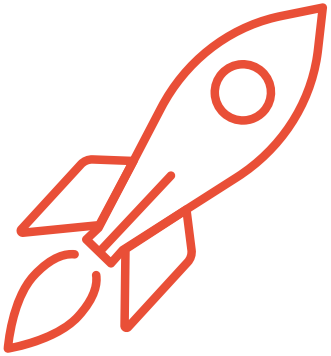
Kanton Zürich

Kompetenz-modell

Kompetente Mitarbeitende für die Herausforderungen von heute und morgen

Inhalt



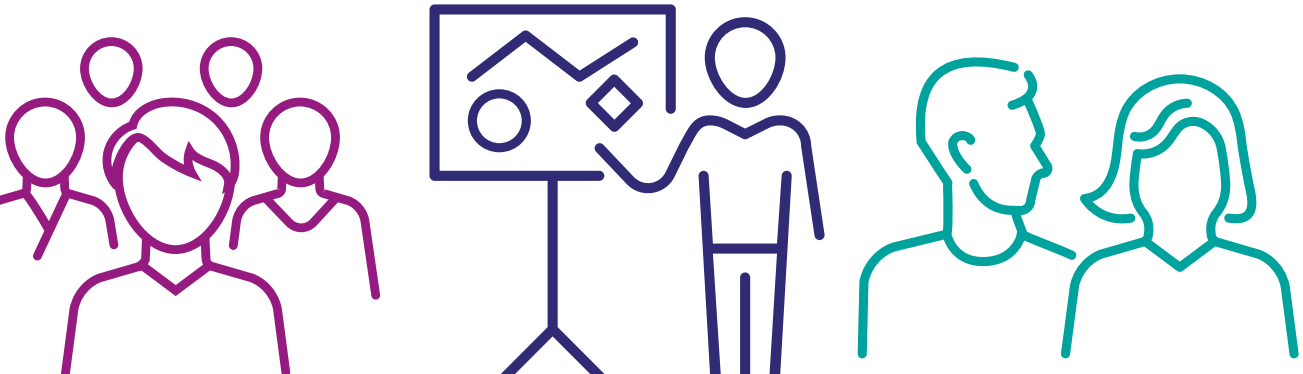
Leitgedanken

Struktur und Anwendungshinweise

Das Kompetenzmodell auf einen Blick

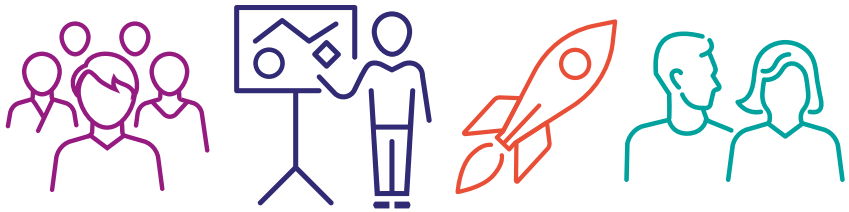
Deskriptoren
Persönlichkeit
Expertise
Tatkraft
Soziabilität

Impressum



Leitgedanken

Kompetente Mitarbeitende sind der Schlüssel für eine erfolgreiche kantonale Verwaltung. Genauso wie unser Umfeld in stetiger Entwicklung ist, sind auch wir gefordert, uns zu entwickeln und die Chancen der Veränderung zu nutzen. Nur mit den richtigen Fähigkeiten und Fertigkeiten können wir auch in Zukunft unseren Beitrag für den Kanton Zürich leisten. Das hier vorliegende Kompetenzmodell wurde vor diesem Hintergrund und unter Miteinbezug aller Direktionen und der Staatskanzlei im Auftrag des Regierungsrates entwickelt.



Anwendungssituationen in der Praxis
Das Kompetenzmodell entfaltet seinen Nutzen in der konkreten Anwendung. Nutzen Sie es für Ihre Praxis, zum Beispiel bei folgenden Gelegenheiten:

Für Führungspersonen

Überprüfen des Anforderungsprofils für eine bestehende Funktion/Rolle oder Erstellen eines Anforderungsprofils für eine neue Funktion/Rolle

Beobachten und Beurteilen von Wissen, Können und Verhalten im Arbeitsalltag auf Basis der erforderlichen (Teil-)Kompetenzen

Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Formulierung von Entwicklungsschwerpunkten und -zielen oder bei der Erstellung eines individuellen Entwicklungsplanes

Für Mitarbeitende

Selbsteinschätzung der eigenen (Teil-)Kompetenzen, zum Beispiel bezüglich aktueller und neuer Herausforderungen und deren Anforderungen im Arbeitsbereich

Abstimmung der Selbst- und Fremdwahrnehmung von (Teil-)Kompetenzen durch Einholen von Feedback bezüglich Stärken und Entwicklungsbereichen

Formulierung von Entwicklungsschwerpunkten und -zielen oder Erstellen eines individuellen kompetenzbasierten Entwicklungsplanes

Struktur und Anwendungshinweise

Das Kompetenzmodell ist auf vier Ebenen aufgebaut

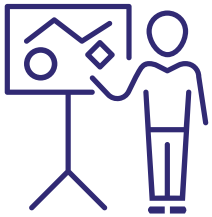
Kategorien
Die vier Kategorien des Modells bilden die höchste Ebene. Sie bieten Orientierung und bezeichnen die Hauptqualitäten, die erfolgreiche Mitarbeitende der kantonalen Verwaltung ausmachen.

Kompetenzen
Auf der zweiten Ebene sind jeder Kategorie Kompetenzen zugeteilt. Die Kompetenzen können auf eine bestimmte Funktion/Rolle hin frei ausgewählt werden.

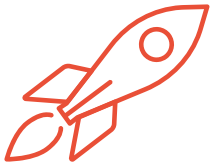
Teilkompetenzen
Auf der dritten Ebene werden die einzelnen Kompetenzen durch verschiedene Teilkompetenzen genauer beschrieben. Sie können je nach Bedarf ausgewählt werden.

Deskriptoren
Jede Teilkompetenz wird mittels sogenannter Deskriptoren beschrieben. Sie sind allgemein formulierte Beobachtungs- und Formulierungshilfen und können nach individuellem Bedarf verwendet oder angepasst werden.

Kategorie
Kompetenzen
Teilkompetenzen
Deskriptoren



Kategorie
Kompetenzen
Teilkompetenzen
Deskriptoren



Kategorie
Kompetenzen
Teilkompetenzen
Deskriptoren

Kategorie
Kompetenzen
Teilkompetenzen
Deskriptoren

Thema Führung
Führungspersonen nehmen in Zeiten der Veränderung und des organisatorischen Wandels eine entscheidende Rolle wahr. Im Kompetenzmodell wurde bewusst darauf verzichtet, «Führungskompetenz» als eigenen Begriff aufzunehmen. Denn Führungskompetenz setzt sich aus zahlreichen Teilkompetenzen zusammen, die auch für Mitarbeitende ohne Führungsposition relevant sind. Für die Nutzung des Kompetenzmodells wird empfohlen, die Kompetenzen und Teilkompetenzen, die für eine bestimmte Führungsposition in besonderer Ausprägung vorhanden sein müssen, je nach Bedarf mit einem (*) zu kennzeichnen. Diese Auswahl kann für verschiedene Direktionen/SK/Ämter und Führungsstufen unterschiedlich sein.

Thema Individualisierbarkeit
Das Kompetenzmodell kann individualisiert werden, indem die für eine Funktion/Rolle relevanten Kompetenzen und Teilkompetenzen ausgewählt werden können. Diese Möglichkeit der Individualisierung stellt sicher, dass der beruflichen Vielfalt in der kantonalen Verwaltung Rechnung getragen wird. Der praktische Nutzen für Führungspersonen und Mitarbeitende ist so gewährleistet.

Das Kompetenzmodell auf einen Blick

4 Kategorien…

mit je 3–4 Kompetenzen…
mit je 2–5 Teilkompetenzen

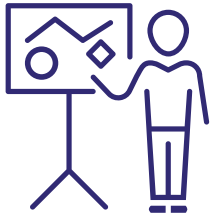
Persönlichkeit

«Wir wissen, wer wir sind und nehmen unsere Verantwortung wahr.»

Entwicklungsfähigkeit
Lernbereitschaft
Veränderungsfähigkeit
Reflexionsfähigkeit

Selbstmanagement
Eigenverantwortung
Resilienz

Werteorientierung
Integrität
Ethisches Handeln
Inklusionsfähigkeit



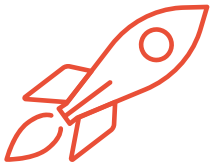
Expertise

«Wir kennen uns aus und wissen wie.»

Fach- und Spezialwissen
Funktionsbezogenes Wissen
Projektmanagement
Verwaltungs- und Politikwissen
Wissensmanagement

Planungs- und Organisationsfähigkeit
Prozesskompetenz
Ressourcenmanagement
Delegationsfähigkeit
Kreativitäts- und Innovationstechnik

Problemlösefähigkeit
Analysefähigkeit
Konzeptionsfähigkeit
Umsetzungsfähigkeit



Tatkraft

«Wir gestalten Leistung und erzielen Wirkung.»

Ergebnisorientiertes Handeln
Strategisches Denken und Handeln
Entscheidungsfähigkeit
Vernetztes Denken und Handeln

Leistungsorientierung
Dienstleistungsorientierung
Qualitätsbewusstsein
Wirtschaftliches Denken und Handeln
Mitarbeitendenförderung

Leistungskonstanz
Durchhaltevermögen
Belastbarkeit

Gestaltungsfähigkeit
Innovationsfähigkeit
Transformationsfähigkeit

Soziabilität

«Wir gestalten Beziehungen und kommunizieren bewusst.»

Kommunikationsfähigkeit
Auftrittskompetenz
Ausdrucksfähigkeit
Informationsmanagement

Konfliktmanagement
Kritikfähigkeit
Konfliktlösungsfähigkeit
Widerstandsfähigkeit

Beziehungsmanagement
Empathie
Integrationsfähigkeit
Teamfähigkeit
Kollaborationsfähigkeit
Netzwerkfähigkeit

Führungskompetenzen können von den Direktionen/SK individuell mit einem «Sternchen» (*) gekennzeichnet werden

Deskriptoren

Persönlichkeit

Expertise

Tatkraft

Soziabilität

Entwicklungsfähigkeit

Lernbereitschaft, z. B.

→ interessiert sich aktiv für Erfahrungen anderer und ist bereit, Neues zu lernen
→ lernt mit einer hohen Entwicklungsbereitschaft und Selbstmotivation
→ lernt aus Erfolgen und Misserfolgen

Veränderungsfähigkeit, z. B.

→ begegnet Veränderungen mit Interesse, stellt sich auf neue Situationen ein und kann Bekanntes adaptieren, weiterentwickeln oder loslassen
→ Versteht die Möglichkeiten und Chancen von Veränderungen, zeigt Offenheit dafür

Reflexionsfähigkeit, z. B.

→ reflektiert eigenes Verhalten und dessen Wirkung kritisch
→ holt Feedback zur eigenen Leistung und zum Verhalten ein, erkennt Lern- und Entwicklungsfelder
→ leitet Entwicklungsschritte ein und passt das eigene Verhalten an

Werteorientierung

Integrität, z. B.

→ agiert umsichtig und unter Berücksichtigung von Vorgaben, Rahmenbedingungen und Gesetzen
→ verhält sich loyal, trägt Entscheidungen mit
→ hält sich an Abmachungen und Vereinbarungen
→ lebt erwünschtes Verhalten vor

Ethisches Handeln, z. B.

→ setzt sich gegen Diskriminierung ein
→ spricht an, wenn sich andere unprofessionell oder unethisch verhalten
→ agiert selbstverantwortlich entlang den im Kanton Zürich geltenden Normen und Werten

Inklusionsfähigkeit, z. B.

→ schätzt die Vielfalt/Verschiedenheit in der Gesellschaft und begegnet dieser auf verschiedenen Ebenen vorurteilsfrei und respektvoll
→ zeigt Interesse und Offenheit gegenüber unterschiedlichen (Unternehmens-)Kulturen, Religionen, Lebensformen, u.a.

Selbstmanagement

Eigenverantwortung

→ überprüft selbständig den eigenen Arbeitsfortschritt und übernimmt Verantwortung dafür
→ arbeitet selbständig, vertraut auf eigene Fähigkeiten und nutzt den persönlichen Handlungs und Entscheidungsspielraum
→ bildet sich eine eigene Meinung, vertritt diese situationsgerecht und handelt danach

Resilienz, z. B.

→ erkennt die eigenen Grenzen der Belastbarkeit und fordert bei Bedarf Unterstützung an
→ kennt Strategien und Ressourcen, sich nach Belastungen zu regenerieren
→ achtet auf angemessene Erholung und Ausgleich
→ sieht belastende Situationen als Herausforderung für Lernen und Weiterentwicklung

Persönlichkeit

Expertise

Tatkraft

Soziabilität

Deskriptoren

Fach- und Spezialwissen

Funktionsbezogenes Wissen, z. B.

→ verfügt über funktionsspezifisches Fachwissen und entsprechende Berufserfahrung
→ kennt die organisationsspezifischen Rahmenbedingungen
→ versteht die internen Abläufe wie auch diejenigen in der Zusammenarbeit mit internen und externen Kontaktpersonen

Projektmanagement, z. B.

→ kennt und versteht die eigene Rolle in der Projektarbeit/im Projektteam und den eigenen Anteil zur Zielerreichung
→ versteht sich als Teil des Projektes/ Projektteams und unterstützt die erfolgreiche Umsetzung aktiv
→ verfolgt und unterstützt auch allenfalls unterschiedliche Zielsetzungen von Projekt und Tagesgeschäft

Verwaltungs- und Politikwissen, z. B.

→ kennt die Rahmenbedingungen der Politik innerhalb deren die Verwaltung tätig ist
→ versteht die rechtlichen Rahmenbedingungen, in der sich der eigene Tätigkeitsbereich bewegt
→ bewegt sich souverän durch komplexe politische Situationen, sucht Möglichkeiten und gemeinsame Interessen bei Zielkonflikten und Spannungsfeldern

Wissensmanagement, z. B.

→ teilt eigenes Wissen, stellt gemeinsames Verständnis sicher und fördert aktiv den gemeinsamen Informations- und Wissensaustausch
→ stellt Wissenserhalt und -ausbau sicher, indem themenrelevantes Wissen angeeignet und unterschiedliche Informationsquellen genutzt werden
→ erweitert kontinuierlich das Wissen über die eigenen Tätigkeiten

Problemlösefähigkeit

Analysefähigkeit, z. B.

→ erkennt Problemstellungen und geht diese methodisch und strukturiert an
→ analysiert Ursachen, berücksichtigt Wechselwirkungen und zeigt Lösungen auf
→ erkennt Zusammenhänge und Abhängigkeiten und zieht daraus die richtigen Schlüsse

Konzeptionsfähigkeit, z. B.

→ erarbeitet situations- und stufengerechte Konzepte und konzentriert sich auf die entscheidungsrelevanten Schwerpunkte
→ berücksichtigt verschiedene Perspektiven in der Konzeption und denkt in Szenarien
→ bereitet Inhalte strukturiert, folgerichtig und verständlich auf
→ blickt über den Tellerrand des eigenen Arbeitsgebietes und erkennt kreative Ideen
→ denkt und handelt in Szenarien und Alternativen

Umsetzungsfähigkeit, z. B.

→ steuert das Vorgehen, nutzt Instrumente und berücksichtigt Vorgaben sowie Ressourcen
→ erkennt Engpässe, Risiken, Hindernisse und Konflikte frühzeitig, initiiert Massnahmen und fordert ein
→ involviert Anspruchsgruppen, würdigt unterschiedliche Interessen und stellt Informationen und Kommunikation sicher
→ zeigt Einsatz, denkt aktiv mit und nimmt Dinge unaufgefordert an die Hand

Planungs- und Organisationsfähigkeit

Prozesskompetenz, z. B.

→ definiert und setzt relevante Prozesse im Arbeits- und Verantwortungsbereich um
→ implementiert Prozesse ziel- und ergebnisorientiert
→ prüft Prozesse hinsichtlich Effizienz, Wirtschaftlichkeit und zukünftigen Anforderungen

Ressourcenmanagement, z. B.

→ setzt Mittel (Zeit, Geld, Materialien, etc.) zweckmässig und verantwortungsbewusst ein
→ organisiert und gestaltet den Arbeits- und Verantwortungsbereich vorausschauend und setzt Prioritäten
→ sorgt für eine effiziente Arbeitsorganisation und -gestaltung

Delegationsfähigkeit, z. B.

→ überträgt Mitarbeitenden Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenz
→ gewährt Handlungsspielräume
→ fördert Eigeninitiative und Selbstorganisation

Kreativitäts- und Innovationstechnik, z. B.

→ wendet innovative Arbeits und Kollaborationstechniken an
→ entwickelt kreative Ideen
→ findet unübliche Lösungen für bestehende und neue Aufgabenstellungen

Deskriptoren

Persönlichkeit

Expertise

Tatkraft

Soziabilität

Ergebnisorientiertes Handeln

Strategisches Denken und Handeln, z. B.

→ erkennt wesentliche Entwicklungen und zieht Schlussfolgerungen für den eigenen Verantwortungsbereich
→ erarbeitet zielführende Strategien mit Blick auf das grosse Ganze
→ ist in der Lage, Chancen und Risiken zu bewerten

Entscheidungsfähigkeit, z. B.

→ trifft Entscheidungen fundiert und zeitgerecht
→ hat den Mut, auch unpopuläre Entscheide zu treffen
→ bezieht Betroffene sinnvoll in die Entscheidungsfindung mit ein
→ kann mit Unsicherheiten umgehen, geht kalkulierte Risiken ein

Vernetztes Denken und Handeln, z. B.

→ betrachtet Situationen aus verschiedenen Perspektiven
→ erkennt organisatorische und interdisziplinäre Zusammenhänge
→ denkt und handelt bereichsübergreifend, vorausschauend und im Interesse der Gesamtorganisation

Leistungskonstanz

Durchhaltevermögen, z. B.

→ bleibt am Thema, auch wenn Schwierigkeiten und Probleme auftauchen
→ lässt sich bei Misserfolgen nicht entmutigen
→ behält auch bei hohen Anforderungen eine gleichbleibende Qualität und erreicht die vereinbarten Resultate

Belastbarkeit, z. B.

→ handelt auch unter erschwerten Bedingungen (sozialen, physischen und psychischen) zielorientiert und sachlich richtig
→ verhält sich in Stresssituationen adäquat und verantwortungsbewusst

Leistungsorientierung

Dienstleistungsorientierung, z. B.

→ kann sich in verschiedene Anspruchsgruppen hineinversetzen
→ nimmt das Gegenüber und seine Anliegen ernst
→ zeigt sich hilfsbereit und zuverlässig
→ findet zufriedenstellende Lösungen für die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen

Qualitätsbewusstsein, z. B.

→ strebt danach, hochwertige Ergebnisse zu erzielen
→ arbeitet genau und korrekt
→ sucht kontinuierlich nach Verbesserungsmöglichkeiten

Wirtschaftliches Denken und Handeln, z. B.

→ Achtet auf ein optimales Aufwand-/Nutzenverhältnis
→ erkennt und nutzt Synergiemöglichkeiten
→ fokussiert auf Aktivitäten mit grösstem Mehrwert

Mitarbeitendenförderung, z. B.

→ nutzt Stärken und Potenziale und setzt die Mitarbeitenden entsprechend ein
→ erkennt Unterstützungsbedarf bei Mitarbeitenden und begleitet sie individuell
→ gibt konkrete, zeitnahe, konstruktive und wertschätzende Rückmeldungen und fördert dadurch eine offene Feedbackkultur

Gestaltungsfähigkeit

Innovationsfähigkeit, z. B.

→ sucht und entwickelt neue Lösungen
→ kombiniert neue Ideen mit bestehendem Wissen
→ sieht Fehler als Chance für Weiterentwicklung und Innovation

Transformationsfähigkeit, z. B.

→ sieht und nutzt Möglichkeiten und Chancen von Veränderungen
→ erkennt Bewährtes und kombiniert es sinnvoll mit Neuem
→ beteiligt sich aktiv an Veränderungsprozessen

Persönlichkeit

Expertise

Tatkraft

Sozia-
bilität

Deskriptoren

Kommunikations-fähigkeit

Auftrittskompetenz, z.B.
→ tritt glaubwürdig, selbstsicher und überzeugend auf
→ verhält sich situationsgerecht
→ kann andere für sich gewinnen und schafft Vertrauen
→ hat eine gepflegte Erscheinung und professionelle Umgangsformen

Ausdrucksfähigkeit, z.B.
→ drückt sich mündlich/schriftlich klar und verständlich aus
→ kommuniziert kontext- und adressatengerecht
→ kann auch komplexe und differenzierte Gedankengänge nachvollziehbar darstellen

Informations-management, z.B.
→ nutzt unterschiedliche Informationsquellen und -kanäle
→ kann Informationen filtern, einordnen und kritisch hinterfragen und nutzt dies zur Entscheidungsfindung
→ gibt Informationen zeitnah und gezielt weiter

Konflikt-management

Kritikfähigkeit, z.B.
→ gibt Kritik konstruktiv und nimmt sie offen entgegen
→ zeigt Bereitschaft, das eigene Verhalten zu verändern
→ formuliert Ich-Botschaften

Konfliktlösungs-fähigkeit, z.B.
→ nimmt Spannungen, Widerstände frühzeitig wahr und spricht diese an
→ geht Konflikte aktiv an und erkennt eigene und fremde Konfliktanteile und Standpunkte
→ löst Unstimmigkeiten auf der sachlichen sowie zwischenmenschlichen Ebene

Widerstandsfähigkeit, z.B.
→ erkennt Widerstände und findet einen konstruktiven Umgang damit – auch auf längere Sicht
→ reagiert gelassen auf unveränderbare Rahmenbedingungen

Beziehungs-management

Empathie, z.B.
→ erkennt emotionale Gefühlslagen bei anderen und kann sich in die Situation des Gegenübers hineinversetzen
→ nimmt den Stimmungsgehalt einer Situation wahr und agiert adäquat
→ zeigt Anteilnahme an Freud und Leid anderer und äussert Mitgefühl

Integrationsfähigkeit, z.B.
→ integriert sich aktiv in eine Gruppe
→ hilft Kolleginnen und Kollegen, sich ins Team zu integrieren

Teamfähigkeit, z.B.
→ arbeitet gerne mit anderen zusammen und ist kompromissfähig
→ trägt zu einem Klima gegenseitiger Wertschätzung bei
→ anerkennt die Leistung anderer und sieht Erfolg als Teamleistung
→ bringt sich aktiv für den Teamerfolg ein

Kollaborationsfähigkeit, z.B.
→ ist in der Lage, mit unterschiedlichen Personen Lösungen für komplexe und neuartige Herausforderungen zu erarbeiten
→ arbeitet gerne in interdisziplinären Teams und nutzt das gesammelte Wissen aller Beteiligten, um effektiv auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten

Netzwerkfähigkeit, z.B.
→ kennt die wichtigen internen und externen Ansprechpartner und geht offen auf diese zu
→ baut tragfähige Beziehungen und Netzwerke auf, pflegt und nutzt diese aktiv

Impressum

Erstellt in Zusammenarbeit mit allen Direktionen und der Staatskanzlei

Kanton Zürich | Finanzdirektion
Personalamt | Personal- und Organisationsentwicklung
Walcheplatz 1 | 8090 Zürich

www.zh.ch > «Kompetenzmodell»

2022

Gestaltung: Roland Ryser | zeichenfabrik.ch