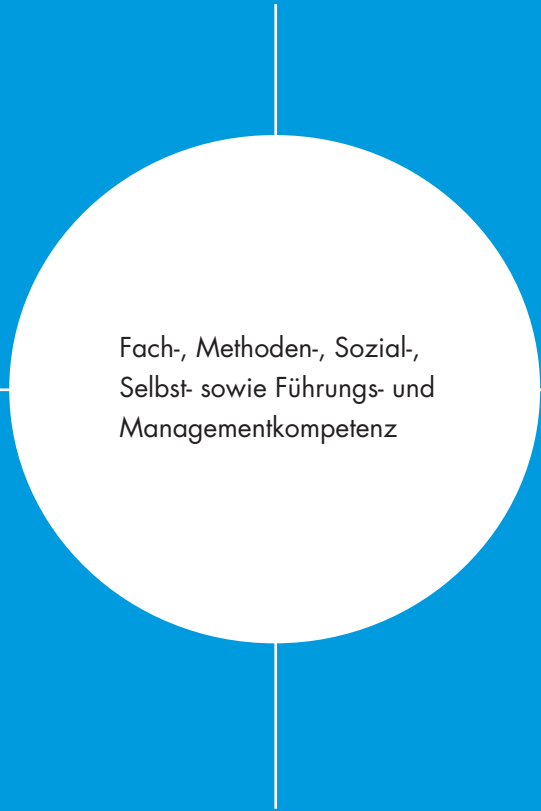


KOMPETENZMODELL

Für Führungskräfte der kantonalen Verwaltung Luzern



Fach-, Methoden-, Sozial-,
Selbst- sowie Führungs- und
Managementkompetenz

VORBEMERKUNG

Seit dem Jahre 2003 gelten unsere drei Führungskernsätze:

- Wir übernehmen Führungsverantwortung und verlangen Eigenverantwortung.
- Wir setzen Strategien und Entscheide konsequent um.
- Wir kommunizieren zielorientiert und offen.

Diese Führungskernsätze widerspiegeln unser Führungsverständnis und sind Zielvorgabe für die Zusammenarbeit. Führung soll sich an diesen Grundsätzen orientieren und messen lassen. Um die Ziele der Führungskernsätze zu erreichen, ist der Personalauswahl und insbesondere der Entwicklung von Führungsverantwortlichen besondere Beachtung zu schenken. Das vorliegende Kompetenzmodell für Führungskräfte unterstützt Sie dabei.



DAS KOMPETENZMODELL

Das Kompetenzmodell ist eine Grundlage und Arbeitshilfe zur Unterstützung des Führungs- und Personalmanagements sowie der Personalentwicklung. Es konkretisiert die in § 6 der Besoldungsverordnung umschriebenen Kompetenzfelder, indem die Selbst-, Sozial-, Führungs-, Management-, Methoden- und Fachkompetenz anhand von je drei bis neun Einzelkompetenzen beschrieben werden.

Bestimmte Grundhaltungen gelten als fundamentale Voraussetzungen. Auf diesen baut das Kompetenzmodell überhaupt erst auf. Diese Grundhaltungen sind unter anderem

- **Ethisches Verhalten/Integrität/Loyalität/Authentizität**
- **Gemeinwohlorientierung**
- **Leistungsorientierung**

Die Reihenfolge der Nennungen der Kompetenzen ist keine Wertung. Eine mögliche Wertigkeit ergibt sich allein durch die Anforderungen der betrachteten Funktion.

Die Kompetenzen sind nicht unabhängig voneinander und können dies auch nicht sein. Beispielsweise ist die Problemlösungskompetenz immer im Zusammenhang mit der Sinnhaftigkeit der erreichten Lösung zu sehen und wird daher stets eine gewisse Korrelation zur Kompetenz „Ziel- und Ergebnisorientierung“ haben.

DAS MODELL

SOZIALKOMPETENZ

Fähigkeit, tragfähige Beziehungen zu Mitarbeitenden, Kundschaft und der Bevölkerung aufzubauen, zu pflegen und weiter zu entwickeln.

Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit, Team- und Kooperationsfähigkeit, Konflikt- und Kritikfähigkeit, Einfühlungsvermögen

SELBSTKOMPETENZ

Fähigkeit, seine eigene Person zu steuern (reflektieren, hinterfragen, weiterentwickeln) sowie selbstverantwortlich, kreativ und effektiv einen Beitrag zur Aufgabenerfüllung der Organisation zu leisten.

Belastbarkeit, Reflexionsfähigkeit, Lern- und Entwicklungsfähigkeit, Flexibilität, Innovationsfähigkeit, Intuition, Komplexität bewältigen

FÜHRUNGS- UND MANAGEMENTKOMPETENZ

Fähigkeit, den Betrieb/die Abteilung den aktuellen, relevanten Erfordernissen und Vorgaben entsprechend erfolgreich zu lenken, zu gestalten und weiter zu entwickeln.

Entscheidungsfähigkeit, Fordern und Fördern, Motivationsfähigkeit, Kundenorientierung, unternehmerisches Denken und Handeln, Ziel- und Ergebnisorientierung, Umsetzungsfähigkeit, Delegationsfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, visionäres/strategisches Denken und Handeln, Veränderungskompetenz

FACHKOMPETENZ

Fachwissen und Erfahrungen, um berufstypische Aufgaben und Sachverhalte den Anforderungen gemäss selbstständig und eigenverantwortlich zu bewältigen.

Spezifisches Fachwissen, betriebswirtschaftliches Wissen, Allgemeinbildung

METHODENKOMPETENZ

Situations- und fachübergreifende, flexibel einsetzbare Methoden-, Verfahrens- und Prozesskenntnisse zur Lösung der Aufgaben und zur Zielerreichung.

Planungs- und Organisationsfähigkeit, konzeptionelle Fähigkeiten, Problemlösungsfähigkeit, Präsentationsfähigkeit



WEM DIENT DAS KOMPETENZMODELL

Das Kompetenzmodell unterstützt Führungsverantwortliche und Personalfachleute in den zentralen Personalprozessen wie Personalrekrutierung, Personalbeurteilung, Personalführung und Personalentwicklung. Es schafft Orientierung, indem es Anforderungen konkretisiert und Grundlagen für Rekrutierungen und Beurteilungen (Vorgesetzten-Feedback) sowie individuelle Entwicklungsschritte aufzeigt.

Insbesondere dient es als:

- Basis für Stellenbeschreibungen, Rekrutierungsentscheide, Inseratetexte
- Kriterien für die Beurteilung der Führungsqualität
 - Beurteilungs- und Fördergespräch
 - Vorgesetzten-Feedback
- Entscheidungsgrundlage für Potentialabklärungen
 - Einzelassessment
 - Orientierungsseminar
- Grundlage für die Managemententwicklungsplanung
- Kriterien für die Beförderung



KOMPETENZEN IM DETAIL

A: Fachkompetenz

Fachwissen und Erfahrungen, um berufstypische Aufgaben und Sachverhalte den Anforderungen gemäss selbstständig und eigenverantwortlich zu bewältigen

	Einzelkompetenz	Definition	Beobachtbare Kompetenzmerkmale
A 1	Spezifisches Fachwissen	Fachkenntnisse in der zur Erfüllung der Funktion notwendigen Breite und Tiefe.	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickelt Wissen stets weiter und ist im Fachbereich auf dem neusten Stand. • Kann Wissen (Wissensaustausch im Team und an Tagungen) vernetzen und setzt es qualitativ (Standards), quantitativ (Leistung) und situationsgerecht ein. • Hält sich auf dem Laufenden über wirkungsorientierte Führungsinstrumente (Bsp. „Best Practice“).
A 2	Betriebswirtschaftliches Wissen	Kenntnisse über Betriebs- und Volkswirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Kennt die rechtliche, organisatorische und betriebswirtschaftliche Situation des Kantons und des eigenen Bereichs. • Versteht Sinn und Zweck von Strategien und entsprechenden Umsetzungsschritten. • Hat Vorstellungen, mit welchen Instrumenten und Konzepten auf Herausforderungen reagiert werden soll. • Kann Globalbudget/Kostenrechnung und Kennzahlen des Geschäftsbereichs interpretieren. • Vermag aufbauend auf dieser Analyse konkrete betriebswirtschaftliche Massnahmen zu planen und umzusetzen.
A 3	Allgemeinbildung	Grundlegendes Wissen und Verständnis für gesellschaftliche/politische Faktoren und deren Einfluss auf behördliches Handeln	<ul style="list-style-type: none"> • Kann zu Themen recherchieren, Informationen daraus bewerten und Zusammenhänge herstellen. • Ordnet politische Aussagen in ihren gesellschaftlichen und zeitlichen Kontext ein. • Ist in der Lage, die im Einzelfall relevanten gesellschaftlichen/politischen Kräfte zu benennen und deren konkreten Einfluss und allfällige Auswirkungen abzuschätzen.

KOMPETENZEN IM DETAIL

B: Methodenkompetenz

Situations- und fachübergreifende, flexibel einsetzbare Methoden-, Verfahrens- und Prozesskenntnisse zur Lösung der Aufgaben und zur Zielerreichung

	Einzelkompetenz	Definition	Beobachtbare Kompetenzmerkmale
B 1	Planungs- und Organisationsfähigkeit	Fähigkeit, angemessene, verständliche und realistische Pläne für eine effiziente Zielerreichung zu entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Unterteilt Aufgaben in Projektschritte und entwickelt Zeitpläne. • Verfügt über ein gutes Zeit- und Ressourcenmanagement und eine adäquate Prioritätensetzung. • Kann Ressourcen (Menschen, Finanzen, Material) angemessen nutzen resp. einsetzen. • Berücksichtigt eine breite Palette von möglichen zielführenden Aktivitäten. • Erkennt voraus denkend Probleme und Hindernisse und leitet daraus frühzeitig Massnahmen in die Wege.
B 2	Konzeptionelle Fähigkeiten	Fähigkeit, relevante Informationen zu analysieren, zu interpretieren sowie zu vernetzen und in Gesamtzusammenhänge zu stellen	<ul style="list-style-type: none"> • Kann ausgezeichnet analysieren: Zerlegt eine komplexe Aufgabe systematisch in zu bewältigende Teile und zeigt deren Verbindungen auf. • Bedient sich verschiedener Analysetechniken, um mehrere Lösungen/Varianten zu finden. • Erstellt Konzepte, die Gesamtzusammenhänge strukturiert erfassen. • Kann daraus Handlungsziele und eine wirksame Handlungsplanung formulieren.



	Einzelkompetenz	Definition	Beobachtbare Kompetenzmerkmale
B 3	Problemlösungsfähigkeit	Fähigkeit, Probleme in ihrer ganzen Komplexität zu erkennen, zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln	<ul style="list-style-type: none">• Erkennt Trends, Entwicklungen, latente Probleme oder offene Fragen.• Nutzt Logik, Methodik, Erfahrungen und den gesunden Menschenverstand, um schwierige Probleme einer effektiven Lösung zuzuführen.• Vereinfacht komplexe Situationen durch das Herausarbeiten von Kernfragen, bewahrt den Überblick.• Erfasst schnell, was das Erreichen eines Ziels unterstützen oder verhindern kann.• Greift Problemlösungsvorschläge anderer auf.• Gibt sich nicht mit Offensichtlichem und mit der erstbesten Lösung zufrieden: Erdenkt neue Konzepte.
B 4	Präsentationsfähigkeit	Fähigkeit, Sachverhalte verständlich zu präsentieren	<ul style="list-style-type: none">• Ist wortgewandt und erreicht Aufmerksamkeit.• Spricht klar und deutlich vor Gruppen und im Zweier-Dialog.• Präsentiert Informationen, Aufträge und Botschaften situations- und publikumsgerecht.• Setzt Hilfsmittel sinn- und wirkungsvoll ein.

KOMPETENZEN IM DETAIL

C: Sozialkompetenz

Fähigkeit, tragfähige Beziehungen zu Mitarbeitenden, Kundschaft und der Bevölkerung aufzubauen, zu pflegen und weiter zu entwickeln

	Einzelkompetenz	Definition	Beobachtbare Kompetenzmerkmale
C 1	Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit	Fähigkeit, mit einer oder mehreren Personen mündlich oder schriftlich in Kontakt zu treten, einen Dialog aufzubauen und aufrecht zu erhalten sowie eigene Standpunkte und Emotionen authentisch und glaubwürdig zu vermitteln	<ul style="list-style-type: none"> • Kann mit Personen leicht in Kontakt treten und kommunizieren. • Kommuniziert verständlich, direkt, empfängerorientiert, zur richtigen Zeit und überprüft die Wirkung der Kommunikation. • Unterscheidet wichtige von unwichtigen Informationen, hört aufmerksam zu, verwendet eine adressatengerechte Sprache, argumentiert klar und überzeugend, auch bei komplexen Sachverhalten. • Nimmt auch kritische Äusserungen aufmerksam zur Kenntnis, hat ein offenes Ohr für Sorgen und Anliegen. • Drückt eigene Gefühle/Meinungen angemessen aus und gestaltet professionell den Umgang zwischen Nähe und Distanz.
C 2	Team- und Kooperationsfähigkeit	Bereitschaft, sich in Gruppen einzufügen, die Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit zu schaffen und einen konstruktiven Beitrag zur gemeinsamen Zielerreichung zu leisten	<ul style="list-style-type: none"> • Bringt sich aktiv durch konstruktive Vorschläge in das Team ein und gibt erforderliche Informationen rechtzeitig weiter. • Unterstützt Teamkollegen und -kolleginnen, sucht den gemeinsamen Erfolg. • Ist den Zielen des Teams verpflichtet, fördert den Zusammenhalt, tauscht sich regelmässig aus, trägt zu gegenseitig fairem Verhalten bei und löst Konflikte innerhalb des Teams. • Bezieht Anregungen anderer in die Entscheidungsfindung mit ein, schätzt die Meinung anderer und fragt um Rat. • Kann sich einem Mehrheitsentscheid fügen.



	Einzelkompetenz	Definition	Beobachtbare Kompetenzmerkmale
C 3	Konflikt- und Kritikfähigkeit	Fähigkeit, sich in Konflikte einzubringen, produktiv zu einer Lösung beizutragen und Feedback als Voraussetzung für stetiges Lernen zu begreifen	<ul style="list-style-type: none">• Erkennt Konflikte mit und ohne eigene Beteiligung, gibt und holt regelmässig Feedback.• Kritisiert konstruktiv, lässt die Beteiligten ihr Gesicht wahren und strebt eine befriedigende Lösung für alle Betroffenen an.• Nimmt regelmässig Schritte zur Vermeidung von Konflikten vor, bearbeitet entstandene Konflikte offen und transparent und ist dabei an Lösungen interessiert, die unterschiedlichen Interessen gerecht werden.• Diskutiert grössere Abweichungen von Fremd- und Eigenbeurteilung mit Bezugspersonen, arbeitet systematisch und kontinuierlich an der eigenen Entwicklung.• Gibt sich regelmässig Rechenschaft über die persönliche und berufliche Situation sowie deren Wirkung auf die Umgebung.
C 4	Einfühlungsvermögen	Fähigkeit, die Gefühle anderer wahrzunehmen, sich in die Situation des anderen hineinzuversetzen und darauf zu reagieren	<ul style="list-style-type: none">• Hört zu.• Erkennt emotionale Befindlichkeit bei anderen und reagiert situationsgerecht.• Äussert Mitgefühl und hat Verständnis, ohne den eigenen Standpunkt aufzugeben.

KOMPETENZEN IM DETAIL

D: Selbstkompetenz

Fähigkeit, seine eigene Person zu steuern (reflektieren, hinterfragen, weiterentwickeln) sowie selbstverantwortlich, kreativ und effektiv einen Beitrag zur Aufgabenerfüllung der Organisation zu leisten

	Einzelkompetenz	Definition	Beobachtbare Kompetenzmerkmale
D 1	Belastbarkeit	Fähigkeit, mit der eigenen Energie bei Belastungen und Unklarheiten, bei Missständen und raschen Veränderungen ökonomisch umzugehen	<ul style="list-style-type: none"> • Hält das Leistungsniveau auch unter Druck, verfolgt Ziele auch bei Widerständen. • Kann Widerstand aushalten und mit geeigneten Strategien auffangen und abbauen. • Hält unsichere, instabile und unklare Situationen aus. • Kennt die eigenen Grenzen und findet einen gesunden Ausgleich zwischen Arbeit und Erholung.
D 2	Reflexionsfähigkeit	Fähigkeit, sich und seine Handlungen und Leistungen zu hinterfragen	<ul style="list-style-type: none"> • Kennt die eigenen Stärken und Schwächen. • Kann Wirkungen des eigenen Verhaltens hinterfragen. • Kann Erfolg und Misserfolg zwischen eigenen Anteilen und Anteilen Dritter unterscheiden, Schlüsse für die persönliche Entwicklung daraus ziehen und die Umsetzung einleiten.
D 3	Lern- und Entwicklungsfähigkeit	Fähigkeit, eigene Potentiale auszuschöpfen durch Aneignen von Wissen, Fertigkeiten und der Bereitschaft, dieses Wissen umzusetzen im Handeln und Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Setzt sich für die eigene Aus- und Weiterbildung ein, um Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten. • Lernt aus Fehlern (stellt Fragen, sucht aktiv Feedback) und passt eigenes Verhalten an. • Lernt schnell bei neuen Herausforderungen (Recherche, Ursachenforschung, Chancen und Risiken) und kann Gelerntes am Arbeitsplatz anwenden. • Arbeitet systematisch und kontinuierlich an der eigenen Entwicklung (proaktives Lernen, Eigeninitiative).



	Einzelkompetenz	Definition	Beobachtbare Kompetenzmerkmale
D 4	Flexibilität	Fähigkeit, adäquat auf wechselnde Aufgaben und Situationen zu reagieren	<ul style="list-style-type: none">• Ist offen für Veränderungen und Neues.• Reagiert aktiv und vorausplanend auf veränderte Situationen/Aufgaben, beteiligt sich an Veränderungsprozessen und richtet sich neu ein.• Kann rasch zwischen unterschiedlichen Aufgaben/Situationen wechseln.
D 5	Innovationsfähigkeit	Fähigkeit, bestehende Zusammenhänge neu zu kombinieren oder unkonventionelle, neuartige Ideen zu entwickeln	<ul style="list-style-type: none">• Entwickelt das Arbeitsfeld stets weiter.• Kreiert neue Ideen, bringt Lösungen ein, regt innovative Betrachtungsweisen an und setzt dies in Abstimmung mit anderen um.• Hinterfragt Bestehendes, schlägt Verbesserungen und Erneuerungen vor, macht auch unkonventionelle Vorschläge, leistet etwas, was für den Aufgabenbereich, die Abteilung oder den Betrieb neu ist.• Nimmt Fehler oder Reklamationen wahr und sucht nach Optionen und erfolgversprechenden Varianten.• Initiiert Veränderungen, bevor Ereignisse sie unumgänglich werden lassen.
D 6	Intuition	Begabung, die rationale Sichtweise auf Sachverhalte/über die Richtigkeit von Entscheidungen durch spontane Eingebungen zu ergänzen	<ul style="list-style-type: none">• Trifft Entscheide rational, begründbar mit Argumenten, benennt und bezieht aber auch die „innere Stimme“ mit ein (Erfahrung, Bauchgefühl).
D 7	Komplexität	Fähigkeit, komplexe und interdisziplinäre Probleme/Aufgaben zu lösen	<ul style="list-style-type: none">• Baut interdisziplinäre Teams und Informationsnetze auf.• Kann mit sich widersprechenden Aufträgen umgehen, holt Rat und besitzt Mut zur Vereinfachung (Kernfrage, Konzepte).

KOMPETENZEN IM DETAIL

F: Führungs- und Managementkompetenz

Fähigkeit, den Betrieb/die Abteilung den aktuellen, relevanten Erfordernissen und Vorgaben entsprechend erfolgreich zu lenken, zu gestalten und weiter zu entwickeln

	Einzelkompetenz	Definition	Beobachtbare Kompetenzmerkmale
F 1	Entscheidungsfähigkeit	Fähigkeit, angemessene, vernünftige und zeitlich richtige Entscheidung zu treffen und dafür die Verantwortung zu übernehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Sammelt für die Situation massgebende Informationen (intern und extern), wägt relevante Entscheidungskriterien gegeneinander ab, fällt Entscheidung transparent und nachvollziehbar und legt dar, wie die Entscheidung ausgeführt werden soll. • Erkennt und analysiert komplizierte Situationen (Erwägungen, Optionen), versetzt sich in die unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Parteien, steht zu gefällten Entscheidungen und übernimmt persönlich die Verantwortung dafür. • Entscheidet auch unter Druck konsequent, umsichtig und geschickt. • Ist bereit, kalkulierbare Risiken einzugehen. • Vertritt auch unbequeme Entscheidungen überzeugend.
F 2	Fordern und Fördern	Fähigkeit und Bereitschaft, die fachliche und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden zu unterstützen und sie in ihrer Vielfalt zu fördern	<ul style="list-style-type: none"> • Führt Entwicklungsgespräche, erkennt Potentiale von Mitarbeitenden und Entwicklungsbedarf, leitet Massnahmen ab und unterstützt Entwicklungsprozesse. • Vereinbart anspruchsvolle, erreichbare Ziele. • Unterstützt Mitarbeitende bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und gibt regelmässig Feedback zu Arbeit und Verhalten. • Ermöglicht Handlungsspielräume und überträgt hierfür sinnvoll Vollmachten und Verantwortung. • Beurteilt Mitarbeitende fair und leistungsfördernd.

	Einzelkompetenz	Definition	Beobachtbare Kompetenzmerkmale
F 3	Motivationsfähigkeit	Fähigkeit, Mitarbeitende durch Überzeugung und Anerkennung zum Verfolgen der Arbeitsziele zu motivieren	<ul style="list-style-type: none"> • Schafft ein Klima, in dem alle ihr Bestes geben wollen und Rahmenbedingungen, die zu Höchstleistungen veranlassen. • Fördert im Team die Arbeitsmoral und Produktivität und gibt das Gefühl, eine wichtige Tätigkeit auszuüben. • Kann andere anregen, ermuntern, überzeugen und sie konstruktiv zur Unterstützung und zum Mitmachen bewegen. • Bringt Visionen ein, die begeistern können (Charisma), gibt die Richtung vor und sorgt dafür, dass sich andere damit identifizieren können (Vorbild).
F 4	Kundenorientierung	Bereitschaft, für unterschiedliche Anspruchsgruppen spezifische Nutzen zu stiften	<ul style="list-style-type: none"> • Baut gute Beziehungen auf zu internen und externen Kundinnen und Kunden (Vertrauen). • Kümmert sich aktiv und konsequent um die Bedürfnisse, die Sorgen, Wünsche und Beschwerden der Kundschaft und der Bevölkerung. • Geht ergebnisorientiert auf die Anliegen der Kundschaft und der Bevölkerung ein, strebt einen hohen und längerfristigen Nutzen an.
F 5	Unternehmerisches Denken und Handeln	Fähigkeit, Planung, Entscheide und Handlungen konsequent auf Unternehmensziele und Kundennutzen auszurichten	<ul style="list-style-type: none"> • Richtet die Ziele konsequent auf Wertschöpfung und Kundennutzen aus. • Richtet Entscheide und Handlungen konsequent nach der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen aus. • Prüft Prozesse im eigenen Verantwortungsbereich auf Wirtschaftlichkeit und Effizienz und leitet Optimierungsmassnahmen ein.
F 6	Ziel- und Ergebnisorientierung	Bereitschaft, sich realistische und herausfordernde Ziele zu setzen und diese mit hohem Leistungseinsatz zu verfolgen	<ul style="list-style-type: none"> • Sucht den Erfolg für sich, die Mitarbeitenden, die Organisationseinheit und den Kanton. • Erzielt beste Resultate mit überlegtem Mitteleinsatz, leitet bei Schwierigkeiten Massnahmen rechtzeitig ein, lässt sich durch Rückschläge nicht entmutigen und ist beharrlich, bis die Ziele erreicht sind. • Kontrolliert die Zielerreichung ergebnisorientiert und schlägt aus der Zielkontrolle Möglichkeiten zur Leistungssteigerung und Qualitätsverbesserung vor (Kosten-Nutzen-Analysen, Input-Output-Vergleiche, Qualitätsstandards).

	Einzelkompetenz	Definition	Beobachtbare Kompetenzmerkmale
F 7	Umsetzungsfähigkeit	Fähigkeit und Bereitschaft, Strategien und Entscheide konsequent umzusetzen	<ul style="list-style-type: none"> • Plant und organisiert den Verantwortungsbereich effizient, gestaltet und steuert Abläufe mit dem Streben nach Klarheit und Ordnung. • Formuliert und dokumentiert Erwartungen, Rollen, Aufgaben und Ziele und kontrolliert deren Einhaltung bei der eigenen Arbeit und bei den anderen. • Schafft die Voraussetzungen, damit die Arbeit selbstständig erfüllt werden kann und stellt die dafür notwendigen Mittel zur Verfügung.
F 8	Delegationsfähigkeit	Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgaben, die von Mitarbeitenden eigenverantwortlich ausgeführt werden können, an diese zu delegieren	<ul style="list-style-type: none"> • Vertraut auf die Fähigkeiten und individuellen Stärken der Mitarbeitenden und teilt Verantwortlichkeiten gemäss den individuellen Fähigkeiten zu. • Gibt Freiraum für die Aufgabenerfüllung, lässt Mitarbeitende ihre Aufgaben selbstständig erledigen und gibt Hintergrundinformationen zu Aufgaben und Zielen proaktiv weiter. • Schafft die Voraussetzungen, damit die Arbeit selbstständig erfüllt werden kann und stellt die dafür notwendigen Mittel zur Verfügung.
F 9	Durchsetzungsfähigkeit	Fähigkeit, seine Ziele auch unter erschwerten Umständen – seien sie menschlicher oder sachlicher Natur – zu erreichen	<ul style="list-style-type: none"> • Kennt seine Ziele, setzt sich trotz Schwierigkeiten und Nachteilen für das Ziel ein und geht mit Entschiedenheit und Ausdauer das Hindernis an. • Hat den Mut „nein“ zu sagen, übernimmt Verantwortung für die Folgen, setzt Grenzen und duldet keine schlechten Leistungen. • Fordert ein hohes Leistungsniveau und überprüft das Einhalten vorgegebener Standards.
F10	Visionäres/Strategisches Denken und Handeln	Fähigkeit, gesellschaftliche, politische und betriebliche Entwicklungen/Trends frühzeitig zu erkennen und daraus Vorstellungen über neue Ansätze, Sichtweisen und Konzepte für den eigenen Bereich zu entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickelt und formuliert Visionen und Strategien ausserhalb angestammter Denkmuster und unter Einbezug unterschiedlicher Aspekte der gesellschaftlichen/politischen Situation. • Kann Optionen und Pläne angesichts kommender Entwicklungen abwägen und einschätzen (Querverbindungen, Ähnlichkeiten, Unterschiede), findet für komplexe und vernetzte Problemstellungen Lösungen (Konzepte, Kernanliegen) und setzt diese in Abstimmung mit anderen um. • Formuliert Konzepte und Aktionspläne im Rahmen von Zielen und Strategien der eigenen oder vorgesetzten Stelle.

	Einzelkompetenz	Definition	Beobachtbare Kompetenzmerkmale
F 11	Veränderungskompetenz	Fähigkeit, Veränderungen zu initiieren und Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten und zu begleiten	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennt Veränderungsbedarf, wirkt bei Veränderungen mit und treibt grundsätzlich Veränderungen voran. • Ist offen für neue Ideen, behält Trends im Auge, erkennt Zukunftschancen, arbeitet alternative Szenarien und Strategien aus und tritt für Veränderungen ein, bevor Ereignisse sie unumgänglich machen. • Identifiziert Bereiche mit Veränderungsbedarf durch kritisches Hinterfragen des Status Quo, vertritt gegenüber anderen die Notwendigkeit von Veränderungen, hilft Mitarbeitenden, Veränderungen zu akzeptieren und beobachtet die Wirkung von Veränderungsprozessen. • Kommuniziert die Richtung der Veränderungsprozesse klar, überzeugt durch konkrete Ziel- und Rollensetzungen, motiviert andere, Gelegenheiten zu Verbesserungen zu nutzen, legt Fortschritte im Veränderungsprozess offen und bewertet die Ergebnisse im Hinblick auf Optimierung und Korrekturbedarf. • Sucht den übergreifenden Vergleich, um sich und die Organisation zu positionieren, schafft eine Kultur stetiger Erneuerung für die Weiterentwicklung und die Nutzung von Potentialen hin zu Spitzenleistungen.



Herausgeberin:
Dienststelle Personal
Hirschengraben 36
6002 Luzern
www.personal.lu.ch