

**Personalamt  
des Kantons Bern**

**Office du personnel  
du canton de Berne**

Finanzdirektion

Direction des finances



# **Konzept Führungs- und Kaderentwicklung**

**für die Verwaltung des Kantons Bern**

**April 2010**

# INHALT

---

<b>1. Ausgangslage</b> .....	3
1.1. Auftrag.....	3
1.2. Die heutige Führungs- und Kaderentwicklung .....	3
1.3. Beurteilung der Ist-Situation .....	4
<b>2. Rahmenbedingungen</b> .....	6
<b>3. Gegenstand</b> .....	7
<b>4. Zielgruppen, Zielsetzungen und Massnahmen</b> .....	8
4.1. Zielgruppen.....	8
4.2. Zielsetzungen .....	9
4.3. Massnahmen .....	9
<b>5. Struktur und Inhalt der Angebote</b> .....	10
<b>6. Organisatorische und operative Massnahmen</b> .....	13
6.1. Didaktische Grundsätze.....	13
6.2. Verbindliche Führungsausbildung.....	14
6.3. Kommunikation .....	14
<b>7. Aufwand und Nutzen</b> .....	15
7.1. Kosten und Finanzierung.....	15
7.2. Erwarteter Nutzen.....	16
<b>8. Organisation</b> .....	16
<b>9. Rollen</b> .....	17
<b>10. Qualitätssicherung</b> .....	18
10.1. Qualität der Angebote .....	18
10.2. Umsetzung und Wirksamkeit des Konzepts .....	18
<b>ANHANG Angebote der Berner Kaderentwicklung (BeKa)</b> .....	19

# 1. Ausgangslage

## 1.1. Auftrag

Nach der Personalbefragung 2006 arbeitete eine interdirektionale Arbeitsgruppe aus HR-Fachleuten und Linienvorgesetzten einen Massnahmenkatalog aus, um auf die Ergebnisse der Befragung zu reagieren. Zu den vorgeschlagenen Massnahmen gehört auch die Ausarbeitung eines neuen Konzepts für die Führungs- und Kaderentwicklung (FKE), welches den Ergebnissen der Personalbefragung Rechnung trägt.

Bei der Erarbeitung des vorliegenden Konzepts zeigte sich, dass der Schnittstelle zwischen FKE einerseits und Change- und Projektmanagement (CPM) andererseits vermehrt Beachtung geschenkt werden muss. Diese Schnittstelle ist dadurch gegeben, dass einerseits Changemanagement – also die Steuerung von Veränderungsprozessen – eine Führungsaufgabe darstellt und andererseits Führungspersonen Kompetenzen im Bereich des Projektmanagements benötigen, weil sie hier wichtige aktive Rollen übernehmen (Auftraggeber, Projektportfoliomanagement etc). Umgekehrt benötigen auch Projektleitende Kompetenzen im Bereich der Personalführung, auch wenn sie nicht über alle Instrumente und Befugnisse in der Führung von Mitarbeitenden verfügen, wie sie Linienvorgesetzte einsetzen können. Ihre Aufgabe ist es dennoch, mit einer Gruppe von Mitbeteiligten vorgegebene Ziele zu erreichen.

Im vorliegenden Konzept wird deshalb neben dem Bereich FKE auch auf Aufgaben und Dienstleistungen im Bereich des CPM eingegangen, soweit dies zur Klärung der Schnittstelle zwischen diesen Bereichen hilfreich ist.

## 1.2. Die heutige Führungs- und Kaderentwicklung

### 1.2.1 Grundlagen

Die FKE wurde in den letzten Jahren im Wesentlichen gestützt auf ein entsprechendes Rahmenkonzept aus dem Jahr 2000 aufgebaut und weiterentwickelt. Dieses hält fest, dass die FKE

- die Qualität der Führung in der kantonalen Verwaltung sichern,
- eine zeitgemässe, unternehmerisch ausgerichtete Führungskultur und ein gemeinsames Rollenverständnis der Führungskräfte aufbauen und erhalten,
- durch seine Angebote für Führungs- und Kaderpersonen zur Attraktivität des Kantons Bern als Arbeitgeber beitragen soll.

Die 2006 im Personalamt geschaffene CPM-Fachstelle bezweckt (gemäss dem zu Grunde liegenden RRB 1899 von 8. Juni 2005) insbesondere die Unterstützung von Organisationseinheiten in Veränderungsprozessen sowie die Förderung von Projekteinsätzen und die Weiterbildung im Projektmanagement.

### 1.2.2 Angebote

Gestützt auf diese Grundlagen wurden in den letzten Jahren bestehende Angebote ausgebaut und neue entwickelt. Die Angebotspalette in den beiden Bereichen FKE und CPM umfasst heute:

#### **Führungs- und Kaderentwicklung:**

- **Angebote für Personen, die eine Führungskarriere in Erwägung ziehen:** Schnuppertag Führung, Nachfolgeplanung – Potenzialeinschätzung von Mitarbeitenden, Führungsverhalten aktiv trainieren,
- **Einführung neuer Führungspersonen:** Einstiegsseminar Führung, Schulung Mitarbeitendengespräch (MAG), Einführung für neue Kader, Mentoring-Programm,
- **Angebote für Führungskräfte mit ersten bis langjährigen Erfahrungen:** Basis-Führungsseminar für langjährige Vorgesetzte, Systemische Führungskompetenz entwickeln, Praxisberatung für Führungsfrauen, Praxisseminar für Sekretariatsleitende,
- **Angebote zu spezifischen Führungsfragen:** Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und ihren Stellvertreter/innen, Motivation, Konfliktmanagement, Kader 50+ (Coaching), Umsetzung des Personalleitbildes, Betriebswirtschafts- und Volkswirtschaftslehre, Gesundheit (Stressbewältigungstraining),
- **Beratung und Coaching:** Führungs-Einzelcoaching, Teamentwicklung, Ansprechstelle für Führungsfragen (ASF).

#### **Change- und Projektmanagement:**

- **Angebote für Projektleitungen:** Grund- und Aufbauseminare, spezifische Aspekte im Projekt (Marketing, Problemlösungsmethoden, Evaluation),
- **Angebote für Projektmitarbeitende:** Kompetenzaufbau, Konzepterarbeitung,
- **Erfahrungsaustausch in der Community of practice:** Netzwerkaufbau,
- **Zertifizierung gemäss IPMA** (International Project Management Assosiation): Level D und C,
- **Angebote für Changeagents:** Strategieentwicklung, Prozessgestaltung, Veränderungen gestalten, Kulturentwicklung, Umwelteinflüsse,
- **Angebote für Personen, die von Veränderungsprozessen betroffen sind:** Veränderungen begegnen,
- **Leitfaden CPM:** Weiterbildung durch Einführung und Vertiefung des Leitfadens,
- **Beratung und Begleitung:** Die Fachstelle CPM bietet Beratung und Begleitung bei Organisationsentwicklungen, Coaching und Workshop-Moderation bei Veränderungsvorhaben und in Projekten an.

### **1.3. Beurteilung der Ist-Situation**

Die Beurteilung der Ist-Situation wird anhand einer Stärken-Schwächen-Analyse vorgenommen, die sich auf folgende Grundlagen stützt:

- Vorgaben des FKE-Rahmenkonzepts 2000,
- Ergebnissen der Personalbefragungen 2001 und 2006,
- Vergleiche mit den Angeboten für Kaderpersonen anderer kantonaler Verwaltungen,
- systematische Kursevaluationen,
- spontane Rückmeldungen von Teilnehmenden, ihren Vorgesetzten und anderweitig Interessierten / Betroffenen.

#### **1.3.1 Stärken des heutigen Angebots:**

- **Angebotsbreite:** Die Angebote reichen von grundlegenden Schulungen für verschiedene Zielgruppen bis zu individueller Unterstützung spezifischer Personengruppen und entsprechen damit weitgehend den Forderungen des Rahmenkonzepts 2000.
- **Kundenorientierung:** Die Rückmeldungen der Teilnehmenden sind grösstenteils gut bis sehr gut: die eingesetzten Referierenden und Beratenden werden als qualifiziert wahrgenommen und die Angebotsinhalte als nützlich und hilfreich beurteilt.
- **Bedürfnisgerechtigkeit:** Die Nachfrage ist bei den Angeboten für Führungskräfte gross. Für die Zulassung zu einigen Führungsseminaren werden die Vorgesetzten der Teilnehmenden regelmässig nach Bedürfnissen gefragt, die FKE aus ihrer Sicht nicht abdeckt. Gut 90% der Befragten geben keine weitergehenden Bedürfnisse an oder melden explizit zurück, mit den vorhandenen Angeboten gut bedient zu sein.
- **Verwaltungsnähe:** Die Angebote wurden unter Berücksichtigung von verwaltungsspezifischen Anforderungen und Kundenbedürfnissen entwickelt.
- **Kompetenzorientierung:** Die Angebote orientieren sich am Kompetenzmodell des Kantons Bern und zeigen verschiedene Anwendungsmöglichkeiten des Modells im Führungsalltag auf. Sie tragen so zu einem einheitlichen Verständnis von Kompetenzen und Kompetenzentwicklung in der kantonalen Verwaltung bei.
- **Praxisnähe:** Die Angebote werden mit Fallbeispielen der alltäglichen Verwaltungsarbeit bereichert und erleichtern so die Anwendung im Alltag.

### 1.3.2 Schwächen des heutigen Angebots:

- **Umfang und Kapazitäten des Angebots:** Der Vergleich mit anderen Kantonen zeigt, dass das zentrale Angebot des Kantons Bern als eher bescheiden zu bezeichnen ist. Als Folge davon können in wichtige Weiterbildungsangebote (z. B. das Einstiegsseminar Führung) nicht alle Interessierten aufgenommen werden.
- **Unentgeltlichkeit:** Die zentralen Personalentwicklungsmassnahmen des Personalamts werden den Organisationseinheiten heute kostenlos zur Verfügung gestellt (der Kanton Bern gehört damit zu einer Minderheit unter den öffentlichen Verwaltungen) und damit kein Anreiz für eine kostenbewusste Inanspruchnahme geschaffen.
- **Fehlende Verbindlichkeit:** Für neue Führungskräfte besteht heute keine Verpflichtung, eine minimale Führungsausbildung zu absolvieren. Problemstellungen, die dem Personalamt im Rahmen seiner Beratungstätigkeit zugezogen werden, zeigen jedoch ebenso wie die Resultate von Personalbefragungen, dass vielerorts eine Verbesserung der Führungsqualität geboten ist.
- **Mangelndes Marketing:** Die Angebote von FKE und CPM sind noch zu wenig bekannt.
- **Annulation von Kursen:** Im Bereich CPM waren die Teilnehmerzahlen in den letzten Jahren noch zu gering und etliche Kurse mussten deshalb abgesagt werden.
- **Ineffizienter Ressourceneinsatz:** Massgeschneiderte Einzelfallunterstützungen und qualitativ hochwertige, aber sehr aufwendige Assessment-Angebote belasten die beschränkten Ressourcen im Personalamt in unverhältnismässiger Weise.

- **Konkurrenzfähigkeit:** Im Bereich FKE fehlen heute Angebote, die zu anerkannten Abschlüssen führen. Dies wirkt sich ungünstig aus auf die Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit und die Attraktivität des Kantons als Arbeitgeber mit karrierefördernden Entwicklungsangeboten.
- **Angebotsstruktur:** Die Vernetzung und gegenseitige Abstimmung der Angebote in den Bereichen FKE und CPM ist mangelhaft. Synergien werden vor allem im Bereich Management als Schnittstelle zwischen FKE und CPM zu wenig genutzt und systematische Laufbahnentwicklungen zu wenig gefördert.
- **Strategische Ausrichtung und Qualitätssicherung:** Es fehlt an einer einheitlichen Strategie für die Bereiche FKE, CPM und allgemeine Personalentwicklung. Ebenso muss die Qualitätssicherung noch ausgebaut und in allen Bereichen auf eine gemeinsame Basis gestellt werden.
- **Doppelspurigkeit von Angeboten:** Die einzelnen Organisationseinheiten können heute ebenso wie das Personalamt als zentrale Stelle alle möglichen Personalentwicklungsmassnahmen allein oder in Zusammenarbeit mit externen Anbietern entwickeln. Daraus ergeben sich gewisse Doppelspurigkeiten und eine teilweise Zentralisierung der Entwicklung und Umsetzung ausgewählter Massnahmen sollte insbesondere aus folgenden Gründen geprüft werden:
  - Entwicklungen, die der Kanton Bern als „Konzern“ in allen Organisationseinheiten in vergleichbarer Art und Weise vorantreiben will, sollten von einer Stelle aus initiiert und koordiniert werden können (Beispiel: Umsetzung des Personalleitbildes);
  - Reduktion des Aufwands, indem Massnahmen nur von einer zentralen Stelle vorbereitet werden und das erarbeitete Angebot danach allen Organisationseinheiten zur Verfügung steht;
  - Stärkung der Position bei Beschaffungen, indem eine zentrale Stelle in Verhandlungen mit externen Anbietern für die gesamte Verwaltung auftritt und sich damit in einer wesentlich stärkeren Position befindet als einzeln auftretende Organisationseinheiten mit einem relativ geringen Beschaffungsvolumen.

Diese Beurteilung der Ist-Situation lässt einerseits erkennen, dass sich die FKE in der Verwaltung des Kantons Bern nicht zuletzt dank des Rahmenkonzepts aus dem Jahr 2000 gut entwickelt hat, andererseits in den letzten Jahren in verschiedener Hinsicht aber auch klarer Handlungsbedarf sichtbar geworden ist. Das grundsätzliche Ziel des vorliegenden Konzepts ist es, die bestehenden Stärken zu sichern und erkannte Schwächen zu beheben. In Kapitel 4 werden dazu differenziertere Ziele formuliert und entsprechende Massnahmen zur Zielerreichung abgeleitet.

## 2. Rahmenbedingungen

Bei der Analyse der bestehenden Situation wurde bereits auf Dokumente hingewiesen, auf die sich die FKE stützt. Hinzu kommen namentlich folgende weiteren Grundlagen:

- Grundsätzliche Aussagen im Personalgesetz und in der Personalverordnung
- Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen 2001, 2006 und 2009 und die daraus abgeleiteten Entwicklungsstrategien
- Personalleitbild

- Personalentwicklungskonzept 2010 (vom Regierungsrat am 31. März 2010 genehmigt, RRB 507/2010).

Zu den Rahmenbedingungen gehören ferner auch Kompetenzregelungen im Bereich der FKE. Die Verantwortung für diese Entwicklungsmassnahmen liegt nicht beim Personalamt allein, sondern (in nur teilweise klar erkennbarer Weise) auch bei den einzelnen Direktionen und der Staatskanzlei. Sie verfügen sowohl über finanzielle Mittel als auch über die nötigen Befugnisse, um eigene FKE-Massnahmen zu entwickeln. Das vorliegende Konzept geht deshalb in Kapitel 9 auch auf die Rollen der zentralen und dezentralen Stellen und ihre Zusammenarbeit ein.

### 3. Gegenstand

Zentrale Begriffe im Kontext von Führung und Management sind nicht eindeutig definiert und sie werden unterschiedlich verwendet und interpretiert. Deshalb werden hier einige zentrale des vorliegenden Konzepts umschrieben, um dessen Verständlichkeit zu erhöhen.

#### **Führung / Leadership**

**Führung** wird im Konzept eng ausgelegt und nur als **hierarchisch legitimierte Personalführung** verstanden. Führungsaufgaben werden also ausschliesslich von Linienvorgesetzten wahrgenommen. Oft steht dafür heute auch der Begriff **Leadership**. In diesem Text werden deshalb Führung und Leadership gleichbedeutend für Aufgaben der Personalführung verwendet.

Dementsprechend sind **Führungspersonen** oder **Führungskräfte** Vorgesetzte mit Personalverantwortung, beispielsweise Leiter/innen von Ämtern, Abteilungen und Teams.

Typischerweise haben Führungskräfte im soeben definierten Sinn neben der Personalführung zahlreiche weitere Aufgaben zu erfüllen, die unter dem anschliessend beschriebenen Begriff Leitungsaufgaben zusammengefasst werden können.

#### **Leitung / Management**

Alle Aufgaben, die nicht zur Personalführung im engeren Sinne gehören, werden unter dem Begriff **Leitung** zusammengefasst. Darunter fallen Tätigkeiten wie die Konzeption, Planung und Steuerung von Prozessen und Projekten einschliesslich ihrer finanziellen und organisatorischen Aspekte. Sie lassen sich auch unter dem Begriff **Management** zusammenfassen. In diesem Konzept werden für diese Aufgaben die Begriffe Leitung und Management – in Abgrenzung zur Personalführung – synonym verwendet.

**Leitungspersonen** sind demzufolge Personen mit Managementaufgaben, aber – im Gegensatz zu Führungskräften – ohne Personalführungsverantwortung (z. B. Projektleiten-

de und Fachbereichsleitende).

FKE befasst sich insbesondere mit dem Thema Mitarbeitendenführung und stellt dabei den Menschen als Führungsperson bzw. als Mitarbeiter/in ins Zentrum. Dabei befasst sich FKE nicht nur mit dem Individuum, sondern auch mit Fragen der Organisationskultur und dem Menschen als Teil des Gesamtsystems „Kantonale Verwaltung“. Deshalb ist es wichtig, die Schnittstelle zum CPM bei der Ausgestaltung der FKE zu berücksichtigen.

## 4. Zielgruppen und Zielsetzungen der FKE

Bevor auf die Ziele der FKE in der Verwaltung des Kantons Bern eingegangen wird, werden die Zielgruppen aufgeführt, an die sich die FKE richtet.

### 4.1. Zielgruppen

Die FKE bietet Entwicklungsmassnahmen für Personen, die in den Bereichen Leadership und Management tätig sind. Sie richtet sich mit unterschiedlichen Massnahmen und Angeboten an verschiedene Zielgruppen:

#### a) **Personen, die sich auf eine Führungs- oder Leitungsfunktion vorbereiten**

Diese Zielgruppe soll bei der Planung und Vorbereitung eines Karriereschritts unterstützt werden. Die Unterstützung kann bei der Orientierung über mögliche Karrierewege und deren Anforderungen einsetzen als auch bei der Kompetenzentwicklung zur Vorbereitung auf eine neue Funktion.

#### b) **Personen, die neu eine Führungs- oder Leitungsfunktion übernommen haben oder unmittelbar vor der Übernahme einer solchen Funktion stehen**

Wer neu (in den letzten zwei Jahren) eine Führungs- oder Leitungsfunktion übernommen hat oder eine solche demnächst übernehmen wird, soll Unterstützung bei der Einarbeitung in die neuen Aufgaben erhalten. Im letzteren Fall stehen die Angebote der FKE bewusst erst nach der Übernahme der Funktion zur Verfügung, damit die praktische Auseinandersetzung mit Inhalten der Entwicklungsmassnahmen im Berufsalltag möglich ist.

#### c) **Personen mit mehrjähriger Erfahrung in einer Führungsfunktion**

Sie bilden in zweierlei Hinsicht eine zentrale Zielgruppe der FKE: Einerseits richten sich die meisten Entwicklungsangebote (z. B. in Form von Weiterbildungen oder Unterstützungsmassnahmen) direkt an diese Personen als Kundinnen und Kunden. Andererseits sollen sie die FKE auch mittragen und unterstützen – beispielsweise dadurch, dass sie Mitarbeitenden in ihrem Verantwortungsbereich die Nutzung der Angebote ermöglichen, aber auch mit ihrem eigenen Beitrag zur Realisierung der Angebote (indem sie z. B. als Referierende in Weiterbildungskursen auftreten oder in arbeitsplatzorientierten Entwicklungsprogrammen Funktionen wie beispielsweise diejenige als Mentor/in übernehmen).



## 4.2. Zielsetzungen

Einige der folgenden Ziele ergeben sich aus der Beurteilung der Ist-Situation, andere lassen sich aus den Grundsatzdokumenten (insbesondere das Personalentwicklungs-Konzept und das Personalleitbild; vgl. Ziffer 1.2 und 2) ableiten, auf die sich dieses Konzept stützt.

- Die Führung im Kanton Bern wird auf allen Hierarchiestufen effizient und zielorientiert wahrgenommen. Sie richtet sich nach den Grundsätzen, die im Personalleitbild des Kantons Bern festgehalten sind.
- Die Führungskultur fördert Leistungsorientierung, Wertschätzung und Vertrauen.
- Die Führungskräfte zeichnen sich durch Sozialkompetenz sowie betriebswirtschaftliches und unternehmerisches Denken aus.
- Mitarbeitenden auf allen Hierarchiestufen werden attraktive Weiterbildungs- und Unterstützungsmassnahmen zur Verbesserung der internen und externen Karrierechancen angeboten.
- Die Entwicklungsangebote sind konkurrenzfähig im Vergleich mit anderen öffentlichen Verwaltungen und der Privatwirtschaft.
- Die Ziele der FKE werden erreicht durch eine enge Zusammenarbeit und eine klar definierte Rollenverteilung zwischen zentral (Personalamt) und dezentral (Direktionen und Staatskanzlei bzw. deren Organisationseinheiten) tätigen Beteiligten sowie durch eine regelmässig erfolgende Koordination ihrer Aktivitäten.

## 4.3. Massnahmen

Damit diese Ziele der FKE erreicht werden können, müssen einerseits geeignete Weiterbildungs- und Unterstützungsmassnahmen angeboten, andererseits aber auch organisatorisch operative Massnahmen ergriffen werden.

Die **Angebotspalette der FKE** muss folgende Kategorien umfassen:

- Weiterbildungen in Form von Seminaren, Kursen und Lernangeboten am Arbeitsplatz,
- Standortbestimmungen und Potenzialanalysen zur Nachwuchs- und Karriereplanung,
- Beratungs- und Coachingangebote für die individuelle Unterstützung von Führungspersonen.

Zu den **organisatorisch operativen Massnahmen** gehören:

- Koordination der Angebote der FKE mit anderen verwaltungsinternen Anbietern (z. B. der Fachstelle CPM im Personalamt oder dezentrale Akteure der Personalentwicklung),
- Einsatz von externen **und** internen Personen als Kursleitende, Referierende und Beratende,
- Kundenorientierte Information und effiziente Administration.

In Ziffer 5 wird sogleich detaillierter auf die Angebotspalette, in Ziffer 6 sodann auf die organisatorisch operativen Massnahmen und in Ziffer 7 schliesslich auch auf den erwarteten Aufwand und Nutzen eingegangen.

## 5. Struktur und Inhalt der Angebote

Die künftige FKE bietet gemäss dem vorliegenden Konzept drei Produktgruppen an, die unter der Bezeichnung „Berner Kaderentwicklung“, kurz „**BeKa**“, zusammengefasst werden (vgl. Abbildung 1). Diese richten sich an die unter 4.1 definierten drei Zielgruppen und werden mit „BeKa I“, „BeKa II“ und „BeKa III“ bezeichnet.

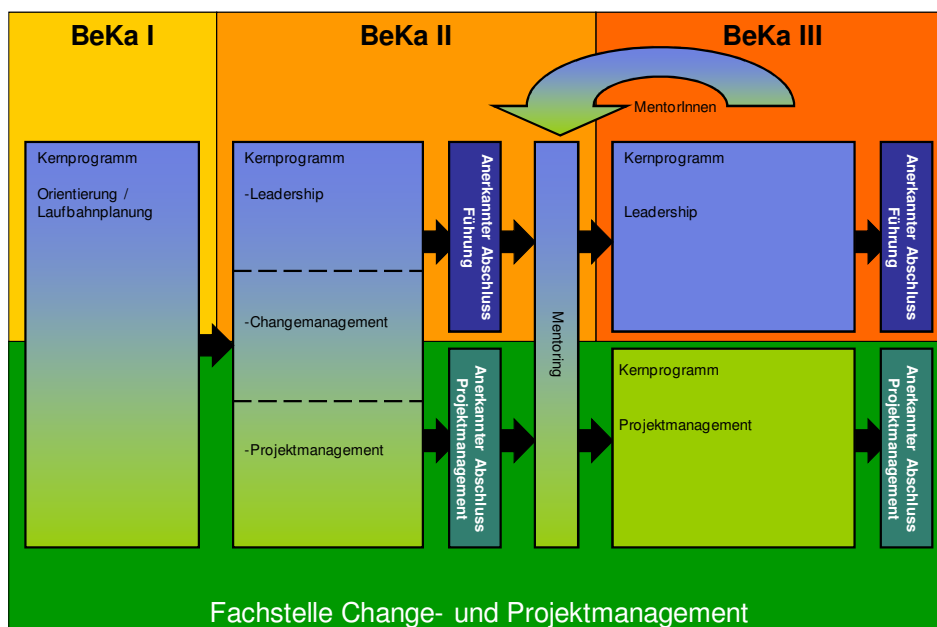


Abbildung 1: Aufbau der Angebote der Aus- und Weiterbildung. Die Angebote sind gemäss einer klassischen Berufslaufbahn geordnet und richten sich an drei Zielgruppen.

**BeKa I** bedient die Zielgruppe 1 (Personen, die sich auf eine Führungs- oder Leitungsfunktion vorbereiten) und soll eine Orientierungshilfe für die Laufbahnplanung bieten.

**BeKa II** soll die Zielgruppe 2 (Personen, die vor kurzem eine Führungs- oder Leitungsfunktion übernommen haben oder unmittelbar vor der Übernahme einer solchen Funktion stehen) bei der Einarbeitung in die neue Funktion unterstützen.

**BeKa III** unterstützt schliesslich die Zielgruppe 3 (Personen mit mehrjähriger Erfahrung in einer Führungsfunktion) bei der Reflexion und Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenzen und bietet Möglichkeiten zur Neuorientierung.

In Abbildung 1 sind die Angebote der FKE (blau) und jene der Fachstelle CPM (grün) dargestellt. Die Darstellung verdeutlicht, dass diese Angebote auf den Stufen **BeKa I und BeKa II**, mit wenigen Ausnahmen, sowohl Personen offen stehen, die eine Führungskarriere verfolgen, wie auch solchen, die eine Karriere im Pro-

jektmanagement anstreben. Die Angebote beider Bereiche werden deshalb an dieser Schnittstelle so aufeinander abgestimmt, dass sie sich sinnvoll ergänzen. Der Schwerpunkt der FKE liegt auf dem Thema Leadership, derjenige des CPM auf dem Projektmanagement. Das Kernprogramm von **BeKa III** richtet sich an erfahrene Führungspersonen und steht primär diesen zur Verfügung. Wo sinnvoll und möglich können auch Projektleitende und andere Kaderpersonen daran teilnehmen.

Die in der Abbildung 1 aufgeführten Abschlüsse sind keine internen Angebote, sondern hier deshalb aufgeführt, um sichtbar zu machen, dass Teilnehmende in gewissen Weiterbildungen auf externe Prüfungen vorbereitet werden, die sie optional absolvieren können, wenn sie einen anerkannten Abschluss anstreben. Neben den Kernprogrammen auf den drei BeKa-Stufen können bei Bedarf und im Rahmen der verfügbaren Ressourcen in Absprache mit dem Personalamt weitere Angebote bereitgestellt werden. Damit ist eine rasche Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen sicher gestellt.

In der folgenden Beschreibung des Kernprogramms auf den drei Stufen der BeKa werden nicht einzelne Weiterbildungsseminare oder andere Entwicklungsmaßnahmen detailliert beschrieben, sondern lediglich Angebotstypen sowie deren Inhalte und Zielsetzungen skizziert. Damit wird eine flexible und entwicklungsorientierte Umsetzung der Grundsätze dieses Konzepts ermöglicht. Die konkrete, detaillierte Ausarbeitung einzelner Angebote erfolgt jeweils bei der Jahresplanung und insbesondere gestützt auf die Ergebnisse regelmässig erfolgreicher Evaluationen.

### **Angebote in BeKa I**

Personen ohne Führungs- und Leitungsfunktion sollen die Gelegenheit haben, sich über Führungsaufgaben und Aufgaben der Projektleitung zu informieren, eine erste Selbsteinschätzung ihrer Kompetenzen vorzunehmen und ihre Interessen zu klären. Vorbereitet werden soll damit insbesondere auf eine **mögliche Karriere als Führungskraft oder im Projektmanagement**.

Hierfür stellt BeKa I zweierlei Angebote zur Verfügung:

- Weiterbildungsseminare und
- Potentialanalysen

Anhang A enthält eine detailliertere Beschreibung möglicher Angebote auf der Stufe BeKa I.

### **Angebote in BeKa II**

Personen, die bereits eine Führungs- oder Leitungsfunktion inne haben, können Angebote auf der Stufe BeKa II beanspruchen. Im Fokus stehen Führungspersonen, die ihre Funktion seit höchstens zwei Jahren ausüben und noch keine grundlegende Führungsausbildung absolviert haben. Wo sinnvoll, sind auch Personen zugelassen, die mit einer Projektleitung beauftragt sind.

Die Angebote auf der Stufe BeKa II haben das Ziel,

1. den Teilnehmenden den Einstieg in ihre neue Funktion zu erleichtern,
2. sie mit grundlegenden Führungsinstrumenten vertraut zu machen und

3. sie zu befähigen, diese im Alltag erfolgreich einzusetzen.

Zu diesem Zweck stellt BeKa II folgende Angebote bereit:

- Einstiegsseminare
- Lehrgänge
- „Bern Spezial“: Einführung in die Führungspraxis der Verwaltung des Kantons Bern
- Aufbauseminare
- Potentialanalysen
- Mentoring
- Reflexions- und Transfergruppen.

Anhang A enthält eine detailliertere Beschreibung möglicher Angebote auf der Stufe BeKa II.

### **Angebote in BeKa III**

Auf der Stufe BeKa III werden Angebote bereitgestellt, die sich an Führungskräfte mit mehrjähriger Führungserfahrung richten. Diese Angebote sind grundsätzlich auf Führungskräfte ausgelegt und differenzierbar, können aber, wo sinnvoll, auch von Personen ohne Personalführungsverantwortung beansprucht werden.

Diese Angebote dienen zur

1. Überprüfung der persönlichen Führungspraxis,
2. Weiterentwicklung spezifischer Führungskompetenzen,
3. Planung weiterer Karriereschritte und allfälliger Neuorientierungen.

Aus den Teilnehmenden an BeKa III-Weiterbildungen sollen insbesondere auch Mentorinnen und Mentoren für das Mentoring-Programm auf der Stufe BeKa II sowie Assessorinnen und Assessoren für die Standortbestimmung auf der Stufe BeKa III rekrutiert werden können.

Um diese Ziele zu erreichen, werden folgende Angebote bereitgestellt:

- Standortbestimmung,
- Weiterbildungsseminare,
- Lehrgänge,
- „Managementakademie“,
- Führungsunterstützung.

Die auf Stufe BeKa III interessierenden Themen sind breiter als jene auf den Stufen BeKa I und BeKa II. Besonders auf dieser Stufe ist eine gewisse Flexibilität bei der Angebotsgestaltung wichtig, denn es gibt hier kaum noch zentrale Themen (wie Orientierung über grundsätzliche Karrieremöglichkeiten oder Führungsgrundlagen), die über längere Zeit für die gesamte Zielgruppe von BeKa III von Interesse sind.

Anhang A enthält eine detailliertere Beschreibung möglicher Angebote auf der Stufe BeKa III.

## 6. Organisatorische und operative Massnahmen

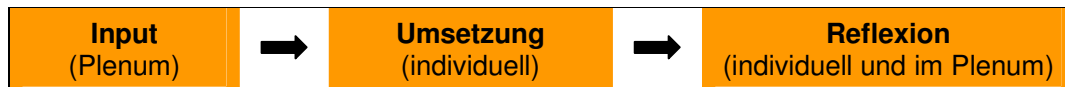
Neben der Definition des strukturellen und inhaltlichen Aufbaus der FKE müssen organisatorische und operative Massnahmen getroffen werden, um die oben aufgeführten Ziele zu erreichen. Diese anschliessend näher beschriebenen Massnahmen beziehen sich auf

- didaktische Grundsätze,
- eine verbindliche Führungsausbildung und
- die Kommunikation.

### 6.1. Didaktische Grundsätze

Es ist ein bekanntes Phänomen, dass es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern von Weiterbildungen oft nicht in befriedigender Weise gelingt, neu erworbenes Wissen im Berufsalltag umzusetzen. Die didaktische Gestaltung einer Weiterbildung kann entscheidend zur Steigerung des Nutzens von Weiterbildungen beitragen. **Zwei Grundsätze** sind dabei von besonderer Bedeutung:

1. In der Weiterbildung soll an die Erfahrungen der Teilnehmenden angeknüpft werden und mit Beispielen aus ihrer Lebenswelt gearbeitet werden.
2. Während der Weiterbildung sollen die Teilnehmenden dazu angeleitet werden, das Erlernte individuell an ihrem Arbeitsplatz zu erproben. Die so gewonnenen Erfahrungen sollen danach unter Anleitung reflektiert werden können. Weiterbildungen enthalten deshalb wo immer möglich einen oder mehrere aufeinander folgende Lernzyklen, bestehend aus:



**Drei Massnahmen** schaffen günstige Voraussetzungen zur Verwirklichung dieser Grundsätze in der FKE:

1. Die Angebote der FKE gemäss dem vorliegenden Konzept unterscheiden sich dadurch von Angeboten auf dem externen Weiterbildungsmarkt, dass sie auf die besonderen Bedürfnisse der Führungskräfte und die Besonderheiten der kantonalen Verwaltung ausgerichtet sind.
2. Die Teilnehmenden müssen während ihrer Weiterbildung die Möglichkeit haben, die Lerninhalte in ihrem Berufsalltag angemessen umzusetzen. Zu den FKE-Angeboten zugelassen werden deshalb in erster Linie Personen, die diese Möglichkeit haben.
3. Mehrtägige Weiterbildungen sollen nach Möglichkeit in Blöcken angeboten werden, zwischen denen erste Umsetzungsschritte in die Praxis möglich sind.

### 6.2. Verbindliche Führungsausbildung

Zu den grundlegenden Voraussetzung für eine hohe Führungsqualität in einer Organisation gehört die angemessene Vorbereitung neuer Führungskräfte auf ihre

Aufgaben. Dazu zählt eine **Einführung in allgemeine Grundlagen** der Führung und in die **spezifischen Anforderungen** an Führungskräfte in der Verwaltung des Kantons Bern<sup>1</sup>.

Der Regierungsrat legt inskünftig den Rahmen für eine verbindliche Einführung neuer Führungskräfte in diese Grundlagen fest. Der Umfang einer verbindlichen Führungsausbildung liegt sinnvollerweise bei ca. fünf Ausbildungstagen. Das Personalamt stellt im Rahmen von BeKa II die entsprechenden Angebote bereit. Ein bereits bestehendes Angebot, das diesen Anforderungen entspricht, ist das „Einstiegsseminar Führung“.

Personen, die gleichwertige Aus- und Weiterbildungen bei externen Anbietern absolviert haben, können sich diese anrechnen lassen.

### 6.3. Kommunikation

Eine festgestellte Schwäche des bisherigen Angebots ist der zu geringe Bekanntheitsgrad. Die Zielsetzung, das potenzielle Zielpublikum in Zukunft mit Informationen zu den bestehenden Angeboten besser zu erreichen, bedingt verstärkte Massnahmen in der Kommunikation, wofür hauptsächlich die folgenden Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen:

- Direktversand,
- Internetauftritt,
- Publikationen in der Personalzeitschrift BE-Info,
- Kaderanlässe
- Spezielle Informationsanlässe (z.B. Kursprogrammvorstellung),
- Präsentationen in den Direktionen und Ämtern und
- Information durch die Vorgesetzten im Rahmen des MAG.

## 7. Aufwand und Nutzen

### 7.1. Kosten und Finanzierung

Die momentan für die Bereitstellung der zentralen Angebote der FKE zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen und die finanziellen Mittel von rund 450'000 Franken für das Jahr 2010 sind angesichts der Grösse der Verwaltung des Kantons Bern und der zu erbringenden vielfältigen Dienstleistungen eher bescheiden.

Bei rund 22'500 Mitarbeitenden und einer Führungsspanne von durchschnittlich 5 bis 7 Personen sowie einer Fluktuation von rund 5 Prozent liegt der Bedarf an neuen Führungskräften in der bernischen Verwaltung bei 150 bis 200 Personen pro Jahr. Es ist davon auszugehen, dass rund die Hälfte dieser Rekrutierungen mit Personen erfolgen wird, die noch keine Führungsausbildung absolviert haben. Das Personalamt muss somit jährlich zwischen rund 80 - 100 neue Führungskräfte mit seinem FKE-Angebot bedienen können. Neben den Angeboten für diese Zielgruppe müssen auch die Nachwuchsplanung auf der Stufe BeKa I und die

---

<sup>1</sup> Spezifische Informationen dieser Art finden sich insbesondere in der vom Personalamt erarbeiteten und seit 2009 zur Verfügung stehenden Dokumentation „Lenken und Leiten in der Verwaltung des Kantons Bern“.

Angebote zur Vertiefung und Weiterentwicklung der Führungskompetenzen auf der Stufe BeKa III sichergestellt werden.

Es ist allerdings damit zu rechnen, dass dem Kanton dadurch aus folgenden Gründen insgesamt kaum oder nur geringe Mehrkosten für die Weiterbildung von Führungspersonen entstehen werden:

- Bereits heute absolvieren jährlich gut 50 Personen das „Einstiegsseminar Führung“ des Personalamts.
- Die bisherigen Angebote des Personalamts deckten die Nachwuchsplanung und die Vertiefung der Führungskompetenz bereits ab. Die im Konzept vorgeschlagenen Veränderungen bestehen deshalb in erster Linie aus der Anpassung dieser Angebote und nur beschränkt aus einem weiteren Ausbau.
- Eine zentral für die gesamte Kantonsverwaltung handelnde und auf dem Markt auftretende Stelle kann bei der Vergabe von Aufträgen an externe Anbieter bessere Konditionen aushandeln als dies den zahlreichen dezentralen Stellen möglich ist, die jeweils lediglich kleinere Aufträge zu vergeben haben.
- Die momentane Marktlage und organisatorische Anpassungen bei der Bereitstellung der Angebote sollen dazu beitragen, die verfügbaren finanziellen Mittel bereits ab 2010 effektiver zu nutzen als dies bisher möglich war.

In den kommenden fünf Jahren (2011 bis 2015) soll sich deshalb das Budget für die FKE grundsätzlich im heutigen jährlichen Rahmen von 450'000 Franken bewegen. Nach dieser Aufbauphase wird zu prüfen und zu entscheiden sein, ob die Ziele des vorliegenden Konzepts und die angestrebte Qualität in der FKE mit diesen Mitteln erreicht und sichergestellt werden können. Darnach wird auch die unter Ziffer 1.3.2 angesprochene, heute Kostenlosigkeit der Nutzung der FKE-Angebote zu überprüfen und allenfalls ein geeignetes Verrechnungsmodell mit minimalem Umsetzungsaufwand in Betracht zu ziehen sein (in einer Mehrheit der öffentlichen Verwaltungen erfolgt bereits heute eine interne Verrechnung entsprechender Angebote).

## **7.2. Erwarteter Nutzen**

Die Investition in eine professionelle FKE stellt für eine Konzern-/Unternehmensleitung eine wichtige Massnahme zur Steuerung der Unternehmensentwicklung und zur Bündelung der Kräfte zwecks Erreichung von bereichsübergreifenden und strategischen Zielsetzungen dar. Dies gilt nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch in öffentlichen Verwaltungen.

Eine einheitliche FKE-Strategie, insbesondere die verbindliche Einführung in eine erste Führungsfunktion, stärkt eine gemeinsame Führungskultur, wie sie für die Verwaltung des Kantons Bern insbesondere im Personalleitbild umrissen wird.

Die im vorliegenden Konzept gewählte Angebotsstruktur unterstützt die Karriereplanung und –entwicklung, indem sie Entwicklungswege sichtbar macht. Damit entspricht sie einem Bedürfnis vieler Mitarbeitenden, welches in Personalbefragungen wiederholt zum Ausdruck gebracht wurde. Dessen Berücksichtigung trägt zur Verbesserung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit den Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der kantonalen Verwaltung bei.

Die Angebote für erfahrene und damit oft auch ältere Führungskräfte unterstützen die Erhaltung ihrer Leistungsfähigkeit und Motivation. Sie leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels.

Ein vielseitiges Entwicklungsangebot für Führungskräfte spricht leistungsbereite Mitarbeitende an und stärkt das Image des Kantons als attraktiver und moderner Arbeitgeber. Damit erweist es sich als wichtiges Instrument zur Erhaltung des bestehenden Personalbestands und bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender.

Die vermehrt anzubietende Möglichkeit, Weiterbildungen mit anerkannten Abschlüssen/Zertifikaten abschliessen zu können, erhöht die Anpassungsfähigkeit und Mobilität der Führungskräfte und damit ihre Arbeitsmarktfähigkeit.

## 8. Organisation

Die Grundsätze der Zusammenarbeit zwischen zentralen und dezentralen Stellen bei der Personalentwicklung sind im Personalentwicklungskonzept von März 2010 festgehalten. Damit sind dort die organisatorischen Grundlagen auch für die Entwicklung und Umsetzung der Angebote im FKE-Bereich gegeben.

Die wichtigsten Partner des Personalamts bei der Umsetzung des vorliegenden Konzepts sind

- die PEKO als Bindeglied zwischen dem Personalamt und den Direktionen bzw. der Staatskanzlei und mit einer Promotoren-Rolle zu Gunsten der Entwicklungsmassnahmen,
- die Personalentwicklungs-Fachgruppe für den fachlichen Austausch und die Koordination bei der Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen sowie als Trägerin einer Multiplikatoren-Rolle und
- die Linienvorgesetzten, welche – ebenfalls mit einer Multiplikatoren-Funktion – den Bezug zum konkreten Führungsalltag in der Verwaltung des Kantons Bern sicher stellen sollen.

## 9. Rollen

Neben dem Personalamt mit seinen zentral angebotenen FKE-Massnahmen stellen heute auch verschiedene Organisationseinheiten in den Direktionen dezentral Entwicklungsangebote für Führungspersonen bereit. Diese Ausgangslage soll mit der Umsetzung des vorliegenden Konzepts nicht grundsätzlich verändert werden. Um Synergien zu nutzen und Doppelspurigkeiten zu vermeiden, sollen allerdings die Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten des Personalamts und der Direktionen/Staatskanzlei bzw. ihrer Organisationseinheiten geklärt und festgelegt werden.

Die Zusammenarbeit und die Koordination der Aktivitäten soll über die PEKO (strategische Entscheide) und die Personalentwicklungs-Fachgruppe (operative Zusammenarbeit) sichergestellt werden, wie dies im Personalentwicklungskonzept von März 2010 festgehalten ist.

**Rolle des Personalamts**

**Rolle der Direktionen/Staatskanzlei**



	<b>bzw. ihrer Organisationseinheiten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitet strategische und konzeptionelle Grundlagen zu generellen, direktionsübergreifenden Fragen der FKE unter Einbezug der PEKO.</li> <li>• Bietet Entwicklungsangebote an, die für eine Mehrheit der Organisationseinheiten des Kantons von Bedeutung sind.</li> <li>• Stellt Angebote bereit für die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch unter Führungskräften über die Grenzen der Organisationseinheiten hinaus (z. B. Mentoring-Programm).</li> <li>• Bezieht bei der Erarbeitung seiner Angebote bei Bedarf die PE-Fachgruppe bei, um die Koordination und Abstimmung mit den dezentralen Angeboten sicherzustellen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeiten strategische und konzeptionelle Grundlagen zu spezifischen Fragestellungen der FKE in ihrem Bereich.</li> <li>• Bieten Entwicklungsangebote an, die spezifische Bedürfnisse ihrer Organisationseinheiten abdecken.</li> <li>• Unterstützen die Umsetzung der zentralen Angebote für die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch unter Führungskräften über die Grenzen der Organisationseinheiten hinaus (z. B. durch Vermittlung von Mentorinnen und Mentoren).</li> <li>• Stellen bei Bedarf über die PEKO und die Personalentwicklungsfachgruppe die Koordination und Zusammenarbeit mit dem Personalamt sicher.</li> </ul>

## 10. Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung findet auf **zwei Ebenen** statt:

- Auf einer „unteren“ Ebene werden Qualitätssicherungsmaßnahmen eingesetzt, die der Weiterentwicklung der oben beschriebenen Angebote dienen.
- Auf einer „oberen“ Ebene wird die Umsetzung und Wirksamkeit des vorliegenden Konzepts als Ganzes in regelmässigen Abständen einer systematischen Überprüfung unterzogen.

### 10.1. Qualität der Angebote

Die Qualität der Entwicklungsangebote für Führungskräfte wird durch die folgenden Massnahmen gesichert und weiter entwickelt:

- Ausarbeitung des Kursprogramms gestützt auf regelmässig durchgeführte Bedarfsanalysen,
- Auswahl der externen Anbieter gemäss vorgegebenen Anforderungsprofilen,
- standardisierte Evaluation aller Angebote durch die Teilnehmer/innen,
- Besuch einzelner Angebote durch den/die Produktverantwortliche/n des Personalamts (im Sinne von Qualitätsstichproben),
- sporadische Befragung von Verantwortlichen für die Personalentwicklung in den dezentralen Organisationseinheiten.

### 10.2. Umsetzung und Wirksamkeit des Konzepts

Das vorliegende Konzept als Grundlage für die einzelnen Angebote wird bei Bedarf, mindestens aber alle zwei Jahre evaluiert. Ohne besonderen Anlass findet mindestens alle zwei Jahre eine solche Evaluation statt. Der Evaluationsbericht wird der Leitung des Personalamts vorgelegt, welche auf Grund der Erkenntnisse und nach Konsultation der PEKO über allfällige steuernde Massnahmen entscheidet.

\* \* \* \* \*

# ANHANG

---

## Angebote der Berner Kaderentwicklung (BeKa)

Die folgende Beschreibung von Angeboten auf den drei BeKa-Stufen stellt eine mögliche Ausgestaltung des Angebots dar, welches regelmässig evaluiert und an veränderte Anforderungen angepasst werden soll.

### Beispiele für Angebote in BeKa I

#### **Orientierungsseminare**

Die Seminare informieren über Theorien und Methoden der Führung und des Change- und Projektmanagements. Sie machen deutlich, was alltägliche Führungsarbeit resp. Arbeit in einer Projektleitung bedeutet und bieten den Teilnehmenden so die Möglichkeit, ihre Interessen zu überprüfen sowie in Simulationen und praktischen Übungen eine erste Selbsteinschätzung ihres Potenzials vorzunehmen.

Anzahl pro Jahr: 1–2 Durchführungen  
Dauer: 1–2 Tage

#### **Potenzialanalysen**

Die Potentialanalysen zeigen den Teilnehmenden ihr Kompetenzprofil auf. Die Ergebnisse werden in einem Entwicklungsgespräch mit den Teilnehmenden und ihren Vorgesetzten einzeln besprochen, um ihnen Sicherheit bei der Karrieregestaltung zu vermitteln. Bei der Durchführung kommen nach Möglichkeit interne, psychologisch geschulte Fachpersonen zum Einsatz.

Anzahl Teilnehmende pro Jahr: 16–24 (inkl. BeKa II)  
Dauer: ½ Tag

### Beispiele für Angebote in BeKa II

#### **Einstiegsseminare**

Wie bisher sollen neue Führungs- und Leitungspersonen in einem Einführungsseminar mit den Grundlagen der Personalführung vertraut gemacht werden. Wesentliche Inhalte sind die Auseinandersetzung mit der eigenen Person, Kommunikation, Konfliktmanagement und Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung usw.

Anzahl pro Jahr: 2–3 Durchführungen  
Dauer: ca. 5 Tage

#### **Lehrgänge**

Weiterbildungsangebote mit anerkannten Abschlüssen. Zur

Zeit sind zwei Lehrgänge vorgesehen:

### 1. Lehrgang Leadership:

Dieser wird von der Schweizerischen Vereinigung für Führungsausbildung (SVF) reglementiert und beinhaltet die Module

- Selbstmanagement
- Selbstkenntnis
- Teamführung
- Kommunikation und Information
- Konfliktbewältigung im Team.

Zugelassen werden nur Personen mit einer Personalführungsfunktion. An die Vorbildung werden keine besonderen Anforderungen gestellt. Die Module werden von verschiedenen autorisierten Bildungsinstitutionen angeboten, die Prüfung wird vom SVF angenommen und führt zu einem eidgenössisch anerkannten Zertifikat.

### 2. CAS Führung FH

Diese Lehrgänge bieten – verglichen mit dem Einstiegsseminar – eine vertiefte Einführung in die Personalführung. Für Führungspersonen mit einem Hochschul- oder Fachhochschulabschluss soll mittelfristig ein entsprechendes Angebot auf Stufe Fachhochschule bereitgestellt werden (z.B. CAS Führung FH).

Anzahl pro Jahr: je ein Lehrgang pro Stufe  
Dauer: 15–20 Tage

„Bern Spezial“:  
(Einführung in die Führungspraxis in der Verwaltung des Kantons Bern)

Neben dem beschriebenen Einstiegsseminar soll ein neues Angebot, bestritten von internen Referentinnen und Referenten, die gleiche Zielgruppe in spezifische Themen der Führung im Kanton Bern einführen, insbesondere in:

- Personalleitbild des Kantons Bern
- Kompetenzmodell
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Gendergerechte Führung
- Leitfaden Change- und Projektmanagement

Nach Möglichkeit wird dieses Angebot in das Einstiegsseminar und die Lehrgänge integriert, um die Inhalte mit allgemeinen Grundsätzen der Führung zu verbinden.

Anzahl pro Jahr: je ein Einstiegsseminar und Lehrgang  
Dauer: ca. 5 Halbtage

### Aufbau-

In diesen Seminaren werden spezifische Themen aus den

<b>seminare</b>	<p>Einstiegsseminaren vertieft. Diese können für alle Führungspersonen von Bedeutung sein oder bestimmte Zielgruppen betreffen. Beispiele aus dem bisherigen Angebot der FKE sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Praxisseminar für Sekretariatsleitende</li> <li>- Zielvereinbarung und MAG</li> <li>- Führungsverhalten aktiv trainiert</li> <li>- Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Stellvertretern/-innen</li> </ul> <p>Anzahl pro Jahr: 4–6 verschiedene Seminare Dauer: 2–5 Tage</p>
<b>Potenzialanalysen</b>	<p>Diese in BeKa II angebotenen Potenzialanalysen verfolgen dieselben Ziele wie diejenigen in BeKa I. Für Teilnehmer/innen am Mentoring-Programm sind sie obligatorisch.</p> <p>Anzahl Teilnehmende pro Jahr: 16 – 24 (inkl. BeKa I) Dauer: ½ Tag</p>
<b>Mentoring-Programm</b>	<p>Das Mentoring-Programm ist eine Praxisbegleitung für Personen, die vor kurzem eine Führungs- oder Leitungsfunktion übernommen und eine grundlegende Führungs- bzw. Projektmanagementausbildung absolviert haben. Es dient zugleich auch der Weiterentwicklung erfahrener Führungs- und Leitungspersonen und der Vernetzung des kantonalen Kaders über die Direktionen und Generationen hinweg. Integraler Bestandteil des Mentorings ist eine Potenzialanalyse, wie sie auf den Stufen BeKa I und BeKa II angeboten wird. Gestützt auf die Potentialanalyse werden die individuellen Ziele der Mentees für das Programm definiert. Begleitet werden die Teilnehmenden von Führungskräften, die in Seminaren der Stufe BeKa III auf ihre Aufgabe vorbereitet wurden.</p> <p>Anzahl pro Jahr: 1 Durchführung Dauer (Plenumsveranstaltungen): ca. 5 Tage</p>
<b>Reflexions- und Transfergruppen</b>	<p>Absolventinnen und Absolventen eines Lehrgangs werden nach Möglichkeit zur Intervision in Reflexions- und Transfergruppen angeleitet. Intervisionsgruppen stellen eine kostengünstige Massnahme zur vertieften Reflexion der Lerninhalte und deren Transfer in den Berufsalltag dar. Neben Vertiefung und Transfer dienen die Gruppen auch der Vernetzung der Teilnehmenden.</p> <p>Die Initiierung und Anleitung von Reflexions- und Transfer-</p>

gruppen geschieht bei Bedarf und gemäss den verfügbaren Ressourcen.

### **Beispiele für Angebote in BeKa III**

#### **Standortbestimmung**

Die Standortbestimmung wird in Form eines Development Centers durchgeführt, in dem die Teilnehmenden verschiedene Tests und Übungen absolvieren, die eine differenzierte Beurteilung ihrer Stärken und Schwächen ermöglichen.

Die Ergebnisse werden nach Möglichkeit in einem eigens dafür konzipierten Seminar aufgearbeitet, um den Nutzen aus der Standortbestimmung zu erhöhen.

Anzahl Teilnehmende pro Jahr: 16

Dauer: 1 Tag (exkl. individuelle Rückmeldung)

#### **Weiterbildungseminare**

Wie eingangs erwähnt, sind die hier zu behandelnden Themen vielfältig und regelmässig anzupassen. Mögliche Seminare sind u.a.:

- Reflexion der Führungspraxis (idealerweise im Anschluss an die Standortbestimmung),
- Konfliktmanagement,
- Kommunikation,
- Umgang mit Stress,
- Gesundheit im Team.

Seminare auf dieser Stufe haben oft auch die Form eines Gruppencoachings und können auf die Arbeit in Intervisionsgruppen vorbereiten.

Anzahl pro Jahr: 4–5 verschiedene Seminare

Dauer: 2–5 Tage

#### **Lehrgänge**

Erfahrene Führungskräfte können sich in extern angebotenen Lehrgängen auf anerkannte Abschlüsse vorbereiten. Unterstützt werden sollen insbesondere

- Module, die zum Eidg. Fachausweis Führungsfachfrau/Führungsfachmann SVF führen (dazu sind neben dem Lehrgang Leadership von BeKa II die Module des Lehrgangs Management des SVF zu absolvieren),
- Lehrgänge an (Fach-)Hochschulen, die zu einem CAS, DAS oder MAS im Bereich Führung/Public Management bzw. zu einem MBA/EMBA oder MPA/EMPA führen.

**„Management-  
akademie“**

Die „Managementakademie“ ist ein Angebot, das sich ausdrücklich an Führungspersonen auf den Stufen Abteilungsleitung und höher richtet. Es besteht aus Mittags- oder Vorabendveranstaltungen, die Kurzinformationen zu aktuellen Themen aus den Bereichen Führung und Management liefern und den Austausch unter den Führungskräften fördern.

Anzahl pro Jahr: 4–5 Veranstaltungen  
Dauer: ca. 2 Stunden

**Führungsunter-  
stützung**

Führungskräften und Projektverantwortlichen stehen auf Anfrage und nach eingehender Prüfung individuelle Unterstützungsangebote zur Verfügung. Dazu gehören:

- Coaching (Führung und Projekt),
- Teamentwicklung,
- Beratung bei Veränderungsprozessen,
- Ansprechstelle für Führungsfragen.