

**Personalamt
des Kantons Bern**

**Office du personnel
du canton de Berne**

Finanzdirektion

Direction des finances



Personalentwicklungskonzept

für die Verwaltung des Kantons Bern

März 2010

Inhalt

1	Gegenstand und Zielsetzung des Konzepts	3
2	Ausgangslage	3
2.1	Ausgangslage für die Personalpolitik	3
2.2	Ausgangslage für die Personalentwicklung	4
3	Auftrag.....	5
4	Rahmenbedingungen der Personalentwicklung.....	5
4.1	Generelle Grundlagen	5
4.2	Spezifische Grundlagen	6
5	Ziel des Personalentwicklungskonzepts.....	6
6	Bedeutung/Stellenwert des Personalentwicklungskonzepts.....	7
7	Personalentwicklung: Theoretische Grundlagen	7
7.1	Definition Personalentwicklung	7
7.2	Definition Strategische Personalentwicklung	8
8	Massnahmen zur Realisierung der strategischen Personalentwicklung (Soll-Zustand)	9
8.1	Erreichen des Soll-Zustands	9
8.2	Prozess Bedarfserhebung und Bedarfsdeckung	10
9	Zukünftige Organisation der Personalentwicklung.....	12
9.1	Akteure und ihre Aufgaben	12
9.2	Personalentwicklung zentral	13
9.3	Personalentwicklung dezentral	13
9.4	Rollen	13
9.5	Kommunikation und Information	14
9.6	Kosten/Finanzierung der Personalentwicklung	14
9.7	Gewinn durch die Personalentwicklung	14
9.8	Bildungscontrolling	15
10	Umsetzungsauftrag an die Direktionen und die Staatskanzlei	15
11	Grober Terminplan.....	15
	Anhänge 1-3	16

1 Gegenstand und Zielsetzung des Konzepts

Personalentwicklungsmassnahmen – die Entwicklung und Erweiterung der Fach-, Selbst- und Sozialkompetenzen – werden in der Verwaltung des Kantons Bern heute in unterschiedlichster Art und Weise mit unterschiedlichen Zielsetzungen durch verschiedene Akteure auf unterschiedlichen Ebenen vollzogen. Der heutige Zustand ist das Ergebnis einer langjährigen Entwicklung ohne strategische Ausrichtung der Angebote und Massnahmen. Ein effizienter und effektiver Einsatz der investierten Mittel sowie die Wirkung und Nachhaltigkeit der Massnahmen lassen sich mangels genügender Transparenz und Steuerungsmöglichkeiten heute nicht ausreichend nachweisen.

Mit dem vorliegenden Konzept soll auf „Konzernerbene“ eine verbindliche Grundlage geschaffen werden, auf welcher die nachgelagerten, direktions- und amtsspezifischen Personalentwicklungskonzepte aufbauen. Das Konzept umfasst eine Analyse des Ist-Zustands, die Beschreibung des Soll-Zustands sowie eine Umschreibung des Auftrags, den Soll-Zustand mit konkreten Massnahmen, welche durch die Direktionen und ihre Verwaltungseinheiten formuliert werden, zu erreichen. Auf diese Weise soll eine inhaltliche, organisatorische und prozessmässige Neustrukturierung der Personalentwicklung in der Verwaltung des Kantons Bern erreicht und dabei auch die Effizienz und die Effektivität im Sinne eines optimalen Einsatzes knapper Mittel erhöht werden.

2 Ausgangslage

2.1 Ausgangslage für die Personalpolitik

Die Verwaltung des Kantons Bern ist eine historisch und kontinuierlich gewachsene Grossorganisation. Sie weist unter verschiedenen Aspekten heterogene Strukturen auf, welche die ausgeprägte Vielfalt der Aufgaben und Dienstleistungen widerspiegeln, die der Kanton Bern für seine Bevölkerung erbringt.

Etwa 22'500 Mitarbeitende (in rund 16'700 Vollzeitstellen) sind heute in insgesamt rund 70 Organisationseinheiten in den 7 Direktionen und in der Staatskanzlei sowie in den drei Hochschulen für den Kanton Bern tätig. Heterogenität zeichnet auch diesen sehr grossen Personalbestand aus. Die Gegebenheiten lassen sich z. B. an Hand folgender Kennzahlen erkennen:

- Der Kanton Bern weist mit rund 46 Prozent einen vergleichsweise hohen Anteil von weiblichen Angestellten auf. Bemerkenswert ist die mit zunehmendem Alter kontinuierliche Abnahme des Frauenanteils.
- Knapp die Hälfte aller Mitarbeitenden sind in Teilzeit (Beschäftigungsgrad $\leq 90\%$) beschäftigt, wovon fast 70 Prozent Frauen.
- Die Mitarbeitenden sind im Durchschnitt seit rund elf Jahren für den Kanton Bern tätig und etwas über 43 Jahre alt.
- Die Mitarbeitenden sind in über 500 Berufen/Funktionen mit sehr unterschiedlichen Anforderungen und Qualifikationen tätig.
- Zwei Drittel der Mitarbeitenden sind in der Stadt Bern und ihrer Agglomeration tätig, ein Drittel dezentral im ganzen Kantonsgebiet.

- Rund 90 Prozent der Mitarbeitenden sind deutschsprachig, knapp 10 Prozent französischer Muttersprache.
- Die Mitarbeitenden stammen aus über 80 Nationen.

Diese Gegebenheiten – als wichtige Elemente des Ist-Zustands – stellen hohe Anforderungen an die Ausgestaltung der Personalpolitik und der Anstellungsbedingungen im Allgemeinen und an ein Personalentwicklungskonzept aus „Konzernsicht“ im Besonderen. Bestätigt wurde diese Analyse durch eine im März 2008 erstellte Studie zur Personalentwicklung (Anhang 1) sowie durch einschlägige Aussagen in der Personalbefragung 2006.

2.2 Ausgangslage für die Personalentwicklung

Strategische Herausforderungen

Personalentwicklung stellt in der Verwaltung des Kantons Bern seit langer Zeit ein wichtiges Element der Profilierung des Kantons als attraktiver Arbeitgeber sowie für die Bindung und Förderung der bestehenden Mitarbeitenden und die Rekrutierung neuer Arbeitskräfte dar. Personalentwicklung trägt massgeblich dazu bei, dass die Herausforderungen der Verwaltung effizient und effektiv gemeistert werden durch die permanente Qualifizierung der Mitarbeitenden.

Inhaltliche Herausforderungen

Die eingangs erwähnte Heterogenität der Situation kennzeichnet auch die Aktivitäten in der Personalentwicklung: Zwar hatte das Personalamt im Jahr 2001 im Sinne einer Harmonisierung der Personalprozesse ein direktionsübergreifendes Führungs- und Kaderentwicklungskonzept erarbeitet. Daneben haben aber verschiedene Organisationseinheiten eigene Personalentwicklungskonzepte verfasst und umgesetzt und hierfür auch Fachleute eingestellt. Die jeweiligen Aktivitäten sind vielfältig und umfassen das Anbieten und Durchführen von Ausbildungsmassnahmen, die Durchführung von Assessment-Centern, unterschiedlichste Entwicklungsmassnahmen am Arbeitsplatz etc. Bis anhin fehlt aber ein umfassendes und übergeordnetes Personalentwicklungskonzept, welches namentlich auch die strategischen Aspekte der Thematik („Konzernerdenken“) für die Organisationseinheiten abdeckt.

Strukturelle Herausforderungen

Seit einigen Jahren (und seit 2007 in strukturierter Weise) treffen sich die mit der Personalentwicklung beauftragten Fachleute aus der kantonalen Verwaltung zu einem regelmässigen Erfahrungsaustausch. Die entsprechenden Erkenntnisse zeigen einerseits, dass in qualitativer und quantitativer Hinsicht ein hohes Leistungsangebot besteht, andererseits aber auch Defizite festzustellen sind, weil insbesondere ein einheitliches Verständnis von Personalentwicklung und ihrer Funktion fehlt.

Aufgaben, Rollen, Kompetenzen und Verantwortung sind nur teilweise definiert, und es fehlt ein praxisorientiertes Konzept, welches die Rollen zwischen dem Personalamt einerseits und den Direktionen und ihren Organisationseinheiten andererseits klärt.

Bestätigt wird diese Lagebeurteilung durch die Ergebnisse der Personalbefragung 2006: Sie zeigten auf, dass die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten grundsätzlich positiv beurteilt werden; kritisch bewertet wurden hingegen die beruflichen Entwicklungsmög-

lichkeiten, die inhaltliche Ausgestaltung des Mitarbeitergesprächs (MAG) und der Umgang mit Veränderungen.

Einzelne Massnahmen zur Verbesserung der Situation wurden inzwischen bereits angegangen, so z. B. mit der Überarbeitung der MAG-Unterlagen, mit der Vorbereitung von Massnahmen im Bereich des Talentmanagements, dem Aufbau und der erstmaligen Durchführung eines Mentoringprogramms, der Erstellung eines Leitfadens zum Change- und Projektmanagement etc.

Finanzielle Herausforderungen

Zurzeit werden in der Verwaltung des Kantons Bern für die Personalentwicklung jährlich rund 20 Millionen Franken (= rund 1 Prozent des gesamten Personalaufwands) aufgewendet, wovon rund 90 Prozent auf Grund von Aktivitäten der Direktionen und ihrer Organisationseinheiten und zu Lasten ihrer Budgets. Dabei handelt es sich oft um isolierte Individualmassnahmen, deren Nutzen mangels eines systematischen Bildungscontrollings aber weder zentral noch dezentral gemessen und beurteilt werden kann. Das heutige System erscheint mit Blick auf eine mögliche Steigerung der Effizienz und der Effektivität als verbesserungsfähig.

3 Auftrag

Das Personalamt erarbeitet auf Grund des vorliegenden Konzepts in enger Zusammenarbeit mit den Direktionen und der Staatskanzlei auf der Grundlage der rechtlichen Vorgaben, des Personalleitbilds und der personalstrategischen Stossrichtungen ein Grobkonzept für die künftige Personalentwicklung. Dieses stellt die **verbindliche Grundlage** für die **dezentral zu erarbeitenden oder zu überarbeitenden Personalentwicklungskonzepte** der Direktionen und Staatskanzlei bzw. ihrer Organisationseinheiten dar.

4 Rahmenbedingungen der Personalentwicklung

4.1 Generelle Grundlagen

- **Organisationsgesetz (OrG):**
 - Rechtmässige, bürgernahe und wirkungsvolle Verwaltungstätigkeit (Art. 23 Abs. 1)
 - Schaffung und Unterhalt moderner Führungs- und Organisationsinstrumente, Festsetzung der Leitlinien der Führung, Zielvorgaben, Prioritätensetzung etc. (Art. 24 Abs. 2)
- **Personalgesetz (PG):**
 - Förderung der Mitarbeitenden entsprechend ihren Aufgaben, Eignungen und Fähigkeiten (Art. 4 lit. d)
 - Schaffung von Instrumenten zur Führung und Förderung der Mitarbeitenden (Art. 6 Abs. 1)

- **Personalverordnung (PV):**
 - Mitarbeitergespräch (Art. 161-166)
 - Interne und externe Aus- und Weiterbildung (Art. 167-183)
- **Personalleitbild des Kantons Bern 2006**, insbesondere folgende Aussagen:
 - „Mit einem grossen Handlungsspielraum und einer Kultur der Zusammenarbeit können gemeinsame Ziele erreicht werden“
 - „Die Förderung der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden unterstützt ein hohes Engagement und sichert die wichtige interne und externe Mobilität“
 - „Führungskompetenz ist stetig zu entwickeln“
- **Richtlinien der Regierungspolitik 2007-2010, S. 26:**
 - Erhaltung und Rekrutierung von gut qualifizierten, leistungswilligen und motivierten Mitarbeitenden,
 - Angebot angemessener Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten,
 - Partnerschaftliche Unternehmenskultur, in der sich Potenziale aller Mitarbeitenden optimal entfalten können
- **Richtlinien zur Gleichstellung von Mann und Frau** in der Personalpolitik des Kantons Bern (RRB 1884/2004)

4.2 Spezifische Grundlagen

In den Direktionen und ihren Organisationseinheiten bestehen spezifische Grundlagen und rechtliche Vorgaben, welche in Bezug auf die Personalentwicklung Besonderheiten (z. B. Pflichtausbildung auf Grund gesetzlicher Vorschriften) regeln.

5 Ziel des Personalentwicklungskonzepts

Das vorliegende Personalentwicklungskonzept

- sorgt für ein vereinheitlichtes **Begriffs- und Methodenverständnis** in der Personalentwicklung,
- klärt die **Aufgabenteilung** und optimiert die **Organisation** der Personalentwicklung,
- bewirkt **effiziente und effektive Prozesse** in der Personalentwicklung, insbesondere bei der Beschaffung von Personalentwicklungsinstrumenten und
- trägt dadurch auch zu vermehrtem Handeln im Sinne eines „Konzerndenkens“ bei.

6 Bedeutung/Stellenwert des Personalentwicklungskonzepts

Fachleute¹ sind sich heute darin einig, dass moderne Personalentwicklung eine **strategische Personalentwicklung** ist. Sie richtet sich an einer **Strategie** aus, ist **wirkungsorientiert** und **systematisch**.

Personalentwicklung fördert das **lebenslange Lernen** und **die lernende Organisation**; dies sind die Schlüsselansätze, um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen (rascher gesellschaftlicher und technologischer Wandel, demographischer Wandel).

Das vorliegende Konzept steckt den Rahmen für die künftige Personalentwicklung in der Verwaltung des Kantons Bern ab. Es richtet sich an unterschiedliche Zielgruppen: Es soll einerseits die **Linienvorgesetzten und HR-Fachpersonen** bei der Wahl von Personalentwicklungsmassnahmen unterstützen und andererseits **eine Orientierungshilfe für Mitarbeitende** mit Personalentwicklungsbedürfnissen sein. Zusätzlich werden die **Rollen aller Akteure** in der Personalentwicklung beschrieben und geklärt.

7 Personalentwicklung: Theoretische Grundlagen

7.1 Definition Personalentwicklung

Personalentwicklung fördert systematisch die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und steuert deren Erfolg. Im Sinne einer strategischen Ausrichtung wird sie abgestimmt auf

- die Geschäftsziele (in der Verwaltung des Kantons Bern werden diese insbesondere in diversen gesetzlichen Erlassen und in den jeweiligen Richtlinien der Regierungspolitik definiert),
- die Erfordernisse der Arbeit und
- die beruflichen Erwartungen der Mitarbeitenden (Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit).

In Anlehnung an Definitionen der Theorie² kann Personalentwicklung so umschrieben werden, dass sie die Mitarbeitenden entlang der Berufsbiografie im Unternehmen (d.h. vom Eintritt in das Unternehmen bis zum Abschluss der Tätigkeit) begleitet. Personalentwicklung – betriebswirtschaftlich ausgerichtet – stellt ein wichtiges Element zur Förderung der Unternehmensperformance dar. Sie berücksichtigt dabei in gleicher Weise die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und des Arbeitgebers, indem sie das lebenslange Lernen, die lernende Organisation und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess fördert. Personalentwicklung unterstützt basierend auf diesem Verständnis sowohl bei positiven Ereignissen (z. B. bei der Übernahme einer Führungstätigkeit) als auch in schwierigen Situationen (z. B. Veränderung des Tätigkeitsbereichs/Stellenbeschreibs, Konflikten, Krankheit etc.). Personalentwicklung bedeutet somit Förderung der Unternehmensentwicklung durch zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungs-

¹ Stellvertretend für viele: Norbert Thom, in: Moderne Personalentwicklung, Gabler Verlag Wiesbaden, 2008

² Die folgenden Ausführungen orientieren sich an: Walter Schöni, Praxishandbuch Personalentwicklung, Verlag Rüegger Chur / Zürich, 2001

prozessen im Bereich betrieblicher Personalentwicklung (Qualifizierung von Personen) und überschneidet sich mit einzelnen Elementen der Organisationsentwicklung (Qualifizierung des Systems).

Anwendungsbeispiele: Absolvierung eines Weiterbildungsangebots, Coaching, Begleitung im Rahmen eines Out-/Newplacements. Es handelt sich dabei um PE-Massnahmen mit der Zielsetzung, Kompetenzlücken zu schliessen.

7.2 Definition Strategische Personalentwicklung

Personalentwicklung ist strategisch, wenn sie sich an einer Strategie orientiert³. In Grossunternehmen sind die strategischen Aussagen im Kaskadensystem aufgebaut. An der Spitze der normativen Vorgaben einer Organisation steht die Unternehmensstrategie. Bezogen auf die kantonale Verwaltung ergibt sich diese insbesondere aus den jeweiligen Richtlinien zur Regierungspolitik, aus deren Zielsetzungen sodann die Personalpolitik bzw. die Personalstrategie abgeleitet werden kann. In diesen Rahmen sind die strategischen HR-Funktionen eingebettet:

Unternehmensstrategie	
Personalpolitik / Personalstrategie	
Prozessfunktionen	Querschnittsfunktionen
Gewinnung Einsatz Personalentwicklung Erhalt Freistellung	Personalmarketing Personalcontrolling Personalinformation Organisation Personalmanagement

Abbildung 1: HR-Prozessfunktionen (in Anlehnung an Prof. N. Thom, Universität Bern)

Die strategische Personalarbeit besteht somit einerseits aus verschiedenen **Prozessen**, zu welchen die **Personalentwicklung** zählt und andererseits aus den ebenso wichtigen **Querschnittsfunktionen**. Dazu zählen Aktivitäten, welche für die gesamte Personalarbeit von Bedeutung sind. Hierzu leistet die **Personalentwicklung** als **zentraler Prozess** insbesondere die folgenden spezifischen Beiträge und Leistungen:

- **Personalmarketing:**
 Personalentwicklung ist ein zunehmend wichtiger Personalmarketingfaktor. Im Hinblick auf den demographischen Wandel ist hier eine Priorität zu setzen, weil für Stellensuchende ein attraktives Personalentwicklungsangebot ein wichtiges Kriterium für einen Stellenwechsel sein kann.

³ Matthias T. Meifert, in: Strategische Personalentwicklung, Springer Verlag Berlin, 2008 (Seite 4 ff.)

Anwendungsbeispiel: Im Stelleninserat wird auf das breite Ausbildungsangebot und die guten Konditionen für Ausbildung hingewiesen.

- **Personalcontrolling:**

Im Interesse zielgerichteter und effizienter Personalentwicklung gilt es, ein im Rahmen des Personalcontrollings einheitliches Bildungscontrolling zu entwickeln. Dieses umfasst die Planung, Umsetzung, Steuerung und Kontrolle der Prozesse und Angebote. Bildungscontrolling vermittelt ein ganzheitliches Bild der Bildungsaktivitäten und sorgt für einen effizienten Mitteleinsatz im Hinblick auf das betriebliche Interesse.

Anwendungsbeispiel: jedem Mitarbeiter steht auf Knopfdruck sein Bildungsportfolio zur Verfügung.

- **Personalinformation:**

Personalentwicklung bedarf gut ausgebauter Informationskanäle, damit alle Akteure und Interessierten rechtzeitig über alle für ihre jeweilige Rolle bzw. Bedürfnisse notwendigen Informationen verfügen.

Anwendungsbeispiel: bei Einführung von Mentoring wurde über unterschiedliche Kanäle dafür gesorgt, dass die Interessierten und die Zielgruppen die Information rechtzeitig und verständlich erhielten.

- **Organisation des Personalmanagements:**

Die Effizienz und Effektivität der Personalentwicklung hängt wesentlich von einer klaren Arbeitsteilung zwischen den strategisch tätigen Stellen und den operativ ausführenden Organisationseinheiten ab.

Anwendungsbeispiel: Im Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) liegt die Führung für die Konzeption beim Personalamt, während die Ausführung und die Bearbeitung spezifischer Themen in der Verantwortung der Organisationseinheiten liegt.

Personalentwicklung leistet somit einen **zunehmend wichtigen und neuartigen Beitrag zur strategischen Personalarbeit** und damit **zur Leistungssteigerung** der gesamten Organisation.

8 Massnahmen zur Realisierung der strategischen Personalentwicklung (Soll-Zustand)

8.1 Erreichen des Soll-Zustands

Die folgenden Kapitel bilden die verbindliche Grundlage (Soll-Elemente) für die in der Folge durch die Direktionen und die Staatskanzlei sowie ihre Organisationseinheiten zu formulierenden Personalentwicklungskonzepte. Die folgenden Angaben sollen ihnen gewissermassen als „Kochrezeptbuch“ für die Erarbeitung ihrer eigenen Konzepte dienen, welche insbesondere folgende Inhalte aufweisen sollten:

- Musterinhaltsverzeichnis
- Begriff und Bedeutung der Personalentwicklung in der jeweiligen Direktion bzw. der Staatskanzlei, mit Darstellung der spezifischen Besonderheiten
- Prozess der Bedarfserhebung und Bedarfsdeckung mit den Komponenten
 - „Pflichtkonsum“ zentral angebotener Massnahmen (des Personalamts)
 - „Pflichtkonsum“ gemäss Vorgabe der jeweiligen Direktion/Organisationseinheit
 - Organisationseinheits-spezifischer Bedarf und dessen Deckung
- Bedarfsdeckung: Abstimmung der Nutzung der Instrumente auf Grund von „zentralen“ Vorgaben und dezentralen Bedürfnissen (s. Anhang)
- Organisation der Personalentwicklung in der Direktion/Staatskanzlei
- Finanzierung der Personalentwicklungsangebote
- Personelle Aspekte der Personalentwicklung
- Kommunikation und Information
- Qualitätssicherung und –entwicklung
- Steuerung / Controlling

8.2 Prozess Bedarfserhebung und Bedarfsdeckung

Die Realisierung einer strategischen Personalentwicklung in der Verwaltung des Kantons Bern erfordert die Steuerung der Prozesse der Bedarfsermittlung und der Bedarfsdeckung. Damit sollen die bei den Mitarbeitenden vorhandenen **Kompetenzen ermittelt** (Planen), die strategisch und im betrieblichen Interesse **geforderten Fähigkeiten formuliert** (Erfassen) und danach mit **gezielten und nachhaltigen Personalentwicklungsmassnahmen** (Vereinbaren / Qualifizieren / Steuern) erkannte Lücken geschlossen werden.

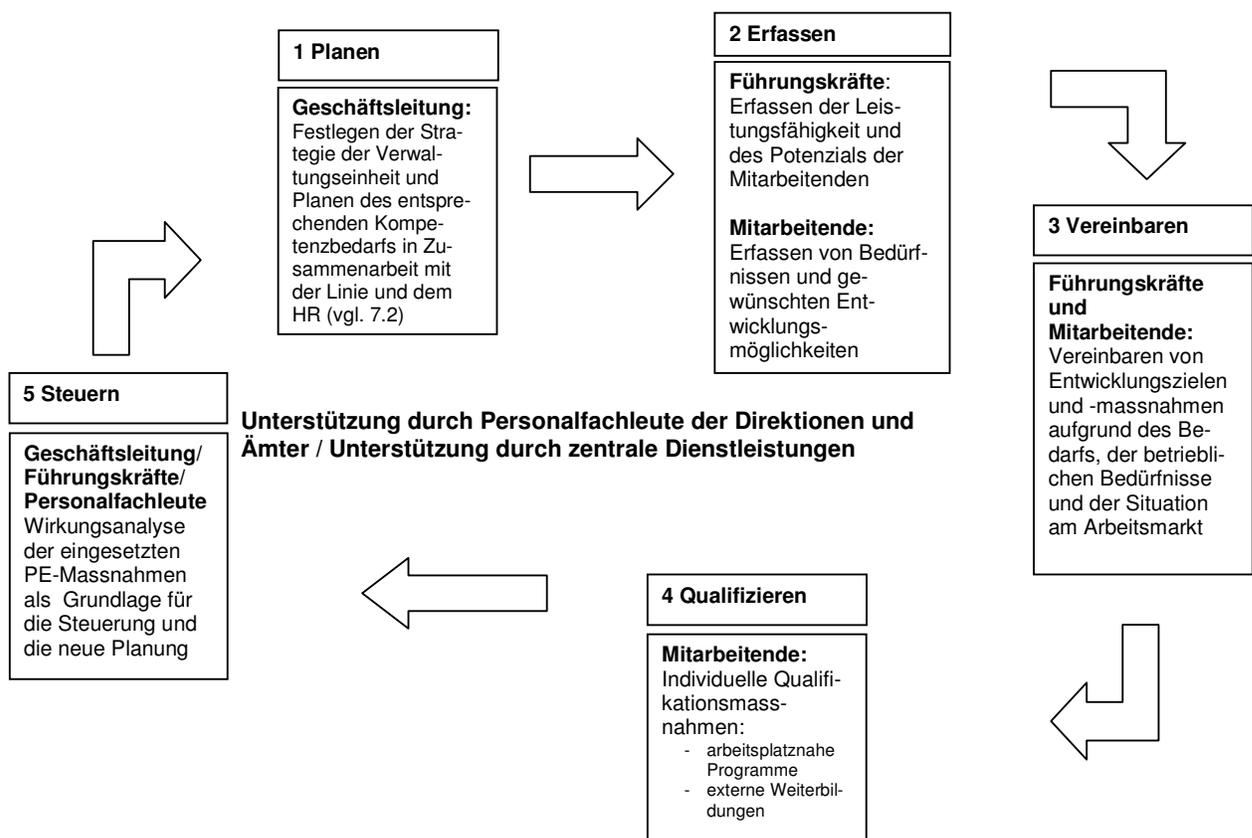


Abbildung 2: Darstellung strategischer und operativer Personalentwicklung

Dies bedeutet, dass der bisher praktizierten operativen Personalentwicklung Überlegungen und Grundlagen zur strategischen Personalentwicklung vorgelagert werden müssen.

Für die Organisationseinheiten hat dies die Konsequenz, **dass ihre Leitungen, unterstützt durch das Personalmanagement, vorgängig zu den Mitarbeitergesprächen (Zielvereinbarungen) die strategische Personalentwicklung definieren und festlegen müssen.**

Um die Fähigkeiten der Mitarbeitenden in Bezug auf ihre Selbst-, Sozial-, Fach- und Führungskompetenzen zu ermitteln und diese in der Folge zu entwickeln, stellt das in der Verwaltung des Kantons Bern seit einigen Jahren eingesetzte Kompetenzmodell das allgemeine Raster dar, welches jeweils auf die individuelle berufliche Situation (d. h. auf das Anforderungsprofil einer bestimmten Stelle) angepasst einzusetzen ist. Das Kompetenzmodell wird zudem auch bei der Selektion neuer Mitarbeitender angewendet.

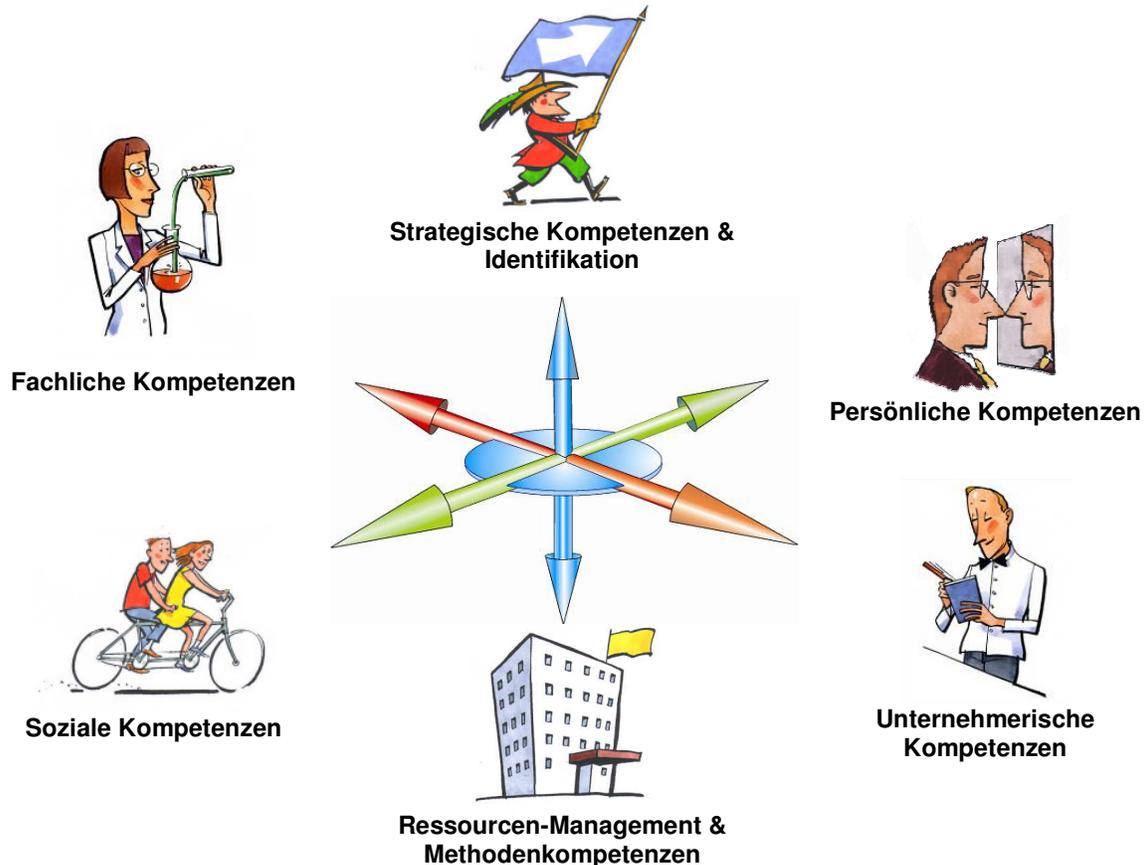


Abbildung 3: Kompetenzmodell des Kantons Bern

Anwendungsbeispiele:

- **Personalentwicklung:**
Ein/e Mitarbeiter/in übernimmt neu eine Führungsfunktion. Dafür sind unter anderem Führungskompetenzen zu entwickeln. Dazu wird im MAG der Besuch einer Führungsausbildung vereinbart. Vor deren Beginn kann der/die Mitarbeiter/in einige Coaching-Stunden für die persönliche Rollenklärung und die Begleitung in die Führungsrolle in Anspruch nehmen. Die Wirkung dieser Qualifizierungsmassnahme wird danach gemeinsam beurteilt. .
- **Organisationsentwicklung:**
Eine Organisationseinheit steht vor der Einführung eines neuen Dokumenten-Management-Systems. Dabei ist zu analysieren, welche Wissenslücken bestehen und zu klären, mit welchen Massnahmen die in der Organisationseinheit benötigten Kenntnisse erworben werden können.

9 Zukünftige Organisation der Personalentwicklung

9.1 Akteure und ihre Aufgaben

Akteur/in	Aufgabe	Kompetenz	Verantwortung
Regierungsrat	Erteilung des Grundauftrags	Definition von Zielen, Vorgaben	Controlling der Ziele
Personalamt (siehe auch Ziffer 9.2)	Zentrale Aktivitäten , insbesondere: Umsetzung des Grundauftrags; Konzeption der strategischen Personalentwicklung; Beschaffung/Unterhalt von Instrumenten; Durchführung Bildungscontrolling; zentrales Kursangebot	Erlass von Weisungen und Richtlinien	Erfüllung der übertragenen Aufgaben; Durchsetzung / Einhaltung der Weisungen und Richtlinien
PEKO	Fachkonferenz; Bindeglied zwischen Personalamt und Direktionen/Staatskanzlei	Vorberatendes / konsultatives Gremium; Koordination und Information im operativen Bereich	Mitwirkung bei der Umsetzung; Informationsauftrag
Fachgruppe Personalentwicklung	Fachgremium; Geschäftsvorbereitung z. H. PEKO	Beratung der eigenen Organisationseinheit in Personalentwicklungsfragen	Zeit- und sachgerechte Eingaben in die Gruppe. Umsetzen von Aufträgen
Direktionen / Staatskanzlei bzw. ihre Organisationseinheiten (siehe auch Ziffer 9.3)	Dezentrale Aktivitäten , insbesondere: fachspezifische Aus- und Weiterbildung; Konzeption, Umsetzung, Steuerung und Koordination direktionsspezifischer Personalentwicklungsmassnahmen	Beratung von Führungskräften und Mitarbeitenden	Beitrag zur Strategieumsetzung ganze Verwaltung. Umsetzen der DIR-/STA-Strategie

9.2 Personalentwicklung zentral

Das Personalamt

- ist verantwortlich für die strategische Personalentwicklung auf „Konzernerbene“, insbesondere die Unterstützung der planmässigen Gewinnung und Erhaltung von Mitarbeitenden sowie die Anpassung und Verbesserung ihrer Qualifikationen,
- konzipiert und koordiniert die Personalentwicklung für die gesamte Kantonsverwaltung und stellt den fachlichen Austausch mit den Direktionen und der Staatskanzlei bzw. ihren Organisationseinheiten sicher,
- bietet jene Beratungsdienstleistungen in Form von qualifizierten Kompetenzzentren an, die aus bestimmten Gründen (besonderes Fachwissen, Kosteneffizienz, Diskretion etc.) zentral erbracht werden sollen,
- beschafft und unterhält in Absprache mit den Direktionen und der Staatskanzlei die Instrumente und Hilfsmittel für die Personalentwicklung,
- erarbeitet zusammen mit den Direktionen Weisungen und Vorgaben,
- stellt das Bildungscontrolling sicher und
- stellt ein zentrales Kursangebot zur Verfügung.

9.3 Personalentwicklung dezentral

Die **Direktionen und die Staatskanzlei bzw. ihre Organisationseinheiten** setzen den Personalentwicklungsprozess in Absprache und gemäss den Vorgaben und Weisungen des Personalamts um. Sie sind insbesondere zuständig für

- die Konzeption und Koordination der direktionsbezogenen Personalentwicklungsmassnahmen, welche auf die strategische Personalentwicklung und die Direktionsstrategie abgestimmt sind,
- die Umsetzung der personalentwicklungsbezogenen Direktions- bzw. Amtsstrategie,
- das Angebot bedürfnis- und bedarfsorientierter Personalentwicklungsmassnahmen, soweit diese nicht zentral angeboten werden,
- die fachspezifische Aus- und Weiterbildung,
- die Steuerung von Personalentwicklungsmassnahmen in Abstimmung mit den Konzernprozessen und
- die Beratung von Geschäftsleitung, Führungskräften und Mitarbeitenden in allen Personalentwicklungsfragen.

9.4 Rollen

Mitarbeitende

Die Mitarbeitenden sorgen in Absprache mit ihren Vorgesetzten aktiv und eigenverantwortlich dafür, die für das betriebliche Interesse notwendigen und marktorientierten Kompetenzen zu erwerben und zu erhalten. Sie leisten ihren Beitrag, indem sie die im Rahmen des MAG vereinbarten Ziele erreichen und die Massnahmen im Rahmen ihrer Möglichkeiten umsetzen. Sie stellen der Organisation das mit Qualifizierungsmassnahmen erworbene Wissen gemäss Vereinbarung mit den Vorgesetzten zur Verfügung.

Vorgesetzte

Die Vorgesetzten sind verantwortlich für die strategische Ausrichtung der Personalentwicklung ihrer Mitarbeitenden. Hierfür ist die Erarbeitung einer Strategie für die Organisationseinheit unabdingbar. Die Vorgesetzten vereinbaren mit ihren Mitarbeitenden ferner

Ziele und Massnahmen aufgrund des individuellen Bedarfs, der betrieblichen Bedürfnisse sowie der Situation auf dem Arbeitsmarkt und den Entwicklungen im beruflichen Umfeld. Mit geeigneten Massnahmen sorgen die Vorgesetzten dafür, dass das von ihren Mitarbeitenden erworbene Wissen in die Organisationseinheit transferiert und hier nachhaltig genutzt werden kann.

HR-Management

Das HR-Management unterstützt Mitarbeitende und Vorgesetzte in allen Personalentwicklungsbelangen und sorgt insbesondere für die fachlich korrekte Beratung und Umsetzung.

9.5 Kommunikation und Information

Plattform	Termin/Periodizität
Internetseiten	Laufend, bei inhaltlichen Veränderungen / Einführung neuer Angebote etc.
Aufschalten Kursprogramm im Internet	Jeweils im Oktober
Informationsanlässe zum Kursprogramm	Jeweils 4. Quartal
Fachartikel	Periodisch
Vorträge und Präsentationen, spezifische Schulungen	Laufend, auf Anfrage
Artikel in Personalzeitschrift BE-Info	Regelmässig, bei inhaltlichen Veränderungen / Einführung neuer Angebote etc.
HR-Fachforum	ca. 3 Mal pro Jahr

Anwendungsbeispiel: Die Direktionen/Staatskanzlei überprüfen, ob ihre Organisation gemäss diesen Kriterien aufgebaut ist und nehmen allfällige Anpassungen vor (z. B. Delegation einer Fachperson an die Sitzungen der Fachgruppe Personalentwicklung; vgl. oben Ziffer 9.3).

9.6 Kosten/Finanzierung der Personalentwicklung

Gemäss den bisherigen Ausführungen ist die Kostenverteilung zwischen den Direktionen/Staatskanzlei bzw. ihren Organisationseinheiten grundsätzlich zu überprüfen und neu festzulegen. Diese Klärung ist Bestandteil der Detailkonzeptarbeiten (Ziffer 10).

Ressourcenverschiebungen können eine Konsequenz der weiteren Arbeiten auf Grund dieses Konzepts sein. Handlungsbedarf und entsprechende Lösungsansätze werden nach Abschluss der Konzeptarbeiten in den Direktionen und der Staatskanzlei beurteilt.

Anwendungsbeispiel: Weil die verbindlichen Angebote der Führungs- und Kaderentwicklung zentral angeboten werden, kann auf dezentrale Angebote mit gleicher Zielsetzung inskünftig verzichtet werden. Die dadurch dezentral frei werdenden Mittel werden zu Gunsten der zentralen Angebote zur Verfügung gestellt.

9.7 Gewinn durch die Personalentwicklung

Aussagen über den konkreten „return on investment“ von Personalentwicklungsaufwendungen sind erst nach der Umsetzung der Aufträge der Direktionen und der Staatskanzlei, insbesondere nach der Implementierung des Bildungscontrollings, möglich.

9.8 Bildungscontrolling

Bildungscontrolling umfasst die Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle der Prozesse und Angebote, vermittelt ein ganzheitliches Bild über die Bildungsaktivitäten und sorgt für einen effizienten Mitteleinsatz im Hinblick auf das betriebliche Interesse und unter dem Aspekt des „Konzerndenkens“.

Bildungscontrolling legt die Basis für ein qualitatives und quantitatives Wissensmanagement. Zudem soll das Instrument die Transfersicherung messen und die Frage beantworten, ob das Erlernte nutzbringend im betrieblichen Alltag eingesetzt werden kann. Dazu ist es notwendig, nebst Lernzielen auch Transferziele zu formulieren und deren Erreichung zu messen. Mit der Etablierung eines Bildungscontrollings wird der Personalentwicklungsprozess verstärkt gesteuert.

Anwendungsbeispiel: Das Personalamt bereitet die Einführung eines zentralen Bildungscontrollings vor, welches schrittweise eingeführt, erweitert und auch auf künftige Bedürfnisse angepasst werden kann.

10 Umsetzungsauftrag an die Direktionen und die Staatskanzlei

Die Direktionen und die Staatskanzlei werden beauftragt, **ein Personalentwicklungskonzept für ihre Stufe bzw. jene ihrer Organisationseinheiten zu verfassen bzw. bereits bestehende Konzepte zu überprüfen und allenfalls zu überarbeiten**. Sie werden dabei durch das Personalamt unterstützt.

Für diese Arbeiten gelten die im vorliegenden Konzept formulierten Grundsätze. Zudem sind die in Anhang 3 aufgelisteten bestehenden Angebote zu berücksichtigen und dadurch Doppelspurigkeiten zu beseitigen.

11 Grober Terminplan

- 2010 Kenntnisnahme des Konzepts / Auftragserteilung für Umsetzung durch Regierungsrat (Frühjahr 2010)
 - Umsetzung erster Massnahmen durch das Personalamt / Organisatorische Veränderungen
 - Umsetzung erster Massnahmen aus dem Führungs- und Kaderentwicklungskonzept und dem BGM-Konzept
- 2012 PE-Konzepte der Direktionen/Staatskanzlei sind mit dem Personalamt besprochen und ihre Übereinstimmung mit dem übergeordneten PE-Konzept beurteilt
- 2013 Überprüfung des vorliegenden Konzepts nach Konsolidierung der Rückmeldungen

* * * * *

Anhang 1: Studie zur Personalentwicklung (empiricon, März 2008)



Personalamt des Kantons Bern

Ist-Situations-Analyse Personalentwicklung

Zusammenfassung der Ergebnisse

Mai 2008

Durchgeführt und ausgewertet von: **empiricon** | AG für Personal- und Marktforschung | Bern

Rücklauf

- Insgesamt haben 59 Personen an der Befragung zur Ist-Situations-Analyse der Personalentwicklung beim Kanton Bern teilgenommen. Das entspricht einer ausserordentlich hohen **Rücklaufquote von 86.8%**. 57 Datensätze konnten ausgewertet werden, woraus eine Ausschöpfungsquote von 83.8% resultiert. Somit besteht eine sehr gute Basis zur Darstellung der Ist-Situation sowie zur Ermittlung von Bedürfnissen zum Thema Personalentwicklung.

Grundlagen der Personalentwicklung

- Als **Grundlage für die Personalentwicklungsmassnahmen** wird die Personalstrategie mit 31% (Anzahl Nennungen, n=15) der Antworten, gefolgt vom Kompetenzmodell mit 20% (n=10) am häufigsten genannt. Unter den Nennungen „Weitere“ erwähnen die Befragten das Leitbild (n=4) am häufigsten.
- Der grösste Teil (88%, n=49) der teilnehmenden Mitarbeitenden ist der Meinung, dass die **zentralen Stellen** des Personalamts in ihrer Organisationseinheit bekannt sind.
- 48% (n=27) der Personen meinen, dass in ihrer Organisationseinheit **obligatorische Aus- und Weiterbildungen** aufgrund gesetzlicher Bestimmungen vorhanden sind. Die am häufigsten vorhandene obligatorische Weiterbildung (n=6) ist die Ausbildung von Lehrpersonen bzw. die pädagogische Ausbildung.
- Von den befragten Mitarbeitenden geben 45% (n=25) an, dass neben den gesetzlichen Rahmenbedingungen der Personalverordnung in der Organisationseinheit **zusätzliche Regelungen** existieren. Mehrmals (n=7) werden dabei Richtlinien, Leitfaden, Programme und Verordnungen für Aus- und Weiterbildung angesprochen.

Aus- und Weiterbildung

- Bezüglich **Defiziten in Aus- und Weiterbildungsbereichen** notieren die Antwortenden am häufigsten (n=19) das Thema Führung/Management. Mit 10 Nennungen bereits an zweiter Stelle folgt die Aussage, dass es keine nennenswerten Defizite gibt. Beim Aspekt Information/Kommunikation sehen einige der befragten Mitarbeitenden zusätzlichen Handlungsbedarf (n=7). Auch beim Thema Informatik/EDV gibt es gemäss Aussagen der Teilnehmenden Ansätze zur Verbesserung.

Aus- und Weiterbildung (Fortsetzung)

- Zur Frage, welche der **Bildungsdefizite durch das Personalamt abgedeckt** werden können, sind gegenteilige Meinungen erkennbar. Während 8 Antwortende meinen, dass alle Defizite (z. B. auch unter Einbezug Dritter) durch das Personalamt (PA) abgedeckt werden können, sind 5 Personen der Meinung, dass keines der angesprochenen Defizite durch das PA reduziert werden könne. Die meisten Antwortenden (n=9) sind der Meinung, dass das Personalamt sich dem Thema Führung/Management annehmen sollte.
- Weniger als die Hälfte der Teilnehmenden (44%, n=24) geben an, dass in ihrer Organisationseinheit (OE) der **Bildungsbedarf systematisch ermittelt** wird. In den OE, in welchen der Bildungsbedarf systematisch erfasst wird, ist mit Abstand das MAG (n=20) die am häufigsten angewandte Methode.
- Fast zwei Drittel der Befragten (65%, n=35) geben zur Kenntnis, dass in ihrer Organisationseinheit keine **systematische Nachwuchsplanung/-förderung** existiert. 4 Personen sagen aus, dass eine systematische Nachwuchsplanung/-förderung in ihrer OE bereits in Entwicklung ist. Die meistgenannte Basis dafür ist ebenfalls das MAG (n=3).
- Für die **Informatikausbildung** wird KAIO (42%, n=30) am meisten verwendet. An zweiter Stelle folgt Comperio (21%, n=15). Bei den Nennungen unter „Weitere“ geben 8 Personen externe Schulungen zur Informatikausbildung an.
- Der grösste Teil der Befragten (95%, n=52) ist der Meinung, dass die vom Personalamt angebotenen **zentralen Kurse** in ihrer Organisationseinheit bekannt sind. Nur 3 Antwortende sind gegenteiliger Meinung.
- 76% (n=39) der Teilnehmenden glauben, dass die vom Personalamt angebotenen **Kurse** in ihrer Organisationseinheit **angemessen genutzt** werden. Die Gründe, weshalb die Mitarbeitenden diese Kurse nicht nutzen, sind unterschiedlich: Genannt werden z. B. die Arbeitsbelastung bzw. die fehlende Zeit oder das Fehlen neuer Kurse, weshalb langjährige Mitarbeitende keine Angebote mehr finden würden.

Stellenbezogene Massnahmen

- Bei der Frage zu den Instrumenten und Methoden der Personalentwicklung konnten die Antwortenden zwischen drei Arten der Durchführung auswählen und ebenso drei unterschiedliche Zielgruppen der Massnahmen nennen. Nachfolgend sind für die Durchführung und die Zielgruppen die Instrumente und Methoden mit den drei meisten Nennungen aufgeführt:
Durchführung:
Eigene Durchführung: Einführungsprogramm für neue Mitarbeitende, Mitarbeitergespräch und kollegiale Beratung
Nutzung Angebot PA: Führungs- und Kaderentwicklung, Mitarbeitergespräch und Projektleitung
Nutzung anderer Angebote: Teamentwicklung, Coaching und Assessment
Zielgruppen:
Mitarbeitende: Mitarbeitergespräch, Einführungsprogramm für neue MA und Teamentwicklung
Führungskräfte (Linie): Mitarbeitergespräch, Führungs- und Kaderentwicklung sowie Einführungsprogramm für neue Mitarbeitende
Projektleitung: Projektleitung, Mitarbeitergespräch und Einführungsprogramm für neue MA
- Bei den **Kriterien zur Ermittlung von Personen, die Instrumente und Methoden der Personalentwicklung nutzen können**, werden die Bedürfnisse der Organisationseinheit sowie Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Zielpersonen am häufigsten genannt (je 29% der Antworten). Es folgen die persönlichen Bedürfnisse der Zielpersonen (22% der Aussagen). Deutlich weniger kommen eine Bedarfsanalyse oder eine Orientierung an der Strategie zur Anwendung (je 10% der Nennungen).
- Die **Ermittlung des Lerntransfers** erfolgt in den meisten Fällen (n=12) durch die Beurteilung der Vorgesetzten, beispielsweise in einem Feedbackgespräch, im Mitarbeitendengespräch oder im Arbeitsalltag. Auffällig viele Personen (n=8) geben an, dass es keine systematische Ermittlung des Lerntransfers gibt. Mehrere Antwortende (n=7) erwähnen, dass die Evaluation der Weiterbildung mit Hilfe eines Formulars oder eines Fragebogens durchgeführt wird.

Umsetzung von Personalentwicklungsmassnahmen

- Die Antworten zur **Anzahl der Personen, die für die Personalentwicklung (PE) zuständig** sind, wurden in 6 Gruppen eingeteilt. Dabei wurden die beiden Gruppen „2 bis 3 Mitarbeitende“ und „4 bis 10 Mitarbeitende“ mit je 16 Antworten am häufigsten genannt. In vier Fällen gibt es innerhalb der Organisationseinheit niemand, der für die PE zuständig ist. In zwei Fällen wurden mehr als 20 Personen angegeben.
- Auch die Nennungen zur **Anzahl Stellenprozente**, welche diese Personen wahrnehmen, wurde in 6 Gruppen unterteilt. Mit 8 Antworten wird die Gruppe „6 bis 10 Stellenprozente“ am meisten genannt. Je 7 Nennungen fallen auf die beiden Gruppen „Bis 5 Stellenprozente“ und „11 bis 20 Stellenprozente“.
- Eine deutliche Mehrheit von 61% der Organisationseinheiten verfügt über **eigene Schulungsräume**. Bei den beiden Direktionen ERZ und JGK gibt der grössere Teil der Antwortenden zu erkennen, dass keine eigenen Schulungsräume vorhanden sind.
- Die meisten Befragten (n=15) geben an, in ihrer Organisationseinheit keine **elektronischen Hilfsmittel zur Umsetzung von Personalentwicklungsmassnahmen** einzusetzen. Fünf Antwortende erwähnen, dass jeweils Online-Kursevaluationen zur Anwendung kommen.

Unterstützung durch Personalamt

- Die meistgenannten fünf **Instrumente bzw. Methoden**, bei denen sich die befragten Personen **mehr Unterstützung durch das Personalamt** wünschen, sind Führungs- und Kaderentwicklung, Coaching, Laufbahnplanung, Teamentwicklung sowie Feedback an die Vorgesetzten.
- Bei der Frage zu den **bestehenden Angeboten des Personalamts**, die aus Sicht der Organisationseinheiten der Antwortenden **nicht notwendig** sind, wurden gesamthaft die folgenden fünf Aspekte am meisten genannt: Göttisystem, Supervision, Einführungsprogramm für neue Mitarbeitende, Fachkarriere sowie kollegiale Beratung.
- Aus den Fragen nach erwünschten, **noch nicht existierenden Angeboten** ergibt sich eine Vielzahl unterschiedlicher Antworten. Zweimal wurde das Thema Gesundheitsvorsorge genannt. Alle übrigen Themen wurden jeweils nur einmal erwähnt.
- Auch bei den wichtigsten **Sofortmassnahmen**, die das Personalamt ergreifen sollte, gibt es eine Vielfalt an Vorschlägen. Das Thema Information/Marketing wurde hier von mehreren Personen angesprochen. Es geht darum, die betreffenden Angebote besser bekannt zu machen, z. B. mit Hilfe einer Broschüre und/oder via Intranet.

Ist-Situations-Analyse Personalentwicklung 2008
Zusammenfassung der Ergebnisse | Seite 5

n: Anzahl Nennungen

empiricon

Unterstützung durch Personalamt (Fortsetzung)

- Bei den **längerfristigen Massnahmen bzw. Entwicklungsmassnahmen des Personalamts** zeigt sich ebenfalls ein heterogenes Antwortbild. Am häufigsten wurden folgende Themen angesprochen: Laufbahnplanung/Personalentwicklungskonzept, Arbeiten im Alter bzw. Förderung von älteren Mitarbeitenden, Coaching/Coachingpools, Kanton als attraktiver Arbeitgeber und Kursangebot.

Personalcontrolling

- Bei den beiden Fragen zum **quantitativen sowie zum qualitativen Personalcontrolling** ergibt sich ein einheitliches Bild. 40% der Befragten geben an (n=21), dass in ihrer Organisationseinheit ein quantitatives Personalcontrolling angewandt wird. Eine gleich hohe Zustimmung zeigt sich bei der Frage nach der Anwendung von Ansätzen des qualitativen Personalcontrollings.

Voraussetzungen Personalentwicklung

Von Interesse sind die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit in den jeweiligen Organisationseinheiten der Befragungsteilnehmer die Personalentwicklungsmassnahmen eine optimale Wirkung entfalten können. Unterschieden wurden dabei die vier unten aufgeführten Themenbereiche.

- Politisch-rechtliche Voraussetzungen:**
Bei den politisch-rechtlichen Voraussetzungen werden vier Aspekte mehr als einmal angesprochen. Es geht einerseits um rechtliche Aspekte wie die generelle rechtliche Basis für die Berechtigung oder Verpflichtung zur Weiterbildung. Andererseits geht es um das Personalrecht, worin verstärkt die Personalentwicklung und nicht nur die Aus- und Weiterbildung aufgenommen werden sollte. Zudem sind die Befragten der Meinung, dass die Personalentwicklungsmassnahmen von den politischen Gremien bzw. von der Führung gefordert und unterstützt werden sollte.

Voraussetzungen Personalentwicklung (Fortsetzung)

- **Ökonomische, soziale Voraussetzungen:**

Bei diesem Thema wird von einigen Antwortenden das Budget für Personalentwicklungs- respektive Weiterbildungsmaßnahmen angesprochen. Dabei geht es um Themen wie ein ausreichendes Budget zur Verfügung zu stellen oder vorhandene Budgets gerecht zu verteilen. Zudem werden die zeitlichen Ressourcen für Personalentwicklung bzw. Weiterbildung erwähnt. Einerseits sollen nach Meinung der Befragten genügend personelle Ressourcen vorhanden sein, damit Weiterbildung möglich ist. Andererseits müssten Stellvertretungen während Aus- und Weiterbildungen klar geregelt werden. Auch die Mitarbeitenden sind laut den Antwortenden ein Thema, welche die Aus- und Weiterbildung als Chance sehen sollten, um ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten oder zu erhöhen. Folglich sollte auf Seiten der Mitarbeitenden die Bereitschaft für Weiterbildung vorhanden sein.

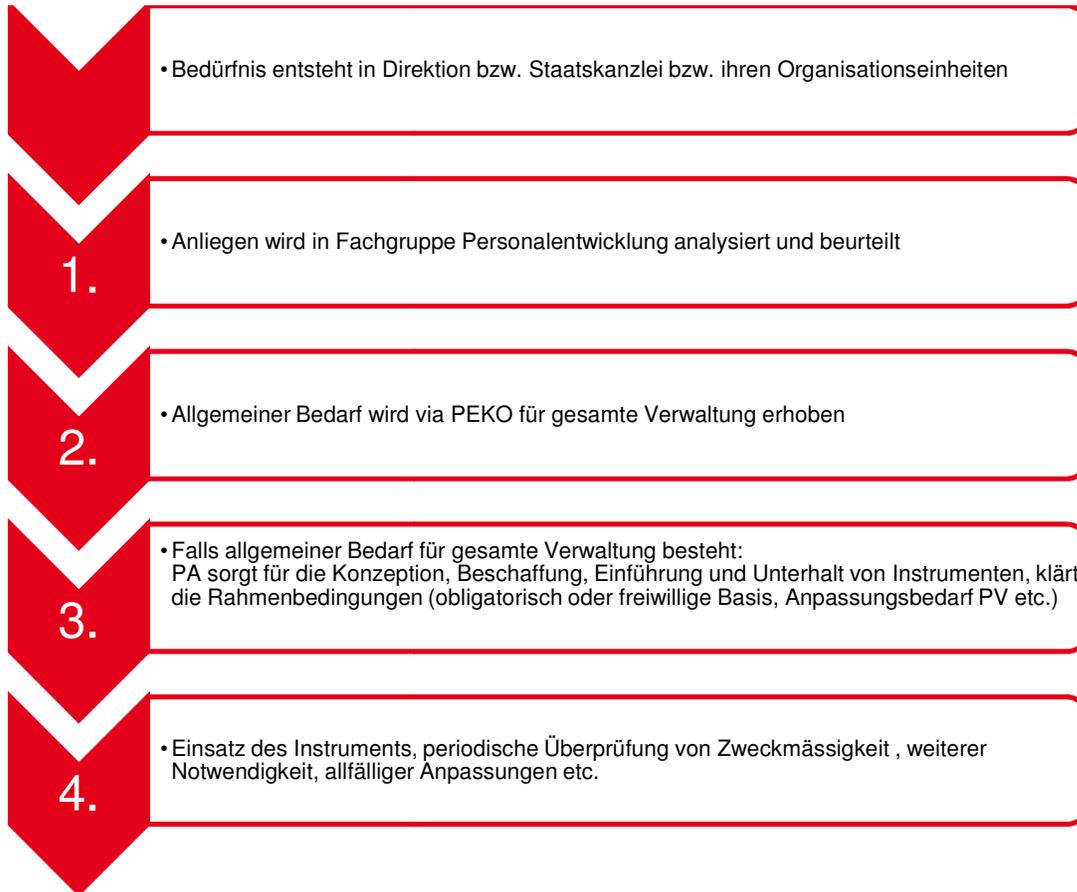
- **Kulturelle Voraussetzungen:**

Drei Themen werden bei den kulturellen Voraussetzungen mehrfach angesprochen: Mitarbeitende, Führung/Vorgesetzte und die Verwaltung. Wie schon bei den ökonomisch, sozialen Voraussetzungen von den Befragten angesprochen, müssten sich die Mitarbeitenden bewusst sein, dass sie sich dauernd weiterbilden und somit auch die Bereitschaft dafür zeigen sollten. Bezüglich dem Thema Führung bzw. Vorgesetzte nennen die Antwortenden, dass ein hoher Stellenwert der Personalentwicklung und eine dementsprechende Förderung wünschbar sei. In der Verwaltungskultur sollte das Thema Personalentwicklung eingebettet werden.

- **Weitere Voraussetzungen:**

Bei den weiteren Voraussetzungen nennen die Befragten am häufigsten die personellen Ressourcen, die vorhanden sein müssen, damit eine zweckmässige Personalentwicklung möglich ist.

Anhang 2: Beschaffungsprozess in der Personalentwicklung



Anhang 3: Bedarfsdeckung: Angebote, Methoden und Instrumente sowie Lernformen

3.1 Angebote (bestehend bzw. in Vorbereitung):

- **Führungs- und Kaderentwicklungs (FKE)-Konzept** (in Vorbereitung, Genehmigung durch RR im Frühjahr 2010 vorgesehen)
gegebenenfalls entsprechend den Ergebnissen und Beschlüssen im Rahmen des laufenden Projekts „Kaderpolitik“ (vgl. RRB 387 vom 10. März 2010) zu überprüfen und anzupassen
- **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)-Konzept** (in Vorbereitung, Genehmigung durch RR im Frühjahr 2010 vorgesehen)
- **Leitfaden Change- und Projektmanagement**
- **Ausbildung der Lernenden**
- **Zentrales Kursprogramm**
Das vom Personalamt jährlich neu aufgelegte zentrale Kursprogramm dient dazu, mit geeigneten Kursangeboten die Abweichungen, die sich aus den neuen Vorgaben (Strategie, Kompetenzmodell sowie internen und externen Einflussfaktoren) ergeben, zu beheben. Dies geschieht, in dem die bestehenden Fähigkeiten mit geeigneten Massnahmen (überfachliche Kompetenzen wie Change- und Projektmanagement-Kompetenzen, HR-Fachkenntnisse, etc.) zielgerichtet weiterentwickelt werden.

Nicht Bestandteil des zentralen Kursprogramms sind alle organisationspezifischen, dezentral angebotenen Fachkurse sowie weitere Entwicklungsmassnahmen, die sich aus den spezifischen Verhältnissen in den einzelnen Organisationseinheiten ergeben.

- **Beratungsangebote**
Für die Beratung von Mitarbeitenden und Führungskräften in den unterschiedlichsten Situationen betreibt das Personalamt Ansprech- und Fachstellen:
 - Ansprechstelle für das Personal (ASP)
 - Ansprechstelle für Gesundheitsfragen/EM
 - Ansprechstelle für Führungsfragen (ASF) für Anliegen im Führungsalltag
 - Fachstelle Change- und Projektmanagement (CPM): Beratung, Coaching und Schulung in Changeprozessen und Projekten
 - Zentrale Personalkoordinationsstelle (ZPS): Vermittlung und Unterstützung bei unverschuldetem Stellenverlust

3.2 Methoden und Instrumente

Zur Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeitenden in ihrer Berufsbiografie wird das aus der Problemstellung am besten geeignete Instrument bzw. eine Kombination von Instrumenten ausgewählt. Je nach Phase findet die Unterstützung dezentral in den Organisationseinheiten oder zentral beim Personalamt statt.

Thema/Angebot	Zuständigkeit	Beispiele
Into the job		
Arbeitseinweisung	dezentral	Anleitungen, Checklisten
Einarbeitungsprogramme	dezentral	Einführungsprogramme
Einführung in die Verwaltung	dezentral	Infoanlässe, Broschüren etc.
Führung	zentral	Leitfaden "Lenken und Leiten in der Verwaltung des Kantons Bern"
On the job		
Mentoring	zentral	Mentoringprogramm
Talentmanagement	Zentral/dezentral	Zentrales Konzept, dezentrale Umsetzung
Coaching	Zentral/dezentral	Im Rahmen der Ansprechstellen zentral, vor Ort durch HR und Linien
Supervision	Dezentral	Pflege, Psychiatrie nach Vorgabe
Kollegiale Beratung/Intervision	zentral	Zentrales Konzept von FKE
Teamentwicklung	Zentral/dezentral	Teamtage
Mediation	zentral	Angebot der ASP
Job Enlargement	dezentral	Mehr Aufgaben mit gleicher Anforderung
Job Enrichment	dezentral	Neue Aufgaben mit höherer Anforderung
Off the job		
Interne betriebliche Weiterbildung/Fachausbildung	dezentral	Strassenräumung, GIS-Weiterbildungen
Externe betriebliche Weiterbildung/Fachausbildung	Zentral/dezentral	BLS, Bergführerausbildung
Out of the job		
NewPlacement	zentral	Beratung
Pensionierung	zentral	Seminare für Vorbereitung
Diagnostik		
Tests	Zentral/dezentral	BIP
Assessment-Center	Zentral/dezentral	Führungslaufbahn/Bei Selektion
Developpement-Center	Zentral/dezentral	Führung oder Projektleitung
Standortbestimmungen	Zentral	Führung oder Projektleitung

3.3. Lernformen, Trainer und Anbieter

Lernform	Anbieter
Seminar	Interner oder externer Trainer
Lehrgang	Externer Anbieter
e-Learning	Externer Anbieter, interne Anbieter

In der Regel arbeiten externe Trainer und Bildungsanbieter im Rahmen vertraglicher Vereinbarungen im Auftrag des Personalamtes oder der Organisationseinheit.

Für die Beschaffung von externen Dienstleistungen, speziell von informatikgestützten Instrumenten, gilt der Beschaffungsprozess gemäss Anhang 2.