

Leitlinien Defizit- und Risikoanalyse für die Nachfolgeplanung

Für eine reibungslose Nachfolgeplanung in Verwaltungen ist es von Bedeutung, die Personalstruktur hinsichtlich möglicher Risiken zu analysieren. Hierbei gilt es, Risikofunktionen ausfindig zu machen und eine Priorisierung für die Nachfolge- und Entwicklungsplanung vorzunehmen. Die nachfolgenden Empfehlungen können bei diesen Aufgaben als Hilfestellung dienen.

Analyse der Altersstruktur (Defizitanalyse)

In einem ersten Schritt ist es wichtig, einen allgemeinen Überblick über die Altersstruktur der Belegschaft zu erlangen. In kleineren Verwaltungen kann es ausreichen, den Anteil an Personen im Alter 60+ und 55+ pro **(1) Bereich/Abteilung, (2) Hierarchiestufe** und **(3) Funktion bzw. Funktionsgruppe** zu ermitteln (absolut und prozentual). In grösseren Verwaltungen kann eine detailliertere **Analyse der Alters- und Geschlechterstruktur** von grossem Nutzen sein, um einen genaueren Überblick über potenzielle Risiken und den Entwicklungsbedarf insgesamt zu erhalten. Sofern Informationen zu beabsichtigten Frühpensionierungen vorliegen, sollten diese mitberücksichtigt werden.

Bestimmung von Risikofunktionen (Risikoanalyse)

In einem weiteren Schritt sollten diejenigen Funktionen in der Verwaltung ausfindig gemacht werden, welche hinsichtlich der Erbringung der Leistungen der Verwaltung von zentraler Bedeutung sind. Die nachfolgenden Kriterien können bei der Bestimmung dieser Risikofunktionen als Orientierung dienen. Die sechs Hauptkriterien und die darunter aufgeführten Teilaspekte sind nicht abschliessend. Je nach Verwaltung können weitere Kriterien hinzugefügt oder gewisse Kriterien entfernt werden. Für eine bessere Vergleichbarkeit oder für die Priorisierung können die sechs Kriterien (und die Teilaspekte) auch mit einem Gewichtungsfaktor versehen werden:

Kriterien zur Bestimmung von Risikofunktionen (Auswahl)

1. Die Funktion ist von zentraler Bedeutung für die Erbringung von Leistungen der Verwaltung
 - Betriebs-/ Dienstleistungsunterbruch möglich, wenn die Stelle nicht besetzt ist
 - Fehler und Qualitätseinbussen möglich, wenn die Stelle nicht besetzt ist
 - Weitreichende Auswirkungen auf die Leistung bzw. Produktivität von anderen Mitarbeitenden oder Bereichen, wenn die Stelle nicht besetzt ist
 - Fehlen oder Verlust von wichtigen Erfahrungen und KnowHow
 - Weitreichende Einbussen im sozialen Miteinander (Konflikte, kulturelle Veränderungen), wenn die Stelle nicht besetzt ist
2. In der Funktion ist ein hoher Anteil an Mitarbeitenden im höheren Erwerbsalter
3. Die Funktion ist aktuell unterbesetzt
4. In der Funktion gibt es eine lange Dauer bis zur Einsatzbereitschaft und Produktivität
 - Überdurchschnittlich lange Einarbeitungszeit
 - Langjährige Ausbildung (oder Weiterbildung) wird vorausgesetzt
 - (Langjährige) Erfahrung wird zwingend vorausgesetzt
5. Es besteht eine erhebliche Schwierigkeit, geeignete Nachfolger*innen für die Funktion zu finden
 - Lange Zeit bis zur Besetzung der entsprechenden Stellen (time to hire)
 - Spezifische Erfahrungen (lokal / organisationsspezifisch) werden vorausgesetzt
 - Geringe Verfügbarkeit an Personen im Arbeitsmarkt
 - Wenig Mitarbeitende in der Verwaltung, welche in die Funktion hinein entwickelt werden können
 - Wenig andere Mitarbeitende in der Verwaltung, welche die Funktion zeitweise übernehmen können (Stellvertretungen)
6. Es besteht die Gefahr von zusätzlichen unerwarteten oder frühzeitigen Austritten in der Funktion
 - Angekündigte oder angedeutete Austrittsabsichten von Mitarbeitenden in der entsprechenden Funktion
 - Hohes Risiko für Absenzen in der Funktion (z.B. hohe Belastungen, häufigere Unfälle, Krankheit oder langfristige Absenzen)
 - Hoher Anteil an Frühpensionierungen in der Funktion sowie allgemein in der Verwaltung (attraktive (Früh)-Pensionierungsregelungen)
 - Hohe Fluktuation in der Funktion

Priorisierung für die Nachfolge- und Entwicklungsplanung

Auf Basis der analysierten Altersstruktur (Schritt 1) und der ermittelten Risikofunktionen (Schritt 2) kann für die Nachfolgeplanung in einem weiteren Schritt eine Priorisierung vorgenommen werden. Die höchste Priorität sollte dabei denjenigen Stellen in der Verwaltung zugeschrieben werden, welche gleichzeitig als Risikofunktionen definiert wurden und von Personen im höheren Erwerbsalter besetzt werden.