

### **Präambel:**

Dieses Basis-Anforderungsprofil für Führungskräfte versteht sich als Festlegung der *grundlegenden* Anforderungen an Positionen der genannten Führungsebene an der TU Berlin. Im konkreten Einzelfall ist dieses Profil und die darin genannten Anforderungen anzupassen und vor allem zu ergänzen. So ist beispielsweise eine individuelle Beschreibung des Aufgabengebietes (Punkt A) für die jeweilige Position zu fertigen und sind insbesondere die Gewichtungen (Spalten 4-6) der daran geknüpften Anforderungen vorzunehmen. Auch sollten die aufgeführten Anforderungen und ihre Operationalisierungen / beobachtbares Verhalten im Einzelfall auf ihre Passgenauigkeit geprüft und angepasst werden. Dabei sind insbesondere fachkulturspezifische Aspekte in den Fakultäten zu bedenken.

Technische Universität Berlin  
Abt./Fak./Inst./ZE:

(Stempel)

**Basis-Anforderungsprofil für  
Führungskräfte der Ebene 1**

Stellenzeichen: K

Stand: 14.09.2016

**A Beschreibung des Arbeitsgebietes:**

Kanzler/Kanzlerin

Die Kanzlerin /der Kanzler unterstützt die Präsidentin /den Präsidenten bei der Wahrnehmung ihrer oder seiner Aufgaben. Sie/er leitet die Verwaltung und ist dabei an die Richtlinien der Präsidentin/des Präsidenten gebunden. Sie/er ist Beauftragte/Beauftragter für den Haushalt. Die/der Beauftragte für den Haushalt ist für die Aufstellung der Unterlagen für die Finanzplanung und der Unterlagen für den Entwurf des Haushaltsplans sowie die Ausführung des Haushaltsplans verantwortlich. Sie /er ist bei allen Maßnahmen von finanzieller Bedeutung zu beteiligen.

Sie /er leitet die Verwaltung der Universität mit den Abteilungen Studierendenservice, Personal und Recht, Finanzen, Gebäude und Dienstemanagement und Forschung als Fach- und Dienstvorgesetzte/r. Darüber hinaus ist er/sie Dienstvorgesetzte/r für den Bereich Internationales.

Die Kanzlerin/der Kanzler ist zudem zuständig für die Bereiche Universitätsbibliothek und Hochschulsport. Der Kanzlerin/ dem Kanzler sind zudem folgende Bereiche direkt unterstellt: Datenschutz, Innenrevision, Betriebsärztlicher Dienst, Sozialdienst, SDU und die Frauenbeauftragte der Zentralen Universitätsverwaltung. Die Kanzlerin / der Kanzler ist verantwortlich für die Querschnittsthemen: Willkommenskultur, Gesundheitsmanagement

**B Anforderungen**

**1. Formale Anforderungen**

**Erfüllung der laufbahnrechtlichen/ tarifrechtlichen Voraussetzungen**

- für das \_\_2\_\_ Einstiegsamt der Laufbahngruppe \_\_2\_\_ des allgemeinen Verwaltungsdienstes oder Befähigung zum Richteramt
- abgeschlossenes Studium \_\_ Bachelor oder \_\_ Master (oder vergleichbare Abschlüsse)
- oder Voraussetzungen entsprechend § 24 Abs. 1 des Laufbahngesetzes und Erwerb der für das Amt erforderlichen Eignung und Sachkunde durch eine mind. dreijährige berufliche Tätigkeit im öffentlichen Dienst

**Beschäftigte mit gleichwertigen Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen**

**Erläuterungen zur Gewichtung und Prioritätenvergabe:**  
Gewichtungen:

Die Gewichtungen drücken aus, welche Bedeutung die einzelnen Kompetenzen, bezogen auf das Aufgabengebiet, haben,

welche Relevanz ihnen zukommt, um die übertragenen Aufgaben erfolgreich ausführen zu können. Insgesamt gilt, dass die gesamte vierstufige Skalierung zu nutzen ist. Nicht jede Kompetenz kann und muss in besonders

ausgeprägter Form vorliegen. In Führungspositionen nehmen die außerfachlichen Anforderungen im Verhältnis zu den fachlichen Anforderungen zu. Eine Gewichtung der Stufe 1 „erforderlich“ findet daher in den Profilen für Führungspositionen eher im Bereich der fachlichen Anforderungen Anwendung. Auch der prozentuale Anteil am gesamten Aufgabengebiet ist ggf. ein Indiz für die Gewichtung.

Gewichtungen: 4 für unabdingbar 2 für wichtig  
3 für sehr wichtig 1 für erforderlich

**Prioritäten:**

Diese Einschätzung soll nur bei Auswahlverfahren als Hilfestellung dienen!

Bei der Prioritätenvergabe wird zusätzlich zur Gewichtung festgehalten, welche der geforderten Fähigkeiten

I: langfristig  
II: mittelfristig  
III: sofort

vorhanden sein müssen.

						bei Auswahlverfahren:
		Gewichtungen				Priorität
		4	3	2	1	III / II / I
<b>2. Fachliche Anforderungen/Fachkompetenz</b> (Fachgebiete und Ausprägungen der Kenntnisse und Erfahrungen)						
<i>(individuell zu konkretisieren und zu bewerten/gewichten!)</i>						
- langjährige Erfahrung und ausgeprägte Fähigkeiten in moderner Personal- und Organisationsführung		X				
- langjährige und einschlägige Führungserfahrung sowie Erfahrung im Umgang mit Instrumenten der Strategieentwicklung und - umsetzung, Organisationsentwicklung sowie Personalorganisation, -steuerung, und -entwicklung		X				
- einschlägige Kenntnisse über Aufbau und Funktionsweise von Hochschulen, insbesondere im Land Berlin, sowie der hochschulpolitischen Entscheidungsabläufe		X				
- Erfahrungen und einschlägige Kenntnisse im Umgang mit Hochschulgremien (Akademischer Senat, Kuratorium, Fachkommissionen), zentralen Einrichtungen, Wissenschaftsverbänden und -behörden			X			
- ausgewiesene Kenntnisse im öffentlichen Recht (Beamtenrecht, Arbeits- und Tarifrecht, Verwaltungsrecht), der Nebengebiete sowie des Personalvertretungs- und des Schwerbehindertenrechts			X			
- Kenntnisse des Hochschulrechts			X			
- Kenntnisse des Haushaltsrechts			X			
- Erfahrungen und Kenntnisse im Umgang mit Gremienvertretungen (Personalrat, Schwerbehindertenvertretung, Frauenbeauftragte)			X			
- Erfahrungen und Kenntnisse in der Fortentwicklung von Verwaltungs-IT-Lösungen			X			
- Erfahrungen und Kenntnisse in der Umsetzung von Verwaltungsreformprojekten		X				
- exzellente Kenntnisse in der Leitung von (hochschul-)strategischen Projekten		X				
- fließende Englischkenntnisse			X			
<b>3. Außerfachliche Anforderungen</b>						
<i>Erläuterung der Kompetenz/Fähigkeit</i>						
- stellenbezogene Operationalisierungen/beobachtbares Verhalten						
<b>3.1</b>	<b>Leistungsverhalten</b>					
	<b>Belastbarkeit</b> <i>Fähigkeit, auch unter schwierigen Bedingungen überlegt zu agieren</i>					
	- behält auch in Situationen mit hohem Anforderungs- und Termindruck den Überblick		X			
	- bleibt handlungsfähig und agiert überlegt (z.B. priorisiert)					
	- reagiert flexibel und situationsadäquat auf unvorhergesehene Situationen / Änderungen					

						bei Auswahlverfahren:
		Gewichtungen				Priorität
		4	3	2	1	III / II / I
	<p><b>Leistungsfähigkeit und Lernbereitschaft</b>  <i>Fähigkeit, engagiert zu arbeiten und aktiv Wissen und Erfahrungen einzubringen sowie sich auf neue Aufgaben einzustellen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- überträgt Wissen aus anderen Zusammenhängen auf das eigene Arbeitsgebiet</li> <li>- hält eigenes Fach-, Management-, und Führungswissen auf dem neuesten Stand</li> <li>- nimmt Weiterbildungsangebote zur Personalführung wahr</li> <li>- erkennt eigene Entwicklungsbedarfe und wird aktiv</li> <li>- kann auch unter schwierigen Bedingungen Erfolge erzielen</li> </ul>	X				
	<p><b>Wirtschaftliches Denken und Handeln</b>  <i>Fähigkeit, mit Arbeitskraft- und mitteln sowie Kosten und Zeit ökonomisch umzugehen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- berücksichtigt bei Planungen und Entscheidungen vorhandene Ressourcen, agiert ressourcenschonend</li> <li>- erkennt und berücksichtigt frühzeitig Entwicklungstendenzen</li> <li>- prüft kritisch (kontinuierlich) Ressourceneinsatz und leitet Maßnahmen bei Negativabweichungen ein</li> <li>- prüft bzw. lässt Qualität und Quantität von Abläufen / Ergebnissen prüfen</li> </ul>		X			
	<p><b>Organisationsfähigkeit</b>  <i>Fähigkeit, vorausschauend zu planen und zu strukturieren und entsprechend zu agieren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organisiert / koordiniert Arbeitsabläufe selbständig zeit-, sach- und personengerecht (auch unter Kosten-Nutzen-Aspekten)</li> <li>- überblickt Gesamtzusammenhänge und stimmt verschiedene Arbeitsabläufe aufeinander ab</li> <li>- bindet relevante Arbeitseinheiten außerhalb der eigenen Zuständigkeit ein</li> <li>- delegiert an zuständige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</li> <li>- setzt Termine und legt Ergebnisse zu einem für den Ablauf zweckmäßigen Zeitpunkt vor</li> <li>- hält Termine und Absprachen ein</li> <li>- achtet auf eigene Work-Life-Balance</li> </ul>		X			
	<p><b>Selbständigkeit</b>  <i>Fähigkeit, den zur Verfügung stehenden Handlungsrahmen aktiv auszufüllen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- setzt Prioritäten, plant vorausschauend</li> <li>- entwickelt eigene (innovative) Schwerpunkte</li> <li>- handelt initiativ</li> </ul>	X				
	<p><b>Entscheidungsfähigkeit</b>  <i>Fähigkeit, zeitnahe und nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen und dafür Verantwortung zu übernehmen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- überblickt Zusammenhänge, berücksichtigt Folgewirkungen, wägt Risiken ab</li> <li>- bezieht Experten ein, lässt sich beraten</li> <li>- entscheidet rechtzeitig und eindeutig, auch in Kenntnis von Risiken</li> <li>- kann Entscheidungen sachlich begründen, schafft Transparenz und vermittelt adressatengerecht</li> <li>- vertritt getroffene Entscheidungen sachlich, konsequent, auch bei Widerständen</li> <li>- übernimmt Verantwortung für getroffene Entscheidungen</li> <li>- revidiert / modifiziert getroffene Entscheidungen vor dem Hintergrund neuer Erkenntnisse</li> </ul>	X				

						bei Auswahlverfahren:
		Gewichtungen				Priorität
		4	3	2	1	III / II / I
	<p><b>Strategisches Denken und Handeln</b>  <i>Fähigkeit, im Denken und Handeln die Interessen und Ziele der Organisation ganzheitlich mit perspektivischer Sicht zu verfolgen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennt, analysiert (fach- und ressortübergreifende) Entwicklungstendenzen / Zusammenhänge</li> <li>- definiert und kommuniziert mittel- und langfristige strategische Ziele</li> <li>- initiiert und begleitet Veränderungsprozesse</li> <li>- kommuniziert klare Entscheidungs- und Verfahrensvorschläge (handlungsleitende Konzepte) zur Zielerreichung</li> <li>- übernimmt Verantwortung für die Steuerung von Maßnahmen, lenkt Abläufe</li> </ul>		X			
	<p><b>Ziel- und Ergebnisorientierung</b>  <i>Fähigkeit, eigenes Denken und Handeln auf gesetzte Ziele auszurichten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analysiert systematisch die Ausgangssituation</li> <li>- definiert und stimmt mit anderen relevanten Personen, Gruppen Maßnahmen ab</li> <li>- sorgt für Ziele, operationalisiert diese, legt Zeitziele fest und überwacht Erledigung</li> </ul>		X			
<b>3.2</b>	<b>Sozialverhalten</b>					
	<p><b>Kommunikationsfähigkeit</b>  <i>Fähigkeit, sich personen- und situationsbezogen auszutauschen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- drückt sich eindeutig und verständlich aus</li> <li>- hört aktiv zu und fragt konkret nach</li> <li>- argumentiert situations- und adressatenbezogen</li> <li>- sorgt für vertikalen und horizontalen Informationsfluss und -austausch</li> <li>- informiert frühzeitig über relevante Veränderungen</li> </ul>	X				
	<p><b>Konfliktlösungs- und Kritikfähigkeit</b>  <i>Fähigkeit, Probleme und Konflikte zu erkennen und tragfähige Lösungen anzustreben</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nimmt Konflikte wahr und thematisiert diese</li> <li>- fordert Feedback ein, kann Kritik annehmen, setzt sich damit auseinander</li> <li>- analysiert Konfliktursachen</li> <li>- äußert Kritik respektvoll (sachlich angemessen) und bleibt wertschätzend</li> <li>- erfragt, unterbreitet und entwickelt gemeinsam mit den Betroffenen konstruktive, tragfähige Lösungen (bezieht u.U. unabhängige Dritte in Konfliktlösung ein)</li> <li>- kann bei nicht angemessenem Verhalten Grenzen setzen</li> </ul>		X			

						bei Auswahlfahrer: fahren:
		Gewichtungen				Priorität
		4	3	2	1	III / II / I
	<p><b>Kooperationsfähigkeit</b> <i>Fähigkeit, gemeinsam mit anderen zielgerichtet zusammen zu arbeiten und ein gemeinsames Ergebnis zu erzielen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geht aktiv auf andere zu, denkt und handelt vernetzt</li> <li>- respektiert Kompetenz der Kooperationspartner/-innen</li> <li>- berücksichtigt unterschiedliche Fächerkulturen</li> <li>- formuliert / erfragt Lösungsvorschläge, arbeitet an gemeinsamer Problemlösung</li> <li>- Perspektivwechsel: kann sich in andere hineinversetzen und Standpunkte nachvollziehen</li> <li>- initiiert und fördert die fach- und ressortübergreifende Zusammenarbeit</li> <li>- hält Absprachen ein</li> </ul>		X			
	<p><b>Loyalität</b> <i>Fähigkeit, Prinzipien, Werte und Ziele der Organisation zu respektieren und zu vertreten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vertritt die Ziele und Werte der TU unabhängig davon, ob diese allumfänglich geteilt werden</li> <li>- weiß mit vertraulichen Informationen umzugehen (weiß, welcher Personenkreis bei welchen Vorgängen zu informieren ist)</li> </ul>	X				
	<p><b>Ziel- und ergebnisorientierte Gesprächsführung</b> <i>Fähigkeit, Gespräche ziel- und ergebnisorientiert zu führen und zu moderieren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formuliert / erfragt Gesprächsziele</li> <li>- drückt sich eindeutig und verständlich aus</li> <li>- strukturiert Gespräche, konzentriert sich auf Wesentliches, hält „roten Faden“</li> <li>- argumentiert situations- und adressatenbezogen</li> <li>- moderiert ziel- und ergebnisorientiert auch unter Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen</li> <li>- vereinbart konkrete, überprüfbare Absprachen</li> </ul>		X			
<b>3.3</b>	<b>Kunden/innen- und adressaten/innen- (anwender/innen-) orientiertes Handeln</b>					
	<p><b>Serviceorientierung/Dienstleistungsorientierung</b> <i>Fähigkeit, die Arbeit als Dienstleistung für die externen und internen Kunden/innen zu begreifen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- orientiert die Leistungserbringung an den Bedarfen der Kunden</li> <li>- fördert das dienstleistungsorientierte Arbeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und setzt sich für die erforderlichen Rahmenbedingungen ein</li> <li>- gibt Expertenwissen weiter</li> <li>- bietet Beratungsleistung an / berät</li> <li>- evaluiert / nimmt an Evaluierungen teil und zieht aus den Ergebnissen Konsequenzen</li> <li>- zeigt Möglichkeiten / Alternativen auf</li> <li>- erläutert Zusammenhänge / Entscheidungsgründe</li> <li>- verweist an Zuständige</li> </ul>		X			
<b>3.4</b>	<b>Führungsverhalten</b>					
	<p><b>Mitarbeiter/innenführung</b> <i>Fähigkeit, Ziele vorzugeben und dabei die Potenziale der Mitarbeiter/innen zu berücksichtigen und zu fördern sowie ihre Bedürfnisse einzubeziehen, auch unter Berücksichtigung des LGG und des SGB IX</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- führt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter situativ und personenbezogen</li> </ul>	X				

						bei Auswahlverfahren:
		Gewichtungen				Priorität
		4	3	2	1	III / II / I
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sorgt für Ziel-, Rollen und Aufgabenklarheit (unterstützt Teamentwicklung)</li> <li>- geht aktiv auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu, hält Kontakt und informiert sich</li> <li>- fördert und fordert die Eigenverantwortung: <ul style="list-style-type: none"> <li>o delegiert Aufgaben / Verantwortungen situations-, sach- und personengerecht</li> <li>o informiert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und beteiligt sie an Problemlösungsprozessen und wesentlichen Entscheidungen</li> </ul> </li> <li>- gibt wertschätzendes und qualifiziertes Feedback</li> <li>- prüft Zielerreichung</li> <li>- gibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Rückendeckung</li> <li>- kann Kritik (z.B. zum eigenen Führungsverhalten) annehmen / holt sich Feedback</li> <li>- erkennt problematische Entwicklungen und wird situationsangemessen aktiv</li> <li>- gewinnt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Veränderungsprozesse</li> <li>- achtet auf Work-Life-Balance der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schafft Rahmenbedingungen</li> <li>- sorgt für Wissenstransfer</li> </ul>					
	<p><b>Mitarbeiter/innenförderung und –entwicklung</b>  <i>Fähigkeit, die Leistungspotentiale und Bedarfe der Mitarbeiter/innen zu erkennen und aktiv darauf Einfluss zu nehmen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trägt Sorge dafür, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht werden (erhalten, anpassen, fördern der Beschäftigungsfähigkeit)</li> <li>- stimmt frühzeitig Maßnahmen für Nachfolge- und Einstellungsplanung mit Personalabteilung u./o. individuell mit den Beschäftigten durch PE-Ziele ab</li> <li>- nutzt zeitgemäße Instrumente zur Personalführung</li> <li>- erkennt Stärken, Schwächen und Potenziale und spricht diese an, vereinbart individuelle Maßnahmen zur Personalentwicklung</li> <li>- erfragt und berücksichtigt Bedürfnisse / Entwicklungswünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Berücksichtigung aktueller und künftiger Rahmenbedingungen</li> <li>- erkennt Überlastung / Überforderung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ergreift/unterstützt strukturelle u./o. individuelle Maßnahmen</li> </ul>		X			
	<p><b>Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit</b>  <i>Fähigkeit, Ziele und Entscheidungen mit überzeugenden Argumenten zu vertreten und zu verwirklichen, auch gegen Widerstände</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formuliert deutlich eigenen Standpunkt</li> <li>- erläutert adressatengerecht Hintergründe / Zusammenhänge</li> <li>- nimmt Anregungen anderer auf und entwickelt diese weiter</li> <li>- entwickelt aus der Diskussion heraus Vorschläge weiter</li> <li>- geht konstruktiv auf Gegenargumente ein</li> <li>- vertritt eigenen Standpunkt ggf. auch gegen den Widerstand anderer</li> <li>- verdeutlicht Konsequenzen von Entscheidungen</li> <li>- führt ein Ergebnis herbei</li> </ul>		X			



						bei Auswahlverfahren:
		Gewichtungen				Priorität
		4	3	2	1	III / II / I
	<p><b>Diversity - Kompetenz</b>  <i>Fähigkeit, die Verschiedenartigkeit von Menschen (u.a. hinsichtlich Alter, Geschlecht, Behinderung, ethnische Herkunft, Religion, sexuelle Identität) wahrzunehmen, in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen und ein diskriminierungsfreies, wertschätzendes Arbeitsumfeld zu gestalten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nutzt, unterstützt die Chancen unterschiedlicher Zusammensetzungen von Teams</li> <li>- geht auf Verschiedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein und schafft die erforderlichen Rahmenbedingungen zur Integration aller Gruppenmitglieder</li> <li>- identifiziert Unterschiede und Ungleichbehandlungen und wirkt aktiv auf Chancengleichheit hin</li> <li>- besitzt interkulturelle Kompetenz</li> <li>- berücksichtigt unterschiedliche Kulturen innerhalb der TUB, insbesondere Fächerkulturen und in Gremien sowie hinsichtlich der unterschiedlichen Ziel- und Statusgruppen</li> </ul>		X			
	<p><b>Familienfreundlichkeit</b>  <i>Fähigkeit, die unterschiedlichen Belange von Mitarbeiter/innen mit Familienpflichten wahrzunehmen, in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen und ein Arbeitsumfeld zu gestalten, in dem diese Pflichten bestmöglich in Einklang mit den Organisationszielen zu bringen sind</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ist bereit, familiäre Belange bei der Planung von internen Arbeitsabläufen (z.B. Tag/Zeit von Dienstberatungen) und bei der Art der Aufgabenwahrnehmung (z.B. Heim-/ Telearbeit / flexible Arbeitszeiten) zu berücksichtigen</li> <li>- kennt aktuelle TU-spezifische Angebote / Ansprechpartner und bietet Hilfe und Unterstützung an</li> </ul>		X			

