

HEGA 10/14 - 07 - Weiterentwicklung des Personalentwicklungssystems mit den ersten Anpassungen in 2015

Geschäftszeichen: POE 2 - 2016.5 / 2016.4 / 2016.3 / 1937 / II-5314

Gültig ab: 01.01.2015

Gültig bis: 21.12.2018

SGB II: Information

SGB III: Weisung

Interner Dienstgebrauch: ja

Bezug:

[HEGA 08/14-06](#) - Zentrale Planung zu Workshops und Informationsveranstaltungen im Rahmen der Weiterentwicklung des Personalentwicklungssystems

Zusammenfassung:

Mit Blick auf die Leistungsversprechen der Agenda BA 2020 wurden Konzept- und Prozessanpassungen innerhalb des Personalentwicklungssystems der BA vorgenommen. Diese sollen die Identifikation und Förderung von Potenzialen und den Austausch über vorhandene Mitarbeitende-Potenziale (qualitativ und quantitativ) und zukünftige Bedarfe verbessern und damit die Wirksamkeit von Personalentwicklung im Hinblick auf die operativen Ergebnisse erhöhen.

1. Ausgangssituation

Die Entwicklung des eigenen zunehmend von Vielfalt geprägten Personals ist für die BA eine der wichtigsten Investitionen in die Zukunft. Die Förderung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden und damit deren Beschäftigungsfähigkeit (Kompetenz, Gesundheit, Engagement) steht im direkten Zusammenhang mit der Steigerung der operativen Geschäftsergebnisse, der Innovationskraft und in Folge dessen mit der Zukunftsfähigkeit der BA als lernende Organisation. Die Personalentwicklung leistet somit einen maßgeblichen Wertschöpfungsbeitrag zur Erreichung der geschäftspolitischen Ziele.

Das Personalentwicklungssystem der BA ist konzeptionell eingeführt und etabliert. Es wird jedoch deutlich, dass

- die Transparenz über vorhandene Potenziale und Potenzialträger/-innen in der BA nicht ausreichend vorhanden ist, insbesondere mit Blick auf zu

erwartende Bedarfe an qualifizierten Fach- und Führungskräften, u.a. aufgrund der demografischen Entwicklung,

- ein gemeinsames, klares Verständnis von Potenzial - auch in Abgrenzung zu Leistung - fehlt,
- die gemeinsame Verantwortung der Führungskräfte für Personalentwicklung über die Verantwortung des/der einzelnen Fachvorgesetzten hinaus nicht ausreichend wahrgenommen wird.

Vor diesem Hintergrund und mit Blick auf die Leistungsversprechen der BA 2020 wurden Konzept- und Prozessanpassungen erforderlich, die noch stärker eine vorausschauende Gestaltung eines ganzheitlichen Personalmanagements unterstützen und die Wirksamkeit von Personalentwicklung erhöhen. Dies betrifft u.a. die systematische Identifikation von Potenzialträgerinnen und -trägern, insbesondere für die vertikale Entwicklung, sowie einen verbesserten Austausch über vorhandene Potenziale und zukünftige Bedarfe (qualitativ und quantitativ). Damit wird auch den Zielen des BGleIG und des Gleichstellungsplanes der BA Rechnung getragen.

2. Auftrag und Ziel

Im Fokus der Konzept- und Prozessanpassungen steht der Gesamtprozess des Leistungs- und Entwicklungsdialogs (LEDi-AT/-FK und LEDi-MA). Folgende Ziele werden damit verfolgt:

1. Die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen im Rahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik mit Blick auf BA 2020 wird gefördert.
2. Personalentwicklung wird stärker mit der operativen Geschäfts- und mittelfristigen Personalplanung sowie mit der Gleichstellungspolitik verzahnt.
3. Die Potenzialidentifikation und -förderung wird systematisiert und verbessert und ein gemeinsames Verständnis von Leistung, Potenzial und geeigneten Entwicklungs-bzw. Veränderungsmaßnahmen unterstützt.
4. Bürokratie wird reduziert und der Dialog der relevanten Gestalter untereinander (Führungskräfte, Mitarbeitende und Personalbereiche) gefördert.

Die Konzept- und Prozessanpassungen werden in zwei Stufen eingeführt:

1. Ab 01.01.2015 ergänzen Leitfragen zur Potenzialaussage den LEDi-Prozess bei der Identifikation von Potenzialträgerinnen und -trägern für vertikale Entwicklung. Außerdem werden sog. Potenzialgespräche erprobt. Schließlich wird der Fokus der Entwicklungskonferenzen an einigen Punkten geschärft und neu ausgerichtet.
2. Ab 01.01.2016 werden Anpassungen in Inhalt und Ablauf des LEDi wirksam. Im Kern soll dann eine LEDi-Beurteilung für alle Beschäftigtengruppen der BA jährlich und angepasst an das Geschäftsjahr stattfinden, die Dokumentation der Kompetenzbeurteilung vereinfacht und der anknüpfende Entwicklungsdialog stärker im Sinne des psychologischen Vertrages ausgerichtet und differenzierter an individuelle Bedarfe angepasst werden. Darüber hinaus werden für die Mitarbeitenden bestimmte Inhalte ihres Talentprofils in ERP zur freiwilligen Selbstpflege freigegeben. Diese Anpassungen werden im Einzelnen noch gesondert geregelt. Gleichzeitig

sollen die Potenzialgespräche - mit ggf. Anpassungen aufgrund der Erkenntnisse der Erprobung - BA-weit eingeführt werden.

3. Die Potenzialgespräche werden zunächst im Rechtskreis SGB III erprobt. Im Zuge der BA-weiten Einführung der Potenzialgespräche ab 2016 wird eine Ausweitung auf die gemeinsamen Einrichtungen geprüft und das Serviceangebot entsprechend angepasst.

2.1 Identifizierung und Förderung von Potenzialträger/-innen für vertikale Entwicklung

Um die Potenzialidentifikation und -förderung zu systematisieren und zu optimieren wurden die Kriterien zur Identifizierung von Potenzialträgerinnen und -trägern für eine vertikale Entwicklung geschärft. Unter Potenzial (vertikal) versteht die BA die Entwicklungsfähigkeit einer Person auf eine höherwertige Funktion mit komplexeren Aufgaben bzw. mehr Verantwortung.

Voraussetzung für eine vertikale Entwicklung ist zunächst, dass die Leistung (inklusive gezeigter Kompetenzen) auf der aktuellen Ebene bereits über den Anforderungen liegt. Ist dies noch nicht der Fall, kann bei angestrebter vertikaler Entwicklung zunächst ein horizontaler Entwicklungsschritt sinnvoll sein.

Zusätzlich ergänzen drei sogenannte BA-Leitfragen zur Potenzialaussage künftig die Potenzialidentifikation. Diese Leitfragen beschreiben tätigkeitsunabhängige Verstärker, die eine schnellere Kompetenzentwicklung mit Blick auf mögliche, höherwertige Zielfunktionen erwarten lassen. Die zu den Leitfragen hinterlegten Kriterien können auf allen Ebenen beobachtet werden, wobei bei der Bewertung der Bezug zur jeweils aktuellen Tätigkeitsebene herzustellen ist. Die BA-Leitfragen zur Potenzialaussage wurden gemeinsam mit Führungskräften und Personalexperten formuliert und sollen insbesondere ein gemeinsames Verständnis von Potenzial (vertikal) in der BA, gerade auch zur Abgrenzung von Leistungsträgerinnen und -trägern mit überdurchschnittlichen Leistungen, herstellen.

Potenzialträger/-innen (vertikal) sind damit Mitarbeitende, die eine über den Anforderungen liegende bzw. mindestens den Anforderungen entsprechende Leistung (einschließlich Kompetenzen) auf der aktuellen Tätigkeitsebene zeigen (Beurteilung mit Gesamturteil A oder B, gegebenenfalls C, alternativ entsprechende Aussage im 2015 stattfindenden Mitarbeitergespräch) und **zusätzlich** die Zustimmung zu allen drei BA-Leitfragen zur Potenzialaussage erhalten. Das heißt konkret, dass sich Potenzialträger/-innen (vertikal) neben der gezeigten Leistung durch einen ausgeprägten inneren Antrieb, eine starke Überzeugung und eine herausragende Auffassungsgabe auszeichnen.

Alle Potenzialträger/-innen, die künftig für eine vertikale Entwicklungsplanung identifiziert werden, müssen diese Kriterien erfüllen. Die/der vorschlagende Vorgesetzte muss in der Lage sein, seine Entscheidung entsprechend in den Potenzialgesprächen (vgl. Punkt 2.2) sowie in der Entwicklungskonferenz zu begründen.

Die BA-Leitfragen zur Potenzialaussage mit Erläuterung sind in der Anlage 1 enthalten.

Entsprechend wurden unter Punkt 2 der Anlage 1 der HEGA 09/12-12 Entwicklungspfade die allgemeinen Voraussetzungen für vertikale Entwicklung angepasst (siehe Anlage 2).

2.2 Potenzialgespräche (Erprobungsphase in 2015)

Ab 01.01.2015 werden jährliche Potenzialgespräche als neues Instrument im Rahmen des LEDi-Prozesses erprobt. Die Erprobung dient der Feststellung, wie künftig die vorgenannten Einschätzungen besser koordiniert werden können. Nach Rückmeldung durch die Experten/-innen (vgl. HEGA 08/14-06) im Rahmen eines Evaluierungsworkshops werden ggf. erforderliche Anpassungen durchgeführt.

Die unter Punkt 1 genannten Defizite machen künftig eine Dialogplattform zwischen den Führungskräften in ihrer Rolle als verantwortliche Personalentwickler/innen erforderlich, um tatsächlich alle vorhandenen Potenziale sichtbar zu machen, ein gemeinsames Verständnis in den Dienststellen zu Anforderungen, Leistung und Potenzial zu erreichen und eine gemeinsame Verantwortung aller Führungskräfte für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeitenden sicherzustellen.

Die Potenzialgespräche finden in allen Dienststellen unter Beteiligung aller Führungskräfte statt. Für die Dienststellen Zentrale und BA-Service-Haus kann das Vorgehen wegen der besonderen Organisationsstrukturen abweichend geregelt werden. Die vorgesetzte Führungskraft (i.d.R. die/der unmittelbare Vorgesetzte) leitet das Potenzialgespräch, an dem alle nachgeordneten Führungskräfte einer Tätigkeitsebene teilnehmen, die Beurteiler sind (Beispiel: Bereichsleiter/-in mit ihren/seinen Teamleitern/-innen). Eine Vertretung durch die/den Abwesenheitsvertreter/-in ist nicht zulässig. Die Moderation erfolgt durch die Personalberatung.

Im Potenzialgespräch erläutert jede Führungskraft ihre Leistungs- und Potenzialeinschätzung sowie geplante Entwicklungsmaßnahmen für die durch sie fachaufsichtlich geführten und zu beurteilenden Mitarbeitenden jeweils innerhalb einer Tätigkeitsebene. Basis sind in 2015 die Überlegungen im Vorfeld des jährlichen Mitarbeitergespräches bzw. bei Führungskräften die Leistungsbeurteilung oder eine ggf. vorhandene Anlassbeurteilung (bei Identifikation als Potenzialträger/-in gem. HDA LEDi-AT/-FK). Der Fokus liegt dabei auf Mitarbeitenden mit Handlungsbedarfen, z.B. Potenzialträger/-innen. Es ist somit wesentlich, dass sich die Beteiligten auf die Potenzialgespräche vorbereiten, indem sie je Mitarbeitende/-n knapp Überlegungen zu gezeigter Leistung, besonderen Stärken, Entwicklungsbedarfen und möglichen Entwicklungsperspektiven anstellen, die bei Bedarf vorgetragen werden können. Ebenso zu integrieren sind die Vorstellungen der Mitarbeitenden mit Blick auf deren individuelle Berufs- und Lebensplanung. Die Zielsetzungen des aktuellen Gleichstellungsplans sind dabei zu berücksichtigen.

Für eine differenzierte Darstellung der vom Mitarbeitenden gezeigten Leistung (einschließlich Kompetenzen) und des von der/dem Vorgesetzten eingeschätzten Potenzials (vertikal; vgl. Punkt 2.1) kann während der Potenzialgespräche die zur Verfügung gestellte Portfolio-Matrix (siehe Anlage 3) zur unterstützenden Visualisierung genutzt werden. Sie dient als Hilfsmittel auch zur Ableitung geeigneter Entwicklungs- und Fördermaßnahmen.

Der Austausch erfolgt stärkenorientiert und wertschätzend. Die besprochenen Inhalte sind von den Anwesenden absolut vertraulich zu behandeln. Eine Dokumentation der Potenzialgespräche und ein Austausch von Unterlagen erfolgt nicht. Ebenso werden keine Unterlagen an Dritte (bspw. Geschäftsleitung, Gremien) weitergegeben. Die erforderlichen Unterlagen (z. B. Matrix) werden nach den Potenzialgesprächen datenschutzkonform vernichtet. Es liegt in der Verantwortung der leitenden Führungskraft, auf die Einhaltung der Gesprächsregeln und des Datenschutzes zu achten. Die Personalberatung unterstützt dabei.

Potenzialgespräche haben keinen Entscheidungscharakter, sondern sind als Unterstützung für Führungskräfte gedacht, um ein gemeinsames Verständnis zu Anforderungen und Potenzial durch einen qualitativ-konstruktiven Austausch zu fördern. Um das Bild der bzw. des Fachvorgesetzten über eine Person abzurunden, ergänzen die anwesenden Kolleginnen bzw. Kollegen ihre eigenen Beobachtungen zu dieser Person. Ferner können sich die Anwesenden gegenseitig Impulse für sinnvolle Entwicklungsmaßnahmen im Einzelfall einholen. Für die abschließende Einschätzung der/des Mitarbeitenden und die abzuleitenden Entwicklungsmaßnahmen ist weiterhin die direkte, beurteilende Führungskraft zuständig und verantwortlich. Bei den Potenzialgesprächen als Austauschrunden haben die Gleichstellungsbeauftragten kein Teilnahmerecht.

2.3 Weiterentwicklung der Entwicklungskonferenzen

Anpassungen wurden dahingehend vorgenommen, dass die Entwicklungskonferenz künftig in einigen Punkten entlastet wird, um an anderer Stelle einen stärkeren Fokus legen zu können. Entlastungen erfolgen dahingehend, dass die Sichtung und Freigabe der Beurteilungsentwürfe der Stichtagsbeurteilung nicht mehr in der Entwicklungskonferenz erfolgen wird. Stattdessen werden mit den Anpassungen im LEDi ab 2016 die Beurteilungsentwürfe im Anschluss an die Potenzialgespräche den Mitgliedern der Geschäftsführung vorgelegt. Unter Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten sichtet diese alle Beurteilungsentwürfe in ihrem Zuständigkeitsbereich, gewährleistet einen einheitlichen Beurteilungsmaßstab und prüft die Einhaltung der Richtwerte für die Vergabe der Spitzennoten. Im Zusammenhang mit der Validierung und Freigabe der Beurteilungen wird auch entschieden, über welche Personen und wessen Entwicklungspläne in der Entwicklungskonferenz gesprochen werden soll. Näheres wird mit Anpassung der HDA A 212 geregelt. Die Entwicklungskonferenzen beraten künftig nur noch über Potenzialträger/-innen mit vertikaler Entwicklungsrichtung bzw. über Personen mit geplanten maßgeblichen Veränderungen (z.B. horizontaler Wechsel von der Fach- zur Führungskraft).

Demgegenüber soll künftig für einen besseren Austausch zwischen den Dienststellen verpflichtend eine IS-weite Entwicklungskonferenz stattfinden und dabei im Sinne einer bedarfsgerechten Personalentwicklung die mittelfristige Personalplanung stärker berücksichtigt werden und eine bessere Verzahnung mit der operativen Geschäftsplanung erfolgen. Im Fokus stehen dabei:

1. Transparenz über alle relevanten Daten für Personalentscheidungen, also über die aktuelle Personalsituation sowie den perspektivischen Personalbedarf, auch unter Berücksichtigung der zu erwartenden Entwicklungen im operativen Bereich

2. Die Entwicklung gemeinsamer Ziele sowie die Ableitung von entsprechenden Maßnahmen. Hierzu gehören neben individuellen Maßnahmen, wie Entwicklungsplanungen für Potenzialträger/innen, auch institutionelle Maßnahmen, wie erforderliche Qualifizierungen für bestimmte Beschäftigtengruppen, z. B. unter Berücksichtigung der Altersstruktur, sowie Überlegungen zum Einfluss der Personalsituation auf die Geschäftsplanung und ggf. gemeinsame Schwerpunktbildungen für den Potenzialprozess im nächsten Jahr.

Die entsprechenden Anpassungen werden in HDA A 212 (Entwicklungskonferenzen im Rahmen Leistungs- und Entwicklungsdialog) übernommen. Die angepasste HDA A 212 ist als Anlage 4 beigefügt.

2.4 Implementierung

Wie unter Punkt 2 beschrieben, werden die Konzept- und Prozessanpassungen zum Personalentwicklungssystem der BA in zwei Stufen eingeführt. Um alle relevanten Gestalter und Entscheider optimal vorzubereiten, wird zielgruppengerecht informiert und befähigt. Im Fokus stehen dabei insbesondere die Geschäftsführungen und die nachgeordneten Führungskräfte in ihrer Verantwortung für eine bedarfsgerechte Personalentwicklung in den Dienststellen. Außerdem wird die Personalberatung in ihrer Experten- und Beratungsfunktion befähigt.

1. Die Geschäftsführungen werden im Rahmen von Dienstbesprechungen über die anstehenden Konzept- und Prozessanpassungen informiert.
2. Zur Vorbereitung und Durchführung der Potenzialgespräche und Entwicklungskonferenzen werden den Führungskräften sowie der Personalberatung Arbeitsmittel zentral zur Verfügung gestellt.
3. Die Geschäftsführer/-innen Interner Service in den Regionaldirektionen und Agenturen für Arbeit, die in der Regel die Moderation der Entwicklungskonferenzen übernehmen, werden ab 4. Quartal 2014 im Rahmen eines Workshops zu den Anpassungen informiert und befähigt (vgl. HEGA 08/14-06).
4. Alle Leiter/-innen Personal und Personalberater/-innen werden im Rahmen von Workshops ab 4. Quartal 2014 zu den Anpassungen informiert und befähigt (vgl. HEGA 08/14-06).

3. Einzelaufträge

Die Regionaldirektionen

- stellen sicher, dass die Geschäftsführungen in den Agenturen für Arbeit zu den Anpassungen informiert und befähigt sind. POE2 bietet hierfür die Teilnahme an entsprechenden Veranstaltungen, z.B. an einer regionalen VG-Tagung, an.
- stellen sicher, dass die Internen Services Personal ihre Beratungs- und Unterstützungsaufgaben bei der Umsetzung der Inhalte dieser HEGA professionell wahrnehmen.
- organisieren in enger Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und den Experten/-innen aus dem Vertiefungsworkshop (vgl. HEGA 08/14-06) im 1. Quartal 2015 Veranstaltungen für die Führungskräfte ab der Führungsebene

II, die die künftigen Potenzialgespräche leiten. Die Regionaldirektionen entscheiden in eigener Verantwortung über die Anzahl und Form der Veranstaltungen; es soll jedoch mindestens eine Veranstaltung in jedem RD-Bezirk stattfinden.

Die Geschäftsführungen und Führungskräfte in den Agenturen für Arbeit und in den besonderen Dienststellen

- stellen sicher, dass alle Führungskräfte und alle Mitarbeitenden in ihrem Zuständigkeitsbereich zu den Anpassungen informiert und befähigt sind.
- berücksichtigen die Inhalte der HEGA bei der Planung und Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und bei allen Fragen der Personalplanung und Personalentwicklung.

Die Internen Services Personal

- beraten und unterstützen die Führungskräfte in ihrem jeweiligen IS-Bezirk bei der individuellen Planung und Umsetzung der Potenzialgespräche und Entwicklungskonferenzen.
- informieren und beraten die örtlichen Gleichstellungsbeauftragten.

4. Beteiligung

Der Hauptpersonalrat wurde beteiligt.

gez. Unterschrift