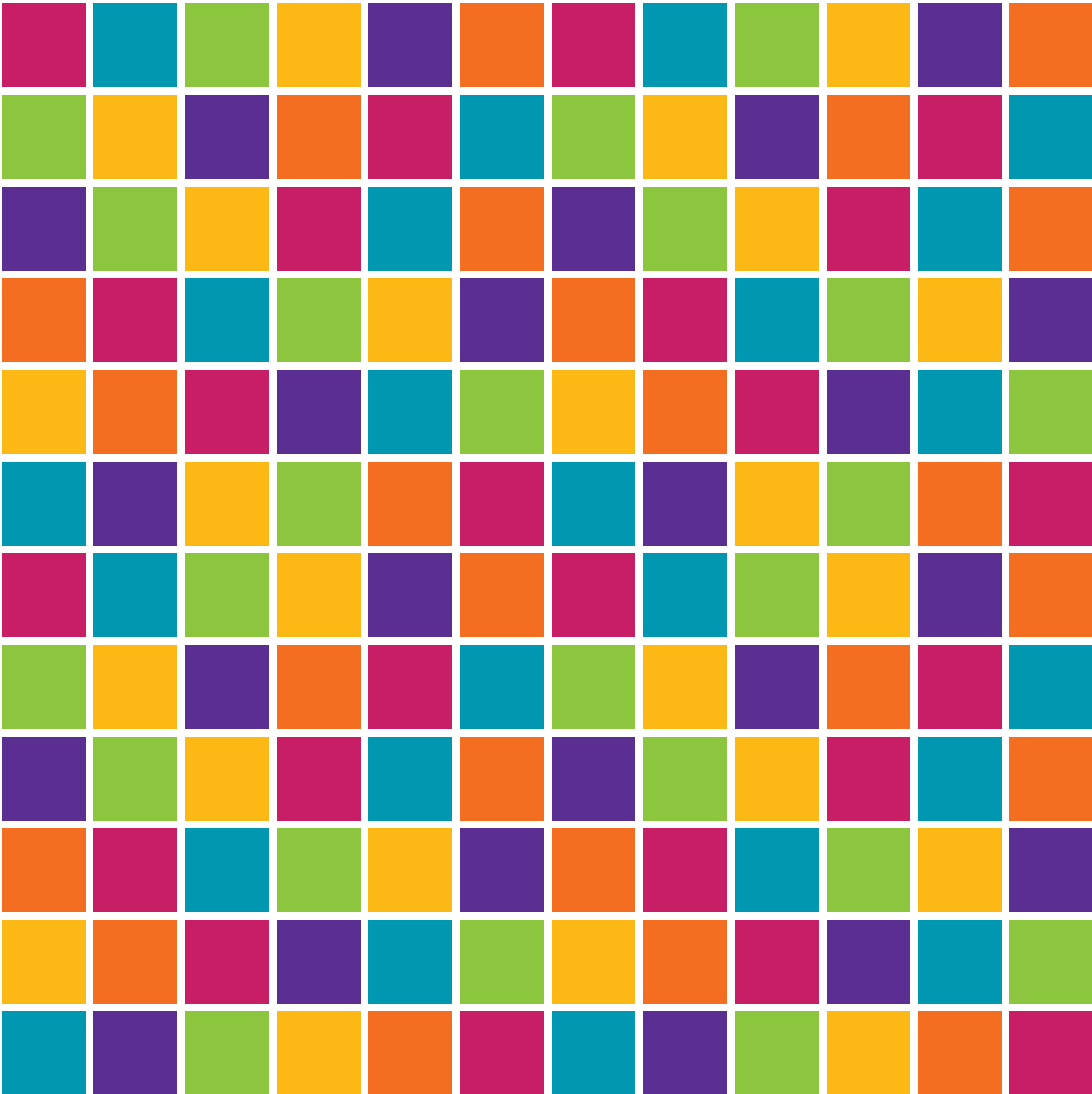


Grundanforderungen für Kader der Bundesverwaltung



Grundanforderungen für Kader

Grundanforderungen sind Minimalanforderungen (= Soll), welche Kader der Bundesverwaltung je nach Kaderstufe zu erfüllen haben. Die Grundanforderungen für Kader schliessen an die Grundsätze der Verwaltungsführung nach Artikeln 11 und 12 RVOV* an und orientieren sich an den geltenden Legislaturzielen.

Um besonderen Gegebenheiten bzw. Anforderungen gerecht zu werden, können auf Stufe Departement/Verwaltungseinheit unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt bzw. zusätzliche Anforderungen festgelegt werden.

1. Kontextfaktoren sind Bedingungen und Entwicklungen aus dem Umfeld, die das Handeln einer Person beeinflussen (z. B. Globalisierung, Veränderungen/Wandel).

2. Anforderungen sind kontext- oder funktionspezifische Erwartungen, die eine Person zu erfüllen hat (z. B. sich neues Wissen aneignen, mit Veränderungen umgehen).

3. Kompetenzen sind Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen einer Person, die in deren Handeln beobachtbar sind (z. B. Lern- und Veränderungsbereitschaft / Flexibilität).

Die Dimensionen der Grundanforderungen sind: Person, Aufgaben, Beziehungen, Organisation, Politik / Medien / Anspruchsgruppen. Sie zeigen, in welchem Umfeld die Kader der Bundesverwaltung agieren.

- *Person* = Kaderperson in Auseinandersetzung mit sich selbst
- *Aufgaben* = Kaderperson in Auseinandersetzung mit ihren Aufgaben
- *Beziehungen* = Kaderperson in Beziehung zu anderen aufgabenrelevanten Personen
- *Organisation* = Kaderperson in Auseinandersetzung mit der eigenen Organisationseinheit
- *Politik / Medien / Anspruchsgruppen* = Kaderperson in Auseinandersetzung mit Politik, Medien und Anspruchsgruppen

* Regierungs- und Verwaltungsorganisationsverordnung (RVOV), Auszug:

Art. 11 Grundsätze der Verwaltungstätigkeit (Art. 3 RVOG)

Die Bundesverwaltung handelt im Rahmen des Bundesrechts und der vom Bundesrat gesetzten Ziele und Prioritäten. Sie beachtet dabei insbesondere folgende Grundsätze:

- a. Sie erkennt neuen Handlungsbedarf frühzeitig und leitet daraus Ziele, Strategien und Massnahmen ab.
- b. Sie ordnet ihre Tätigkeiten entsprechend der Wichtigkeit und Dringlichkeit.
- c. Sie erbringt ihre Leistungen bürgernah, nachhaltig, wirksam und wirtschaftlich.

Art. 12 Grundsätze der Verwaltungsführung (Art. 8, 35, 36 RVOG)

¹ Die Führungsverantwortlichen aller Stufen handeln nach folgenden Grundsätzen:

- a. Sie führen mittels Vereinbarung von Zielen und Wirkungen.
- b. Sie beurteilen die Leistungen ihrer Verwaltungseinheiten und ihrer Mitarbeitenden periodisch.
- c. Sie passen Prozesse und Organisation rechtzeitig neuen Bedürfnissen an.
- d. Sie nutzen ihre Handlungsspielräume und Entscheidungskompetenzen und gewähren diese auch ihren Mitarbeitenden.
- e. Sie fördern eine Kultur der Lern- und Veränderungsbereitschaft.
- f. Sie stellen eine ergebnisorientierte und interdisziplinäre Arbeitsweise sicher.

² Im Übrigen gelten insbesondere die Personalgesetzgebung und das personalpolitische Leitbild des Bundesrates.

www.admin.ch/ch/d/sr/172_010_1/a11.html

Topkader / Höheres Kader

Zum Topkader gehören **Amtsdirktorinnen und -direktoren, Generalsekretärinnen und -sekretäre sowie Staatssekretärinnen und -sekretäre. Als höhere Kader werden die Stv. Generalsekretärinnen und -sekretäre, Stv. Amtsdirektorinnen und -direktoren, Vizedirektorinnen und -direktoren sowie Leistungs- / Geschäftsbereichsleitende bezeichnet. Sie sind zumeist Mitglieder der Geschäftsleitung.**

Kontextfaktoren

Die Bundesverwaltung arbeitet vermehrt strategisch und braucht Visionen, die sie anstrebt. Topkader müssen sich im Spannungsfeld zwischen Veränderungsdruck und Widerstand gegenüber Neuerungen behaupten. Der Umgang mit dem politischen System und verschiedenen Anspruchsgruppen stellt an Topkader hohe Anforderungen. Es gilt, mit weniger Ressourcen mehr Leistung zu erbringen. Die Komplexität der Aufgabenstellungen nimmt zu. Gleichzeitig schreitet auch die Internationalisierung der Themenfelder (Umweltproblematik, Migration, Finanzströme etc.) voran und stellt das Topkader vor zusätzliche Herausforderungen.

Anforderungen

Dimension Person

Anforderungen: Die Führungsperson ...

- ➔ handelt nach ethischen Massstäben, achtet bei beruflichen und persönlichen Handlungen auf Integrität und Glaubwürdigkeit und geht konsequent mit gutem Beispiel voran (Vorbildfunktion).
- ➔ reflektiert das eigene Führungsverhalten und das eigene Handeln, erkennt Stärken und Schwächen und entwickelt sich kontinuierlich weiter.

Kompetenzen gemäss Kompetenzmodell

Leadership
Loyalität

Selbstreflexion

Dimension Aufgaben

Anforderungen: Die Führungsperson ...

- ➔ erkennt Ursachen, Wirkungen und Gesamtzusammenhänge und geht komplexe Sachverhalte interdisziplinär und organisationsübergreifend an.
- ➔ entscheidet aufgrund sorgfältiger Analyse auch bei unvollständigen und widersprüchlichen Informationen und sorgt dafür, dass die Entscheide umgesetzt werden.
- ➔ verfügt über gute aktive Kenntnisse in mindestens einer zweiten Amtssprache und über passive Kenntnisse einer dritten Amtssprache sowie je nach Funktion auch des Englischen.

Kompetenzen gemäss Kompetenzmodell

Analytisches und konzeptionelles Denken
Vernetztes Denken

Eigenverantwortung

Sprachkompetenzen

Dimension Beziehungen

Anforderungen: Die Führungsperson ...

- ➔ stellt eine weitsichtige Personalbedarfsplanung sicher, rekrutiert die geeigneten Mitarbeitenden, führt, fordert und fördert diese und drückt Wertschätzung aus.
- ➔ nutzt das Potenzial der Vielfalt (Diversity).
- ➔ kommuniziert offen, schafft ein vertrauensvolles Arbeitsklima und führt Konflikte einer Lösung zu.

Kompetenzen gemäss Kompetenzmodell

Führung von Mitarbeitenden

Umgang mit Vielfalt

Kommunikationsfähigkeit Kritik- und Konfliktfähigkeit

Dimension Organisation

Anforderungen: Die Führungsperson ...

- ➔ antizipiert wichtige Umfeldentwicklungen (Kontext), richtet die eigene Organisation auf die Herausforderungen der Zukunft aus und formuliert die Politik für den eigenen Zuständigkeitsbereich.
- ➔ entwickelt, basierend auf den Legislaturzielen, die Vision/Strategie der eigenen Organisation, konkretisiert sie durch entsprechende Ziele und sorgt für deren Umsetzung.
- ➔ erklärt den Mitarbeitenden die notwendigen Veränderungen und geht konstruktiv mit allfälligen Widerständen um.
- ➔ sorgt für die Gestaltung effizienter Prozesse und zweckmässiger Strukturen und prägt die Organisationskultur.
- ➔ steuert anhand geeigneter Zielgrössen die Ressourcen und sorgt für deren wirtschaftlichen Einsatz.

Kompetenzen gemäss Kompetenzmodell

Strategisches Denken und Handeln

Gestaltung des Wandels

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln

Dimension Politik/Medien/Anspruchsgruppen (national, international)

Anforderungen: Die Führungsperson ...

- ➔ kennt die politischen Entscheidprozesse, pflegt einen guten Kontakt zu Anspruchsgruppen, vernetzt sich und versteht es, pragmatische Lösungen zu finden und einen Kompromiss oder Konsens auszuhandeln.
- ➔ vertritt die eigene Organisation kompetent nach aussen (Inland, Ausland) und pflegt einen professionellen Umgang mit den Medien.

Kompetenzen gemäss Kompetenzmodell

Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld

Mittleres Kader

Zum mittleren Kader gehören **Abteilungs-, Bereichs- sowie Ressortchefinnen und -chefs. Sie verfügen in der Regel bereits über Führungserfahrung. Der Führungsauftrag im mittleren Kader umfasst einen komplexen Leistungsauftrag, geprägt von einer strategischen Dimension und unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Themenkomplexen.**

Kontextfaktoren

Der Umgang mit Veränderungen kennzeichnet das Arbeitsumfeld des mittleren Kaders. Die Scharnierfunktion zwischen Geschäftsleitung und Basis bedeutet, dass das mittlere Kader dem Druck von verschiedenen Seiten standhalten muss. Strategische Ziele müssen operationalisiert und der Basis überzeugend kommuniziert werden. Durch steigende Anforderungen (Ressourcenknappheit, zunehmender Druck, Wertewandel usw.) nimmt das Konfliktpotenzial zu. Konflikte müssen direkt angesprochen und gelöst werden: hart und konsequent in der Sache, aber menschlich und wertschätzend im Ton.

Anforderungen

Dimension Person

Anforderungen: Die Führungsperson ...

- ➔ handelt nach ethischen Massstäben, achtet bei beruflichen und persönlichen Handlungen auf Integrität und Glaubwürdigkeit und geht konsequent mit gutem Beispiel voran (Vorbildfunktion).
- ➔ reflektiert das eigene Führungsverhalten, erkennt Stärken und Schwächen und entwickelt sich kontinuierlich weiter.

Kompetenzen gemäss Kompetenzmodell

Leadership
Loyalität

Selbstreflexion

Dimension Aufgaben

Anforderungen: Die Führungsperson ...

- ➔ priorisiert, fokussiert, erkennt Zusammenhänge und arbeitet bereichsübergreifend.
- ➔ entscheidet rechtzeitig, setzt die Entscheide konsequent um und übernimmt die Verantwortung.
- ➔ delegiert Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung situations- und mitarbeitendgerecht.
- ➔ verfügt über gute aktive Kenntnisse in mindestens einer zweiten Amtssprache und über passive Kenntnisse einer dritten Amtssprache sowie je nach Funktion auch des Englischen.

Kompetenzen gemäss Kompetenzmodell

Analytisches und konzeptionelles Denken
Vernetztes Denken

Ziel- und Ergebnisorientierung

Eigenverantwortung

Sprachkompetenzen

Dimension Beziehungen

Anforderungen: Die Führungsperson ...

- ➔ rekrutiert die geeigneten Mitarbeitenden, führt, fordert und fördert sie und drückt Wertschätzung aus und fördert die Entwicklung leistungsfähiger Teams.
- ➔ nutzt das Potenzial der Vielfalt (Diversity).
- ➔ kommuniziert offen, schafft ein vertrauensvolles Arbeitsklima und führt Konflikte einer Lösung zu.

Kompetenzen gemäss Kompetenzmodell

Führung von Mitarbeitenden

Umgang mit Vielfalt

**Kommunikationsfähigkeit
Kritik- und Konfliktfähigkeit**

Dimension Organisation

Anforderungen: Die Führungsperson ...

- ➔ vermittelt zwischen der strategischen und der operativen Ebene der Organisation und leistet Beiträge zur Entwicklung der Strategie.
- ➔ setzt die aus den übergeordneten Vorgaben abgeleiteten Leistungsziele des eigenen Bereichs ziel- und ergebnisorientiert um.
- ➔ erklärt den Mitarbeitenden die notwendigen Veränderungen und geht konstruktiv mit allfälligen Widerständen um.
- ➔ gestaltet Prozesse effizient, plant und setzt Ressourcen zielführend ein und sorgt für eine gute Qualität.

Kompetenzen gemäss Kompetenzmodell

Strategisches Denken und Handeln

Gestaltung des Wandels

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln

Dimension Politik/Medien/Anspruchsgruppen (national, international)

Anforderungen: Die Führungsperson ...

- ➔ kennt die politischen Prozesse und setzt politische Aufträge umsichtig um.
- ➔ pflegt einen guten Kontakt zu den Anspruchsgruppen und setzt das eigene Netzwerk zielführend ein.

Kompetenzen gemäss Kompetenzmodell

Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld

Basiskader

Zum Basiskader gehören Leitende grösserer und kleinerer Teams (inkl. Gruppenchefinnen/-chefs). Es handelt sich insbesondere um Personen, die eine Führungsaufgabe übernehmen und dazu die nötigen Führungsgrundlagen brauchen. Der Führungsauftrag im Basiskader liegt in der operativen Führung.

Kontextfaktoren

Entwicklungen wie zunehmender Druck, zunehmender Aufgabenumfang und technologischer Fortschritt führen dazu, dass die Führungsarbeit in der Bundesverwaltung anspruchsvoller wird. Sozial- und Führungskompetenz gewinnen neben der Fachkompetenz an Bedeutung. Die mit der Übernahme einer Führungsposition verbundene Personenführungsaufgabe stellt für das Basiskader eine Herausforderung dar. Das Basiskader führt Teams von zunehmend grösserer Diversität (Zusammensetzung nach Geschlecht, Alter, Sprachzugehörigkeit u. a.). Der Umgang mit Veränderungen und Reorganisationen in den Verwaltungseinheiten ist kennzeichnend für das Umfeld des Basiskaders.

Anforderungen

Dimension Person

Anforderungen: Die Führungsperson ...

- ➔ handelt nach ethischen Massstäben und achtet bei beruflichen und persönlichen Handlungen auf Integrität und Glaubwürdigkeit und geht konsequent mit gutem Beispiel voran (Vorbildfunktion).
- ➔ reflektiert das eigene Führungsverhalten, erkennt Stärken und Schwächen und entwickelt sich kontinuierlich weiter.

Kompetenzen gemäss Kompetenzmodell

Leadership
Loyalität

Selbstreflexion

Dimension Aufgaben

Anforderungen: Die Führungsperson ...

- ➔ priorisiert, fokussiert, erkennt Zusammenhänge und arbeitet bereichsübergreifend.
- ➔ entscheidet rechtzeitig, setzt die Entscheidung um und übernimmt die Verantwortung.
- ➔ delegiert Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung situations- und mitarbeitendgerecht.
- ➔ verfügt über die für die Ausübung der Funktion erforderlichen mündlichen und schriftlichen Kenntnisse einer zweiten Amtssprache sowie je nach Funktion auch des Englischen.

Kompetenzen gemäss Kompetenzmodell

Analytisches und konzeptionelles Denken
Vernetztes Denken

Ziel- und Ergebnisorientierung

Eigenverantwortung

Sprachkompetenzen

Dimension Beziehungen

Anforderungen: Die Führungsperson ...

- ➔ rekrutiert die geeigneten Mitarbeitenden, führt sie und setzt sie ihren Stärken und Fähigkeiten entsprechend ein; drückt Wertschätzung aus und fördert die Entwicklung eines leistungsfähigen Teams.
- ➔ nutzt das Potenzial der Vielfalt (Diversity).
- ➔ kommuniziert offen, schafft ein vertrauensvolles Arbeitsklima und führt Konflikte einer Lösung zu.

Kompetenzen gemäss Kompetenzmodell

Führung von Mitarbeitenden

Umgang mit Vielfalt

**Kommunikationsfähigkeit
Kritik- und Konfliktfähigkeit**

Dimension Organisation

Anforderungen: Die Führungsperson ...

- ➔ setzt die übergeordneten Ziele in operative Jahresziele und individuelle Ziele für die Mitarbeitenden um.
- ➔ erklärt den Mitarbeitenden die notwendigen Veränderungen und geht konstruktiv mit allfälligen Widerständen um.
- ➔ sorgt für eine effiziente Abwicklung der Prozesse, setzt Ressourcen zielführend ein und sorgt für eine gute Qualität.

Kompetenzen gemäss Kompetenzmodell

Ziel- und Ergebnisorientierung

Gestaltung des Wandels

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln