

V1909 Postulat (SVP) „Verstärkte Aus- und Weiterbildung in der Gemeinde Köniz“

Abschreibung; Direktion Präsidiales und Finanzen

1. Ausgangslage

Der Gemeinderat hat an der Parlamentssitzung vom 21.09.2021 das Postulat V1909 "Verstärkte Aus- und Weiterbildung in der Gemeinde Köniz" zur Abschreibung beantragt. Die Abschreibung wurde vom Parlament abgelehnt und die neue Erfüllungsfrist wurde auf den 30.06.2022 festgesetzt.

Begründungen welche zur Ablehnung führten:

- Fehlendes Bekenntnis seitens Gemeinderat zur Aus- und Weiterbildung
- Zu kurze und knappe Antworten
- Fehlende Antworten auf gestellte Fragen
- Kein bestehendes Personalentwicklungskonzept
- Anteil Lernende zu tief, zu wenig Angebote für handwerkliche Berufe
- Zu tiefe Weiterbildungsquote

Da das Personalentwicklungskonzept erst im August 2022 vom Gemeinderat verabschiedet wurde, wird der Abschreibungsbericht in Absprache mit dem Erstunterzeichner und der Parlamentspräsidentin für die Parlamentssitzung im November 2022 vorgelegt.

2. Verstärkte Aus- und Weiterbildung in der Gemeinde Köniz

Der Gemeinderat hat nun sämtliche Rahmenbedingungen geschaffen, damit die Aus- und Weiterbildung als zentraler Erfolgsfaktor der Personalentwicklung, zielführend und nachhaltig weiterentwickelt beziehungsweise verstärkt werden kann. Die entsprechende Umsetzungsplanung zur Personalstrategie wird fortlaufend mit dem Gemeinderat besprochen und abgestimmt. Eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Abteilungsleitenden aus jeder Direktion, unterstützt die Personalabteilung in der Umsetzung der verschiedenen Massnahmen. Zudem wird mit der Erheblichkeitserklärung der Motion V2117 "Überarbeitung des Personalrechts der Gemeinde Köniz" das Personalrecht auf die Personalentwicklungsbedürfnisse besser abgestimmt werden.

Mit folgenden Strategien und Konzepten werden verschiedene Massnahmen umgesetzt, welche unter anderem auch die Aus- und Weiterbildung nachhaltig und zielführend verstärken werden:

- Personalstrategie 2021-2025 – genehmigt im Mai 2021
- Nachwuchsausbildungskonzept – genehmigt im Juni 2021
- Führungsgrundsätze – zur Kenntnis genommen im Januar 2022
- Personalentwicklungskonzept der Gemeinde Köniz (Rahmenkonzept) – genehmigt im August 2022

Die beigelegten Unterlagen sowie die Erläuterungen zum Stand der Umsetzung nehmen Bezug auf die Begründungen, welche im August 2021 zur Ablehnung der beantragten Abschreibung des Postulats führten.

Erläuterungen zum Stand der Umsetzungen:

Personalstrategie 2021-2025 (Beilage 2.1)

Die Personalstrategie ist ein klares Bekenntnis des Gemeinderats zu den einzelnen Stossrichtungen und sie dient als Kompass für die Personalpolitik der nächsten Jahre. Darin festgehalten ist die Stossrichtung der ganzheitlichen Personalentwicklung: Alle Mitarbeitende der Gemeinde Köniz entwickeln sich mit dem Ziel, ihre Aufgaben für die Gemeinde optimal erfüllen zu können.

Die einzelnen Massnahmen der ganzheitlichen Personalentwicklung zeigen konkret auf, welche Entwicklungen diesbezüglich nun initiiert und umgesetzt werden. Zudem ist daraus auch klar ersichtlich, dass damit die Aus- und Weiterbildung in der Gemeinde Köniz verstärkt wird.

Führungsgrundsätze (Beilage 2.2)

Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. In Zusammenarbeit mit den Führungsverantwortlichen wurde nun die auf die Personalstrategie abgestimmten Führungsgrundsätze der Gemeinde Köniz neu erstellt und durch den Gemeinderat zur Kenntnis genommen. Der Grundsatz der Entwicklung verpflichtet die Führungsverantwortlichen u.a. die Aus- und Weiterbildung zu verstärken.

Personalentwicklungskonzept (Beilage 2.3)

Das Personalentwicklungskonzept der Gemeinde Köniz – Rahmenkonzept zeigt auf, mit welchen Entwicklungsprozessen die Ziele der ganzheitlichen Personalentwicklung erreicht werden können. Zudem legitimiert es die Personalabteilung, in Zusammenarbeit mit den Führungsverantwortlichen, bedarfsorientierte Lösungen auszuarbeiten und umzusetzen. Die Vorschläge und Ideen in den Kapiteln 3 – 5 dienen als Orientierungshilfe.

Bereits beschlossen, wurde die Einführung des Kompetenzmodells Profiplus und die Einführung eines digitalen Beurteilungs- und Entwicklungsgespräches. Dieses Modell bietet nun die Basis für die kompetenzorientierte Personalentwicklung. Das Kompetenzmodell sowie die darauf aufbauenden Entwicklungsinstrumente haben sich in verschiedenen Verwaltungen bereits bestens bewährt und die Gemeinde Köniz kann von wertvollen Erfahrungen und Vorschlägen profitieren.

Aktuell werden die Abteilungsleitenden in folgenden Themen ausgebildet: Umgang mit Kompetenzen, Neuerstellung von Anforderungsprofilen und Funktions- und Stellenbeschreibungen sowie die Durchführung eines darauf aufbauenden Beurteilungs- und Entwicklungsgespräches. Nach diesem "Proof of Concept" mit ihren direktunterstellten Mitarbeitenden entsteht ein bedarfsorientierter Anforderungskatalog für die zukünftigen Personalentwicklungsinstrumente. Die Umsetzung des neuen Beurteilungs- und Entwicklungsgespräches im 2023 mit allen Mitarbeitenden wird die Aus- und Weiterbildung in allen Berufslebensphasen weiter verstärken.

Nachwuchsausbildungskonzept (Beilage 2.4)

Der Punkt "Ausbildung" bildet die erste Phase im Berufslebenszyklus und dazugehörend hat der Gemeinderat am 30.06.2021 den Teil "Nachwuchs" als Bestandteil des Personalentwicklungskonzepts verabschiedet. Wie bereits in der Antwort vom 09.08.2021 erwähnt, hat er zudem die Neustrukturierung bzw. Neuorganisation der Berufsbildung beschlossen. Dies unter anderem mit dem Ziel, die Berufsbildung in den verschiedenen Organisationseinheiten der Gemeindeverwaltung Köniz breiter und stärker zu verankern - weg von der ausschliesslich zentralen Steuerung durch die Personalabteilung. Die Lehrberufe mit der höchsten Anzahl Lehrstellen werden zwischenzeitlich von den hierfür ernannten Koordinatoren/Koordinatorinnen vertreten (Kaufleute, Fachpersonen Betreuung, Fachpersonen Betriebsunterhalt). Die neu geschaffenen Funktionen ermöglichen die Steigerung der Bildungsqualität und die Weiterentwicklung des jeweiligen Lehrberufs.

Ebenfalls unterstützt der Gemeinderat die zunehmend anspruchsvolle Aufgabe der Berufs- und Praxisbildenden, indem er – dort wo notwendig und klar begründet – die für die Betreuung und Begleitung von Lernenden notwendigen Ressourcen gewährt.

Der Ausbau des Lehrstellenangebots im technischen und handwerklichen Bereich wurde mit den entsprechenden Abteilungen eingehend geprüft und diskutiert. So konnte die Lehrstelle als Zeichner/in EFZ Fachrichtung Raumplanung auf diesen Sommer (wieder-)besetzt werden. Aktuell läuft das Verfahren mit der kantonalen Behörde für eine Bildungsbewilligung der neuen Fachrichtung Sportanlagen des Lehrberufs Betriebsunterhalt (Bade-, Aussen-/Innen- sowie Eisanlagen). Allerdings wird auch hier eine Verbundpartnerschaft unumgänglich, da die Gemeinde Köniz nicht sämtliche Lerninhalte alleine abdecken kann, jedoch die

Hauptverantwortung für die Lehrstelle anstrebt. Ziel ist die Lehrstellenbesetzung per Lehrbeginn 2023.

Für die im Postulat erwähnten Lehrberufe Elektroinstallateur/n EFZ und Sanitärinstallateur/in EFZ kann nur ein Teil der für die Erlangung der Bildungsbewilligung geforderten Ausbildungsinhalte erfüllt werden (öffentliche Beleuchtung bzw. Wasserversorgung, Siedlungsentwässerung) und könnte nur mit einem Lehrbetriebsverbund mit Betrieben aus der Privatwirtschaft realisiert werden.

Eine erfreuliche Entwicklung ist im Bereich der Weiterbeschäftigung von Lernenden zu verzeichnen. Von den drei letzten Ausbildungsgenerationen konnten über die Hälfte der Lehrgänger/innen weiterbeschäftigt werden oder sie sind nach Zivildienst, Militär oder Auslandsaufenthalt für eine reguläre Anstellung in die Gemeinde Köniz zurückgekehrt.

Der Gemeinderat will den in der Nachwuchsausbildung eingeschlagene Weg weiterführen und die im Konzept verankerten Grundsätze und Ziele konsequent weiterverfolgen. Ausschlaggebend ist zudem nicht nur die Anzahl der angebotenen Lehrstellen, sondern das Halten und Steigern der Bildungsqualität mit allen Rahmenbedingungen, so dass die Gemeinde Köniz zu einer wichtigen und anerkannten Akteurin in der Berufsbildung wird.

Fazit

Die Aus- und Weiterbildung in der Gemeinde Köniz wird nun mit verschiedensten Massnahmen fortlaufend nachhaltig verstärkt. Dabei gilt es aber auch zu beachten, dass die Massnahmen nicht nur initiiert werden müssen, sondern der Erfolg massgeblich auch von einer gelebten Entwicklungskultur abhängt, auch in Bezug auf die verstärkte Aus- und Weiterbildung

Antrag

Der Gemeinderat beantragt dem Parlament, folgenden Beschluss zu fassen:

Das Postulat wird abgeschrieben.

Köniz, 12. Oktober 2022

Der Gemeinderat

Beilagen

- 1) 2019-08-19_T11_V1909_Verstärkte Aus- und Weiterbildung, Beantwortung (Online auf Parlamentswebseite)
- 2) 2021-09-20_T07_V1909 Postulat Verstärkte Aus- und Weiterbildung in der Gemeinde Köniz, Abschreibung (Online auf Parlamentswebseite)
- 3) Personalstrategie 2021-2025
- 4) Führungsgrundsätze
- 5) Personalentwicklungskonzept der Gemeinde Köniz – Rahmenkonzept
- 6) Personalentwicklungskonzept der Gemeinde Köniz – Teil Nachwuchs

V1909 Postulat (SVP-Fraktion) „Verstärkte Aus- und Weiterbildung in der Gemeinde Köniz“

Beantwortung; Direktion Präsidiales und Finanzen

Vorstosstext

Der Gemeinderat wird beauftragt, Abklärungen zu treffen ob und wie die Gemeinde Köniz mehr Ausbildungs- und Praktikumsplätze anbieten kann. Weiter sollen möglichst viele von der Gemeinde Köniz ausgebildete Lernende, nach Lehrabschluss von der Gemeinde weiter beschäftigt werden. Auch die Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiterinnen ist zentral und soll stärker gefördert werden. Deshalb wird der Gemeinderat gebeten die folgenden Fragen zu beantworten und wo er es als sinnvoll erachtet, umgehend Massnahmen zu ergreifen.

- Aktuell bildet die Gemeinde Köniz in den Berufen Kaufmann/-frau EFZ, Büroassistent/-in EBA, Fachmann/-frau Betriebsunterhalt EFZ, Informatiker/-in EFZ, Fachmann/-frau Information und Dokumentation EFZ und Fachmann/-frau Betreuung Kind EFZ, insgesamt ca. 20 Lehrende aus. In welchen weiteren Lehrberufen kann die Gemeinde Köniz Ausbildungsplätze anbieten? Bei der Prüfung bitten wir ein besonderes Augenmerk auf die technischen und sozialen Berufsgruppen zu legen. Beispiele für mögliche zusätzliche Ausbildungsberufe sind: Zeichnerin/Zeichner Fachrichtung Raumplanung EFZ, Elektroinstallateur/in EFZ, Sanitärinstallateur/in EFZ, Fachmann/-frau Betreuung EFZ. Weiter ist zu prüfen ob in einzelnen Berufen sowohl EFZ wie auch EBA angeboten werden kann.
- Können in den Berufen, welche bereits ausgebildet werden und wo die Nachfrage besteht, zusätzliche Ausbildungsplätze angeboten werden?
- Bei der Gemeinde Köniz können Absolventinnen und Absolventen einer Handelsmittelschule ein Praktikum absolvieren. Welche zusätzlichen Praktikumsplätze kann die Gemeinde Köniz kurz- und mittelfristig anbieten?
- Welche Priorität hat die Weiterbeschäftigung der in der Gemeindeverwaltung ausgebildeten Lernenden in der Personalplanung? Wie entwickelte sich der Anteil, der nach Lehrabschluss weiterbeschäftigten Lernenden, in den letzten Jahren?
- Weiter wird der Gemeinderat angehalten die Möglichkeiten, dass sich bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den benötigten Führungspersonen und Fachkräften entwickeln können zu verstärken. Insbesondere der praktische Weiterbildungsweg via Berufsprüfungen und Höhere Fachprüfungen soll gefördert werden.

Zu den einzelnen Punkten ist zu klären ob und wie rasch die Massnahmen umsetzbar sind. Weiter interessieren die organisatorischen und finanziellen Folgen.

Begründung

Genügend gut ausgebildete Mitarbeiter/innen in der Gemeindeverwaltung zu haben ist für unsere Gemeinde zentral und wird eine der grossen Herausforderungen der nächsten Jahre werden. In vielen Branchen und Bereichen der Privatwirtschaft ist die Personalrekrutierung bereits seit Jahren eine grosse Herausforderung. Auch für die Gemeinden ist dies in den letzten Jahren immer schwieriger geworden. Verschärft wird dies durch die exorbitante Lohnpolitik des Bundes und die angespannte Finanzlage in der Gemeinde Köniz. Die Interpellation „Fachkräftemangel und demographische Entwicklung in der Verwaltung“ der SP-Fraktion hat aufgezeigt, dass diese Probleme auch den Gemeinderat und die Verwaltung in Köniz beschäftigen und sich dies in naher Zukunft noch verschärfen wird. Die SVP-Fraktion sieht einen Lösungsansatz vermehrt

selber Personal aus- und weiterzubilden und die Entwicklung der bestehenden Mitarbeiter/innen der Gemeindeverwaltung Köniz zu fördern.

Eingereicht

11.02.2019

Unterschrieben von 33 Parlamentsmitgliedern

Reto Zbinden, Heinz Nacht, Mike Lauper, Fritz Hänni, Adrian Burkhalter, Adrian Burren, Kathrin Gilgen, David Burren, Markus Willi, Arlette Mürger, Christian Roth, Tanja Bauer, Ruedi Lüthi, Vanda Descombes, Franziska Adam, Astrid Nusch, Iris Widmer, David Müller, Christina Aebischer, Dominique Bühler, Bernhard Zaugg, Lucas Brönnimann, Roland Akeret, Andreas Lanz, Thomas Frey, Heidi Eberhard, Dominic Amacher, Mathias Robellaz, Beat Haari, Toni Eder, Katja Niederhauser, Cathrine Liechti, Mathias Rickli

Antwort des Gemeinderates

1. Ausgangslage

Die Gemeinde Köniz engagiert sich seit vielen Jahren im Bereich der beruflichen Grundbildung und ist bestrebt, attraktive und zeitgemässe Ausbildungsplätze in unterschiedlichen Lehrberufen und Einsatzgebieten anzubieten. Der längerfristigen Sicherstellung des Nachwuchses in Gemeindeberufen und der technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu.

Der immer grösser werdenden Anzahl Lehrberufe, den gesteigerten und veränderten Anforderungen des Arbeitsmarktes sowie den unterschiedlichen Ausbildungsformen wird – wo immer möglich – Rechnung getragen. Die Vermittlung von Fachkompetenz ist das Fundament jeder Ausbildung. Die Lernenden in der Gemeinde Köniz werden jedoch auch in methodischer, sozialer und persönlicher Hinsicht gefördert – eigenverantwortliches und selbständiges Handeln unter Berücksichtigung vielfältiger Interessen sind ebenso bedeutend.

Das Ausbildungsangebot der Gemeinde Köniz umfasst sowohl zweijährige Grundbildungen mit eidgenössischem Berufsattest (EBA) wie auch drei- und vierjährige Lehren mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis (EFZ). Langzeitpraktika für Absolventinnen und Absolventen einer Handels- oder Handelsmittelschule werden ergänzend angeboten. Der Besuch des Berufsmaturitätsunterrichts während der Lehre wird für leistungsstarke Jugendliche ebenfalls unterstützt. Aktuell absolvieren 18 Lernende und 2 Praktikanten ihre Ausbildung in der Gemeinde Köniz.

Der Handlungsbedarf im Sinne vom Fachkräftemangel, vor allem bei handwerk-technischen Berufen, ist erkannt. Das Ausbildungsangebot der Gemeinde Köniz wird laufend und so weit möglich darauf abgestimmt.

2. Fazit

Der Gemeinderat begrüsst den Vorstoss und ist daran interessiert, sich vertieft mit den aufgeführten Fragen auseinanderzusetzen. Aus diesem Grund hat er sich mit dem Legislaturziel 7.5.3 selber den Auftrag erteilt, ein Personalentwicklungskonzept zu erarbeiten und entsprechende Massnahmen zu initiieren. Dieses Konzept soll den gesamten Berufslebenszyklus von der Grundbildung bis zum Austritt aus dem Berufsleben berücksichtigen.

Die Mitwirkung und Prüfung der erarbeiteten Resultate (Proof of Concept) durch die Abteilungsleitenden soll Ende August und die Verabschiedung durch den Gemeinderat im Herbst 2019 erfolgen. Nach Vorliegen des Personalentwicklungskonzeptes, können die im Postulat gestellten Fragen im Detail beantwortet werden.

Antrag

Der Gemeinderat beantragt dem Parlament, folgenden Beschluss zu fassen:

Das Postulat wird erheblich erklärt.

Köniz, 03. Juli 2019

Der Gemeinderat

V1909 Postulat (SVP-Fraktion) „Verstärkte Aus- und Weiterbildung in der Gemeinde Köniz“

Abschreibung; Direktion Präsidiales und Finanzen

1. Ausgangslage

Das Postulat V1909 "Verstärkte Aus- und Weiterbildung in der Gemeinde Köniz" wurde am 11.02.2019 eingereicht. Die Antwort des Gemeinderates wurde an der Parlamentssitzung vom 26.08.2019 behandelt. Das Postulat wurde erheblich erklärt.

Der Gemeinderat hat sich inzwischen vertieft mit den im Vorstoss aufgeführten Fragen auseinandergesetzt. Im Legislaturplan hat der Gemeinderat sich zum Ziel gesetzt, ein kompetenzbasiertes Personalentwicklungskonzept zu erarbeiten und entsprechende Massnahmen zu initiieren.

In der Personalstrategie 2021-2025 und der darin aufgeführten Stossrichtung bezüglich ganzheitliche Personalentwicklung zeigt der Gemeinderat auf, wie er unter anderem die Aus- und Weiterbildung in der Gemeinde Köniz stärken und ausbauen will. Die Personalentwicklung umfasst alle Berufslebensphasen.

Erste konkrete Umsetzungsschritte sind bereits beschlossen, wie zum Beispiel das neue Nachwuchsausbildungskonzept vom 30.06.2021, welches Teil des Gesamtkonzepts Personalentwicklung der Gemeinde Köniz ist und die Berufslebensphase "Ausbildung" zum Inhalt hat. Die Umsetzung dieses Konzepts erfolgt nun laufend.

2. Verstärkte Aus- und Weiterbildung in der Gemeinde Köniz

Angebot Lehrberufe

Die Gemeinde bietet attraktive und zeitgemässe Ausbildungsplätze in unterschiedlichen Lehrberufen und Einsatzgebieten an. Dieses Angebot erfolgte in der Vergangenheit allerdings häufig aufgrund isolierter Entscheide von Einzelpersonen, welche sich stark in diesem Thema engagierten. Was fehlte, war und ist eine längerfristige und vor allem gemeinsame Ausrichtung bezüglich Nachwuchsförderung, welche auf allen Ebenen der Gemeinde Köniz und im gleichen Masse getragen und gestützt wird. Das Lehrstellenangebot funktionierte so lange Zeit gut, wie es sich mit den Mitarbeitenden und ihren Kapazitäten vereinbaren liess. Wenn aber Personen mit grossem Engagement zugunsten der Lernenden die Gemeinde verliessen und weder die Stellvertretung noch die Nachfolge geregelt war, entstand mehrmals ein Vakuum und der Ausbildungsplatz, später die gesamte Lehrstelle, konnte nicht mehr aufrechterhalten werden. Dies zeigt sich beispielsweise im kaufmännischen Bereich. Diese Lehrstellen wurden in den letzten drei Jahren um ein Drittel reduziert. Einerseits erfolgte dieser Schritt, weil die Auswahl an geeigneten Bewerbenden laufend zurückging und dieser Lehrberuf deutlich weniger nachgefragt wurde, andererseits aufgrund des Wegfalls von Einsatzmöglichkeiten in der Verwaltung wie vorangehend erwähnt. In den Tagesschulen konnten jedoch seit dem Jahr 2015 sechs neue Ausbildungsplätze für Fachpersonen Betreuung geschaffen und auch der Lehrberuf Zeichner/in EFZ kann zwischenzeitlich wieder angeboten werden. Im handwerklichen Bereich ist es zudem möglich, die zweijährige Lehre Unterhaltspraktiker/in EBA zu absolvieren. Die Gesamtzahl der rund 25 Lehrstellen ist über die vergangenen 10 Jahre immer etwa gleichgeblieben.

Damit die Gemeinde Köniz künftig in weiteren Lehrberufen Ausbildungsplätze anbieten kann, wird wie folgt vorgegangen:

- Ausbildungsangebot wird von der Personalabteilung in Zusammenarbeit mit den Bildungskoordinatoren/innen und den Organisationseinheiten festgelegt;
- die Überprüfung hat jeweils bis Ende März zu erfolgen, so dass die Anpassungen frühzeitig dem Gemeinderat beantragt werden können und für die Umsetzung genügend Zeit bleibt;
- die Überprüfung hat zudem nach bedarfs-, sozial- und organisatorisch-orientierten Überlegungen zu erfolgen.

Zusätzliche Ausbildungsplätze

Das Ausbildungsangebot der Gemeinde Köniz orientiert sich am Bedarf der künftigen Fachkräfte, die im Gemeindeumfeld mittel- und längerfristig benötigt werden. Berufslehre oder Praktikum sind der Beginn der beruflichen Laufbahn, mit zunehmender Berufserfahrung und gezielten Weiterbildungen werden (Fach-)Karrieren ermöglicht. Die allgemeine Entwicklung auf dem Arbeits- und Lehrstellenmarkt wird ebenso berücksichtigt.

Um die anstehenden Herausforderungen, wie z.B. das Schaffen von zusätzliche Ausbildungsplätzen in der Nachwuchsausbildung gerüstet zu sein, wird die Berufsbildung in der Köniz neu strukturiert (siehe auch Beilage 2). Mit detaillierten Beschreibungen der Funktionen sowie dem Zuordnen der entsprechenden Stellenprozente bei den jeweiligen Mitarbeitenden wird eine klare und transparente Organisation geschaffen. Sobald diese Basis vorhanden ist, wird es möglich sein, das Ausbildungsangebot gemäss den obgenannten Kriterien anzupassen bzw. auszubauen.

Zusätzliche Praktikumsplätze

Bei dieser Anstellungs-/Ausbildungsform ist eine Zusammenfassung unter demselben Begriff kaum möglich, da Praktika in sehr vielen Varianten und Bildungsstufen vorkommen – vom Praktikum zur Berufserkundung über das Hochschulpraktikum oder im Rahmen einer Aus- und Weiterbildung bis hin zum Praktikum der Arbeitsintegration. Im Gegensatz zur beruflichen Grundbildung, wo einheitliche gesetzliche Grundlagen vorhanden sind, müssen die zahlreichen Praktikumsstypen je einzeln betrachtet werden. Zum Teil sind übergeordnete Richtlinien vorhanden (z.B. bei Hochschul- und Ausbildungspraktika im Sozialbereich), bei anderen Praktikumsstypen muss der Betrieb die entsprechenden Rahmenbedingungen festlegen (z.B. Praktika zum Kennenlernen eines bestimmten Arbeitsgebietes (kaufmännisch, technisch, handwerklich etc)). Einem Praktikum liegt jedoch immer eine Form von Ausbildung und der Erwerb von Praxiserfahrung zugrunde, weshalb die Praktika auch im Nachwuchsausbildungskonzept erwähnt werden. Aufgrund der erwähnten Vielfalt sind hierzu jedoch weiterführende und typenspezifische Praktikums-Spezifikationen notwendig. Die Steuerung der Praktikumsstellen erfolgt neu in der Personalabteilung unter Einbezug der Abteilungen. Damit wird es möglich sein, auch kurz- und mittelfristig zusätzliche Praktikumsplätze anbieten zu können.

Aktuell werden nebst dem Praktikum im Rahmen der beruflichen Grundbildung folgende Praktika angeboten:

| Name | Organisationseinheit | Beschäftigungsgrad (gesamt) |
|---|---|------------------------------------|
| Praktikant/in Raumplanung | Raumplanung | 100.00 |
| Praktikant/in Sozialberatung | Sozialberatung | 100.00 |
| Praktikant/in Mandatsführung | Mandatsführung | 100.00 |
| Praktikant/in Heilpädagog. Sonderklassen | Heilpädagogische Sonderklassen | 400.00 |
| Praktikant/in Tagesschule (3x75%) | Bereitstellung Tagesschulen | 225.00 |
| Praktikant/in Schulsozialdienst | Schulsozialdienst | 50.00 |
| Praktikant/in JUK (3x80%) | Offene Kinder- u. Jugendarbeit JUK | 240.00 |
| Praktikant/in DZ Landschaft | Landschaft u. Grünanlagen | 100.00 |
| Praktikant/in Siedlungsentwässerung u. Gewässerschutz | Siedlungsentwässerung u. Gewässerschutz | 100.00 |
| Praktikant/in Individualverkehr | Individualverkehr | 60.00 |

Weiterbeschäftigung von Lernenden

Die Möglichkeit Lehrabgänger/-innen weiter zu beschäftigen, hatte bis jetzt nicht oberste Priorität.

Die Gemeinde Köniz will hier im Rahmen der Personalentwicklung die Bedürfnisse der Lehrabgänger/-innen vermehrt berücksichtigen. Die Berufsbildung hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, mindestens die Hälfte der Lehrabgänger/-innen pro Lehrberuf nach der Ausbildung in einem Berufspraktikum oder einer regulären Anstellung weiter zu beschäftigen, gute Leistungen und einwandfreies Verhalten vorausgesetzt. Das Berufsbildungsgesetz legt die Basis, dass Lehrabgänger in den Arbeitsmarkt integriert werden können. Dies kann sowohl betriebsintern wie auch -extern erfolgen.

Die Gemeinde Köniz wird das zukünftige Reporting auf den folgenden Qualitätsmerkmalen aufbauen:

- Anzahl erfolgreiche Ausbildungsabschlüsse
- Gelungener Eintritt in und Bestehen im Arbeitsmarkt
- Aufbau von Einsatzmöglichkeiten, um mindestens 50% der Lehrabgänger/-innen in der Gemeinde Köniz weiterbeschäftigen zu können (in den letzten Jahren lag der Anteil noch unterhalb dieser Zielgrösse).

Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungspersonen und Fachkräfte

Personalentwicklungsmassnahmen werden heute bei der Gemeinde Köniz auf sehr unterschiedliche Art und Weise, mit unterschiedlichen Instrumenten und Zielen umgesetzt. Mit einem Personalentwicklungskonzept sollen die entsprechenden Möglichkeiten ausgebaut und weiterentwickelt werden.

Mit dem Personalentwicklungskonzept wird auch klar erkennbar sein, welche Weiterbildungswege sinnvoll und zielgerichtet unterstützt werden. Hier ist zudem wichtig, dass neben den klassischen und einfach umsetzbaren off-the-job Massnahmen auch interne on-the-job Weiterentwicklungsmassnahmen angeboten werden. Mitarbeitende müssen jedoch auch gewillt sein, in ihre persönliche Weiterentwicklung zu investieren (Leistungsmotivation) und im Gegenzug muss die Gemeinde entsprechendes Entwicklungspotential für eine aktuelle oder zukünftige Funktion klar erkennen.

Herausforderungen bei den aktuellen Personalentwicklungsfragen werden so weit als möglich zielführend gelöst und führen zu einem laufenden Ausbau und Einfließen in das neue Personalentwicklungskonzept. Insofern ist auch sichergestellt, dass sich bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den benötigten Führungspersonen und Fachkräften entwickeln können und diese Entwicklungen mit den richtigen Massnahmen verstärkt unterstützen werden.

Antrag

Der Gemeinderat beantragt dem Parlament, folgenden Beschluss zu fassen:

Das Postulat wird abgeschrieben.

Köniz, 09.08.2021

Der Gemeinderat

Beilagen

- 1) 2019-08-26_T11_V1909_Verstärkte Aus- Weiterbildung (Online auf Parlamentswebseite)
- 2) Künftige Struktur Berufsbildung Köniz

Personalstrategie

2021–2025



Gemeinde Köniz
Direktion Präsidiales und Finanzen
Personalabteilung
Landorfstrasse 1
3098 Köniz

Personalstrategie Köniz 2021–2025

Rund 650 Mitarbeitende arbeiten für die Gemeinde. Sie erbringen wichtige Dienstleistungen für die Einwohnerinnen und Einwohner, für die Wirtschaft, Institutionen und Organisationen. Serviceorientiert, mit hohem Anspruch und auf hohem Niveau. Die Gemeinde ist auf engagierte, motivierte und gut qualifizierte Mitarbeitende angewiesen. Sie sind der Schlüssel zum Erfolg. Die Personalstrategie bildet die Basis, damit die Gemeinde Köniz ihre Position als attraktive Arbeitgeberin stärken und ihre Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden wahrnehmen kann. Ziele sind eine hohe Qualität des Service Public, attraktive und zeitgemässe Arbeitsbedingungen, Entwicklungsperspektiven und eine wertschätzende Kultur innerhalb der Verwaltung.

Die Arbeitswelt verändert sich schnell und fordert Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Offenheit. Die Bevölkerung, Anspruchsgruppen und Partner erwarten zu Recht, dass die Gemeinde mit den Entwicklungen der Digitalen Transformation Schritt hält. Die Technologien sind vorhanden und entwickeln sich weiter. Damit die Gemeinde ihre Prozesse und Dienstleistungen den aktuellen Herausforderungen anpassen kann, braucht es Mitarbeitende mit entsprechenden Fähigkeiten und Kenntnissen. Diese Mitarbeitenden will die Gemeinde gewinnen, fördern und entwickeln.

Mit der Personalstrategie zeigt der Gemeinderat auf, wie die Gemeinde als Arbeitgeberin die anstehenden Aufgaben meistern will. Die Strategie dient als Kompass für die Personalpolitik der nächsten Jahre und schafft das Fundament, damit die Personalabteilung und die Führungsverantwortlichen ihre Rolle wahrnehmen können – verantwortungsvoll und zielführend.

Der Gemeinderat dankt allen Beteiligten, die bei der Erarbeitung der Strategie mitgewirkt haben, insbesondere der Personalabteilung und den Führungsverantwortlichen. Gemeinsam werden wir uns für die erfolgreiche Umsetzung engagieren.

Der Gemeinderat



Anhemarie Berlinger-Staub



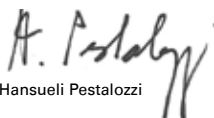
Thomas Brönnimann



Christian Burren



Hans-Peter Kohler



Hansueli Pestalozzi

12. Mai 2021

Einleitung

Die Personalstrategie 2021–2025 setzt Schwerpunkte in der Personalpolitik und schafft ein gemeinsames Dach über die personalpolitischen Massnahmen für die nächsten Jahre.

Der Gemeinderat priorisiert mit der Personalstrategie die für ihn wichtigen Themenfelder. Die Gemeinde soll sich als Arbeitgeberin positionieren, die ein attraktives und zeitgemässes Arbeitsumfeld sowie eine marktgerechte und flexible Vergütung bietet. Köniz will eine Arbeitskultur der wertschätzenden Zusammenarbeit pflegen und legt grossen Wert auf eine effektive und ganzheitliche Personalentwicklung. Die Mitarbeitenden sollen für ihre Aufgaben bestmöglich befähigt werden und sich gemäss ihrem Potenzial entwickeln können. Die Menschen machen die Gemeinde leistungsstark.

Die Strategie ist in vier Stossrichtungen gegliedert. Jeder Stossrichtung sind Ziele und konkrete Massnahmen zu deren Umsetzung zugeordnet. Sie bilden die Grundlage für personalpolitische Entscheide und sind gleichzeitig als konkrete Handlungsanweisung zu verstehen.



Stossrichtungen

Attraktive
Arbeitgeberin

Ganzheitliche
Personalentwicklung

Marktgerechte und
flexible Vergütung

Wertschätzende
Zusammenarbeit

Personalstrategie

Menschen machen die Gemeinde leistungsstark

Finden

Begeistern

Unterstützen

Entwickeln

Wertschätzen

Attraktive Arbeitgeberin

Die Gemeinde Köniz steht mit anderen Arbeitgebern im Wettbewerb. Sie will sich im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik als attraktive Arbeitgeberin auf dem Arbeitsmarkt positionieren und zeitgemässe Arbeitsbedingungen anbieten, um geeignete und qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen.

Die Vielfalt der Gemeinde Köniz und die damit verbundenen Vorteile sowie die Breite an Berufsgruppen sollen ersichtlich sein. Es sollen attraktive Arbeitsplätze mit einer fortschrittlichen und ergonomischen Infrastruktur angeboten werden.

Ein weiteres Augenmerk wird auf das Angebot von zeitgemässen und flexiblen Arbeitsmodellen gelegt. So sollen die Mitarbeitenden Beruf, Familie und Freizeit gut miteinander vereinbaren und einen nachhaltigen Umgang mit den eigenen Ressourcen pflegen können.

Ziel 1: Die Gemeinde Köniz positioniert sich als attraktive Arbeitgeberin.

Massnahmen

- 1.1 Positionieren als attraktive Arbeitgeberin auf dem Arbeitsmarkt durch gezieltes und inspirierendes Personalmarketing.
- 1.2 Sicherstellen von attraktiven Arbeitsplätzen sowohl in der Verwaltung (z. B. fortschrittliche IT-Infrastruktur, ergonomische Arbeitsplätze) als auch in den Betrieben (z. B. Gesundheitsschutz, Hilfsmittel).
- 1.3 Weiterentwickeln der Arbeitsmodelle mit dem Ziel, die Flexibilität zu erhöhen und die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit zu verbessern.



Marktgerechte und flexible Vergütung

Der Gemeinde Kőniz sind marktgerechte und flexible Löhne wichtig. Sie verpflichtet sich, ungerechtfertigte Lohnunterschiede zwischen den Geschlechtern zu verhindern; dazu hat sie die Lohncharta unterschrieben.

Im Sinne von individuellen Vergütungsmöglichkeiten will die Gemeinde Kőniz Flexibilität und Handlungsspielraum schaffen und dadurch einzelne Sonderleistungen sowie besondere Team-Engagements honorieren.

Bei den Sozialleistungen setzt die Gemeinde Kőniz den Fokus auf Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit: Beiträge und Leistungen sollen gegenüber allen Generationen und Funktionsstufen fair sein. Die Vorsorge muss langfristig gesichert sein.

Ziel 2: Die Gemeinde Kőniz bezahlt marktgerechte Löhne.

Massnahmen

- 2.1 Regelmässiges Überprüfen der Löhne mit vergleichbaren Arbeitgebern im Verwaltungsumfeld und periodisches Überprüfen der Lohngleichheit von Frau und Mann (Lohncharta) sowie Umsetzen der nötigen Massnahmen.
- 2.2 Ausarbeiten von Möglichkeiten für individuelle Vergütungen und Teamvergütungen sowie Umsetzen der nötigen Massnahmen (v.a. Prämiensystem, variable Lohnelemente).
- 2.3 Verantwortungsbewusstes und nachhaltiges Sicherstellen von Sozialleistungen (v.a. Pensionskasse).



Kultur einer wertschätzenden Zusammenarbeit

Eine offene, positive und partnerschaftliche Führungskultur sowie eine wertschätzende Zusammenarbeit sind für die Mitarbeitenden ein zentrales Element, um motiviert und leistungsfähig zu sein. Als Arbeitgeberin bietet die Gemeinde Köniz diese Rahmenbedingungen und setzt sich für Transparenz, Feedbackmöglichkeiten und gelebte Führungsgrundsätze ein.

Dazu gehört auch eine transparente Ressourcenplanung. Diese muss einerseits Basis für die kurzfristige Einsatzplanung sein. Andererseits muss sie es dem Gemeinderat ermöglichen, mittel-/langfristige Veränderungen im Ressourcenbedarf zu erkennen und die Mitarbeitenden mit ihren Kenntnissen und Fähigkeiten zielgerichtet einzusetzen.

Ziel 3: Die Zusammenarbeit ist geprägt von gegenseitiger Wertschätzung.

Massnahmen

- 3.1 Entwickeln und Einführen eines transparenten und flexiblen Ressourcenmanagements, um kurzfristige Einsatzplanungen und mittel-/langfristige Ressourcensteuerung zu ermöglichen.
- 3.2 Erarbeiten von Grundsätzen für eine wertschätzende, organisationsübergreifende Zusammenarbeit in statischen und interdisziplinären Teams. Umsetzen von Massnahmen zur Unterstützung dieser Zusammenarbeit.
- 3.3 Weiterentwickeln der vorhandenen Führungsgrundsätze und deren Verankerung im Führungsalltag, beispielsweise durch Trainings und bereichsübergreifenden Austausch.



Ganzheitliche Personalentwicklung

Als Arbeitgeberin sorgt die Gemeinde Köniz dafür, dass sich alle Mitarbeitenden eigenverantwortlich weiterentwickeln können, sowohl fachlich wie auch persönlich. Mit gezielten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen will die Gemeinde Köniz die Grundlage schaffen, dass sich die Mitarbeitenden auf Veränderungen und Herausforderungen vorbereiten und damit umgehen können. Auch will die Gemeinde Köniz ein besonderes Augenmerk auf die interne Förderung und Rekrutierung von Personen legen, die noch nicht alle Anforderungen erfüllen, aber über Entwicklungspotenzial verfügen.

Ebenso spielt eine sorgfältige Nachfolgeplanung eine zentrale Rolle. In den nächsten Jahren erwartet die Gemeinde Köniz eine Vielzahl von Pensionierungen; diese Positionen sollen mit geeignetem und qualifiziertem Personal besetzt werden.

Die Personalentwicklung soll künftig einen grösseren Stellenwert erhalten. Nur so ist die Gemeinde Köniz gerüstet für die Herausforderungen der Zukunft, wie z.B. Fachkräftemangel und demographischer Wandel. Es sollen passende Laufbahn- und Karrieremodelle für Fach- und Führungskarrieren und kompetenzorientierte Personalentwicklungsinstrumente eingeführt werden.



Ziel 4: Alle Mitarbeitenden der Gemeinde Köniz entwickeln sich mit dem Ziel, ihre Aufgaben für die Gemeinde optimal erfüllen zu können.

Massnahmen

- 4.1 Entwickeln, Einführen und Etablieren von Laufbahn- und Karrieremodellen mit Fach- und Führungskarrieren für alle Altersgruppen, inklusive Lernende / Umgang mit jungen Fachkräften und älteren Mitarbeitenden (Thema Bogenkarriere) sowie eine Nachfolgeplanung für ausgewählte Funktionen.
- 4.2 Substanzielles Weiterentwickeln von kompetenzorientierten Personalführungsinstrumenten (Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung) und Befähigen der Führungsverantwortlichen.
- 4.3 Bedarfsorientiertes Fördern und Fordern der Führungsverantwortlichen und aller Mitarbeitenden «on-the-job» und durch gezielte Aus- und Weiterbildung.

Führungsgrundsätze der Gemeinde Köniz

Menschen machen die Gemeinde leistungsstark.
Unsere Führungsgrundsätze unterstützen uns dabei.

Ziele

Wir handeln zielbewusst und konsequent und haben Mut zu entscheiden.

Vorbild

Wir sind Vorbild und leben unsere Führungsrolle.
Wir fördern den offenen Austausch, die gegenseitige Unterstützung und bauen auf ein starkes Team.

Zusammenarbeit

Wir schaffen die Voraussetzungen, damit unsere Mitarbeitenden die anstehenden Aufgaben erfolgreich erfüllen und Ziele erreichen. Wir schaffen Raum für das Entstehen von Neuem und Anderem.

Wertschätzung

Wir begegnen den Mitarbeitenden mit Wertschätzung und Respekt. In einem vertrauensvollen Klima ist das gegenseitige Ansprechen von Schwierigkeiten oder Fehlern wichtig.

Dialog

Wir kommunizieren offen und transparent und erwarten dies auch von unseren Mitarbeitenden.
Wir hören aktiv zu und fragen nach.

Entwickeln

Wir erkennen und fördern das Potenzial unserer Mitarbeitenden. Wir sorgen dafür, dass sich alle Mitarbeitenden eigenverantwortlich weiterentwickeln können, sowohl fachlich wie auch persönlich.



Personalentwicklung der Gemeinde Köniz - Rahmenkonzept



V 1.0 / 31.8.2022

Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind¹.

¹ Henry Ford

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Ausgangslage und Zielsetzung des Konzepts | 3 |
| 1.1 | Ausgangslage | 3 |
| 1.2 | Zielsetzung | 3 |
| 1.3 | Herausforderungen | 3 |
| 1.4 | Auftrag | 5 |
| 2 | Ganzheitliche Personalentwicklung | 6 |
| 2.1 | Ziele der Personalentwicklung | 6 |
| 2.2 | Zielgruppen | 6 |
| 2.3 | Rollen und Verantwortung | 7 |
| 2.4 | Grundlagen | 8 |
| 2.4.1 | Kompetenzmodell | 8 |
| 2.4.2 | Schlüsselkompetenzen | 8 |
| 2.4.3 | Handlungskompetenzen | 9 |
| 2.5 | Führungsinstrumente | 9 |
| 2.5.1 | Anforderungsprofil | 9 |
| 2.5.2 | Bewerberprofil | 10 |
| 2.5.3 | Probezeitgespräch | 10 |
| 2.5.4 | BEG Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch für Mitarbeitende | 10 |
| 2.5.5 | PEP Personalentwicklung für Potentialträger/-innen | 10 |
| 2.5.6 | Personalentwicklungscontrolling | 10 |
| 3 | BEG Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch für Mitarbeitende | 11 |
| 3.1 | Ziel | 11 |
| 3.2 | Prozess | 11 |
| 3.2.1 | Ziel- und Leistungsbeurteilung | 11 |
| 3.2.2 | Verhaltensbeurteilungen (inkl. 360 ⁰ -Feedback) | 11 |
| 3.2.3 | Entwicklungsgespräch | 12 |
| 3.2.4 | Controlling | 12 |
| 3.3 | Instrument | 12 |
| 3.4 | Diverses | 13 |
| 4 | PEP Personalentwicklung für Potentialträger/-innen | 14 |
| 4.1 | Ziel | 14 |
| 4.2 | Prozess | 14 |
| 4.2.1 | Personalplanung | 14 |
| 4.2.2 | Potentialerfassung | 14 |
| 4.2.3 | Entwicklungsplanung | 15 |
| 4.2.4 | Controlling | 15 |
| 4.3 | Instrumente | 15 |
| 4.4 | Diverses | 16 |
| 5 | Weitere Personalentwicklungsmassnahmen | 17 |
| 5.1 | Führungs- und Fachlaufbahn | 17 |
| 5.2 | Nachfolgeplanung | 17 |
| 5.3 | Bogenkarriere | 17 |
| 5.4 | Entwicklungsmassnahmen pro Kompetenz | 17 |
| 5.5 | Entwicklungsmassnahmen für weibliche Potentialträgerinnen | 18 |
| 5.6 | Coaching | 18 |

1 Ausgangslage und Zielsetzung des Konzepts

1.1 Ausgangslage

Personalentwicklung umfasst die auf die Bedarfe und Bedürfnisse der Organisation abgestimmte berufseinführende, berufsbegleitende und arbeitsplatznahe Aus- und Weiterbildung des Personals sowie die Ableitung geeigneter Massnahmen und Strategien aus den Unternehmenszielen, die eine Qualifizierung des Personals zum Ziel haben. Dabei sind Aspekte der Organisationsentwicklung und die Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens (Berufseinsteiger/innen, Potentialträger/innen, Fachkräfte etc.) zu berücksichtigen.

Heute werden in der Gemeindeverwaltung Köniz diese Anforderungen auf sehr unterschiedliche Art und Weise, mit unterschiedlichen Instrumenten und Zielen umgesetzt. Der aktuelle Zustand ist das Ergebnis einer langjährigen Entwicklung ohne ein *Ganzheitliches Personalentwicklungskonzept*. Mit der Personalstrategie 2021–2025 setzt der Gemeinderat Schwerpunkte, welche ein gemeinsames Dach über die personalpolitischen Massnahmen für die nächsten Jahre schafft – dabei ist die Personalentwicklung ein zentraler Erfolgsfaktor.

1.2 Zielsetzung

Personalentwicklungsmassnahmen – Entwicklung und Erweiterung von Handlungskompetenzen – unterstützen die Mitarbeitenden mit dem Ziel, ihre Aufgaben für die Gemeinde optimal erfüllen zu können. Mit Hilfe eines Kompetenzmodells werden komplexe Themen der Personalentwicklung für alle Akteure in der Verwaltung fassbar und verständlich. Mitarbeitende erkennen ihr Entwicklungspotential, Vorgesetzte nehmen Personalentwicklung nachvollziehbar wahr und die Personalabteilung hat Instrumente, um einen wichtigen Teil der Personalstrategie wirkungsvoll umzusetzen.

Ganzheitliche Personalentwicklung in der Personalstrategie 2021–2025

Als Arbeitgeberin sorgt die Gemeinde Köniz dafür, dass sich alle Mitarbeitenden eigenverantwortlich weiterentwickeln können sowohl fachlich wie auch persönlich. Mit gezielten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen will die Gemeinde Köniz die Grundlage schaffen, dass sich die Mitarbeitenden auf Veränderungen und Herausforderungen vorbereiten und damit umgehen können. Auch will die Gemeinde Köniz ein besonderes Augenmerk auf die interne Förderung und Rekrutierung von Personen legen, die noch nicht alle Anforderungen erfüllen, aber über Entwicklungspotenzial verfügen.

Ebenso spielt eine sorgfältige Nachfolgeplanung eine zentrale Rolle. In den nächsten Jahren erwartet die Gemeinde Köniz eine Vielzahl von Pensionierungen; diese Positionen sollen mit geeignetem und qualifiziertem Personal besetzt werden.

Die Personalentwicklung soll künftig einen grösseren Stellenwert erhalten. Nur so ist die Gemeinde Köniz gerüstet für die Herausforderungen der Zukunft, wie z.B. Fachkräftemangel und demographischer Wandel. Es sollen passende Laufbahn- und Karrieremodelle für Fach- und Führungskarrieren sowie kompetenzorientierte Personalentwicklungsinstrumente eingeführt werden.

Fazit: Die Personalentwicklung ist für die Gemeinde Köniz ein zentraler Erfolgsfaktor auf dem Weg zu einer attraktiven Arbeitgeberin - für Menschen, welche die Gemeinde leistungsstark machen.

1.3 Herausforderungen

Die Gemeinde Köniz ist eine kontinuierlich gewachsene Organisation, welche vielfältige Aufgaben wahrnimmt und zahlreiche Dienstleistungen für die Bevölkerung erbringt. Sie beschäftigt in heterogenen Strukturen rund 650 Mitarbeitende in etwa 100 verschiedenen Funktionen. Die *Ganzheitliche Personalentwicklung* ist eine wichtige Grundlage um die folgenden Herausforderungen erfolgreich bewältigen zu können:

Strategische Herausforderungen

Strategisch ausgerichtete und wirkungsvolle Personalentwicklung bedeutet die systematische und nachhaltige Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden auf Basis der Unternehmensziele. Im Legislaturplan 2022-2025 hat der Gemeinderat folgende vier Ziele festgelegt:

Ziel 1: Attraktiver Lebens-, Bildungs- und Wirtschaftsstandort

Ziel 2: Gezielte nachhaltige Entwicklung der Gemeinde

Ziel 3 Gemeindefinanzen sanieren

Ziel 4 Moderne Verwaltung (u.a. Digitalisierung Personalprozesse sowie Umsetzung Personalstrategie 2021-2025).

Kulturelle Herausforderungen

Der Gemeinderat, die Personalabteilung sowie die Vorgesetzten haben in den letzten Jahren im Austausch mit Mitarbeitenden festgestellt, dass ein einheitliches Verständnis von Personalentwicklung fehlt. Aufgaben, Rollen, Kompetenzen und Verantwortung sind nur teilweise definiert und es fehlt ein praxisorientiertes Konzept, welches die Zusammenarbeit zwischen der Personalabteilung und den Direktionen und ihren Organisationseinheiten klärt. Bemängelt werden zudem die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, die inhaltliche Ausgestaltung des Beurteilungs- und Fördergesprächs sowie der Umgang mit mangelnden Leistungen. Mit der Personalentwicklung soll zudem eine lernförderliche Kultur geschaffen werden, die dazu ermutigt, Neues zu lernen, Altes in Frage zu stellen und Erfahrungen und Wissen auszutauschen.

Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe – in den auf die Personalstrategie abgestimmten Führungsgrundsätzen sind auch Vorgaben zur Personalentwicklung enthalten: "Führungskräfte erkennen und fördern das Potenzial ihrer Mitarbeitenden".

Grundsätzlich tragen aber auch die Mitarbeitenden Verantwortung dafür, dass ihre Fähigkeiten und ihr Fachwissen auf dem aktuellen Stand sind, um ihre interne und externe Arbeitsmarktfähigkeit sicherstellen zu können. Diese Mitwirkungspflicht setzt jedoch eine grosse Portion Eigenverantwortung, Willen, Fleiss, Disziplin und Resilienz voraus. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden werden mit einem weitgehenden Mitspracherecht stark in die Planung von Personalentwicklungsaktivitäten miteinbezogen. Dies betrifft insbesondere die Laufbahnziele und Perspektiven, die Eigenbeurteilung und Präferenzen sowie die persönlichen Aspekte.

Personalpolitische Herausforderungen

Mit der Personalstrategie zeigt der Gemeinderat auf, wie die Gemeinde als Arbeitgeberin die anstehenden Aufgaben meistern will. Die Strategie mit dem Ziel der *Ganzheitlichen Personalentwicklung* dient als Kompass für die Personalpolitik der nächsten Jahre und schafft das Fundament, damit die Führungsverantwortlichen mit Unterstützung der Personalabteilung ihre Rolle wahrnehmen können – verantwortungsvoll und zielführend.

Strukturelle Herausforderungen

Demografische Entwicklung

In der Gemeinde Köniz sind rund die Hälfte aller Mitarbeitenden 50 Jahre und älter. Das bedeutet, dass in den nächsten 15 Jahren rund 300 Mitarbeitende pensioniert werden. Zählt man die natürliche Fluktuation dazu, ist mit einem äusserst anspruchsvollen Nachfolgeplanungs-, Rekrutierungs- und Einarbeitungsaufwand zu rechnen.

Fachkräftemangel

Vor allem bei qualifizierten und spezialisierten Funktionen wird es zunehmend schwierig, auf dem Arbeitsmarkt geeignete Mitarbeitende zu rekrutieren und die vakanten Stellen zeitnah zu besetzen.

Anteil Frauen im Kader

Der Anteil der weiblicher Mitarbeitenden in der Verwaltung gegenüber männlichen ist deutlich höher, auf Kaderstufe allerdings sehr tief. Die Personalentwicklung soll mit geeigneten Fördermassnahmen helfen, dieses Ungleichgewicht zu beheben.

Finanzielle Herausforderungen

Zurzeit werden bei der Gemeinde Köniz für die Personalentwicklung jährlich rund CHF 320'000.-- aufgewendet (= 0.8% des gesamten Personalaufwands). Rund zwei Drittel stehen für Tages- und Kurzseminare (aktuelle Definition < CHF 4'000.--) und ein Drittel für grössere Aus- und Weiterbildungen (aktuelle Definition > CHF 4'000.--) mit Verpflichtungserklärung zur Verfügung.

Entwicklungsbedarf bei Mitarbeitenden werden über das jährliche Mitarbeitergespräch abgeklärt und entsprechende interne und externe Weiterentwicklungsmassnahmen (Tages- und Kurzseminare) sind direkt mit den Vorgesetzten zu vereinbaren.

Entwicklungsbedarf bei Potentialträgerinnen wird neu über den Prozess "PEP Personalentwicklung für Potentialträger/-innen" abgeklärt und zielführende interne und externe Weiterbildungsmassnahmen (grössere Aus- und Weiterbildungen) daraus abgeleitet und vereinbart.

Bei einem herausfordernden Arbeitsmarkt und strukturellen Herausforderungen muss davon ausgegangen werden, dass die Kosten und Aufwendungen in der Personalentwicklung ansteigen, sich bei gezielter Steuerung aber nachhaltig positiv auswirken.

1.4 Auftrag

In Zukunft soll die Personalentwicklung in der Gemeinde Köniz weiter ausgebaut werden und sich stärker etablieren. Dieser Auftrag widerspiegelt sich im Legislaturplan und der Personalstrategie.

Nach Verabschiedung des vorliegenden Rahmenkonzepts durch den Gemeinderat am 31.08.2022 (V1.0) gilt es, in Zusammenarbeit mit der "Arbeitsgruppe Umsetzung Personalstrategie" bedarfsorientierte Lösungen (Kapitel 3 - 5) für die *Ganzheitliche Personalentwicklung* auszuarbeiten und diese möglichst rasch umzusetzen.

Mit der schrittweisen Einführung ist ein mehrjähriger Changeprozess verbunden. Verschiedene Führungsinstrumente sind anzupassen und die korrekte Handhabung der neuen Prozesse auszubilden. Das Ziel gilt erst als erreicht, wenn die entsprechende Kultur auch gelebt wird.

Die Umsetzungsplanung der Personalstrategie wird mit dem Gemeinderat fortlaufend besprochen und angepasst.

2 Ganzheitliche Personalentwicklung

2.1 Ziele der Personalentwicklung

Die in Kapitel 1.3 erwähnten Herausforderungen verändern auch in der Entwicklung der Menschen das Handlungstempo und verlangen ein umfassendes und ganzheitlich funktionierendes Personalentwicklungsmanagement.

Mit dem vorliegenden Rahmenkonzept soll ein einheitliches Begriffs- und Methodenverständnis in der Personalentwicklung geschaffen werden. Es beschreibt Prozesse entlang der gesamten Berufslebensphase eines Mitarbeitenden. Dabei werden die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und des Arbeitgebers gleichermaßen berücksichtigt, indem das lebenslange Lernen, die lernende Organisation und der kontinuierliche Verbesserungsprozess fortlaufend gefördert werden.

Zudem gibt es einen Überblick über die verschiedenen Personalentwicklungsinstrumente und klärt die Aufgabenteilung, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen in den Prozessen ab. Die Umsetzung des vorliegenden Konzepts soll auch dazu beitragen, dass die investierten Mittel effizient und effektiv eingesetzt werden und sich nachhaltig auswirken.

Mit der Personalentwicklung in der Gemeindeverwaltung Köniz werden folgende Ziele verfolgt:

Aus der Perspektive der Arbeitgeberin:

- Die richtigen Mitarbeitenden (Potentialträger/-innen) sind für die Summe aller Aufgaben und Kompetenzanforderungen zu eruieren, zu entwickeln, einzusetzen und zu behalten.
- Einführen und etablieren einer gemeinsamen Sprache über Kompetenzen und Anforderungen.
- Verbesserung und Aufrechterhaltung fachlicher und persönlicher Qualifikationen.
- Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Leistungsmotivation.
- Erhöhung der Bereitschaft Änderungen zu verstehen und herbeizuführen.
- Bindung von Mitarbeitenden.

Aus der Perspektive der Mitarbeiter/-innen:

- Verbesserung und Aufrechterhaltung der fachlichen und persönlichen Qualifikation.
- Aktivierung bisher ungenutzter Potenziale und Fähigkeiten.
- Übertragung neuer/erweiterter Aufgaben.
- Verbesserte Karriere- und Laufbahnmöglichkeiten.
- Verbesserung der Chancen am Arbeitsmarkt
- Verbesserung der Entwicklungschancen für Potentialträgerinnen
- Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen und Entfaltung der Persönlichkeit

2.2 Zielgruppen

Mit den Personalentwicklungsprozessen werden grundsätzlich alle Mitarbeitenden unterstützt, welche gewillt sind, in ihre Weiterentwicklung zu investieren (Leistungsmotivation) und bei welchen die Arbeitgeberin auch ein Entwicklungspotential für die aktuelle Aufgabe oder eine zukünftige Funktion erkennt.

Die Personalentwicklung begleitet die Mitarbeitenden entlang ihrer Berufslebensphase, welcher die verschiedenen Schritte von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben umfasst. Sie setzt sich aus einer Ausbildungsphase, einer Phase Wachstum/Professionalisierung und einer Phase der Reife/Nachfolgeplanung/Austritt zusammen. Diese Phasen können durch erwerbsfreie Abschnitte (z.B. infolge Weiterbildung, Mutterschaft) unterbrochen sein. Themen in den verschiedenen Berufslebensphasen entstehen auch aufgrund der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens oder aber auch infolge Veränderung der Bedeutung von Arbeit und Karriere infolge des Wertewandels.

| | Berufslebensphase | | |
|-----------------------------------|--|--|--|
| | Ausbildung ¹⁾ | Wachstum/Professionalisierung | Reife/Nachfolgeplanung/Austritt |
| Alter | <25ig | 26-54ig | 55+ |
| Bedürfnisse Mitarbeitende | <ul style="list-style-type: none"> – Erfolgreicher Ausbildungsabschluss – Gute Betreuung während der Lehre | <ul style="list-style-type: none"> – Weiterentwicklungsmöglichkeiten (Fach- oder Führungskarriere) – Vereinbarkeit von Beruf und Familie | <ul style="list-style-type: none"> – Anwenden von Wissen und Erfahrung – Weitergabe von Wissen und Erfahrung – Erhalt der körperlichen Leistungsfähigkeit – Entlastung (Abgabe von Verantwortung / Pensenreduktion wie z. B. Bogenkarriere) – Ggf. Weiterbeschäftigung nach der Pensionierung |
| Bedürfnisse Gemeinde | <ul style="list-style-type: none"> – Erfolgreicher Ausbildungsabschluss – Weiterbeschäftigung nach Abschluss der Ausbildung | <ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiterbindung und Entwicklung – Wissensaufbau und Erhalt | <ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiterbindung – Nutzen von Wissen und Erfahrung – Erhalt der körperlichen Leistungsfähigkeit – Pensionierungsplanung (Nachfolgeplanung) – Know-How-Transfer |
| Themen Personalentwicklung | <ul style="list-style-type: none"> – Angebot von Ausbildungsplätzen – Professionelle Ausbildung von Lernenden und Praktikanten | <ul style="list-style-type: none"> – Weiterentwicklung on-the-job mit Job-Enrichment und job-Enlargement – Weiterentwicklung off-the-job durch die Unterstützung von Weiterbildungen (finanziell/zeitlich) | <ul style="list-style-type: none"> – Lebenslanges Lernen – Einsatz der Mitarbeitenden am richtigen Ort – Thema körperliche Einschränkungen (z. B. Belader?) – Nachfolgeplanung – Bogenkarriere |

¹⁾ Für die Mitarbeitenden der ersten Berufslebensphase (Ausbildung) wurde am 30.06.2021 ein Nachwuchsausbildungskonzept bewilligt, welches ein integrierter Bestandteil des künftigen Personalentwicklungskonzepts ist.

2.3 Rollen und Verantwortung

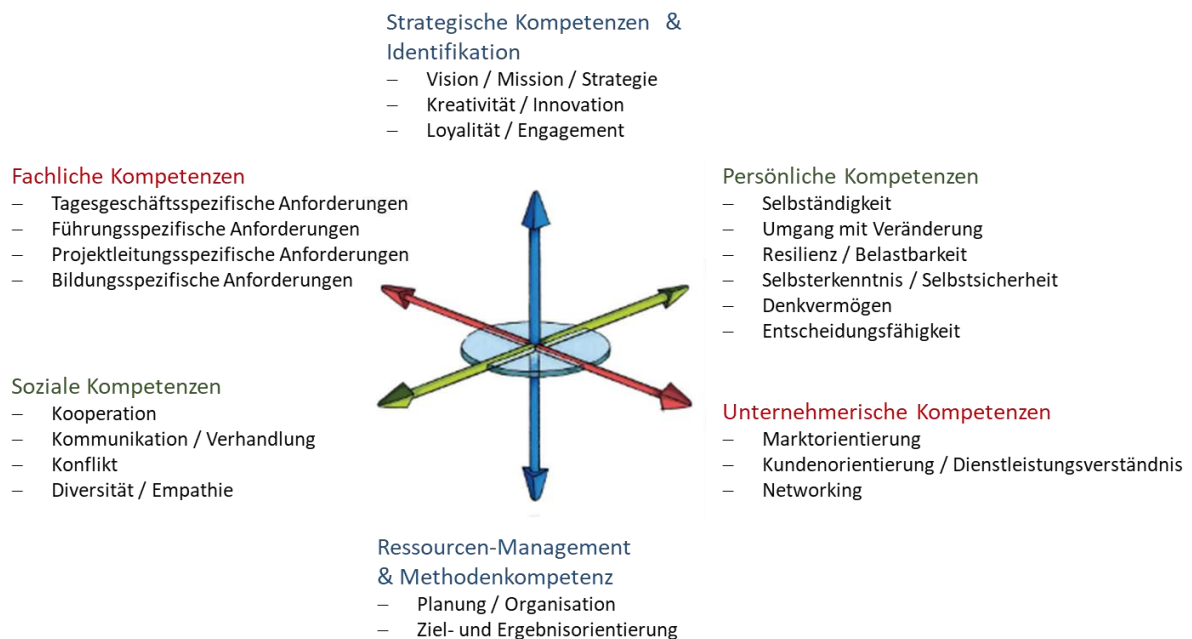
| | |
|-------------------------------|--|
| Gemeinderat | Der Gemeinderat beauftragt und überwacht die Umsetzung der <i>Ganzheitlichen Personalentwicklung</i> gemäss verabschiedeter Personalstrategie 2021-2025. |
| Leiter/in Personalabteilung: | Der/die Abteilungsleiter/in Personal ist zuständig für die Konzeption und die Umsetzung der <i>Ganzheitlichen Personalentwicklung</i> . |
| HR-Beratung und -Entwicklung: | Die HR-Beratung und -Entwicklung (HR-BuE) stehen den Führungsverantwortlichen beratend zur Seite. Sie unterstützen die Vorgesetzten bei der Potentialerfassung, Entwicklungsplanung und beim Controlling. |
| Abteilungsleitende: | Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Das heisst, die Führungsverantwortlichen beurteilen die Kompetenzen, zeigen Handlungsbedarf auf und beobachten deren Weiterentwicklung. Sie bewilligen die Entwicklungsmassnahmen und überwachen, in Zusammenarbeit mit der/dem direkten Vorgesetzten, die Umsetzung. |
| Mitarbeitende: | Sind sich bewusst, dass Weiterentwicklung auch von der Eigenmotivation abhängt, etwas mehr leisten zu wollen. |

2.4 Grundlagen

2.4.1 Kompetenzmodell

Als Basis wird ein Kompetenzmodell eingeführt, welches einen Ordnungs- und Orientierungsrahmen für sämtliche Personalentwicklungsprozesse entlang des Berufslebenszyklus bildet, vom Eintritt bis zum Austritt. Das Modell schafft zudem die Basis für kompetenzbasierte Mitarbeitergespräche entlang der Berufslebensphasen.

In der Gemeindeverwaltung Köniz wird für die kompetenzbasierte Personalentwicklung das Kompetenzmodell von *Profilplus* eingeführt. Dieses hat sich in verschiedenen Verwaltungen bewährt und ist auf deren Bedürfnisse bestens abgestimmt. Die Kompetenzen werden in die sechs entscheidenden Dimensionen einer erfolgreichen Organisation aufgeteilt (Achsenmodell nach Oosterhof und gemäss nachstehender Abbildung). Im Kompetenzmodell beschrieben sind 22 Kompetenzen nach den 6 Dimensionen. Bewusst wird dabei eine einfache und für die Verwaltung praxisbezogene Sprache verwendet.

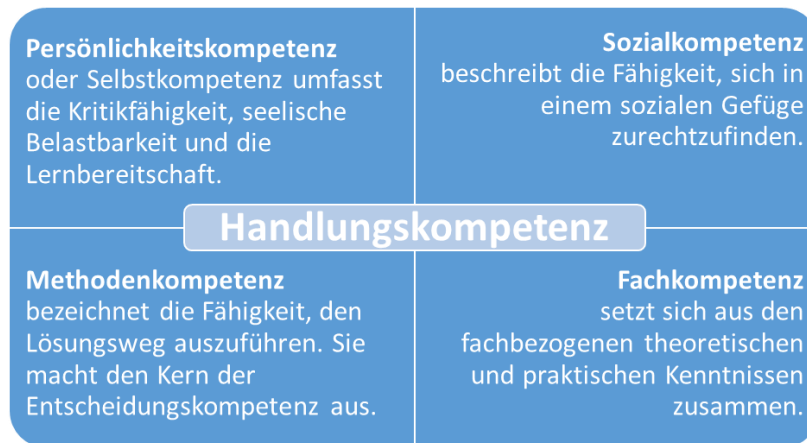


2.4.2 Schlüsselkompetenzen

Schlüsselkompetenzen sind Kenntnisse und Fertigkeiten, die für eine erfolgreiche Arbeitsausübung auf Stufe Funktion heute und in Zukunft erforderlich sind. Mit klar definierten Schlüsselkompetenzen im Anforderungsprofil soll eine Durchgängigkeit gewährleistet werden, so dass die verschiedenen Führungsinstrumente ausnahmslos aufeinander abgestimmt sind: Vom erwähnten Anforderungsprofil zu Beginn der Anstellung bis zum Arbeitszeugnis beim Austritt.

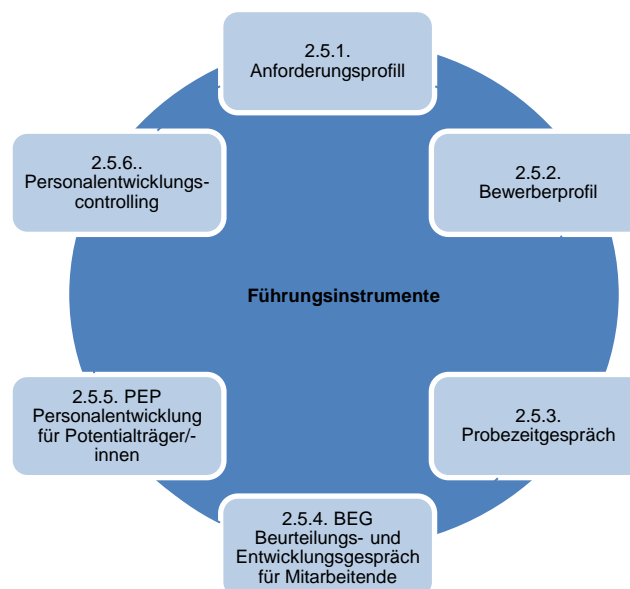
2.4.3 Handlungskompetenzen

Grundsätzlich ist ein Kompetenzmodell auf den Handlungskompetenzen eines Menschen aufgebaut. Es zeigt somit seine persönliche Befähigung, zielstrebig und aufgabengerecht zu agieren. Dabei meint die Handlungskompetenz nicht nur die Fähigkeit zum Handeln, sondern bezieht erlerntes Wissen, die sozialen Normen und logische Überlegungen mit ein. Desto stärker diese Kompetenz ausgeprägt ist, desto durchdachter, effizienter und verantwortlicher können aus Überlegungen und Abwägungen Entscheidungen und Handlungen entstehen. Entsprechend ist die Handlungskompetenz eine Kernqualifikation des Menschen in seinem beruflichen und sozialen Umfeld.



2.5 Führungsinstrumente

Um die *Ganzheitliche Personalentwicklung* erfolgreich umsetzen zu können, sind bestehende Führungsinstrumente anzupassen beziehungsweise neue zu erstellen.



2.5.1 Anforderungsprofil (anpassen)

Pro Anforderungsprofil sind jeweils aus dem Kompetenzmodell 3 – 6 Schlüsselkompetenzen festzulegen. Die fundierte Auseinandersetzung mit den Anforderungsprofilen für unterschiedliche Funktionen schafft Klarheit für alle Beteiligten. Es wächst eine klare Vorstellung über erwartete Schlüsselkompetenzen bei der Anstellung und über die Entwicklungsanforderungen der Neueintretenden. Das Resultat sind motivierte, kompetente Mitarbeitende, die dem Betrieb längerfristig ihr Potenzial zur Verfügung stellen werden. Es ist das wichtigste Instrument, um bedarfsgerechte Personalentwicklung voranzutreiben. Je nach Funktion und Aufgaben sind bestimmte Schlüsselkompetenzen wichtiger als andere.

2.5.2 Bewerberprofil (anpassen)

Die Selektion geeigneter Kandidat/-innen erfolgt kompetenzorientiert. Dabei ist der Fokus auf die im Anforderungsprofil festgehaltenen Schlüsselkompetenzen auszurichten. Notwendige Entwicklungsmaßnahmen von weiteren Schlüsselkompetenzen können bereits bei einer Neuanstellung vereinbart werden.

2.5.3 Probezeitgespräch (anpassen)

Nach 3/6 Monaten führt der/die Vorgesetzte mit der/dem neuen Mitarbeitenden ein Probezeitgespräch. Das Probezeitgespräch ist ein erstes "formelles" Mitarbeitergespräch mit der vorgesetzten Person und der zuständigen HR-BuE. Am Probezeitgespräch findet u.a. ein weiterer Abgleich zwischen dem Anforderungsprofil und den Kompetenzen des Mitarbeitenden statt. Das Gespräch soll der Standortbestimmung dienen und ist der Zeitpunkt, wo über einen definitiven Verbleib oder eine Trennung entschieden wird.

2.5.4 BEG Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch für Mitarbeitende (anpassen)

Das bisherige B&F-Formular, für die Beurteilung und Förderung aller Mitarbeitenden, wird neu ausgestaltet und vor allem mit entwicklungsorientierten Zielen und Beurteilungen ergänzt. Das Instrument wird in Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch umbenannt. Der Prozessablauf bleibt unverändert.

2.5.5 PEP Personalentwicklung für Potentialträger/-innen (neu)

Führungsinstrumente für den Personalentwicklungsprozess für Potentialträger/-innen sind neu zu erstellen. Es gibt auf dem Markt verschiedene Persönlichkeitsanalysetools welche die Eigen- sowie Fremdbeurteilung optimal unterstützen können.

Damit die erwähnten Herausforderungen mit der Unterstützung der Personalentwicklung erfolgreich angegangen werden können, sollen rund 5 – 10% der Mitarbeitende fortlaufend über diesen Prozess gefördert und gefordert werden. Sind die Ziele der individuellen Weiterentwicklung erreicht, gilt der Prozess als abgeschlossen.

2.5.6 Personalentwicklungscontrolling (neu)

Bei allen Aktivitäten rund um die Personalentwicklung legt die Gemeinde Köniz grossen Wert auf eine systematische und nach objektiven Gesichtspunkten messbare Erfolgskontrolle. Sie ist auch die Grundlage zur Optimierung und Korrektur von Personalentwicklungsmassnahmen und zur relevanten Ausrichtung auf aktuelle Bedürfnisse seitens Mitarbeitende und Arbeitgeberin.

Mögliche Messgrössen:

- Aufwendungen und Ergebnisse für Tages- und Kurzseminare (< CHF 4'000.--).
- Aufwendungen und Ergebnisse für Aus- und Weiterbildungen (> CHF 4'000.--).
- Aufwendungen und Ergebnisse für on-the-job Massnahmen.
- Anzahl Potentialträger/-innen im Weiterentwicklungsprozess.
- Anzahl erfolgreicher Zielstellenbesetzungen, Nachfolgelösungen und Aufgabenerweiterungen mit Potentialträger/-innen oder Mitarbeitenden mit Unterstützung von Personalentwicklungsmassnahmen.
- Erfolgreiche Kompetenzerweiterungen.

3 BEG Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch für Mitarbeitende

3.1 Ziel

Mit dem jährlichen BEG (bisher BFG) nehmen Führungsverantwortliche Personalführung nachvollziehbar war. Ziele werden vereinbart, Leistungen gemessen, Verhalten von Mitarbeitenden sowie Führungsverantwortlichen gegenseitig beurteilt und interne sowie externe Weiterentwicklungen (Kurz- und Tagesseminare) finden wo notwendig statt. Dies führt dazu, dass das jährliche Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch auch das geeignete Instrument zum objektiv messbaren Leistungsvergleich ist und bleibt. Es ersetzt aber in keinem Fall das regelmässige Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, ergänzt es jedoch.



3.2 Prozess

Der Prozess beinhaltet folgende Teilschritte:

3.2.1 Ziel- und Leistungsbeurteilung

Ziele bestimmen unser Handeln und Tun, was jemand als Sinn und Zweck, angestrebtes Handeln und Tuns zu erreichen sucht. Das Ziel ist das erstrebenswerte, vorgestellte Resultat einer Tätigkeit.

3–5 Ziele, abgeleitet aus Legislatur- und Abteilungszielen sowie Strategien und ihren Massnahmen sind mit den Mitarbeitenden gemeinsam zu vereinbaren und die diesbezügliche Leistung ist durch die Vorgesetzten zu beurteilen.

Die Beurteilung kann mittels Beschreibung und entsprechenden Beurteilungskriterien erfolgen: *Erreicht / teilweise erreicht / nicht erreicht*. Teilweise oder nicht erreichte Ziele sind grundsätzlich auf das Folgejahr zu übertragen.

3.2.2 Verhaltensbeurteilungen (inkl. 360°-Feedback)

Zur Verhaltensbeurteilung der Mitarbeitenden gehören grundsätzliche Aussagen über die persönlichen und sozialen Kompetenzen. Erforderliche Verhaltensveränderungen sind für die Zukunft so zu vereinbaren, dass sie schlussendlich auch gemessen werden können. Andauernd ungenügendes Verhalten muss mit entsprechenden Massnahmen korrigiert werden.

Die Beurteilung kann wie bisher mittels Beschreibung und entsprechenden Beurteilungskriterien erfolgen: A++ (sehr gut) bis C (ungenügend).

Das 360°-Feedback der Mitarbeitenden an die Vorgesetzten erfolgt mit Fokus auf die Führungsgrundsätze. Dieses strukturierte Gespräch basiert auf einem separaten Formular, gilt jedoch als integrierter Prozessbestandteil. Somit können, wenn notwendig und sinnvoll, Feedbackgespräche an die

Vorgesetzten erst im Nachgang erfolgen, müssen aber jeweils bis Ende Januar des Folgejahres abgeschlossen sein.

Die Beurteilung kann nur mit Beschreibung erfolgen. Ergeben sich mehrere Hinweise auf ungenügendes Führungsverhalten, so wird die HR-BuE dies mit der/m nächst höheren Vorgesetzten besprechen und notwendige Entwicklungsschritte oder allfällige Massnahmen vereinbaren und einleiten.

3.2.3 Entwicklungsgespräch

Grundsätzlich werden die Schlüsselkompetenzen gemäss Anforderungsprofil beurteilt und deren Weiterentwicklungsbedarf besprochen. Als Vorbereitung auf das BEG soll der Mitarbeitende eine entsprechende Eigenbeurteilung durchführen, so dass diese mit der Beurteilung des Vorgesetzten abgeglichen werden kann. Eine übereinstimmende Eigen- und Fremdbeurteilung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Festlegung allfälliger Weiterentwicklungsmassnahmen. Die Entwicklungsplanung wird direkt im BEG-Formular aufgezeigt und vereinbart.

Die Beurteilung kann mittels Beschreibung und entsprechenden Beurteilungskriterien erfolgen: A (Weiterentwicklung nicht notwendig) / B (Weiterentwicklung erwünscht) / C (Weiterentwicklung notwendig). Bei Beurteilung von C (Weiterentwicklung notwendig) sind zwingend entsprechende Weiterentwicklungsmassnahmen einzuleiten.

3.2.4 Controlling

Das BEG-Gespräch ist ein jährlich wiederkehrendes Beurteilungs- und Vereinbarungsgespräch. Leistung und Verhalten der vergangenen Zeitperiode werden beurteilt und Erwartungen für die Zukunft vereinbart. Somit findet auch automatisch ein fortlaufendes Controlling statt. Individuelle Weiterentwicklungsmassnahmen sind fortlaufend gemäss Entwicklungsplanung zu begleiten und zu überprüfen.

Die HR-BuE berät die Führungsverantwortlichen in der korrekten Durchführung des Prozesses und weist auf Unstimmigkeiten hin. Ebenfalls gilt es sicherzustellen, dass mit allen Mitarbeitenden in einem öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnis (ohne Stundenlohn) ein BEG geführt wird und die richtigen Massnahmen vereinbart werden.

3.3 Instrument

Die Papierversion des B&F-Gesprächs wird mit einem digitalen BEG-Prozess ersetzt, angepasst und mit den Aspekten der Personalentwicklung erweitert. Das Gespräch kann individuell und in Abhängigkeit zu den Zielen sowie dem Anforderungsprofil vorbereitet werden. Fragestellungen und Beurteilungen können pro Kompetenz spezifisch als Vorschlag ausgewählt und angepasst werden. Das Formular wird jährlich im e-HR-Dossier abgelegt und wird automatisch als Vorlage auf das nächste Jahr übertragen.

Ziele nach der SMART-Methode (S = Spezifisch / M = Messbar / A = Attraktiv / R = Realistisch / T = Terminiert) festzulegen bedeutet, die Kriterien für Erfolg in einzelne Bestandteile zu zerlegen. Je genauer die Definition der Etappenziele erfolgt und je mehr die fünf Faktoren der SMART-Ziele dabei involviert sind, desto besser lässt sich ermitteln, wo allfällige Schwierigkeiten im Prozess auftreten und je wahrscheinlicher wird ein späterer Erfolg. Erfolgserlebnisse stärken das Selbstvertrauen und motivieren neue Ziele zu erreichen!

3.4 Diverses

Die/der Mitarbeitende kann im jährlichen BEG eigenverantwortlich der/m Vorgesetzten mitteilen, ob Abklärungen bezüglich Aufnahme in den PEP-Prozess getroffen werden soll oder nicht (PEP j/n). Somit wird sichergestellt, dass grundsätzlich alle Mitarbeitende das Anrecht auf eine gezielte, grössere Weiterentwicklung haben und dies nicht nur von der Initiative der/s Vorgesetzten abhängt. Die Folgeabklärungen können jedoch auch ergeben, dass eine Aufnahme in den PEP-Prozess nicht unterstützt wird.

- Die BEG-Formulare müssen nicht mit Unterschriften versehen werden, der elektronische Prozess mit den Bestätigungsmöglichkeiten ist rechtsgültig (in Absprache mit FA Recht).
- Die Ablage erfolgt ins e-HR-Dossier des Personalinformationssystems ABACUS und kann von dort jederzeit abgerufen werden. Eine "Schattenkopie" ist rechtlich nicht zulässig und zukünftig auch nicht mehr notwendig.
- Ergänzung zum bisherigen BFG-Prozess sind zu überprüfen: Aufgrund des Beurteilungsgesprächs entstehen keine Rechtsansprüche auf finanzielle Leistungen (Lohnerhöhungen/Prämien) oder Personalentwicklungsmassnahmen. (Art. 32 Personalverordnung). Bestehen nach dem Gespräch Meinungsverschiedenheiten, kann der/die Mitarbeitende beim Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch schriftlich anmerken, inwiefern diese Beurteilung nicht geteilt wird. Es steht den Mitarbeitenden zudem frei, gem. Art. 34 der Personalverordnung innert 10 Tagen eine Überprüfung zu verlangen. Bei Bedarf steht die HR-BuE beratend zur Verfügung.

4 PEP Personalentwicklung für Potentialträger/-innen

4.1 Ziel

Mit dem PEP-Prozess werden Mitarbeitende gefördert und gefordert, welche ihr vorhandenes Potential besser ausschöpfen wollen. Damit dies gelingt, bedarf es einer Potentialanalyse, welche aufzeigt, über welche Kompetenzen die jeweiligen Mitarbeitenden verfügen, welche Potenziale sie haben und ob sie fähig sind, weitere Aufgaben oder neue Funktionen zu übernehmen. Der Auslöser des Prozesses kann die Bedarfsplanung, das BEG oder aber auch kurzfristige Erkenntnisse sein. Zudem gilt zu beachten, dass interne sowie externe Weiterentwicklungen (Aus- und Weiterbildungen) für Potentialträger/-innen ihre Zeit brauchen, bis die Kompetenzen auch in der Praxis optimal eingesetzt werden können.



4.2 Prozess

4.2.1 Personalplanung

Die Personalplanung ist ein strategisches Instrument, welches aufzeigen soll, welche personalpolitischen und strukturellen Herausforderungen in nächster Zeit angegangen werden müssen. Die in die Planung involvierten Stellen (Direktionsvorstehende, Abteilungsleitende sowie HR-BuE) sind verantwortlich, dass die notwendigen Entwicklungen rechtzeitig und zielführend ausgelöst werden. Wird der PEP-Prozess auf Bedarf des Mitarbeitenden ausgelöst, so gilt es abzuklären, inwiefern der Bedarf auch der Personalplanung entspricht. Erst anschliessend erfolgen weitere Abklärungen über vorhandenes Potential und mögliche Entwicklungsmassnahmen.

4.2.2 Potentialerfassung

Der Schritt „Potenzialerfassung“ beabsichtigt, die Fähigkeiten, über die ein/e Mitarbeiter/in verfügt, abzuschätzen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dabei werden nicht nur die fachlichen Fähigkeiten und die Schlüsselkompetenzen im engeren Sinne beurteilt, sondern auch zusätzliche Verhaltenskompetenzen.

Im Gegensatz zur Beurteilung oder Qualifikation geht es bei der Potenzialerfassung also darum, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden für zukünftige oder weitergehende Aufgaben zu erfassen. Der Vorteil dieser Darstellung liegt darin, dass zweidimensional gedacht wird: Eine hohe Arbeitsleistung heisst noch nicht, dass ein hohes Entwicklungspotenzial vorhanden ist. So lässt sich der bekannte Fehler verhindern, die beste Fachkraft zur/m Vorgesetzte/n zu machen, wobei die beste Fachkraft wegfällt und unter Umständen ein/e ungeeignete/r Vorgesetzte/r resultiert.

Mehrfachbeurteilungen erhöhen die Validität und Objektivität. Der Mitarbeitende erstellt eine Eigenbeurteilung, der Vorgesetzte und die HR-BuE je eine Fremdbeurteilung. Vorgesetzte erstellen diese aufgrund gemachter Erfahrungen und ihrer Einschätzung. Die HR-BuE erstellt die Einschätzung mit einem entwicklungsorientierten Persönlichkeitsanalysetool. Diese Analyse ist zudem zwingend mit dem

Mitarbeitenden zu besprechen, um die richtigen Erkenntnisse daraus ziehen zu können.

Die Vorgesetzten und die HR-BuE erstellen schlussendlich eine Potentialanalyse aufgrund der verschiedenen Erkenntnisse. Daraus resultiert der Start in eine zielführende Entwicklungsplanung. In der Eruiierung von Entwicklungspotentialen kommt eine entwicklungsorientierte Skalierung (s. Pkt. 3.2.3) zur Anwendung. Die Skalierung und somit die Einschätzung berücksichtigt insofern nicht nur die retrospektive Beurteilung der jetzigen Situation, sondern auch bereits mögliche, zu erwartende Anforderungen der Zukunft.

4.2.3 Entwicklungsplanung

Die Entwicklungsplanung ist aufgrund der Analyse und Besprechung mit der/m Mitarbeitenden schriftlich festzuhalten. In der Entwicklungsplanung ist detailliert und transparent ersichtlich, welche Kompetenzen mit welchen Weiterentwicklungsmassnahmen (intern und extern) und in welchem Zeitraum für welche Zielstelle (bestehende oder neue) angegangen werden. Somit entsteht eine gegenseitige Absichtserklärung mit entsprechender Erwartungshaltung.

4.2.4 Controlling

Die Wirksamkeit der getroffenen Massnahmen ist laufend zu überprüfen und zu optimieren. Werden die gesetzten Ziele erreicht, so ist die Entwicklungsplanung als erfolgreich abzuschliessen. Können die vereinbarten Entwicklungsschritte jedoch nicht erreicht werden, so besteht immer die Möglichkeit, die Weiterentwicklung vorzeitig abzubrechen. Können am Schluss die gegenseitigen Erwartungshaltungen nicht erfüllt werden, kann dies zu ungewollten Abgängen führen.

4.3 Instrumente

Personalplanung

Es ist eine Personalplanung aufgrund der Anforderungen des Marktes und der Herausforderungen (s. Pkt. 1.3) zu erstellen. Somit sind also qualitative Aussagen vorzunehmen, d.h., die Frage nach den notwendigen Inhalten der Personalentwicklung und Qualifizierung zu beantworten. Ebenfalls ist der quantitative Bedarf abzuklären und es sind Aussagen in zeitlicher Hinsicht vorzunehmen. Die Bedarfsermittlung ist keine einmalige Aktion, sondern muss mindestens jährlich ermittelt und angepasst werden. Sie bildet die Grundlage für die strategische Personalplanung. Die Bedürfnisse werden in der Personalabteilung zentral koordiniert und nachgeführt. Somit entsteht auch eine Grundlage für die Budgetierung der Aus- und Weiterbildungen.

Pro Abteilung ist mit Hilfe des Organigramms eine mittel- bis langfristige Planung pro Abteilung zu erstellen. Ein Schwerpunkt liegt in diesem Zusammenhang bei der Nachfolgeplanung, insbesondere von Mitarbeitenden mit Schlüsselfunktionen. Die Personalplanung pro Direktion soll jährlich mit dem Gemeinderat besprochen und abgestimmt werden.

Potentialanalyse

Die Potentialanalyse beabsichtigt, die Fähigkeiten, über die ein/e Mitarbeitende verfügt, abzuschätzen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Der Fokus der Analyse ist auf die entsprechenden Schlüsselkompetenzen und deren Entwicklungsbedarf zu legen. Ergänzende Kompetenzen können aus dem Kompetenzmodell ebenfalls in die Analyse einbezogen werden. Der gemeinsam besprochenen Potentialanalyse sind die Eigen- und Fremdbeurteilungen sowie der Bericht des Persönlichkeitsanalysetools beizulegen. Die Unterlagen werden im e-HR-Dossier unter Personalentwicklung abgelegt.

Persönlichkeitsanalysetool

Die Qualität der Potentialanalyse kann z.B. mit dem Persönlichkeitsanalysetool EASI (MPA Master Profile Analysis) verbessert werden. Dabei handelt es sich um ein Typologieinstrument, dass auf den vier klassischen Typen (**E**nthusiast, **A**nytiker, **S**upporter, **I**mplementierer) beruht und typische Verhaltens- und Motivationsstile im beruflichen Umfeld auf einfache und transparente Weise beschreibt. EASI dient als Ausgangspunkt für die persönliche Weiterentwicklung. Ein Vergleich zwischen Verhalten und Motivation zeigt zudem mögliche Entwicklungsfelder auf. Damit kann grösstenteils auch auf teure, externe Assessments verzichtet werden.

Entwicklungsplan

Der Entwicklungsplan zeigt transparent auf, welche Weiterentwicklungsmassnahmen pro Kompetenz, in welchem Zeitrahmen für welche Zielstelle geplant sind.

Ziele der Entwicklungsplanung:

- Hohe, gegenseitige Motivation die Entwicklungsschritte zu fördern und fordern.
- Möglichst konkrete Vereinbarung betreffend zukünftiger Laufbahn
- Laufbahn heisst längst nicht in allen Fällen eine Führungslaufbahn, sondern viel öfter eine Fachlaufbahn.
- Das Resultat des Gesprächs sollen herausfordernde, aber erreichbare Ziele sein, welche es schrittweise zu erreichen gilt.
- Entsprechende Massnahmen, welche die Zielerreichung unterstützen, werden vereinbart und in der Regel schriftlich festgehalten.

4.4 Diverses

Das Resultat darf kein fixes Beförderungsversprechen sein. Es ist immer die Absicht, bei Beförderungen interne Kandidat/-innen mit einer externen Auswahl zu vergleichen. Grundsätzlich wird bei gleichen Qualifikationen dem/r internen Kandidat/-in den Vorzug zu gegeben. Zudem existiert in der heutigen schnelllebigen Arbeitswelt die versprochene Position nicht mehr in der ursprünglichen Form oder andere Faktoren verunmöglichen die Realisierung.

5 Weitere Personalentwicklungsmassnahmen

Um die *Ganzheitliche Personalentwicklung* erfolgreich und nachhaltig umsetzen zu können, sollen weitere Massnahmen in Absprache mit dem Gemeinderat initiiert und umgesetzt werden:

5.1 Führungs- und Fachlaufbahn

Die Fachlaufbahn hat es aus mehreren Gründen schwer. Gute Fachleute werden oft ungeachtet der Führungskompetenzen in leitende "Funktionen" versetzt. Die Einkommensunterschiede zwischen einer Fach- oder Führungslaufbahn verhindern gleichwertige Laufbahnmöglichkeiten. Zudem ist die Aufmerksamkeit oft zu stark auf die Führungsverantwortung ausgerichtet.

Die Durchlässigkeit der Karrierewege und das Bemühen, eine Gleichwertigkeit beider Laufbahnen dazulegen, kann der "Fehlentwicklung" Abhilfe schaffen. Die Erwartungen an die Arbeit auf den jeweiligen Karrierewegen müssen klar ausgesprochen werden. Die Gleichwertigkeit sollte vertraglich geregelt werden und sollte auch Gehaltsperspektiven, Nebenleistungen und formale Titel beinhalten. Der Wechsel vom Experten zur Führungskraft sollte zu mehreren Zeitpunkten möglich sein und die Rückkehr in die Fachlaufbahn muss ohne Verlust an Ansehen und materieller Ausstattung erfolgen können.

5.2 Nachfolgeplanung

Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel stellen Organisationen vor grosse Herausforderungen. Bereits jetzt können offene Stellen vielerorts schon nicht mehr zeitnah und adäquat besetzt werden. Obendrein wird in den nächsten Jahren ein Grossteil der Fachkräfte in den Ruhestand treten.

Um personellen Engpässen entgegenzuwirken, ist die rechtzeitige Nachfolgeplanung ein wichtiger Baustein der Personalentwicklung. Echte Stellvertretungslösungen sichern zudem gute Nachfolgelösungen. Rechtzeitige Aufnahme von Potentialträger/-innen helfen, über eine längere Zeit deren Weiterentwicklung fördern und fordern zu können, so dass sie zum richtigen Zeitpunkt die Verantwortung und Aufgaben gut qualifiziert angehen können.

5.3 Bogenkarriere

Die Bogenkarriere sieht vor, dass ältere Mitarbeitende bereits vor dem Erreichen des Pensionsalters ihr Arbeitspensum reduzieren, eventuell von Führungspositionen zurücktreten und dementsprechend ihr Gehalt reduzieren.

Die Bogenkarriere unterstützt nicht nur ältere Mitarbeitende in ihrem Wunsch zur Reduzierung: Zeitgleich werden mehr jüngere Mitarbeitende in Führungspositionen rutschen. Dies kann durchaus einen positiven Effekt auf die Unternehmensdynamik haben. Jüngere Mitarbeitende können hochmotiviert Ideen umsetzen, werden wahrgenommen und gefördert. Ältere Mitarbeitende können sich in ihrem Spezialgebiet zurückziehen und eine Consulting-Funktion einnehmen. Von ihnen wird nicht mehr zwingend erwartet, dass sie das Unternehmen mit neuen Ideen vorantreiben. Viel mehr wird ihr Expertenwissen geschätzt und sie können jüngere Mitarbeitende coachen.

5.4 Entwicklungsmassnahmen pro Kompetenz

Pro Kompetenz führt die HR-BuE einen Massnahmenkatalog mit zielführenden Aus- und Weiterbildungen. Neben den externen Möglichkeiten sind vor allem auch interne Massnahmen aufzuführen, um den Praxisbezug sicherzustellen. Dabei sind die verschiedenen Aspekte wie Job-Enlargement, Job-Enrichment, Job-Rotation sowie Job-Sharing zu berücksichtigen.

5.5 Entwicklungsmassnahmen für weibliche Potentialträgerinnen

Es gilt, Potentialträgerinnen zusätzlich mit geeigneten Massnahmen zu fördern und mit entsprechenden Weiterentwicklungsmöglichkeiten an die Verwaltung zu binden.

Konkrete Massnahmen:

- Schaffen von Akzeptanz für eine frauenspezifische Förderung
- Gezielte Erhöhung von Karriere und Erfolgchancen für weibliche Potentialträgerinnen
- Förderungsprogramme (Coaching, Aus- und Weiterbildung etc.)
- Schaffen von vertraglichen Überbrückungsmöglichkeiten infolge Mutterschaft
- Erkennen und Abbau von behindernden Vorurteilen gegenüber Frauen

5.6 Coaching

Allenfalls ist es hilfreich, wenn Weiterentwicklungen durch einen externen Coach begleitet werden. Mit diesem können schnell und unkompliziert aktuelle Fragestellungen oder Konfliktsituationen besprochen werden. Eines der wichtigsten Prinzipien im Coaching – die Neutralität des Coachs – ist durch internes Coaching kaum realisierbar.



Personalentwicklungskonzept der Gemeinde Köniz – Teil Nachwuchs



Wer Nachwuchs fördern will, muss ausbilden¹.

¹ Luzi Schucan, Programmleiter Lehrstellenbeschluss 2 – ZH, Mittelschul- und Berufsbildungsamt, 8090 Zürich

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1 | Einleitung | 4 |
| 2 | Ausgangslage | 4 |
| 3 | Gegenstand des Konzepts | 5 |
| 4 | Grundsätze | 5 |
| 5 | Umfang und Abgrenzung | 5 |
| 5.1 | Berufslehre | 5 |
| 5.2 | Praktika..... | 6 |
| 5.3 | Berufsabschlüsse, Nachholbildung für Erwachsene | 6 |
| 6 | Berufsbildung – Basis der Nachwuchsförderung | 6 |
| 7 | Ausbildungsangebot | 7 |
| 7.1 | Grundsätzliches..... | 7 |
| 7.2 | Aktuelles Ausbildungsangebot | 7 |
| 7.3 | Spezifikationen je Lehrberuf..... | 8 |
| 7.4 | Bedarfsorientierung Überlegungen | 8 |
| 7.5 | Sozialorientierte Überlegungen | 9 |
| 7.6 | Weitere organisatorische Überlegungen | 9 |
| 8 | Berufliche Praxis | 9 |
| 9 | Rahmenbedingungen | 9 |
| 10 | Organisation | 10 |
| 10.1 | Verantwortliche/r Berufsbildung PA (Gesamtverantwortung) | 10 |
| 10.2 | Koordinator/in pro Lehrberuf | 10 |
| 10.3 | Berufs- und Praxisbildende | 11 |
| 10.4 | Koordination Praktika | 11 |
| 10.5 | Stellenbeschreibungen..... | 11 |
| 11 | Ausbildung der Auszubildenden | 11 |
| 11.1 | Kurs für Berufsbildende | 11 |
| 11.2 | Gemeindespezifische Kurse für Berufs- und Praxisbildende | 11 |
| 11.3 | Zusätzliche Engagement in der Berufsbildung..... | 12 |
| 12 | Finanzen | 12 |
| 12.1 | Budget | 12 |
| 12.2 | Personelle Ressourcen | 12 |
| 13 | Auftritt am Markt | 13 |
| 14 | Qualität der Berufsbildung | 14 |
| 15 | Fazit | 14 |

1 Einleitung

Das Nachwuchsausbildungskonzept ist eine Massnahme aus dem Umsetzungsplan zur Personalstrategie 2021 – 2025 und bestätigt den vom Parlament befürworteten Weg. Am 11.02.2019 wurde das Postulat V1909 "Verstärkte Aus- und Weiterbildung in der Gemeinde Köniz" eingereicht und nach Beantwortung durch den Gemeinderat am 19.08.2019 wurde dieses erheblich erklärt (einstimmig). Das vorliegende Nachwuchsausbildungskonzept nimmt – nebst weiteren – die im Postulat erwähnten Punkte auf und ist Teil der Personalentwicklung der Gemeinde Köniz. Dieses Konzept fokussiert insbesondere auf die Gruppe "Ausbildung" der sogenannten "Berufslebensphasen" und bildet eine Grundlage, die so ausgestaltet ist, dass konkrete Regelungen in den jeweils weiterführenden Dokumenten festgehalten werden. Das Alter 20 ist in nachstehender Abbildung lediglich ein Richtgrösse.

Das Nachwuchsausbildungskonzept löst das vom Gemeinderat am 14.05.2008 verabschiedete Lehrlingsausbildungskonzept ab.

| | | Berufslebensphase | | | |
|------------------------------|--|--|--|--|----------------------------|
| | | Ausbildung | Wachstum/ Professionalisierung | Reife | Austritt/Aktiver Ruhestand |
| Alter | | < 20ig | 20-50ig | 50-60ig | 60-70ig |
| Bedürfnisse Mitarbeitende | <ul style="list-style-type: none"> Erfolgreicher Ausbildungsabschluss Gute Betreuung während der Lehre | <ul style="list-style-type: none"> Weiterbildungsmöglichkeiten Weiterentwicklungsmöglichkeiten (Fach- oder Führungskarriere) Vereinbarkeit von Beruf und Familie | <ul style="list-style-type: none"> Anwenden von Wissen und Erfahrung Weitergabe von Wissen und Erfahrung (Experten-/Mentortätigkeiten) Erhalt der körperlichen Leistungsfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> Pensionierungsplanung (ev. frühzeitiger Austritt) Vorbereitung auf den neuen Lebensabschnitt Entlastung (Abgabe von Verantwortung / Pensereduktionen > z.B. Bogenkarriere) Ggf. Weiterbeschäftigung nach der Pensionierung | |
| Bedürfnisse Gemeinde | <ul style="list-style-type: none"> Erfolgreicher Ausbildungsabschluss Weiterbeschäftigung nach Abschluss der Ausbildung | <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterbindung und -entwicklung Wissensaufbau und -erhalt | <ul style="list-style-type: none"> Mitarbeiterbindung Nutzen von Wissen und Erfahrung Erhalt der körperlichen Leistungsfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> Pensionierungsplanung (Nachfolgeplanung) Know-How-Transfer | |
| Themen PE | <ul style="list-style-type: none"> Angebot von Ausbildungsplätzen Professionelle Ausbildung von Lernenden und Praktikanten | <ul style="list-style-type: none"> Weiterentwicklung on-the-job mit Job-Enrichment und Job-Enlargement Weiterentwicklung off-the-job durch die Unterstützung von Weiterbildungen (finanziell/zeitlich) | <ul style="list-style-type: none"> Lebenslanges Lernen Einsatz der Mitarbeitenden am richtigen Ort <i>Thema körperliche Einschränkungen (z.B. Belader?)</i> | <ul style="list-style-type: none"> Nachfolgeplanung Bogenkarriere Vorbereitung auf die Pensionierung | |

Grafik aus dem Personalentwicklungskonzept Gemeinde Köniz (im Entwurf vorliegend)

2 Ausgangslage

Die Gemeinde Köniz engagiert sich seit vielen Jahren im Bereich der beruflichen Grundbildung und ist bestrebt, attraktive und zeitgemässe Ausbildungsplätze in unterschiedlichen Lehrberufen und Einsatzgebieten anzubieten. Diese Bestrebungen erfolgten allerdings häufig aufgrund isolierter Entscheide und von Einzelpersonen, welche sich stark in diesem Thema engagierten. Was aber fehlte, war und ist eine längerfristige und vor allem gemeinsame Ausrichtung bezüglich Nachwuchsförderung, welche auf allen Ebenen der Gemeinde Köniz und im gleichen Masse getragen und gestützt wird. Das Lehrstellenangebot und die Betreuung der Lernenden erfolgte bisher eher auf Goodwill, denn bisher gab es keine klare übergeordnete Linie. Dies ging so lange Zeit gut, wie sich dies mit den Mitarbeitenden und ihren Kapazitäten vereinbaren liess. Wenn aber Personen mit grossem Engagement zugunsten der Lernenden die Gemeinde verliessen und weder die Stellvertretung noch die Nachfolge geregelt war, entstand mehrmals ein grosses Vakuum und der Ausbildungsplatz, später die gesamte Lehrstelle, konnte nicht mehr aufrechterhalten werden. Dies zeigt sich beispielsweise im kaufmännischen Bereich. Diese Lehrstellen wurden in den letzten drei Jahren um ein Drittel reduziert. Einerseits erfolgte dieser Schritt, weil die Auswahl an geeigneten Bewerbenden laufend zurückging und dieser Lehrberuf deutlich weniger nachgefragt wurde, andererseits aufgrund des Wegfalls von Einsatzmöglich-

keiten in der Verwaltung wie vorangehend erwähnt (GFZ, Einwohnerdienste). In den Tagesschulen konnten jedoch seit dem Jahr 2015 sechs neue Ausbildungsplätze für Fachleute Betreuung geschaffen werden. Daher ist die Gesamtzahl der rund 25 Lehrstellen über die vergangenen 10 Jahre immer etwa gleichgeblieben.

3 Gegenstand des Konzepts

Das Nachwuchsausbildungskonzept soll ein gemeindeweites Verständnis betreffend die berufliche Grundbildung und der Nachwuchsförderung schaffen. Anders als bereits vorhandene Dokumente, welche den operativen Ausbildungsalltag zum Inhalt haben², geht es hier darum, die Rahmenbedingungen zu klären sowie festzulegen und die Nachwuchsförderung als festen Bestandteil der Personalentwicklung der Gemeinde Köniz zu verankern.

Das Konzept zeigt zudem auf, mit welchem Ressourcenbedarf und welchen Kompetenzen der Ausbildungsauftrag gemäss den Grundsätzen und Zielen unter Punkt 4 umgesetzt wird.

4 Grundsätze

Folgende Grundsätze und Ziele werden mit dem vorliegenden Konzept verfolgt:

- a. Die *Positionierung* der Nachwuchsausbildung wird gestärkt.
- b. Die *Bedeutung* der Nachwuchsförderung für die Gemeinde Köniz ist erkannt und die Rahmenbedingungen sind verbindlich festgelegt. Die gemeindeinternen Akteure über alle Stufen hinweg haben Kenntnis davon und sind sich dieser Bedeutung bewusst – sowohl aus Sicht des Arbeitsmarktes, des politischen Auftrags wie auch aufgrund sozialer Aspekte.
- c. Die wohlwollende und wertschätzende *Haltung* gegenüber Lernenden im Spannungsfeld zwischen Förderung und Forderung wird auf allen Stufen unterstützt.
- d. Das *Angebot* an Lehrstellen und Ausbildungsplätzen richtet sich nach dem Bedarf der Organisationseinheiten (Verwaltung, Betriebe, Schulen etc.), orientiert sich jedoch auch am Markt bezüglich Angebot und Nachfrage. Das heisst sowohl bei den (Lehr-)Stellensuchenden wie auch bei den (Lehr-)Stellenangeboten sowie der spätere Einstieg in die berufliche Praxis.
- e. Alle Organisationseinheiten leisten einen aktiven *Beitrag* in der Nachwuchsförderung der Gemeinde Köniz. Dies gilt insbesondere für Themenbereiche, deren Aufgaben ausschliesslich in der öffentlichen Verwaltung erlernt werden können.
- f. Die verschiedenen *Rollen* sind bekannt und die für die Rollenträger/innen notwendigen Lösungsansätze sind vorhanden, um Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung festzulegen und dann im Ausbildungsalltag umzusetzen.
- g. Der *Befähigung* der an der Ausbildung Beteiligten wird ein spezielles Augenmerk geschenkt (Stichwort: Train the Trainer oder Ausbildung der Auszubildenden).
- h. Sowohl die notwendigen zeitlichen wie auch die materiellen *Ressourcen* werden den an der Nachwuchsausbildung Beteiligten zugesprochen.
- i. Die *Bildungsqualität* wird mit entsprechenden Massnahmen gesichert und weiterentwickelt.

5 Umfang und Abgrenzung

5.1 Berufslehre

Das Nachwuchsausbildungskonzept umfasst alle in der Gemeinde Köniz angebotenen Lehrberufe der beruflichen Grundbildung, welche zu einem anerkannten Abschluss führen (eidgenössisches Fähigkeitszeugnis EFZ und Berufsattest EBA, Berufsmaturitätszeugnis BM).

² Handbuch Berufliche Grundbildung der Gemeinde Köniz sowie die darin erwähnten Dokumente

5.2 Praktika

Bei dieser Anstellungs-/Ausbildungsform ist eine Zusammenfassung unter demselben Begriff kaum möglich, da Praktika in sehr vielen Varianten und Bildungsstufen vorkommen – vom Praktikum zur Berufserkundung über das Hochschulpraktikum oder im Rahmen einer Aus- und Weiterbildung bis hin zum Praktikum der Arbeitsintegration. Im Gegensatz zur beruflichen Grundbildung, wo einheitliche gesetzliche Grundlagen vorhanden sind, müssen die zahlreichen Praktikustypen je einzeln betrachtet werden. Zum Teil sind übergeordnete Richtlinien vorhanden (z.B. bei Hochschul- und Ausbildungspraktika im Sozialbereich), bei anderen Praktikustypen muss der Betrieb die entsprechenden Rahmenbedingungen festlegen (z.B. Praktika zum Kennenlernen eines bestimmten Arbeitsgebietes (kaufmännisch, technisch, handwerklich etc.)). Einem Praktikum liegt jedoch immer eine Form von Ausbildung und der Erwerb von Praxiserfahrung zugrunde, weshalb sie im vorliegenden Konzept erwähnt werden.

Aufgrund der erwähnten Varietät sind hierzu jedoch weiterführende und typenspezifische Praktikums-Spezifikationen notwendig. Die Steuerung der Praktikumsstellen erfolgt neu in der Personalabteilung unter Einbezug der Abteilungen.

5.3 Berufsabschlüsse, Nachholbildung für Erwachsene

Im Konzept werden Berufsabschlüsse und/oder Nachholbildungen für Erwachsene nicht weiter ausgeführt. Solche Angebote sind fallweise zu prüfen und entsprechend zu beantragen. Die Personalabteilung stützt sich hierbei auf die Vorgaben der Fachstelle Berufsabschluss für Erwachsene des Berufsinformationszentrums BIZ des Kantons Bern.

6 Berufsbildung – Basis der Nachwuchsförderung

Die Berufsbildung hat bereits seit Jahren, insbesondere aber in der heutigen Zeit eine grosse Bedeutung sowohl in der Privatwirtschaft wie in der öffentlichen Verwaltung und ist eine wichtige Grundlage für die Nachwuchsförderung. Allerdings müssen sich Branchen (Organisationen der Arbeitswelt OdA) und Lehrbetriebe laufend neu ausrichten, um attraktive und zukunftsgerichtete Berufslehren anzubieten, um in der Folge geeignete junge Erwachsene zu finden, welche zu einem erfolgreichen Erstabschluss begleitet werden. Die Beendigung der Lehre und der Erwerb eines ersten anerkannten Abschlusses ist in der Nachwuchsförderung jedoch nur ein Etappenziel. Geht es doch darum, in den Betrieben Stellen und Funktionen längerfristig mit passenden Mitarbeitenden besetzen zu können.

Ziel muss sein, dass die Gemeinde Köniz dank bestens ausgewiesenem Personal wichtige Dienstleistungen für die Einwohnerinnen und Einwohner, für die Unternehmen und Organisationen erbringt. Serviceorientiert, mit hohem Anspruch und auf hohem Niveau oder gemäss dem Motto der Personalstrategie 2021-2025 *Menschen machen die Gemeinde leistungsstark*. Die Nachwuchsausbildung ist daher ein Element in einem Gesamten und (ehemalige) Lernende sind darin wichtige Botschafter, da die ersten Erfahrungen im Berufsalltag in der Regel sehr prägend sind und sie massgeblich dazu beitragen, den Eindruck der Gemeinde Köniz als Lehrbetrieb und als attraktive Arbeitgeberin nach draussen zu tragen.

7 Ausbildungsangebot

7.1 Grundsätzliches

Das Ausbildungsangebot der Gemeinde Köniz wird von der Personalabteilung in Zusammenarbeit mit den Organisationseinheiten festgelegt. Die Überprüfung erfolgt jährlich ebenfalls durch die Personalabteilung zusammen mit den Bildungskordinator/innen (Punkt 7.2), so dass jeweils Ende März eine Beurteilung vorliegt. Anpassungen sind dem Gemeinderat frühzeitig zu beantragen, so dass für die Umsetzungsmassnahmen bis im Folgejahr genügend Zeit bleibt.

7.2 Aktuelles Ausbildungsangebot

Zurzeit werden rund 25 Ausbildungsplätze in sieben verschiedenen Lehrberufen angeboten sowie ca. 15 Praktikumsstellen. Zusammengefasst entspricht dies ungefähr 8% der gesamten Belegschaft (bei 500 FTE). Als Faustregel gilt für grössere Betriebe, pro 100 Vollzeitstellen sechs Lehrstellen anzubieten. Ziel für die Gemeinde Köniz sind nicht in erster Linie möglichst viele Ausbildungsplätze, sondern ein gut überlegtes, breit abgestütztes und inhaltlich qualitativ hochstehendes Bildungsangebot.

In der nachstehenden Übersicht sind die aktuell angebotenen Lehr- und Praktikumsstellen der beruflichen Grundbildung aufgeführt sowie die beteiligten Organisationseinheiten und die Anzahl der zuständigen Berufs- und Praxisbildenden.

| | Anzahl Ausbildungsplätze | Organisationseinheit | Direktion | Koordinator/in | Berufs-/Praxisbildende |
|--|--------------------------|--|-----------|----------------|------------------------|
| Informatiker/in EFZ Systemtechnik | 2 | Informatikzentrum | DUB | 10% | 30% |
| Zeichner/in EFZ Raumplanung | 1 | Planungsabteilung | DPV | 10% | 15% |
| Fachmann/frau Betriebsunterhalt EFZ | 1 | Schule Hessgut ² | DBS | 0% | 15% |
| Fachmann/frau Betriebsunterhalt EFZ | 1 | Schule Wabern ² | DBS | 0% | 15% |
| Unterhaltspraktiker/in EBA | 1 | Sportplatz Liebefeld | DBS | 20% | 15% |
| Unterhaltspraktiker/in EBA | 1 | Schule Niederscherli ² | DBS | 0% | 15% |
| Fachmann/frau Betreuung EFZ Kinderbetreuung | 1 | Tagesschule Buchsee | DBS | 0% | 15% |
| Fachmann/frau Betreuung EFZ Kinderbetreuung | 1 | Tagesschule Niederwangen | DBS | 0% | 15% |
| Fachmann/frau Betreuung EFZ Kinderbetreuung | 2 | Tagesschule Schliern | DBS | 10% | 30% |
| Fachmann/frau Betreuung EFZ Kinderbetreuung | 1 | Tagesschule Spiegel | DBS | 0% | 15% |
| Fachmann/frau Betreuung EFZ Kinderbetreuung | 1 | Tagesschule Wabern | DBS | 0% | 15% |
| Bächtelen-Praktikum Betriebsunterhalt | 1 | Schule Hessgut | DBS | 0% | 15% |
| Büroassistentin EBA | 1 | Administration Umwelt und Betriebe | DUB | 10% | 15% |
| Praktikum Kaufmann/frau EFZ | 1 | Sozialberatung | DBS | 0% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Bauinspektorat | DPV | 0% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Finanzverwaltung/Buchhaltung | DPF | 0% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Polizeiinspektorat/Schutz und Rettung | DSL | 0% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Kindes- und Erwachsenenschutz | DBS | 0% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Steuerverwaltung | DPF | 0% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Personalabteilung | DPF | 0% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Sekretariat ABSS | DBS | 0% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Fachstellen Alter, Jugend, Integration | DBS | 0% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Sozialberatung | DBS | 20% | 15% |
| | 1 | Sozialversicherungen | DBS | 0% | 15% |
| | 1 | Bestattungsdienst | DUB | 0% | 15% |
| ¹ Einsatz gemäss Rotationsplan | | | | | |
| ² Koordination für Unterhaltspraktiker/in und Betriebsunterhalt | | | | | |
| Total | 27 | 25 | | 80% | 405% |

Die nachstehende Übersicht umfasst die aktuell angebotenen Praktikumsstellen gemäss Punkt 5.2:

| Name | Organisationseinheit | Beschäftigungsgrad (gesamt) |
|---|---|--------------------------------|
| Praktikant/in Raumplanung | Raumplanung | 100.00 |
| Praktikant/in Sozialberatung | Sozialberatung | 100.00 |
| Praktikant/in Mandatsführung | Mandatsführung | 100.00 |
| Praktikant/in Heilpädagog. Sonderklassen | Heilpädagogische Sonderklassen | 400.00 |
| Praktikant/in Tagesschule (3x75%) | Bereitstellung Tagesschulen | 225.00 |
| Praktikant/in Schulsozialdienst | Schulsozialdienst | 50.00 |
| Praktikant/in JUK (3x80%) | Offene Kinder- u. Jugendarbeit JUK | 240.00 |
| Praktikant/in DZ Landschaft | Landschaft u. Grünanlagen | 100.00 |
| Praktikant/in Siedlungsentwässerung u. Gewässerschutz | Siedlungsentwässerung u. Gewässerschutz | 100.00 |
| Praktikant/in Individualverkehr | Individualverkehr | 60.00 |

7.3 Spezifikationen je Lehrberuf

Nach Verabschiedung des Nachwuchsausbildungskonzepts durch den Gemeinderat wird in Zusammenarbeit mit den Koordinatoren/innen je Lehrberuf eine Spezifikation erarbeitet, welche die konkrete Arbeitsgrundlage im Alltag der Berufs- und Praxisbildenden bildet. Die Struktur dieser Spezifikationen sieht unter anderen folgende Punkte vor:

- Beschreibung Lehrberuf
- Rechtliche Grundlagen
- Vorgaben der Gemeinde Köniz (Anstellungsbedingungen, Teilnahme am Lehrlingslager, Stiftenworkshops etc.)
- Anforderungsprofil
- Zusammenarbeit der Lernorte / Lernortkooperation (Betrieb, Berufsfachschule, Organisation der Arbeitswelt OdA (Branchen-/Berufsverbände), ev. Verbundpartnerschaften)
- Organisation betriebliche Bildung
 - Allgemeine und individuelle Ausbildungsprogramme
 - Lernplattformen und Lerndokumentationen sowie weitere Hilfsmittel
 - Grundlagen zur Bewertung, Beurteilung (z.B. Bildungsbericht) und Prüfungsvorbereitung/-durchführung (z.B. Individuelle Projektarbeit)
- Rollenträger/innen im Lehrberuf mit Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung
- Vom Betrieb zur Verfügung gestelltes Material / finanzielle Unterstützung
- Gestaltung Gewinnungs-, Rekrutierungs-, Betreuungs- und Trennungsprozess
- Massnahmen zur Berufserkundung (Schnuppereinsätze etc.)
- ...

Bei den Praktika sind zusammen mit dem/der Koordinator/in pro Ausbildungstyp ebenfalls eine Spezifikation zu erstellen. Wenn vorhanden, sind übergeordnete Vorgaben zwingend zu berücksichtigen (z.B. Hochschul- oder Ausbildungspraktikum im Sozialbereich).

Sämtliche Spezifikationen sind im Jahresrhythmus zu überprüfen und im Bedarfsfall anzupassen. Bei dieser Überprüfung und Festlegung des Ausbildungsangebots werden zudem die folgenden Aspekte berücksichtigt.

7.4 Bedarfsorientierung Überlegungen

Ausbilden von künftigen Fachkräften, die im Gemeindeumfeld mittel- und längerfristig benötigt werden. Berufslehre oder Praktikum sind der Beginn der beruflichen Laufbahn, mit zunehmender Berufserfahrung und gezielten Weiterbildungen werden (Fach-)Karrieren ermöglicht. Die allgemeine Entwicklung auf dem Arbeits- und Lehrstellenmarkt wird ebenso berücksichtigt.

7.5 Sozialorientierte Überlegungen

Die Gemeinde Köniz sieht sich in der Pflicht, auch in Bereichen eine Ausbildung anzubieten, bei denen nicht die Fachkarriere im Vordergrund, sondern soziale Überlegungen im Zentrum stehen. Dies betrifft insbesondere niederschwellige Angebote wie Lehren mit eidgenössischem Berufsattest (EBA) und Integrationspraktika (z.B. "Bächtelen-Praktikanten"). Als Zielgrösse sind rund 10% solcher Ausbildungsplätze anzubieten.

7.6 Weitere organisatorische Überlegungen

- Ein breites Angebot mit vielen verschiedenen Lehrberufen jedoch einer kleinen Anzahl Lehrstellen erschwert eine zentrale Koordination, es bestehen gemeindeintern kaum Erfahrungs- und Austauschmöglichkeiten und die Verantwortung liegt fast ausschliesslich beim jeweiligen Berufs-/Praxisbildenden.
- Ein begrenztes Angebot an Lehrberufen, jedoch eine höhere Anzahl Lehrstellen pro Beruf ermöglicht eine zentrale Koordination sowie das Austauschen von Erfahrungen. Der für die Gemeinde Köniz relativ neue Lehrberuf Fachleute Betreuung zeigt deutlich, dass ein Austausch der Auszubildenden und Auszubildenden untereinander sehr wertvoll ist.
- Wenn ein möglichst breites Ausbildungsangebot angestrebt wird, sind auch Verbundpartnerschaften zu prüfen, das heisst die Zusammenarbeit mit anderen Lehrbetrieben, falls gewisse Ausbildungsinhalte in der Gemeinde Köniz nicht vermittelt werden können (z.B. kleinere Gemeinden, Betriebe in der Privatwirtschaft etc.). Hier ist wiederum der Koordinationsaufwand im Auge zu behalten.

8 Berufliche Praxis

Die Erfahrung zeigt, dass Lehrabgänger/innen oftmals aufgrund mangelnder Praxiserfahrung Mühe haben, nahtlos an die Ausbildung eine Anstellung zu finden. Gerade im Gemeindeumfeld ist der Fachkräftemangel zum Teil beachtlich und doch ist es für junge Erwachsene sehr schwierig, in einem anderen Betrieb gleich im Anschluss an die Lehre Fuss zu fassen. Die Gemeinde Köniz leistet hier ihren Beitrag mit der Personalentwicklung und Berücksichtigung der Bedürfnisse der "Berufslebensphase Wachstum/Professionalisierung" (gemäss Abbildung Seite 3). Ziel ist es, mindestens die Hälfte der Lehrabgänger/innen pro Lehrberuf nach der Ausbildung in einem Berufspraktikum oder einer regulären Anstellung weiter zu beschäftigen, gute Leistungen und einwandfreies Verhalten vorausgesetzt.

9 Rahmenbedingungen

Bei den Überlegungen, ob und wie Ausbildungsplätze erhalten und geschaffen werden, gilt es die gesetzlichen Grundlagen und die Vorgaben der übergeordneten Behörden zu beachten. Dies betrifft insbesondere das Vorhandensein der entsprechenden Einsatzgebiete, die geforderten Fachkräfte, deren Bildungsstand und Beschäftigungsgrad. In einem Umfeld mit einer geringen Anzahl Mitarbeitenden mit einem anerkannten Abschluss – insbesondere im handwerklich/technischen Umfeld – und oder wenigen Vollzeitpensen (Tagesschulen), wird von der kantonalen Behörde unter Umständen keine Bildungsbewilligung erteilt, auch wenn der Lehrbetrieb willens ist, einen Ausbildungsplatz anzubieten.

Bildungsstand und Beschäftigungsgrad sind jedoch nicht die einzigen Kriterien, welche es zu beachten gilt. Ebenso muss die Eignung der an der Ausbildung Beteiligten aufgrund eines Anforderungsprofils und die Bereitschaft, sich mit dieser verantwortungsvollen Führungsaufgabe zu identifizieren, gegeben sein.

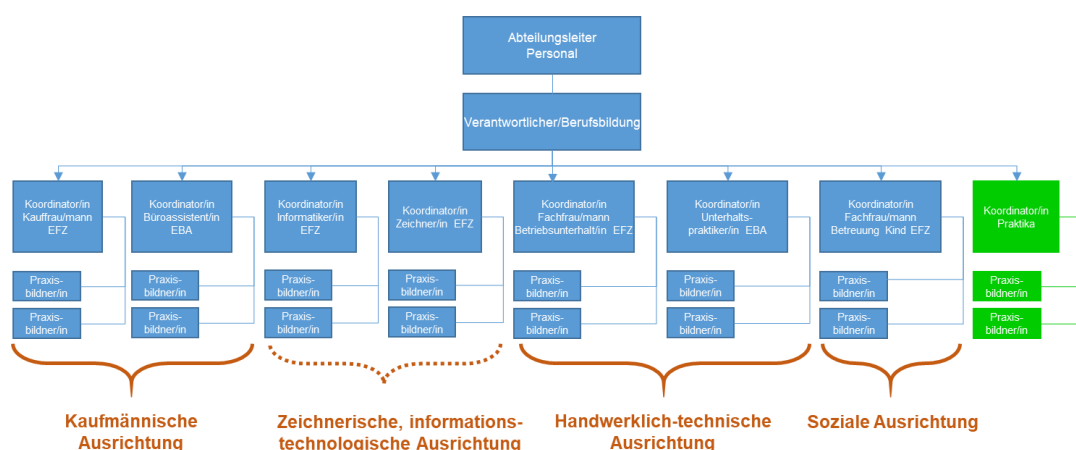
Wie bereits erwähnt, wandelt sich das Angebot der Lehrberufe laufend, aber auch seit langem bekannte und etablierte Berufe werden den sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst. Dies erfordert von allen Akteuren in der Berufsbildung eine hohe Flexibilität und die Bereitschaft zur laufenden Veränderung.

10 Organisation

In den vorangegangenen Kapiteln ist bereits mehrfach zur Sprache gekommen, dass es nicht zielführend ist, ausschliesslich von (neuen) Ausbildungsplätzen zu sprechen. In einer Gesamtbetrachtung ist insbesondere der Betreuung und Begleitung von Lernenden und Praktikanten/Praktikantinnen Beachtung zu schenken. Das Einräumen der für die Betreuung notwendigen zeitlichen Ressourcen ist das eine, die Befähigung und laufende Weiterentwicklung der Auszubildenden das andere. Hier zeigt sich grosser Handlungsbedarf. Wie in der Ausgangslage erwähnt, existiert hier kaum eine verbindliche und einheitliche Praxis, sei es bezüglich des Aufgabengebietes als Praxisbildende in der Stellenbeschreibung noch im Anforderungsprofil. Ebenfalls erwähnt wurde bereits, dass gemäss den gesetzlichen Grundlagen die Bildungsverordnungen und Bildungspläne pro Lehrberuf mindestens alle sieben Jahre überprüft und den Gegebenheiten des Arbeitsmarktes angepasst werden müssen. Dies hat auch in den Lehrbetrieben regelmässig grosse Umwälzungen zur Folge mit nicht unerheblichem Ausbildungs- und Umstellungsbedarf. In Zukunft ist es unabdingbar, diesem Umstand Rechnung zu tragen.

Fazit: Eine Investition in den beruflichen Nachwuchs bedeutet auch immer eine Investition in die notwendigen personellen Strukturen und Ressourcen.

Um für die künftigen Herausforderungen in der Nachwuchsausbildung gerüstet zu sein, werden die Aufgaben auf verschiedene Stufen verteilt, wie dies nachfolgende Abbildung verdeutlicht:



10.1 Verantwortliche/r Berufsbildung PA (Gesamtverantwortung)

Die Gesamtverantwortung für die Nachwuchsausbildung der Gemeinde Köniz obliegt der Personalabteilung. Der/die Verantwortliche Berufsbildung ist dem Abteilungsleiter Personal unterstellt. Diese Stelle ist verantwortlich für alle übergeordneten Belange lehrberufs- sowie ausbildungsformunabhängig sowie für die Sicherung und Entwicklung der Bildungsqualität. Stellenumfang 80% (unverändert).

10.2 Koordinator/in pro Lehrberuf

Neu geschaffen wird pro Lehrberuf die Funktion Koordinator/in [Lehrberuf]. Im Regelfall sind dies Berufs- oder Praxisbildende, welche sich zusätzlich mit übergeordneten Belangen des entsprechenden Lehrberufs befassen. Dies betrifft insbesondere die Begleitung und Umsetzung von Reformvorhaben, aber auch die Sicherstellung des Wissens- und Informationsaustausches im jeweiligen Lehrberuf. Wo möglich und sinnvoll wird die Koordination ähnlicher Berufsrichtungen zusammengefasst (kaufmännische, zeichnerische, informations-technologische, handwerklich-technische, soziale Ausrichtung).

Stellenumfang 10 – 20%, je nach Lehrberuf und Anzahl Lehrstellen.

10.3 Berufs- und Praxisbildende

Die zentrale und wichtigste Rolle übernehmen in dieser Organisation die Berufs- und Praxisbildenden. Sie betreuen und begleiten die Lernenden und Praktikanten/Praktikantinnen im Ausbildungs- und Arbeitsalltag und tragen massgeblich zum erfolgreichen Abschluss bei. Je nach Lehrberuf während der gesamten Ausbildung oder aber für einen definierten Zeitraum. Zu Beginn der Ausbildung oder des Einsatzes beträgt der Begleitungs- und Betreuungsaufwand mindestens 20%, gegen Ende rund 10%.

Als Richtwert wird pro Ausbildungsplatz über die gesamte Bildungsdauer ein Stellenumfang von 15% eingesetzt.

10.4 Koordination Praktika

Ebenfalls neu zu schaffen ist die Funktion der Praktikumskoordination. Diese stellt die Erarbeitung und Überprüfung der Spezifikation je Praktikurstyp sicher gemäss Punkt 5.2, ist verantwortlich für die Steuerung der Praktikumsplätze und ist zentrale Anlaufstelle.

Stellenumfang 10%.

10.5 Stellenbeschreibungen

Die erwähnten Aufgaben, Kompetenzen und die Verantwortung sowie der Umfang der Funktion werden in den Stellenbeschreibungen ihrer Träger/innen verbindlich festgehalten. Eine Änderung dieser Funktion – sei es die zusätzliche Übernahme oder der Wegfall der Aufgabe im Rahmen der Nachwuchsausbildung – bedingt die Anpassung der jeweiligen Stellenbeschreibung.

11 Ausbildung der Ausbildenden

Nebst Qualifikationen, welche Berufs- und Praxisbildende im methodisch-didaktischen und berufspädagogischen Bereich mitbringen sowie der entsprechenden Fachkompetenz, geht es um eine verantwortungsvolle Führungsaufgabe, die sich künftig wandeln wird. Das Vorzeigen und Kontrollieren von Aufgaben wird ergänzt mit Anleiten zum selbstorganisierten Lernen in der Rolle als Coach. Auch wird vermehrt sein, dass Ausbildende von den Auszubildenden lernen. Ein gegenseitiger Austausch auf gleicher Augenhöhe muss möglich sein. Dennoch liegt die Verantwortung bei den Berufs- und Praxisbildenden, ein entsprechendes Lernumfeld zu schaffen und die notwendigen Inhalte zu vermitteln.

11.1 Kurs für Berufsbildende

Gemäss BBV³, Art. 40 müssen an der Ausbildung von Lernenden beteiligte Personen über die geforderte Qualifikation verfügen oder diese innerhalb der gesetzten Frist erwerben. Der Kurs für Berufsbildnerinnen/Berufsbildner (bis 2003 Lehrmeisterkurs) ist in der Regel eine lehrberufs-unabhängige und sehr allgemein gehaltene Einführung im Umfang von 40 Lektionen. Diese Kurse werden von verschiedenen Bildungsinstituten angeboten, die grundsätzlich zu vermittelnden Inhalte sind jedoch bei allen die folgenden:

- Interaktion mit Lernenden
- Ausbildungseinheiten planen, durchführen, überprüfen
- Rechtliches, beraterisches, schulisches Umfeld
- Suchtprävention

11.2 Gemeindegenspezifische Kurse für Berufs- und Praxisbildende

Alle Berufs- und Praxisbildenden der Gemeinde Köniz absolvieren eine zweitägige interne Basisausbildung. Im Weiteren finden jährlich Weiterbildungsanlässe zu verschiedenen Themenschwerpunkten statt.

³ 412.101 Verordnung über die Berufsbildung des Bundes (Berufsbildungsverordnung)

11.3 Zusätzliche Engagement in der Berufsbildung

Die Gemeinde Köniz unterstützt Berufs- und Praxisbildende, die sich nebst ihrer Rolle im Lehrbetrieb als Leiter/in von überbetrieblichen Kursen und /oder als Prüfungsexperte/-expertin ausbilden und engagieren möchten. Dieses zusätzlich erworbene Wissen und die Erfahrung dieser nebenamtlichen Tätigkeiten sind auch für den Lehrbetrieb sehr wertvoll.

12 Finanzen

12.1 Budget

Im Budget der Personalabteilung werden folgende Konten geführt und budgetiert:

| <i>Bezeichnung</i> | <i>Konto</i> | <i>Budget</i> |
|----------------------------------|--------------|---------------|
| Löhne Lernende | 1500.3010.70 | CHF 375'000.- |
| Löhne Praktikant/innen | Diverse | CHF 503'000.- |
| Div. Leistungen für Lernende | 1500.3090.71 | CHF 40'000.- |
| Berufs-und Ausbildungsmesse BAM | 1500.3090.72 | CHF 23'000.- |
| Rückerstattung BAM der Gemeinden | 1500.4260.70 | CHF 13'000.- |

Kommentare zum Budget:

- Im Vergleich mit der Gesamtlohnsumme der Gemeinde Köniz von 40 Millionen machen die *Löhne Lernende* knapp ein Prozent aus, werden die Praktikumsstellen eingerechnet, sind es rund zwei Prozent.
- Die Gemeinde Köniz strebt eine für alle Lernenden gleiche Entlohnung an, ungeachtet des Bildungstyps und der Berufsrichtung.
- Pro Praktikurstyp gelten – falls vorhanden, die entsprechenden Richtlinien (z.B. Hochschulpraktika). Die Entlohnung bzw. Lohnberechnung ist Bestandteil der jeweiligen Praktikumspezifikation.
- Das Budget der *Diverse Leistungen für Lernende* umfasst die Kosten der überbetrieblichen Ausbildung, Prüfungsgebühren, Kosten für Hilfsmittel und Lizenzen von Lernplattformen, Sonderleistungen (z.B. Beitrag an Sprachaufenthalt und -diplome) sowie die Kosten für gemeindeinterne Anlässe (Begrüssung, Verabschiedung, Lehrlingslager etc.).
- Nicht finanziert wurden bisher das Schulmaterial (~ CHF 600.-/Lehrjahr und je nach Lehrberuf) sowie technische Hilfsmittel (Notebook, Lizenzgebühren (~ CHF 800.-)). Um als fortschrittlichen Lehrbetrieb und attraktive Arbeitgeberin aufzutreten, ist eine zeitgemässe beziehungsweise eine zukunftsgerichtete Infrastruktur anzubieten. In den Berufsfachschulen gilt heute BYOD (Bring your own Device).

12.2 Personelle Ressourcen

In der Personalabteilung sind für die Stelle Verantwortliche/r Berufsbildung 80% eingesetzt. Diese Funktion verantwortet die Nachwuchsausbildung als Gesamtes. Aus der Anzahl Ausbildungsplätze und Lehrberufe wird der Bedarf an weiteren personellen Ressourcen abgeleitet. Dabei gelten folgende Richtwerte:

- Koordinator/in pro Lehrberuf 10 – 20% (je nach Beruf und Anzahl Lehrstellen)
- Berufs-/Praxisbildende pro Ausbildungsplatz 15%
- Koordination Praktika ~10%

| | Anzahl Ausbildungsplätze | Organisationseinheit | Direktion | Koordinator/in | Berufs-/Praxisbildende |
|--|--------------------------|--|-----------|----------------|------------------------|
| Fachmann/frau Betriebsunterhalt EFZ | 1 | Schule Hessgut ² | DBS | 0% | 15% |
| Fachmann/frau Betriebsunterhalt EFZ | 1 | Schule Morillon ² | DBS | 0% | 15% |
| Unterhaltspraktiker/in EBA | 1 | Sportplatz Liebefeld | DBS | 20% | 15% |
| Unterhaltspraktiker/in EBA | 1 | Schule Niederscherli ² | DBS | 0% | 15% |
| Fachmann/frau Betreuung EFZ Kinderbetreuung | 1 | Tagesschule Buchsee | DBS | 0% | 15% |
| Fachmann/frau Betreuung EFZ Kinderbetreuung | 1 | Tagesschule Niederwangen | DBS | 0% | 15% |
| Fachmann/frau Betreuung EFZ Kinderbetreuung | 2 | Tagesschule Schliern | DBS | 10% | 30% |
| Fachmann/frau Betreuung EFZ Kinderbetreuung | 1 | Tagesschule Spiegel | DBS | 0% | 15% |
| Fachmann/frau Betreuung EFZ Kinderbetreuung | 1 | Tagesschule Wabern | DBS | 0% | 15% |
| Bächtelen-Praktikum Betriebsunterhalt | 1 | Schule Hessgut | DBS | 0% | 15% |
| Praktikum Kaufmann/frau EFZ | 1 | Sozialberatung | DBS | 0% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Kindes- und Erwachsenenschutz | DBS | 0% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Sekretariat ABSS | DBS | 0% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Fachstellen Alter, Jugend, Integration | DBS | 0% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Sozialberatung | DBS | 20% | 15% |
| | 1 | Sozialversicherungen | DBS | 0% | 15% |
| | | | | 50% | 255% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Finanzverwaltung/Buchhaltung | DPF | 0% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Steuerverwaltung | DPF | 0% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Personalabteilung | DPF | 0% | 15% |
| | | | | 0% | 45% |
| Zeichner/in EFZ Raumplanung | 1 | Planungsabteilung | DPV | 10% | 15% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Bauinspektorat | DPV | 0% | 15% |
| | | | | 10% | 30% |
| Kaufmann/Kauffrau EFZ ¹ | 1 | Polizeiinspektorat/Schutz und Rettung | DSL | 0% | 15% |
| | | | | 0% | 15% |
| Informatiker/in EFZ Systemtechnik | 2 | Informatikzentrum | DUB | 10% | 30% |
| Büroassistentin EBA | 1 | Administration Umwelt und Betriebe | DUB | 10% | 15% |
| | 1 | Bestattungsdienst | DUB | 0% | 15% |
| | | | | 20% | 60% |
| ¹ Einsatz gemäss Rotationsplan | | | | | |
| ² Koordination für Unterhaltspraktiker/in und Betriebsunterhalt | | | | | |
| | | | | | |
| Total | 27 | 25 | | 80% | 405% |

Wird ein Lehrberuf oder eine Lehrstelle neu ins Ausbildungsangebot der Gemeinde Köniz aufgenommen, so sind nebst der Lohnbudgetierung und der Sachausgaben bei den Lernenden die entsprechenden Ressourcen für die Koordination und Berufs/Praxisbildung zu berechnen. Dasselbe gilt, wenn ein Lehrberuf nicht mehr angeboten oder ein Ausbildungsplatz aufgehoben wird.

Ebenso ist zu berücksichtigen, dass Mitarbeitende, welche neu mit der Aufgabe als Berufs-/Praxisbildende betraut werden, entsprechend befähigt sind (Besuch Kurs für Berufsbildende gemäss Berufsbildungsgesetz, gemeindeinterne Weiterbildung für Berufs-/Praxisbildende etc.). Diese Kurse werden im Weiterbildungspool der Personalabteilung budgetiert.

13 Auftritt am Markt

Lehrstellensuchende sind aufgrund ihres Alters bestens mit digitalen Medien vertraut und nutzen sie intensiv sowohl im schulischen Bereich wie auch im Privaten. So liegt es nahe, künftig vermehrt auf diese Kanäle zu setzen, *Lehrstellenmarketing 4.0* ist hierzu nur eines der Stichworte. Voraussetzung ist jedoch, dass Arbeits- und Ausbildungsplätze zeitgemäss und zukunftsgerichtet ausgerüstet sind.

Nichts desto trotz, setzt die Gemeinde Köniz auch auf bereits bewährte Verfahren, wo ein erster persönlicher Kontakt zwischen potenziellen Bewerbenden und dem Lehrbetrieb stattfindet. Sei dies mit der Teilnahme an Messen (Berufs- und Ausbildungsmesse BAM), Lehrstellenbörsen, Kontaktpflege mit den Oberstufenschulen, insbesondere aber beim Angebot von Schnupperinsätzen und Informationsveranstaltungen und unter Einbezug der Eltern.

14 Qualität der Berufsbildung

Betreffend Qualitätssicherung und -entwicklung stützt sich die Gemeinde Köniz auf das Berufsbildungsgesetz BBG, welches in Art. 8 explizit die Sicherstellung der Qualitätsentwicklung durch die Anbieter der Berufsbildung fordert.

Das nachstehend beschriebene Instrument *QualiCarte* dient hier als Leitfaden. Die QualiCarte wurde von der Schweizerischen Berufsbildungsämter-Konferenz (SBBK) in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Arbeitgeberverband (SAV) und dem Schweizerischen Gewerbeverband (SGV) entwickelt.

Die QualiCarte ist ein berufsunabhängiges Instrument zur Beurteilung der Qualität in der betrieblichen Ausbildung. Mit Hilfe der QualiCarte soll das Optimierungspotenzial erkannt werden, um die Ausbildung laufend zu verbessern. Die QualiCarte definiert 28 Anforderungen an eine qualitativ hochwertige Ausbildung⁴.

Die Gemeinde Köniz übernimmt die in der QualiCarte aufgeführten Qualitätskriterien. Diese sind Richtschnur für die tägliche Arbeit in der Nachwuchsausbildung.

Weitere Indizien für hohe Bildungsqualität eines Ausbildungsbetriebs sind die Anzahl erfolgreicher Abschlüsse sowie den gelungenen Eintritt in, und dem Bestehen im Arbeitsmarkt. Ziel ist, dass sowohl die Könizer Ausbildung wie auch ihre Absolventinnen und Absolventen einen ausgezeichneten Ruf geniessen.

15 Fazit

Die Gemeinde Köniz als grosse Agglomerationsgemeinde hat sich in Anlehnung an die Personalstrategie 2021-2025 zum Ziel gesetzt, ein breit und qualitativ gut abgestütztes Ausbildungsangebot bereitzustellen und auch am Lehrstellenmarkt als attraktive und fortschrittliche Arbeitgeberin aufzutreten. Mit Positionierung und Priorisierung der Nachwuchsausbildung setzt sie sich nach Kräften für Auszubildende und Auszubildende ein.

Jugendliche und junge Erwachsene bereichern Teams und tragen zur Vielfalt der Betriebskultur bei. Ein respektvoller und von Wertschätzung geprägter Umgang lässt Einblicke in die unterschiedlichen Lebenswelten zu. Nutzen wir das Potenzial, mit Lernenden im Austausch zu stehen und von ihnen zu lernen, denn sie prägen unsere Arbeitswelt von morgen.

**«Sagst du es mir, so vergesse ich es.
Zeigst du es mir, so merke ich es mir vielleicht.
Lässt du mich teilhaben, so verstehe ich es.»**

Chinesisches Sprichwort

Das vorliegende Konzept wurde vom Gemeinderat am 30. Juni 2021 verabschiedet (GRB 2021/388).

⁴ Schweizerisches Dienstleistungszentrum Berufsbildung | Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung SDBB