



Demografieorientiertes Personalmanagement in der Kommunalverwaltung

Ergebnisse einer Befragung der baden-
württembergischen Städte und Gemeinden
und daraus abzuleitende Handlungsempfehlungen

Zusammenfassung der Ergebnisse 1

Informationen über die Stichprobe

- Der Fragebogen zum kommunalen Personalmanagement im demografischen Wandel wurde an alle 1101 Gemeinden Baden-Württembergs verschickt. An der von November 2013 bis Januar 2014 durchgeführten Befragung nahmen 256 Kommunen teil.
- An der Umfrage nahmen über 70 % kleine Kommunen mit bis zu 50 Vollzeitstellen teil. Nur 17 Teilnehmer waren in Kommunen mit mehr als 400 Vollzeitstellen beschäftigt. Dies entspricht im Wesentlichen der Gemeindestruktur Baden-Württembergs.
- Die Befragung wurde vorrangig von der Hauptamtsleitung (45,7%) und der Personalleitung (26,8%) ausgefüllt.

Einschätzung der momentanen Situation in Bezug auf den demographischen Wandel

- Die Bedeutung des demografischen Wandels wird derzeit von den Gemeinden sehr unterschiedlich eingeschätzt. Bei einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu) liegt der Durchschnittswert bei 3,13 (s=1,4). Im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit und die gleichwertige Nachbesetzung von Stellen nehmen die Teilnehmer derzeit größtenteils keine Einschränkungen wahr. Nur 17,5% (10,5%) der Teilnehmer gaben an, bereits mehr Ausbildungsstellen (Beamtenanwärterstellen) zu schaffen. In Zukunft planen dies 10,5 % (7%).
- In über 80 % der Fälle arbeiten die Teilnehmer bereits heute überwiegend in altersgemischten Teams.
- Das Thema „Demografischer Wandel“ ist überwiegend der Hauptamtsleitung (31,3%), der Personalverwaltung (25%) oder dem (Ober-) Bürgermeister (21,5%) zugeordnet. Bei 20,7 % der Teilnehmer gibt es keine organisatorische Zuordnung.

Durchführung von demografieorientierten Maßnahmen 1

- Die Durchführung von demografieorientierten Maßnahmen ist abhängig von der Größe der Verwaltung ($r=.265$) und der Einschätzung der Bedeutung des Themas ($r=.377$).
- Altersstrukturanalysen werden bei ungefähr der Hälfte der Teilnehmer durchgeführt, davon bei 20% bislang nur einmal. Große Verwaltungen erheben die Altersstruktur häufiger als kleine. Nur 25,4% der Teilnehmer nutzen die Altersstrukturanalyse zur Ableitung von Zielen. Ein Drittel der Befragten nutzt die Altersstrukturanalyse zur Ableitung von Maßnahmen.
- Derzeit werden überwiegend Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter durchgeführt. Auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu) ergaben sich die folgenden Mittelwerte:
 - Interne Aus- und Weiterbildung: 4,77 (s=1,3)
 - Mitarbeitermotivation: 4,44 (s=1,3)
 - Weitergabe von Wissen: 4,31 (s=1,3)
 - Familienfreundlichkeit: 4,26 (s=1,4)
 - Demografiesensible Führung: 4,20 (s=1,4)
- Zu den Maßnahmen, die teilweise durchgeführt werden gehören:
 - Interkommunale Zusammenarbeit: 3,96 (s=1,4)
 - Gesundheitsförderung: 3,87 (s=1,5)
 - Digitalisierung von Aufgaben: 3,54 (s=1,4)
 - Flexible Arbeitszeitmodelle. 3,39 (s=1,7)

Durchführung von demografieorientierten Maßnahmen 2

- Externe Personalmarketingmaßnahmen werden nur selten bis teilweise durchgeführt:
 - Anwerbung v. Pers. mit Migrationshintergrund: 1,65 (s=1,0)
 - Onlineformulare zur Stellenbewerbung: 1,79 (s=1,4)
 - Präsenz in Bewerbungsplattformen: 2,9 (s=1,8)
 - Verbesserung des Ansehens als AG: 3,18 (s=1,8)
- Strategische und Steuerungsmaßnahmen werden nur selten durchgeführt:
 - Demografieorientierte Ziele: 1,72 (s=1,1)
 - Verankerung im Leitbild: 1,82 (s=1,2)
 - Kompetenz- und Qualifizierungsanalysen: 2,31 (s=1,4)
 - Personalbedarfsanalysen: 2,66 (s=1,6)
- Die offene Frage, welche drei Maßnahmen als am wichtigsten erachtet werden, führt zu der folgenden Rangfolge:
 1. Personalentwicklung (20,1%)
 2. Flexible Arbeitszeiten (12,7%)
 3. Vernetzung von Jung und Alt (9,1%)
 4. Gesundheitsförderung (9,1%)
 5. Arbeitgeberattraktivität (6,6 %)
 6. Personalmarketing (5,5%)

Zusammenfassung der Ergebnisse 4

Hilfreiche bzw. wenig hilfreiche Maßnahmen

- Bei der offenen Frage, welche Maßnahmen als hilfreich erachtet werden, wurden Gesundheitsförderung (21 Nennungen) sowie Fort- und Weiterbildung, Flexible Arbeitszeiten und Frühzeitige Stellenachbesetzung mit jeweils 11 Nennungen am häufigsten erwähnt.
- Die offene Frage, welche Maßnahmen als wenig hilfreich betrachtet werden, wurde nur selten beantwortet. Vier Mal wurden Altersstrukturanalysen genannt, je zweimal die finanzielle Vergütung und reine Stellenbeschreibungen. Die sonstigen Angaben wurden jeweils nur einmal genannt.

Organisationsklima und Führung

- Das Organisationsklima der Teilnehmer kann insgesamt als gut bis sehr gut bezeichnet werden. Die Wertschätzungen zwischen den Generationen ist hoch. Es gibt kaum Vorurteile zwischen den Altersgruppen. Über 80% der Teilnehmer stimmen der Aussage zu, dass ältere und jüngere Teilnehmer die gleichen Chancen haben, an Fortbildungen teilzunehmen. Allerdings nehmen derzeit nur 17,3% der Führungskräfte an Fortbildungen zum Thema demografiesensible Führung teil. Führungskräfte, die an Fortbildungen teilnehmen, fördern ein positives Miteinander junger und älterer Mitarbeiter stärker ($r=.3$). Ebenso besteht ein Zusammenhang mit einer individuellen Aufgabenverteilung, bei der die Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter berücksichtigt werden ($r=.3$).

Zukünftige Entwicklungen

- 35,9 % der Teilnehmer fühlen sich noch nicht ausreichend auf den demografischen Wandel vorbereitet. Zwei Drittel gaben an, derzeit keine weiteren Maßnahmen zu planen, um den Herausforderungen des demografischen Wandels entgegenzuwirken. Größere Verwaltungen planen hochsignifikant mehr Maßnahmen als kleinere ($r=.336$). Es besteht jedoch kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Verwaltungsgröße und dem Gefühl ausreichend auf den demografischen Wandel vorbereitet zu sein.

Zusammenfassung der Ergebnisse 5

▪ Folgende Empfehlungen werden den Kommunen gemacht:

1. Personalgewinnung

- Schärfung des Arbeitgeberprofils „Dem Gemeinwohl“ verpflichtet
- Zielgruppenorientierter Auftritt „Generation Y“: Onlineverfahren, Schulkooperationen, Messen
- Ansprache vielfältiger Gruppen (Personen mit Migrationshintergrund, Fachfremde)
- Schaffung zusätzlicher Ausbildungs- und Beamtenanwärterstellen

2. Strategische Orientierung

- Erhebung der Altersstruktur, des Personalbedarfs und der vorhandenen Kompetenzen
- Organisatorische Zuordnung
- Ableitung von strategischen demografieorientierten Zielen

3. Führung

- Fortbildungen zum Thema demografiesensible Führung
- Erfolgreiche Zusammenarbeit in altersgemischten Gruppen

4. Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter

- Aufrechterhaltung der als positiv eingeschätzten derzeitigen Situation
- Förderung des lebenslangen Lernens und einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung
- Berücksichtigung der Bedürfnisse der verschiedenen Altersgruppen

5. Interkommunale Zusammenarbeit

- Kompetenz- und Kapazitätsgewinn im Bereich Wissensmanagement, Personalmarketing, Personalentwicklung (Führungskräftenachwuchs)

Fragestellung

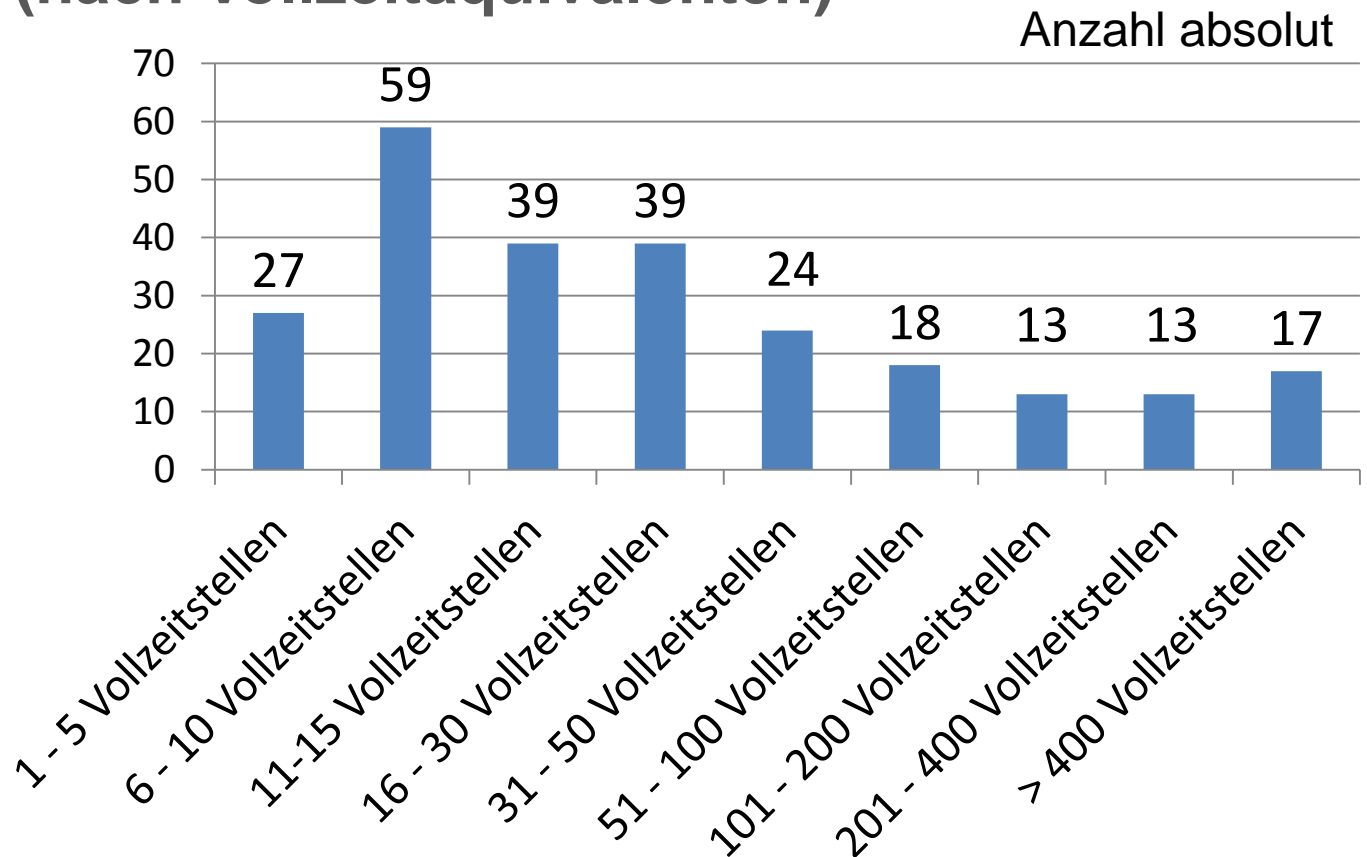
1. Inwieweit fühlen sich die baden-württembergischen Kommunalverwaltungen vom demografischen Wandel betroffen?
2. Welche Maßnahmen zum Umgang mit dem demografischen Wandel werden eingesetzt und haben sich als hilfreich erwiesen?
3. Inwiefern sind eine demografiesensible Führung und Organisationskultur etabliert?

Befragung

1. **Onlinebefragung** aller 1101 Gemeinden Baden-Württembergs mit Unterstützung des Städtetags Baden-Württemberg
2. **Befragungszeitraum:** Nov. 2013 – Jan. 2014
3. **Rücklauf:** 259 Fragebögen (23, 5 %)
Rücklauf vor allem durch kleinere Gemeinden
50 % der Teilnehmer haben bis zu 15 VZÄ

Stichprobe

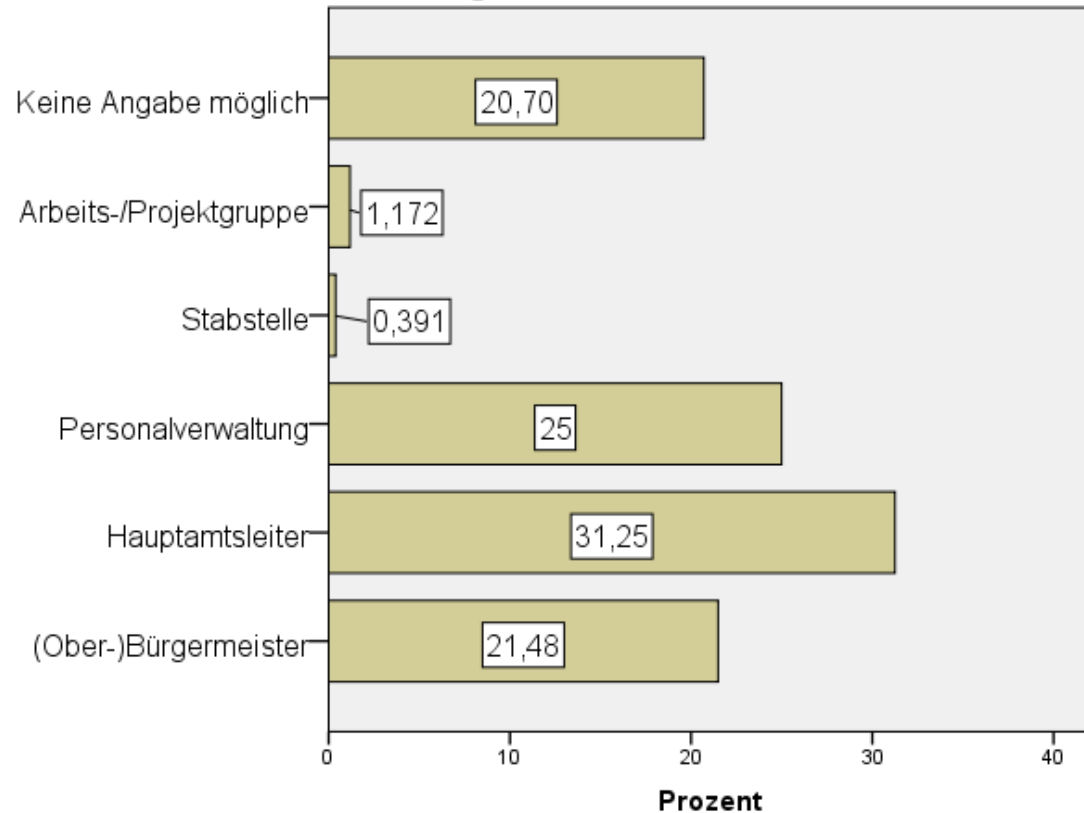
Beschäftigte in der Kernverwaltung (nach Vollzeitäquivalenten)



N = 256 (keine Angabe n = 7)

Organisatorische Zuordnung

Welcher Organisationseinheit ist das Thema Demografischer Wandel zugeordnet?

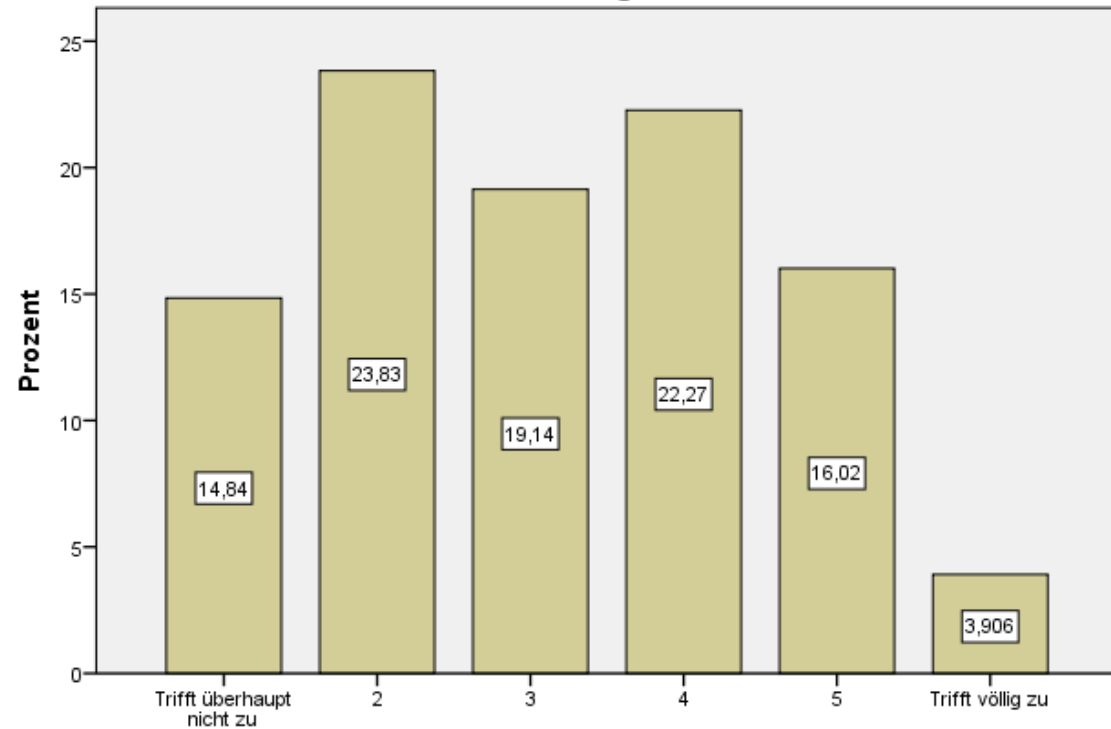


Die Festlegung einer organisatorischen Zuordnung wirkt Verantwortungsdiffusion entgegen, schafft Kompetenz und hängt mit der Durchführung von Maßnahmen zusammen.

Einschätzung der Bedeutung



Das Thema Demografischer Wandel hat für unsere Kernverwaltung eine hohe Bedeutung.



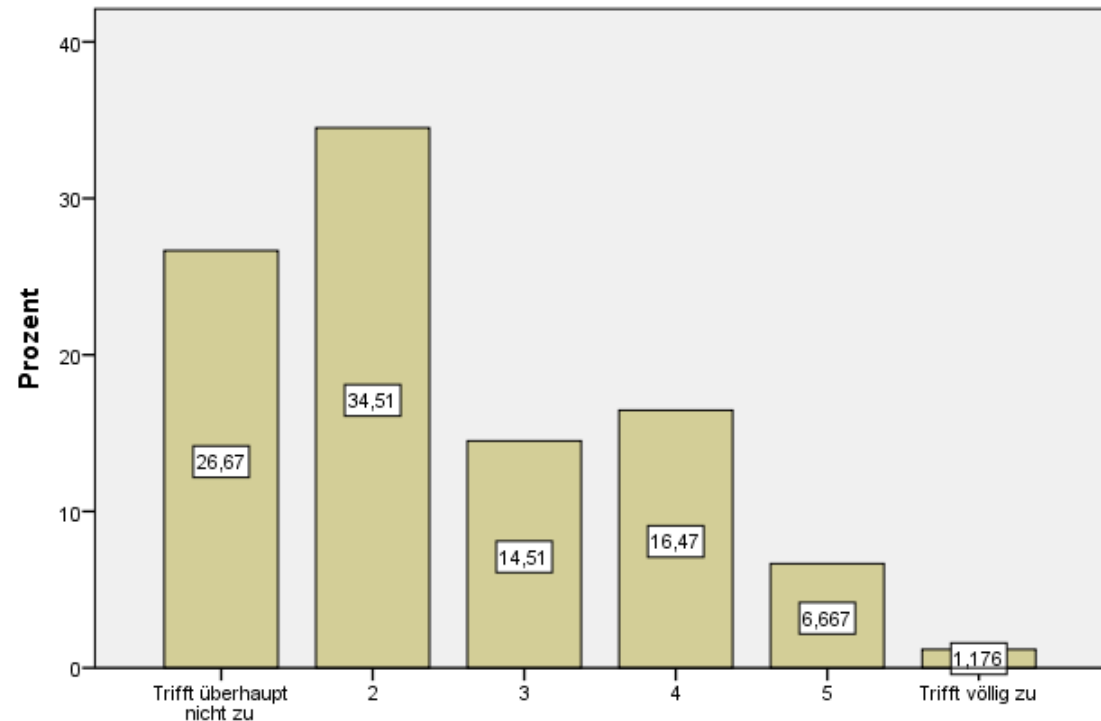
Das Thema Demografischer Wandel hat für unsere Kernverwaltung eine hohe Bedeutung.

Größere Verwaltungen schätzen insgesamt die Bedeutung größer ein als kleinere.

Einschätzung der Betroffenheit



Unsere Kernverwaltung ist im Moment stark vom demografischen Wandel betroffen.



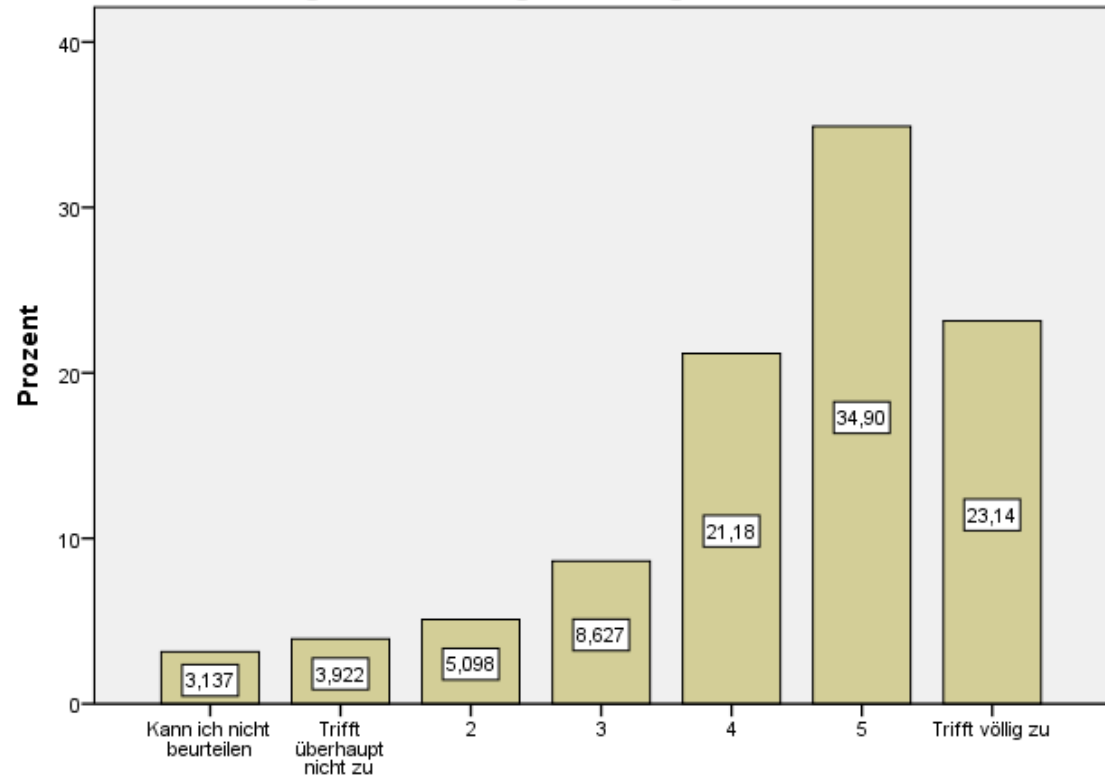
Unsere Kernverwaltung ist im Moment stark vom demografischen Wandel betroffen.

Weiterhin sind die Leistungsfähigkeit der Verwaltungen und die gleichwertige Stellennachbesetzung derzeit nicht gefährdet.

Altersgemischte Teams



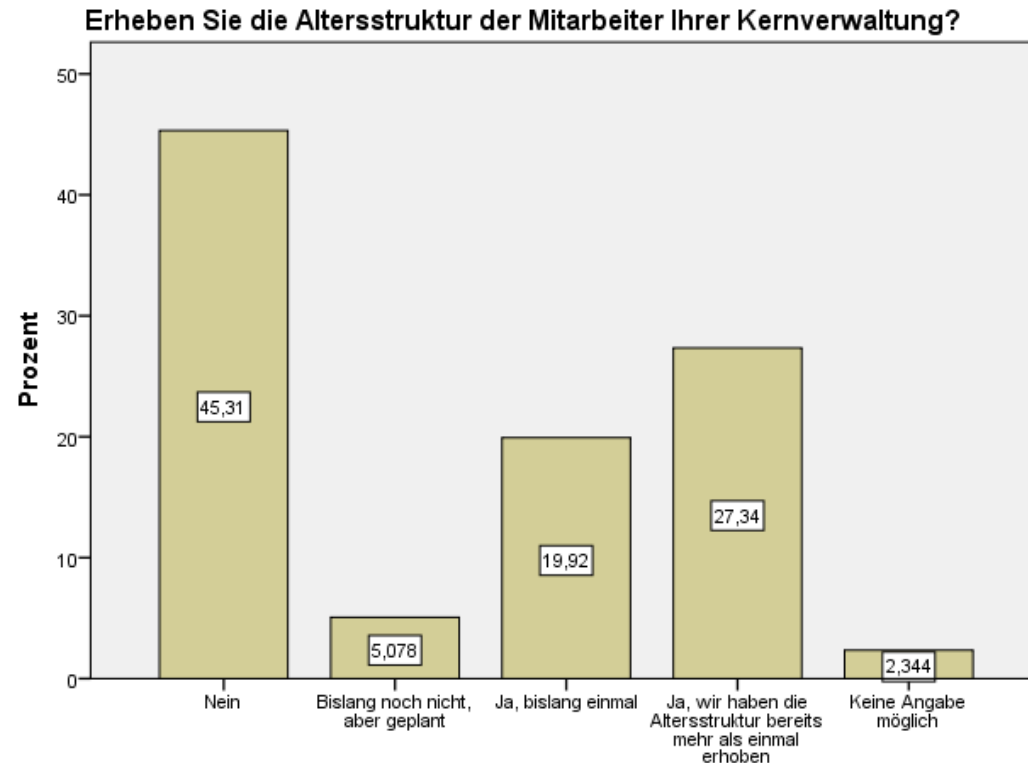
Bei uns gibt es überwiegend altersgemischte Teams.



Bei uns gibt es überwiegend altersgemischte Teams.

Da überwiegend in altersgemischten Teams gearbeitet wird, ist es wichtig, die dabei entstehenden Vorteile zu unterstützen und die Nachteile zu minimieren.

Altersstrukturanalyse

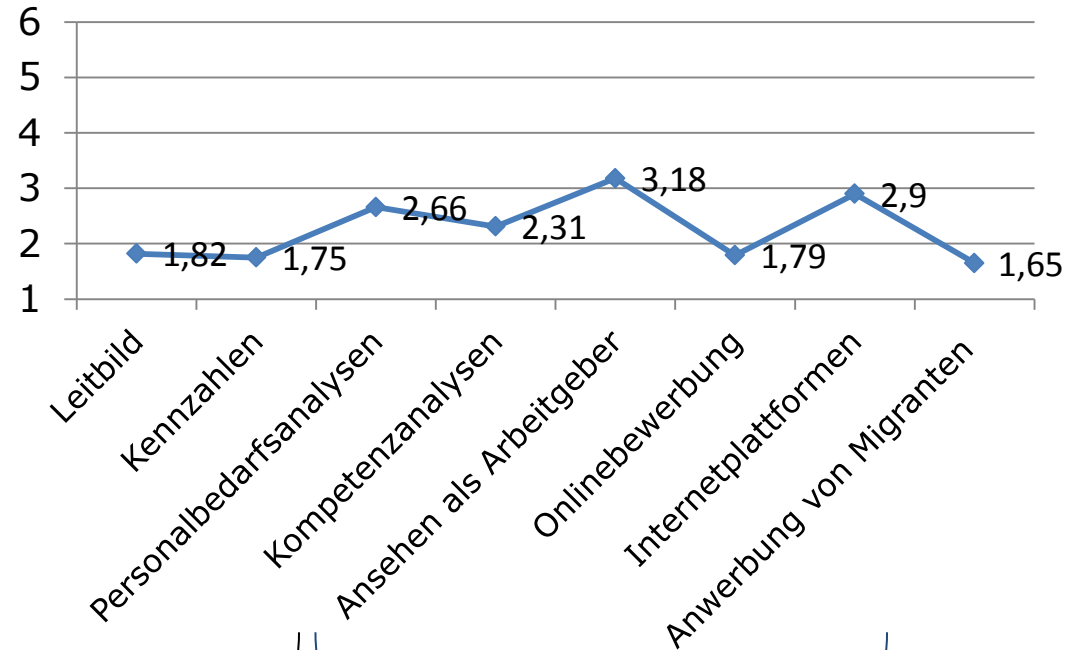


Erheben Sie die Altersstruktur der Mitarbeiter Ihrer Kernverwaltung?

- 25,4 % leiten aus der Altersstrukturanalyse Ziele ab
- 32,4 % leiten aus der Altersstrukturanalyse Maßnahmen ab

Maßnahmendurchführung

Mittelwerte 1 = trifft überhaupt nicht zu 6 = trifft völlig zu

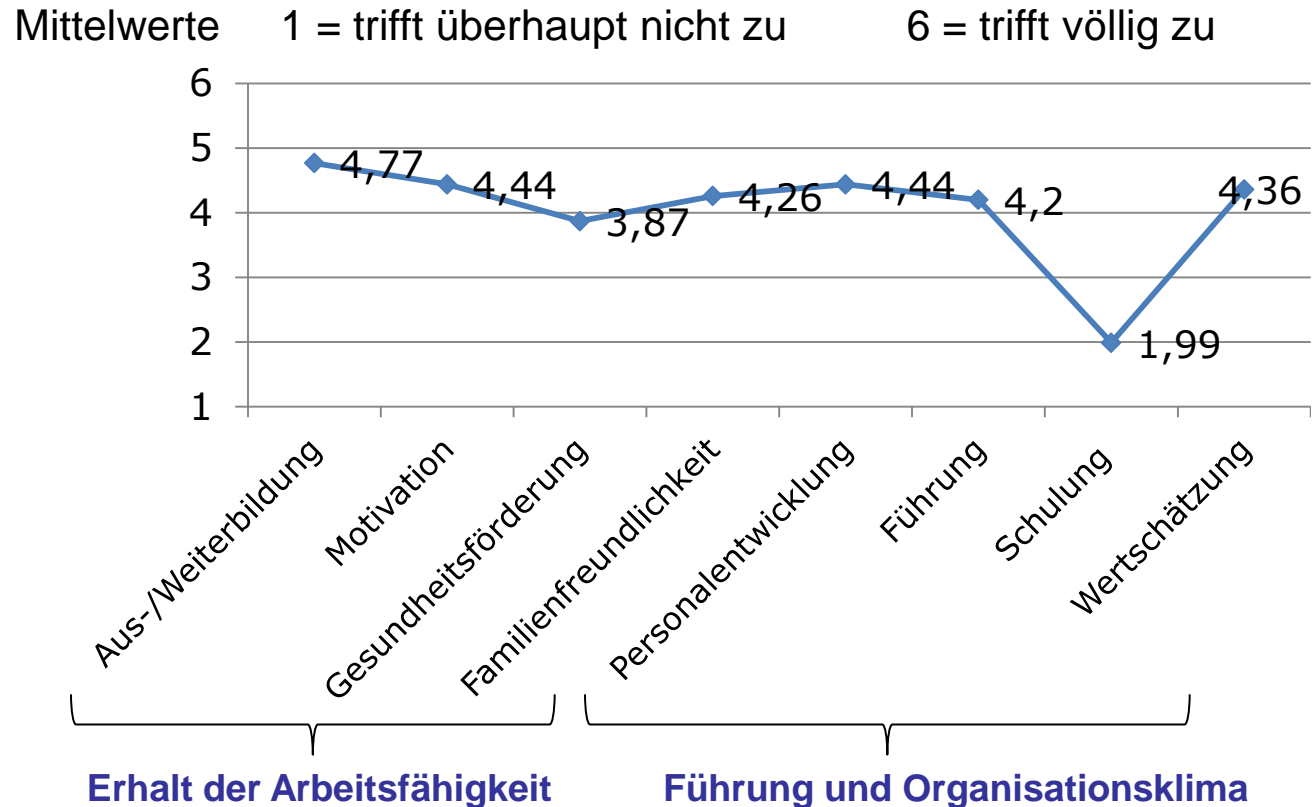


Strategie & Steuerung

Externes Personalmarketing

Ein Mittelwert, der kleiner als 3,5 ausfällt, besagt, dass diese Maßnahme eher nicht oder überhaupt nicht durchgeführt wird. Insgesamt werden in diesen beiden Handlungsfeldern nur wenige Maßnahmen durchgeführt.

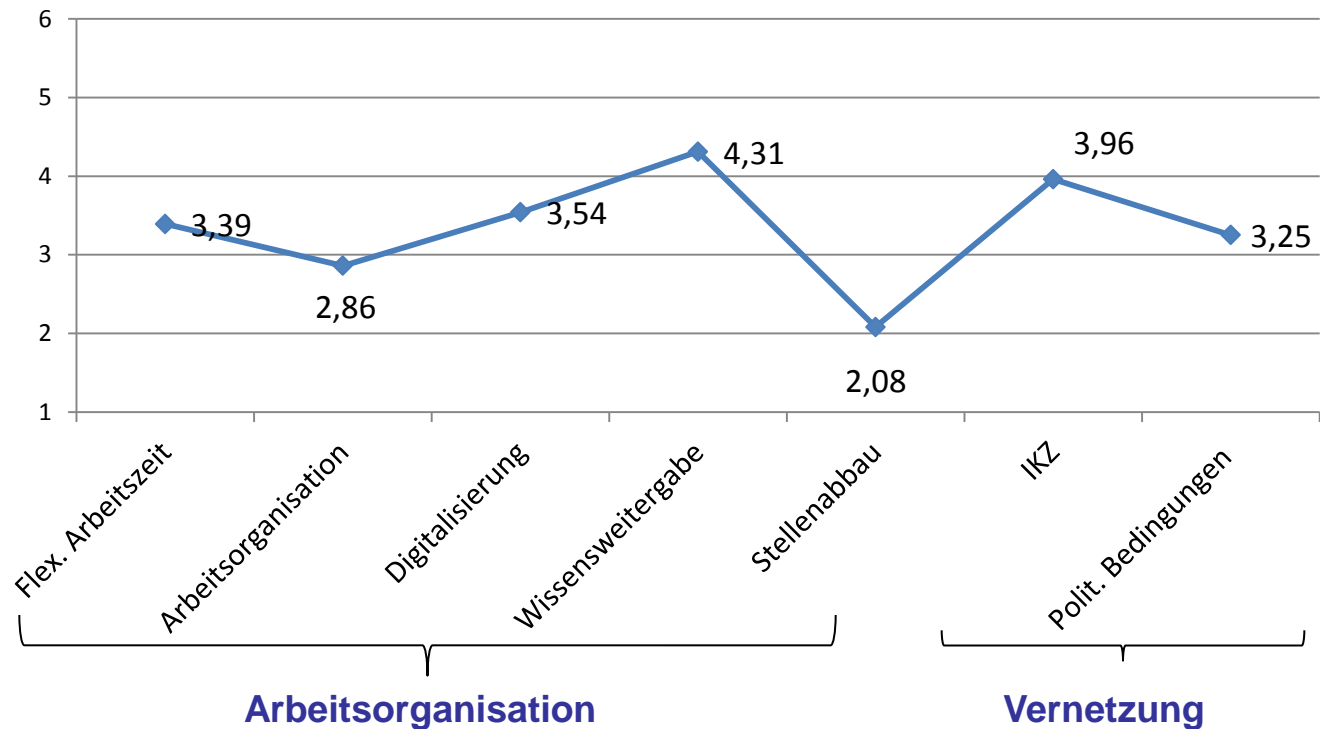
Maßnahmendurchführung



Die Situation in diesen Handlungsfeldern ist sehr gut. Schulungen für Führungskräfte können das positive Miteinander zwischen Jung und Alt und eine individuelle Aufgabenzuteilung verbessern. Ebenso führen sie zu einer strategischeren Maßnahmendurchführung.

Maßnahmendurchführung

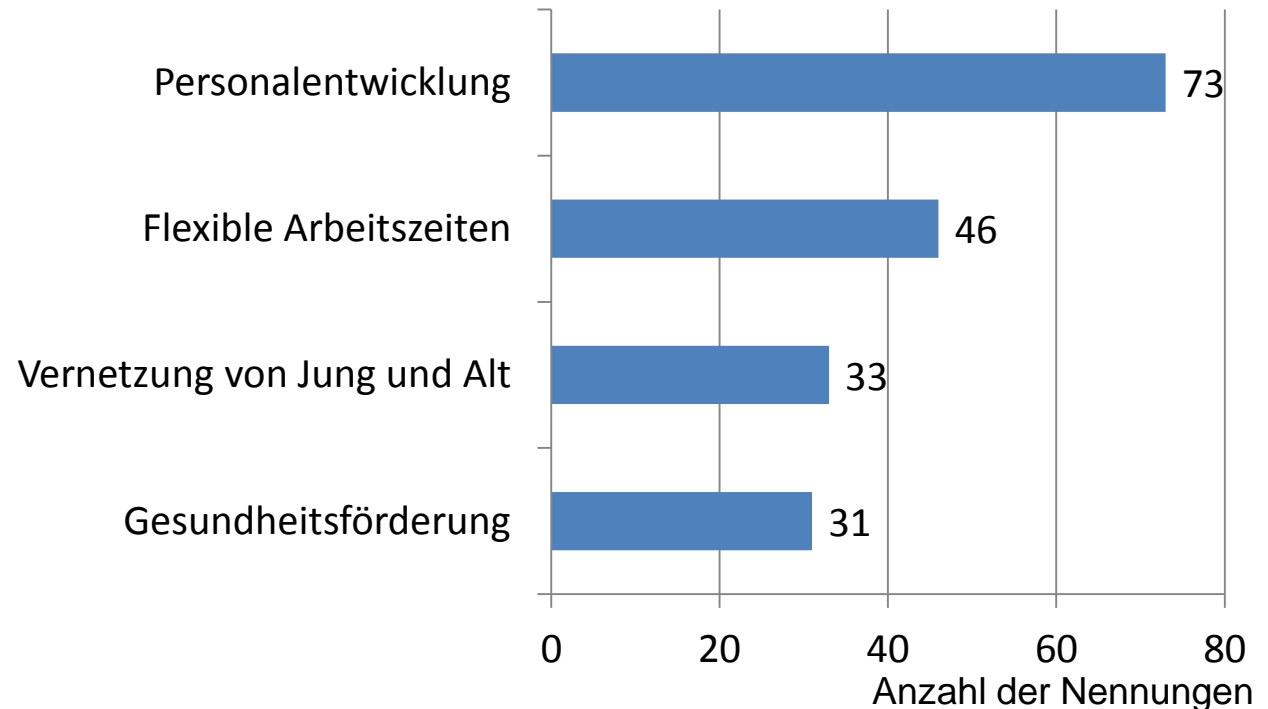
Mittelwerte 1 = trifft überhaupt nicht zu 6 = trifft völlig zu



Potential besteht in diesen Feldern vor allem im Bereich der Arbeitsorganisation. Dies umfasst Maßnahmen wie z.B. Job Rotation, Geteilte Führung und Teamarbeit, die den Erhalt der Arbeitsfähigkeit sowie Wissensaustausch fördern und attraktiv für potentielle Mitarbeiter sind.

Besonders hilfreiche Maßnahmen

Bitte nennen Sie die drei Ihrer Meinung nach wichtigsten Maßnahmen für ein demografieorientiertes Personalmanagement:

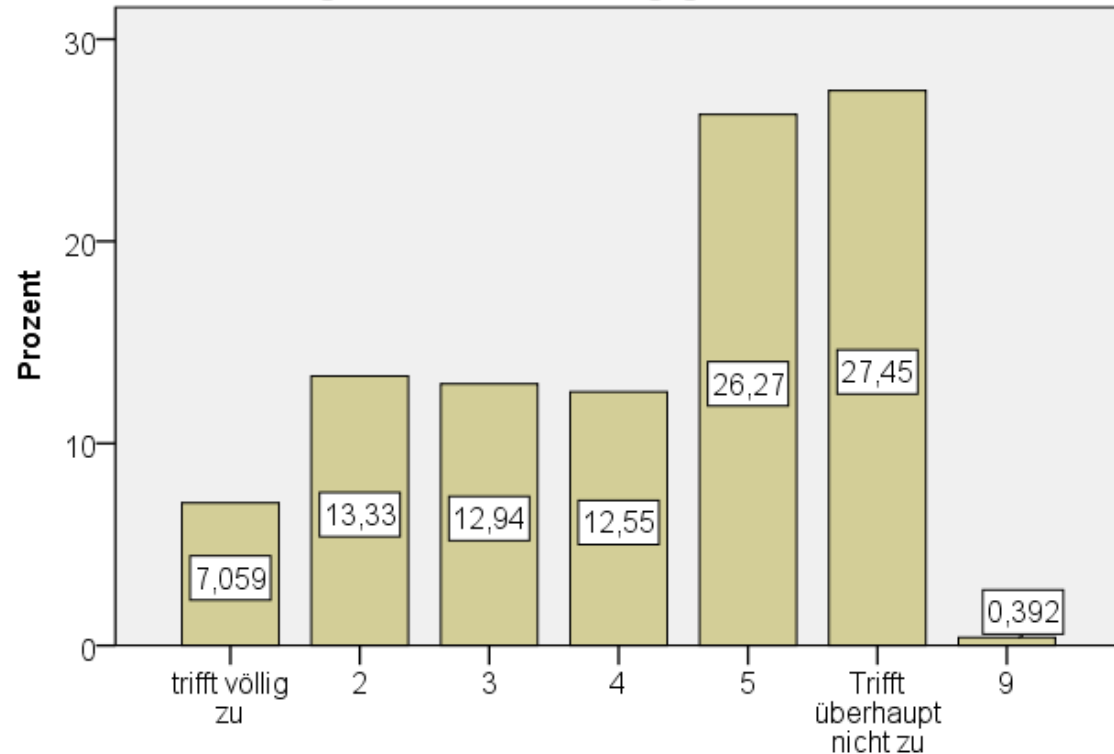


Im Vordergrund stehen Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Dies entspricht der derzeitigen Situation in den Verwaltungen mit einem hohen Altersdurchschnitt der Mitarbeiter.

Planung weiterer Maßnahmen



Wir planen derzeit weitere Maßnahmen, um den Herausforderungen des demografischen Wandels entgegen zu wirken.

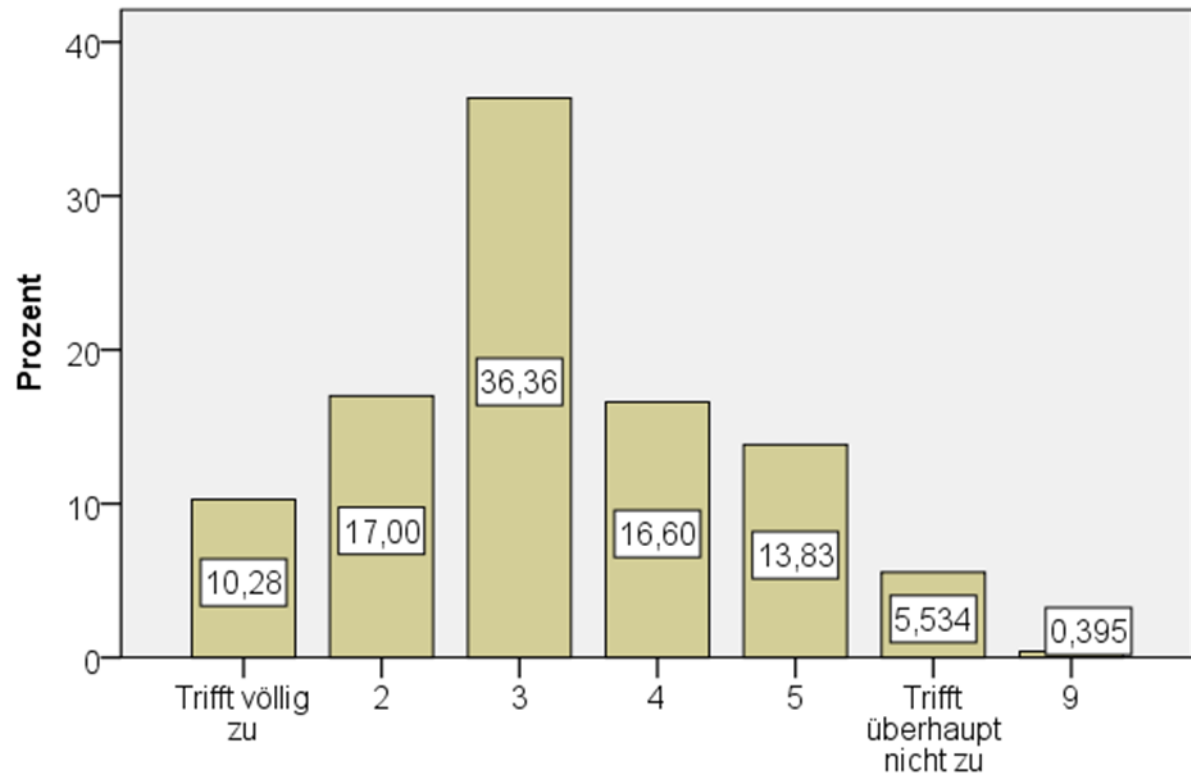


Größere Verwaltungen planen mehr Maßnahmen als kleinere.

Vorbereitung auf die Herausforderungen



Auf die künftigen Herausforderungen aufgrund des demografischen Wandels
fühlen wir uns im Personalmanagement der Kernverwaltung ausreichend
vorbereitet.





Handlungsempfehlungen



Handlungsempfehlungen: Personalgewinnung

Vorgehen Stärken-Schwächen-Analyse

Ansatzpunkte

Mit Arbeitgebermarke werben „Dem Gemeinwohl verpflichtet“

Zielgruppenorientierter Auftritt „Generation Y“

- Onlinebewerbung / Internetauftritt
- Kooperation mit Schulen
- Messen

Ausbau der Ausbildungs- und Beamtenanwärterstellen (evt. Ausbildung im Verbund)

Ansprache vielfältiger Gruppen (Fachfremde, Personen mit Migrationshintergrund)

Relevante Demografiekriterien für eine Altersstrukturanalyse

- Alter (Geburtsdatum)
- Geschlecht
- Qualifikation
- Abteilung
- Eingruppierung
- Funktion / Tätigkeitsbeschreibung
- Beschäftigtenstatus: Beamte / Angestellte
- Beschäftigungsumfang: Vollzeit-/Teilzeit
- Befristung des Arbeitsverhältnisses
- Arbeitsunfähigkeitstage
- Weiterbildungstage
- Voraussichtliches Renteneintrittsdatum

Erstellung einer Zukunftsprognose

Prognosezeitraum:	kurzfristig – bis 5 Jahre
	mittelfristig – 5 bis 10 Jahre
	langfristig – 10 bis 20 Jahre

Kriterien:

- Erwartetes Renteneintrittsalters
- Erwartete Fluktuation
- Erwartete Neueinstellungen
- Übernahmequote nach der Ausbildung
- Erwartete Arbeitsmarktsituation
- Regionalentwicklung
- Erwartete Änderungen im Leistungs-Portfolio
- Erwartete Änderungen im Soll-Kompetenz-Portfolio

Kostenfreie Software „Altersstrukturanalyse“

- 1) Demografierechner 2015 <http://www.demografierechner-bw.de>
(IHK BaWü)
- 2) DemografieKompass – <http://www.demobib.de/bib> (DGB
NRW.e.V.)
- 3) Altersstrukturcheck www.perwiss.de/altersstrukturcheck.html
(Mensch, Arbeit & Technik Organisationsentwicklungs GmbH)
- 4) IHK-Demografie-Rechner
<http://www.osnabrueck.ihk24.de/Container/400608/Demografie-Rechner.html> (IHK Osnabrück-Emsland)

Übersicht auf der Homepage der Initiative Neue Qualität der Arbeit
(INQA)

Handlungsempfehlungen: Führungskräfteschulungen

Modul	Inhalt	Methodik
Modul 1	Wissen über die betriebliche Situation, Wissen über Leistungsfähigkeit in verschiedenen Lebensphasen, Wissen über Führung und Demografie	Wissensvermittlung Gruppendiskussion
Modul 2	Sensibilisierung bezüglich Diskriminierung und der vorhandenen Organisationskultur, Zielvorstellung erarbeiten	Einzelreflexion, Gruppenarbeit
Modul 3	Wissen über Maßnahmen aus dem Bereich des demografiesensiblen Organisations- und Personalmanagements, Nutzung von Altersdiversität als Ressource	Wissensvermittlung Gruppendiskussion
Modul 4	Ableitung von Handlungsfeldern	Gruppenarbeiten Coaching

Vielen Dank! Fragen?

Allen Teilnehmern der Studie gilt unser Dank.

Sollten Sie noch Fragen zu der Studie haben, beantworten wir diese gerne.

Gerne unterstützen wir Sie auch im Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels durch das Kehler Institut für Fort- und Weiterbildung.

Wir helfen Ihnen zum Beispiel bei der Erstellung von Altersstrukturanalysen, der Entwicklung und Steuerung eines ganzheitlichen demografiesensiblen Personalmanagements oder bieten Workshops für ein zielgruppenorientiertes Personalmarketing oder ein Training zu demografiesensibler Führung an.

Ebenso bieten wir an bereits durchgeführte Maßnahmen im Hinblick auf ihre Wirksamkeit zu evaluieren.

Ansprechpartnerin
Prof. Dr. Beatrice Hurrle
hurrle@hs-kehl.de