

Nachfolgemanagement für Schlüsselpositionen im Amt für Kinder, Jugendliche und Familien / Referat für Jugend, Familie und Soziales

hier: Pilotprojekt zum Nachfolgemanagement im Jugendamt der Stadt Nürnberg – Ergebnisse, Herausforderungen und mögliche Übertragbarkeiten

I. Bericht

1 Nachfolgemanagement im Geschäftsbereich (GB) V – Ausgangslage

Die Herausforderungen bei (Nach-) und (Neu-)Besetzungen freiwerdender Schlüsselpositionen sind ein zunehmend drängendes Thema im öffentlichen Dienst: Verstärkte Fluktuation, sinkende Bewerber-/innenzahlen, altersbedingte Renteneintritte, der gesetzliche Auftrag zum Ausbau sozialer Infrastruktur und sinkende Motivation, Leitungspositionen zu übernehmen. Diese und weitere Faktoren sind eine Gefahr für die kommunale Daseinsvorsorge.

Um dem entgegenzuwirken, wurde 2017 das Projekt Nachfolgemanagement für Schlüsselpositionen im GB Ref. V initiiert, mit dem Jugendamt als Projektdienststelle und hier dem Bereich der Kindertageseinrichtungen als Pilotbereich. Die im Folgenden vorgestellten Strategien und Maßnahmen stellen erfolgsversprechende Ansätze im Jugendamt dar. Sie haben u.a. dazu geführt, dass mehr Mitarbeitende für Führungstätigkeiten Interesse bekunden und gewonnen werden können. Die bisherigen Erkenntnisse und Erfolge legen (in teilweise angepasster Form) übertragbare Lösungen und Formate für weitere Bereiche nahe, um den Herausforderungen besser begegnen zu können.¹

Die Kindertageseinrichtungen im Jugendamt bieten sich aufgrund vieler Faktoren als Pilotbereich an. Durch den Ausbau von Kindertageseinrichtungen (Kitas) zur Erreichung der Versorgungsziele wächst der Bereich seit Jahren sehr dynamisch. Die städtischen Betreuungsplätze sind in den vergangenen fünf Jahren um rund 20 Prozent auf aktuell 10.200 gestiegen². Dabei kommt gerade dem Führungspersonal in Kindertageseinrichtungen eine besondere Schlüsselrolle zu. Vor Projektbeginn hatte die Anzahl der an Leitungspositionen Interessierten deutlich abgenommen, zugleich sind die Erwartungen an die Bewerber/-innen für Leitungsstellen gestiegen und mehr Besetzungen bei Leitungsstellen notwendig: Waren es 2014 noch vier Neu-/Nachbesetzungen für Kitaleitungen, sind es seitdem jährlich mindestens zehn, im Jahr 2020 waren es 34, zuletzt im Jahr 2022 26 Leitungsstellen, die neu besetzt werden mussten. Bisher eher unterrepräsentierte Fluktuationsfaktoren wie Wohnortwechsel und Elternzeit haben in den vergangenen drei Jahren spürbar zugenommen, genauso wie der Wunsch nach Teilzeitbeschäftigung bei Führungskräften. Hinzu kommt nochmals eine vergleichbare Anzahl an neu zu besetzenden stellvertretenden Leitungen.

2 Managementprozess Nachfolgekonferenzen

Im Vorfeld der Projektphase mit dem Jugendamt führte die Fachstelle für Personalentwicklung und Fortbildung: Soziale Berufe (PEF:SB) 2017 eine Bestands- und Bedarfsanalyse (Literaturrecherche, Interviews im GB Ref V und bei PA) durch, woraus ein theoretisches Modell für ein

¹ Im Rahmen des Projekts wurde eine Handreichung zum „Nachfolgemanagement für Schlüsselpositionen im Jugendamt der Stadt Nürnberg“ verfasst, die bei J/D oder der Fachstelle PEF:SB angefragt werden können. In dieser werden die entsprechenden Prozessschritte (siehe Abbildung 1), Instrumente und Maßnahmen (siehe Abbildung 2) vorgestellt.

² Alle im folgenden aufgeführten Daten beziehen sich – wenn nicht anders beschrieben – auf den Zeitraum 2018-2022.

systematisches Nachfolgemanagement für Schlüsselpositionen im GB Ref. V entstand. Dieses besteht aus folgenden fünf Kernbausteinen:

- **Ermittlung von Schlüsselpositionen:** d.h. Identifikation erfolgskritischer Stellen in einer Organisation
- **Ermittlung und Beschreibung von Anforderungen:** Funktionale Merkmale, als auch fachliche und überfachliche Kompetenzanforderungen sind definiert
- **Identifikation und Gewinnung von Potenzialträger/-innen:** Interne Potenzialträger/-innen werden identifiziert, externe Nachwuchskräfte durch einen systematischen Recruiting-Prozess gewonnen
- **Entwicklung der Potenzialträger/-innen:** Eine individuelle und möglichst passgenaue Förderung der Potenzialträger/-innen ist vorhanden.
- **Platzierung der Potenzialträger/-innen:** Ziel ist es, Nachfolgekandidaten/-innen auf entsprechende Schlüsselpositionen passend und gewinnbringend zu platzieren. Das eigentliche Stellenbesetzungsverfahren der Stadt Nürnberg bleibt unberührt (vgl. Handbuch Stellenbesetzungsprozess der Stadt Nürnberg).

Die Anwendung des theoretischen Modells erfolgt mit dem Prozess der Nachfolgekonzferenzen (NFK). Abbildung 1 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Modell und Praxis:

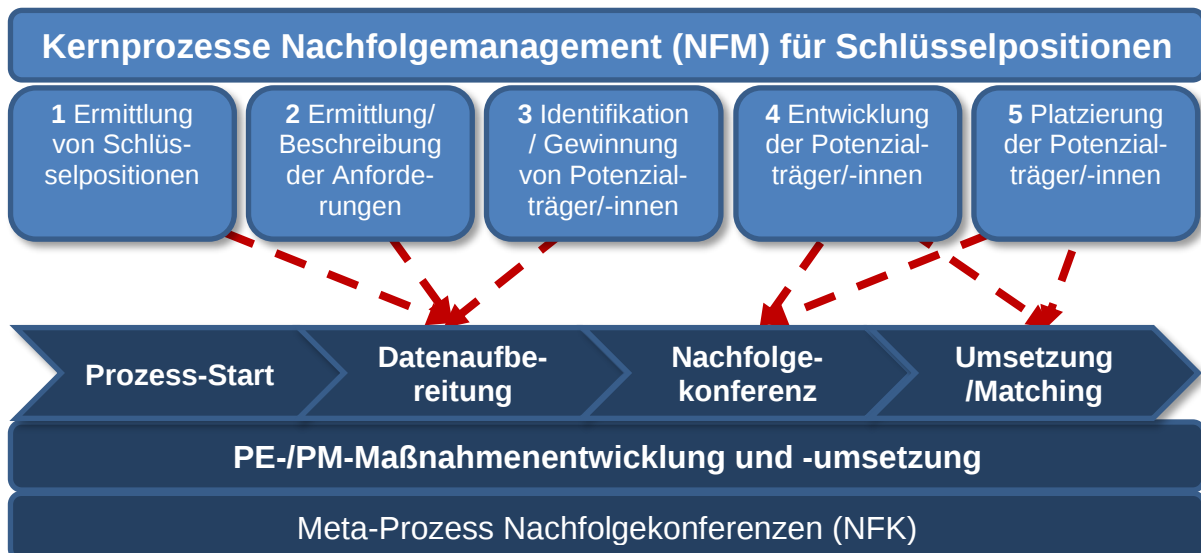


Abb. 1: Vom Modell Nachfolgemanagement zum Prozess der Nachfolgekonzferenzen

Quelle: Fachstelle PEF:SB, eigene Darstellung

Nachfolgekonzferenzen bilden einen in der Regel jährlich durchlaufenen Prozess ab. Sie können sowohl innerhalb einer Dienststelle (z.B. dem Jugendamt) und dem darunter angegliederten Bereich (z.B. Kindertageseinrichtungen) als auch (dienststellen-)übergreifend im GB Ref. V durchgeführt werden. Die einzelnen Prozesse sind inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmt und berücksichtigen in der Planung weitere Geschäftsprozesse, bspw. Haushaltsplanung und PE³- /Fortbildungsplanungsprozess im GB Ref. V.

3 Projekt Nachfolgemanagement für Schlüsselpositionen im Jugendamt der Stadt Nürnberg, Pilotbereich städtische Kindertageseinrichtungen (J/B1)

Unter der gemeinsamen Steuerung der Jugendamtsleitung und der Leitung der Fachstelle PEF:SB des Sozialreferats startete im Juli 2018 das Projekt zum Nachfolgemanagement für Schlüsselpositionen in der gesamten Dienststelle Jugendamt (J), mit dem Pilotbereich der städtischen Kindertageseinrichtungen (J/B1).

³ PE = Personalentwicklung

3.1 Zielsetzungen

Gemeinsam wurden folgende zentrale Zielsetzungen avisiert:

- Die sukzessive Entwicklung einer konzeptionellen Rahmenstruktur zum Prozess von Nachfolgekonferenzen (bspw. Definition der Schlüsselpositionen, Festlegung der Kriterien der Datenerhebung, Verfahrensbeschreibung zum Ablauf einer NFK, etc.)
- Eine differenzierte, systematisch aufbereitete, jährlich gepflegte Schlüsselpositionsliste als Grundlage für Personalplanung und -entwicklung von/hin zu Schlüsselpositionen in J
- Erprobung und Auswertung von Nachfolgekonferenzen auf der Ebene der Dienststellen- und Bereichsleitungen im Jugendamt und im Bereich der städtischen Kitas
- Neukonzeption bzw. Modifizierung von (bestehenden) Maßnahmen zur Personalentwicklung im Bereich J/B1
- Eckpunktepapier für ein Nachfolgemanagement für Schlüsselpositionen im Jugendamt

Ein Steuerungskreis begleitete und unterstützte u.a. mit Beteiligung des Personalamts und der Personalvertretung das Vorhaben.

3.2 Projekt-Ergebnisse: Prozesse, Instrumente und Maßnahmen für ein systematisches Nachfolgemanagement

Im Jahr 2022 wurde die Projektphase im Jugendamt abgeschlossen. Teile der erprobten und ausgewerteten Instrumente und Maßnahmen zum Nachfolgemanagement befinden sich in der Verfestigung. Die wesentlichen Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt:

3.2.1 Vier Prozessschritte der Nachfolgekonferenzen im Jugendamt

- **Prozess-Start:** Jährlich wird mit einem Rückblick auf bereits umgesetzte Stellenbesetzungen und Maßnahmen und der Identifizierung strategischer Themen für die weiteren Nachfolgeplanungen begonnen. Darüber hinaus startet die Datenerhebung.
- **Datenaufbereitung:** Einheitliche Definitionen und Kriterien wurden zwischen Ref. V, den Bereichen des Jugendamts, der Personalvertretung und den Datenschutzbeauftragten abgestimmt: Neben den klassischen Führungsstellen fallen auch Stabsstellen oder ausgewählte Funktionsstellen unter die Schlüsselpositionen. Insgesamt wurden 227 Schlüsselpositionen⁴ identifiziert, die von 241 Stelleninhaber/-innen ausgefüllt wurden. Dies entspricht einem Anteil von ca. 9 Prozent bezogen auf alle Beschäftigten (9/2022: 2.685 inkl. 118 Auszubildende und 126 Praktikant/-innen) im Jugendamt. Die Daten werden jährlich ausgewertet und in einem Bericht dargestellt, der sich am Datenbericht zur strategischen Personalbedarfsplanung von PA/SPP⁵ orientiert.
- **Nachfolgekonferenzen (NFK):** Jährlich finden im ersten Quartal erst eine NFK im Fachbereich der Kindertageseinrichtungen und anschließend eine übergreifende J-NFK mit der Jugendamtsleitung, den Bereichsleitungen und der Personalleiterin statt. Als Ergebnis liegt ein bereichsübergreifender Überblick zu Besetzungs-, Vakanz- und Abwanderungsrisiken, d.h. zu Nachbesetzungsbedarfen des kommenden Jahres, der folgenden vier und acht Jahre vor. Auf dieser Grundlage werden Entscheidungen zu aktuellen Nachbesetzungen vorbereitet (Verfahren und Zeitplanung der Stellenbesetzung) sowie mittel- und langfristige Entwicklungs- bzw. Qualifizierungsbedarfe für Mitarbeitende abgeleitet. Zudem werden bereits eingeleitete Besetzungsprozesse reflektiert und es wird geprüft, ob und wie sich strategische Fragestellungen, gesetzliche Entwicklungen oder Neu-Inbetriebnahmen von Einrichtungen auf Nachfolgeprozesse auswirken.
- **Umsetzung/Matching:** Auf Basis der aufbereiteten Daten sowie des „Monitorings“ im Rahmen der NFK erfolgt eine abgestimmte Planung und Realisierung der Maßnahmen und In-

⁴ Auf J/B1 entfielen davon im Jahr 2022 alleine 143 Schlüsselpositionen, die von 153 Stelleninhaber/-innen ausgefüllt wurden. Die Schlüsselpositionen in J/B1 setzten sich fast ausschließlich aus (Einrichtungs-) Leitungsstellen zusammen. Stellvertretungen werden bisher überwiegend nicht als Schlüsselpositionen identifiziert.

⁵ SPP = Strategische Personalbedarfsplanung

strumente. Im Bereich der Kindertageseinrichtungen sind diese systematisch auf Nachfolgeprozesse für die relativ homogene Stellengruppe der Leitungen ausgerichtet: bereits bestehende Maßnahmen werden mit den in der Nachfolgekonzferenz identifizierten Bedarfen abgeglichen und ggf. angepasst oder mit neuen Maßnahmen ergänzt.

3.2.2 Kurzbeschreibung PE-Maßnahmen und Instrumente im Pilotbereich J/B1

Nachfolgende Abbildung 2 stellt die aktuellen Instrumente und Maßnahmen für das Nachfolmanagement in J/B1 im Überblick dar:

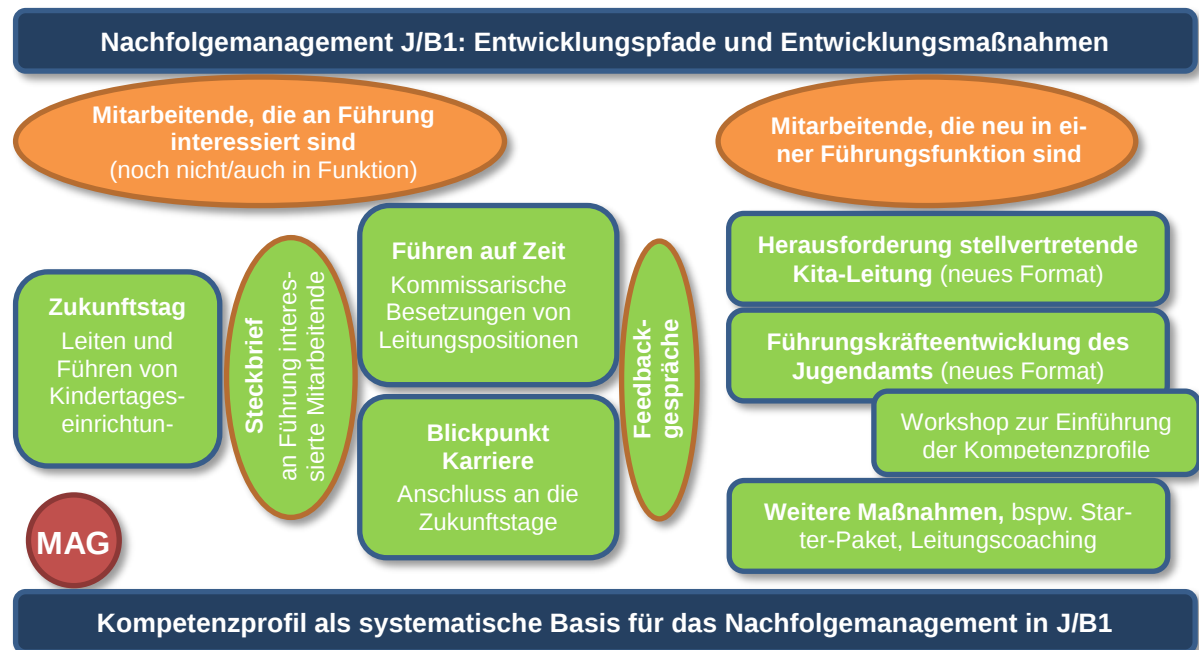


Abb. 2: Maßnahmenkonzept zum Nachfolmanagement im Jugendamt, Bereich Kindertageseinrichtungen

Quelle: Fachstelle PEF:SB, eigene Darstellung

- **Systematischer Ausgangspunkt: Kompetenzprofil für Kita-Leitungen**
Das Kompetenzprofil für Kita-Leitungen wurde 2019/20 entwickelt. Dadurch stehen alle weiteren PE-Maßnahmen in einem konzeptionellen Bezug zueinander und bauen aufeinander auf. Die Maßnahmen und Instrumente richten sich an Mitarbeitende, die an Führungstätigkeiten interessiert oder neu mit Führungsaufgaben betraut sind. Mit dem Kompetenzprofil wird ihnen frühzeitig Orientierung für die eigene Entwicklung geboten.
- **Mitarbeiter/-innengespräch (MAG):** Einen Einstieg für die eigene gezielte Weiterentwicklung bietet das städtische MAG. Hier dient das Kompetenzprofil für Kita-Leitungen als Reflexionsinstrument, um systematisch Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten mit Vorgesetzten zu besprechen und Anhaltspunkte für Karrierewege zu finden.
- **Zukunftstag – Leiten und Führen von Kindertageseinrichtungen:** Beim Zukunftstag werden pädagogische Fachkräfte umfassend über die Stellenangebote der kommenden Jahre, die Voraussetzungen für eine Bewerbung und das Bewerbungsverfahren informiert. Darüber hinaus ist es Ziel, Teilnehmende zur persönlichen Weiterentwicklung zu motivieren. Mit einem sogenannten **Steckbrief** können die Teilnehmenden ihr Interesse für Führungsaufgaben im Bereich der Kindertageseinrichtungen bekunden.
- **Blickpunkt Karriere:** Dieses Angebot bietet erste Einblicke in Führungstätigkeiten. Neben einer begleiteten theoretischen und persönlichen Reflexion zum Thema Führung bildet die ganztägige Hospitation bei einem Führungstandem in einer anderen Kita das Herzstück des Angebots. Abschließend tauschen sich die Teilnehmenden intensiv mit ihren Abteilungsleitungen zu ihrer eigenen Weiterentwicklung aus.

- **Führen auf Zeit:** Auf Grundlage des Steckbriefs werden interessierte Mitarbeitende bei kommissarischen Besetzungen von Leitungsstellen gezielt zu einer Kurzbewerbung eingeladen.⁶ Bei erfolgreicher Bewerbung können Führungsaufgaben zeitlich befristet übernommen. Bisher wurden 12 kommissarische Stellen für Fachkräfte, die am Zukunftstag teilgenommen und einen Steckbrief abgegeben haben, ausgeschrieben. Zehnmal konnten diese mit Bewerber/-innen aus diesem Pool besetzt werden. Vier der kommissarischen Leitungen / Stellvertretungen konnten dann auch das formale Bewerbungsverfahren für sich entscheiden.

Bis zum letzten Jahr haben 118 Mitarbeitende einen Steckbrief abgegeben haben. Davon sind inzwischen rund 35% in der Funktion einer Kitaleitung oder Stellvertretung tätig. Für diese Führungskräfte, die neu in einer Funktion sind, hält das Maßnahmenkonzept zum Nachfolgemanagement in J/B1 weitere Unterstützungsmöglichkeiten bereit:

- Neben einem umfassenden **Einarbeitungskonzept** und **Starterpaket** für neue Leitungen sowie möglichen **Leitungscoachings** stehen zwei umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung:
- Die 2021 neu gestaltete **Qualifizierung für stellvertretende Leitungen** in Kindertageseinrichtungen⁷ legt den Fokus auf die Aneignung von Grundlagen der Führungsarbeit und die Reflexion der besonderen Rolle einer Stellvertretung.
- **Führungskräftequalifizierung:** Seit 2020 werden Kita-Leitungen durch eine neu gestaltete Führungskräftequalifizierung im gesamtstädtischen Kontext in ihrem Leitungshandeln unterstützt. Diese wird in J/B1 von einem **Workshop zur Einführung des Kompetenzprofils** ergänzt, einerseits um den Blick noch einmal explizit auf die Kompetenzanforderungen im eigenen Leitungshandeln zu fokussieren und andererseits um die Implementierung des Kompetenzprofils im Fachbereich weiter zu gewährleisten.

4 Fazit: Verstetigung, offene Aufgaben und mögliche Synergien/Übertragbarkeiten

Die Bausteine des „Nachfolgemanagements“ haben sich für das Jugendamt als sehr gewinnbringend gezeigt. Die Erkenntnisse aus der Projektphase bergen übertragbare Ansätze für andere Bereiche, müssen aber hinsichtlich Umsetzbarkeit geprüft und gegebenenfalls entsprechend angepasst werden.

Nachfolgemanagement ist eine lohnende Führungsaufgabe: Innerhalb der Dienststelle haben die systematische Befassung und die Etablierung bereichsübergreifender Strukturen und Prozesse für die Gewinnung von Führungskräften an Bedeutung gewonnen. Entstanden sind ein gemeinsamer Blick der gesamten Leitungsebene sowie ein zwischenzeitlich etablierter und verstetigter jährlicher Nachfolgeprozess.

Die intensive Analyse der Besetzungsverfahren hat mögliche Hürden und Herausforderungen für an Führung Interessierte erkennen lassen. Durch die laufende Teilnahme der Führungskräfte an den verschiedenen PE-Maßnahmen (vgl. Abb. 2) wurde deutlich, dass der stetige Austausch, der umfassende Einblick in die zukünftige Führungsaufgabe (Tätigkeits- und Kompetenzprofil) und die Einschätzung der persönlichen Kompetenzen (MAG) für heutige Nachwuchskräfte wichtig ist und ausschlaggebend für eine Bewerbung sein kann.

⁶ Für die kommissarische Besetzung der Stellen wurde zwischen PA, PV und J ein Regelwerk abgestimmt, in dem die maximale Dauer von kommissarischen Besetzungen, die Übertragung von Stellen nach erfolgreicher kommissarischer Tätigkeit und der Umgang mit Rückkehrer/-innen festgelegt wurde. Dabei wurde das Verfahren zum Kontakthalten mit den Beurlaubten zwischen PA, PV und J weiterentwickelt. Zudem wurde ein Leitfaden für Feedbackgespräche erarbeitet.

⁷ Im Nachfolgemanagement in J/B1 haben diese Funktionsstellen eine wichtige Rolle, sowohl im Regelbetrieb als auch in der längeren ungeplanten Vertretung der Kita-Leitung. Die Anforderungen dieser Stellen bieten Mitarbeitenden eine weitere mögliche Entwicklungsperspektive als potenzielle und gut vorbereitete Nachfolgekandidat/-innen für Schlüsselpositionen.

Stetige Optimierungen von Besetzungsverfahren zahlen sich aus: Ein Besetzungsverfahren ist ein Prozess, der weit über die Einladung zu einem Bewerbungsgespräch hinausgeht. Mitarbeitende wollen zunehmend abgeholt werden und brauchen eine Einschätzung, was während eines Stellenbesetzungsverfahrens, aber auch in der wichtigen Phase der Einarbeitung auf sie zukommt. Der Bereich Kindertageseinrichtungen hat den Prozess in verschiedene Phasen aufgeteilt und optimiert. Interessierte Personen werden durch Informationen und Transparenz in ihrer Entscheidungsfindung gefördert und individuell unterstützt. Als zielführend und sehr hilfreich für Beschäftigte hat sich erwiesen, wenn aktuelle Führungskräfte von ihren Erfahrungen und Erkenntnissen berichten (Zukunftstag).

Deutlich wurde zudem, dass auch ein gut durchdachtes Verfahren mit nicht planbaren und kurzfristigen Entwicklungen umgehen können muss. Die Erfahrung zeigt, dass durch per Interessensbekundung (Steckbriefe) bereits identifizierte potentielle Nachwuchskräfte eine temporäre Lösung gefunden werden kann, die für alle Beteiligten eine Win-Win-Situation darstellt: Eine Stelle kann kurzfristig kommissarisch besetzt werden und die Nachwuchskraft kann sich zeitlich begrenzt, ohne dauerhafte Verpflichtung als kommissarische Führungskraft erproben.

Maßnahmen sind übertragbar, wenn sie passgenau und zielgruppenspezifisch adaptiert werden: Die entwickelten und erprobten Nachfolgeinstrumente haben für die große homogene Zielgruppe der Leitungskräfte im Kita-Bereich bewährt, gerade mit Blick auf den weiteren Fachkräftebedarf. Von besonderer Bedeutung ist, die spezifischen Anforderungen an die Führungskräfte im jeweiligen Aufgabenbereich zu erarbeiten. Je passgenauer die Maßnahmen darauf abgestimmt sind, desto attraktiver und erfolgsversprechender sind sie für die jeweilige Zielgruppe. Mit der Qualifikation „Blickpunkt Karriere“ erhalten potentielle Führungskräfte einen kurzen, intensiven Einblick in die Aufgaben einer Kita-Leitung. Damit kommen Nachwuchskräfte erstmals mit künftigen Aufgaben in Kontakt, wobei Führung nicht abstrakt beschrieben, sondern persönlich erlebbar ist. Gerade für Dienststellen mit verschiedenen Arbeitsbereichen erscheint es sinnvoll, sich die unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen genauer anzusehen und deren Bedarfe zu analysieren. Deswegen ist auch das für das Jugendamt entwickelte systematische Konzept nicht statisch, es kann und muss weiterentwickelt und angepasst werden.

Talente-Pools können eine Antwort bei kurzfristigen Stellenbesetzungen bieten: Wie und ob der Schritt von einem Interessierten-Mitarbeitenden-Pool (Steckbriefe Zukunftstag) hin zu einem Talente-Pool gelingt, bleibt ein wichtiges Thema, nicht nur für das Jugendamt. Gerade bei kurzfristigen kommissarischen Besetzungen kann das Zurückgreifen auf einen Talente-Pool sehr hilfreich sein. Für einen Talente-Pool braucht es transparente und nachvollziehbare Zugangswege und die Klärung arbeitsrechtlicher und formaler Aspekte, die verbindlich abzusichern sind. Nur so ist gewährleistet, dass betriebliche Anforderungen und die Betriebsfähigkeit an sich in den verschiedenen Arbeitsfeldern sichergestellt wird.

Nachfolgemangement führt zu positiven und nachweisbaren Effekten: Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass die strukturierte Befassung mit dem Thema Nachfolgeplanung im Personalbereich wichtig und zielführend ist. Die Auswertung der Besetzungsverfahren im Bereich der Städtischen Kindertageseinrichtungen für das Jahr 2022 hat gezeigt, dass das Interesse an Leitungs- und Funktionsstellen spürbar angestiegen ist. Es konnten von 42 Ausschreibungen 41 durch interne Bewerbungen besetzt werden, nur einmal musste eine zweite externe Ausschreibung vollzogen werden. Dieser Erfolg spornt an, den verstetigten Prozess immer wieder zu reflektieren, ggf. auf aktuelle Bedarfe anzupassen und weiterzuentwickeln. Die Auswertungen der Projektphase zeigen, dass die Instrumente und Maßnahmen zu einem erhöhten Interesse an Führungsaufgaben und einem Anstieg an Bewerbungen führen.

Die Entwicklung und laufende Umsetzung eines solchen Prozesses ist aufwändig und ressourcenintensiv, aber es lohnt. Insbesondere für das Jugendamt mit dem Schwerpunkt im KiTa-Bereich war der damit verbundene organisatorische und zeitliche Aufwand eine wichtige Investition, die mittelfristig zu positiven Effekten führt.

- II. Frau Ref. V Zeichnung erfolgt in Session
- III. GPR
- IV. GSBV
- V. GST
- VI. PA
- VII. Ref. I/II POA

Nürnberg, 17.02.2023
Referat für Jugend, Familie und Soziales

(89974)