

Personalentwicklung mit Job-Rotation und Hospitation Antrag der Stadtratsfraktionen der CSU vom 25.06.2018

I. Bericht

1. Anlass und Hintergrund des Berichtes

Die CSU-Stadtratsfraktion hat einen Antrag zur Personalentwicklung mit Job-Rotation und Hospitation gestellt.

Job Rotation und Hospitation stellen Elemente der arbeitsplatznahen Qualifizierung dar. Sie dienen der Erweiterung der beruflichen Erfahrung, verbessern die Führungsbefähigung und können auf weitere Karriereschritte vorbereiten. Beide Personalentwicklungsinstrumente sind bei der Stadt Nürnberg bereits im Einsatz.

2. Einsatzgebiete der Job Rotation

Job Rotation kann als Stellenwechsel, als Abfolge von Stellenwechsel und als temporärer Wechsel zwischen zwei Funktionsbereichen verstanden werden. Ziel ist es, die Flexibilität und die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern und zur Steigerung der Arbeitsleistung beizutragen. Weiterhin verbessert ein Stellenwechsel das Verständnis für die Probleme anderer Funktionsbereiche und damit der Gesamtorganisation.

Das Prinzip des regelmäßigen Stellenwechsels stellt ein Kernelement des beruflichen Aufstiegs der Mitarbeitenden dar. Die Stadt Nürnberg schreibt grundsätzlich alle zu besetzenden Stellen aus. In der Regel wird ein Karriereschritt innerhalb der Stadt Nürnberg mit der Übernahme einer neuen Tätigkeit aufgrund einer erfolgreichen Bewerbung auf eine höher bewertete und/oder inhaltlich anspruchsvollere Arbeitsaufgabe verbunden sein.

Einen temporären Wechsel zwischen zwei Funktionsbereichen zeichnet das Konzept des Aufstiegs von der dritten in die vierte Qualifikationsebene der Beamtinnen und Beamten aus, wenn deren Stelle in der analytischen Bewertung nicht der vierten Qualifikationsebene zugeordnet werden können. Dabei wird die persönliche Entwicklung von Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern in die vierte Qualifikationsebene ermöglicht, ohne dass auf der Planstelle dauerhaft Aufgaben der vierten Qualifikationsebene wahrgenommen werden müssen. Während des Aufstiegszeitraumes muss an einem anspruchsvollen Projekt außerhalb der eigenen Dienststelle verantwortlich mitgearbeitet werden (z.B. Co-Projektleitung, Teilprojektleitung). Der Umfang der Projektarbeit soll mindestens 20% der Arbeitszeit des Mitarbeitenden betragen. Die zeitliche Verteilung der Projektarbeit wird individuell vereinbart (z.B. jede Woche an einem Tag). Ein detaillierter Zeit- und Aufgabenplan wird vor Projektbeginn erarbeitet. Zu Beginn der modularen Qualifikation müssen die Mitarbeitenden an einer Projektmanagement-Schulung verbindlich teilnehmen. Derzeit haben zehn Beamtinnen und Beamte erfolgreich am Projektaufstieg teilgenommen, weitere zwölf Beamtinnen und Beamte befinden sich im Aufstiegsverfahren. Beispielsweise wurden im Projektaufstieg in die vierte Qualifikationsebene folgende Themen bearbeitet:

- Einwohneramt: Etablierung einer Willkommenskultur bei der Stadt Nürnberg - Welcome Center
- Stadtarchiv: Digitales Archiv der Stadt Nürnberg
- Amt für Digitalisierung, IT und Prozessorganisation: Anforderungen an einheitliche Organigramme in der Stadtverwaltung

3. Einsatzgebiete der Hospitation

3.1 IZ-Projekt „Darf ich mal vorbeikommen?“

In der Sitzung der Nachbarschaftskonferenz am 24.05.2012 wurde beschlossen, dass der Austausch von Mitarbeitenden zwischen den vier Städten Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach stärker gefördert werden soll. Die Personalämter konzipierten ein Hospitationskonzept, um den intensiveren Wissensaustausch durch den Besuch von Beschäftigten über die innerstädtischen Grenzen hinweg unbürokratisch zu ermöglichen. Dazu wurde der Flyer „Darf ich mal vorbeikommen?“ veröffentlicht (siehe Anlage 1). Das Konzept wurde in der Sitzung der Nachbarschaftskonferenz am 18.10.2012 einstimmig beschlossen.

Der gegenseitige Austausch zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führt sowohl bei den entsendenden Städten als auch bei den aufnehmenden Städten zu einem Wissensaustausch, der zu einer Optimierung der Prozesse führen kann. So können Arbeitsabläufe, die durch Kontinuität und/oder die unterschiedlichen Größenverhältnisse geprägt sind, kritisch hinterfragt und ggfs. optimiert werden (z.B. Arbeitsprozesse und Aufgabenzuteilungen im Bauhof einer kleineren Stadt können auch für den Bauhof einer größeren Stadt sinnvoll sein). Für die betroffenen Mitarbeitenden bietet selbst ein kurzer Austausch einen wertvollen Perspektivwechsel, der zu einer Erhöhung der Motivation führen kann.

Austauschprogramme dürfen keine finanzielle Belastung für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter (höhere Fahrtkosten) bedeuten. Die Mehrbelastung muss sich für die Städte aber in Grenzen halten. Die Entscheidung über den Austausch treffen die Dienststellen- bzw. Werkleitungen der entsendenden und aufnehmenden Städte. Die entsendete Mitarbeiterin/der entsendete Mitarbeiter muss sich einverstanden erklären. Das Ziel des Austauschs wird im Vorfeld vereinbart.

Während des Austauschprogrammes bleibt das Dienstherren- bzw. Arbeitsverhältnis bestehen, die Bezüge werden vom entsendenden Dienstherren/Arbeitgeber weitergezahlt. Da der von den Dienststellenleitungen genehmigte Austausch als Dienstreise anzusehen ist, gilt der gesetzliche Unfallversicherungsschutz für die entsendete Mitarbeiterin/den entsendeten Mitarbeiter auch für die Hin- und Rückfahrt zur und während der Tätigkeit bei der aufnehmenden Stadt. Die entsendende Stadt übernimmt für die Zeit des Austauschs gegenüber der aufnehmenden Stadt die Haftungsverbindlichkeiten aller Art, die in Zusammenhang mit der Maßnahme stehen. Diese Haftungsausschlussklärung ist im Vorfeld gegenüber der aufnehmenden Stadt schriftlich zu bestätigen. Fahrtkosten sind der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter nach dem Bayerischen Reisekostengesetz zu erstatten, sofern Mehrkosten anfallen. Tagegeld wird nicht gewährt.

Bisher fanden 41 Hospitationen zwischen den Städten Erlangen, Fürth und Schwabach und zwei Hospitationen zwischen den Städten Würzburg und Nürnberg statt. Dabei war Nürnberg (Bauordnungsbehörde, Tiergarten, Job Center Nürnberg, Kassen- und Steueramt und Personalamt) zehnmal entsendende und achtzehnmal aufnehmende Stadt. Sechs Mitarbeiterinnen und vier Mitarbeiter der Stadt Nürnberg nahmen Hospitationen in Erlangen, Fürth und Schwabach in Anspruch. Der Anteil der Teilnehmer der Städte Erlangen, Fürth und Schwabach betrug 45 %; dieser Wert liegt über dem Anteil der Männer bei Seminaren der Städteakademie (2018: 32 %). Daher könnten Hospitationen einen Baustein darstellen, um mehr Männer für Qualifizierungsmaßnahmen zu gewinnen.

Die Hospitationen nahmen zwischen einem halben Tag und drei Wochen ein. Die meisten Kontakte waren von kurzer Dauer, da die personellen Ressourcen in allen vier Städten keine längere Abwesenheit der entsendeten Mitarbeiterin/des entsendenden Mitarbeiters erlauben.

Die Rückmeldungen bestätigten, dass sowohl die Teilnehmenden als auch die Städte als Arbeitgeberinnen von dieser arbeitsplatznahen Qualifizierung profitiert haben.

Die Personalentwicklungsbereiche der vier Städte veröffentlichen Mitte 2020 eine überarbeitete Version des Flyers und werden die Informationsangebote zu dieser arbeitsplatznahen Qualifizierung intensivieren.

3.2 Erfahrungen städtischer Töchter und anderer Städte

Job-Rotation und Hospitation wurden von den angefragten städtischen Töchtern (telefonische Rückmeldungen der Sparkasse Nürnberg und der N-Ergie) sowie den angefragten Kommunalverwaltungen Bremen, Hannover und Köln als wichtige Elemente der Qualifizierung gesehen. Jedoch setzt keine städtische Tochter oder kontaktierte Stadt diese Maßnahmen systematisch ein, so dass keine Erfahrungen vorliegen.

Die Sparkasse Nürnberg zeigte Interesse, mittelfristig Hospitationen, insbesondere für Führungskräfte, mit der Stadt Nürnberg zu ermöglichen.

3.3 Hospitationen als Element der Führungskräfteentwicklung

Im dem neustrukturierten, dreistufigen System der Führungskräfteentwicklung (FKE)

- Stufe 1: Interessiert an Führung
- Stufe 2: Erstmals in Führung
- Stufe 3: Erfahren in Führung

(siehe POA-Bericht über die Evaluation des Mentoring-Programms für Frauen vom 26.02.2019) stellt eine Hospitation ein ergänzendes Angebot im Qualifizierungskonzept der Stufe 3 dar (siehe Anlage 2). Angedacht sind Hospitationen sowohl innerhalb der Stadt Nürnberg als auch bei den städtischen Töchtern. Das Personalamt wird die Teilnehmenden über dieses Angebot individuell beraten. Ein erster Lehrgang für Führungskräfte der Stufe 3 wird Anfang des Jahres 2020 beginnen.

3.4 EU-geförderte Hospitationen

Neben dem Austausch mit städtischen Töchtern können in bestimmten Fällen auch die Möglichkeiten eines internationalen Austausches sinnvoll sein. Die Erasmus+ Mobilitätsprojekte (organisierte Lernaufenthalte im europäischen Ausland) mit ihrem relativ unbürokratischen Antragsverfahren bieten attraktive und flexible Qualifizierungschancen. Hier kann auf Erfahrungen einzelner Dienststellen und Eigenbetriebe und des Europabüros aufgebaut werden. Das Europabüro informiert über städtische Projekte, die mit EU-Fördermitteln unterstützt wurden (https://www.nuernberg.de/imperia/md/europa/dokumente/2018/eu_bericht_2017_web_version.pdf).

Die nachfolgende Tabelle zeigt beispielhaft die Vielfalt der EU-geförderten Hospitationen städtischer Dienststellen bzw. Eigenbetriebe.

Dienststelle/ Eigenbetrieb	Projekt	Zielsetzung	Partnereinrichtung
Berufliche Schulen Direktorat 4 - Auszubildende und Lehrkräfte im Ausbil- dungsberuf Bank- kauffrau/-mann	Background to Euro- pean Business	Erfassen internatio- naler Arbeitsweisen im europäischen Wirtschaftsraum am Finanz- und Wirtschaftsplatz London	European College of Business and Management London

Berufliche Schulen, Direktorat 5 - Modeschulen Nürnberg Auszubildende und Lehrkräfte im Ausbildungsberuf Textil- und Modeschneider/- in	Tartangarde	Erwerb neuer Fertigkeiten in den Bereichen Siebdruck, Hutmacherei und Drapieren	Partnerschulen in Prag, Londonderry und Glasgow
SchB - Übergangs- management SCHLAU Schülerinnen und Schüler von Mittel und Realschulen	Act for Career	Erfahrungsaustausch und Identifizierung von Strategien zum Übergang von der Schule in den Beruf	Städte Glasgow und Maastricht
SUN Auszubildende im Ausbildungsberuf Fachkraft für Abwas- sertechnik	Studium des Hybrid- und Bypassverfah- rens bei der biologi- schen Abwasserreini- gung	Vergleich der unter- schiedlichen Verfah- ren, Messungen und Regelungen in der mechanischen und biologischen Abwas- serreinigung	EBSwien Hauptklär- anlage, Wien

4. Zusammenfassung

Job Rotation und Hospitationen stellen wichtige Elemente einer zukunftsorientierten Personalentwicklung dar und werden teilweise bereits eingesetzt. Die positiven Erfahrungen bekräftigen das Personalamt, insbesondere Hospitationen in der Führungskräfteentwicklung verstärkt anzubieten. Eine überarbeitete Auflage des IZ-Flyers „Darf ich mal vorbeikommen?“ wird Mitte 2020 veröffentlicht, um den Austausch von Mitarbeitenden zwischen den IZ-Städten zu intensivieren.

II. Herrn Ref. I/II erfolgt in Session

III. GPR

IV. GSBV

V. Fb

VI. Ref. I/II POA

Nürnberg, 19.08.2019
Personalamt

(2364)

Anlage 1

Flyer „Darf ich mal vorbeikommen?“ Informationen zu Hospitationen, Besuchsprogrammen, Mentoring und anderen Formen des persönlichen Austausches in den Städten Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach; 1. Auflage August 2012

Anlage 2

Übersicht der Führungskräfteentwicklung der Stufe 3 „Erfahren in Führung“