



**Tagesordnung II Punkt 35 der öffentlichen Sitzung am 12. Dezember 2019**

Vorlagen-Nr. 19-V-11-4003

**Einführung eines strukturierten Wissenstransfers**

---

**Beschluss Nr. 0499**

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. Die Umsetzung der dargestellten Maßnahmen muss aus dem Personalbestand des Amtes 11 bewältigt werden.

(antragsgemäß Haupt- und Finanzausschuss 05.11.2019 BP 0291)

Dem Magistrat  
mit der Bitte um weitere Veranlassung

Wiesbaden, .12.2019  
im Auftrag

Dr. Heimlich

Der Magistrat  
-16 -

Wiesbaden, .12.2019  
im Auftrag

Dezernat I  
Dezernat III  
mit der Bitte um weitere Veranlassung

Bock