



Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg  
University of Applied Sciences

**Personalmanagement im Kontext des  
demografischen Wandels**

**Handlungsempfehlungen für das Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis**

**Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades einer  
Bachelor of Arts (B.A.)  
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst - Public Management

vorgelegt von

Sarah Nathalie Klamert

Studienjahr 2015/2016

Erstgutachter: Prof. Hans-Joachim Hilbertz

Zweitgutachterin: Margaret Beck

## **SPERRVERMERK**

Die nachfolgende Bachelorarbeit enthält vertrauliche Daten der Personalabteilung des Landratsamts Schwarzwald-Baar-Kreis. Veröffentlichungen oder Vervielfältigungen der Bachelorarbeit – auch nur auszugsweise – sind ohne ausdrückliche Genehmigung des Landratsamts Schwarzwald-Baar-Kreis nicht gestattet. Die Bachelorarbeit ist nur den Gutachtern sowie den Mitgliedern des Prüfungsausschusses zugänglich zu machen.

Im Falle der Möglichkeit einer Veröffentlichung kann in Rücksprache mit der Personalabteilung des Landratsamts Schwarzwald-Baar-Kreis eine Absprache über die Form der Veröffentlichung getroffen werden (z. B. ohne Veröffentlichung der Anlagen mit sensiblen Personaldaten).

## VORWORT

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Neben einer allgemeinen Betrachtung wird die spezifische Situation im Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis analysiert. Das Kernstück der Arbeit bilden die am Schluss aufgeführten Handlungsempfehlungen.

Mein herzlicher Dank gilt den beiden Betreuern dieser Arbeit. Bei Herrn Hilbertz möchte ich mich für die unkomplizierte und unterstützende Betreuung bedanken. Frau Beck danke ich für die hervorragende Betreuung während meines Praktikums im Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis und die Zeit, die sie in die Betreuung meiner Bachelorarbeit investierte.

Darüber hinaus möchte ich mich bei allen Mitarbeitern der Personalabteilung des Landratsamts Schwarzwald-Baar-Kreis bedanken, die mir während der Erstellung meiner Bachelorarbeit jederzeit als kompetente Ansprechpartner für fachliche und methodische Fragen zur Verfügung standen.

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf die Verwendung von geschlechtsneutralen Formulierungen verzichtet. Die verwendete männliche Form kann auf beide Geschlechter angewandt werden.

Im September 2015

Sarah Nathalie Klamert

# INHALTSVERZEICHNIS

Sperrvermerk.....	II
Vorwort .....	III
Inhaltsverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Verzeichnis der Anlagen .....	VIII
1 Einführung .....	1
2 Theoretische Grundlagen .....	3
2.1 Demografischer Wandel .....	3
2.1.1 Situation in Deutschland.....	4
2.1.2 Situation in Baden-Württemberg .....	8
2.1.3 Situation im Schwarzwald-Baar-Kreis .....	10
2.2 Personalmanagement.....	12
3 Demografischer Wandel im Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung .....	14
3.1 Demografische Herausforderungen im Personalmanagement .....	14
3.1.1 Ergebnisorientierung und Ressourcenorientierung .....	16
3.1.2 Konzept des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ .....	17
3.1.3 Möglichkeiten der Gegensteuerung.....	19
3.2 Ansätze zur Bewältigung der bestehenden Herausforderungen .....	20
3.2.1 Gesundheitsmanagement .....	20
3.2.2 Wissenstransfer und Nachwuchsförderung.....	22
3.2.2.1 Lebenslanges Lernen .....	23
3.2.2.2 Wissensmanagement .....	24
3.2.2.3 Ausbildung und Fachkräftegewinnung.....	24
3.2.3 Chancengleichheit und Diversity .....	25
3.2.3.1 Interkulturelles Personalmanagement .....	26
3.2.3.2 Inklusion .....	27
3.2.3.3 Beruf und Privatleben .....	28

3.2.4	Arbeitsumfeld.....	29
3.2.4.1	Arbeitsorganisation .....	29
3.2.4.2	Organisationskultur .....	30
3.2.4.3	Führung.....	31
4	Demografischer Wandel im Personalmanagement des Landratsamts Schwarzwald-Baar-Kreis.....	32
4.1	Altersstruktur.....	32
4.1.1	Möglichkeiten und Ziele einer Altersstrukturanalyse .....	33
4.1.2	Durchführung der Untersuchung .....	34
4.1.3	Ergebnisse und Auswertung.....	35
4.2	Bestehende Maßnahmen und Instrumente .....	39
4.2.1	Möglichkeiten und Ziele einer SWOT-Analyse.....	40
4.2.2	Durchführung der Untersuchung .....	40
4.2.3	Ergebnisse und Auswertung.....	41
5	Handlungsempfehlungen für das Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis.....	45
5.1	Strategisches Vorgehen.....	45
5.2	Empfehlungen für einzelne Bereiche .....	48
5.2.1	Gesundheitsmanagement .....	48
5.2.2	Wissenstransfer und Nachwuchsförderung.....	50
5.2.3	Chancengleichheit und Diversity .....	53
5.2.4	Arbeitsumfeld.....	55
5.3	Zusammenfassung .....	57
6	Ausblick.....	61
	Literatur .....	X
	Erklärung .....	XIV

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

AzUVO	Arbeitszeit- und Urlaubsverordnung
BW	Baden-Württemberg
BIB	Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung
DAK	Deutsche Angestellten-Krankenkasse (DAK-Gesundheit)
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
LBG	Landesbeamtengesetz Baden-Württemberg
PE	Personalentwicklung
SBK	Schwarzwald-Baar-Kreis
StaLa	Statistisches Landesamt Baden-Württemberg
TV Flex-AZ	Tarifvertrag zu flexiblen Arbeitszeitregelungen für ältere Beschäftigte
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TVöD-VKA	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst für den Bereich der Vereinigung der Kommunalen Arbeitgeberverbände

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Bevölkerungsaufbau Deutschland zum 31.12.2013 .....	5
Abbildung 2: Bilanz Lebendgeborene und Gestorbene 1960 bis 2011 .....	6
Abbildung 3: Bilanz Zu- und Abwanderung 1960 bis 2011 .....	6
Abbildung 4: Bevölkerungsstand 1950 bis 2060 .....	7
Abbildung 5: Anteile verschiedener Altersgruppen 1871 bis 2060 .....	7
Abbildung 6: Geburten- und Wanderungssalden BW 1990 bis 2030 .....	9
Abbildung 7: Vergleich Bevölkerungsentwicklung 1950 bis 2013.....	9
Abbildung 8: Lage des Schwarzwald-Baar-Kreises .....	10
Abbildung 9: Bevölkerungsentwicklung im SBK 2012 bis 2030.....	11
Abbildung 10: Veränderung der Bevölkerungszahl 2012 bis 2035 in Prozent.....	11
Abbildung 11: Aufbau des Personalmanagements mit Handlungsfeldern.....	13
Abbildung 12: Ursachen und Wechselwirkungen demografischer Wandel .....	15
Abbildung 13: „Haus der Arbeitsfähigkeit“.....	18
Abbildung 14: Zusammenhang Gesundheitsmanagement – Arbeitsfähigkeit .....	22
Abbildung 15: Altersstruktur gesamt zum 30.06.2015 .....	35
Abbildung 16: Altersstruktur Dezernat III zum 30.06.2015 .....	36
Abbildung 17: Altersstruktur Vermessungs- und Flurneuordnungsamt 30.06.2015 .....	37
Abbildung 18: Prognose Austritte gesamt bis 2025 .....	38
Abbildung 19: Prognose Vermessungs- und Flurneuordnungsamt bis 2025 .....	39
Abbildung 20: Bewältigung des demografischen Wandels: KGSt-Modell.....	46
Abbildung 21: Vorschlag übergeordnete Ziele .....	47
Abbildung 22: Strategische Ziele im Überblick.....	58
Abbildung 23: Empfehlungen Maßnahmen nach Bereichen.....	59

## VERZEICHNIS DER ANLAGEN

Alle Anlagen sind auf der beigelegten CD enthalten. Die Reihenfolge des Anlagenverzeichnisses ergibt sich aus der Reihenfolge der Verwendung im Text.

### **TEIL 1: Eigene Analysen und Dokumente Landratsamt**

- Anlage 1: Altersstrukturanalyse zum Stand 30.06.2015
- Anlage 2: SWOT-Analyse Gesundheitsmanagement
- Anlage 3: SWOT-Analyse Lebenslanges Lernen
- Anlage 4: SWOT-Analyse Ausbildung und Fachkräftegewinnung
- Anlage 5: SWOT-Analyse Beruf und Privatleben
- Anlage 6: SWOT-Analyse Arbeitsorganisation
- Anlage 7: SWOT-Analyse Organisationskultur
- Anlage 8: SWOT-Analyse Führung
- Anlage 9: Leitbild des Landratsamts Schwarzwald-Baar-Kreis
- Anlage 10: Personalentwicklungskonzept 2015
- Anlage 11: Demografiestrategie des Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis

### **TEIL 2: Internetquellen und Graue Literatur**

- Anlage 12: Duden Begriffserklärung „Demografie“
- Anlage 13: StaLa: Bevölkerungsentwicklung Baden-Württemberg
- Anlage 14: Landkreistag BW: Landkreise im Vergleich
- Anlage 15: StaLa: Bevölkerungsentwicklung Schwarzwald-Baar-Kreis
- Anlage 16: StaLa: Bevölkerungsvorausrechnung Schwarzwald-Baar-Kreis
- Anlage 17: Artikel „Baden-Württemberg wirbt für Vielfalt im öffentlichen Dienst“
- Anlage 18: Artikel Partizipations- und Integrationsgesetz BW
- Anlage 19: Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Demografischer Wandel in Deutschland
- Anlage 20: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung: Bevölkerungsentwicklung 2013
- Anlage 21: DAK Gesundheitsreport 2015
- Anlage 22: Arbeitsgruppe Zukunft Personal: Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst
- Anlage 23: Bundesministerium des Inneren: Demografiebericht
- Anlage 24: Deutscher Städte- und Gemeindebund: Demografiefeste Personalverwaltung

- Anlage 25: Bundesministerium des Inneren: Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung – Leitfaden zur Ausgestaltung
- Anlage 26: Bundesministerium des Inneren: Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung – Empfehlungen zur Gestaltung
- Anlage 27: Robert-Bosch-Stiftung: Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung – Studie
- Anlage 28: Ministerium für Integration Baden-Württemberg: Die Charta der Vielfalt und ihre Umsetzung in der Landesverwaltung Baden-Württemberg
- Anlage 29: Gemeindetag Baden-Württemberg: Führungsaufgabe Personalentwicklung
- Anlage 30: Deutscher Landkreistag: Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung
- Anlage 31: Ministerium für Integration Baden-Württemberg: Land der Vielfalt – Land der Chancen. Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung BW
- Anlage 32: Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz: Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0
- Anlage 33: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung: Die Raumordnungsprognose nach dem Zensus 2035
- Anlage 34: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Der demografische Wandel in Baden-Württemberg. Herausforderungen und Chancen
- Anlage 35: Deutscher Landkreistag: Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Kreisverwaltung
- Anlage 36: Initiative Neue Qualität der Arbeit: Verwaltung der Zukunft
- Anlage 37: Charta der Vielfalt e.V.: Vielfalt erkennen – Strategie für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen
- Anlage 38: Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Zusammenarbeiten – Inklusion in Unternehmen und Institutionen

# 1 EINFÜHRUNG

*„Man kann die Zukunft nicht voraussagen,  
sondern nur auf sie vorbereitet sein.“<sup>1</sup>*

Mit dieser Erkenntnis demonstrierte schon der griechische Staatsmann Perikles, was die öffentliche Verwaltung heute in Bezug auf den demografischen Wandel erwartet. Dass unsere Bevölkerung „grauer“, „weniger“ und „bunter“ wird, ist durch die Medienpräsenz des Themas hinreichend bekannt. Auch die öffentliche Verwaltung wird nicht vom Fach- und Nachwuchskräfitemangel verschont bleiben. Schwer vorherzusagen ist allerdings, welche konkreten Auswirkungen die genannten Veränderungen auf einzelne Behörden haben werden. Um die zukünftigen Entwicklungen positiv zu beeinflussen, bedarf es einer maßgeschneiderten Strategie, die auf die individuelle Situation der jeweiligen Behörde zugeschnitten ist. Demografieorientiertes Personalmanagement besteht dabei aus vielen einzelnen Themenfeldern. Über Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels im Bereich einzelner Themenfelder wurde bereits eine Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten verfasst. Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, eine ganzheitliche und zusammenhängende Betrachtung unter Einbezug aller Themenfelder zu leisten. Dabei soll das Konstrukt nicht nur theoretisch betrachtet werden, sondern auch auf die spezifische Situation des Landratsamts Schwarzwald-Baar-Kreis bezogen werden. Im Schwarzwald-Baar-Kreis ist der demografische Wandel durch die eher ländliche Struktur bereits deutlich zu spüren. Das Landratsamt, der Kreistag und die Bewohner des Schwarzwald-Baar-Kreises haben sich deshalb intensiv mit dem Thema beschäftigt und im Jahr 2013 eine Demografiestrategie für den Landkreis entwickelt, die seitdem schrittweise umgesetzt wird. Die darin verankerten Maßnahmen beziehen sich auf die Lebensqualität der Bürger, jedoch nicht auf das Personalmanagement im Landratsamt. Es besteht deshalb ein Bedarf, auch das Personalmanage-

---

<sup>1</sup> Zitiert bei: P. Felixberger, 2009, S. 10.

ment in den schon bestehenden Prozess der Vorbereitung auf die zukünftigen Entwicklungen miteinzubeziehen.

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in einen theoretischen, einen empirischen und einen praktischen Teil. Nach dieser Einleitung werden im zweiten und dritten Kapitel die theoretischen Grundlagen betrachtet. Im zweiten Kapitel erfolgen Begriffsbestimmungen der zwei zentralen Begriffe der Arbeit: Demografischer Wandel und Personalmanagement. Im dritten Kapitel werden die Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung im Allgemeinen beschrieben. Dabei geht es zum einen um die sich ergebenden Herausforderungen, zum anderen um Ansätze zur Bewältigung der bestehenden Herausforderungen. Um die Ansätze zur Bewältigung ganzheitlich sowie thematisch geordnet darzustellen, wurde ein Schema entwickelt, das sich durch die gesamte Bachelorarbeit zieht. Das vierstufige Modell orientiert sich am Konzept des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ von Prof. em. Juhani Ilmarinen und Dr. Jürgen Tempel. Im Anschluss daran folgt der empirische Teil. Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Personalmanagement des Landratsamts Schwarzwald-Baar-Kreis. Durch zwei Untersuchungen wird die konkrete Situation analysiert. Eine Altersstrukturanalyse liefert Ergebnisse über die aktuelle Mitarbeiterstruktur und wagt eine Prognose für die nächsten fünf bzw. zehn Jahre. Durch mehrere SWOT-Analysen werden die bestehenden Maßnahmen und Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandels bewertet. Im fünften Kapitel schließt sich der praktische Teil an. Darin werden unter Berücksichtigung der durch den empirischen Teil gewonnenen Erkenntnisse konkrete Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement des Landratsamts Schwarzwald-Baar-Kreis gegeben. Ein kurzer Ausblick rundet die Arbeit ab.

## 2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Im Folgenden werden die beiden für die Arbeit zentralen Begriffe „Demografischer Wandel“ und „Personalmanagement“ definiert, erläutert und abgegrenzt. Die nachfolgenden Kapitel bauen auf die hier festgelegten Begriffsbestimmungen auf.

### 2.1 Demografischer Wandel

Der Wirtschafts- und Sozialgeograf Dr. Mathias Siedhoff sagt über den demografischen Wandel: *„Sucht man nach einer möglichst präzisen Definition für den fast allgegenwärtigen Begriff des ‚demographischen Wandels‘, stößt man auf ein kleines Problem: Es findet sich keine, zumindest keine Nominaldefinition.“*<sup>2</sup> Obwohl der demografische Wandel zu einem „Megatrend“<sup>3</sup> geworden ist, scheint es fast unmöglich, eine konsensfähige Definition in der Literatur zu finden.<sup>4</sup> Die semantische Bedeutung des Wortes „Demografie“ ergibt sich aus dem Altgriechischen. Bestehend aus dem Präfix „*dēmos*“ („Volk“) und dem Verb „*gráphein*“ („schreiben“) stellt der Begriff eine Beschreibung der Bevölkerungsbewegung dar.<sup>5</sup> Unter dem demografischen Wandel kann somit eine Veränderung der Bevölkerungsbewegung verstanden werden.<sup>6</sup>

Unabhängig von einer einheitlichen Begriffsbestimmung besteht ein Konsens darüber, dass sich eine demografische Entwicklung anhand der drei Parameter Geburten (Fertilität), Sterbefälle (Mortalität) und Wanderungsbewegungen (Migration) beschreiben lässt.<sup>7</sup> Geburten und Sterbefälle zählen in der klassischen Bevölkerungsstatistik zur sogenannten „natürli-

---

<sup>2</sup> M. Siedhoff: Demographischer Wandel. Zum Begriff und Wesen eines Megatrends, in: W. Killisch/M. Siedhoff (Hg.): Dresdner geographische Beiträge 13, 2008, S. 3 -14, zitiert bei: C. Rademacher, 2013, S. 27.

<sup>3</sup> Vgl. S. Schuett, 2014, S. 2.

<sup>4</sup> Vgl. C. Rademacher, 2013, S. 28.

<sup>5</sup> Vgl. Bibliographisches Institut (Duden), Bedeutung und Herkunft „Demografie“.

<sup>6</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren, 2011, S. 11.

<sup>7</sup> Vgl. F. Höpflinger, 2012, S. 12f. bzw. M. Sporket, 2011, S. 25ff. bzw. Bundesministerium des Inneren, 2011, S. 13ff.

chen Bevölkerungsbewegung“. Die Komponente „Wanderungsbewegungen“ wird bei der Analyse national oder regional begrenzter Gebiete ergänzt. Die Fertilität bestimmt sich zum einen durch die Anzahl der Frauen im gebärfähigen Alter, zum anderen durch das generative Verhalten junger Menschen. Dieses wird durch eine Reihe von Faktoren wie Heirats- und Familiengründungsverhalten, Kinderwunsch und Geburtenkontrolle beeinflusst. Die Mortalität ist mit der Altersverteilung einer Bevölkerung und der durchschnittlichen Lebenserwartung verknüpft. Wanderungsbewegungen stellen das Ausmaß von Abwanderung und Zuwanderung in einem speziellen Gebiet dar. Der Einfluss jeder einzelnen Komponente auf die jeweils anderen Determinanten sowie auf die Bevölkerungsstruktur und –entwicklung variiert je nach den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.<sup>8</sup>

### 2.1.1 Situation in Deutschland

Der heutige Altersaufbau der deutschen Bevölkerung spiegelt sowohl demografische Trends als auch historische Ereignisse wieder.<sup>9</sup> Neben einem drastischen Bevölkerungsrückgang infolge des 2. Weltkrieges ist der Bevölkerungsaufbau Deutschlands heute vor allem durch die geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 1960er Jahre geprägt. Zusätzlich zu dem durch das Wirtschaftswunder herbeigeführten „Babyboom“ sorgte in diesem Zeitraum ein Einwandererstrom ausländischer Gastarbeiter für Bevölkerungswachstum. Die Antibabypille und ein allgemeiner gesellschaftlicher Wandel führten ab den 1960er Jahren zu einem stetigen Rückgang der Fertilität. Nach der Deutschen Wende bestätigte sich dieser Trend auch in den neuen Bundesländern (vgl. Abbildung 1).<sup>10</sup> Seit vier Jahrzehnten reicht in Deutschland die Zahl der geborenen Kinder nicht mehr aus, um die sterbende Elterngeneration zu ersetzen (vgl. Abbildung 2). Infolge dessen zeigt sich seit 2003 ein kontinuierlicher Bevölkerungsrückgang (vgl.

---

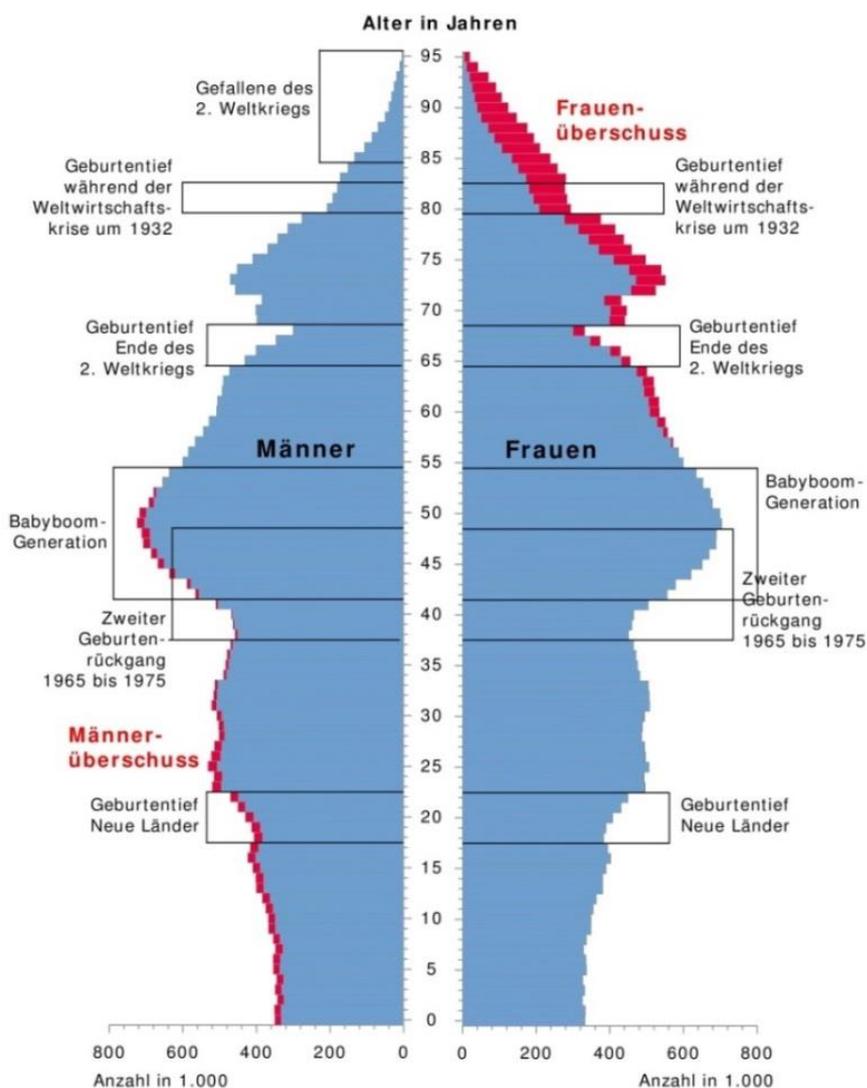
<sup>8</sup> Vgl. F. Höpflinger, 2012, S. 12f.

<sup>9</sup> Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2013, S. 11.

<sup>10</sup> Vgl. J. Ehmer, 2013, S. 10ff.

Abbildung 4). Der Wanderungsgewinn kann – obwohl zurzeit steigend – das Ungleichgewicht zwischen Geburten und Sterbefällen langfristig nicht mehr kompensieren (vgl. Abbildung 3). Mit dem fortschreitenden Alter der „Babyboomer“ und der zunehmenden Lebenserwartung wird die Bevölkerung Deutschlands stärker als bisher „altern“ (vgl. Abbildung 5).<sup>11</sup>

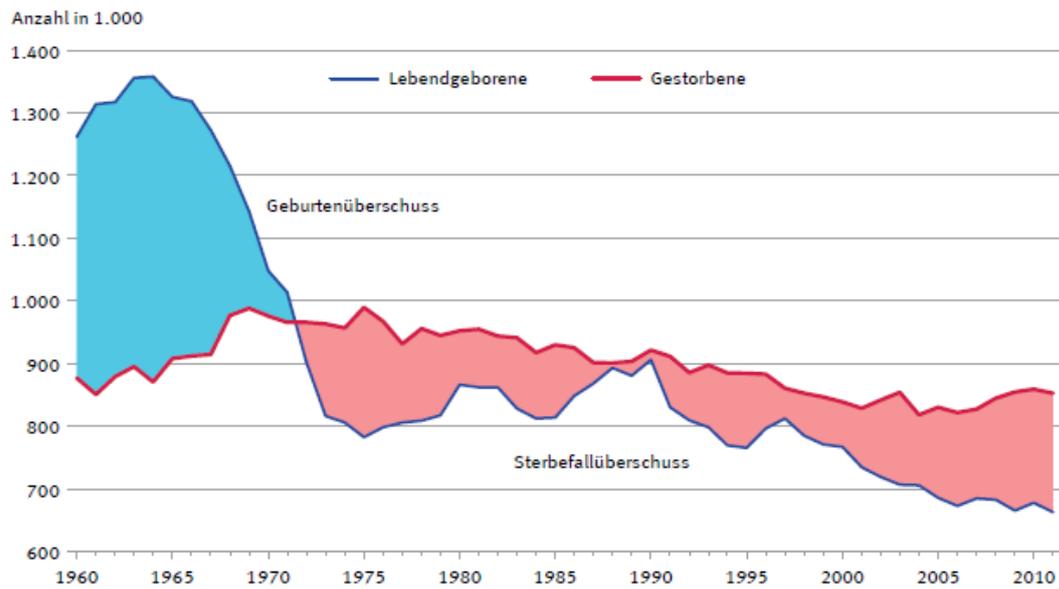
Abbildung 1: Bevölkerungsaufbau Deutschland zum 31.12.2013



Quelle: BIB, URL: [http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/02/Abbildungen/a\\_02\\_06\\_pyr\\_d\\_2013\\_beschriftet.html?nn=3074114](http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/02/Abbildungen/a_02_06_pyr_d_2013_beschriftet.html?nn=3074114) [13.08.2015]

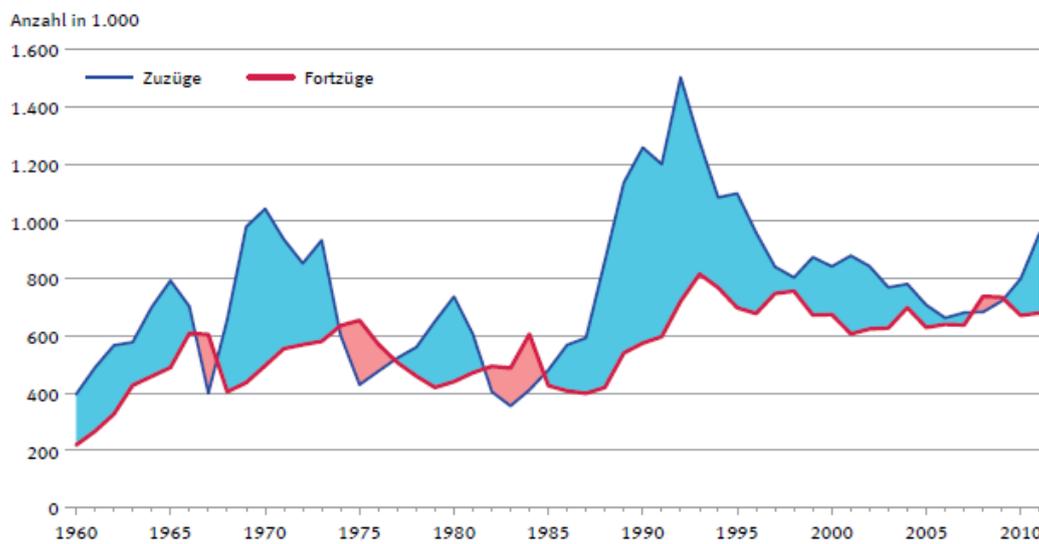
<sup>11</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hg.), 2011, S. 6.

Abbildung 2: Bilanz Lebendgeborene und Gestorbene 1960 bis 2011



Quelle: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2013, S. 7.

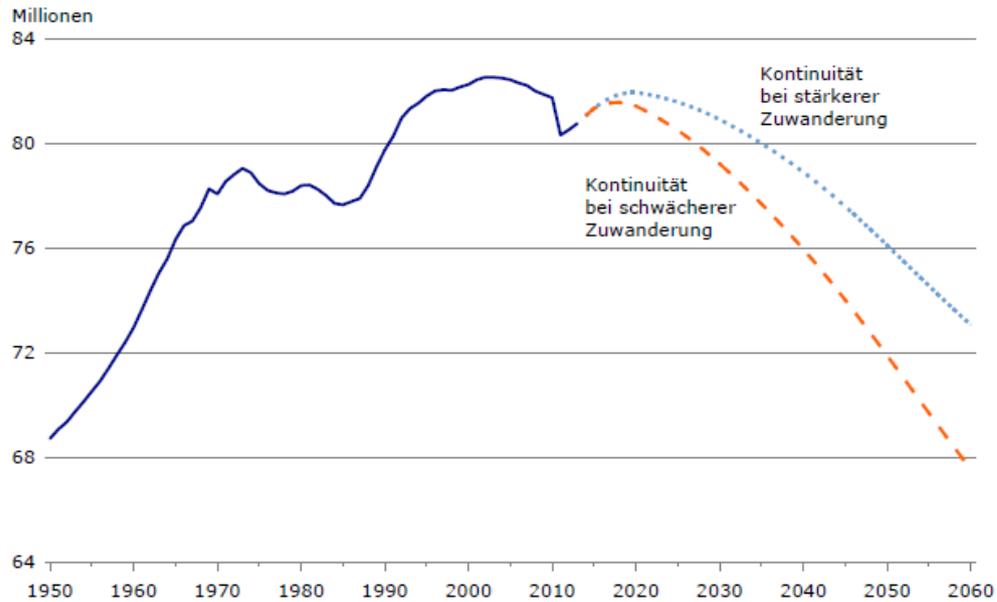
Abbildung 3: Bilanz Zu- und Abwanderung 1960 bis 2011<sup>12</sup>



Quelle: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 2013, S. 7.

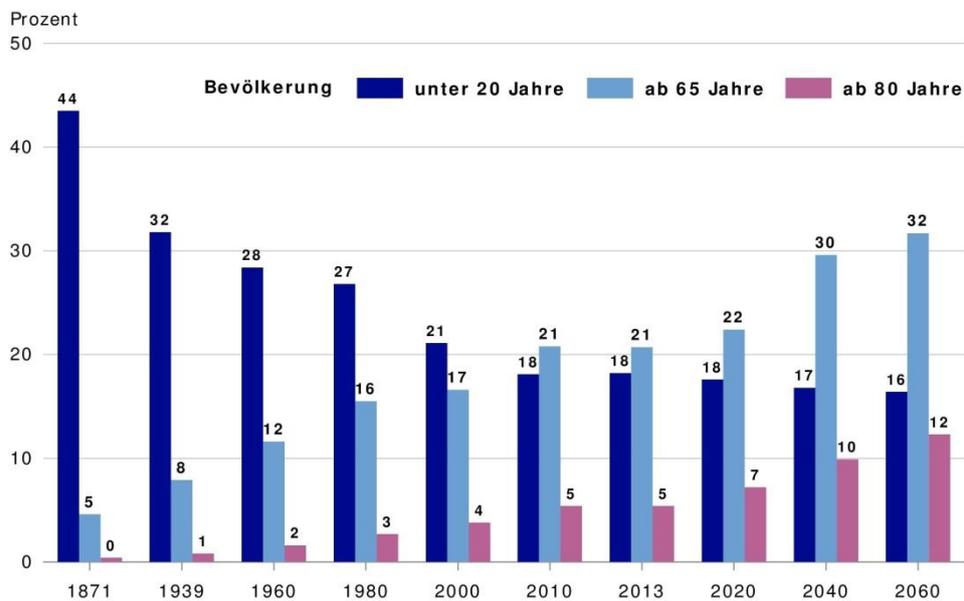
<sup>12</sup> Bis 1990 früheres Bundesgebiet, ab 1991 Deutschland.

Abbildung 4: Bevölkerungsstand 1950 bis 2060<sup>13</sup>



Quelle: BIB, URL: [http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/02/Abbildungen/a\\_02\\_02\\_bevstand\\_d\\_1950\\_2060.html?nn=3074114](http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/02/Abbildungen/a_02_02_bevstand_d_1950_2060.html?nn=3074114) [13.08.2015]

Abbildung 5: Anteile verschiedener Altersgruppen 1871 bis 2060<sup>14</sup>



Quelle: BIB, URL: [http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/02/Abbildungen/a\\_02\\_12\\_ag\\_20\\_65\\_80\\_d\\_1871\\_2060.html?nn=3071144](http://www.bib-demografie.de/DE/ZahlenundFakten/02/Abbildungen/a_02_12_ag_20_65_80_d_1871_2060.html?nn=3071144) [13.08.2015]

<sup>13</sup> 1950 bis 1989 früheres Bundesgebiet und DDR insgesamt, ab 1990 Deutschland.

<sup>14</sup> Kontinuität bei stärkerer Zuwanderung (langfristiger Wanderungssaldo: 200.000/Jahr).

### 2.1.2 Situation in Baden-Württemberg

Die Einwohnerzahl Baden-Württembergs hat sich seit der Gründung im Jahr 1952 um vier Millionen Menschen auf 10,75 Millionen<sup>15</sup> im Jahr 2010 erhöht. Dies ist mit Abstand der höchste Bevölkerungszuwachs im Vergleich aller Bundesländer.<sup>16</sup> Davon entfielen nur ein Drittel des Zuwachses auf eine positive Bilanz zwischen Geburten und Sterbefällen und rund zwei Drittel auf Wanderungsgewinne. Bemerkenswert ist außerdem, dass die Zahl der Geburten in Baden-Württemberg bis 2005 über der Zahl der Sterbefälle lag (vgl. Abbildung 6). Im Vergleich zum gesamten Deutschland nimmt die Bevölkerung in Baden-Württemberg erst seit dem Jahr 2011<sup>17</sup> ab (vgl. Abbildung 7). Bis 2020 rechnet das Statistische Landesamt durch die derzeitigen Wanderungsbewegungen sogar wieder mit einem Bevölkerungszuwachs von 2,7 % und somit einem neuen Bevölkerungshöchststand von 10,85 Millionen Menschen. Anschließend wird die Bevölkerung laut Prognose moderat zurückgehen. Ab 2030 ist ein wesentlicher Bevölkerungsrückgang zu erwarten, da auch in Baden-Württemberg das bestehende Geburtendefizit langfristig nicht durch Zuwanderung ausgeglichen werden kann. Momentan lebt mehr als ein Drittel der baden-württembergischen Bevölkerung im ländlichen Raum. Bereits zwischen 2005 und 2010 – als die Gesamtbevölkerung noch wuchs – haben vor allem Zuzüge in die großen Zentren dafür gesorgt, dass der ländliche Raum 1,2 % seiner Bevölkerung verlor. In der Prognose bis 2020 soll die Bevölkerung im ländlichen Raum nur um 0,9 % wachsen, die der Verdichtungsräume um 4,1%. Grund hierfür ist auch, dass Zuwanderung hauptsächlich in die großen Städte stattfindet.<sup>18</sup>

---

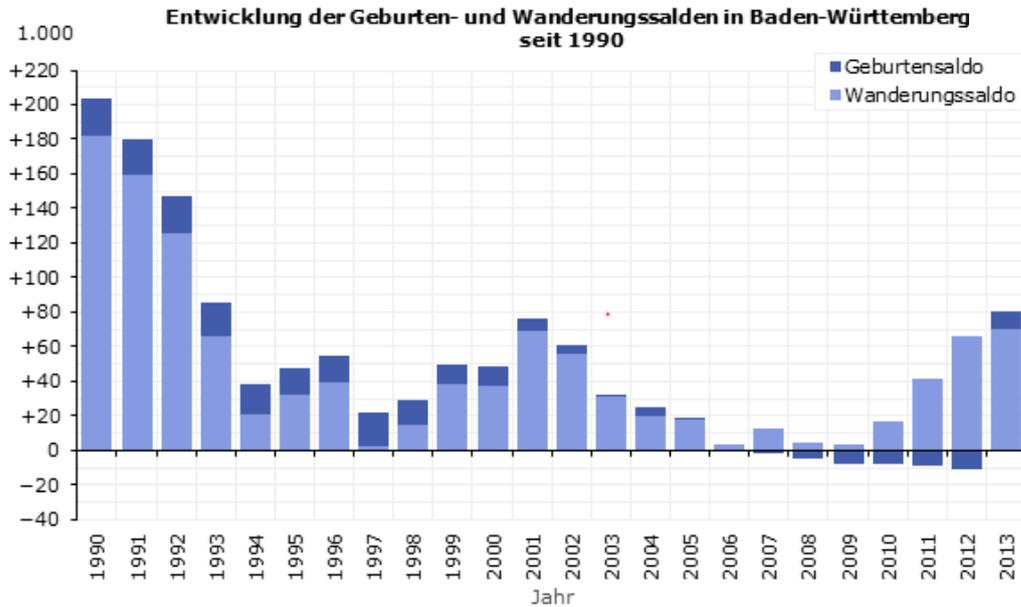
<sup>15</sup> Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Bevölkerungsentwicklung seit 1950.

<sup>16</sup> Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2009, S. 15.

<sup>17</sup> Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Bevölkerungsentwicklung seit 1950.

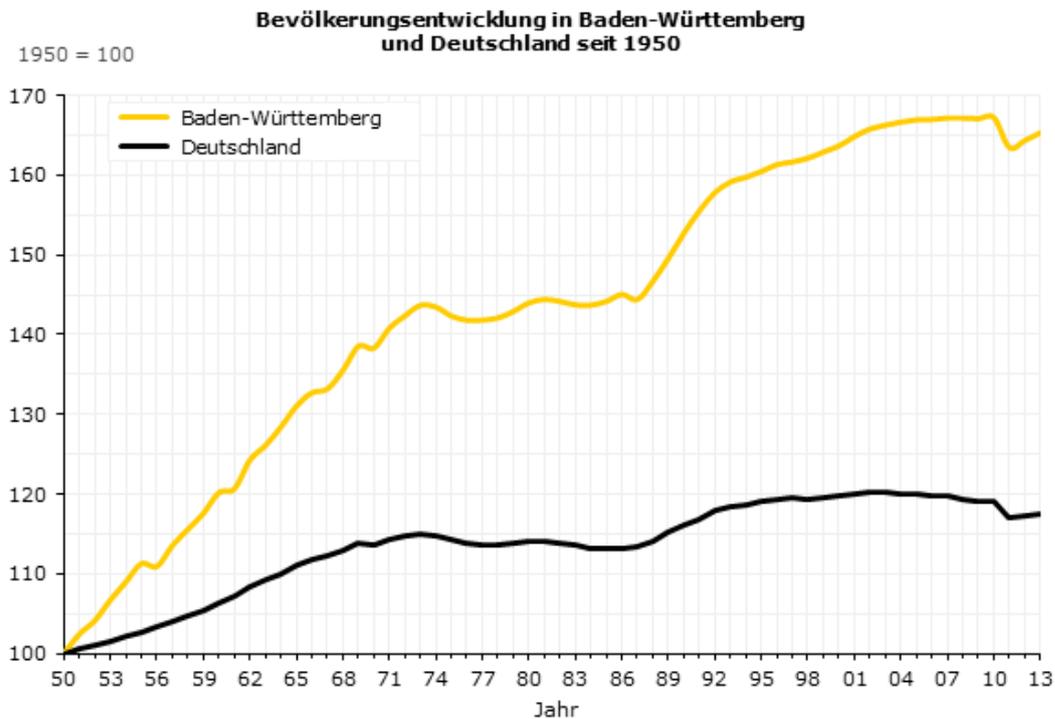
<sup>18</sup> Vgl. C. Brenner, 2015, S. 62f.

Abbildung 6: Geburten- und Wanderungssalden BW 1990 bis 2030



Quelle: StaLa, URL: <http://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Landesdaten/LRt0115.asp?chrt=1> [13.08.2015].

Abbildung 7: Vergleich Bevölkerungsentwicklung 1950 bis 2013

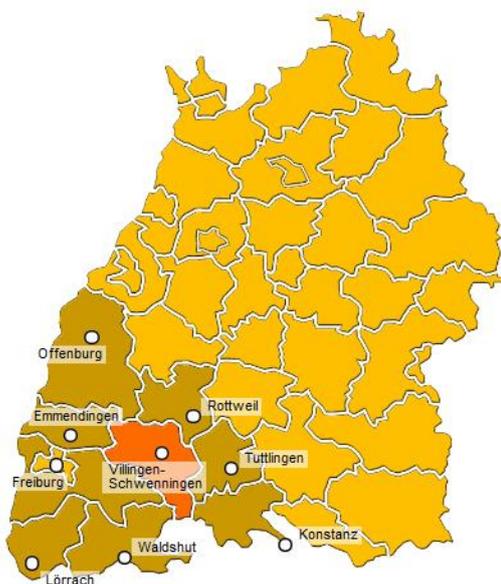


Quelle: StaLa, URL: <http://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Landesdaten/LRt0101.asp?chrt=1> [13.08.2015].

### 2.1.3 Situation im Schwarzwald-Baar-Kreis

Der Schwarzwald-Baar-Kreis ist trotz starker Wirtschaftskraft ein eher ländlich geprägter Landkreis im Südwesten Baden-Württembergs. Mit einer Fläche von rund 1.000 km<sup>2</sup> und einer Einwohnerzahl von 205.090<sup>19</sup> liegt er sowohl im flächenmäßigen Vergleich als auch im Vergleich der Einwohnerzahlen im Mittelfeld der 35 Landkreise Baden-Württembergs.<sup>20</sup>

Abbildung 8: Lage des Schwarzwald-Baar-Kreises



Quelle: Landkreistag BW, URL: [http://www.landkreistag-bw.de/index.php?id=68&tx\\_dxl Landkreis\\_portrait%5Blandkreis%5D=30&cHash=88144a7df13a96ef14914204261a9ff8#geo](http://www.landkreistag-bw.de/index.php?id=68&tx_dxl Landkreis_portrait%5Blandkreis%5D=30&cHash=88144a7df13a96ef14914204261a9ff8#geo) [13.08.2015].

Seit dem Jahr 2003 nimmt die Bevölkerungszahl des Schwarzwald-Baar-Kreises kontinuierlich ab. Mit 211.922 Einwohnern hatte der Landkreis im Jahr 2002 seinen Bevölkerungshöchststand erreicht. Im Vergleich dazu verlor der Kreis bis 2013 rund drei Prozent seiner Bevölkerung.<sup>21</sup> Aufgrund von Zuwanderung prognostiziert das Statistische Landesamt bis 2018 einen leichten Anstieg der Bevölkerung, anschließend soll die Bevölke-

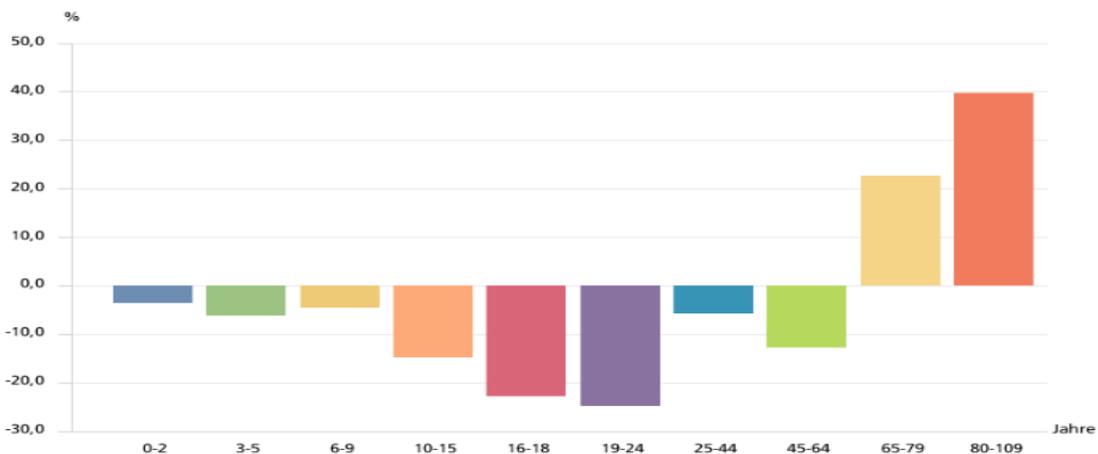
<sup>19</sup> Stand: 31.12.2013.

<sup>20</sup> Vgl. Landkreistag Baden-Württemberg, Landkreise im Vergleich.

<sup>21</sup> Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Bevölkerung SBK seit 1871.

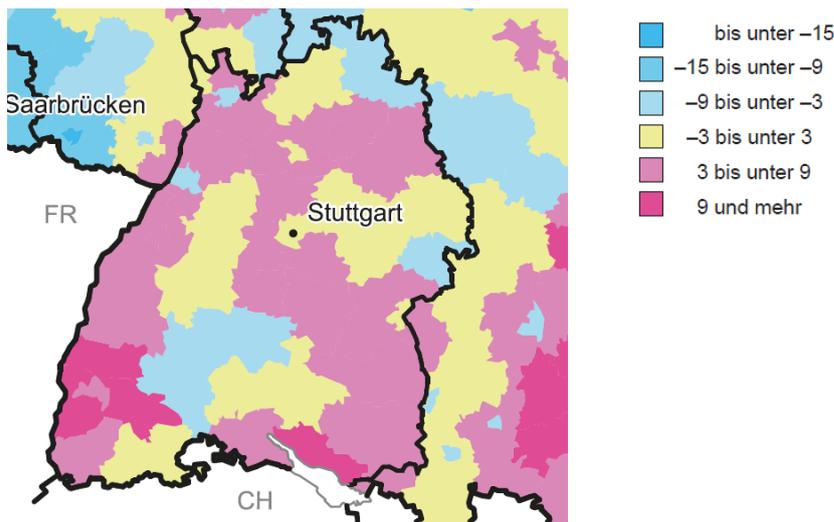
rungszahl kontinuierlich zurückgehen.<sup>22</sup> Insgesamt bestätigen sich auch im Schwarzwald-Baar-Kreis die für Deutschland und Baden-Württemberg genannten Trends (vgl. Abbildung 9). Hierzu ist anzumerken, dass der Schwarzwald-Baar-Kreis aufgrund seiner ländlichen Struktur nicht mit der deutlich besseren Entwicklung Baden-Württembergs im Gesamten mithalten kann (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 9: Bevölkerungsentwicklung im SBK 2012 bis 2030



Quelle: Bertelsmann Stiftung, URL: <https://www.wegweiser-kommune.de/statistik/altersstruktur+schwarzwald-baar-kreis> [26.06.2015].

Abbildung 10: Veränderung der Bevölkerungszahl 2012 bis 2035 in Prozent



Quelle: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2015, S.10.

<sup>22</sup> Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Bevölkerungsvorausrechnung SBK.

## 2.2 Personalmanagement

Im Zusammenhang mit dem Thema Personal wird eine Reihe von Begriffen verwendet. Neben „Personalmanagement“ tauchen auch die Begriffe „Personalwirtschaft“ und „Personalwesen“ auf.<sup>23</sup> Um eine Abgrenzung vorzunehmen, wird die Bedeutung aller Begriffe kurz erläutert. Allgemein gilt: „Personal“ bezeichnet *„die Gesamtheit aller Personen, die mittels eines Arbeitsvertrages an [...] eine öffentliche Verwaltung [...] gebunden sind.“*<sup>24</sup>

Unter „Personalwirtschaft“ ist meist eine wissenschaftliche Disziplin der Betriebswirtschaftslehre zu verstehen. Hierbei steht vor allem die optimale Allokation der Ressource Personal im Vordergrund.<sup>25</sup> Neben wirtschaftlichen Zielen geht es auch darum, soziale Aspekte in Form von Erwartungen, Interessen und Bedürfnissen der Mitarbeiter zu berücksichtigen.<sup>26</sup>

Das „Personalwesen“ bezeichnet die traditionelle, überwiegend auf Verwaltungsaspekte ausgerichtete Personalarbeit. Hierunter ist somit eine Organisationseinheit zu verstehen, die administrative und operative Aufgaben der Personalarbeit erfüllt, indem sie z. B. Gehälter und Versorgungsbezüge berechnet und bezahlt oder Personalakten führt.<sup>27</sup>

Der Begriff „Personalmanagement“ inkludiert die oben definierten personalwirtschaftlichen Aspekte. Darüber hinaus umfasst er alle mitarbeiterbezogenen Gestaltungsaufgaben und bezeichnet zudem einen aktiven, integrativen Teil des Managementprozesses.<sup>28</sup> Hopp definiert „Personalmanagement“ folgendermaßen: *„Personalmanagement umfasst die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente, die das Leistungsvermögen, die Leistungsbereitschaft und das Verhalten der Führungskräfte und der*

---

<sup>23</sup> Vgl. C. Nicolai, 2014, S. 1 bzw. A. Gourmelon/S. Seidel/M. Treier, 2014, S. 2.

<sup>24</sup> B. Werkmann-Karcher/J. Rietiker, 2010, S.8.

<sup>25</sup> Vgl. C. Nicolai, 2014, S. 1.

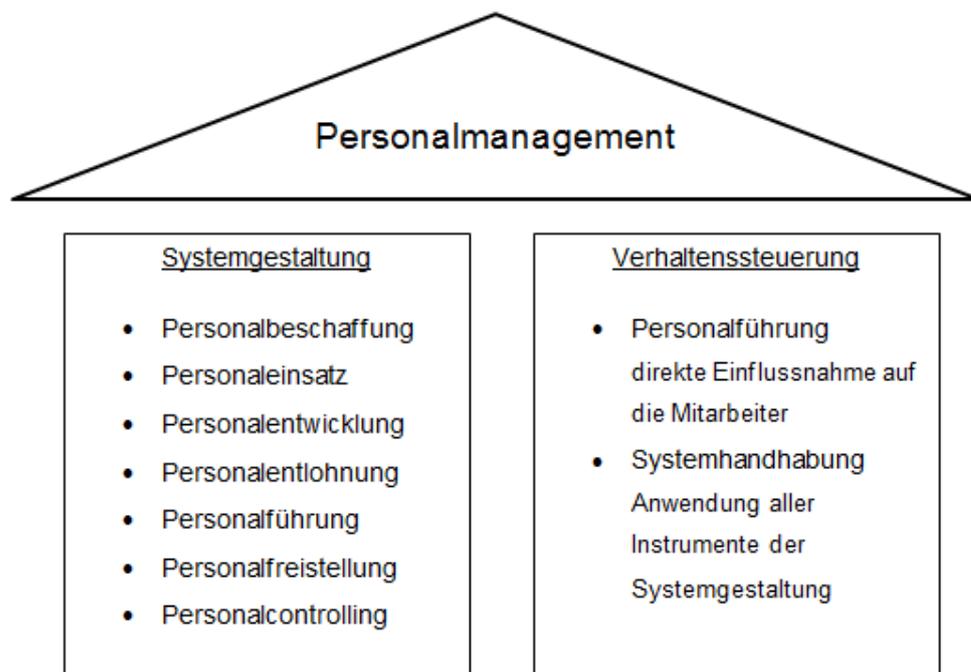
<sup>26</sup> Vgl. H. Hopp/A. Göbel, 2013, S. 230.

<sup>27</sup> Vgl. A. Gourmelon/S. Seidel/M. Treier, 2014, S. 2.

<sup>28</sup> Vgl. C. Nicolai, 2014, S. 1.

*Mitarbeiter prägen.*<sup>29</sup> Heute wird sowohl in der Praxis als auch in der Literatur fast ausschließlich der Begriff „Personalmanagement“ verwendet. Dieser ist weitgehend mit dem Begriff „Human Resource Management“ gleichzusetzen, wobei letzterer den Akzent auf die strategische Bedeutung legt.<sup>30</sup> In der Lehre des Personalmanagements werden die Komponenten Systemgestaltung und Verhaltenssteuerung unterschieden. Diesen können auch die verschiedenen Handlungsfelder des Personalmanagements zugeordnet werden (vgl. Abbildung 11). Die Systemgestaltung bezieht sich auf die Mitarbeiter selbst. Hierunter sind Führungstätigkeiten *für* das Personal zu verstehen. Die Verhaltenssteuerung hingegen umfasst die Elemente Personalführung und Systemhandhabung. Hierunter wird die *Führung des Personals* verstanden.<sup>31</sup>

Abbildung 11: Aufbau des Personalmanagements mit Handlungsfeldern



Quelle: eigene Darstellung, vgl. A. Gourmelon/S. Seidel/M. Treier, 2014, S.3.

<sup>29</sup> H. Hopp/A. Göbel, 2013, S. 232.

<sup>30</sup> Vgl. A. Gourmelon/S. Seidel/M. Treier, 2014, S. 2.

<sup>31</sup> Vgl. H. Hopp/A. Göbel, 2013, S. 231f.

### **3 DEMOGRAFISCHER WANDEL IM PERSONAL-MANAGEMENT DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG**

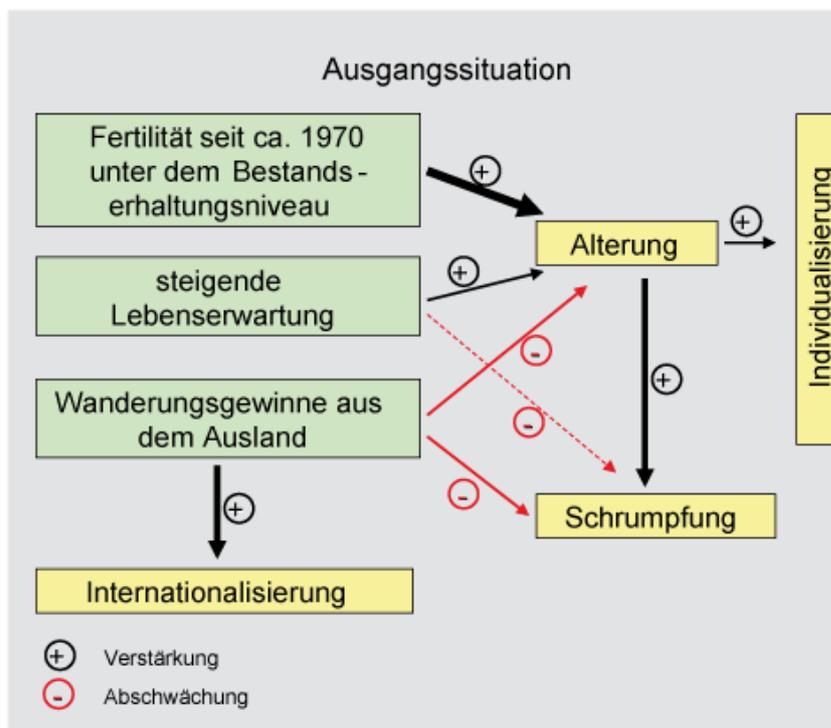
Im folgenden Kapitel werden die Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung beschrieben. Als Instrument, den bestehenden Herausforderungen zu begegnen, wird das Konzept des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ von Ilmarinen/Tempel vorgestellt. Anschließend werden entlang dieses Konzepts konkrete Maßnahmen und Instrumente erläutert, mit denen sich die Verwaltung allgemein auf die Auswirkungen des demografischen Wandels vorbereiten kann. Diese sehr theoretische Betrachtung bietet die Grundlage und Argumentationsbasis für die sich anschließende Analyse der personellen Situation im Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis sowie für die nachfolgenden Handlungsempfehlungen.

#### **3.1 Demografische Herausforderungen im Personalmanagement**

Grundsätzlich kann aufgrund der in Kapitel 2 genannten Entwicklungen von fünf Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt ausgegangen werden. Erstens wird die Zahl der jungen Arbeitskräfte bedingt durch die niedrigen Geburtenraten abnehmen. Zweitens wird ein Ausgleich von Angebot und Nachfrage in einzelnen Berufen und Regionen schwieriger, da junge Arbeitskräfte flexibel und mobil sein möchten. Drittens wird die Zahl der Hochschulabsolventen mittelfristig sinken, sodass es zu noch mehr Engpässen in bestimmten Berufen und Regionen kommt. Viertens scheiden altersbedingt mehr Arbeitskräfte aus als junge Kräfte nachrücken. Diese Entwicklung wird besonders kritisch, wenn die „Baby-boomer“-Generation in den Ruhestand geht, was ab dem Jahr 2015 der Fall ist. Fünftens wird das Durchschnittsalter der verfügbaren Arbeitskräfte

in den kommenden Jahren deutlich ansteigen.<sup>32</sup> Betrachtet man die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt, können zwei damit zusammenhängende Komponenten nicht außer Acht gelassen werden. Neben einer veränderten Dynamik des Bevölkerungswachstums und einer Veränderung in der Altersstruktur sind in unserer Gesellschaft auch eine zunehmende Internationalisierung sowie eine zunehmende Individualisierung zu erkennen. Die bestehenden Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Komponenten können Abbildung 12 entnommen werden. Alle vier Komponenten stellen veränderte Anforderungen an das Personal des öffentlichen Dienstes.

Abbildung 12: Ursachen und Wechselwirkungen demografischer Wandel



Quelle: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, URL: <http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumentwicklung/RaumentwicklungDeutschland/Projekte/Archiv/DemogrWandel/DemogrWandel.html;jsessionid=2B1BB92DD2902C08A45A1EEE2CA1498C.live1041?nn=411742#doc411376bodyText1> [30.06.2015].

<sup>32</sup> Vgl. U. Brandenburg/J. Domschke, 2007, S. 23.

### 3.1.1 Ergebnisorientierung und Ressourcenorientierung

Die KGSt unterscheidet zwei Komponenten, durch die speziell das Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung vom demografischen Wandel betroffen ist. Zum einen muss das Personalmanagement einen Beitrag zur Lösung der demografischen Entwicklung leisten (Ergebnisorientierung), zum anderen sind die Mitarbeiter selbst Teil der demografischen Entwicklung (Ressourcenorientierung).<sup>33</sup>

Die demografische Entwicklung innerhalb der Bürgerschaft fordert einerseits andere Produkte und Leistungen der Kommunen, andererseits müssen bereits bestehende Produkte und Leistungen auf eine andere Art und Weise erbracht werden. Hierbei ist vor allem eine gemeinsame Vorgehensweise mit Bürgern und anderen kommunalen Akteuren gefragt. Ergebnisorientierung meint deshalb, die Mitarbeiter zu befähigen, diese neuen Anforderungen zu erfüllen. Die zunehmend älteren Mitarbeiter müssen vor allem Flexibilität und Lernbereitschaft aufbringen. Zudem spielen Schlüsselqualifikationen wie interkulturelle Kompetenz und gegenseitige Wertschätzung eine immer größere Rolle.<sup>34</sup>

Wie bereits dargestellt altern auch die kommunalen Personalkörper systematisch. Eine oft restriktive Personalpolitik aufgrund angespannter Finanzen unterstützt diese missliche Situation durch weniger Neueinstellungen und haushaltsmäßiges Abschöpfen der altersbedingten Fluktuation. Im Wettbewerb um gut ausgebildetes Personal wird es deshalb verstärkt zu einer Konkurrenzsituation zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung kommen. Da die öffentliche Verwaltung qualifizierte Arbeitskräfte nicht vordergründig mit finanziellen Anreizen locken kann, muss sie andere Vorzüge bieten. Im Sinne der Ressourcenorientierung muss den dargestellten Trends deshalb mit vielfältigen Maßnahmen innerhalb der

---

<sup>33</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2009, S. 32f.

<sup>34</sup> Vgl. ebd., S. 71f.

Personal- und Organisationsentwicklung begegnet werden.<sup>35</sup>

Maßnahmen im Bereich der Ergebnis- als auch der Ressourcenorientierung haben vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel: Die Arbeitsfähigkeit jedes Mitarbeiters zu erhalten, zu fördern und zu verbessern.<sup>36</sup>

### 3.1.2 Konzept des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“

Zahlreiche Studien belegen, dass es keinen Zusammenhang zwischen Alter und Leistungsvermögen gibt. Ein Unterschied liegt lediglich in der Art der Leistungsprofile. Während jüngere Menschen Informationen schneller bearbeiten bzw. im Gedächtnis abrufen können und schneller zwischen Aufgaben wechseln können (fluide Intelligenz), profitieren ältere Menschen von einem größeren Wissensschatz, mehr Erfahrung und einem größeren Urteilsvermögen (kristalline Intelligenz). Der finnische Gesundheitswissenschaftler Prof. Ilmarinen forschte mit seinem Institut für arbeitsbezogene Gesundheit über 30 Jahre daran, ob und wie es gelingt, die Arbeitsfähigkeit zu steigern. Unter Arbeitsfähigkeit versteht er dabei *„die Summe von Faktoren, die eine Frau oder einen Mann in einer bestimmten Situation in die Lage versetzen, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.“*<sup>37</sup> Er kam zum Ergebnis, dass die Arbeitsfähigkeit mit zunehmendem Alter sowohl gleich bleiben als auch abnehmen oder gesteigert werden kann. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Arbeitsfähigkeit im Alter verbessert, hängt von folgenden Faktoren ab: Motivation, Kompetenz, Gesundheitszustand und Arbeitsbedingungen. Je positiver das Zusammenwirken aller vier Faktoren ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Arbeitsfähigkeit eines Menschen verbessert.<sup>38</sup> Auf dieser Grundlage wurde von Prof. em. Juhani Ilmarinen und Dr. Jürgen Tempel das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ entwickelt. Dabei wurden die vier ge-

---

<sup>35</sup> Vgl. ebd., S. 64.

<sup>36</sup> Vgl. ebd., S. 65.

<sup>37</sup> J. Tempel/J. Ilmarinen, 2013, S. 15.

<sup>38</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2010, S. 16f.

nannten Faktoren den Stockwerken eines Hauses zugeordnet. Das erste Stockwerk, bestehend aus Gesundheit und Leistungsfähigkeit, bildet das Fundament der Arbeitsfähigkeit.<sup>39</sup> Im zweiten Stock folgt die Kompetenz, die durch Ausbildung und Berufserfahrung gewonnen wird.<sup>40</sup> Das dritte Stockwerk zielt auf die individuellen Ressourcen der einzelnen Mitarbeiter wie Werte, Einstellungen und Motivation ab.<sup>41</sup> Der vierte Stock „Arbeit“ ist das größte Stockwerk, dessen Gewicht von den unteren Stockwerken getragen wird. Hier geht es um die Organisation der Arbeit sowie das Funktionalisieren und Organisieren des gemeinschaftlichen Arbeitens. Führungskräfte spielen in dieser Ebene eine besonders wichtige Rolle.<sup>42</sup>

Abbildung 13: „Haus der Arbeitsfähigkeit“



Quelle: J. Tempel/J. Ilmarinen, 2013, S. 41.

Abbildung 13 zeigt darüber hinaus, welche weiteren Faktoren außerhalb des Eingriffsbereichs des Arbeitgebers mit der Arbeitsfähigkeit korrelieren: Familie, persönliches Umfeld, regionale Umgebung sowie die äußeren

<sup>39</sup> Vgl. J. Tempel/J. Ilmarinen, 2013, S. 40f.

<sup>40</sup> Vgl. ebd., S. 51f.

<sup>41</sup> Vgl. ebd., S. 66.

<sup>42</sup> Vgl. ebd., S. 75.

Handlungsträger und die politische Ebene. Einer der wichtigsten Grundgedanken des Konzepts der Arbeitsfähigkeit ist die Ausrichtung an den vorhandenen und zu gewinnenden Potenzialen jedes einzelnen Mitarbeiters. Im Gegensatz zu einer weit verbreiteten Defizitthese orientiert sich das Konzept der Arbeitsfähigkeit an den Potenzialen aller Altersgruppen, beider Geschlechter und aller ethischen Gruppen.<sup>43</sup>

### **3.1.3 Möglichkeiten der Gegensteuerung**

Die Bewältigung des demografischen Wandels wird das kommunale Personalmanagement nicht nur kurzzeitig, sondern mittel- bis langfristig beschäftigen.<sup>44</sup> Um die Herausforderungen zu bestehen, sind zwei Steuerungsmöglichkeiten vorhanden. Zum einen kann mit einer qualitativen Gegensteuerung erreicht werden, dass die vorhandenen Potenziale der Beschäftigten so effektiv und effizient wie möglich eingesetzt werden. Zum anderen kann im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten eine quantitative Gegensteuerung durch bedarfsgerechte Neueinstellungen und Ausbildung für den mittelfristigen Bedarf sichergestellt werden.<sup>45</sup> Oft ist es im Rahmen der qualitativen Gegensteuerung nicht nötig, völlig neue Instrumente zu implementieren. Es reicht hingegen aus, die vorhandenen Maßnahmen kritisch zu hinterfragen und diese ggf. zu intensivieren, zu professionalisieren oder abzuschaffen.<sup>46</sup> Im Mittelpunkt des strategischen Ansatzes sollte das Konzept der Arbeitsfähigkeit stehen.<sup>47</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2010, S. 18.

<sup>44</sup> Vgl. ebd., S. 53.

<sup>45</sup> Vgl. ebd., S. S.15.

<sup>46</sup> Vgl. ebd., S. S. 20.

<sup>47</sup> Vgl. ebd., S. S. 19.

## **3.2 Ansätze zur Bewältigung der bestehenden Herausforderungen**

Im Folgenden werden konkrete Maßnahmen und Instrumente vorgestellt, die zur Bewältigung der beschriebenen Herausforderungen eingesetzt werden können. Um die einzelnen Instrumente in einen Kontext zu bringen, wurde eine viergliedrige Darstellung gewählt, die sich an den Stockwerken des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ orientiert. Aufgrund komplexer Zusammenhänge kommt es in Einzelfällen zu Überschneidungen zwischen den Stockwerken. Da eine Fülle von Instrumenten vorgestellt wird, ist die Darstellung insgesamt auf die jeweils wichtigsten Eckdaten beschränkt. Zu Beginn jedes Kapitels wird kurz auf das entsprechende Stockwerk des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ eingegangen und ein Bezug zum demografischen Wandel hergestellt. Die Vorstellung der einzelnen Unterkapitel beschränkt sich auf – wenn nötig – eine kurze Definition bzw. Erklärung des Begriffs, einen Bezug zu den Herausforderungen des demografischen Wandels und einer beispielhaften Aufführung möglicher Maßnahmen.

### **3.2.1 Gesundheitsmanagement**

Das fundamentale erste Stockwerk des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ beschäftigt sich mit der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. In diesem Kapitel wird deshalb auf das Instrument des betrieblichen Gesundheitsmanagements eingegangen. Die KGSt versteht darunter *„die Optimierung der Arbeitsorganisation und Arbeitsumgebung, die Förderung aktiver Teilnahme aller Beteiligten sowie die Unterstützung der Personal- und Organisationsentwicklung bei der Realisierung dieser Ziele. [Betriebliches Gesundheitsmanagement] [...] zielt sowohl auf eine gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsabläufe als auch auf Anreize für ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Beschäftigten [ab]. So werden alle Gesund-*

*heitspotenziale in der Verwaltung gestärkt.*<sup>48</sup> Die DAK gibt jedes Jahr einen Gesundheitsreport heraus, in dem auch die Krankenquoten verschiedener Wirtschaftszweige verglichen werden. Die öffentliche Verwaltung hatte im Jahr 2014 neben dem Gesundheitssektor und der Branche „Verkehr, Lagerei und Kurierdienste“ mit 4,5 % den höchsten Krankenstand aller Branchen und lag weit über dem Durchschnitt von 3,9 %.<sup>49</sup> Ganzheitliches Gesundheitsmanagement, das zur Führungsaufgabe gemacht wird und systematisch alle Organisationseinheiten einbindet, kann hier Abhilfe verschaffen. Neben der Erhaltung der Leistungsfähigkeit und einer Reduzierung der Fehlzeiten entstehen auch weitere Vorteile. Zum einen kann ein Wissensverlust infolge von frühzeitigem Ausscheiden vermieden werden sowie die Mitarbeiterzufriedenheit und die Motivation gesteigert werden.<sup>50</sup> Andererseits erhöht betriebliches Gesundheitsmanagement die Attraktivität einer Verwaltung als Arbeitgeber und führt zu einer Senkung der Personalkosten durch die Vermeidung krankheitsbedingter Ausfälle.<sup>51</sup> Beim betrieblichen Gesundheitsmanagement geht es neben der individuellen, physischen und psychischen Gesundheit einzelner Beschäftigter auch um die institutionelle Gesundheit der Verwaltung. Diese ermöglicht den Mitarbeitern durch spezielle Rahmenbedingungen wie z. B. eine wertschätzende Organisationskultur, gesund und leistungsfähig zu bleiben.<sup>52</sup> Durch frühzeitiges und präventives Eingreifen kann chronischen Erkrankungen, die sich oft durch jahrelanges Fehlverhalten entwickeln, vorgebeugt werden. Gleichzeitig kann proaktives Gesundheitsmanagement die Arbeitsfähigkeit auch im Nachhinein verbessern oder zumindest erhalten (vgl. Abbildung 14).<sup>53</sup>

---

<sup>48</sup> Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2005, S. 11.

<sup>49</sup> Vgl. DAK-Gesundheit, 2015, S. 127.

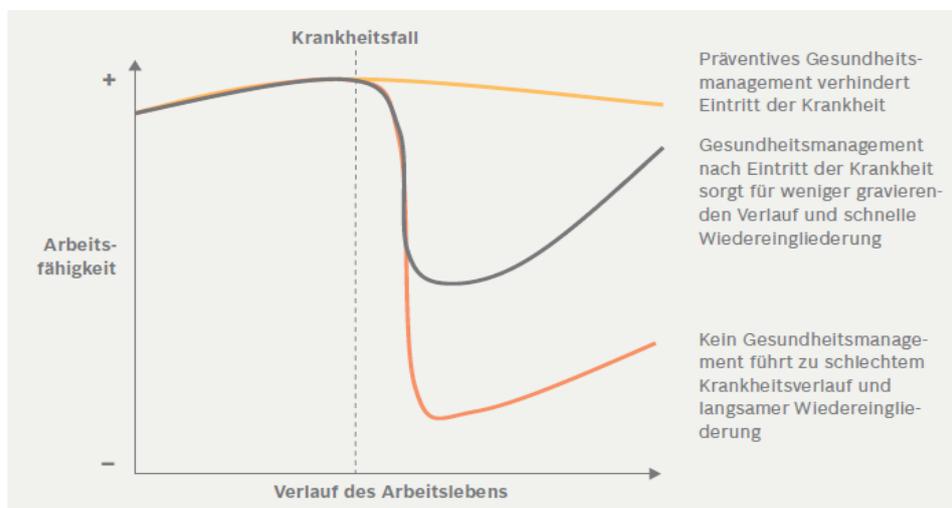
<sup>50</sup> Vgl. Robert Bosch Stiftung/M. Hölterhoff, 2009, S. 83.

<sup>51</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2005, S. 11f.

<sup>52</sup> Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2014, S. 86ff.

<sup>53</sup> Vgl. Robert Bosch Stiftung/M. Hölterhoff, 2009, S. 81.

Abbildung 14: Zusammenhang Gesundheitsmanagement – Arbeitsfähigkeit



Quelle: Robert Bosch Stiftung/M. Hölterhoff, 2009, S. 82.

Zum Gesundheitsmanagement zählen sowohl gesetzliche Pflichtaufgaben als auch freiwillige Leistungen des Arbeitgebers. Zu den obligatorischen Aufgaben gehört neben Maßnahmen des betrieblichen Arbeitsschutzes auch das betriebliche Wiedereingliederungsmanagement. Zu den freiwilligen Leistungen zählen z. B. Angebote im Bereich der Ernährung und der Bewegung wie Ernährungskurse, eine Rückenschule oder spezielle Sportangebote. Außerdem kann z. B. durch Stressmanagement-Seminare die Bewältigung psychischer Anforderungen gefördert werden.<sup>54</sup>

### 3.2.2 Wissenstransfer und Nachwuchsförderung

Im zweiten Stock des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ geht es um die Kompetenz der Mitarbeiter. Kompetenz beinhaltet neben Fachwissen, das vor allem in der Ausbildung erlernt wird, auch weitere Komponenten. Während des Berufslebens entwickeln sich unter anderem Methoden- und Sozialkompetenz weiter. Dadurch werden die Mitarbeiter fähig, die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen und ihre Dialog-, Konsens- und Teamfähigkeit weiterzuentwickeln.<sup>55</sup> Wenn die geburtenstarken Jahrgänge in

<sup>54</sup> Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2014, S. 88f.

<sup>55</sup> Vgl. J. Tempel/J. Ilmarinen, 2013, S. 51.

den Ruhestand gehen, scheiden mit ihnen ein breiter Erfahrungsschatz und wichtige Kenntnisse, die im Laufe des Berufslebens erlernt wurden, aus. Neue Methoden, um das vorhandene Wissen zu erhalten und neues Wissen zu erwerben, sind deshalb im Angesicht der demografischen Herausforderungen unerlässlich.<sup>56</sup> In diesem Kapitel soll deshalb auf Instrumente zu „Lebenslangem Lernen“, „Wissensmanagement“ und „Ausbildung und Fachkräftegewinnung“ eingegangen werden.

### 3.2.2.1 Lebenslanges Lernen

Die Aufgabenerfüllung in der öffentlichen Verwaltung wird durch den Einsatz digitaler Technologien, den Ausbau bereichsübergreifender Kommunikation und der zunehmenden Aufgabenfülle immer komplexer. Um den sich ständig verändernden Anforderungen gerecht zu werden, ist lebenslanges Lernen für die Mitarbeiter in der Verwaltung unerlässlich.<sup>57</sup> Durch eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung kann sichergestellt werden, dass die Lernfähigkeit der Mitarbeiter bis ins Alter erhalten bleibt. Im Rahmen eines solchen Konzepts können z. B. während Kinderbetreuungsphasen oder der Pflege von Angehörigen in losen Abständen Fortbildungsangebote zur Verfügung gestellt werden, die Mitarbeiter zu neuen rechtlichen Grundlagen ihres Sachgebiets oder zu neuen EDV-Programmen schulen.<sup>58</sup> Um Lernen während des gesamten Berufslebens zu fördern, bieten sich Weiterentwicklungsmaßnahmen wie Job-Enrichment (Arbeitsbereicherung), Job-Enlargement (Arbeitserweiterung) und Job-Rotation (Arbeitswechsel) an. Mithilfe der neuen Kommunikations- und Informationstechnologien kann selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz (E-Learning) durchgeführt werden.<sup>59</sup> Dadurch wird gleichzeitig Eigenverantwortung und Selbstlernkompetenz gefördert. Hausinterne Fortbildungskonzepte können dazu beitragen, die Lernfähigkeit auch mit

---

<sup>56</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2010, S. 45.

<sup>57</sup> Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2014, S. 121.

<sup>58</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren, 2012a, S. 8ff.

<sup>59</sup> Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz, 2011, S. 43.

zunehmendem Alter zu erhalten, neue Lernformen zu entwickeln und diese anzuwenden.<sup>60</sup>

### 3.2.2.2 Wissensmanagement

Die KGSt versteht unter dem Begriff Wissensmanagement alle „*Maßnahmen [...], die eine Kommunalverwaltung betreibt, um Wissen für den Erfolg ihres Wirkens nutzbar zu machen.*“<sup>61</sup> Dabei werden „*handlungsrelevante Informationen und vorhandenes Wissen verfügbar gemacht und neues Wissen aufgebaut.*“<sup>62</sup> Die Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal hat einen Instrumentenkasten entwickelt, um Wissenstransfer optimal zu gewährleisten. Sie empfiehlt, dass Mitarbeiter vor ihrem Ausscheiden eine genaue Dokumentation zu Standardschreiben, Ablaufschemata und Ansprechpartnern anfertigen. Außerdem können vorbereitende Fortbildungskurse für neue Mitarbeiter angeboten werden, die sie mit spezifischen Fachkenntnissen ausrüsten. Darüber hinaus empfiehlt die Arbeitsgruppe Mitarbeiter im Ruhestand als sogenannte „Senior-Berater“ zu gewinnen. Diese können ihre Nachfolger durch persönliche Treffen oder regelmäßigen E-Mail-Kontakt beratend unterstützen. Optimal sind zusätzlich begleitende Einarbeitungsphasen vor dem Stellenantritt, in denen der neue Mitarbeiter punktuell an wichtigen Terminen teilnimmt oder durch Hospitation Kenntnisse des Vorgängers übernehmen kann.<sup>63</sup>

### 3.2.2.3 Ausbildung und Fachkräftegewinnung

Je mehr Mitarbeiter in den Ruhestand gehen, desto wichtiger werden Ausbildung und Fachkräftegewinnung. Um den bestehenden Bedarf zu decken, können drei verschiedene Strategien verfolgt werden: mehr ausbilden, besser ausbilden oder effizienter ausbilden. Unabhängig davon, welche Strategie verwendet wird, sollte ein intensives Ausbildungsmarke-

---

<sup>60</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren, 2012a, S. 10.

<sup>61</sup> Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2001, S. 18.

<sup>62</sup> Ebd., S. 20.

<sup>63</sup> Vgl. Arbeitsgruppe Zukunft Personal, 2012, S. 36f.

ting betrieben werden. Mithilfe vielfältiger Instrumente kann ein möglichst großer Kreis potenzieller Bewerber angesprochen und aufmerksam gemacht werden. Dafür kommen Praktikumsmöglichkeiten, die Präsenz auf Ausbildungsmessen, gut strukturierte Informationen auf der Homepage der Verwaltung sowie eine enge Kooperation mit örtlichen Schulen in Frage.<sup>64</sup> Um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, ist eine Darstellung als attraktiver Arbeitgeber unerlässlich. Durch eine Arbeitgebermarke können einzelne Verwaltungen ihre individuellen Vorteile für potenzielle Arbeitnehmer präsentieren. Hierbei kann die öffentliche Verwaltung allgemein von ihrer guten Reputation profitieren.<sup>65</sup> Zusätzlich muss die Arbeit so gestaltet werden, dass sie bestmöglich mit den individuellen Bedürfnissen der Bewerber übereinstimmt. Auf die Themen flexible Arbeitszeitregelungen sowie flexible Gestaltungsmöglichkeiten wird unter 3.2.4.1 eingegangen.<sup>66</sup>

### **3.2.3 Chancengleichheit und Diversity**

Im dritten Stock des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ dreht sich alles um „Werte“, „Einstellungen“ und „Motivation“, also um die individuellen, internen Ressourcen, die jeder Mitarbeiter in das Arbeitsverhältnis mitbringt. Es geht ebenso um Persönlichkeitsmerkmale, die von den Mitarbeitern gefordert werden. Damit sind Kreativität und Ideenentwicklung genauso gemeint wie z. B. der Umgang mit Konflikten und Veränderungsprozessen.<sup>67</sup> Im Hinblick auf die Herausforderungen des demografischen Wandels ist es im Sinne des dritten Stockwerkes nötig, den Aufbau einer vielfältigen Belegschaft zu fördern. Ein Kerngedanke des Konzepts der Arbeitsfähigkeit ist schließlich die Ausrichtung an den vorhandenen und zu gewinnenden Potenzialen der Mitarbeiter. Vielfalt fördert die Innovationsfähigkeit einer Verwaltung durch variable Herangehensweisen an Prob-

---

<sup>64</sup> Vgl. Gemeindetag Baden-Württemberg, 2009, S. 13.

<sup>65</sup> Vgl. Deutscher Städte- und Gemeindebund/U. Mohn, 2013, S. 9.

<sup>66</sup> Vgl. A. Gourmelon/S. Seidel/M. Treier, 2014, S. 53f.

<sup>67</sup> Vgl. J. Tempel/J. Ilmarinen, 2013, S. 66 f.

lemstellungen und kreative Lösungen. Zusätzlich sichert eine vielfältige Belegschaft die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung durch einen erweiterten Bewerberkreis und eine höhere Attraktivität.<sup>68</sup> Im Folgenden wird deshalb auf die drei Aspekte „Interkulturelles Personalmanagement“ „Inklusion“ und „Beruf und Privatleben“ eingegangen.

### 3.2.3.1 Interkulturelles Personalmanagement

Laut KGSt umfasst interkulturelles Personalmanagement *„alle Maßnahmen, die dazu beitragen, neue Zielgruppen für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu gewinnen und interkulturelle Potenziale in der Organisation zu erkennen, zu fördern und zu nutzen.“*<sup>69</sup> Fast ein Viertel der Einwohner Baden-Württembergs hat einen Migrationshintergrund. Deren Anteil an den Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung beträgt allerdings nur 10 %.<sup>70</sup> Der hohe Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund führt dazu, dass interkulturelle Kompetenz zu einer immer wichtigeren Schlüsselkompetenz wird. Nur durch in diesem Bereich geschulte Mitarbeiter kann ein positiver und situationsgerechter Umgang mit Bürgern unterschiedlicher Kulturen gewährleistet werden.<sup>71</sup> Es geht beim interkulturellen Personalmanagement deshalb einerseits um eine interkulturelle Öffnung der Verwaltung im Sinne einer Erhöhung des Beschäftigtenanteils von Menschen mit Migrationshintergrund und andererseits um die Stärkung der interkulturellen Kompetenz aller Mitarbeiter. Beide Prozesse gehen miteinander einher und erfordern ein konkretes Konzept mit entsprechenden Maßnahmen, das von der Führungsebene mitgetragen wird.<sup>72</sup> Mit entsprechenden Aufforderungen in Stellenausschreibungen und anonymisierten Bewerbungsverfahren können Menschen mit Migrationshintergrund zu einer Bewerbung motiviert werden. Um Respekt vor anderen Kulturen zu zeigen, bietet es sich an, an religiösen bzw. kulturellen Festtagen Arbeits-

---

<sup>68</sup> Vgl. Ministerium für Integration Baden-Württemberg, 2014b, S. 9.

<sup>69</sup> Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2011, S. 7.

<sup>70</sup> Vgl. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, BW wirbt für Vielfalt.

<sup>71</sup> Vgl. ebd., S. 8.

<sup>72</sup> Vgl. Ministerium für Integration Baden-Württemberg, 2014b, S. 13f.

zeitausgleich oder Urlaub zu gewähren und entsprechende Ess- und Trinkgewohnheiten in der Kantine, bei Betriebsfeiern und öffentlichen Anlässen zu berücksichtigen. Die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter kann z. B. durch Schulungen und Fremdsprachenkurse gestärkt werden.<sup>73</sup>

### 3.2.3.2 Inklusion

Inklusion meint das selbstverständliche Zusammenleben von Menschen mit und ohne Behinderung. Auf die Arbeitswelt bezogen bedeutet dies, dass sich Arbeitgeber an die Bedürfnisse der Behinderten anpassen und nicht umgekehrt. Momentan haben rund 10 % der deutschen Bevölkerung eine Schwerbehinderung, wobei die Betroffenen größtenteils ältere Menschen sind. Diese Zahl wird sich in Zukunft noch erhöhen. Mit Blick auf das steigende Durchschnittsalter und eine längere Lebensarbeitszeit ist Inklusion auch für die öffentliche Verwaltung ein wichtiges Potenzial um neue Mitarbeiter zu gewinnen.<sup>74</sup> Um den öffentlichen Dienst für Menschen mit Behinderung attraktiver zu machen, müssen nicht nur Barrieren in den Gebäuden und der IT-Infrastruktur abgebaut werden, sondern auch in den Köpfen der Mitarbeiterschaft.<sup>75</sup> Vorurteilen kann am besten durch Aufklärung, Information und Sensibilisierung begegnet werden. Hierbei kommt ebenfalls eine Unternehmenskultur zum Tragen, die die Grundthese des Konzepts der Arbeitsfähigkeit verinnerlicht hat: Eine Orientierung an den Potenzialen und Fähigkeiten und nicht an den Defiziten der Mitarbeiter. Menschen mit Behinderung sind oft hervorragend ausgebildet und möchten, dass nicht die Behinderung, sondern ihre Qualifikation im Vordergrund steht.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Ministerium für Integration Baden-Württemberg, 2014a, S. 25ff.

<sup>74</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2013, S. 7f.

<sup>75</sup> Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2014, S. 61f.

<sup>76</sup> Vgl. Charta der Vielfalt e.V., 2014, S. 11.

### 3.2.3.3 Beruf und Privatleben

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben schließt nicht nur die Betreuung von Kindern ein, sondern umfasst auch die Pflege bzw. Betreuung von Angehörigen und die Vereinbarkeit des Berufslebens mit privatem oder ehrenamtlichem Engagement.<sup>77</sup> In der öffentlichen Verwaltung ist der Frauenanteil besonders groß, was zu einer hohen Teilzeitquote führt. Mit steigender Hierarchieebene und zunehmender Führungsverantwortung sinkt der Frauenanteil. Andererseits haben Väter zunehmend das Bedürfnis, familiäre Aufgaben oder die Kinderbetreuung zu übernehmen.<sup>78</sup> Bedingt durch Individualisierung und Wertewandel wird die soziale Anerkennung ehrenamtlicher und freiwilliger Tätigkeiten immer wichtiger.<sup>79</sup> Vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels und der zunehmend älteren und pflegebedürftigeren Bevölkerung ist es nötig, den Mitarbeitern die bestmöglichen Voraussetzungen für eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu bieten. Da Zeitsouveränität hierfür eine wichtige Voraussetzung ist, sind individuelle Arbeitszeitregelungen empfehlenswert, die den Mitarbeitern mehr Flexibilität bieten. Auch längere Auszeiten wie Sabbatjahre oder Beurlaubungen sollten eine Option sein. Durch Telearbeit oder Eltern-Kind-Büros für Notfälle kann zusätzlich örtliche und zeitliche Flexibilität gewährleistet werden (s. auch 3.2.4.1). Eine Hilfe sind außerdem Maßnahmen zur Erleichterung des beruflichen Wiedereinstieges sowie Fortbildungsangebote und Maßnahmen zur Kontaktpflege während längeren Abwesenheitszeiten der Mitarbeiter.<sup>80</sup> Kompetenzen, die durch Familienzeiten oder ehrenamtliches Engagement erworben wurden, sollten im beruflichen Kontext und bei der Bewerbung verstärkt berücksichtigt und anerkannt werden.<sup>81</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Deutscher Landkreistag, 2010, S. 3.

<sup>78</sup> Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2014, S. 57ff.

<sup>79</sup> Vgl. Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz, 2011, S. 13ff.

<sup>80</sup> Vgl. Deutscher Landkreistag, 2010, S. 6ff.

<sup>81</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren, 2012a, S. 15.

### 3.2.4 Arbeitsumfeld

Der vierte Stock des „Hauses der Arbeitsfähigkeit“ ist gekennzeichnet durch die Anforderungen und Organisation der Arbeit sowie das Funktionalisieren und Organisieren gemeinschaftlichen Arbeitens. Die Verantwortung für die Abläufe im vierten Stock tragen vor allem die Führungskräfte. Sie müssen im Zweifelsfall die Arbeitsbedingungen verändern. Ilmarinen und Tempel haben in Langzeitstudien mit über 6.000 Personen gezeigt, dass Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und des Führungsverhaltens einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter haben.<sup>82</sup> Die zum vierten Stockwerk gehörenden Maßnahmen leisten außerdem einen Beitrag zur Erhöhung der Attraktivität der jeweiligen Verwaltung als Arbeitgeber. Dies ist vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ein entscheidender Faktor für die Gewinnung von Arbeitskräften.<sup>83</sup> Nachfolgend soll deshalb auf die drei Themen „Arbeitsorganisation“, „Organisationskultur“ und „Führung“ eingegangen werden.

#### 3.2.4.1 Arbeitsorganisation

Unter dem Begriff Arbeitsorganisation werden in diesem Kapitel Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsorts verstanden. Flexibles Arbeitszeitmanagement unterstützt das Bedürfnis der Beschäftigten, Privatleben und Beruf in Einklang zu bringen.<sup>84</sup> Bei der Gestaltung flexiblen Arbeitszeitmanagements ist es wichtig, dass in Dienstvereinbarungen Wahlmöglichkeiten zugelassen werden, um einzelnen Mitarbeitern individuelle Lösungen zu ermöglichen. Je nach Organisationseinheit und in Abhängigkeit des jeweiligen Menschenbildes, das in der Verwaltung herrscht, sind andere Rahmenbedingungen nötig. Möglichkeiten der Flexibilisierung können auf verschiedene Arten geschaffen werden. Grundsätzlich können alle Arbeitszeitmodelle durch bürgerorientierte Kern-, Service-,

---

<sup>82</sup> Vgl. J. Tempel/J. Ilmarinen, 2013, S. 75f.

<sup>83</sup> Vgl. Deutscher Städte- und Gemeindebund/U. Mohn, 2013, S. 9.

<sup>84</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2014, S. 8.

oder Funktionszeiten eingeschränkt werden. Um Mitarbeitern bezahlte Freistellung unterschiedlicher Länge zu ermöglichen, stehen Gleitzeit- bzw. Jahresarbeitszeitkonten oder Langzeit- bzw. Lebensarbeitszeitkonten zur Verfügung. Darüber hinaus können verschiedene Formen der Teilzeitarbeit implementiert werden. Als besondere Form ist das Job-Sharing eine gute Lösung für den Arbeitgeber, einen Arbeitsplatz permanent und nicht nur teilweise zu besetzen. Weitere Maßnahmen sind im Bereich der bürofreien Arbeit möglich. Begrifflich wird zwischen alternierender Telearbeit (teils zu Hause, teils in den Räumen der Verwaltung) und mobiler Telearbeit (wechselnde Arbeitsorte innerhalb der Verwaltung bzw. im Außendienst) unterschieden.<sup>85</sup>

#### 3.2.4.2 Organisationskultur

Nach Hopp/Göbel umfasst die Organisationskultur *„alle Werte, Normen und Einstellungen, die das Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder untereinander und zwischen der Organisation und ihrer Umwelt charakterisieren.“*<sup>86</sup> Grundlage für das Funktionieren und Organisieren gemeinschaftlichen Arbeitens ist das vorherrschende Menschen- und Unternehmensbild. In Zeiten des demografischen Wandels und einem steigenden Fachkräftemangel ist es notwendig, die Mitarbeiter nicht nur als Kostenfaktor, sondern als wichtigste Ressource der Verwaltung zu sehen. Die Potenziale der Mitarbeiter müssen so entwickelt werden, dass sie gerne Verantwortung wahrnehmen und Spaß an ihrer Arbeit haben.<sup>87</sup> Um diesen Zielen näherzukommen, ist es notwendig, über das Personalmanagement hinausgehende Maßnahmen zur Organisationsentwicklung zu implementieren. Mit einer Arbeitgebermarke kann innerhalb der Verwaltung das „Wir-Gefühl“ und nach außen die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden. Diese Strategie kann durch ein entsprechendes Leitbild und durch gemeinschaftsfördernde Angebote wie z. B. Betriebsfeiern unterstützt

---

<sup>85</sup> Vgl. ebd., S. 9 ff, 19, 29, 34.

<sup>86</sup> H. Hopp/A. Göbel, 2013, S. 184.

<sup>87</sup> Vgl. J. Tempel/J. Ilmarinen, 2013, S. 75f.

werden.<sup>88</sup> Um die Mitarbeitermotivation zu fördern, ist es außerdem notwendig, ein transparentes und allgemein akzeptiertes System für die beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu schaffen.<sup>89</sup>

### 3.2.4.3 Führung

Neuberger definiert: „*Führung ist Einwirkung auf Geführte, damit diese etwas tun: eine Aufgabe ausführen, ein Produkt erstellen, ein Ziel erreichen.*“<sup>90</sup> Wie eingangs erwähnt, nehmen Führungskräfte eine Schlüsselrolle ein, wenn es um die Schaffung eines guten Betriebsklimas und um die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und der Motivation der Mitarbeiter geht.<sup>91</sup> Maßnahmen in diesem Bereich sollten deshalb zum einen anerkannte Führungsstandards festlegen, zum anderen die Führungskräfte in ihrer Aufgabe stärken sowie geeigneten Führungskräftenachwuchs aus den eigenen Reihen rekrutieren. Um bei den Mitarbeitern anerkannte Führung zu schaffen, ist es notwendig, Entscheidungen transparent zu machen, wichtige Informationen weiterzuleiten sowie Feedback und Kommunikationsmöglichkeiten zu gewährleisten. Hierzu eignen sich Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen oder 360°-Feedbacks.<sup>92</sup> Durch die gewonnenen Feedbacks können die Führungskräfte individuell gefördert werden. Geeignete Möglichkeiten dafür sind interne oder externe Einzelberatung, Supervision oder Coaching, Konfliktmoderationen sowie Fortbildungen zu speziellen Themen. Zusätzlich ist es sinnvoll, eine allgemeine hausinterne Qualifizierungsmaßnahme für neue Führungskräfte zu implementieren. Durch ständigen Kontakt mit den Mitarbeitern sollen Führungskräfte und Personalverwaltung Potenziale erkennen und Mitarbeiter herausfiltern, die sich für die Qualifizierungsmaßnahme eignen. Dadurch entsteht ein „Pool“ an potenziellen Kandidaten für Führungspositionen.<sup>93</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. Deutscher Städte- und Gemeindebund/U. Mohn, 2013, S. 20.

<sup>89</sup> Vgl. Bundesministerium des Inneren, 2012b, S. 4.

<sup>90</sup> O. Neuberger, 2002, S. 43.

<sup>91</sup> Vgl. Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2014, S. 33.

<sup>92</sup> Vgl. ebd., S. 28.

<sup>93</sup> Vgl. Deutscher Landkreistag, 2013, S. 14f.

## **4 DEMOGRAFISCHER WANDEL IM PERSONAL- MANAGEMENT DES LANDRATSAMTS SCHWARZWALD-BAAR-KREIS**

Das Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis hat seinen Sitz in Villingen-Schwenningen und beschäftigt 840 festangestellte Mitarbeiter sowie 47 Auszubildende.<sup>94</sup> Im folgenden Kapitel wird die konkrete Situation des Landratsamts SBK analysiert. Die KGSt empfiehlt zur Bestandsaufnahme sowohl eine Altersstrukturanalyse als auch eine SWOT-Analyse durchzuführen.<sup>95</sup> Dadurch können einerseits Ergebnisse über die Altersverteilung der Mitarbeiter zum aktuellen Zeitpunkt und in den nächsten Jahren gewonnen werden. Zum anderen werden die bestehenden Maßnahmen und Instrumente analysiert und bewertet. Die beiden Kapitel sind jeweils so aufgebaut, dass zuerst die Ausgangslage für die jeweilige Untersuchung, dann das Analyseinstrument und anschließend die Durchführung der Untersuchung beschrieben werden. Zum Schluss folgt eine Darstellung und Auswertung der Ergebnisse.

### **4.1 Altersstruktur**

Im Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis wurde bereits mit Stand vom 01.01.2014 eine Altersstrukturanalyse durchgeführt. Neben einer gesamten Auswertung wurde dezernats- und ämterweise aufgezeigt, wie viele Mitarbeiter in den Jahren 2015 bis 2020 in den Ruhestand gehen werden. Die Auswertung erfolgte in Text- und Tabellenform ohne visuelle Darstellung. Am Schluss der Analyse folgte ein kurzes Fazit mit einer Empfehlung zu fünf allgemein gehaltenen Maßnahmen. Im Personalentwicklungskonzept 2015 wurden einige Ergebnisse der Altersstrukturanalyse aufgegriffen und konkrete Maßnahmen entwickelt (s. Punkt 4.2.1). Für die interne Verwendung in der Personalabteilung wurde die Altersstrukturanalyse

---

<sup>94</sup> Stand 30.06.2015.

<sup>95</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2010, S. 54.

namentlich ausgewertet. Daraus ist ersichtlich, dass die Prognose in vielen Teilen nicht den tatsächlich eingetretenen Verhältnissen entspricht. Die im Rahmen dieser Bachelorarbeit durchgeführte Altersstrukturanalyse orientiert sich in den Grundzügen am Aufbau der alten Analyse, wurde aber um eine grafische Darstellung erweitert. Bei der grundlegenden Auswertung der Daten wurden zudem andere Methoden gewählt.

#### **4.1.1 Möglichkeiten und Ziele einer Altersstrukturanalyse**

Eine Altersstrukturanalyse ist *„eine systematische Vorgehensweise zur Früherkennung und bildlichen Darstellung gegenwärtiger und zukünftiger Personalrisiken, die auf die Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur und den [sic!] Wirkungen des demografischen Wandels zurückzuführen sind.“*<sup>96</sup> Das Verfahren einer Altersstrukturanalyse ist zweistufig angelegt. In einem ersten Schritt wird die betriebliche Altersstruktur zu einem bestimmten Stichtag erfasst und grafisch abgebildet. Im zweiten Schritt wird die ermittelte Altersstruktur fortgeschrieben und eine Prognose für einen festgelegten Zeitraum erstellt. Neben einer Gesamtauswertung ist es hilfreich, auch kleinere Organisationseinheiten zu betrachten.<sup>97</sup> Eine Altersstrukturanalyse hat in der Regel drei Ziele. Erstens sollen durch die Analyse Problemschwerpunkte in der Organisation deutlich gemacht werden und es soll für das Thema sensibilisiert werden. Zweitens können Chancen und Risiken, die durch die Veränderungen der Mitarbeiterstruktur entstehen, als Grundlage für personalpolitische Entscheidungen dienen. Drittens können durch die Analyse organisationsspezifische Lösungsansätze zur Begegnung der demografischen Herausforderungen und konkrete Maßnahmen erarbeitet werden.<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup> Deutscher Städte- und Gemeindebund/U. Mohn, 2013, S. 5.

<sup>97</sup> Vgl. J. Deller/S. Kern/u. a., 2008, S. 29.

<sup>98</sup> Vgl. ebd., S. 37.

#### **4.1.2 Durchführung der Untersuchung**

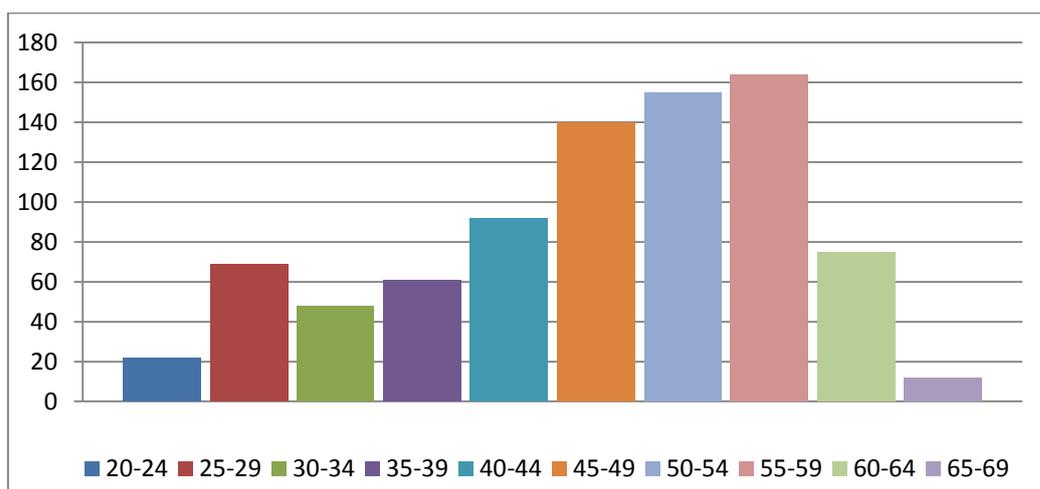
Da der Stichtag der letzten Analyse eineinhalb Jahre zurücklag, musste die Datengrundlage komplett neu erhoben werden. Die benötigten Daten wurden mithilfe eines Auswertungstools der Personalverwaltungssoftware LOGA gewonnen. Grundlegende Rahmenbedingungen für die Analyse wurden mit der Praxisbetreuerin abgesprochen. Als Stichtag wurde der 30.06.2015 gewählt. Da der Stichtag genau in der Mitte des Jahres liegt, wurde bei allen Mitarbeitern von dem im Jahr 2015 schon erreichten oder noch zu erreichenden Alter ausgegangen. Die Analyse erfolgte im Gegensatz zum letzten Mal mitarbeiterbezogen. Statt stellenbezogene Aussagen wurden Erkenntnisse über die einzelnen Mitarbeiter bevorzugt. Da einzelne Stellen oft mit mehreren Mitarbeitern besetzt sind, wäre eine exakte Auswertung nicht möglich gewesen. Die in der Auswertung aus LOGA zur Verfügung gestellten Daten waren oft stellenbezogen. Deshalb mussten einige Merkmale wie der Stellenanteil manuell überprüft und ggf. abgeändert werden. Die größte Schwierigkeit stellte die Zuordnung zu den Qualifikationen dar. Da die bisher in LOGA hinterlegte Aufteilung der Verfasserin nicht plausibel erschien, wurde in Absprache mit der Praxisbetreuerin ein neues Schema entwickelt. Bei einigen Mitarbeitern war keine Qualifikation hinterlegt. Diese musste teilweise mithilfe der Personalakten ergänzt werden. Die Prognose beschränkt sich auf einen Zeitraum von fünf bzw. zehn Jahren. Ausgehend von der letzten Analyse wurde angenommen, dass der durchschnittliche Renten- bzw. Pensionseintritt mit 65 Jahren stattfindet. Durch die kontinuierliche Erhöhung des Renten- bzw. Pensionseintrittsalters auf 67 Jahre und die andererseits noch geltenden Altersteilzeitregelungen erschien dieses Prognosealter als realistischer Mittelwert. Die Prognose beschränkt sich auf eine Fortschreibung des aktuellen Mitarbeiterstandes unter Berücksichtigung der schon vertraglich festgelegten oder durch das fiktive Renten- bzw. Pensionseintrittsalter bedingten Austritte. Als zusätzliche Argumentationsbasis wurden die durchschnittlichen, nicht altersbedingten Austritte und die durchschnittlichen

Eintritte in den Mutterschutz ausgewertet. In der Analyse sind keine Auszubildenden enthalten. Ebenso wurden die Austritte kurzfristig beschäftigter Mitarbeiter und Aushilfen nicht berücksichtigt. Die Auswertung wurde mit Microsoft Excel durchgeführt. Die Nutzung einer externen Software wurde aufgrund datenschutzrechtlicher Bedenken ausgeschlossen.

### 4.1.3 Ergebnisse und Auswertung

Die Auswertung beschränkt sich aus Kapazitätsgründen hinsichtlich der Seitenvorgaben auf die wichtigsten Ergebnisse. Die qualifikationsspezifischen Auswertungen werden deshalb außer Acht gelassen. Weitere Ergebnisse können direkt aus der Altersstrukturanalyse entnommen werden, die der Anlage beigefügt ist. Bei der Auswertung der Altersstrukturdiagramme können vier verschiedene Ausprägungen auftreten: eine balancierte (ausgewogener Mitarbeiterstand), eine jugendzentrierte (überdurchschnittlich viele jüngere Mitarbeiter), eine komprimierte (überdurchschnittlich viele Mitarbeiter mittleren Alters) sowie eine alterszentrierte (überdurchschnittlich viele ältere Mitarbeiter) Altersstruktur.<sup>99</sup>

Abbildung 15: Altersstruktur gesamt zum 30.06.2015

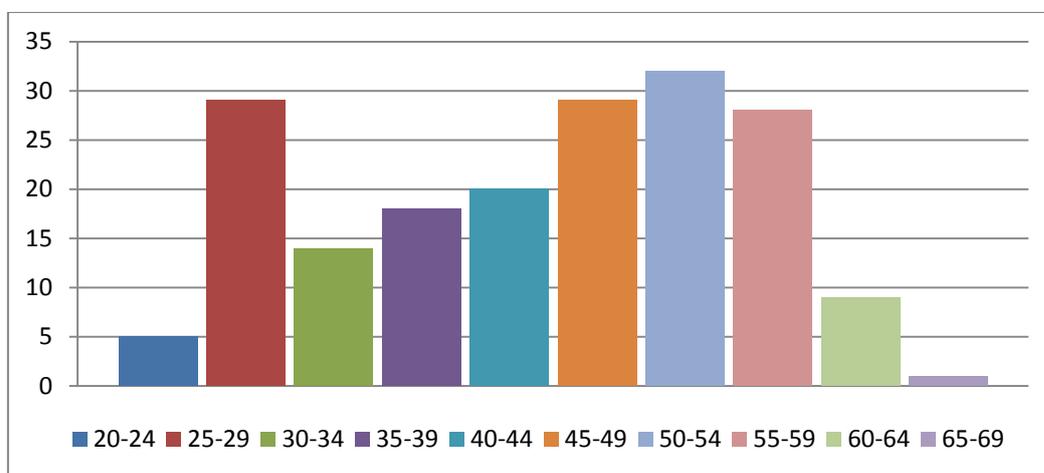


Quelle: eigene Darstellung

<sup>99</sup> Vgl. ebd., S. 30.

Die Gesamtauswertung der Daten des Landratsamts SBK zeigt, dass die Altersstruktur zum 30.06.2015 insgesamt alterszentriert ist (vgl. Abbildung 15). Dies bedeutet, dass in einem kurzen Zeitraum viele Mitarbeiter gleichzeitig in Rente bzw. in Pension gehen werden. Herausforderungen entstehen vor allem bei der Rekrutierung von Nachwuchs und dabei, den Wissenstransfer sicherzustellen.<sup>100</sup> Betrachtet man die verschiedenen Dezernate, zeigen sich unterschiedliche Ergebnisse. Eine alterszentrierte Struktur auf Dezernatsebene kommt im Dezernat 1 (Allgemeine Verwaltung und Finanzen), Dezernat 4 (Umwelt und Gesundheit) und Dezernat 5 (Ländlicher Raum) vor. Im Dezernat 0 (Landrat mit Stabstellen) und im Dezernat 2 (Rechts- und Ordnungsverwaltung) herrscht eine komprimierte Altersstruktur. In diesen beiden Dezernaten muss der Fokus deshalb auf die Erhaltung der physischen und psychischen Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter gerichtet werden. Die Arbeitsstrukturen sollten entsprechend angepasst werden.<sup>101</sup>

Abbildung 16: Altersstruktur Dezernat III zum 30.06.2015



Quelle: eigene Darstellung

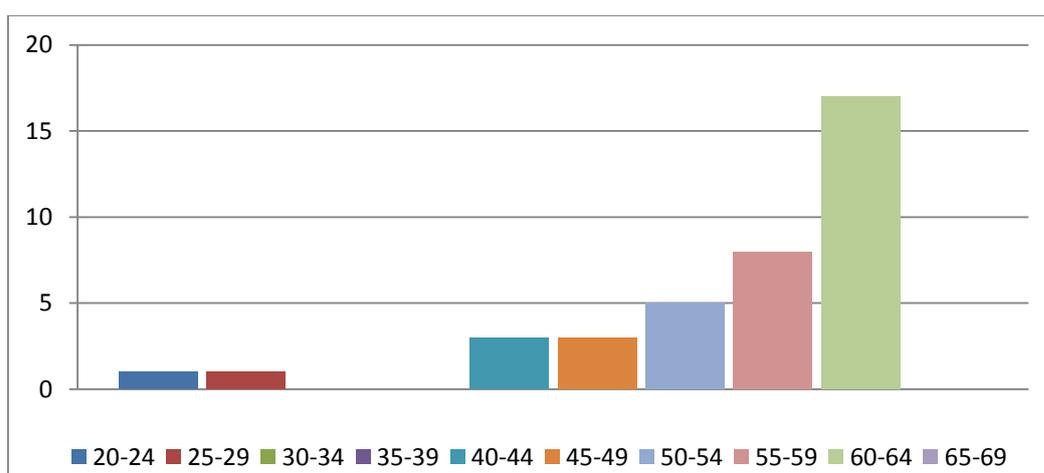
Lediglich im Dezernat 3 (Sozialdezernat) herrscht eine balancierte Altersstruktur (vgl. Abbildung 16). Diese ist auf die jugendzentrierte Altersstruktur im Jugendamt zurückzuführen, da in den beiden übrigen Ämtern des

<sup>100</sup> Vgl. ebd.

<sup>101</sup> Vgl. ebd.

Dezernats 3 eine alterszentrierte Struktur vorherrscht. Sowohl bei einer jugendzentrierten als auch bei einer balancierten Altersstruktur besteht vordergründig zwar wenig Handlungsbedarf. Die Mitarbeiter sollten aber frühzeitig auf eine längere Erwerbsbiografie vorbereitet und entsprechend ihrer Altersgruppen gefördert werden.<sup>102</sup> Abgesehen vom Dezernat 3 ergeben sich in den zu den Dezernaten gehörenden Ämtern keine größeren Abweichungen. Allgemein ist zu beobachten, dass in kleineren Ämtern oft in einer oder mehreren Altersgruppen gar keine Mitarbeiter vorhanden sind, was in Anbetracht der geringen Mitarbeiterzahl aber natürlich ist. Im Vermessungs- und Flurneuordnungsamt ist die alterszentrierte Struktur besonders drastisch ausgeprägt. Fast die Hälfte aller Mitarbeiter ist in einem Alter zwischen 60 und 64 Jahren. Nur zwei Mitarbeiter sind unter 40 Jahren, was lediglich einen Anteil von 5 % ausmacht (vgl. Abbildung 17). Im Gewerbeaufsichtsamt (Dezernat 4) gibt es keinen Mitarbeiter unter 45 Jahren. Die Analyse der Führungskräfte ergibt ebenfalls eine alterszentrierte Altersstruktur, was in diesem Bereich aber normal sein dürfte. Für ein hohes Maß an Verantwortung ist meist auch eine entsprechende Berufserfahrung notwendig, was zwangsläufig mit einem höheren Alter einhergeht.

Abbildung 17: Altersstruktur Vermessungs- und Flurneuordnungsamt 30.06.2015

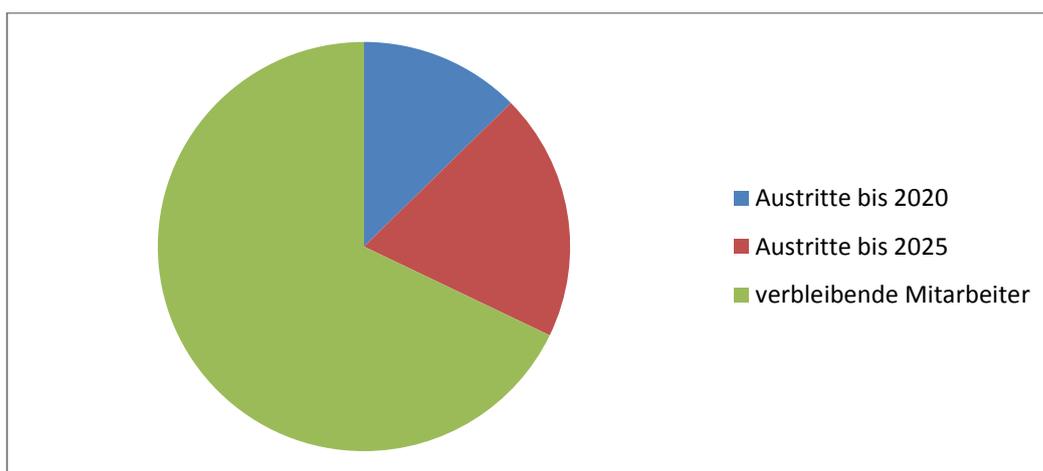


Quelle: eigene Darstellung

<sup>102</sup> Vgl. ebd.

Für die Prognose ergeben sich folgende Grundannahmen: Im Zeitraum von 2010 bis 2015<sup>103</sup> traten durchschnittlich 24,83 Mitarbeiter pro Jahr nicht altersbedingt aus. Geht man vom Mitarbeiterstand am 30.06.2015 aus, ergibt sich eine Fluktuationsrate von knapp 3 %. Ein Drittel der Austritte entfallen auf eine Eigenkündigung von Beschäftigten, weitere 14 % auf einen Wechsel des Arbeitgebers von Beamten. Von 2010 bis 2015<sup>104</sup> gingen im Durchschnitt 8,83 Mitarbeiterinnen in den Mutterschutz. Bei einem Mitarbeiterinnenstand von 496 zum 30.06.2015 ergibt sich daraus ein Wert von knapp 2 %. Im Anschluss an den Mutterschutz muss in der Regel mit der Inanspruchnahme von Elternzeit gerechnet werden. Betrachtet man den Zeitraum bis 2020, ist im Landratsamt SBK insgesamt mit einem altersbedingten Personalverlust von 13 % zu rechnen (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 18: Prognose Austritte gesamt bis 2025



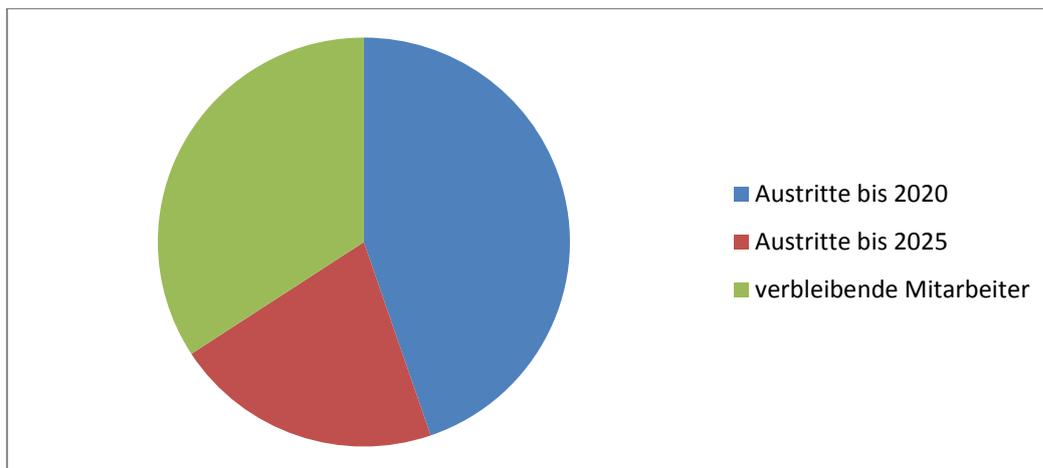
Quelle: eigene Darstellung

Im Dezernat 4 scheiden mit 18 % die meisten Mitarbeiter aus, im Dezernat 0 mit 6 % die wenigsten. Betrachtet man die Ergebnisse auf Ämterebene, überschreiten sowohl das Baurechts- und Naturschutzamt (24 %), als auch das Gesundheitsamt (26 %) und das Vermessungs- und Flurneuordnungsamt (45 %) den Höchstwert aus der Dezernatsebene (vgl. Abbildung 19).

<sup>103</sup> Wert für 2015 hochgerechnet aus dem Ergebnis bis zum 30.06.2015.

<sup>104</sup> Wert für 2015 hochgerechnet aus dem Ergebnis bis zum 30.06.2015.

Abbildung 19: Prognose Vermessungs- und Flurneuordnungsamt bis 2025



Quelle: eigene Darstellung

Betrachtet man den Zeitraum bis 2025, verschieben sich die Verhältnisse ein wenig. Insgesamt ist mit einem Ausscheiden von 32 % zu rechnen (vgl. Abbildung 18). Am wenigsten Mitarbeiter verliert das Dezernat 3 mit 23 %, dicht gefolgt vom Dezernat 0 mit 24 %. Dezernat 5 (37 %) und Dezernat 4 (38 %) verlieren am meisten Mitarbeiter. Auf der Ämterebene überschreiten nunmehr fünf Ämter den in den Dezernaten erreichten Höchstwert. Besonders auffällig sind die Abgänge im Vermessungs- und Flurneuordnungsamt (66 %), im Gewerbeaufsichtsamt (55 %) sowie im Baurechts- und Naturschutzamt (52 %).

## 4.2 Bestehende Maßnahmen und Instrumente

Das Landratsamt SBK hat im Bereich des Personalmanagements eine Reihe von Dienstvereinbarungen erlassen. Neben Dienstvereinbarungen zur gleitenden Arbeitszeit, zur leistungsorientierten Bezahlung, zur Telearbeit und zum betrieblichen Eingliederungsmanagement gibt es eine Reihe von sonstigen internen Regelungen. Hierunter fallen ein Frauenförderplan, ein Leitfaden für Mitarbeitergespräche sowie Führungsleitlinien. Darüber hinaus gibt es ein Leitbild. Im Jahr 2015 wurde ein neues Personalentwicklungskonzept erstellt, das im Gegensatz zu seinen Vorgängerversionen erstmals konkrete Maßnahmen beinhaltet. Um sich als attraktiver Ar-

beitgeber zu präsentieren, wurden neue Regelungen zu einem vorzeitigen Stufenaufstieg bei Beschäftigten und neue Beförderungsrichtlinien für Beamte beschlossen. Durch Regelungen zur Probezeitverkürzung und Stellenneubewertungen nach dem KGSt-Stellenbewertungsmodell aus dem Jahr 2009 sollen weitere Anreize für die Mitarbeiter geschaffen werden. Die Teilnehmerzahl für die Weiterbildungsmaßnahme zum Verwaltungsfachwirt wurde erhöht und eine Führungskräftenachwuchsschulung implementiert. Um Nachwuchskräfte zu gewinnen, werden ab diesem Jahr ein weiterer dualer Studiengang und Ferienjobs für Studenten angeboten. In diesem Kapitel sollen die bestehenden Instrumente bewertet und eventuelle Lücken aufgezeigt werden. Die Vorgehensweise orientiert sich am Aufbau des Kapitels 3.2.

#### **4.2.1 Möglichkeiten und Ziele einer SWOT-Analyse**

Die SWOT-Analyse ist originär ein strategisches Planungsinstrument, das in der Wirtschaft verwendet wird, um die Position eines Unternehmens zu bestimmen und daraus Strategien zu entwickeln. Sie eignet sich aber auch, um kommunale Handlungsfelder zu analysieren und zu bewerten. Grundlage der Analyse ist die Darstellung von Stärken (strengths), Schwächen (weaknesses), Chancen (opportunities) und Risiken (threats). Stärken und Schwächen sind von internen Entscheidungen in der Verwaltung abhängig und beleuchten die Sichtweise der Verwaltung. Chancen und Risiken hingegen verdeutlichen die externe Sichtweise, in diesem Fall die Sichtweise der Mitarbeiter.<sup>105</sup>

#### **4.2.2 Durchführung der Untersuchung**

Um eine Bewertung vornehmen zu können, mussten alle bestehenden Maßnahmen und Instrumente des Landratsamts zusammengetragen werden. Im Anschluss daran wurden diese den in Kapitel 3.2 beschriebenen

---

<sup>105</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2009, S. 29.

Themenfeldern zugeordnet. Zum Wissensmanagement, zum interkulturellen Personalmanagement und zum Thema Inklusion konnten keine Maßnahmen zugeordnet werden. Mit Microsoft Excel wurde eine Vorlage mit einer vierteiligen Matrix erstellt, die anschließend für jedes Themenfeld ausgefüllt wurde. Oberhalb der Matrix wurden die zugehörigen Maßnahmen und Instrumente aufgeführt. Um die einzelnen Maßnahmen und Instrumente bewerten zu können, wurden mehrere Gespräche mit Beteiligten aus der Personalabteilung geführt.

### **4.2.3 Ergebnisse und Auswertung**

Die SWOT-Analysen zu den einzelnen Themenfeldern sind der Anlage beigefügt und können zur besseren Verständlichkeit der Auswertung herangezogen werden. Die Diskussion der Ergebnisse erfolgt geordnet nach Themenfeldern. Zu Beginn werden die zugehörigen Maßnahmen vorgestellt. Anschließend wird hauptsächlich auf die Schwächen und Risiken eingegangen, da diese Ausgangspunkt für die im nächsten Kapitel folgenden Handlungsempfehlungen sind. Chancen bzw. Stärken werden nur erwähnt, wenn sich daraus ein Handlungsbedarf ergibt. Diese Darstellungsweise soll dennoch nicht den Eindruck erwecken, die Schwächen und Risiken würden im Landratsamt SBK die Stärken und Chancen überwiegen.

#### Gesundheitsmanagement

Im Bereich des Gesundheitsmanagements wurden in die Bewertung nur die freiwilligen Maßnahmen mitaufgenommen. Maßnahmen, zu denen eine gesetzliche Pflicht aus dem Arbeitsschutzrecht oder der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers besteht, wurden außen vor gelassen. Mit betrieblichem Wiedereingliederungsmanagement, arbeitsmedizinischer Vorsorge, Gefährdungsbeurteilungen und Überprüfung der Ergonomie am Arbeitsplatz erfüllt das Landratsamt aber alle seine Pflichten. Freiwillige Maßnahmen im Gesundheitsmanagement sind die jährliche Gesundheitswoche und der Betriebssport. Aus Arbeitgebersicht wird die Gesundheit der Mitarbeiter

durch diese beiden Maßnahmen noch nicht im gewünschten Maße gefördert. Da der Betriebssport lediglich aus einer Laufgruppe und einer jährlichen Skiausfahrt besteht, wird nur ein Bruchteil der Mitarbeiter von diesem Angebot angesprochen. Die jährliche Gesundheitswoche wird sehr gut angenommen. Da die Angebote oft schnell ausgebucht sind, lässt sich daraus schließen, dass aus Mitarbeitersicht in diesem Bereich eine erweiterte Nachfrage besteht.

### Lebenslanges Lernen

Im Bereich lebenslanges Lernen werden zum einen werden jedes Jahr interne, ämterübergreifende Fortbildungen organisiert. Zum anderen besteht fachbereichsspezifisch die Möglichkeit an externen Fortbildungen teilzunehmen. Hierfür werden ausreichend Mittel zur Verfügung gestellt. Durch das PE-Konzept 2015 wurden neue Weiterbildungsmaßnahmen implementiert. Es gibt eine Führungskräftenachwuchsschulung, die zusammen mit vier anderen Landratsämtern durchgeführt wird. Zusätzlich wurden aufgrund der hohen Nachfrage die Plätze für eine Weiterbildung zum Verwaltungsfachwirt verdoppelt und es wurde ein strukturiertes Auswahlverfahren für diese Weiterbildungen eingeführt.<sup>106</sup> Besonders aus Mitarbeitersicht ist das Auswahlverfahren für die internen Fortbildungen im Landratsamt nicht zufriedenstellend. Die Fortbildungen finden meist zum Ende des Jahres statt und sind häufig am ersten Tag, an dem sie in das Intranet eingestellt werden, ausgebucht. Es gibt daher zum einen zu wenig Kapazitäten, zum anderen kein am Bedarf orientiertes Auswahlverfahren, sondern ein Verfahren nach dem „Windhundprinzip“.

### Ausbildung und Nachwuchsförderung

Das Landratsamt SBK bietet fünf verschiedene Ausbildungsberufe und sechs Studiengänge in Zusammenarbeit mit der Dualen Hochschule an. Das Ausbildungsangebot wird jährlich auf der Ausbildungsmesse „Jobs for future“ in VS-Schwenningen präsentiert. Zusätzlich werden Praktika für

---

<sup>106</sup> Vgl. Personalabteilung, PE-Konzept, S. 15ff.

Schüler und Studenten angeboten. Die Defizite in diesem Bereich wurden größtenteils mit dem PE-Konzept 2015 behoben. Die ungleichen finanziellen Belastungen zwischen verschiedenen Ausbildungsgruppen für den Besuch der Berufsschule wurden durch Zuschüsse ausgeglichen. Um weitere Interessensgruppen anzusprechen und für Nachwuchs zu sorgen, wird ab Oktober 2015 der Duale Studiengang „Projektmanagement – Öffentliches Bauen“ angeboten.<sup>107</sup>

### Beruf und Privatleben

Das Landratsamt SBK verfügt über eine betriebseigene Kindertagesstätte mit einer Gruppe für unter Dreijährige und einer Gruppe für Kinder bis zur Einschulung. Während längerer Auszeiten der Mitarbeiter wird die Kontaktpflege durch das Zusenden der Mitarbeiterzeitung, durch Einladung zum Betriebsausflug, durch spezielle Fortbildungen sowie durch die Weiterleitung von Stellenausschreibungen gewährleistet. Des Weiteren gibt es einen Frauenförderplan, der allerdings schon aus dem Jahr 1999 stammt. Weitere Maßnahmen sind dem Bereich „Arbeitsorganisation“ zugeordnet. Aus Mitarbeitersicht ist zu bemängeln, dass die Beiträge der Kindertagesstätte in letzter Zeit enorm steigen. Da die Steigerung vom Kreistag beschlossen wurde, um sich an den Empfehlungen der kommunalen Spitzenverbände zu orientieren, besteht hier jedoch wenig Handlungsspielraum. Ein Zuschuss als Ausgleich müsste ebenfalls vom Kreistag beschlossen werden.

### Arbeitsorganisation

Im Bereich Arbeitsorganisation besteht zum einen die Dienstvereinbarung zur gleitenden Arbeitszeit, durch die flexible Arbeitszeitregelungen gewährleistet werden. Außerdem stellt das Landratsamt eine große Zahl an Teilzeitarbeitsplätzen und einige Telearbeitsplätze zur Verfügung. Da die meisten Teilzeitkräfte vormittags arbeiten, stehen viele Räume nachmittags leer. Die Mitarbeiter wünschen sich teilweise flexiblere Gleitzeitrege-

---

<sup>107</sup> Vgl. Personalabteilung, PE-Konzept, S. 17ff.

lungen. Im Landratsamt SBK ist es bislang nur schwer möglich, Führungspositionen in Teilzeit zu übernehmen. Allerdings besteht das Angebot, eine Ausbildung in Teilzeit zu absolvieren.

### Organisationskultur

Der Personalrat organisiert einmal im Jahr einen Betriebsausflug. Mitarbeiter, die mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Arbeit fahren, erhalten durch das Job-Ticket einen Zuschuss. Durch das PE-Konzept 2015 wurde der vorzeitige Stufenaufstieg sowie eine Verkürzung der Probezeit ermöglicht und neue Beförderungsrichtlinien erarbeitet, die bei guter Leistung eine schnellere Beförderung versprechen.<sup>108</sup> Seit mehreren Jahren gibt es eine Leitbildarbeit. Diese wurde in den letzten Jahren unbewusst vernachlässigt. Vielen Mitarbeitern ist das Leitbild nicht bekannt.

### Führung

Das Landratsamt hat allgemeine Führungsleitlinien beschlossen, die aus dem Leitbild abgeleitet wurden. Durch das PE-Konzept 2015 werden die Beamtenstellen nach dem KGSt-Gutachten von 2009 neu bewertet.<sup>109</sup> In einem Leitfaden ist geregelt, wie die alle zwei Jahre stattfindenden Mitarbeitergespräche durchgeführt werden. Wie gesetzlich vorgeschrieben erfolgt außerdem alle zwei Jahre eine Leistungsbeurteilung für die leistungsorientierte Bezahlung. Das Mitarbeitergespräch und die Leistungsbeurteilung sind momentan in einem Gespräch zusammengefasst. Sowohl für die Mitarbeiterseite als auch für die Personalverwaltungsseite ist diese Lösung unbefriedigend. Das Feedback, das die Führungskräfte bekommen, ist oft verschönt, da es im Gespräch vordergründig um die Leistungsbewertung geht. Gleichzeitig trauen sich Mitarbeiter eventuell nicht, Probleme anzusprechen, weil sie eine Auswirkung auf die Bewertung befürchten. Dadurch ist eine offene Kommunikation erschwert. Das Konzept der leistungsorientierten Bezahlung ist allgemein nicht zufriedenstellend.

---

<sup>108</sup> Vgl. Personalabteilung, PE-Konzept, S. 22ff.

<sup>109</sup> Vgl. Personalabteilung, PE-Konzept, S. 20ff.

## **5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DAS LANDRATSAMT SCHWARZWALD-BAAR- KREIS**

Das folgende Kapitel bildet das Kernstück der Bachelorarbeit und führt die bis hierher aufgeführten Erkenntnisse in Handlungsempfehlungen für das Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis zusammen. In diesem Kapitel geht es vor allem darum, die noch bestehenden Defizite zu benennen und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Auch wenn dies hier nicht in den Vordergrund tritt, ist zu erwähnen, dass das Landratsamt SBK im Hinblick auf den demografischen Wandel in vielen Bereichen bereits gut aufgestellt ist. Nach einem kurzen Überblick über die allgemeine strategische Vorgehensweise werden die einzelnen Themenfelder beleuchtet und der konkrete Handlungsbedarf aufgezeigt. Im Anschluss daran werden die Erkenntnisse zusammengefasst.

### **5.1 Strategisches Vorgehen**

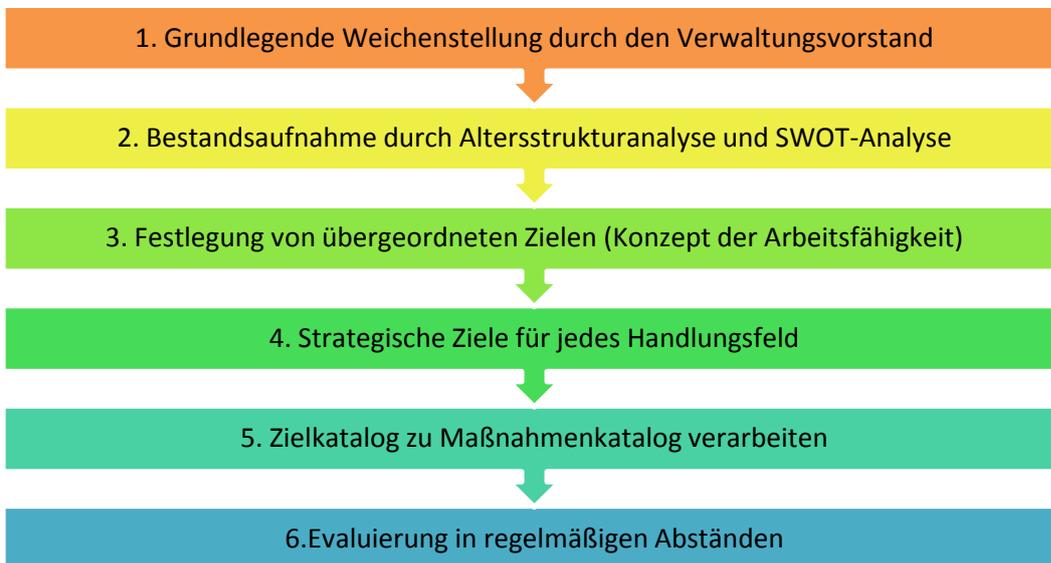
Aufgrund der Fülle an Herausforderungen braucht es für eine erfolgreiche Bewältigung des demografischen Wandels einen übergreifenden, strategischen Ansatz. Optimaler Weise werden darin alle vier Managementperspektiven (Organisation, Personal, Finanzen und Information) zusammengeführt. Obwohl bei einer ganzheitlichen Betrachtung eine Fülle an notwendigen Veränderungen entsteht, ist es wichtig, nicht nur bestimmte Themenfelder anzugehen, sondern das große Ganze im Blick zu behalten. Wie schon erwähnt, müssen nicht in allen Bereichen neue Maßnahmen eingeführt werden. Stattdessen ist es erforderlich, die bestehenden Maßnahmen und Instrumente auf ihren Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels zu überprüfen und sie anschließend neu auszurichten bzw. zu professionalisieren.<sup>110</sup> Als grundlegende Methodik empfiehlt die

---

<sup>110</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2010, S. 53f.

KGSt folgende Vorgehensweise:

Abbildung 20: Bewältigung des demografischen Wandels: KGSt-Modell



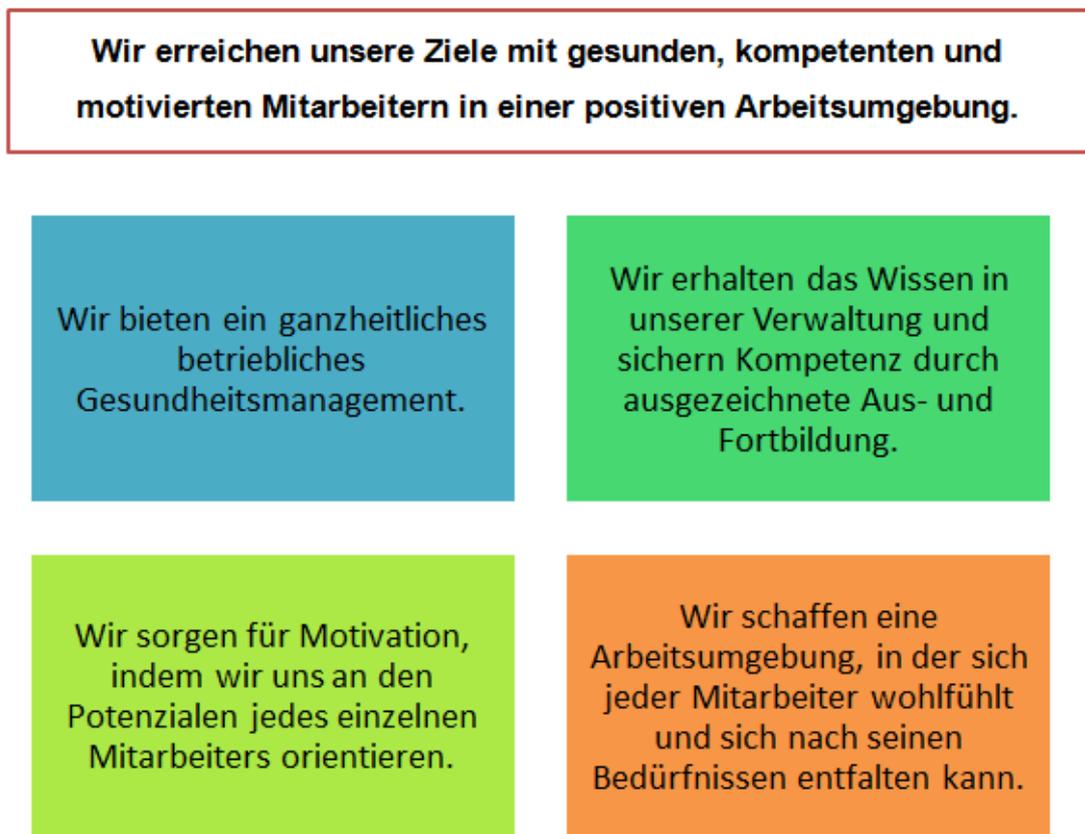
Quelle: eigene Darstellung, vgl. KGSt, 2010, S. 53 f.

Heruntergebrochen auf das Landratsamt SBK bedeutet dies Folgendes: Die grundlegende Weichenstellung durch den Verwaltungsvorstand, im konkreten Fall des Landrats sowie des Kreistages, kann durch diese Bachelorarbeit nicht ersetzt werden. Eine Bestandsaufnahme durch eine Altersstrukturanalyse und eine Evaluierung der bestehenden Maßnahmen und Instrumente in Form mehrerer SWOT-Analysen wurde in Kapitel 4 durchgeführt. Betrachtet man das Leitbild des Landratsamts SBK sind dort schon gute Ansätze für übergeordnete Ziele zu finden. In der Präambel heißt es: *„Unsere vom Wandel bestimmte Zeit stellt ständig neue Anforderungen an die öffentliche Verwaltung. Wir müssen unsere Ziele und unser Handeln daher fortlaufend überprüfen und anpassen. Dabei bietet uns das Leitbild Orientierung. Es definiert die Grundsätze für den Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern und innerhalb der Verwaltung, die Qualität unserer Dienstleistungen und verpflichtet uns zur Verantwortung für die Zukunft.“*<sup>111</sup> Im Hinblick auf das Personal wurde ein konkretes Ziel formuliert:

<sup>111</sup> Landratsamt-Schwarzwald-Baar-Kreis, Leitbild, S. 1.

„Wir erreichen unsere Ziele mit motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.“<sup>112</sup> Als Unterpunkte werden gute Arbeitsbedingungen, eine offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie eine rechtzeitige und umfassende Information, ein kooperativer Führungsstil, eine Arbeit mit gemeinsam festgelegten Zielen und eine Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter durch gezielte Fortbildungen und Maßnahmen der Personalentwicklung genannt.<sup>113</sup> Da sich die übergeordneten Ziele am Konzept der Arbeitsfähigkeit orientieren sollten, wird folgende Änderung vorgeschlagen:

Abbildung 21: Vorschlag übergeordnete Ziele



Quelle: eigene Darstellung

<sup>112</sup> Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis, Leitbild, S. 2.

<sup>113</sup> Vgl. ebd.

Im folgenden Kapitel wird nun für jedes Themenfeld ein strategisches Ziel formuliert. Soweit dies möglich war, wurden die bestehenden Ziele des Leitbildes integriert. Anschließend wird die Maßnahmenebene betrachtet und konkrete Empfehlungen gegeben. Auch im Landratsamt SBK sollte nach einer gewissen Zeit eine Evaluierung stattfinden.

## **5.2 Empfehlungen für einzelne Bereiche**

Der Aufbau dieses Kapitels orientiert sich am Aufbau des Kapitels 3.2. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Altersstrukturanalyse und der SWOT-Analysen werden Handlungsempfehlungen für die einzelnen Bereiche gegeben. Dabei werden zuerst die bestehenden Maßnahmen daraufhin überprüft, ob sie zur Bewältigung des demografischen Wandels beitragen und ob sie eventuell professionalisiert oder neu ausgerichtet werden müssen. Anschließend wird auf neue Maßnahmen eingegangen, die zusätzlich zu den bestehenden Maßnahmen eingeführt werden können.

### **5.2.1 Gesundheitsmanagement**

#### **ZIEL: Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.**

Alle bereits bestehenden Maßnahmen im Bereich Gesundheitsmanagement unterstützen die Bewältigung des demografischen Wandels, indem sie ein gesundheitsbewusstes Verhalten der Mitarbeiter fördern. Allerdings sollten sie teilweise neu ausgerichtet bzw. professionalisiert werden. Der Betriebssport sollte ausgebaut und um weitere Sportarten ergänzt werden, um einen möglichst großen Teil der Mitarbeiter anzusprechen. Hierbei müssen nicht unbedingt Ressourcen des Arbeitgebers in Anspruch genommen werden. Die Personalabteilung könnte eine Initiative starten, um Mitarbeiter für das Anbieten einer Sportgruppe zu gewinnen. Die Angebote können anschließend im Intranet veröffentlicht werden. Das Engagement der verantwortlichen Mitarbeiter sollte entsprechend gewürdigt werden. Um auch den Austausch untereinander zu fördern, könnte z. B. ein-

mal jährlich ein Essen mit dem Landrat stattfinden. Ein System, in dem sich die Mitarbeiter selbst engagieren, hat neben dem Gesundheitsaspekt noch weitere Vorteile. Die gemeinsame Bewegung fördert den Zusammenhalt der teilnehmenden Mitarbeiter und stärkt die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber. Nach außen hin kann dies als Attraktivitätsfaktor gewertet werden. Da die Angebote in der jährlich stattfindenden Gesundheitswoche sehr gut ankommen, könnte auch dieses Angebot ausgebaut werden. Zum einen könnte die Häufigkeit der Gesundheitswochen erhöht werden, zum anderen könnten Angebote wie Vorträge zu Gesundheitsthemen über das ganze Jahr verteilt werden. Eventuell könnten diese sogar in ein neues Fortbildungskonzept integriert werden. Unter dem Punkt „Weitere Planungen“ wird im PE-Konzept 2015 bereits als Ziel formuliert, ein strukturiertes, betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen und umzusetzen. Nach den Ausführungen im PE-Konzept sollen die Führungskräfte für das Thema geschult und sensibilisiert werden. Damit soll ein gesundheitsförderndes Verhalten der Führungskräfte erzeugt und ihre Vorbildfunktion in diesem Bereich gestärkt werden. Im PE-Konzept wird weiterhin empfohlen, den Bedarf der Mitarbeiter zu ermitteln und in die Umsetzung miteinfließen zu lassen sowie die bestehenden Maßnahmen konzeptionell zu festigen, an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen und zu erweitern.<sup>114</sup> Der Bedarf, Gesundheitsmanagement als Ganzes und als strategische Aufgabe der Personalverwaltung zu betrachten, wurde erkannt. Aufgrund der größtenteils alterszentrierten Strukturen im Landratsamt besteht hier dringender Handlungsbedarf.

---

<sup>114</sup> Vgl. Personalabteilung, PE-Konzept, S. 27f.

## 5.2.2 Wissenstransfer und Nachwuchsförderung

### Lebenslanges Lernen

**ZIEL: Den Mitarbeitern Möglichkeiten bieten, sich während des gesamten Erwerbslebens fort- und weiterzubilden.**

Die bestehenden Maßnahmen tragen dazu bei, das lebenslange Lernen der Mitarbeiter zu fördern. Die im PE-Konzept 2015 neu installierten Instrumente wie die Erhöhung der Kapazitäten für den Lehrgang zum Verwaltungsfachwirt und die Führungskräftenachwuchsschulung sind gut ausgerichtet. Lediglich das interne Fortbildungsangebot sollte noch professionalisiert werden. In den „Weiteren Planungen“ des PE-Konzepts wird darauf ebenfalls eingegangen. Es wird vorgeschlagen, ein ganzjähriges Fortbildungsprogramm als festen Bestandteil der Personalentwicklung zu implementieren. Durch feste Rubriken wie Gesundheitsvorsorge, Sozial- und Methodenkompetenz sowie Führungskräftefortbildungen soll ein abwechslungsreiches Seminarangebot stattfinden. Außerdem sieht das PE-Konzept vor zielgruppenspezifische Angebote z. B. für Frauen, Männer oder ältere Mitarbeiter zu installieren.<sup>115</sup> Diese Planungen sind sehr demografiebewusst ausgestaltet und sollten deshalb in nächster Zeit in der beschriebenen Weise umgesetzt werden. Die bestehenden Defizite in diesem Bereich könnten damit beseitigt werden. Lediglich das Problem des Auswahlverfahrens sollte in einem neuen Fortbildungskonzept noch berücksichtigt werden. Plätze sollten vorrangig an Mitarbeiter mit besonderem Bedarf im jeweiligen Bereich vergeben werden und nicht an die Mitarbeiter, die sich am schnellsten anmelden. Eventuell kann dieses Problem aber auch durch eine größere Angebotsfülle kompensiert werden. Um lebenslanges Lernen zu etablieren, kann zusätzlich über neue Maßnahmen nachgedacht werden. Hierfür würde sich ein Job-Rotation-System anbieten. Dabei tauschen die Mitarbeiter in einem bestimmten Zeitraum planmäßig ihre Arbeitsplätze, um sich durch Fach- und Füh-

rungskräfteerfahrungen individuell zu qualifizieren. Durch die wechselnden sozialen Kontakte zu Kollegen und Vorgesetzten kann überdies ihre soziale Kompetenz gefördert werden. Andererseits profitieren auch die entsprechenden Organisationseinheiten von den neuen Ideen der wechselnden Stelleninhaber. Die teilnehmenden Mitarbeiter werden zu Generalisten, die ihre Kooperations- und Delegationsbereitschaft ausbauen sowie Kompetenzen im Bereich der Bewältigung neuer Problemstellungen erlernen. Dadurch können sie nach Abschluss des Programms flexibel eingesetzt werden.<sup>116</sup> Im Sinne des lebenslangen Lernens, sollten die Mitarbeiter außerdem auf die Möglichkeiten des am 01.07.2015 in Kraft getretenen Bildungszeitgesetzes BW aufmerksam gemacht werden. Sowohl Beschäftigte als auch Beamte können dadurch bis zu fünf Kalendertage pro Jahr Bildungszeit unter Fortzahlung der Bezüge beantragen, um sich politisch, ehrenamtlich oder beruflich weiterzubilden.

### Wissensmanagement

#### **ZIEL: Das vorhandene Wissen erhalten und weitergeben.**

Im Bereich Wissensmanagement sind bisher keine Maßnahmen und Instrumente vorhanden. Da der Wissensverlust eines der größten Probleme ist, welches bedingt durch die größtenteils alterszentrierte Personalstruktur in naher Zukunft verstärkt auf das Landratsamt zukommen wird, sollten hier unbedingt Maßnahmen installiert werden. Die KGSt empfiehlt für den Aufbau eines Wissensmanagements, ein zweijähriges Projekt anzulegen. Im Anschluss sollte eine Evaluation über das bisher Erreichte stattfinden. Daraus können weitere Schritte abgeleitet werden. An diesem Projekt sollten sich vor allem Mitarbeiter beteiligen, die bisher schon an der Informationsversorgung beteiligt sind. Im Vordergrund des Projekts sollten die Aktivierung des Wissens in den Köpfen der Mitarbeiter und die Wissensbereitstellung in Datenbanken stehen.<sup>117</sup> Um das Wissen der Mitarbeiter zu ak-

---

<sup>115</sup> Vgl. Personalabteilung, PE-Konzept, S. 27.

<sup>116</sup> Vgl. H. Hopp/A. Göbel, 2013, S. 324f.

<sup>117</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2001, S. 29f.

tivieren, empfiehlt sich ein Konzept für begleitete Einarbeitungsphasen. Bei einem Stellenwechsel aufgrund eines Eintritts in die Rente bzw. in die Pension empfiehlt sich ein „Senior-Berater“-Konzept wie unter Punkt 3.2.2.2 beschrieben. Im Rahmen einer Wissensdatenbank sollten Dokumentationen zu häufig vorkommenden Abläufen einer bestimmten Stelle mitaufgenommen und ständig fortgeschrieben werden. Dies erleichtert dem Nachfolger den Einstieg, wenn keine begleitete Einarbeitung stattfinden kann. Mit einer Wissensdatenbank kann außerdem gewonnenes Wissen strukturiert, dokumentiert und archiviert werden. Als Grundlage dafür könnte das schon bestehende Intranet genutzt werden, durch das bereits Informationen zu verschiedenen Themen bereitgestellt werden.

#### Ausbildung und Fachkräftegewinnung

##### **ZIEL: Kompetenten Nachwuchs ausbilden und Fachkräfte gewinnen.**

Mit den bestehenden Maßnahmen im Bereich Ausbildung ist das Landratsamt SBK gut aufgestellt. Insbesondere die neuen Maßnahmen im PE-Konzept 2015 haben die Ausrichtung auf den demografischen Wandel bestätigt. Auch den durch die Altersstrukturanalyse erkennbaren Problemen im technischen Bereich wurde damit schon Rechnung getragen. Neue Maßnahmen sind daher nicht notwendig. Im Bereich Fachkräftegewinnung empfiehlt es sich, mithilfe der schon bestehenden und der neu zu installierenden Maßnahmen eine Arbeitgebermarke zu bilden, die das Landratsamt SBK trotz Standort im ländlichen Raum so attraktiv macht, dass viele neue Fachkräfte angeworben werden. Dabei geht es nicht darum, ein Alleinstellungsmerkmal zu finden, sondern überhaupt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Die vorhandenen Attraktivitätsmerkmale müssen so präsentiert werden, dass ein unverwechselbares Bild in den Köpfen der potenziellen Mitarbeiter hängenbleibt. Dabei sollten unterschiedliche Zielgruppen in gleicher Weise angesprochen werden.<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup> Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, 2013, S. 14ff.

### 5.2.3 Chancengleichheit und Diversity

#### Interkulturelles Personalmanagement

**ZIEL: Erhöhung des Anteils an Mitarbeitern mit Migrationshintergrund und Stärkung der interkulturellen Kompetenz aller Mitarbeiter.**

Im Bereich interkulturelles Personalmanagement gibt es im Landratsamt SBK derzeit keine spezifischen Instrumente. Um diesen Themenkomplex gezielt anzugehen, braucht es eine Unterstützung der Verwaltungsführung. Danach können verschiedene Bereiche der Personalgewinnung auf Bewerber mit Migrationshintergrund ausgerichtet werden. Die Landesverwaltung BW startete zusammen mit den kommunalen Spitzenverbänden aus BW sowie dem Beamtenbund BW und dem Deutschen Gewerkschaftsbund Bezirk BW die Initiative „Vielfalt macht bei uns Karriere“, um gezielt Menschen mit Migrationshintergrund für den öffentlichen Dienst zu gewinnen. Derzeit können sich Behörden aus Baden-Württemberg mit ihren Best-Practice-Beispielen an einem Wettbewerb beteiligen. Nach der Preisverleihung im Oktober 2015 stehen die Einsendungen den übrigen Kommunen und Landkreisen in Baden-Württemberg zur Verfügung. Hier könnten Impulse für das Vorgehen im Landratsamt SBK gesammelt werden. Durch das derzeit in der Anhörung befindliche Partizipations- und Integrationsgesetz BW könnte ein Recht auf Freistellung von Mitarbeitern mit muslimischem Glauben an deren religiösen Feiertagen entstehen.<sup>119</sup> Das Thema interkulturelles Personalmanagement kann in die Arbeitgebermarke mitaufgenommen werden. Neben der gezielten Anwerbung von Menschen mit Migrationshintergrund gilt es, die interkulturelle Kompetenz der vorhandenen Mitarbeiter zu stärken. Es würde sich empfehlen, diesen Themenkomplex in das neue Fortbildungskonzept (s. Punkt 5.2.2) zu integrieren und gezielt Seminare zur Erlangung von interkultureller Kompetenz und von Fremdsprachenkenntnissen anzubieten.

---

<sup>119</sup> Vgl. Integrationsministerium BW, Bessere Bedingungen für gleichberechtigte Teilhabe.

## Inklusion

### **ZIEL: Erhöhung des Anteils an Mitarbeitern mit Behinderung.**

Auch im Bereich Inklusion gibt es noch keine spezifischen Maßnahmen. Das Landratsamt SBK hat zwar einen Behindertenbeauftragten und beschäftigt auch mehrere Menschen mit einer Behinderung, es gibt aber keine Strategie, um diese gezielt anzuwerben. Hier könnte ein Aktionsplan ausgearbeitet werden. In einem ersten Schritt sollte das Thema Inklusion mit Unterstützung der Verwaltungsführung in das Leitbild aufgenommen werden. In einem zweiten Schritt sollten Führungskräfte gezielt im Bereich Inklusion fortgebildet und das Thema im Personalrat diskutiert werden. Als festen Ansprechpartner gibt es bereits einen Behindertenbeauftragten. Mitarbeiter mit Behinderung sollten in den Prozess miteinbezogen werden. Durch ihre Erfahrungen kann ermittelt werden, welche Barrieren noch vorhanden sind. In Stellenausschreibungen kann ein Hinweis hinzugefügt werden, dass die Bewerbungen von Menschen mit Behinderung begrüßt werden.<sup>120</sup> Zusätzlich sollte dieser Aspekt bei der Bildung einer Arbeitgebermarke entsprechend berücksichtigt und miteinbezogen werden.

## Beruf und Privatleben

### **ZIEL: Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern.**

Die in diesem Bereich bestehenden Maßnahmen und Instrumente fördern die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben der Mitarbeiter, müssen also nicht professionalisiert werden. Das aus Mitarbeitersicht bestehende Problem der erhöhten Beiträge in der Kindertagesstätte kann, wie oben beschrieben, nicht behoben werden. Bei der Kontaktpflege während längerer Auszeiten von Mitarbeitern gibt es schon viele gute Maßnahmen. Im Bereich Beruf und Pflege bieten die seit dem 01.01.2015 geltenden neuen Regelungen des Pflegezeitgesetzes und des Familienpflegezeitgesetzes eine gute Grundlage, den Mitarbeitern flexible Auszeiten zu ermöglichen. Diese gelten allerdings nicht für Beamte, sondern nur für Angestellte. Die

Regelungen wurden in letzter Zeit zwar auch an die Beamten angepasst, allerdings gibt es z. B. für die Freistellung in Teilzeit mit weniger als 50 % nur eine „Kann-Regelung“. Auch die Regelungen des seit 01.07.2015 geltenden neuen Elternzeitgesetzes ermöglichen den Mitarbeitern einen flexibleren Umgang mit der Aufteilung ihrer Elternzeit. Um als attraktiver Arbeitgeber zu gelten, sollten die Mitarbeiter über diese neuen Möglichkeiten informiert werden. Auf weitere individuelle Arbeitszeitmodelle, die nicht spezifisch auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege oder Kinderbetreuung ausgerichtet sind, wird im nächsten Kapitel eingegangen.

#### 5.2.4 Arbeitsumfeld

##### Arbeitsorganisation

##### **ZIEL: Individuelle und flexible Arbeitsorganisation anbieten.**

Die bestehenden Maßnahmen im Bereich Arbeitsorganisation tragen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort bei. Die Teilzeitregelungen könnten noch professionalisiert werden. Hierfür könnte über die Einführung eines „Job-Sharing“-Modells nachgedacht werden. Dabei teilen sich zwei oder mehrere Mitarbeiter eine Vollzeitstelle. Obwohl die einzelnen Mitarbeiter in Teilzeit arbeiten, ist die Stelle immer besetzt. Dies erfordert ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und klare Absprachen zwischen den beteiligten Mitarbeitern.<sup>121</sup> Es hat aber auch den Vorteil, dass nicht mehrere Arbeitsplätze nachmittags unbesetzt sind. Dieses Modell eignet sich auch um Führung in Teilzeit zu ermöglichen. Die bestehenden Gleitzeitregelungen werden teilweise noch flexibler gewünscht. Sollte über eine Ausweitung nachgedacht werden, dürfen die Servicezeiten gegenüber den Bürgern nicht aus dem Blick geraten. Die Telearbeit funktioniert gut, hier besteht kein Optimierungsbedarf. In Bezug auf neue Maßnahmen sollte die Landkreisverwaltung die Flexibilisierungsmöglichkeiten des TVöD bzw. des Beamtenrechts in Bezug auf die Arbeitszeit voll ausschöp-

---

<sup>120</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2013, S. 31ff.

fen. Sowohl das LBG (§ 69 Abs. 5) als auch der TVöD (§ 10 Abs. 6 TVöD-VKA) bieten die Möglichkeit eines Freistellungs- bzw. Sabbatjahres. Nach einer Ansparphase, in der die Bezüge entsprechend gekürzt werden, erfolgt eine Freistellung vom Dienst unter Weiterzahlung der Bezüge. Mit einem Lebensarbeitszeitkonto kann Arbeitszeit langfristig angespart werden. Zum Ende des Berufslebens findet dann ein Ausgleich statt. Sowohl die AzUVO (§ 19) als auch der TVöD-VKA (§ 10 Abs. 6) bieten eine entsprechende gesetzliche Grundlage für Beamte und Beschäftigte. Es empfiehlt sich, die Vorgehensweise in einer Dienstvereinbarung zu regeln. Zusätzlich können die Möglichkeiten der Altersteilzeit genutzt werden. Das LBG (§ 70) bietet diese Möglichkeit allerdings nur für schwerbehinderte Beamte. Bei den Beschäftigten kann hierfür eine Dienstvereinbarung im Rahmen des TV Flex-AZ erlassen werden.

### Organisationskultur

#### **ZIEL: Arbeiten in einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre.**

Die bestehenden Maßnahmen fördern eine gute Organisationskultur und die Motivation der Mitarbeiter. Im PE-Konzept 2015 wurde einiges dafür getan, ein transparentes und allgemein akzeptiertes System für die berufliche Weiterentwicklung zu schaffen. Die Leitbildarbeit muss auf jeden Fall professionalisiert werden. Das Leitbild muss wieder mehr in den Vordergrund gerückt werden und so vermarktet werden, dass es jedem Mitarbeiter bekannt ist und gleichzeitig als Arbeitgebermarke nach außen präsentiert wird. Bevor dafür eine Strategie entwickelt wird, sollte das Leitbild aber überprüft werden und die hier aufgeführten Ziele zur Bewältigung des demografischen Wandels mitaufgenommen werden. Wurde das Leitbild ergänzt, sollte es den Mitarbeitern und der Außenwelt durch gezielte Veranstaltungen bekannt gemacht werden. Es empfiehlt sich, das Leitbild im Zusammenhang mit einer neu entwickelten Arbeitgebermarke zu präsentieren. Damit sich die Mitarbeiter mit dem Leitbild identifizieren können, sollten sie in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden.

---

<sup>121</sup> Vgl. Deutscher Landkreistag, 2010, S. 7.

## Führung

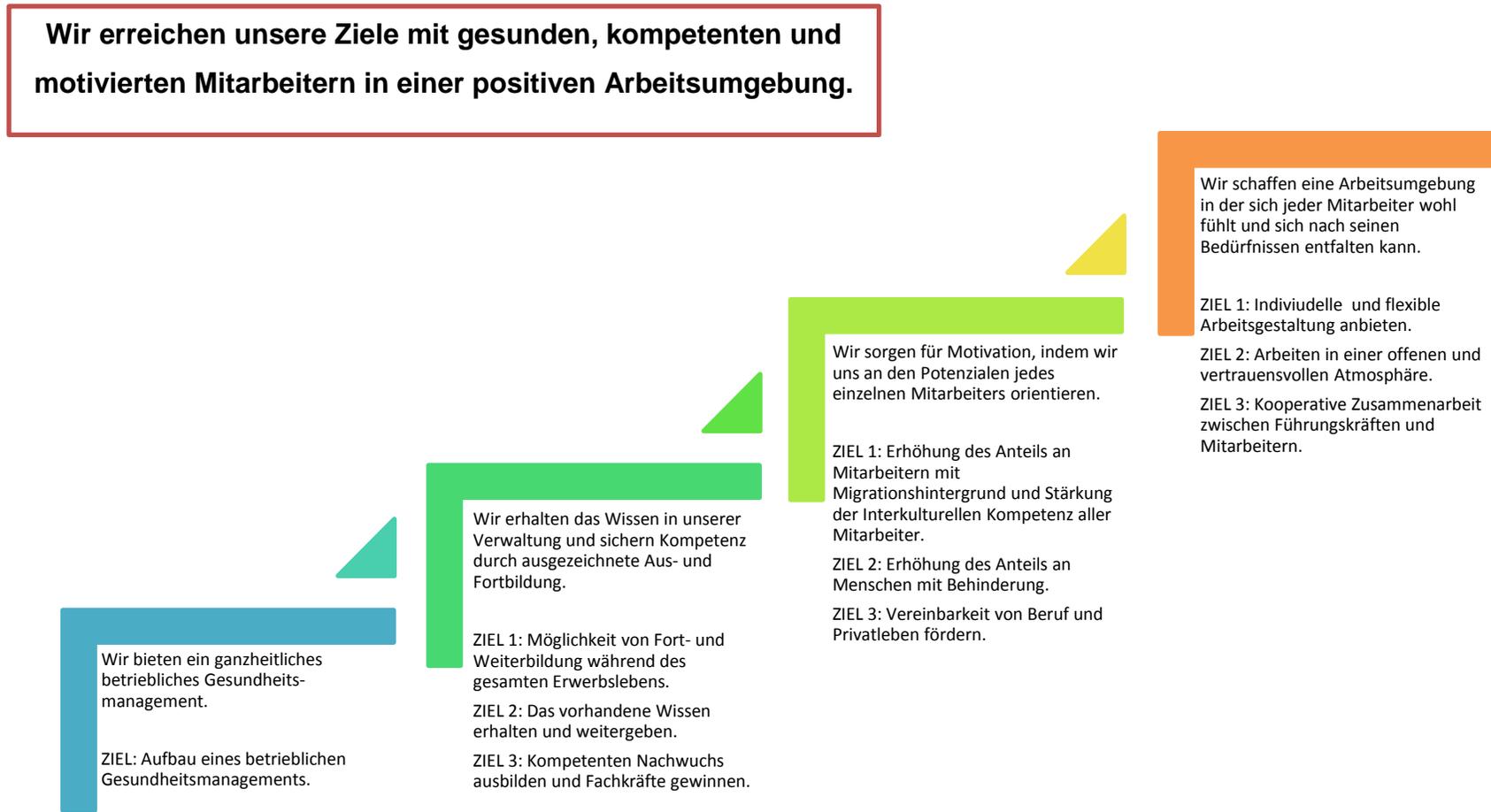
### **ZIEL: Kooperative Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.**

Im Bereich Führung taucht zum ersten Mal ein Instrument auf, das in seiner derzeitigen Form nicht zur Bewältigung des demografischen Wandels beiträgt. Das Mitarbeitergespräch ist zwar theoretisch vorhanden und es gibt dazu einen vorbildlichen Leitfaden, praktisch wird es aber nicht durchgeführt. Es ist sehr wichtig, die Mitarbeitergespräche wieder von der Leistungsbewertung zu trennen und darauf zu achten, dass diese flächendeckend und regelmäßig durchgeführt werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass Mitarbeiter und Führungskräfte eine Möglichkeit haben, miteinander zu kommunizieren. Zusätzlich zu den Mitarbeitergesprächen sollte eine anonyme Möglichkeit geschaffen werden, Führungskräfte zu bewerten. Nach Möglichkeit sollen diese nicht nur von ihrem eigenen Vorgesetzten, sondern auch von ihren Mitarbeitern bewertet werden. Dies kann durch ein 360°-Feedback geschehen. Dadurch kann wie unter Punkt 3.2.4.3 beschrieben der individuelle Förderbedarf für die Führungskräfte analysiert werden, um diese in ihrer Funktion zu stärken. Durch die neue Führungskräftenachwuchsschulung ist sichergestellt, dass ein „Pool“ an potenziellen Führungskräften aus den eigenen Reihen gebildet wird.

## **5.3 Zusammenfassung**

Dieses Kapitel fasst die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit prägnant zusammen. Abbildung 22 zeigt die in Kapitel 5.1 vorgestellten übergeordneten Ziele sowie die Ziele der einzelnen Themenfelder. Aus Abbildung 23 können die Empfehlungen für einzelne Maßnahmen entnommen werden. Hierbei ist zu beachten, dass nur Maßnahmen aufgeführt sind, bei denen schon bestehende Instrumente professionalisiert oder neu ausgerichtet werden müssen sowie Vorschläge für neue Maßnahmen. Natürlich sollen die bestehenden Maßnahmen beibehalten werden.

Abbildung 22: Strategische Ziele im Überblick



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 23: Empfehlungen Maßnahmen nach Bereichen



### Arbeitszeitgestaltung

- Job-Sharing-Modell für Führungsstellen und Teilzeitstellen
- Flexibilisierung der Gleitzeitregelungen überprüfen
- Gesetzliche Flexibilisierungsmöglichkeiten ausschöpfen: Sabbatjahr, Lebensarbeitszeitkonto, Altersteilzeit

### Organisationskultur

- Leitbildarbeit gezielt fortsetzen und wiederbeleben

### Führung

- Mitarbeitergespräch wieder unabhängig von Leistungsbewertung flächendeckend durchführen
- System zur regelmäßigen Führungskräftebeurteilung entwickeln
- Individuelle Förderungskonzepte für Führungskräfte

Quelle: eigene Darstellung

## 6 AUSBLICK

Die Analyse der Situation im Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis hat einigen Handlungsbedarf ergeben. Um das Personalmanagement auf die Auswirkungen des demografischen Wandels vorzubereiten, müssen insbesondere in den Bereichen Gesundheitsmanagement, lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, interkulturelles Personalmanagement und Inklusion von Grund auf neue Maßnahmen und Instrumente implementiert werden. In den übrigen Bereichen sind schon gute Ansätze vorhanden. Diese sollten aber in ein Gesamtkonzept, ähnlich der schon bestehenden Demografiestrategie des Landkreises, integriert werden. Die Vorgehensweise sollte zusammen mit allen Akteuren - dem Landrat, dem Kreistag, der Personalverwaltung sowie der zentralen Steuerung und den Dezernats- und Amtsleitern - entwickelt werden. In einigen Bereichen empfiehlt es sich außerdem, die Mitarbeiter in den Prozess miteinzubeziehen.

Aufgrund der Vielschichtigkeit des Themas konnte durch die vorliegende Arbeit keine fertige Strategie vorgelegt werden. Dies hätte den Umfang der Arbeit gesprengt. Durch die Handlungsempfehlungen und die aufgezeigten Lücken ist nun aber sichtbar, an welchen Stellen weitergearbeitet werden muss. Leider konnten die vielen verschiedenen Themenfelder, die in ein demografiebewusstes Personalmanagement hineinspielen, aufgrund der Seitenvorgaben für eine Bachelorarbeit nicht sehr tiefgründig bearbeitet werden. Es wurde stattdessen versucht, einen möglichst guten Gesamtüberblick zu geben. Mit vielen Themen muss sich die Personalabteilung des Landratsamts SBK bei einer Umsetzung der gegebenen Handlungsempfehlungen noch ausführlicher beschäftigen. Die Ausgangsdaten für die SWOT-Analysen wurden durch Gespräche mit Verantwortlichen in der Personalabteilung gewonnen. Eine Mitarbeiterbefragung hätten sicherlich noch weitere Aspekte geliefert. Von Seiten des Landratsamts war eine Mitarbeiterbefragung zum aktuellen Zeitpunkt allerdings nicht erwünscht. Überdies wäre eine solche Befragung aufgrund des hohen Aufwandes im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht zusätzlich realisierbar gewesen.

Durch die Altersstrukturanalyse konnte gezeigt werden, dass in einigen Ämtern durch die stark alterszentrierte Struktur ein dringender Handlungsbedarf besteht. Ein demografiebewusstes Personalmanagement aufzubauen, ist deshalb ein wirkliches Zukunftsthema und sollte zur Hauptaufgabe der Personalentwicklung gemacht werden. Die Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften sowie der Wissenstransfer werden dabei in Zukunft eine entscheidende Rolle spielen. Damit das Landratsamt als Arbeitgeber attraktiv bleibt, müssen alle erwähnten Themenfelder in eine Gesamtstrategie eingebettet werden und daraus ein entsprechendes Leitbild mit einer unverwechselbaren Arbeitgebermarke entwickelt werden. In der Demografiestrategie des Landkreises heißt es:

*„Der demografische Wandel und seine Auswirkungen für den Schwarzwald-Baar-Kreis erfordern in den nächsten Jahren in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft wichtige Entscheidungen. Frauen, die in der Vergangenheit nicht geboren wurden, bekommen in der Gegenwart keine Kinder. Diese banale Aussage weist auf zweierlei hin: Die Demografie arbeitet mit langfristigen Trends und die politischen Folgen der demografischen Entwicklung sind nicht kurzfristig zu beheben.“<sup>122</sup>*

In diesem Sinne ist es am besten, sofort mit der Bewältigung der auf das Landratsamt SBK zukommenden Herausforderungen zu beginnen. Die bestehenden Handlungsbedarfe wurden in dieser Arbeit erkannt. Es gilt nun, den langwierigen Prozess der Reaktion auf die veränderten Bedingungen so früh wie möglich anzugehen. Denn die Folgen sind nur langfristig zu beheben und erfordern ein gewisses Maß an Zeit und Vorbereitung. Damit das Landratsamt SBK auch weiterhin „Kompetent im Dienst für Mensch und Zukunft“<sup>123</sup> ist, muss es sich – wie Perikles sagte – heute schon auf die Zukunft vorbereiten.

---

<sup>122</sup> Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis, 2013, S. 7.

<sup>123</sup> Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis, Leitbild, S. 1.

## LITERATUR

**Arbeitsgruppe Zukunft Personal:** Demografie und Personalentwicklung im öffentlichen Dienst. Bericht der Länder-Bund-Arbeitsgruppe Zukunft Personal - ZuP - des Unterausschusses "Personal und öffentliches Dienstrecht" des Arbeitskreises VI "Organisation, Öffentliches Dienstrecht und Personal" der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder, 2012.

URL: [http://www.innenministerkonferenz.de/IMK/DE/termine/to-beschluesse/12-12-07/Anlage19.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.innenministerkonferenz.de/IMK/DE/termine/to-beschluesse/12-12-07/Anlage19.pdf?__blob=publicationFile&v=2) [13.08.2015]

**Bibliographisches Institut (Dudenverlag):** Bedeutungsübersicht und Herkunft „Demografie“ (zitiert als Bibliographisches Institut (Duden), Bedeutung und Herkunft „Demografie“).

URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Demografie> [13.08.2015]

**Brandenburg, Uwe/Domschke, Jörg-Peter:** Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement, 1. Auflage, 2007.

**Brenner, Carmina:** Baden-Württemberg 2020 - Zur aktuellen demografischen Entwicklung im Land, in: Die Gemeinde (BWGZ), 2015, S. 62–64.

**Bundesamt für Migration und Flüchtlinge:** Artikel „Baden-Württemberg wirbt für Vielfalt im öffentlichen Dienst“ (zitiert als: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, BW wirbt für Vielfalt).

URL: <http://www.wir-sind-bund.de/SharedDocs/Meldungen/WSB/DE/2015/vielfalt-macht-karriere-kampagne-badenwuerttemberg.html> [13.07.2015]

**Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (Hg.):** Die Raumordnungsprognose 2035 nach dem Zensus. Bevölkerung, private Haushalte und Erwerbspersonen, 2015.

URL: [http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/AnalysenKompakt/2015/DL\\_05\\_2015.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/AnalysenKompakt/2015/DL_05_2015.pdf?__blob=publicationFile&v=4) [13.08.2015]

**Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung:** Bevölkerungsentwicklung. Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel, 2013.

URL: [http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschueren/bevoelkerung\\_2013.pdf;jsessionid=8432D96E0D4B3AD0D2AF8FC74F47ECCD.2\\_cid331?\\_\\_blob=publicationFile&v=12](http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschueren/bevoelkerung_2013.pdf;jsessionid=8432D96E0D4B3AD0D2AF8FC74F47ECCD.2_cid331?__blob=publicationFile&v=12) [13.08.2015]

**Bundesministerium des Inneren:** Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes, 2011.

URL: [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2012/demografiebericht.pdf;jsessionid=601A091ADD4EFD5CF6DFFD117359D94.2\\_cid287?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2012/demografiebericht.pdf;jsessionid=601A091ADD4EFD5CF6DFFD117359D94.2_cid287?__blob=publicationFile) [13.08.2015]

**Bundesministerium des Inneren:** Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Leitfaden zur Ausgestaltung einer lebensphasenorientierten Personalpolitik, 2012 (zit. 2012a).

URL: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/dpm-leitfaden.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/dpm-leitfaden.pdf?__blob=publicationFile) [13.08.2015]

**Bundesministerium des Inneren:** Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung - Empfehlungen zur Gestaltung, 2012 (zit. 2012b).

URL: [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/dpm-empfehlungen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2013/dpm-empfehlungen.pdf?__blob=publicationFile) [13.08.2015]

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales:** ZusammenArbeiten - Inklusion in Unternehmen und Institutionen. Ein Leitfaden für die Praxis, 2013.

URL: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a755-nap-leitfaden.pdf;jsessionid=EE6FEE549B8835B2748A92ECB79E9B24?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a755-nap-leitfaden.pdf;jsessionid=EE6FEE549B8835B2748A92ECB79E9B24?__blob=publicationFile) [13.08.2015]

**Charta der Vielfalt e.V.:** Vielfalt erkennen - Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen, 2014.

URL: [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Vielfalt\\_erkennen\\_BF.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Vielfalt_erkennen_BF.pdf) [13.08.2015]

**DAK-Gesundheit:** DAK-Gesundheitsreport 2015, 2015.

URL: [http://www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger\\_bundesweiter\\_Gesundheitsreport\\_2015-1585948.pdf](http://www.dak.de/dak/download/Vollstaendiger_bundesweiter_Gesundheitsreport_2015-1585948.pdf) [13.08.2015]

**Deller, Jürgen/Kern, Stefanie/u.a.:** Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess ; mit 6 Tabellen und 28 Expertenbeiträgen, 2008 (ebook).

**Deutscher Landkreistag:** Führungskräfteentwicklung in der Landkreisverwaltung, 2013.

URL: <http://www.landkreistag.de/images/stories/publikationen/Bd-107.pdf> [13.08.2015]

**Deutscher Landkreistag:** Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Kreisverwaltung, 2010.

URL: <http://www.landkreistag.de/images/stories/publikationen/band%2091.pdf> [13.08.2015]

**Deutscher Städte- und Gemeindebund/Mohn, Ulrich:** Demografiefeste Personalverwaltung. Praxisempfehlungen für Städte und Gemeinden mit Blick auf die neuen Herausforderungen der kommunalen Personalverantwortlichen durch Entwicklungen wie dem demografischen Wandel, 2013.

URL: [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2012/demografiebericht.pdf;jsessionid=601A091ADD4EFD5CF6DFFD1117359D94.2\\_cid287?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2012/demografiebericht.pdf;jsessionid=601A091ADD4EFD5CF6DFFD1117359D94.2_cid287?__blob=publicationFile) [13.08.2015]

**Ehmer, Josef:** Bevölkerungsgeschichte und Historische Demographie 1800 - 2010 (= Enzyklopädie deutscher Geschichte, Band 71), 2. um einen Nachtrag erweiterte Auflage, 2013.

**Felixberger, Peter:** Deutschlands nächste Jahre. Wohin unsere Reise geht, 1. Auflage, 2009.

**Gemeindetag Baden-Württemberg:** Führungsaufgabe Personalentwicklung. Empfehlungen des Gemeindetags zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung, 2009.

**Gourmelon, Andreas/Seidel, Sabine/Treier, Michael:** Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen, 1. Auflage, 2014.

**Höpfinger, François:** Bevölkerungssoziologie. Eine Einführung in demographische Prozesse und bevölkerungssoziologische Ansätze (= Grundlagentexte Soziologie), 2. überarbeitete Auflage, 2012.

**Hopp, Helmut/Göbel, Astrid:** Management in der öffentlichen Verwaltung. Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 4. Auflage, 2013.

**Initiative Neue Qualität der Arbeit:** Verwaltung der Zukunft - Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik, 2014.

URL: [http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/verwaltung-der-zukunft.pdf;jsessionid=AB656EF1C9BF1E1EF9BCC2D5C5F9AFA8?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/verwaltung-der-zukunft.pdf;jsessionid=AB656EF1C9BF1E1EF9BCC2D5C5F9AFA8?__blob=publicationFile) [13.08.2015]

**Karmasin, Matthias/Ribing, Rainer:** Die Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten, 8. aktualisierte Auflage, 2014.

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement:** Wissensmanagement in Kommunalverwaltungen (= KGSt-Bericht Nr. 7/2001), 2001.

- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement:** Betriebliches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe (= KGSt-Bericht Nr. 1/2005), 2005.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement:** Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen. Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements (= KGSt-Bericht Nr. 3/2010), 2010.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement:** "Durch kleine Schritte zum Erfolg". Personalmanagement im demografischen Wandel am Beispiel der Stadt Hamm (= KGSt-Bericht Nr. 1/2015), 2015.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement:** Handlungsoptionen für ein kommunales Arbeitszeitmanagement. Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort als Instrument eines zukunftsfähigen Personalmanagements (= KGSt-Bericht Nr. 9/2014), 2014.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement:** Interkulturelles Personalmanagement (= KGSt-Bericht Nr. 2/2011), 2011.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement:** Kommunales Personalmarketing (= KGSt-Bericht Nr. 6/2013), 2013.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement:** Management des demografischen Wandels. Strategie und Organisation (= KGSt-Bericht Nr.1/2009), 2009.
- Kornmeier, Martin:** Wissenschaftlich schreiben leicht gemacht für Bachelor, Master und Dissertation, 6. aktualisierte Auflage, 2013.
- Landkreistag Baden-Württemberg:** Landkreise im Vergleich (zitiert als: Landkreistag Baden-Württemberg, Landkreise im Vergleich).  
URL: <http://www.landkreistag-bw.de/index.php?id=69> [13.08.2015]
- Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis:** Demografiestrategie, 2013.  
URL: <http://www.lrasbk.de/fileadmin/redakteure/pressestelle/epaper-Demografiestrategie/> [13.08.2015]
- Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis:** Das Leitbild für das Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis – Richtschnur unseres Handelns (zitiert als: Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis, Leitbild).
- Ministerium für Integration Baden-Württemberg:** „Bessere Bedingungen für gleichberechtigte Teilhabe“ (zitiert als: Integrationsministerium BW, Bessere Bedingungen für gleichberechtigte Teilhabe).  
URL: [http://www.integrationsministerium-bw.de/pb/,Lde/Startseite/Service/Ministerrat+bringt+Partizipations\\_+und+Integrationsgesetz+auf+den+Weg](http://www.integrationsministerium-bw.de/pb/,Lde/Startseite/Service/Ministerrat+bringt+Partizipations_+und+Integrationsgesetz+auf+den+Weg) [13.08.2015]
- Ministerium für Integration Baden-Württemberg:** Die Charta der Vielfalt und ihre Umsetzung in der Landesverwaltung Baden-Württemberg, 2014.  
URL: [http://www.vielfalt-macht-karriere.de/fileadmin/storage/Downloads/Umsetzung\\_Charta\\_der\\_Vielfalt\\_BW\\_-\\_IntM\\_-\\_Februar\\_2014\\_01.pdf](http://www.vielfalt-macht-karriere.de/fileadmin/storage/Downloads/Umsetzung_Charta_der_Vielfalt_BW_-_IntM_-_Februar_2014_01.pdf) [13.08.2015]
- Ministerium für Integration Baden-Württemberg:** Land der Vielfalt - Land der Chancen. Interkulturelle Öffnung der Landesverwaltung Baden-Württemberg, 2014.  
URL: [http://www.vielfalt-macht\\_karriere.de/fileadmin/storage/Downloads/IKOE\\_der\\_Landesverwaltung\\_BW\\_-\\_IntM.pdf](http://www.vielfalt-macht_karriere.de/fileadmin/storage/Downloads/IKOE_der_Landesverwaltung_BW_-_IntM.pdf) [13.08.2015]
- Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz:** Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0 - Strategie für die Zukunft. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, 2011.

URL: [http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de/images/stories/pdf/RLP\\_Brosch\\_2011\\_web.pdf](http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de/images/stories/pdf/RLP_Brosch_2011_web.pdf)  
[13.08.2015]

**Neuberger, Oswald:** Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung; mit zahlreichen Tabellen und Übersichten (= UTB für Wissenschaft Betriebswirtschaftslehre, Psychologie, Band 2234), 6. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, 2002.

**Nicolai, Christiana:** Personalmanagement, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, 2014.

**Personalabteilung Landratsamt Schwarzwald-Baar-Kreis:** Personalentwicklungskonzept, 2015 (zitiert als Personalabteilung, PE-Konzept).

**Rademacher, Christian:** Deutsche Kommunen im Demographischen Wandel. Eine Evaluation lokaler bevölkerungspolitischer Maßnahmen, 2013 (ebook).

**Robert Bosch Stiftung/Hölterhoff, Marcel (Hg.):** Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung. Studie in der Reihe "Alter und Demographie", 2009.  
URL: [http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Demographieorientierte\\_Personalpolitik\\_fuer\\_internet.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Demographieorientierte_Personalpolitik_fuer_internet.pdf) [13.08.2015]

**Schuett, Susanne:** Demografie-Management in der Praxis. Mit der Psychologie des Alterns wettbewerbsfähig bleiben, 2014 (ebook).

**Sporket, Mirko:** Organisationen im demographischen Wandel. Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis, 1. Auflage, 2011 (ebook).

**Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hg.):** Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung des Bundes und der Länder, in: Demografischer Wandel in Deutschland, 2011, S. 1-40.

URL: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/DemografischerWandel/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/DemografischerWandel/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004.pdf?__blob=publicationFile) [13.08.2015]

**Statistisches Landesamt Baden-Württemberg:** Bevölkerungsentwicklung in Baden-Württemberg seit 1950 nach Altersgruppen und Geschlecht (zitiert als: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Bevölkerungsentwicklung seit 1950).

URL: <http://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Landesdaten/LRt0104.asp#tbl01> [13.08.2015]

**Statistisches Landesamt Baden-Württemberg:** Bevölkerung insgesamt und Ausländer seit 1871 nach Geschlecht im Schwarzwald-Baar-Kreis (zitiert als: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Bevölkerung SBK seit 1871).

URL: <http://www.statistik-bw.de/SRDB/Tabelle.asp?H=BevoelkGebiet&U=02&T=01035010&E=KR&R=KR326>  
[13.08.2015]

**Statistisches Landesamt Baden-Württemberg:** Bevölkerungsvorausrechnung mit Wanderungen bis 2030 nach 5 Altersgruppen im Schwarzwald-Baar-Kreis (zitiert als: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Bevölkerungsvorausrechnung SBK).

URL: <http://www.statistik-bw.de/SRDB/Tabelle.asp?H=1&U=03&T=98015021&E=KR&R=KR326> [13.08.2015]

**Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hg.):** Der demografische Wandel in Baden-Württemberg. Herausforderungen und Chancen, 2009.

URL: <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/Veroeffentl/803309005.pdf> [13.08.2015]

**Tempel, Jürgen/Ilmarinen, Juhani:** Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen, 2013.

**Werkmann-Karcher, Birgit/Rietiker, Jack:** Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement, 2010.

## ERKLÄRUNG

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet.

Es ist mir bekannt, dass die Arbeit mit einer Plagiatserkennungssoftware auf nicht gekennzeichnete Übernahme fremden geistigen Eigentums überprüft werden kann.

---

Datum

---

Unterschrift