen und Gruppen ein</li> <li>• ist sich möglicher Vorurteile und Wahrnehmungsfehler bewusst, hinterfragt diese und achtet bei sich selbst und den eigenen Mitarbeiter/innen auf eine sachliche, differenzierte Meinungsbildung, Arbeitsweise, Kommunikation und Entscheidungsfindung</li> <li>• erkennt die Vielfalt von Menschen und Gruppen als Chance und nutzt die sich daraus ergebenden Stärken</li> </ul> |
| 2                                 | Kompetenz zur Motivation und Förderung nachgeordneter Mitarbeiter/innen                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• bringt Vertrauen entgegen</li> <li>• erkennt gute Leistungen an</li> <li>• erkennt und berücksichtigt Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen</li> <li>• fördert das eigene Engagement der Mitarbeiter/innen, informiert sie, fördert ihre Eigeninitiative, Qualifikation und berufliche Weiterentwicklung</li> <li>• gibt im Mitarbeiter/innengespräch regelmäßig Rückmeldungen zum Leistungsstand</li> <li>• fördert leistungsschwächere Mitarbeiter/innen gezielt, ohne sie bloß zu stellen</li> </ul>                                                   |

| Qualifizierungsstufe <sup>1</sup> | Anforderung                       | Beispiele                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2                                 | Betriebliche Gesundheitsförderung | <ul style="list-style-type: none"> <li>• setzt betriebliche Ansätze zur Gesundheitsförderung im eigenen Führungsbereich um</li> <li>• erkennt Handlungsbedarf</li> <li>• beugt Unfallgefahren und Berufskrankheiten vor</li> <li>• erkennt Belastungsgrenzen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |
| 2                                 | Delegationsfähigkeit              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• überträgt Aufgaben und Entscheidungskompetenz</li> <li>• setzt oder vereinbart Ziele für den Delegationsbereich</li> <li>• erkennt, welche Informationen benötigt werden, und gibt diese weiter</li> <li>• Controlling</li> <li>• reagiert auf Rückdelegation angemessen</li> </ul>                                                                                                                                                 |
| 2                                 | Kommunikationsfähigkeit           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennt Gesprächs- und Informationsbedarf und reagiert darauf</li> <li>• wählt geeignete Informations- und Kommunikationswege</li> <li>• fördert die Kommunikationsbereitschaft</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1                                 | Gesprächsführung                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wählt einen guten Gesprächseinstieg</li> <li>• hört aktiv zu</li> <li>• stellt offene Fragen</li> <li>• spricht präzise und inhaltlich treffend</li> <li>• spricht flüssig</li> <li>• hält Blickkontakt</li> <li>• knüpft an Äußerungen der Gesprächspartner/innen an</li> <li>• baut ihre/seine Argumentationskette zielorientiert auf</li> <li>• fasst das Gespräch zusammen</li> <li>• ist akustisch gut zu verstehen</li> </ul> |

| Qualifizierungsstufe <sup>1</sup> | Anforderung            | Beispiele                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | Präsentationsfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wählt eine adressatengerechte Sprachebene</li> <li>• klare Gliederung der Präsentation</li> <li>• Verständlichkeit</li> <li>• bringt treffende Beispiele</li> <li>• Übersichtlichkeit</li> <li>• präsentiert zielgruppenorientiert</li> </ul> |