

Beschlussvorlage	Vorlagen-Nr.: VO/7402/2020 Status: öffentlich Datum: 11.05.2020
Dezernat: I Fachdienst: 10.2 - Personalservice Sachbearbeiter/in: Seng, Daniela	

Beratungsfolge:		
Gremium Magistrat Haupt- und Finanzausschuss	Zuständigkeit Entscheidung Kenntnisnahme	Sitzung ist Nichtöffentlich Öffentlich

Sicherstellung des Wissenstransfers beim Ausscheiden von Wissensträger*innen in Schlüsselpositionen durch überlappende Stellenbesetzung und Einarbeitung

Beschlussvorschlag:

Der Magistrat wird gebeten, folgenden Beschluss zu fassen:

In Schlüsselpositionen (Leitungspositionen und stark spezialisierte Positionen) mit viel Erfahrungs- und Fachwissen wird zur Sicherstellung des Wissenstransfers eine überlappende Stellenbesetzung und Einarbeitung ermöglicht.

Sachverhalt:

Insgesamt muss heute festgestellt werden, dass insb. aufgrund der demographischen Entwicklung als auch der zunehmend schwieriger werdenden Gewinnung und Erhaltung von Fachkräften Herausforderungen entstanden sind, auf die zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltung Marburg auch mit gezielten Maßnahmen der Personalentwicklung reagiert werden muss.

2018 haben sich die Führungskräfte deshalb - erstmals seit vielen Jahren wieder - zu einer zweitägigen Klausurtagung getroffen, um intensiv und ohne das Tagesgeschäft über notwendige Weiterentwicklungen in der Verwaltung sprechen zu können. Schwerpunkt war das Thema „Die Stadt als Arbeitgeberin“ mit den Unterthemen Personalentwicklung, Personalgewinnung und Umgang mit Arbeitsbelastung.

Als generelles Ergebnis der Klausurtagung wurde festgehalten, dass das Thema Personalentwicklung erheblich an Bedeutung gewinnen muss, wenn die Verwaltung zukunftsfähig gestaltet werden soll. Auf der Grundlage der Arbeitsergebnisse der Klausurtagung hat der Magistrat daher im November 2018 beschlossen, einen weiterführenden Personalentwicklungsprozess zu starten. Als prozesssteuerndes Gremium wurde die Projektgruppe Personal gegründet, die 2019 ihre Arbeit aufgenommen hat und seitdem die 2018 formulierten Unterthemen systematisch behandelt. Mitglieder der Projektgruppe sind Dr. Nicole Pöttgen (FBL 1), Dieter Finger (FDL 10), Daniela Seng (FD 10),

Sabine Visosky-Becker (GB), Steffen Kloske (PRV), Santina Poetsch (FDL 40), Peter Schmidt (FBL 4), Angela Stefan (FDL 58) und Oliver Kutsch (FDL 65).

Vor dem Hintergrund des initiierten Personalentwicklungsprozesses hat sich die Projektgruppe Personal der Stadt Marburg mit der Frage auseinandergesetzt, wie den Herausforderungen der Zukunft und insbesondere des demographischen Wandels begegnet werden kann.

Denn der demographische Wandel macht auch vor der Stadt Marburg nicht halt. Die Gesellschaft und auch die Stadtverwaltung werden zunehmend älter. Eine Betrachtung der Altersstruktur zeigt, dass 2017 35 Prozent der Beschäftigten der Stadt Marburg 51 Jahre oder älter waren (siehe Krankenstatistik 2017). Der Anteil wird in den nächsten Jahren weiter wachsen. Viele langjährige und erfahrene Mitarbeiter*innen werden in den kommenden Jahren ihren Dienst bei der Stadt Marburg beenden. Mit ihnen verlässt uns ein großer und wertvoller Wissens- und Erfahrungsschatz.

Wissen und Erfahrungen gewinnen in unserer Wissensgesellschaft zunehmend an Bedeutung. Auch bei der Stadt Marburg bildet Wissen die Grundlage für nahezu alle Leistungsangebote. Die Projektgruppe Personal der Stadt Marburg hat deshalb die Frage behandelt, wie dieses wertvolle Wissen gesichert, bewahrt und weitergegeben werden kann.

Als ein wesentlicher Aspekt wurde die geregelte Übergabe des Aufgabengebiets sowie die Vermittlung von hilfreichen Erfahrungs- und Fachwissen während der Einarbeitung angesehen. In vielen Fällen kann Erfahrungs- und Fachwissen mit vorhandenen Kolleg*innen geteilt werden. Geht ein*e Mitarbeiter*in beispielsweise in den Ruhestand oder in Elternzeit, wird die Stelle neu ausgeschrieben und eine Einarbeitung kann durch vorhandene Kolleg*innen erfolgen.

In Schlüsselpositionen (Leitungspositionen und stark spezialisierte Positionen) ist dieses Vorgehen jedoch nur bedingt möglich. Die Stelleninhaber*innen sind oft singuläre Wissensträger*innen. Bei ihrem Ausscheiden droht der Verlust von wertvollem Wissen.

Dem drohenden Wissensverlust soll zukünftig aktiv begegnet werden, indem in Schlüsselpositionen (Leitungspositionen und stark spezialisierte Positionen) mit viel Erfahrungs- und Fachwissen zur Sicherstellung des Wissenstransfers eine zeitlich befristete überlappende Stellenbesetzung und Einarbeitung ermöglicht wird.

Die Notwendigkeit sowie die Länge der überlappenden Stellenbesetzung wird im Einzelfall entschieden. Die für den Zeitraum der Überlappung entstehenden erhöhten Lohn- und Gehaltskosten sind so gering wie möglich zu halten. Aus diesem Grund ist der Zeitraum der überlappenden Stellenbesetzung so kurz wie möglich zu gestalten.

Die überlappende Besetzung ist ein wichtiges Instrument, um in Schlüsselpositionen mit hohem Wissensanteil den*die Nachfolger*in durch den*die bisherige*n Stelleninhaber*in zielorientiert einzuarbeiten. Die überlappende Besetzung soll zu einer Reduzierung der Einarbeitungszeit führen.

Die Einführung einer überlappenden Besetzung ist eine Maßnahme der Personalentwicklung, die darauf abzielt, gleichzeitig in allen 3 von den Führungskräften 2018 als wichtig betrachteten Unterthemen eine Verbesserung zu erzielen. Eine überlappende Besetzung unterstützt neue Mitarbeiter*innen im Sinne der Personalentwicklung beim Wissenserwerb und bietet somit eine Hilfe zum Ankommen in der Stadtverwaltung. Durch die Verkürzung der Einarbeitungszeit können neue Mitarbeiter*innen in Schlüsselpositionen ihre Kolleg*innen und Mitarbeiter*innen schneller unterstützen und somit zur Reduktion der Arbeitsbelastung beitragen. Das Vorhandensein einer systematischen Einarbeitung kann außerdem im Personalmarketing genutzt werden und somit die Personalgewinnung erleichtern.

Insgesamt gesehen leistet die Einführung einer überlappenden Besetzung somit einen wertvollen Beitrag zur Qualitätssicherung und zum Erhalt der Leistungsfähigkeit der Verwaltung.

Dr. Thomas Spies
Oberbürgermeister

Finanzielle Auswirkungen:

Erhöhte Lohn- und Gehaltskosten für den Zeitraum der überlappenden Besetzung