

## **Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich**

Sitzung vom 19. Juni 2019

### **596. Personalpolitische Schwerpunkte 2016–2019, Massnahme Kompetenzmodell 2020, Umsetzung**

#### **1. Auftrag**

Mit Beschluss Nr. 1231/2016 hat der Regierungsrat die personalpolitischen Schwerpunkte für die Jahre 2016–2019 festgelegt. Für die Direktionen und die Staatskanzlei wurden folgende Massnahmen bezeichnet:

1. HR 2020
2. Stellenplan als internes Steuerungsinstrument
3. Kompetenzmodell 2020

Die Finanzdirektion wurde beauftragt, die Umsetzung der personalpolitischen Schwerpunkte 2016–2019 einzuleiten, in Zusammenarbeit mit den Direktionen und der Staatskanzlei die entsprechenden Projekte durchzuführen und im Rahmen des Geschäftsberichts jährlich über den Stand der Umsetzung der Massnahmen Bericht zu erstatten.

Mit dem vorliegenden Beschluss wird die Massnahme Kompetenzmodell 2020 (IP 5.3 des Impulsprogramms Digitale Verwaltung) abgeschlossen.

#### **2. Massnahme Kompetenzmodell 2020**

RRB Nr. 1231/2016 umschreibt die Massnahme Kompetenzmodell 2020 zusammengefasst wie folgt:

Die Komplexität der Aufgaben, die veränderten gesellschaftlichen Erwartungen, die fortschreitende Digitalisierung des Alltags, die veränderten Zusammenarbeitsformen sowie die Sicherstellung einer flexiblen und effizienten Leistungserbringung stellen hohe Anforderungen an die Entwicklungsfähigkeit der kantonalen Verwaltung und der Mitarbeitenden. Um diesen Anforderungen gewachsen zu sein, ist die Leistungskultur beim Arbeitgeber Kanton durch Schaffung eines leistungsfördernden Umfeldes und Einforderung von Selbstverantwortung zu stärken. Das Kompetenzmodell des Arbeitgebers Kanton Zürich soll gute Rahmenbedingungen für die Leistungskultur schaffen und die direktionsübergreifende Vernetzung sowie die effiziente Leistungserbringung fördern. Es stellt auch für die Zukunft eine den gesellschaftlichen Erwartungen entsprechende Aufgabenerfüllung sicher.

### **3. Umsetzung**

Unter der Leitung des Personalamtes wurden ein direktionsübergreifendes Projektteam, ein Fachausschuss – bestehend aus den Personalbeauftragten der Direktionen und der Staatskanzlei – sowie ein Projektausschuss – zusammengesetzt aus Vertretungen des obersten Kadern der Direktionen und der Staatskanzlei – eingesetzt. Auftraggeber war der Finanzdirektor. Als fachliche Unterstützung wurde die Zürcher Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften beigezogen.

Bei der Erarbeitung des neuen Kompetenzmodells diente der wissenschaftlich erhärtete Kompetenzrahmen von Erpenbeck als Grundlage. Berücksichtigt wurden auch das heutige Modell der kantonalen Verwaltung und weitere in einzelnen Direktionen und Ämtern eingesetzte Kompetenzmodelle. Ausserdem wurden inhaltliche Vergleiche mit Modellen anderer Organisationen angestellt.

### **4. Validierung**

Der in einem ersten Schritt erarbeitete Prototyp wurde von rund 60 Vorgesetzten und Fachpersonen der kantonalen Verwaltung einer Validierung unterzogen. Diese lieferte substantielle Rückmeldungen zur Relevanz und Vollständigkeit der entwickelten Kompetenzen und Teilkompetenzen. Das auf dieser Grundlage optimierte und neu gestaltete Kompetenzmodell wurde vom Fachausschuss abgenommen und einer zweiten Validierung unterzogen. Die Resultate bescheinigen dem Kompetenzmodell 2020 sowohl gute Verständlichkeit als auch breite Nutzbarkeit in der Praxis. Der Projektausschuss hat das Kompetenzmodell 2020 ebenfalls genehmigt.

### **5. Das Kompetenzmodell 2020**

Das Kompetenzmodell ist auf drei Ebenen aufgebaut:

- Die höchste Ebene bilden die vier Kategorien des Modells. Sie bieten Orientierung und bezeichnen die Hauptqualitäten, die erfolgreiche Mitarbeitende der kantonalen Verwaltung ausmachen. Diese Ebene kann nicht verändert werden.
- Jede Kategorie ist in vier Kompetenzen aufgeteilt. Diese verdeutlichen, was Mitarbeitende der kantonalen Verwaltung auszeichnet, um die Herausforderungen von heute und morgen zu meistern. Auch diese Ebene ist verbindlich.

- Die dritte Ebene zeigt mittels Teilkompetenzen die wichtigsten Aspekte jeder Kompetenz auf und fördert so eine differenzierte Betrachtung von Verhalten und Können der Mitarbeitenden. Um den Anforderungen der unterschiedlichsten Funktionen gerecht zu werden, können die Teilkompetenzen nach Bedarf ausgewählt werden. Die Teilkompetenzen werden in einem Anhang mittels sogenannter Deskriptoren beispielhaft umschrieben. Diese Umschreibungen können frei angepasst werden.

### **5.1. Kategorien**

Als Titel wurden Einzelbegriffe gewählt, die bewegen und zum Nachdenken anregen sollen. Zur Verdeutlichung wurden zusätzlich Leitsätze formuliert.

<b>Persönlichkeit</b>	<b>Expertise</b>	<b>Tatkraft</b>	<b>Soziabilität</b>
Wir wissen, wer wir sind, und nehmen unsere Verantwortung wahr.	Wir kennen uns aus und wissen wie.	Wir gestalten Leistung und erzielen Wirkung.	Wir gestalten Beziehungen und kommunizieren bewusst.

Auf die – in traditionellen Modellen verbreitete – zusätzliche Kategorie «Führung» wurde bewusst verzichtet. Das Modell betont damit insbesondere die Selbstverantwortung aller Mitarbeitenden. Dies entspricht einem zeitgemässen Führungsverständnis und vermeidet ausserdem Redundanzen, da sich Führungskompetenzen hauptsächlich aus Kompetenzen anderer Kategorien zusammensetzen.

Das bedeutet aber nicht, dass hierarchische Führung für die kantonale Verwaltung irrelevant wäre. Führungspersonen nehmen in Zeiten der Veränderung und des organisatorischen Wandels eine entscheidende Rolle wahr. Es wurden daher jene Kompetenzen und Teilkompetenzen mit einem \* gekennzeichnet, die für Mitarbeitende in einer Führungsposition in besonderer Ausprägung vorhanden sein müssen. Diese Merkmale wurden vor allem für die hierarchische Führung ausgewählt, können aber ebenso für Fach- und Projektführung verwendet werden. Der Fokus auf die mit \* markierten Kompetenzen und Teilkompetenzen soll gewährleisten, dass diese als für Führungspersonen besonders wichtigen Aspekte in der ganzen Organisation verankert werden und Verbreitung finden.

### 5.2. Kompetenzen

Die jeweils vier Kompetenzen einer Kategorie verdeutlichen, was Mitarbeitende kantonalen Verwaltung auszeichnet, um die Herausforderungen von heute und morgen zu meistern.

<b>Persönlichkeit</b>	<b>Expertise</b>
– Entwicklungsfähigkeit	– Fach- und Spezialwissen
– Selbstmanagement*	– Planungs- und Organisationsfähigkeit*
– Wertorientierung*	– Problemlösefähigkeit
– Eigenverantwortung	– Projektkompetenz*
<b>Tatkraft</b>	<b>Soziabilität</b>
– Ergebnisorientiertes Handeln*	– Kommunikationsfähigkeit
– Leistungsorientierung	– Beziehungsmanagement*
– Durchhaltevermögen*	– Konfliktlösefähigkeit*
– Gestaltungsfähigkeit	– Einfühlungsvermögen

Die mit einem \* gekennzeichneten Kompetenzen kennzeichnen die allgemeine Wichtigkeit für Mitarbeitende mit hierarchischer Führung, sind aber für alle Mitarbeitenden anwendbar. Genauso, wie die Kompetenzen ohne \* auch von Mitarbeitenden in der Führung verlangt werden.

### 5.3. Teilkompetenzen

Für die Anwendung des Modells in der Praxis werden die einzelnen Kompetenzen durch verschiedene Teilkompetenzen genauer beschrieben. Diese können je nach Bedarf ausgewählt werden. Diese flexible Ausgestaltung des Modells stellt sicher, dass bei der konkreten Verwendung der beruflichen Vielfalt in der kantonalen Verwaltung Rechnung getragen wird. Der praktische Nutzen für Vorgesetzte und Mitarbeitende ist so gewährleistet und gleichzeitig wird das einheitliche Verständnis über die wichtigsten Kompetenzen gewahrt.

Trotz Individualisierungsmöglichkeit wird empfohlen, jeweils mindestens eine bis zwei Teilkompetenzen aus jeder Kompetenz zu verwenden, da sonst eine Kompetenz «leer» und somit vage bleibt.

<b>Persönlichkeit</b>	
<b>Kompetenz</b>	<b>Teilkompetenzen</b>
Entwicklungsfähigkeit	– Lernbereitschaft – Veränderungsfähigkeit
Selbstmanagement*	– Auftrittskompetenz* – Delegationsfähigkeit* – Reflexionsfähigkeit*
Wertorientierung*	– Ethisches Handeln* – Umgang mit Diversität* – Vorbildfunktion*
Eigenverantwortung	– Eigenständigkeit – Umgang mit eigenen Ressourcen

### Expertise

Fach- und Spezialwissen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Funktionsbezogenes Wissen</li><li>– Verwaltungs- und Politikverständnis</li><li>– Wissensmanagement</li></ul>
Planungs- und Organisationsfähigkeit*	<ul style="list-style-type: none"><li>– Organisationsfähigkeit*</li><li>– Prozesskompetenz*</li><li>– Ressourcenmanagement*</li></ul>
Problemlösefähigkeit	<ul style="list-style-type: none"><li>– Analysefähigkeit</li><li>– Kreatives Vorgehen</li></ul>
Projektkompetenz*	<ul style="list-style-type: none"><li>– Konzeptionsfähigkeit*</li><li>– Projektarbeitsfähigkeit</li><li>– Umsetzungsfähigkeit*</li></ul>

### Tatkraft

Ergebnisorientiertes Handeln*	<ul style="list-style-type: none"><li>– Entscheidungsfähigkeit*</li><li>– Ergebnisorientierung*</li><li>– Ganzheitliches Denken und Handeln*</li><li>– Mitarbeitendenförderung*</li></ul>
Leistungsorientierung	<ul style="list-style-type: none"><li>– Dienstleistungsorientierung</li><li>– Engagement</li><li>– Qualitätsbewusstsein</li><li>– Wirtschaftliches Denken und Handeln</li></ul>
Durchhaltevermögen*	<ul style="list-style-type: none"><li>– Belastbarkeit*</li><li>– Leistungskonstanz*</li><li>– Widerstandsfähigkeit*</li></ul>
Gestaltungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"><li>– Gestaltungswille</li><li>– Innovationsfreudigkeit</li><li>– Strategisches Denken und Handeln</li></ul>

### Soziabilität

Kommunikationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ausdrucksfähigkeit</li><li>– Feedbackkultur</li><li>– Informationsmanagement</li></ul>
Beziehungsmanagement*	<ul style="list-style-type: none"><li>– Integrationsfähigkeit*</li><li>– Kooperationsfähigkeit</li><li>– Netzwerkfähigkeit*</li></ul>
Konfliktlösungsfähigkeit*	<ul style="list-style-type: none"><li>– Konfliktfähigkeit*</li><li>– Kritikfähigkeit*</li></ul>
Einfühlungsvermögen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Sensibilität</li><li>– Wertschätzender Umgang</li></ul>

Die mit einem \* gekennzeichneten Kompetenzen und Teilkompetenzen kennzeichnen die allgemeine Wichtigkeit für Mitarbeitende mit hierarchischer Führung, sind aber für alle Mitarbeitenden anwendbar. Genauso, wie jene Kompetenzen und Teilkompetenzen ohne \* auch von Mitarbeitenden in der Führung verlangt werden.

#### **5.4. Deskriptoren**

Bei der praktischen Anwendung des Kompetenzmodells besteht die Möglichkeit, noch detaillierter zu umschreiben, was unter einer (Teil-) Kompetenz für eine konkrete Funktion verstanden wird. Daher werden in einem Anhang zum Kompetenzmodell 2020 für alle Teilkompetenzen drei beispielhafte Umschreibungen angeboten. Damit wird aufgezeigt, was im konkreten Arbeitsalltag unter der Teilkompetenz verstanden werden kann. Diese Umschreibungen dienen als Anhaltspunkte und können bei Bedarf für jede Funktion individuell angepasst, ergänzt oder weggelassen werden.

#### **5.5. Verwendungsbeispiel**

Das Kompetenzmodell findet insbesondere bei der Definition von Anforderungsprofilen, der Mitarbeitendenbeurteilung, Stellenbesetzungen, Talentmanagement, Personalentwicklung usw. Anwendung. Bei der Stellenbesetzung könnte das z. B. konkret so aussehen, dass anhand des Kompetenzmodells in einem ersten Schritt die Kompetenzen und Teilkompetenzen ausgewählt werden, welche die anzustellende Person mitbringen muss, um die mit der Stelle verbundenen Aufgaben erfolgreich meistern zu können. So ist z. B. die Auftrittskompetenz für die Ausübung der Tätigkeit einer Projektleiterin oder eines Projektleiters erfolgskritisch, aber für die Aufgabenerfüllung einer Landschaftsgärtnerin oder eines Landschaftsgärtners nicht unbedingt erforderlich. Dieses so definierte stellenbezogene Set aus Kompetenzen und Teilkompetenzen dient dann als Grundlage für die zielgerichtete Ausschreibung der Stelle (Stelleninserat), wird bei der Prüfung der eingehenden Bewerbungen herangezogen und kann im Rahmen des Bewerbungsprozesses in kompetenzbasierten Interviews ebenfalls verwendet werden. Während der Probezeit ist dieses Set der stellenspezifischen Kompetenzen und Teilkompetenzen dann Grundlage für die Standortbestimmung und hilft bei der Klärung, wo die Anforderungen erfüllt werden und wo allenfalls Entwicklungs- und Handlungsbedarf besteht. Die ausgewählten Kompetenzen und Teilkompetenzen kommen auch bei der jährlichen Mitarbeitendenbeurteilung zur Anwendung. Sie schaffen Klarheit über die Anforderungen und damit Transparenz für die Beteiligten und unterstützen so auch die Mitarbeitenden, ihre eigenen Kompetenzen einzuschätzen und selbstverantwortlich zu pflegen und zu entwickeln.

### **6. Geltungsbereich**

Das Kompetenzmodell 2020 wird für alle Mitarbeitenden der Direktionen und der Staatskanzlei eingeführt. Das bestehende kantonale Kompetenzmodell wird aufgehoben, ebenso eigene Kompetenzmodelle in den Direktionen und Verwaltungseinheiten.

Da sich die Beurteilungssysteme der Lehrpersonen von denen der übrigen kantonalen Angestellten massgeblich unterscheiden, sind sie vom Geltungsbereich ausgenommen. Die Bildungsdirektion wird aber eingeladen, die Übernahme des Kompetenzmodells 2020 auch für die Lehrpersonen zu prüfen. Auch die Kompetenzen, über die Polizistinnen und Polizisten und Sicherheitsassistentinnen und -assistenten zur Erledigung ihres gesetzlichen Auftrages (insbesondere im Zusammenhang mit polizeilichen und strafprozessualen Zwangsmassnahmen sowie der bewaffneten Dienstausbübung) verfügen müssen, sind sehr berufsspezifisch. Sie weichen in grossen Teilen von den für andere kantonale Angestellte geforderten Kompetenzen ab. Daher rechtfertigt es sich, auch die Kantonspolizei vom neuen Kompetenzmodell auszunehmen.

Auf Antrag der Finanzdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Das «Kompetenzmodell 2020» wird per 1. Januar 2020 eingeführt und für die kantonale Verwaltung – mit Ausnahme der Lehrpersonen und der Kantonspolizei – als verbindlich erklärt.

II. Die Finanzdirektion wird beauftragt, das Kompetenzmodell 2020 in geeigneter Form umzusetzen.

III. Mitteilung an die Direktionen des Regierungsrates und die Staatskanzlei.



Vor dem Regierungsrat  
Die Staatsschreiberin:

**Kathrin Arioli**