



AUSKOPPLUNG AUS

STADT_{UND} GEMEINDE

DIGITAL 04/2019

AKTUELLE STUDIE

"PERSONALMANAGEMENT/ DEMOGRAFISCHER WANDEL"



INNOVATORS
CLUB

pubblecon

DEMOGRAFISCHER WANDEL HERAUSFORDERUNGEN IM PERSONAL- MANAGEMENT NEHMEN DEUTLICH ZU

Foto: © [B. Wylezich] - Fotolia.com



Wie sehr wirkt sich der demografische Wandel auf die Personalsituation in deutschen Rathäusern aus – und wie steuern die Personalverantwortlichen und Bürgermeister gegen? Das sind zwei von vielen Fragen, auf die eine neue Studie des Innovators Club des Deutschen Städte- und Gemeindebundes (DStGB) und der Berliner Unternehmensberatung publecon interessante Antworten liefert. Zum zweiten Mal nach 2012 haben die Kooperationspartner eine Umfrage in Städten und Gemeinden durchgeführt, die Ergebnisse analysiert und miteinander verglichen. Die wichtigste Botschaft: Heute ergreifen weitaus mehr Kommunen Gegenmaßnahmen als damals, um im Wettbewerb um weniger werdende Bewerberinnen und Bewerber die Nase vorn zu haben. Vor allem mit Blick auf große, personalintensive Herausforderungen wie den Ausbau des E-Government, die Digitalisierung von Verwaltungsabläufen und das Schließen

der Lücken bei der digitalen Infrastruktur ist das eine gute Nachricht. Aber: Die Antworten aus fast 500 Rathäusern offenbaren auch, dass die Herausforderungen im Personalmanagement in Zukunft noch größer werden, als zuletzt erwartet. Denn: Der Fachkräftemangel wird für die nächsten Jahre als deutlich gravierender eingeschätzt als bisher.

Um sich gegen den demografischen Wandel zu wappnen, spielt bei der Auswahl der strategischen Instrumente vor allem das Thema Arbeitgebermarke eine wichtige Rolle. Viele Kommunen wollen sich identitätsbasiert als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber positionieren. Bei den wichtigsten Argumenten, mit denen der öffentliche Dienst bei Bewerbern punkten kann, hatte 2012 noch die Sicherheit des Arbeitsplatzes auf Platz eins gelegen. Laut der aktuellen Umfrage steht mittlerweile ein anderer Faktor ganz oben ... ■

ÜBER PUBLECON

Das Beratungsunternehmen publecon mit Sitz in Berlin ist 2009 von Dr. Thomas Helmke und Dr. Alexandra Kühte gegründet worden. publecon berät unter anderem Ministerien, Behörden, Kommunen und Stadtwerke, aber auch private Unternehmen aus den Bereichen Medien, Verkehr, Infrastruktur, Ver- und Entsorgung sowie soziale Dienstleistungen. Die Fachgebiete von Dr. Alexandra Kühte sind Digitalisierung und digitale Transformation sowie Medien- und Kommunikationsberatung. Dr. Thomas Helmke ist Experte für Corporate Strategy, Personal- und Organisationsberatung sowie Sustainable Entrepreneurship.



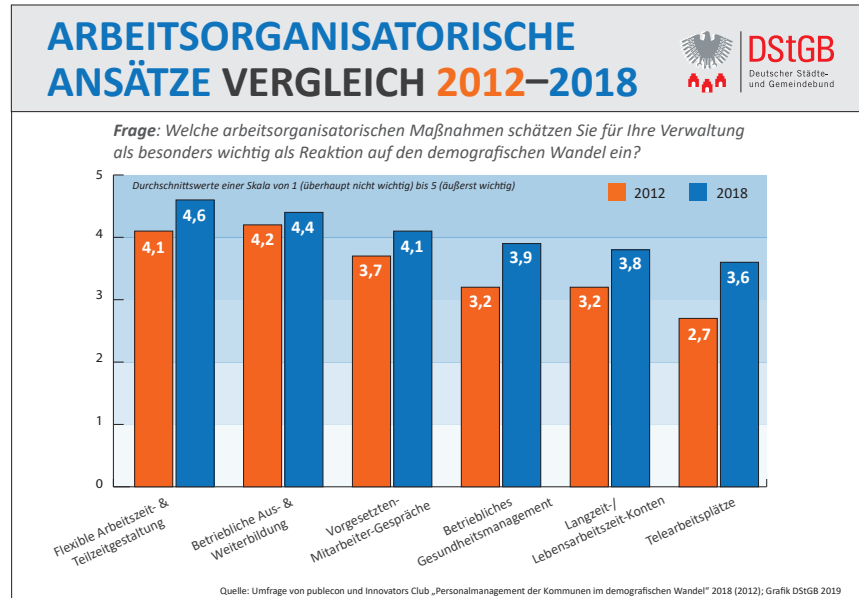
STUDIE "PERSONALMANAGEMENT/ DEMOGRAFISCHER WANDEL"

MIT DR. ALEXANDRA KÜHTE, DR. THOMAS HELMKE & ALEXANDER HANDSCHUH

Stadt und Gemeinde digital: Welches sind aus Ihrer Sicht die zentralen Erkenntnisse Ihrer Studie? Worauf müssen sich die Kommunen in den kommenden Jahren einstellen?

Dr. Alexandra Kühte (publecon): Das Positive vorweg: In den allermeisten der fast 500 befragten Städte und Gemeinden haben die Personalverantwortlichen die Herausforderungen des demografischen Wandels angenommen. Bei unserer ersten Studie 2012 hatte fast jede dritte Kommune noch gar nicht in irgendeiner Form reagiert. Heute ist der Anteil mit nicht einmal sieben Prozent nur noch sehr gering. Das Thema hat mittlerweile eine ganz andere Brisanz, weil vielerorts schmerzliche Erfahrungen gemacht wurden: Arbeit bleibt liegen, oder Kollegen müssen Mehrarbeit übernehmen, weil Stellen nicht besetzt werden. Ob mit einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung oder einem verbesserten Aus- und Weiterbildungsangebot – vor allem mit arbeitsorganisatorischen Maßnahmen wird in den Rathäusern versucht, sich stärker an den Bedürfnissen der Arbeitnehmer zu orientieren. Auch das Bemühen, über Bedarf als Ausbildungsbetrieb aktiv zu werden, ist gewachsen. Das alles ist ein guter Anfang. Klar ist aber auch, dass viel mehr passieren muss. Denn die Bewertung der gegenwärtigen und vor allem die Einschätzung der zukünftigen Situation treibt den Entscheidungsträgern weit mehr Sorgenfalten auf die Stirn, als das noch vor einigen Jahren der Fall war.

Stadt und Gemeinde digital: Das Thema Fachkräftemangel ist in der öf-



fentlichen Diskussion allgegenwärtig. Wie stark ist der öffentliche Sektor bereits jetzt davon betroffen?

Alexander Handschuh (Deutscher Städte- und Gemeindebund): Die Auswirkungen des Fachkräftemangels sind bereits deutlich spürbar. Insbesondere gegenüber der ersten Umfrage im Jahr 2012 ist ein deutlicher Bewerbungsrückgang zu verzeichnen. Vor allem in den neu abgefragten Sektoren „Erzieherinnen und Erzieher“ sowie „IT-Fachkräfte“ fehlt es bereits jetzt an geeigneten Fachkräften. Gerade im Prozess der Digitalisierung bekommt der öffentliche Sektor das umso mehr zu spüren. Denn über den Bereich der Verwaltungen hinaus kommen auf die Kommunen mit dem strategischen Umbau des gesamten Zusammenlebens vor Ort zu digitalen Städten und Regionen zahlreiche neue Aufgaben hinzu. Um diese gut bewältigen zu können, benötigen sie verstärkt Personal in den Bereichen IT, Datenmanagement und Ingenieurwesen.

Stadt und Gemeinde digital: Kommunen stehen immer stärker im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft bei der Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für den öffentlichen Dienst. Womit können öffentliche Arbeitgeber punkten?

Alexander Handschuh: Nach wie vor ist es so, dass der öffentliche Dienst bei der Arbeitsplatzsicherheit punkten kann. Das Ergebnis der Studie zeigt, dass die Wichtigkeit der Sicherheit des Arbeitsplatzes für Bewerberinnen und Bewerber ungebrochen hoch ist. Aber: Im Vergleich zu 2012, als die Arbeitsplatzsicherheit noch mit deutlichem Abstand an erster Stelle gestanden hatte, hat sich bei der Umfrage 2018 ein anderer Faktor als noch wichtiger erwiesen und an die Spitze gesetzt: Das Bedürfnis nach flexibler Arbeitszeit steigt, so dass der öffentliche Dienst auch in diesem Bereich offen und flexibel sein muss, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

Stadt und Gemeinde digital: Wenn Sie die Ergebnisse des Jahres 2018 betrachten – haben Sie den Eindruck, dass das Thema Personalmanagement im demografischen Wandel bei den Kommunen angekommen ist?

Dr. Thomas Helmke (publecon): Ja, eindeutig. Grundsätzlich kann man das so sagen. Das ist tatsächlich auch der auffälligste Unterschied im Vergleich zur Studie von 2012. Dass das Thema Personalmanagement im demografischen Wandel angekommen ist, ist vor allem an einem Punkt zu erkennen: Viele Kommunen heben mittlerweile die große Bedeutung von strategischen Maßnahmen als Antwort auf den Fachkräftemangel hervor. Hier steht ein Thema im Vordergrund, mit dem sich die Städte und Gemeinden immer mehr auseinandersetzen: Der Frage, wie sie es schaffen können, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. In der Studie hat dieses Ziel bei der Frage nach strategischen Ausrichtungen mit großem Abstand den Spitzenplatz übernommen. Eine viel größere Rolle als noch 2012 spielt auch die Aufgabe, den Arbeitsmarkt zu beleuchten, bevor man sich für bestimmte Gegenmaßnahmen entscheidet und gezielt in den „Instrumentenkoffer“ greift. Heute legen deutlich mehr Städte und Gemeinden Wert darauf, zunächst einmal den regionalen Arbeitsmarkt systematisch zu analysieren. Das ist wichtig, um überhaupt ein wirksames Maßnahmenbündel schnüren zu können, das auf die Ausgangsbasis und die speziellen Aufgaben und Funktionen der Kommunen zugeschnitten ist.

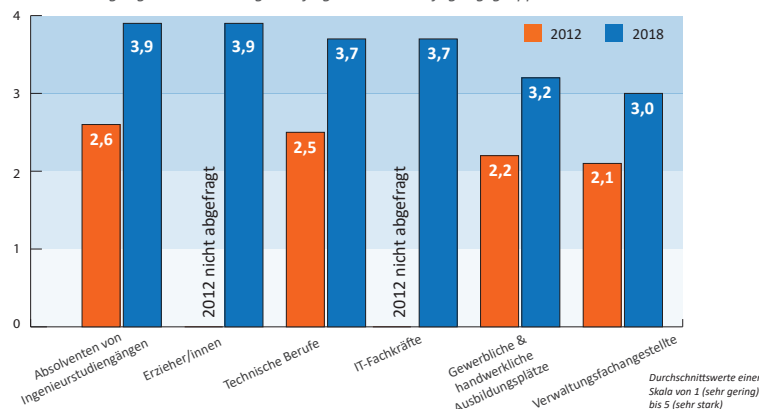
Stadt und Gemeinde digital: Welche weiteren Erkenntnisse hat die neue Studie gebracht?

Dr. Alexandra Kühte: Der demografische Wandel ist ja bei weitem nicht die einzige Herausforderung,

RÜCKGANG VON BEWERBUNGEN VERGLEICH 2012–2018



Frage: Zeigen sich bereits derzeit Auswirkungen des demografischen Wandels durch einen Rückgang von Bewerbungen in folgenden Beschäftigungsgruppen?

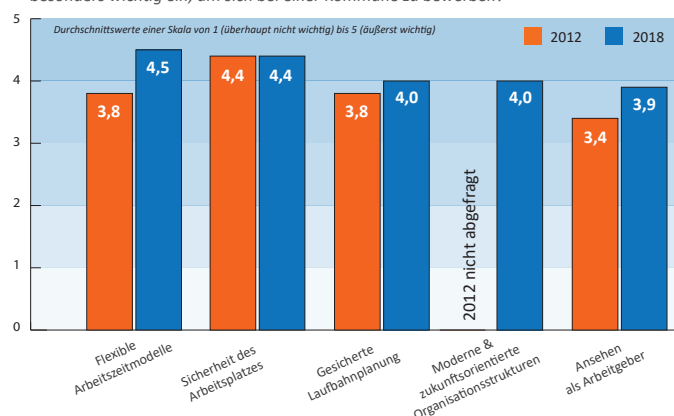


Quelle: Umfrage von publecon und Innovators Club „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2018 (2012); Grafik DStGB 2019

FAKTOREN AUS BEWERBERSICHT VERGLEICH 2012–2018



Frage: Welche der folgenden Faktoren schätzen Sie aus Sicht der Bewerber für besonders wichtig ein, um sich bei einer Kommune zu bewerben?



Quelle: Umfrage von publecon und Innovators Club „Personalmanagement der Kommunen im demografischen Wandel“ 2018 (2012); Grafik DStGB 2019

die den Kommunen Kopfzerbrechen bereitet. So wurde in der Studie auch abgefragt, welche weiteren Themenfelder für die Zukunft der Kommune am wichtigsten eingeschätzt werden. Fast 80 Prozent der Befragten nannten hier die aufgabengerechte Finanzausstattung an erster Stelle, dicht gefolgt gleich von mehreren Themengebieten: E-Government, Digitalisierung von Verwaltungsleistungen sowie Ausbau der digitalen Infrastruktur in der jeweiligen Gemeinde oder der jeweiligen Stadt. Den Kommunen ist die Gefahr bewusst, dass die Digitalisierung mit

ihrem enormen Entwicklungstempo von dem weiter voranschreitenden demografischen Wandel nach und nach ausgebremst werden könnte. Wer sich im Wettbewerb um die besten Köpfe auch gegen private Konkurrenz positionieren will, muss beide Herausforderungen gleichermaßen lösen und sollte sich dabei auf definierte Ziele im Personalmanagement fokussieren. In der Bewältigung beider Megatrends liegt für den öffentlichen Dienst eine große Chance: Er könnte in diesen Bereichen zu dem werden, was er in anderen schon ist: ein Innovationsmotor

und Vorbild für viele positive Entwicklungen in der Gesellschaft.

Stadt und Gemeinde digital: Was sollten Städte und Gemeinden aus Ihrer Sicht in einem ersten Schritt tun, um als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen zu werden?

Dr. Thomas Helmke: Bevor überhaupt daran gearbeitet wird, eine sogenannte Arbeitgebermarke zu entwickeln, sollte eine Kommune in einem ersten Schritt erst einmal ihre spezifischen Stärken konsequent herausarbeiten. Nebenbei erwähnt, kann das auch helfen, um Schwächen ausfindig zu machen. Die Ausgangsfrage muss auf jeden Fall lauten: Womit wollen wir punkten? Schließlich geht es nicht darum, eine „Imageblase“ entstehen zu lassen, sondern statt eines austauschbaren Marketing-Images ein differenziertes, lebendiges und authentisches Bild der Organisation zu schaffen. Es geht um Identität und Werte. Nur so kann es gelingen, die Kommune als glaubwürdigen Arbeitgeber zu positionieren. Denn entscheidend sind die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sind die Markenbotschafter, die helfen, die Marke von innen nach außen zu tragen. Sie kommunizieren, was die Kommune zu bieten hat und verbreiten aus erster Hand in ihrem jeweiligen Umfeld – offline wie online – die Vor- und Nachteile ihres Arbeitgebers und ihre persönliche Zufriedenheit. Eine Arbeitgebermarke entsteht natürlich nicht über Nacht, aber es ist möglich, komplexe Aufgaben in überschaubare Teile und kleine Veränderungsschritte zu untergliedern, um schnell voranzukommen.

Stadt und Gemeinde digital: Was für kleine Schritte könnten das zum Beispiel sein?

Dr. Thomas Helmke: Ein gutes Beispiel nennt der systemische Marken- und Organisationsberater Frank Beck in seinem Gastbeitrag in unserem

Buch. Es kommt aus dem Bereich Stellenausschreibungen – ein Bereich, der im Zusammenhang mit dem Thema Arbeitgebermarke eine wichtige Rolle spielen kann. Beck schlägt vor, darauf zu verzichten, vorgefertigte Gestaltungs- und Textbausteine zentral erstellen zu lassen. Stattdessen sollten die

Kolleginnen und Kollegen im Team den Akquiseprozess selbst übernehmen und dem oder der potenziellen „Neuen“ die Besonderheit und Einzigartigkeit der jeweiligen Position über den Text der Stellenausschreibung hinaus vermitteln. Die Personalabteilung steht beratend zur Seite, wenn das Team den Bedarf unter Berücksichtigung weniger vorgegebener Kriterien definiert und die Auswahl der Medien übernimmt. An die Stelle eines klassischen Vorstellungsgesprächs könnte eine Dialog-Runde mit den Teammitgliedern rücken, die professionell moderiert und dokumentiert wird. Ein solches Vorgehen würde nach außen hin eine klare Unterscheidbarkeit mit sich bringen. Genau das ist es, was eine gute Marke ausmacht.

Stadt und Gemeinde digital: Blicken wir in die Zukunft: Wie wird sich das Thema Personalmanagement in den kommenden fünf Jahren entwickeln?

Alexander Handschuh: Das Thema Personalmanagement wird für Kommunen in den kommenden Jahren eine zentrale Herausforderung sein. Die Personalgewinnung steht dabei im Vordergrund. Es zeigt

ÜBER DIE UMFRAGE

An der zweiten Online-Umfrage zum demografischen Wandel von DStGB und publecon haben zwischen Herbst 2017 und Frühjahr 2018 insgesamt 463 Mitgliedsstädte und -gemeinden der Landesverbände des Deutschen Städte- und Gemeindebundes teilgenommen. Ergebnisse hat die anonyme Befragung, an der sich Kommunen aus 12 der 13 Flächenländer beteiligt haben, eine Bestandsaufnahme und einen Überblick zu den Auswirkungen des demografischen Wandels und der Digitalisierung auf das Personalmanagement im öffentlichen Dienst. Zudem konnten Optimierungspotenziale identifiziert und geeignete Handlungsoptionen und -empfehlungen abgeleitet werden. Infos zu publecon und zur Demografie-Studie, die ausführlich in Buchform veröffentlicht worden ist, unter: www.publecon.de.

Ergebnisse
der Studie unter
[WWW.
PUBLECON.DE](http://WWW.PUBLECON.DE)
&
[WWW.
INNOVATORS
CLUB.DE](http://WWW.INNOVATORSCLUB.DE)

sich, dass bereits jetzt erste Engpässe zu verzeichnen sind, weshalb die

Kommunen in den kommenden Jahren Maßnahmen ergreifen müssen, um junge Arbeitskräfte zu erreichen. Mitarbeiter zu finden und zu binden wird immer wichtiger.

Es ist wichtig, dass Städte und Gemeinden hierbei mit der Zeit gehen und sich sowohl den Herausforderungen durch die Digitalisierung stellen, als auch den veränderten Bedürfnissen zukünftiger Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer entgegenkommen. Gerade, was den Umbau zu digitalen Städten und Regionen betrifft, sprechen wir von einem Prozess, der in der Veränderungsgeschwindigkeit und -tiefe seinesgleichen sucht. Es wird eine kontinuierliche Herausforderung für die Kommunen sein, diesen Prozess aktiv zu gestalten und ihre Strukturen im Personalbereich entsprechend anzupassen und auf die Zukunft auszurichten. ■