

reformierte
kirche kanton zürich

Kompetenz- strukturmodell

Für Verwaltungsfachpersonen



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

Verwaltungsfachpersonen ...

Glaubwürdig leben

... stimmen im Reden und Handeln überein; gehen mit Anforderungen des Berufs angemessen um.

S. 7 Berufsidentität

S. 8 Selbstmanagement

Lösungen entwickeln

... haben Ideen und erkennen Möglichkeiten für die (fachliche) kirchliche Tätigkeit.

S. 10 Offenheit und Flexibilität

Beziehungen gestalten

... sind kontaktbereit und empathiefähig; bringen sich kollegial in Teams ein und zeigen sich konfliktfähig.

S. 12 Team- und Konfliktfähigkeit

S. 13 Dienstleistungs- und Kundenorientierung

Ergebnisse erbringen

... planen und organisieren ihre Tätigkeiten und nutzen die Zeit zielführend; bieten Hand zu machbaren Lösungen und bringen Dinge zu Ende.

S. 15 Planung und Organisation

S. 16 Verlässlichkeit und Eigenverantwortung

.....

Einfluss nehmen

... übernehmen, wo nötig und sinnvoll, die Leitung¹; vertreten die Kirchgemeinde und den Berufsauftrag überzeugend; kommunizieren gewinnend und verständlich.

S. 18 Auftritt und Repräsentation

S. 19 Kommunikation

.....

¹ Im Falle einer Führungsfunktion, sprich der Verwaltungsleitung, sind die spezifischen Führungskompetenzen aus dem Kompetenzmodell Kirchgemeindeschreiberinnen und Kirchgemeindeschreiber zu übernehmen.

Glaubwürdig leben



Berufsidentität

Verwaltungsfachpersonen kennen und gestalten ihre Berufsrolle in der Kirchgemeinde. Dabei versuchen sie, die äusseren mit den inneren Ansprüchen auf glaubwürdige Weise zusammenzubringen und eine eigene Haltung zu entwickeln.

Fachwissen

Verwaltungsfachpersonen kennen/verfügen über

- ... kirchgemeindliches Grundwissen.
- ... die Funktion und Bedeutung ihrer Rolle innerhalb der Organisation.
- ... Vorgehensweisen, um sich selbst, ihre Rolle und ihre Verhaltensmuster zu reflektieren und weiterzuentwickeln.
- ... das Schutzkonzept «Grenzverletzungen».

Lern- und Umsetzungsbereitschaft

Verwaltungsfachpersonen sind bereit,

- ... sich mit sich selbst auf eine ehrliche Weise auseinanderzusetzen.
- ... die Werte der Kirche als spezifische Organisationsform zu teilen.
- ... sich weiterzubilden und sich als Person zu entwickeln.

Können als wissensbasiertes Handeln

Verwaltungsfachpersonen

- ... nutzen ihre Stärken und kennen ihre Schwächen.
- ... reflektieren ihre berufliche Rolle.
- ... wirken innerhalb des kirchlichen Kontextes glaubwürdig.
- ... stehen positiv zum christlichen Glauben und zur reformierten Landeskirche.
- ... wissen mit Nähe und Distanz zu anderen professionell und sorgfältig umzugehen.

Selbstmanagement

Verwaltungsfachpersonen wissen mit den eigenen Ressourcen umzugehen, kennen ihre Grenzen und können sich selbst Sorge tragen. Sie sind belastbar und können sich abgrenzen.

Fachwissen

Verwaltungsfachpersonen kennen

- ... Methoden, um ihren Beruf ressourcenschonend auszuüben.
- ... Strategien, um mit fachlichem, sozialem und/oder zeitlichem Druck im Beruf angemessen umzugehen.
- ... Ansätze, die gesundheitspräventiv und -fördernd wirken.

Lern- und Umsetzungsbereitschaft

Verwaltungsfachpersonen sind bereit,

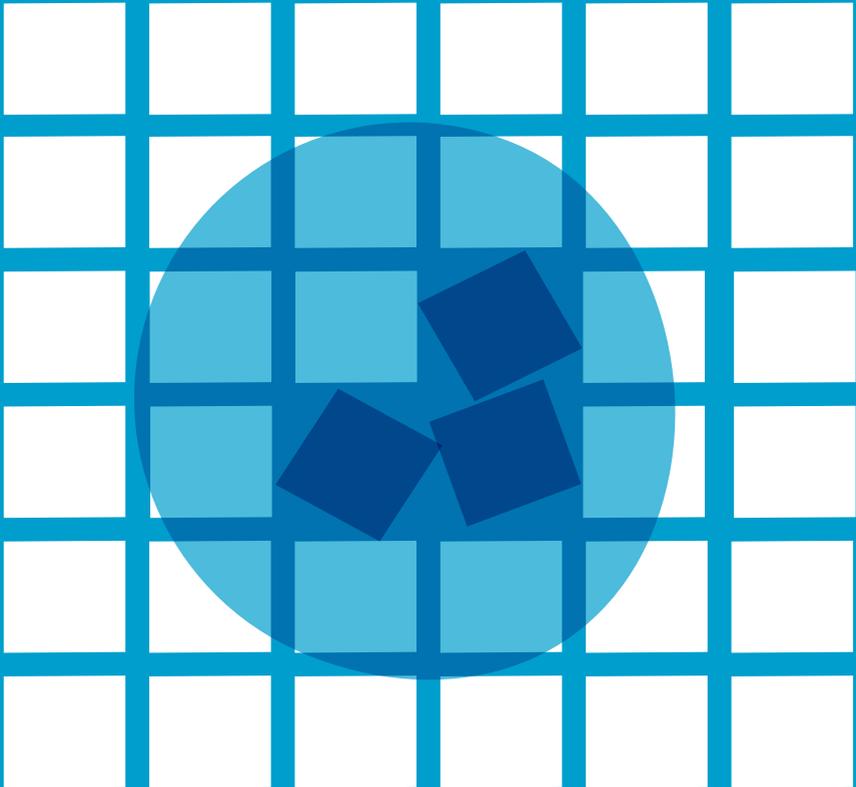
- ... auf ihre Work-Life-Balance zu achten.
- ... sich beraten und unterstützen zu lassen.
- ... die eigenen Ziele und Handlungen kritisch zu hinterfragen.
- ... mit organisationalen Anforderungen konstruktiv umzugehen.

Können als wissensbasiertes Handeln

Verwaltungsfachpersonen

- ... finden einen guten Ausgleich zwischen Arbeit und Erholung.
- ... bleiben auch unter Belastung und in Stresssituationen ruhig und ausgeglichen.
- ... gehen mit Fehlern konstruktiv um.
- ... bitten, wenn nötig, um Unterstützung.
- ... schätzen sich realistisch ein und können auch einmal Nein sagen.
- ... passen sich neuen Gegebenheiten offen und neugierig an.
- ... wissen, was sie entscheiden können, und verantworten ihr eigenes Tun und Handeln.

Lösungen entwickeln



Offenheit und Flexibilität

Verwaltungsfachpersonen sind selbstständig, lernbereit und offen. Sie zeigen sich neugierig gegenüber (fachlichen) Entwicklungen, Lösungswegen und neuen Arbeitsformen.

Fachwissen

Verwaltungsfachpersonen kennen/verfügen über

- ... das nötige spezifische Fachwissen in IT, Liegenschaften, Finanzen und Personellem und/oder dem Gemeindeleben.²
- ... neue Arbeitstechniken und -prozesse.
- ... Vorgehensweisen, um sich neue fachliche Anforderungen in ihrem Berufsfeld anzueignen und diese umzusetzen.

Lern- und Umsetzungsbereitschaft

Verwaltungsfachpersonen sind bereit,

- ... sich über neue Entwicklungen in ihrem Berufsfeld zu informieren und diese für die fachliche Arbeit zu nutzen.
- ... gewohntes Denken und Handeln situativ anzupassen und neue Aufgaben und Herausforderungen anzunehmen.
- ... sich für Veränderungen nach innen einzusetzen und lösungsorientiert zu wirken.
- ... Teil einer lernenden Umgebung und Organisation zu sein.
- ... Wissen zu teilen und zur Verfügung zu stellen.

Können als wissensbasiertes Handeln

Verwaltungsfachpersonen

- ... nutzen ihr Wissen, um ihre Arbeit nach den neuesten Erkenntnissen zu erledigen.
- ... gehen Probleme, die sich in neuen Arbeitsprozessen abzeichnen, lösungsorientiert an.
- ... hinterfragen die eigene Routine und finden einen neuen Ansatz, um weiterzukommen.
- ... vertreten selbstbewusst ihre eigenständige Meinung.
- ... tragen Entscheidungen mit und passen sich neuen Situationen konstruktiv an.
- ... beobachten neugierig ihr Umfeld und vernetzen sich.
- ... zeigen sich lernfähig.

² Dieses Fachwissen (funktionsbezogenes Wissen) ist je nach spezifischem Stellenbeschrieb anzupassen bzw. zu ergänzen.

Beziehungen gestalten



Team- und Konfliktfähigkeit

Verwaltungsfachpersonen sind sich ihrer Drehscheibenfunktion innerhalb des Teams bewusst. Sie zeigen sich gegenüber ihren Teamkolleginnen und -kollegen empathisch und offen. Bei Konflikten handeln sie lösungsorientiert.

Fachwissen

Verwaltungsfachpersonen kennen

- ... Prozesse, wie ein Team produktiv zusammenarbeitet.
- ... Ansätze, wie Konflikte entstehen, und wissen, wie sie darauf reagieren können.
- ... Ansätze einer konstruktiven Feedbackkultur.

Lern- und Umsetzungsbereitschaft

Verwaltungsfachpersonen sind bereit,

- ... Teil eines multiprofessionellen Teams zu sein.
- ... den Mitmenschen offen zu begegnen und sich auf sie einzulassen.
- ... bei Konflikten konstruktiv an gemeinsamen Lösungen mitzuarbeiten und eigene Haltungen zu überdenken.
- ... Feedbacks auf ihre Arbeit einzuholen.

Können als wissensbasiertes Handeln

Verwaltungsfachpersonen

- ... zeigen sich empathisch und können vermitteln.
- ... bringen sich ein und vernetzen sich im Team.
- ... gehen mit Kritik konstruktiv um.
- ... sprechen Konflikte frühzeitig an und sind offen für Lösungen.
- ... nutzen Feedbacks anderer gezielt, um ihr Verhalten weiterzuentwickeln.

Dienstleistungs- und Kundenorientierung

Verwaltungsfachpersonen bewegen sich offen und interessiert in der Kirchgemeinde. Dabei erkennen sie die Bedürfnisse der verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen und können diese in ihrer Funktion fachlich qualifiziert und wertschätzend aufnehmen.

Fachwissen

Verwaltungsfachpersonen kennen

- ... Vorgehensweisen, um wertschätzend und konstruktiv mit verschiedenen Anspruchsgruppen umzugehen und deren Anliegen aufzunehmen.
- ... Vorgehensweisen, um die Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen fachlich qualifiziert in die Entwicklung der Kirchgemeinde zu integrieren.

Lern- und Umsetzungsbereitschaft

Verwaltungsfachpersonen sind bereit,

- ... aktiv in einem regelmässigen, produktiven Austausch mit den Anspruchsgruppen zu sein.
- ... auf die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen einzugehen.

Können als wissensbasiertes Handeln

Verwaltungsfachpersonen

- ... unterscheiden zwischen internen und externen Anspruchsgruppen.
- ... arbeiten genau und zuverlässig.
- ... arbeiten mit diversen Gruppen (Gruppen mit verschiedenen Menschen aus verschiedenen Sozialräumen).
- ... sind in der Lage, Anliegen bei Bedarf an zuständige Stellen weiterzuleiten.
- ... begegnen Menschen mit Offenheit und sind fähig, deren Perspektiven einzunehmen.

Ergebnisse erbringen



Planung und Organisation

Verwaltungsfachpersonen planen motiviert. Dabei achten sie auf die Einhaltung der vorgegebenen inhaltlichen und zeitlichen Meilensteine sowie auf die Qualität.

Fachwissen

Verwaltungsfachpersonen kennen

- ... (digitale) Arbeits- und Planungsinstrumente und Strategien, um Prozesse mit den vorhandenen Ressourcen zeit- und zielgerecht zu realisieren.
- ... die Abläufe und Entscheidungsprozesse der Kirchgemeinde und der reformierten Kirche.
- ... die Zusammenhänge in den verschiedenen Arbeitsbereichen.

Lern- und Umsetzungsbereitschaft

Verwaltungsfachpersonen sind bereit,

- ... sich in Projekten und Prozessen für Ziele einzusetzen.
- ... die mit ihnen vereinbarte Arbeit engagiert und motiviert zu erledigen.
- ... ihre Aufgaben in die übergeordneten Ziele der Organisation einzufügen.

Können als wissensbasiertes Handeln

Verwaltungsfachpersonen

- ... arbeiten effektiv und effizient.
- ... unterscheiden Wichtiges von Unwichtigem.
- ... setzen sich realistische Ziele mit angemessenen Qualitätsstandards.
- ... erkennen die Komplexität von Aufgaben und sehen die Zusammenhänge mit anderen Bereichen.
- ... führen Vorhaben zu Ende und überprüfen das Ergebnis.
- ... halten die gegebenen organisationalen Rahmenbedingungen ein.

Verlässlichkeit und Eigenverantwortung

Verwaltungsfachpersonen planen selbstständig und zuverlässig. Ihr Handeln koordinieren sie mit den anderen involvierten Arbeitskolleginnen und -kollegen und den Behörden.

Fachwissen

Verwaltungsfachpersonen kennen

- ... Methoden, um selbstständig zu arbeiten und sich zu organisieren.
- ... Grundlagen der gemeinsamen Planung und Zielerreichung.

Lern- und Umsetzungsbereitschaft

Verwaltungsfachpersonen sind bereit,

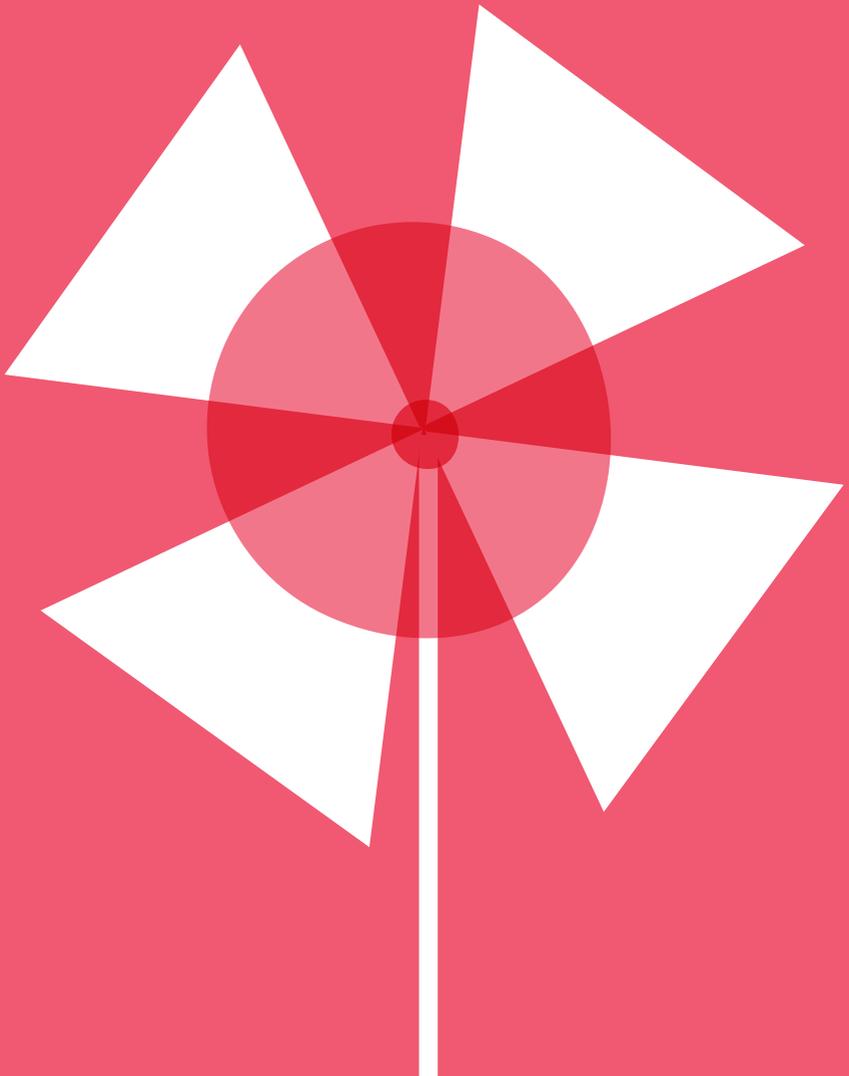
- ... bei Planungen und Prozessen zu entscheiden sowie gemeinsame Entscheidungen mitzutragen.
- ... ihre Arbeit inhaltlich und zeitlich mit anderen Projekten zu koordinieren und Synergien zu nutzen.

Können als wissensbasiertes Handeln

Verwaltungsfachpersonen

- ... arbeiten selbstorganisiert und handeln eigenverantwortlich.
- ... sprechen sich mit anderen ab.
- ... tragen Verantwortung für die ihnen aufgetragenen Ziele und zeigen Durchhaltevermögen.

Einfluss nehmen



Auftritt und Repräsentation

Verwaltungsfachpersonen sind sich ihrer zentralen Rolle an der Schnittstelle von Betrieb und Gemeinde bewusst und nutzen diesen Umstand, um die Kirchgemeinde nach aussen kunden- und dienstleistungsorientiert zu vertreten und nach innen Impulse weiterzugeben.

Fachwissen

Verwaltungsfachpersonen kennen

- ... Vorgehensweisen, damit der persönliche Auftritt ihre Funktion und Kompetenz souverän widerspiegelt.
- ... geeignete Umgangsformen mit den verschiedenen Anspruchsgruppen.

Lern- und Umsetzungsbereitschaft

Verwaltungsfachpersonen sind bereit,

- ... als Botschafterinnen und Botschafter der Kirchgemeinde gewinnend aufzutreten.
- ... auf unterschiedlichste Menschen und Gruppen zuzugehen und Kontakte aufzubauen.
- ... ihr Auftreten zu reflektieren.

Können als wissensbasiertes Handeln

Verwaltungsfachpersonen

- ... vertreten nach aussen ein positives, starkes Bild der Kirchgemeinde.
- ... setzen sich engagiert und motiviert für die Kirchgemeinde ein.
- ... handeln nach aussen umsichtig und überlegt.
- ... wirken sicher und vertrauenswürdig.

Kommunikation

Verwaltungsfachpersonen können Kontakte nach innen wie aussen herstellen, zuhören und Gespräche führen, in einer offenen und überzeugenden Haltung.

Fachwissen

Verwaltungsfachpersonen kennen

- ... die Grundlagen der korrekten schriftlichen deutschen Sprache.
- ... Grundlagen, um empfängerbezogen und situationsgerecht zu kommunizieren.
- ... Kommunikationsformen im digitalen Bereich.

Lern- und Umsetzungsbereitschaft

Verwaltungsfachpersonen sind bereit,

- ... berufliche Inhalte zielgruppengerecht nach innen wie aussen zu kommunizieren.
- ... verschiedene Kommunikationsformen einzubeziehen und zu nutzen.

Können als wissensbasiertes Handeln

Verwaltungsfachpersonen

- ... verbalisieren ihr Verständnis einer Situation, der Möglichkeiten und Grenzen, auch in unerwarteten oder schwierigen Situationen.
- ... vertreten den eigenen Standpunkt überzeugend und gewinnend.
- ... drücken sich mündlich wie schriftlich klar und verständlich aus.
- ... reagieren angemessen auf Gefühle und Stimmungen anderer.
- ... differenzieren und filtern Informationen und sind diskret im Umgang mit internen Informationen.
- ... wenden die neuen digitalen Arbeitstechniken und -prozesse an und bilden sich weiter.
- ... nutzen die kirchlichen und nichtkirchlichen Kommunikationsgefäße.

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