

Eidgenössisches Personalamt EPA
Office fédéral du personnel OFPER
Ufficio federale del personale UFPER
Uffizi federal da persunal UFPER



Kaderförderung des Bundes

Vom Bundesrat genehmigt
am 27. März 2002

1. Ausgangslage

Infolge der erhöhten Komplexität und internationalen Verflechtung staatlicher Aufgaben haben sich die Anforderungen an Kaderkräfte in der öffentlichen Verwaltung erweitert: Für die erfolgreiche Bewältigung neuer Herausforderungen sind neben vielfältigen fachlichen Qualifikationen und umfangreichen praktischen Erfahrungen spezifische Selbst-, Sozial-, Methoden- und Führungskompetenzen wichtig.

Die Erwartungen der Mitarbeitenden an den Arbeitgeber sind gestiegen: Verschiedene Studien zeigen, dass bezüglich der Attraktivität von Arbeitgebern individuelle Entwicklungs- und Qualifikationsmöglichkeiten sowie eine moderne Unternehmenskultur hoch eingeschätzt werden. Die Personal-Befragung 2000 zeigt in dieser Hinsicht bei Mitarbeitenden der Bundesverwaltung ein unbefriedigendes Bild: Sowohl die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten als auch die Führungskompetenzen der Vorgesetzten werden als verbesserungsfähig beurteilt.

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt hat sich in den vergangenen Jahren verschärft: Führungspersönlichkeiten und qualifizierte Fachspezialistinnen und -spezialisten werden von unterschiedlichen Arbeitgebern stärker umworben. Die Betriebstreue von Mitarbeitenden gegenüber den Arbeitgebern ist gesunken. Talentierte Nachwuchs- und Kaderkräfte zu gewinnen, zu entwickeln und zu halten sowie gemäss deren individuellen Fähigkeiten und Potenzialen optimal einzusetzen, wird für die Bundesverwaltung zu einer zentralen strategischen Herausforderung.

2. Stand der Kaderförderung in der Bundesverwaltung

Seit mehreren Jahren besteht in der Bundesverwaltung für Nachwuchs- und Kaderkräfte ein breites Angebot, sich sowohl fachlich als auch persönlich weiterzubilden. Neben vielfältigen Qualifikationsmöglichkeiten in den Departementen und Ämtern bietet das EPA (EFD) ein vielfältiges Ausbildungsprogramm an. Die individuelle Kaderförderung erfolgte jedoch in vielen Fällen wenig zielgerichtet und bedarfsorientiert.

Mehrere Departements und Ämter haben deshalb erfolgreich Instrumente zur Kaderförderung eingeführt (z.B. Management Development) oder sind gegenwärtig mit dem Aufbau entsprechender Massnahmen beschäftigt. Demgegenüber fehlen insbesondere kleineren Ämtern die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen zur Implementierung entsprechender Instrumente.

¹ Zum Kader zählen Mitarbeiter/innen mit Führungs-, Projekt-, Fach- und Stabsaufgaben (mit und ohne Personalführungsfunktion). Bei der Definition des Kadereinsatzes orientiert sich die Kaderentwicklung an folgender formaler Gliederung:

Topkader (I): ab Lohnklasse 32

Höheres Kader (II): Lohnklasse 28-31

Mittleres Kader (III): Lohnklasse 24-27

Der Kaderbegriff kann von den Departementen und Ämtern für einzelne Funktionen festgelegt bzw. nach unten ausgeweitet werden.

Die Möglichkeiten der dezentralen Kaderförderung stossen in der Praxis auf Grenzen: Qualifikations- und Entwicklungsmöglichkeiten sind auf die jeweiligen Departemente bzw. Ämter beschränkt. Departemente und Ämter sehen sich häufig mit dem Problem konfrontiert, dass sie talentierten Kaderkräften aufgrund der Situation in ihren Organisationseinheiten keine mittelfristigen Entwicklungsperspektiven aufzeigen können. Andererseits stehen bei einem konkreten Bedarf häufig keine geeigneten Kandidat/innen zur Verfügung. Karriereschritte über die Grenzen der jeweiligen Departemente und Ämter hinaus bilden nach wie vor die Ausnahme.

3. Ziele der Kaderförderung

Ausrichtung der Kaderförderung auf aktuelle und künftige Herausforderungen

Grundlage für die Kaderförderung sind die aktuellen und künftigen Herausforderungen der Verwaltung sowie der Kaderbedarf. Sämtliche Instrumente der Kaderförderung werden besser als bisher darauf ausgerichtet.

Individuelle Entwicklung ermöglichen

Potenziale und Entwicklungsziele von Kader- und Nachwuchskräften werden in Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen sowie bedarfsweise in Assessments systematisch evaluiert. Durch die Planung individueller Entwicklungsmassnahmen im Rahmen der Zielvereinbarung wird eine individuelle sowie bedürfnis- und bedarfsorientierte Entwicklung sichergestellt.

Massgeschneiderte Qualifikationsmassnahmen bereitstellen

Aufgrund des Bedarfs und des individuellen Potenzials vereinbaren Vorgesetzte und Mitarbeitende massgeschneiderte Entwicklungsmassnahmen. Das EPA (EFD) erweitert das Angebot an Qualifikationsmöglichkeiten.

Entwicklungsoptionen erweitern

Das EPA (EFD) unterstützt die departementübergreifende Zusammenarbeit und Vernetzung von Nachwuchs- und Kaderkräften. Es fördert den Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Departementen/Ämtern und eröffnet Entwicklungsmöglichkeiten über die jeweiligen Departements- und Amtsgrenzen hinaus.

Erhöhung des Anteils von Frauen und Angehörigen sprachlicher Minderheiten im Kaderbereich

Die Kaderförderung unterstützt die Gleichstellung zwischen Frau und Mann und fördert die ausgewogene Vertretung aller Sprachgruppen in Kaderfunktionen.

4. Verantwortung für die Kaderförderung

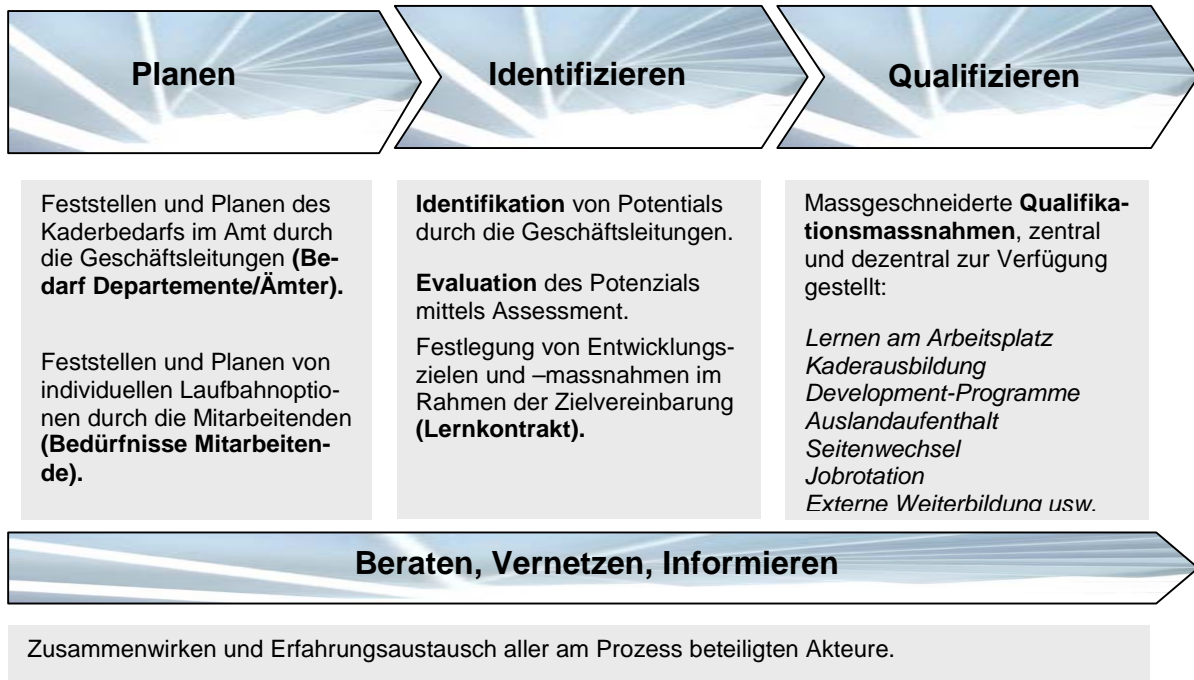
Die vorliegende Strategie der Kaderförderung verfolgt einen **dualen Ansatz**. Sie beinhaltet eine dezentrale und eine zentrale Kaderförderung.

Verantwortlich für die konkrete Ausgestaltung der **dezentralen Kaderförderung** sind die Departemente und Ämter. Die dezentrale Kaderförderung orientiert sich an den Aufgaben, der Strategie und der Kultur der einzelnen Einheiten. Die jeweiligen Geschäftsleitungen sorgen für eine bedürfnis- und bedarfsorientierte Kaderförderungsplanung, die Identifikation und Evaluation von Potenzialträger/innen und ermöglichen ihren Kaderkräften individuelle Qualifikationsmöglichkeiten. Entscheidend für den Erfolg in der Praxis ist das Zusammenwirken von Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Geschäftsleitungen und Human-Resources-Verantwortlichen. Die dafür notwendigen Grundlagen, Ziele und Instrumente werden durch die jeweiligen Geschäftsleitungen festgelegt. Die Human-Resources-Konferenz koordiniert die Massnahmen der dezentralen Kaderförderung gemäss Art. 5 BPV.

Bei der Umsetzung der dezentralen Kaderförderung berücksichtigen die Departemente und Ämter Ziele und Strategie des Bundesrates. Sie fördern insbesondere den Austausch und die Vernetzung ihrer Kader über die jeweiligen Amtsgrenzen hinaus und ermöglichen Laufbahnschritte im Rahmen der gesamten Verwaltung.

Die **zentrale Kaderförderung** unterstützt die Departemente und Ämter bei der Entwicklung und Anwendung von amtspezifischen Kaderförderungsinstrumenten. Sie stellt hierzu unterschiedliche Dienstleistungen zur Verfügung (Beratungsdienstleistungen, Selektions- und Evaluationsstools, Qualifikationsprogramme, Informationen und Netzwerke.) Die Dienstleistungen werden durch das EPA sowie durch weitere Kompetenzzentren erbracht. Die zentrale Kaderförderung nutzt Synergien, indem sie den Erfahrungs- und Wissensaustausch sowie die Vernetzung der Dezentrale fördert und koordiniert.

Die zentrale Kaderförderung orientiert sich bei der Erbringung der Dienstleistungen an folgendem Prozess:



5. Die Dienstleistungen des EPA (EFD)

Das EPA (EFD) evaluiert Trends im Aufgabenumfeld des Bundes und am Arbeitsmarkt und verfolgt die Entwicklung in Wissenschaft und Praxis im Bereich der Kaderentwicklung. Es leitet daraus den strategisch relevanten Qualifikationsbedarf für die Kader ab, sorgt für moderne Formen der Kaderförderung, aktualisiert laufend das Angebot und hält dieses auf qualitativ hohem Stand.

Beraten & Informieren	Beratung und Unterstützung der Linie Das EPA (EFD) stellt den Ämtern und Departementen im Hinblick auf den Aufbau und die Weiterentwicklung der dezentralen Kaderförderung (Planen, Identifizieren und Qualifizieren) Informationen, Beratungsdienstleistungen und Know-how zur Verfügung. Bei Bedarf werden interne/externe Experten vermittelt.
	Beratung und Unterstützung von Mitarbeitenden und Kaderkräften Das EPA (EFD) stellt Beratungsdienstleistungen in Bezug auf die individuelle Laufbahnentwicklung von Nachwuchskräften und Kadermitarbeitenden zur Verfügung. Es berät und informiert Potentials und Kaderkräfte aller Stufen bezüglich Qualifikations- und Weiterbildungsmöglichkeiten (Executive Master of Public Administration, Public Controller usw.)
	Kaderinformation Das EPA (EFD) stellt Kadern auf verschiedenen Stufen Informationen zu Management und Führung sowie zu Kontextthemen zur Verfügung (z. B. „Public Management“ und Informationen über Intranet.)

Vernetzen	Austauschplattformen Das EPA (EFD) vernetzt die verschiedenen Projekte der dezentralen Kaderförderung der allgemeinen Bundesverwaltung in Austauschplattformen und sorgt zwischen den jeweiligen Verantwortlichen für einen ämter- und departementübergreifenden Informations- und Erfahrungsaustausch.
	Vermittlung von Experten Das EPA (EFD) erfasst interne und externe Expertinnen und Experten und vermittelt sie bei Bedarf Führungskräften, Personalverantwortlichen und Mitarbeitenden (z.B. Potenzialabklärung, Coaching, Beratung).
	Kadernetzwerke Das EPA (EFD) sorgt für die Vernetzung von Nachwuchs- und Kaderkräften sowie für einen stetigen Informations- und Erfahrungstransfer. Zu diesem Zweck werden bestehende Instrumente (EPA-Kolloquium, Kaderforen usw.) durch neue Massnahmen und Tools ergänzt (z.B. MD-Netzwerke, Intranetplattform).
	Interner Stellenmarkt / Kaderbörse In einem Modellversuch testet das EPA (EFD) eine Kaderbörse auf der Basis der Selbstdeklaration für Absolventinnen und Absolventen der zentralen Development-Programme (z.B. Innovation und Leadership.)

Kaderausbildung (Entwicklungsmassnahmen off-the-job)

Stufenseminare

Das EPA (EFD) bietet ein 3-stufiges Kaderseminar an (Basiskader mit Lernbegleitung und Praxisberatung, Mittleres Kader mit Lernbegleitung und Praxisberatung, Oberes Kader mit Praxisberatung.)

Einzelmodule

Das EPA (EFD) bietet Einzelmodule zu Kommunikation, Verhandlung, Problemlösung, Medien usw. an. Die Angebote werden laufend den aktuellen Bedürfnissen angepasst.

Development-Programme (Entwicklungsmassnahmen near-the-job)

Das EPA (EFD) stellt Development-Programme zur Verfügung. Diese sind so konzipiert, dass sie eine zielgerichtete, individuelle und bedarfsorientierte Entwicklung von Kaderkräften ermöglichen. Der Informations- und Erfahrungsaustausch sowie das Lernen in der Praxis stehen im Vordergrund. Die Linienvorgesetzten werden in den Förderungsprozess eingebunden.

Nachwuchsförderung

Persönliche Standortbestimmung mit Stärke-Schwäche-Profil, Know-how für die Laufbahnentwicklung, konkreter Entwicklungsplan. Nach dem Potenzialsseminar besteht die Möglichkeit, in das Laufbahnentwicklungsprogramm (LEP) einzusteigen.

Innovation und Leadership

In Ergänzung zu den bestehenden Angeboten und als Weiterentwicklung des letztjährigen Pilots „MD Start-up“ bietet das EPA (EFD) mit „Innovation und Leadership“ ein Programm zur Förderung der Kader an der Schnittstelle zwischen mittlerem und höherem Kader an. Ziel ist, die Selbst-, Sozial-, Methoden- und Führungskompetenzen sowie Innovations- und Umsetzungsfähigkeiten weiterzuentwickeln.

Entwicklungsmassnahmen am Arbeitsplatz (on-the-job)

Das EPA (EFD) berät die Linie, POE-Verantwortliche und Mitarbeitende über Möglichkeiten der Qualifikation am Arbeitsplatz. In Frage kommen beispielsweise Projektleitungen, Stellvertretungsfunktionen oder Coachings.

Zeitlich begrenzter Aufgabenwechsel (Job Rotation)

Zur Förderung des zeitlich begrenzten Aufgabenwechsels in der Bundesverwaltung erarbeitet das EPA (EFD) einen Leitfaden. Dieser zeigt verschiedene Modelle und Vorgehensweisen auf. In Workshops erarbeitet das EPA (EFD) mit interessierten Ämtern und motivierten Kandidat/innen Lösungen für konkrete Vorhaben.

Externe Aus- und Weiterbildungen

Das EPA (EFD) unterstützt, begleitet und informiert über externe Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten (z.B. Höhere Fachprüfung für Verwaltungswissenschaftler/innen und Executive Master of Public Administration).

Seitenwechsel

Das EPA (EFD) koordiniert und unterstützt Möglichkeiten eines zeitlich begrenzten Einsatzes von Kaderkräften im Rahmen grundsätzlich neuer Aufgabengebiete (z.B. soziale Institutionen).

Internationaler Austausch

Zur Förderung des internationalen Austausches von Kaderkräften wird die Zusammenarbeit mit den bestehenden Kompetenzzentren innerhalb des EDA und des VBS sowie weiteren involvierten Stellen intensiviert. Es gilt, die bereits bestehenden Möglichkeiten breit bekannt zu machen und durch Formen des Kurzeitaustausches zu ergänzen, die administrativen Hürden, welche einen Austausch begleiten, zu reduzieren und die Rückintegration insbesondere bei längeren Auslandsaufenthalten sicherzustellen.

Dritte Karriere

Das EPA (EFD) unterstützt ältere Kader bei der Neuorientierung im letzten Laufbahnabschnitt. Es stellt hierzu Informationen und spezifische Programme zur Verfügung.

Senior Consulting

Verschiedene Bundesämter (z.B. DEZA) und Departemente (VBS) haben Überlegungen zu flexibleren Beschäftigungsformen für ältere Kader angestellt. Das EPA (EFD) hat im Rahmen einer ersten Arbeitsphase gemeinsam mit den interessierten Stellen bestehende Modelle des Senior Consulting geprüft und Ansätze zur Umsetzung in der Bundesverwaltung entworfen. In einem weiteren Arbeitsschritt wird als Vorbereitung für die Gründung einer organisatorischen Einheit ‚Senior Consulting‘ (Arbeitstitel) ein Businessplan als Entscheidungsgrundlage für den Bundesrat erarbeitet.

6. Die Dienstleistungen des Zentrums für Assessment und Entwicklung (ZAE)

Die heutige Fachstelle für Assessment innerhalb des VBS übernimmt ab Sommer 2002 die Funktion als unabhängiges Zentrum für Assessment und Entwicklung (ZAE). Das ZAE erbringt Dienstleistungen (Auswahl-, Laufbahn- und Entwicklungsassessment sowie Beratungen) zu Gunsten der gesamten Bundesverwaltung, vorderhand mit einem Schwerpunkt innerhalb des VBS (Armee XXI).

Während einer zweijährigen Pilotphase wird das ZAE administrativ dem Generalsekretär VBS zugeordnet. Nach Abschluss der Pilotphase wird es im Falle einer für alle Departemente positive Evaluation ins EFD (EPA) integriert.

Die Dienstleistungen des ZAE stellen besser als bei amts- und departementorientierten Ansätzen eine grössere Unabhängigkeit und damit eine höhere Objektivität sicher. Die Nutzung von Synergien ermöglicht rasche, preiswerte und bedarfsgerechte Lösungen mit vergleichbaren Standards.

Gemeinsam mit Kadern der Verwaltung, Expertinnen und Experten aus der Wirtschaft und der Wissenschaft pflegt das ZAE die kontinuierliche Neu- und Weiterentwicklung von Instrumenten und Verfahren speziell für die Bedürfnisse einer modernen und attraktiven Verwaltung.

Identifizieren	<p>Beratung</p> <p>Das ZAE begleitet und unterstützt die Linienverantwortlichen bei der Implementierung von Instrumenten zur Führungskräftenachwuchsplanung. Dank den verwaltungsspezifischen Führungs- und Kernkompetenzen, über welche das Kompetenzzentrum für Assessment und Entwicklung in der Potenzialanalyse und Handhabung von unterschiedlichen Instrumenten verfügt, kann die Linie ihren Bedürfnissen entsprechend beraten und unterstützt werden.</p>
-----------------------	---

Auswahlassessments

Das ZAE organisiert und gestaltet massgeschneiderte Einzel- oder Gruppenassessments als Teil des Auswahlverfahrens für interne und externe Bewerberinnen und Bewerber in der Verwaltung. Die Linienverantwortlichen erhalten als Entscheidungshilfe detaillierte Profile der Bewerber/innen. Dadurch gewinnen sie eine grössere Sicherheit bei der Besetzung von Stellen.

Entwicklungsassessments

Das ZAE organisiert und gestaltet Einzel- und Gruppenassessments im Rahmen der Kaderförderung der Verwaltung. Die Linienverantwortlichen erhalten Unterstützung bei der Erfassung des intellektuellen und sozialen Potenzials. Sie erhalten eine zusätzliche Entscheidungsgrundlage für die Führungskräfteplanung sowie Unterstützung für massgeschneiderte Entwicklungspläne ihrer Kader.

Laufbahnassessment

Das ZAE organisiert und gestaltet Einzelassessments als Teil der Laufbahnberatung für Kader, Nachfolge- und Nachwuchskräfte. Die Mitarbeitenden erkennen anhand ihres persönlichen Stärke/Schwächeprofils ihre eigenen Zukunftsperspektiven innerhalb oder ausserhalb der Verwaltung sowie mögliche Entwicklungsmassnahmen, die sie in ihrer persönlichen Zielerreichung unterstützen.

7. Massnahmen der dezentralen Kaderförderung

Verantwortung für die dezentrale Kaderförderung

Verantwortlich für die dezentrale Kaderförderung sind die Geschäftsleitungen der Departemente und Ämter. Bei der Umsetzung der dezentralen Kaderförderung berücksichtigen sie Ziele und Strategie des Bundesrates.

Folgende Massnahmen können beispielsweise eingeleitet werden:

Planen:

- Die Geschäftsleitungen bezeichnen ein Geschäftsleitungsmitglied formell für die Kaderförderung im Amt verantwortlich.
- Die Geschäftsleitungen evaluieren den künftigen Kaderbedarf sowie die diesbezüglichen Anforderungen und stellen damit eine geeignete - Kaderförderungsplanung sicher.

Identifizieren und evaluieren:

- Die Geschäftsleitungen führen mit Kadern regelmässig Laufbahnentwicklungsgespräche durch und legen im Rahmen der Zielvereinbarungen individuelle Entwicklungsziele und –Massnahmen fest.
- Die Geschäftsleitungen identifizieren systematisch talentierte Nachwuchs- und Kaderkräfte.
- Die Geschäftsleitungen evaluieren das Potenzial und legen die Entwicklungsziele und –Massnahmen von Nachwuchs- und Kaderkräften fest (beispielsweise mittels Assessment).

Qualifizieren:

- Die Geschäftsleitungen unterstützen ihre Kader bei der Qualifikation über den unmittelbaren internen Bedarf hinaus zum Nutzen der gesamten Bundesverwaltung. Sie nutzen beispielsweise Reorganisationen und Projekte, um neue Lernfelder für ihre Nachwuchs- und Kaderkräfte am Arbeitsplatz zu eröffnen.
- Die Geschäftsleitungen unterstützen den Austausch und die Vernetzung der Kader über die Amtsgrenzen hinaus (z.B. Job Rotationen, Auslandsaufenthalte, MD-Netzwerke).
- Die Geschäftsleitungen unterstützen interne und externe Qualifikationsmassnahmen (Kaderseminare, Kaderförderungsprogramme).

Für die Selektion und Besetzung von Stellen ist ausschliesslich die Linie verantwortlich. Es gelten die bestehenden Richtlinien. Die Verantwortlichen prüfen den Einsatz von Assessments. Sie geben bei der Besetzung von Kaderfunktionen insbesondere Kandidatinnen eine Chance.

Mitarbeitende	<p>Selbstverantwortung</p> <p>Nachwuchs- und Kaderkräfte sind für ihre persönliche Laufbahnentwicklungsplanung grundsätzlich selber verantwortlich. Es besteht keine Garantie für eine Karriere bei der Bundesverwaltung.</p> <p>Kontinuierliches Lernen</p> <p>Nachwuchs- und Kaderkräfte informieren sich regelmässig über Laufbahnoptionen und legen ihre Entwicklungsziele in Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten und gegebenenfalls mit den POE-Verantwortlichen immer wieder neu fest. Sie setzen sich für die Verbesserung ihrer Leistungs- und Arbeitsmarktfähigkeit ein und sorgen für eine stetige und zielgerichtete Aus- und Weiterbildung. Sie bemühen sich insbesondere um Möglichkeiten des Lernens am Arbeitsplatz, indem sie ihre Aufgabengebiete kontinuierlich erneuern.</p>
----------------------	---

Personal- und Ausbildungsverantwortliche	<p>Unterstützung und Begleitung der Amtsleitung</p> <p>Personal- und Ausbildungsverantwortliche sind die Koordinationsstelle für die dezentrale Kaderförderung in ihren Departementen und Ämtern. Sie beraten und unterstützen die Linie bei fachlichen Fragen der Kaderförderung. Sie tauschen sich bedarfsweise mit anderen Fachstellen innerhalb der Verwaltung aus.</p> <p>Beratung und Unterstützung von Kader- und Nachwuchskräften</p> <p>Sie unterstützen Kader- und Nachwuchskräfte bei Fragen der individuellen Laufbahngestaltung, möglichen Entwicklungszielen und Entwicklungsmassnahmen. Sie informieren über Möglichkeiten der Potenzialanalyse und der Weiterbildung.</p> <p>Flexibler Einsatz der Kader</p> <p>Sie unterstützen und fördern den flexiblen Personaleinsatz innerhalb des Amtes und darüber hinaus.</p>
---	---

HRK	<p>Koordination der dezentralen Kaderförderung</p> <p>Die Human-Resources-Konferenz koordiniert die Massnahmen der dezentralen Kaderförderung gemäss Art. 5 BPV.</p>
------------	---

8. Zuständigkeiten und Realisierung

	Schritt	Zuständig / Anbieter	Beratung / Support	Wann?
Planen	Individuelle Entwicklungsplanung Selbstanalyse, Planung der persönlichen Entwicklungsziele und –massnahmen durch Mitarbeitende & Kader	Mitarbeitende/ Vorgesetzte	HR Amt EPA	2003
	Kaderförderungsplanung (Departement/Amt) Planung des qualitativen und quantitativen Kaderbedarfs durch die Amts- bzw. Departementleitungen	Linie	HR Amt EPA, ZAE	gemäss Bedarf
Identifizieren	Potenzialanalyse (Assessment) / Entwicklungsplanung Analyse des individuellen Potenzials (Selbst-, Sozial-, Führungs- und Methodenkompetenz) sowie Planung der persönlichen Entwicklungsziele und –massnahmen	ZAE sowie externe Anbieter	HR Amt Vorgesetzte / Direktion Amt / GS	bestehend
	Zielvereinbarung / Lernkontrakt Potenzialanalyse und Vereinbarung von individuellen Entwicklungszielen und –massnahmen (Lernkontrakt)	Mitarbeitende / Vorgesetzte	HR Amt EPA, ZAE	bestehend
	Ermittlung Qualifikationsbedarf / Auswahl der Kaderförderungs-Kandidatinnen und –Kandidaten Die Amts- bzw. Departementleitungen definieren Kriterien zur Aufnahme von Mitarbeitenden in Kaderförderungsprogramme und ernennen Kandidatinnen und Kandidaten	Geschäftsleitung Amt bzw. GS / Vorgesetzte	HR Amt EPA, ZAE	bestehend

Qualifizieren	Lernen am Arbeitsplatz z.B. Stages, Projektleitungen, Stellvertretungen und Coaching innerhalb des Amtes bzw. Departements	Vorgesetzte	HR Amt EPA, ZAE	laufend
	Interne und externe Kaderausbildung Kaderausbildung EPA (Stufenseminare und Module) sowie Informationen zu externen Seminaren und Weiterbildungen	EPA	HR Amt EPA	bestehend
	Development-Programme Nachwuchsförderung, Potenzialseminar, LEP, Innovation & Leadership.	EPA	HR Amt EPA	bestehend bzw. 2002
	Informationen internationaler Austausch Stages und Aufenthalte im Ausland: Verwaltungen, internationale Organisationen, ev. Privatwirtschaft	EPA	Kompetenz-zentrum Internat. Austausch	2003
	Zeitlich begrenzter Aufgabenwechsel (Job Rotation) Das EPA informiert über Möglichkeiten von zeitlich begrenzten Aufgabenwechseln.	EPA	HR Amt Linie	2003
	Vermittlung Seitenwechsel Begrenzter Einsatz in einem anderen Berufsfeld (z.B. in einer sozialen Institution)	EPA	Linie	2003
	Dritte Karriere	EPA	Linie	2004
	Senior Consulting	EPA, VBS	Linie	2003

Informieren & Vernetzen	Kadernetzwerke Kaderveranstaltungen (EPA-Kolloquium, Kaderforen usw.) und Kaderinformationen (z.B. „Public Management“, EPA-Schriftenreihe.)	EPA	verschiedene Partner	bestehend 2002
	Austauschplattformen Austauschplattform für Verantwortliche der dezentralen Kaderförderung	EPA	Verantwortliche dezentrale Kaderförderung	2002
	Interner Stellenmarkt Ausbau des bestehenden internen Stellenmarktes	EPA	Linie	2002
	Kader- und Informationsplattform (Intranet) Informationen zu Angeboten und Fragen der Kaderförderung	EPA	verschiedene Partner	2003
	Controlling Überprüfung des Entwicklungserfolges	Vorgesetzte / Amt	EPA, ZAE	laufend
	Besetzung von Stellen	Linie	EPA, ZAE	laufend