



Der Oberbürgermeister

über
Magistrat

und
Frau Stadtverordnetenvorsteherin
Christa Gabriel

an den Revisionsausschuss

17. April 2019

Umgang mit internen Bewerbungen
- Antrag von L&P vom 28.11.2017 -
Beschluss-Nr. 0108 vom 17.10.2018 (Vorlagen-Nr. 18-F-08-0054)

Beschlusstext:

*Laut Personal- und Organisationsamt der LHW werden in den nächsten Jahren über 80 Prozent der Mitarbeiter*innen und über 90 Prozent der Führungskräfte in den Ruhestand gehen. Vor diesem Hintergrund kommt der Personalentwicklung eine strategische Bedeutung zu. Neben der Gewinnung neuer Mitarbeiter*innen steht die Förderung vorhandener Mitarbeiter*innen im Fokus.*

*Die LHW kann sich Reibungsverluste bei Stellenausschreibungen nicht leisten. Insbesondere ist Konflikten oder "inneren Kündigungen" unterlegener (interner) Bewerber*innen vorzubeugen, die zum sprichwörtlichen "Dienst nach Vorschrift" oder einer weiteren Verschärfung des bereits hohen Krankenstandes führen können.*

Der Revisionsausschuss wolle beschließen:

Der Magistrat wird gebeten, zu berichten,

- 1. wie die Beförderung aktiv begleitet wird,*
- 2. inwieweit interne Bewerber*innen auf eine ausgeschriebene Stelle Vorrang genießen,*
- 3. wie innerer Kündigung entgegengewirkt wird,*
- 4. wie bei Konflikten verfahren wird, insbesondere inwieweit Mediations- vor Gerichtsverfahren gehen,*
- 5. wie die konstruktive Zusammenarbeit im bisherigen Arbeitsumfeld - auch bei Konkurrenzstreitverfahren - gefördert werden kann,*
- 6. inwieweit die laufenden Arbeitsaufträge des Revisionsamtes von den jüngsten Personalentscheidungen tangiert sind.*

Berichtstext:

Ihre Fragen beantworten wir wie folgt:

1. wie die Beförderung aktiv begleitet wird,

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landeshauptstadt Wiesbaden sind unsere wichtigste Ressource. Unsere Aufgabe ist es daher, dafür Sorge zu tragen, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit jenen Tätigkeiten betraut werden, die sie bestmöglich erfüllen können. Auch haben die Bürgerinnen und Bürger ein berechtigtes Interesse daran, dass wir für ihre Aufgaben bestgeeignetes Personal auswählen. Schließlich binden die Personalausgaben einen erheblichen Teil unserer Haushaltsmittel. Die Landeshauptstadt Wiesbaden ist dabei - wie alle öffentlichen Arbeitgeber - an das Prinzip der Bestenauslese gebunden (Art. 33 Abs. 2 GG).

Art. 33 Abs. 2 GG gewährt jedem Deutschen ein grundrechtsgleiches Recht auf gleichen Zugang zu jedem öffentlichen Amt nach Eignung, Befähigung und fachlicher Leistung. Öffentliche Ämter dürfen nur nach Maßgabe des Leistungsgrundsatzes besetzt werden (vgl. BVerwG 30.06.2011, 2 C 19.10). Das Leistungsprinzip wird hierin unbeschränkt und vorbehaltlos gewährleistet. Belange, die nicht im Leistungsgrundsatz selbst verankert sind, können bei der Besetzung öffentlicher Ämter daher nur Berücksichtigung finden, wenn ihnen ebenfalls Verfassungsrang eingeräumt ist (vgl. BVerfG 02.10.2007, 2 BvR 2457/04, ZBR 2008, S. 164).

Demnach verbietet es der verfassungsrechtliche Grundsatz einzelne Beschäftigte oder Beamtinnen und Beamte gezielt zu fördern, um (nur) ihnen eine Beförderung zu ermöglichen. Weiterhin bedeutet dies, dass eine Stellvertreterin oder ein Stellvertreter nach dem Ausscheiden ihrer/seiner Führungskraft nicht automatisch in die Funktion befördert werden kann oder aus der Stellvertretungsfunktion Rechtsvorteile - außer ggf. fachliche Eignung und Berufserfahrung im Rahmen eines Auswahlverfahrens - herleiten kann. Dies schließt aber nicht aus, dass die Landeshauptstadt Wiesbaden ein großes Interesse an der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung jedes Einzelnen hat, welches gegebenenfalls dann auch eine Beförderung ermöglicht. Wir bieten dazu seit langen Jahren ein sehr hochwertiges Fortbildungsprogramm, welches sowohl Fach-, Führungs- wie auch überfachliche Seminare anbietet.

Im Bereich des Führungsnachwuchses hat die Landeshauptstadt Wiesbaden ein sehr zielgruppenorientiertes Führungskräfteentwicklungsprogramm entwickelt, welches besonders geeignet erscheinende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf eine mögliche Führungsrolle vorbereitet, neue Führungskräfte in ihrer Rolle unterstützt und coacht sowie erfahrene Führungskräfte unterstützt und zur Reflektion anregt.

2. *inwieweit interne Bewerber*innen auf eine ausgeschriebene Stelle Vorrang genießen,*

Artikel 33 Abs. 2 Grundgesetz greift nicht nur bei Neueinstellungen, sondern bei jeder Besetzung einer freien Stelle ein. Als Zugang zu einem öffentlichen Amt sind darüber hinaus nicht nur die Einstellung, sondern auch die Beförderung und der Aufstieg anzusehen (BVerwGE 76, 243/251; BAGE 87, 165/169).

Öffentliche Ämter sind sowohl Beamtenstellen als auch solche Stellen für tariflich Beschäftigte (ständige Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts, vgl. 9 AZR 142/04 m. w. N.) Der Dienstherr muss zunächst diejenigen Bewerberinnen und Bewerber auswählen, die das zwingende, objektive Anforderungsprofil erfüllen. Diejenigen, die verantwortlich Stellen zu besetzen haben, müssen prognostizieren, welche Bewerberin oder welcher Bewerber die Aufgaben und Anforderungen einer Stelle am besten erledigen kann. Ziel ist es, die/den Bestgeeignete(n) sicher und gerichtsfest auszuwählen. Dabei sind Vorschriften aus einer Reihe von Gesetzen zu beachten. Das Verfahren ist zudem maßgeblich durch die Rechtsprechung geprägt.

Eine Entscheidung, dass generell externe Bewerber von den Dienststellen nur dann in das Bewerbungsverfahren einbezogen werden, wenn weitere Gründe hinzukommen - z. B. keine Bewerbung von Internen, stellt eine Verletzung der Rechte der externen Bewerber aus Artikel 33 Abs. 2 GG dar. Ein Vorrang von internen Bewerberinnen oder Bewerbern ist daher unzulässig.

3. *wie innerer Kündigung entgegengewirkt wird.*

Der Begriff „innere Kündigung“ bezeichnet die von der Arbeitnehmerin/dem Arbeitnehmer nicht explizit geäußerte, mentale Arbeitsverweigerung eines engagierten Leistungsverhaltens. Das Arbeitsverhältnis wird also nicht beendet, der Arbeitseinsatz aber in einem Ausmaß gesenkt bis hin zur Minimal-Leistung, als ob die Arbeitnehmerin/der Arbeitnehmer nicht mehr beschäftigt wäre.

Ursächlich für die „innere Kündigung“ ist aus arbeitspsychologischer Sicht häufig Arbeitsunzufriedenheit, die z. B. durch ein einseitiges Hervorkehren von Interessen (in dem Fall arbeitgeberseitig) ausgelöst sein kann. Betrachtet ein Unternehmen seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschließlich unter dem Aspekt des Organisationszwecks und erfüllt es alleinig die formellen Verpflichtungen des Arbeitsvertrags, bedeutet dies aus Arbeitnehmersicht eine Geringschätzung seiner persönlichen Motive und führt zu einer Verringerung des Engagements und einem rein auf die Entlohnung gerichteten Interesse an der Arbeit (Quelle: Brinkmann, R. D.; Stapf, K. H. (2005): Innere Kündigung: Wenn der Job zur Fassade wird C.H. Beck.)

Bei der Landeshauptstadt Wiesbaden werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch über die formellen Verpflichtungen hinaus in ihrem Handeln und ihrer Entwicklung gefördert. Gemäß der Definition von Gesundheit der Weltgesundheitsorganisation (WHO) werden Angebote offeriert, die die Mitarbeitenden bei dem Erhalt und der Förderung ihres

körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens unterstützen können. Hierzu werden verschiedene Maßnahmen konzipiert, um auch den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden gerecht zu werden.

Beispielsweise gibt es die Möglichkeiten verschiedene Vorsorgeuntersuchungen zu besuchen sowie Fitnessstudios und Schwimmbäder zu nutzen. Außerdem wird mit der psychosozialen Beratung und Krisenintervention die Möglichkeit geboten, sich mit persönlichen Herausforderungen, unabhängig ob beruflich oder privat, an ein externes Expertenteam zu wenden und sich bei Bedarf auch kurzfristig in ambulante Behandlung vermitteln zu lassen. All diese Maßnahmen und viele weitere bietet die Stadt als Arbeitgeber außerhalb ihrer formellen Verpflichtungen als Wertschätzung für die alltägliche Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Um die Mitarbeitenden noch weiter in ihren individuellen Lebenssituationen zu unterstützen, werden eine Vielzahl von Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterbreitet. Es besteht die Möglichkeit der Kinderferienbetreuung sowie verschiedenste Kompetenzseminare zu den Themen rund um Beruf und Pflege zu besuchen. Außerdem können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Heimarbeit beantragen, sofern der organisatorische Rahmen dazu gegeben ist.

Zusätzlich hat die Landeshauptstadt Wiesbaden in einer umfassenden und flächendeckenden Mitarbeitendenbefragung die Bedürfnisse und Belastungen der Mitarbeitenden erhoben und daraufhin aufwändige Organisationsentwicklungsmaßnahmen implementiert. Darunter sind z. B. die Projektgruppen vor Ort zu nennen, bei denen Mitarbeitende verschiedener Bereiche unter professioneller Moderation ihre Arbeitssituation analysieren und Maßnahmenvorschläge zur Optimierung erarbeiten können.

Außerdem wurden das Leitbild und die Führungsgrundsätze der Landeshauptstadt Wiesbaden grundlegend in einem umfangreichen Prozess überarbeitet. Um die adäquate Umsetzung dieser zu gewährleisten, werden zusätzlich noch Workshops in allen Dezernaten und Ämtern durchgeführt, in denen die praktische Umsetzung besagter Schriftstücke diskutiert und anwendbare Praxislösungen erarbeitet werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein Großteil der Strategie des Personalmanagements der Stadt auf den Erhalt der Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgelegt ist und regelmäßig neue Maßnahmen zur Mitarbeiterunterstützung und -bindung etabliert werden.

Hinsichtlich des Umgangs mit internen Bewerbungen ist weiterhin geplant, im Rahmen von Maßnahmen zur Steigerung der Qualität von Stellenbesetzungsverfahren, insbesondere bei Führungsstellen, künftig regelmäßig Feedbackgespräche für interne Bewerberinnen und Bewerber nach getroffener Auswahlentscheidung anzubieten. Solche Gespräche können ein Beitrag zur Klärung der Entwicklungsperspektiven sein und Frustration und Unzufriedenheit entgegenwirken. Eine entsprechende Sitzungsvorlage wird derzeit durch das Personal- und Organisationsamt vorbereitet.

4. wie bei Konflikten verfahren wird, insbesondere inwieweit Mediations- vor Gerichtsverfahren gehen.

Insbesondere in den Bereichen, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit in schwierigen Situationen Hilflosigkeit, aber auch Konfrontationen erleben, kommt es zu hohen psychischen Belastungen. Darüber hinaus kann es bei Arbeitsverdichtung und Konflikten erforderlich werden zu intervenieren.

Die Landeshauptstadt Wiesbaden bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedene Möglichkeiten, die bei Konflikten in Anspruch genommen werden können. Hierzu ist zuallererst auf die bereits angesprochenen Führungsgrundsätze zu verweisen. Diese verpflichten die Führungskräfte als Verantwortliche für das Arbeitsklima ihres Teams dazu, sich Konflikten innerhalb des eigenen Bereiches lösungsorientiert anzunehmen bzw. einer Klärung zuzuführen.

Unterstützend hierzu besteht für jeden Mitarbeitenden die Möglichkeit sich an die städtische Konfliktberatungsstelle, unter Leitung von Herrn Dr. Vaitkus von dem Institut für Prävention und Arbeitsmedizin der Helios Dr.-Schmidt-Kliniken, zu wenden. Idealerweise kann der Konflikt schon allein durch eine erste Beratung geklärt werden. Sollte dies nicht der Fall sein, besteht darüber hinaus die Möglichkeit, dass Herr Dr. Vaitkus die städtischen Konfliktmoderatorinnen und -moderatoren ergänzend hinzuzieht und über diese ein Mediationsverfahren einleitet. Bei den Konfliktmoderatorinnen und -moderatoren handelt es sich um städtische Mitarbeitende, die eine zusätzliche Qualifikation haben, welche sie z. B. zur Mediation befähigt. Die jeweiligen Qualifikationen werden regelmäßig von Herrn Dr. Vaitkus überprüft.

Ein weiteres entscheidendes Angebot besteht in der ebenfalls bereits beschriebenen psychosozialen Beratung und Krisenintervention. Auch hier können sich die Mitarbeitenden bei Konflikten hinwenden und sich von professionellen Psychologinnen und Psychologen sowie Pädagoginnen und Pädagogen helfen lassen (siehe Antwort zu 3.).

Unabhängig von diesen Angeboten unterstützen auch der Sucht- und Gesundheitsbeauftragte der Landeshauptstadt Wiesbaden, die städtischen Frauenbeauftragten sowie die Interessenvertretungen (Personalvertretungen und Schwerbehindertenvertretungen) die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Wunsch im Fall eines Konfliktes.

5. wie die konstruktive Zusammenarbeit im bisherigen Arbeitsumfeld - auch bei Konkurrenzstreitverfahren - gefördert werden kann.

Soweit es zu Bewerbungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt, die die angestrebte Stelle vertretungsweise wahrnehmen, so ist fraglich, ob diese im Bewerbungsfall und eines sich ggf. anschließenden Konkurrenzstreitverfahrens auf der Stelle verbleiben können.

Dies kann unter dem Blickpunkt eines sogenannten „Bewährungsvorsprungs“ kritisch gesehen werden. Ferner kann ein Verbleiben der Bewerberin bzw. des Bewerbers - im Fall des Unterliegens beim Konkurrentenstreitverfahren im Einzelfall - zu Konflikten mit der neuen Führungskraft und innerhalb des Arbeitsbereiches führen.

Um in Bedarfsfällen das Arbeitsklima, Teamprozesse oder Arbeitsabläufe zu optimieren (z. B. bevor sich Konflikte verhärten), können im Einzelfall bereichsspezifische Maßnahmen (z. B. Teambuilding-Veranstaltungen, Supervision oder externes Coaching) bereitgestellt werden.

Beim Vorliegen von Konflikten können die städtische Konfliktberatung, die psychosoziale Beratung und Krisenintervention oder die Hilfe der Führungskraft in Anspruch genommen werden (siehe Antwort auf 4.).

6. *inwieweit die laufenden Arbeitsaufträge des Revisionsamtes von den jüngsten Personalentscheidungen tangiert sind.*

Es ist vorgesehen, dass die Situation des Revisionsamtes im Revisionsausschuss entsprechend der Antrags-Nr. 19-A-19-0001 behandelt wird.

In Vertretung



Axel Imholz
Stadtkämmerer