

Auszug
aus dem Protokoll des Stadtrates von Zürich

vom 14. März 2012

334. Schriftliche Anfrage von Dr. Ueli Nagel und Jürg Ammann betreffend Nutzung des Know-how der Kaderleute im Pensionierungsalter. Am 16. Dezember 2011 reichten die Gemeinderäte Dr. Ueli Nagel (Grüne) und Jürg Ammann (Grüne) folgende Schriftliche Anfrage, GR Nr. 2011/498, ein:

Während auf Bundesebene Modelle eines flexiblen Renten- und AHV-Alters erst diskutiert werden, ermöglicht das Personalrecht der Stadt Zürich bereits eine gewisse Flexibilität beim Altersrücktritt. Damit verbunden stellt sich die Frage, wie die Stadtverwaltung dem Bedürfnis nach einer produktiven Nutzung des Know How von langjährigen, erfahrenen Mitarbeitenden auch nach ihrer (Früh-)Pensionierung Rechnung trägt. Mit dem Übertritt der „Baby-boomer“-Generation ins Rentenalter akzentuiert sich in verschiedenen Berufsgruppen diese Thematik noch zusätzlich.

Für oberste Kaderangehörige der Stadtverwaltung im (Früh-)Pensionierungsalter hatte der Stadtrat im Jahre 2005 versucht, mit der Gründung der „Zielpunkt AG“ ein Gefäss zu schaffen, um das Know How dieser erfahrenen Kaderleute über die Pensionierung hinaus als BeraterInnen „in der Stadtverwaltung und den mit der Stadt verbundenen Organisationen und Betrieben“ einzusetzen. Die Zielpunkt AG war ab Juli 2005 rund dreieinhalb Jahre operativ tätig, musste jedoch 2009 „mangels übertrittswilliger Kandidatinnen und Kandidaten“ liquidiert werden.

In diesem Zusammenhang bitten wir den Stadtrat um die Beantwortung folgender Fragen:

1. Welche Möglichkeiten sieht der Stadtrat nach dem Scheitern der Zielpunkt AG in anderer Form das Know How von obersten Kaderleuten im Pensionierungsalter weiter zu nutzen? Wie wurden die potentiellen „InteressentInnen“ für die Zielpunkt AG angesprochen und welche Kommunikationsmittel werden heute genutzt?
2. Welchen Stellenwert gibt der Stadtrat grundsätzlich der Ressource „Lebens- und Berufserfahrung“ von pensionierten Mitarbeitenden der Stadtverwaltung?
3. Gibt es eine allgemeine Planung des „Know How-Transfers“ im Zusammenhang mit Altersrücktritten langjähriger Mitarbeiter/innen (nicht nur Kaderangehörige!)?
4. Falls dies nicht zutrifft, wieweit kann der Stadtrat auf die Erfahrungen einzelner Dienstabteilungen zu dieser Thematik zurückgreifen? Gibt es insb. bei den Schulen (evtl. auf Ebene Schulleitung) solche Erfahrungen, die ausgewertet werden könnten?

Der Stadtrat beantwortet die Anfrage wie folgt:

Einleitende Bemerkungen

Der Stadtrat und das leitende Kader der Stadtverwaltung waren und sind sich der in der Schriftlichen Anfrage angesprochenen Thematik bewusst. Die städtischen Angestellten können sich nach Personalrecht (Art. 24 PR) ab dem vollendeten 58. Altersjahr bis zum 65. Altersjahr frühpensionieren lassen. Ausnahmsweise kann die Pensionierung um ein Jahr hinausgeschoben werden, bis zum vollendeten 66. Altersjahr (Art. 25 PR). Die Stadt Zürich hat diese Regelung bewusst eingeführt, wollte sie doch damit drei Zielsetzungen verfolgen:

- den flexiblen Altersrücktritt ermöglichen und fördern
- in besonderen Fällen angestellte Personen auch nach dem ordentlichen Pensionierungsalter noch für beschränkte Zeit weiterbeschäftigen können und
- eine gestaffelte Ablösung von Stellen, insbesondere von Kader- und Schlüsselstellen, innerhalb eines angemessenen Zeitraums ermöglichen.

Im Weiteren ist nach Personalrecht auch der Altersrücktritt mit Pensenreduktion oder mit Funktionswechsel (z. B. von einer Führungsfunktion zu einer reinen Sachbearbeitungsfunk-

tion) möglich. Dass mit jedem Weggang von geschultem und erfahrenem Personal – nicht nur durch Pensionierung, sondern auch bei normalen Austritten – ein gewisser, mehr oder weniger grosser Know-how-Verlust verbunden ist, ist eine allgemein bekannte Tatsache, welche alle ArbeitgeberInnen trifft. Es zählt deshalb zur Verantwortung jeder Leitungsfunktion bzw. Führungsperson, dafür zu sorgen, dass dieser Verlust durch geeignete Massnahmen minimiert wird. Dazu zählen u. a. optimale Dokumentation der zu übergebenden Aufgaben, zeitweise Doppelbesetzung von Kader- und Schlüsselstellen, gestaffelte Austritte (nicht ganze Kadergruppen auf ein Mal), temporäre Weiterbeschäftigung ausscheidender Kaderleute als Senior-Coaches oder -Consultants, frühzeitiger Aufbau von geeigneten NachfolgerInnen (Talentmanagement) und anderes mehr.

Mit der Gründung der Zielpunkt AG hat der Stadtrat einen Versuch unternommen, ausscheidenden Kadermitarbeitenden oder solchen, welche ihre bisherige Kaderfunktion nicht mehr ausüben konnten oder wollten (z. B. aus gesundheitlichen Gründen, wegen Reorganisation, wegen selbstgewünschter Pensensreduktion), eine Möglichkeit zu bieten, in anderem Rahmen, in beratender Funktion weiter für die Stadtverwaltung oder ihr nahestehende Institutionen tätig zu sein. Dieses Modell hat leider auf Dauer nicht funktioniert, vor allem weil die entsprechenden Personalressourcen fehlten, d. h., es waren nicht genügend Kaderpersonen zu diesem Seitenwechsel bereit.

Nach diesen einleitenden Bemerkungen können die Fragen wie folgt beantwortet werden:

Zu Frage 1:

Die Zielpunkt AG wurde ausgehend von Erfahrungen in der Privatwirtschaft gegründet. Das gewählte Konzept war richtig und funktionierte. Es zeigte sich jedoch, dass nicht alle der eingesetzten Kaderleute der Stadtverwaltung sich gewohnt waren, auf dem Markt Aufträge zu aquirieren und das unternehmerische Risiko für die Aufträge einzugehen. Trotzdem verfügte die Zielpunkt AG nach einer Anlaufphase über mehr Auftragsvolumen, als sie durch interne Personen bewältigen konnte. Sie musste deshalb einen Teil der Aufträge über extern zugezogene Berater abwickeln, was jedoch nicht der Zweckbestimmung der Zielpunkt AG entsprach und sich auf der Kostenseite negativ niederschlug. Obwohl die Zielpunkt AG im Kader der Stadtverwaltung bekannt gemacht wurde und obwohl aktiv KandidatInnen gesucht und mit potenziellen AnwärtlerInnen Gespräche geführt wurden, gelang es auf Dauer nicht, genügend InteressentInnen anbinden zu können. Dies obwohl die finanzielle Absicherung der in die Zielpunkt AG übertretenden Personen gewährleistet war. Im Gegensatz zu analogen Modellen in der Privatwirtschaft hat die Stadt jedoch darauf verzichtet, Druck auszuüben bzw. Kaderleute ab einem gewissen Alter zu einem Wechsel in die Zielpunkt AG zu verpflichten.

Dass innerhalb der Stadtverwaltung die Kontinuität bei Stellenwechseln bestmöglich sichergestellt werden muss, ist eine auf allen Stufen wahrzunehmende Aufgabe. Der Kenntnis- und Erfahrungsschatz von austretenden Kadermitarbeitenden vor oder im Pensionsierungsalter wird so weit als möglich durch frühzeitige Nachfolgeregelungen, durch Know-how-Transfer und durch spezifisch auf die jeweilige Funktion zugeschnittene weitere Massnahmen sichergestellt. Es kann dazu auf die einleitenden Bemerkungen verwiesen werden. Eine wichtige Aufgabe kommt dabei der Personalförderung und dem stadtweiten Talentmanagement zu, so dass geeignete NachfolgerInnen nicht nur in der Linie, sondern stadtweit rekrutiert und in der vorgesehenen Funktion geschult werden können und damit in der Lage sind, den Wissensschatz ihrer VorgängerInnen zu übernehmen.

Nicht vorgesehen ist, das Modell Zielpunkt AG in einer ähnlichen Form wieder aufleben zu lassen.

Nicht zu vergessen ist, dass es zwar Sinn macht und notwendig ist, den «Brain» der älteren Kaderleute zu nutzen; das darf aber nicht einen Stau bewirken, welcher verhindert, dass geeignete jüngere Personen in die betreffenden Funktionen «nachwachsen» können.

Zu Frage 2:

Der Stadtrat gibt dieser Ressource, wie vorstehend aufgezeigt, einen hohen Stellenwert und nutzt sie im bestmöglichen Ausmass.

Zu Frage 3:

Es kann dazu auf die einleitenden Bemerkungen verwiesen werden. Der Transfer muss je nach Situation und funktionspezifisch vor Ort erfolgen und durch die jeweils verantwortlichen Vorgesetzten gesteuert werden.

Zu Frage 4:

Da sich der Stadtrat und die verantwortlichen Kader der Stadtverwaltung der Thematik absolut bewusst sind und den Know-how-Transfer aktiv steuern, bedarf es dafür keiner zentralen Steuerung. Was der Stadtverwaltung eher Mühe bereitet, ist, für bestimmte Funktionen Kaderleute gewinnen zu können. Dies weil die Stadt als Arbeitgeberin zwar nach wie vor eine hohe Attraktivität besitzt, in einzelnen Sparten und Funktionen jedoch keine marktgerechten Löhne anbieten kann.

Im Volksschulwesen der Stadt Zürich besteht zurzeit noch kein ausgearbeitetes Konzept und es gibt keine systematisch erfassten Erfahrungswerte betreffend Know-how-Transfer bei Altersrücktritten langjähriger Mitarbeitenden im Schulbereich. Bei den Schulleitungen mag das damit zu tun haben, dass diese erst seit dem Jahr 2006 breitflächig institutionalisiert sind und sich die Notwendigkeit des Know-how-Transfers bisher noch auf Einzelfälle beschränkte. In einzelnen Schulkreisen werden (früh-)pensionierte Lehrpersonen und Schulleitungen für Unterstützungs-Tätigkeiten eingesetzt (situativer Unterricht, Coaching, Einzelunterricht, Vikariate usw.). Das Problem ist jedoch erkannt – gerade bei den Lehrpersonen – und entsprechende strategische Überlegungen wurden bereits angestellt. So hat die Präsidentinnen- und Präsidentenkonferenz der Stadt Zürich (PK) im Jahr 2011 einen Geschäftsantrag überwiesen, welcher eine Fachbegleitung am Arbeitsort für neue Lehrpersonen und Schulleitungen fordert, um entsprechende Erfahrungsschätze in den Schulhäusern zu halten. Die Umsetzung dieses Projekts ist für die zweite Hälfte 2012 vorgesehen.

Vor dem Stadtrat
die Stadtschreiberin
Dr. Claudia Cuche-Curti