

## SERVICE PUBLIC FEDERAL INTERIEUR

[C – 2017/30420]

**8 OCTOBRE 2016. — Circulaire ministérielle relative à l'évaluation des membres opérationnels des zones de secours. — Traduction allemande**

Le texte qui suit constitue la traduction en langue allemande de la circulaire du Ministre de la Sécurité et de l'Intérieur du 8 octobre 2016 relative à l'évaluation des membres opérationnels des zones de secours (*Moniteur belge* du 24 novembre 2016).

Cette traduction a été établie par le Service central de traduction allemande à Malmédy.

## FEDERALE OVERHEIDSDIENST BINNENLANDSE ZAKEN

[C – 2017/30420]

**8 OKTOBER 2016. — Ministeriële omzendbrief betreffende de evaluatie van de operationele personeelsleden van de hulpverleningszones. — Duitse vertaling**

De hierna volgende tekst is de Duitse vertaling van de omzendbrief van de Minister van Veiligheid en Binnenlandse Zaken van 8 oktober 2016 betreffende de evaluatie van de operationele personeelsleden van de hulpverleningszones (*Belgisch Staatsblad* van 24 november 2016).

Deze vertaling is opgemaakt door de Centrale dienst voor Duitse vertaling in Malmédy.

## FÖDERALER ÖFFENTLICHER DIENST INNERES

[C – 2017/30420]

**8. OKTOBER 2016 — Ministerielles Rundschreiben über die Bewertung des Einsatzpersonals der Hilfeleistungszonen — Deutsche Übersetzung**

Der folgende Text ist die deutsche Übersetzung des Rundschreibens des Ministers der Sicherheit und des Innern vom 8. Oktober 2016 über die Bewertung des Einsatzpersonals der Hilfeleistungszonen.

Diese Übersetzung ist von der Zentralen Dienststelle für Deutsche Übersetzungen in Malmédy erstellt worden.

## FÖDERALER ÖFFENTLICHER DIENST INNERES

**8. OKTOBER 2016 — Ministerielles Rundschreiben über die Bewertung des Einsatzpersonals der Hilfeleistungszonen**

An die Vorsitzenden der Hilfeleistungszonen und der vorläufigen Zonen

Sehr geehrte Frau Vorsitzende der Hilfeleistungszone,

Sehr geehrter Herr Vorsitzender der Hilfeleistungszone,

vorliegendes Rundschreiben richtet sich an die Hilfeleistungszonen, wie in Artikel 14 des Gesetzes vom 15. Mai 2007 über die zivile Sicherheit (nachstehend Gesetz vom 15. Mai 2007 genannt) erwähnt, und an den Feuerwehrdienst und Dienst für dringende medizinische Hilfe der Region Brüssel-Hauptstadt. Für die Anwendung des vorliegenden Rundschreibens fallen unter das Einsatzpersonal einer Hilfeleistungszone die Berufsfeuerwehrleute und die freiwilligen Feuerwehrleute sowie die freiwilligen und berufsmäßigen Krankenwagenfahrer, die keine Feuerwehrleute sind.

Vorliegendes Rundschreiben betrifft nicht:

- die Bewertung der Feuerwehrleute auf Probe, die in den Artikeln 44 bis 50, 61 bis 66, 76 bis 83 und 98 bis 105 des Königlichen Erlasses vom 19. April 2014 über das Verwaltungsstatut des Einsatzpersonals der Hilfeleistungszonen (nachstehend KE vom 19. April 2014 genannt) geregelt wird,
- die Bewertung der Krankenwagenfahrer auf Probe, die in den Artikeln 17 bis 23 und 34 bis 39 des Königlichen Erlasses vom 23. August 2014 über das Verwaltungsstatut des Krankenwagenpersonals der Hilfeleistungszonen, das kein Feuerwehrpersonal ist, (nachstehend KE vom 23. August 2014 genannt) geregelt wird,
- die Bewertung des Zonenkommandanten, die in den Artikeln 115 und 116 des Gesetzes vom 15. Mai 2007 und den Artikeln 8 bis 12 des Königlichen Erlasses vom 26. März 2014 zur Festlegung des Funktionsprofils eines Kommandanten einer Hilfeleistungszone und der Modalitäten für seine Auswahl und seine Bewertung geregelt wird.

Weitere Erläuterungen über die Probezeiten und Bewertungen der Personalmitglieder auf Probe sind in der Unterrichtsunterlage EVAL enthalten.

## 1. Einleitung

Am 1. Januar 2015 (beziehungsweise spätestens am 1. Januar 2016) sind die kommunal organisierten Feuerwehrdienste endgültig in eine neue Struktur übergegangen: die Hilfeleistungszone. Einhergehend mit dieser Umstrukturierung auf Verwaltungsebene und ihren Auswirkungen sind verschiedene Königliche Erlasse in Kraft getreten, die das Statut des Einsatzpersonals der Hilfeleistungszonen ausformen.

Der KE vom 19. April 2014 umfasst insbesondere Bestimmungen in Bezug auf die Bewertung und die Bewertungsakte.

Da die Bewertung einen wesentlichen Teil der Laufbahn jedes Mitglieds des Einsatzpersonals der Hilfeleistungszonen bildet, halte ich es für angebracht, einige Richtlinien zu erteilen, die den Zonen als Best-Practice-Regeln dienen können.

In Erwartung des Inkrafttretens der neuen Bewertungsmethode werden die Personalmitglieder, die die Bewertungen vornehmen werden, hierfür ausgebildet werden. Die Zonen müssen ihr Personal ausführlich darüber informieren, wie die neue Bewertungsmethode funktioniert und wie sie in der Zone angewandt wird. Hierfür können Muster und Texte verwendet werden, die vom KCCE zur Verfügung gestellt werden.

Die erforderlichen Informationen über die Bewertung sollten auch in der Zulassungspolitik als Teil der Politik des Wohlbefindens enthalten sein.

## 2. Rechtsgrundlage

In Artikel 154 des KE vom 19. April 2014 wird bestimmt, dass die Bewertung auf der Grundlage einer individuellen Bewertungsakte erfolgt, die folgende Unterlagen umfasst:

- die Funktionsbeschreibung, wie sie im Ministeriellen Erlass vom 8. Oktober 2016 zur Festlegung der Funktionsbeschreibungen des Einsatzpersonals der Hilfeleistungszonen festgelegt ist,
- den Bericht über das Funktionsgespräch,
- Unterlagen in Bezug auf die Feststellungen und vorteilhaften oder ungünstigen Beurteilungen,
- den Bericht über das Bewertungsgespräch, wie in Anlage 4 zum KE vom 19. April 2014 festgelegt.

Diese Unterlagen können digital verwaltet werden, sofern die Zone die erforderliche Gewähr in Bezug auf die elektronische Signatur bietet.

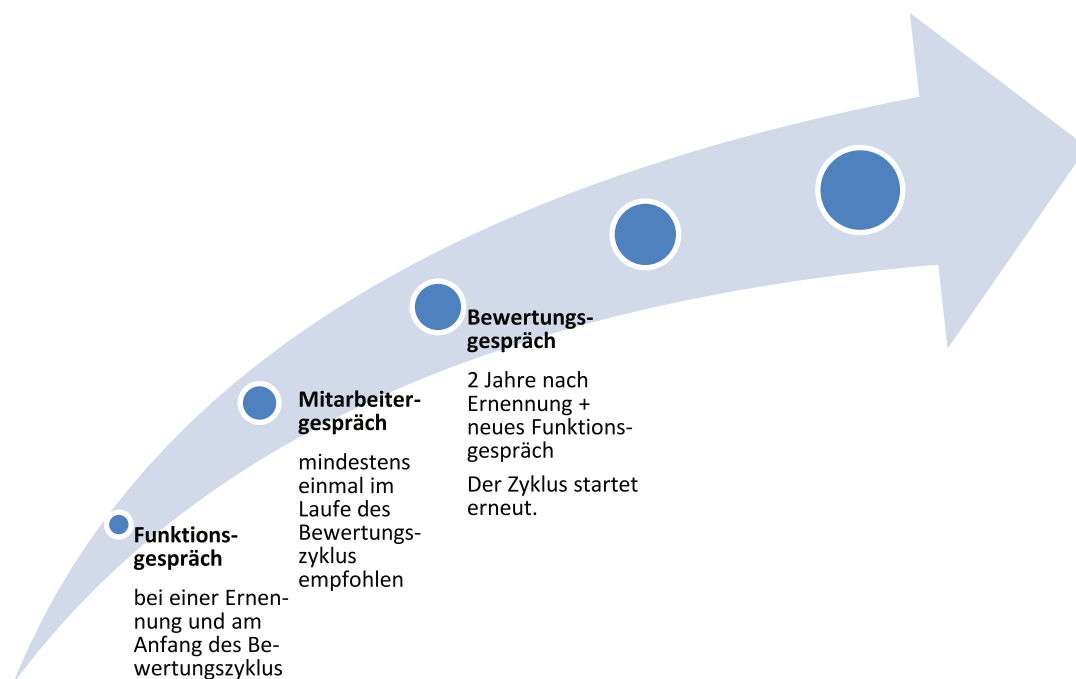
Die Funktionsbeschreibungen bilden also den Ausgangspunkt des Bewertungsverfahrens, während das Bewertungsgespräch den Schlusspunkt bildet. Das Funktionsgespräch mit Planung des Zyklus n+1 findet im Anschluss an das Bewertungsgespräch des Zyklus n statt. Dazwischen liegen noch weitere wichtige Momente, nämlich Funktionsgespräch(e).

Mit vorliegendem Rundschreiben wird der Bewertungszyklus verdeutlicht und werden Muster für Berichte über das Funktionsgespräch und über das Mitarbeitergespräch vorgeschlagen. Es ist nämlich sowohl für die bewertete Person als auch für den Bewerter wichtig, für dieses wichtige Verfahren über die erforderlichen Kenntnisse und Instrumente zu verfügen, sodass alles als ein zusammenhängendes Ganzes gehandhabt werden kann.

### 3. Bewertungszyklus

Gemäß Artikel 152 des KE vom 19. April 2014 dient die Bewertung "dazu, die Kommunikation zwischen der bewerteten Person und dem Bewerter zu stimulieren, die Entwicklung der Kompetenzen des Personalmitglieds zu fördern und die Ziele des Dienstes zu erreichen."

Dieses konstruktive und wertschätzende Verfahren verläuft in folgenden Schritten:



#### 3.1 Funktionsgespräch

Zu Beginn einer jeden Bewertungsperiode findet zwischen dem Personalmitglied und dem funktionellen Vorgesetzten ein Funktionsgespräch statt (Art. 157-158 des KE vom 19. April 2014). Der funktionelle Vorgesetzte übt die direkte Amtsgewalt über eine oder mehrere Personen aus und untersteht selbst der Verantwortung eines hierarchischen Vorgesetzten. In der Praxis muss er die Arbeitsweise eines Personalmitglieds einschätzen können. Bei diesem Gespräch werden die Zielsetzungen und Kriterien, auf die sich die Bewertung des Mitarbeiters bezieht, überprüft. Als Grundlage dient/dienen die Funktionsbeschreibung(en), wie sie im Ministeriellen Erlass vom 8. Oktober 2016 aufgeführt sind. Der funktionelle Vorgesetzte kann in den Funktionsbeschreibungen konkret angeben, welche Aufgaben das Personalmitglied ausführen muss und welche Normen in Bezug auf die technischen Kompetenzen anwendbar sind.

Das Funktionsgespräch umfasst auch ein Planungsgespräch. Es können also konkrete Ziele in Verbindung mit den Kompetenzen der Funktionen vereinbart werden. So kann ein funktioneller Vorgesetzter beispielsweise im Rahmen der Kompetenz "Loyalität" mit seinen Personalmitgliedern vereinbaren, kostensparend zu arbeiten oder im Rahmen der zwischenmenschlichen Kompetenzen besonders die Verschiedenartigkeit zu berücksichtigen. Das Funktionsgespräch umfasst zudem einen Entwicklungsplan, in den eine Planung der Weiterbildungen aufgenommen werden kann.

Das Funktionsgespräch betrifft alle Funktionen, die vom Mitarbeiter wahrgenommen werden. In diesem Gespräch werden die Erwartungen des Mitarbeiters, des Bewerter und der Organisation geklärt. Hierbei ist die Zahl der Funktionen zu berücksichtigen, die ein Personalmitglied wahrnimmt. Je nach Personalplan und Organisation der Zone kann diese Zahl mehr oder weniger hoch sein. Wenn ein Personalmitglied zahlreiche Funktionen wahrnimmt, muss der funktionelle Vorgesetzte bei der Formulierung der Ziele diese Vielseitigkeit und die Zahl der pro Funktion anfallenden Arbeitsstunden berücksichtigen. Im Gegensatz zu jemandem, der nur eine oder zwei Funktionen kombiniert, kann bei jemandem, der viele Funktionen wahrnehmen muss, das Leistungsniveau niedriger angesetzt werden, da er weniger Zeit haben wird, um jede Funktion auszuüben.

Über dieses Gespräch erstellt der funktionelle Vorgesetzte binnen fünfzehn Kalendertagen ab dem Gespräch einen Bericht. Der Mitarbeiter kann Bemerkungen hinzufügen und unterzeichnet zur "Empfangsbestätigung". (1)

Ein Muster dieses Berichts liegt vorliegendem Rundschreiben in Anlage 1 bei.

#### 3.2 Mitarbeitergespräch

Artikel 160 des KE vom 19. April 2014 bestimmt, dass auf Antrag der bewerteten Person oder des Bewerter im Laufe der Bewertungsperiode ein Mitarbeitergespräch zwischen der bewerteten Person und dem Bewerter stattfinden kann. Da dieses Gespräch als Coaching- und Entwicklungsmoment für das Personalmitglied gilt, wird ausdrücklich empfohlen, für jeden Bewertungszyklus ein Mitarbeitergespräch einzuplanen. Zugleich ermöglicht dieses Gespräch dem funktionellen Vorgesetzten eine sorgfältige Verfolgung der Situation. Dieses Gespräch kann also für den Mitarbeiter einen Mehrwert darstellen.

In diesem Gespräch können insbesondere die Arbeitsweise des Personalmitglieds, eventuelle Probleme, Hindernisse zur Erreichung seiner Ziele, seine Entwicklung und seine Laufbahn zur Sprache kommen.

Zwei Wochen vorher sollten der funktionelle Vorgesetzte und das Personalmitglied die Gesprächsthemen austauschen.

Ziel dieses Gesprächs ist es, die Arbeitsweise des Personalmitglieds zu verbessern. Hierbei sind der funktionelle Vorgesetzte und das Personalmitglied gleichwertige Gesprächspartner. Das Personalmitglied darf also am meisten reden.

Dieses Mitarbeitergespräch findet in der Mitte der Bewertungsperiode statt. Über dieses Gespräch wird ein Bericht erstellt, der eventuell geänderte Ziele und getroffene Absprachen umfasst. Das Personalmitglied unterzeichnet zur "Empfangsbestätigung". (2)

Ein Muster dieses Berichts liegt vorliegendem Rundschreiben in Anlage 2 bei.

Am Rande des Mitarbeitergesprächs und des Bewertungsgesprächs können auch bestimmte Talente des Personalmitglieds angesprochen werden, die zwar nicht unbedingt im Bewertungsgespräch zur Sprache gekommen sind, aber dennoch einen Mehrwert für die Organisation darstellen können.

Der funktionelle Vorgesetzte und der Mitarbeiter können der Bewertungsakte im Laufe der Bewertungsperiode mehrere Feststellungen und Bewertungen hinzufügen. Dieses punktuelle Mitarbeitergespräch kann jederzeit und nach bestimmten Ereignissen stattfinden. Diese Ereignisse können sowohl positiver als auch negativer Art sein.

Die Bewertungen und Feststellungen können erst der Bewertungsakte hinzugefügt werden, nachdem sie zwischen dem funktionellen Vorgesetzten und dem Mitarbeiter besprochen worden sind. Das Personalmitglied unterzeichnet dann zur "Empfangsbestätigung". (3)

### 3.3 Bewertungsgespräch

Bei diesem Gespräch wird die Bewertung des Personalmitglieds vom funktionellen Vorgesetzten durchgeführt. Die Bewertung fußt auf einer individuellen Bewertungsakte mit folgenden Unterlagen:

- \* Funktionsbeschreibung,
- \* Bericht über das Funktionsgespräch (siehe 3.1),
- \* Unterlagen in Bezug auf die günstigen beziehungsweise ungünstigen Feststellungen und Bewertungen (siehe 3.4).

Sie kann durch folgende Unterlagen ergänzt werden:

- \* Bericht über ein eventuelles Mitarbeitergespräch (siehe 3.2),
- \* Bericht über das vorherige Bewertungsgespräch.

Das Muster des Berichts über das Bewertungsgespräch ist in Anlage 4 zum KE vom 19. April 2014 festgelegt.

Dieser Bericht umfasst elf Bewertungspunkte.

Für die Vervollständigung der neun ersten Bewertungspunkte (Loyalität, Pflichtbewusstsein, Integrität, persönliche Kompetenzen, zwischenmenschliche Kompetenzen, aufgabenbezogene Kompetenzen, Management, Sinn für Qualität und Sicherheit, Anweisungserteilung und Didaktik) sind das Lexikon der Kompetenzen und die Matrix der Kompetenzen zu berücksichtigen.

Im Lexikon der Kompetenzen, in Anlage 3 beigefügt, werden pro verhaltensbezogene Kompetenz drei Stufen formuliert.

In der Matrix der Kompetenzen, in Anlage 4 beigefügt, wird pro Funktion bestimmt, welche Kompetenzstufe anwendbar ist.

Die Zonen müssen eine zonale Politik in Bezug auf die technischen Kompetenzen entwickeln: körperliche Eignung, Zulassung für das Tragen eines Atemschutzgeräts, Weiter-/Fortbildung usw. (Bewertungspunkt 10), sodass ein Kriterium besteht, anhand dessen die Kompetenzen bewertet werden können, und die Personalmitglieder die Möglichkeit haben, ihre Kompetenzen zu entwickeln/aufzufrischen. Andernfalls können die Personalmitglieder diesbezüglich nicht bewertet werden und muss "entfällt" eingetragen werden. Die Verfügbarkeit (Bewertungspunkt 11) muss nach den Regeln der Geschäftsordnung bewertet werden. (4) Es kann sich sowohl um einen bestimmten Prozentsatz handeln als auch darum, in welchem Maße man einem Abruf tatsächlich Folge leistet, wenn man sich dazu bereit erklärt hat.

Erhält ein Personalmitglied in Bezug auf die Bewertungspunkte 10 oder 11 ein negatives Ergebnis, kann die Schlussfolgerung für die gesamte Bewertung nur "zu verbessern" oder "ungenügend" lauten.

Es sei darauf hingewiesen, dass bei der Bewertung eines Mitglieds des Berufspersonals des Kaderns des Personals im einfachen Dienst oder im mittleren Dienst unter Punkt 11 der Vermerk "entfällt" einzutragen ist. Dies gilt auch für den Bewertungspunkt 10, beispielsweise wenn ein Personalmitglied eine Verwaltungsfunktion zugewiesen bekommen hat oder wenn es sich um einen Krankenwagenfahrer handelt, der kein Feuerwehrmann ist. In jedem Fall können in der Kategorie "Weiteres" spezifisch technische Kompetenzen hinzugefügt werden.

Ähnlich wie beim Funktionsgespräch ist auch beim Bewertungsgespräch die Zahl der vom Personalmitglied wahrgenommenen Funktionen zu berücksichtigen. Bei der Bewertung eines Personalmitglieds, das zahlreiche Funktionen wahrnimmt, ist diese Vielseitigkeit zu berücksichtigen.

Bei langfristiger Abwesenheit (beispielsweise Krankheit oder Laufbahnunterbrechung) kann es sein, dass bestimmte Punkte nicht bewertet werden können. Dies kann im Bereich unter dem Bewertungsraster so begründet werden. In diesem Raster muss dann "entfällt" eingetragen werden. Wenn alle Abwesenheitszeiträume mehr als die Hälfte der Mindestdauer des Bewertungszyklus betragen, muss der funktionelle Vorgesetzte feststellen, dass eine Bewertung unmöglich ist. Ein Personalmitglied, das eine Note "genügend", "gut" oder "sehr gut" erhalten hat, befindet sich in diesem Fall nach einer Abwesenheit von mindestens 9 Monaten; ein Personalmitglied, das eine Note "zu verbessern" oder "ungenügend" erhalten hat, befindet sich in diesem Fall nach einer Abwesenheit von mindestens 4,5 Monaten. Das Personalmitglied behält das Ergebnis der vorherigen Bewertung. Es gibt also keine Note für den vorerwähnten Abwesenheitszeitraum. Binnen einem Monat nach der Abwesenheit muss ein neues Funktionsgespräch organisiert werden, um einen neuen Bewertungszyklus zu beginnen.

Die Bewertung schließt mit der Erteilung der Note "sehr gut", "gut", "genügend", "zu verbessern" beziehungsweise "ungenügend", da eine Begründung dieses Vermerks unerlässlich ist.

Bei einer Note "genügend", "gut" beziehungsweise "sehr gut" findet das Bewertungsgespräch alle zwei Jahre statt (nach mindestens 18 Monaten und höchstens 24 Monaten). Falls das Ergebnis der Bewertung "zu verbessern" beziehungsweise "ungenügend" ist, findet das Gespräch wieder nach einem Jahr (nach mindestens 9 Monaten und höchstens 12 Monaten) statt. Im Fall einer Note "ungenügend" sollte ein Aktionsplan in den Bericht aufgenommen werden. Auch hier ist es ratsam, ein Mitarbeitergespräch zwischen zwei Bewertungen einzuplanen.

Der Bericht wird dem Personalmitglied binnen fünfzehn Kalendertagen zugeschickt. Das Personalmitglied unterzeichnet dann zur "Empfangsbestätigung". (5)

Das Personalmitglied kann binnen einer Frist von 10 Werktagen nach Notifizierung des Bewertungsberichts Widerspruch gegen die Schlussfolgerung der Bewertung einlegen. Dieses Widerspruchsverfahren ist in Buch 7 Titel 3 des KE vom 19. April 2014 (Artikel 165 bis 168) beschrieben.

### 3.4 Bewerter

In diesem Zyklus ist der Bewerter der funktionelle Vorgesetzte. Es wird empfohlen, dass es folgende Person ist:

- \* für die Bewertung eines Mitglieds des Personals im einfachen Dienst (Feuerwehrmann und Korporal): ein Personalmitglied mit mindestens dem Dienstgrad eines Sergeanten,

- \* für die Bewertung eines Sergeanten: ein Personalmitglied mit mindestens dem Dienstgrad eines Adjutanten,
- \* für die Bewertung eines Adjutanten: ein Personalmitglied mit mindestens dem Dienstgrad eines Leutnants,
- \* für die Bewertung eines Leutnants: ein Personalmitglied mit mindestens dem Dienstgrad eines Kapitäns,
- \* für die Bewertung eines Kapitäns: ein Personalmitglied mit mindestens dem Dienstgrad eines Majors,
- \* für die Bewertung eines Majors oder Obersten: der Zonenkommandant,
- \* für den Zonenkommandanten: das Kollegium, auf der Grundlage der Stellungnahme der in den Artikeln 115-116 des Gesetzes vom 15. Mai 2007 und im vorerwähnten Königlichen Erlass vom 26. März 2014 vorgesehenen Bewertungskommission,
- \* für den Sanitäter-Krankenwagenfahrer (der kein Feuerwehrmann ist): ein Personalmitglied mit dem Dienstgrad eines Sanitäter-Krankenwagenfahrer-Koordinators, das die Funktion ausübt, oder in dessen Ermangelung der Zonenkommandant oder sein Beauftragter,
- \* für den Sanitäter-Krankenwagenfahrer-Koordinator (der kein Feuerwehrmann ist): der Zonenkommandant oder sein Beauftragter.

Für das gesamte Projekt innerhalb der Zone wird ein Verfahrenswächter bestimmt. Diese Funktion kann von einem Mitglied des Berufspersonals mit mindestens dem Dienstgrad eines Kapitäns ausgeübt werden, aber auch von einem Verantwortlichen des Personaldienstes der Hilfeleistungszone. Dieser Verfahrenswächter kann beim Ausfüllen der Unterlagen in Bezug auf die Bewertung, beim Fortschreiten der Bewertungsakten, beim Terminieren der verschiedenen Gespräche usw. helfen und so für Einheitlichkeit und Überwachung des Verfahrens sorgen.

Der Bewerter und der Verfahrenswächter absolvieren vorher die Ausbildung, um die verschiedenen Gespräche des Bewertungszyklus führen zu können und sich in den Methoden und Techniken zu üben. Eine ergänzende Ausbildung (im Rahmen der Weiterbildung) ist ebenfalls sehr wünschenswert, insbesondere um ein gemeinsames "Normgefühl" zu entwickeln.

Die Ausbildungen für die Bewerter sind in den Grundausbildungen "Brevet MO1" und "Brevet OFF2" vorgesehen, können aber auch als Modulzertifizierung im Rahmen der Weiterbildung absolviert werden. Auf Ebene eines Feuerwehrmanns ist in der Grundausbildung (Brevet BO1) eine Informationssitzung über den Bewertungszyklus vorgesehen. Für Personalmitglieder, die derzeit im aktiven Dienst sind, muss die Zone Informationssitzungen organisieren.

### 3.5 Einführung des Bewertungsverfahrens

Das Bewertungsverfahren kann schrittweise eingeführt werden. Es geht darum, dass der erste Bewertungszyklus, der mit dem ersten Funktionsgespräch startet, spätestens drei Jahre nach dem Datum der Übertragung an die Zone beginnt. Das heißt, dass für die Zonen, die am 1. Januar 2015 in Kraft getreten sind, das erste Funktionsgespräch mit jedem Personalmitglied vor dem 1. Januar 2018 stattfinden muss.

Bis zum ersten Funktionsgespräch bleiben die Regeln für die Bewertung des Personals der Feuerwehrdienste anwendbar auf Personalmitglieder der Zone, deren letzte Bewertung vor dem Datum der Übertragung an die Zone nicht mindestens zufriedenstellend gewesen ist.

Der Zonenrat bestimmt das Datum des Beginns der ersten Bewertungsperiode im Rahmen der verordnungsrechtlichen Einschränkungen von Artikel 318 des KE vom 19. April 2014 und von Artikel 56 des KE vom 23. August 2014.

Möglicher zeitlicher Ablauf:

Jahr 1, erstes Quartal	Funktionsgespräch	erster Zyklus
Jahr 1, ab dem zweiten Quartal	Mitarbeitergespräch	
Jahr 2, letztes Quartal	Bewertungsgespräch	zweiter Zyklus
Jahr 2, letztes Quartal	Funktionsgespräch	
Jahr 3, letztes Quartal	Mitarbeitergespräch	
Jahr 4, letztes Quartal	Bewertungsgespräch	

Mit freundlichen Grüßen

J. JAMBON

Minister der Sicherheit und des Innern

—  
Fußnoten

1. Wenn das Personalmitglied sich weigert zu unterzeichnen, selbst zur "Empfangsbestätigung" (also nicht mit "einverstanden"), sollte ihm die Unterlage per Einschreiben zugestellt werden. Die Unterschrift zur "Empfangsbestätigung" bedeutet keinesfalls, dass später keine Widerspruchsmöglichkeit mehr besteht.

2. Idem.

3. Idem.

4. Siehe auch: Ministerielles Rundschreiben vom 22. April 2014 über die Organisation der Verfügbarkeit der Freiwilligen der öffentlichen Feuerwehrdienste.

5. Idem.

## ANLAGE 1

<b><u>BERICHT ÜBER DAS FUNKTIONSGESPRÄCH</u></b>		
DATUM DES GESPRÄCHS:	NAME DES FUNKTIONELLEN VORGESETZTEN (FV): .....	UNTERSCHRIFT FV:
	NAME DES PERSONALMITGLIEDS (PM): .....	UNTERSCHRIFT PM "Empfangsbestätigung"
	FUNKTION(EN) DES PERSONALMITGLIEDS:  <ul style="list-style-type: none"> <li>● .....</li> <li>● .....</li> <li>● .....</li> <li>● .....</li> </ul>	
<b><i>Besprochene Themen</i></b>	<b><i>Bemerkungen / konkrete Ziele</i></b>	<b><i>Verfasser (FV und/oder PM)</i></b>
1. Funktions- beschreibung		
2. Kompetenzprofil		
3. Verfügbarkeit für Freiwillige und Berufsoffiziere		
4. Persönlicher Entwicklungsplan (in der vorherigen Periode absolvierte Ausbildungen berücksichtigen; an welcher Ausbil- dung ist noch teil- zunehmen?)		

<b>Gegenseitige ergebnisorientierte Absprachen</b>	<b>Wer macht was?</b>	<b>Fristen?</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

## ANLAGE 2

<b><u>BERICHT ÜBER DAS MITARBEITERGESPRÄCH</u></b>		
DATUM DES GESPRÄCHS:	NAME DES FUNKTIONELLEN VORGESETZTEN (FV): .....	UNTERSCHRIFT FV:
	NAME DES PERSONALMITGLIEDS (PM): .....	UNTERSCHRIFT PM "Empfangsbestätigung"
	FUNKTION(EN) DES PERSONALMITGLIEDS:  <ul style="list-style-type: none"> <li>● .....</li> <li>● .....</li> <li>● .....</li> <li>● .....</li> </ul>	
<b><i>Spezifische Gesprächspunkte</i></b>	<b><i>Gesprächspunkte des FV</i></b>	<b><i>Gesprächspunkte des PM</i></b>
• ..... .....		
• ..... .....		
• ..... .....		
• ..... .....		
<b><i>Besprochene Themen</i></b>	<b><i>Bemerkungen / konkrete Ziele</i></b>	<b><i>Verfasser (FV und/oder PM)</i></b>
1. Schlüsselkompetenzen (welches sind die Stärken, was kann verbessert werden, was ist hinderlich?)		
2. Verhaltensbezogene Kompetenzen (welches sind die Stärken, was kann verbessert werden, was ist hinderlich?)		

3. Technische Kompetenzen (welches sind die Stärken, was kann verbessert werden, was ist hinderlich?)		
4. Persönlicher Entwicklungsplan (in der vorherigen Periode absolvierte Ausbildungen berücksichtigen; an welcher Ausbildung ist noch teilzunehmen?)		
5.		
6.		
7.		
8.		
<b><i>Gegenseitige ergebnisorientierte Absprachen</i></b>	<b><i>Wer macht was?</i></b>	<b><i>Frist?</i></b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		



**ANLAGE 3**  
**LEXIKON DER KOMPETENZEN**

<ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Loyalität</b></li><li><b>2. Pflichtbewusstsein</b></li><li><b>3. Integrität</b></li><li><b>4. Persönliche Kompetenzen</b> (Stressbeständigkeit, Lern- und Denkvermögen, Flexibilität)</li><li><b>5. Zwischenmenschliche Kompetenzen</b> (Einfühlungsvermögen, Kommunikation, Zusammenarbeit)</li><li><b>6. Aufgabenbezogene Kompetenzen</b> (Innovation, Ergebnisorientiertheit, Tatkraft, Sorgfalt, Befehlsführung)</li><li><b>7. Management</b> (Planung, Organisation und Koordination, Analyse, Problemlösung, Beurteilung, Unabhängigkeit)</li><li><b>8. Sinn für Qualität und Sicherheit</b></li><li><b>9. Anweisungerteilung und Didaktik</b></li></ol>	Schlüsselkompetenzen
--	----------------------

<b>Schlüsselkompetenz</b>	
<b><u>Loyalität</u></b>	
<b>Synonyme:</b> Ehrlichkeit, Treue, Vertrauen und Loyalität (vor allem der Organisation gegenüber).	
<b>Beschreibung:</b> diszipliniert arbeiten, entsprechend den Erwartungen der Zone, und die getroffenen Entscheidungen unterstützen und ausführen.	
Stufe 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handelt wie abgesprochen.</li> <li>- Arbeitet auf regelmäßige Weise.</li> <li>- Arbeitet auf disziplinierte Weise.</li> <li>- Reagiert korrekt und loyal, wenn Außenstehende Kritik äußern.</li> </ul>
Stufe 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handelt entsprechend den Erwartungen der Organisation.</li> <li>- Regt Kollegen an, das Gleiche zu tun.</li> <li>- Achtet auf Sicherheit, Kosten, Qualität usw.</li> <li>- Schätzt bei seinem Tun die weitreichenden Folgen für den Dienst und die Organisation ein.</li> </ul>
Stufe 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Passt sein Verhalten den Werten und Grundsätzen der Zone an, auch in komplexen Situationen.</li> <li>- Erläutert den Entscheidungsprozess.</li> <li>- Sagt "wir" statt "sie", wenn es um die eigene Organisation geht.</li> <li>- Übernimmt Verantwortung für die Ausführung des Auftrags und der Ziele der Organisation.</li> <li>- Steht hinter den Entscheidungen, die gut für die Organisation sind, auch wenn sie sich kurzfristig weniger positiv auswirken.</li> </ul>

**Tipps für die Entwicklung:**

- Für diese Kompetenz ist vor allem die Motivation wichtig.
- Eigentlich ist es nicht schwierig, der Organisation gegenüber loyal eingestellt zu sein. Es geht vor allem um die Bereitschaft, sich ihren Erwartungen anzupassen.

**Hilfreiche Überzeugungen:**

- Ich lege großen Wert auf Normen und Werte.
- Die Organisation und das Allgemeinwohl haben stets Vorrang.
- Ich halte getroffene Absprachen immer ein, selbst wenn dies nicht in meinem eigenen unmittelbaren Interesse ist.
- Ich setze mich vollständig für das gemeinsame Ziel ein.

**Hinderliche Überzeugungen:**

- Mein Einsatz bringt überhaupt nichts.
- Die anderen brauchen meinen Beitrag nicht.
- Blinder Eifer schadet nur.
- Warum sollte ich mich einsetzen?
- Es gibt so viele äußere Einflüsse.
- Erfahrungen der Vergangenheit bieten keine Gewähr für die Zukunft.

<b>Schlüsselkompetenz</b>	
<b><u>Pflichtbewusstsein</u></b>	
<b>Synonyme:</b> Einsatz, Beharrlichkeit, Arbeitsfreude, Fleiß, Mitwirkung, Verantwortungsgefühl	
<b>Beschreibung:</b> Bereitschaft, sich einzusetzen. Sich beim Voranschreiten einbezogen fühlen.	
Stufe 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeigt sich bereit, sich einzusetzen.</li> <li>- Zeigt sich bereit, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen.</li> <li>- Bleibt bei Schwierigkeiten beharrlich.</li> <li>- Gibt nicht auf.</li> <li>- Erledigt auch Aufgaben, die nicht alltäglich sind, gemäß den Qualitätsnormen.</li> </ul>
Stufe 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist stets beschäftigt.</li> <li>- Ermutigt auch die Kollegen in Bezug auf diese Kompetenz.</li> <li>- Sieht und sucht die Arbeit.</li> <li>- Tut aus eigener Initiative mehr als gefordert.</li> <li>- Gibt volle Unterstützung, auch wenn dies auf Widerstand stößt.</li> </ul>
Stufe 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geht die Situation mit Begeisterung an.</li> <li>- Ist "mit dem Herzen dabei".</li> <li>- Ist ein Vorbild für andere.</li> <li>- Setzt sich vollständig für die Verwirklichung eines gemeinsamen Ziels ein, auch in komplexen Situationen.</li> </ul>

**Tipps für die Entwicklung:**

- Nicht alles, was man unternimmt, wird von Erfolg gekrönt. Misserfolge gehören dazu und sind nicht schlimm. Man kann viel daraus lernen und man wird dadurch als Person stärker. In diesem Sinne ist Erfahrung der beste Lehrmeister.
- Hierbei kann es hilfreich sein, sich einen Coach/Mentor zu suchen, der einen großen persönlichen Einsatz zeigt und dadurch zum Nacheifern anregen kann und der Tipps zur Überwindung eigener Blockaden geben kann.
- Es kann auch nützlich sein, sich selbst klare Ziele zu setzen und sie mit anderen zu teilen. Prüfen Sie, ob Sie Dinge tun, die Ihnen liegen und die Ihnen Energie geben.
- Hierbei sollte man jedoch verstehen, dass unvermeidlich auch unangenehme Aufgaben Teil der Arbeit sind. Es kann hilfreich sein, diese zuerst anzugehen oder sie aufzuteilen und sich zu belohnen, wenn man sie erledigt hat.

**Hilfreiche Überzeugungen:**

- Sie brauchen nicht die Zustimmung anderer.
- Man sollte sich nicht immer fragen, womit man für Anstrengungen belohnt wird.
- Einsatz belohnt sich selbst.
- Beharrlichkeit führt zum Ziel.
- Das Überwinden von Hindernissen macht Sie als Person stärker.

**Hinderliche Überzeugungen:**

- Mein Einsatz bringt überhaupt nichts.
- Die anderen warten nicht auf meinen Beitrag.
- Blinder Eifer schadet nur.
- Warum sollte ich mich einsetzen?
- Es gibt so viele äußerer Einflüsse.
- Erfahrungen der Vergangenheit bieten keine Gewähr für die Zukunft.

<b>Schlüsselkompetenz</b>	
<b><u>Integrität</u></b>	
<b>Synonyme:</b> Ehrlichkeit, Treue, Loyalität, Vertrauen, Konsistenz und Kongruenz.	
<b>Beschreibung:</b> sich rechtschaffen, ehrlich, loyal, gemäß den geltenden sozialen und beruflichen Werten und Normen/Standards verhalten.	
Stufe 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respektiert die Vertraulichkeit von Informationen.</li> <li>- Ist ehrlich in den zwischenmenschlichen Interaktionen.</li> <li>- Gibt an, wenn ein erwartetes Verhalten nicht den eigenen Normen und/oder den Standards des Berufs oder der Organisation entspricht.</li> <li>- Übernimmt Verantwortung für das eigene Handeln.</li> <li>- Respektiert die Meinungen, Normen und Werte anderer.</li> </ul>
Stufe 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geht mit vertraulichen Daten angemessen um und ermutigt die Kollegen, dies ebenfalls zu tun.</li> <li>- Behandelt andere in allen Umständen mit Respekt.</li> <li>- Respektiert die Normen, auch wenn dies zum eigenen Nachteil ist und Spannungen oder Konflikte mit sich bringt.</li> <li>- Hält relevante Informationen nicht zurück.</li> <li>- Akzeptiert sein Gegenüber bedingungslos, greift andere nicht an und beleidigt sie nicht.</li> </ul>
Stufe 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geht mit anderen auf ehrliche und gerechte Weise um, selbst in komplexen Situationen.</li> <li>- Nutzt seine Macht, seine Vorkenntnisse oder persönlichen Informationen nicht aus.</li> <li>- Behält bei Machtkämpfen den Überblick über das Ganze und handelt entsprechend; ergreift nicht automatisch Partei.</li> <li>- Vermeidet Interessenvermischung.</li> <li>- Handelt hierbei als vorbildlicher Kollege.</li> </ul>

**Tipps für die Entwicklung:**

- In der Organisation offen über Normen und Werte reden.
- Intervention mit Berücksichtigung der Bildung einer eigenen Meinung.
- Offen über "Wenn-dann-Fragen" reden.
- Integritätsschulung.

**Hilfreiche Überzeugungen:**

- Wenn ich nichts sage, tut es vielleicht niemand.
- Für eigenes Handeln ist man selbst verantwortlich.
- Regeln und Verfahren dienen nicht dazu, sich dahinter zu verschanzen, sondern sich daran zu orientieren.
- Bleiben Sie sich selbst treu.

**Hinderliche Überzeugungen:**

- Das haben wir schon immer so gemacht;
- Nur nicht auffallen.
- Ich will kein Petzer sein.
- Über formelle Regeln ist bereits gut nachgedacht worden, daher brauche ich das nicht selbst zu tun.
- Jeder ist käuflich.

## Persönliche Kompetenzen

### Stressbeständigkeit, Lern- und Denkvermögen, Flexibilität

**Synonyme:**

Stressbeständigkeit:

Nicht schnell in Panik geraten, Belastungen gut aushalten

Lern- und Denkvermögen:

Erlernen, sich bilden, sich aneignen, betrachten

Flexibilität:

Anpassungsfähigkeit

**Beschreibung:**

Stressbeständigkeit:

Unter Zeitdruck, bei Rückschlägen, Enttäuschung oder Widerstand weiter ruhig, objektiv und effizient funktionieren.

Lern- und Denkvermögen:

Die eigene Arbeitsweise überdenken und das Verhalten entsprechend anpassen oder Entwicklungsaktionen unternehmen, um die eigene Arbeitsweise und die eigenen Fertigkeiten zu verbessern.

Aktiv an der eigenen Entwicklung arbeiten.

Sich trauen, Schwäche zu zeigen und Fehler zu machen.

Flexibilität:

Den eigenen Stil, die eigene Herangehensweise und das eigene Verhalten den wechselnden Erfordernissen und Umständen anpassen.

Für neue Ideen offen sein und aktiv nach Lösungen suchen, um das gesetzte Ziel zu erreichen.

Stufe 1

Stressbeständigkeit:

- Erledigt unter (Zeit-)Druck vorrangig die dringenden und/oder wichtigen Angelegenheiten der eigenen Arbeit.
- Handelt unter Zeitdruck weiter zielgerichtet.
- Beachtet die Grenzen des eigenen Wissens und Könnens.
- Akzeptiert Einwände als unvermeidlich und relativiert sie.

Lern- und Denkvermögen:

- Stellt sich selbst infrage.
- Ist lernwillig.
- Holt Feedback über die eigene Arbeitsweise ein.
- Hört aktiv zu und stellt Fragen.
- Setzt konkretes Feedback in Handeln um.
- Verfolgt die (neuen) Entwicklungen im eigenen Fachbereich.

Flexibilität:

- Geht neue Angelegenheiten rasch an, auch wenn sie nicht zu den eigenen Aufgaben gehören.
- Interpretiert Regeln und Richtlinien und richtet sich dabei nach dem schlussendlichen Ziel der festgelegten Regeln.
- Akzeptiert, dass Tätigkeiten durch Umstände bestimmt werden, und handelt entsprechend.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist offen für Veränderungen und Verbesserungen.</li> <li>- Passt bei veränderten Umständen das eigene Verhalten an.</li> <li>- Wechselt rasch von einer Tätigkeit zur anderen.</li> </ul>
Stufe 2	<p><u>Stressbeständigkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beruhigt andere durch das eigene ruhige Auftreten.</li> <li>- Sorgt unter (Zeit-)Druck dafür, dass das Team weiter effizient arbeitet, durch Festlegung der Angelegenheiten, die Vorrang haben.</li> <li>- Hält unter Druck an der eigenen Einschätzung fest.</li> <li>- Hört auf Kritik von anderen, erkennt reelle Punkte und nutzt sie.</li> </ul> <p><u>Lern- und Denkvermögen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prüft den eigenen Lernstil und erkennt andere mögliche Lernstile.</li> <li>- Sieht die Stärken und Schwächen der eigenen Arbeitsweise.</li> <li>- Lernt von und mit anderen.</li> <li>- Formuliert Lernziele und setzt sie in Handeln um.</li> <li>- Setzt Entwicklungen im Fachbereich in die Praxis um.</li> </ul> <p><u>Flexibilität:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Improvisiert bei unzureichenden oder unklaren Informationen und passt den eigenen Stil und das eigene Verhalten an.</li> <li>- Verbessert die eigene Arbeitsweise durch vorzeitige Berücksichtigung von Änderungen und wechselt die Methode oder Vorgehensweise.</li> <li>- Wechselt mühelos zwischen der eigenen Arbeit und der Arbeit von anderen.</li> </ul>
Stufe 3	<p><u>Stressbeständigkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hält unter großem Druck und in komplexen Situationen am eigenen Standpunkt fest.</li> <li>- Passt bei Problemen oder Widerstand die eigene Vorgehensweise an.</li> <li>- Erkennt Stressfaktoren und geht offen damit um durch Überprüfung des Prozesses.</li> <li>- Erbringt langfristig gute Leistungen unter Zeitdruck, bei Rückschlägen und bei Komplikationen.</li> <li>- Schützt andere vor Stress, der durch (Zeit-)Druck entsteht, und sorgt dafür, dass die Arbeit hiervon nicht berührt wird.</li> <li>- Sucht aktiv nach Systemen, die den Stress im Team bzw. in der Abteilung verringern.</li> </ul> <p><u>Lern- und Denkvermögen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Denkt über eigene Erfahrungen nach.</li> <li>- Erkennt verbesserungswürdige Punkte und verbessert das eigene Verhalten in späteren Situationen</li> <li>- Kennt die eigenen Lernprozesse.</li> <li>- Erkennt die Faktoren, die das Lernen fördern.</li> <li>- Erkennt die Faktoren, die das Lernen erschweren.</li> <li>- Erstellt einen individuellen Entwicklungsplan mit längerfristigen Zielen.</li> <li>- Unternimmt zielgerichtete Aktionen.</li> </ul> <p><u>Flexibilität:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ändert bei Risiken oder Problemen die eigene Verhaltensweise, um die Zielvorgabe zu erreichen.</li> <li>- Passt der Situation die eigene Verhaltensweise an.</li> <li>- Balanciert zwischen verschiedenen Interessen und Parteien.</li> </ul>

**Tipps für die Entwicklung:**Stressbeständigkeit:

- Ein großer Teil der Lösung bei der Entwicklung persönlicher Kompetenzen besteht darin, Situationen aus einem sachlichen Blickwinkel heraus zu betrachten.
- Emotionen können durch mehr Rationalität gedämpft werden.
- Man kann lernen, sich von Situationen, die nicht beeinflussbar sind, weniger belasten zu lassen.
- Der durch Zeitdruck entstehende Stress kann durch besseres Planen und Organisieren beeinflusst werden.

Lern- und Denkvermögen:

- Entdecken Sie Ihren eigenen Lernstil und legen Sie den Fokus auf Lernaktivitäten und -umgebungen, die am besten zu Ihnen passen.

Flexibilität:

- Diese Kompetenzen können durch Coaching und Schulung entwickelt werden.
- Hierbei sollte der Schwerpunkt auf dem Einüben verschiedener Verhaltensweisen liegen.

**Hilfreiche Überzeugungen:**Stressbeständigkeit:

- Ich lasse mich nicht kleinkriegen.
- Wenn ich die Situation nicht ändern kann, muss ich meine Sichtweise ändern.
- Jeder ist für sich selbst verantwortlich.
- Man kann mehr Stress aushalten als man glaubt.

Lern- und Denkvermögen:

- Lernen muss man lernen.
- Lernen erfordert viel Übung.
- Erst nach 10 000 Stunden Training ist man Experte.
- Beharrlichkeit führt zum Ziel.
- Mit Speck fängt man Mäuse.

Flexibilität:

- Das eigene Verhalten dem Umfeld anzupassen, ist eine Frage der Stärke.

**Hinderliche Überzeugungen:**Stressbeständigkeit:

- Die Situation lässt sich nicht ändern.
- Ich bin immer für das Wohlbefinden anderer verantwortlich.
- In bin nun mal stressempfindlich.
- Alles muss bis ins letzte Detail geregelt sein, sonst habe ich versagt.
- Ich bin der Einzige, der sich verantwortlich fühlt.
- Angst, Fehler zu machen.

Lern- und Denkvermögen:

- Man muss mich so nehmen, wie ich bin.
- Nur Fakten zählen.

Flexibilität:

- Das eigene Verhalten zu ändern, ist ein Zeichen von Schwäche.

## Zwischenmenschliche Kompetenzen

### Einfühlungsvermögen, Kommunikation, Zusammenarbeit

#### **Synonyme:**

##### Einfühlungsvermögen:

Fühlen, mitfühlen, einfühlen

##### Kommunikation:

Informationsübermittlung, Konzertierung, Ideenaustausch

##### Zusammenarbeit:

Teamarbeit, Kooperation, Empathie

#### **Beschreibung:**

##### Einfühlungsvermögen:

Sich in andere hineinversetzen und sich der Auswirkungen des eigenen Handelns bewusst sein.

##### Kommunikation:

Auf Bedürfnisse und Gefühle anderer taktvoll und effizient reagieren.

Ideen, Meinungen und Informationen in einer für den Empfänger verständlichen Sprache und Gestik bzw. in für den Empfänger verständlichen nonverbalen Zeichen vermitteln.

##### Zusammenarbeit:

Sich einsetzen, um mit anderen Ergebnisse zu erreichen und somit zu einem gemeinsamen Ziel beizutragen. Aus gemeinsamen Interessen heraus denken und handeln.

#### Stufe 1

##### Einfühlungsvermögen:

- Beeinflusst das Gespräch und die Stimmung durch ein In-Worte-Fassen der Gefühle.
- Steuert das Gespräch in die gute Richtung und hält eine gute Verständigung aufrecht.
- Zeigt Interesse, hört aufmerksam zu, stellt Fragen, nimmt Rücksicht auf die eigenen Emotionen und die der anderen und denkt hierüber nach.

##### Kommunikation:

- Teilt sich offen mit und wagt es, eigene Fragen, Sorgen und Erkenntnisse anzusprechen.
- Gibt sich in Gesprächen offen und vorurteilslos, interpretiert verbale und nonverbale Signale und fragt nach, ob die Botschaft gut verstanden worden ist.
- Stellt Ergänzungsfragen und fragt nach.
- Gibt ein Feedback, wenn er darum gebeten wird

##### Zusammenarbeit:

- Trägt zum gemeinsamen Ziel bei.
- Hält Vereinbarungen ein.
- Informiert das eigene Netzwerk über die eigene Arbeit.
- Hält sich über die Arbeit des eigenen Netzwerks auf dem Laufenden.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeigt Interesse für die Kollegen.</li> <li>- Hilft Kollegen, wenn sie darum bitten.</li> <li>- Fragt Kollegen nach ihrer Meinung.</li> </ul>
Stufe 2	<p><u>Einfühlungsvermögen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist als Leiter und/oder Experte sichtbar und präsent.</li> <li>- Ist vor diesem Hintergrund zur richtigen Zeit am richtigen Ort.</li> <li>- Fördert und hilft anderen, ihre Meinungen und Gefühle anzusprechen.</li> <li>- Lässt Raum für Emotionen innerhalb der Organisation und beruhigt, wenn Emotionen Überhand zu nehmen drohen.</li> <li>- Interessiert sich für die Entwicklung und den Beitrag der anderen.</li> <li>- Verhält sich kritisch aus einer verständnisvollen Haltung heraus.</li> <li>- Achtet auf Empfindlichkeiten in Bezug auf das eigene Verhalten.</li> </ul> <p><u>Kommunikation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuliert komplexe Fragen und "schlechte Nachrichten" klar, unzweideutig und strukturiert.</li> <li>- Erbringt kohärente Leistungen für die Hilfeleistungsdienste.</li> <li>- Berücksichtigt bei Kontakten auf verschiedenen Ebenen die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen.</li> <li>- Erkennt Gegensätze und wählt ein angemessenes Kommunikationsmittel.</li> <li>- Ergreift die Initiative und Leitung in Gesprächen.</li> <li>- Berücksichtigt den Einfluss dessen, was er sagt.</li> <li>- Erstellt interne Unterlagen und Unterlagen für den externen Gebrauch.</li> </ul> <p><u>Zusammenarbeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tauscht aktiv Informationen und Ideen aus und gibt und bittet um Antworten.</li> <li>- Bietet gefragt und ungefragt seine Hilfe an und bittet selbst um Hilfe.</li> <li>- Trifft klare (und vorzugsweise messbare) Absprachen.</li> <li>- Macht Zugeständnisse, um ein gemeinsames Ziel oder Ergebnis zu erreichen.</li> <li>- Passt auf der Grundlage von Meinungen anderer sein Denken und/oder Tun an.</li> </ul>
Stufe 3	<p><u>Einfühlungsvermögen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sorgt für Sicherheit in der Organisation, sodass andere es wagen, sich zu äußern.</li> <li>• Veranlasst die Mitarbeiter, sich authentisch zu verhalten.</li> <li>• Ist sich der Rollen und Positionen bewusst und respektiert sie, indem er andere hierin einbezieht, ohne eine Auseinandersetzung zu suchen.</li> <li>• Wechselt den Stil und/oder das Verhalten, um andere zu sensibilisieren oder um Verhaltensmuster zu durchbrechen/stärken.</li> </ul> <p><u>Kommunikation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führt komplexe Gespräche mit Personen auf strategischer Ebene über sensible Themen mit gegensätzlichen Interessen.</li> <li>• Erkennt persönliche Interessen und wählt einen geeigneten Weg, andere zu beeinflussen.</li> <li>• Wendet verschiedene Arten der Beeinflussung an.</li> </ul>

- Beeinflusst und steuert das Gespräch und die Stimmung durch ein In-Worte-Fassen der Gefühle, auch wenn der Andere keinen Respekt zu zeigen scheint.

#### Zusammenarbeit:

- Strebt eine aktive Zusammenarbeit an und hat dabei gemeinsame Interessen im Blick.
- Bezieht andere in die Entscheidungsfindung ein und erreicht mit ihnen ein gemeinschaftliches Ziel und einen kollegialen Ansatz.
- Beteiligt sich aktiv am Wissenstransfer durch Teilung eigener Kenntnisse und Erfahrungen.
- Motiviert andere, ihre Erfahrungen einzubringen.
- Sorgt dafür, dass das Ergebnis als gemeinsame Verantwortung erfahren wird.
- Richtet Systeme zur Förderung der Zusammenarbeit ein.

#### **Tipps für die Entwicklung:**

##### Einfühlungsvermögen:

- Sich vor Augen halten, dass etwa die Hälfte der Menschen Gefühlsmenschen sind. Insbesondere diese Personen sind empfänglich für einen einfühlsamen Ansatz Ihrerseits. Lernen Sie also einzuschätzen, ob jemand ein Gefühlsmensch ist oder nicht. Das können Sie tun, indem Sie die Personen beobachten, sowohl auf verbaler als auch auf nonverbaler Ebene.
- Ein nächster Schritt besteht darin, dem Anderen ein Feedback von dem zu geben, was Sie bei ihm beobachtet haben.

##### Kommunikation:

- Mündliche Kommunikation kann mit Sport verglichen werden: Ihre Kondition wird besser, wenn Sie trainieren, aber sie müssen dies auch weiterhin tun! Andernfalls verblasen die Fertigkeiten und Erkenntnisse. Nicht nachlassen! Im Rahmen der Arbeit kann auch voneinander gelernt werden: Holen Sie ein Feedback ein und suchen Sie Situationen, in denen Sie die mündliche Kommunikation noch besser anbringen können!
- Bei der Entwicklung dieser Kompetenz hilft insbesondere Folgendes: gute Vorbereitung, Rückgriff auf Fachwissen, keine Angst vor geschickten Rednern und Übung, Suche nach Situationen, in denen man aufgefordert wird, das Wort zu ergreifen und mitzudiskutieren.

##### Zusammenarbeit:

- Eine gute und fruchtbare Zusammenarbeit aufzubauen, erfordert Zeit. Sie können die Zusammenarbeit eines Teams fördern, indem Sie ihm gemeinsame Ziele setzen und die Komplementarität innerhalb des Teams hervorheben. Eine Gruppe bzw. ein Team durchläuft immer mehrere unterschiedliche Stadien, die nicht immer gleich fruchtbar sind.
- Ist ein Team nicht produktiv genug, kann es sinnvoll sein zu bestimmen, wo das Team steht, und auf dieser Grundlage Maßnahmen zu ergreifen, die dafür sorgen, dass das Team in eine produktivere Phase kommt. Zudem ist es wichtig, dass sich die Mitglieder der Gruppe gut kennen und sich der jeweiligen Qualitäten und Schwächen bewusst sind. Dies erfordert jedoch die nötige Offenheit und Bereitschaft, einander zu vertrauen.

- Wenn Sie die Kompetenz "Zusammenarbeit" bei sich selbst entwickeln möchten, ist es wichtig, die eigenen Qualitäten und Schwächen klar zu definieren. Auch ist es wichtig, offen für andere zu sein und bereit zu sein, sich mit ihren Ansichten und Gesichtspunkten aufrichtig zu befassen und Lehren daraus zu ziehen.

### **Hilfreiche Überzeugungen:**

#### Einfühlungsvermögen:

- Ihre Leute sind das Wichtigste in Ihrer Organisation.
- Menschen machen den Unterschied.
- Mitarbeiter bedürfen Ihrer persönlichen Aufmerksamkeit.
- Anderen zuzuhören zahlt sich aus.

#### Kommunikation:

- Sich mündlich auszudrücken hilft Ihnen, die Gedanken zu ordnen.
- Durch Kommunikation mit anderen können Sie Ihr Wissen erweitern und auf dieser Grundlage eventuell Ihre Meinung anpassen.
- Durch Kommunikation geben Sie zu erkennen, dass Sie da sind und wofür die anderen sich an Sie wenden können.
- Mündliche Kommunikation schafft Klarheit.

#### Zusammenarbeit:

- Zusammenarbeit führt zu besseren Ergebnissen.
- Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile.
- Die Personen ergänzen sich gegenseitig in ihren Kompetenzen.
- Zusammenarbeit führt zu einer besseren Atmosphäre und verbindet Menschen.

### **Hinderliche Überzeugungen:**

#### Einfühlungsvermögen:

- Ich bin kein Sozialarbeiter.
- Persönliche Probleme muss man zum passenden Zeitpunkt lösen.
- Sich in andere hineinzusetzen kostet nur Zeit und bringt nichts.
- Es geht um Inhalte und Fakten; nur hiermit kann man Dinge in den Griff kriegen, nicht mit Emotionen.

#### Kommunikation:

- Meine Meinung zählt doch sowieso nicht.
- Man muss etwas zu 100 % kennen, bevor man darüber etwas sagen kann.
- Hat man einmal etwas gesagt, kann man nicht mehr darauf zurückkommen.
- Solange ich nichts sage, bin ich nicht angreifbar.

#### Zusammenarbeit:

- Mit Zusammenarbeit geht viel Zeit verloren.
- Zusammenarbeit bedeutet viel Geschwätz und Produktivitätsverlust.
- Zusammenarbeit wird oft zu einem Selbstzweck.
- Gemeinsame Verantwortung führt zu fehlender Verantwortung.
- Das schwächste Glied bestimmt das Ergebnis des Teams.

## Aufgabenbezogene Kompetenzen

### Innovation, Ergebnisorientiertheit, Tatkraft, Sorgfalt, Befehlsführung

#### Synonyme:

Innovation: Erneuerung

Ergebnisorientiertheit: Produkt, Leistung

Tatkraft: Durchsetzungsvermögen, Energie, Feuer, Arbeitsfreude

Sorgfalt: Genauigkeit, Gewissenhaftigkeit, Sorgfältigkeit

Befehlsführung: Anführen, Verwaltung, Leitung

#### Beschreibung:

##### Innovation:

Entwicklung neuer und origineller Ideen, Arbeitsmethoden und Anwendungen durch Kombination formeller und informeller Informationen.

##### Ergebnisorientiertheit:

Ziele klar formulieren und konkrete und messbare Absprachen treffen. Sich an den Fortschritt halten und diesbezüglich informieren und berichten. Vorausdenken.

##### Tatkraft:

Entscheidungen auf angemessene Weise auf der Grundlage einer transparenten Abwägung und der eigenen Beurteilung treffen, selbst wenn die Kenntnisse und/oder Informationen begrenzt sind. Gemäß einer (selbst oder von anderen) getroffenen Entscheidung handeln und dazu stehen.

##### Sorgfalt:

Akribische Ausführung der Arbeit und Vermeidung von Fehlern.

##### Befehlsführung:

Auf inspirierende Weise die Richtung vorgeben. Sich vorbildlich verhalten. Rahmenbedingungen schaffen und Menschen motivieren, um Ergebnisse zu erreichen. Charisma haben.

#### Stufe 1

##### Innovation:

- Hat ungewöhnliche, frische Ideen für neue Arbeitsweisen oder -methoden.
- Geht bei Misserfolgen neue Wege oder arbeitet neue Lösungen aus.
- Reagiert auf Veränderungen mit neuen Ideen und Herangehensweisen.

##### Ergebnisorientiertheit:

- Setzt messbare und erreichbare Ziele und trifft klare Absprachen über die gewünschte Qualität und über Mittel und Fristen.
- Setzt Prioritäten und kommt getroffenen Absprachen nach.
- Macht die Ergebnisse der eigenen Arbeit sichtbar und kommuniziert hierüber; erörtert rechtzeitig problematische Punkte.
- Prüft zwischenzeitlich, inwiefern die Arbeiten zu dem zu erreichenden Ergebnis beitragen.

	<p><b><u>Tatkraft:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Handelt mutig in schwierigen Situationen, nimmt vertretbare Risiken.</li><li>- Trifft Entscheidungen, die auf relevanten Informationen und klaren Fakten fußen und deren Folgen vorhersehbar sind.</li><li>- Trifft und begründet Entscheidungen in seinem Tätigkeitsfeld.</li><li>- Steht zu getroffenen Entscheidungen.</li></ul> <p><b><u>Sorgfalt:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Liefert korrekte Arbeit.</li><li>- Liefert vollständige Arbeit.</li><li>- Achtet auf Details.</li><li>- Arbeitet auch unter Druck sorgfältig.</li></ul> <p><b><u>Befehlsführung:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Äußert seine Ideen und wägt sie ab.</li><li>- Improvisiert bei unzureichenden oder unklaren Informationen.</li><li>- Ist offen für Fragen, schafft Vertrauen und motiviert andere.</li></ul>
Stufe 2	<p><b><u>Innovation:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Regt zum kreativen Denken und Handeln an.</li><li>- Arbeitet proaktiv bei möglichen Problemen in einem komplexen Umfeld und schlägt alternative Lösungen vor.</li><li>- Zeigt sich selbstsicher.</li><li>- Improvisiert in komplexen Situationen.</li></ul> <p><b><u>Ergebnisorientiertheit:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Erstellt einen Aktionsplan und nennt darin die Managementaspekte.</li><li>- Überprüft den Fortschritt der Arbeiten, korrigiert und überwacht den Prozess.</li><li>- Unterstützt andere bei der Abfassung messbarer Ziele, gibt ihnen Mittel für das Erreichen von (Zwischen-)Ergebnissen und legt hierbei messbare Fristen und Normen für Ergebnisse und Verhaltensweisen fest.</li></ul> <p><b><u>Tatkraft:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Trifft Entscheidungen auf der Grundlage von Fakten.</li><li>- Regelt Probleme auch in unsicheren Situationen.</li><li>- Begründet die getroffene Entscheidung, damit die Betroffenen sie annehmen.</li><li>- Bleibt standhaft und entschlossen in unsicheren und/oder schwierigen Situationen.</li></ul> <p><b><u>Sorgfalt:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Spornet andere beim Arbeiten an.</li><li>- Verbessert die Qualität der Arbeit in der eigenen Organisationseinheit.</li><li>- Weicht von geltenden Verfahren, Regeln und Absprachen ab, um Fehlern vorzubeugen oder die Qualität der Arbeit zu verbessern.</li></ul> <p><b><u>Befehlsführung:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Lässt einen Spielraum, um Entscheidungen aus eigener Ambition zu beeinflussen, damit eine diesbezügliche Mitwirkung und Inspiration erreicht wird.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verteilt die Arbeit entsprechend den Talenten und Ambitionen des Personals.</li> <li>- Überprüft die Qualität des Ergebnisses.</li> <li>- Übernimmt "auf natürliche Weise" die Führung, bezieht andere mit ein und motiviert sie für die Verwirklichung der gemeinsamen Ziele.</li> </ul>
Stufe 3	<p><u>Innovation:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiiert neue und verbessert bisherige Verfahren, Regeln und Absprachen.</li> <li>- Spornt auch andere an, bessere Verfahren, Regeln und Absprachen zu entwickeln und geltende zu verbessern.</li> <li>- Koordiniert, kontrolliert und korrigiert die Tätigkeiten mehrerer Personen und/oder Dienste, damit Fehler vermieden werden und die Qualität verbessert wird.</li> <li>- Kann mit Mitteilungen und/oder Informationen kritisch umgehen.</li> <li>- Entwickelt neue und originelle Ideen und Meinungen, deren Auswirkung sehr breit ausgelegt ist.</li> <li>- Geht Probleme aus einem anderen Blickwinkel an.</li> <li>- Blickt über den Tellerrand und zeigt so neue Wege auf, wodurch neue Lösungsansätze entstehen.</li> </ul> <p><u>Ergebnisorientiertheit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Setzt messbare strategische Ziele und definiert die längerfristigen Ergebnisse.</li> <li>- Verdeutlicht die Voraussetzungen, die erforderlich sind, um diese Ergebnisse zu erreichen, und erfüllt sie.</li> <li>- Sorgt für klare Strukturen, eine klare Aufgabenverteilung und klare Verfahren, die einen effektiven und effizienten Einsatz der Mitarbeiter fördern.</li> <li>- erinnert sich selbst und andere rechtzeitig und regelmäßig daran, die Absprachen einzuhalten und die Ziele zu erreichen.</li> <li>- Sucht nach den Ursachen hinter nicht eingehaltenen Absprachen und korrigiert den Kurs.</li> </ul> <p><u>Tatkraft:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trifft, gegebenenfalls auf der Grundlage unvollständiger Informationen, Entscheidungen, die sich auf die gesamte Organisation auswirken.</li> <li>- Bezieht andere in die Entscheidungsfindung in komplexen Situationen ein, holt Feedback ein und bemüht sich um Akzeptanz für die getroffene Entscheidung.</li> <li>- Überdenkt eine Entscheidung, wenn die Entwicklung der Lage dies erfordert.</li> <li>- Wagt es, sich außerhalb ausgetretener Pfade zu bewegen, um festgefahrene komplexe Situationen zu lösen.</li> </ul> <p><u>Sorgfalt:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiiert neue und verbessert bisherige Verfahren, Regeln und Absprachen.</li> <li>- Spornt auch andere an, bessere Verfahren, Regeln und Absprachen zu entwickeln und geltende zu verbessern.</li> <li>- Koordiniert, kontrolliert und korrigiert die Tätigkeiten mehrerer Personen und/oder Dienste, damit Fehler vermieden werden und die Qualität verbessert wird.</li> <li>- Kann mit Mitteilungen und/oder Informationen kritisch umgehen.</li> </ul>

- Entwickelt neue und originelle Ideen und Meinungen, deren Auswirkung sehr breit ausgelegt ist.
- Geht Probleme aus einem anderen Blickwinkel an.
- Blickt über den Tellerrand und zeigt so neue Wege auf, wodurch neue Lösungsansätze entstehen.

Befehlsführung:

- Verbreitet die eigene Sicht der Dinge und muss auf dieser Grundlage innerhalb und außerhalb des eigenen Arbeitsumfelds zu den Ambitionen beitragen.
- Schafft Raum und Möglichkeiten, damit das Personal Tätigkeiten auf eigene (und eventuelle andere) Weise ausführen kann.
- Regt andere dazu an, Ihre Sicht der Dinge zu teilen und hierfür Akzeptanz und Mitwirkung zu erreichen.

**Tipps für die Entwicklung:**

Innovation:

- Wenn Sie verstehen, welche Initiative Sie ergreifen können, lernen Sie auch, sie besser zu entwickeln. Es geht darum, es zu tun.
- Indem Sie sich auf die Vorteile konzentrieren, die das Ergreifen von Initiativen für Sie haben kann, lernen Sie, Fortschritte zu machen. Ein Mentor oder Coach kann Ihnen helfen, dies in einem sicheren Umfeld auszubauen.

Ergebnisorientiertheit:

- Durch Zeitmanagement und Schulungen in Ergebnisorientiertheit kann diese Kompetenz entwickelt werden.
- Die Umsetzung der Ziele des Teams und der Abteilung erlaubt es, eine Kultur der Ergebnisorientierung zu schaffen.

Tatkraft:

- Sie können lernen, schneller zu entscheiden, indem Sie sich selbst besser kennen lernen und sich auf Ihr Tun konzentrieren.
- Zudem kann diese Selbsterkenntnis dazu beitragen, dass Sie ein klareres Bild von Ihren persönlichen Zielen haben. Auch konkrete Ziele erleichtern die Entscheidungsfindung.
- Daher ist es wichtig, dass Sie, wenn Sie für Ihre Organisation eine Entscheidung treffen müssen, neben den eigenen Zielen auch die Ziele der Organisation gut kennen.

Befehlsführung:

- Eine aufgabenorientierte Führung sollte man sich aneignen. Dies betrifft Aspekte wie anleiten, überzeugen, sich absprechen, motivieren und anderen überlassen (delegieren).
- Das Sammeln von Erfahrungen ist der beste Weg zur Entwicklung dieser Kompetenz. Es ist wichtig, sich selbst zu kennen, zu wissen, wo die eigenen Schwächen liegen. Sie können dies erlernen oder Hilfe bei Personen suchen, die genau diese Qualität haben.

**Hilfreiche Überzeugungen:**

Innovation:

- Wer nicht innoviert oder nicht kreativ ist, wird nichts erreichen.

- Lassen Sie sich nicht die Butter vom Brot nehmen.
- Sie haben nichts zu verlieren, aber alles zu gewinnen.
- Man muss das Eisen schmieden, solange es heiß ist.
- Neue Wege führen zu neuen Erkenntnissen.
- Wenn man stets etwas Neues versucht, wird man die positive Seite davon sehen.

#### Ergebnisorientiertheit:

- Auf erreichten Ergebnissen lässt sich weiter bauen.
- Mit Ergebnissen sichert man die Zukunft.
- Ergebnisse zu erzielen bedeutet, auf dem guten Weg zu sein.
- Zuerst müssen die Ziele erreicht werden, bevor etwas Neues begonnen wird.
- Manchmal muss man schlicht "nein" sagen, um ein Ziel zu erreichen.

#### Tatkraft:

- Lieber eine schlechte Entscheidung als gar keine Entscheidung.
- Man kann es nicht jedem recht machen, man muss sich entscheiden.
- Wenn man Entscheidungen trifft, kann man die Dinge besser lenken.
- Manchmal ist es angesichts der Situation erforderlich, mit wenigen Informationen schnell zu entscheiden.

#### Befehlsführung:

- Man muss zuerst selbst die ideale Handlungsweise erfahren, bevor man andere dazu veranlasst, etwas zu tun.
- Jeder Mensch ist anders und jeder hat eine eigene Herangehensweise, um Ergebnisse zu erzielen.

#### **Hinderliche Überzeugungen:**

##### Innovation:

- Gut Ding will Weile haben.
- Erst überlegen, dann handeln.
- Bescheidenheit ehrt.
- Nur nicht auffallen.
- Wer eine Initiative ergreift, geht zu viele Risiken ein.

##### Ergebnisorientiertheit:

- Eine starke Ergebnisorientiertheit schadet der Kreativität.
- Ein starker Fokus auf Ergebnisse geht zu Lasten der Beziehung zum Netzwerk.
- Bei einer zu starken Ausrichtung auf Ergebnisse geht der Mensch verloren.

##### Tatkraft:

- Dringende Anfragen von Kunden gehen immer vor.
- Man muss ständig auf unerwartete Situationen reagieren.

##### Befehlsführung:

- Man muss zuerst die Meinung aller gehört haben, bevor man wohlüberlegt entscheiden kann.
- Wenn man keine Entscheidung trifft, löst sich das Problem von selbst.
- Eine gut durchdachte Entscheidung kostet viel Zeit.



## Management

### **Planen, organisieren und koordinieren, analysieren, Probleme lösen, beurteilen, Unabhängigkeit**

**Synonyme:** Bedenken, konzipieren, entwerfen, entwickeln, schmieden, ausdenken, abstecken, erfinden, finden, geben, halten, schaffen, initiieren, bewältigen, klären, durchführen, gründen, regeln, arrangieren, vorsehen, untersuchen, unter die Lupe nehmen, lösen, austüfteln, Dilemma, Fall, Hindernis, Frage, Schwierigkeit, Problemfall

#### **Beschreibung:**

##### Planen, organisieren und koordinieren:

Von einem festgelegten Ziel ausgehend bestimmen, welche Aufgaben und/oder Arbeiten organisiert und geplant werden müssen, und danach handeln. Bestimmung der Prioritäten und Vorgabe der Reihenfolge der Tätigkeiten.

##### Analysieren:

Probleme und Fragen systematisch untersuchen. Relevante Informationen, Hintergründe und Strukturen detailliert unter die Lupe nehmen. Verbindungen zwischen Daten feststellen und Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung erkennen.

##### Probleme lösen:

Auf (potenzielle) Probleme und/oder Hindernisse hinweisen und eigenständig oder in Zusammenarbeit mit anderen für Abhilfe sorgen.

##### Beurteilen:

Auf der Grundlage verfügbarer Informationen und Erfahrungen und unter Berücksichtigung der vorherrschenden Werte und Normen zu einer Meinung gelangen, die als gültig anerkannt wird.

##### Unabhängigkeit:

Selbstständig und selbstbewusst arbeiten. Mit Anforderungen, Veränderungen und Hindernissen umgehen können. Eigene Standpunkte unter Berücksichtigung des Auftrags der Organisation einnehmen und verteidigen.

#### Stufe 1

##### Planen, organisieren und koordinieren:

- Arbeitet ordentlich und systematisch nach einer vorher erstellten Planung.
- Hat einen Überblick über die eigenen Tätigkeiten.
- Beurteilt die eigenen Fortschritte.
- Verwendet die angemessenen Mittel, die erforderlich sind, um die Planung umzusetzen.
- Setzt sich Ziele und Prioritäten.

##### Analysieren:

- Unterteilt die Probleme und konzentriert sich auf die wichtigsten Punkte.
- Stellt Zusammenhänge her, hinterfragt Strukturen und zieht Schlüsse aus verfügbaren Informationen.
- Wählt systematisch Daten, benutzt mehrere Informationsquellen und strukturiert und interpretiert Daten.

##### Probleme lösen:

- Verweist rechtzeitig auf Problempunkte in der eigenen Organisationseinheit und löst sie innerhalb des vorgegebenen Rahmens.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuliert innerhalb des vorgegebenen Rahmens verschiedene Alternativen und Lösungen.</li> <li>- Sieht kommende Probleme und beugt ihnen vor.</li> </ul> <p><u>Beurteilen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterscheidet zwischen feststehenden Fakten und Meinungen Dritter und bezieht hierbei die eigenen Erfahrungen ein.</li> <li>- Umreißt verschiedene Perspektiven und Meinungen und wägt ihre Vor- und Nachteile ab, bevor zur Tat geschritten wird.</li> </ul> <p><u>Unabhängigkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertraut sich selbst, wählt selbstständig seine Aufgaben und Schwerpunkte und lässt sich hierbei nicht von Hindernissen aufhalten.</li> <li>- Holt zum richtigen Zeitpunkt Feedback und Hilfe ein, auf der Grundlage der eigenen Kenntnisse und Fertigkeiten.</li> <li>- Arbeitet selbstständig und fährt deutlich einen eigenen Kurs innerhalb des vorgegebenen Rahmens.</li> </ul>
Stufe 2	<p><u>Planen, organisieren und koordinieren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimmt die eigenen Tätigkeiten auf diejenigen anderer ab und plant gegebenenfalls Tätigkeiten anderer.</li> <li>- Hat einen Überblick über die Tätigkeiten anderer, wacht über den Fortschritt und wendet zum richtigen Zeitpunkt die angemessenen Mittel an.</li> <li>- Wägt komplexe Daten ab und bildet sich auf überlegte und entschlossene Weise eine Meinung unter Berücksichtigung der geltenden Normen und Werte.</li> <li>- Strukturiert die eigene Arbeit und die der anderen auf klare und logische Weise.</li> <li>- Beugt Faktoren vor, die die eigene Planung und die Planung anderer beeinflussen können, und geht gegebenenfalls darauf ein.</li> </ul> <p><u>Analysieren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrachtet, ausgehend von einer Vielfalt oft unvollständiger Informationen, schwierige Fragen aus verschiedenen Blickwinkeln.</li> <li>- Übersetzt gestellte Fragen in Management-Fragen.</li> <li>- Untersucht Alternativen, um sich ein Urteil zu bilden, und beschreibt Szenarien mit Zusammenhängen zwischen Ursache und Wirkung.</li> <li>- Überblickt die absehbaren Auswirkungen von Entscheidungen.</li> <li>- Argumentiert logisch in Bezug auf die Auswirkungen von Maßnahmen.</li> </ul> <p><u>Probleme lösen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beugt Problempunkten außerhalb der eigenen Organisationseinheit vor.</li> <li>- Reagiert schnell und effizient auf Probleme und unerwartete Ereignisse.</li> <li>- Analysiert Probleme, ermittelt die dem Problem zugrundeliegende Frage, auch ohne eigenes inhaltliches Fachwissen.</li> <li>- Formuliert verschiedene passende Lösungen und hilft anderen bei der Lösung von Problemen, wenn sie es nicht schaffen.</li> </ul> <p><u>Beurteilen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bildet sich auf der Grundlage unvollständiger Informationen eine eigene Meinung, argumentiert logisch und lässt andere an seinen Eindrücken teilhaben.</li> <li>- Berücksichtigt verschiedene Alternativen bei der Meinungsbildung und achtet auf unsichere und gegensätzliche Faktoren.</li> </ul>

	<p><u>Unabhängigkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ändert selbstständig die eigenen Tätigkeiten bei veränderten Umständen.</li><li>- Vertritt die eigenen Interessen, zeigt sich selbstbewusst und kann sich verteidigen.</li><li>- Nimmt im eigenen Tätigkeitsfeld vertretbare Risiken.</li></ul>
Stufe 3	<p><u>Planen, organisieren und koordinieren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Unterstützt und leitet die Planung und Ausführung von Tätigkeiten und überwacht den Fortschritt der Arbeiten.</li><li>- Koordiniert viele Tätigkeiten, die sich inhaltlich voneinander unterscheiden, von langer Dauer sind oder langfristige Folgen haben.</li><li>- Behält jederzeit und auf jeder Ebene den Überblick über die Tätigkeiten und korrigiert gegebenenfalls die Leitlinien.</li><li>- Beugt unvorhergesehenen Ereignissen, die die Planung beeinflussen, vor und passt die Planungen und Ziele entsprechend an.</li></ul> <p><u>Analysieren:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Prüft komplexe Fragen, die langfristige Folgen haben, aus verschiedenen Blickwinkeln.</li><li>- Beachtet die Interessen und Gegensätze zwischen verschiedenen Parteien.</li><li>- Denkt auch über die Grenzen des eigenen Arbeitsfelds hinaus.</li><li>- Beachtet Probleme und Lösungen, die erst langfristig zum Tragen kommen.</li><li>- Behält kritische Informationen und Aktivitäten im Auge und prüft die Möglichkeiten, die sie für die Organisation der Katastrophenbewältigung bieten.</li></ul> <p><u>Probleme lösen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Löst komplexe Probleme auf strategischer Ebene.</li><li>- Bestimmt neben den Problempunkten auch verschiedene Alternativen und skizziert Folgen und Verlauf möglicher Lösungen.</li><li>- Denkt in komplexeren Szenarien.</li><li>- Strukturiert, überlegt, fragt nach und hilft auf diese Weise auch anderen, Lösungen oder Alternativen zu finden.</li><li>- Tritt als vermittelnder Dritter auf; begleitet andere beim Lösen von Problemen durch Anregungen.</li></ul> <p><u>Beurteilen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kommt auf der Grundlage von widersprüchlichen Informationen zu einer ausgewogenen Meinung und beeinflusst damit die Richtung der Organisation der Katastrophenbewältigung.</li><li>- Bezieht ein breites Spektrum von alternativen Auffassungen und Meinungen in die Urteilsbildung ein und berücksichtigt die Folgen für die betroffenen Parteien.</li><li>- Skizziert die möglichen Folgen von Plänen und Meinungen in Situationen mit hoher Unsicherheit und Komplexität.</li></ul> <p><u>Unabhängigkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Geht bei strategischen Veränderungen und Herausforderungen mit gutem Beispiel voran.</li><li>- Sieht sie als Chancen.</li><li>- Hält an persönlichen Überzeugungen fest, wenn diese kritisiert werden oder wenn Druck ausgeübt wird, um sich anzupassen.</li><li>- Wagt es, sich verletzlich zu zeigen, und geht Risiken ein.</li></ul>

## Tipps für die Entwicklung:

### Planen, organisieren und koordinieren:

- Es gibt viele Schulungen im Bereich des Planens und Organisierens. Beispiel: Zeitmanagement.
- Versuchen Sie, Ihre Arbeit einzuteilen, und lassen Sie sich nicht von externen Faktoren ablenken. Erstellen Sie zu Beginn des Tages oder der Woche eine Liste der erreichbaren Ziele, setzen Sie Prioritäten und arbeiten Sie dann Ihre Ziele nacheinander ab.

### Analysieren:

- Ein bestimmtes Maß an Intelligenz ist erforderlich, um ein analytisches Denken zu entwickeln.
- Je höher die Intelligenz, desto besser kann sie entwickelt werden.
- Es kann jedoch sein, dass man trotz der vorhandenen Intelligenz zu wenig Zeit und Aufmerksamkeit dafür verwendet, Informationen zu sammeln, Zusammenhänge herzustellen, Ursachen nachzugehen usw. - aus verschiedenen Gründen, z.B. zu viel Hast, zu viel Intuition oder eine Abneigung gegen Details. Diese Hindernisse sind lösbar.
- Es kann nützlich sein, Ihre Intuition zu überprüfen, denn eine gute Intuition stimmt mit den Fakten überein! Nehmen Sie sich die Zeit, Dinge zu ergründen, und lassen Sie sich für Details helfen. Suchen Sie weiter nach prickelnden Rätseln (tatsächlich oder als Spiel), mit denen Sie gefordert werden, Dingen auf den Grund zu gehen und sie zu analysieren.
- Üben Sie sich darin, Fragen zu stellen und nachzufragen.

### Probleme lösen:

- Verständnis für verborgene Interessen, Empfindlichkeiten und verschiedene Stile hilft beim Lösen von Konflikten.
- Verständnis für innere Blockaden, Probleme anzugehen, hilft, diese Kompetenz zu entwickeln.

### Beurteilen:

- Für viele Menschen kann es eine Offenbarung sein zu wissen, dass *Recht haben* eine gewaltige Falle ist: Hierdurch geht man nämlich zu sehr auf Konfrontation und weil man sich "im Recht" wähnt, fühlt man sich berechtigt, so zu handeln. In Wirklichkeit ist Ihr "Recht" nur Ihre Wahrnehmung einer komplexen Realität. Die in diesem Rahmen zu erlernenden Gesprächstechniken sind: nach den verborgenen Interessen und Gefühlen fragen, eigene Gefühle äußern, auf aufbauende Weise Feedback geben, auch wenn es um ein nicht gutzuheißendes Verhalten geht.
- Schieben Sie Ihre Beurteilung auf.
- Erläutern Sie den Kollegen die wichtigsten Entscheidungen.
- Stützen Sie Ihre Meinung mit verlässlichen Informationen.
- Setzen Sie Informanten ein.

### Unabhängigkeit:

- Die Entwicklung dieser Kompetenz erfordert großen Einsatz.
- Coaching ist eine gute Methode, um Unabhängigkeit zu entwickeln.
- Experimentieren Sie mit einer neuen Verhaltensweise und denken Sie hierüber mit Ihrem Coach nach.

## Hilfreiche Überzeugungen:

### Planen, organisieren und koordinieren:

- Die Dinge entstehen nicht von selbst.
- Gute Planung ist die halbe Arbeit.

- Es ist nützlich, sich Ziele zu setzen.
- Erst nachdenken, dann handeln.
- Durch gute Planung und den Willen voranzuschreiten können Sie schließlich effizienter arbeiten.
- Durch strukturiertes und systematisches Denken werden Sie Ihre Ziele erreichen.
- Mit einer guten Planung vermeiden Sie Überraschungen.

#### Analysieren:

- Mehr Zeit zum Analysieren bedeutet qualitativ bessere Entscheidungen.
- Gut durchdachte Entscheidungen verhindern unnötige Fehler.
- Analytisches Denken ist gut erlernbar.
- Analytisches Denken kann mehr Raum für Kreativität geben.
- Faktenkenntnis ist oft wichtiger als Intuition.

#### Probleme lösen:

- Probleme löst man durch Überwindung der eigenen Meinung und Loslassen von Verlusten.
- Jeder muss Wasser in den Wein gießen, um Probleme zu lösen.
- Das Vertrauen in ein Gelingen und der Wille, den Blickwinkel zu verändern, helfen beim Lösen von Problemen.
- Wo ein Wille, da ein Weg.

#### Beurteilen:

- Beurteilen ist eine Sache des gesunden Menschenverstands.
- Wer alle Fakten auflistet, gelangt von selbst zu einer guten Beurteilung.
- Sich ein Urteil zu bilden ist weniger schwer als man meint.
- Lebenserfahrung hilft dabei, zu einer guten Beurteilung zu gelangen.
- Eine gute Urteilsbildung wird den Interessen aller gerecht.

#### Unabhängigkeit:

- Unabhängigkeit stärkt das Selbstwertgefühl.
- Wenn man nicht sagt, was man denkt, wird man es später bereuen.
- Lieber offen und ehrlich als angepasst und unecht sein.
- Durch Unabhängigkeit wird Ihnen klar, wer Sie sind.
- Unabhängigkeit schafft Klarheit.

#### **Hinderliche Überzeugungen:**

##### Planen, organisieren und koordinieren:

- Improvisieren ist besser als planen.
- Die Zukunft lässt sich nicht planen.
- Planung ist gut, Flexibilität ist besser.
- Chaos ist die alltägliche Realität.
- Planung tötet Kreativität.

##### Analysieren:

- Gute Analyse geht auf Kosten der Schnelligkeit.
- Ich vertraue meinem Gefühl.
- Analytisches Denken muss angeboren sein, es lässt sich nicht erlernen.
- Analytisches Denken beeinträchtigt meine Kreativität.
- Analytisches Denken ist zu entrückt und tötet die Intuition.
- Es geht immer um Objektivität und Fakten und nicht um Emotionen.

##### Probleme lösen:

- Wenn man Probleme angeht, werden Beziehungen für immer in Mitleidenschaft gezogen.

- Manche Gegensätze sind nicht zu überbrücken.
- Es gibt immer Gewinner und Verlierer.
- Letztlich dreht alles um Emotionen und Wahrnehmung, nicht um Fakten.

Beurteilen:

- Es gibt so viele Einflussfaktoren, da kann man nie zu einer guten Beurteilung gelangen.
- Ich weiß sehr schnell, worum es sich handelt, ich brauche darüber nicht lange nachzudenken.
- Urteilsbildung ist Sache des Gerichts.
- Wer bin ich, dass ich über andere urteile?

Unabhängigkeit:

- Wer Risiken eingeht, riskiert Kopf und Kragen.
- Mit Anpassung erreicht man mehr als mit Unabhängigkeit.
- Unabhängigkeit macht verletzlich.
- Eine eigene Meinung wird nicht immer gewürdigt.
- Ich bin ein Mitläufer, kein Anführer.

## Sinn für Qualität und Sicherheit

**Synonyme:** Solidität, Niveau, Funktion, Maß, Grad, Level, Garantie

**Beschreibung:** Darauf achten, dass die eigene Arbeit von konstanter Qualität ist, auch auf Ebene der Details. Fehler in der eigenen Arbeit verbessern, damit ein angemessenes Ergebnis vorliegt. Kontrollieren, ob die Arbeit den vorgegebenen Qualitätsnormen entspricht. Hohe Anforderungen stellen und versuchen, sie zu erfüllen. Auf die Qualität der gelieferten Produkte bzw. der geleisteten Dienste achten. Sicherheitsbewusst denken, handeln und interagieren und den Schwerpunkt auf die Sicherheit legen.

Stufe 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Achtet darauf, dass die eigene Arbeit von konstanter Qualität ist, auch auf Ebene der Details.</li> <li>- Verbessert Fehler in der eigenen Arbeit, um ein angemessenes Ergebnis vorzulegen.</li> <li>- Kontrolliert, ob die Arbeit den vorgegebenen Qualitätsnormen entspricht.</li> <li>- Kennt die Sicherheitsvorschriften und handhabt Material, Produkte und Maschinen auf sichere Weise.</li> <li>- Erledigt einen klaren Auftrag gemäß den Sicherheitsvorschriften.</li> <li>- Bemerkt gefährliche Situationen und greift wenn möglich ein.</li> <li>- Handhabt Maschinen, Geräte, Werkzeuge, Transportmittel und gefährliche Stoffe auf korrekte und sichere Weise.</li> <li>- Verwendet Schutzkleidung und andere Schutzmittel.</li> <li>- Wendet die korrekten Hebetekniken an.</li> <li>- Achtet auf die Sicherheit anderer.</li> </ul>
Stufe 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellt hohe Anforderungen und versucht, sie zu erfüllen.</li> <li>- Korrigiert die Ergebnisse, die nicht den Normen entsprechen.</li> <li>- Bietet eine Lösung in konkreten Risikosituationen.</li> <li>- Schätzt Situationen und Aufträge nach den spezifischen Risiken ein und handelt entsprechend.</li> <li>- Formuliert Vorschläge, um die Risiken zu bewältigen.</li> <li>- Verfolgt und kontrolliert die Anwendung der Sicherheitsvorschriften und korrigiert gegebenenfalls den Kurs.</li> <li>- Informiert die direkten Mitarbeiter über die Sicherheitsvorschriften.</li> <li>- Veranlasst die direkten Mitarbeiter, das Material, die Produkte bzw. die Maschinen korrekt und sicher zu benutzen.</li> </ul>
Stufe 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hält im eigenen Tun ein Gleichgewicht zwischen Qualität und Schnelligkeit.</li> <li>- Achtet auf die Qualität aller geleisteten Dienste.</li> <li>- Passt Arbeitsorganisation, Aufgabenverteilung bzw. Arbeitsmethode an, um Risiken zu vermeiden.</li> <li>- Setzt die gesetzlichen Vorschriften in der Organisation um.</li> <li>- Entwickelt ein System zur Risikobewältigung.</li> <li>- Analysiert Situationen, Arbeitsweisen, Arbeitsmittel und Ereignisse (Unfälle, Zwischenfälle) im Hinblick auf einen globalen präventiven Ansatz.</li> <li>- Informiert, motiviert, sensibilisiert und überzeugt die Mitarbeiter, damit sie die Sicherheitsvorschriften einhalten und sicherheitsbewusst handeln.</li> <li>- Verhält sich vorbildlich.</li> </ul>

**Tipps für die Entwicklung:**

- Externer Druck in Form von Verfahren, Regeln und Kontrollen kann dazu zwingen, mehr qualitätsorientiert zu sein. Es liegt also am Manager, die Mitarbeiter wissen zu lassen, warum Qualität so wichtig ist, und daraus einen in der Organisation strategisch verankerten Wert zu machen.
- Wer mehr ergebnisorientiert statt qualitätsorientiert ist, sollte überlegen, wie die Qualität der Arbeit zum Einfahren von Ergebnissen beitragen kann.
- Fragen Sie Kollegen, die mehr qualitätsorientiert sind, was sie tun, um auf die Qualität ihrer Arbeit zu achten.
- Welche Instrumente benutzen sie und warum legen sie so viel Wert auf Qualität?
- Wagen Sie es, "nein" zu sagen, wenn die Sicherheit auf dem Spiel steht.
- Seien Sie sich dessen bewusst, dass die Sicherheit eine langfristige Strategie ist, die sich lohnt.
- Nehmen Sie die Zeit, Dinge zu erledigen und auf Qualität und Sicherheit zu achten.

**Hilfreiche Überzeugungen:**

- Qualität geht vor Quantität.
- Bei Qualität wissen andere, woran sie mit Ihnen sind.
- Beim Thema Sicherheit haben Sie immer das letzte Wort.
- Durch Qualität und Sicherheit können Sie sich auszeichnen.
- Mit Qualität und Sicherheit machen Sie sich einen Namen und erreichen Sie Ergebnisse.
- Durch Einhalten von Qualität und Sicherheit schaffen Sie Vertrauen.

**Hinderliche Überzeugungen:**

- Schnelligkeit geht vor Qualität.
- Qualität ist (zu) teuer.
- Qualität ist ein überholter Wert in der heutigen Wegwerfgesellschaft.
- Der Kunde erwartet nicht immer Qualität.



## Anweisungserteilung und Didaktik

**Synonyme:** Aufträge erteilen, Erläuterungen geben, Unterricht geben, Übungen begleiten

**Beschreibung:** begleitet Lern- und Entwicklungsprozesse, agiert als Pädagoge und Fachmann sowie als Mitglied eines Ausbildungsteams in der Zone

Stufe 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist verantwortlich für die Zurverfügungstellung von gutem Unterrichtsmaterial.</li> <li>- Unterrichtet auf klare Weise.</li> <li>- Übt aktiv Fertigkeiten.</li> <li>- Bewertet systematisch die Fortschritte der Teilnehmer.</li> <li>- Handhabt verschiedene Lehrmaterialien (schriftliche Unterlagen, PP, Übungen usw.).</li> <li>- Gewährleistet eine korrekte Verwaltung des Unterrichts.</li> <li>- Ist fähig, mit Office, Internet und E-Mail zu arbeiten.</li> <li>- Aktualisiert das eigene Fachwissen.</li> <li>- Beherrscht die Grundkenntnisse, im Einklang mit dem Lehrauftrag.</li> <li>- Gibt den Teilnehmern ein klares Feedback.</li> <li>- Beantwortet die Fragen der Teilnehmer, eventuell nach Durchführung von Nachforschungen.</li> </ul>
Stufe 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sorgt für ein strukturiertes Arbeitsklima (Klassenmanagement).</li> <li>- Schafft ein positives Arbeits- und Lernklima.</li> <li>- Ist fähig, die Teilnehmer zu motivieren.</li> <li>- Geht angemessen mit der Feuerwehrcultur von Berufskräften und Freiwilligen um.</li> <li>- Aktualisiert die eigenen pädagogischen Kenntnisse und Fertigkeiten.</li> <li>- Entwickelt neue Ideen und führt neue Arbeitsformen ein.</li> <li>- Stellt die eigene Arbeitsweise infrage und korrigiert sie, wo es erforderlich ist.</li> <li>- Bezieht innovative Akzente aus den Feuerwehrdiensten ein.</li> <li>- Nimmt aktiv an Versammlungen über die Ausbildung teil.</li> </ul>
Stufe 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Achtet auf die Kohärenz und Kontinuität zwischen den verschiedenen Kursen und Modulen (blickt über den eigenen Kursus hinaus).</li> <li>- Wirkt mit an der Erstellung und Aktualisierung eines gemeinsamen Plans, der den Berufs- und Ausbildungsprofilen entspricht.</li> <li>- Ist fähig, Teilnehmer zu begeistern.</li> <li>- Fungiert als Experte für Inhalte.</li> <li>- Fungiert als Didaktik-Experte.</li> <li>- Ist fähig, komplexe Ausbildungssituationen (große Gruppen, heterogene Gruppen) zu bewältigen.</li> </ul>

