



# SITZUNGSVORLAGE

Nr. **1 9 - V - 1 1 - 4 0 0 3**

(Jahr-V-Amt-Nr.)

Betreff:

Dezernat(e) I/11

Einführung eines strukturierten Wissenstransfers

Anlage/n siehe Seite 3

Bericht zum Beschluss Nr. vom

## Stellungnahmen

Personal- und Organisationsamt	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
Kämmerei	reine Personalvorlage <input type="radio"/>	→ s. unten <input checked="" type="radio"/>
Rechtsamt	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
Umweltamt: Umweltprüfung	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
Frauenbeauftragte nach - dem HGIG	nicht erforderlich <input type="radio"/>	erforderlich <input checked="" type="radio"/>
- der HGO	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
Straßenverkehrsbehörde	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
Projekt-/Bauinvestitionscontrolling	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
Sonstige:	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>

## Beratungsfolge

DL-Nr.

(wird von Amt 16 ausgefüllt)

a)	Ortsbeirat	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
	Kommission	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
	Ausländerbeirat	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
b)	Seniorenbeirat	nicht erforderlich <input checked="" type="radio"/>	erforderlich <input type="radio"/>
	Magistrat	Tagesordnung A <input checked="" type="radio"/>	Tagesordnung B <input type="radio"/>
	Eingangsstempel Büro des Magistrats	Umdruck nur für Magistratsmitglieder <input type="checkbox"/>	
	Stadtverordnetenversammlung	nicht erforderlich <input type="radio"/>	erforderlich <input checked="" type="radio"/>
	Ausschuss	öffentlich <input checked="" type="radio"/>	nicht öffentlich <input type="radio"/>
	Eingangsstempel Amt 16	<input checked="" type="checkbox"/> wird im Internet/PIWI veröffentlicht	

## Bestätigung Dezernent/in

G e r i c h

Oberbürgermeister

## Vermerk Kämmerei

Wiesbaden,

- Stellungnahme nicht erforderlich  
 Die Vorlage erfüllt die haushaltsrechtlichen Voraussetzungen.  
 → siehe gesonderte Stellungnahme

Imholz  
 Stadtkämmerer

## A Finanzielle Auswirkungen

Mit der antragsgemäßen Entscheidung sind  **keine** finanziellen Auswirkungen verbunden.  
 finanzielle Auswirkungen verbunden.  
 (in diesem Fall bitte weiter ausfüllen)

### I. Aktuelle Prognose Ergebnisrechnung Dezernat

HMS-Ampel  rot  grün Prognose Zuschussbedarf:

abs.: 4.298.931,84 Euro  
 in %: 5,4 %

### II. Aktuelle Prognose Investitionsmanagement Dezernat

Investitionscontrolling  Investition  Instandhaltung

Budget verfügte Ausgaben (Ist):

abs.: \_\_\_\_\_  
 in %: \_\_\_\_\_

### III. Übersicht finanzielle Auswirkungen der Sitzungsvorlage

Es handelt sich um  Mehrkosten  
 budgettechnische Umsetzung

IM	CO	Jahr	Bezeichnung	Gesamt-kosten in €	darin zusätzl. Bedarf apl/üpl in €	Finanzierung (Sperr-, Ertrag) in €	Kontierung (Objekt)	Kontierung (Konto)	Bezeichnung
	X	2020	Personalkosten	49.470 €	49.470 €		1100084	630000	
	X	2020	Arbeitsplatz-kosten	4.850 €	4.850 €		1100084	670100	
	X	2021	Personalkosten	100.920 €	100.920 €		1100084	630000	
	X	2020	Personalkosten	9.700 €	9.700 €		1100084	670100	
<b>Summe einmalige Kosten:</b>				<b>164.940 €</b>	<b>164.940 €</b>				

<b>Summe Folgekosten:</b>									

Bei Bedarf Hinweise /Erläuterung:

## B Kurzbeschreibung des Vorhabens

Die Inhalte dieses Feldes werden (außer bei vertraulichen Vorlagen, wie z. B. Disziplinarvorlagen) im Internet/Intranet veröffentlicht und dürfen den Umfang von 1200 Zeichen nicht überschreiten (soweit erforderlich: Ergänzende Erläuterungen s. Pkt. IV.; bei einigen Vorlagen (z. B. Personalvorlagen) entfallen die weiteren Ausführungen ab Pkt. I.) Es dürfen hier keine personenbezogenen Daten im Sinne des Hessischen Datenschutzgesetzes verwendet werden (Ausnahme: Einwilligungserklärung des/der Betroffenen liegt vor). Es handelt sich um ein **Pflichtfeld**.

Auf Basis der Ergebnisse der Altersstrukturanalyse sowie der Fluktuationsstatistik hat ein umfassender Prozess zum Thema "Wissensmanagement" und "Wissenstransfer" stattgefunden. Kurzfristig ist es dringend erforderlich, einen strukturierten Wissenstransfer Prozess aufzubauen, um das implizierte Wissen ausscheidender Wissensträger zu sichern. Mittelfristig geht es um die Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen ein ständiger Wissenstransfer kulturell und organisatorisch gelebt wird. Im Rahmen der Sitzungsvorlage werden die zentralen Ergebnisse vorgestellt und darauf aufbauend Maßnahmen beschlossen.

### Anlagen:

- Fluktuationsstatistik
- Leitfaden für den strukturierten Wissenstransfer für die Stadtverwaltung Wiesbaden

## C Beschlussvorschlag:

1. Es wird zur Kenntnis genommen, dass
  - 1.1 mit Beschluss des Magistrats Nr. 0386 vom 20. Juni 2017 sowie mit Beschluss der Stadtverordnetenversammlung Nr. 0235 vom 29.06.2017 Amt 11 vor dem Hintergrund des demografischen Wandels aufgefordert worden ist, langfristig ein stadtweit einheitliches Wissensmanagement aufzubauen. In diesem Kontext sollen geeignete Maßnahmen/ Instrumente erarbeitet und etabliert werden, die einen optimalen Wissenstransfer sicherstellen. Dem Magistrat sind die Ergebnisse der Überlegung zur Entscheidung vorzulegen.
  - 1.2 aufgrund der bekannten Auswirkungen der demografischen Entwicklung sowie der damit verbundenen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt eine erhebliche Anzahl des vorhandenen Stammpersonals die Landeshauptstadt Wiesbaden in den nächsten Jahren verlassen wird. Neben den bekannten Abgängen aus Altersgründen ist Wiesbaden als Landeshauptstadt mit zwei Bundesbehörden einem erhöhten Konkurrenzdruck ausgesetzt.
  - 1.3 bei jedem Personalwechsel oder Austritt die Gefahr besteht, dass wichtiges Wissen und wichtige Kompetenzen verloren gehen. Dieses Wissen zu erhalten wird in den nächsten Jahren eine bedeutende Herausforderung für die Landeshauptstadt Wiesbaden und ihrer Verwaltung sein. Es ist zu befürchten, dass sich der Wissensverlust in den nächsten Jahren angesichts
    - des zu erwartenden Anstiegs altersbedingter Austritte,
    - regelmäßiger werdender Stellenwechsel, auch zu anderen Behörden,
    - temporärer Abwesenheiten in Folge von Elternzeit, Beurlaubung, Personalentwicklungsmaßnahmen usw.,
    - zunehmend unvorhersehbarer Abwesenheit aufgrund von Krankheit oder Pflegezeiten,zuspitzen wird.
2. Als Ergebnis der unter den Beschlusspunkten 1.1 bis 1.3 beschriebenen Herausforderungen werden folgende stadtweite Maßnahmen zur Umsetzung beschlossen:
  - 2.1 Es wird ein strukturierter Wissenstransfer entsprechend dem Leitfaden für die Landeshauptstadt Wiesbaden, der von einer Arbeitsgruppe des Personal- und Organisationsamtes unter Berücksichtigung der Erfahrungen anderer Städte und öffentlicher Institutionen sowie Beratung des zuständigen Fachbereichs der Universität Hannover,

erarbeitet wurde, verbindlich für die Stadtverwaltung eingeführt. Das bedeutet, dass

- eine Bedarfs- und Bestandsanalyse in jedem Fachamt zur Abschätzung der in Zukunft ausscheidenden Wissensträger verbindlich zu erstellen ist,
- Mitarbeiter\*innen der LH Wiesbaden zu Moderator/-innen von 1104 mit dem Ziel, einen moderierten und begleitenden Wissenstransfer sicherzustellen, ausgebildet werden.

Die Moderator\*innen können diese zukünftige Aufgabe im Rahmen ihrer Arbeitszeit oder einer Nebentätigkeit gegen entsprechende Vergütung in ihrer Freizeit wahrnehmen. In einem solchen Fall richtet sich die Aufwandsentschädigung nach den Sätzen nebenamtlicher Dozenten, die in Rahmen des internen Fortbildungsprogrammes für 1104 tätig sind. Die Aufwandsentschädigung liegt momentan bei 40,50 €/Unterrichtsstunde. Die Entscheidung hierüber trifft die Vorgesetzte/ der Vorgesetzte, wobei eine Bezahlung dann ausgeschlossen ist, wenn die Wahrnehmung der Aufgabe Teil des Stelleninhalts der Hauptfunktion darstellt. Die Moderation soll ämterübergreifend stattfinden und wird von 1104 koordiniert.

- 2.2 Darüber hinaus ist es den Ämtern im Rahmen des Dezernatsbudgets freigestellt, frei werdende Stellen frühzeitig auszuschreiben und den Wissenstransfer durch eine zeitlich befristete Doppelbesetzung sicherzustellen.
- 2.3 Die Ämter können ferner im Rahmen ihres Dezernatsbudgets ausgeschiedene Wissensträger im Rahmen der gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen als Mentoren zur Unterstützung der neuen Mitarbeiter\*-in einstellen.
- 2.4 Sollten darüber hinaus zusätzliche Mentoren eingestellt bzw. Doppelbesetzungen vorgenommen werden, deren Bezahlung durch das Dezernatsbudget nicht gedeckt sind, ist eine separate Magistratsvorlage durch das jeweilige Amt zu erstellen.
3. Mittelfristig ist ein Kulturwandel innerhalb der Stadtverwaltung Wiesbaden notwendig, um zukünftig den weiter steigenden Fluktuationen und dem damit verbundenen Wissensverlust strukturiert begegnen zu können. Gleichzeitig wird so die Möglichkeit geschaffen, neue Anforderungen an den jeweiligen Bereich aktiv anzunehmen und zu gestalten. Hierfür sind neben der Moderatorenausbildung Schulungen notwendig, die diese Kultur des Wissenteilens in die Stadtverwaltung Wiesbaden trägt.
  - 3.1 Dazu ist es notwendig alle Mitarbeiter\*innen zu identifizieren, die in Bezug auf ihre Aufgaben und das damit einhergehende Wissen ein Alleinstellungsmerkmal haben. Die Ämter sind daher aufgefordert eine Risikoanalyse zu erstellen. Wissen ist zukünftig zu teilen und schon während der aktiven Arbeitszeit zu dokumentieren. Expertenwissen ist zu vermeiden.
4. Zur Umsetzung der dargestellten Maßnahmen ist es unabdingbar, eine weitere Stelle bei Dezernat I/11 (Abteilung Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung) zu schaffen. Der/die Inhaber/-in der Stelle hat nicht nur die Schulung und Koordination der Moderatoren zur Aufgabe, sondern darüber hinaus Maßnahmen zu entwickeln, die notwendig sind, eine Kultur des Wissenteilens zu etablieren.
5. Zum Stellenplan 2020/2021 wird bei Dez. I/11 (Abteilung Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung) eine Vollzeitplanstelle im Stellenwert E 14 TVöD geschaffen.
  - 5.1 Das Personalkontingent zur Steuerung der Personalbedarfe bei Dez. I/11 ist ab 2020 um 1,0 VZÄ zu erhöhen.
  - 5.2 Für die zusätzliche Stelle werden 54.320 € in 2020 und 110.620 € in 2021 benötigt. Die Entscheidung über die Zusetzung des Personalmehrbedarfs erfolgt im Rahmen der Haushaltsplanberatungen 2020/2021.

## D Begründung

### I. Auswirkungen der Sitzungsvorlage

(Angaben zu Zielen, Zielgruppen, Wirkungen/Messgrößen, Quantität, Qualität, Auswirkungen im Konzern auf andere Bereiche, Zeitplan,

Erfolgskontrolle)

Für eine Verwaltung ist es wichtig, das vorhandene Wissen bewusst zu erschließen und zu nutzen. Insofern ist das vorhandene Wissen eine elementare Ressource die erweitert und gepflegt werden muss. Grundsätzlich kann man Wissen in zwei Kategorien unterscheiden. So ist implizites Wissen das Wissen, das eine Person aufgrund ihrer persönlichen Erfahrung hat und damit an die Person gebunden ist, während explizites Wissen das ausgesprochene, formulierte und dokumentierte Wissen darstellt.

Durch die hohe Fluktuation und das verstärkte Ausscheiden aus Altersgründen verlassen immer mehr erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Landeshauptstadt Wiesbaden. Handelt es sich dabei um Personen, die Schlüsselpositionen innehaben und deren Wissen nicht mit anderen geteilt worden ist, ist die Gefahr hoch, dass dieses Wissen und die Netzwerke für die Organisation verloren gehen. Gerade im öffentlichen Dienst gibt es zahlreiche Beschäftigte in zentralen, wissensbasierten Funktionen, die mehr oder weniger alleine über erfolgskritisches Wissen verfügen. Da ist es notwendig, einen reibungslosen Wissenstransfer z. B. durch die Dokumentation der Erfahrungen sicherzustellen. Dieses Vorgehen ist zur Erhaltung des Wissensbestandes und einer möglichst reibungslosen Aufgabenerledigung trotz erschwelter Arbeitsbedingungen und Arbeitsverdichtungen unabdingbar. Das gewählte Verfahren entspricht den bereits in anderen Kommunen erfolgreich eingeführten Ablauf (Bsp.: Mannheim) und wird von den einschlägigen Hochschulen favorisiert (Bsp.: Hochschule Hannover).

Kurzfristig gilt es, schnellstmöglich ausscheidende Wissensträger zu identifizieren und durch ein strukturiertes und moderiertes Gespräch das Wissen zu dokumentieren und für die Nachfolger zu bewahren.

Mittelfristig wird durch die Verankerung eines strukturierten Wissenstransfers in der Organisations- und Führungskultur eine Veränderung herbeigeführt. Es wird zentrale Aufgabe für Personalverantwortliche und Führungskräfte sein, Transparenz des Wissens generell sowie eine sichere Wissensweitergabe zu gewährleisten und damit die Wissensverteilung innerhalb der Organisationseinheit insgesamt zu verbessern.

Zur Einführung eines solchen Verfahrens ist es wichtig, eine neue Stelle bei I/11 (Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung) zu installieren. Die Erfahrung anderer Städte hat gezeigt, dass ohne einen strukturierten Wissenstransfer wichtiges implizites Wissen auf Dauer verloren geht und nur mühsam wieder aufgebaut werden kann.

Andere Maßnahmen wie eine Doppelbesetzung oder die befristete Einstellung eines ausgeschiedenen Wissensträgers als Mentor\*in für den/die Nachfolger\*in im Rahmen des Dezernatsbudgets bleibt davon unberührt.

Durch die zusätzliche Belastung der ausgebildeten Moderator\*innen kann es bei der Erledigung der originären Aufgaben zu Engpässen kommen. Daher und als zusätzlicher Anreiz wird die Möglichkeit eröffnet, analog den Regelungen nebenamtlicher Dozent\*innen im Bereich der internen Fortbildung (1104), die Aufgabe als Moderator\*in in der Freizeit gegen entsprechende Aufwandsentschädigung wahrzunehmen. Die Entscheidung hierüber trifft die/der jeweilige Vorgesetzte.

In einer ersten Pilotphase, die die Wirksamkeit aber auch die Nachfrage testen sollte, hat sich gezeigt, dass das Interesse hoch und der Bedarf an Moderatorenschulungen intensiv ist. So haben bereits aufgrund der hohen Nachfrage zwei dreitägige Moderatorenschulungen in 2019 stattgefunden, eine weitere ist für August 2019 geplant. Ferner entwickelt sich ein gutes und hilfreiches Netzwerk verschiedener Öffentlicher Organisationen wie Städte, Hochschulen etc. zu diesem Thema, an dem auch Dez. II / Amt 11 (Abteilung Aus- und Fortbildung, Personalentwicklung) beteiligt ist. In Zusammenarbeit mit anderen Ämtern werden Software Lösungen und andere Wissensplattformen erörtert. Um die Kultur aber zu verändern und Wissensteilung selbstverständlich zu machen sind weitere Schulungsformate zu planen und zu etablieren. So ist vorgesehen, Wissensmanagement als festen Bestandteil innerhalb des Führungskräfteentwicklungsprogramms innerhalb der Säule 1 (Potentielle Führungskräfte) mit aufzunehmen.

## **II. Demografische Entwicklung**

*(Hier ist zu berücksichtigen, wie sich die Altersstruktur der Zielgruppe zusammensetzt, ob sie sich ändert und welche Auswirkungen es auf Ziele hat. Indikatoren des Demografischen Wandels sind: Familiengründung, Geburten, Alterung, Lebenserwartung, Zuwanderung, Heterogenisierung, Haushalts- und Lebensformen)*

Im Hinblick auf den demografischen Wandel sind vor allem folgende Vorteile zu erwarten:

- Erhaltung des Wissens von ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- Änderung der Führungs- und Organisationskultur hin zu Wissensteilung und damit Transparenz des Wissens innerhalb einer Organisation.

## **III. Umsetzung Barrierefreiheit**

*(Barrierefreiheit nach DIN 18024 (Fortschreibung DIN 18040) stellt sicher, dass behinderte Menschen alle Lebensbereiche ohne besondere Erschwernisse und generell ohne fremde Hilfe nutzen können. Hierbei ist insbesondere auf die barrierefreie Zugänglichkeit und Nutzung zu achten bei der Erschließung von Gebäuden und des öffentlichen Raumes durch stufenlose Zugänge, rollstuhlgerechte Aufzüge, ausreichende Bewegungsflächen, rollstuhlgerechte Bodenbeläge, Behindertenparkplätze, WC nach DIN 18024, Verbreitung von Informationen unter der Beachtung der Erfordernisse von seh- und hörbehinderten Menschen)*

## **IV. Ergänzende Erläuterungen**

(Bei Bedarf können hier weitere inhaltliche Informationen zur Sitzungsvorlage dargelegt werden.)

## **V. Geprüfte Alternativen**

(Hier sind die Alternativen darzustellen, welche zwar geprüft wurden, aber nicht zum Zuge kommen sollen.)

Wiesbaden, 28.06.2019

G e r i c h  
Oberbürgermeister