

### **Anforderungskriterien der Stadtverwaltung für Führungskräfte**

Als Grundlage für das Führungsgeschäft und die damit verbundenen vorbereitenden und begleitenden Schulungen werden zur Konkretisierung der „Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit bei der Stadtverwaltung Wuppertal“ folgende Anforderungskriterien für Führungskräfte festgelegt:

#### **Verhaltensprinzipien einer Führungskraft**

- Offenheit und Transparenz
- Akzeptanz
- Loyalität
- Verantwortung
- Flexibilität von Denken und Handeln
- Respekt
- Vertrauen
- Aufrichtigkeit
- Vielfalt zulassen und Individualität unterstützen

#### **Schlüsselkompetenzen einer Führungskraft**

##### **1. Ethische Kompetenz**

Ethische Kompetenz umfasst ein Bündel an Kompetenzen, das die Bereitschaft und die Fähigkeit einschließt, die eigenen Einstellungen und Handlungen an transparenten Maßstäben auszurichten, sie nachhaltig zu verfolgen und verantwortungsbewusst zu vertreten. Dazu gehört:

- loyal und integer zu handeln und aufrichtig zu sein,
- das Denken und Handeln an der Gemeinwohlorientierung auszurichten,
- das Denken und Handeln an der Stabilität, Verlässlichkeit und Willkürfreiheit des Verwaltungshandelns auszurichten,
- wirtschaftlich und nachhaltig zu handeln (Ressourcen verantwortungsvoll einzusetzen), Bürgerengagement und Bürgerbeteiligung zu stärken,
- Solidarität und Zusammenhalt in der Bürgerschaft zu stärken und Solidarität und Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft zu stärken

##### **2. Persönliche Kompetenz**

Persönliche Kompetenz umfasst ein Bündel von Kompetenzen, das die Bereitschaft und die Fähigkeit einschließt, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen und der Führungsverantwortung gewachsen zu sein.

Dazu gehört:

- die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen,
- lernbereit zu sein/offen für Neues,
- Leistungsbereitschaft zu zeigen, gewissenhaft und zuverlässig zu handeln,
- das eigene Denken und Handeln zu reflektieren und das eigene Verhalten daran auszurichten,
- kooperieren zu können und souverän auch in kritischen oder mehrdeutigen Situationen zu agieren.

### 3. Strategische Kompetenz

Strategische Kompetenz umfasst ein Bündel an Kompetenzen, das die Bereitschaft und die Fähigkeit einschließt, das eigene Denken und Handeln auf Ziele auszurichten, Entwicklungen und Probleme frühzeitig zu erkennen, folgerichtig zu beurteilen und denkbare Lösungen auf der Basis der Gemeinwohlorientierung zu finden.

Dazu gehört:

- systematisch und vernetzt Denken und Handeln zu können,
- Verantwortung für die Kommunalverwaltung als Ganzes zu übernehmen,
- konstruktiv mit den gewählten politischen Vertretern umzugehen,
- Verantwortung für die eigene Organisationseinheit zu übernehmen,
- eine visionsgeleitete Strategieentwicklung zu gestalten sowie strategisch und wirkungsorientiert zu steuern,
- Impulse für innovative, zukunftsfähige Entwicklungen zu geben,
- interne und externe Kontakte im Sinne der Gemeinwohlorientierung zu pflegen und Öffentlichkeitsarbeit und Marketing für die Kommune zu betreiben.

### 4. Soziale Kompetenz

Soziale Kompetenz umfasst ein Bündel an Kompetenzen, das die Bereitschaft und die Fähigkeit einschließt, Beziehungen zu Menschen situations- und zielgruppenadäquat aufzubauen und zielorientiert - im Sinne der Gemeinwohlorientierung - aufrechtzuhalten.

Dazu gehört:

- respektvoll und achtsam mit anderen Menschen umzugehen,
- bereit sein, Vertrauen zu schenken,
- Wertschätzung zu zeigen,
- Kommunikationsprozesse zu koordinieren, zu strukturieren und zu gestalten,
- Kontakte aufzunehmen und zu pflegen,
- sich in Sprache, Mimik und Gestik situations- und adressatengerecht auszudrücken,
- kooperationsbereit zu sein und mit anderen zu kooperieren und Konflikte wahrzunehmen und konstruktiv anzugehen.

### 5. Führungskompetenz

Führungskompetenz umfasst ein Bündel von Kompetenzen, das die Bereitschaft und die Fähigkeit einschließt, die eigene Kommune zu gestalten und weiterzuentwickeln und im Umgang mit der Bürgerschaft, mit den Kolleginnen und Kollegen und den Mitarbeitenden ein Führungsverhalten zu zeigen, das an gemeinwohlorientierten Werten ausgerichtet ist.

Dazu gehört:

- die wesentlichen Führungsmittel zu kennen und angemessen (individuell) einzusetzen,
- persönlich Verantwortung zu übernehmen (auch über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg),
- Verantwortung für die eigenen Arbeitsergebnisse zu übernehmen,
- sich mit der Führungsrolle zu identifizieren,
- vorbildlich zu handeln,
- im Sinne übergreifender Ziele zu kooperieren,
- gemeinsam gefasste Beschlüsse nicht nur mitzutragen, sondern auch aktiv umzusetzen,
- Sinn zu vermitteln,
- ehrlichen, kritischen, internen Meinungsaustausch zu fördern,
- Ressourcen im Sinne der Verwaltungsziele wirkungsorientiert einzusetzen und regelkonformes Verhalten (Compliance) einzufordern.

## 6. Personalentwicklungskompetenz

Personalentwicklungskompetenz umfasst ein Bündel an Kompetenzen, das die Bereitschaft und die Fähigkeit einschließt, die Potenziale und Motive der Beschäftigten zu erkennen, zu erhalten und so zu fördern, dass ein optimales Verhältnis zwischen den Bedarfen der Organisation und den Zielen der Mitarbeitenden entsteht.

Dazu gehört:

- Fürsorge und Verantwortung für die eigenen Mitarbeiter\*innen zu übernehmen,
- Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter\*innen zu stärken und zu erhalten,
- die Entwicklung der Mitarbeiter\*innen anzuregen und zu unterstützen,
- Arbeitsprozesse menschengerecht und individuell zu gestalten,
- Freiräume für Selbstorganisation zu schaffen,
- konstruktiv Rückmeldung zu geben und sie selbst auch anzunehmen,
- mit abgeleiteten individuellen Zielen und Zielvereinbarungen zu arbeiten und eine konstruktive Fehlerkultur zu entwickeln.

## 7. Diversity Kompetenz (Soziale Vielfalt konstruktiv nutzen)

Diversity Kompetenz umfasst ein Bündel an Kompetenzen, das die Bereitschaft und die Fähigkeit einschließt, die eigenen Vorurteile gegenüber anderen Menschen zu reflektieren, Unterschiede wertzuschätzen - sofern sie im Einklang mit den geltenden Werten und den ethischen Grundorientierungen sind - Vielfalt zu fördern und strukturellen Diskriminierungen entgegenzuwirken.

Dazu gehört:

- eigene Werte und eigene Vorurteile zu (er)kennen und sie zu reflektieren,
- andere Werte und Vorurteile zu kennen und zu reflektieren,
- bestehende gesetzliche Grundlagen zur Chancengleichheit und zur Vielfalt zu kennen und anzuwenden,
- Benachteiligungen und Diskriminierungen zu erkennen und sie aktiv abzubauen,
- unterschiedliche Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Bedeutung
- für die Kommunalverwaltung zu erkennen, zu fördern und zu nutzen,
- ein Betriebsklima zu fördern, in dem Chancengleichheit und Vielfalt geschätzt werden.

## 8. Digitale Kompetenz

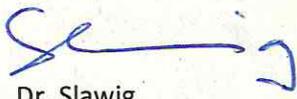
Digitale Kompetenz umfasst ein Bündel an Kompetenzen, das die Offenheit gegenüber Informationstechnologien voraussetzt, um mit ihnen die Organisation zu gestalten. Neben der Fertigkeit im Umgang mit digitalen Medien gehören dazu insbesondere auch die Bereitschaft und die Fähigkeit achtsam, d. h. verantwortungsvoll und zielgerichtet steuernd mit Informationstechnologien, digitalen Medien und Daten umzugehen. Die KGSt spricht dann von „Digitaler Haltung“.

Dazu gehört:

- Chancen, Einsatzmöglichkeiten, Risiken und Wirkmechanismen von Informationstechnologien zu kennen, zu bewerten und im Sinne der Führungskompetenz steuernd zu nutzen;
- die Digitalisierungsstrategie der Kommune, mitgestalten zu können und im eigenen Verantwortungsbereich zu fördern und umzusetzen;
- die Möglichkeiten digitaler Leistungserstellungs-, Steuerungs- und Stützprozesse zu verstehen und im Sinne der Gesamtorganisation zu nutzen um Arbeitsprozesse, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel wirkungsorientiert einzusetzen, zu gestalten und zu nutzen;
- in und mit digitalen Netzwerken im Sinne der Gemeinwohlorientierung zu arbeiten und sie zu gestalten;

- digitale Medien und internetbasierte Kommunikations- und Zusammenarbeitsdienste (insbesondere Social Media) zu kennen und strategisch zu nutzen und das zielgerichtete und steuernde Umgehen mit Daten im Kontext der für ihre Verarbeitung und Analyse verfügbaren Informationstechnologie.

Anhand dieses Kompetenzmodelles sollten neue Führungskräfte gesucht und deren Potential eingeschätzt werden. Die Schulungen/Fortbildungen müssen sich ebenfalls daran orientieren.



Dr. Slawig