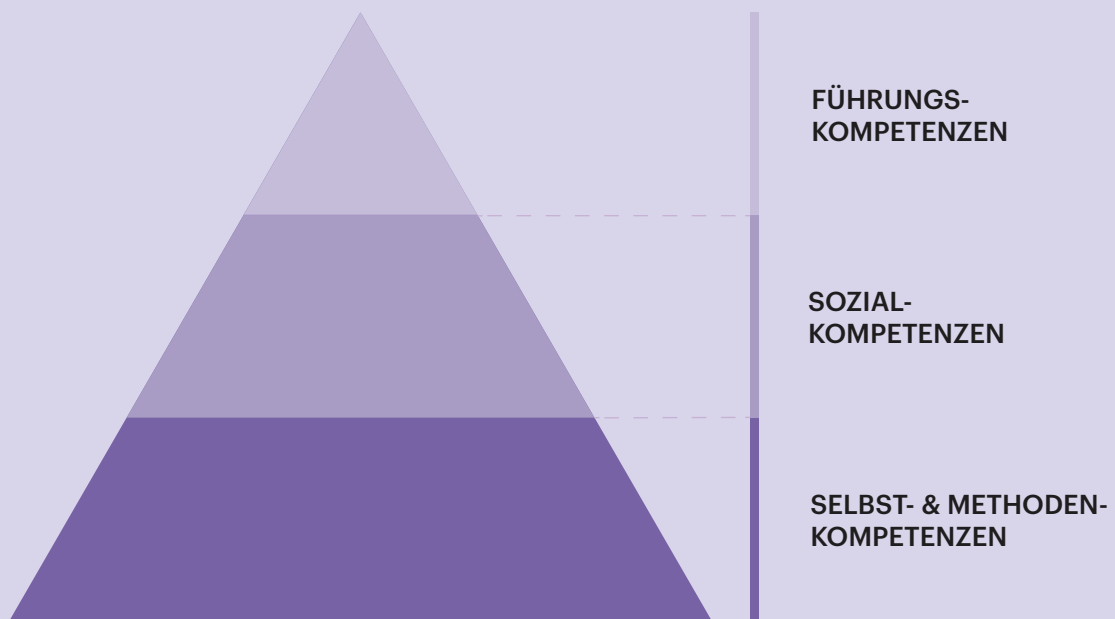


NANTYS KOMPETENZMODELL



© Nantys AG 2021. All rights reserved.

Dieses Dokument ist urheberrechtlich geschützt. weder teile noch das ganze Dokument dürfen auf irgendeine Art reproduziert oder weiterverbreitet werden ohne schriftliche Genehmigung der Nantys AG. Sollten teile oder das ganze Dokument in irgendeiner Form (grafisch oder elektronisch) reproduziert werden, ist die ausdrückliche Angabe der Quelle erforderlich. Die Nantys AG verbietet die Verbreitung dieses Dokuments auf dem Internet oder in einer anderen Form.

Definition des Begriffes «Kompetenz»:

Eine Kompetenz umfasst immer ein Bündel an unterschiedlichen (a) Fähigkeiten/Skills, (b) Erfahrungen und (c) Potenzialen zu einem bestimmten Themenschwerpunkt, der in der beruflichen Realität und in einer bestimmten Position eine mehr oder weniger wichtige Rolle spielt. Eine Kompetenz umfasst also immer unterschiedliche Facetten und sollte möglichst wenig Überschneidungen mit anderen Kompetenzen aufweisen und sich grundsätzlich in nachfolgende Kompetenzbereiche untergliedern lassen, die hierarchisch zueinander in Beziehung stehen.

- a) Selbst- und Methodenkompetenzen (Kompetenzen 3. Ordnung)
- b) Sozialkompetenzen (Kompetenzen 2. Ordnung)
- c) Führungskompetenzen (Kompetenzen 1. Ordnung)

Die Kompetenzen sind in der Nantys™ Kompetenz-Pyramide hierarchisch geordnet und die Lage in der Pyramide gibt an, wie komplex (im Sinne von vielschichtig) die jeweiligen Fähig-/Fertigkeitsbündel sind. Kompetenzebenen (Stufen der Pyramide) bauen aufeinander auf. Um also z.B. über eine Kompetenz 2. Ordnung zu verfügen, muss eine Person bestimmte Fähig-/Fertigkeiten 1. Ordnung beherrschen. Kompetenzen einer höheren Ordnung dürften also anspruchsvoller zu erreichen sein, da sie immer auch voraussetzen, dass bestimmte Kompetenzen einer darunter liegenden Ordnung vorhanden sind.

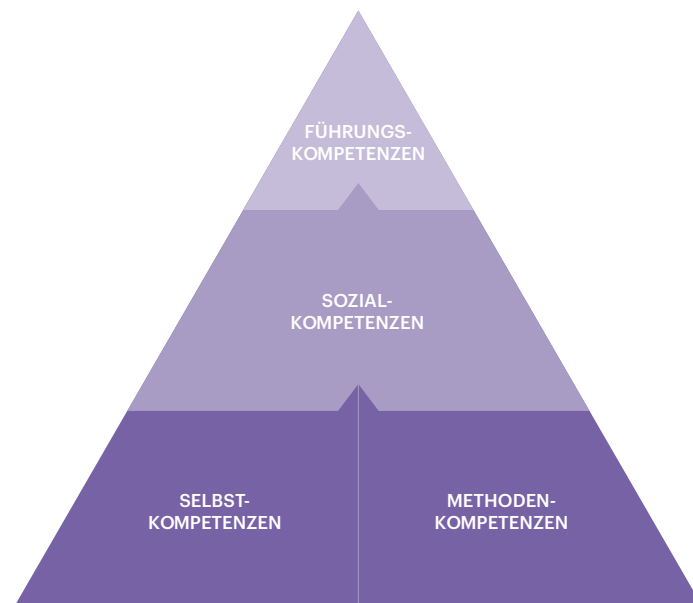
Kompetenzordnung in der Pyramide

Bei den Kompetenzen 3. Ordnung handelt es sich vor allem um Fertigkeiten und Fähigkeiten, die eine Person bezogen auf sich selbst erworben hat. Dazu gehören z.B. Ausbildungen, die eine Person besucht/abgeschlossen hat, intellektuelle Grundvoraussetzungen, die sie mitbringt, ein Handwerk/eine Technik, welche die Person erlernt hat, etc.

Kompetenzen 2. Ordnung betreffen Fähigkeiten/Fertigkeiten, die im Umgang mit anderen Menschen zum Tragen kommen. Dazu zählen z.B. die Verhandlungsfähigkeit, das Konfliktmanagement oder die Kommunikation, etc.

Auf der höchsten Ebene der Pyramide befinden sich die Kompetenzen 1. Ordnung, welche besonders anspruchsvoll zu erreichen sind, da sie immer auch persönliche/methodische und soziale Kompetenzen voraussetzen. Dazu zählen etwa die Projektmanagement, die Leadership-Kompetenz oder das strategische Denken und Handeln.

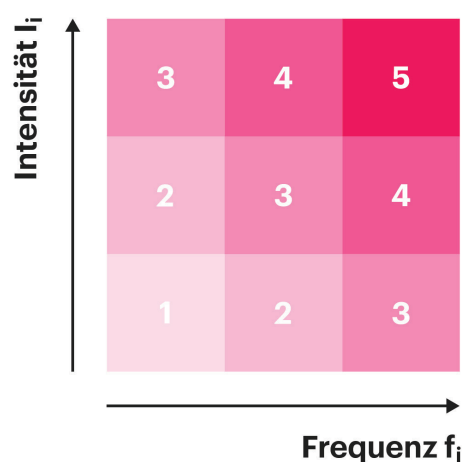
Dieser Zusammenhang kann graphisch wie folgt dargestellt werden:



Bestimmung des Anforderungs levels

Bei der Beurteilung der Anforderungen zur Bewältigung einer bestimmten Aufgabe in einer bestimmten Rolle gilt es zu bestimmen: a) welche Schlüsselkompetenzen notwendig sind und b) wo das jeweilige Anspruchsniveau für die ausgewählten Kompetenzen angesetzt werden soll.

Die Anforderung für eine bestimmte Kompetenz lässt sich durch die Berücksichtigung zweier Ebenen beurteilen. Anhand des nachfolgenden Schemas lässt sich also definieren, welches Level erreicht werden muss, um einer Anforderung an eine bestimmte Kompetenz zu genügen. Dabei kommt es also immer a) darauf an, wie frequent oder häufig eine bestimmte Kompetenz zur erfolgreichen Bekleidung einer Rolle notwendig ist (Frequenz) und b) wie anspruchsvoll die Aufgaben ausfallen, die mit der jeweiligen Kompetenz verbunden sind (Intensität).



Muss eine Person in einer Zielposition als z.B. sehr häufig (Frequenz), sehr komplexe Sachverhalte einer kritischen Zuhörerschaft (Intensität) präsentieren, dann würde bei der Kommunikationsfähigkeit ein Erwartungswert von 5-4 dem notwendigen Level entsprechen.

Nachfolgend finden Sie eine Aufstellung der in der Nantys™ Kompetenz-Pyramide enthaltenen Kompetenzen für die auch Kriterien definiert wurden, welche die jeweiligen Kompetenzen im Begriffsraum beschreiben sollen.

Falls Sie eine Abklärung bestimmter Schlüsselkompetenzen im Rahmen eines Nantys-Assessments (Assessment Centers) vornehmen möchten, dann empfehlen wir für folgende Assessmenttypen die Auswahl folgender Anzahl an Kompetenzen:

- Assessment Center (ca. 1½ Tage): bis 10 Kompetenzen
- Ganztages-Assessment: bis 8 Kompetenzen
- ¾-Tages Assessment: bis 6 Kompetenzen
- ½ Tages Assessment: bis 4 Kompetenzen

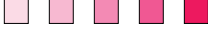


Weitere Informationen dazu finden Sie unter:

<https://nantys.ch/kompetenzmodell>


Nachfolgend finden Sie eine Übersicht über die im Modell verwendeten Kompetenzen, die Sie uns zur Abklärung vorlegen können:


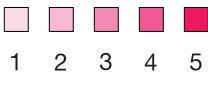

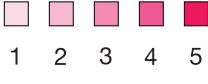
Kompetenzbereich	Kompetenzbezeichnung	
A. Selbstkompetenz	A.1 Agilität	A.2 Ambition/Leistungsstreben
	A.3 Belastbarkeit	A.4 Entscheidungs-/Umsetzungsfähigkeit
	A.5 Integrität	A.6 Lern- und Veränderungsvermögen (Kritisches Denken)
	A.7 Ordnungsstreben	A.8 Selbstreflexion
	A.9 Selbstverantwortung	A.10 Vernetztes Denken
	B. Methodenkompetenzen	B.1 Analytisches Denken
B.3 Innovationsfähigkeit		B.4 Problemlösekompetenz
B.5 Projektmanagementkompetenzen		B.6 Unternehmerisches Denken & Handeln
C. Sozialkompetenzen		C.1 Kommunikationsfähigkeit
	C.3 Kunden*innenorientierung	C.4 Networking-Kompetenzen
	C.5 Teamfähigkeit	C.6 Umgang mit Vielfalt/Diversität
	C.7 Verhandlungsfähigkeit	
	D. Führungskompetenzen	D.1 Leadership
D.3 Strategisches Denken und Handeln		






Auf den folgenden Seiten finden Sie nun alle Nantys™ Kompetenzen inklusive einer kurzen Beschreibung der Kriterien, die zu deren Definition verwendet wurden.

Kompetenzbereich	Kompetenzbezeichnung	Kriterien	Anforderung
SELBST-KOMPETENZ	Agilität	<ul style="list-style-type: none"> Denkt und handelt gewandt, wendig oder beweglich in sich veränderten Systemen/Strukturen und Umwelten. Agiert bei Veränderungen nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv, stellt sich rasch um und kann ein Vorgehen laufend hinterfragen. Unterstützt Veränderungen antizipativ und initiativ. Kann sich an veränderte, sowohl äussere wie innere Umstände anpassen, um die angestrebten (Teil-) Ziele rasch zu erreichen. Ist fähig, unterschiedliche Aspekte eines Problems zu verbinden und die Kohäsion des Systems auch unter unklaren Bedingungen zu sichern (Inklusion). 	 1 2 3 4 5
SELBST-KOMPETENZ	Ambition / Leistungsstreben	<ul style="list-style-type: none"> Strebt nach persönlichen Zielen, wie Leistung, Erfolg, Anerkennung, Einfluss, Führung, Wissen oder Macht. Hat hohe Ziele, ist eifrig und ehrgeizig, aber ohne dafür egoistisch und rücksichtslos zu sein. Sucht den Erfolg, zielt hoch, denkt in grossen Dimensionen und will immer etwas mehr erreichen. Kann schwierige Aufgaben selbständig bewältigen, dabei Hindernisse überwinden, um hohe Standards zu erreichen. Zögert nicht, sich mit anderen zu messen und sich laufend zu verbessern. 	 1 2 3 4 5
SELBST-KOMPETENZ	Belastbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> Hält Performance auch unter hohem (Zeit-, sozialem, etc.) Druck. Leidet nicht unter hoher physischer/psychischer Belastung. Handelt auch bei hohem Stress bedacht und ruhig. Überwindet Rückschläge und Misserfolge nachhaltig. Trägt aktiv Sorge zu den eigenen Ressourcen. 	 1 2 3 4 5
SELBST-KOMPETENZ	Entscheidungs-/Umsetzungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Ist fähig, die Bedeutung beziehungsweise die Konsequenzen eigener Entscheidungen und damit einhergehender Handlungen zu verstehen. Ist in der Lage, sich zwischen unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten zu entscheiden und gefasste Beschlüsse konsequent in die Tat umzusetzen. Kann Prioritäten in den eigenen Handlungen setzen und sich auf das Wesentliche konzentrieren. Hat den Willen zur raschen Umsetzung einer Entscheidung in zielgerichtete Aktivitäten. Zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, innere und äussere Widerstände oder Hindernisse auf dem Weg zum Ziel wirksam zu überwinden. 	 1 2 3 4 5





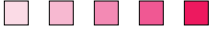
Kompetenzbereich	Kompetenzbezeichnung	Kriterien	Anforderung
SELBST-KOMPETENZ 	Integrität	<ul style="list-style-type: none"> • Ist treu zu sich selbst, achtet dabei auf die Integrität bzw. Würde seiner Mitmenschen und strebt danach, diese nicht zu verletzen. • Achtet auf die fortwährend aufrechterhaltene Übereinstimmung des persönlichen Wertesystems und der persönlichen Ideale mit dem Handeln. • Orientiert sich an einem Wertesystems dem eine religiös, politisch oder humanistisch begründete Ethik zugrundliegt. • Ist „unbestechlich“ und hängt an festen, tief verankerten Werten an, zu denen er*sie dauerhaft steht und von denen er*sie sich nicht abbringen lässt. • Zeigt kein dauerhaft den Zielen der Einrichtung zuwiderlaufendes Fehlverhalten. 	 1 2 3 4 5
SELBST-KOMPETENZ 	Lern- und Veränderungsvermögen (Kritisches Denken)	<ul style="list-style-type: none"> • Versteht es, gesammeltes Wissen selbständig zu überblicken, zu analysieren und folgerichtig einzuordnen. • Ist in der Lage, sich über eine Situation/einen Sachverhalt ein eigenes Bild zu machen und zu eigenen Schlüssen zu kommen. • Kann Informationen reflektieren bzw. hinterfragen, Vor- und Nachteile abwägen und deren Wahrheitsgehalt unabhängig überprüfen. • Ist fähig, bestehendes/vermeintliches Wissen laufend in Frage zu stellen und die eigene Position aufgrund beobachteter Veränderungen anzupassen. • Begrüsst Veränderungen und strebt (pro-)aktiv danach, die eigene Tätigkeit effizienter zu gestalten, indem neue Arbeitsmethoden und Erkenntnisse genutzt werden. 	 1 2 3 4 5
SELBST-KOMPETENZ 	Ordnungsstreben	<ul style="list-style-type: none"> • Geht Probleme nach klaren Regeln bzw. Grundsätzen und mit Systematik so an, dass ein klar strukturiertes Vorgehen zur Lösung vorgelegt werden kann. • Denkt und handelt selbstdiszipliniert und sorgt auch unter ungeordneten Bedingungen dafür, dass Sachverhalte/Aufgaben organisiert angegangen werden. • Strebt nach Stabilität, Klarheit, und guter Organisation bzw. sorgt konsequent dafür, dass «Ordnung» einkehrt. • Wählt ein geregeltes Vorgehen, legt Wert auf Sauberkeit/Reinlichkeit, Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit. • Denkt und handelt selbstdiszipliniert, hält sich an Vorgaben/Regeln und ist bestrebt Dinge organisiert, nachvollziehbar und strukturiert anzugehen. 	 1 2 3 4 5





Kompetenzbereich	Kompetenzbezeichnung	Kriterien	Anforderung
SELBST-KOMPETENZ 	Selbstreflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Ist fähig, über sich selbst nachzudenken, das eigene Denken, Fühlen und Handeln mit dem Ziel zu analysieren/hinterfragen, mehr über sich selbst herauszufinden. • Versteht es, auf einer Ebene der Vorstellungskraft die verschiedensten Aspekte in Bezug auf sein/ihr selbst und seiner/ihrer Wirkung auf die Umwelt zu erkennen. • Ist in der Lage, sich nicht nur als individuelle Person, sondern auch als Teil eines Systems (einer Organisation, eines Unternehmens, etc.) zu hinterfragen. • Kann durch Selbstreflexion (einer Form der bewussten Selbstwahrnehmung) mehr über sich selbst erfahren, sich besser verstehen und dadurch laufend persönlich wachsen bzw. sich ständig verbessern. • Hat ein Verständnis davon, was ihn/sie als Menschen ausmacht und was seine/ihre Beziehung zu Anderen und umgekehrt kennzeichnet. 	 1 2 3 4 5
SELBST-KOMPETENZ 	Selbstverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Ist bereit, die Verantwortung für das eigene Handeln selbst zu übernehmen (Verantwortungsethik). • Hat das eigene Leben selbst in der Hand, trifft dafür bewusste Entscheidungen und nimmt aktiv auf dessen Verlauf Einfluss. • Fühlt sich für die eigenen, positiven oder negativen, Gefühle selbst verantwortlich. • Ist bereit und fühlt sich verpflichtet, für das eigene Handeln und dessen Unterlassen Verantwortung zu übernehmen. • Weist die Schuld (vor allem bei negativen Ergebnissen) nicht von sich, aber neigt auch nicht dazu, sich systematisch für alles selbst verantwortlich zu fühlen. 	 1 2 3 4 5
SELBST-KOMPETENZ 	Vernetztes Denken	<ul style="list-style-type: none"> • Ist in der Lage, das Zusammenspiel von Faktoren zu erkennen und zu analysieren. • Versteht es, eine Situation als Ganzes zu betrachten, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen, (Wirkungs-)Zusammenhänge und Abhängigkeiten zu erkennen und daraus Handlungsoptionen abzuleiten. • Berücksichtigt bei der Problemlösung wichtige Knotenpunkte bzw. Verbindungen und ist dadurch in der Lage, auch unkonventionelle Ideen hervorzubringen. • Kann sich mit einer Vielzahl an Menschen und menschlichen (auch digitalen) Netzwerken verbinden und in diesen Ideen/Meinungen effektiv verbreiten. • Betrachtet ein Problem nicht isoliert, um bereits bestehende Lösungen vorzulegen, sondern denkt auch non-linear/disruptiv und entwirft neue Lösungswege. 	 1 2 3 4 5


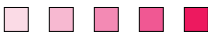


Kompetenzbereich	Kompetenzbezeichnung	Kriterien	Anforderung
METHODEN-KOMPETENZEN 	Analytisches Denken	<ul style="list-style-type: none"> • Kann ein Problem erfassen, es in einen bestimmten Kontext einordnen und dafür eine Lösung entwickeln. • Versteht es, ein identifiziertes Problem in seine Einzelteile zu zerlegen und darauf gestützt konkrete Massnahmen treffen, um dieses zu lösen. • Ist in der Lage, einen Sachverhalt oder eine Problemstellung logisch in einzelne Schritte zu unterteilen- • Kann Situationen nachvollziehbar reflektieren, Sachverhalte und Probleme in einem breiteren Zusammenhang sehen und dazu Lösungen vorlegen. • Verfügt über die notwendigen Skills, um gesammelte Informationen auszuwerten, in diesen Muster zu erkennen und daraus kreative Lösungen auszuarbeiten. 	
METHODEN-KOMPETENZEN 	Digitale/Mediale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Ist in der Lage, nach (digitalen) Informationen zu suchen, diese zu filtern, zu evaluieren und so strukturiert zu speichern, dass diese weiter genutzt werden können. • Kann mit Hilfe von digitalen Medien mit anderen in Kontakt treten bzw. mit diesen zusammenarbeiten, Informationen austauschen, an gesellschaftlichen Debatten unter Berücksichtigung der Regeln für soziales Kommunikationsverhalten im Internet teilnehmen und dabei die eigene digitale Identität angemessen verwalten. • Versteht es, digitale Inhalte zu produzieren, bestehende Contents zu editieren bzw. regelmässig zu aktualisieren, urheberrechtliche Vorgaben zu berücksichtigen und digitale Tools zur Lösung von konkreten Problemen anzuwenden. • Kennt Mittel zum Schutz digitaler Geräte und Inhalte, versteht es, sich vor physischer und psychischer Beeinträchtigung durch digitale Inhalte selbst zu schützen. • Kann technische Probleme (in digitalen System) lösen, unterschiedliche digitale Tools zur Lösung von Problemen bzw. der Ableitung, neuer, kreativer Lösungen nutzen und erkennt die eigenen Mankos in Hinsicht auf digitale Kompetenzen. 	


Kompetenzbereich	Kompetenzbezeichnung	Kriterien	Anforderung
METHODEN-KOMPETENZEN 	Innovationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Versteht es, kontinuierlich neue und innovative Lösungen im komplexen Zusammenspiel von Mensch, Organisation und Technik hervorzubringen. • Ist in der Lage, Organisationen und Arbeitsprozesse so zu gestalten, dass neue Ideen, innovative Ansätze und Verbesserungen umgesetzt werden können. • Verfügt über den inneren Drang, (radikal) neue Ideen, Herangehensweisen und Konzepte auszuprobieren, um Abläufe, Prozesse und Strukturen laufend zu verbessern. • Setzt sich ständig mit neuen Ideen zur Problemlösung bzw. Optimierung auseinander und kann auch ein disruptives Vorgehen wählen, um erkannte Chancen zur Verbesserung bzw. Effizienzsteigerung zu nutzen. • Verfügt sowohl über die intellektuellen Grundvoraussetzungen, um Problemen aus immer wieder unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, als auch die persönlichen Skills, um eigene Lösungswege zu hinterfragen und ständig zu verbessern. 	 1 2 3 4 5
METHODEN-KOMPETENZEN 	Problemlösekompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Ist fähig, Prozesse kognitiv zu verarbeiten, um Problemsituation zu erfassen, in denen die Lösung nicht unmittelbar auf der Hand liegt. • Versteht es, erkannte Probleme durch smartes Handeln mittels bewusster Denkprozesse zu beseitigen. • Kann sich durchdacht und systematisch mit Problemen und Herausforderungen auseinandersetzen, um diese zu überwinden, also von einem unerwünschten Ist- zu einem angestrebten Soll-Zustand gegen Widerstände zu gelangen. • Erkennt rasch Schwierigkeiten, reagiert schnell auf diese und findet angemessene Lösungen, um diese nachhaltig zu überwinden. • Ist in der Lage, ein komplexes Problem zu zerlegen, dessen Ursachen zu erkennen, unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten gegeneinander abzuwägen und die richtige Alternative zu wählen, um dieses nachhaltig zu lösen. 	 1 2 3 4 5
METHODEN-KOMPETENZEN 	Projektmanagementkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Beherrscht die Gesamtheit an Führung- bzw. Organisationsaufgaben, Führungstechniken und -mittel, um ein Projekt erfolgreich abzuwickeln. • Bearbeitet neue, komplexe Vorhaben termingerecht, kostengünstig und mit hoher Qualität • Koordiniert und organisiert systematisch die Bearbeitung von Projekten, indem er*sie Teamprozesse steuert und als Dienstleister/in auftritt • Versteht es, wenn nötig mehrere Vorhaben (bzw. Teilprojekte) gleichzeitig zu planen, zu koordinieren und zu einem erfolgreichen Abschluss unter Berücksichtigung der vereinbarten Ziele zu führen. • Steuert Projekte aus der nächsthöheren Warte über dem/der Projektleitenden, übernimmt die personelle bzw. wirtschaftliche Verantwortung und führt das Projektteam. 	 1 2 3 4 5

Kompetenzbereich	Kompetenzbezeichnung	Kriterien	Anforderung
METHODEN-KOMPETENZEN	Unternehmerisches Denken & Handeln	<ul style="list-style-type: none"> • Versteht es, einem Unternehmen einen Sinn oder eine Vision zu geben, indem ein Wertegerüst definiert und betriebswirtschaftliche Grundsätze zu deren Realisierung festgelegt werden. • Kann vorhandene Kräfte/Ressourcen und Mittel zur Erreichung eines langfristigen oder übergeordneten Zieles optimal einsetzen. • Ist in der Lage, alle Produktions-, Kommunikations-, Informations- und Denkprozesse, die zur Durchführung des Geschäftsauftrags dienen, in der täglichen Praxis umzusetzen. • Verfügt über die Fähigkeit, die erwirtschafteten Erträge sinnvoll so einzusetzen/zu nutzen, dass die Unternehmung/Organisation nachhaltig existieren und sich entwickeln kann. • Weiss mit den eigenen Ressourcen gut umzugehen (Selbstmanagement), kann das eigene Denken und Handeln reflektieren (Selbstreflexion) und kluge Entscheidungen auch unter Risiko und Unsicherheit treffen. 	 1 2 3 4 5
SOZIAL-KOMPETENZEN	Kommunikationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügt über die rhetorische Fähigkeit, klare bzw. adressatengerechte Worte zu finden und diese so unmissverständlich zu formulieren, dass sein/ihr Standpunkt für andere verständlich wird. • Kann Botschaften von anderen Menschen durch gutes Zuhören und interpretieren von (non- und paraverbalen) Signalen nachvollziehen und verstehen. • Versteht es, auf andere, ihm/ihr auch unbekannte Menschen zuzugehen und den Kontakt zu diesen herzustellen und zu pflegen. • Kann andere durch geschickt formulierte Argumente von den eigenen Positionen und Ideen überzeugen. • Ist in der Lage, sich in unterschiedlichen situativen und kulturellen Kontexten kommunikativ so einzubringen, dass er*sie sich rollenkonform mit anderen austauschen kann. 	 1 2 3 4 5
SOZIAL-KOMPETENZEN	Kritik- und Konfliktfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Ist in der Lage und dazu bereit, auch unangenehme Sachverhalte direkt und unvermittelt anzusprechen, ohne andere zu verletzen. • Versteht es, Kritik aufzunehmen, sich für begangene Fehler zu entschuldigen und aus Misserfolgen und Rückschlägen dazu zu lernen. • Kann eine Auseinandersetzung aufnehmen, eine Eskalation des Konfliktes vermeiden und konstruktiv bewältigen. • Spricht Probleme offen mit den Beteiligten an, macht Änderungswünsche klar und sucht gemeinsam nach Lösungen. • Vertritt auch eine kontroverse Meinung, zeigt sich diskussionsbereit setzt aber auch Grenzen und kann auch nein sagen, wenn ein Vorschlag/Kompromiss unzutraglich wird. 	 1 2 3 4 5

Kompetenzbereich	Kompetenzbezeichnung	Kriterien	Anforderung
SOZIAL-KOMPETENZEN 	Kunden*innenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> Ist bereit und dazu in der Lage, Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden*innen regelmässig/systematisch zu erfassen bzw. zu analysieren und zu erfüllen/befriedigen. Versteht es Kunden*innenbeziehungen in einer langfristigen Perspektive aufzubauen und so zu pflegen, dass sie sich als stabil, professionell und dauerhaft erweisen. Bemüht sich, die Kunden*innenzufriedenheit so hoch wie möglich zu halten, indem er*sie auch eigene Bedürfnisse zugunsten von Kunden*innen zurücknimmt. Weiss es, Kundenbedürfnisse zu erkennen und gar zu antizipieren, um Angebote zu formulieren, die genau diesen in vollem Umfange entsprechen. Schafft Kunden*innen ein Kundenerlebnis (Customer Experience), dass auf eine emotionale Bindung zu ihm*ihr fusst und darauf abzielt, aus zufriedenen auch loyale Kunden*innen zu machen. 	 1 2 3 4 5
	Networking-Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> Versteht es, persönliche und berufliche Kontakte zu Menschen unterschiedlicher «Herkunft» aufzubauen und zu pflegen. Kann ein soziales Netzwerk von Personen «betreiben», die zueinander in Beziehung stehen und sich beruflich unterstützen oder zusammen kooperieren, um bestimmte Ziele zu erreichen und/oder sich gegenseitig zu inspirieren. Ist in der Lage, in einem Netzwerk Informationen so im Fluss zu halten, dass alle Beteiligten einen Nutzen darin sehen, sich am Austausch zu beteiligen. Stellt laufend neue Kontakte her und versteht es, diese in seinem*ihrer Kontaktnetzwerk so zu integrieren, dass sich diese freiwillig und aktiv auf der geschaffenen Plattform austauschen. Weiss Netzwerke sowohl für eigene Zwecke und Ziele zu nutzen, eröffnet aber auch anderen die Möglichkeit, durch die geschaffenen Beziehungen neue Opportunitäten zu schaffen. 	 1 2 3 4 5
SOZIAL-KOMPETENZEN 	Teamfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Kann konstruktiv mit anderen, auch in virtuellen Räumen zusammen arbeiten und sieht dabei in der Vielfalt der Charaktere, Meinungen und Kompetenzen eine Bereicherung. Schätzt Meinungsunterschiede in der Arbeitsgruppe und nutzt diese, um gemeinsam tragfähige Lösungen auszuarbeiten. Versteht die Dynamiken im Team und nutzt diese, um eine förderliche Atmosphäre zur optimalen Lösung der anstehenden Probleme zu schaffen Ist in der Lage, die eigenen Anliegen, Bedürfnisse und Profilierungsmöglichkeiten zugunsten des Teamerfolges zurückzustellen. Sorgt aktiv dafür, dass alle Teammitglieder einen Beitrag an der Problemlösung leisten können, schafft dafür die technischen/räumlichen Voraussetzungen damit sich alle in der Gruppe verwirklichen und auch autonom agieren können. 	 1 2 3 4 5

Kompetenzbereich	Kompetenzbezeichnung	Kriterien	Anforderung
SOZIAL-KOMPETENZEN 	Umgang mit Vielfalt/Diversität	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügt über ein humanistisches Verständnis von Vielfalt, das auf gleiche Rechte fusst und dabei die Vielfalt/Komplexität von Menschen und ihren Lebensumständen berücksichtigt. • Unterstützt einen wertschätzenden, bewussten und respektvollen Umgang mit Verschiedenheit und Individualität. • Erkennt bzw. schätzt die vielfältigen Leistungen von Menschen und begreift sie als nutzbares Potenzial. • Ist aktiv darum bedacht, Menschen mit unterschiedlichen sozialen, ethnischen, religiösen, gender-bezogenen und anderen «Herkünften» gleich zu behandeln gegebenenfalls zu fördern, um für vergleichbare Chancen zu sorgen. • Bemüht sich aktiv darum, heterogen zusammengesetzte Teams zu formen und so auch für die Inklusion von Personen zu sorgen, die benachteiligt werden könnten. 	 1 2 3 4 5
SOZIAL-KOMPETENZEN 	Verhandlungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Hat die Bereitschaft und Fähigkeit in Verhandlungssituationen geschickt und effizient vorzugehen, um ein positives Verhandlungsergebnis für alle Beteiligten zu erzielen. • Ist in der Lage, die eigenen Interessen in einer Verhandlungssituation zu definieren und entsprechend zu formulieren bzw. zu artikulieren. • Kennt unterschiedliche Verhandlungsstile, -strategien, -techniken und deren angemessene Anwendung, um unter auch widrigen Bedingungen (z.B. Zeit- und Erfolgsdruck) ein positives Verhandlungsergebnis zu erzielen. • Versteht es in einer schwierigen Verhandlung auch beste Alternativen zu einer verhandelten Vereinbarung zu definieren und zu verfolgen. • Achtet in einer Verhandlungssituation auch auf die Beziehungsebene und ist in der Lage, auf seine Interaktionspartner*innen einzugehen bzw. ihre Absichten nachzuvollziehen, um sie in der Formulierung einer (möglichen Kompromiss-) Lösung zu berücksichtigen. 	 1 2 3 4 5

Kompetenzbereich	Kompetenzbezeichnung	Kriterien	Anforderung
FÜHRUNGS-KOMPETENZEN 	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickelt Visionen und Strategien zur ständigen Anpassung der Ziele in der Absicht, die Nachhaltigkeit der Organisation/des Unternehmens zu sichern. • Motiviert Mitarbeitende und begeistert sie für die Verfolgung übergeordneter Ziele, indem er*sie ihnen leistungsförderliche Bedingungen schafft und emotional/in beziehungsbezogener Hinsicht einbindet. • Übernimmt die Verantwortung für Mitarbeitende auch gegen aussen und handelt nach ethisch-moralisch einwandfreien Grundsätzen. • Sorgt für eine starke Identifikation der Mitarbeitenden mit den Werten und Zielen der Organisation/des Unternehmens und fördert ihre Entwicklung auf jeder Ebene. • Leitet Manager*innen und Mitarbeitende an, indem er*sie ihnen eine Orientierung gibt und sie aktivierend so einbindet, dass sie sich in den vermittelten und von ihm*ihr vorgelebten Werten und Überzeugungen erkennen. 	 1 2 3 4 5
FÜHRUNGS-KOMPETENZEN 	Managementkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Versteht es, andere unter Berücksichtigung etablierter Werte, Überzeugungen und Regeln so zu steuern/koordinieren, dass die definierten Ziele erreicht werden können. • Ist in der Lage, Tätigkeiten/Aktivitäten zu planen, zu organisieren, Mitarbeitende zu führen/koordinieren und die Zielerreichung zu kontrollieren. • Kann unterschiedliche Führungswerkzeuge personen-, situations- und kulturangemessen so einsetzen, dass er*sie auch anspruchsvolle Führungssituationen in unterschiedlichen Kontexten meistern kann. • Verfügt über die sozialen, analytischen und technischen Skills, um die Tätigkeit anderer Menschen überzeugend anzuleiten und zu steuern. • Ist konfrontiert mit unterschiedlichen Problemen in der Lage, auch neue Lösungswege zu finden, die Übersicht zu wahren und anderen Klarheit und Sicherheit zu vermitteln. 	 1 2 3 4 5

Kompetenzbereich	Kompetenzbezeichnung	Kriterien	Anforderung
FÜHRUNGS-KOMPETENZEN 	Strategisches Denken und Handeln	<ul style="list-style-type: none"> • Kann Abstand vom eigenen Tun gewinnen, Handlungsmöglichkeiten antizipieren und Erreichtes kritisch reflektieren. • Erschliesst rasch auch komplexe Zusammenhänge, kann daraus Prognosen über künftige Entwicklungen machen und davon Strategien zur Erreichung damit einhergehender Ziele definieren. • Versteht es dafür zu sorgen, dass einmal definierte Strategien dann auch konsequent umgesetzt und die dafür notwendigen Ressourcen verfügbar gemacht werden. • Bleibt auf strategische Ziele fokussiert, agiert nicht überhastet bei Veränderungen/Unsicherheiten und handelt zugleich systematisch und flexibel. • Nutzt effektive Denkmuster (Reflektionsroutine), kann sich auf ein geschultes Urteilsvermögen abstützen, geht umsichtig mit Risiken um, gestaltet neue Möglichkeiten mit Voraussicht und vertraut auch der eigenen Intuition. 	