



# Fort- und Weiterbildungsmassnahmen beantragen, vor- und nachbereiten

vom 1. April 2021

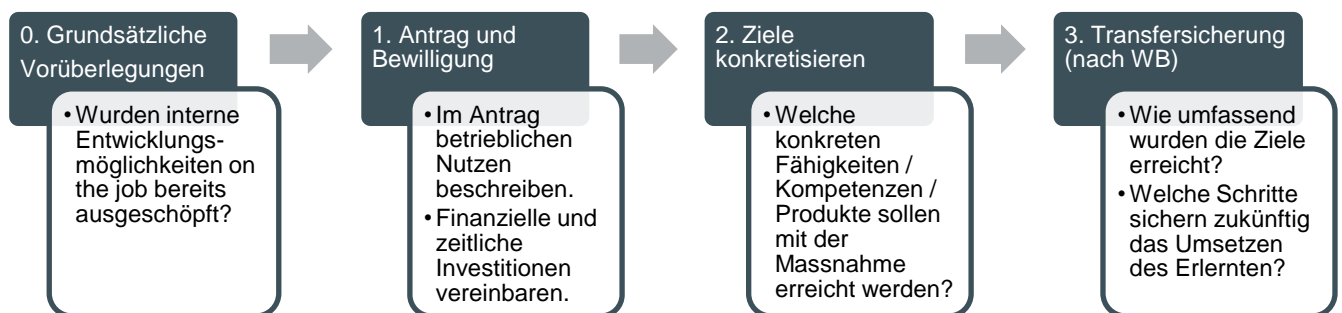
Stand vom 1. April 2021

## A. Rechtliche Grundlagen

Artikel 6, Artikel 93 des Personalgesetzes (PG; BSG 153.01)  
Artikel 167 – 183 der Personalverordnung (PV; BSG 153.011.1)

## B. Grundsätzliches Vorgehen

Die Entwicklung der Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung Bern orientiert sich an den aktuellen und künftigen Anforderungen ihrer Funktionen und hat einen hohen Stellenwert. Positive Folgen fortlaufender Entwicklung der Schlüsselkompetenzen sind höhere Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden. Der Einfachheit halber wird in diesem Dokument nur von Weiterbildungen gesprochen, die Aussagen stimmen jedoch für Fortbildungen sowie kürzere Entwicklungsmassnahmen gleichermassen. Ergänzend zur Weisung «Fort- und Weiterbildungsmassnahmen beantragen, vor- und nachbereiten» finden sich in diesem Merkblatt Empfehlungen zum konkreten Vorgehen gemäss nachfolgender Prozess-Grafik.



## C. Häufig gestellte Fragen und die entsprechenden Empfehlungen des Personalamts

### 1. Welche Bedeutung haben interne im Vergleich zu externen Entwicklungsmassnahmen?

In der Personalentwicklung spielen interne, in die Arbeit integrierte Lern- und Entwicklungsmassnahmen (on-the-Job, z.B. Lernpartnerschaften, Coaching, Mentoring, Fach-Zirkel) eine immer wichtigere Rolle, da der Praxisbezug und somit auch der Transfergewinn im Arbeitsalltag in der Regel deutlich höher ist als bei externen Massnahmen (off-the-job, z.B. Trainings, Weiterbildungen). Entsprechend sind in jedem Fall Möglichkeiten interner, in die Arbeit integrierter Entwicklungsmassnahmen zu prüfen, bevor eine i. d. R. kostenintensive externe Weiterbildung beantragt wird.

## 2. Wozu braucht es die Prozessschritte und deren Dokumentation?

Im Kanton Bern werden für das Verwaltungspersonal jährlich viel Geld und Zeit in interne wie externe Weiterbildungsmassnahmen investiert. Forschung wie Praxis der Personalentwicklung belegen, dass der grössere Teil der Wirkung einer Weiterbildung, also der Transfer des Erlernten in den Arbeitsalltag, durch die sorgfältige Auswahl der richtigen Massnahme, zielgerichtete Vorbereitung und fortlaufende Erfolgskontrolle im betrieblichen Rahmen gewährleistet wird. Die reine Präsenzzeit einer Weiterbildung macht selbst bei didaktisch wertvollster Gestaltung nur einen Bruchteil des Lerntransfers und betrieblichen Nutzens aus. Um zu gewährleisten, dass diese Vor- und Nachbereitung zielgerichtet und effizient erfolgen können, stellt das Personalamt als Hilfsmittel das Formular «Weiterbildungen beantragen, vor- und nachbereiten» zur Verfügung. Gegebenenfalls werden in den Organisationseinheiten des Kantons eigene Dokumente mit demselben Zweck aber angepasst auf organisationsspezifische Prozesse verwendet.

## 3. Was beinhaltet das vom Personalamt empfohlene Formular «Fort- und Weiterbildungen beantragen, vor- und nachbereiten»?

Das Formular besteht aus drei Teilen entsprechend den drei verbindlichen Prozessschritten gemäss zugehöriger Weisung «Fort- und Weiterbildungsmassnahmen beantragen, vor- und nachbereiten»:

- **Allgemeine Informationen und Antrag:** bündelt die wichtigsten Informationen zur Weiterbildungsmassnahme und dient als Entscheidungsgrundlage im Sinne des betrieblichen Nutzens, der möglichen Kostenbeteiligung (u.U. Revers) und der Bewilligung (Seiten 1 und 2, vor der Bewilligung auszufüllen, werden im Personaldossier abgelegt).
- **Arbeitsblatt zur Vorbereitung:** dient der Konkretisierung der Ziele, welche mit dem Absolvieren der Weiterbildung erreicht werden sollen (Seite 3, vor dem Start der Weiterbildung auszufüllen).
- **Arbeitsblätter zur Nachbereitung:** dienen der Umsetzung und Überprüfung des Weiterbildungserfolgs und des Lerntransfers (Seiten 4 bis 6, nach Abschluss der Weiterbildung auszufüllen).

## 4. Wer ist an der Bewilligung, Vor- und Nachbereitung beteiligt?

- Die **vorgesetzte Person** steuert die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden im Sinne des Arbeitgebers. Vorgesetzte entscheiden über Entwicklungsziele, leiten sinnvolle Massnahmen ab und verfolgen, begleiten und überprüfen die Umsetzung derselben.
- **Mitarbeitende** steuern die persönliche Kompetenzentwicklung, arbeiten aktiv mit beim Definieren von Entwicklungszielen und sinnvollen Massnahmen. Mitarbeitende sind mitverantwortlich für den Erfolg beziehungsweise die Nachhaltigkeit der Entwicklungsmassnahmen.
- Das **HR** berät Mitarbeitende und Vorgesetzte betreffend Rahmenbedingungen, Prozess, mögliche Massnahmen und organisatorische Aspekte, unterstützt bei der Berechnung der Kostenbeteiligung und fertigt nach Bedarf eine Rückzahlungsverpflichtung an. Ausserdem stellt das HR eine einheitliche Handhabung der Bewilligung, Vor- und Nachbereitung von Fort- und Weiterbildungen innerhalb der OE sicher. Im weiteren Verlauf kann das HR die Vorgesetzten und Mitarbeitenden bei der Umsetzung der folgenden Prozessschritte bis hin zur Erfolgskontrolle der Massnahme begleiten.
- **Finanzkompetentes Organ:** Die Höhe der möglichen Kostenbeteiligung (inkl. Arbeitszeit) entscheidet, welche Person in der Funktion des «finanzkompetenten Organs» die Weiterbildung bewilligen darf (z.B. Abteilungsleitung oder Amtsleitung, ggf. HR). Zudem stellt das finanzkompetente Organ eine einheitliche Beteiligungspraxis sicher.

## 5. Wie hängen betriebliches Interesse und Kostenbeteiligung bei (externen) Weiterbildungen zusammen?

Bei der Entscheidung für oder gegen eine spezifische Weiterbildungsmassnahme schätzt die vorgesetzte Person auf Basis der Vorinformationen über die konkrete Weiterbildungsmassnahme ein, welchen Nutzen diese für die Arbeit des oder der betroffenen Mitarbeitenden bringen kann, spricht also wie hoch das dienstliche Interesse daran ist (siehe den allgemeinen Grundsatz in Art. 167 PV). Diese Einschätzung ist

letztlich auch für die Kostenbeteiligung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters an der (externen) Weiterbildung von Bedeutung (interne Weiterbildungsveranstaltungen bilden in der Regel nicht Gegenstand einer Rückerstattungsverpflichtung; dazu Art. 171. Abs. 2 PV). Weitere Informationen zur finanziellen Beteiligung seitens Arbeitgeber sind im Merkblatt Bildungsbeiträge beschrieben.

Nachfolgender Tabelle können Sie die Kategorien der empfohlenen prozentualen Beteiligung an der (externen) Weiterbildung entnehmen, welche auf Basis der Einschätzung des Vorgesetzten erfolgen. Wie genau sich die finanziellen und zeitlichen Aufwendungen seitens Arbeitgeber und Arbeitnehmenden zusammensetzen, wird im Antrags- und Bewilligungsprozess gemeinsam festgelegt.

Betriebliches Interesse		Max. Beteiligung OE (Zeit wie auch Geld)
<input type="checkbox"/>	Unabdingbar / betriebsnotwendig	100 %
<input type="checkbox"/>	Im überwiegend betrieblichen Interesse	75 %
<input type="checkbox"/>	Im beiderseitigen Interesse/teilweise erforderlich	50 %
<input type="checkbox"/>	Im überwiegend persönlichen Interesse/geringes betriebliches Interesse	25 %
<input type="checkbox"/>	Ohne Bezug zum Aufgabengebiet/kein betriebliches Interesse	0 %

Erklärungen zu den Begrifflichkeiten:

- **Unabdingbar** meint, dass die Weiterbildung eine zentrale Rolle für die (weitere) Berufsausübung einnimmt oder diese sogar erst ermöglicht. Solche Weiterbildungen sind «betriebsnotwendig». Beispiele dafür sind gesetzlich vorgeschriebene Abschlüsse und Weiterbildungen wie der HR-Fachausweis für RAV-Beratende, spezifische Lehrgänge der Schweizerischen Steuerkonferenz SSK für Angestellte der Steuerverwaltung oder jährliche Weiterbildungen für Sicherheitsinspektoren und -inspektoren. Die Anordnung erfolgt schriftlich (im Wesentlichen aus Beweisgründen, sollte die Weiterbildung nicht besucht oder nicht erfolgreich abgeschlossen werden). Mit der Anordnung der Weiterbildung entfällt die Reverspflicht (Art. 176 PV). Im Formular «Antrag Weiterbildung» ist dies in der entsprechenden Rubrik anzukreuzen (und gilt sodann als Anordnung der Weiterbildung). Vorbehalten bleiben die Spezialfälle aus der besonderen Gesetzgebung, bei denen trotz angeordneter Aus- und Weiterbildung eine Rückzahlungsverpflichtung bei Abbruch oder vorzeitigem Kantonsaustritt entsteht (z.B. Polizeiausbildung, Ausbildung zum Zivilstandsbeamten, Verkehrsexperten, Zivilschutzinstructoren, kantonale obligatorische Führungsausbildung für Führungskräfte).
- Eine externe Weiterbildung liegt im **überwiegenden Interesse** des Kantons, wenn sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigt, ihre Aufgaben rascher, umfassender und qualitativ besser zu erfüllen, oder wenn sie dazu dient, eigenem Personal für die geplante Übernahme von neuen Aufgaben die dazu erforderlichen Kompetenzen zu vermitteln (75%).
- Eine externe Weiterbildung liegt **nur beschränkt oder gar nicht im Interesse** des Kantons, wenn sie nur einen teilweisen oder gar keinen direkten Bezug zur Aufgabenerfüllung oder zur geplanten Übernahme von neuen Aufgaben hat (PV Art. 173).

## 6. Wo liegt der Unterschied zwischen dem Formular «Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen beantragen, vor- und nachbearbeiten» und der schriftlichen Rückzahlungsverpflichtung (Revers)?

Beide Dokumente erfüllen unterschiedliche Zwecke und sind daher ergänzend zu verwenden.

**Die schriftliche Rückzahlungsverpflichtung (Revers) ist ein reines Vertragsdokument** zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden, welches erstellt und unterzeichnet werden muss, sofern die Bedingungen dafür erfüllt sind (über CHF 3'000 Kostenbeteiligung und/oder mehr als zehn Arbeitstage bezahlter Urlaub). Darin werden die genaue Kostenbeteiligung (finanziell und zeitlich) seitens Arbeitgeber und die damit verbundenen, konkreten Rückzahlungspflichten der Arbeitnehmenden gemäss Art. 176 bis 183 PV definiert, um für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Weiterbildung oder des Arbeitsvertragsverhältnisses klare Verhältnisse zu schaffen. Dieses Vertragsdokument wird in Kopie an das Personalamt versendet.

**Das Formular «Fort- und Weiterbildung beantragen, vor- und nachbereiten» kombiniert bindende Vereinbarungen mit Arbeitsinstrumenten** betreffend die Teilnahme an Aus- oder Weiterbildungsmassnahmen. Im ersten Teil des Formulars (Allgemeine Informationen und Antrag) sind die wichtigsten Inhalte und Rahmenbedingungen der Teilnahme festgehalten. Sobald unterzeichnet, verpflichtet es verbindlich zur Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden, auch dann, wenn die Voraussetzungen für das Erstellen einer Rückzahlungsverpflichtung nicht gegeben sind oder es sich um eine angeordnete Massnahme handelt. Ausserdem soll es die Entscheidungsfindung für eine spezifische Weiterbildungsmassnahme sowie im zweiten Teil die konkrete gemeinsame Vor- und Nachbereitung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden strukturieren, um den nachhaltigen Nutzen im Arbeitsalltag für beide Seiten zu maximieren.

## **7. Wer hat Einsicht in die Inhalte des Antragsformulars?**

Die allgemeinen Informationen, die Einschätzung des betrieblichen Nutzens und die Berechnung der Kostenbeteiligung einschliesslich der nötigen Unterschriften, also Seiten 1 und 2 des Formulars, werden im Personaldossier abgelegt.

Die Arbeitsblätter auf den Seiten 3 bis 6 dienen Vorgesetzten und Mitarbeitenden zur gemeinsamen Dokumentation und Nachverfolgung der Entwicklungsziele und bleiben folglich bis zur abschliessenden Erfolgskontrolle über die nachhaltige Wirkung der Weiterbildung im Arbeitsalltag des Mitarbeitenden bei diesen beiden Personen. Anschliessend kann das gesamte Formular im Personaldossier hinterlegt werden.

Weitere Angaben zur Einsicht in diese Unterlagen finden Sie in der Weisung «Führung und Archivierung von Personaldossiers» des Personalamts.

## **8. Wer ist dafür verantwortlich, dass die gesetzten Entwicklungsziele mit der Weiterbildung tatsächlich erreicht werden?**

Das kontinuierliche Arbeiten mit den Arbeitsinstrumenten im Formular seitens Vorgesetzten und Mitarbeitenden soll erreichen, dass die definierten Ziele und Massnahmen regelmässig ins Gedächtnis gerufen, reflektiert und mithilfe weiterer Schritte aktiv verfolgt werden sollen. Darum ist ein Nicht-Erreichen der Ziele eher selten, wenn das Formular wie vorgesehen verwendet wird. Der Erreichungsgrad der Ziele liegt in der gemeinsamen Verantwortung der Vorgesetzten wie Mitarbeitenden. Das HR kann im Sinne eines Controllings den Evaluationsprozess unterstützen, sofern die Dokumentation der verbindlichen Prozessschritte konsequent im Personaldossier abgelegt werden.

## **9. Was geschieht bei Abbruch oder Nicht-Bestehen der Weiterbildung?**

Die Ziele, welche im Antragsformular der Entwicklungsmassnahme und den zugehörigen Arbeitsblättern definiert wurden, sind meist mit veränderten Verhaltensweisen oder gesteigerten Schlüsselkompetenzen im Arbeitsalltag verbunden, welche bereits im Laufe der Weiterbildungsmassnahme erlernt oder reflektiert werden können, nicht erst nach dessen erfolgreichen Abschluss. Folglich können auch bei Nicht-Bestehen oder Abbruch der Weiterbildungsmassnahme Entwicklungsziele aus dem Antragsformular bereits zu einem gewissen Grad erfüllt werden. In jedem Fall sollten Vorgesetzte und Mitarbeitende auch nicht regulär beendete Weiterbildungsmassnahmen nachbesprechen und deren Auswirkungen im Arbeitsalltag beobachten.

Finanzielle Konsequenzen betreffend externe Weiterbildungen, die nicht vollumfänglich besucht werden konnten, nicht bestanden wurden oder vorzeitig abgebrochen wurden, sind detailliert im Merkblatt Bildungsbeiträge beschrieben.