

Anforderungsprofil	Stand: 01.06.2024
Projektmanagement für Baumaßnahmen (E 11)	

Die grau unterlegten Felder markieren den verbindlichen Teil des Anforderungsprofils.

<p>Dienststelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen</p> <p>Organisationseinheit: Abt. Hochbau</p>
--

1.	<p>Beschreibung des Arbeitsgebietes:</p> <p>Projektmanager/in für Baumaßnahmen</p> <p>Projektmanagement für schwierige Baumaßnahmen (auch Bauabschnitte und Teilbaumaßnahmen) mit z.T. hohem Termin- und Kostendruck.</p> <p>Bewertung: E 11</p>
-----------	---

2.	<p>Formale Anforderungen</p> <p>Abgeschlossenes Studium (FH-Diplom oder Bachelor) an einer technischen (Fach-) Hochschule in den Fachrichtungen Architektur, Bauingenieurwesen, Maschinen- und Elektrotechnik oder vergleichbare Abschlüsse bzw. gleichwertige Fähigkeiten und Erfahrungen.</p>
-----------	--

Gewichtungen
entfallen hier

3. Leistungsmerkmale		Gewichtungen *			
3.1.	Fachkompetenzen	4	3	2	1
3.1.1	Erfahrungen in der Steuerung schwieriger Baumaßnahmen		x		
3.1.2	Gute Kenntnisse und einschlägige Erfahrungen im Projektmanagement		x		
3.1.3	Gute Kenntnisse im öffentlichen und privaten Baurecht			x	
3.1.4	Kenntnisse der Aufgabenwahrnehmung und Verantwortlichkeiten im Bauträgermodell der Abt. Hochbau (Projekthandbuch)			x	
3.1.5	Architektur- und Kulturverständnis, Technikverständnis				x
3.1.6	einschlägige Erfahrungen auf dem Gebiet des Haushalts- Vergabe-, Vertrags- und Honorarrechts			x	
3.1.7	Kenntnisse der Kosten- und Leistungsrechnung und für betriebswirtschaftliche Vorgänge sowie im Controlling				x
3.1.8	Kenntnisse der Verfahren und Standards des Facility Managements				x
3.1.9	Verständnis für politische Belange				x
3.1.10	Grundkenntnisse im Verwaltungs- und öffentlichen Dienstrecht				x
3.1.11	Anwenderkenntnisse für die DV-gestützte Kostenstandsübersicht / HHV und ProFiskal sowie für die Arbeit mit Standardsoftware		x		
3.1.12	Die Bekämpfung der Korruption muss als wesentliche Aufgabe betrachtet werden; der/die Stelleninhaber/in müssen die Bereitschaft besitzen, der Korruption durch Transparenz und Offenheit bewusst zu begegnen	x			
	<u>Methodische Kompetenzen</u>				
3.1.13	Moderations- und Präsentationstechniken			x	
3.1.14	konkrete Vorstellung von Teamarbeit		x		
3.1.15	Innovationsbereitschaft und Engagement für die Verbesserung der Arbeitsprozesse und für IT-Verfahren				x

*) 4 unabdingbar 3 sehr wichtig 2 wichtig 1 erforderlich

	<p>► Erläuterung der Begriffe</p> <p>● Raum für stellenbezogene Operationalisierungen</p>	Gewichtungen			
		4	3	2	1
3.2	Persönliche Kompetenzen				
3.2.1	<p>Leistungs-, Lern- und Veränderungsfähigkeit</p> <p>► Fähigkeit, auch unter schwierigen Bedingungen engagiert zu arbeiten, den Handlungsrahmen auszufüllen und aktiv Wissen und Erfahrungen einzubringen sowie sich auf neue Aufgaben einzustellen und neue Kenntnisse zu erwerben.</p>			x	
	● bleibt auch bei öffentlichem und zeitlichem Druck handlungs- und entscheidungsfähig				
	● kennt eigene Strategien, Blockaden abzubauen; ist authentisch				
	● reagiert auf kurzfristige Veränderungen souverän und passt Handlungsstrategien den veränderten Bedingungen an				
	● kann sich auf neue Aufgaben einstellen				
	● arbeitet engagiert, akzeptiert Ideen/Herangehensweisen Anderer				
	● arbeitet proaktiv				
	● strebt nach und übernimmt Verantwortung				
	● entscheidet gewissenhaft; steuert und unterstützt den Zielerreichungsprozess				
	● arbeitet mit wenig Anleitungserfordernis				
● nutzt Ermessensspielräume					
3.2.2	<p>Organisationsfähigkeit</p> <p>► Fähigkeit, vorausschauend zu planen, zu strukturieren und entsprechend zu agieren.</p>			x	
	● überblickt komplexe Zusammenhänge und schaut über den Tellerrand				
	● strukturiert komplexe Sachverhalte/Fragestellungen klar und übersichtlich				
	● verbindet Zielvorgaben und fachliche Möglichkeiten ausgewogen und nachvollziehbar				
	● erkennt frühzeitig Entwicklungen und schätzt Risiken realistisch ein				
	● richtet die Arbeitsorganisation auf die zu erreichenden Ziele aus				
3.2.3	<p>Ziel- und Ergebnisorientierung</p> <p>► Fähigkeit, Denken und Handeln auf ein gewünschtes Ziel hin auszurichten und die erforderlichen Ressourcen effizient einzusetzen.</p>			x	
	● setzt die richtigen Prioritäten				
	● optimiert das Kosten-Nutzen-Verhältnis				
	● überprüft die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen				
3.2.4	<p>Entscheidungsfähigkeit</p> <p>► Fähigkeit, zeitnahe und nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen und dafür Verantwortung zu übernehmen.</p>			x	
	● erkennt Entscheidungsbedarfe und greift sie rechtzeitig auf				
	● wägt unterschiedliche Entscheidungsalternativen ab				
	● nutzt geeignete Indikatoren/Kennzahlen für die Entscheidungsfindung und zur Steuerung				
	● bezieht Fachleute und Betroffene ein				

		Gewichtungen			
		4	3	2	1
3.2.5	Flexibilität			x	
	▶ Fähigkeit, sich schnell auf veränderte Umfeldbedingungen, neue Anforderungen und andere Menschen einzustellen.				
	• kann improvisieren				
	• erkennt und schafft Optionen/Alternativen				
	• akzeptiert Ideen/Herangehensweisen anderer				
	• akzeptiert kurzfristige Veränderungen				

		Gewichtungen			
		4	3	2	1
3.3	Sozialkompetenzen				
3.3.1	Kommunikationsfähigkeit			x	
	▶ Fähigkeit, sich personen- und situationsbezogen auszutauschen.				
	• eröffnet Handlungsspielräume				
	• verhält sich kollegial; schafft und schenkt Vertrauen				
3.3.2	Kooperationsfähigkeit			x	
	▶ Fähigkeit, sich konstruktiv respektvoll mit anderen auseinanderzusetzen, partnerschaftlich zusammen zu arbeiten, Konflikte zu erkennen und tragfähige Lösungen anzustreben.				
	• erkennt Konflikte frühzeitig, thematisiert sie, spricht sie offen und sachlich an				
	• ist fähig, Widerstände und Kritik auszuhalten und aufzulösen				
3.3.3	Dienstleistungsorientierung			x	
	▶ Fähigkeit, die Arbeit als Dienstleistung für den externen und internen Kundenkreis zu begreifen.				
	• agiert adressatengerecht				
	• kann zwischen eigenen und externen Interessen unterscheiden				
3.3.4	Diversity-Kompetenz			x	
	▶ Fähigkeit, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Menschen (u. a. hinsichtlich Lebensalter, Geschlecht, Behinderung, Migrationsgeschichte, Religion, sexueller und geschlechtlicher Identität, chronischer Krankheit, sozialem Status, Sprache) wahrzunehmen, in der Aufgabenwahrnehmung zu berücksichtigen, bestehende Barrieren abzubauen und einen diskriminierungsfreien und wertschätzenden Umgang zu pflegen.				
	• kann mit Konflikten und Missverständnissen umgehen, die in unterschiedlichen Geschlechterrollen begründet sind				
	• kennt Geschlechterrollen, Stereotypen und ihre Wirkungen und kann diese Erkenntnisse in Sacharbeit transferieren				
	• reflektiert die eigene Geschlechterrolle im beruflichen Alltag				

		Gewichtungen			
		4	3	2	1
3.3.5	Migrationsgesellschaftliche Kompetenz ► umfasst die Fähigkeit gemäß § 3 Absatz 4 PartMigG 1. bei Vorhaben, Maßnahmen und Programmen die Auswirkungen auf Personen mit und ohne Migrationsgeschichte beurteilen und ihre Belange berücksichtigen zu können, 2. die durch Diskriminierung und Ausgrenzung von Personen mit Migrationsgeschichte entstehenden teilhabehemmenden Auswirkungen zu erkennen und zu überwinden sowie 3. insbesondere im beruflichen Kontext Personen mit Migrationsgeschichte respektvoll und frei von Vorurteilen und Diskriminierung zu behandeln.			x	
	<ul style="list-style-type: none"> stellt sich auf andere Kulturen ein 				
	<ul style="list-style-type: none"> kennt die Lebensbedingungen zugewanderter Bevölkerungsgruppen 				
	<ul style="list-style-type: none"> kann dieses Wissen in problemlösende Handlungsstrategien umsetzen 				
3.3.6	Kritikfähigkeit ► Fähigkeit, sich sachlich und konstruktiv mit Kritik und Fehlern bei sich selbst und anderen auseinanderzusetzen.			x	
	<ul style="list-style-type: none"> lässt Kritik an der eigenen Person oder dem eigenen Verhalten zu 				
	<ul style="list-style-type: none"> ist selbstkritisch 				
	<ul style="list-style-type: none"> übt sachliche Kritik und nimmt sie offen entgegen 				
3.3.7	Präsentationsfähigkeit ► Fähigkeit, Inhalte situations- und adressatengerecht aufzubereiten und mit Hilfe von Medien, Arbeitsmitteln/-techniken strukturiert zu vermitteln.			x	
	<ul style="list-style-type: none"> verwendet visuelle Hilfsmittel 				
	<ul style="list-style-type: none"> berücksichtigt zeitliche Vorgaben 				
	<ul style="list-style-type: none"> ist aufgeschlossen gegenüber neuen Arbeitsmitteln und -techniken 				
	<ul style="list-style-type: none"> tritt sicher, natürlich und respektvoll auf 				
3.3.8	Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen ► Fähigkeit, Vorstellungen und Entscheidungen zu verwirklichen, auch gegen Widerstände.			x	
	<ul style="list-style-type: none"> vertritt den eigenen Standpunkt sachlich und konsequent 				
	<ul style="list-style-type: none"> hat ein Verhandlungsziel, verhandelt strukturiert und lässt Nachfragen zu, nimmt dabei neue Informationen auf 				
	<ul style="list-style-type: none"> sucht Lösungen/Alternativen, die allen Beteiligten dienen und zeigt Kompromissbereitschaft 				
	<ul style="list-style-type: none"> vermittelt schlechte/unerfreuliche Nachrichten/Entscheidungen für die Empfänger/innen nachvollziehbar 				
	<ul style="list-style-type: none"> ist verlässlich 				

Anforderungsprofil	Stand: 01.06.2024
Projektmanagement für Baumaßnahmen (E 12)	

Die grau unterlegten Felder markieren den verbindlichen Teil des Anforderungsprofils.

<p>Dienststelle: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen</p> <p>Organisationseinheit: Abt. Hochbau</p>
--

1.	<p>Beschreibung des Arbeitsgebietes:</p> <p>Projektmanager/in für Baumaßnahmen</p> <p>Projektmanagement für besonders schwierige und bedeutende Baumaßnahmen (auch Bauabschnitte und Teilbaumaßnahmen) mit z.T. hohem Termin- und Kostendruck, ggf. Teilprojektleitung.</p> <p>Bewertung: E 12</p>
-----------	---

2.	<p>Formale Anforderungen</p> <p>Abgeschlossenes Studium (FH-Diplom oder Bachelor) an einer technischen (Fach-) Hochschule in den Fachrichtungen Architektur, Bauingenieurwesen, Maschinen- und Elektrotechnik oder vergleichbare Abschlüsse bzw. gleichwertige Fähigkeiten und Erfahrungen sowie langjährige Berufserfahrung (mind. 3 Jahre).</p>
-----------	--

Gewichtungen
entfallen hier

3. Leistungsmerkmale		Gewichtungen *			
3.1.	Fachkompetenzen	4	3	2	1
3.1.1	Langjährige Erfahrungen in der Steuerung und ggf. Leitung besonders schwieriger und bedeutender Baumaßnahmen		x		
3.1.2	Gute Kenntnisse und einschlägige Erfahrungen im Projektmanagement	x			
3.1.3	Gute Kenntnisse im öffentlichen und privaten Baurecht		x		
3.1.4	Kenntnisse der Aufgabenwahrnehmung und Verantwortlichkeiten im Bauträgermodell der Abt. Hochbau (Projekthandbuch)		x		
3.1.5	Architektur- und Kulturverständnis, Technikverständnis				x
3.1.6	einschlägige Erfahrungen auf dem Gebiet des Haushalts- Vergabe-, Vertrags- und Honorarrechts			x	
3.1.7	Kenntnisse der Kosten- und Leistungsrechnung und für betriebswirtschaftliche Vorgänge sowie im Controlling				x
3.1.8	Kenntnisse der Verfahren und Standards des Facility Managements				x
3.1.9	Verständnis für politische Belange				x
3.1.10	Grundkenntnisse im Verwaltungs- und öffentlichen Dienstrecht				x
3.1.11	Anwenderkenntnisse für die DV-gestützte Kostenstandsübersicht / HHV und ProFiskal sowie für die Arbeit mit Standardsoftware		x		
3.1.12	Die Bekämpfung der Korruption muss als wesentliche Aufgabe betrachtet werden; die/ der Stelleninhaber müssen die Bereitschaft besitzen, der Korruption durch Transparenz und Offenheit bewusst zu begegnen	x			
	<u>Methodische Kompetenzen</u>				
3.1.13	Moderations- und Präsentationstechniken		x		
3.1.14	konkrete Vorstellung von Teamarbeit		x		
3.1.15	Innovationsbereitschaft und Engagement für die Verbesserung der Arbeitsprozesse und für IT-Verfahren				x

*) 4 unabdingbar 3 sehr wichtig 2 wichtig 1 erforderlich

	<p>► Erläuterung der Begriffe</p> <p>● Raum für stellenbezogene Operationalisierungen</p>	Gewichtungen			
		4	3	2	1
3.2	Persönliche Kompetenzen				
3.2.1	<p>Leistungs-, Lern- und Veränderungsfähigkeit</p> <p>► Fähigkeit, auch unter schwierigen Bedingungen engagiert zu arbeiten, den Handlungsrahmen auszufüllen und aktiv Wissen und Erfahrungen einzubringen sowie sich auf neue Aufgaben einzustellen und neue Kenntnisse zu erwerben.</p>		x		
	<ul style="list-style-type: none"> bleibt auch bei öffentlichem und zeitlichem Druck handlungs- und entscheidungsfähig 				
	<ul style="list-style-type: none"> kann eigene Strategien, Blockaden abzubauen; ist authentisch 				
	<ul style="list-style-type: none"> reagiert auf kurzfristige Veränderungen souverän und passt Handlungsstrategien den veränderten Bedingungen an 				
	<ul style="list-style-type: none"> kann sich auf neue Aufgaben einstellen 				
	<ul style="list-style-type: none"> arbeitet engagiert, akzeptiert Ideen/Herangehensweisen Anderer 				
	<ul style="list-style-type: none"> arbeitet proaktiv und transparent 				
	<ul style="list-style-type: none"> strebt nach und übernimmt Verantwortung 				
	<ul style="list-style-type: none"> entscheidet gewissenhaft; steuert und unterstützt den Zielerreichungsprozess 				
	<ul style="list-style-type: none"> arbeitet mit wenig Anleitungserfordernis 				
3.2.2	<p>Organisationsfähigkeit</p> <p>► Fähigkeit, vorausschauend zu planen, zu strukturieren und entsprechend zu agieren.</p>			x	
	<ul style="list-style-type: none"> überblickt komplexe Zusammenhänge und schaut über den Tellerrand 				
	<ul style="list-style-type: none"> strukturiert komplexe Sachverhalte/Fragestellungen klar und übersichtlich 				
	<ul style="list-style-type: none"> verbindet Zielvorgaben und fachliche Möglichkeiten ausgewogen und nachvollziehbar 				
	<ul style="list-style-type: none"> erkennt frühzeitig Entwicklungen und schätzt Risiken realistisch ein 				
	<ul style="list-style-type: none"> richtet die Arbeitsorganisation auf die zu erreichenden Ziele aus 				
3.2.3	<p>Ziel- und Ergebnisorientierung</p> <p>► Fähigkeit, Denken und Handeln auf ein gewünschtes Ziel hin auszurichten und die erforderlichen Ressourcen effizient einzusetzen.</p>			x	
	<ul style="list-style-type: none"> setzt die richtigen Prioritäten 				
	<ul style="list-style-type: none"> optimiert das Kosten-Nutzen-Verhältnis 				
	<ul style="list-style-type: none"> überprüft die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen 				

		Gewichtungen			
		4	3	2	1
3.2.4	Entscheidungsfähigkeit ▶ Fähigkeit, zeitnahe und nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen und dafür Verantwortung zu übernehmen.			x	
	• erkennt Entscheidungsbedarfe und greift sie rechtzeitig auf				
	• wägt unterschiedliche Entscheidungsalternativen ab				
	• nutzt geeignete Indikatoren/Kennzahlen für die Entscheidungsfindung und zur Steuerung				
• bezieht Fachleute und Betroffene ein und reflektiert seine Entscheidungen					
3.2.5	Flexibilität ▶ Fähigkeit, sich schnell auf veränderte Umfeldbedingungen, neue Anforderungen und andere Menschen einzustellen.			x	
	• kann improvisieren				
	• erkennt und schafft Optionen/Alternativen				
	• akzeptiert Ideen/Herangehensweisen anderer				
• akzeptiert kurzfristige Veränderungen					
3.3	Sozialkompetenzen				
3.3.1	Kommunikationsfähigkeit ▶ Fähigkeit, sich personen- und situationsbezogen auszutauschen.			x	
	• eröffnet Handlungsspielräume, ist verhandlungsfähig				
	• verhält sich kollegial, fragt nach, verhält sich nicht wertend, hört aktiv zu				
	• formuliert adressatengerecht, auch im politischen Raum				
• berät sich und zieht ggf. Expertenwissen hinzu					
3.3.2	Kooperationsfähigkeit ▶ Fähigkeit, sich konstruktiv respektvoll mit anderen auseinanderzusetzen, partnerschaftlich zusammen zu arbeiten, Konflikte zu erkennen und tragfähige Lösungen anzustreben.			x	
	• erkennt Konflikte frühzeitig, thematisiert sie, spricht offen und sachlich an				
	• ist fähig, Widerstand und Kritik auszuhalten und aufzulösen				
	• reflektiert eigenes Denken und Handeln				
	• nimmt Ideen, Ansichten und Vorgehensweisen anderer auf und bezieht sie in Entscheidungen ein				
	• hält sich an Absprachen				
	• verhält sich offen und transparent				
	• übt sachliche Kritik und nimmt sie offen entgegen				

		Gewichtungen			
		4	3	2	1
3.3.3	Dienstleistungsorientierung			x	
	▶ Fähigkeit, die Arbeit als Dienstleistung für den externen und internen Kundenkreis zu begreifen.				
	• agiert adressatengerecht				
	• kann zwischen eigenen und externen Interessen unterscheiden				
	• tritt sicher, natürlich und respektvoll auf				
3.3.4	Diversity-Kompetenz			x	
	▶ Fähigkeit, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Menschen (u. a. hinsichtlich Lebensalter, Geschlecht, Behinderung, Migrationsgeschichte, Religion, sexueller und geschlechtlicher Identität, chronischer Krankheit, sozialem Status, Sprache) wahrzunehmen, in der Aufgabewahrnehmung zu berücksichtigen, bestehende Barrieren abzubauen und einen diskriminierungsfreien und wertschätzenden Umgang zu pflegen.				
	• kann mit Konflikten und Missverständnissen umgehen, die in unterschiedlichen Geschlechterrollen begründet sind				
	• kennt Geschlechterrollen, Stereotypen und ihre Wirkungen und kann diese Erkenntnisse in Sacharbeit transferieren				
	• reflektiert die eigene Geschlechterrolle im beruflichen Alltag				
3.3.5	Migrationsgesellschaftliche Kompetenz			x	
	▶ umfasst die Fähigkeit gemäß § 3 Absatz 4 PartMigG				
	1. bei Vorhaben, Maßnahmen und Programmen die Auswirkungen auf Personen mit und ohne Migrationsgeschichte beurteilen und ihre Belange berücksichtigen zu können,				
	2. die durch Diskriminierung und Ausgrenzung von Personen mit Migrationsgeschichte entstehenden teilhabehemmenden Auswirkungen zu erkennen und zu überwinden sowie				
	3. insbesondere im beruflichen Kontext Personen mit Migrationsgeschichte respektvoll und frei von Vorurteilen und Diskriminierung zu behandeln.				
	• stellt sich auf andere Kulturen ein				
	• kennt die Lebensbedingungen zugewanderter Bevölkerungsgruppen				
	• kann dieses Wissen in problemlösende Handlungsstrategien umsetzen				
3.3.6	Kritikfähigkeit			x	
	▶ Fähigkeit, sich sachlich und konstruktiv mit Kritik und Fehlern bei sich selbst und anderen auseinanderzusetzen.				
	• lässt Kritik an der eigenen Person oder dem eigenen Verhalten zu				
	• ist selbstkritisch				
	• übt sachliche Kritik und nimmt sie offen entgegen				

		Gewichtungen			
		4	3	2	1
3.3.7	Präsentationsfähigkeit ▶ Fähigkeit, Inhalte situations- und adressatengerecht aufzubereiten und mit Hilfe von Medien, Arbeitsmitteln/-techniken strukturiert zu vermitteln.			x	
	• verwendet visuelle Hilfsmittel				
	• berücksichtigt zeitliche Vorgaben				
	• ist aufgeschlossen gegenüber neuen Arbeitsmitteln und -techniken				
	• tritt sicher, natürlich und respektvoll auf				
3.3.8	Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen ▶ Fähigkeit, Vorstellungen und Entscheidungen zu verwirklichen, auch gegen Widerstände.		x		
	• vertritt den eigenen Standpunkt sachlich und konsequent				
	• hat ein Verhandlungsziel, verhandelt strukturiert und lässt Nachfragen zu, nimmt dabei neue Informationen auf				
	• sucht Lösungen/Alternativen, die allen Beteiligten dienen und zeigt Kompromissbereitschaft				
	• vermittelt schlechte/unerfreuliche Nachrichten/Entscheidungen für die Empfänger/innen nachvollziehbar				
	• ist verlässlich				

		Gewichtungen			
		4	3	2	1
3.4	Führungsverhalten (gegenüber Externen)				
3.4.1	Führung von Auftragnehmern und weiteren Projektbeteiligten ▶ Fähigkeit, Ziele vorzugeben, dabei die Potenziale zu berücksichtigen und zu fördern sowie Bedürfnisse einzubeziehen.		x		
	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbart realistische Ziele • führt zielorientiert und kooperativ, kontrolliert und strukturiert maßvoll • beteiligt Projektbeteiligte an Entscheidungsprozessen situationsgerecht • informiert sich regelmäßig über den Stand der Arbeit und fragt nach Zwischenergebnissen • erkennt Leistungspotentiale und Bedürfnisse, fördert und unterstützt Motivation und Qualifikation • pflegt kollegiale Umgangsformen 				
3.4.2	Delegations- und Teamfähigkeit ▶ Fähigkeit, Aufgaben und Verantwortung situations-, sach- und anforderungsgerecht zuzuordnen und Arbeit in Gruppen zur gemeinsamen Lösungsfindung zu unterstützen.		x		
	<ul style="list-style-type: none"> • delegiert (Teil-)Aufgaben sowie -verantwortung und überträgt diese situations-, sach- und personengerecht • vereinbart/setzt klare und realistische Ziel- und Zeitvorgaben, überprüft diese und reagiert auf sich ändernde Rahmenbedingungen • erkennt Belastbarkeits- und Leistungsgrenzen der Mitarbeitenden • hat konkrete Vorstellungen von Teamarbeit bzw. Teambildungsprozessen und fördert diese 				
3.4.3	Motivationsfähigkeit ▶ Fähigkeit zum Umgang mit Lob, Anerkennung und Kritik sowie der Beschreibung und Einschätzung von Leistung und Verhalten von Mitarbeitenden.			x	
	<ul style="list-style-type: none"> • drückt sowohl Positives als auch Unangenehmes klar aus; spricht schwierige Themen auf Basis von Zielen und Verabredungen an • spricht nur auf der Basis von Tatsachen Lob, Anerkennung und Kritik aus • gibt zeitnahes Feedback • kollegiale Umgangsformen 				