



Protokollauszug vom

03.04.2019

Departement Kulturelles und Dienste / Personalamt:

Umsetzung des Personalentwicklungskonzepts: Einführung eines Kompetenzenmodells für die Stadtverwaltung Winterthur

IDG-Status: öffentlich

SR.19.218-1

Der Stadtrat hat beschlossen:

1. Das Kompetenzenmodell für die Stadtverwaltung Winterthur gemäss Beilage 1 wird genehmigt.
2. Das Departement Kulturelles und Dienste / Personalamt wird beauftragt, das Kompetenzenmodell für die Stadtverwaltung Winterthur gesamtstädtisch als Grundlage und Arbeitshilfe zur Unterstützung der Führungs- und Personalarbeit zum Einsatz zu bringen.
3. Mitteilung an: alle Departemente und Stadtkanzlei; Personalamt (auch zur Information der Dezentrale Personaldienste).

Vor dem Stadtrat

Der Stadtschreiber:

A. Simon

## Begründung:

### 1. Ausgangslage

Die Einführung eines Kompetenzenmodells für die Stadtverwaltung ist Teil des vom Stadtrat beschlossenen Personalentwicklungskonzepts (vgl. SR.15.906.2 vom 1.6.2016). Es handelt sich dabei um ein zeitgemässes HR-Instrument, das als Grundlage und Arbeitshilfe zur Unterstützung der Führungs- und Personalarbeit dient. Dieses Vorhaben wurde auf entsprechende Rückmeldungen aus den Departementen hin in die finale Fassung des Konzepts aufgenommen. Die Erarbeitung wurde jedoch aus Ressourcengründen einstweilen zurückgestellt.

Mit der Revision des städtischen Personalstatuts und der dazugehörigen Vollzugsverordnung hat sich nun aber die Ausgangslage verändert, da in diesem Rahmen neben vielen anderen Revisionsanliegen auch eine Neuausrichtung der jährlichen Mitarbeitenden-Beurteilung (MAB) für das Verwaltungspersonal beschlossen wurde (vgl. SR.18.29-4 vom 20.6.2018). Zu dieser Neuausrichtung gehört insbesondere die Entkopplung der MAB von der Lohnentwicklung und vom Kündigungsverfahren. Ausserdem wurden in den für das Projekt relevanten Gefässen (HR-Meeting, Sounding-Board und Stadtrat) Leitplanken für die Überarbeitung der MAB formuliert, so unter anderem die Einführung von kompetenzbasierten Beurteilungskriterien und die detailliertere Bewertung der Führungskompetenzen. Um dafür eine fundierte Grundlage zu erhalten, ist es zweckmässig, ein Kompetenzenmodell einzuführen.

### 2. Anforderungen an ein Kompetenzenmodell

Grundsätzlich stellt ein Kompetenzenmodell die Anforderungen einer Organisation an die Mitarbeitenden dar und beschreibt, welche Fähigkeiten, Eigenschaften und Einstellungen eine Person mitbringen sollte, um optimal zum Erfolg der Organisation beizutragen. Der Aufbau eines solchen Modells gliedert sich in der Regel in drei Ebenen, und zwar ausgehend von einem Kompetenzfeld, aus dem sich einzelne Kompetenzen und konkretes Verhalten (Verhandlungsanker) ableiten lassen, wie das Beispiel in nachfolgender Abbildung 2 zeigt.

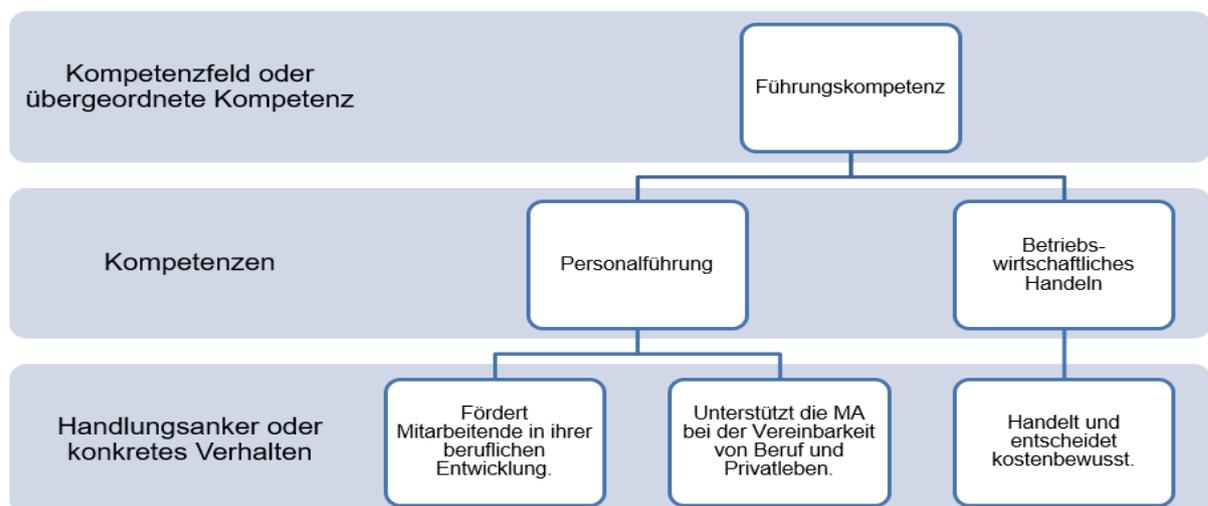


Abbildung 1: Aufbau eines Kompetenzenmodells

### 3. Vorgehen bei der Entwicklung eines Winterthurer Kompetenzenmodells

Um den Anforderungen der Winterthurer Stadtverwaltung in ihrer Vielfalt gerecht zu werden und damit ein Kompetenzenmodell als zweckmässiges, praktikables HR-Instrument sowohl für die neue MAB als auch für weitere Instrumente des Personalmanagements dienen kann, wurde zur Modellentwicklung ein pragmatisches Vorgehen gewählt (vgl. Abbildung 1 und Beilage 2): eine Kombination aus Workshops mit Führungskräften und Personalleitenden; Rückmeldungen des HR-Meetings und des aus Vorgesetzten zusammengesetzten Sounding Boards; Rückmeldungen von externen Expertinnen und Experten sowie einer schriftlichen Befragung von Führungskräften und Mitarbeitenden, die Feedbacks zum Modell und zu den einzelnen Formulierungen abgeben konnten. Die Auswahl der Befragungsteilnehmenden erfolgte über die Personalleitenden.

Eine Besonderheit bei der Entwicklung war die Berücksichtigung der vier städtischen Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze, die im Rahmen der Workshops diskutiert und bei der Formulierung der Kompetenzen berücksichtigt wurden (vgl. auch SR.14.519-1 vom 28.5.2014; Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze: Verabschiedung und Umsetzungsmassnahmen).

Der Stadtrat hat das Modell und dessen geplante Umsetzung anlässlich der Donnerstagssitzung vom 12. Juli 2018 positiv zur Kenntnis genommen.



Abbildung 2: Vorgehen bei der Entwicklung des Kompetenzenmodells

#### **4. Aufbau des Kompetenzmodells für die Winterthurer Stadtverwaltung**

Die folgenden Grundsätze wurden bei der Entwicklung und Ausgestaltung des Winterthurer Kompetenzmodells berücksichtigt:

- Kompetenzen sind verhaltensbezogen und verständlich formuliert;
- Bewährte Modelle des Bundes, des Kantons und der Stadt Zürich sind berücksichtigt;
- Zukünftige Entwicklungen und Anforderungen, z.B. digitale Kompetenzen, fliessen mit ein;
- Die Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze der Stadt Winterthur sind abgebildet;
- Fach- und bereichsspezifische Kompetenzen können ergänzt werden.

Das auf dieser Grundlage entwickelte Kompetenzmodell für die Stadtverwaltung basiert auf den folgenden sechs Kompetenzfeldern: Führungs-, Sozial-, Selbst-, Methoden-, Handlungs- und Fachkompetenz. Aus diesen lassen sich verschiedene Schlüsselkompetenzen ableiten, die für professionelles Handeln in der Verwaltung in den verschiedensten Hierarchie-Ebenen und Fachbereichen von zentraler Bedeutung sind.

Aufgrund der Heterogenität der fachlichen Anforderungen und Aufgaben innerhalb der Stadtverwaltung Winterthur wurde im Rahmen der Entwicklung auf eine ausführliche Aufzählung und Formulierung von einzelnen Fachkompetenzen verzichtet. Hier besteht die Möglichkeit für die Departemente und Bereiche, im Mitarbeitenden-Beurteilungsprozess eigene, fachspezifische Kompetenzen zu formulieren und in die Beurteilung zu integrieren.

Pro Kompetenzfeld gibt es im vorliegenden Modell zwischen drei und fünf Kompetenzen, welche wiederum drei bis fünf Verhaltensbeschreibungen, so genannte Handlungsanker, umfassen. Mindestens zehn beziehen sich direkt auf die Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze der Stadt Winterthur. Das komplette Kompetenzmodell für die Stadtverwaltung inkl. Beschreibungen ist in Beilage 1 zu finden.

Die nachstehende Abbildung 3 gibt eine Übersicht über die übergeordneten Kompetenzen(-felder) des Modells, deren Definitionen, einzelne Kompetenzen und ein Auszug aus den Verhaltensbeschreibungen. Die vollständige Übersicht findet sich in Beilage 1.

Übergeordnete Kompetenz / Kompetenzfeld	Definition	Kompetenz	Beschreibung (Auszug)
Sozialkompetenz	Ist die Fähigkeit, souverän, einfühlsam, fair und konstruktiv mit Mitmenschen zu kommunizieren und umzugehen. Dazu gehört auch, erfolgreich in Teams zu arbeiten sowie Beziehungen aufzubauen und zu nutzen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamfähigkeit</li> <li>• Zusammenarbeit</li> <li>• Kunden-Orientierung</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denkt und handelt gesamtstädtisch.</li> <li>• Kommuniziert klar und verständlich.</li> </ul>
Selbstkompetenz	Ist die Fähigkeit, genau und zuverlässig zu arbeiten und mit hohen Anforderungen umgehen zu können. Ausserdem bedeutet es, eigene Standpunkte zu hinterfragen im Sinne einer stetigen Weiterentwicklung sowie auf das Erreichen von Zielen hinzuwirken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexionsfähigkeit</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Veränderungsbereitschaft</li> <li>• Belastbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennt die eigenen Stärken und Schwächen.</li> <li>• Hält sich an Vorschriften und Absprachen.</li> </ul>
Führungs-Kompetenz	Ist die Fähigkeit, Ziele zu setzen und das Verhalten anderer so zu lenken, dass diese Ziele erreicht werden. Ergänzt wird dies mit der Fähigkeit, Mitarbeitende richtig einzusetzen und zu fördern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebswirtschaftliches Handeln</li> <li>• Personalführung</li> <li>• Leadership und Change</li> <li>• Informations- und Moderationsfähigkeit</li> <li>• Führungsfähigkeit im Umfeld von Politik / Verwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fördert Mitarbeitende in ihrer beruflichen Entwicklung.</li> <li>• Plant und steuert Veränderungsprozesse.</li> </ul>
Methoden-Kompetenz	Ist die Fähigkeit, Zusammenhänge schnell zu erfassen und Schlussfolgerungen ziehen zu können. Weitere Fähigkeiten sind das Aneignen und Anwenden von neuem Wissen insbesondere im Bereich digitaler Medien.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planen &amp; Organisieren</li> <li>• Digitale Kompetenzen</li> <li>• Lernfähigkeit</li> <li>• Analytische Fähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzt die eigene Arbeitszeit effektiv und effizient.</li> <li>• Geht sicher und bewusst mit persönlichen und geschäftlichen Daten um.</li> </ul>
Handlungs-Kompetenz	Beinhaltet Fähigkeiten und Kenntnisse die benötigt werden, um Aufgaben zu erledigen und Projekte voranzubringen. Dazu zählen Eigeninitiative, Beharrlichkeit aber auch Flexibilität bei der Überwindung von Widerständen und Problemen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigeninitiative</li> <li>• Konflikt- / Lösungsfähigkeit</li> <li>• Beharrlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernimmt zusätzliche Arbeitsaufgaben freiwillig und motiviert.</li> <li>• Spricht Probleme und Konflikte aktiv an und sucht nach Lösungen.</li> </ul>
Fachkompetenz	Ist die Fähigkeit, bereichs- und funktionstypische Aufgaben und Sachverhalte selbstständig und eigenverantwortlich zu bewältigen.		

Abbildung 3: Aufbau des Kompetenzenmodells für die Winterthurer Stadtverwaltung

## 5. Nutzen und Umsetzung

Ein Kompetenzenmodell entfaltet seinen vollen Nutzen erst dann, wenn es von den Organisationsmitgliedern akzeptiert ist und im Arbeitsalltag konsequent Anwendung findet. Das nun vorliegende Kompetenzenmodell für die Stadtverwaltung wird zukünftig als Basis für die folgenden Instrumente / Angebote verwendet:

- **Weiterbildungsprogramm:** Das Weiterbildungsangebot wird nach dem neuen Kompetenzenmodell geplant und die einzelnen Kurse entsprechend den beschriebenen Kompetenzen erstellt. Ein Vorteil davon ist, dass Weiterbildungen und Entwicklungsmassnahmen oder auch individuelle Defizite, die im MAB festgehalten wurden, gezielter angegangen werden können. Die externen (und auch internen) Kursleiter/innen werden dazu aufgefordert, ihren Inhalt an den Kompetenzen auszurichten und diese in ihre Kursinhalte zu integrieren. In Zukunft werden die Kurse besser auf die Stadtverwaltung, ihre Grundsätze, Werte und Kompetenzen ausgerichtet sein.
- **Führungskräfteentwicklung:** Ausformulierte Kompetenzen schaffen Transparenz und Klarheit, was von Führungspersonen in der Stadtverwaltung Winterthur erwartet wird. Dies findet bereits Niederschlag in der neuen Mitarbeitenden-Beurteilung im Rahmen der Bewertung der Führungskompetenzen. Andererseits können Weiterbildungs- und Entwicklungsangebote für Führungspersonen gezielt nach dem Kompetenzenmodell erstellt und angeboten werden, so dass Vorgesetzte an der Weiterentwicklung einzelner Kompetenzen arbeiten können. Wie bei anderen Weiterbildungsangeboten auch, können die Führungsgrundsätze und -kompetenzen als verpflichtende Grundlage für externe Kurs-trainer/innen herangezogen werden.
- **Nachfolgeplanung:** Das Kompetenzenmodell dient als Grundlage für die weitere Ausarbeitung der Nachfolgeplanung. Insbesondere wird das Modell bei der Festlegung von Anforderungen, bei der Identifizierung von Potentialträgern sowie bei der Planung und Umsetzung des individuellen Entwicklungsplans zugrunde gelegt. Es hilft dabei, die Nachfolgeplanung zu systematisieren, indem Instrumente zur Auswahl, Entwicklung und zum Einsatz von Mitarbeitenden mit Potential auf einer einheitlichen Grundlage aufbauen. Dadurch können potenzielle Nachfolger/innen nach Massgabe der Kompetenzen weiterentwickelt werden, die für die Funktion erforderlich sind. Mitarbeitende sollten somit stärker motiviert sein, weil sie eine Leitlinie ihres beruflichen Weiterkommens erkennen können.
- **Personalauswahl:** Kompetenzmodelle und daraus abgeleitet Kompetenzprofile können im Rekrutierungsprozess eingesetzt werden, um gezielter zu überprüfen, inwieweit Bewerber/innen über die für die Stelle erforderlichen Kompetenzen verfügen. Diese Profile dienen als Ergänzung zur bestehenden Praxis. Ausserdem unterstützen Kompetenzmodelle dabei, Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile von Stellen einheitlicher zu gestalten.

## **6. Kosten und Ressourcen**

Eine Umsetzung des Winterthurer Kompetenzenmodells bedingt die Weiterführung der Stelle «Fachmitarbeiterin Personalentwicklung» über Mai 2019 hinaus. Die betreffenden Kosten sind vom Grossen Gemeinderat mit dem Budget 2019 bewilligt worden.

## **7. Kommunikation**

Das Modell und dessen geplante Umsetzung wird im Rahmen einer der nächsten Kaderinformationen den Kadermitarbeitenden vorgestellt. Eine Information der Mitarbeitenden erfolgt mit einem Beitrag im «Winside». Zudem werden die spezifischen Zielgruppen je Instrument / Angebot separat informiert respektive die Kommunikation der bereits bestehenden Angebote, wie z.B. des Weiterbildungsprogramms, entsprechend angepasst.

### Beilagen:

- Beilage 1: Kompetenzenmodell - Überblick
- Beilage 2: Kompetenzenmodell - Entwicklungsprozess