



Leitfaden zu den Anforderungsprofilen

Hinweise zum Ausfüllen der Vordrucke

Stand: 12. Juli 2021

Inhalt

1	Vorbemerkung zur Stellenbeschreibung als Grundlage der Anforderungsprofile	3
2	Das Anforderungsprofil.....	3
2.1	Einführung in das Anforderungsprofil	3
2.2	Die Erstellung der Anforderungsprofile	4
3	Anforderungsprofil für Sachbearbeiter*innen/Mitarbeiter*innen	4
3.1	Kompetenzmodell des Landkreises Teltow-Fläming.....	6
3.2	Kompetenzkatalog.....	7
3.2.1	Fach-/Methodenkompetenz.....	7
3.2.2	Persönlichkeitskompetenz.....	8
3.3	Vordruck Anforderungsprofil für Sachbearbeiter*innen/Mitarbeiter*innen	10
4	Anforderungsprofil für Führungskräfte	11
4.1	Kompetenzmodell des Landkreises Teltow-Fläming.....	13
4.2	Kompetenzkatalog.....	14
4.2.1	Sozialkompetenz	14
4.2.2	Persönlichkeitskompetenz.....	15
4.2.3	Fachkompetenz.....	16
4.2.4	Methodenkompetenz.....	17
4.3	Vordruck Anforderungsprofil für Führungskräfte	19

1 Vorbemerkung zur Stellenbeschreibung als Grundlage der Anforderungsprofile

Die Stellenbeschreibung beschreibt unabhängig von der Person, die organisatorische Eingliederung der Stelle u. a. im Hinblick auf:

- Aufgaben,
- hierarchische Einordnung,
- Kompetenzen,
- Beziehungen zu anderen Stellen.

Darüber hinaus erfüllt die Stellenbeschreibung eine Reihe personalwirtschaftlicher Aspekte wie z. B. bei Personalplanung, -organisation, -beschaffung, -einsatz, -entwicklung usw.

Neben der organisatorischen und personalwirtschaftlichen Funktion ist die Stellenbeschreibung bei Tarifbeschäftigten Grundlage für die Feststellung der tarifgerechten Stellenbewertung gemäß § 12 TVöD-VKA und der daraus resultierenden Eingruppierung des*der Stelleninhaber*in. Bei Beamten dient die Stellenbeschreibung der Dienstpostenbewertung und Zuordnung zu einem Amt (vgl. § 18 BbgBesG).

Aufgrund der unterschiedlichen rechtlichen Regelungen für Tarifbeschäftigte und Beamte ergeben sich zwangsläufig abweichende inhaltliche Anforderungen an die Stellenbeschreibungen.

Die Stellenbeschreibung ist ein Organisationsmittel des Arbeitgebers, der im Rahmen seiner Organisationshoheit bestimmt, wie die zu erfüllenden Aufgaben erledigt werden. Die Hinweise im Leitfaden zur Erstellung der Stellenbeschreibungen sind hierbei zu beachten.

Kommt es zu Veränderungen auf den Stellen, ist es aufgrund der oben genannten Funktionen zwingend erforderlich, dass die Stellenbeschreibungen von der unmittelbaren Führungskraft aktualisiert und fortgeschrieben werden.

Vom Amt für zentrale Steuerung, Organisation und Personal werden der Leitfaden zur Stellenbeschreibung sowie der verbindliche Vordruck Stellenbeschreibung zum Ausfüllen im Intranet unter dem Reiter „Landratsbereich/Amt für zentrale Steuerung und Organisation/Formulare“ zur Verfügung gestellt.

2 Das Anforderungsprofil

2.1 Einführung in das Anforderungsprofil

Das Anforderungsprofil schafft eine Verbindung zwischen der Stellenbeschreibung und dem*der Stelleninhaber*in, d. h. das Anforderungsprofil gibt Auskunft darüber, welche Kompetenzen der*die Stelleninhaber*in mitbringen muss, um die Aufgaben aus der Stellenbeschreibung erfolgreich zu erledigen.

Die präzise festgelegten Anforderungsprofile der jeweiligen Stellen bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Personalauswahl bzw. -entwicklung und tragen u. a. dazu bei, die Zukunftsfähigkeit der Kreisverwaltung Teltow-Fläming als modernen, serviceorientierten Dienstleister zu sichern. Denn nur wer seine Mitarbeiter*innen nach den geforderten Kompetenzen auswählt und entsprechend der geforderten Kompetenzen entwickelt, kann langfristig erfolgreich sein.

Gleichzeitig richtet sich das Anforderungsprofil an den*die jeweilige*n Stelleninhaber*in, die*der sich aktiv mit dem Anforderungsprofil ihrer*seiner Stelle auseinandersetzen soll, um sich ggf. in diese Richtung entwickeln zu können, wodurch das Anforderungsprofil auch als Motivationsinstrument dient. Hilfestellung bieten hierzu die verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen wie z. B. Aus- und Fortbildung oder Mitarbeitergespräche.

2.2 Die Erstellung der Anforderungsprofile

Anforderungsprofile sind stellenbezogen und definieren kurz und präzise die Anforderungen der Kreisverwaltung Teltow-Fläming an den*die Stelleninhaber*in. Hierbei werden Kriterien festgelegt, die für das erfolgreiche Ausüben der Aufgaben entsprechend der Stellenbeschreibung notwendig sind.

Für die Bildung von präzisen Anforderungsprofilen der einzelnen Stellen umfassen die unten aufgeführten Kompetenzkataloge Kompetenzmerkmale, die für eine erfolgreiche Aufgabenerledigung der Sachbearbeiter*innen/Mitarbeiter*innen oder der Führungskräfte in Betracht kommen. Die Kompetenzkataloge erheben dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sind ggf. durch aufgabenspezifische Kompetenzen zu ergänzen, welche dann entsprechend zu definieren sind.

3 Anforderungsprofil für Sachbearbeiter*innen/Mitarbeiter*innen

Um den Findungsprozess von stellenbezogenen Anforderungsprofilen zu erleichtern, wird bei Sachbearbeiter*innen/Mitarbeiter*innen eine Differenzierung in folgende Bereiche vorgenommen:

- Fach-/Methodenkompetenz,
- Persönlichkeitskompetenz.

Die **Fach-/Methodenkompetenz** beinhaltet Fähigkeiten, die zur Umsetzung und Anwendung von Fachwissen erforderlich sind. Gleichzeitig werden hier auch die erforderlichen Zusatzqualifikationen aufgenommen.

Im Bereich **Persönlichkeitskompetenz** sind sämtliche überfachliche Qualifikationen (individuelle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale) enthalten, die für die effektive und erfolgreiche Aufgabenerfüllung notwendig sind. Die Persönlichkeitskompetenzen umfassen die sozialen und persönlichen Kompetenzen. Soziale Kompetenzen dienen im Rahmen der dienstlichen Zusammenarbeit der Kommunikation und Kooperation mit anderen. Die persönlichen Kompetenzen beschreiben die Fähigkeiten und Eigenschaften im Umgang mit sich selbst und mit den in der Verwaltung definierten Anforderungen.

Die entsprechend der Stellenbeschreibung auszuführenden Aufgaben bestimmen die Anforderungen an den*die Stelleninhaber*in. Nicht jede Kompetenz ist für die erfolgreiche Aufgabenerfüllung notwendig und gleich wichtig. Es ist daher notwendig, für die jeweiligen Stellen die erforderlichen Kompetenzen mit ihren Ausprägungen festzulegen. Aus diesem Grund werden die erforderlichen Kompetenzen mittels einer 4-stufigen Skala wie folgt gewichtet:

- 4 – besonders ausgeprägt erforderlich
- 3 – ausgeprägt erforderlich
- 2 – erforderlich
- 1 – bedingt erforderlich

Um aussagekräftige Anforderungsprofile zu erstellen, sind nicht mehr als insgesamt 5 Kompetenzen im Anforderungsprofil mit der Gewichtung 4 zu beurteilen. Dabei bezieht sich die Zahl auf die Fach-/Methodenkompetenz und die Persönlichkeitsanforderungen. Zusatzqualifikationsanforderungen wie z. B. Englischkenntnisse, Spezialisierungen im Bereich der kommunalen Doppik, Kenntnisse im Unterhaltsrecht usw. sind hiervon ausgenommen.

Die Erstellung des Anforderungsprofils erfolgt auf dem unten beigefügten Vordruck „Anforderungsprofil für Sachbearbeiter*innen/Mitarbeiter*innen“ (Pkt. 3.3). Der Vordruck ist Anlage der Stellenbeschreibung und stellt die Verbindung zwischen den funktionellen Merkmalen der Stelle und den personenbezogenen Merkmalen des*der Stelleninhaber*in her.

3.1 Kompetenzmodell des Landkreises Teltow-Fläming

Anforderungsprofil für Sachbearbeiter*innen/Mitarbeiter*innen



3.2 Kompetenzkatalog

3.2.1 Fach-/Methodenkompetenz

Anforderung	Definition
Analytisches Denkvermögen	Fähigkeit, verschiedene Sachverhalte, Daten und Kennzahlen logisch und strukturiert zu erfassen, zu verknüpfen und zu interpretieren.
Darstellungskompetenz	Fähigkeit und Bereitschaft, die Öffentlichkeit in angemessener Form zu informieren, den Bereich kompetent nach innen und außen zu vertreten und zur nachhaltigen Imagesteigerung beizutragen.
Fachkenntnisse/ Rechtskenntnisse	Besitzt die relevanten Fachkenntnisse, wendet sie an und teilt das Wissen mit anderen.
Ganzheitliches Denkvermögen	Fähigkeit, die Auswirkungen des eigenen Handelns auf andere Bereiche bzw. auf die gesamte Verwaltung einzuschätzen und dementsprechend abgestimmt und überlegt zu handeln.
Organisationsfähigkeit	Fähigkeit, Arbeitsprozesse strukturiert zu planen unter individueller Berücksichtigung von Zeit, Budget und Ressourcen.
Präsentationsfähigkeit	Fähigkeit, in beruflichen Situationen erfolgssicher aufzutreten und Inhalte strukturiert, verständlich und effektiv darzustellen und zu erläutern.
Strategische Kompetenz	Konzeptionelle Fähigkeiten zur Steuerung von Prozessen und Aufgaben.
Überzeugungs-fähigkeit	Fähigkeit zur sach- und fachgerechten Überzeugung von Sachverhalten.
Urteils- und Entscheidungsfähigkeit	Fähigkeit, Daten und Information zur Lösung von schwierigen Problemen sinnvoll zu sammeln und eine rasche und angemessene Entscheidung unter Berücksichtigung von Anregungen und qualifizierten Hinweisen zu treffen.
Wirtschaftliches Denken und Handeln	Fähigkeit, die wirtschaftlichen Auswirkungen des dienstlichen Handelns zu erkennen und dabei ökonomisch vertretbare Entscheidungen vorzubereiten bzw. zu treffen.
Zusatzqualifikation	Es sind Kenntnisse bzw. Erfahrungen aufgabenbezogen zu benennen und zu gewichten (z. B. Kenntnisse zu bestimmen Softwareanwendungen, Fremdsprachenkenntnisse, Medienerfahrung usw.).

3.2.2 Persönlichkeitskompetenz

Anforderung	Definition
Ausdauer	Fähigkeit, mit gleichbleibender Arbeitsleistung auch in belastenden oder sich häufig wiederholenden Situationen beständig und unbeirrt fortzufahren.
Beziehungsmanagement	Aufbau und Pflege tragender Beziehungen zu Personen und Gruppen innerhalb und außerhalb der Verwaltung.
Dienstleistungs-kompetenz	Fähigkeit und Bereitschaft, die Dienstleistungen an den Interessen und spezifischen Bedürfnissen von Internen und Externen und dem Gemeinwohl ziel- und wirkungsorientiert auszurichten.
Diskussion/ Argumentation	Führt konstruktive und sachliche Auseinandersetzungen, findet richtiges Maß zwischen Durchsetzungsvermögen und dem Eingehen auf Bedürfnisse und Ansichten anderer; erarbeitet im Gespräch sachliche Lösungen.
Durchsetzungs-fähigkeit	Fähigkeit zur Durchsetzung des eigenen Standpunktes bzw. von Entscheidungen auch gegen Widerstände, durch kommunikative und argumentative Vertretung der eigenen Meinung.
Einfühlungsver-mögen/Empathie	Fähigkeit, Gedanken, Emotionen, Motive und Persönlichkeitsmerkmale einer anderen Person zu erkennen, zu verstehen und situationsgerecht auf die Gefühle des anderen zu reagieren.
Flexibilität	Fähigkeit und Bereitschaft, sich schnell auf neue Arbeitssituationen einzustellen und Veränderungen in Arbeitsprozessen problemlos umzusetzen.
Gesprächs-kompetenz	Fähigkeit, Gespräche mit unterschiedlichen Beteiligten und Zielstellungen ergebnisorientiert und gleichzeitig empathisch mit dem erforderlichen menschlichen Gespür zu steuern.
Gestaltungs-motivation	Bereitschaft und Flexibilität bei der aktiven Gestaltung und positiven Umsetzung von Veränderungsprozessen.
Kommunikations-fähigkeit	Fähigkeit, Gespräche aufzunehmen und in Schrift, Sprache, Mimik und Gestik situations- und adressatengerecht zu gestalten.
Konfliktfähigkeit	Fähigkeit, Probleme und Konflikte zu erkennen, angemessen anzusprechen und aktiv für alle Beteiligten zufriedenstellend zu lösen.
Kooperations-fähigkeit	Fähigkeit, mit Internen oder Externen hilfsbereit zusammenzuarbeiten und dabei die Beiträge anderer offen aufzunehmen und angemessen zu berücksichtigen.
Kreativität	Fähigkeit, neue und vielseitige Ideen im Arbeitsprozess einzubringen und praktische Lösungen zur Umsetzung dieser Ideen zu entwickeln.

Kritikfähigkeit	Fähigkeit, mit Anmerkungen, kritischen Hinweisen und Rückmeldungen zur Sache wie auch zur Person angemessen und ohne Rechtfertigungsversuche umzugehen.
Stresstoleranz	Fähigkeit, mit anstrengenden und druckvollen Situationen effektiv unter Nutzung eigener Ressourcen sowie geeigneter Techniken umzugehen.
Teamfähigkeit	Fähigkeit, sich selbst in einer Gruppe verlässlich und verbindlich einzubringen, wertschätzend und kooperativ zusammenzuarbeiten mit der Bereitschaft zu Kompromissen.
Verantwortungsbewusstsein	Fähigkeit, die übertragenen Aufgaben eigenverantwortlich zu übernehmen, die getroffenen Entscheidungen sachlich zu vertreten und dafür einzustehen.

3.3 Vordruck Anforderungsprofil für Sachbearbeiter*innen/ Mitarbeiter*innen

Kreisverwaltung Teltow-Fläming

Anforderungsprofil für Sachbearbeiter*innen/Mitarbeiter*innen

Allgemeine Angaben

Stellenbezeichnung			
Stellennummer			
Dezernat	Amt	Sachgebiet	

Gewichtung¹

Fach-/Methodenkompetenz²

4 3 2 1

Persönlichkeitskompetenz²

4 3 2 1

Das Anforderungsprofil hat erarbeitet: (unmittelbare Führungskraft) ☐ Sachgebietsleiter*in ☐ Amtsleiter*in ☐ Dezernent*in ☐ Landrat*Landrätin		Das Anforderungsprofil wird bestätigt: (übergeordnete Führungskraft) ☐ Amtsleiter*in ☐ Dezernent*in ☐ Beigeordnete*r ☐ Landrat*Landrätin	
Datum	Unterschrift	Datum	Unterschrift

¹ Wertigkeit der Gewichtung: 4 – besonders ausgeprägt erforderlich, 3 – ausgeprägt erforderlich, 2 – erforderlich, 1 – bedingt erforderlich

² Kompetenzen sind dem Kompetenzkatalog zu entnehmen. Weitere aufgabenspezifische Kompetenzen können ergänzt werden. Diese sind dann entsprechend zu definieren.

4 Anforderungsprofil für Führungskräfte

Beim Anforderungsprofil für Führungskräfte wird eine Differenzierung in folgende Bereiche vorgenommen:

- Sozialkompetenz,
- Persönlichkeitskompetenz,
- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz.

Die **Sozialkompetenz**, welche das Beziehungsverhalten im sozialen Umgang beschreibt, ist die zentrale Grundlage für eine positive Kommunikationskultur zwischen den Führungskräften und den Beschäftigten der Kreisverwaltung Teltow-Fläming. Kommunikationsfähigkeit und Kommunikationsbereitschaft sind dabei die wichtigsten Teilkomponenten und haben ihren Niederschlag bereits in den Leitlinien der Zusammenarbeit und Führung gefunden. Führungskräfte benötigen zudem umfangreiche soziale Netzwerke mit allen Hierarchieebenen in der Kreisverwaltung sowie mit wichtigen externen Personen, z. B. Bürger*innen, Politiker*innen, Verbänden, Vereinen, Organisationen und Unternehmen (Stakeholder). Sozialkompetenz ist hierfür unabdingbar.

Der Bereich **Persönlichkeitskompetenz** umfasst die innere Einstellung und die Persönlichkeitsmerkmale, die sich nicht in einer der anderen drei Kompetenzbereiche einordnen lassen. Die Persönlichkeitskompetenz beeinflusst unmittelbar alle Aktivitäten von Führungskräften. Der auch als Selbstkompetenz bezeichnete Kompetenzbereich spiegelt die Haltung zur Arbeit und zur Umwelt wider. Für den Landkreis Teltow-Fläming sind positive Persönlichkeiten als Führungskräfte wichtig, welche bereit sind, soziale Verantwortung zu übernehmen und ein positives Arbeitsklima mitzugestalten. Es reicht nicht aus, wenn eine Führungskraft über einzelne, besonders ausgeprägte Teilkompetenzen verfügt, auf der anderen Seite der Persönlichkeit jedoch unter Defiziten leidet. Die wichtigsten genannten Teilkompetenzen der Persönlichkeitskompetenz sind eine ausgeprägte Werteorientierung und die Innovativität. Den gestellten Zielen kann durch Werteorientierung eine besondere Bedeutung gegeben werden. Der Weg zu den Zielen erfolgt nach modernen Ansätzen und wird geprägt durch die in den Leitlinien der Zusammenarbeit und Führung aufgestellten Ansprüche.

Die **Fachkompetenz** beinhaltet das fachbezogene und fachübergreifende erworbene Wissen, welches angewendet, vertieft, erweitert und verknüpft wird. Das Fachwissen ist in Handlungszusammenhängen anzuwenden. Die Fachkompetenz und die Methodenkompetenz bilden zusammen ein Drittel der erforderlichen Kompetenzbereiche einer Führungskraft. Diese sind enorm wichtig für das WIE der Aufgabenerfüllung der Führungskräfte. Das Fachwissen im jeweilig geforderten Bereich wird ergänzt durch die Kompetenz, sich Fachwissen auch strukturiert aneignen oder erfahren zu können. Dafür ist in überragender Weise systematisches (ganzheitliches), analytisches und konzeptionelles Denkvermögen von Nöten, ebenso wie themenbezogene Fachkenntnisse sowie Kenntnisse über Führungs- und Haushaltsrechtsthemen. Der stetige Wandel und der steigende Anspruch an Führungskräfte macht lebenslanges Lernen selbstverständlich.

Bei der **Methodenkompetenz** ist die Führungskraft in der Lage, sich Informationen zu beschaffen, aufzubereiten und zu bewerten, wobei die Quellen kritisch zu hinterfragen sind. Informationen und Fachwissen können strukturiert, verarbeitet, aufbewahrt und präsentiert werden. Dafür werden verschiedene Problemlösungstechniken beherrscht (wie z. B. die Ana-

lyse, „richtiges Fragen“ und die Entscheidungsmatrix) sowie Problemlösungsprozesse gestaltet und erfolgreich durchgeführt.

Entsprechend der vier Kompetenzbereiche ist eine zahlenmäßige Auswahl aus der Liste der Teilkompetenzen vorzunehmen und der Grad der Ausprägung im Anforderungsprofil durch die übergeordnete Führungskraft festzulegen. Im Bereich der Fachkompetenz sind einzelne Kompetenzen durch die Führungskraft individuell zu definieren und in ihrer Wertigkeit zu bestimmen. Bei dieser Festlegung steht ausdrücklich die Stelle im Vordergrund.

Die entsprechend der Stellenbeschreibung auszuführenden Aufgaben bestimmen somit die Anforderungen an die Führungskraft. Nicht jede Kompetenz ist für die erfolgreiche Aufgabenerfüllung notwendig und gleich wichtig. Es ist daher notwendig, für die jeweiligen Stellen die erforderlichen Kompetenzen mit ihren Ausprägungen festzulegen. Aus diesem Grund werden die erforderlichen Kompetenzen mittels einer 4-stufigen Skala wie folgt gewichtet:

- 4 – besonders ausgeprägt erforderlich
- 3 – ausgeprägt erforderlich
- 2 – erforderlich
- 1 – bedingt erforderlich

Um aussagekräftige Anforderungsprofile zu erstellen, sind nicht mehr als insgesamt 5 Kompetenzen im Anforderungsprofil mit der Gewichtung 4 zu beurteilen. Dabei bezieht sich die Zahl auf die Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz sowie die Persönlichkeitsanforderungen. Zusatzqualifikationsanforderungen wie z. B. Englischkenntnisse, Spezialisierungen im Bereich der kommunalen Doppik, Kenntnisse im Unterhaltsrecht usw. sind hiervon ausgenommen.

Die Erstellung des Anforderungsprofils erfolgt auf dem beigefügten Vordruck „Anforderungsprofil für Führungskräfte“ (Pkt. 4.3). Der Vordruck ist Anlage der Stellenbeschreibung und stellt die Verbindung zwischen den funktionellen Merkmalen der Stelle und den personenbezogenen Merkmalen des*der Stelleninhaber*in her.

4.1 Kompetenzmodell des Landkreises Teltow-Fläming

Anforderungsprofil für Führungskräfte

Sozialkompetenz	Persönlichkeitskompetenz	Fachkompetenz	Methodenkompetenz
• Aufmerksamkeitsfähigkeit • Durchsetzungsfähigkeit • Einfühlungsvermögen/Empathie • Interkulturelle Kompetenz • Kommunikationsbereitschaft • Kommunikationsfähigkeit • Kompromissbereitschaft • Konfliktfähigkeit • Kontaktfreudigkeit • Kooperationsfähigkeit • Kritikfähigkeit • Menschenkenntnis • Motivationsfähigkeit • Überzeugungsfähigkeit • Verantwortungsbewusstsein • Wahrnehmungsfähigkeit	• Ausgeprägte Werteorientierung • Erinnerungsvermögen • Gerechtigkeitssinn • Gestaltungsmotivation • Hohe Frustrationstoleranz • Innovativität • Kreativität • Persönliche Arbeitsmethodik • Selbstbewusstsein • Selbstdisziplin • Selbstreflektionsfähigkeit • Selbstständigkeit • Selbstvertrauen • Sensibilität • Stresstoleranz • Vorbildfunktion	• Fachkenntnisse Controlling • Fachkenntnisse Führungsthemen • Fachkenntnisse Haushaltsrecht • Fachkenntnisse Kommunalpolitik • Fachkenntnisse Kommunikation • Fachkenntnisse Organisation • Fachkenntnisse Personalrecht • Fachkenntnisse Planung • Fachkenntnisse Recht • Fachkenntnisse Verwaltungsaufbau und -ablauf • Fachkompetenz Veränderungsmanagement • Informationskompetenz • Medienkompetenz • Moderationsfähigkeit • Rhetorische Fähigkeiten • Schreibkompetenz • Themenbezogene Fachkenntnisse	• Analytisches Denkvermögen • Ganzheitliches Denkvermögen • Konzeptionelle Fähigkeiten • Organisationsfähigkeit • Präsentationsfähigkeit • Priorisierungsfähigkeit • Strategisches Denkvermögen • Strukturiertes Denkvermögen • Urteils- und Entscheidungsfähigkeit • Zielorientierung

Gewichtung

4 – besonders ausgeprägt erforderlich

3 – ausgeprägt erforderlich

2 – erforderlich

1 – bedingt erforderlich

4.2 Kompetenzkatalog

4.2.1 Sozialkompetenz

Anforderung	Definition
Aufmerksamkeitsfähigkeit	Fähigkeit, den Fokus temporär auf besondere Merkmale zu legen.
Durchsetzungsfähigkeit	Fähigkeit zur Durchsetzung des eigenen Standpunktes bzw. von Entscheidungen auch gegen Widerstände, durch kommunikative und argumentative Vertretung der eigenen Meinung.
Einfühlungsvermögen/Empathie	Fähigkeit, Gedanken, Emotionen, Motive und Persönlichkeitsmerkmale einer anderen Person zu erkennen, zu verstehen und situationsgerecht auf die Gefühle des anderen zu reagieren.
Interkulturelle Kompetenz	Fähigkeit, mit Individuen oder Gruppen anderer Kulturen erfolgreich und angemessen zu interagieren.
Kommunikationsbereitschaft	Bereitschaft, Gespräche mit unterschiedlichen Beteiligten und Zielstellungen ergebnisorientiert und gleichzeitig empathisch, mit dem erforderlichen menschlichen Gespür zu führen und zu steuern.
Kommunikationsfähigkeit	Fähigkeit, Gespräche aufzunehmen und in Schrift, Sprache, Mimik und Gestik situations- und adressatengerecht zu gestalten.
Kompromissbereitschaft	Fähigkeit, in einem Konflikt unter Verzicht von Forderungen zu einer Übereinkunft zu kommen.
Konfliktfähigkeit	Fähigkeit, Probleme und Konflikte zu erkennen, angemessen anzusprechen und aktiv für alle Beteiligten zufriedenstellend zu lösen.
Kontaktfreudigkeit	Fähigkeit und Bereitschaft, mit anderen Personen rasch in Kontakt zu treten.
Kooperationsfähigkeit	Fähigkeit, mit Internen oder Externen hilfsbereit zusammenzuarbeiten und dabei die Beiträge anderer offen aufzunehmen und angemessen zu berücksichtigen.
Kritikfähigkeit	Fähigkeit, mit Anmerkungen, kritischen Hinweisen und Rückmeldungen zur Sache wie auch zur Person angemessen und ohne Rechtfertigungsversuche umzugehen.
Menschenkenntnis	Fähigkeit, aus Erfahrung fremde Menschen einschätzen zu können.
Motivationsfähigkeit	Fähigkeit, die Mitarbeiter*innen durch die Anerkennung ihrer Leistungen zu bestärken und die individuellen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Talente zu fördern.

Überzeugungs-fähigkeit	Fähigkeit zur sach- und fachgerechten Überzeugung von Sachverhalten.
Verantwortungs-bewusstsein	Fähigkeit, die übertragenen Aufgaben eigenverantwortlich zu übernehmen, die getroffenen Entscheidungen sachlich zu vertreten und dafür einzustehen.
Wahrnehmungs-fähigkeit	Fähigkeit, durch Beobachtung und Sensorik zusätzliche Informationen zu gewinnen.

4.2.2 Persönlichkeitskompetenz

Anforderung	Definition
Ausgeprägte Werteorientierung	Fähigkeit, für die in der Verwaltung gewünschten (Kultur-)Vorstellungen einzustehen.
Erinnerungsvermögen	Fähigkeit, Informationen präsent werden zu lassen.
Gerechtigkeits-sinn	Fähigkeit, einen idealen Zustand des sozialen Miteinanders zu schaffen, in dem es einen angemessenen, unparteilichen und einforderbaren Ausgleich der Interessen und der Verteilung von Gütern und Chancen zwischen den beteiligten Personen oder Gruppen gibt.
Gestaltungsmotivation	Bereitschaft und Flexibilität bei der aktiven Gestaltung und positiven Umsetzung von Veränderungsprozessen.
Hohe Frustrationstoleranz	Fähigkeit, frustrierende Situationen eine längere Zeit auszuhalten, ohne die objektive Sicht auf Dinge zu verlieren.
Innovativität	Fähigkeit, im Arbeitsprozess Neuerungen und Ideen sinnvoll umzusetzen.
Kreativität	Fähigkeit, neue und vielseitige Ideen im Arbeitsprozess einzubringen und praktische Lösungen zur Umsetzung dieser Ideen zu entwickeln.
Persönliche Arbeitsmethodik	Fähigkeit, verschiedene Methoden und Medien zu beherrschen und diese zielgerichtet und lösungsorientiert einzusetzen.
Selbstbewusstsein	Überzeugt sein von den eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten und daraus resultierendes selbstsicheres Auftreten.
Selbstdisziplin	Fähigkeit, sein Verhalten bei Bedarf zu kontrollieren, um einen Zustand aufrechtzuerhalten oder herbeizuführen.
Selbstreflektionsfähigkeit	Fähigkeit, über die eigene Situation und das Erlebte nachzudenken und Schlüsse daraus zu ziehen.
Selbstständigkeit	Fähigkeit, mit eigenem Wissen und Können Probleme anzugehen.
Selbstvertrauen	Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Sensibilität	Empathische Fähigkeit, Gefühle und Gedanken eines anderen richtig zu verstehen und den Umgang damit.
Stresstoleranz	Fähigkeit, mit anstrengenden und druckvollen Situationen effektiv unter Nutzung eigener Ressourcen sowie geeigneter Techniken umzugehen.
Vorbildfunktion	Fähigkeit, ein richtungsweisendes und idealisiertes Beispiel vorzuleben.

4.2.3 Fachkompetenz

Anforderung	Definition
Fachkenntnisse Controlling	
Fachkenntnisse Führungsthemen	
Fachkenntnisse Haushaltsrecht	
Fachkenntnisse Kommunalpolitik	
Fachkenntnisse Kommunikation	
Fachkenntnisse Organisation	
Fachkenntnisse Personalrecht	
Fachkenntnisse Planung	
Fachkenntnisse Recht	
Fachkenntnisse Verwaltungsaufbau und -ablauf	
Fachkompetenz Veränderungsmanagement	
Informationskompetenz	Fähigkeit, mit Informationen selbstbestimmt, souverän, verantwortlich und zielgerichtet umzugehen.

Medienkompetenz	Fähigkeit, Medien und Inhalte den eigenen Bedürfnissen und Zielen entsprechend zu nutzen.
Moderationsfähigkeit	Fähigkeit, auf die Kommunikation lenkend einzuwirken.
Rhetorische Fähigkeiten	„Wirksames Reden“ als Kunst der Beredsamkeit und Wissenschaft, um Zuhörer zu überzeugen oder zu Handlungen zu bewegen.
Schreibkompetenz	Fähigkeit, gut strukturierte, inhaltssvolle Texte dem Anlass entsprechend zu verfassen.
Themenbezogene Fachkenntnisse	

4.2.4 Methodenkompetenz

Anforderung	Definition
Analytisches Denkvermögen	Fähigkeit, verschiedene Sachverhalte, Daten und Kennzahlen logisch und strukturiert zu erfassen, zu verknüpfen und zu interpretieren.
Ganzheitliches Denkvermögen	Fähigkeit, die Auswirkungen des eigenen Handelns auf andere Bereiche bzw. auf die gesamte Verwaltung einzuschätzen und dementsprechend abgestimmt und überlegt zu handeln.
Konzeptionelle Fähigkeiten	Fähigkeit, Probleme und Chancen im Zusammenhang zu erkennen, eine Vorgehensweise zu entwickeln und einen koordinierten Handlungsvollzug sicherzustellen.
Organisationsfähigkeit	Fähigkeit, Arbeitsprozesse strukturiert zu planen unter individueller Berücksichtigung von Zeit, Budget und Ressourcen.
Präsentationsfähigkeit	Fähigkeit, in beruflichen Situationen erfolgssicher aufzutreten und Inhalte strukturiert, verständlich und effektiv darzustellen und zu erläutern.
Priorisierungsfähigkeit	Fähigkeit, aktuell wichtige von aktuell unwichtigen Aspekten unterscheiden zu können.
Strategisches Denkvermögen	Fähigkeit, die eigenen Aktivitäten auf das gesamte Verwaltungsgeschäft auszurichten.
Strukturiertes Denkvermögen	Fähigkeit, Ordnungen, Muster und Strukturen zu erkennen, zu beachten und beizubehalten.
Urteils- und Entscheidungsfähigkeit	Fähigkeit, Daten und Informationen zur Lösung von schwierigen Problemen sinnvoll zu sammeln und eine rasche und angemessene Entscheidung unter Berücksichtigung von Anregungen und qualifizierten Hinweisen zu treffen.

Zielorientierung	Fähigkeit, direkt und ohne unnötige Umwege auf ein Ergebnis hinzuarbeiten.
-------------------------	--

4.3 Vordruck Anforderungsprofil für Führungskräfte

Kreisverwaltung Teltow-Fläming

Anforderungsprofil für Führungskräfte

Allgemeine Angaben

Stellenbezeichnung		
Stellennummer		
Dezernat	Amt	Sachgebiet

Gewichtung¹

4 3 2 1

Sozialkompetenz²

Persönlichkeitskompetenz²

4 3 2 1

Fachkompetenz²

4 3 2 1

Methodenkompetenz²

4 3 2 1

Das Anforderungsprofil hat erarbeitet: (unmittelbare Führungskraft) ☐ Sachgebietsleiter*in ☐ Amtsleiter*in ☐ Dezernent*in ☐ Landrat*Landrätin		Das Anforderungsprofil wird bestätigt: (übergeordnete Führungskraft) ☐ Amtsleiter*in ☐ Dezernent*in ☐ Beigeordnete*r ☐ Landrat*Landrätin	
Datum	Unterschrift	Datum	Unterschrift

¹ Wertigkeit der Gewichtung: 4 – besonders ausgeprägt erforderlich, 3 – ausgeprägt erforderlich, 2 – erforderlich, 1 – bedingt erforderlich

² Kompetenzbereiche, dazugehörige Teilkompetenzen und ihre Definitionen sind in Punkt 4 „Anforderungsprofil für Führungskräfte“ des Leitfadens zu den Anforderungsprofilen geregelt.