



Personalentwicklung in der Bundesverwaltung

Konzept



**Vom Eidg. Finanzdepartement genehmigt am 30. Oktober 2003,
vom Bundesrat zur Kenntnis genommen am 19. November 2003**

Inhalt:

Warum?	Ausgangslage und Ziele Rahmenbedingungen Inhalt und Zweck des Konzeptes Materielle Grundlagen Strategische Ziele der Personalentwicklung	S. 3
Was?	Entwicklung von Kompetenzen	S. 5
Wie?	Der Prozess der Personalentwicklung	S. 6
Wer?	Verantwortlichkeiten Das Dreieck der Zusammenarbeit Rolle der HR-Partner/innen Unterstützung durch zentrale Dienstleistungen	S. 7

Warum? Ausgangslage und Ziele

Rahmenbedingungen

Die Bundesverwaltung muss die ihr zugewiesenen Aufträge kompetent und effektiv erfüllen. Gleichzeitig werden die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen knapper. Die Anforderungen an die Einzelnen und an die Organisation werden folglich weiter steigen. Für den Wandel der Bundesverwaltung sind Wirkungsorientierung, Flexibilität und Wirtschaftlichkeit die zentralen Ziele. Mitarbeitende auf allen Stufen benötigen neben fachlichem Know-how ein hohes Mass an Selbständigkeit, Eigenverantwortung und Wandelbarkeit. Sie müssen sowohl intern als auch extern arbeitsmarktfähig sein.

Die Auswahl, die Entwicklung und der Erhalt von qualifizierten Führungskräften und Mitarbeitenden, der Wandel der Verwaltungskultur sowie die Förderung des internen Arbeitsmarktes (insbesondere durch Job Rotation) sind für die Bundesverwaltung von grosser strategischer Bedeutung. Die HR-Strategie der Bundesverwaltung legt die strategische Stossrichtung im Sinne einer ganzheitlich und umfassend wirkenden Personalpolitik fest.

Inhalt und Zweck des vorliegenden Konzeptes

1. Das vorliegende Konzept konkretisiert die HR-Strategie der Bundesverwaltung sowie weitere bestehende Aufträge im Bereich der Personalentwicklung. Es definiert strategische Ziele der Personalentwicklung auf Stufe Bundesverwaltung und beschreibt die Rollen und Verantwortlichkeiten von Mitarbeitenden, Führungskräften, Geschäftsleitungen und Personalfachleuten im Personalentwicklungsprozess.
2. Das vorliegende Konzept beinhaltet Grundlagen für Departemente und Ämter, die HR-Strategie der Bundesverwaltung und die Ziele der Personalentwicklung organisationsspezifisch umzusetzen sowie Möglichkeiten, die entsprechenden Verantwortlichkeiten und Massnahmen adressatengerecht zu kommunizieren.
3. Das vorliegende Konzept beinhaltet Grundlagen für das EPA (EFD), die zentralen Dienstleistungen strategie- und bedarfsorientiert weiterzuentwickeln und die interdepartementale Zusammenarbeit in der Personalentwicklung zu fördern.

Grundlagen des vorliegenden Konzeptes

1. Art. 4 BPV, insbesondere Abs. 6: „Das EFD entwickelt die Strategie für die Personalentwicklung und unterstützt die Departemente bei der Umsetzung.“
2. Weisungen des Bundesrates zur Verwirklichung der Chancengleichheit von Frau und Mann in der Bundesverwaltung vom 22. Januar 2003
3. Weisungen des Bundesrates zur Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung vom 22. Januar 2003
4. Strategie zur Umsetzung der neuen Personalpolitik in der Bundesverwaltung (HR-Strategie Bund) vom ...
5. Personalpolitische Leitsätze der Bundesverwaltung vom ...
6. Konzept Kaderförderung und Führungsfragen der Bundesverwaltung vom 27. März 2002

Strategische Ziele der Personalentwicklung (PE)

Die Personalentwicklung unterstützt die Ausrichtung der Bundesverwaltung auf die künftigen Aufgaben und Herausforderungen.

PE-Massnahmen sind sowohl auf die HR-Strategie der Bundesverwaltung als auch auf die Strategien der einzelnen Verwaltungseinheiten ausgerichtet.

PE-Massnahmen unterstützen den Kulturwandel in der Bundesverwaltung.

PE-Massnahmen helfen mit, den Bedarf der Bundesverwaltung an qualifizierten Fach-, Projektleitungs- und Führungskräften heute und in Zukunft zu decken.

Die Personalentwicklung steigert die Arbeitsmarktfähigkeit sowie die Flexibilität und die Mobilität der Mitarbeitenden.

PE-Massnahmen unterstützen die Entwicklung von Selbst-, Sozial-, Fach- und Führungskompetenzen gemäss dem Bedarf der Verwaltungseinheiten sowie gemäss den Anforderungen des internen und externen Arbeitsmarktes.

PE-Massnahmen fördern die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zur Selbstentwicklung und befähigen sie, neue Problemlösungen zu entwickeln und gegebenenfalls gewohnte Routinen zu durchbrechen.

PE-Massnahmen unterstützen Mitarbeitende, neue Kompetenzen aufzubauen, um bei Bedarf veränderte Aufgaben und Funktionen zu übernehmen.

PE-Massnahmen unterstützen die physische und psychische Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden.

Die Personalentwicklung trägt zur Steigerung der Mitarbeiter/innenzufriedenheit und zur Erhöhung der Attraktivität der Bundesverwaltung als Arbeitgeberin bei.

PE-Massnahmen berücksichtigen die Fähigkeiten, die Bedürfnisse und die Potenziale der Mitarbeitenden und ermöglichen individuelle Entwicklungsschritte.

PE-Massnahmen unterstützen eine lernfördernde Verwaltungskultur.

PE-Massnahmen berücksichtigen unterschiedliche Lebenssituationen und Erfahrungen und unterstützen eine individuelle Work-Life-Balance.

PE-Massnahmen unterstützen aktiv die Chancengleichheit von Frau und Mann und fördern die Mehrsprachigkeit und kulturelle Vielfalt in der Bundesverwaltung.

Was? Entwicklung von Kompetenzen

Personalentwicklungsmassnahmen sind auf die bedarfsorientierte Entwicklung unterschiedlicher Kompetenzen und Fähigkeiten sowie auf die Ausschöpfung der individuellen Potenziale ausgerichtet. Unter Kompetenzen und Fähigkeiten verstehen wir die Möglichkeit einer Person, eine Aufgabe unter bestimmten Rahmenbedingungen zu lösen. Unter Potenzial verstehen wir die Möglichkeit einer Person, sich in Zukunft bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten anzueignen. Für die Bundesverwaltung gelten folgende Kompetenzfelder:

<p style="text-align: center;">Selbstkompetenz</p> <p>Selbstkompetenz ist die Möglichkeit, seine eigene Person zu steuern sowie selbstverantwortlich, flexibel und effektiv einen Beitrag zur Aufgabenerfüllung der Organisation zu leisten.</p> <p>Dazu gehören <i>Kompetenzen</i> wie vernetztes Denken, Eigenverantwortung/Zuverlässigkeit, Belastbarkeit, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungs- und Umsetzungsfähigkeit, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Ziel- und Ergebnisorientierung, Integrität und Loyalität.</p>	<p style="text-align: center;">Sozialkompetenz</p> <p>Sozialkompetenz ist die Möglichkeit, tragfähige Beziehungen zu Mitarbeitenden, Partnerinnen/Partnern und Kundinnen/Kunden aufzubauen und diese situationsgerecht zu gestalten.</p> <p>Dazu gehören <i>Kompetenzen</i> wie Beratungs- und Coachingkompetenz, Emotionale Intelligenz/ Sensitivität, Fähigkeit zum Networking, Kommunikationsfähigkeit, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Kundenorientierung, Teamfähigkeit und Verhandlungsgeschick.</p>
<p style="text-align: center;">Führungskompetenz</p> <p>Führungskompetenz ist die Möglichkeit, Personen und Aufgaben zielorientiert und ressourcenbewusst zu führen bzw. zu gestalten.</p> <p>Dazu gehören <i>Kompetenzen</i> wie Leadershipkompetenz, Managementkompetenz, Veränderungskompetenz, Mitarbeiterförderung, Unternehmerisches Denken und Handeln.</p>	<p style="text-align: center;">Fachkompetenz</p> <p>Fachkompetenz ist die Möglichkeit, angeeignetes Wissen und Können anzuwenden, zu verknüpfen und kontinuierlich weiter zu entwickeln.</p> <p>Zur Fachkompetenz gehören Sprachkompetenzen. Fachspezifische <i>Kompetenzen</i> sind abhängig von den Aufgaben der Organisation und werden von den entsprechenden Verantwortlichen festgelegt.</p>
<p>Frei wählbare Kompetenz</p> <p>Die einzelnen Verwaltungseinheiten haben die Möglichkeit, aufgrund ihrer spezifischen Aufgaben zusätzliche Kompetenzen festzulegen und zu beschreiben.</p>	

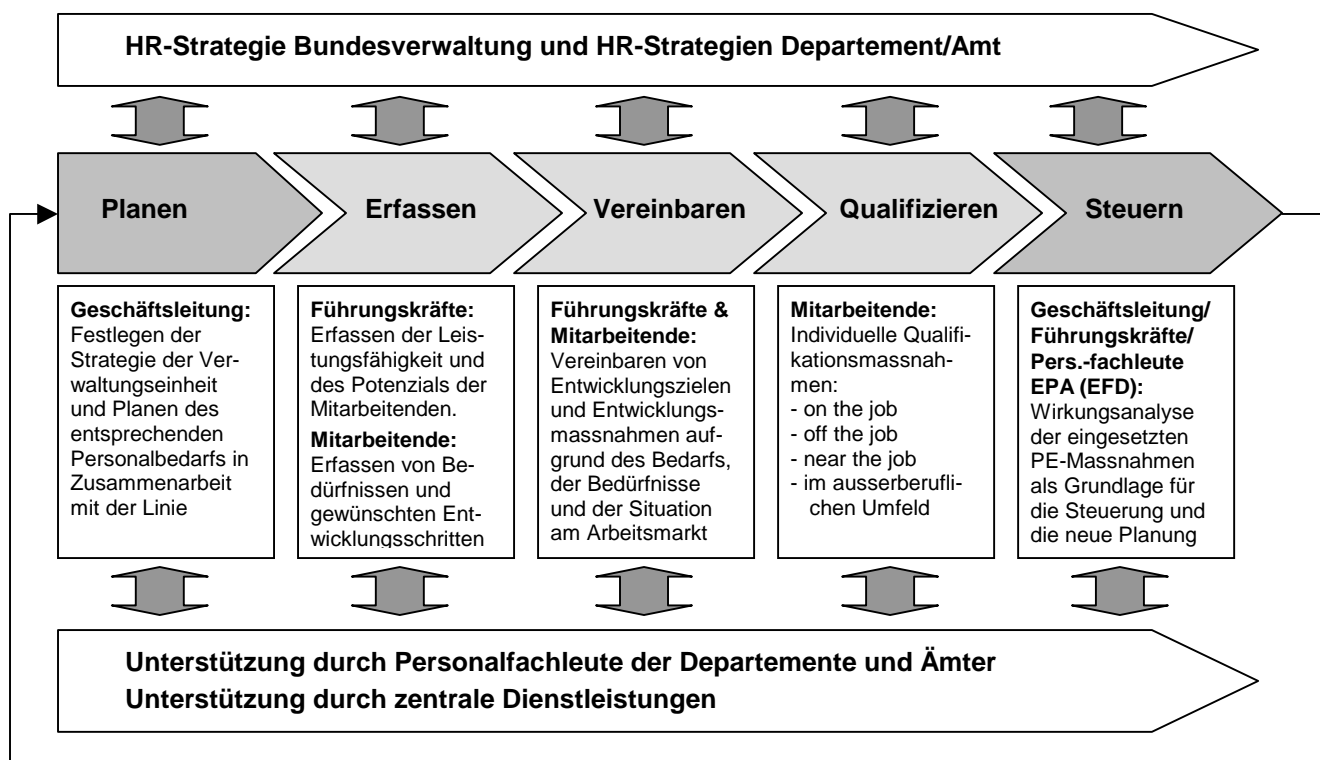
Für die erfolgreiche Bewältigung von spezifischen Aufgaben sind einzelne Kompetenzen in unterschiedlicher Ausprägung erforderlich. Die detaillierte Beschreibung der Anforderungen sowie die Gewichtung der einzelnen Kompetenzen für spezielle Funktionen oder Funktionsgruppen (=Anforderungsprofile) liegt in der Verantwortung der jeweiligen Verwaltungseinheiten. Die Geschäftsleitungen legen in Zusammenarbeit mit der Linie und den Personalfachleuten die amtsspezifischen Schwerpunkte, Verantwortlichkeiten und Massnahmen fest.

Wie? Prozess der Personalentwicklung

Personalentwicklungsmassnahmen werden im Hinblick auf den heutigen und künftigen Personalbedarf der Verwaltung, aufgrund der Anforderungen des Arbeitsmarktes sowie aufgrund der individuellen Leistungen, Bedürfnisse und Potenziale der Mitarbeitenden festgelegt.

Die entsprechende Verknüpfung sowie die daraus folgenden individuellen Qualifikationsmassnahmen werden durch den Personalentwicklungsprozess sichergestellt. Kern des Personalentwicklungsprozesses ist das Personalbeurteilungs- und Zielvereinbarungsgespräch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Die entsprechenden Prozesse sind im Rahmen der Personalpolitik der Bundesverwaltung weitgehend institutionalisiert.

Der Personalentwicklungsprozess:



Die konkrete Ausgestaltung des Personalentwicklungsprozesses ergibt sich aus den spezifischen Aufgaben der einzelnen Verwaltungseinheiten. Die jeweiligen Geschäftsleitungen sind für die entsprechenden Grundlagen und Strategien sowie für die Festlegung der Zuständigkeiten verantwortlich. Sie werden dabei durch die Personalfachleute der Departemente bzw. Ämter sowie durch zentrale Dienstleistungen des EPA unterstützt.

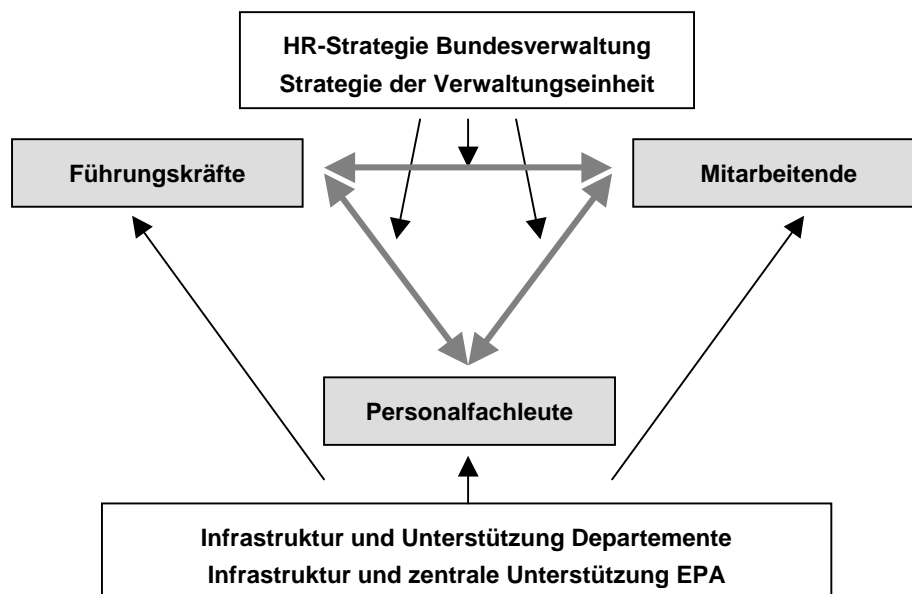
Wer? Verantwortlichkeiten

Das Dreieck der Zusammenarbeit

Entwicklung findet in erster Linie in der und durch die Praxis statt. Folglich besteht ein wichtiges Ziel der Personalentwicklung darin, am Arbeitsplatz vermehrt Entwicklungsfelder zu eröffnen. Voraussetzung dafür ist eine lernfördernde Verwaltungskultur.

Qualifikationsmassnahmen on the job werden ergänzt durch individuelle Aus- und Weiterbildungsmassnahmen off the job sowie durch neue Formen des Lernens (z.B. e-Learning). Zu berücksichtigen und zu nutzen sind vermehrt auch Kompetenzen und Fähigkeiten, die im ausserberuflichen Bereich erworben werden können (z.B. Familienarbeit, Sozialeinsatz, Politik, Militär, Sport).

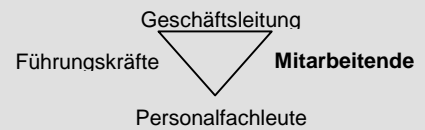
Entscheidend für die Effizienz, den Erfolg und die nachhaltige Wirkung von Personalentwicklungsmassnahmen ist das professionelle Zusammenspiel aller beteiligten HR-Partner/innen. Auf Stufe Amt ergibt sich folgendes Dreieck der Zusammenarbeit:



Im Rahmen der neuen Personalpolitik der Bundesverwaltung wurde die Hauptverantwortung für die Personalentwicklung von Spezialistinnen und Spezialisten (HR- und PE-Verantwortliche usw.) auf Führungskräfte und Mitarbeitende übertragen. Daraus ergeben sich für alle HR-Partner/innen neue Rollen und Verantwortlichkeiten. Mitarbeitende, Führungskräfte, Personalfachleute und die Geschäftsleitungen in den Ämtern werden im Bereich Personalentwicklung durch die Departemente sowie durch zentrale Dienstleistungen professionell unterstützt.

Rollen der HR-Partner/innen in den Verwaltungseinheiten

Mitarbeitende



Rolle und Verantwortung

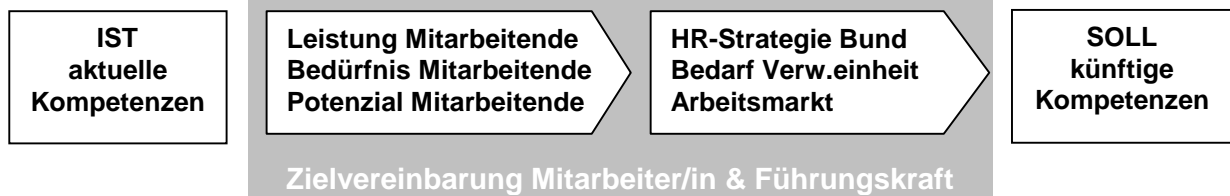
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren sich persönlich für ihre kontinuierliche Weiterentwicklung sowie für die Steigerung bzw. Aufrechterhaltung ihrer Arbeitsmarktfähigkeit.

Sie bemühen sich aktiv und in Absprache mit ihren direkten Vorgesetzten um Möglichkeiten, zusätzliche und marktorientierte Kompetenzen und Fähigkeiten zu erwerben.

Im Zentrum stehen dabei Qualifikationsmöglichkeiten am Arbeitsplatz. Diese werden ergänzt durch massgeschneiderte Kurs- und Seminarangebote. Zu berücksichtigen sind darüber hinaus auch Qualifikationen und Kompetenzen, die im ausserberuflichen Bereich erworben werden können.

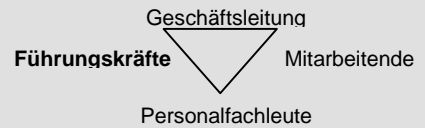
Schliesslich bringen die Mitarbeitenden auch Bedürfnisse und Rahmenbedingungen aus dem privaten Umfeld ein und sorgen damit für eine individuelle Work-Life-Balance.

Vereinbarung von individuellen Entwicklungszielen und Entwicklungsmassnahmen:



Grundlage hierzu sind qualifizierte Feedbacks sowie regelmässige Mitarbeiter/innen-Gespräche mit dem/der direkten Vorgesetzten. Die konkreten Entwicklungsziele und -massnahmen legen Mitarbeitende und Führungskräfte im Rahmen der Zielvereinbarung fest.

Führungskräfte



Rolle und Verantwortung

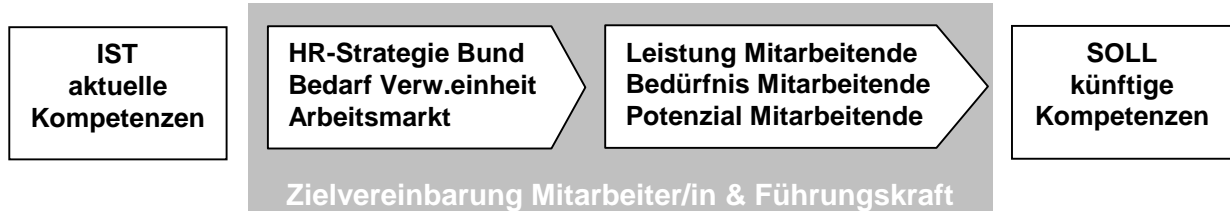
Führungskräfte fördern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in deren persönlichen Weiterentwicklung. Sie sind neben den Mitarbeitenden selber die wichtigsten und primären Personalentwickler/innen.

Führungskräfte verstehen sich als Coach: Sie beobachten kontinuierlich die Leistungen der Mitarbeitenden, beurteilen deren Entwicklungspotenzial und unterstützen diese bei der Qualifikation und Weiterentwicklung gemäss dem Bedarf der Organisation und den Anforderungen des Arbeitsmarktes.

Führungskräfte berücksichtigen die persönlichen Lebensumstände der Mitarbeitenden und unterstützen eine individuelle Work-Life-Balance.

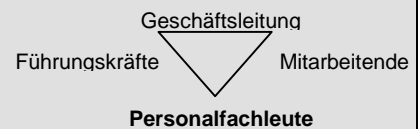
Führungskräfte befähigen die Mitarbeitenden zu eigenverantwortlichem Handeln und zur Selbststeuerung. Sie schaffen eine lernfördernde Arbeits- und Teamkultur.

Vereinbarung von individuellen Entwicklungszielen und Entwicklungsmassnahmen:



Grundlage hierzu sind qualifizierte Feedbacks sowie regelmässige Mitarbeiter/innen-Gespräche mit der/dem Mitarbeitenden. Die konkreten Entwicklungsziele und -massnahmen legen Mitarbeitende und Führungskräfte im Rahmen der Zielvereinbarung fest.

Personalfachleute



Rolle und Verantwortung

Die **Personalfachleute der Departemente und Ämter** unterstützen die Umsetzung der HR-Strategien des Bundes, der Departemente und der Ämter. Sie koordinieren die unterschiedlichen HR-Prozesse: Wie die Zielvereinbarung/Beurteilung, die Personalführung, die Personahonorierung, der Personalaustritt und die Bedarfsplanung ist auch die Personalentwicklung als Teilprozess eines ganzheitlichen und strategieorientierten Human-Resources-Managements zu betrachten. Die einzelnen Prozesse und Instrumente müssen aufeinander abgestimmt sein.

Im Bereich der Personalentwicklung nehmen die **Personalfachleute der Departemente und Ämter** bzw. speziell beauftragte **PE-Leiter/innen** eine Unterstützungs- und Koordinationsfunktion wahr. Zu ihren Hauptaufgaben zählen:

- Sie unterstützen die Geschäftsleitung und die Linie in Fragen des Kulturwandels, der Organisationsentwicklung und der Personalentwicklungsplanung und moderieren/coachen entsprechende Prozesse.
- Sie koordinieren interne und externe Personalentwicklungstools (Aus- und Weiterbildungsangebote, Potenzialanalyseinstrumente, Coaching, Job-Rotation usw.) und stellen bei Bedarf amtsintern weitere Instrumente zur Verfügung.
- Sie informieren und beraten sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende über Möglichkeiten der individuellen Weiterentwicklung, der Job-Rotation und der Organisationsentwicklung.
- Sie stellen die Zusammenarbeit mit den Departementen und zentralen Dienstleister/innen sicher und tauschen mit anderen Fachstellen der Bundesverwaltung systematisch und regelmässig Wissen und Know-how aus.
- Sie stellen die Koordination der Personalentwicklungsinstrumente mit anderen HR-Funktionen sicher.

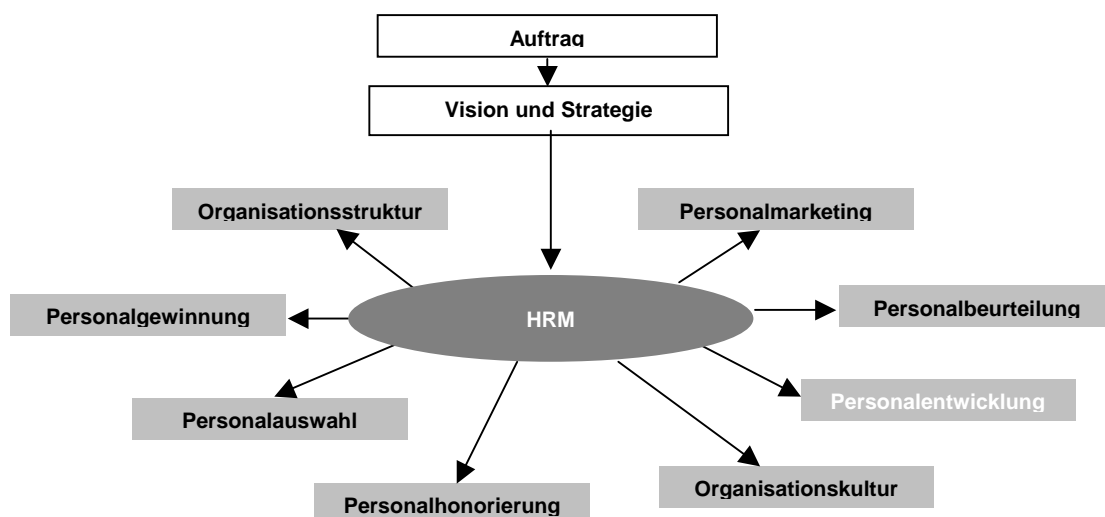
Geschäftsleitungen



Rolle und Verantwortung

Die **Geschäftsleitungen** der Verwaltungseinheiten legen im Hinblick auf die künftigen Aufgabenschwerpunkte des Amtes sowie aufgrund der HR-Strategie der Bundesverwaltung und der HR-Strategie des jeweiligen Departements die HR-Strategie des Amtes fest. Sie leiten daraus den Personalentwicklungsbedarf im Amt ab. Die Geschäftsleitungen werden dabei von ihren Personalfachleuten beraten und unterstützt.

Personalentwicklung hat die übergeordnete und primäre Aufgabe, die Zielerreichung der Verwaltungseinheit zu unterstützen. Personalentwicklung ist auf die Strategie, d.h. auf die gegenwärtige und künftige Aufgabenerfüllung der Verwaltung (Verwaltungseinheit sowie Gesamtverwaltung) ausgerichtet. Sie muss in diesem Sinne die vorhandenen Ressourcen optimal nutzen und entwickeln. Auftraggeber für Personalentwicklungsmassnahmen ist folglich die oberste Führung der Verwaltungseinheit.



Bei der Umsetzung der Personalentwicklung berücksichtigen die Ämter die Ziele und Strategien des Bundesrates sowie der einzelnen Departementschef/innen. Sie fördern insbesondere den Austausch und die Vernetzung der Mitarbeitenden über die Amtsgrenzen hinaus und ermöglichen Laufbahnschritte im Rahmen der gesamten Verwaltung. Die Geschäftsleitungen sorgen für den Aufbau einer lernfördernden Verwaltungskultur.

Unterstützung durch zentrale Dienstleistungen

Rolle und Dienstleistungen des EPA (EFD)

Das EPA (EFD) entwickelt die Angebote im Bereich Personalentwicklung zusammen mit den Verantwortlichen der Departemente und Ämter stetig weiter. Es evaluiert den Bedarf der Verwaltungseinheiten, allgemeine Trends im Aufgabenumfeld des Bundes und am Arbeitsmarkt und verfolgt die Entwicklung in Wissenschaft und Praxis. Es erarbeitet in Zusammenarbeit mit den einzelnen Führungs- und Fachstellen zielgruppenorientierte Qualifikationsangebote und Unterstützungsdienstleistungen und stellt diese den Departementen, Ämtern und Mitarbeitenden zur Verfügung.

Es koordiniert die Angebote im Rahmen der Human-Resources-Konferenz Bund (HRK), der Personalentwicklungskonferenz (PEK) sowie des Forums für Beauftragte für Chancengleichheit von Frau und Mann und für die Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung. Schliesslich sorgt das EPA (EFD) über systematische Wirkungsanalysen und regelmässige Reportings zu Handen des Bundesrates für die Qualitätssicherung im Bereich der Personalentwicklung.

Das EPA (EFD) konzentriert seine Dienstleistungen im Bereich Personalentwicklung auf folgende Tätigkeitsfelder:

Ausbildung

Das EPA (EFD) stellt in Koordination mit den Angeboten der Departemente und Ämter Seminare, Kurse und Workshops zur Verfügung. Schwerpunkt bilden dabei Inhalte, die interdepartementale Zielsetzungen verfolgen oder unabhängig von den spezifischen Aufgaben der Verwaltungseinheiten von Bedeutung sind. Darüber hinaus stellt das EPA massgeschneiderte Ausbildungsgefässe bereit, die in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen für einzelne Verwaltungseinheiten vor Ort entwickelt und durchgeführt werden.

Beratung/Tools

Das EPA (EFD) berät unterschiedliche Ziel- und Anspruchsgruppen in Fragen der Personalentwicklung. Es stellt Know-how und Tools zur Verfügung und unterstützt entsprechende Prozesse mit Dienstleistungen und Instrumenten. Es fördert insbesondere auch Möglichkeiten der Job-Rotation. Bei Bedarf vermittelt es interne und externe Expertinnen und Experten.

Information

Das EPA (EFD) sorgt mit einer systematischen und zielgruppenorientierte Information und Kommunikation für Transparenz im Bereich der Personalentwicklung. Es fördert die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Aus- und Weiterbildungsanbietern und informiert verschiedene Zielgruppen über aktuelle Trends sowie über Möglichkeiten der internen und externen Aus- und Weiterbildung.

Vernetzung

Das EPA (EFD) sorgt für eine systematische Vernetzung unterschiedlicher Anspruchsgruppen. Es sorgt damit für einen kontinuierlichen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Verwaltungseinheiten der Bundesverwaltung. Durch den Aufbau persönlicher Netzwerke und durch den Austausch von erfolgreichen Praxisbeispielen werden Synergien innerhalb der Bundesverwaltung optimal genutzt.

Rolle und Dienstleistungen anderer zentraler Anbieter

Zentrale Dienstleistungen im Rahmen der Personalentwicklung können neben dem EPA (EFD) auch durch andere Dienstleistungszentren angeboten werden. Federführend bei der Bereitstellung von zentralen Dienstleistungen ist das EPA (EFD). Es sorgt für eine angemessene Koordination und für einen wirtschaftlichen Einsatz der Mittel.

Rolle und Dienstleistungen der Departemente

Die Departemente entwickeln im Bereich der Personalentwicklung je nach Bedarf departementsspezifische Strategien, Standards und Instrumente und unterstützen die einzelnen Verwaltungseinheiten bei der Umsetzung. Die HRM-Verantwortlichen der Departemente koordinieren ihre Tätigkeit auf Stufe Bundesverwaltung im Rahmen der Human-Resorces-Konferenz Bund (HRK), der Personalentwicklungskonferenz (PEK) sowie des Forums für Beauftragte für Chancengleichheit von Frau und Mann und für die Förderung der Mehrsprachigkeit in der Bundesverwaltung.