



Hilfsmittel zur Erstellung von Anforderungsprofilen

Selbst-, Sozial- und Führungskompetenzen

Allgemeine Bemerkungen zum Kompetenzmodell

Die „allgemeine Kommunikationsfähigkeit“ ist das Fundament, die Grundkompetenz. Die Kompetenzen „Überzeugungskraft“, „Präsentationskompetenz“, „Moderationskompetenz“, „Konfliktfähigkeit“, „Kooperationskompetenz“ und „spezielle Führungsfähigkeiten“ können ihre volle Wirkung erst entfalten, wenn die „allgemeine Kommunikationsfähigkeit“ gut entwickelt ist. Die „spezielle Führungsfähigkeiten“ beschreiben diejenigen Führungskompetenzen, die nicht bereits durch die anderen Kompetenzen abgedeckt sind.

Allgemeine Kommunikationsfähigkeit: **Andere verstehen und sich anderen mitteilen können**

Eine Person ist kommunikationsfähig, wenn sie

- Gesprächspartner/-innen dazu bringt, sich zu öffnen und sich mitzuteilen
- in kurzer Zeit erfassen kann, was Gesprächspartner/innen wirklich mitteilen möchten
- die eigenen Gedanken klar und deutlich formulieren kann
- einen Gesprächsverlauf sinnvoll strukturieren und steuern kann

Indikatoren:

- Lässt Gesprächspartner/-innen ausreden, kann jedoch auf geschickte Art eingreifen, wenn sie lange Monologe halten
- Stellt geeignete Fragen, welche die Gesprächspartner/-innen zum Reden bringen
- Fragt nach, wenn dies notwendig ist, ohne bei den Gesprächspartner/-innen das unangenehme Gefühl zu wecken, ausgefragt zu werden
- Formuliert im Zweifelsfall mit eigenen Worten, was sie verstanden hat
- Macht kurze Sätze
- Findet die richtigen Worte, vermeidet verletzende Worte
- Findet den geeigneten Tonfall
- Äussert die eigene Meinung klar und deutlich
- Verzichtet auf vage Formulierungen und zweideutige Begriffe
- Sorgt für eine Ausgewogenheit der Redeanteile
- Verzichtet auf lange Abschweifungen
- Gibt dem Gespräch einen roten Faden
- Gibt dem Gespräch einen klaren Abschluss



Personalamt
Dienstrecht

Überzeugungskraft: Einfluss auf das Denken und Handeln anderer nehmen können, ohne Druckmittel anzuwenden

Eine Person verfügt über Überzeugungskraft, wenn sie

- sich gut in das Denken und die Motivation anderer hineinversetzen kann
- eine eigene Überzeugung glaubhaft vertreten kann
- anderen Personen gemeinsame Ziele und gemeinsamen Nutzen vermitteln kann
- sinnvolle Gesprächsstrategien anwendet, die Schritt für Schritt zum Ziel führen
- die Einwände anderer auffangen kann, ohne sich in Argumentationsschlachten zu verlieren

Indikatoren:

- Vermögen und Bereitschaft, die Motive, Werthaltungen und Einstellungen von Gesprächspartner/-innen zu erkennen
- Lässt den eigenen Standpunkt zum richtigen Zeitpunkt klar erkennen
- Erkennt die Unterschiede zwischen echten und vorgeschobenen Einwänden und kann darauf richtig reagieren
- Ist in der Lage, nicht fundierte Argumente von anderen wirkungslos werden zu lassen, ohne diese das Gesicht verlieren zu lassen
- Bleibt auch bei harten Widerständen ausdauernd
- Verzichtet auf billige Mittel des Drucks, der Manipulation und des Appells
- Hat einen klaren roten Faden in der Gesprächsführung
- Kann anschaulich und in Beispielen aus der Sicht des anderen argumentieren
- Erkennt Signale von Unverständnis und Zweifeln und hakt nach
- Verzichtet auf belehrendes Auftreten

Präsentationskompetenz: Überzeugende Vermittlung seiner Gedanken an ein Publikum

Eine Person besitzt Präsentationskompetenz, wenn sie

- einen Bericht/Vortrag gut strukturiert
- das Interesse der Zuhörer/-innen auf sich lenken kann
- einen Vortrag visuell gut unterstützt
- Kernbotschaften deutlich formuliert und hervorhebt
- Gruppenprozesse in ihrem Sinne lenkt

Indikatoren:

- Ist akustisch und inhaltlich klar verständlich
- Spricht flüssig, in kurzen Sätzen und mit prägnanter Stimme
- Die Inhalte sind logisch gegliedert
- Wirkt sicher und selbstbewusst, nimmt in angemessener Weise Blickkontakt auf
- Zieht die Zuhörer/-innen mit ein
- Schweift nicht ab, sondern konzentriert sich auf das Wesentliche
- Haltung, Gestik und Mimik entsprechen der Situation
- Geht angemessen auf Fragen, Einwände und Zwischenrufe ein
- Ist auf kritische Fragen und Einwände gut vorbereitet
- Visualisiert professionell und handhabt die Medien gekonnt
- Vergewissert sich über das Verstehen des Publikums
- Spricht bildlich und in anschaulichen Beispielen



Personalamt
Dienstrecht

- Gebraucht Zitate und Metaphern korrekt und in passendem Zusammenhang
- Setzt Fachbegriffe und Fremdwörter dem Publikum angemessen ein

Moderationskompetenz: Fähigkeit, eine Arbeitsgruppe in einem Workshop zu einer gemeinsamen Entscheidung zu führen

Eine Person verfügt über Moderationskompetenz, wenn sie

- verschiedene Techniken beherrscht, um eine Gruppe Probleme beschreiben und bewerten zu lassen
- stille Teilnehmer/-innen aktivieren und zu stark dominierende zurückbinden kann
- verschiedene Methoden der Kreativitätsförderung beherrscht
- mit aktivem und passivem Widerstand in geeigneter Art umgeht
- Zusammenhänge und Aussagen gut visualisiert
- richtig auf Lähmungserscheinungen, Machtkämpfe und persönliche Angriffe in der Gruppe reagiert
- die zur Verfügung stehende Zeit richtig aufteilt
- erreicht, dass am Schluss ein Ergebnis und eine Vorgehensplan vorliegen

Indikatoren:

- Die Teilnehmer/-innen eines Workshops können sich rechtzeitig vorbereiten, weil sie frühzeitig über Themen und Ziele und allfällige Vorbereitungsaufträge informiert wurden
- Die Arbeitsgruppe ist schnell arbeitsfähig, Unklarheiten und Störungen werden besprochen
- Die eingesetzten Methoden sind dazu geeignet, dass die relevanten Fragen schnell auf dem Tisch liegen. Für Nebenthemen wird in der Folge keine Zeit mehr eingesetzt
- Alle Teilnehmer/-innen kommen zum Wort, keine Meinung wird unter den Tisch gewischt, sofern sie zur Sache ist
- Blosser Meinungsäusserungen ohne Begründung werden hinterfragt
- Alle wesentlichen Erkenntnisse werden sichtbar festgehalten
- Gibt skeptischen und ablehnenden Teilnehmer/-innen die Möglichkeit, sich zu artikulieren und sucht eine gemeinsame Plattform für die Weiterarbeit
- Erkennt verdeckten Widerstand und reagiert in geeigneter Art und Weise
- Hinterfragt Gemeinplätze, Andeutungen und Schlagwörter nach ihrem konkreten Inhalt
- Bringt mit ihren Fragen die Gruppe immer wieder auf die wirklich relevanten Punkte zurück
- Erreicht, dass auch unkonventionelle Lösungen erwägt werden
- Schält heraus, was die eigentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse sind
- Sorgt dafür, dass das weitere Vorgehen besprochen wird
- Bespricht mit der Arbeitsgruppe die Art und Weise der Zusammenarbeit

Konfliktfähigkeit: Konstruktiv streiten können

Eine Person ist konfliktfähig, wenn sie

- Mut hat, sich auch gegen eine Mehrheit und gegenüber höher gestellten Personen kritisch und kontrovers zu äussern
- Konflikten nicht ausweicht und nicht wider besseres Wissen um des lieben Friedens willen nachgibt



Personalamt
Dienstrecht

- Konflikte konstruktiv lösen kann
- über ein gesundes Mass an Selbstkritik verfügt

Indikatoren:

- Spricht auch kritische Themen offen an (z.B. in Form von Feedback), ohne auf die anderen aggressiv oder verletzend zu wirken
- Versucht nicht, aus einem übersteigerten Harmoniebedürfnis heraus jeden Konflikt zu überdecken
- Beschreibt Sachverhalte wertfrei und verzichtet auf provokatives Verhalten (Schulduzuweisung, moralische Belehrung, Wortklauberei, Überheblichkeit)
- Kann Grenzen setzen
- Ist in der Lage, zwischen Beziehungsebene und Sachebene zu unterscheiden.
- Ist fähig, differierende Perspektiven zu verstehen und zu würdigen
- Hat Verständnis für emotionale Ausbrüche und daraus resultierendem Fehlverhalten anderer und reagiert ruhig
- Wehrt Kritik nicht sofort ab oder bringt viele Rechtfertigungen, sondern hört genau zu und fragt nach
- Bleibt auch bei persönlichen Angriffen anderer beherrscht und bestimmt
- Stellt die eigene Überzeugung nicht als alleinige Wahrheit hin
- Strebt nicht einen Sieg über den anderen an, sondern eine Lösung, die beide Parteien befriedigt
- Erkennt Chancen zur Kompromissfindung und steuert aktiv auf eine gemeinsame Lösung zu, ohne sich auf faule Kompromisse einzulassen
- Erkennt Missverständnisse und führt deren Klärung herbei
- Zieht die Möglichkeit in Betracht, dass er/sie sich selber irren könnte
- Erkennt, wo reine Machtkämpfe ablaufen und führt wieder auf das Kernthema zurück
- Bringt neue, kreative Problemlösungsvorschläge
- Sorgt auch bei weiterbestehender Uneinigkeit letztlich für ein positives Gesprächsende
- Schreckt auch vor harten aber notwendigen Handlungen nicht zurück und versteckt sich dabei nicht hinter nächsthöheren Instanzen

Kooperationskompetenz: Bereitschaft und Vermögen zur Zusammenarbeit

Eine Person ist teamfähig, wenn sie

- an der Meinung von Kollegen/-innen interessiert ist
- eigenes Wissen weitergibt
- wichtige Informationen nicht zurückhält
- die eigene Meinung einbringt, aber nicht dominieren will
- auf gute Beziehungen im Team Wert legt
- die Kollegen/-innen mit ihren Fähigkeiten und Grenzen akzeptiert

Indikatoren:

- Fragt, was Arbeitskollegen und -kolleginnen über eine Sache denken
- Wertet andere Meinungen nicht ab, sondern prüft sie ernsthaft und fragt nach Hintergründen
- Unterstützt Gruppenmitglieder mit weniger Durchsetzungsvermögen
- Greift Ideen anderer auf, ohne diese als die eigenen auszugeben
- Gibt Informationen und eigenes Wissen an alle Teammitglieder weiter, ohne aufdringlich zu wirken



Personalamt
Dienstrecht

- Zeigt Verständnis für die Gefühle anderer
- Bietet Hilfe an und unterstützt, wenn dies gewünscht wird
- Stellt zugunsten des Gemeinwohls auch einmal die eigenen Überzeugungen und Interessen zurück
- Ist bereit, einen angemessenen Teil an notwendiger Arbeit zu übernehmen
- Verzichtet auf Machtspielchen und Konkurrenzkämpfe
- Bemüht sich aktiv um gute persönliche Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen, auch wenn in Sachfragen die Meinungen auseinandergehen
- Greift die anderen nicht persönlich an
- Hackt nicht auf den Schwächen und Fehlern anderer herum
- Redet nicht negativ über Nichtanwesende
- Erkennt Gemeinsamkeiten in den Standpunkten anderer und arbeitet diese sichtbar heraus
- Steuert den gemeinsamen Arbeitsprozess aktiv mit
- Verzichtet auf Rechthaberei, Wortklauberei und Belehrungen
- Vermittelt die eigene Meinung als solche und nicht als unumstössliche Wahrheit

Analytische Kompetenz: Sachliche und menschliche Probleme in ihren Zusammenhängen richtig erkennen

Eine Person hat eine hohe analytische Kompetenz, wenn sie

- Probleme frühzeitig wahrnimmt und in ihrer Bedeutung und Dynamik richtig einschätzt
- unter verschiedenen zu lösenden Problemen die richtigen Prioritäten setzt
- komplexe Probleme in ihre Einzelkomponenten zerlegen kann
- die verschiedenen Einflussfaktoren in ihrer Bedeutung erkennt
- klare Entscheidungskriterien für die Lösungsfindung erarbeitet
- den Entscheidungsprozess transparent macht
- einen klaren Blick für das realistisch Machbare hat und die Gesamtsicht nicht verliert

Indikatoren:

- Schätzt Probleme richtig ein in ihrer Bedeutung und dynamischen Entwicklung
- Beschafft sich alle zur Analyse wichtigen Informationen
- Blendet keine unliebsamen Informationen aus
- Unterscheidet zwischen Symptomen und Ursachen
- Berücksichtigt die speziellen Rahmenbedingungen eines Problems
- Schätzt die Einflussfaktoren in ihrer Bedeutung und Wirkung richtig ein
- Untersucht, was bereits früher zur Lösung des Problems unternommen wurde und welche Erfahrungen andere Personen mit diesem oder einem ähnlichen Problem gemacht haben
- Klärt genau ab, welches der gewünschte Endzustand, das Ziel sein soll
- Leitet die Entscheidungskriterien sauber von den Zielen ab
- Prüft auch neue, unkonventionelle Lösungsvarianten ernsthaft
- Überlegt, welche Folge- und Nebenwirkungen verschiedene Lösungsvarianten haben können
- Analysiert mögliche Schwierigkeiten in der Realisierung einer Lösung
- Beschreibt für Aussenstehende nachvollziehbar, wie man auf eine Massnahme/Lösung gekommen ist

1.9 Organisations- und Planungskompetenz: Fähigkeit, sich selbst und den eigenen Arbeitsbereich im Griff zu halten



Personalamt
Dienstrecht

Eine Person verfügt über Organisations- und Planungskompetenz, wenn sie

- Projekte und Arbeiten termingemäss abschliesst;
- nichts Wichtiges vergisst;
- Besprechungen und Konferenzen vorbereitet hat;
- die eigenen Dokumente rasch findet;
- auch für Unvorhergesehenes Zeit hat.

Indikatoren:

- Hat eine klare Prioritätenliste, die nicht von persönlichen Interessen und Vorlieben bestimmt ist
- Termine und Vorhaben werden langfristig und systematisch geplant
- Unter Berücksichtigung von Prioritäten werden Erledigungsreihenfolgen gesetzt und Delegationen vorgenommen
- Die persönliche Planung wird mit involvierten Personen abgestimmt
- Nimmt sich Zeit, Anforderungen und Schwierigkeitsgrad von Aufgaben und Projekten zu ermitteln und daraus realistische Kapazitätserfordernisse und Terminzusagen abzuleiten
- Bei der Planung werden Freiräume für Unerwartetes mit eingebaut
- Termine werden zuverlässig eingetragen
- Der Arbeitsplatz und die Ablage sind sinnvoll strukturiert
- Bei Krankheitsfall ist gesichert, dass nichts Wichtiges liegenbleibt
- Kann Ressourcen (Menschen, Budget, Material) erfolgreich mobilisieren und einsetzen
- Kann vielfältige Aktivitäten zielgerichtet zusammenführen
- Schiebt die Arbeit nicht auf bis kurz vor Ende der Ablieferungsfrist

Qualitätsorientierung: Wille und Energie, eine Arbeit in bestmöglicher Art und Weise zu erledigen

Ein Person ist qualitätsorientiert, wenn sie

- Arbeiten abgeliefert, die den Erwartungen des Auftraggebers entsprechen
- keine durch Nachlässigkeit bedingte Arbeitszeitverluste oder finanzielle Schäden verursacht
- die Ansprüche an Form und Darstellung erfüllt
- den Details im erforderlichen Masse Beachtung schenkt
- sich bemüht, die eigenen Arbeitsabläufe permanent zu verbessern

Indikatoren:

- Prüft einen erhaltenen Auftrag in Bezug auf klare Zielsetzung und vollständige Information
- Beschafft sich selber weitere relevante Informationen
- Zieht Sachverständige bei, wenn die eigene Fachkompetenz nicht ausreicht
- Legt grossen Wert darauf, sich genau einzuarbeiten und die relevanten Zusammenhänge zu durchschauen
- Kennt mögliche Konsequenzen, die ein Fehler haben könnte und kontrolliert entsprechend die eigene Arbeit selbst
- Zieht Vorgesetzte/n bei auftauchenden Problemen und Fragen bei
- Ist offen für Verbesserungsvorschläge anderer



Personalamt
Dienstrecht

- Denkt mit und stellt kritische Fragen
- Kann auch eher langweilige Routineaufgaben ohne Qualitätsverlust erledigen
- Hält definierte Prozesse und Qualitätsstandards ein

Effektivität: Mit optimalem Mitteleinsatz das Richtige tun

Eine Person ist effektiv, wenn sie

- die zur Verfügung stehende Arbeitszeit auf die wichtigsten und erfolgversprechendsten Ziele konzentriert
- sich nicht in Nebenschauplätzen und Lieblingsbeschäftigungen verliert;
- sich auf das konzentriert, was Auftraggebern wirklich wichtig ist;
- die finanziellen Ressourcen optimal einsetzt

Indikatoren:

- Stellt solange Fragen, bis klar ist, was Auftraggebern wirklich wichtig ist
- Hat ein klares Endergebnis vor Augen
- Denkt zuerst und handelt dann
- Hat Gespür für das Wesentliche und stellt die richtigen Fragen
- Hat den Mut unnötige Aufträge kritisch zu hinterfragen
- Erfindet das Rad nicht immer von neuem, sondern schaut, was schon vorhanden ist
- Wendet die Arbeitszeit für die wirklich wichtigen Aspekte auf
- Ist nicht detailbesessen
- Sucht zeitsparende Vereinfachungen
- Entscheidet schnell, wenn die wesentlichen Informationen auf dem Tisch liegen
- Hat den Mut zur Unvollkommenheit
- Setzt den Hebel gezielt an der wirksamsten Stelle an

Engagement und Gestaltungskraft: Wille und Fähigkeit, Dinge zu verändern und zu bewegen

Eine Person besitzt Gestaltungskraft, wenn sie

- Verbesserungsvorschläge und neue Ideen einbringt
- auf bestehende Probleme hinweist und konstruktive Lösungsvorschläge macht
- auch bei Widerstand und Schwierigkeiten nicht aufgibt
- die Zukunft aktiv gestalten will
- nicht nur schön redet, sondern auch anpackt
- taktisch klug vorgeht, damit Massnahmen auch Erfolge zeitigen

Indikatoren:

- Wartet bei anstehenden Problemen nicht, bis von oben ein Auftrag kommt
- Setzt sich selber ambitionöse Ziele
- Lässt sich nicht so leicht frustrieren, zeigt Durchhaltewillen auch bei Misserfolgen
- Bringt Veränderungsvorschläge ein, die auch über den eigenen Arbeitsbereich hinausgehen
- Bringt in Diskussionen die eigene Meinung ein, auch wenn sie kontrovers ist
- Nutzt alle zur Verfügung stehenden Mittel und Möglichkeiten, v.a. auch die informellen Netzwerke
- Packt selber an
- Ist ergebnisorientiert



Personalamt
Dienstrecht

- Erreicht, dass auch andere mitziehen
- Sichert sich die Unterstützung wichtiger Personen
- Geht vertretbare Risiken ein, verzögert nicht Entscheidungen, überstürzt aber auch nichts
- Schafft sich Verbündete und neutralisiert Gegner und Zögerer
- Schätzt die Folgen/Wirkungen von Vorschlägen und Massnahmen gut ab und wird von der Reaktion anderer nicht überrascht



Personalamt
Dienstrecht

Spezielle Führungsfähigkeiten: Fähigkeit, Mitarbeiter in ihrem Denken und Verhalten zu lenken

Eine Person ist führungsfähig, wenn sie

- Mitarbeiter/-innen Orientierung bietet
- Mitarbeiter/-innen unterstützt
- Mitarbeiter/-innen in ihrer Entwicklung fördert
- Mitarbeiter/-innen fair und gleichwertig behandelt

Indikatoren:

- Vereinbart mit Mitarbeiter/-innen klare Zielsetzungen, Verhaltensnormen und Regeln und überprüft deren Erreichung und Einhaltung
- Kann menschliches Verhalten treffend und wertfrei beschreiben und gibt den Mitarbeitenden regelmässig Rückmeldung über ihr Verhalten
- Ergreift Massnahmen, wenn Ziele nicht erreicht oder Regeln nicht eingehalten werden
- Informiert regelmässig und vollständig
- Bevorzugt niemanden und nutzt auch keine Mitarbeiter/-innen aus
- Erteilt eindeutige Aufträge
- Delegiert auch interessante und anspruchsvolle Aufgaben, welche die Mitarbeiter/-innen fordern, aber nicht überfordern
- Hilft seinen Mitarbeiter/-innen da, wo es notwendig ist, ohne sich als omnipotenter Alleskönner und Besserwisser aufzuspielen
- Bezieht Mitarbeiter/-innen bei Entscheiden mit ein
- Erkennt, wo Mitarbeiter/-innen Defizite haben und bringt sie dazu, sich weiter zu entwickeln
- Hält Mitarbeiter/-innen mit guten Fähigkeiten nicht klein, sondern setzt sie entsprechend ein und überträgt ihnen Verantwortung
- Lässt Mitarbeiter/-innen an Erfolgen und Anerkennung teilhaben, setzt sich keine fremden Lorbeeren auf
- Wirkt als Vorbild
- Macht keine leeren Versprechungen
- Behandelt alle Mitarbeiter/-innen gleich nach demselben, transparenten Massstab
- Verzichtet auf Autoritäts- und Machtgehabe
- Vermittelt inspirierende Visionen
- Gibt Mitarbeiter/-innen in Krisensituationen Orientierung