



STADT ESSEN

Der Oberbürgermeister

Geschäftsbereich 1

Personal, Allgemeine Verwaltung
und Digitalisierung

Rathaus, Porscheplatz
45127 Essen

Beigeordneter

Christian Kromberg i.V.

Raum 12.40

Telefon +49 201 88 88300

Telefax +49 201 88 88310

E-Mail kromberg@essen.de

29 .09.2021

Stadt Essen · GB1 · 45121 Essen

Ratsfraktion DIE LINKE
Frau Heike Kretschmer
Severinstraße 1
45127 Essen

**Stellungnahme zu TOP 44 „Anfragen von Ratsmitgliedern“:
Mitarbeiterbindung**

Sehr geehrte Frau Kretschmer,

zu Ihrer Anfrage vom 25.08.2021 an Herrn Oberbürgermeister Thomas Kufen nehme ich wie folgt Stellung:

1. Wie viel Prozent der Auszubildenden und Studierenden nehmen das Angebot der Stadt Essen auf Übernahme nach dem TVöD von einem Jahr nach Ausbildungsabschluss an und welche Informationen hat die Stadt darüber, warum das Angebot angenommen oder abgelehnt wird? Welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus, um die Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeiter:innen weiter auszubauen?

Im Bereich des Allgemeinen Verwaltungsdienstes werden alle Nachwuchskräfte bedarfsorientiert eingestellt, so dass bei positivem Ausbildungs-/Studienverlauf grundsätzlich eine unbefristete Übernahme vorgesehen ist.

Lediglich in den Fällen, in denen es aufgrund des Ausbildungs-/Studienverlaufs zu Auffälligkeiten gekommen ist, wird den Nachwuchskräften kein bzw. ein zunächst nur befristetes Übernahmeangebot unterbreitet.

Um einen detaillierten Einblick zum prozentualen Anteil derer, die das Übernahmeangebot annehmen, zu erhalten, veranschauliche ich dies gerne anhand der Situation der letzten beiden Jahre:

Gehobener Dienst (Laufbahngruppe 2.1)		
Ausbildungs-/ Studiengang	Quote 2020	Quote 2021
Bachelor of Laws/ Arts	82%	96%
Verwaltungsstudiengänge für Quereinsteigende im gehobenen Dienst (verschiedene Fachrichtungen)	98%	100%



info@essen.de
www.essen.de

Mittlerer Dienst (Laufbahngruppe 1.2)		
Ausbildungs-/ Studiengang	Quote 2020	Quote 2021
Verwaltungsfachangestellte	97%	100%
Kaufleute für Büromanagement	93%	100%
Qualifizierungen für Quereinsteigende im mittleren Dienst (verschiedene Fachrichtungen)	100%	100%

Im gewerblichen Bereich gibt es nach wie vor Ausbildungsberufe, in denen die Stadt Essen über Bedarf ausbildet, so dass hier im Anschluss an die Ausbildung nur in den Fällen, in denen ein entsprechender Personalbedarf in der Verwaltung besteht, Perspektiven aufgezeigt werden können.

Um die Chancen derjenigen Nachwuchskräfte, für die kein Personalbedarf aufgezeigt werden kann, auf dem Arbeitsmarkt (durch das Sammeln erster Berufserfahrung) zu erhöhen, erhalten sie bei positivem Ausbildungsverlauf und gutem Ausbildungsabschluss das Angebot einer drei- bzw. sechsmonatigen Weiterbeschäftigung bei der Stadt Essen.

In den Fällen, in denen Personalbedarfe im gewerblichen Bereich bestehen, nehmen die Nachwuchskräfte diese auch nahezu immer an. Lediglich aus der Personengruppe derer, die aufgrund einer über Bedarf absolvierten Ausbildung nur ein drei- bzw. sechsmonatiges Weiterbeschäftigungsangebot erhalten, nehmen einige das Angebot der Stadt Essen nicht an. Dies ist in der Regel dann der Fall, wenn sie eine Anschlussbeschäftigung bei einem anderen Arbeitgeber gefunden haben.

Sobald der zentrale Personaleinsatz der Stadt Essen darauf aufmerksam wird, dass Mitarbeitende tatsächlich Abwanderungsgedanken haben, werden sie kontaktiert und es werden sog. **Exit-Gespräche** geführt. Einerseits wird versucht, die Mitarbeitenden ggf. doch noch umzustimmen, andererseits wird -sofern eine Umstimmung nicht mehr möglich ist- versucht, die Beweggründe ihres Austritts zu eruieren, um ggf. erforderliche Maßnahmen initiieren zu können.

An dieser Stelle ist sicherlich festzustellen, dass auch die Stadt Essen seit einigen Jahren eine gestiegene ungeplante Fluktuation zu verzeichnen hat. Dies ist einerseits darin begründet, dass auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt aufgrund der demografischen Entwicklung in nahezu allen Berufsgruppen Personalbedarfe bestehen und in dieser Konsequenz externe Einstellungen vorgenommen werden, andererseits aber auch darin, dass die nachkommende Generation grundsätzlich „wechselbereiter“ ist als vorangegangene Generationen.

Aus den Exit-Gesprächen ist als überwiegendes Ergebnis festzuhalten, dass die Mitarbeitenden die Stadt Essen verlassen, um eine wohnortnähere Beschäftigung aufzunehmen. Darüber hinaus nehmen auch einige Mitarbeitende, die nur ein befristetes Angebot erhalten haben, dieses oft nicht an bzw. verlassen die Stadt Essen nach kurzer Zeit.

Um diesen Entwicklungen bestmöglich entgegenzuwirken, sind verschiedenste Maßnahmen getroffen worden.

So kommt beispielsweise dem Thema „**Nachausbildungsbetreuung**“ bzw. „**Berufseinstiegsmentoring**“ bei der Stadt Essen eine hohe Bedeutung zu: Die Nachwuchskräfte bauen in der Zeit ihrer Ausbildung bzw. ihres Studiums eine intensive Bindung zu den Mitarbeitenden der Ausbildungsabteilung auf, so dass diese für sie bei Fragen oder Schwierigkeiten jederzeit verfügbar sind. In der Regel wird hier der Grundstein der Identifikation mit der Arbeitgeberin Stadt Essen gelegt. Sofern Fragestellungen oder Probleme auftreten, die andere Bereiche tangieren, wird seitens der Ausbildungsabteilung der Kontakt hergestellt, um so Berührungspunkte zu reduzieren und nach Möglichkeit Abwanderungsgedanken aus der Welt räumen zu können.

Um der Abwanderung in andere (wohnortnähere) Behörden vorzubeugen, bemüht die Stadt Essen sich fortlaufend, das vielfältige Ausbildungs- und Studienangebot der Stadt Essen insbesondere an den **Essener Schulen** zu bewerben. Hierzu wird auch der Fachbereich 40 -Schule-/ Fachstelle Schule und Beruf/ Kommunale Koordinierungsstelle „Kein Abschluss ohne Anschluss“ eingebunden. Es ist jedoch festzustellen, dass das Interesse der Schulen bzw. die Bereitschaft, auf das Ausbildungs- und Studienangebot aufmerksam zu machen, häufig nur sehr gering ist.

Auch das Thema **Verbeamtung** wurde in den Fokus genommen und mit dem Ergebnis umgesetzt, dass bei Vorliegen der laufbahnrechtlichen Voraussetzungen Mitarbeitenden grundsätzlich eine nachträgliche Übernahme in ein Beamtenverhältnis eröffnet wird. Dies hat jedoch nicht zu einer Reduzierung der ungeplanten Fluktuation beigetragen.

Um Mitarbeitende zu motivieren, ihren **Erstwohnsitz** nach Essen zu verlagern, wurde seitens der Stadt Essen im Themenkomplex „Mitarbeiterbindung“ darüber hinaus das Angebot geschaffen, für die Finanzierung des Umzugs ein **zinsfreies Arbeitgeberdarlehen** von bis zu 5.000 Euro aufzunehmen. Die Rückzahlung erfolgt zinslos, monatlich über einen entsprechenden Einbehalt der Gehaltszahlung in höchstens 48 monatlichen Raten.

Daneben wurde auch das Thema „**Flexibilisierung von Arbeitszeiten**“ auf den Prüfstand gestellt. Zwischenzeitlich wurde in einem ersten Schritt eine neue Dienstvereinbarung zur Mobilen Arbeit mit dem Personalrat geschlossen. Ziel ist es auch hier, die Attraktivität der Stadt Essen als Arbeitgeberin für die Mitarbeitenden zu steigern.

Selbstverständlich sind die zuvor genannten Felder aus dem Bereich Mitarbeiterbindung nicht als abschließend zu verstehen.

In der Praxis sind es häufig die kleinen als „Rahmenbedingungen“ zu verstehenden Verhaltensweisen der Führungskräfte, die unmittelbar auf die Bindung der eigenen Mitarbeitenden und die Identifikation mit der Arbeitgeberin Stadt Essen einzahlen (zu nennen wären hier exemplarisch das **Onboarding** im Sinne eines Willkommen- heißen im Fachbereich, die **Einarbeitung neuer Kolleg:innen**, eine **Wertschätzung** hinsichtlich der geleisteten Arbeit, **Kommunikation, Einbindung der Mitarbeitenden, ...**).

2. Welche Informationen hat die Stadt Essen über die Fluktuation von Mitarbeitenden (Gründe, Zahlen etc.) und wie organisiert die Stadt Essen dabei den Wissenstransfer innerhalb der Verwaltung zwischen den neuen, den bestehenden und den ausscheidenden Mitarbeitenden?

Wie bereits auf Seite 2 beschrieben, werden seitens des zentralen Personaleinsatzes mit allen Mitarbeitenden, die beabsichtigen, die Stadt Essen zu verlassen, **Exit-Gespräche** geführt. Im Rahmen eines offenen Austausches werden so Erkenntnisse zu den Beweggründen des Austritts gewonnen. Die Inhalte der Gespräche sind u.a. Grundlage für die Initiierung weiterer gegensteuernder Maßnahmen.

Hinsichtlich des Wissenstransfers möchte ich auf den bereits seit dem Jahr 2018 bestehenden **Leitfaden zur Wissensbewahrung** verweisen.

Unumstritten stellt das Wissen der Mitarbeitenden für die Stadtverwaltung Essen eine sehr wichtige Ressource dar und ist Grundvoraussetzung, um Aufgaben optimal erledigen zu können. Die Erkenntnis, wie bedeutsam Wissen ist und auch die Notwendigkeit, Wissen gezielt zu managen, hat in den letzten Jahren stark zugenommen.

Für die Weiterführung der Arbeit ist es -unabhängig vom Grund des Austritts- wesentlich, dass das bedeutsame Wissen im jeweiligen Fachbereich erhalten bleibt. Hierfür trägt jeder Fachbereich die Verantwortung.

Die Geschäftsbereichsvorstände, die Betriebsleitungen der eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen sowie die Fachbereichs-, Instituts- und Verwaltungsleitungen werden einmal jährlich seitens des Fachbereiches 10 -Organisation und Personalwirtschaft- über die zu erwarteten Altersabgänge der nächsten fünf Jahre in ihrem Verantwortungsbereich informiert.

Der Leitfaden zur Wissensbewahrung enthält verschiedene Unterstützungsmöglichkeiten, um Wissen zu bewahren. Darüber hinaus wird auf Methoden und Instrumente für den konkreten Wissenstransfer eingegangen. Derzeit wird der Leitfaden inhaltlich überarbeitet und kurzfristig - entsprechend der gewonnenen Erkenntnisse- um weitere Angebote ergänzt.

Die Ziele des Leitfadens können nur erreicht werden, wenn alle Mitarbeitenden sich die Bedeutung und Notwendigkeit von Wissensbewahrung bewusst machen, diese verinnerlichen und entsprechend handeln.

Um die Fachbereiche in dieser Thematik zu sensibilisieren und insbesondere den Mehrwert von Wissensmanagement aufzuzeigen, finden begleitend verschiedenste Fortbildungen über das Studieninstitut Essen statt, die die Mitarbeitenden bei der Umsetzung von Wissenstransferprozessen unterstützen sollen.

Ich hoffe, Ihre Fragen damit beantwortet zu haben. Den übrigen Ratsmitgliedern habe ich meine Antwort über die Fraktionen und Gruppen ebenfalls zur Verfügung gestellt.

Der Oberbürgermeister hat von diesem Schreiben Kenntnis genommen.

Mit freundlichen Grüßen
In Vertretung


Christian Kromberg