

reformierte  
kirche kanton zürich

# Kompetenz- strukturmodell

Für Behördenmitglieder





# Das Kompetenzstrukturmodell

Die Zürcher Landeskirche hat in Zusammenarbeit mit verschiedenen Berufsgruppen- und Behördenvertretungen Kompetenzstrukturmodelle für alle kirchlichen Berufe sowie Behördenmitglieder entwickelt. Für die Pfarrpersonen gibt es bereits seit 2016 ein solches Modell. Alle nun vorliegenden Kompetenzstrukturmodelle lehnen sich an dieses Grundmodell an, das auf der Theorie der «Big Five», einem breit validierten Persönlichkeitsmodell, basiert. Die Kompetenzen werden fünf Dimensionen zugeordnet und mit entsprechenden Farben markiert.



**Glaubwürdig leben**  
**Lösungen entwickeln**  
**Beziehungen gestalten**  
**Ergebnisse erbringen**  
**Einfluss nehmen**

In diesem Modell wird der Begriff «Kompetenz» als Verbindung von Fachwissen, Können (Fähigkeiten/Fertigkeiten) und motivationalen Elementen (Umsetzungsbereitschaft, Ausdauer, Belastbarkeit) definiert. Eine Kompetenz wird also nur sichtbar in konkreten Handlungen, die eine Berufsperson in ihrer Praxis ausführt. Das Kompetenzstrukturmodell ist nicht ein Forderungskatalog, der von allen erfüllt werden muss, sondern ein Orientierungsrahmen, der für alle kirchlichen Berufsgruppen und Behördenmitglieder ein wissensbasiertes, kompetentes Handeln beschreibt.

Kompetente Mitarbeitende und Behördenmitglieder sind der Schlüssel für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der reformierten Kirche. Mit ihren Kompetenzen können sie auch ungewohnte, komplexe Situationen kreativ bewältigen. Denn genauso wie das kirchliche Umfeld in stetiger Entwicklung ist, sind auch die Kirche und ihre Berufs- und Führungspersonen gefordert, sich zu entwickeln und die Chancen der Veränderung zu nutzen. In diesen herausfordernden Zeiten des Wandels unterstützen die Kompetenzstrukturmodelle alle kirchlichen Mitarbeitenden dabei, ihre berufliche Laufbahn zu

gestalten und ihre Arbeitsmarktfähigkeit auf motivierende, ausgewogene und konstruktive Art und Weise zu entwickeln. Behördenmitglieder werden u. a. dabei unterstützt, ihre Führungskompetenzen zu entwickeln.

Kompetenzen bilden die Voraussetzung für ein zielführendes, professionelles Handeln. Zudem dienen sie der Umsetzung von gemeinsamen beruflichen Werten der Zürcher Kirche sowie der Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams und der stetigen Weiterentwicklung einer konstruktiven Feedback- und Lernkultur, auch auf Führungsebene. Das Kompetenzstrukturmodell für Behördenmitglieder soll die kirchliche Führungsebene stärken, damit auch diese in Zeiten der Veränderung und des organisatorischen Wandels ihre entscheidende Rolle wahrnehmen kann.

Dabei ist wichtig anzumerken: Die Kompetenzstrukturmodelle sind nicht ein normatives Modell, sondern eine Orientierungshilfe, mit der sich Interessierte gezielt vorwärtsbewegen können.

## **Nutzen des Kompetenzstrukturmodells**

### **Nutzen für Mitarbeitende**

- ... Hilfestellung für die Selbsteinschätzung ihrer Kompetenzen, zum Beispiel bezüglich aktueller und neuer Herausforderungen und deren Anforderungen im Arbeitsbereich, sowie für die Erhaltung und Entwicklung der persönlichen Arbeitsmarktfähigkeit.
- ... Unterstützung beim Abstimmen von Selbst- und Fremdwahrnehmung ihrer Kompetenzen durch Einholen von Feedback bezüglich Stärken und Entwicklungsbereichen.
- ... Unterstützung beim Formulieren von Entwicklungsschwerpunkten und -zielen oder beim Erstellen einer individuellen, kompetenzbasierten Laufbahnplanung.
- ... Unterstützung bei der persönlichen und beruflichen Selbstregulation, Motivation und Gesundheit.
- ... Chance für die Passung von persönlichen, beruflichen Vorstellungen und dem organisationalen Stellenprofil.
- ... Hilfe bei der Auswahl von Stellen.

### **Nutzen für Behördenmitglieder und Mitarbeitende mit Führungsfunktion**

- ... Instrument zur Überprüfung des Anforderungsprofils für eine bestehende Funktion/Rolle oder zum Erstellen eines Anforderungsprofils für eine neue Funktion/Rolle.
- ... Hilfestellung bei der Beobachtung und Beschreibung von Wissen, Können und Verhalten im Arbeitsalltag auf Basis der erforderlichen Kompetenzen.
- ... Unterstützung bei der Formulierung von Entwicklungsschwerpunkten und -zielen.
- ... Förderung der Wahrnehmung eigener Aufgaben als Führungsperson und der gezielten Unterstützung der Mitarbeitenden.
- ... Unterstützung bei der Auswahl von Stellenbewerbern und Stellenbewerberinnen.

### **Nutzen für die Organisation**

- ... Weiterentwicklung berufseigener Aus- und Weiterbildungen und multiprofessioneller Module für alle Berufsgruppen sowie der Behördenschulung.
- ... Entwicklung wirkungsvoller Standortgespräche.
- ... Klärung der Berufsrollen und Funktionen innerhalb der Organisation.
- ... Gezielte, nachhaltige Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitenden und Führungspersonen.
- ... Ausgestaltung professioneller Personalprozesse.
- ... Bezugsrahmen für eine gemeinsame Sprache dafür wie sich die Zürcher Kirche als Organisation weiterentwickeln will.

# Inhalt

Behördenmitglieder ...

## **Glaubwürdig leben**

... leben Glauben und Spiritualität im Einklang mit ihrem Engagement; sind loyal der Kirche gegenüber; sind langfristig einsatzfähig; sichern Kontinuität und Verbindlichkeit.

**S. 7 Authentizität**

**S. 8 Selbstmanagement**

---

## **Lösungen entwickeln**

... verfügen über ressortspezifisches Wissen und ein Verständnis der Kirchengemeinde als Glaubensgemeinschaft und Institution; entwickeln passende Erkenntnisse und Lösungsansätze.

**S. 10 Strategisches Denken**

**S. 11 Lösungsorientierung**

---

## **Beziehungen gestalten**

... nehmen Mitmenschen ganzheitlich wahr; haben einen gewandten Umgang mit Menschen und Strukturen; sind fähig, Beziehungen aufzubauen; erkennen Konflikte und sind fähig, sie zu lösen.

**S. 13 Beziehungsfähigkeit und Empathie**

**S. 14 Team- und Konfliktfähigkeit**

.....

## **Ergebnisse erbringen**

... sind sich der Tradition und gesellschaftlicher Veränderungen bewusst; erkennen Entwicklungsspielräume; planen systematisch und ressourcengerecht; setzen Ziele um.

**S. 16 Veränderungsbereitschaft**

**S. 17 Organisationsmanagement**

.....

## **Einfluss nehmen**

... führen kontextbezogen; priorisieren Strategie und Menschenführung; vertreten die Kirchengemeinde wirksam und souverän; kommunizieren gewandt.

**S. 19 Leadership**

**S. 20 Kommunikation, Auftritt und Repräsentation**

.....

# Glaubwürdig leben



## Authentizität

Behördenmitglieder engagieren sich im Einklang mit ihrem Glauben, ihrer Spiritualität und ihrer Überzeugung für Werte und Praxis der reformierten Kirche.

### **Fachwissen**

Behördenmitglieder kennen

- ... die wichtigsten Elemente des reformierten Glaubens und der persönlichen Praxis des Glaubens und der Spiritualität.
- ... Vorgehensweisen, um sich selbst, die eigene Rolle und deren Wirkung zu reflektieren.
- ... das Schutzkonzept «Grenzverletzungen».

### **Lern- und Umsetzungsbereitschaft**

Behördenmitglieder sind bereit,

- ... sich persönlich weiterzuentwickeln.
- ... sich einem Amt mit öffentlicher Präsenz zu stellen.
- ... Entscheidungen zu treffen, diese umzusetzen und die Konsequenzen zu tragen.
- ... ihre Einstellungen und ihr Handeln zu hinterfragen und bei Bedarf anzupassen.
- ... die Werte der Kirchgemeinde zu teilen.

### **Können als wissensbasiertes Handeln**

Behördenmitglieder

- ... sind sich ihrer selbst bewusst und reflektieren ihre Eigenheiten, Stärken und Schwächen realistisch.
- ... bringen sich authentisch und gegenüber unterschiedlichen Menschen angemessen zum Ausdruck.
- ... gründen ihr behördenamtliches Handeln in ihrem Glauben und in den Werten der reformierten Kirche.
- ... wissen mit Nähe und Distanz zu anderen professionell und sorgfältig umzugehen.

## Selbstmanagement

Behördenmitglieder sind loyal der reformierten Kirche gegenüber und lassen sich auf ein langfristiges Engagement ein, um Kontinuität und Verbindlichkeit in der Führung der Kirchgemeinde zu sichern.

### **Fachwissen**

Behördenmitglieder kennen

- ... Techniken und Methoden der Selbstführung und -motivation.
- ... Praktiken zur langfristigen Sicherung und Erweiterung ihrer Arbeits- und Leistungsfähigkeit.

### **Lern- und Umsetzungsbereitschaft**

Behördenmitglieder sind bereit,

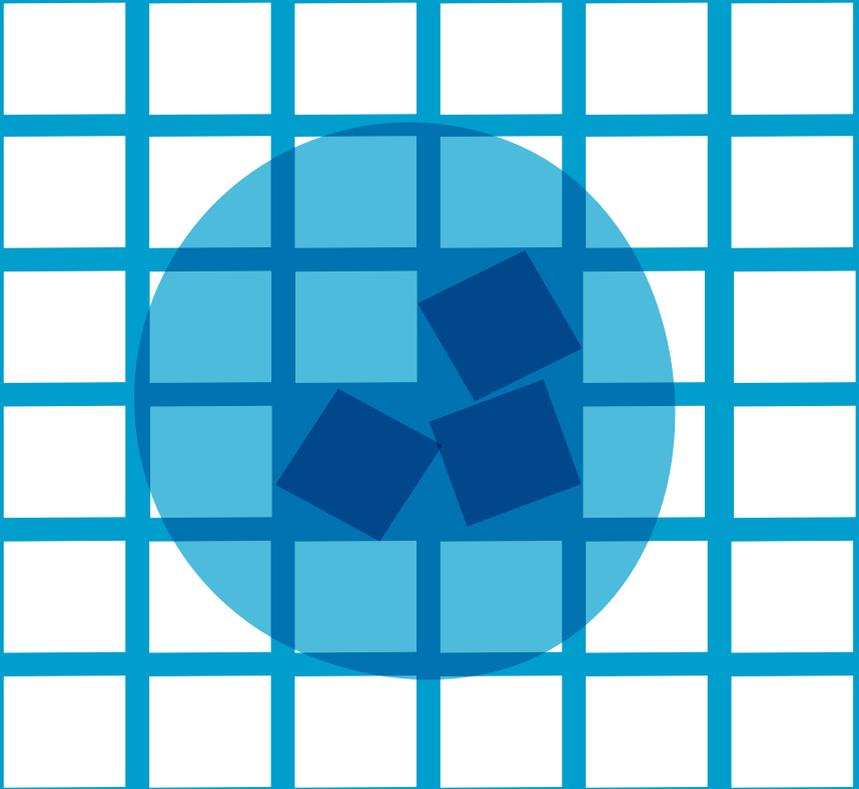
- ... die Gesamtverantwortung für eine gesellschaftlich wichtige und traditionsreiche Organisation mitzutragen.
- ... sich während mindestens einer Amtszeit zu engagieren.
- ... mit organisationalen Anforderungen, übergeordneten Zielen sowie anspruchsvollen Situationen konstruktiv zu arbeiten.
- ... bei Bedarf Unterstützung zu suchen und anzunehmen.

### **Können als wissensbasiertes Handeln**

Behördenmitglieder

- ... bringen ihr Engagement für die Kirchenbehörde mit ihren übrigen Anforderungen und Engagements in Einklang.
- ... schätzen ihre persönlichen Möglichkeiten und Grenzen realistisch ein.
- ... gehen konstruktiv mit Fehlern und Misserfolgen um.
- ... erreichen und halten langfristig das erforderliche Leistungsniveau.
- ... grenzen sich ab, wenn und wo nötig, ohne die Erfüllung von Aufgaben zu gefährden.

# Lösungen entwickeln



## Strategisches Denken

Behördenmitglieder setzen ressortspezifisches Wissen und Können sowie ihr Verständnis der Kirche als Glaubensgemeinschaft und Institution ein, um Erkenntnisse und Lösungsansätze für die Kirchengemeinde zu entwickeln.

### **Fachwissen**

Behördenmitglieder kennen

- ... das zur Ressortleitung nötige spezifische Fachwissen.<sup>1</sup>
- ... die rechtlichen Grundlagen ihrer Kirchengemeinde und der Landeskirche.
- ... Methoden des Wissensmanagements in Organisationen.
- ... analytische Methoden zur Erkenntnisgenerierung wie Evaluation.
- ... Ansätze, um die Strukturen, Angebote und Inhalte der Kirchengemeinde zu reflektieren.
- ... die Vor- und Nachteile des kirchlichen Milizsystems.

### **Lern- und Umsetzungsbereitschaft**

Behördenmitglieder sind bereit,

- ... ihre Kenntnisse für die Kirchengemeinde einzusetzen.
- ... sich in kirchliche Themen sowie immer wieder neue ressortspezifische Fragestellungen einzuarbeiten.
- ... neue Perspektiven einzunehmen, «blinde Flecken» zu erkennen und alte Muster hinter sich zu lassen.
- ... offen mit neuen Informationen und unerwarteten Entwicklungen umzugehen.

### **Können als wissensbasiertes Handeln**

Behördenmitglieder

- ... vernetzen sich und tauschen sich mit anderen Personen in der Gemeinde, mit Exponenten anderer Kirchengemeinden und der Landeskirche aus.
- ... erkennen sich bietende Chancen sowie Entwicklungspotenziale und -bedarf, auch über die Kirchengemeinde hinaus.
- ... analysieren ressort- und kirchenspezifische Informationen und generieren für die Organisation nützliche Erkenntnisse.
- ... bauen sich das notwendige Wissen für das eigene Ressort auf.

<sup>1</sup> Ausgangslage dafür sind die ressortspezifischen Aufgaben, die im Dokument «Aufgaben der Kirchenpflege» beschrieben sind.

## Lösungsorientierung

Behördenmitglieder sind sich des Werts gewachsener Strukturen und Traditionen und des Bedarfs nach Erneuerung bewusst und entwickeln im Dialog mit den Anspruchsgruppen pragmatisch langfristige Lösungen für die anstehenden Herausforderungen.

### **Fachwissen**

Behördenmitglieder kennen

- ... Methoden und Techniken, um Probleme zu lösen und Herausforderungen anzugehen.
- ... Methoden, um die Beteiligung, Mitwirkung und Mitgestaltung der Menschen am kirchlichen Leben zu fördern.
- ... Methoden, um in Organisationen tragfähige Entscheidungen zu treffen.

### **Lern- und Umsetzungsbereitschaft**

Behördenmitglieder sind bereit,

- ... unterschiedliche Interessen wahrzunehmen und zu integrieren.
- ... mit übergeordneten Ämtern und Diensten zusammenzuarbeiten.
- ... Fehler zu riskieren und neue Handlungsmöglichkeiten zu erschliessen.

### **Können als wissensbasiertes Handeln**

Behördenmitglieder

- ... wissen sich in den kirchlichen Strukturen zu bewegen, in diesen anspruchsvolle strategische Aufgaben anzupacken und passende Lösungen zu entwickeln.
- ... erkennen Probleme und Herausforderungen und tragen zur Entwicklung von tragfähigen Konzepten und Projekten bei.
- ... schätzen die Folgen eigener Entscheidungen sorgfältig ein und handeln entsprechend.

# Beziehungen gestalten



## Beziehungsfähigkeit und Empathie

Behördenmitglieder bewegen sich gewandt in vorgegebenen Strukturen, nehmen Mitarbeitende, Mitmenschen und andere Akteure im Sozialraum (Behörden, NGOs, Initiativen, Vereine usw.) bewusst und ganzheitlich wahr und bauen ein tragfähiges Beziehungsnetz auf.

### **Fachwissen**

Behördenmitglieder kennen

- ... die Strukturen, Grundlagen und Prozesse der reformierten Landeskirche sowie den eigenen Auftrag.
- ... Modelle und Techniken der zwischenmenschlichen Kommunikation.

### **Lern- und Umsetzungsbereitschaft**

Behördenmitglieder sind bereit,

- ... den Mitarbeitenden, Mitmenschen und gesellschaftlichen Akteuren offen zu begegnen und sich auf sie einzulassen.
- ... sich in einer kollegialen Behörde einzugliedern und zu engagieren.
- ... die Mitarbeitenden wie auch die Mitglieder in die Entwicklung der Kirchgemeinde einzubeziehen.

### **Können als wissensbasiertes Handeln**

Behördenmitglieder

- ... gehen auf die Anliegen der Mitarbeitenden ein.
- ... drücken für die Leistungen und das Verhalten der Mitarbeitenden Wertschätzung aus.
- ... nehmen ihre Mitmenschen und deren Bedürfnisse ganzheitlich wahr.
- ... nehmen die verschiedenen Akteure im Sozialraum mit deren Zielsetzungen und Arbeitsweisen wahr.
- ... knüpfen und pflegen Beziehungen und Kooperationen.
- ... schaffen Freiräume, damit engagierte Personen aktiv werden und Einfluss nehmen können.

## Team- und Konfliktfähigkeit

Behördenmitglieder erkennen Konflikte und sind in der Lage, mit unterschiedlichsten Anspruchsgruppen nach innen und aussen tragfähige Lösungen zu erarbeiten.

### **Fachwissen**

Behördenmitglieder kennen

- ... Theorie und Praxis von wirksamem Feedback.
- ... Modelle, wie Konflikte entstehen, und entsprechende Mediations- und Lösungsansätze.
- ... Methoden und Techniken der Verhandlungsführung.
- ... Modelle der Teamentwicklung und -arbeit.
- ... Teamleitungs- und Moderationsmethoden.

### **Lern- und Umsetzungsbereitschaft**

Behördenmitglieder sind bereit,

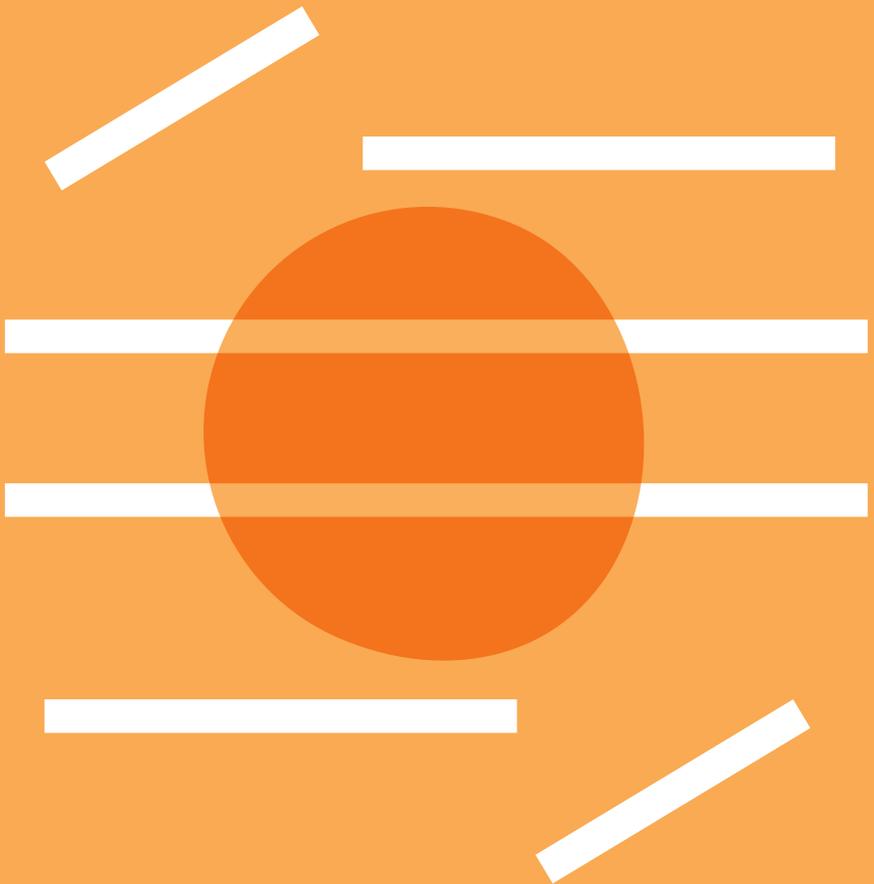
- ... Kritik anzunehmen und daraus zu lernen.
- ... für die eigene Sichtweise einzustehen.
- ... mit anspruchsvollen und emotional belastenden Situationen umzugehen.

### **Können als wissensbasiertes Handeln**

Behördenmitglieder

- ... geben anderen Glaubensansätzen und -praktiken sowie Meinungen angemessen Raum.
- ... gehen mit Differenzen und Kritik konstruktiv um.
- ... halten Spannungen aus und bringen heikle Themen zur Sprache.
- ... stellen den Dialog zwischen unterschiedlichen Gremien, Positionen und Personen her.
- ... gehen neue Wege, um Konflikte zu klären.

# Ergebnisse erbringen



## Veränderungsbereitschaft

Behördenmitglieder erkennen Spielräume und geben daraus Impulse zur Entwicklung der Kirchgemeinde. Sie initiieren, begleiten und stellen die Ergebnisse sicher.

### **Fachwissen**

Behördenmitglieder kennen

- ... Modelle und Arbeitsweisen des Change-Managements.
- ... Modelle und Arbeitsweisen des Qualitätsmanagements.

### **Lern- und Umsetzungsbereitschaft**

Behördenmitglieder sind bereit,

- ... sich am kirchlichen Auftrag zu orientieren.
- ... Spielräume innerhalb desselben im Sinne der Kirchgemeinde zu nutzen.
- ... Veränderung und Qualitätsentwicklung zu initiieren und zu verfolgen.

### **Können als wissensbasiertes Handeln**

Behördenmitglieder

- ... nutzen Handlungsräume zur Entwicklung der Kirchgemeinde und stellen die Umsetzung von Projekten sicher.
- ... initiieren neue Aufträge und evaluieren das Handeln der Verantwortlichen systematisch und kriterienbezogen.
- ... erkennen die Grenzen ihrer Verantwortung und Kompetenz und sprechen sich mit den relevanten Personen und Gruppen ab.

## Organisationsmanagement

Behördenmitglieder planen, setzen und priorisieren Ziele systematisch und ressourcengerecht und stellen deren Umsetzung sicher.

### **Fachwissen**

Behördenmitglieder kennen

- ... zeitgemässe Praktiken der Projektentwicklung und -leitung.
- ... Methoden zur Zielsetzung und -vereinbarung sowie Priorisierung.

### **Lern- und Umsetzungsbereitschaft**

Behördenmitglieder sind bereit,

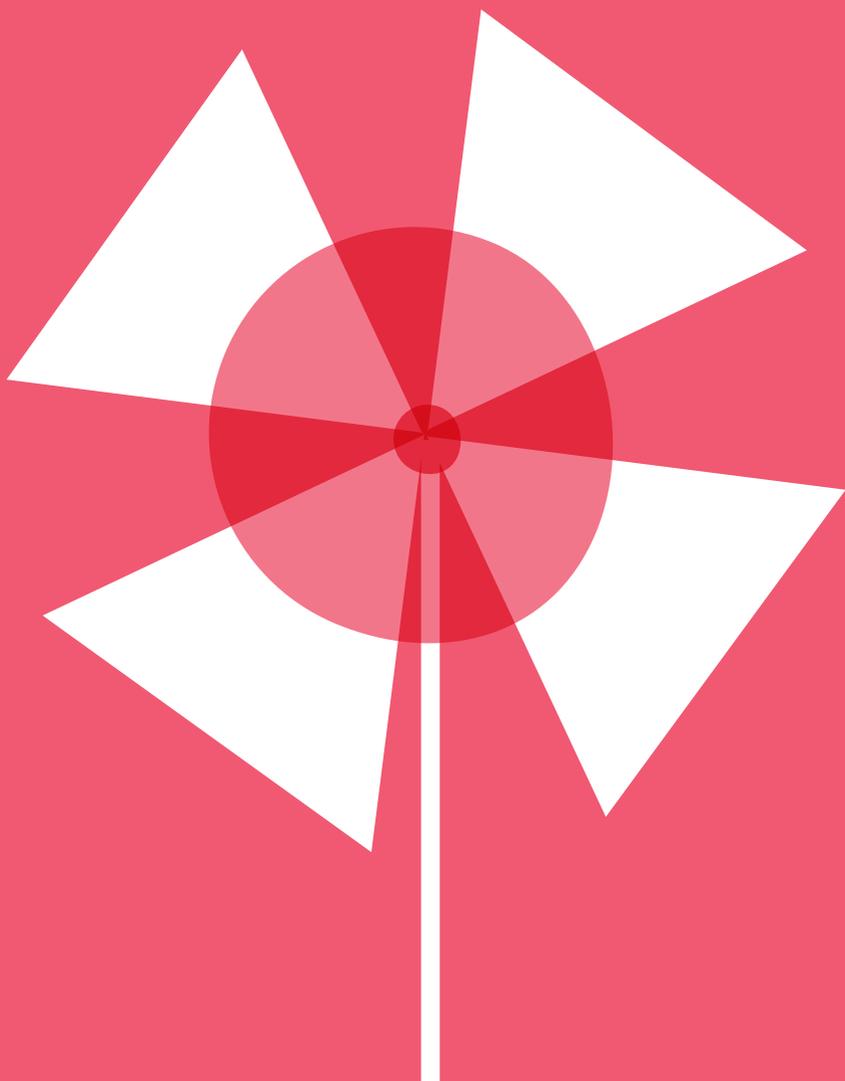
- ... langfristig zu denken, zu planen und zu handeln.
- ... strukturiert und unter Einhaltung aller verbindlichen Rechtsgrundlagen zu arbeiten.
- ... die relevanten Personen frühzeitig in die Planung einzubeziehen.
- ... die notwendige Dokumentation zu führen und Transparenz über das eigene Handeln zu gewährleisten.

### **Können als wissensbasiertes Handeln**

Behördenmitglieder

- ... planen und organisieren Vorhaben langfristig.
- ... gehen mit begrenzten Ressourcen kreativ und haushälterisch um.
- ... setzen überprüfbare und realistische Ziele und definieren Qualitätsstandards.
- ... stellen die termin-, ressourcen- und qualitätsgerechte Umsetzung von geplanten Vorhaben sicher.

# Einfluss nehmen



## Leadership

Behördenmitglieder leben ihre Vorbildwirkung, und führen in unterschiedlichen Kontexten mit Begeisterung und Augenmass. Sie sind in der Lage, das Strategische vom Operativen zu trennen und Entwicklungsschwerpunkte für das persönliche Wachstum der Mitarbeitenden und der freiwillig Engagierten zu setzen.

### **Fachwissen**

Behördenmitglieder kennen

- ... Grundsätze der Führung von Menschen und Organisationen.
- ... Methoden und Prozesse der Personalführung und -entwicklung von Mitarbeitenden und Freiwilligen.
- ... Ansätze und Methoden der strategischen und operativen Unternehmensführung sowie die Organisationsmodelle der Landeskirche.

### **Lern- und Umsetzungsbereitschaft**

Behördenmitglieder sind bereit,

- ... ihren Führungsstil zu reflektieren und weiterzuentwickeln.
- ... strategische Initiative und Verantwortung zu übernehmen und die operative Ebene den entsprechenden Personen zu überlassen.

### **Können als wissensbasiertes Handeln**

Behördenmitglieder

- ... erkennen, welche Aufgaben sie selbst erfüllen sollten und welche delegiert werden können.
- ... entscheiden rollen- und situationsgerecht.
- ... überzeugen und begeistern ihr organisatorisches Umfeld für die gemeinsame Sache, die aktuellen Entwicklungen und Aufgaben.
- ... erkennen Stärken, Schwächen und Motivation der Mitarbeitenden.
- ... identifizieren innerhalb der Organisation fehlende Kompetenzen und treffen entsprechende Massnahmen.
- ... unterstützen Vielfalt und achten auf gleiche Chancen für Frauen und Männer.

## **Kommunikation, Auftritt und Repräsentation**

Behördenmitglieder kommunizieren gewandt auf unterschiedlichen Off- und Online-Kanälen und vertreten die Kirchengemeinde nach innen und aussen wirksam und souverän.

### **Fachwissen**

Behördenmitglieder kennen

- ... zeitgemässe Methoden und Werkzeuge der wirkungsvollen Vermittlung und Präsentation, und zwar sowohl offline als auch online.

### **Lern- und Umsetzungsbereitschaft**

Behördenmitglieder sind bereit,

- ... das eigene Auftreten wie auch das der Kirchengemeinde zu reflektieren und daran zu arbeiten.
- ... im Mittelpunkt zu stehen und sich zu exponieren.
- ... die reformierte Kirche zu repräsentieren.

### **Können als wissensbasiertes Handeln**

Behördenmitglieder

- ... drücken sich in allen verfügbaren Medien adressaten- und situationsgerecht aus.
- ... richten ihre Anliegen zu einem günstigen Zeitpunkt an die richtigen Personen, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.
- ... schätzen die Wirkung ihres Auftretens sorgfältig ein.
- ... vertreten die Kirchengemeinde positiv und wirksam gegen aussen.
- ... sind diskret im Umgang mit internen Informationen.

### **Kontakt**

Bei Fragen zur konkreten Anwendung  
wenden Sie sich bitte an:

Susana Méndez  
Abteilung Kirchenentwicklung  
Personalentwicklung  
susana.mendez@zhref.ch  
kirchenentwicklung@zhref.ch  
Tel: 044 258 91 11

**Wir beraten und  
unterstützen Sie gerne.**

### **Impressum**

**Herausgeberin:** Evangelisch-reformierte  
Landeskirche des Kantons Zürich

**Redaktion:** Susana Méndez,  
Abteilung Kirchenentwicklung

**Lektorat:** Kathrin Berger, woerterbuero.ch

**Grafik und Layout:** Melanie Lindner

Zürich, 2022

reformierte  
kirche kanton zürich

[www.zhref.ch](http://www.zhref.ch)