



Prozessvereinbarung
über
einen Pretest zur Erprobung der HIBB-Kompetenzraster
als Basis eines zu entwickelnden Prozesses der
Personalentwicklung und Nachfolgeplanung
zwischen
Hamburger Institut für Berufliche Bildung –
und
Gesamtpersonalrat für das Personal an staatlichen Schulen

Präambel

Im Rahmen der Qualitätsentwicklung haben Schulleitungen die Aufgabe, gezielt Lehrerinnen und Lehrer zu fördern, die sich für Leitungsaufgaben eignen.

Zur Unterstützung eines transparenten und vergleichbaren Verfahrens zur Potentialanalyse von Führungsnachwuchs- und Führungskräften wurden HIBB-Kompetenzen beschrieben und auf dieser Basis Kompetenzraster entwickelt. Die Dienststelle führt zum Zweck der Erprobung dieser Kompetenzraster einen Pretest an acht HIBB-Schulen durch. Bei den teilnehmenden Schulen wird vor der Teilnahme die Bereitschaft der beteiligten Lehrkräfte geklärt und der Schulpersonalrat eingebunden.

Der Pretest dient zur Überprüfung und Überarbeitung der im Raster gewählten Formulierungen. Dienststelle und Gesamtpersonalrat befürworten den Pretest, um Schwachstellen in den Kompetenzbeschreibungen zu identifizieren und erste Indikatoren aus den Diskussionsbeiträgen zu erfassen.

An den Pretest soll sich eine Pilotierungsphase an den acht HIBB-Schulen anschließen. Dazu wird eine neue Prozessvereinbarung, ggf. eine Dienstvereinbarung, abgeschlossen.

Die Dienststelle verfolgt das Ziel, nach der Pilotierung einen Prozess der Personalentwicklung und Nachfolgeplanung für die HIBB-Schulen zu erarbeiten und zu implementieren. Dazu wird zu gegebener Zeit eine Dienstvereinbarung abgeschlossen.

§ 1 Geltungsbereich

Zeitlicher Geltungsbereich

Die Prozessvereinbarung gilt ausschließlich für die an der Arbeitsgruppe beteiligten berufsbildenden Schulen für den Zeitraum des Pretests zur Erprobung der Kompetenzraster. Der Pretest findet von November 2019 bis Februar 2020 mit dem Ziel statt, nach einer ersten Evaluation der Kompetenzbeschreibungen die Kompetenzraster anzupassen und ab April 2020 mit der Pilotierung zu beginnen (vgl. Anlage 1).

Personeller Geltungsbereich

Diese Prozessvereinbarung gilt für alle Lehrkräfte an den berufsbildenden Schulen, die am Pretest teilnehmen. Die Teilnahme der Lehrkräfte erfolgt auf freiwilliger Basis. Die Einbindung und Information über die Zielsetzung der Kolleginnen und Kollegen sowie des schulischen Personalrats erfolgt über die jeweiligen Schulleitungen.

Prozessverantwortung und Begleitung

Den Pretest in den berufsbildenden Schulen führen die Schulleitungsteams gemeinsam durch, deren Schulleitungen Mitglied der Arbeitsgruppe sind. Zusätzlich wird ein weiteres Arbeitsgruppenmitglied zur Moderation und Beobachtung den Prozess begleiten, so dass die Vergleichbarkeit des Prozesses hergestellt wird.

Im Anschluss an die Erprobungsgespräche erfolgt eine gemeinsame Auswertung und Dokumentation der Ergebnisse. Die Ergebnisse aller beteiligten Schulen werden in der Arbeitsgruppe zusammengeführt und sind Basis für die Überarbeitung der Kompetenzraster und Erstellung einer ersten Liste der Indikatoren.

Das Format der Dokumentation wird vorab allen Beteiligten zur Verfügung gestellt und die Ergebnisse des Pretest zusammengefasst und dem Gesamtpersonalrat vorgestellt.

Auswahl der Schulen

Den Pretest werden ausschließlich die Arbeitsgruppenmitglieder in ihren Schulen (BS 07, BS 10, BS 14, BS 15, BS 25, BS 26, BS 28, BS 32) durchführen, um die Handbarkeit der Kompetenzraster zu überprüfen. Da die Arbeitsgruppe sehr heterogen zusammengesetzt ist, sind unterschiedliche Schulformen und Bildungsgänge gleichermaßen repräsentiert. Eine Ausweitung des Pretests auf andere Schulen findet nicht statt.

§ 2 Zielsetzung

Zielsetzung des Pretests ist es, die Handhabbarkeit der Kompetenzbeschreibungen zu testen und Indikatoren im Prozess zu erfassen und zu dokumentieren. Nach der Evaluation werden für den Piloten notwendige Anpassungen des Kompetenzrasters vorgenommen und durch erste beobachtete Indikatoren konkretisiert. Diese Ergebnisse sind dann Grundlage für die Pilotierung (vgl. Anlage 2).

§ 3 Rahmenbedingungen

Die Personalentwicklung von Lehrkräften ist ein gemeinsames Interesse der HIBB-Geschäftsführung und des Gesamtpersonalrates. Die dienstlichen Beurteilungen dürfen bei Anwendung der Kompetenzraster nicht mit herangezogen werden und umgekehrt dürfen Kompetenzraster in dienstlichen Beurteilungen keine Rolle spielen, da sie nicht Bestandteil des Beurteilungswesens sind.

Es besteht Einigkeit darüber, dass auch bei der Entwicklung von Führungsnachwuchs- und Führungskräften eine besondere Verantwortung besteht, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern sowie die Gesundheit der Lehrkräfte zu erhalten. Bei der Erprobung der Kompetenzraster sind Möglichkeiten zu identifizieren, diese Grundgedanken gezielt aufzunehmen oder in weiteren Phasen der Erprobung aktiv im Prozess zu berücksichtigen.

Darüber hinaus wird sichergestellt, dass die in den Pretest eingebundenen Führungskräfte und die beteiligten Lehrkräfte vorab eine Einführung zur Handhabung der Kompetenzraster von der jeweiligen Schulleitung erhalten. Ein Mitglied vom Schulpersonalrat nimmt an dieser Einführung teil. Die Dokumentation der Ergebnisse erfolgt einheitlich durch Zuordnung der Kompetenzen der Lehrkräfte in die jeweiligen Stufen der HIBB-Kompetenzraster. Indikatoren werden im Prozess erfasst, aber zur Auswertung anonymisiert, so dass diese keiner Lehrkraft zugeordnet werden können.

Im Rahmen des Pretests dürfen Erkenntnisse aus den Kompetenzrastern nicht personenbezogen dokumentiert oder in der Personalakte der Lehrkraft abgelegt werden. Sie dienen nicht als eventuelle Grundlage für spätere leistungsbezogene Besoldungselemente. Sie dienen nicht maßregelnden Personalentscheidungen, schaffen weder mittelbar noch unmittelbar rechtsverbindliche Fakten und berühren nicht die bestehenden Verantwortlichkeiten und Rechte der Beteiligten.

Die Anlagen sind Bestandteil dieser Prozessvereinbarung.

§ 4 Evaluationsverfahren

Ziele der Evaluation im Pretest sind die Bewertung der Handhabbarkeit der Kompetenzraster und die Erfassung von Indikatoren aus den Diskussionsbeiträgen. Die angepasste Kompetenzbeschreibung ergänzt um Indikatoren bzw. konkrete Verhaltenserwartungen sind dann weitere Grundlage der Pilotierung. Die Evaluation erfolgt durch die Arbeitsgruppe unter Beteiligung des Gesamtpersonalrats. Die Form der Auswertung (vgl. Anlage 2) wird vorab mit dem GPR abgestimmt, deren Ergebnisse dem GPR zur Verfügung gestellt und gemeinsam ausgewertet.

Nach Evaluation der anschließend geplanten Pilotierung werden die Kompetenzraster angepasst und die Liste der Indikatoren vervollständigt. Die Evaluation erfolgt durch die Arbeitsgruppe unter Beteiligung des Gesamtpersonalrats.

Der auf dieser Basis angebundene Prozess der Personalentwicklung und Nachfolgeplanung wird beschrieben und ein Vorschlag zur Dokumentation der für die Personalentwicklung notwendigen Informationen erarbeitet. Die Einbeziehung des Gesamtpersonalrats erfolgt gemäß der hier geschlossenen Prozessvereinbarung.

§ 5 Schlussbestimmungen

Die Vertragsparteien sind sich darin einig, zum Ablauf des Pretests über eine anschließende Prozessvereinbarung bzw. Dienstvereinbarung für die Pilotierung zügig zu befinden.

Diese Prozessvereinbarung tritt am 01.11.2019 in Kraft und endet am 29.02.2020.

Hamburg, 22. Oktober 2019

Hamburger Institut für Berufliche Bildung



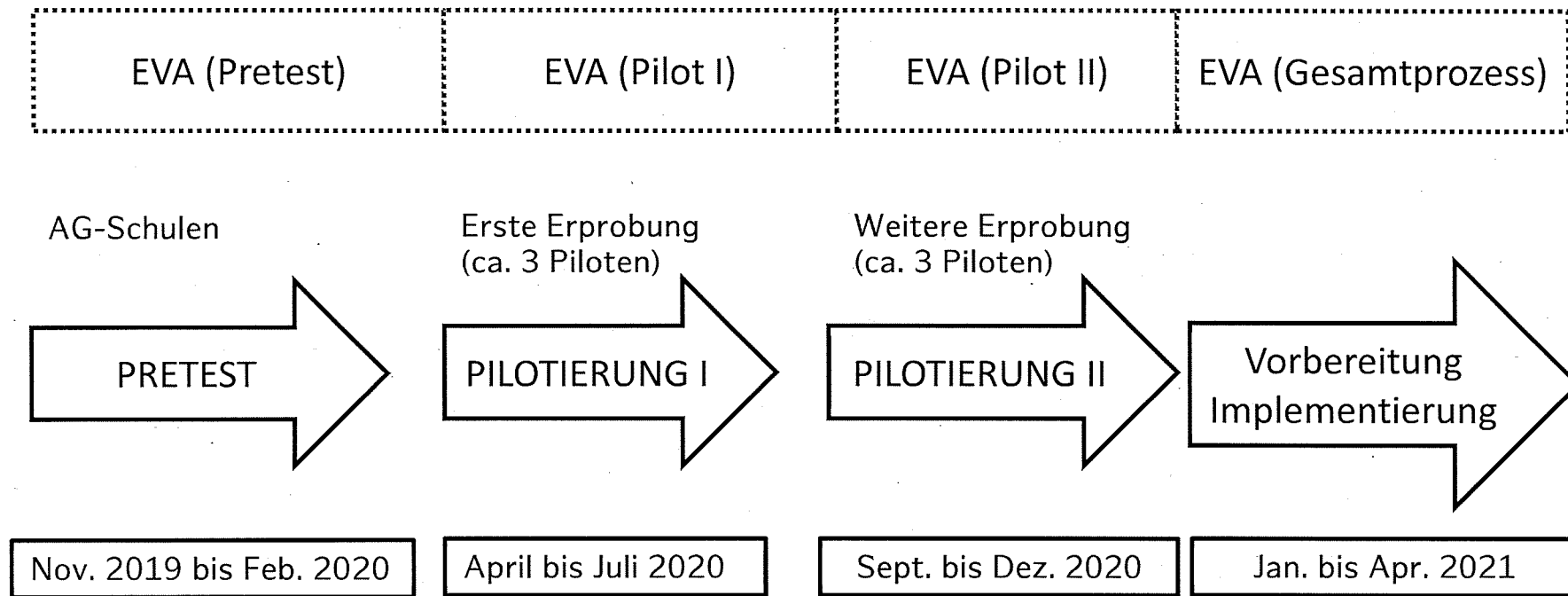
Dr. Sandra Garbade
Geschäftsführerin

Gesamtpersonalrat



Ute Koch
Personalratsvorsitzende

Anlage 1: Verfahrensvorschlag zur Erprobung der Kompetenzraster (Pretest und Pilotierung)



Anlage 2:

HIBB-Kompetenzraster als Mittel der Personalentwicklung Verfahrensvorschlag zur Erprobung (Pretest und Pilotierung)

1. Verfahrensvorschlag zur Erprobung der HIBB-Kompetenzraster

1.1 Vorschlag: Pretest

Zielsetzung	Erprobung und Evaluation der HIBB-Kompetenzraster zur <ul style="list-style-type: none">▪ Identifikation von „Schwachstellen“ in den Kompetenzbeschreibungen▪ Erfassung von Indikatoren aus den Diskussionsbeiträgen → Angepasste Kompetenzbeschreibungen ergänzt um Indikatoren bzw. konkrete Verhaltenserwartungen als Basis für Pilotierung.
Zeitraum	November 2019 bis Februar 2020
Pretestgruppen	Alle AG-Schulen (BS 07, 10, 14, 15, 25, 26, 28, 32)
Zielgruppe	Repräsentative Auswahl, je nach Größe der Schule ca. 2 bis 6 Kolleginnen und Kollegen (KuK). <i>Hinweis: Ziel ist es, dieses PE-Instrument allen KuK anzubieten.</i>
Durchführung und Begleitung	<ul style="list-style-type: none">▪ Erweiterte Schulleitungen▪ Jeweils ein weiteres AG-Mitglied als Moderator/in und Beobachter/in.▪ Weitere „interne“ Unterstützung bei der Dokumentation durch PE-MA.
Einbindung der beteiligten KuK	<ul style="list-style-type: none">▪ Prinzip der Freiwilligkeit▪ Info über Zielsetzung erfolgt über Schulleitung unter Einbindung des jeweiligen PR
Auswertung	<ul style="list-style-type: none">▪ Kontinuierlich und zeitnah nach jeweiligen Pretest (standardisiert)▪ Anpassung der Instrumente für den Piloten bis April 2020
Vorbereitungen bis November 2019	<ul style="list-style-type: none">▪ Erstellung des Instruments zur Dokumentation▪ Definition der Zielgruppe pro Pilot▪ Information/Schulung der jeweiligen erweiterten Schulleitungen und der beteiligten Lehrkräfte zur Handhabung der Kompetenzraster

1.2 Vorschlag: Pilotierung

Zielsetzung	Erprobung und Evaluation der im Pretest erprobten und angepassten HIBB-Kompetenzraster zur <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation weiterer Optimierungsmöglichkeiten der Kompetenzbeschreibungen ▪ Komplettierung der Liste möglicher Indikatoren ▪ ersten Erprobung nachfolgender Rückmeldegespräche an die bewerteten KuK → Optimierte Kompetenzbeschreibungen und Indikatoren als Basis weiterer Erprobung
Zeitraum	April bis Juli 2020 (erste Erprobung, ca. 3 Piloten) September bis Dezember 2020 (zweite Erprobung, ca. 3 Piloten)
Pilotgruppen	Ausgewählte Schulen der AG (s. o.) als Fortführung des Pretest
Zielgruppe	KuK mit und ohne Funktionsstelle
Durchführung und Begleitung	siehe Pretest
Einbindung der beteiligten KuK	siehe Pretest
Auswertung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontinuierlich in den geplanten zwei Pilotierungszeiträumen ▪ Gesamtevaluation Januar bis April 2021 als Basis der Implementierung des neuen PE-Verfahrens
Vorbereitungen bis April 2020	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimierung des Instruments zur Dokumentation nach Pretest ▪ Erstellung eines Leitfadens für das Rückmeldegespräch unter Beteiligung des GPR ▪ Definition Zielgruppe und Einbindung dieser und des schulischen PR ▪ Information/Schulung der jeweiligen erweiterten Schulleitungen und der beteiligten Lehrkräfte zur Handhabung des Instruments

2. HIBB-Kompetenzen

Schlüsselkompetenzen	Führungs- und Managementkompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> → Verantwortung und Initiative → Bildung und Unterrichtsentwicklung → Teamarbeit → Zielorientierung → Kooperationspartner und Serviceorientierung → Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> → Teamführung → Personalentwicklung → Konzeptionelles und innovatives Denken → Netzwerke nutzen und überzeugen

HIBB-Schlüsselkompetenzen



	Verantwortung und Initiative	Bildung und Unterrichtsentwicklung	Teamarbeit	Zielorientierung	Kooperationspartner und Serviceorientierung	Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft
Beschreibung	<p>Entschlossen handeln: die Fähigkeit, auf aktuelle Situationen schnell, entschlossen und wohlgedacht zu reagieren und Chancen und Risiken in das Handeln mit einzubeziehen. Dies bedarf einer guten Fehlerkultur.</p> <p>Verantwortung für das eigene Handeln und die Zielerreichung übernehmen.</p>	<p>Lehr- und Lernprozesse gestalten: den Unterricht unter Berücksichtigung von Individualisierung und Kompetenzorientierung kontinuierlich weiterentwickeln. Die SuS auch durch Gestaltung von Beratungs- und zusätzlicher Förderangebote in ihrer Lernentwicklung begleiten.</p>	<p>Zusammenarbeiten: die Fähigkeit und Bereitschaft, Ideen und Leistungen im Team einzubringen und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Dies beinhaltet funktionsübergreifende Zusammenarbeit, selbst unter schwierigen Bedingungen. Dabei werden unterschiedliche Positionen berücksichtigt.</p>	<p>Ziele im Blick: die Fähigkeit, Vorhaben umzusetzen und qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse zu erzielen. Prozesse effektiv steuern.</p>	<p>Kooperationspartner verstehen: die Fähigkeit, eine langfristige Beziehung zu unseren Kooperationspartnern aufzubauen, die gekennzeichnet ist vom Verständnis der Prozesse und Bedürfnisse des Partners sowie von Respekt und gegenseitigen Vertrauen.</p>	<p>An sich arbeiten: die Fähigkeit, sich kritisch zu hinterfragen, eigene Stärken und Schwächen zu erkennen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet die Bereitschaft, andere Sichtweisen zu akzeptieren und neue Wege zu gehen.</p>
Stufe 4	<p>Mit strategischem Weitblick handeln</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auf Entwicklungen und Störungen vorausschauend agieren und geeignete Maßnahmen in die Wege leiten • Projekte anstoßen und fördern, die für das System von großer Bedeutung sind • Andere dazu anregen, über den eigenen Arbeitsbereich hinaus zu schauen, um neue Chancen zu entdecken 	<p>Die Bildungs- und Unterrichtsentwicklung strategisch weiterentwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Unterrichtsentwicklung als Kerngeschäft für die eigene Organisationseinheit und darüber hinaus strategisch ausrichten und steuern • Ein umfassendes Beratungs- und Coachingkonzept entwickeln, durchführen und evaluieren • Im Rahmen des QM ein Konzept zur Evaluation von Lehr- und Lernprozessen etablieren 	<p>HIBB als gesamtes System stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein positives Arbeitsumfeld für schul- und/oder organisationsübergreifende Zusammenarbeit prägen • Die Interessen des Gesamtsystems über die des eigenen Bereichs stellen • Das Engagement des Teams für das System im Ganzen fördern 	<p>Gemäß des Systems handeln</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwierige Entscheidungen treffen, um einen bedeutenden Mehrwert für das System zu schaffen • Engagiert und im Sinne der Schule sowie der HIBB-Zentrale handeln • Ressourcen mit Bedacht einsetzen, um auch unter unsicheren Bedingungen anspruchsvolle Ziele zu erreichen 	<p>Kenntnisse der Beruflichen Bildung und der Berufspraxis für die strategische Ausrichtung nutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • An der Beruflichen Bildung und der Berufspraxis orientierte Innovationen und Lösungen fördern • Entwicklungen der Beruflichen Bildung und der Berufspraxis sowie daraus resultierende Serviceanforderungen in strategische Entscheidungen mit einbeziehen • Die eigene Organisation auf die Berufliche Bildung und die Berufspraxis sowie die Serviceanforderungen der Kooperationspartner ausrichten. 	<p>Perspektive wechseln</p> <ul style="list-style-type: none"> • Über den Tellerrand blicken und interne und externe Quellen nutzen, um über Trends, Innovationen und Wettbewerber in der Aus- und Weiterbildung informiert zu sein • Eigene Strategien und Überzeugungen hinterfragen und wenn nötig, ändern • Bereichs- und schulübergreifende Kenntnisse aufbauen, um den eigenen Beitrag zu Entscheidungen im Gesamtsystem HIBB zu steigern

HIBB-Schlüsselkompetenzen



	Verantwortung und Initiative	Bildung und Unterrichtsentwicklung	Teamarbeit	Zielorientierung	Kooperationspartner und Serviceorientierung	Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft
Stufe 3	<p>Über den eigenen Arbeitsbereich hinaus schauen und die Initiative ergreifen</p> <ul style="list-style-type: none"> Vorausdenken und zukünftige Chancen und Schwierigkeiten frühzeitig erkennen Lösungen bei sich abzeichnenden Schwierigkeiten aufzeigen und deren Umsetzung veranlassen Zukünftige Entwicklungen im eigenen Zuständigkeitsbereich erkennen und zielführende Maßnahmen ableiten 	<p>Schulentwicklung im Rahmen der eigenen Organisation entwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> Curricula entwickeln, durchführen und evaluieren Den eigenen Unterricht im Team reflektieren und optimieren Mithilfe diagnostischer Methoden das Lernen von Schülerinnen und Schülern analysieren und Lernstrategien entwickeln 	<p>Schul- und/oder organisationsübergreifende Zusammenarbeit fördern</p> <ul style="list-style-type: none"> Schul- und/oder organisationsübergreifende Probleme aufgreifen und gemeinsam lösen Als Vorbild im eigenen Bereich übergreifende Zusammenarbeit fördern Im Team das große Ganze in den Mittelpunkt stellen und gemeinsame Interessen herausarbeiten 	<p>Engagiert und motiviert anspruchsvolle Ziele erreichen</p> <ul style="list-style-type: none"> Sich selbst Ziele setzen, die oberhalb der Erwartungshaltung liegen Prozesse und Ergebnisse analysieren und Schritte zur Optimierung entwickeln Die gesetzten Ziele engagiert und motiviert angehen und zielführende Entwicklungs- und Implementierungsstrategien anwenden 	<p>Gute Kenntnisse hinsichtlich der Beruflichen Bildung und der Berufspraxis besitzen und für das HIBB-System nutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> Bedürfnisse und Anforderungen unserer Kooperationspartner systematisch analysieren Vorausschauend denken und Bedürfnisse des Partners ermitteln Nähe zu unseren Kooperationspartnern nutzen, um Potenziale in der Zusammenarbeit auszuschöpfen 	<p>Sich selbst herausfordern</p> <ul style="list-style-type: none"> Sich Ziele zur persönlichen Weiterentwicklung setzen und sie kontinuierlich verfolgen Langfristig sinnvolle Entwicklungsmöglichkeiten annehmen, auch wenn diese kurzfristig von den eigenen Vorstellungen abweichen
Stufe 2	<p>Vorhaben vorantreiben</p> <ul style="list-style-type: none"> Schnell, entschlossen und dennoch wohlüberlegt handeln Andere motivieren, sich in die Vorhabeneinzubringen und diese mit zu entwickeln Kalkulierbare Risiken bereitwillig eingehen 	<p>Lern- und Bildungsprozesse weiterentwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> Den Unterricht in Teams weiterentwickeln Unterricht hospitieren und eine qualifizierte Rückmeldung geben Den Schülerinnen und Schülern regelmäßig oder anlassbezogen Rückmeldungen zu ihrem Lernstand geben und gemeinsam nächste Schritte planen 	<p>Die Meinungen anderer respektieren</p> <ul style="list-style-type: none"> Konflikte ansprechen und eine konstruktive Konfliktbewältigung fördern Aufmerksam zuhören, die Meinungen anderer einholen und wertschätzen Informelle Teams nutzen, um bessere Lösungen für den eigenen Bereich zu finden 	<p>Arbeitsergebnisse verbessern</p> <ul style="list-style-type: none"> Ergebnisse analysieren, vergleichen und bewerten Kreativ und kritisch Ergebnisse hinterfragen und verbessern Mit Ausdauer und Beharrlichkeit den Prozess durchlaufen 	<p>Optimale Lösungen mit Blick auf die Berufliche Bildung und die Berufspraxis finden</p> <ul style="list-style-type: none"> Individuelle Lösungen zu Anfragen entwickeln, um Bedürfnisse unserer Kooperationspartner zu erfüllen Bei der Lösung von Anfragen kompetent beraten und ggf. neue Lösungsansätze anbieten Kreativ und innovativ sein, um auf Anforderungen der Kooperationspartner optimal einzugehen 	<p>An eigenem Verhalten und Arbeitsweisen arbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> Aktiv und zeitnah Feedback einholen, um sich kontinuierlich weiterentwickeln und verbessern zu können Konstruktives Feedback nutzen, um persönliche Verhaltens- und Sichtweisen sowie Arbeitsweisen zu ändern Neugierde und Lernbereitschaft zeigen und bereit sein, neue Wege zu gehen, um die eigene Entwicklung zu fördern
Stufe 1	<p>In zeitkritischen Situationen aktiv handeln</p> <ul style="list-style-type: none"> Auf Probleme sofort reagieren Rechtzeitig um Unterstützung bitten, wenn ein Ergebnis oder Termin gefährdet ist Aktiv handeln, statt auf Anweisungen zu warten 	<p>Lern- und Bildungsprozesse professionell gestalten</p> <ul style="list-style-type: none"> Unterricht schülerbezogen planen, durchführen und reflektieren Gemäß den Bildungszielen curricular fachlich und übergreifend mitarbeiten Individuelle Lernausgangslagen der Schülerinnen und Schüler bei der Unterrichtsgestaltung berücksichtigen 	<p>Offen für die Zusammenarbeit im Team sein</p> <ul style="list-style-type: none"> unterschiedliche Kulturen, Arbeitsweisen und Erfahrungen respektieren Eine vorurteilsfreie Denkweise pflegen und Unterschiede wie Geschlecht, Religion oder Nationalität tolerieren. Ehrlich und zuverlässig sein und Informationen transparent und effektiv teilen 	<p>Die Zielerreichung in den Mittelpunkt stellen</p> <ul style="list-style-type: none"> Verantwortlich handeln Konzentriert und stringent die Aufgaben verfolgen Selbstverantwortlich und zielstrebig arbeiten Zeitliche Rahmenbedingungen beachten und berücksichtigen 	<p>Bedürfnisse der Kooperationspartner verstehen und erfüllen</p> <ul style="list-style-type: none"> Aktiv Fragen stellen und zuhören, um die Erwartungen der Kooperationspartner zu verstehen Die Zufriedenheit der Kooperationspartner regelmäßig überprüfen 	<p>Eigenes Verhalten und Arbeitsweisen reflektieren</p> <ul style="list-style-type: none"> Feedback annehmen und offen sein für Veränderungen Sich seiner Stärken und Schwächen bewusst sein Die Wirkung des eigenen Verhaltens und Handelns auf andere erkennen

HIBB-Führungs- und Managementkompetenzen



	Führungskompetenzen		Managementkompetenzen	
	Teamführung	Personalentwicklung	Konzeptionelles und innovatives Denken	Netzwerke nutzen und überzeugen
Beschreibung	Die Fähigkeit, aus einzelnen Mitarbeitenden ein leistungsstarkes Team aufzubauen und zu führen, das motiviert und systematisch an einem gemeinsamen Ziel arbeitet und damit zum Erfolg des Gesamtsystems beiträgt.	Sicherstellen, dass die Potentiale der Mitarbeiter systematisch erfasst werden. Die Fähigkeit durch gezielte Förderung und Verabredungen die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter nachhaltig aufzubauen. Bereitschaft und Fähigkeit, eigenes Wissen weiterzugeben.	Die Fähigkeit, das große Ganze zu sehen und Veränderungsprozesse zu initiieren und aus bewährten Denkmustern auszubrechen. Dies beinhaltet das Erkennen von Zusammenhängen, Mustern und Schwerpunkten.	Fähigkeit, andere von den eigenen Ideen zu überzeugen und sie damit zur aktiven Mitwirkung zu motivieren. Dies beinhaltet den Aufbau und das Nutzen von Beziehungen und Netzwerken, das Verstehen der Akteure sowie das Einholen ihrer Zustimmung durch eine zielgruppengerechte Einbindung.
Stufe 4	Teams zu höchster Leistungsfähigkeit motivieren <ul style="list-style-type: none"> • Führung zur zentralen Aufgabe machen und dem Team ein hohes Maß an Aufmerksamkeit zukommen lassen • Überzeugende Visionen und Maßnahmen entwickeln, die das Team begeistern und motivieren • Hervorragende Führungsqualitäten zeigen und ein Vorbild im Gesamtsystem sein 	Talente fördern <ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellen, dass Talente herausfordernde Aufgaben erhalten und sich in verschiedenen Bereichen systemweit erproben können 	Grundsätze und Handlungsmuster verändern <ul style="list-style-type: none"> • Über bestehende Ideen und Modelle hinausgehen, um weitreichende Veränderungen anzustoßen • Neue Konzepte erarbeiten (z. B. Ideen, Innovationen, Strategien), überprüfen und ggf. verändern 	Strategisch überzeugen <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen (Arbeitszeit, Finanz- und Sachmittel) vorausschauend und effektiv einsetzen, um breite Unterstützung für Vorhaben und Veränderungsprozesse inner- und außerhalb der eigenen Organisation zu erreichen • Hauptakteure und ihre Interessen verstehen und eigene Vorgehensweisen daran ausrichten • Durch geeignete Aktivitäten die Akteure motivieren und dadurch das Engagement der Organisation für wichtige Ziele verstärken
Stufe 3	Ein erfolgreiches Team formen <ul style="list-style-type: none"> • Das Team auf seine anspruchsvollen und langfristigen Ziele festlegen sowie Entscheidungen und Maßnahmen erläutern • Mit Blick auf das einzelne Mitglied ein gut funktionierendes Team mit klaren Strukturen, Aufgabenbereichen und einer guten Arbeits- und Konfliktkultur schaffen • Durch frühzeitiges Feedback und Coaching proaktiv sicherstellen, dass die Ziele erreicht werden 	Langfristige Entwicklung fördern <ul style="list-style-type: none"> • Als Führungskraft Mitarbeiter individuell coachen und/oder On-the-Job-Weiterentwicklung für eine längerfristige Karriereperspektive anbieten • Geeignete Mitarbeiter rechtzeitig entwickeln und motivieren, sich zu bewerben • Mitarbeitern die Gelegenheit geben, sich und ihre Leistungen/Beiträge vor anderen zu präsentieren 	Das Wesentliche erkennen <ul style="list-style-type: none"> • Komplexe Zusammenhänge analysieren • Vielschichtige Informationen oder Situationen erfassen und die Kernprobleme identifizieren, die zu lösen sind • Auswirkungen komplexer Zusammenhänge erkennen (z. B. Veränderungen beruflicher Handlungssituationen oder gesellschaftliche Veränderungen) 	Organisationskultur nutzen, um zu überzeugen <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung von Hauptakteuren sichern, bevor Ideen oder Vorhaben formell eingebracht werden • Netzwerke und Beziehungen nutzen, um Ideen unterstützen zu lassen und Entscheidungsträger zu überzeugen • Kulturelle Gegebenheiten in Behörden, Schulen und anderen Institutionen nutzen, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen
Stufe 2	Rahmenbedingungen für gelingende Teamarbeit schaffen <ul style="list-style-type: none"> • SMARTe Ziele vereinbaren und Erwartungen klar kommunizieren sowie den Beitrag zum Erreichen der übergeordneten Ziele aufzeigen • Ressourcen zur Verfügung stellen und Handlungsspielräume einräumen • Ergebnisse monitoren, Probleme aktiv ansprechen und Unterstützung anbieten 	Feedback geben und Entwicklungsmöglichkeiten bieten <ul style="list-style-type: none"> • Deutliches Feedback geben, um die Weiterentwicklung zu fördern • Individuelle Weiterentwicklungsmaßnahmen definieren und sie in die Wege leiten (On-the-Job und/oder Fortbildungsmaßnahmen) 	Fortschrittliche Konzepte anwenden <ul style="list-style-type: none"> • Klare Prioritäten setzen • In der Betrachtung verschiedener Situationen Muster, Entwicklungen oder fehlende Details erkennen • Erfahrungen oder Kenntnisse nutzen, um sie auf neue Situationen zu übertragen und um neue Ideen bzw. Strategien zu entwickeln 	Zielgruppengerechtes Vorgehen <ul style="list-style-type: none"> • Beziehungen und Netzwerke aufbauen, um Vorhaben voranzutreiben • Ein gutes Verständnis dafür haben, wie andere an Prozessen Beteiligte zu überzeugen sind • Bedeutende Informationen für unterschiedliche Zielgruppen identifizieren, entsprechend aufbereiten und kommunizieren
Stufe 1	Das Team führen <ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben effektiv delegieren • Regelmäßige und effektive Teamsitzungen durchführen • Relevante Informationen an die Teammitglieder rechtzeitig weitergeben 	On-the-Job-Training anbieten <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenstellungen oder Tätigkeiten verständlich erklären und begründen • Verantwortung übertragen • Hilfreiche Möglichkeiten aufzeigen, um den Lernprozess zu unterstützen • Formelle und informelle Trainingseinheiten organisieren oder durchführen, um Wissen zu teilen 	Problemlösung im Rahmen der aktuellen Tätigkeit <ul style="list-style-type: none"> • Den Überblick behalten • Ähnlichkeiten und Unterschiede in Situationen erkennen und die weitere Vorgehensweise danach ausrichten 	Überzeugen mit Daten und Fakten <ul style="list-style-type: none"> • Diskussionen auf Basis von Daten oder Logik führen • Einen guten Business Case nutzen, um zu überzeugen • Qualitativ hochwertige Präsentationen und Beiträge konzipieren und halten