



## LEITRAHMEN FÜHRUNG & ZUSAMMENARBEIT FÜR DIE FORT- & WEITERBILDUNG

## **Einführung:**

Der ökonomische, soziale und technische Wandel stellt die öffentliche Verwaltung vor immer neue und zunehmend komplexer werdende Herausforderungen, sodass sich auch die bremische Verwaltung einem ständigen Arbeits- und Kulturwandel unterziehen muss. Gleichzeitig verändern die großen Themenkomplexe Diversity, Nachhaltigkeit und Digitalisierung die Arbeitskultur nachhaltig und dominieren die veränderten Anforderungen und Chancen zugleich. Hierarchische Strukturen werden durch agile und empowernde Führungsansätze ergänzt. Neue Formen der Zusammenarbeit und der Führung gewinnen damit immer mehr an Relevanz. Das erfordert jedoch eine Vorstellung davon, was „gute“, zeitgemäße Führung und Zusammenarbeit im bremischen öffentlichen Dienst auszeichnet und, welche Kompetenzen dazu notwendig sind. Hier soll der Leitrahmen Führung und Zusammenarbeit für das Fortbildungsangebot Orientierung bieten. Dieser Leitrahmen integriert nicht nur die Grundlagenthemen im Kontext effektiver Führung und Zusammenarbeit, sondern thematisiert mittelbar und unmittelbar auch die Bedeutung von Autonomie, Spaß und Sinnhaftigkeit im Führungs- und Arbeitskontext bei der Arbeitgeberin Freie Hansestadt Bremen. Der Leitrahmen nimmt die Perspektive der Führungskräfte ebenso in den Blick, wie die der Mitarbeitenden. Auf diese Weise sollen Führungskräfte befähigt werden, ihre Teams inspirierend zu leiten und ein Umfeld zu schaffen, welches ein offenes Miteinander, Kreativität, Innovation und Engagement fördert. Mitarbeitende sind ebenfalls dazu aufgefordert; sich aktiv einzubringen und einen Beitrag zu einem wertschätzenden Miteinander zu leisten. Der Leitrahmen adressiert spezifische Herausforderungen des öffentlichen Dienstes und bietet praxisnahe Reflexionsangebote und –möglichkeiten, um den Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt gerecht zu werden. Indem er moderne Führungsprinzipien mit den spezifischen Bedürfnissen und Strukturen des öffentlichen Sektors verbindet, unterstützt er nicht nur die kontinuierliche Weiterentwicklung von Führungskräften und Teams im bremischen öffentlichen Dienst, sondern trägt auch zu einer Veränderung der Organisationskultur und Steigerung von Arbeitgeberattraktivität und nicht zuletzt der Innovationsfähigkeit bei.

## **Anwendungsbereich:**

Der vorliegende „Leitrahmen Führung und Zusammenarbeit für die Fort- und Weiterbildung“ des Senators für Finanzen definiert ein inhaltliches Verständnis für die strukturierte Führungskräfteausbildung bei der FHB und gibt darüber hinaus den Handlungsspielraum für die interne Fort- und Weiterbildung vor. Er dient somit als inhaltlicher Kompass für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, die eine professionelle und wertschätzende Zusammenarbeit fördern und eine zielgerichtete Führung und Zusammenarbeit auf allen Ebenen ermöglichen.

Zentraler Anwendungsbereich des Leitrahmens ist die Gestaltung des internen Fortbildungsprogramms der Freien Hansestadt Bremen. Alle Fort- und Weiterbildungsangebote sollen sich an den definierten Grundsätzen orientieren, um die Kompetenzen und Fähigkeiten von Führungskräften und Mitarbeitenden zielgerichtet zu fördern.

Darüber hinaus bildet der Leitrahmen die inhaltliche Basis und Rahmung für die systematisierten Führungsreihen A, B und C, die als Entwicklungsprogramme für Führungskräfte unterschiedlichen Erfahrungsniveaus dienen. In diesem Zusammenhang bietet der Leitrahmen klare Orientierungspunkte für die Kompetenzentwicklung und unterstützt die Sicherstellung einheitlicher Standards in der Führungs- und Zusammenarbeitskultur.

Mit seiner übergeordneten Zielsetzung dient der Leitrahmen nicht nur der inhaltlichen Ausgestaltung von Fortbildungsmaßnahmen, sondern auch der langfristigen Entwicklung einer gemeinsamen Werte- und Führungskultur innerhalb der Freien Hansestadt Bremen. Er stellt somit eine zentrale Grundlage für eine moderne, effektive und nachhaltige Verwaltung dar.

## **Erläuterung:**

Der Leitrahmen setzt sich aus 22 Leitsätzen zusammen, die sich auf folgende vier Kategorien aufteilen:

1. Vielfalt Kommunikation und Wertschätzung
2. Verantwortung, Entscheidungen und Lösungen
3. Zukunft, Veränderung und Innovation
4. Entwicklung, Gesundheit und Bindung

Zu jedem Leitsatz gibt es eine ausführliche Erklärung (in kursiv), die die Inhalte des Leitsatzes in einen praxisnahen Kontext setzt und versucht Buzzwords zu erklären.



## **Vielfalt, Kommunikation und Wertschätzung**

1. Wir entwickeln ein unterstützendes und inklusives Umfeld, in dem Kommunikation auf Augenhöhe, Ehrlichkeit und Transparenz gelebt wird. Dabei schaffen wir einen Raum, indem Konflikte und Unstimmigkeiten offen angesprochen werden können. Konflikte sollten unter zu Hilfenahme passender Instrumente und Wege dort gelöst werden, wo sie entstehen.

*Ausgangspunkt für einen angemessenen Umgang mit Vielfalt ist eine transparente und wertschätzende Kommunikation. Durch Transparenz können ebenso Entscheidungen besser nachvollzogen werden und Beschäftigte können ihre Anregungen einbringen. Hierzu gehört es auch möglichst frühzeitig Konflikte, Schwierigkeiten und Probleme anzusprechen und gemeinsam Lösungen zu finden.*

2. Jede\*r Einzelne von uns trägt dazu bei, ein faires, chancengleiches und vielfaltsbewusstes Arbeitsumfeld zu schaffen, bei dem kein Platz für Diskriminierung ist“. Wir holen uns Unterstützung, wenn wir an Grenzen stoßen.

*Eine Personalpolitik, die für Chancengerechtigkeit steht, stärkt die Motivation und Bindung der Mitarbeitenden, was zu einer steigenden Arbeitgeber\*innen-Attraktivität führt. Sie beachtet gesetzliche Anforderungen, geht über diese hinaus und sorgt für Vertrauen zur Arbeitgeberin.*

3. Wir setzen auf vielfältige Teams und bestärken alle darin, ihre Perspektiven, Talente, Erfahrungen und Unterschiedlichkeiten bewusst einzubringen- gerade auch dann, wenn sie sich von der Mehrheit unterscheiden.

*Vielfalt bestärkt das Innovationspotential einer Organisation/eines Teams. Es braucht aber ein Umfeld, in dem unterschiedliche Erfahrungen, Arbeitsweisen und Perspektiven bewusst gefördert werden. Ansonsten kann Konformitätsdruck dazu führen, dass Teams homogen zusammengestellt werden, oder bestehende Unterschiede nicht wahrgenommen, oder gezeigt werden. Hierbei ist der Blick auf Mehrheiten und Minderheiten im Team sehr wichtig.*

4. Wir fördern aktiv eine Wertschätzungskultur, in der aktives Zuhören, Offenheit und gegenseitiges Feedback eine Selbstverständlichkeit ist.

*Der aktive, regelmäßige Austausch bilateral und multilateral ist die Basis für ein gelingendes Miteinander und damit wesentlicher Baustein einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden hängt maßgeblich und nachweislich von der empfundenen Wertschätzung am Arbeitsplatz ab.*

*Unsere Mitarbeitende treten ihren Mitmenschen mit einer wertschätzenden Haltung gegenüber, die sich durch einen offenen, respektvollen und anerkennenden Umgang auszeichnet.*

*Die Führungskräfte der FHB begegnen nicht nur täglich ihren Mitarbeitenden mit einer wertschätzenden Haltung (d.h. unter*

*anderem Leistungen sehen und anerkennen, Rückmeldung geben, Interesse zeigen, Sicht der Mitarbeitenden erfragen und einbeziehen, regelmäßig informieren u.v.m.) und gehen mit diesen in den Austausch, sondern sie fördern diese Kultur auch innerhalb des Teams aktiv und fordern diese auch ein (z.B. regelmäßige Teammeetings).*



## Verantwortung, Entscheidungen und Lösungen

5. Wir übernehmen Verantwortung und stehen für unsere Entscheidungen gegenüber Führungskräften, Kolleg\*innen und Mitarbeiter\*innen ein.

*Das Übernehmen von Verantwortung ist die originäre Aufgabe einer Führungskraft. Aber auch die Mitarbeitenden tragen Verantwortung für ihren definierten Aufgabenbereich, die sie aktiv wahrnehmen. Entscheidungen müssen dort getroffen werden, wo sie der Befugnis nach hingehören.*

*Dazu gehört auch, Entscheidungen zeitnah zu treffen, zu kommunizieren, zu begründen und entsprechend zu vertreten und zwar in Hierarchierichtung und in horizontaler Richtung (z.B. Schnittstellen, andere Referate, Abteilungen, Dienststellen). Dies gilt insbesondere für schwierige Entscheidungen, oder Entscheidungen, die später revidiert werden müssen.*

6. Bei Entscheidungen fordern unsere Führungskräfte die Sicht ihrer Mitarbeitenden ein und binden sie auf diese Weise aktiv ein. Mitarbeitende sind dazu aufgefordert, sich ihrerseits aktiv einzubringen.

*Es gibt Entscheidungen, die delegiert werden können, aber auch Entscheidungen, die von den Führungskräften getroffen werden müssen. Führungskräfte wägen bei Entscheidungen ab, inwiefern und inwieweit eine Einbindung von Kolleg\*innen und Mitarbeitenden sinnvoll ist und kommunizieren von Beginn an klar und verständlich an die Mitarbeitenden, um welche Art der Entscheidung es sich handelt. Die aktive Einbindung in den Entscheidungsprozess sorgt nicht nur für Transparenz, sondern auch für Wertschätzung gegenüber Kolleg\*innen und Mitarbeitenden. Sie fördert die Fundierung und Akzeptanz der Entscheidung an sich, in dem Kompetenzen, Meinungen und Sichtweisen der Kolleg\*innen und Mitarbeitenden einbezogen werden und regt zum Perspektivwechsel bei Mitarbeitenden und Kolleg\*innen an. Zugleich sind alle Mitarbeitenden dazu aufgefordert, sich auch ihrerseits aktiv einzubringen.*

7. Wir als Führungskräfte setzen uns für eine bevollmächtigende und ermutigende Führungskultur ein und leben diese.

*Gemeinsam mit unseren Führungskräften fördern und leben wir eine Kultur der Ermutigung und Bevollmächtigung. Unsere Führungskräfte beziehen dazu ihre Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse ein und ermutigen sie, selbst Entscheidungen zu treffen. Unsere Führungskräfte differenzieren dabei zwischen Entscheidungen, die delegierbar sind und Entscheidungen, die sie selbst treffen müssen. Für delegierbare Entscheidungen „ermächtigen“ sie ihre Mitarbeitenden für definierte Bereiche/Aufgaben/Prozesse und geben Unterstützung wo nötig. Sie entbinden sich dabei nicht selbst der Verantwortung, sondern agieren vielmehr richtungsweisend.*

8. Wir lösen uns da wo es möglich und sinnvoll ist von hierarchischen Entscheidungswegen und stellen unser Wissen auch über Organisationseinheiten hinaus zur Verfügung.

*Ein zentraler Faktor, um den zunehmend komplexeren Herausforderungen in allen Bereichen (z.B. Fachkräftemangel, Demografischer Wandel, Digitalisierung aber auch Flüchtlingskrisen, OZG und vieles mehr) adäquat und zeitnah begegnen zu können, wird die Fähigkeit sein, über den eigenen Bereich hinaus zu denken, Schnittstellen frühzeitig einzubeziehen und die Perspektive zu erweitern. Dazu gehört auch, das individuelle Wissen über Organisationsgrenzen hinweg zu teilen und beispielsweise anderen Kolleg\*innen, Referaten, Abteilungen und Dienststellen zur Verfügung zu stellen. Perspektivisch müssen Lösungen zunehmend team-, referats-, abteilungs-, und ressortübergreifend gefunden werden. Um zeitnah zu Entscheidungen zu kommen, kann es hilfreich sein, sich von hierarchischen Entscheidungswegen – wo möglich und sinnvoll – zu lösen. Entscheidungen, die beispielsweise einer politischen Legitimation bedürfen, sind hiervon auszunehmen.*

9. Wir lösen uns da wo es möglich und sinnvoll ist (z.B. bei der Erarbeitung von Projekten) von der individuellen Perspektive der eigenen Organisationseinheit und versuchen, auch die Blickwinkel anderer Organisationseinheiten einzubeziehen.

*Ein Perspektivwechsel – sei es auf individueller oder auch organisationaler Ebene – verschafft Führungskräften wie Mitarbeitenden, die Möglichkeit, neben den eigenen bzw. bereichsbezogenen Sichtweisen, auch die Sichtweisen und Kompetenzen anderer Organisationseinheiten in die eigenen Überlegungen mit einzubeziehen. Auf diese Weise können Projekte und Entscheidungen maßgeblich an Tragfähigkeit, Effizienz und Akzeptanz über die eigenen Bereichsgrenzen hinweg hinzugewinnen. Speziell für bereichsübergreifende Projekte stellt dies einen zentralen Erfolgsfaktor dar.*



## **Zukunft, Veränderung und Innovation**

10. Wir richten unser Denken und Handeln zukunftsorientiert und strategisch aus und haben den Mut, Veränderungen aktiv zu initiieren, den Wandel zu gestalten und zu steuern.

Dafür hinterfragen wir unser Handeln regelmäßig und versuchen auch mit kreativen Ansätzen, Probleme zu lösen.

*Zu den Kernkompetenzen einer Führungskraft zählt das strategische Denken und Handeln. Die aktive Steuerung seines/ihrer Bereiches und die Steuerung entsprechender Veränderungsprozesse gehört zu den zentralen Aufgaben unserer Führungskräfte. Unsere Führungskräfte kennen die strategischen Ziele der FHB, können diese formulieren und vermitteln und orientieren sich in ihren Entscheidungen und ihrem Handeln an ebendiesen. Gleichzeitig hinterfragen unsere Führungskräfte und auch unsere Mitarbeitenden Prozesse und ihr Denken und Handeln regelmäßig. Ziel ist es, Verbesserungspotenziale frühzeitig zu erkennen und entsprechende Veränderungen aktiv anzustoßen.*

*Gemeinsam arbeiten wir mit unseren Führungskräften und Mitarbeitenden daran, künftige Herausforderungen frühzeitig zu erkennen und mit mutigen und kreativen Lösungen zu begegnen.*

11. Wir als Führungskräfte ermutigen und befähigen unsere Mitarbeiter\*innen, Prozesse, Strukturen und Gewohnheiten kritisch zu hinterfragen und so neue Wege und Lösungen zu finden. Dies ermöglicht eine steigende Innovationsbereitschaft und das aktive Angehen von Veränderungen.

*Dieses Verständnis und die damit einhergehende Haltung vermitteln Führungskräfte auch an ihre Mitarbeitenden, indem sie nicht nur „Vorbild“ sind, sondern Mitarbeitende auch aktiv dazu ermutigen und dazu auffordern, gewohnte Prozesse und Strukturen zu hinterfragen und neue Lösungen zu entwickeln. Sie geben dabei Impulse, unterstützen, stehen als Ansprechpartner\*in zur Verfügung und geben aktiv Hilfestellung wo diese nötig ist. Auf diese Weise werden auch die Mitarbeitenden befähigt, ihrerseits Prozesse und Strukturen zu hinterfragen und neue, eigene Lösungsansätze zu finden.*

12. Wir nutzen den Freiraum, in dem Ideen ausprobiert, Umwege gegangen und Ergebnisse und Veränderungen offen und transparent diskutiert werden.

*Dazu gehört auch Freiräume zu schaffen, um zum Beispiel mit verschiedenen Ideen und Lösungsansätzen zu experimentieren. Auch hier kann eine zusätzliche Unterstützung, sei es in fachlicher, methodischer oder struktureller Hinsicht erforderlich sein. Die notwendigen Erfordernisse zu erkennen und bestmöglich zu erfüllen, liegt in der Verantwortung der Führungskraft. Zu einer steuernden und zielorientierten Führung gehört es aber auch, (Zwischen-) Ergebnisse immer wieder zu diskutieren und Veränderungen offen und transparent zu kommunizieren, auch und insbesondere an nicht mittelbar daran beteiligte Mitarbeitende.*

13. Gemeinsam hinterfragen wir sämtliche Handlungen im Kontext der Nachhaltigkeit, regen Veränderungen an und setzen Veränderungen in unserem Einflussbereich um.

*Das Thema der Nachhaltigkeit gewinnt auch in der FHB zunehmend an Bedeutung – in ökonomischer, ökologischer wie in sozialer Hinsicht und kann ganz unterschiedliche Berührungs- und Einflusspunkte mit und innerhalb der jeweiligen Arbeitsbereiche haben. Die Führungskraft ist in der Lage, Themen im eigenen Bereich auch aus dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit (sei es in ökonomischer, ökologischer oder sozialer Hinsicht) zu betrachten, zu reflektieren und daraus Verbesserungspotenzial und Veränderungsnotwendigkeiten abzuleiten. Entsprechende Lösungen in referats-, abteilungs-, und ressortübergreifender Zusammenarbeit zu entwickeln, einzufordern und unter Einbindung der Mitarbeitenden umzusetzen, ist Aufgabe der Führungskraft. Darüber hinaus ist es auch Aufgabe aller Mitarbeitenden, im Sinne der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit, den eigenen Aufgaben- und Verantwortungsbereich immer wieder auf Verbesserungsoptionen hin zu überprüfen und entsprechende Vorschläge zu entwickeln und vorzuschlagen.*



## Entwicklung, Gesundheit und Bindung

14. Der Führungsstil unserer Führungskräfte ist geprägt von einem kontinuierlichen Dialog, der die Balance im Spannungsdreieck von Aufgaben, dem Team (mit seinen einzelnen Mitgliedern) und der Individualinteressen der Mitarbeitenden zum Ziel hat.

*Die Balance selbst beschreibt die Passung von Arbeitsaufgabe/Arbeitsanforderung, dem Team mit seinen einzelnen Mitgliedern und den Interessen sowie der Leistungsfähigkeit des Individuums (Leistungsfähigkeit meint hier alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ein Mensch mitbringt, um die an ihn gestellte Arbeitsanforderung zu bewältigen). Diese Balance verändert sich sowohl FHB-seitig als auch mitarbeiter\*innenseitig immer wieder im Laufe des Beschäftigungszeitraumes. Damit eine Balance beibehalten oder neu austariert werden kann, bedarf es eines kontinuierlichen und fortwährenden Dialoges über den gesamten Beschäftigungszeitraum.*

*FHB-seitige Beispiele könnten zum Beispiel sein: Umstrukturierungen der Organisationseinheit, neue Arbeitsaufgaben, Wegfall von bisherigen Arbeitsaufgaben, Zu-/oder Abnahme der Arbeitsmenge, Änderungen in der IT;*

*Mitarbeiter\*innen-seitige Beispiele könnten sein: Erlernen neuer Fähigkeiten, Einschränkung durch Krankheit, Erhöhte Leistungsfähigkeit durch Gesundheit / Änderung individueller Lebensumstände, Zuwachs an Erfahrungswissen.*

15. Bei der Gestaltung von Arbeit orientieren wir uns auch am Ziel des Erhalts und der Förderung von Arbeitsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten.

*Die Begriffe „Erhalt“ und „Förderung“ fokussieren die verschiedenen Ebenen der Gesundheitsförderung und Arbeitsfähigkeit: Präventive Maßnahmen, Feststellen der Ist-Situation und Ermitteln von (psychischen) Gefährdungen sowie kurative Maßnahmen (Betriebliches Eingliederungsmanagement). Unsere Führungskräfte haben auch im Blick, ob und wenn ja, welche Bedarfe bei ihren Mitarbeitenden vorliegen, um Arbeitsfähigkeit herzustellen und/oder zu erhalten. Für die Gesundheit bedeutet dies insbesondere in der FHB mit wachsendem Durchschnittsalter und zunehmender Individualisierung/Vielfalt sowie steigendem Renteneintrittsalter auch, dass Gesundheit Krankheit einschließt und der Umgang damit in Bezug auf Arbeitsfähigkeit besprechbar(er) wird.*

16. Wir als Führungskräfte sind uns unserer Vorbildfunktion – auch in gesundheitlicher Hinsicht - bewusst und nehmen diese aktiv wahr. Dazu gehört auch, dass wir (als Führungskräfte, Mitarbeitende und Kolleg\*Innen) Fürsorge und Verantwortung für uns selbst übernehmen.

*Die herausgehobene Vorbildfunktion von Führungskräften in gesundheitlicher Hinsicht beinhaltet im Arbeitskontext das Vorleben*

*gesundheitsförderlicher Verhältnisse (Im Umgang mit: Entgrenzung von Arbeit, Arbeit im Urlaub, Überschreitung des Zeitkontos, E-Mails am Wochenende, Krank zur Arbeit) und beinhaltet auch gesundheitsförderliches Verhalten und deren Auswirkungen (z. B. negative Stressreaktionen gegenüber den Mitarbeitenden aufgrund ungünstigem individuellem Gesundheitsverhalten abbauen).*

*Wichtiger Hinweis: Führungskräfte sind nicht dazu aufgerufen, in allen Punkten der individuellen Gesundheitsförderung (Bewegung, Ernährung, Entspannung, Suchtprävention) Höchstleistungen zu erbringen. Vielmehr gilt es ein Bewusstsein und Raum dafür zu schaffen, dass mit entsprechendem Verhalten die eigenen Mitarbeitenden hier motiviert werden können.*

17. Disbalancen zwischen Organisationsinteresse, Personalressourcen und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden erkennen wir und gehen diese aktiv an.

*Nicht immer ist das Ziel des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden mit den Organisationszielen und den vorhandenen Ressourcen im Einklang. Mögliche Ungleichgewichte hier möglichst frühzeitig zu erkennen und aktiv zu beheben liegt in der Verantwortung der Organisation. Es ist daher unser aller Credo, organisationsseitig die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Mitarbeitenden gesund und arbeitsfähig sind und bleiben.*

18. Wir erklären unser Handeln und unsere Entscheidungen offen und fordern aktiv Feedback zu unserem Handeln ein. Wir leben eine gegenseitige Feedbackkultur.

*Unser Grundverständnis von Führung und Zusammenarbeit ist es, dass Mitarbeitende und speziell unsere Führungskräfte in der FHB nicht nur handeln und Entscheidungen treffen, sondern vor allem auch, dass sie diese mit der jeweils notwendigen Offenheit vermitteln, erklären und begründen. Das kann im Hinblick auf Führungskräfte in manchen Fällen einen rein informativen Charakter im Rahmen eines Teammeetings haben, das kann aber in anderen Fällen auch bedeuten, mit einzelnen Mitarbeitenden und/oder Kolleg\*Innen in bilateralen Gesprächen, bestimmte Entscheidungen ausführlicher zu erläutern. Es obliegt hier der Führungskraft bzw. dem/der Mitarbeiter\*in, situationsangemessen zu bewerten und zu agieren. Wesentlich jedoch auch für künftige Entscheidungen und insbesondere das individuelle Reflektionsvermögen von Mitarbeitenden wie von Führungskräften, ist es, auch aktiv Rückmeldungen von Mitarbeitenden, Kolleg\*innen oder Führungskräften einzufordern. Nur so können ein nachhaltiger Lernprozess und ein persönliches Wachstum stattfinden.*

19. Wir als Führungskräfte erkennen die unterschiedlichen Stärken und Kompetenzen unserer Mitarbeiter\*innen und binden diese aktiv ein.

20. Wir als Führungskräfte fördern individuelle Entwicklungen und fordern diese auch ein, damit wir die Potentiale unserer Mitarbeiter\*innen und Organisation noch besser nutzen können.

Zu 19. und 20.: *Zur Personalentwicklungskompetenz gehört es, dass unsere Führungskräfte ein klares Bild von den jeweils unterschiedlichen persönlichen Stärken und Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden haben und diese entsprechend einzusetzen und zu nutzen wissen. Zu einem wertschätzenden Umgang gehört überdies auch, Mitarbeitenden dazu Rückmeldung zu geben und die Stärken und Kompetenzen im gegenseitigem Einvernehmen aktiv einzubinden. Neue bzw. weitere Aufgaben und Projekte zu übertragen, erfolgt immer im offenen Dialog darüber und auf Basis der jeweiligen Kompetenzen der Mitarbeitenden.*

*Mögliche Lernfelder und Potenziale der Mitarbeitenden werden dabei ebenso erkannt und berücksichtigt, um diese gezielt - beispielsweise mittels Fortbildungen- weiterzuentwickeln. Dabei werden selbstverständlich die Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden berücksichtigt. Denn nur so können Mitarbeitende motiviert werden, sich entwickeln zu wollen. Ziel ist es eine nachhaltige Entwicklung und Förderung zu ermöglichen.*

21. Wir als Führungskräfte entwickeln uns stets weiter und nehmen dazu regelmäßig an Fortbildungen teil. Durch den regelmäßigen Austausch mit anderen Führungskräften erweitern und teilen wir unser Wissen zum Thema Führung.

*Das Rollenverständnis unserer Führungskräfte geht mit der Annahme einher, dass Führung erlernbar ist. Die eigene Entwicklung und Kompetenzerweiterung im Bereich Führung wird daher von unseren Führungskräften explizit forciert. Sie nehmen daher an den Führungskräfte trainingsreihen teil und nutzen regelmäßig die Angebote an Führungsfortbildungen. Neben diesen Fortbildungsangeboten, tauschen sie sich regelmäßig mit anderen Führungskräften aus, um auf diese Weise von anderen zu lernen und ihre eigenen Erfahrungen zu teilen. Die kollegiale Beratung und Vernetzung von Führungskräften untereinander (z.B. Forum Führungskräfte) stellt ein wichtiges Instrument der persönlichen Entwicklung unserer Führungskräfte dar.*

22. Wir verfolgen (globale) Entwicklungen und Trends und prüfen diese auf Umsetzbarkeit und/oder Anwendbarkeit in unserem Arbeits- und Aufgabenbereich.

*(Globale) Trends und Entwicklungen gehen nicht nur mit immer neuen Herausforderungen und Arbeitsanforderungen einher, sondern bringen auch neue Methoden und Hilfsmittel mit sich, um eben diesen Herausforderungen der Transformation zu begegnen und neue Lösungen zu finden (z.B. agile Methoden oder künstliche Intelligenz/Chat gpt). Es liegt in der Verantwortung von uns allen, diese Entwicklungen im Blick zu behalten, Folgen für den eigenen Bereich abzuschätzen und notwendige Veränderungen anzustoßen. Wir prüfen in diesem Zusammenhang auch regelmäßig, inwieweit neue Methoden, Lösungsansätze oder Hilfsmittel auch für unseren Bereich anwend- und umsetzbar sind*