



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Finanzdepartement EFD
Eidgenössisches Personalamt EPA

30.04.2014

Personalstrategie Bundesverwaltung 2011-2015

Personal- und Kaderentwicklung in der Bundesverwaltung

Konzept

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Personalentwicklung BVerw.....	3
2.1	Verständnis der Personalentwicklung in der BVerw	3
2.2	Ziele und Nutzen der Personalentwicklung.....	4
2.3	Zusammenhang der PE zu anderen Personalprozessen	4
3	Zuständigkeit / Rollen in der Personalentwicklung.....	5
3.1	Das EPA.....	5
3.2	Die Departemente.....	5
3.3	Die Verwaltungseinheiten.....	5
4	Formen und Instrumente der Personalentwicklung BVerw	6
5	Stossrichtungen in der Personal- und Kaderentwicklung.....	6
5.1	Kompetenzorientierte Entwicklung der Mitarbeitenden	6
5.2	Kaderentwicklung	7
5.3	Entwicklung bundesweiter Instrumente.....	7
6	Reporting.....	8
7	Ausblick und Kommunikation	8
8	Anhang	9
8.1	Grundlagen des Konzepts	9
8.2	Glossar	9

Abkürzungsverzeichnis

AZB	Ausbildungszentrum der Bundesverwaltung
BVerw	Bundesverwaltung
GfK	Grundanforderungen für Kader
HR	Human Resources
HRK	Human-Resources-Konferenz Bund
KM	Kompetenzmodell
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
PEK	Personalentwicklungskonferenz Bund
VE	Verwaltungseinheiten

1 Einleitung

Die erhöhte Komplexität und internationale Verflechtung staatlicher Aufgaben, die fortschreitende Digitalisierung des Alltags, die Informations- und Wissensgesellschaft u. a. stellen hohe Anforderungen an die Bundesverwaltung (BVerw) und ihre Mitarbeitenden. Will die BVerw in diesem Umfeld längerfristig die ihr zugewiesenen Aufgaben kompetent und effektiv erfüllen, muss sie sich auf leistungsfähige und gut geführte Mitarbeitende abstützen können, welche neben fachlichem Know-how auch über Selbst-, Sozial-, Führungs-, Methoden- und Sprachkompetenzen verfügen. Diverse Instrumente und Prozesse der Personal- und Kaderentwicklung unterstützen die Bewältigung dieser Herausforderungen.

In der am 10. Dezember 2010 vom Bundesrat verabschiedeten Personalstrategie BVerw 2011-2015 wird eine professionelle Personalführung, eine verbindliche Führungsausbildung und eine auf Kompetenzen und Anforderungen abgestützte Personalentwicklung (PE) hervorgehoben. Damit soll eine gemeinsame Unternehmenskultur gefördert werden.

Das vorliegende Konzept ist als Strategiepapier zur Steuerung der Personal- und Kaderentwicklung zu verstehen. Die Massnahmen werden in einem Umsetzungskonzept festgelegt.

Das Konzept

- definiert und beschreibt die Personal- und Kaderentwicklung mit ihren Prozessen und Instrumenten
- legt Ziele und Stossrichtungen fest
- legt die Rollen der Akteure im PE-Entwicklungsprozess auf Stufe BVerw, Departemente und Verwaltungseinheiten (VE) dar und regelt deren Verantwortlichkeiten und Aufgaben

Zentrale Begriffe im Konzept sind in kursiver Schrift geschrieben; sie sind zu einem einheitlichen Verständnis in einem Glossar festgehalten (siehe Anhang).

2 Personalentwicklung BVerw

2.1 Verständnis der Personalentwicklung in der BVerw

Mitarbeitende leisten einen wesentlichen Beitrag zum Erreichen der Ziele ihrer VE. Mit vielfältigen Entwicklungsmassnahmen am Arbeitsplatz oder durch Aus- und Weiterbildung werden die Entwicklung, Erweiterung und Vertiefung der persönlichen und beruflichen *Kompetenzen* der Mitarbeitenden und die Erschliessung ihrer *Potenziale* gefördert. Im Zentrum der PE der BVerw stehen der Kompetenzbedarf der Organisation sowie die Stärken der Mitarbeitenden, die es auszubauen gilt.

Grundlagen für PE-Massnahmen sind einerseits die aktuellen und künftigen Aufgaben, Herausforderungen und Leistungsziele der BVerw bzw. deren VE, andererseits aber auch die beruflichen Erwartungen, die Leistungsfähigkeit und das Entwicklungspotenzial der Mitarbeitenden. Ein Mehrwert entsteht, wenn die PE sowohl der Kompetenzentwicklung der Organisation als auch der Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden dient.

Die BVerw verfolgt eine nachhaltige, zielgerichtete und ergebnisorientierte PE. Diese erfordert klar definierte Prozesse, professionelle Instrumentarien sowie systematisch geplante und gezielt umgesetzte Massnahmen. Sie setzt folgendes PE-Verständnis voraus:

- Die PE der BVerw verfolgt einen *kompetenzorientierten* Ansatz. Sie basiert auf einer Bedarfsanalyse der erforderlichen Kompetenzen (SOLL) und dem systematischen Abgleich zwischen diesem SOLL und den vorhandenen Kompetenzen und Potenzialen (IST) der Mitarbeitenden. Aus der Differenz ergibt sich der Entwicklungsbedarf. Nachhaltig wird die PE dann, wenn vor- und nachgelagerte Personalprozesse wie Personalgewinnung, Zielvereinbarung und -beurteilung aufgabenorientiert und kompetenzbasiert erfolgen und auf-

einander abgestimmt sind.

Mit dem aktualisierten *Kompetenzmodell der Bundesverwaltung* (KM) und den neu definierten *Grundanforderungen für Kader* (GfK) im Sinne von bundesweit verbindlichen Minimalanforderungen an *Kader* hat die BVerw einen wichtigen Schritt in Richtung eines systematischen Kompetenzmanagements gemacht.

- Die BVerw verfolgt einen *strategieorientierten PE-Ansatz*. Damit wird die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden auf die aktuellen und künftigen Anforderungen der BVerw und ihrer VE's ausgerichtet und somit die PE mit der *Organisationsentwicklung* und mit den strategischen Vorgaben und Zielsetzungen der VE verknüpft.
- Die BVerw fördert angesichts der demographischen Entwicklung sowie der Forderung nach Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben eine *lebensphasenorientierte PE*. Die Massnahmen der PE sollen die familiären und beruflichen Lebensphasen der Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Leistungsvoraussetzungen berücksichtigen, generationengerechtes Lernen ermöglichen und die Potenziale und Erfahrungen von jüngeren und älteren Mitarbeitenden gezielt nutzen.

2.2 Ziele und Nutzen der Personalentwicklung

Ziele: PE

- unterstützt die Ausrichtung der VE und damit der ganzen BVerw auf die aktuellen und künftigen Aufgaben und Herausforderungen
- fördert einen bedarfsgerechten Einsatz der Mitarbeitenden, damit sie befähigt sind, ihre Aufgaben erfolgreich und effizient zu bewältigen sowie neue Aufgaben und Funktionen zu übernehmen
- fördert die Leistungsfähigkeit sowie die Lern- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden in allen Lebensphasen
- unterstützt die Professionalisierung der Führungskräfte und stärkt die Führungskultur in der BVerw

Der **Nutzen** der PE für die BVerw besteht in der Deckung des Bedarfs an qualifizierten Fach-, Projektleitungs- und Führungskräften, in der Stärkung der Mitarbeitenden-Erhaltung und des Commitments zum Arbeitgeber, in der Erhöhung der Attraktivität der BVerw auf dem Arbeitsmarkt, in der Förderung der Fähigkeit der Mitarbeitenden, Veränderungen mitzugestalten und mitzutragen und in der Steigerung ihrer Mobilität und Arbeitsmarktfähigkeit.

2.3 Zusammenhang der PE zu anderen Personalprozessen

Die PE steht in engem Zusammenhang zu anderen HR-(Teil-)Prozessen wie Bedarfsplanung, Rekrutierung sowie Zielvereinbarung und -beurteilung. KM und GfK bilden die Grundlagen für alle (Teil-) Prozesse. Damit wird die kompetenzbasierte PE unterstützt.

Ausgangspunkt des PE-Prozesses ist die Ermittlung des Entwicklungsbedarfs der Mitarbeitenden sowie die Einschätzung des Potenzials im Abgleich zu heutigen und künftigen Aufgaben. Gestützt darauf formulieren Mitarbeitende und Vorgesetzte z. B. im Rahmen eines Standortbestimmungsgesprächs gemeinsam Entwicklungsziele und planen Massnahmen. Diese werden nach der Umsetzung auf ihre Wirksamkeit überprüft.

3 Zuständigkeit / Rollen in der Personalentwicklung

3.1 Das EPA

Das EPA als Fachstelle für personalpolitische Fragen steuert und koordiniert die PE-Politik und nimmt bei deren Umsetzung eine unterstützende und beratende Funktion wahr.

- Es beobachtet die allgemeinen Trends im Arbeitsumfeld der BVerw und am Arbeitsmarkt, verfolgt die Entwicklung in Wissenschaft und Praxis.
- Es entwickelt zusammen mit den Departementen die Strategie für die PE sowie bundesweite Instrumente und Unterstützungsmassnahmen, berät und unterstützt bei der Umsetzung der Massnahmen und fördert eine bundesweite Unternehmenskultur.
- Es koordiniert seine Tätigkeiten auf Stufe BVerw insbesondere im Rahmen der Personalentwicklungskonferenz Bund (PEK) und der Human-Resources-Konferenz Bund (HRK).
- Es stellt mit dem Ausbildungszentrum der Bundesverwaltung (AZB) ein bedarfsgerechtes Angebot für die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden zur Verfügung.

3.2 Die Departemente

Die Departemente sind für die Umsetzung der Personalpolitik und für die Anwendung der Instrumente und Systeme in ihren Bereichen verantwortlich.

- Sie konkretisieren und koordinieren die Personalentwicklung im Departement und unterstützen die einzelnen VE bei der Umsetzung der PE-Massnahmen.
- Sie entwickeln und evaluieren, abgestimmt auf die Personalstrategie der BVerw und auf ergänzende Strategien, bei Bedarf departementsspezifische Standards und Massnahmen.
- Sie stellen im Bereich der Fachausbildungen bzw. Monopolausbildungen ein bedarfsgerechtes Angebot zur Verfügung und koordinieren ihre Planung bei Bedarf mit dem AZB.

3.3 Die Verwaltungseinheiten

Die Personalentwicklung setzt im Arbeitsalltag und im unmittelbaren Arbeitsumfeld an. Amtsleitungen, Führungskräfte, Mitarbeitende sowie Human Resources (HR)- und PE-Fachleute sind gleichermaßen gefordert, ihre Verantwortung zu übernehmen.

Die Amtsleitungen legen mit Blick auf aktuelle und zukünftige Aufgaben der VE und unter Berücksichtigung der Vorgaben (wie z. B. die Personalstrategie der BVerw) den Personalentwicklungsbedarf in ihrem Amt fest.

Den Führungskräften kommt in der PE eine zentrale Rolle zu. Sie sind die wichtigsten und primären Personalentwickler/innen. Durch die Festlegung von kompetenzbasierten Entwicklungszielen und -massnahmen fördern und unterstützen die Führungskräfte die persönliche Entwicklung und fachliche Qualifikation der Mitarbeitenden.

Die Mitarbeitenden engagieren sich persönlich und eigenverantwortlich für ihre Weiterentwicklung, um den aktuellen und künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Sie sind bestrebt, im Sinne des *lebenslangen Lernens* zusätzliche Kompetenzen und Fähigkeiten zu erwerben.

Die HR- und PE-Fachleute nehmen eine beratende, koordinierende und unterstützende Funktion wahr. Sie unterstützen Geschäftsleitung und Linie bei der PE-Planung und bei der Begleitung entsprechender Prozesse sowie bei der Umsetzung der PE-Strategie in der VE. Sie informieren, beraten und unterstützen Mitarbeitende und Führungskräfte bei Entwicklungsmassnahmen und stellen bei Bedarf spezifische PE-Instrumente zur Verfügung.

4 Formen und Instrumente der Personalentwicklung BVerw

Für die BVerw stehen folgende unterschiedlichen Formen des Lernens und sich Entwickelns im Vordergrund:

Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz: Im Zentrum der PE der BVerw stehen Qualifikations- und Entwicklungsmöglichkeiten wie:

- das Lernen bei der täglichen Arbeit,
- die Erweiterung und Anreicherung des Aufgabengebiets (z. B. durch Zusatzaufgaben, neue Aufgabeninhalte, Übernahme einer Zusatzfunktion, Einblick in neue Aufgabengebiete),
- Entwicklungsmöglichkeiten für Fachkader, Projektleitungs- und Querschnittsfunktionen (*Laufbahnen*).

Mit Begleitmassnahmen wie z. B. *Coaching, Mentoring, Führungszirkel* und *Potenzialanalyse* können diese Entwicklungsschritte gezielt unterstützt werden.

Aus- und Weiterbildung: Die Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz werden ergänzt durch ein vielfältiges bundinternes und -externes Aus- und Weiterbildungsangebot:

- Auf Ebene BVerw stellt das EPA/ AZB als bundesweiter Dienstleister den Mitarbeitenden in den Bereichen Selbst-, Sozial-, Führungs-, Fach-, Methoden- und Sprachkompetenzen ein zielgruppenspezifisches, praxisnahes und bedarfsgerechtes Ausbildungsprogramm bereit.
- Auf Ebene Departemente und VE besteht die Möglichkeit, spezifische Fachausbildungen, departements- und amtspezifische Ausbildungen zu besuchen.
- Weiter stehen Ausbildungen bei bundexternen Bildungsinstitutionen zur Verfügung.

Die technischen Entwicklungen eröffnen neue Lehr- und Lernmöglichkeiten. Mit der geplanten bundesweiten Einführung einer modernen Lernplattform und dem Einsatz von E-Learning trägt die BVerw den verschiedenen Lerntypen und Generationen sowie dem höheren Bedarf nach Mobilität (ortsunabhängige Arbeitsplätze) Rechnung. Das Konzept zu modernen Lehr- und Lernmethoden und -technologien (Auftrag aus der Personalstrategie BVerw 2011-2015) wird die hierfür benötigten Rahmenbedingungen aufzeigen und didaktisch-methodische Grundsätze für die Umsetzung definieren.

5 Stossrichtungen in der Personal- und Kaderentwicklung

5.1 Kompetenzorientierte Entwicklung der Mitarbeitenden

Die Entwicklung der Mitarbeitenden erfolgt kompetenz- und zielorientiert. Sie betrifft sowohl die Fachkenntnisse als auch die verhaltensbezogenen Kompetenzen aus den Bereichen Selbst-, Sozial- und Führungskompetenzen. Ziele sind insbesondere die Förderung der Fachkompetenz, der Lern- und Veränderungsbereitschaft, der Kommunikationsfähigkeit, der Sprachkompetenzen, der Teamfähigkeit und der Dienstleistungsorientierung sowie die Verbesserung der Arbeitsmethodik.

Stossrichtungen in der Mitarbeitendenentwicklung

Um die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden der BVerw zu unterstützen und *lebenslanges Lernen* zu fördern, werden ab 2015 folgende Massnahmen umgesetzt:

- Die Vorgesetzten führen im Rahmen des Zielvereinbarungs- und -beurteilungsprozesses mit ihren Mitarbeitenden jährlich auf der Basis von KM und GfK eine Standortbestimmung durch. Die daraus gewonnenen Entwicklungsziele und -massnahmen werden verbindlich vereinbart.
- Zur Förderung der kontinuierlichen Weiterbildung der Mitarbeitenden wird mit der Personalstrategie 2015-2019 in Zusammenarbeit mit den Departementen ein neuer Sollwert bzw. Indikator festgelegt.

5.2 Kaderentwicklung

Die Führungskräfte spielen für die Verwaltungssteuerung und eine gemeinsame Führungskultur in der BVerw eine zentrale Rolle. Zur Stärkung der Führung setzt die BVerw auf eine professionelle Kaderentwicklung, welche auf der verbindlichen Grundlage GfK basiert.

Die Umsetzung der Kaderentwicklung erfolgt in den Departementen und den VE. Die Amtsleitungen sorgen für die Identifikation von Potenzialträgerinnen und -trägern und eine bedarfsorientierte Kaderförderung. Sie ermöglichen ihrem Kader die entsprechenden individuellen Entwicklungsmöglichkeiten.

Als bundesweite Fachstelle berät das EPA die Departemente und Ämter bei der Kaderentwicklung. Es stellt folgende Dienstleistungen zur Verfügung:

- Das Ausbildungsangebot des EPA/ AZB für Kader aller Kaderstufen. Im Zentrum stehen dabei die Führungsseminare I und II für Basis- bzw. mittlere und höhere Kader, das Topkader-Seminar für Mitglieder der Geschäftsleitung sowie Vernetzungsmöglichkeiten wie Kaderforen, Topkader-Treffen u. a.
- Beratungsdienstleistungen im Bereich der Kaderentwicklungsinstrumente (z. B. Führungszirkel, Coaching und Interventionsgruppen) sowie im Bereich externer Qualifikationsprogramme und Ausbildungen mit Zertifikat.

Stossrichtungen in der Kaderentwicklung

Um eine auf die GfK basierende Führungskompetenz zu fördern und die Professionalität der Führungskräfte zu erhöhen, werden ab 2015 folgende Massnahmen umgesetzt:

- Die Kaderentwicklung orientiert sich an den Kompetenzen und am Potenzial des Kadern und berücksichtigt die GfK. Sie wird mit den Führungskräften im Rahmen des Zielvereinbarungs- und -beurteilungsprozesses jährlich verbindlich vereinbart.
- Die bundesweite Führungsausbildung (AZB) wird nach den GfK ausgerichtet.
- Je nach Vorbildung und Erfahrung besucht eine Führungsperson verbindlich ein bundesweites Führungsseminar oder ein ergänzendes Kurzmodul: Personen ohne Führungsausbildung besuchen das Führungsseminar I für Basiskader oder II für mittlere und höhere Kader. Personen mit bundesexterner Führungsausbildung besuchen ein Kurzmodul zu bundesspezifischen Führungsinstrumenten.

5.3 Entwicklung bundesweiter Instrumente

Ergänzend zu den Instrumenten zu KM und GfK legt das EPA zusammen mit den Departementen fest, welche weiteren Instrumente gemeinsam erarbeitet und künftig bundesweit ein-

gesetzt werden. Dadurch wird die departementsübergreifende Zusammenarbeit gestärkt und Synergien werden konsequent genutzt.

6 Reporting

Um die Massnahmen der Personalentwicklung in der BVerw zu beurteilen, wertet das EPA Kennzahlen und Informationen aus und überprüft den Erfüllungsgrad der Sollwerte. Es sind dies insbesondere:

- Ausbildungsausgaben in Prozent der Personalausgaben: Sollwert 0.8 – 1.2% (Quelle: Staatsrechnung). Im Rahmen der Personalstrategie 2015-2019 soll ein neuer Sollwert bzw. Indikator erarbeitet werden (vgl. Kap. 5.1)
- Eigenrekrutierung Kader: Sollwert 60 – 80% (Quelle: Personalinformationssystem BV PLUS)

Die Berichterstattung über die Zielerreichung erfolgt über das Reporting z. H. der parlamentarischen Aufsichtskommissionen.

7 Ausblick und Kommunikation

- Das Konzept ist ab 2014 gültig. Es wird nach jeder Legislatur (erstmalig nach der Legislatur 2015-2019) überprüft und gestützt auf die jeweils geltende Personalstrategie aktualisiert.
- Im 2014 wird ein Umsetzungskonzept vorgelegt, in welchem die gemeinsam zu erarbeitenden bundesweiten Instrumente festgelegt werden.
- Für die interne Kommunikation werden zielgruppenspezifische Kommunikationsmittel erarbeitet, welche den Mitarbeitenden und den Führungskräften die von der Bundesverwaltung unterstützten und zur Verfügung gestellten Möglichkeiten der PE aufzeigen und bestehende Instrumente und Prozesse zur Umsetzung der PE beschreiben.

8 Anhang

8.1 Grundlagen des Konzepts

- Bundespersonalgesetz (BPG; SR 172.220.1) Art. 4 Abs. 2 Bst. b und c
- Bundespersonalverordnung (BPV; SR 172.220.111.3) Art. 4 und 5 sowie 18 Abs. 3 Bst. c
- „Vision, Mission der Aus- und Weiterbildung der BVerw“ (BRB vom 5. Dezember 2008)
- „Strategische Ziele 2010 bis 2015 des Ausbildungszentrums der Bundesverwaltung (AZB)“ (BRB vom 11. September 2009)
- Konzept „Wissensmanagement“ durch die HRK genehmigt am 5. September 2012
- Konzept „Generationenmanagement in der Bundesverwaltung“ durch die HRK genehmigt am 31. Januar 2013

8.2 Glossar

Begriff	Erläuterung
Coaching	Das Einzelcoaching als lösungsorientierte Kurzzeitberatung und massgeschneiderte Art der Begleitung unterstützt gezielt Lern- und Veränderungsprozesse. Ein/e erfahrene/r und professionelle/r Coach begleitet die Person dabei, die für sie/ihn richtige Lösung zu finden
Führungszirkel	Führungszirkel stellen eine Ergänzung zu den Führungsseminaren dar. Führungspersonen bearbeiten ihre Frage- und Problemstellungen aus dem Führungsalltag in einer Kleingruppe im Sinne einer kollegialen Beratung mit oder ohne Unterstützung einer/eines erfahrenen Coach/s.
Grundanforderungen für Kader	In den Grundanforderungen für Kader sind die bundesweit verbindlichen Minimalanforderungen – differenziert nach den Kaderstufen Basiskader, mittleres Kader, höheres und Topkader – im Sinne von Soll-Profilen bundesspezifisch definiert worden. Sie werden in die verschiedenen Personalprozesse der BVerw integriert und bilden damit eine zentrale Grundlage für die Rekrutierung neuer Führungskräfte, für Potenzialanalysen, für die Festlegung von Entwicklungs- und Qualifizierungsmassnahmen im Rahmen der Mitarbeitenden-gespräche sowie für die inhaltliche Ausrichtung der bundesweiten Kaderausbildung.
HR- und PE-Fachleute	Die HR- und PE-Fachleute sind wichtige Partner/innen in der Personalentwicklung. Je nach Grösse der VE ist die Personalentwicklung Bestandteil der Aufgaben der HR-Fachleute oder es hat für die Belange der Personalentwicklung eigens dafür eingesetzte PE-Fachleute.
Kader	Der Begriff „Kader“ umfasst sowohl das Führungskader als auch das Fachkader wie z. B. Stabsmitarbeitende oder wissenschaftliche Mitarbeitende und das Projektleitungskader. Im Rahmen der Kaderentwicklung wird aber ein besonderer Akzent auf das Führungskader gelegt, weil dieses für die Verwaltungssteuerung und Führungskultur eine zentrale Rolle spielt.
Karriere	Karrieren sind Muster arbeitsbezogener Erfahrungen und Stationen, die eine Person während ihres Berufslebens durchlaufen hat oder wird. Hierzu zählen alle Arten arbeitsbezogener Veränderungen wie etwa der Wechsel von Tätigkeiten/Funktionen, Organisationszugehörigkeiten, Berufen oder auch Phasen der Erwerbsunterbrechung.
Kompetenzen	Kompetenzen sind Abstraktionen menschlicher Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen. Unter Kompetenzen (Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen) versteht man die Fähigkeiten einer Person, eine Aufgabe unter bestimmten Rahmenbedingungen zu lösen.

Kompetenzmodell der Bundesverwaltung	Das Kompetenzmodell der BVerw ist eine Grundlage und Arbeitshilfe zur Unterstützung der Führungs- und Personalarbeit. Das aktualisierte Kompetenzmodell benennt sechs Kompetenzfelder und rund 20 Führungs-, Selbst- und Sozialkompetenzen.
Kompetenzorientierte PE	Die kompetenzorientierte PE orientiert sich an Kompetenzen. Dabei stützt sie sich in der BVerw bezüglich der Selbst-, Sozial- und Führungskompetenzen auf das Kompetenzmodell und die Grundanforderungen für Kader ab und vergleicht die für die Entwicklung der Organisation und ihrer Ausrichtung auf künftige Herausforderungen erforderlichen Kompetenzen (SOLL) mit den vorhandenen Mitarbeitendenkompetenzen.
Laufbahn	Laufbahnen strukturieren innerhalb einer Organisation die Entwicklungsmöglichkeiten in bestimmten Fach-, Projekt- und Führungsfunktionen. In Laufbahnmodellen werden diese konkretisiert und visualisiert.
Lebensphasenorientierte PE	Die lebensphasenorientierte PE fokussiert auf die Entwicklung der Mitarbeitenden während der gesamten Beschäftigungsdauer. Mitarbeitende bewältigen je nach Alter, Lebens- und Berufssituation unterschiedliche Entwicklungsaufgaben, welche ihre Leistungsvoraussetzungen und Entwicklungspotenziale beeinflussen. Die lebensphasenorientierte PE setzt sich mit der Frage auseinander, wie die Qualifikationen der Mitarbeitenden unter Berücksichtigung der Lebensphasen und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit erhalten und weiterentwickelt werden können.
Lebenslanges Lernen	Lebenslanges Lernen meint, dass Menschen befähigt werden sollen, während ihrer gesamten Lebensspanne zu lernen und damit ihre Kompetenzen kontinuierlich an neue Erfordernisse der Umwelt anzupassen.
Mentoring	Mentoring ist ein Instrument zur gezielten Förderung von Mitarbeitenden, die das Potenzial haben, Kaderfunktionen zu übernehmen. Eine Nachwuchskraft (Mentee) wird durch eine etablierte Fach- oder Führungskraft (Mentor/in) begleitet. Im Zentrum steht der Erfahrungsaustausch zwischen der/dem Mentor/in und der/dem Mentee.
Organisationsentwicklung (OE)	PE und OE sind eng miteinander verknüpft. OE meint einen mittel- und langfristig angelegten Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen einschliesslich der in ihnen tätigen Mitarbeitenden. PE fokussiert auf den Faktor Mensch und umfasst alle Massnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation von Mitarbeitenden. Damit leistet sie einen wichtigen Beitrag zur OE.
Potenzial	Unter Potenzial wird die Fähigkeit einer Person, sich bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten anzueignen, verstanden.
Strategieorientierte PE	Die strategieorientierte PE ist Teil der Unternehmensstrategie und leitet sich daher von Vision, Strategie und Zielen des Unternehmens ab.