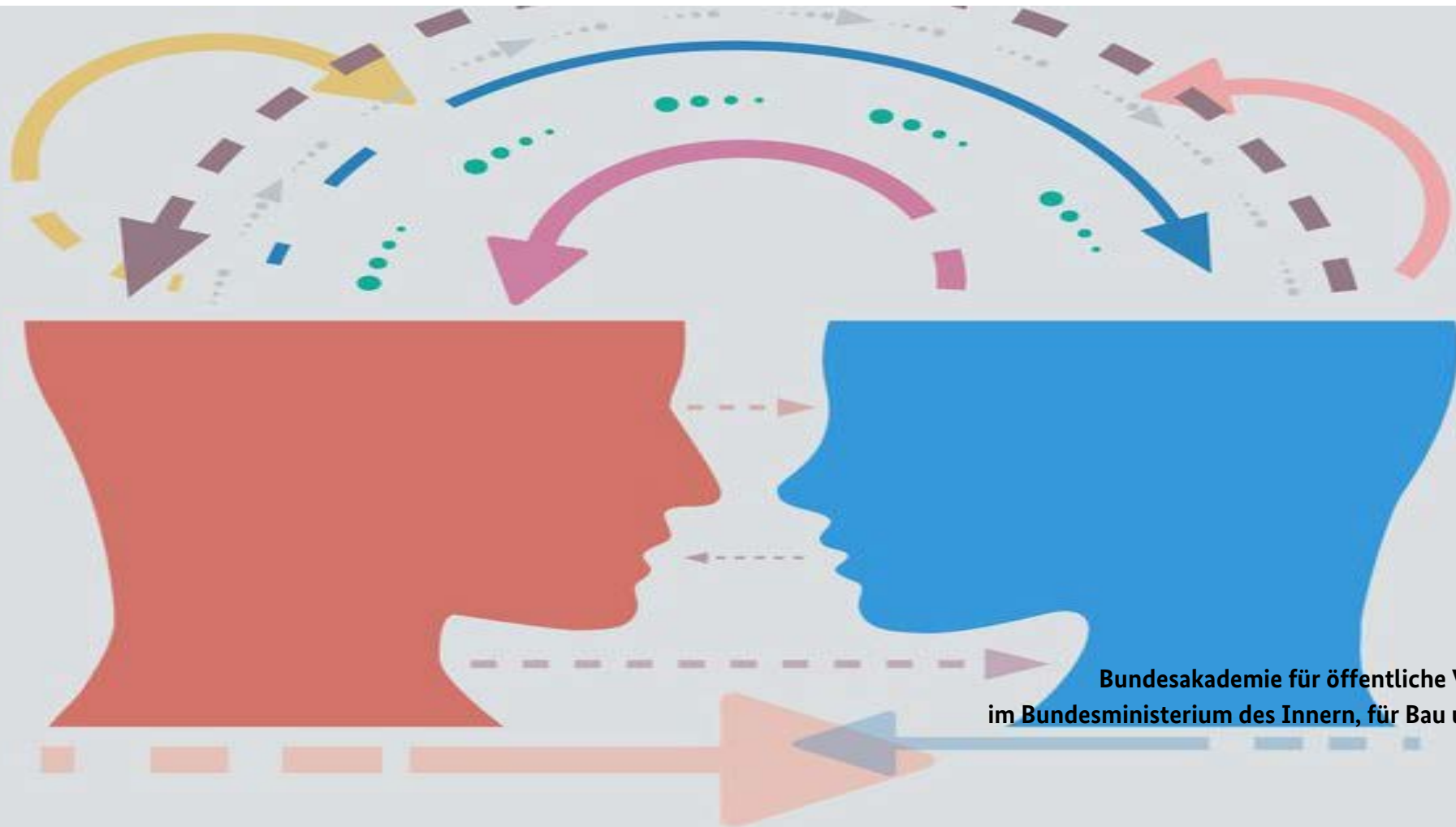




Das neue Anforderungsprofil für Führungskräfte im digitalen Zeitalter



Das neue Anforderungsprofil für Führungskräfte im digitalen Zeitalter

Autor: Dr. Udo Heyder

Stand: April 2019

Inhalt

Ausgangslage	4
Grundsätzliches zu Anforderungs- und Kompetenzprofilen	5
Bisheriges Kompetenzprofil für Führungskräfte	6
Kompetenzprofil für Führungskräfte im digitalen Zeitalter	9
Impressum	22

Ausgangslage

Unter „Digitalisierung“ versteht man die zunehmende Durchdringung nahezu aller Lebensbereiche durch die Informations- und Kommunikationstechnologie. Sie macht auch vor der öffentlichen Verwaltung nicht Halt. Viele Aufgaben und Arbeitsprozesse haben sich bereits durch technische Unterstützung erheblich verändert. In den letzten Jahren sind die Möglichkeiten der Digitalisierung allerdings noch einmal exponentiell gestiegen. Die Digitalisierung der Verwaltung schlägt in einen radikalen Prozess um. Es geht nicht mehr um die technische Unterstützung einzelner Arbeitsprozesse oder um die Einführung einzelner Online-Bürgerdienste, sondern um die Digitalisierung des gesamten Handelns von Staat und Verwaltung – intern wie extern. Die Einführung der E-Akte ist nur die Ausgangsbasis. Sie ist eng verbunden mit einer Digitalisierung der internen Arbeitsprozesse, der so genannten elektronischen Vorgangsbearbeitung. Darin werden sukzessive zahlreiche Workflows eingebunden werden – für die Aufgabenverteilung und Prozesssteuerung, für interne Abstimmungen und Beteiligungen und für sonstige Formen der Kooperation. Hinzu treten wird ein umfassendes Wissensmanagementsystem und vor allem eine Vernetzung mit den Geräten mobil arbeitender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. An dieses System schließt sich die externe Kommunikation und Kooperation mit der Wirtschaft, den Bürgerinnen und Bürgern und anderen Verwaltungsorganisationen an, und zwar durch Nutzung interaktiver und kollaborativer Elemente des Internets, sei es mit Hilfe von Verschlüsselungstechniken oder in geschützten Räumen im Internet, sei es in besonderen Netzwerken.

Mit der umfassenden Digitalisierung wird eine grundlegende Neustrukturierung vieler Aufgaben, Arbeitsabläufe und -strukturen verbunden sein. Man kann insoweit durchaus von einem Kulturwandel sprechen. Alle Beschäftigten werden sich neuen Herausforderungen gegenüber sehen und müssen neue Kompetenzen erwerben. Dies gilt in besonderem Maße für die Führungskräfte. Ihr Aufgabenfeld und ihre Rahmenbedingungen werden sich erheblich ändern:

- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sie führen, werden zunehmend mobil arbeiten und immer seltener an einem gemeinsamen Arbeitsplatz präsent sein.
- Die interne und externe Kommunikation, die sie steuern, wird sich durch den Einsatz neuer Medien sowohl im Tempo als auch in der Art und Weise deutlich verändern.
- Die Arbeitsprozesse, die sie organisieren, werden durch die Informationstechnik geprägt sein. Die Zusammenarbeit innerhalb der Organisationseinheit, aber auch mit Stellen außerhalb wird in neuen Formen ablaufen.

- Die Informationsflut und die Komplexität der Aufgaben, die sie meistern müssen, werden durch die Digitalisierung ständig zunehmen. Damit verbunden, werden auch die Unsicherheiten und Risiken, mit denen sie verantwortlich umgehen müssen, weiter steigen.

Aufgrund dieser Veränderungen wird die Führungsaufgabe in Zukunft noch anspruchsvoller, als sie bisher schon war.

Im Folgenden soll ein Anforderungs- bzw. Kompetenzprofil für Führungskräfte entwickelt werden, das die neuen Anforderungen im digitalen Zeitalter berücksichtigt. Es kann als Grundlage für die Auswahl und Fortbildung von Führungskräften im Rahmen einer systematischen Personalgewinnung und Personalentwicklung dienen, aber auch für die Beurteilung von Führungskräften und das Leistungsmanagement.

Grundsätzliches zu Anforderungs- und Kompetenzprofilen

Der Begriff der Kompetenz ist vieldeutig. Je nach Standpunkt und Verwendungszusammenhang gibt es unterschiedliche Definitionen. Ohne sich in wissenschaftliche Einzelheiten zu verlieren, umfasst der Begriff der Kompetenz, soweit es um Handlungskompetenz geht, im Kern die Fähigkeit, Fertigkeit und Bereitschaft eines Menschen, bestimmte Probleme zu lösen bzw. Aufgaben zu erfüllen. Er enthält Elemente des Wissens, des Könnens, des Wollens und der Motivation..

Bei einem Anforderungs- bzw. Kompetenzprofil handelt es sich um die Zusammenfassung der Kenntnisse, Fähigkeiten, Einstellungen und Motive, über die eine Person verfügen muss, um ihre Rolle, ihre Funktion oder ihre Aufgabe erfüllen zu können. Dabei kann das Anforderungsprofil Minimalanforderungen benennen oder ein Ideal aufstellen. Im vorliegenden Fall soll ein allgemeines Profil erstellt werden, das beiden Zwecken dienen kann – je nachdem, welches Niveau man bei den Anforderungskriterien verlangt.

Das Anforderungsprofil beschreibt „Soll-Kompetenzen“, die mit den tatsächlich vorhandenen Kenntnissen und Fähigkeiten, den „Ist-Kompetenzen“ eines Kandidaten/einer Kandidatin, zu vergleichen sind. Je nachdem, in welchem Zusammenhang ein Anforderungsprofil verwendet wird, kann man durch den Vergleich mit vorhandenen Kompetenzen eine begründete Personalauswahl treffen, einen konkreten Fortbildungsbedarf feststellen oder eine sachgerechte Leistungsbeurteilung vornehmen.

Zu diesem Zweck müssen die Anforderungskriterien einen hinreichenden Konkretisierungsgrad aufweisen. Man muss überprüfen können, ob ein Kandidat/eine Kandidatin die Kriterien erfüllt oder nicht. Deshalb soll hier das Anforderungsprofil für Führungskräfte so weit operationalisiert werden, dass es zu Soll-Ist-Vergleichen herangezogen werden kann.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen funktionsbezogenen und positionsbezogenen Anforderungsprofilen. Funktionsbezogene Anforderungsprofile benennen die allgemeinen Anforderungen, die Träger bestimmter Funktionen (z. B. Führungskräfte) erfüllen müssen, um ihre Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Demgegenüber beschreiben positionsbezogene Kompetenzmodelle die Anforderungen, die an die Inhaber einer bestimmten Position – eines bestimmten Aufgabenbereichs oder Arbeitsplatzes – gestellt werden.

Positionsbezogene Kompetenzmodelle können in der Regel nur von der jeweiligen Behörde, in der diese Position wahrgenommen werden soll, selbst erstellt werden. Sie entziehen sich einer allgemeinen oder externen Betrachtung.

Aus diesem Grunde beschränkt sich die vorliegende Abhandlung darauf, ein funktionsbezogenes Anforderungsprofil für Führungskräfte zu erarbeiten. Es eignet sich aber durchaus als „Rohling“ für passgenaue, positionsbezogene Anforderungsprofile der Behörden. Dafür müssen die einzelnen Anforderungskriterien mit positionsbezogenen Ausprägungsgraden versehen und um positionsspezifische Anforderungen ergänzt werden.

Bisheriges Kompetenzprofil für Führungskräfte

Von welchem allgemeinen Kompetenzmodell (im Sinne einer Kategorisierung) man ausgeht, ist bei der Aufstellung eines konkreten Kompetenzmodells nicht entscheidend. Wichtig ist nur, dass keine wesentliche Handlungsdimension außer Betracht bleibt.

Im Folgenden soll die verbreitete Gliederung der Handlungskompetenz in

- fachliche/kognitive Kompetenz
- soziale Kompetenz und
- Selbstmanagement-Kompetenz

zugrunde gelegt werden.

Fachliche/kognitive Kompetenz nennt man Bereitschaft und Fähigkeit, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.

Soziale Kompetenz ist die Fähigkeit, in unterschiedlichen Kommunikations- und Interaktionssituationen entsprechend den zugrunde gelegten Bedürfnissen und Zielen effektiv zu handeln. Im Arbeitsleben geht es in der Regel darum, verschiedene Menschen zu zielgerichteten und koordinierten Handlungen zu motivieren.

Selbstmanagement-Kompetenz meint die Bereitschaft und Fähigkeit, die eigenen Entwicklungschancen zu klären und eigene Begabungen zu entfalten. Sie umfasst in Regel Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit, Selbstvertrauen, Zuverlässigkeit, Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein.

Auf der Folie dieses allgemeinen Kompetenzmodells lässt sich das bisherige Kompetenzmodell für Führungskräfte in groben Zügen wie folgt nachzeichnen:

Fachliche/kognitive Kompetenz

- Expertenwissen
- Fachübergreifendes Wissen
- Allgemeine Methodenkompetenz
- Analytisches Denken
- Vernetztes Denken
- Organisationsfähigkeit
- Delegationsfähigkeit
- Strategisches Denken

Soziale Kompetenz

- Fähigkeit, zielorientiert zu führen
- Kommunikationsfähigkeit
 - o Rhetorische Kompetenz
 - o Moderationskompetenz
 - o Verhandlungsfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Konfliktmanagement-Kompetenz

- Konfliktmoderationsfähigkeit
- Changemanagement-Kompetenz

Selbstmanagement-Kompetenz

- Selbstmotivation
- Verantwortungsbewusstsein
- Zeitmanagement-Kompetenz
- Belastbarkeit/Stressresistenz

Die Digitalisierung der Verwaltung wirkt sich auf alle drei Kompetenzfelder aus. Im Bereich der fachlichen/kognitiven Kompetenzen kommen wegen des immer stärkeren IT-Einsatzes bei der Aufgabenerledigung Grundkenntnisse der IT und der IT-Sicherheit hinzu sowie Kenntnisse der IT-gesteuerten Kollaboration und strategisches Denken in Bezug auf den IT-Einsatz. Im Bereich der Selbstmanagement-Kompetenz werden aufgrund der immer stärkeren Informationsflut und des immer rasanteren Arbeitstempos höhere Anforderungen an das Zeitmanagement und die Belastbarkeit gestellt. Auch im Bereich der sozialen Kompetenzen ergeben sich starke Veränderungen. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer weniger am Dienst Arbeitsplatz präsent sind, sondern mobil arbeiten, wenn sie immer weniger persönliche Kontakte untereinander und zur Führungskraft pflegen, wenn die Kommunikation und Kooperation in der Organisationseinheit zu einem großen Teil über digitale Medien verläuft und durch die Digitalisierung der Arbeitsprozesse ständige Veränderungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einströmen, hängt die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung immer mehr davon ab, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zielorientierung geben, sie zu selbständiger und eigenverantwortlicher Arbeit motivieren, ihre Kommunikation und Kooperation untereinander organisieren, ein Team aus ihnen bilden und mit ihnen aktiv die Veränderungsprozesse mitgestalten.

Im nachfolgenden Anforderungs- bzw. Kompetenzprofil sind die oben aufgeführten Kompetenzen weiter konkretisiert und mit einer Beschreibung der Verhaltensweisen versehen, an denen man das Vorliegen der Kompetenz erkennen kann. Darüber hinaus sind die sich aus der Digitalisierung ergebenden Änderungen an den entsprechenden Stellen eingearbeitet (rot markiert).

Kompetenzprofil für Führungskräfte im digitalen Zeitalter

Kategorie	Kompetenz	Kriterien <i>Der Kandidat/die Kandidatin...</i>
Fachliche/kognitive Kompetenz	Fachwissen	
	Expertenwissen	...weist eine einschlägige berufliche Ausbildung auf
		...beherrscht die fachspezifischen Ausdrücke
		...kennt die gängigen Themen/Theorien
		...beherrscht die Methoden des Fachgebiets
		...hat Kenntnis von Normen und Standards
		...kennt die zu beachtenden Risiken im Arbeitsbereich
		...verfügt über einschlägige Berufserfahrungen
		...bildet sich regelmäßig weiter und hält sein Wissen aktuell
	Fachübergreifendes Wissen	...ist mit den Grundbegriffen, Denkweisen und methodischen Ansätzen verschiedener Fachrichtungen vertraut
		...kann mit Experten unterschiedlicher Fachrichtungen über Aufgaben und Probleme diskutieren
		...kann Informationen aus verschiedenen Fachgebieten verknüpfen
		...setzt zur Lösung komplexer Aufgaben Fachwissen und Methoden aus unterschiedlichen Disziplinen ein
		...verfügt über Erfahrungen in der interdisziplinären Arbeit

Fachliche/kognitive Kompetenz	Fachwissen	
	<i>Allgemeines Verwaltungswissen</i>	<i>...kennt die für den Arbeitsbereich einschlägigen Geschäftsprozesse</i>
		<i>hat verwaltungsrechtliche und personalrechtliche, und ggf. weitere einschlägige Grundkenntnisse n</i>
	IT-Grundkenntnisse	<i>..kennt die in der Bundesverwaltung zur Verfügung stehenden informationstechnischen Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge und kann damit sachgerecht umgehen</i>
		<i>...kennt die für das Aufgabengebiet einschlägigen Informationsquellen im Internet und in den Behördenintranets</i>
		<i>...beherrscht die Internetrecherche (kennt die Kriterien für verlässliche Quellen und wendet sinnvolle Suchstrategien an)</i>
		<i>...kennt die mit der Verwendung von IT-Hilfsmitteln verbundenen Risiken und beherrscht die Grundregeln der IT- Sicherheit</i>
	Allgemeine Methodenkompetenz	<i>...wählt für die Aufgaben und Probleme im Arbeitsbereich sinnvolle Lösungsstrategien und setzt diese systematisch um</i>
	Analytisches Denken	<i>...erfasst Aufgaben und Probleme in ihren wesentlichen Bestandteilen</i>
		<i>...ordnet Aufgaben und Probleme in übergeordnete Zusammenhänge ein</i>
		<i>...unterteilt die Lösung von Aufgaben und Problemen in einzelne, sinnvoll aufeinander folgende Schritte</i>

Fachliche/kognitive Kompetenz	Fachwissen	
	Vernetztes Denken	...erfasst komplexe Situationen ganzheitlich
		...erkennt Beziehungen, Zusammenhänge und gegenseitige Abhängigkeiten
		...berücksichtigt positive und negative Rückkopplungen von Maßnahmen
		...kennt die Gefahr der Übersteuerung bei Veränderungseingriffen und korrigiert rechtzeitig
	Organisationsfähigkeit	...geht zur Zielerreichung planvoll und geordnet vor
		...stimmt verschiedene Arbeitsschritte und Arbeitsprozesse aufeinander ab
		...unterscheidet Wesentliches von Unwesentlichem
		...setzt nachvollziehbare Prioritäten
		...setzt Ressourcen effizient ein
		...denkt und handelt vorausschauend und zielorientiert
		...plant Arbeitszeiten und Termine sorgfältig
		...kann IT-gestützte Prozessabläufe organisieren und die IT-gestützte Arbeit im Team koordinieren
		...kann die Arbeitsprozesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch bei eigener mobiler Arbeit durch Nutzung der zur Verfügung stehenden IT-Instrumente organisieren
		...vermeidet die Gefahr der Informationsüberflutung im Team durch klare, an Relevanzgesichtspunkten ausgerichtete Kommunikationsregeln

Fachliche/kognitive Kompetenz	Fachwissen	
	Delegationsfähigkeit	...konzentriert sich auf eigentliche Führungsaufgaben
		...sorgt dafür, dass die Fachaufgaben jeweils von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrgenommen werden, die dafür adäquate Fähigkeiten und Kapazitäten haben
		...gibt in angemessenem Umfang nicht nur die Durchführung einzelner Tätigkeiten, sondern auch die Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten für Arbeitsergebnisse in bestimmten Bereichen ab
		...gibt klare Erfolgskriterien für die delegierten Arbeiten vor
		...nimmt Ergebniskontrollen vor
	Strategisches Denken	erarbeitet langfristige, übergeordnete Ziele für die eigene Organisationseinheit
		erkennt Ansatzpunkte für eine Verbesserung von Qualität, Effektivität und Effizienz der Arbeit
		...erkennt die Optimierungspotenziale der Digitalisierung und kann daraus Ziele für den eigenen Arbeitsbereich ableiten
		löst Aufgaben und Probleme mit kreativen Ideen
		orientiert sich bei der Arbeit an langfristigen, übergeordneten Zielen
		kann die Arbeit in einen Gesamtkomplex einordnen und bewerten
		...kann übergeordnete Digitalisierungsziele der Organisation für den eigenen Arbeitsbereich konkretisieren

Soziale Kompetenz	Fähigkeit, zielorientiert zu führen	...vereinbart Ziele mit dem ganzen Team und mit den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
		...formuliert präzise, realistische und überprüfbare Ziele mit klaren Terminen und achtet darauf, dass sie von allen Beteiligten akzeptiert werden
		...gibt Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine klare Orientierung, die sie befähigt, selbständig den Arbeitsalltag zu gestalten
		...führt mit dem ganzen Team und den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zielerreichungsgespräche und vereinbart ggf. Alternativen
	Fähigkeit, teamorientiert zu führen	...setzt die jeweiligen Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinnvoll ein
		...gestaltet die Arbeitsprozesse so, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsame Erfolgserlebnisse haben
		...lässt das Team über Problemlösungen diskutieren, an Entscheidungsfindungen mitwirken und selbständig Entscheidungen treffen
		...verdeutlicht die Erfolge der Organisationseinheit und zeigt die Beiträge der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf
		...fördert die Bereitschaft der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Kooperation
		...wirkt darauf hin, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Wir-Gefühl entwickeln
		...versteht es, aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlichen Geschlechts, Alters und kultureller Prägung und aus Menschen mit und ohne Behinderung ein Team zu bilden (beherrscht Diversity-Management)
		...weiß um die eigene Wirkung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Soziale Kompetenz	Fähigkeit, teamorientiert zu führen	...geht offen und fair mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um
		...wirkt auf einen von gegenseitiger Wertschätzung und Rücksichtnahme geprägten Umgang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander hin
		...sorgt für ein angenehmes Arbeitsklima, in dem auch offen Probleme angesprochen und Fehler eingestanden werden können
		...nutzt die Möglichkeiten der zur Verfügung stehenden IT, die Kollaboration im Team auch bei räumlicher Verteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern,
		...organisiert die Arbeitsprozesse so, dass die Arbeitskontakte zu mobil arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher verstärkt als verringert werden
		...sorgt dafür, dass mobil arbeitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als vollständige Mitglieder des Teams angesehen werden
	Fähigkeit, gesundheitsorientiert zu führen	...begegnet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jederzeit mit Taktgefühl und Respekt
		...achtet bei der Organisation der Arbeitsprozesse auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
		...wirkt frühzeitig jeder Art von Mobbing, Ausgrenzung oder Missachtung im Team entgegen
		...reflektiert regelmäßig die Stressbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, achtet auf Anzeichen von arbeitsbedingten Erkrankungen
		...führt nach längeren Krankheitsphasen sensible Rückkehrgespräche (um eventuelle arbeitsplatzbedingte Ursachen der Erkrankung zu ermitteln und Neuerkrankungen zu verhindern)

Soziale Kompetenz	Fähigkeit, gesundheitsorientiert zu führen	<i>...achtet bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frühzeitig auf Anzeichen von Unzufriedenheit, Erschöpfung und Erkrankung (auch bei mobil Arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern)</i>
	Kommunikationsfähigkeit	
	Rhetorische Kompetenz	...kann sich schriftlich und mündlich klar, deutlich und differenziert ausdrücken
		...bewahrt in verschiedenen Redesituationen Souveränität
		...reagiert geschickt und intelligent auf Fragen, Aussagen, Gegenargumente und Unterstellungen
		...wehrt verbale Angriffe, Provokationen und ironische Bemerkungen mit angemessener Schlagfertigkeit ab
	Moderationskompetenz	<i>...kann Besprechungen klar strukturieren und zielorientiert und zügig leiten</i>
		<i>...wirkt in Besprechungen auf die Erarbeitung von Zielen und den Konsens der Beteiligten hin</i>
		<i>...stellt sicher, dass sich alle Beteiligten in Besprechungen einbringen</i>
		<i>...achtet darauf, dass Besprechungen ohne unsachgemäße Beiträge, persönliche Angriffe oder sonstiges destruktives Verhalten verlaufen</i>
		<i>...sorgt dafür, dass alle relevanten Aspekte eines Themas angemessen erörtert werden</i>
		<i>...schafft eine angenehme Gesprächsatmosphäre</i>
		<i>...lässt Raum für neue Ideen und kreative Lösungen</i>
		<i>...kennt die Stärken und Schwächen unterschiedlicher Kommunikationskanäle und setzt die unterschiedlichen Medien situationsangemessen und effektiv ein</i>

Soziale Kompetenz	Moderationskompetenz	<i>...legt sinnvolle Regeln für die Verwendung der unterschiedlichen Kommunikations- und Kollaborationsmittel im Team fest</i>
		<i>...kann über IT-Medien zugeschaltete Gesprächspartner so in die Besprechung einbeziehen, dass keine digitale Kluft besteht</i>
	Verhandlungsfähigkeit	<i>...kann die eigenen Interessen definieren und artikulieren</i>
		<i>...vermag den eigenen Standpunkt nachvollziehbar zu begründen</i>
		<i>...kann in Diskussionen überzeugend auftreten und argumentieren</i>
		<i>...kann verschiedene Standpunkte von den eigenen Interessen her bewerten</i>
		<i>...setzt sich klare Verhandlungsziele und Verhandlungsgrenzen</i>
		<i>...ist unter Wahrung eigener Interessen kompromissbereit</i>
		<i>...kann mit unterschiedlichen Verhandlungsstilen, Verhandlungstechniken und Verhandlungstricks umgehen</i>
		<i>...widersteht dem Druck auch schwieriger Verhandlungspartner</i>
		<i>...kann scheinbar verhärtete Standpunkt so hinterfragen, dass neue Kompromisse möglich werden</i>
	Motivationsvermögen	<i>...informiert regelmäßig über aktuelle Ziele, Planungen und Veränderungen der Organisation</i>
		<i>...bezieht die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Festlegung von Zielen und Maßnahmen ein</i>
		<i>...legt die Aufgabenbereiche für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so fest, dass sie interessant, abwechslungsreich und verantwortungsvoll sind</i>

Soziale Kompetenz	Motivationsvermögen	..verdeutlicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den übergeordneten Sinnzusammenhang ihrer Arbeit
		...stellt die Bedeutung ihrer Arbeit für den Erfolg der ganzen Organisation heraus
		...sorgt dafür, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weder unter- noch überfordert und ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt sind
		...nimmt auf die Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Pflichten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rücksicht
		...lässt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Freiraum für selbständiges Arbeiten
		...gibt regelmäßig und nachvollziehbar Feedback (spricht gezielt Lob und Anerkennung für bestimmte s Verhalten aus; bleibt auch bei negativem Feedback ruhig und sachlich, macht keine Vorwürfe, setzt nicht die Person herab, sondern bezieht sich auf ein konkretes Verhalten, provoziert keine Verteidigung, sondern regt Adressaten an, die richtigen Konsequenzen zu ziehen und sich zu verbessern)
		...wirkt mit eigenem Engagement als gutes Beispiel
		...stellt auch zu mobil arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen regelmäßigen Kontakt her und hält ihre Motivation aufrecht
	Einfühlungsvermögen	...kann so kommunizieren und argumentieren, dass andere für die Botschaften und Argumente empfänglich sind
		...kann die Körpersprache anderer korrekt entschlüsseln
		...kann das Verhalten anderer verstehen, ihre Gefühle nachvollziehen und ihre Reaktionen antizipieren
		...lässt sich nicht von Vorurteilen und Klischees leiten, sondern orientiert sich an der individuelle Persönlichkeit der Menschen
		...geht höflich und respektvoll mit anderen um

Soziale Kompetenz	Einfühlungsvermögen	<i>...nimmt im Rahmen der dienstlichen Möglichkeiten auch auf die persönlichen Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rücksicht</i>
		<i>...kann sich in Gedanken und Gefühle anderer versetzen und frühzeitig entstehende Konflikte erkennen</i>
		<i>...versteht es, auch mobil arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Teamgefühl zu vermitteln</i>
	Konfliktmanagement-Kompetenz	<i>...kennt typische Ursachen für Konflikte (ungleiche Arbeitsbelastung, ungleiche Wertschätzung, ungleiche Berücksichtigung persönlicher Belange usw.) und wirkt ihnen entgegen</i>
		<i>...kann Frühwarnzeichen für Konflikte erkennen (z. B. nachlassende Motivation oder häufigere Fehlzeiten) und frühzeitig einschreiten, ehe Konflikte eskalieren</i>
		<i>...achtet auch bei mobil arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf Frühwarnzeichen für Konflikte</i>
		<i>...kann kontraproduktive Kreisläufe in der Konfliktkommunikation durchbrechen</i>
		<i>...kann durch gezielte Fragen die Ursachen von Konflikten herausfinden</i>
		<i>...ist in der Lage, bei Konflikten zu vermitteln und zur Lösungsfindung beizutragen</i>
		<i>...kann Konflikte so lösen, dass keine Partei das Gefühl hat, eine Niederlage erlitten zu haben</i>
	Changemanagement-Kompetenz	<i>...macht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Dringlichkeit von Veränderungen deutlich</i>
		<i>...informiert umfassend und aktuell über den Sachstand und die weiteren Planungen der Veränderungsprozesse</i>

Soziale Kompetenz	Changemanagement-Kompetenz	<i>...zeigt kontinuierlich erreichte Erfolge im Arbeitsbereich auf</i>
		<i>...klärt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Änderungen der Arbeitsanforderungen und unterstützt sie, notwendige neue Kompetenzen zu erwerben</i>
		<i>...bezieht auch die mobil arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intensiv in die Veränderungsprozesse ein</i>
Selbstmanagement-Kompetenz	Selbstmotivationsfähigkeit	<i>...setzt sich klare berufliche und persönliche Ziele</i>
		<i>...verfolgt seine Ziele trotz widriger Umstände und Rückschlägen</i>
		<i>...vermag sich auch in hektischen Phasen auf die eigentlichen Ziele zu konzentrieren</i>
		<i>...setzt sich Zwischenziele, um Erfolgserlebnisse zu haben</i>
		<i>...hat ausreichendes Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten</i>
	Verantwortungsbewusstsein	<i>...ist bereit, dafür zu sorgen, dass die Entwicklungen im Arbeitsbereich einen erwünschten Verlauf nehmen</i>
		<i>...schätzt die Chancen und Risiken von Entscheidungen und Maßnahmen sorgfältig ein und wägt sie in vertretbarer Weise gegeneinander ab</i>
		<i>...ist bereit, für eigenes Handeln und das Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Rechenschaft abzulegen</i>
		<i>...ist bereit, Fehler und Misserfolge zuzugeben und dafür einzustehen</i>
	Zeitmanagement-Kompetenz	<i>...setzt sinnvolle Prioritäten</i>
		<i>...erkennt Möglichkeiten der Zeiteinsparung</i>
		<i>...vermeidet Leerläufe und Störungen im Arbeitsablauf</i>

Selbstmanagement-Kompetenz	Zeitmanagement-Kompetenz	<i>...konzentriert die Arbeitszeit auf die Tätigkeiten, die am meisten Nutzen bringen</i>
		<i>...bringt Aufgaben und Tätigkeiten in eine sinnvolle Reihenfolge</i>
		<i>...stellt eine Balance zwischen dienstlichen und familiären Pflichten und den entsprechenden Zeitanteilen her</i>
	Belastbarkeit/Stressresistenz	<i>...schafft sich Entlastung durch sinnvolle Prioritätensetzung und Delegation</i>
		<i>...hat Vertrauen in seine Fähigkeiten, kennt aber auch seine Grenzen</i>
		<i>...verkräftet Rückschläge, unternimmt neue Anläufe, lernt dabei aus Fehlern</i>
		<i>...kennt Stressbewältigungstechniken und wendet sie an</i>
		<i>...achtet auf seine Gesundheit</i>

Dieses allgemeine, funktionsbezogene Anforderungsprofil für Führungskräfte im digitalen Zeitalter kann von den Behörden auch bei der Entwicklung positionsbezogener Anforderungsprofile zugrunde gelegt werden. Dafür sind die beim jeweiligen Arbeitsplatz nicht einschlägigen Kompetenzen zu streichen und weitere, mit den Besonderheiten des Arbeitsplatzes verbundene Kompetenzen hinzuzufügen und die einzelnen Anforderungskriterien mit positionsbezogenen Ausprägungsgraden zu versehen.

Beispiel:

Fachliche/kognitive Kompetenzen	Ausprägungsgrad				
Strategisches Denken	1	2	3	4	5
<i>erarbeitet langfristige, übergeordnete Ziele für die eigene Organisationseinheit</i>					
<i>erkennt Ansatzpunkte für eine Verbesserung von Qualität, Effektivität und Effizienz der Arbeit</i>					
<i>löst Aufgaben und Probleme mit kreativen Ideen</i>					
<i>orientiert sich bei der Arbeit an langfristigen, übergeordneten Zielen</i>					
<i>kann die Arbeit in einen Gesamtkomplex einordnen und bewerten</i>					

Impressum

Herausgeberin

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
Willy-Brandt-Str. 1
50321 Brühl

Telefon 0228 / 99 629 – 0
Telefax 0228 / 99 629 – 5100
E-Mail poststelle@bakoev.bund.de
Internet www.bakoev.de
www.ifosbund.de

Kontakt

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
Lehrgruppe 4
Telefon 0228 / 99 629 – 5400
E-Mail poststelle@bakoev.bund.de

Stand

April 2019

Druck

Hochschule des Bundes, Brühl

Gestaltung/ Redaktion

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung

Fotos / Bildnachweis

clipdealer