

Kompetenzmodell der Bundesverwaltung



Kompetenzmodell der Bundesverwaltung



Führungskompetenzen

Leadership

Kompetenzmodell

Leadership bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, andere für die Erreichung von Zielvorstellungen zu gewinnen. Voraussetzung dazu sind die hohen Ansprüche, welche die Person an sich selber stellt, das Bewusstsein der eigenen Vorbildwirkung wie auch der eigenen Grenzen, die Förderung des Vertrauens und die Wertschätzung des Beitrags anderer zum Erfolg.

- ➔ *Dimensionen: Vision, Glaubwürdigkeit, Förderung des Vertrauens, Wertschätzung, ...*

Kompetenzkarte

Stellt hohe Ansprüche an sich und lebt sie im Alltag. Ist sich der eigenen Vorbildwirkung wie auch der eigenen Möglichkeiten und Grenzen bewusst. Begegnet anderen vertrauensvoll und wertschätzend und gewinnt sie für eigene Ideen.

- ➔ Inspiriert andere Personen mit einer eigenen Vision.
- ➔ Argumentiert und handelt glaubwürdig.
- ➔ Schafft und fördert Vertrauen.
- ➔ Geht auf die Anliegen der Mitarbeitenden ein.
- ➔ Drückt für die Leistungen und das Verhalten der Mitarbeitenden Wertschätzung aus.

...

Führung von Mitarbeitenden

Kompetenzmodell

Führung von Mitarbeitenden bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, andere Personen mit den geforderten Kompetenzen zu gewinnen, sie gezielt einzusetzen, ihre Entwicklung zu fordern und zu fördern, mit ihnen leistungsfähige Teams zu bilden und diese mit Wissens- und Erfahrungsaustausch weiterzuentwickeln.

- ➔ *Dimensionen: Führungsverständnis, Gewinnung und Einsatz von Mitarbeitenden, Förderung der Mitarbeitenden, Wissensmanagement, ...*

Kompetenzkarte

Gewinnt Personen mit passenden Kompetenzen, setzt sie gezielt ein, fördert und fordert ihre Entwicklung und bildet mit ihnen leistungsfähige Teams.

- ➔ Stimmt das Führungsverhalten auf die Kultur sowie auf Personen und Situationen ab.
- ➔ Stellt die richtigen Personen an und setzt sie entsprechend den betrieblichen Anforderungen ein.
- ➔ Bildet Teams so, dass sich die Kompetenzen der Mitarbeitenden sinnvoll ergänzen.
- ➔ Fördert die Mitarbeitenden durch individuell angepasste Massnahmen und fordert ergebnisorientierte Leistung.
- ➔ Regt den Austausch von Wissen und Erfahrung an – im Team und über die Teamgrenzen hinaus.

...

Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld

Kompetenzmodell

Wirkungsvolles Handeln im politischen Umfeld bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, die Komplexität des politischen Umfelds zu analysieren, Handlungschancen zu erkennen und die Dynamik der politischen Prozesse bei der Erreichung der Ziele im eigenen Verantwortungsbereich zu berücksichtigen und zu nutzen.

- ➔ *Dimensionen: Politikverständnis, Handlungsfähigkeit im politischen Prozess, Konsens- und Kompromissfindung, Ausrichtung auf Anspruchsgruppen, Auftreten in der Öffentlichkeit, ...*

Kompetenzkarte

Analysiert das politische Umfeld und nutzt Handlungschancen. Berücksichtigt die politischen Prozesse, um die Ziele im eigenen Verantwortungsbereich zu erreichen.

- ➔ Verfolgt das politische Geschehen und erweitert das eigene Verständnis dafür.
- ➔ Beachtet beim Bearbeiten eigener Geschäfte den politischen Prozess.
- ➔ Trägt mit eigenen Vorschlägen dazu bei, dass ein Konsens oder Kompromiss gefunden wird.
- ➔ Kennt die Bedürfnisse und Erwartungen der politischen Anspruchsgruppen und vernetzt sich im politischen Umfeld.
- ➔ Vertritt die eigene Verwaltungseinheit glaubwürdig gegenüber der politischen und medialen Öffentlichkeit.

...

Strategisches Denken und Handeln

Kompetenzmodell

Strategisches Denken und Handeln bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, aus dem Auftrag und übergeordneten Strategien sowie der Abschätzung des Umfelds langfristige Stossrichtungen abzuleiten, diese auf adäquate Weise zu kommunizieren und in überblickbare Ziele zu übersetzen sowie Struktur und Kultur entsprechend weiterzuentwickeln.

- ➔ *Dimensionen: Wirkungsanalyse, Strategieentwicklung, Strategieumsetzung, Strategisches Controlling, ...*

Kompetenzkarte

Leitet aus dem Auftrag, den übergeordneten Strategien und dem Umfeld langfristige Stossrichtungen ab, kommuniziert diese auf verständliche Weise und übersetzt sie in überblickbare Ziele. Entwickelt die Organisation weiter und nimmt Einfluss auf ihre Kultur.

- ➔ Entwickelt die strategische Ausrichtung abgeleitet von Vision, Mission und Umfeld.
- ➔ Definiert die Wirkungsziele und richtet die Organisation darauf aus.
- ➔ Macht im eigenen Verantwortungsbereich die Strategie bekannt und definiert Ziele, Prioritäten und Meilensteine.
- ➔ Sorgt für passende Strukturen und leistet einen Beitrag dazu, die Organisationskultur weiterzuentwickeln.
- ➔ Überprüft die Gültigkeit der Strategie und entwickelt sie weiter.

...

Gestaltung des Wandels

Kompetenzmodell

Gestaltung des Wandels bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, Veränderungen im eigenen Verantwortungsbereich einzuleiten, den Veränderungsprozess zu steuern und die Ergebnisse nachhaltig zu verankern.

- ➔ *Dimensionen: Begründung des Veränderungsbedarfs, Changekonzept, Konsistenz und Flexibilität im Handeln, Kommunikation mit den Anspruchsgruppen, ...*

Kompetenzkarte

Leitet notwendige Veränderungen ein, gestaltet den Prozess und sorgt für nachhaltige Ergebnisse.

- ➔ Begründet den Veränderungsbedarf gegenüber den Betroffenen und gewinnt sie als Beteiligte.
- ➔ Plant und steuert den Veränderungsprozess und definiert Ziele, Rollen und Etappen.
- ➔ Passt den Weg flexibel an, ohne die Ziele des Wandels aus den Augen zu verlieren.
- ➔ Kommuniziert bedarfsgerecht und transparent mit den Anspruchsgruppen und geht konstruktiv mit Widerstand um.

...

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln

Kompetenzmodell

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, Handlungsspielräume zu erkennen, unternehmerische Initiativen im Sinn der übergeordneten Strategien zu ergreifen sowie den Ressourceneinsatz zu steuern und Prozesse zu optimieren, um die Effizienz, Effektivität und langfristige Positionierung der Organisation zu gewährleisten.

- ➔ *Dimensionen: Zieldefinition, Ressourcensteuerung, Ablauf- und Prozessoptimierung, Kosten-Nutzen-Verhältnis, ...*

Kompetenzkarte

Nutzt Spielräume für unternehmerische Initiativen im Sinn übergeordneter Strategien. Setzt Ressourcen gezielt ein und optimiert Prozesse nach Effizienz und Effektivität, um die Organisation langfristig erfolgreich zu positionieren.

- ➔ Definiert Ziele nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen.
- ➔ Teilt personelle und finanzielle Mittel zu, überwacht den Ressourceneinsatz und passt ihn notfalls an.
- ➔ Überdenkt betriebliche Prozesse und entwickelt sie stetig weiter.
- ➔ Berücksichtigt bei Entscheiden ein angemessenes Verhältnis von Kosten und Nutzen.

...



Selbstkompetenzen

Eigenverantwortung

Kompetenzmodell

Eigenverantwortung ist die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, sich eigenständig und unabhängig von Personen und Situationen ein Urteil zu bilden, zu entscheiden, entsprechend zu handeln und dabei konsequent die Verantwortung für die Folgen ihrer Taten zu tragen.

- ➔ *Dimensionen: Handlungssicherheit, Souveränität, Initiative, Unabhängigkeit, ...*

Kompetenzkarte

Entscheidet und handelt nach eigenständigem Urteil und trägt die Verantwortung für die Folgen.

- ➔ Arbeitet selbständig und übernimmt die Verantwortung für eigene Entscheidungen.
- ➔ Verschafft sich den Überblick und geht überlegt vor.
- ➔ Ergreift von sich aus die Initiative.
- ➔ Vertritt einen eigenen Standpunkt und kann ihn plausibel begründen.

...

Loyalität

Kompetenzmodell

Loyalität bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, sich bei ihren beruflichen Handlungen verlässlich und konsequent an den in Verfassung und Gesetzen ausgedrückten, aber auch an allgemein gültigen Werten und Prinzipien zu orientieren.

- ➔ *Dimensionen: Loyalität zu Werten und Prinzipien der Bundesverwaltung, Akzeptanz von Regeln, Konsistenz von Werten und Verhalten, Verlässlichkeit, ...*

Kompetenzkarte

Hält sich bei der Arbeit konsequent an die in Verfassung und Gesetz ausgedrückten sowie an allgemein gültige Werte und Prinzipien.

- ➔ Verhält sich im Einklang mit den Werten und Prinzipien der Bundesverwaltung.
- ➔ Akzeptiert Regeln und trägt Entscheide auch dann mit, wenn die eigene Meinung davon abweicht.
- ➔ Bietet Gewähr dafür, dass Taten und Worte übereinstimmen.
- ➔ Hält Zusagen und Vereinbarungen zuverlässig ein.
- ➔ Geht mit vertraulichen Informationen verantwortungsvoll um.

...

Ziel- und Ergebnisorientierung

Kompetenzmodell

Ziel- und Ergebnisorientierung bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, Ziele zu definieren, das eigene Handeln auf deren Erreichung auszurichten, im eigenen Kompetenzbereich dazugehörige Entscheidungen mit Umsicht und Weitsicht zu fällen, die Umsetzung systematisch zu planen und zu überprüfen und dabei auf eine gute Bilanz von Aufwand und Ertrag zu achten.

- ➔ *Dimensionen: Zieldefinition, Entscheidung, Planung, Umsetzungseffizienz, ...*

Kompetenzkarte

Richtet das Handeln auf Ziele aus, entscheidet mit Umsicht und Weitsicht, plant und überprüft systematisch, wie Entscheide umgesetzt werden und achtet auf ein gutes Verhältnis von Aufwand und Ertrag.

- ➔ Setzt klare Ziele, handelt danach und verfolgt diese, auch wenn Schwierigkeiten auftreten.
- ➔ Bezieht bei Entscheidungen das Umfeld und mögliche zukünftige Entwicklungen ein.
- ➔ Plant die eigenen Schritte, überprüft das eigene Vorgehen und passt es notfalls an.
- ➔ Handelt lösungsorientiert.
- ➔ Setzt die eigenen Ressourcen angemessen ein und nimmt auf Ressourcen anderer Rücksicht.

...

Belastbarkeit

Kompetenzmodell

Belastbarkeit bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, auch in Zeiten erhöhter physischer, sozialer oder psychischer Beanspruchung arbeits- und leistungsfähig zu bleiben und dank Bewältigungsstrategien und eigener Ressourcen nachhaltige psychische und /oder physische Beeinträchtigungen zu vermeiden.

- ➔ *Dimensionen: Umgang mit vorübergehend hoher Arbeitslast, Umgang mit Zeitdruck, emotionale Stabilität, Bewältigungsstrategien, ...*

Kompetenzkarte

Bleibt unter physischer, sozialer oder psychischer Beanspruchung arbeits- und leistungsfähig und vermeidet dank bewusstem Umgang mit eigenen Ressourcen psychische und /oder physische Beeinträchtigungen.

- ➔ Behält trotz vorübergehend intensiver Arbeitsbelastung den Überblick und die Motivation.
- ➔ Arbeitet auch unter Zeitdruck qualitativ gut.
- ➔ Hält emotionalen Spannungen mit anderen Personen stand und bleibt sachlich, fair und überlegt.
- ➔ Ist in der Lage, Phasen mit erhöhter Belastung zu bewältigen.
- ➔ Trägt aktiv Sorge zu den eigenen Ressourcen.

...

Selbstreflexion

Kompetenzmodell

Selbstreflexion bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, die eigenen Rollen zu erkennen, sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu werden, Aussenperspektiven zu berücksichtigen und das eigene Rollenverhalten zu hinterfragen.

- ➔ *Dimensionen: Bewusstsein von Rolle und Person, differenziertes Selbstbild, Einholen und Verarbeiten von Aussenperspektiven, ...*

Kompetenzkarte

Setzt sich mit der eigenen Rolle und deren Wirkung auf andere auseinander. Ist sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst. Berücksichtigt Aussenperspektiven und hinterfragt das eigene Verhalten.

- ➔ Hält Person und Rolle im jeweiligen Kontext auseinander.
- ➔ Macht das eigene Rollenverständnis transparent.
- ➔ Handelt im Einklang mit den eigenen Fähigkeiten und Grenzen.
- ➔ Holt die Sicht anderer auf die eigene Person und das eigene Rollenverhalten ein.
- ➔ Nutzt die Feedbacks anderer, um das eigene Verhalten weiterzuentwickeln.

...

Lern- und Veränderungsfähigkeit

Kompetenzmodell

Lern- und Veränderungsfähigkeit ist das Vermögen und die Bereitschaft einer Person, Flexibilität im Denken zu beweisen und veränderten Anforderungen mit einer Erweiterung der eigenen Qualifikationen oder innovativen Lösungen zu begegnen.

- ➔ *Dimensionen: Haltung gegenüber Veränderungen, Überwindung von Denkmustern, Kreativität und Innovation, Teilen und Tauschen von Wissen, ...*

Kompetenzkarte

Denkt flexibel, erweitert bei veränderten Anforderungen die eigenen Qualifikationen und sucht nach innovativen Lösungen.

- ➔ Zeigt eine positive Grundhaltung gegenüber Lernen und Veränderung.
- ➔ Überwindet bisherige Denkmuster und erweitert den Horizont.
- ➔ Geht neue Wege, um Probleme zu lösen.
- ➔ Lernt aus Fehlern und gibt seine Erfahrungen weiter.
- ➔ Tauscht Wissen mit anderen aus.

...

Analytisches und konzeptionelles Denken

Kompetenzmodell

Analytisches Denken bezeichnet die Fähigkeit einer Person, komplexe Zusammenhänge zu erfassen, die einzelnen Elemente und ihr Zusammenspiel zu erkennen und in bearbeitbare Einzelfragen zu zerlegen. Konzeptionelles Denken bezeichnet die Fähigkeit einer Person, eigenständige Vorstellungen von Zusammenhängen in einer nachvollziehbaren Struktur zu entwickeln.

- ➔ *Dimensionen: Komplexitätsreduktion, konzeptionelle Eigenständigkeit, Aufbau-logik, Argumentation, ...*

Kompetenzkarte

Erfasst komplexe Zusammenhänge, erkennt die einzelnen Elemente und ihr Zusammenspiel und zerlegt sie in bearbeitbare Einzelfragen. Entwickelt eigenständige Denkansätze, die in sich stimmig sind.

- ➔ Erkennt die massgeblichen Aspekte eines Problems.
- ➔ Unterscheidet Wesentliches vom Unwesentlichen.
- ➔ Entwirft eine Gesamtlösung für ein Problem und bringt dabei eigene Ideen ein.
- ➔ Entwickelt Gedanken nachvollziehbar und passend zu Ausgangslage und Zielen.
- ➔ Argumentiert widerspruchsfrei und nachvollziehbar für die Adressatinnen und Adressaten.

...

Vernetztes Denken

Kompetenzmodell

Vernetztes Denken ist die Fähigkeit einer Person, Situationen und Sachverhalte in ihrer Komplexität und Vernetztheit zu erkennen, entsprechende Zusammenhänge und Abhängigkeiten zu erschliessen und daraus eine übergeordnete Sicht der Dinge abzuleiten.

- ➔ *Dimensionen: Systemdenken, Denken in Szenarien, Perspektivenwechsel, Interdisziplinarität, ...*

Kompetenzkarte

Erkennt Situationen und Sachverhalte in ihrer Komplexität, erschliesst Zusammenhänge und Abhängigkeiten und leitet daraus eine übergeordnete Sicht der Dinge ab.

- ➔ Versteht Prozesse und Wechselwirkungen in vernetzten Systemen.
- ➔ Entwickelt für die Lösung von Problemen unterschiedliche Szenarien.
- ➔ Erfasst einen Sachverhalt aus unterschiedlichen Perspektiven.
- ➔ Denkt interdisziplinär und schlägt Brücken zu anderen Bereichen.

...



Sozialkompetenzen

Kommunikationsfähigkeit

Kompetenzmodell

Kommunikationsfähigkeit bezeichnet das Vermögen und die Bereitschaft einer Person, mit einer oder mehreren Personen mündlich oder schriftlich in Kontakt zu treten, einen Dialog zu pflegen, eigene Standpunkte und Sachverhalte klar, glaubwürdig und wirksam zu übermitteln und dabei die Ausdrucksweise sowie das verbale und nonverbale Verhalten der Situation, dem Kontext und den beteiligten Personen anzupassen.

- ➔ *Dimensionen: Direktheit / Offenheit, Kommunikationsebenen, Verständlichkeit, Aktives Zuhören, ...*

Kompetenzkarte

Tritt mit anderen Personen in Kontakt, pflegt den Dialog und übermittelt eigene Standpunkte und Sachverhalte klar, glaubwürdig und wirksam. Drückt sich sowohl verbal wie nonverbal passend zur Situation und den beteiligten Personen aus.

- ➔ Spricht andere Personen mit Respekt sowie angemessener Offenheit und Direktheit an.
- ➔ Unterscheidet in der Kommunikation transparent zwischen Sach- und Beziehungsebene.
- ➔ Drückt sich mündlich wie schriftlich klar und verständlich aus.
- ➔ Hört anderen Menschen aktiv zu und fragt bei Unklarheiten nach.

...

Kritik- und Konfliktfähigkeit

Kompetenzmodell

Kritik- und Konfliktfähigkeit bezeichnet das Vermögen und die Bereitschaft einer Person, in Situationen, in denen widersprüchliche Ansichten und Interessen aufeinander treffen, unterschiedliche Strategien, Verhaltens- und Argumentationsmuster einzusetzen, Kritik respektvoll zu äussern und selber annehmen zu können sowie angemessene Mittel zur nachhaltigen Konfliktlösung einzusetzen.

- ➔ *Dimensionen: Kritik- und Konfliktstil, Fairness, Umgang mit Widerstand, Argumentationsgeschick, ...*

Kompetenzkarte

Wendet vielfältige Verhaltens- und Argumentationsmuster an, wenn sich Ansichten und Interessen widersprechen. Äussert Kritik respektvoll, kann selber Kritik annehmen und setzt angemessene Mittel ein, um Konflikte zu lösen.

- ➔ Stellt sich der Kritik und hinterfragt sich selbst.
- ➔ Spricht Konflikte aktiv an und sucht nach Lösungen.
- ➔ Behandelt bei Spannungen alle Beteiligten gleich und bleibt ihnen gegenüber fair.
- ➔ Reagiert auf Widerstand konstruktiv.
- ➔ Bezieht unterschiedliche Standpunkte mit ein, um eine Lösung zu finden, und argumentiert auch im Konfliktfall respektvoll und differenziert.

...

Teamfähigkeit

Kompetenzmodell

Teamfähigkeit bezeichnet das Vermögen und die Bereitschaft einer Person, sich in Gruppen, die gemeinsam Aufgaben bewältigen oder Probleme lösen, einzufügen, mit Bedürfnissen und Emotionen angemessen umzugehen und einen konstruktiven Beitrag zur gemeinsamen Zielerreichung zu leisten.

- ➔ *Dimensionen: Beitrag im Team, Teamverständnis, Integrationsvermögen, Rollenflexibilität, ...*

Kompetenzkarte

Integriert sich in Gruppen, die gemeinsam Aufgaben bewältigen, geht mit Bedürfnissen und Emotionen angemessen um und leistet einen Beitrag dazu, gemeinsam die Ziele zu erreichen.

- ➔ Engagiert sich für das gemeinsame Ergebnis und für ein gutes Klima im Team.
- ➔ Fördert das gemeinsame Teamverständnis.
- ➔ Integriert sich in Teams und trägt zur Integration neuer Teammitglieder bei.
- ➔ Übernimmt im Team je nach Anforderung unterschiedliche Rollen und Aufgaben.
- ...

Dienstleistungsorientierung

Kompetenzmodell

Dienstleistungsorientierung ist die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, sich in unterschiedliche Anspruchsgruppen hineinzuversetzen, ihre Bedürfnisse und Erwartungen zu erkennen und bestmöglich zu bedienen, indem Handlungsspielräume im Rahmen der rechtlichen Vorgaben genutzt werden.

- ➔ *Dimensionen: Sensibilität für Kundenbedürfnisse, Dienstleistungsorientierung, kundenorientierte Innovation, Kundenpflege, ...*

Kompetenzkarte

Versetzt sich in unterschiedliche Anspruchsgruppen hinein, erfasst ihre Bedürfnisse und Erwartungen und bedient sie bestmöglich, indem Handlungsspielräume im Rahmen der rechtlichen Vorgaben genutzt werden.

- ➔ Nimmt die Perspektive unterschiedlicher Anspruchsgruppen ein und nimmt Kundenbedürfnisse ernst.
- ➔ Entscheidet sich für die Lösung mit dem höchsten Mehrwert sowohl für die Kundinnen und Kunden wie auch für die Organisation.
- ➔ Entwickelt Produkte und Dienstleistungen ausgerichtet auf die Kundschaft.
- ➔ Pflegt die Beziehung zu den Kundinnen und Kunden.
- ...

Umgang mit Vielfalt

Kompetenzmodell

Umgang mit Vielfalt bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, Bedürfnisse und Interessen der unterschiedlichsten Personengruppen zutreffend zu erkennen, im eigenen Verhalten zu berücksichtigen und aktiv einzugreifen, wenn Ungerechtigkeiten oder Ungleichbehandlungen die Erfolgsaussichten von deren Angehörigen einschränken.

- ➔ *Dimensionen: Chancengleichheit von Frauen und Männern, sprachliche und kulturelle Vielfalt, Integration von Menschen mit Behinderungen, interkulturelle Sensitivität, ...*

Kompetenzkarte

Erkennt Bedürfnisse und Interessen unterschiedlichster Personengruppen und berücksichtigt diese im eigenen Verhalten. Greift aktiv ein, wenn Ungerechtigkeiten oder Ungleichbehandlung die Chancengleichheit einschränken.

- ➔ Achtet auf gleiche Chancen für Frauen und Männer und handelt danach.
- ➔ Respektiert und unterstützt Vielfalt (insbesondere in Bezug auf Sprache, Kultur und Alter).
- ➔ Nutzt die Vielfalt, um gute Lösungen zu erarbeiten.
- ➔ Trägt zur Integration von Menschen mit Behinderungen bei.
- ➔ Nimmt kulturell bedingte Unterschiede wahr und geht bei der Arbeit sowie im eigenen Verhalten darauf ein.

...