

# Die Kompetenzen

## Strategische Kompetenzen & Identifikation

- Motivationsfähigkeit
- Commitment / Loyalität
- Innovation / Kreativität
- Visionäres / strategisches Denken und Handeln

## Soziale Kompetenzen

- Teamfähigkeit
- Kritikfähigkeit aktiv
- Kritikfähigkeit passiv
- Konfliktfähigkeit
- Empathie
- Verhandlungsgeschick
- Kommunikationsfähigkeit schriftlich
- Kommunikationsfähigkeit mündlich
- Interkulturelle Kompetenz
- Diversity Management

## Fachliche Kompetenzen

- Qualitätsbewusstsein
- Aufgabenspezifische Anforderungen wie beispielsweise fachspezifische Kompetenzen und Fertigkeiten, fachspezifisches Interesse und Lernbereitschaft, Informatikkenntnisse, bürotechnische Kompetenzen, handwerkliche Kompetenzen oder Sprachkenntnisse

## Ressourcen-Management & Methodenkompetenz

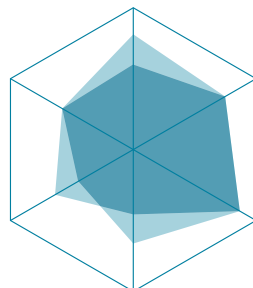
- Zielorientiertes Denken und Handeln
- Denk- und Auffassungsvermögen
- Planungs- und Organisationsfähigkeit
- Ressourcenmanagement

## Persönliche Kompetenzen

- Belastbarkeit / Durchhaltevermögen
- Selbstkenntnis
- Selbstsicherheit / Selbstdarstellung
- Analytisches Denken
- Risikobewusstsein
- Positives Denken
- Durchsetzungsvermögen
- Engagement / Leistungsbereitschaft
- Veränderungskompetenz / Lernbereitschaft
- Entscheidungsfähigkeit
- Sorgfalt / Zuverlässigkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Selbstständigkeit

## Unternehmerische Kompetenzen

- Marktorientierung
- Networking
- Kundenorientierung
- Dienstleistungsbewusstsein





## Strategische Kompetenzen & Identifikation

---

### Motivationsfähigkeit

Die Fähigkeit, Menschen für eine Idee zu begeistern, so dass diese bereit sind, ihr Potenzial im Sinne der Idee einzusetzen.

- überzeugt andere durch eigenes Engagement
- gibt seine Begeisterung weiter und vermittelt Zuversicht
- erläutert die Idee und stellt die Aufgabe in einen Gesamtzusammenhang
- erkennt das Potenzial anderer und mutet ihnen entsprechende Leistungen zu

### Commitment / Loyalität

Die Bereitschaft, sich mit Vision und Auftrag zu verbinden und die Betriebskultur entsprechend mit zu gestalten.

- verpflichtet sich dem Auftrag und den Zielen der Organisation
- handelt nach Normen und Werten der Organisation
- sorgt dafür, dass das Leitbild gelebt wird und thematisiert Abweichungen
- verhält sich auch in schwierigen Situationen loyal gegenüber Entscheidungen

### Innovation / Kreativität

Die Bereitschaft, neue Wege zu suchen und die Fähigkeit, auch unkonventionelle Ideen und Lösungen zu entwickeln.

- stellt Bisheriges respektvoll in Frage
- stösst neue Entwicklungen an, initiiert Veränderungsprozesse
- entwickelt unübliche Lösungen für bestehende und neue Aufgabenstellungen
- lebt auf bei neuen Herausforderungen
- verfügt über vielfältige Methoden zum Kreieren neuer Ideen und Lösungen

### Visionäres / strategisches Denken und Handeln

Die Fähigkeit, komplexe, dynamische Entwicklungen vernetzt wahrzunehmen und entsprechende Handlungsmöglichkeiten daraus abzuleiten.

- antizipiert die Entwicklung relevanter Umfeldler / Faktoren
- erkennt Abhängigkeiten in dynamischen, komplexen Systemen
- analysiert die Abhängigkeit von Strategie und Ressourcen
- leitet aus der strategischen Planung Ziele ab
- richtet die Prozesse auf die Ziele der Organisation aus
- beschreibt langfristige Vorstellungen der Geschäftszukunft



## Soziale Kompetenzen

---

### Teamfähigkeit

Das Vermögen und die Bereitschaft, sich in Gruppen einzufügen und einen konstruktiven Beitrag zur gemeinsamen Zielerreichung zu leisten.

- schafft ein Klima von Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung
  - bringt sich und sein Können im Sinne der Aufgabe ein
  - ermöglicht und fördert die gegenseitige Unterstützung
  - nimmt situativ unterschiedliche Rollen wahr
  - setzt sich aktiv für die Durchsetzung der Teamentscheide ein
  - anerkennt die Leistung anderer und sieht Erfolg als Teamleistung
- 

### Kritikfähigkeit aktiv

Die Fähigkeit, Sachverhalte, eigenes und fremdes Verhalten zu reflektieren, kritisch zu hinterfragen und darauf konstruktiv zu reagieren.

- schildert den zu kritisierenden Sachverhalt präzise und nachvollziehbar
  - kritisiert die Sache / ein konkretes Verhalten ohne die Persönlichkeit zu bewerten
  - wählt einen entsprechenden Rahmen für das Aussprechen der Kritik
  - findet den richtigen Ton
  - kann in Kritiksituationen mit Emotionalität umgehen
- 

### Kritikfähigkeit passiv

Das Vermögen, kritische Rückmeldungen entgegenzunehmen, zu reflektieren und adäquat zu reagieren.

- interessiert sich für Rückmeldungen zum Verhalten und zur Arbeit
  - nimmt Kritik entgegen, setzt sich damit auseinander
  - richtet den Fokus auf den Sachverhalt, das kritisierte Verhalten, fühlt sich nicht als Person in Frage gestellt
  - hält den Kontakt mit Kritikübenden aufrecht
  - signalisiert, dass Kritik ernst genommen wird
- 

### Konfliktfähigkeit

Das Vermögen, Konflikte wahr zu nehmen und aktiv mit angemessenen Mitteln zu einer Lösung beizutragen.

- erkennt Konflikte frühzeitig und reagiert
  - holt Konfliktparteien an den Tisch
  - akzeptiert Meinungsverschiedenheiten und macht diese zum Thema
  - kennt Methoden, um konfliktreiche Situationen zu entspannen
  - interveniert in Relation zu den übergeordneten Zielen
  - löst Konflikte nachhaltig und mit integrativer Wirkung
- 

### Empathie

Die Fähigkeit, einen Menschen mit seinen Gedanken und Gefühlen wahrzunehmen, dessen Eigenständigkeit zu respektieren und dabei die eigene Entscheidungs- und Handlungskompetenz aufrecht zu erhalten.

- nimmt wahr, was andere bewegt ohne sich anstecken zu lassen
  - respektiert den Unterschied zwischen eigener und fremder Befindlichkeit
  - thematisiert Befindlichkeiten unter Wahrung der eigenen und fremden Grenzen
  - spricht wertschätzend über Befindlichkeiten anderer
  - betrachtet fremde Gedanken und Gefühlswelten wertfrei
  - bleibt handlungsfäh trotz emotionaler Bewegtheit
-



## Soziale Kompetenzen

---

### Verhandlungsgeschick

Das Vermögen und die Bereitschaft, sich in Verhandlungssituationen unter Wahrung der eigenen Interessen konstruktiv zu verhalten und die unterschiedlichen Parteien zu einer Vereinbarung zu führen.

- holt verhandlungsrelevante Informationen ein
- hat präzise Zielvorstellungen und bleibt flexibel bei der Zielerreichung
- weicht verhärtete Positionen auf
- stellt sich auf Verhandlungspartner ein und berücksichtigt deren Bedürfnisse
- fasst zusammen, thematisiert Unterschiede und Gemeinsamkeiten
- trägt der Beziehung zum Verhandlungspartner Rechnung

### Kommunikationsfähigkeit schriftlich

Die Fähigkeit, eine Botschaft in einem Text adressatengerecht und wirkungsvoll zu formulieren.

- schreibt formal korrekt
- drückt sich prägnant und verständlich aus
- schlägt die Brücke zwischen Inhalt und Adressat

### Kommunikationsfähigkeit mündlich

Die Fähigkeit, die Mittel der Sprache sowohl verbal wie nonverbal einzusetzen, damit Verstehen wie Verstandenwerden gewährleistet sind.

- drückt sich prägnant und verständlich aus
- wählt eine adressatenbezogene Sprache
- hört aktiv zu
- nimmt Bezug auf verbale und nonverbale Botschaften
- wirkt in seiner Körpersprache authentisch
- stellt sich auf unterschiedliche Gesprächskulturen ein

### Interkulturelle Kompetenz

Die Bereitschaft, sich mit Fragen sprachlicher, gesellschaftlicher und kultureller Diversität aktiv auseinanderzusetzen und die Fähigkeit, interkulturelle Beziehungen respektvoll und professionell zu gestalten.

- interessiert sich für sprachliche, gesellschaftliche und kulturelle Diversität und ist bereit, sich mit dieser aktiv auseinanderzusetzen
- trägt unterschiedlichen Hintergründen von Gruppen und Individuen Rechnung, ohne dabei eigene Wert- und Rechtsvorstellungen aufzugeben
- begegnet Menschen in anderen sozialen Lebenslagen unbefangen
- kennt unterschiedliche Kommunikationsformen und Verhaltensmuster
- verhindert diskriminierenden und rassistischen Sprachgebrauch

### Diversity Management

Die Fähigkeit, Vielfalt für eine dauerhafte und nachhaltige Verbesserung des Unternehmenserfolges zu nutzen.

- respektiert Unterschiede bezüglich Alter, Ethnizität, Geschlecht, sexueller Orientierung, Behinderung, Religion
- äussert sich respektvoll über unterschiedliche Personengruppen
- erkennt die individuelle Verschiedenheit und nutzt das Potenzial der Vielfalt
- setzt sich ein für Chancengleichheit



## Fachliche Kompetenzen

---

### Qualitätsbewusstsein

Das Bewusstsein, dass Qualität für das Produkt von Bedeutung ist und die Bereitschaft, das eigene Handeln am Qualitätsverständnis der Organisation auszurichten.

- identifiziert sich mit dem Qualitätsverständnis der Organisation
- kennt die Qualitätsmerkmale der Produkte
- sorgt dafür, dass die Qualitätsstandards erreicht werden
- thematisiert Qualität
- berücksichtigt die Faktoren, welche die Qualität massgebend beeinflussen

### Aufgabenspezifische Anforderungen

Fachliche Kompetenzen richten sich nach den aufgabenspezifischen Anforderungen. Demzufolge müssen die nachfolgenden Bereiche individuell ausformuliert werden.

Beispielsweise:

- fachspezifische Kompetenzen und Fertigkeiten
- fachspezifisches Interesse / Lernbereitschaft
- Informatikkenntnisse
- bürotechnische Kompetenzen
- handwerkliche Kompetenzen
- Sprachkenntnisse



## Unternehmerische Kompetenzen

---

### Marktorientierung

Das Vermögen, Entwicklungen in der Branche wahrzunehmen und die Bereitschaft, das Angebot entsprechend anzupassen.

- interessiert sich für branchenspezifische Entwicklungen und informiert sich entsprechend
- nimmt Veränderungen in der Branche frühzeitig wahr und reagiert
- erkennt und thematisiert Trends und Marktlücken
- interessiert sich für die Konkurrenz

### Networking

Die Fähigkeit, ein Beziehungsnetz aufzubauen und dieses im Sinne der Organisation zu nutzen.

- knüpft Kontakte und hält diese aufrecht
- zeigt Interesse an der Arbeit von Partnern
- macht Lobbying
- pflegt das Netzwerk der Organisation
- holt aktiv Wissen bei den Netzwerkpartnern ab und stellt eigene Ressourcen zur Verfügung

### Kundenorientierung

Die Bereitschaft, das eigene Verhalten und die Qualität der eigenen Arbeit auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten.

- klärt Kundenbedürfnisse ab
- tritt Kunden gegenüber adäquat auf
- berücksichtigt bei der Arbeit die Bedürfnisse der Kunden
- pflegt den Kontakt zu Kunden
- holt aktiv Feedback ein
- interessiert sich auch für kritische Rückmeldungen
- spricht wertschätzend über Kunden

### Dienstleistungsbewusstsein

Das Bewusstsein, dass zwischen Dienstleister und Kunde eine Abhängigkeit besteht und die Bereitschaft, den Prozess unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen für den Kunden optimal zu gestalten.

- kennt den übergeordneten Sinn der Dienstleistung und identifiziert sich damit
- kennt die Materie und stellt das Wissen entsprechend dem Kunden zur Verfügung
- berücksichtigt nach Möglichkeit die Kundenbedürfnisse
- klärt Kunden über Inhalte und Grenzen der Dienstleistung auf
- weist Kunden auf individuelle Gestaltungsmöglichkeiten hin
- ist sich möglicher Interessenskonflikte zwischen Dienstleister und Kunde bewusst und reagiert konstruktiv



## Ressourcen-Management & Methodenkompetenz

---

### Zielorientiertes Denken und Handeln

Die Fähigkeit, sein Denken auf ein Ziel auszurichten und die Prozesse entsprechend zu gestalten.

- klärt Zielvorgaben und schafft Klarheit über Zweck und Ergebnis
- überprüft ob Mittel und Ziele sich entsprechen
- setzt Teilziele und prüft deren Erreichung
- legt Termine fest und kontrolliert deren Einhaltung
- verliert das Endziel nicht aus den Augen und kommuniziert den Zwischenstand
- setzt Prioritäten im Sinne der Zielerreichung

### Denk- und Auffassungsvermögen

Die Fähigkeit, Sachverhalte in ihrer Komplexität und Vernetztheit schnell zu begreifen und eine übergeordnete Sicht zu entwickeln.

- erfasst Situationen auch in unbekanntem Kontexten ganzheitlich und rasch
- nimmt Intuition wahr und prüft diese im Gesamtzusammenhang
- bewertet und bündelt Informationen
- verbindet Informationen mit Wissen und Erfahrung und zieht das Fazit

### Planungs- und Organisationsfähigkeit

Die Fähigkeit, Arbeitsprozesse zu steuern, so dass Ziele termingerecht erreicht werden.

- verschafft sich den Überblick über anstehende Aufgaben
- unterscheidet Wichtiges von Dringlichem, priorisiert
- koordiniert Arbeitsschritte und personelle Ressourcen
- plant die Arbeit umfassend, kontinuierlich und mit der nötigen Flexibilität
- setzt und überwacht Termine
- evaluiert Planungsprozesse und reagiert entsprechend

### Ressourcenmanagement

Die Fähigkeit, Prozesse so zu gestalten, dass Ressourcen effektiv im Sinne der Zielerreichung eingesetzt werden.

- teilt die Energie bei der Arbeit ein
- budgetiert und hält sich an Vorgaben
- geht sorgfältig mit Geräten und Materialien um
- nutzt Fähigkeiten effektiv
- teilt Arbeitszeit optimal ein
- nutzt Netzwerke und Synergien



## Persönliche Kompetenzen

---

### Belastbarkeit / Durchhaltevermögen

Die Eigenschaft, das persönliche Leistungsvermögen zu kennen und dieses im Sinne der Aufgabe auszuschöpfen ohne psychisch / physisch Schaden zu nehmen.

- kann mit berufsspezifischem Druck umgehen
- erkennt die Grenzen seines Leistungsvermögens und reagiert entsprechend
- sieht in belastenden Situationen eine Herausforderung
- schöpft trotz persönlicher Belastung sein Leistungsvermögen aus
- kennt Strategien, sich nach Belastungen zu regenerieren
- kann emotional Distanz nehmen

### Selbstkenntnis

Das Vermögen, durch Beobachtung und Reflexion ein Bewusstsein der eigenen Persönlichkeit zu erlangen.

- beobachtet und reflektiert eigenes Verhalten
- kennt persönliche Werte und weiss, wie diese das Arbeitsverhalten beeinflussen
- hat eine persönliche Vision und übergeordnete Lebensziele
- kennt die persönlichen Motivatoren
- kennt persönliche Stärken und Schwächen

### Selbstsicherheit / Selbstdarstellung

Das Vermögen, seine Person überzeugend darzustellen und dabei authentisch zu wirken.

- macht sich durch Aussagen über sich selber und entsprechendes Verhalten erwartbar
- macht Werthaltungen mit Verhalten sichtbar
- weiss, was Sicherheit verleiht und handelt entsprechend
- wählt eine kontextbezogene Sprache
- kleidet sich adäquat

### Analytisches Denken

Die Fähigkeit, komplexe Situationen, Sachverhalte und Probleme in Teilaspekte aufzugliedern, deren Abhängigkeiten zu erkennen und entsprechend zu handeln.

- erfasst Problemstellungen, klärt ab
- orientiert sich an Fakten
- hält Sachverhalte auseinander
- nimmt Abhängigkeiten wahr (Ursache, Wirkung, Wechselwirkung)
- stellt Ergebnisse adressatengerecht zur Verfügung

### Risikobewusstsein

Das Vermögen, Chancen und Risiken in Situationen abzuschätzen, Entscheidungen zu treffen und verantwortungsvoll zu handeln.

- übernimmt in risikobehafteten Entscheidungen seiner Funktion entsprechend Verantwortung
- nimmt Gefahren wahr und kann ihre Bedeutung situativ einschätzen
- respektiert bekannte Risiken und handelt entsprechend
- wägt mögliche Konsequenzen ab und entscheidet nachvollziehbar

### Positives Denken

Das Vermögen, durch positive Einstellung die Aufgabenerfüllung konstruktiv zu beeinflussen.

- sieht Chancen und Möglichkeiten wenn andere Probleme sehen
- macht positive Aspekte zum Thema
- kommuniziert den Sinn von Aufgaben und Zielen
- vermittelt Zuversicht
- sieht das Licht am Ende des Tunnels

### Durchsetzungsvermögen

Das Vermögen, Menschen entgegen ihrer primären Überzeugung im Sinne der übergeordneten Ziele zur Kooperation zu bringen.

- argumentiert überzeugend
- nimmt Bezug auf Sachverhalte, Konsequenzen und Instanzen
- setzt sich auch bei Widerstand, Skepsis und emotionaler Betroffenheit durch
- hält Widerstand aus



## Persönliche Kompetenzen

---

### Engagement / Leistungsbereitschaft

Die Fähigkeit und der Wille, das persönliche Potenzial einer Aufgabe / einem Ziel zu widmen.

- stellt seine Ressourcen mit Freude in den Dienst der Zielerreichung
- übernimmt Verantwortung für das Ganze
- ordnet seine Bedürfnisse bei Bedarf den Betriebsbedürfnissen unter
- leistet einen besonderen Beitrag zum Erfolg
- erbringt in ausserordentlichen Situationen Mehrleistung mit Selbstverständlichkeit
- übernimmt Aufgaben zusätzlich zu seinem Pflichtenheft

### Veränderungskompetenz / Lernbereitschaft

Die Bereitschaft, sich mit Entwicklungen konstruktiv auseinanderzusetzen, angeeignetes Wissen und Verhalten entsprechend zu überdenken und die Fähigkeit, neues Wissen mit Erfahrung zu verbinden.

- richtet bei Veränderungen die Aufmerksamkeit auf die Chancen
- gestaltet Veränderungsprozesse konstruktiv mit
- ist bereit, persönliche Lösungs- und Denkmuster prüfend zu hinterfragen
- interessiert sich für Lösungen in vergleichbaren Kontexten
- leitet aus Erfahrungen Erkenntnisse ab und nutzt diese künftig
- berücksichtigt bei der Weiterbildung aktuelle und kommende

### Entscheidungsfähigkeit

Die Fähigkeit, sachliche, zeitliche und menschliche Aspekte gleichzeitig wahrzunehmen, Abhängigkeiten und mögliche Konsequenzen abzuwägen und einen entsprechenden Entscheid zu treffen.

- sammelt Entscheidungsgrundlagen
- nimmt Zusammenhänge wahr und interpretiert ganzheitlich
- entscheidet unter Einbezug der Rahmenbedingungen
- trifft - wenn notwendig - Entscheidungen, auch wenn nicht alle Informationen vorliegen
- behält den Überblick auch in komplexen Situationen

### Sorgfalt / Zuverlässigkeit

Die Fähigkeit, sorgfältig und genau zu arbeiten und die Eigenschaft, berufsspezifische Vorgaben und Abmachungen konsequent einzuhalten.

- arbeitet mit hohem Qualitätsanspruch
- legt Wert auf fehlerfreie Ergebnisse
- hält Standards auch bei repetitiven Aufgaben ein
- hält sich an Abmachungen und Vereinbarungen
- erledigt Aufgaben vorschriftsgemäss
- erfüllt den Auftrag ordnungsgemäss

### Verantwortungsbewusstsein

Das Bewusstsein, dass «Tun und Lassen» Wirkung zeigen und die Bereitschaft, das persönliche Verhalten dem Arbeits- und Aufgabenverständnis der Organisation unter zu ordnen.

- erkennt die Tragweite des Handelns bzw. Unterlassens
- meldet Abweichungen und Störungen und sorgt konsequent für die Bereinigung
- erkennt persönliche Grenzen und kommuniziert diese
- berücksichtigt bei Entscheidungen das Aufgabenverständnis der Organisation

### Selbstständigkeit

Die Fähigkeit, unabhängig von Beziehungsaspekten im Sinne der Sache und des Auftrags in eigener Regie zu handeln.

- vertraut auf eigene Fähigkeiten
- arbeitet ohne externe Impulse zielorientiert
- hält durch, auch ohne Motivation Dritter
- stellt den Sachbezug über emotionale Aspekte
- ist nicht unmittelbar auf Austausch mit anderen angewiesen