Kanton Bern
Canton de Berne

Nachfolge- und Laufbahnplanung
Leitfaden

Personalamt des Kantons Bern

Oktober 2021

Inhaltsverzeichnis

Zum Konzept ... 3

1. Ausgangslage ... 4
1.1 Personalstrategie ... 4
1.2 Aktueller Stand der Nachfolge- und Laufbahnplanung ... 4
1.3 Handlungsbedarf ... 4

2. Grundsätzliches zur Nachfolge- und Laufbahnplanung ... 5
2.1 Definition und Abgrenzung ... 5
2.2 Ziele, Chancen und kritische Erfolgsfaktoren ... 5

3. Kernprozess ... 6
3.1 Analyse OE ... 6
3.2 Grundlagen erarbeiten ... 9
3.3 Potential identifizieren ... 10
3.4 Potential bestätigen ... 11
3.5 Potential entwickeln ... 12
3.6 Potential befördern ... 12

4. Übergreifende Ansätze ... 13
4.1 Ämterübergreifend innerhalb der Direktion ... 13
4.2 Direktionsübergreifend ... 13

5. Zielgruppe für die Nachfolge- und Laufbahnplanung ... 14
5.1 Portfolio für Nachfolge- und Laufbahnplanung ... 16

Zum Konzept

Das vorliegende Konzept wurde 2017 mit einer interdirektionalen Arbeitsgruppe unter der Leitung des Personalamtes und mit Inputs der Berufsberatungs- und Informationszentren des Kantons Bern erstellt. Folgende Personen waren in der Arbeitsgruppe vertreten:

- Nick Marx, HR-Leiter JGK
- Sarah Maurer, Stv. HR-Leiterin ERZ
- Peter Utz, Leiter Personalentwicklung BVE
- Walter Roth, Leiter Personalentwicklung beco
- Beatrice Rindlisbacher, HR-Leiterin Steuerverwaltung
- Stefan Rupp, HR-Leiter SVSA
- Christa Künzli, Verantwortliche Personalberatung und -entwicklung Universität Bern

Das Konzept umreisst die wichtigsten Grundlagen der Nachfolge- und Laufbahnplanung. Es dient dem Personalamt als Grundlage, um die Organisationseinheiten und das HR bei Aktivitäten in der Nachfolge- und Laufbahnplanung zu beraten und die entsprechenden Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen.

1. Ausgangslage

1.1 Personalstrategie

Die Nachfolge- und Laufbahnplanung (NALA) wurde im Rahmen der Personalstrategie 2016-19 als Massnahme wie folgt umschrieben: „Dezentrale Einführung einer Nachfolge- und Laufbahnplanung für Führungs- und Fachkarrieren: Konzeption von Grundlagen und Beratung der Personaldienste durch das Personalamt."

1.2 Aktueller Stand der Nachfolge- und Laufbahnplanung

Es gibt vereinzelt Ämter, die entweder eine Nachfolgeplanung eingeführt (z.B. AWA oder SVSA) oder eine Einführung geplant haben (beco). Zudem gibt es diverse Ämter, die im Rahmen der Laufbahnplanung ein Junior/Senior System eingerichtet haben (z.B. KAPO, Steuerverwaltung).

In vielen Organisationseinheiten fehlt jedoch eine strukturierte Vorgehensweise zur Identifikation und Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Potential. Auch bestehen Unsicherheiten betreffend das Thema „Potential". Was ist Potential und wie kann dieses festgestellt werden?

1.3 Handlungsbedarf

In der kantonalen Verwaltung werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flächendeckend im Rahmen der Personalbefragung oder gegebenenfalls im Rahmen des Austrittsmonitorings zur Zufriedenheit betreffend den Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten befragt. Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Befragten diesen Aspekt kritisch beurteilen. So wurden beispielsweise im Austrittsmonitoring 2015 und 2016 die Aufstiegsmöglichkeiten (Karriere) sehr tief bewertet. In der Personalbefragung 2015 wurden die Entwicklungsmöglichkeiten deutlich schlechter beurteilt als in Benchmark-Betrieben.

Der demographische Wandel wird in den nächsten Jahren zu einer Zunahme der Pensionierungen und einem erhöhten Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte führen. Diese Tendenzen werden auch für den Arbeitgeber Kanton Bern spürbar sein. Umso wichtiger wird die Bindung von guten Arbeitskräften. Folglich muss der Kanton Bern einen Effort leisten, damit diese „Potentiale" nicht voreilig zu einem anderen Arbeitgeber wechseln.

Die Bindung von guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hängt von diversen Faktoren ab. Gemäss der Global Workforce Study (2016[1]) sind dies mit abnehmender Wichtigkeit für den Schweizer Markt folgende Faktoren: Attraktives Gehaltspaket, Karriereentwicklung, Nähe zum Arbeitsplatz, Jobsicherheit, herausfordernde Tätigkeiten, Trainings- und Weiterbildungsmöglichkeiten und kompetente Kollegen. Die Rangliste wichtiger Bindungsfaktoren variiert von Jahr zu Jahr. Die Aspekte „Karriereentwicklung" und „herausfordernden Tätigkeiten" werden jedoch immer wieder genannt und wirken sich somit positiv auf die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus.

[1] *Willis Towers Watson Global Workforce Study 2016*

2. Grundsätzliches zur Nachfolge- und Laufbahnplanung

2.1 Definition und Abgrenzung

Unter der **Nachfolgeplanung** wird das systematische und bedarfsorientierte Vorgehen zur internen Besetzung von Schlüsselpositionen verstanden. Die **Laufbahnplanung** zeigt die möglichen Funktionen (Fach, Führung, Projekt) auf, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während ihrer beruflichen Entwicklung in der Organisationseinheit wahrnehmen könnten.
In diesem Konzept werden die Möglichkeiten innerhalb einer Organisationseinheit oder der kantonalen Verwaltung aufgezeigt. Auf die Möglichkeiten ausserhalb der kantonalen Verwaltung wird nicht eingegangen. Ebenfalls wurde im Rahmen des Projekts kein IT-Tool zur Unterstützung der Nachfolge- und Laufbahnplanung (NALA) evaluiert, da dies sinnvollerweise erst im Rahmen des ERP-Projekts erfolgen soll.

2.2 Ziele, Chancen und kritische Erfolgsfaktoren

Ziele für die Organisationseinheit

- Die NALA macht potentielle Entwicklungs- und Karriereschritte sichtbar und zeigt die relevanten Prozesse auf.
- Die NALA macht transparent, welche Voraussetzungen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für einen potentiellen Entwicklungs- und Karriereschritt erfüllen müssen.
- Die NALA zeigt auf, wie das Potential von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkannt wird.

Chancen

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential können sich mit der NALA ein Bild über potentielle Entwicklungsmöglichkeiten machen und erhalten damit attraktive Perspektiven. Dies kann sich positiv auf die Motivation und den Verbleib in der Organisation auswirken.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen mit der NALA ein substantielles Feedback zu ihrem Potential und zu eigenen Entwicklungsfeldern.
- Organisationseinheiten mit anstehenden Pensionierungswellen oder generell hoher Fluktuation können mit der NALA die frei werdenden Stellen transparent machen und gegebenenfalls intern besetzen. Falls intern Kandidaten zur Verfügen stehen, kann auf den teuren Rekrutierungsprozess (z.B. Headhunting) und Marketingmassnahmen verzichtet werden.
- Organisationseinheiten kann es mit der NALA besser gelingen, Schlüsselpersonen längerfristig an den Betrieb zu binden.
- Erhöhte Systematik, Professionalität und Nachvollziehbarkeit im Vorgehen von Selektions- und Entwicklungsprozessen.
- Dank der NALA wird dem Wissensverlust der Organisationseinheiten vorgebeugt.

Kritische Erfolgsfaktoren

- Die NALA soll nicht zu einer einseitigen Fokussierung auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential führen. Entwicklungsmassnahmen sind auch bei den anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angezeigt.
- Das Feedback zum Potential muss auf einer nachvollziehbaren Beurteilungsgrundlage basieren und wertschätzend sein. Ansonsten werden die Feedbacks nicht ernstgenommen oder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagieren auf kritische Feedbacks gekränkt oder werden demotiviert.

- Die Organisationseinheiten müssen auf ein ausgewogenes Verhältnis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential und Entwicklungsmöglichkeiten achten. Identifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential haben die Erwartung, dass in den nächsten Jahren gewisse Entwicklungsschritte erfolgen können. Sind die Entwicklungsmöglichkeiten eingeschränkt, so ist von der Einführung einer NALA abzuraten.
- Es muss den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential klar kommuniziert werden, dass auch sie ihren Beitrag zur beruflichen Weiterentwicklung leisten müssen.
- Die Organisationseinheiten müssen eine klare Vorstellung davon haben, was sie bezogen auf die verschiedenen Laufbahnen (Führung, Fach, Projekt) für Anforderungen haben und was sie als Potential bezeichnen. Ansonsten ist die Auswahl zu subjektiv und intransparent.
- Die Organisationseinheiten müssen offen sein für übergreifende Laufbahnen. Das heisst es braucht die Bereitschaft und Offenheit, das eigene Potential für andere Bereiche/Abteilungen/Organisationseinheiten verfügbar zu machen. Herrscht beispielsweise in den Abteilungen zu stark ein Silodenken, so ist die Nachfolge- und Laufbahnplanung im Sinne dieses Konzepts schwierig zu implementieren.

3. Kernprozess

Wenn Organisationseinheiten eine Nachfolge- und Laufbahnplanung umsetzen wollen, so können sie sich an folgender Vorgehensweise orientieren:

	1. Analyse OE	**2. Grundlagen erarbeiten**	**3. Potential identifizieren**	**4. Potential bestätigen**	**5. Potential entwickeln**	**6. Potential befördern**
Wann	Situativ	Situativ	MAG als Auslöser	Spätestens bis April	Integrieren in MAGs	Laufend
Wer	HR & GL	HR	VG & MA	HR & GL	MA & VG	MA & VG
	Das HR hat in der Regel die Projekt- und Prozessverantwortung, initiiert die notwendigen Schritte, bereitet die Angaben übersichtlich auf und begleitet den Prozess rollengerecht.					
Hilfsmittel Personalamt	Beratung Personalamt	Beratung Personalamt	Gesprächsleitfaden Anforderungsprofile	Portfolio Nachfolgeübersicht	MAG-Zwischenstopp und MAG	Nachfolgeübersicht

Die Schritte 1-2 sind durch die Organisationseinheit einmalig vorzunehmen.
Die Schritte 3-4 werden bei Bedarf jährlich jeweils für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchgeführt, bei denen noch keine Potentialeinschätzung erfolgt ist.
Die Schritte 5-6 werden laufend und im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs fortgeführt. Spätestens nach 3 Jahren erfolgt eine Standortbestimmung und es wird geprüft, ob die Fortführung der Entwicklungsmassnahmen sinnvoll ist

3.1 Analyse OE

In einem ersten Schritt muss sich die Organisationseinheit bzw. deren Geschäftsleitung ein Bild der eigenen Situation machen. Es gilt zu klären, ob die Organisationseinheit einen Handlungsbedarf für eine

Nachfolge- und Laufbahnplanung hat oder nicht.
Folgende **Indikatoren** sprechen dafür, dass sich eine Investition in Massnahmen für die Organisationseinheit bezahlt macht:

- **Schmerzhafte Abgänge**
  Wenn in den vergangenen Jahren eine hohe Fluktuation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche die Organisationseinheit eigentlich gerne behalten hätte, festgestellt wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brachten beim Austritt (z.B. im Rahmen des Austrittsmonitorings) zum Ausdruck, dass es in der Organisationseinheit mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten gibt.
- **Viel Potential**
  Wenn der Organisationseinheit bewusst ist, dass sie über viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit beträchtlichem Potential verfügt und sie diese gerne mittelfristig behalten würde.
- **Demographische Entwicklung**
  Wenn in den nächsten Jahren Schlüsselpersonen mit erfolgskritischem Wissen pensioniert werden und die Nachfolge mit internen Lösungen sinnvoll gelöst werden kann.
- **Personalbefragung**
  Wenn im Rahmen der Personalbefragung die Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten negativ bewertet werden oder der Wert sich spürbar verschlechtert hat.

Wird von der Geschäftsleitung der Handlungsbedarf erkannt so gilt es zu klären, ob die Organisationseinheit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Potential nebst den herkömmlichen Personalentwicklungsmöglichkeiten (vgl. Kapitel 3.5) ein **attraktives Angebot an Entwicklungsmöglichkeiten mit monetären Anreizen** bieten kann. Dabei gilt es zu unterscheiden zwischen effektiven **Beförderungsmöglichkeiten** (Junior/Professional/Senior-System, Wechsel in eine Schlüsselposition) und sonstigen **Entwicklungsmöglichkeiten** (Stellvertretungen, Projekte, Weiterbildungen).

In den folgenden Abschnitten werden die verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten mit monetären Anreizen umschrieben:

Junior/Professional/Senior-System

In einem solchen mehrstufigen System werden Stellen in unterschiedliche Niveaustufen aufgeteilt und im Stellenplan abgebildet. Die Niveaustufen unterscheiden sich bezüglich der Komplexität der Aufgaben, der Verantwortung und dem erforderlichen Fachwissen. Aufstiegsmöglichkeiten ergeben sich innerhalb des Stellenplans und wenn die geforderten Voraussetzungen erfüllt sind. Das Gehaltssystem der kantonalen Verwaltung mit den Richtpositionsumschreibungen ermöglicht die differenzierte Einreihung von Stellen der gleichen Funktionsgruppe. So gibt es z.B. Sachbearbeiter / Sachbearbeiterinnen in den Lohnklassen 8 bis 16 oder wissenschaftliche Mitarbeiter / wissenschaftliche Mitarbeiterinnen in den Lohnkassen 21 bis 23. In einigen Fällen sind die verschiedenen Niveaus in spezifischen Richtpositions-umschreibungen explizit abgebildet. Die Abstufung Junior/Professional/Senior bietet sich vor allem bei Fachfunktionen an.

Best Practice

Amt für Sozialversicherungen:
- Junior: Sachbearbeiter(in). Bearbeitung von einfacheren Fällen oder mit Kontrolle durch vorgesetzte Person.
- Professional: Sachbearbeiter(in) (2 Gehaltsklassen höher als Junior). Selbständige Bearbeitung aller im Bereich anfallenden Arbeiten. Erfordernis von mehreren Jahren praktischer Erfahrung.
- Auf eine Senior-Position wird verzichtet bzw. diese ist mit Führungsaufgaben verbunden und in eine Führungs-Richtposition eingereiht.

Steuerverwaltung:
- Junior: Sachbearbeiter(in) Taxation. Veranlagungen, die keine besonderen Anforderungen stellen.
- Professional: Sachbearbeiter(in) Taxation (2 Gehaltsklassen höher als Junior). Veranlagungen, die höhere Anforderungen stellen und erweitertes Aufgabengebiet.
- Senior: Sachbearbeiter(in) Taxation, (3 Gehaltsklassen höher als Junior). Umfassendes Aufgabengebiet und/oder zusätzliche Spezialaufgaben, z.B. in der fachlichen Führung von Mitarbeitenden.

Entwicklung hin zu Schlüsselpositionen

Mit Schlüsselpositionen sind Stellen gemeint, die für den Erfolg der Organisationseinheit besonders kritisch sind. Es sind nur eine Minderheit aller Stellen Schlüsselpositionen. Mögliche Erkennungsmerkmale sind z.B. grosse Führungsspanne, hohe mediale Präsenz, oft im politischen Fokus, schwierig zu ersetzen etc. Ein einfacher Ansatz zur Festlegung ist, dass alle Führungsfunktionen und alle Funktionen mit „Senior“ Status als Schlüsselpositionen bezeichnet werden.

Die Nachfolgeregelung für Schlüsselpositionen soll frühzeitig geplant und interne Potentiale sollen geprüft werden. Schlüsselpositionen mit einer kurz-bis mittelfristig benötigten Nachfolge sind sehr interessante Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential.

Randbemerkung zu verfügbaren Führungspositionen

In einer Organisationseinheit, wo Vorgesetzte eine sehr breite Führungsspanne haben, könnte man auch kleinere Teams definieren und so zusätzliche Führungspositionen schaffen. Dies natürlich nur dann, wenn es organisatorisch sinnvoll und möglich ist.

Stellvertretungen

Stellvertretungen bieten die Möglichkeit, neue Aufgaben zu übernehmen oder einen Einblick in eine Position mit mehr Verantwortung zu erhalten. Die Übernahme von zusätzlichen Aufgaben muss sich nicht zwingend nur auf die Zeit der Abwesenheit beschränken.
Das kantonale Gehaltssystem sieht vor, dass für unbefristete Stellvertretungen eine zusätzliche Gehaltsklasse oder zusätzliche Gehaltsstufen gesprochen werden können (vgl. PV Art. 36), sofern Aufgaben und Kompetenzen einer hierarchisch höher gestellten Stelle ausserhalb des Tätigkeitsfelds der eigenen Stelle übernommen werden.

Für die mindestens drei Monate dauernde Ausübung einer befristeten Stellvertretung zusätzlich zum eigenen Aufgabenbereich können die Direktionen und die Staatskanzlei eine Zulage ausrichten (vgl. PV Art. 81).

Projekte

Projekte bieten eine ideale Gelegenheit, um mit neuen Herausforderungen konfrontiert zu werden, die Leitungserfahrung auszubauen, konzeptionell zu arbeiten und kreativ zu sein. Das kantonale Gehaltssystem erlaubt es, dass für die Leitung von Projekten mit einem deutlich höheren Anspruch als die aktuelle Stelle u.U. eine Funktionszulage oder eine temporäre Neueinreihung vorgenommen werden kann. Dies kann auch auf einem tieferen Einreihungsniveau umgesetzt werden als den speziellen Projekt-Funktionen in den Richtpositionsumschreibungen, z.B. auf der Stufe Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Wissenschaftliche Mitarbeiterin. Das Personalamt ist für die Bewilligung zuständig und prüft, ob die Voraussetzungen gegeben sind.

Best Practice

Amt für Grundstücke und Gebäude:
Bauprojekte unterscheiden sich z.B. hinsichtlich Komplexität, Verantwortung oder Dauer sehr stark. Der Kanton Bern verantwortet teilweise auch Projekte, die höchste Anforderungen stellen (Projektvolumen > 300 Mio. CHF, unterschiedlichste Anspruchsgruppen, politisch umstritten …). Leiterinnen und –leiter derartiger Projekte können vorübergehend als Bau-Projektmanager(in) Grossprojekte eingereiht werden. Dies entspricht teilweise dem Einreihungsniveau der organisatorisch vorgesetzten Person.

Weiterbildungen

Weiterbildungen bieten eine gute Gelegenheit, zusätzliches Wissen anzueignen, in den Austausch mit Peers zu kommen, das berufliche Netzwerk zu vergrössern und den eigenen Horizont zu erweitern. Das Gehaltssystem der kantonalen Verwaltung sieht vor, dass grössere Weiterbildungen mit Relevanz für den Arbeitsalltag mit zusätzlichen Stufen honoriert werden können (vgl. PV Art. 50).

Zudem können Weiterbildungen durch Beiträge und/oder durch Gewährung von Urlaub nach Massgabe des dienstlichen Interesses unterstützt werden (vgl. PV Art. 172ff.).

3.2 Grundlagen erarbeiten

Verfügt die Organisationseinheit über die notwendigen Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential und ist der Wille da, Zeit in die Konzeption und Umsetzung der Nachfolge- und Laufbahnplanung zu investieren, so kann der nächste Schritt in Angriff genommen werden.

Damit die Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential transparent gemacht werden können braucht es Grundlagen. Diese gilt es vor der Umsetzung der Nachfolge- und Laufbahnplanung gemeinsam mit den relevanten Gremien (z.B. GL) und Fachfunktionen (z.B. HR) zu erstellen. Hilfreich können folgende Leitfragen und -gedanken sein:

Junior/Professional/Senior-System

- Für welche Bereiche wollen wir eine Niveaustaffelung (z.B. Junior/Professional/Senior) einführen?
- Was wird für die verschiedenen Niveaus vorausgesetzt (Anforderungsprofil)?
- Wie wollen wir das Junior/Professional/Senior System gehaltsmässig abbilden?
  Erfolgsversprechende Ansätze können wie folgt aussehen:
  - Mit einer stärkeren Differenzierung bei der Gewährung von Leistungsstufen können die Unterschiede in der Gehaltsentwicklung hervorgehoben werden. Damit kann in Bezug auf das Gehalt eine Laufbahn beschleunigt werden.
  - Differenzierung im Stellenplan – nicht alle Stellen im obersten Lohnklassensegment einreihen und Stufen einbauen (z.B. Junior/Professional/Senior)
  - Bei der Einstellung einer Person, die noch nicht alle erforderlichen Anforderungen erfüllen kann, vorübergehend eine Tiefereinreihung als im Stellenplan vorgesehen ist vornehmen. In diesem Fall ist das Pflichtenheft gemäss der Tiefereinreihung anzupassen.
  - Grössere Einheiten: Im Stellenplan unterschiedliche Funktionsstufen abbilden. Durch Fluktuation entstehende Vakanzen im bestehenden Stellenplan für die Laufbahnentwicklung von Mitarbeitenden verwenden.

Entwicklung hin zu Schlüsselpositionen

- Welche Schlüsselpositionen haben wir? Sind es nur Führungspositionen oder auch Fachfunktionen? Sind Seniorstellen und Führungspositionen automatisch Schlüsselpositionen?
- Wie sehen die Anforderungsprofile der Schlüsselpositionen aus? Verwenden wir die kantonalen Grundlagen oder spezifizieren wir?

Stellvertretungen

- Werden bestehende Stellvertretungen überprüft und ggf. abgelöst mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential?
- Was beinhaltet die Stellvertretungsfunktion? Ist die Funktion eher koordinierend oder weitergehend mit bestimmten Entscheidungsbefugnissen oder thematischen Zuständigkeiten? Wird sie ganzjährig oder nur bei Abwesenheiten ausgeübt?
- Sind befristete Stellvertretungsfunktionen (bspw. infolge Mutterschaftsurlaub) denkbar?

Projekte

- Welche Projekte sollen im Rahmen der NALA den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Potential zugeordnet werden und welche nicht? Was sind die Voraussetzungen?
- Wer entscheidet über die Projektzuteilung und wie sieht der dazugehörige Prozess aus?

Weiterbildungen

- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit eine grössere Weiterbildung finanziert wird?
- Werden Weiterbildungen im Hinblick auf eine Funktion finanziert, die erst in Zukunft übernommen werden kann?

3.3 Potential identifizieren

In einem ersten Schritt liegt es in der Verantwortung der direkt vorgesetzten Person, das Potential von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu identifizieren. Diese Identifikation ist jedoch keine abschliessende Einschätzung, sondern wird später im Schritt Potential bestätigen (3.4) mit nachgelagerten Abklärungen bestätigt oder nicht.

Der Auslöser für die Potentialidentifikation ist an das MAG gekoppelt. Bei der MAG-Zielvereinbarung werden die Personalentwicklungsmassnahmen besprochen. Bei dieser Gelegenheit, kann entweder die vorgesetzte Stelle anregen, dass eine Potentialidentifikation durchgeführt wird oder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen dies von sich aus. Es ist wichtig, dass beide Wege möglich sind.

Die Vorgesetzten bereiten sich anhand des kantonalen Potentialgesprächsbogens (POG) und der kantonalen Anforderungsprofile auf die Potentialidentifikation vor. Gegebenenfalls verwenden sie OE-spezifische Grundlagen. Die Vorgesetzten besprechen ihre Einschätzung vorgängig mit ihren Vorgesetzten und stimmen diese ab. Mit diesem 4-Augenprinzip soll eine differenzierte Potentialidentifikation gewährleistet werden.

Im Gespräch der Potentialidentifikation prüft die vorgesetzte Person gemeinsam mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter die Eignung hinsichtlich einer Führungs-, Fach- und/oder Projektlaufbahn. Dabei werden die drei Dimensionen „Leistung & Verhalten“, „Potential“ und „Motivation“ (vgl. Kapitel 5) beleuchtet. Wichtig ist, dass die Vorgesetzten ihre Einschätzung abgeben (Fremdbild) aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sich selber einschätzen (Selbstbild).

Die Vorgesetzten sollen ihre eigenen Einschätzungen hinsichtlich Beurteilungsverzerrungen prüfen. So ist z.B. bekannt, dass positive Leistungen von Frauen, hierarchisch tiefer eingestuften Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Personen mit einem kleineren Pensum weniger wahrgenommen werden. Es sind die direkten Vorgesetzten, die die abschliessende Einschätzung machen. Ist die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter mit dieser nicht einverstanden, so kann er oder sie eine Aussprache mit der nächst höheren vorgesetzten Stelle verlangen.

3.4 Potential bestätigen

Wenn die vorgesetzte Person bei einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin Potential identifiziert hat, erfolgt der Schritt der Potentialbestätigung. Hier wird das Potential eingehender geprüft und die Einschätzung organisationsweit abgestimmt.

Abstimmung: Grundsätzlich soll immer die Geschäftsleitung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential diskutieren und die Einschätzungen bestätigen oder korrigieren. Damit kann eine ausgewogene Beurteilung garantiert werden. Für eine substantielle Abstimmung ist es förderlich, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential im Portfolio (vgl. Kapitel 5.1) laufbahnspezifisch gegenüberübergestellt werden. Die Geschäftsleitung kann sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Potential auch bereits Gedanken machen, welche grösseren Entwicklungsschritte (Junior/Professional/Senior, Schlüsselposition, Projekte, Stellvertretung, Weiterbildung) innerhalb der anvisierten Laufbahn denkbar sind. Die Abstimmung erfolgt in einem beispielsweise durch das HR moderierten Workshop.

Unsicherheiten: Wenn die Vorgesetzten beim Schritt Potential identifizieren (3.3) oder die Geschäftsleitung beim Schritt Potential bestätigen (3.4) unsicher sind bezüglich des Potentials einer Person, kann die Eignung zusätzlich in einem Assessment-Center oder mittels **diagnostischer Tests** geprüft werden. Wenn bei einem Mitarbeiter/ einer Mitarbeiterin ein Laufbahnwechsel zur Diskussion steht (z.B. Wechsel von Fach- zu Führungslaufbahn), so wird in jedem Fall ein diagnostischer Test als zusätzliche Entscheidungsgrundlage empfohlen.

Diagnostische Tests prüfen die Mitarbeiterin bzw. den Mitarbeiter beispielsweise hinsichtlich ihrer Persönlichkeit. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter füllen einen Test aus und dessen Auswertung gibt hilfreiche **Hinweise bezüglich der Eignung und Entwicklungsfelder**. Wissenschaftlich validierte Testverfahren haben eine gute Aussagekraft und sind zeitlich nicht aufwendig. Es wird jedoch in der Regel eine externe Fachperson zur Interpretation der Resultate benötigt. Bei einer entsprechenden Ausbildung kann die Interpretation auch von einer **internen HR-Fachperson** vorgenommen werden.

Im Rahmen der NALA kann für die Persönlichkeitsanalyse beispielsweise der Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) empfohlen werden. Der Test ist wissenschaftlich valide, verständlich, kann auch bei der Rekrutierung eingesetzt werden, bezieht sich nur auf Situationen im Beruf, erlaubt eine Fremdeinschätzung durch die vorgesetzte Stelle, kostet mit Auswertungsbericht rund 100 CHF und der Zeitaufwand hält sich mit 30-45 Minuten in Grenzen.

Zuständigkeit der Potentialbestätigung: In grösseren Organisationseinheiten gilt es zu definieren, für welche Fälle die Geschäftsleitung zuständig ist und wo stufengerecht ein hierarchisch tieferes Entscheidungsgremium das Potential bestätigt. Werden für eine Beförderung nur formale Kriterien benötigt (z.B. Junior/Senior System mit Ausbildung als Voraussetzung) so ist es nicht notwendig, dass ein entsprechendes Entscheidungsgremium im Prozess involviert ist.

3.5 Potential entwickeln

Wird das Potential der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Organisationseinheit abschliessend von der GL für eine Führungs-, Fach- und/oder Projektlaufbahn bestätigt, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die direkten Vorgesetzten informiert. Nun liegt es in der Verantwortung der vorgesetzten Stelle, gemeinsam mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter zu schauen, ob und welche Entwicklungsmassnahmen angezeigt sind.
Fällt die Rückmeldung negativ aus, so gilt es das Feedback wertschätzend und nachvollziehbar anzubringen.

Es ist gut möglich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential noch nicht alle erforderlichen Kompetenzen mitbringen. Die Übernahme einer verantwortungsvolleren Position kann beispielsweise erst in ein paar Jahren bei einer entsprechenden Entwicklung angezeigt sein. Sofern es Unsicherheiten gibt, wo der genaue Entwicklungsbedarf besteht, können folgende Abklärungen sinnvoll sein:

Potentialanalyse BIZ

Die Potenzialanalyse arbeitet mit diversen wissenschaftlichen Testverfahren die Interessen, Motive und Kernkompetenzen heraus. In einem Erstgespräch wird eine Standortbestimmung und Klärung der Fragestellungen gemacht. Im Auswertungsgespräch werden die Ergebnisse der Testanalyse besprochen und Schlussfolgerungen für die Laufbahnplanung gezogen. Das Angebot kostet knapp 1000 CHF und ist im zentralen Kursprogramm aufgeführt.

Potentialanalyse BIZ-BE

Speziell für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kantonalen Verwaltung ist es zusätzlich möglich, die Resultate der Potentialanalyse (vgl. Potentialanalyse BIZ) mit den betriebsrelevanten Anforderungsprofilen abzugleichen. Bei der Anmeldung muss erwähnt werden, dass ein Anforderungsprofil mitgebracht wird. Das Angebot des BIZ dient explizit der Personalentwicklung und nicht der Selektion.

Sobald der Entwicklungsbedarf bekannt ist, können beispielsweise folgende Entwicklungsmassnahmen eingesetzt werden:

Entwicklungsmassnahmen

- Weiterbildungen, Kurse
- Projektleitung oder Projektmitarbeit
- Jobenrichment und Jobenlargement
- Coaching
- Lernpartnerschaften wie z.B. Mentoring oder Seitenwechsel
- Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe
- Betreuung von Lernenden oder Praktikanten
- Privat: Mitwirkung Verein, NGO, Politik etc.

3.6 Potential befördern

Potentiale können von unterschiedlichen unbefristeten Beförderungsmassnamen profitieren:
- Übernahme einer Schlüsselposition
- Aufstieg im Junior/Professional/Senior-System

Sobald eine Stelle neu besetzt werden muss oder sich eine Pensionierung abzeichnet, prüft die Geschäftsleitung, was den geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential kommuniziert wird und wie das Selektionsverfahren abläuft. Idealerweise legt die Geschäftsleitung diesen Prozess bereits vorgängig bei der Implementierung der Nachfolge- und Laufbahnplanung fest.

Interne Kandidaten haben gegenüber externen Kandidaten einige Vorteile vorzuweisen wie z.B. rasche Einarbeitung, Kenntnisse der bestehenden Prozesse und Grundlagen, informelles Wissen und gutes internes Netzwerk. Zudem kann der Wissenstransfer bereits vor der Anstellung gesichert werden.

Es gilt bei der internen Besetzung von Stellen die rechtlichen Grundlagen (vgl. PV Art. 9) zu beachten.

4. Übergreifende Ansätze

Kleinere Organisationseinheiten mit sehr heterogenen Funktionen fällt es tendenziell schwerer, ein stimmiges Angebot an Beförderungsmöglichkeiten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential zu bieten. Es fehlen homogene Gruppen mit ähnlichen Aufgabenfeldern und die Nachfolge von Schlüsselpositionen kann aufgrund der ausgeprägten Heterogenität nicht sinnvoll intern abgedeckt werden. Falls solche Organisationseinheiten trotzdem einen Handlungsbedarf sehen (vgl. Kapitel 3.1), können sie die Zusammenarbeit mit anderen Organisationseinheiten prüfen. Es bestehen zwei Ansätze:

4.1 Ämterübergreifend innerhalb der Direktion

Es ist denkbar, dass einige Ämter innerhalb derselben Direktion mit ähnlichen Funktionen gemeinsam das Thema angehen und die sechs Schritte abstimmen bzw. sich austauschen.

1. Analyse OE	2. Grundlagen erarbeiten	3. Potential identifizieren	4. Potenzial bestätigen	5. Potential entwickeln	6. Potential befördern

Zentral ist das ämterübergreifende Denken insbesondere bei Schritt 6. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Potential sollen bedarfsorientiert auch für Positionen oder Entwicklungsmöglichkeiten in anderen Ämtern in Betracht gezogen werden, sofern im eigenen Amt die Möglichkeiten ausgeschöpft sind. Damit erschliessen sich viele neue Möglichkeiten, dies bedingt jedoch, dass sowohl ein ämterübergreifendes Denken als auch der Wille zum Austausch vorhanden sind.
Die Ämter müssen zudem bereit sein, eine geschätzte Person mit Potential in ein anderes Amt gehen zu lassen. Es ist ein Geben und Nehmen. So kann z.B. zu einem späteren Zeitpunkt das gleiche Amt eine Person mit Potential von einem anderen Amt für die Nachfolge einer Schlüsselposition erhalten.

Ob ein ämterübergreifender Ansatz sinnvoll ist, kann erst beurteilt werden, wenn die Ämter ihre Möglichkeiten durchleuchten. Wenn das Amt zum Schluss kommt, dass die Entwicklungsmöglichkeiten nicht genügen, kann beispielsweise mit einem sich anbietenden Amt eine übergreifende Vorgehensweise geprüft werden.

4.2 Direktionsübergreifend

Für gewisse Supportfunktionen wie z.B. das HR ist selbst mit einem Zusammenschluss mehrerer Ämter innerhalb einer Direktion die Wahrscheinlichkeit hoch, dass nicht genügend Entwicklungsmöglichkeiten vorhanden sind. Hier wäre ein direktionsübergreifender Ansatz erfolgsversprechender.

5. Zielgruppe für die Nachfolge- und Laufbahnplanung

Für die NALA ist die Identifikation von geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zentral. Aus diesem Grund werden in diesem Kapitel die Eignungskriterien erörtert.

Damit festgestellt werden kann, ob eine Person im Kanton Bern für die NALA geeignet ist, gilt es drei Dimensionen zu beachten.

Sofern eine dieser drei Dimensionen nicht erfüllt ist, ist zurzeit keine Eignung für die NALA vorhanden. Beispiel: Eine Mitarbeiterin verfügt über Fähigkeiten, die es ihr erlauben würde, deutlich anspruchsvollere Aufgaben im Betrieb zu übernehmen. Im Gespräch zeigt sich jedoch, dass zurzeit aufgrund der privaten Situation (z.B. politisches Engagement, Spitzensport, Betreuung von Angehörigen) keine Kapazität für einen Karriereschritt vorhanden ist. Somit hat diese Mitarbeiterin zu diesem Zeitpunkt keine betrieblich relevante Eignung

Leistung & Verhalten (aktuell)

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer Eignung zeigen dies bereits bei ihren angestammten Aufgaben mit guten bis sehr guten Leistungen, überzeugendem Verhalten und einem hohen Engagement. Vielleicht haben sie sich in einem Projekt bewährt, in einer Arbeitsgruppe Führungsqualitäten gezeigt oder in einer besonders herausfordernden Situation durch sicheres Auftreten beeindruckt. Eventuell sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb bei Arbeitskollegen oder Vorgesetzten bereits als Talente, Leistungsträger oder Schlüsselpersonen bekannt.
Bezogen auf die kantonale Beurteilungsskala ist es ein gutes Indiz, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den letzten drei Jahren A+ Bewertungen oder A-Beurteilungen mit positiven Auffälligkeiten hatten. Eine B-Beurteilung schliesst eine Nachfolge- und Laufbahnentwicklung im Betrieb vorerst aus.

Motivation (zukünftig)

Damit neue oder veränderte Aufgaben erfolgreich übernommen werden können, muss die Motivation nachhaltig gegeben sein. Bei einem Karriereschritt nehmen die Herausforderungen tendenziell zu. Es braucht den Willen, diese Herausforderungen anzupacken und mehr Verantwortung zu übernehmen. Es braucht die Motivation mehr Einfluss zu nehmen und mehr Wirkung zu erzielen. Ggf. bedarf es auch der Offenheit für einen Wechsel des Arbeits-ortes. Fehlen Leistungs-, Gestaltungs- oder Führungsmotivation, so ist die Voraussetzung für einen Karriereschritt nicht gegeben. Motivation bedeutet auch eigenverantwortliches Handeln. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen im Rahmen der NALA offen für Feedback und Veränderung sein, sich selbst hinterfragen und Entwicklungsmassnahmen auch selber anstossen.

Es braucht zudem das Commitment, sich auf die Ziele und die Strategie der Organisationseinheit auszurichten. Es ist ebenfalls wichtig, dass die Wertehaltungen der Organisationseinheit mehrheitlich geteilt werden. Ansonsten wird die Person früher oder später in Konflikt mit der Ausrichtung der Organisationseinheit geraten.

Potential (zukünftig)

Damit neue oder veränderte Aufgaben erfolgreich übernommen werden können, braucht es bestimmte Kompetenzen in bestimmten Ausprägungen. Diese werden in **Anforderungsprofilen** festgehalten. Beispielsweise braucht es in einer Führungsposition die Kompetenz „Konfliktfähigkeit“. Eine Person hat wenig Potential für eine Führungsfunktion, wenn sie aktuell wenig konfliktfähig ist und wenn eine geringe positive Entwicklung in dieser Kompetenz erwartet wird.

Im Rahmen des Projekts NALA wurden **typische Anforderungsprofile mit Beobachtungsmerkmalen** für die Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn in der kantonalen Verwaltung erstellt. Die Organisationseinheiten können die Anforderungsprofile gegebenenfalls spezifizieren.

Die Vorgesetzten schätzen jeweils anhand der Anforderungsprofile ein, wie gut die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die erforderlichen Kompetenzen abdecken würden. Je besser die Abdeckung ist, umso höher ist das Potential.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen diese Einschätzung ebenfalls. Sie stützen sich dabei auf Schlüsselsituationen und ihre Beobachtungen. Evtl. haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die erforderlichen Kompetenzen bereits ansatzweise unter Beweis gestellt oder sind privat in einer Position engagiert, welche die Kompetenzen erfordert.
Die Potentialeinschätzung ist einfacher, wenn die aktuelle Position bereits viele Kompetenzen abdeckt, die die neue Position auch erfordert. Anspruchsvoller ist die Potentialeinschätzung bei einem Wechsel der Laufbahn (z.B. von einer Fachfunktion zu einer Führungsfunktion). In solchen Fällen wird der Einsatz von diagnostischen Tests empfohlen (vgl. Kapitel 3.4).

Ein weiteres Indiz für das Potential kann auch sein, unter welchen Umständen die bisherige Leistung erbracht wurde. Wenn eine Person zwar eine sehr gute Leistung erbringt, gleichzeitig aber sehr viel Überzeit angehäuft hat, eine ineffiziente Arbeitsweise hat und sich ständig über die Arbeitsbelastung beklagt, dann ist zurzeit eher kein Potential für einen weiteren Karriereschritt gegeben. Hat die Person jedoch eine sehr gute Leistung erbracht und überzeugt mit einer effizienten und gesundheitsverträglichen Arbeitsweise, mit einer positiven Grundhaltung und mit einem vernünftigen Ressourcenmanagement, dann ist ein weiterer Karriereschritt denkbar.

Für die NALA sind Personen geeignet, die die Anforderungen der Zielstelle bereits erfüllen oder mit der entsprechenden Entwicklung in den nächsten 1-3 Jahren erfüllen könnten

5.1 Portfolio für Nachfolge- und Laufbahnplanung

Die folgende Abbildung zeigt auf, welche Mitarbeitergruppe in einer Organisationseinheit sich für die Nachfolge- und Laufbahnplanung eignet und welche weiteren Mitarbeitergruppen es sonst noch gibt. Das Portfolio kann bei der Potentialbestätigung (vgl. Kapitel 3.4) eingesetzt werden.

<table>
<tr><td>Potential für die sofortige Übernahme einer anspruchsvolleren Position vorhanden</td><td rowspan="3">Ursachen prüfen</td><td>Potential muss sich in Leistung und Verhalten noch bestätigen</td><td colspan="2" rowspan="2">Eignung für NALA</td></tr>
<tr><td>Potential für die Übernahme einer anspruchsvolleren Position in den nächsten 1-3 Jahren vorhanden</td></tr>
<tr><td>Potential optimal eingesetzt</td><td colspan="3">Am richtigen Ort</td></tr>
<tr><td></td><td>Erwartungen an Leistung und Verhalten nicht erfüllt (B und C)

(letzte drei Jahre)</td><td>Erwartungen an Leistung und Verhalten erfüllt (A)

(letzte drei Jahre)</td><td>Erwartungen an Leistung und Verhalten erfüllt mit positiven Auffälligkeiten (A)

(letzte drei Jahre)</td><td>Erwartungen an Leistung und Verhalten übertroffen (A+ und A++)

(letzte drei Jahre)</td></tr>
</table>

Erläuterungen zu den Mitarbeitergruppen:

Eignung für NALA (sofern Motivation gegeben ist)

Aufnahme in Nachfolge- und Laufbahnplanung; Könnten kurz- bis mittelfristig (0-3 Jahre) anspruchsvollere Positionen übernehmen; gezielte Förderung u.a. mit in diesem Konzept aufgeführten Entwicklungsmassnahmen; Minderheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Potential muss sich in Leistung und Verhalten noch bestätigen

Potentialeinschätzung ist zwar positiv, jedoch noch ohne Bestätigung in der Praxis; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen die Möglichkeit erhalten, ihr Potential unter Beweis zu stellen

Am richtigen Ort

Sind in der jetzigen Position optimal eingesetzt und gefordert; Kompetenzen erhalten und weiterentwickeln; Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Ursache prüfen

Sind in der jetzigen Position nicht optimal eingesetzt; Erforderliche Entwicklungsfelder festmachen und Massnahmen einleiten; Minderheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter