



Gestalten – Entwickeln – Wirkung erzielen

Führung und Entwicklung bei der Stadt Zürich

ZHAW Hochschulentwicklung Ringseminar
Zürich, 18.05.2022
Prof. Dr. Daniela Eberhardt



Stadtverwaltung in Zahlen

- 440 000 Einwohner/innen
- Ca. 30 000 Angestellte arbeiten in 9 Departementen und über 40 Dienstabteilungen
- 1400 Lernende absolvieren in 50 verschiedenen Berufen und 70 Lehrbetrieben eine zwei-, drei oder vierjährige Ausbildung



Stadtverwaltung in Zahlen

Überblick Demografie (Stand Dezember 2020)

- Das Durchschnittsalter bei der Stadtverwaltung Zürich beträgt 44,6 Jahre
- Die Altersspanne zwischen der/dem jüngste/n und älteste/n Mitarbeiter/in beträgt 54 Jahre
- Bei der Stadtverwaltung Zürich arbeiten mehr Frauen (54,3 %) als Männer (45,7 %)
- In der Stadtverwaltung Zürich arbeitet fast die Hälfte (49 %) der Mitarbeitenden in einer Teilzeitanstellung. 75,2 % der Teilzeit-mitarbeitenden sind Frauen, 24,8 % Männer
- Der Anteil Ausländer/innen in der Stadtverwaltung beträgt etwa 20 %

Lernen und Entwicklung von Mensch und Organisation

- Berufsbiographie, individuelle Entwicklung und Arbeitsmarktfähigkeit
- Lernen erfolgt individuell und kann in organisationales Lernen transferiert werden
- Strukturelle Rahmenbedingungen, Kultur und Lernangebote
- Lernen ist vielfältig und erfolgt on-/off-/near-the job; mit Fokus Bedarf oder Future Skills; analog/digital etc.



Führungsgrundsätze

**Gestalten – Entwickeln –
Wirkung erzielen**



Führungsgrundsätze

«Führen für Zürich»

Gestalten

Mutig. Gemeinsam. Tun.

Vielfalt leben. Handlungsspielräume nutzen und gewähren. Fair und couragiert.

Den Dialog mit allen Beteiligten wertschätzend führen. Zuhören. Gegensätze und Widersprüche als Herausforderung annehmen.

Klare Prioritäten setzen. Entscheiden. Verantwortung übernehmen und übertragen.

Wir gestalten für Zürich.

Entwickeln

Vorausschauend. Jetzt. Für morgen.

Das Ganze im Blick behalten. Für Neues offen sein und Veränderungen ermöglichen. Aus Fehlern lernen.

Mitarbeitende fördern und fordern. Die Organisation voranbringen. Sich selbst führen.

Sich und andere vernetzen. Wissen und Erfahrungen mit anderen teilen. Feedback-Kultur vorleben.

Wir entwickeln für Zürich.

Wirkung erzielen

Engagiert. Nach aussen. Und innen.

Den Service Public in den Mittelpunkt stellen. Gemeinsam Lösungen erarbeiten. Für klare Abläufe und Strukturen sorgen.

Mitarbeitenden vertrauen. Gute Leistungen anerkennen und schlechte offen ansprechen.

Verbindlich und transparent sein. Vereinbarte Ziele erreichen. Sinn stiften. Vorbild sein.

Wir erzielen Wirkung für Zürich.

Führungsgrundsätze

Reflexionsfragen – drei Beispiele

Wie ermögliche ich mehr Mitbestimmung in meinem Team?

Wir gestalten für Zürich.

Ermutige ich meine Mitarbeitenden, Neues zu wagen?

Wir entwickeln für Zürich.

Schaue ich eher auf die Stärken oder auf die Defizite meiner Mitarbeitenden?

Wir erzielen Wirkung für Zürich.

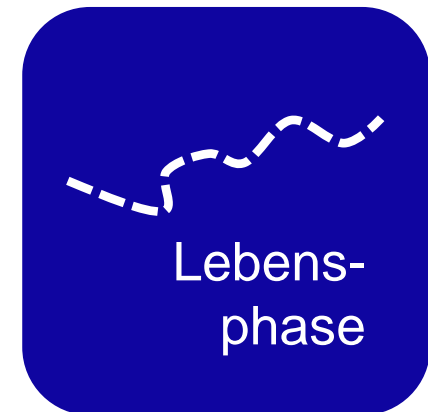
Grundsätze der Mitarbeitenden-Entwicklung

Mitarbeitenden-Entwicklung

Die Stadt Zürich

- fördert alle Mitarbeitenden unabhängig von ihrem Beschäftigungsgrad
- bekennt sich zu systematischer Entwicklung (mind. ein Entwicklungsgespräch pro Jahr)

Orientierung an vier Grundsätzen





Stadt Zürich

**«Zukunft gestalten.
Perspektiven eröffnen.»**

Mitarbeitenden-Entwicklung

Instrumente und Massnahmen

Instrumente along the job

Abgleich von Erwartungen, Wünschen und Entwicklungsmöglichkeiten

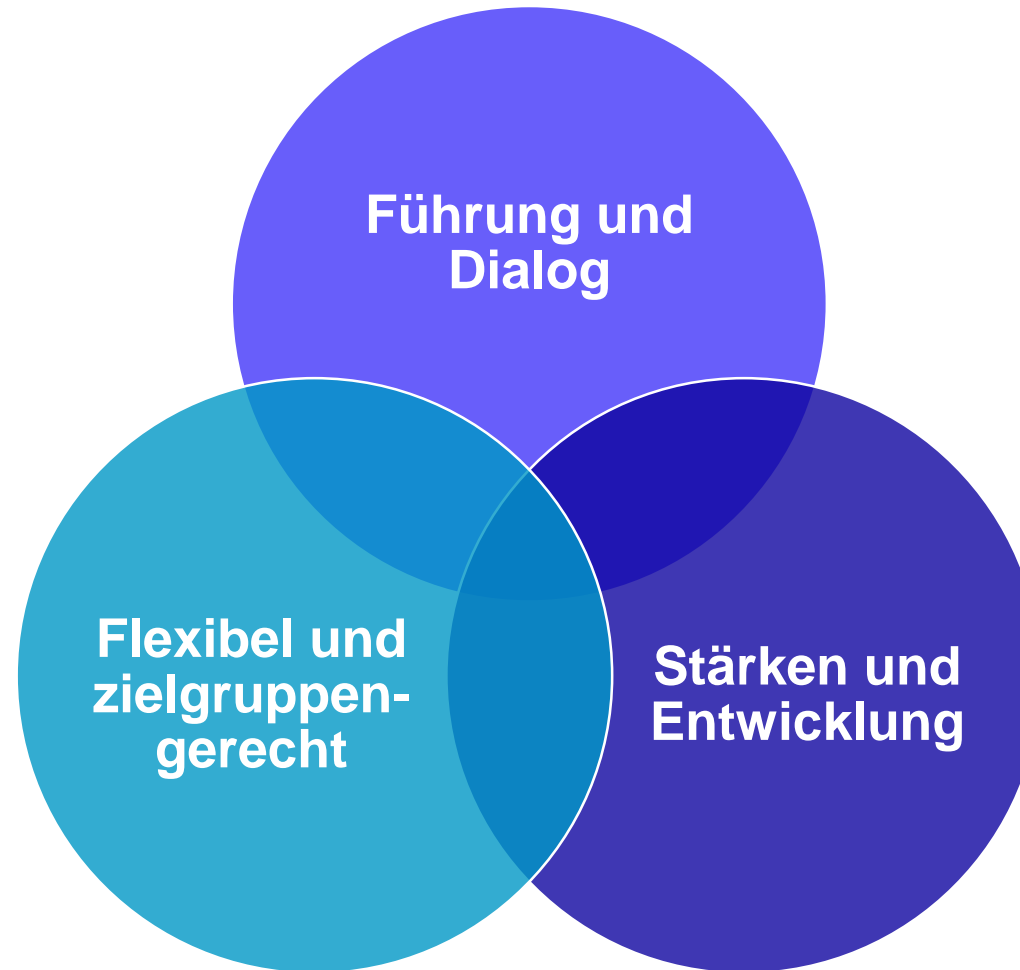
z. B. Entwicklungsgespräche, Nachfolgeplanung

	Einarbeitung unterstützen	Qualifikation fördern	Ausstieg planen
Massnahmen	Neueintretende Mitarbeitende	Kompetenzerhalt/-erweiterung	Beendigung der Anstellung
on the job	Lernsituationen in der täglichen Arbeit schaffen		
	z. B. Buddy-System am Arbeitsplatz	z. B. Stellvertretung, Projekte, (Reverse) Mentoring	z. B. Shadowing
near the job	Reflektion und Austausch in der eigenen Organisation fördern		
	z. B. selbstorganis. Lerngruppen	z. B. Leadership Circle	z. B. Wissenstransfer
off the job	Kompetenzaneignung ausserhalb vom Arbeitskontext ermöglichen		
	z. B. Einführungsveranstaltungen	z. B. (Online-)Seminare	z. B. Nachberufliche Planung

Führungsprozess ZBG

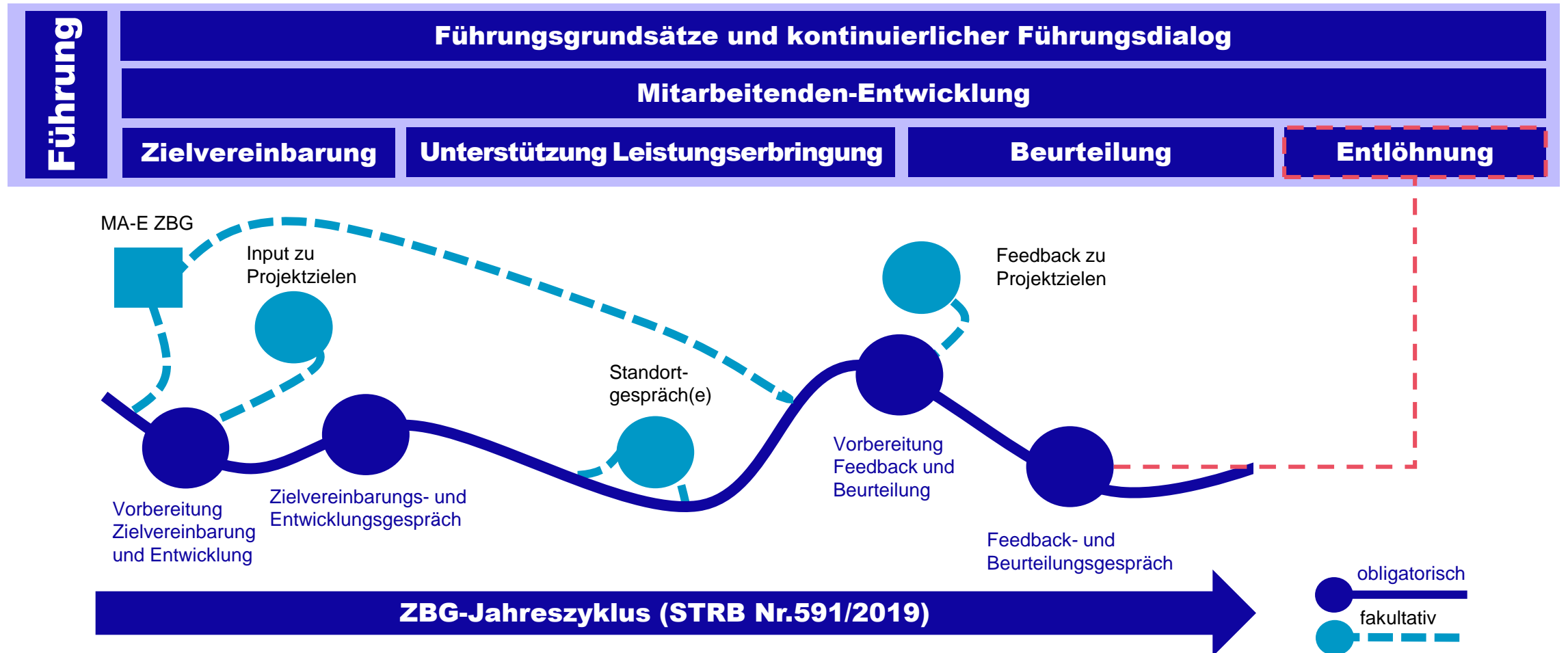
– Jahres- und Entwicklungsgespräche

Leitprinzipien des Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch



Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräch (ZBG)

Führungsprozess



Mitarbeiterentwicklung ZBG als Element im ZBG-Prozess



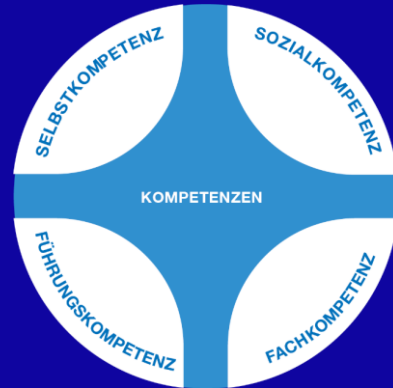
Kompetenzmodell

Kompetenzmodell

Konkretisierung der Kompetenzen

1. Kompetenzfelder

- Führungskompetenz



2. Kompetenzen

- Mitarbeitendenführung
- Unternehmerisches Selbstverständnis
- Management-Fertigkeiten
- Handlungsfähigkeit in «Politik und Verwaltung»

4. Verhaltensbeschreibungen

- Kann sich im Spannungsfeld von Zielkonflikten souverän bewegen
- Klärt die Anliegen der konkurrierenden Positionen und führt Prioritätensetzung herbei
- Findet kreative Ansätze und sucht den Dialog

3. Dimensionen

- Verwaltungs- und Politikverständnis
- Loyalität
- Bereichsübergreifende Nutzung von Synergien
- Handlungsfähigkeit bei konkurrierenden Ansprüchen

Kompetenzmodell der Stadt Zürich

Digitalisierte Arbeitswelt – Erweiterung des städtischen Kompetenzmodells

informations-_und_datenkompetenz
entscheidungs-_und_umsetzungsfähigkeit
fähigkeit_zur_teambildung
gewährleistung_digitaler_sicherheit
prioritätensetzung
veränderungsbereitschaft
nutzung_digitaler_inhalte
flexibilität
laterale_führung
agilität
interdisziplinäre_zusammenarbeit
soveränität
partizipation
innovationsfähigkeit
umgang_mit_eigenen_ressourcen
innovationsfreude
unterstützung_der_transformation
gestaltungswille
umgang_mit_komplexität
digitale_kommunikation
empowerment
kooperationsfähigkeit
ambidextrie
dienstleistungen_in_der_digitalisierten_welt
strategisches_denken_und_handeln
lebenslanges_lernen
kontextverständnis
ausrichtung_an_markt_und_kunde

**«Kompetent in
der digitalen
Arbeitswelt.»**

Bildungsangebot für Mitarbeitende und Führungskräfte



Stadt Zürich
Human Resources Management



Stadt Zürich

«Zürich bietet
viele Perspektiven.»
Bildungsangebot
für Mitarbeitende
und Führungskräfte

2021



Bildungsangebot



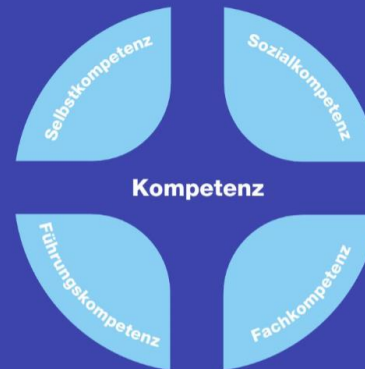
Stadt Zürich

«Offen sein für Neues.»

2022

Bildungsangebot für Mitarbeitende und Führungskräfte

Das städtische Kompetenzmodell als Basis des Bildungsangebots



Die Bildungsangebote sind so vielfältig wie die Aufgaben der Stadt Zürich – ein breites Spektrum an Weiterbildungsmöglichkeiten, die Human Resources Management (HRZ), Organisation und Informatik (OI2) und die Fachstelle für Gleichstellung (ZFG) ausgearbeitet haben. Sie fördern und entwickeln die beruflichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Haltungen der Teilnehmenden zur Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Anforderungen. Gezielt gefördert werden der fachliche Austausch und die bereichsübergreifende Vernetzung, was die Nähe zur Praxis und die Relevanz zum städtischen Kontext sicherstellt. Die Inhalte orientieren sich am städtischen Kompetenzmodell sowie an dessen Erweiterung zum Thema «Kompetent in der digitalisierten Arbeitswelt», sind nach Fach-, Selbst-, Sozial- und Führungskompetenz gegliedert und erleichtern das Finden der gewünschten Bildungsmaßnahmen.



Fachkompetenz

Verwaltung Stadt Zürich
Projektmanagement
Arbeitstechnik
Sprachen
Informatik

9–41



Selbstkompetenz

Gesundheit
Selbstmanagement
Standortbestimmung

43–59



Sozialkompetenz

Kommunikationsfähigkeit
Team- und Integrationsfähigkeit
Dienstleistungsorientierung
Konfliktmanagement

61–87



Führungskompetenz

Handlungsfähigkeit im Umfeld «Politik und Verwaltung»
Unternehmerisches Selbstverständnis
Management-Fertigkeiten
Mitarbeitendenführung

89–131

Information und Anmeldung

Anbieter
Anmeldung/Allgemeine Geschäftsbedingungen

133–137

«Züri digital» – Trainingsprogramm für die digitalisierte Arbeitswelt

- Sensibilisierung zu den Anforderungen der digitalisierten Arbeitswelt
 - breites Unterstützungsangebot
 - bedarfs- und zielgruppengerecht
 - lebenslanges und selbstgesteuertes Lernen fördern
- Digitalisierung: mehr als «Fach» und «Technik»
- Sozial-, Selbst- und Führungskompetenzen gewinnen an Bedeutung



Trainingsprogramm für die digitalisierte Arbeitswelt

Angebot von verschiedenen Formen und Formaten





Zürich gestalten. Mit Menschen. Für Menschen.

