

Beilage zum Leitfaden „Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch“

Diese Beilage enthält Auszüge aus dem Kompetenzmodell des Kantons Solothurn sowie die Kriterien aus dem ehemaligen MAB-Bogen

Sie soll:

- den Führungspersonen dazu dienen in der Zielvereinbarung die richtigen Schwerpunkte setzen zu können
- den Aufwand für die Formulierung des Endverhaltens bei den Zielen senken
- einen roten Faden zwischen Zielvereinbarung, -beurteilung und Förderung zu legen

Sie enthält folgende Teile:

Inhalt

1	Übersicht - Kompetenzen / Indikatoren (Auszug aus dem Ausbildungskonzept Kanton Solothurn vom 11.11.2009).....	2
1.1	Fachliche Kompetenzen.....	2
1.2	Unternehmerische Kompetenzen	4
1.3	Selbstkompetenz.....	4
1.4	Sozialkompetenzen.....	6
1.5	Strategische Kompetenzen & Identifikation.....	7
1.6	Methodenkompetenz und Ressourcenmanagement	8
2.	Übersicht – Kriterien aus dem ehemaligen MAB-Bogen.....	10
2.1	Arbeitsleistung und Verhalten	10
2.2	Soziales Verhalten	11
2.3	Führung.....	11

1 Übersicht - Kompetenzen / Indikatoren (Auszug aus dem Ausbildungskonzept Kanton Solothurn vom 11.11.2009)

1.1 Fachliche Kompetenzen

Fachliche Kompetenzen	Beschreibung	Indikatoren
Fachwissen	Eigenverantwortliche und selbständige Bewältigung von berufstypischen Aufgaben und deren theoretische Anforderungen.	Verfügt über die erforderlichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen Hat ein Verständnis fachspezifischer Fragestellungen und Zusammenhänge Kann Fachprobleme technisch einwandfrei und zielgerecht lösen
Allgemeinwissen	Grundbestand von Wissen über die Welt	Verfügt über die Grundlagen um sich als Mensch weiter zu entwickeln und berufliche Spezialkenntnisse sinnvoll zu erwerben und einzusetzen
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse	Funktions- und branchenübergreifende Kenntnisse der Betriebsführung	Fokussiert auf die planerischen, organisatorischen und rechentechnischen Entscheidungsprozesse
Sprachkenntnisse	Passives Sprachverständnis und aktive Anwendung von Sprache (mündlich und schriftlich)	Hat in der Muttersprache (einer bestimmten Fremdsprache) eine differenzierte Ausdrucksweise Verfügt über ein breites Vokabular Schreibt stilsicher etc.
EDV und PC – Kenntnisse	Anwendungs-, Wartungs- und Unterstützungskennntnisse	Kann gängige Programmtypen anwenden: Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationssystem, Personalinformationssystem etc. Hat Spezialkenntnisse zu bestimmten Programmen u.a.
Bürotechnische Kompetenzen	Kenntnisse in Textverarbeitung, Zahlungsverkehr, Vervielfältigungsverfahren, Archivierung etc.	Setzt die technischen Hilfsmittel effizient ein Selbständige Bearbeitung von wirtschaftlichen Vorgängen anhand von Vorgaben
Handwerkliche Kompetenzen	Die Fähigkeit mit Werkzeugen und Hilfsmitteln Gegenstände herzustellen und zu reparieren	Indikatoren gemäss Aufgabengebiet und Stellenbeschreibung
Projektmanagement	Die Fähigkeit ein Projekt zu führen, zu koordinieren, zu steuern und zu kontrollieren	Hat Prozesskenntnisse und allgemeines Managementwissen Verfügt über produktspezifisches Wissen Hat eine ganzheitliche und nachhaltige Denkweise Verfügt über zwischenmenschliche und kommunikative Fähigkeiten Hat Ausdauer und ist belastbar
Präsentationstechnik	Fähigkeit Sachverhalte mit den geeigneten Mitteln einem Publikum zu präsentieren	Setzt Präsentationsmittel situationsgerecht ein Benutzt eine adressatengerechte Sprache Interagiert mit dem Publikum
Berufsethos	Sittliche und moralische Grundsätze, die das Handeln einer bestimmten Berufsgruppe bestimmen	Handelt gemäss den moralischen Grundsätzen der eigenen Berufsgruppe
Didaktik	Fähigkeiten und Fertigkeiten den Vermittlungsprozess und die Förderung von Einzelnen optimal zu gestalten	Stellt Balance zwischen unterschiedlichen Ansprüchen und Erwartungen (Einzelperson versus Gruppe, Forderungen des Lehrplans etc.) her Schafft ein positives Lernklima Passt eigenes Verhalten der Situation an

Fachliche Kompetenzen	Beschreibung	Indikatoren
Changemanagement	Die Fähigkeit einen Changeprozess zielorientiert zu führen und zu steuern	Hat Prozesskenntnisse und allgemeines Managementwissen Erkennt Abhängigkeiten in dynamischen, komplexen Systemen Verfügt über sehr gute kommunikative und mediative Fähigkeiten Respektiert die Gefühle seines Gegenübers und schafft Raum für dessen Gefühle Kann notwendige Entscheide herbeiführen Ermöglicht allen Beteiligten einen Gewinn Agiert ergebnis- und ressourcenorientiert Verfügt über Methoden und Techniken zur Problem und Konfliktlösung Bewahrt eine emotionale Distanz zum Konfliktgegenstand
Moderationstechnik	Methode zur Lenkung eines (Lern)Prozesses in einer Gruppe	Fördert die Kreativität der Teilnehmer Macht Ideen allen zugänglich Unterstützt eine gemeinsame Entscheidungsfindung und die Erarbeitung von einem Konsens, der von der ganzen Gruppe getragen und umgesetzt wird Wendet unterschiedliche Moderationsmethoden situationsgerecht an
Führungssysteme KTZO	Grundlagenkenntnisse WOV, Führen mit Zielen und Wissen, wie die einzelnen Hilfsmittel aufeinander abgestimmt sind	Kennt die Philosophie der wirkungsorientierten Verwaltungsführung Kennt die Instrumente (Legislaturplan, Globalbudget IAFP, MAG , GAV etc)des KTZO und deren gegenseitige Abhängigkeit Setzt die Instrumente situationsgerecht ein
Personalselektion	Grundlagenkenntnisse über geeignete Verfahren und Kriterien zur Personalauswahl	Erstellt ein Anforderungsprofil Wendet halbstrukturierte Interviews an Trennt Informationssammlung und Beurteilung Kennt die wichtigsten Beurteilungs- und Beobachtungsfehler
SAP - Kenntnisse	Anwendungskennntnisse	Hat einen Überblick über die verschiedenen Applikationen im Rechnungswesen und deren Funktionen und kann diese aufgabengerecht und effizient nutzen
Medienkenntnisse	Situationsgerechter Umgang mit Massenmedien	Weiss wie Medien funktionieren Kennt die Grundregeln eines Medienauftritts und setzt diese bei Bedarf um Bereitet Medienkontakte situationsgerecht und zweckmässig vor
Datenschutz	Schutz von personenbezogenen Daten vor Missbrauch	Kennt gesetzliche Grundlagen, Weisungen und Reglemente und wendet sie an Ist für die Anliegen des Datenschutzes (Recht auf informationelle Selbstbestimmung) sensibilisiert
Betriebssanität	Fähigkeit als Betriebssanitäter in Notfällen erste Hilfe zu leisten	Kennt das richtige Vorgehen bei verschiedenen medizinischen Notfällen und ist in der Lage dieses Wissen in einem Notfall praktisch anzuwenden
Arbeitssicherheit	Fähigkeit die notwendigen Massnahmen bezüglich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz gemäss der Branchenlösung in einer Dienststelle umzusetzen	Kennt die Grundlagen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes gemäss der Branchenlösung der öffentlichen Verwaltung und kann diese in seiner Dienststelle mit Hilfe des Handbuches selbständig umsetzen
Neue kaufmännische Grundbildung	Grundlagenkenntnisse zum Inhalt der kaufmännischen Grundbildung	Kennt den Aufbau des Modelllehrgangs und wendet diesen in der Praxis an Plant die Praxisausbildung der Lernenden Beurteilt die Arbeits- und Lernsituationen des Lernenden nach vorgegebenen Leistungskriterien und die Prozesseinheiten

1.2 Unternehmerische Kompetenzen

Unternehmerische Kompetenzen	Beschreibung	Indikatoren
Dienstleistungs- und Kundenorientierung	Bereitschaft die eigene Arbeit in den Dienst der Kunden zu stellen und die Kunden dies spüren zu lassen	Richtet Prozesse und Strukturen auf Kundenbedürfnisse aus Hat eine positive Einstellung gegenüber Kunden Bringt Bedürfnisse der Kunden ein und vertritt diese Pflegt den Kundenkontakt aktiv Erkennt Kundenwünsche und leitet entsprechende Dienstleistungen ab
Marktorientierung	Vermögen Veränderungen und Trends im Markt wahrzunehmen und die Bereitschaft entsprechend zu handeln	Kennt eigene Marktposition und erfasst neue Entwicklungen Nutzt Möglichkeiten, die sich auf dem Markt bieten Denkt unternehmerisch d.h. entwickelt gewinnbringende Lösungen Antizipiert Marktentwicklungen und geht entsprechende Risiken ein
Netzwerkfähigkeit	Fähigkeit ein Beziehungsnetz aufzubauen und dieses wirkungsorientiert zu pflegen und zu nutzen	Baut sich ein breites Netz an persönlichen Beziehungen zu Schlüsselpersonen auf Stärkt die Position der eigenen Organisation/Organisationseinheit durch ein soziales Netz Stützt seine Arbeit auf das Netzwerk ab und öffnet es für andere Erlaubt und fördert die netzwerkorientierte Arbeitsweise Schafft Arbeitsprozesse, die eine Arbeitsweise in Netzwerken ermöglicht

1.3 Selbstkompetenz

Selbstkompetenz	Beschreibung	Indikatoren
Initiative	Fähigkeit anstehende Aufgaben auch unaufgefordert anzugehen	Sieht Handlungsbedarf und wird aus eigenem Antrieb aktiv Erkennt Handlungsspielräume und erschliesst sie Packt auch unaufgefordert zu; beginnt eine Aufgabe von sich aus
Engagement	Die Fähigkeit das ganze persönliche Potenzial auch einer unangenehmen oder undankbaren Sache zu widmen	Arbeitet interessiert und begeistert an seiner Aufgabe Widmet sich ganz seiner Arbeit und geht in seiner Aufgabe auf Verpflichtet sich der Sache, den Menschen und Zielen
Leistungsorientierung	Grundhaltung sich selbst und andere über Leistung zu definieren und wettbewerbsorientiert zu handeln	Misst sich gerne an anderen Ist karriereorientiert Sucht sich herausfordernde Aufgaben Stellt an sich und an andere hohe oft steigende Ansprüche
Belastbarkeit	Fähigkeit Leistung auch in extremen Situationen zu erbringen ohne dabei gesundheitlich oder psychisch Schaden zu nehmen	Kann nach einer Belastung wieder Distanz nehmen Kann Frustrationen, Enttäuschungen und Misserfolge aushalten und rasch bewältigen Bewahrt auch in hektischen Situationen Ruhe Kennt Stressbewältigungsstrategien Ist in der Lage langanhaltende Belastungen oder kurzfristige intensive Belastungssituationen auszuhalten

Selbstkompetenz	Beschreibung	Indikatoren
Flexibilität, Mobilität	Fähigkeit sich auf neue Anforderungen und Situationen einzulassen und das Handeln entsprechend anzupassen	Ist in der Lage mit Unsicherheit und Widersprüchen umzugehen Bewegt sich in unterschiedlichen sozialen Umfeldern angemessen Respektiert gegebene Sachverhalte und zeigt Beweglichkeit im Denken und Handeln Passt sein Verhalten schnell an veränderte Umstände und unterschiedliche Anspruchsgruppen an
Entscheidungsfähigkeit, Urteilsvermögen	Fähigkeit, Sachverhalte und Konsequenzen situativ abzuwägen, einen Weg zu wählen und diesen zu verfolgen	Fällt Entscheidungen adäquat (zeitbezogen, kontextbezogen, personenbezogen etc.) Erkennt die für die Entscheidung relevanten Informationen Kann notwendige Entscheidungen herbeiführen Trifft Entscheidungen auch wenn nicht alle Informationen vorliegen
Verantwortungsübernahme	Bereitschaft Verantwortung für die Konsequenzen der Handlungen im eigenen Einflussbereich im Sinne der Organisation zu übernehmen	Ist sich der Konsequenzen seines Handelns für die Organisation bewusst Steht zu seinen Entscheidungen (sowohl gegen innen als auch gegen aussen) Übernimmt Verantwortung für den Geschäftsverlauf und damit verbundene Ressourcen (Personal, Finanzen...)
Selbstständigkeit	Besondere Unabhängigkeit von der Unterstützung durch andere bei der Bewältigung anstehender Aufgaben	Ist nicht auf den Austausch mit anderen angewiesen Hat einen starken Willen zur Selbstverwaltung Erledigt Arbeiten auch ohne klare Vorgaben angemessen und im Sinne der Organisation Diszipliniert sich in seiner Arbeitsweise selbst
Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen	Vermögen sich selber klar und überzeugend darzustellen ohne auf Fremdbestätigung angewiesen zu sein	Vertraut auf seine eigenen Fähigkeiten Ist nicht angewiesen auf die Meinung anderer Verfügt über ein gesundes Selbstwertgefühl Ist bereit sich zu profilieren und zu exponieren Kann Wünsche anderer auch ablehnen, kann ‚nein‘ sagen Verhält sich in unvertrauten Situationen gelassen
Lernfähigkeit	Fähigkeit und Interesse neue Informationen rasch aufzunehmen und diese in Denken und Handeln einzubinden	Interessiert sich für neue Informationen und Erkenntnisse im beruflichen Umfeld Kann Informationen aufnehmen speichern, verarbeiten und daraus entsprechende Schlussfolgerungen ziehen Kann angeeignetes Wissen und Verhalten mit neuen Erkenntnissen vernetzen
Gewissenhafte Arbeitsweise	Fähigkeit in jeder Hinsicht vorgabengetreu, qualitätsbewusst, und verlässlich zu arbeiten	Hält sich strikte an Vorschriften und befolgt Weisungen Arbeitet nach Grundsatz ‚Genaueres Arbeiten hat immer Priorität‘ Hält sich an Terminvorgaben und getroffene Vereinbarungen Arbeitet zuverlässig und orientiert sich an Details Ist qualitätsorientiert

1.4 Sozialkompetenzen

Sozialkompetenzen	Beschreibung	Indikatoren
Kommunikationsfähigkeit (mündlich)	Fähigkeit von anderen richtig verstanden zu werden und auch diese richtig zu verstehen	Hört aktiv zu (fasst zusammen, fragt nach...) Drückt sich klar, verständlich und präzise aus Drückt sich differenziert aus Passt die Sprache der Zielgruppe an Setzt Körpersprache angemessen ein und erfasst nonverbale Signale Kommuniziert authentisch Spricht flüssig, moduliert seine Sprache etc. Interpretiert Botschaften anderer richtig
Kommunikationsfähigkeit (schriftlich)	Fähigkeit von anderen richtig verstanden zu werden und auch diese richtig zu verstehen	Interpretiert Botschaften anderer richtig Formuliert klar, verständlich und präzise Formuliert differenziert Hat einen flüssigen Schreibstil Gliedert, strukturiert seine Texte
Kontaktfähigkeit	Fähigkeit und Bereitschaft von sich aus auf andere zuzugehen	Ist offen für neue Kontakte Geht spontan auf andere zu Ist forsch Ist extrovertiert Sucht aktiv neue Kontakte
Einfühlungsvermögen, Empathie	Fähigkeit die Gefühle anderer wahrzunehmen und sich in die Situation des anderen hineinzusetzen	Nimmt Stimmungen und Befindlichkeiten wahr Nimmt wahr, was andere bewegt Kann sich in die Gefühlswelt anderer hineinversetzen Respektiert die Gefühle seines Gegenübers und schafft Raum für dessen Gefühle Hat Kontakt zur Gefühlswelt des anderen Hat Verständnis für die Befindlichkeit des anderen
Teamfähigkeit	Vermögen und Bereitschaft sich in Gruppen einzufügen und die eigenen Profilierungsmöglichkeiten zugunsten der gemeinsamen Zielerreichung zurückzustellen	Bringt sich und sein Können im Sinne einer Gruppenaufgabe ein Kann sich einer Gruppe anschließen Ist bereit Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse abzugeben Ermöglicht und fördert die gegenseitige Unterstützung im Team Setzt sich aktiv für die Durchsetzung der im Team getroffenen Entscheidungen ein Sieht Erfolg als Teamleistung
Kritikfähigkeit	Fähigkeit das Verhalten von sich selbst und anderen zu reflektieren, kritisch zu hinterfragen und darauf konstruktiv zu reagieren	Spricht Kritik offen und direkt an Ist für kritische Anmerkungen von anderen offen Holt sich aktiv Feedback Hinterfragt sein eigenes Verhalten und das der anderen

Sozialkompetenzen	Beschreibung	Indikatoren
Konfliktfähigkeit	Fähigkeit Konflikte wahrzunehmen, auszuhalten, sich einzubringen und aktiv zu einer Lösung beizutragen	Nimmt entstehende oder vorhandene Konflikte wahr Löst Konflikte nachhaltig und mit integrativer Wirkung Kann Zugeständnisse machen ohne jedoch frühzeitig unzutraglichen Kompromissen nachzugeben Übernimmt eine moderierende Rolle Holt Konfliktparteien an einen Tisch Bewahrt eine emotionale Distanz zum Konfliktgegenstand
Soziale Einflussnahme	Fähigkeit und Bereitschaft auf Individuen und Gruppen Einfluss zu nehmen um das Ziel in optimaler Weise zu erreichen	Steuert das Verhalten anderer Verteilt die Rollen in der Gruppe Erhebt Führungsanspruch
Durchsetzungsfähigkeit	Fähigkeit den eigenen Standpunkt überzeugend darzulegen und auch gegen Widerstand darauf zu bestehen	Argumentiert überzeugend Setzt sich für seinen Standpunkt nachhaltig ein Setzt sich gegen Widerstand durch Lässt sich nicht vom eigenen Ziel abbringen
Kulturelle Offenheit	Offenheit und Toleranz gegenüber Verhaltensweisen, Bräuchen und Sitten ausserhalb des eigenen kulturellen Umfeldes	Setzt sich mit verschiedenen Kulturen auseinander Akzeptiert kulturelle Differenzen Findet sich in beliebigen kulturellen Umfeldern rasch zurecht Verhält sich unbefangen gegenüber Vertretern anderer Kulturen
Verhandlungsfähigkeit	Vermögen und Bereitschaft sich in Verhandlungssituationen unter Einbezug aller Interessen konstruktiv zu verhalten	Stellt sich auf Verhandlungspartner ein Holt im Vorfeld verhandlungsrelevante Informationen ein Ermöglicht allen Beteiligten einen Gewinn Kann Spannungen aushalten Argumentiert taktisch geschickt Wirkt vertrauenswürdig in der Verhandlung Verliert das Ziel nicht aus den Augen

1.5 Strategische Kompetenzen & Identifikation

Strategische Kompetenzen & Identifikation	Beschreibung	Indikatoren
Commitment, Loyalität	Identifikation mit der Organisation, ihrem Leitbild und ihren Zielen sowie der Wunsch ein Mitglied der Organisation zu sein, sich ihren Werten zu verpflichten und sich für diese zu engagieren	Stellt sich hinter die Leitideen und Werthaltungen des Betriebs und vertritt diese gegenüber Dritten Legt Wert darauf Mitglied der Organisation zu sein Berücksichtigt Werthaltungen wie etwa die der Chancengleichheit, Fairness, Integrität etc. Handelt nach Normen und Werten des Leitbildes Ist auch in schwierigen Situationen loyal gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern
Helikoptersicht	Die Fähigkeit sachliche, zeitliche und menschliche Aspekte gleichzeitig wahrzunehmen und adäquat zu handeln	Hat und behält den Überblick

Strategische Kompetenzen & Identifikation	Beschreibung	Indikatoren
Zielorientiertes Handeln	Fähigkeit sich und anderen klare Ziele zu setzen und Aktivitäten auf gesetzte Ziele auszurichten	Setzt spezifische, messbare, attraktive, realisierbare und gut terminierte Ziele Kann Ziele in Teilziele aufschlüsseln Hat klare Vorstellung davon, was erreicht werden soll
Visionäres - strategisches Denken und Handeln	Fähigkeit komplexe, dynamische Entwicklungen vernetzt wahrzunehmen und entsprechende Handlungsmöglichkeiten daraus abzuleiten	Kann in Rückkopplungskreisen denken (nicht nur wenn-dann) Hat ein mentales Modell des gesamten Systems (z.B. Wertschöpfung) Erkennt Abhängigkeiten in dynamischen, komplexen Systemen Kennt oder antizipiert die Entwicklung relevanter Umfeldler/Faktoren
Motivationsfähigkeit, Empowerment	Fähigkeit andere auf verschiedene Art und Weise zu begeistern, so dass diese bereit sind, ihr Potenzial im Sinne des definierten Ziels einzusetzen	Überzeugt andere durch das eigene Engagement Kann andere für seine Vorstellungen, Ziele und Ideen gewinnen Schafft ein angenehmes Arbeitsklima und ein Klima des gegenseitigen Anspornens und Vertrauens Fördert das Potenzial anderer durch Anerkennung, Wertschätzung, Feedback, Befähigung etc. Kann andere zu Höchstleistungen inspirieren
Innovation, Kreativität	Fähigkeit neue Wege zu suchen und auch unkonventionelle Ideen und Lösungen zu entwickeln	Kann bestehende Zusammenhänge neu kombinieren Stellt übliche Verfahrensweisen in Frage Besitzt Originalität und Flexibilität im Denken Kreiert originelle, unkonventionelle Ideen

1.6 Methodenkompetenz und Ressourcenmanagement

Methodenkompetenz & Ressourcenmanagement	Beschreibung	Indikatoren
Organisationsverständnis	Kenntnisse welche sich auf die Struktur, die Abläufe und die Kultur der Verwaltung beziehen sowie auf ihre Vernetzung innerhalb übergeordneter Systeme	Kann sich mit der Arbeitskultur der Verwaltung identifizieren Kennt das Prinzip einer politisch geführten Organisation Ist bereit sich in die vorgegebenen Strukturen und Abläufe einzufügen
Denk- und Auffassungsvermögen	Fähigkeit Sachverhalte schnell zu begreifen und diese mit den unterschiedlichen Zielen in Verbindung zu bringen	Fähigkeit sich rasch in die Denkwelt anderer Personen zu versetzen Kann unterschiedliche Sachverhalte flink und zutreffend auch in unbekanntem Kontexten zuordnen Denkt in verschiedene Richtungen Kann Vorgänge nachvollziehen Kann aus einer Fülle von Informationen die relevanten Informationen analysieren und herausfiltern
Planungs- und Organisationsfähigkeit	Fähigkeit Ressourcen (Personen, Zeit, Mittel) so zweckmässig einzusetzen dass die Ziele termingerecht und vollumfänglich erreicht werden	Koordiniert den Ablauf von Handlungsschritten Steuert Arbeitsprozesse auf der Grundlage von Zielvereinbarungen und Teilzielen Agiert ergebnis- und ressourcenorientiert Überwacht alle Prozesse und Termine Verfügt über Warnsysteme

Methodenkompetenz & Ressourcenmanagement	Beschreibung	Indikatoren
Umgang mit Ressourcen	Fähigkeit mit Ressourcen (Personal, Zeit, Finanzen, Energie, Technik...) ökonomisch umzugehen	Teilt Zeit effektiv ein Geht mit eigener Energie sorgsam um Trägt Sorge zu Material Ist kostenbewusst und handelt entsprechend Handelt nach ökologischen Gesichtspunkten
Problemlösefähigkeit	Fähigkeit Probleme zu erkennen zu analysieren und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln	Erkennt und löst Probleme im beruflichen Umfeld Geht Probleme lösungsorientiert an Verharrt nicht in der Problemanalyse Setzt Methoden/Techniken zur Problemlösung ein
Strukturelle Einflussnahme	Fähigkeit und Bereitschaft auf Prozesse und Strukturen Einfluss zu nehmen um das Ziel in optimaler Weise zu erreichen	Handelt sobald Verbesserungsmöglichkeiten erkannt wurden Steuert Abläufe effizient
Fach- und bereichsübergreifendes Arbeiten	Fähigkeit und Bereitschaft die vorhandenen Ressourcen fachübergreifend im Sinne des Gesamten zu mobilisieren	Bringt Personen aus verschiedenen Sachgebieten und Funktionen zusammen Berücksichtigt Konzepte und Methoden aus unterschiedlichen Fachbereichen bei der Bewältigung von Aufgaben Erkennt die Bedeutung der Interdisziplinarität und arbeitet entsprechend
Konzeptionelles Denken	Fähigkeit Ideen in eine Struktur zu bringen	Erkennt die verschiedenen Aspekte einer Aufgabe / Idee Gewichtet verschiedene Aspekte und priorisiert sie Strukturiert Aufgaben zu denen keine klaren Vorgehensweisen vorgegeben sind
Umsetzungsfähigkeit	Fähigkeit sich am Machbaren zu orientieren und das in Angriff zu nehmen, was unter den gegebenen Bedingungen erreichbar und zweckmässig ist	Ist praxisorientiert Passt die Umsetzung den Umständen an Wandelt Entscheidungen rasch in zielgerichtete Aktivitäten um

2. Übersicht – Kriterien aus dem ehemaligen MAB-Bogen

2.1 Arbeitsleistung und -verhalten

Qualität

- Genauigkeit, Richtigkeit
- Gleichmässigkeit
- Einhalten von Normen
- Organisation der Arbeit
- Problemlösung

Quantität

- mengenmässige Leistung
- Auslastungsgrad
- Regelmässigkeit der Leistung

Fachliches Wissen und Können

- Initiative zum Erwerb neuen Wissens und Könnens
- A-jour-Halten des fachlichen Könnens
- Kenntnisse fachlicher und betrieblicher Zusammenhänge
- Anwendungen von Kenntnissen und Fertigkeiten

Selbständigkeit

- Selbständigkeit in der Ausführung
- Kontrolle der eigenen Arbeit
- Erkennen und Bewältigen von Problemen
- Einhalten von Terminen
- Initiative zur Verbesserung von Lösungen
- Bewältigung ausserordentlicher Situationen

Beweglichkeit

- Aufgaben mit erhöhten Anforderungen
- Einsatz an anderen Arbeitsplätzen
- Polyvalenter Einsatz in Projekten

Kostenbewusstsein

- Kostenbewusster Umgang mit Geld- und Sachmitteln
- Suche nach kostengünstigen Lösungen
- Nutzung von Einsparungsmöglichkeiten

2.2 Soziales Verhalten

Zusammenarbeit

- Fähigkeit und Bereitschaft zur Arbeit im Team
- Sachlichkeit in der Auseinandersetzung
- Bereitschaft, getroffene Entscheide mitzutragen
- Für eigene Leistungen und Verhaltensweisen geradestehen

Umgang mit Mitarbeitern

- Verhalten gegenüber Vorgesetzten
- Verhalten gegenüber Kolleginnen und Kollegen

Umgang mit Dritten

- Verhalten gegenüber Bürgern und Kunden
- Kontaktfähigkeit
- Umgangsformen

2.3 Führung

Leitungsaufgabe

- Planung, Setzen von Prioritäten
- Sach- und zeitgerechtes Entscheiden
- Auftragserteilung, Anleitung, Instruktionen
- Delegation, Koordination und Kontrolle
- Information, Kommunikation

Führungsklima und Förderung

- Fähigkeitsgerechter Einsatz
- Förderung der Leistungsbereitschaft
- Förderung der Motivation
- Einfluss auf das Arbeitsklima
- Förderung der Sachkompetenz