

DStGB DOKUMENTATION N° 112

Demografiefeste Personalverwaltung

Sicherung
leistungsfähiger
Städte und
Gemeinden
der Zukunft

Praxis-
empfehlungen
für Städte und
Gemeinden mit
Blick auf neue
Herausforderungen
der kommunalen
Personal-
verantwortlichen
durch Entwicklungen
wie dem
demografischen
Wandel



DStGB
Deutscher Städte-
und Gemeindebund
www.dstgb.de

IMPRESSUM

Herausgeber
Deutscher Städte und Gemeindebund (DStGB)



Ulrich Mohn

Autor
Referatsleiter Ulrich Mohn,
DStGB

An der Erarbeitung dieser Dokumentation haben
mitgewirkt (in alphabetischer Reihenfolge):

Harald Burkhart
Gemeindetag Baden-Württemberg

Fred Fischer
Bürgermeister Perleberg

Klaus-Michael Glaser
Städte- und Gemeindetag Mecklenburg-Vorpommern

Dr. Andreas Hollstein
Bürgermeister Altena (Westf.)

Heiko Liebenehm
Städte- und Gemeindebund Sachsen-Anhalt

Uwe Lübking
Deutscher Städte- und Gemeindebund

Hans-Peter Mayer
Bayerischer Gemeindetag

Gerold Noerenberg
Oberbürgermeister Neu-Ulm

Dr. Karl-Uwe Strothmann
Bürgermeister Beckum

Dr. Manfred Wichmann
Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen

Claudia Zempel
Städteverband Schleswig-Holstein

Der DStGB dankt den Mitgliedern der DStGB-AG
„Personal und Demografie“ für ihre Mitarbeit.

Inhalt

Einleitung	4	4 Praxisansätze zur Personalbindung oder -entwicklung	14
1 Situation analysieren und strategisch Planen	5	4a Mitarbeiter motivieren – Führungskompetenz weiterentwickeln	14
Altersstrukturanalyse permanent verfeinern	5	Mitarbeitermotivation: Potenziale erkennen und ausschöpfen	14
Praxisbeispiel: Der Untersuchungsbericht der Stadt Wertheim	6	Fortbildung	14
Eigene Mitarbeiter als Informationsquelle nutzen	6	Diversity Management – Sensibilität für unterschiedliche Beschäftigtengruppen	15
Praxisbeispiel: Das Führungs-Feedback der Stadt Herzogenrath	6	Ausschöpfen der gegebenen Flexibilisierungsmöglichkeiten im TVöD sowie im Bereich des Dienstrechts für die Beamten	16
Zielentwicklung der Stadt/Gemeinde unter Beteiligung des kommunalen Personalmanagements	8	Führungskräfte für Herausforderungen des Wandels stärken	16
		Praxisbeispiel: Coaching von Führungskräften in Biberach an der Riss	16
2 Praxisansätze zur Personalgewinnung	9	4b Lebensphasenorientierte Personalentwicklung	16
Attraktivität der Kommunalverwaltung als Arbeitgeber steigern	9	Gute Bedingungen für Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben	16
Aktives Personalmarketing seitens kommunaler Verwaltungen	9	Familiengerechte Kommune	17
Überörtlichkeit der Aktivitäten zum „Arbeitgeber-Branding Kommunalverwaltung“	10	Praxisbeispiel der Stadt Fellbach: Lebensphasenorientierte Personalentwicklung (LOPE)	17
Praxisbeispiel: Personalmarketingkooperation gleichgesinnter Kommunen in Schleswig-Holstein www.berufe-sh.de	10	Praxisbeispiel der Stadt Biberach an der Riss: Telearbeit – auch für Führungskräfte!	18
Zur „Nachwuchsgewinnung“ junge Menschen zeitgemäß ansprechen	10	4c Gesundheitsmanagement und -förderung	18
Attraktive Ausbildungsmöglichkeiten aufzeigen oder ermöglichen	10	Praxisbeispiel: Das Gesundheitsmanagement der Stadt Beckum	18
Praxisbeispiel: Personalentwicklungskonzeption der Großen Kreisstadt Rheinstetten	11	5 Praxisansätze zur Organisationsentwicklung	20
Verwaltung interkulturell öffnen	11	„corporate identity“ – „Wir-Gefühl“ – Organisationskultur	20
3 Parallel dazu: Durch Aufgabenkritik und „interkommunale Zusammenarbeit“ Personalbedarf reduzieren	12	„Lernende Organisation“	21
Praxisbeispiel zum Thema „Interkommunale Zusammenarbeit“ im Kreis Warendorf	12	Wissensmanagement	21
Praxisbeispiel: Interkommunale Zusammenarbeit in Baden-Württemberg zur Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes	13	Ausblick	22
		Quellenverzeichnis/Links	23

Einleitung

Die Ausgangslage des kommunalen Personalmanagements ist zunehmend geprägt durch den demografischen Wandel. Wie Städte und Gemeinden damit umgehen, kann über die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung entscheiden.

Angenommen, die **Stadt A** sieht sich im Jahr 2022 mit folgendem Szenario konfrontiert:

- Über die Hälfte ihrer vor zehn Jahren noch aktiven Beschäftigten hat sich in den Ruhestand verabschiedet, bei den Beamten sogar über 70 Prozent.
- Ein Großteil des bei diesen Mitarbeitern angesammelten Behördenwissens ist mit dem Ausscheiden verloren gegangen.
- Bei den verbliebenen Mitarbeitern steigen das Durchschnittsalter und der Krankenstand. Die Vertretungsregeln sind in der Praxis immer weniger realisierbar.
- Krankheiten und Arbeitsverdichtung verstärken Fälle von vorzeitigem Ruhestand. Die 60+-Mitarbeiter fühlen sich überfordert und suchen entsprechende Auswege.
- Auf die seit Jahrzehnten geübte Praxis herkömmlicher Stellenanzeigen reagieren äußerst wenige Interessenten. Insbesondere sind am Markt qualifizierte Mitarbeiter rar.
- Auf Nachfragen erfährt die Stadt A, dass die Arbeit bei der Stadt A gerade für junge Arbeitssuchende als vergleichsweise wenig attraktiv gilt.
- Das Image der Stadt A sinkt weiter, als Medien über wiederholte Fälle von vorübergehenden Schließungen städtischer Einrichtungen sowie über zunehmend schleppende Erledigung der behördlichen Aufgaben berichten. Das Gegenargument der Stadt A, es fehlten Mitarbeiter, überzeugt die Öffentlichkeit nicht.
- Das Chaos in der Stadt A beschäftigt zunehmend die Kommunalaufsicht. Der Handlungsspielraum der Stadt A sinkt. Neben finanziellen sind hierfür zunehmend auch personelle Gründe mitursächlich.
- Der Bürgermeister der Stadt A soll sich nach einer klaren Mehrheit im Stadtrat der Abwahl stellen. Doch das inzwischen schlechte Image von A ist mit eine Ursache dafür, dass noch kein geeigneter Bürgermeisterkandidat gefunden wurde.

Ein Szenario wie das der Stadt A im Jahr 2022 ist unrealistisch, denken Sie? Nein, es gibt seit längerem Anzeichen auf eine Entwicklung, die zu solchen Szenarien führen könnte, wenn eine Stadt oder Gemeinde nicht rechtzeitig gegensteuert.

Anzeichen für eine solche Entwicklung zeigen verschiedene Studien und Erhebungen, die belegen, dass das Arbeitskräftepotenzial in Deutschland schrumpft und die Belegschaften nicht nur in Unternehmen altern. So heißt es zum Beispiel in der vbw (Prognos-)Studie „Arbeitslandschaft 2030“: „Mit einem Personal­mangel im Jahr 2015 von fast 390 000 und 2030 von rund 840 000 werden die meisten Arbeitskräfte im Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen fehlen“. Die Folgen werden mit der absehbaren Welle des Eintritts in den Ruhestand bald noch deutlicher sichtbar werden.

Laut Prognos ist in Städten und Gemeinden bereits ein beträchtlicher Anteil des Personals älter als 55 Jahre (laut 2009-er Studie „Demografieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung“ ca. 20 Prozent des Personals in ostdeutschen Kommunen bzw. in Westdeutschland 16 Prozent). Viele Städte werden in den kommenden 16 Jahren über 50 Prozent ihres Personals infolge von Ruhestandseintritt verlieren. Dies wird deutlich mehr Personal sein, als demografie- und effizienzbedingt langfristig in den ostdeutschen Städten eingespart werden muss. 75 Prozent des Personals in Führungspositionen ist 45 Jahre und älter (Gesamtdeutschland). Insbesondere im höheren Dienst ist in den Kommunen der Anteil älterer Mitarbeiter ausgesprochen hoch.

Zu den Herausforderungen für den Personalbereich in den Städten und Gemeinden ist beispielhaft auch auf die 2012 veröffentlichten Ergebnisse einer Online-Umfrage zum Thema „Personalentwicklung und Demografischer Wandel“ hinzuweisen, die der Innovators Club des Deutschen Städte- und Gemeindebundes gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Publecon Ende 2011 durchgeführt hat. Darin antworten Kommunen auf die Frage nach den drei wichtigsten Herausforderungen in der Personalarbeit für die nächsten Jahre: Personalgewinnung, Personalentwicklung und Arbeitgeberattraktivität/Arbeitgebermarke. Auf die Frage nach den bereits ergriffenen Maßnahmen fielen die meisten Rückmeldungen auf die Kategorie „Ausbildung, auch über Bedarf“ (28,8 Prozent). Allerdings bekundeten auch 27,5 Prozent der Kommunen, noch keine Maßnahmen ergriffen zu haben. Die Ergebnisse der Innovators Club-Umfrage stehen unter www.innovatorsclub.de zur Verfügung.

Insgesamt besagt die Bevölkerungsvorausberechnung, dass bis zum Jahr 2030 mit einem Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (20 bis 64 Jahre) von sechs Millionen Personen zu rechnen ist. (S. 105 „Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes“, verfügbar unter www.demografiestrategie.de).

Allerdings wäre es nach Lektüre der vielen warnenden Studien ein Fehlschluss zu glauben, dass ein für die Stadt A im Jahr 2022 beispielhaft beschriebenes Szenario unabwendbar wäre. Wir betrachten am Ende dieser Publikation die ebenfalls fiktive Stadt B, die die Zeichen der Zeit früh erkannt hat und sich bereits auf den Weg gemacht hat, sich Stück für Stück besser aufzustellen, damit sie den Herausforderungen des demografischen Wandels gerecht werden kann. Solchen Städten und Gemeinden, die strategisch vorgehen und praktikable Lösungen suchen, möchte der DStGB geeignete Praxis-

empfehlungen an die Hand geben. Diese Broschüre weist an verschiedenen Stellen auf ähnliche Handreichungen aus dem kommunalen Bereich hin, die weitere Verbreitung verdienen. Zudem soll zusammenfassend das breite Spektrum von möglichen Ansätzen verdeutlicht werden, in denen Städte und Gemeinden gleichzeitig aktiv werden könnten, um wirkungsvoll der Bedrohung durch mögliche Personalengpässe zu begegnen.

Grundlegender Gedanke bei dem ganzen Maßnahmenpaket ist die Erkenntnis, dass die früher übliche, schlichte Übertragung der Aufgabe „Personalgewinnung“ auf die Personalverwaltung den Herausforderungen des kommunalen Personalbereiches durch den demografischen Wandel nicht mehr gerecht wird. So geht es nicht mehr allein um die „Mitarbeitergewinnung“, sondern gleichermaßen um „Personalbindung“, „Personalentwicklung“ sowie auch um weitergehende „Organisationsentwicklungen“ mit dem Ziel, dem demografischen Wandel Rechnung zu tragen.

1 Situation analysieren und strategisch planen

Die Komplexität und Vielschichtigkeit des Prozesses zur zielgerichteten Weiterentwicklung des Personalmanagements erfordert ein an strategischen Zielen ausgerichtetes und gut planerisch vorbereitetes Vorgehen. Am Anfang steht dabei eine Ist-Analyse aller für das Personalmanagement relevanten Daten sowie ein darauf fußender Prozess, strategische Ziele festzulegen, mit denen die bei der Analyse festgestellten Schwächen der Verwaltung letztlich überwunden und die Stärken zu einem Wettbewerbsvorteil im Kampf um qualifizierte Fachkräfte ausgebaut werden können. Als zentrale Schritte dieses Prozesses sollen im Folgenden die strategische Analyse (Altersstrukturanalyse...), die Mitnahme der Mitarbeiter bei dem strategischen Prozess sowie die gemeinsame Entwicklung der strategischen Ziele näher veranschaulicht werden. Auf begleitende Maßnahmen einer „Organisationsentwicklung“ wird unter Punkt 5. noch beispielhaft eingegangen.

Altersstrukturanalyse permanent verfeinern

Die gewünschte konzeptionelle Entwicklung eines modernen Personalmanagements setzt eine genaue Kenntnis der personellen Situation der Kommunalverwaltung voraus. Bei der Altersstrukturanalyse handelt es sich um



eine systematische Vorgehensweise zur Früherkennung und bildlichen Darstellung gegenwärtiger und zukünftiger Personalrisiken, die auf die Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur und den Wirkungen des demografischen Wandels zurückzuführen sind. Die Altersstrukturanalyse vergleicht den heutigen Altersstand der Mitarbeiter mit der Situation in fünf, zehn oder mehr Jahren. Dazu werden geplante oder erfahrungsgemäß übliche Personalzu- und -abgänge zugrunde gelegt.

PRAXISBEISPIEL

Der Untersuchungsbericht der Stadt Wertheim

Die Stadt Wertheim hat seit langem die Folgen der demografischen Entwicklung in gesellschaftlichen, ökonomischen, sozialen, politischen und strukturellen Bereichen im Blick und beleuchtete ab 2007 folgende Themenfelder in einem breit angelegten Untersuchungsbericht:

- Entwicklung der Einwohnerzahlen, Gesundheitsvorsorge, Bürgerdienste
- Auswirkungen auf Einzelhandel, Tourismus und die weiteren Wirtschaftsbereiche
- Bildung, Kinderbetreuung, Jugend, Bürgerschaftliches Engagement
- Öffentliche Infrastruktureinrichtungen
- Altstadt, Bauen und Wohnen, Siedlungspolitik, Wohnraumversorgung, Bedarfsorientierung
- Verkehrsanalyse
- Situation der Stadt Wertheim als Arbeitgeber
- Finanzen
- Interkommunale Kooperation

Ziel des Untersuchungsberichts ist es, Politik und Verwaltung durch Strukturanalysen und Maßnahmenkataloge Entscheidungsgrundlagen zu geben, um auf bevorstehende Veränderungen vorausschauend und rechtzeitig reagieren zu können. Die Situation der Stadt Wertheim als Arbeitgeber war dabei zwar nur einer von mehreren Punkten, die jedoch alle für ein strategisch ausgerichtetes Gesamtkonzept zum Umgang mit der demografischen Entwicklung bedeutsam sind. (Quelle: Charlotte Friedel in BWGZ 13/2009 S. 683f).

Insbesondere die Altersstrukturanalyse liefert Anhaltspunkte für personalpolitisch entscheidende Fragestellungen wie:

- Wissen Sie, welche Erfahrungsträger in nächster Zeit ausscheiden werden und ist die Nachfolge bereits eingeplant?
- Kennen Sie den Gesundheitszustand Ihrer Mitarbeiter?
- Wie sieht der Bildungsbedarf in Zukunft aus?
- Um welche Fachkräfte muss Ihre Verwaltung verstärkt werden?

Solche Altersstrukturanalysen bilden eine unverzichtbare Basis dafür, die noch näher zu untersuchenden Handlungsfelder abzuleiten und daraus in der Verwaltung gemeinsam abgestimmte, zielorientierte, nachhal-

tig wirksame Konzepte und umsetzbare Maßnahmen zu entwickeln. Gleichzeitig schaffen sie Transparenz für die Entscheidungsträger (Ober-/Bürgermeister, Gemeinderat) und bieten Führungskräften und Personalleitern eine sichere Argumentationsbasis.



Eigene Mitarbeiter als Informationsquelle nutzen

Wenn qualifiziertes Personal knapper wird und viele Arbeitgeber sich um das knappe Gut bemühen, stellt sich auch für eine Stadt oder Gemeinde die Frage, wie es um ihre Attraktivität als Arbeitgeberin bestellt ist. Als Informationsquelle eignen sich vor allem die eigenen Mitarbeiter. Dies führt zu dem

PRAXISBEISPIEL

Das Führungs-Feedback der Stadt Herzogenrath

Bereits 2004 wandte sich der Bürgermeister der Stadt Herzogenrath (NRW) an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Herzogenrath, um nach bereits durchgeführten Mitarbeiterbefragungen erstmals mit einer aus-

fürhlicheren Befragung den Modernisierungsprozesses in der Stadtverwaltung und letztlich ihre Attraktivität als Arbeitgeberin voran zu bringen. Zur modernen Personalentwicklung (PE) in immer mehr kommunalen Dienstleistungsbetrieben zählt unter anderem die Durchführung von Führungs-Feedbacks. Dieses PE-Instrument soll im Sinne eines vertrauensvollen Miteinanders von Führungsverantwortlichen und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern als ein weiterer wesentlicher Mosaikstein zur Veränderung der Verwaltungskultur beitragen. Das Führungs-Feedback ist eine besondere Form der Mitarbeiter/-innen-Befragung, mit der die Beschäftigten strukturiert, schriftlich, anonym und freiwillig ihre Führungskraft im Hinblick auf ihr wahrgenommenes Führungsverhalten subjektiv einschätzen.

Der Bürgermeister erläuterte den Hintergrund dieses Instrumentes: *„Führungsverantwortliche und ihr Führungsverhalten sind für den Erfolg von Arbeitsfeldern, innerorganisatorischen Strukturen, sozialen Zusammenhängen (Mitarbeiter/innen und Kunden/innen) und in Veränderungsprozessen mitentscheidend und für die Arbeitsergebnisse ihrer Mitarbeiter/innen (mit) verantwortlich. Die Auseinandersetzung der Führungsverantwortlichen mit dem eigenen Führungsverhalten ist dabei einer der maßgeblichen Erfolgsfaktoren. Die Einschätzung ihres Führungsverhaltens hilft den Führungskräften, die Sicht auf das eigene Verhalten zu schärfen und zu objektivieren. Dazu ist es sinnvoll, dies nicht nur im (geschützten) Rahmen von Seminaren zu tun, sondern zusätzlich Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass diese Reflektierung des eigenen Verhaltens auch im realen Arbeitsalltag geschieht. Das Instrument des Führungs-Feedbacks bietet eine solche Möglichkeit. Das Führungs-Feedback liefert so der/dem Führungsverantwortlichen wichtige Informationen über das Wirkungsprofil des eigenen Führungsverhaltens. Die Selbsteinschätzung der Führungskraft stellt dazu eine sinnvolle Ergänzung zur Verstärkung der Reflexion dar und hilft, Wahrnehmungsdifferenzen aufzuzeigen. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet das Führungs-Feedback die Chance, ihren Vorgesetzten gegenüber in neutraler und sachlicher Form ihre Erwartungen hinsichtlich des Führungsverhaltens zu äußern und gleichzeitig auch eine Rückmeldung des im Arbeitsalltag erlebten Führungsverhaltens zu geben. Darüber hinaus lässt sich mittels des Führungs-Feedbacks eruieren, inwieweit die mit den Führungsverantwortlichen vereinbarten Leitlinien zur Führung und Zusammenarbeit tatsächlich schon gelebt werden.“*

Orientiert an den zuvor ausgearbeiteten und vereinbarten Leitlinien wurden etwa 40 Fragen in Fragebögen an 335 Mitarbeiter verteilt. Der Bürgermeister erzielte daraufhin eine Beteiligungsquote von 73,7 Prozent, dies ist im Vergleich zu anderen Kommunen mit Feedback-Erfahrung ein überdurchschnittlicher Wert. Die Antworten erleichterten der Stadt die weiteren Bemühungen, den Weg der Verwaltungsmodernisierung und der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität voran zu bringen. So fand eine umfassende Sensibilisierung und fundierte Information der Entscheidungsträger und der anderen städtische Mitarbeiter statt. Mit Demografie-Workshops hat sich die Stadt Herzogenrath offensiv den Herausforderungen des Demografischen Wandels gestellt. Mit Unterstützung der Bertelsmann-Stiftung aufgelegte Demografie-Trainings unter Einbezug der politischen Entscheidungsträger hatten folgende Zielsetzung:

- Sensibilisierung für die Herausforderungen und konkreten Auswirkungen der Demografischen Wandels für Herzogenrath
- Bestandsaufnahme bereits laufender Prozesse/ Aktivitäten
- Zielentwicklung und Prioritätensetzung zur zukünftigen Gestaltung des demografischen Wandels in Herzogenrath
- Konkrete Zeit- und Maßnahmenplanung

Später konnten mit den gewonnenen Erkenntnissen auch die Bürgerschaft und die Multiplikatoren mit ins Boot geholt werden. (Quelle: Stadt Herzogenrath, Fachbereich Finanzen und Personal)

Die KGSt empfiehlt, das Führungsfeedback etwa alle zwei bis vier Jahre zu wiederholen. In der Lenkungsgruppe zu einem solchen Projekt sollten Mitglieder der Verwaltungsführung vertreten sein. Der interne Datenschützer sollte eingebunden werden. Weitere Informationen im KGSt-Bericht (B 5/2007) „Führungsfeedback“ (www.kgst.de).

Während die genannten Altersstruktur- und anderen Analysen immer mehr verfeinert werden, gilt es diese mit den Zielfindungs- und Konzeptentwicklungsprozessen der Stadt stets rückzukoppeln. Damit entsteht ein Managementzyklus, der die strategischen Planungen immer mehr verfeinert und verbessert. So sollten neben den Bestandsveränderungen und Bedarfsveränderungen auch weitere Planungsparameter wie demografische Entwicklungen, volkswirtschaftliche Rahmendaten oder absehbare technische Entwicklungen in den Planungsprozess einfließen und somit ein Personalbedarf oder Qualifizierungsbedarf noch treffgenauer ermittelt werden.

Zielentwicklung der Stadt/ Gemeinde unter Beteiligung des kommunalen Personalmanagements

Die Ziele der Stadt lassen sich sehr gut herausarbeiten, wenn für die Stadtpolitik ein spezielles Leitbild entwickelt wird, die Ziele optimaler Weise in einem integrierten Stadtentwicklungskonzept artikuliert werden und wenn darauf geachtet wird, dass sich die Zielentwicklung im Personalbereich widerspruchsfrei hierin einfügt.

Die demografische Situation erfordert also nicht nur eine strategische Neuorientierung kommunaler Personalpolitik mit nachhaltigem Personalentwicklungskonzept. Der Handlungsbedarf für die Stadt oder Gemeinde betrifft darüber hinaus den Modernisierungsprozess der gesamten Stadt. Neue Herausforderungen kann das kommunale Personalmanagement nur dann angemessen bewältigen, wenn es in diesem Modernisierungsprozess eine mitgestaltende Rolle einnimmt. Zu dieser Rolle gehört, bereits bei der Formulierung der übergreifenden Ziele für die Gesamtverwaltung nach dem spezifischen Beitrag des Personalmanagements zu fragen.

Für die Personalmanagementziele ist neben den übergeordneten kommunalen Entwicklungszielen und den selbst erhobenen Analysen (Altersstruktur...) auch relevantes Datenmaterial von außen zu berücksichtigen, so zum Beispiel Analysen zur allgemeinen Arbeitsmarktsituation der Stadt oder Gemeinde in ihrer Region...

Aus all diesen Erkenntnissen gilt es, konkrete Ziele für die Personalentwicklung abzuleiten. Hierzu heißt es im Gemeindetag-Baden-Württemberg-Papier „Führungsaufgabe Personalentwicklung“: *„Diese sollten nicht im ungefähren allgemeinen Konsens bleiben, sondern formuliert und dokumentiert werden. Sie können so eine mittel-*

fristige Leitlinie für Einzelmaßnahmen geben. Die Ziele sollten ausreichend konkretisiert werden.“ (Gemeindetag-Baden-Württemberg – „Führungsaufgabe Personalentwicklung“ – Empfehlungen zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung, 2009).

Hierauf hat bereits der KGSt-Bericht (B1/2002) „Strategische Ziele des Personalmanagements“ hingewiesen. Zu dem Bericht heißt es unter www.kgst.de unter anderem:

„Gerade weil es konfligierende Ziele und Interessen gibt, ist es umso notwendiger, die eigenen Ziele, die anzusprechenden Zielgruppen und die daraus abgeleiteten Produkte so klar wie möglich zu beschreiben... Bei der Formulierung strategischer Ziele für die einzelnen Handlungsfelder zeigt sich, dass vorab eine Klärung notwendig ist, von welchen methodischen Grundorientierungen sich das Personalmanagement leiten lässt. Dazu gehören: Erfolgsorientierung/Professionalisierung, Flexibilisierung/Individualisierung, Kundenorientierung/Qualitätsorientierung und Akzeptanzsicherung. Diese Grundorientierungen sind eine Richtschnur für die Entwicklung von Projekten wie für das tägliche Handeln“.

In einem weiteren Projekt beschreibt die KGSt solche Prozesse konkreter bezogen auf jüngste Entwicklungen. So heißt es zum KGSt-Bericht (B 3/2010): „Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen. Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements“ unter www.kgst.de unter anderem: „Für das Personalmanagement besteht die neue Dimension darin, dass die Faktoren Alter und Vielfalt zunehmend an Bedeutung gewinnen. Beide Faktoren müssen integraler Bestandteil des Personalmanagements werden. Dazu ist es notwendig, zum einen bereits eingeführte und bewährte Entwicklungen innerhalb des Personalmanagements daraufhin abzuklopfen, welchen Beitrag sie zur Bewältigung des demografischen Wandels leisten, wie zum Beispiel das Personalmarketing und die Personalentwicklung. Zum anderen müssen aber auch neue Herausforderungen aufgegriffen werden, wie zum Beispiel die Bedeutung interkultureller Kompetenz...“ (Zu dem KGSt-Bericht: „Interkulturelles Personalmanagement“ siehe unten am Ende von 2.).



2 Praxisansätze zur Personalgewinnung

Bereits in der Einleitung wurde die aktuelle Entwicklung aufgezeigt, dass das Arbeitskräftepotenzial in Deutschland schrumpft und sich somit private und öffentliche Arbeitgeber in einem verschärften Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte befinden. Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, gibt es Möglichkeiten, die eigene Position zu stärken.

Attraktivität der Kommunalverwaltung als Arbeitgeber steigern

Das Personalmanagement der öffentlichen Arbeitgeber steht vor neuen Herausforderungen. Dazu gehört auch, dass die öffentliche Verwaltung in Zukunft aktiv Personal rekrutieren und dabei ihre Rekrutierungsbasis erweitern muss, um bestehende Reserven des Arbeitskräftepotenzials nutzen zu können. Hierzu muss die öffentliche Verwaltung ihre Attraktivität als Arbeitgeber stets im Blick behalten und um eine Verbesserung bemüht sein, um für qualifiziertes Personal interessant zu bleiben. Wie in allen Bereichen der öffentlichen Kommunikation gilt der Satz „Tue Gutes und rede darüber!“ Die Privatwirtschaft, insbesondere das „Handwerk“ nutzt die Möglichkeiten der „public relations“-Gestaltung mit gezielter Kommunikation nach außen zur Stärkung ihrer Marktposition seit Langem. Mit dem schärfer werdenden Wettbewerb um Fachkräfte sieht sich die kommunale Verwaltung zunehmend in einer vergleichbaren Marktsituation.

Aktives Personalmarketing seitens kommunaler Verwaltungen

Für Verwaltungen geht es zunächst darum, ihr Selbstverständnis als Wettbewerber um geeignete Mitarbeiter zu schärfen. Daraus ergibt sich konsequenterweise ein Bedarf an einem strategischen Management der Kommunikation mit Blick auf potenzielle Bewerberzielgruppen. Der vielerorts noch eher ungewohnte Ansatz, eigene Personalmarketingaktivitäten zu entfalten, zielt darauf, das Außenbild der Stadt wie bei einem Unternehmen gezielt im Sinne einer attraktiven „Marke“ zu gestalten. Ein solches **„Arbeitgeber-Branding“** kann in Verbindung mit entsprechenden Personalmarketingaktivitäten die Stadt im Marktwettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte erheblich stärken.

Hierzu kann die Stadt oder Gemeinde an einer durchaus beträchtlichen Akzeptanzbasis anknüpfen, die die Bevölkerung mit der Verwaltung verbindet. So heißt es in den Handlungsempfehlungen des Städteverbands

Schleswig-Holstein („Personal gewinnen und Personalarbeit gestalten – Welche Strategien haben Kommunen?“ 2010 S. 5): „Nach einer forsa-Umfrage aus dem Jahr 2010 ist das Vertrauen der Deutschen in Stadtverwaltungen insgesamt mit 49 Prozent als positiv zu bewerten, also die Menschen differenzieren zwischen öffentlicher Verwaltung im allgemeinen und Kommunalverwaltung im Besonderen. Dies ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass es gerade die Kommunalverwaltung ist, die für Bürgerinnen und Bürger erste staatliche Anlaufstelle ist, beispielsweise durch die Bereitstellung und Organisation von wichtigen Infrastruktureinrichtungen wie Kindergärten, Schulen, Feuerwehren, Straßen, Kanalisation oder für Verwaltungsdienstleistungen in den Bürgerämtern und für die Zahlung von Sozialleistungen.“ Und a. a. O. S. 22: „Ein zukunftsorientiertes Personalmarketing und -management für die kommunale Verwaltung müsste Menschen damit ansprechen, dass Verwaltung:

- nach demokratischen Prinzipien die Umsetzung des Gemeinwohls gestaltet;
- kostengünstig, aber eben nicht profitabel arbeitet;
- flexibel und positiv mit Veränderungen von Rahmenbedingungen umgeht,
- in Teamstrukturen arbeitet, in die sich jede/jeder Einzelne einbringt und in denen alle gemeinsam Teamziele entwickeln;
- methodische Kompetenzen benötigt;
- moderne und leistungsfähige Führungsinstrumentarien nutzt;
- den Anforderungen an ein strategisches Personalmanagement gerecht wird und
- eine moderne und gesundheitsorientierte Arbeitsorganisation bietet.“

Hieran lässt es sich für eine positive Außendarstellung des kommunalen öffentlichen Dienstes anknüpfen. Für die jeweilige Stadt spricht als Alleinstellungsmerkmal, dass sie – im Gegensatz zu vielen anderen Arbeitgebern – ganz dicht an den Belangen der Bürgerinnen und Bürger und zudem demokratisch legitimiert arbeitet. Beim Marketingauftritt sollte die Zielgruppe auf einer emotionalen Ebene angesprochen werden, beispielhaft dahingehend, den Sinn der kommunalen Arbeit in den Vordergrund zu stellen, wobei Begriffe wie „Gemeinwohlorientierung“ konkret herausgearbeitet werden sollten. Beispielsweise liegt bei der Ansprache potenzieller Feuerwehrmitarbei-

ter die Gemeinwohlorientierung in der hohen Bedeutung des Helfens und Rettens von Menschenleben. Andere Vorzüge dieser Mitarbeit (zum Beispiel für technisch Interessierte und das Gemeinschaftserlebnis) sollten auch Erwähnung finden.

Zur Vertiefung sei neben der genannten Publikation „Personal gewinnen und Personalarbeit gestalten – Welche Strategien haben Kommunen?“ von 2010 auf das 2012 im Rehm-Verlag erschienene Startpaket „PöS – Personalmanagement im öffentlichen Sektor – Methoden und Instrumente für die Praxis“ von Professor Dr. Andreas Gourmelon (Herausgeber) hingewiesen. Dessen Band „Personalmarketing im öffentlichen Sektor“ von Ingmar Behrens und Claudia Zempel enthält eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für erfolgreiche Personalmarketing-Maßnahmen, insbesondere auch Tipps und Beispiele für eine „Markenbildung“ im öffentlichen Sektor (mehr Infos unter www.rehmnz.de – Personal).

Überörtlichkeit der Aktivitäten zum „Arbeitgeber-Branding Kommunalverwaltung“

Das „Arbeitgeber-Branding Kommunalverwaltung“ kann nicht von jeder kleinen Gemeinde mit ihrem vergleichsweise geringen jährlichen Personalbedarf allein gestemmt werden. Wünschenswert ist im Interesse der Wirksamkeit des Brandings – aber auch im Interesse der Verteilung des hiermit verbundenen Aufwandes – so viel Kooperation, wie überhaupt realisierbar ist. Für den Weg, durch Kooperation gleichgesinnter Kommunen das Arbeitgeberbranding auf Landesebene zu unterstützen, gibt es ein vorzügliches Beispiel aus Schleswig-Holstein, dem der DStGB weitere Verbreitung wünscht.

PRAXISBEISPIEL

Personalmarketingkooperation gleichgesinnter Kommunen in Schleswig-Holstein – www.berufe-sh.de

Obwohl sich auch die Kommunen eines Kooperationsprojektes gleichgesinnter Kommunen unterscheiden und am Arbeitsmarkt um die Fachkräfte konkurrieren, sprechen viele Vorteile für eine Allianz mit anderen Kommunen. Das beweist das Internetportal der Kampagne www.berufe-sh.de aus Schleswig-Holstein. Hier stellen sich derzeit über 20 Kommunen gemeinsam als attraktive Arbeitgeber in der Öffentlichkeit vor. Das Portal transportiert eine gemeinsame Informations- und Werbekampagne, mit der der Städteverband Schleswig-Holstein (DStGB-Mitgliedsverband) eine bisher bundesweit einzigartige Initiative ergriffen hat.

Dieses Internetportal eignet sich auch dazu, die große Bandbreite von Möglichkeiten in Kommunalverwaltungen für Nachwuchs- und Führungskräfte darzustellen. Somit trägt die Plattform dazu bei, die Attraktivität einer Beschäftigung im kommunalen öffentlichen Dienst generell überzeugend darzustellen.

Zur „Nachwuchsgewinnung“ junge Menschen zeitgemäß ansprechen

Hierzu bieten sich in der Praxis folgende Herangehensweisen an, die wir den Empfehlungen des Gemeindetages Baden-Württemberg („Führungsaufgabe Personalentwicklung“ – Empfehlungen zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung, 2009) entnommen haben:

- Junge Menschen zeitgemäß ansprechen heißt auch, dies in der Sprache der jungen Menschen zu tun;
- Gezielte Ansprache geeigneter Kreise über Web 2.0: soziale Netzwerke informieren und Zielgruppen für eine Tätigkeit in der Kommune interessieren;
- Gezieltes Herangehen an Schulen/Hochschulen, Personalbestand, Beurlaubte, vorzeitig Ausgeschiedene, Externe mit besonderen Potenzialen.



Praxisbeispiele zu einem positiven Außenmarketing der eigenen Stadt und Gemeinde als attraktiver Arbeitgeber lassen sich aufzeigen anhand von Internetauftritten mit Informationen zu Jobs/Ausbildung auf kommunalen Homepages, Messepräsenzen an Ausbildungsmessen oder Jobbörsen.

Auch die Familienangehörigen der Mitarbeiter sind ein Kreis, der mit Blick auf eine künftige Mitarbeit in der Verwaltung angesprochen werden sollte. Denn sie haben über ihren Verwandten einen Bezug zu dieser Arbeit, an dem man gut anknüpfen kann. So veranstaltet zum Beispiel die Stadt Beckum einmal im Jahr einen „Mitarbeiter-Kinder-Tag“, der diesem Kreis das Arbeitsumfeld des Elternteils und die gute Zielsetzung der Arbeit nahebringt.

Attraktive Ausbildungsmöglichkeiten aufzeigen oder ermöglichen

Generell ist Ausbildung in Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels eine immer wichtiger werdende Aufgabe. Soweit die ausbildende Verwaltung auf die Ausbildung Einfluss nimmt, kann sie bei den Ausbildungsinhalten Akzente setzen, die zu ihrem Leitbild, ihrem gewünschten Außenbild („Branding“) beziehungsweise zu den geforderten Kompetenzen der Mitarbeiter besonders gut passen. Beispielhaft sei der Fall einer Ausbildung zum Beruf der Kauffrau/des Kaufmanns für Bürokommunikation genannt:

Wenn vor Ort die „soziale Kompetenz“ als Schlüsselkompetenz erwartet wird, dann wäre es angebracht, dass im Rahmen der Ausbildung Praktika oder Ausbildungstagen in sozialen Einrichtungen, wie zum Beispiel der Lebenshilfe, vorgesehen werden. Dies wird zum Beispiel in Neu-Ulm mit sehr guten Erfahrungen praktiziert. Ein **an die örtlichen Verhältnisse angepasstes Konzept** im Aus- und Fortbildungsbereich setzt voraus, dass die oben beschriebene Datenaufarbeitung erfolgreich durchgeführt wird und die Ziele und Maßnahmen in einem strategischen Prozess entwickelt und fortentwickelt werden.

PRAXISBEISPIEL

Personalentwicklungskonzeption der Großen Kreisstadt Rheinstetten

Die Große Kreisstadt Rheinstetten hat sich frühzeitig um eine nachhaltige Personalentwicklung bemüht und die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass ihre Personalentwicklungskonzeption durch gezielte Fortschreibung zukunftsfähig wird. Hierzu wurde eine Projektgruppe gegründet, die nicht zu groß und mit fachlich/inhaltlich kompetenten Personen besetzt wurde, und zwar mit sechs Personen aus den Bereichen Hauptamtsleitung, Personalverwaltung, Organisationsabteilung. Den Auftakt bildete eine eintägige Klausurtagung mit zwei externen Referenten. Der Oberbürgermeister, der Personalentwicklung als Chefsache betrachtet, hat an der gesamten Tagung teilgenommen. So sorgte er für eine entsprechende Gewichtung des Themas und löste eine Signalwirkung für die spätere Umsetzung der Konzeption aus. Gemeinsam mit der Verwaltungsspitze wurde beschlossen, die Fortschreibung des bisherigen Konzeptes auf drei Handlungsfelder zu konzentrieren:

- **Führung** (klare Definition der Rolle der Führungskräfte; Entwicklung einer einheitlichen Führungsphilosophie; Einführung eines modularen Fortbildungsprogramms mit für Führungskräfte verpflichtender Teilnahme)
- **Ausbildung** (dem Wettbewerb um Nachwuchskräfte mit einer attraktiven Ausbildungskonzeption entgegentreten: Strukturierte Ausbildungspläne; Ansprechpartner für die Auszubildenden; Kommunikationsplattformen...)
- **Fortbildung** (neben Vermittlung von Fachwissen auch Angebote, die zum Beispiel Motivation, Persönlichkeit oder Sozialkompetenz entwickeln und fördern; externe wie interne Angebote; gründliche Vor- und Nachbereitung der Angebote mit Qualitätskontrolle der Anbieter).

In Rheinstetten wird die Personalentwicklungskonzeption kontinuierlich fortentwickelt mit folgendem Ziel: „Im Idealfall entsteht eine Personalentwicklungskonzeption, in der sich die Ziele der Verwaltung widerspiegeln und mit der sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren können. Sie soll verlässliche Basis im Arbeitsalltag sein, die Gestaltungsmöglichkeiten zulässt, Weiterentwicklungschancen öffnet, aber auch Grenzen klar aufzeigt“. (Quelle: Brigitte Wagner in BWGZ 13/2009 S. 682).

Die Verwaltung interkulturell öffnen

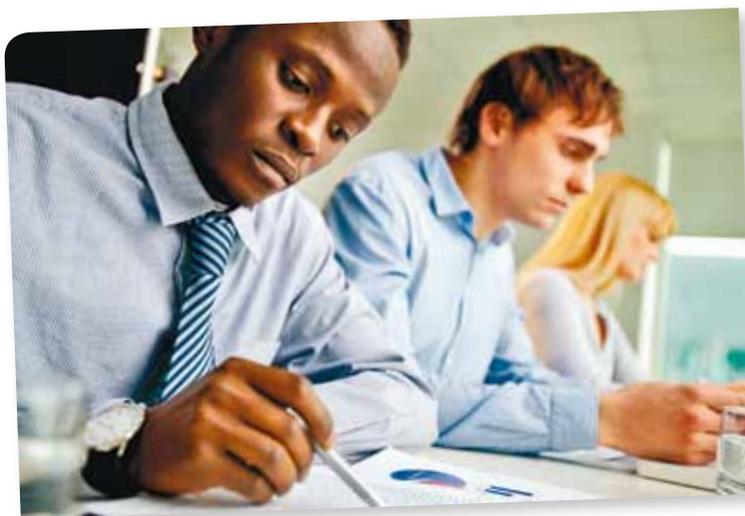
Auch wenn die Statistik in diesem Bereich lückenhaft ist, so ist jedoch offensichtlich, dass zum Beispiel Menschen mit Migrationshintergrund im Personalbestand aller öffentlichen Verwaltungen unterrepräsentiert sind. Um aus diesem Bereich künftig mehr qualifizierte Mitarbeiter zu erhalten, bedarf es neben der bereits erwähnten zielgruppenorientierten Ansprache weiterer Anstrengungen, die die Verwaltung befähigen, sich mit gestärkter interkultureller Kompetenz diesem immer wichtiger werdenden Kreis der potenziellen Mitarbeiter zu öffnen. Der DStGB hat dazu in dem 2011 ausgearbeiteten „Nationalen Aktionsplan Integration“ zusammen mit DST und DLT empfohlen,

- „den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund in den Verwaltungen zu erhöhen, zum Beispiel durch Ausbildungsinitiativen oder durch das aktive Anwerben von entsprechend qualifizierten Migrantinnen und Migranten in kommunalen Stellenausschreibungen, durch Kooperationen mit Schulen oder mittels Organisation von Schulpraktika. Um Erfolge in diesem Bereich messbar zu machen, kommt die Formulierung kommunaler Zielgrößen in Betracht. Auf diese Weise leisten die Kommunen in ihrer Rolle als Arbeitgeber einen unmittelbaren Beitrag zur beruflichen Integration;
- die kommunalen sozialen Dienste konzeptionell und personell den Bedarfen der Menschen mit Migrationshintergrund zu öffnen;
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Weise fortzubilden, dass dem Ziel der Kundenfreundlichkeit und dem Bedarf an interkultureller Kompetenz in Verwaltung und kommunalen Einrichtungen noch wirkungsvoller Rechnung getragen werden kann.“

Die Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände erarbeitet derzeit eine Handreichung, die bei der interkulturellen Öffnung der kommunalen Verwaltung hilfreich ist und unter www.dstgb.de zum kostenlosen Download bereitgestellt wird.

Hinzuweisen ist auch auf den KGSt-Bericht: „Interkulturelles Personalmanagement“ (B 2/2011), zu dem es unter www.kgst.de heißt: „Die Umsetzung der integrationspolitischen Ziele einer Kommune wie auch die personalpolitischen Herausforderungen als Folge der demografischen Entwicklung machen ein interkulturelles Personalmanagement erforderlich. Interkulturelles Personalmanagement umfasst alle Maßnahmen, die dazu beitragen,

- neue Zielgruppen für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu gewinnen und
- interkulturelle Potenziale in der Organisation zu erkennen und zu nutzen.“



3 Parallel dazu: Durch Aufgabenkritik und „Interkommunale Zusammenarbeit“ Personalbedarf reduzieren

Wenn die Entwicklungstrends auf einen harten Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter schließen lassen und die Verfügbarkeit von solchen Kräften zunehmend zu einem den Handlungsspielraum der Stadt/Gemeinde begrenzenden Faktor wird, so stellt sich noch stärker als bisher die Frage, wie die wichtigen Leistungen der Kommune mit einer geringeren Personaldecke zu erbringen sind. So gilt es für die Verwaltungsführung nicht nur unter finanziellen, sondern auch unter personalpolitischen Erwägungen die Frage zu beantworten, inwieweit durch Aufgabenkritik und Interkommunale Zusammenarbeit Personalbedarf reduziert werden könnte. So könnte mit der Aufgabenkritik eine Konzentration des Verwaltungshandelns auf besonders vordringliche Aufgaben herbeigeführt werden. Entgegen einer weit verbreiteten Annahme ist der Spielraum für Privatisierungen zunehmend erschöpft. Wenn öffentliche Aufgaben von einer Gemeinde kaum noch gut wahrgenommen werden können, bietet sich jedoch die Interkommunale Zusammenarbeit als Ausweg an.

Der DStGB hat in diversen DStGB-Dokumentationen die Chancen der interkommunalen Zusammenarbeit und der „Shared Service“-Möglichkeiten dargestellt, Praxisbeispiele aufgezeigt und auch an dem Wettbewerb „komm-KOOP“ sowie an der Entstehung des KGSt-Berichts (5/2009) „Interkommunale Zusammenarbeit erfolgreich planen, durchführen und evaluieren“ mitgewirkt. Der DStGB setzt sich aber auch für einen guten Rechts-

rahmen dieser Kooperationen ein. So wendet er sich gegen eine Umsatzsteuerpflicht für die zwischen juristischen Personen des öffentlichen Rechts auf öffentlich-rechtlicher Grundlage erbrachten Beistandsleistungen (BFH-Urteil vom 10.11.2011 – V R 41/10 bejaht diese), gegen die Anwendung des europäischen Wettbewerbs- und Vergaberechts bei rein interkommunalen Kooperationen ohne Beteiligung privater Dritter sowie gegen die im Dezember 2011 in das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz eingeführte Verpflichtung, bei der Arbeitnehmerüberlassung im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit ein formelles Erlaubnisverfahren durchführen zu müssen.

Trotz des teilweise verfehlten Rechtsrahmens könnte auch der Fachkräftemangel als – neben dem Finanzmangel – weitere Ressourcenrestriktion dazu führen, dass mehr Städte und Gemeinden in geeigneten Fällen eine interkommunale Zusammenarbeit vereinbaren, um weiterhin das gewünschte Leistungsniveau bei der Erbringung öffentlicher Leistungen ermöglichen zu können.

PRAXISBEISPIEL

zum Thema „interkommunale Zusammenarbeit“ im Kreis Warendorf

Ende des Jahres 2009 wurde auf Initiative der Bürgermeister im Kreis Warendorf ein Projekt „Aufgabenkritik“ initiiert, in dessen Rahmen alle kreisangehörigen Städte und Gemeinden sowie der Kreis Warendorf selbst ihre Auf-

gaben dahingehend überprüfen wollten, inwieweit diese möglicherweise in Zukunft effizienter wahrgenommen werden können und wo sich gegebenenfalls eine interkommunale Zusammenarbeit anbietet.

Es wurde beschlossen, dass sich unter Führung einer Lenkungsgruppe, welche aus einigen Bürgermeistern sowie dem Kreiskämmerer besteht, verschiedene Arbeitsgruppen mit jeweils vorher festgelegten Themenbereichen beschäftigen sollen. Den Arbeitsgruppen gehören dabei die zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Städte und Gemeinden sowie des Kreises für den jeweiligen Aufgabenbereich an. Die Lenkungsgruppe bündelt die Ergebnisse der Arbeitsgruppen und spiegelt diese in die Konferenz der Bürgermeisterin und der Bürgermeister sowie zum Kreis. Daneben hat die Lenkungsgruppe die Aufgabe, die Arbeitsgruppen zu koordinieren. Seitdem wurden verschiedene Arbeitsgruppen gebildet und haben zum Teil ihre Arbeiten mit entsprechenden Berichten bereits abgeschlossen. Andere Arbeitsgruppen sind derzeit tätig und weitere sollen in der Zukunft gebildet werden. Die ersten Arbeitsgruppen haben sich mit den Thematiken „Schule und Bildung“, „Kinder- und Jugendhilfe“, „Gebäudewirtschaft“ und „Bauhöfe und Tiefbau“ beschäftigt.

Bereits aus diesen Arbeitsgruppen haben sich wertvolle Erkenntnisse für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ergeben. So wurden im Bereich „Schule und Bildung“ konkrete Schülerströme zwischen den Städten und Gemeinden im Kreis Warendorf erhoben und konnten für künftige Planungen Verwendung finden. Im Bereich der „Kinder- und Jugendhilfe“ wurde vereinbart, durch gemeinsamen Leistungseinkauf zu versuchen, die Kosten der einzelnen Jugendhilfeträger zu reduzieren. Ein wichtiges Ergebnis der Arbeitsgruppe „Gebäudewirtschaft“ war, dass in einigen Städten und Gemeinden des Kreises Warendorf die Reinigungsrhythmen in öffentlichen Gebäuden angepasst werden konnten. Erfahrungen aus einzelnen Städten und Gemeinden mit kostengünstigeren Rhythmen wurden hier von anderen Gemeinden übernommen. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Bauhöfe und Tiefbau“ haben letztlich dazu geführt, dass die Bauhöfe des Kreises Warendorf und der Stadt Beckum im Jahre 2012 an einem Neubaustandort zusammengeführt werden. Nach einem gemeinsam beauftragten Gutachten werden hierdurch jährlich auf beiden Seiten etwa 100 000 Euro an Kosten eingespart werden können. Weitere Arbeitsgruppen, etwa zum Thema „Brandschutz“, „Bauordnungswesen“ und „Klima- und Umwelt“ arbeiten derzeit intensiv daran, neue Vorschläge zu erarbeiten.

Unabhängig von den bereits genannten Ergebnissen der Arbeitsgruppen, die auch zu einer verstärkten interkommunalen Zusammenarbeit führen, sind die Arbeitsgruppen auch für die Zusammenarbeit zwischen den Städten und Gemeinden sowie dem Kreis Warendorf von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Aus den Gesprächen heraus entwickeln sich immer neue Ideen der interkommunalen Kooperation.

Ansprechpartner in dieser Fragestellung ist der Bürgermeister der Stadt Beckum und Sprecher der Bürgermeister im Kreis Warendorf, Dr. Karl-Uwe Strothmann.

Interkommunale Zusammenarbeit ist speziell im Personalbereich ein zunehmend bedeutendes Thema, sei es bei Kooperationen im Bereich gemeinsamer Personalabrechnungen oder auch bereits bei der Erstellung der Konzepte, die den Personalbereich an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen sollen.

PRAXISBEISPIEL

Interkommunale Zusammenarbeit in Baden-Württemberg zur Erarbeitung eines Personalentwicklungskonzeptes

Führungskräfte aus den baden-württembergischen Städten Calw, Freudenstadt, Gerlingen, Markgröningen und Remseck haben in einem interkommunalen Arbeitskreis die Rahmenbedingungen und die Struktur für ein Personalentwicklungskonzept erarbeitet. Der Gemeindegtag Baden-Württemberg hatte zu dem interkommunalen Angebot (Beratungsgeleitzug) eingeladen. Unter Leitung des Geschäftsführers des Instituts für Management GmbH (IMAKA) in Leonberg erstellten die Teilnehmer in vier Treffen die Konzeption, nachdem sie viele Gemeinsamkeiten entdeckt und Probleme erörtert hatten. Die Konzeption lässt sich in folgende Bereiche gliedern:

- Leitlinien der Personalentwicklungskonzeption,
- Handlungsfelder und Instrumente,
- Ausbildung,
- Fortbildung (fachlich und fachübergreifend),
- Entwicklung von Potenzialen bei Mitarbeitern und Führungskräften,
- Gesundheitsförderung,
- Verantwortlichkeiten,
- Wissensmanagement.



Anschließend passen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Arbeitsgruppe die interkommunal erarbeitete Konzeption auf die jeweiligen Gegebenheiten und Bedürfnisse ihrer Stadt an und wollen die angepasste Version dann entweder per Gemeinderatsbeschluss oder Organisationsverfügung des (Ober-)Bürgermeisters in Kraft setzen. Der Austausch der Erfahrungen zwischen den Beteiligten wird fortgesetzt und auch auf weitere Fragen aus den Bereichen Personal/Organisation ausgedehnt.

(Quelle: Christine Kullen und Frank Last in BWGZ 2/2011 S. 85).

4 Praxisansätze zur Personalbindung oder -entwicklung

Öffentliche Arbeitgeber sollten mit einer alters- und altersgerechten Personalpolitik ihre Mitarbeiter motivieren und leistungsfähig halten. Zur passgenauen Ausgestaltung von Maßnahmen zur Personalbindung bzw. -entwicklung bedarf es – wie oben unter 1. ausgeführt – einer vorherigen „Strategischen Analyse“, also eines Prozesses, der die Erfassung des Ist-Zustandes sowie die Prozesse der Zielfindung und der Ableitung von langfristigen Handlungsoptionen wechselseitig miteinander verbindet.

4a Mitarbeiter motivieren – Führungskompetenz weiterentwickeln

Mitarbeitermotivation: Potenziale erkennen und ausschöpfen

Wenn es darum geht Maßnahmen zu treffen, die eine Stärkung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie letztlich eine Verlängerung des Verbleibs der Mitarbeiter in der Verwaltung ermöglichen, ist eine differenzierte, an den spezifischen Potenzialen des Mitarbeiters orientierte Vorgehensweise zu empfehlen.

Eine mögliche Vorgehensweise deuten die Empfehlungen des Gemeindetages Baden-Württemberg („Führungsaufgabe Personalentwicklung“ – Empfehlungen zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung, 2009) stichwortartig an:

- Potenzialbeurteilung als Ausgangspunkt für potenzialgerechten Personaleinsatz („der richtige Beschäftigte am richtigen Platz“),
- Qualifikation optimal nutzen: Delegation, unterwer-

tige Beschäftigung vermeiden; Führungsspanne angemessen ausweiten,

- Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen...
- Leistungsfördernde/s Arbeitsklima/Führungskultur...,
- Leistung anerkennen, transparentes System der Leistungshonorierung,
- Führungspersönlichkeiten erkennen und ihre Entwicklung fördern, Perspektiven definieren,
- „Lernende Verwaltung“: fehlertolerantes Arbeitsklima („Fehler sind Lernchancen“),
- Team- und Projektarbeit,
- Qualitätsmanagement, betriebliches Vorschlagswesen,
- Mentoring, Praktika in anderen Organisationseinheiten und Verwaltungen.

Gelingt es, die Verwaltungsmitarbeiter mit solchen Instrumenten zu stärken, wächst die Chance, dass sie künftig länger als bisher der Verwaltung als Mitarbeiter erhalten bleiben. „Motiviert, qualifiziert und gesund arbeiten“ ist eines der in nächster Zeit noch zu konkretisierenden Ziele der „Demografiestrategie der Bundesregierung“ („Jedes Alter zählt – Demografiestrategie der Bundesregierung“, Herausgeber. BMI, 2012 www.bmi.bund.de).

Fortbildung

Eine ähnlich das Personal an die Verwaltung bindende Funktion hat die berufsbezogene Fortbildung, die es den Mitarbeitern ermöglicht, mit den neuesten Entwicklungen

in den einzelnen Sachgebieten mitzuhalten. Hierdurch wird verhindert, dass sie den Arbeitsweisen der jüngeren, frisch ausgebildeten Kollegen nicht mehr folgen können.

Fortbildung wird unter dem Blickwinkel der neuen Herausforderungen immer wichtiger: Zu dem Fachkräftemangel kommt als weitere Herausforderung hinzu, dass es aufgrund des demografischen Wandels, aber auch aufgrund des technischen Fortschritts veränderte Anforderungen an das Personal der Kommunen gibt, die einen entsprechenden Schulungsbedarf nach sich ziehen.

Auch hierzu sei wieder auf die Empfehlungen des Gemeindetages Baden-Württemberg („Führungsaufgabe Personalentwicklung“ – Empfehlungen zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung, 2009) verwiesen:

- Je nach Zielgruppe in verständlicher Sprache sowie auch auf geeigneten Kanälen die Ausbildungsmöglichkeiten kommunizieren,
- Möglichkeiten der Fortbildung (auch für Führungskräfte) nutzen und optimieren,
- gegebenenfalls auf interkommunaler oder landesweiter Ebene entsprechende Fortbildungsangebote schaffen,
- Flexibilität der Fortbildungsangebote für unterschiedliche Situationen der Beschäftigten: also auch Ausbildung neben dem Job, Fach-Fortbildung im Job, Job-Unterbrechung mit Rückkehrgarantie,
- Flexibilität bei den Fortbildungsinhalten: bei Bedarf auch Sprach-Fortbildung mit Zertifikatskursen oder „Soft Skills“ Fortbildung.

Diversity Management – Sensibilität für unterschiedliche Beschäftigtengruppen

Will man das Engagement verschiedenster Menschen möglichst effektiv und dauerhaft erhalten, so gilt es das Arbeitsumfeld mit Blick auf unterschiedliche Beschäftigtengruppen jeweils sensibel und angemessen zu gestalten. Seit langem wird unter gesundheitlichen Präventionserwägungen nach altersgerechten Formen des Arbeitens gesucht. Dazu sei auf den unten (4c) thematisierten Block zum „Gesundheitsmanagement und -förderung“ verwiesen. Darüber hinaus wird zunehmend **altersgerechtes Lernen** gefordert und gefördert, damit die 50+-Generation eine faire Chance bekommt, mit modernen Technikentwicklungen und sozialen Innovationen mitzuhalten. Auch dies hilft bei der Personalbindung.

Um herauszufinden, wie gut die eigene Verwaltung im Bereich der „altersgerechten Personalentwicklung“

aufgestellt ist, kann man über www.age-cert.de einen „**AGE CERT-Selbstcheck**“ durchführen. Dieses webbasierte Befragungstool bietet einen Orientierungsrahmen für das Eruiieren von Stärken und Verbesserungspotenzialen, und zwar anonym. Der Selbstcheck wird automatisch ausgewertet, die Ergebnisse werden online dargestellt. Der Selbstcheck wurde auf wissenschaftlicher Basis entwickelt und ist in fünf Handlungsfelder gegliedert: Arbeitsgestaltung, Gesundheitsverhalten, Laufbahngestaltung, Gratifikation und Weiterbildung/Qualifizierung. Jede Antwort hat einen spezifischen Bewertungsfaktor, der durch Befragungen von Experten aus Personalwesen und Wissenschaft ermittelt wurde.

Personal zu binden verlangt aber nicht nur den Blick auf die älteren Mitarbeiter. Alle Beschäftigtengruppen müssen miteinander klar kommen und für ihre spezielle Situation Rahmenbedingungen erkennen, in denen sie sich gut aufgehoben fühlen. Mit unterschiedlichen Gruppen sind hier die äußerlich wahrnehmbaren Unterschiede wie zum Beispiel Geschlecht, Ethnie und Alter, aber auch die eher subjektiven Unterschiede wie Religion, sexuelle Orientierung und Lebensstil gemeint.

Diese Unterschiede müssen nicht als Problem betrachtet werden, vielmehr gilt es auch die darin liegenden Chancen zu erkennen. So wird oft der Begriff „Diversity Management“ beziehungsweise „Vielfaltsmanagement“ genutzt, wenn man betonen will, dass sich die soziale Vielfalt konstruktiv nutzen lässt. Die Ziele von Diversity Management sind es, eine produktive Gesamtatmosphäre in der Organisation zu erreichen, soziale Diskriminierungen von Minderheiten zu verhindern und die Chancengleichheit zu verbessern. Dabei steht aber nicht die Minderheit selbst im Fokus, sondern die Gesamtheit der Mitarbeiter in ihren Unterschieden und Gemeinsamkeiten. Diversity Management strebt die situative Optimierung von Heterogenität und Homogenität zur Erreichung gesetzter Ziele an. So werden hierzu oft neben den äußerlich wahrnehmbaren und subjektiven Unterschieden auch fach-/branchenfremdes Wissen und Erfahrungen von Arbeitskräften (Quereinsteiger) gezielt eingesetzt, um die Heterogenität auf allen Ebenen durchzusetzen. Die Integration von Mitarbeitern, die einer Minderheit angehören, zum Beispiel Menschen mit Migrationshintergrund (siehe auch oben unter 2.), passt damit gut in das Konzept des Diversity Managements.



Ausschöpfen der gegebenen Flexibilisierungsmöglichkeiten im TVöD sowie im Bereich des Dienstrechts für die Beamten

Viele Kommunen und ihre Unternehmen nutzen die bereits bestehenden tarifvertraglichen Regelungen zur Linderung der Folgen des demografischen Wandels. Das kommunale Tarifrecht sieht unter anderem Regelungen zum flexiblen Übergang in die Rente, zu Arbeitszeitkonten, Teilzeitbeschäftigung und Lebensarbeitszeitkonten vor.

Wer in Umsetzung des TVöD ein von guter Kooperation in der Verwaltung getragenes Konzept einer leistungsorientierten Bezahlung (LOB) einführt, trägt damit zur Steigerung seiner Attraktivität als Arbeitgeber bei. Dies erleichtert die Personaleinstellung ebenso wie die Personalbindung. Zunehmend wird zur Personalbindung auch über „Halteprämien“ in geeigneten Fällen diskutiert. Das Tarifrecht dürfte sich auch in Zukunft weiterentwickeln und der Praxis geeignete Instrumente zur Verfügung stellen.

Führungskräfte für Herausforderungen des Wandels stärken

Führungskräfte treffen die neuen Herausforderungen besonders. Sie sollten sich in geeigneter Weise im Sinne des „permanenten Lernens“ weiterentwickeln, um den Anforderungen des Berufes, aber auch ihrer seelischen und physischen Gesundheit gerecht zu werden. Die große Herausforderung beschreiben treffend die Handlungsempfehlungen aus Schleswig-Holstein: „Personal gewinnen und Personalarbeit gestalten – Welche Strategien haben Kommunen?“ (2010 S. 20): „Es ist Aufgabe von Verwaltung sich das Vertrauen von Politik zu erarbeiten, um durch Fachlichkeit, Schnelligkeit und Professionalität ausgewogene Entscheidungen herbeizuführen. Um diesen Ansprüchen genügen zu können, müssen Führungskräfte in Verwaltungen neue und andere Kompetenzen entwickeln und herausarbeiten. Dabei sind Kompetenzen in Kommunikation im Sinne von Gesprächsführung, Mediation und Moderation, in Veränderungs- und Projektmanagement und in Lösungsorientierung gefragt“. Führungsqualitäten sind durchaus lernbar:

PRAXISBEISPIEL

Coaching von Führungskräften in Biberach an der Riss

In Biberach an der Riss wird der Fortentwicklungsprozess im Bereich der Personalpolitik von einem Coaching der Führungskräfte begleitet. Denn es hat sich gezeigt, dass die übrigen Unterstützungsangebote meist schnell

erschöpft sind: Das Besuchen eines Seminars (zum Beispiel „Das Einmaleins der Führung“), das Lesen eines Fachaufsatzes (zum Beispiel über „Konfliktmanagement“) und das gelegentliche Gespräch mit Führungskräften anderer Kommunen hilft oft nicht bei konkreten Problemlagen oder bei einer generellen Weiterentwicklung der eigenen „Führungspersönlichkeit“. Wie in der privaten Wirtschaft können sich auch Führungskräfte in der Verwaltung durch professionelle Coachs unterstützen lassen. Diese begleiten Kunden im beruflichen Kontext, um deren Kompetenzen zu stärken und Handlungsoptionen zu erkennen, die im Alltag und mit Binnenblick nur schwer erkennbar sind. Die Amtsleiterinnen und Amtsleiter in Biberach an der Riss haben in einer Klausur den Schwerpunkt der Führungsunterstützung definiert und haben erste Erfahrungen mit den Coachs gemacht. Danach betrachten Sie das Instrument als eine hoch qualitative Handreichung für Führungskräfte. Die Personalverantwortlichen betrachten die Erfahrungen hiermit als „ermunternd positiv“. (Quelle: Joachim Simon in BWGZ 13/2009 S. 699).

Das Lernen von Führungsqualitäten ist auf vielfältige Art möglich. Zur Anregung seien die Empfehlungen zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung, des Gemeindetages Baden-Württemberg („Führungsaufgabe Personalentwicklung“, 2009) zitiert: zur Steigerung der Führungsqualitäten eignen sich grundsätzlich Instrumente wie

- Führungskräftezirkel, Führungskräfte-Netzwerke,
- Führungswerkstatt: Diskussion von Führungsfragen,
- „change management“ – Erfahrungsaustausch unter oberen Führungskräften; Führungskräftefortbildung.

4b Lebensphasenorientierte Personalentwicklung

Gute Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Privatleben

Familiengerechtigkeit in der Stadt oder Gemeinde wird angesichts der demografischen Entwicklung immer wichtiger bei der Suche nach einem geeigneten Wohnort. Familienfreundlichkeit in der Verwaltung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Der KGSt-Bericht (B 3/2009): Arbeitgeber Kommune. Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit hebt hervor, dass Familienfreundlichkeit ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Unter www.kgst.de heißt es hierzu:

„In einer familienfreundlichen Verwaltungskultur wird den betroffenen Beschäftigten signalisiert, dass

es ihrem Arbeitgeber wichtig ist, sie als aktives Personal zu erhalten, indem er durch entsprechende Rahmenbedingungen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht. Aus Arbeitgebersicht müssen vor allem die vorhandenen Potenziale noch besser als bisher genutzt werden. Zufriedene, gesunde und motivierte Beschäftigte ohne längere „berufliche Auszeiten“ tragen zu einer hohen Arbeitsproduktivität bei. Die Umsetzung einer Strategie „familienfreundlicher Arbeitgeber Kommunalverwaltung“ erfordert familienfreundliche Prozesse und Strukturen. Dabei ist individuellen Lösungen der Vorrang vor starren Konzepten zu geben. Zu familienfreundlichen Instrumenten der Personalentwicklung gehören neben einer gezielten Beratung und Begleitung der Betroffenen, Personalentwicklungsgespräche als Teil des Mitarbeitergesprächs durch die Führungskraft. Ferner gewinnen die betrieblich unterstützte Kinderbetreuung, spezielle Angebote für Väter sowie Familienserviceangebote für Beschäftigte mit zu pflegenden oder zu betreuenden Angehörigen an Bedeutung.“

In der Praxis geht es also vor allem um flexible Arbeitszeitmodelle, vielfältige Teilzeitvarianten und eine Wiedereinstiegsbegleitung. Bei entsprechenden Maßnahmen gilt es auch die Führungskräfte einzubinden und die Bedeutung einer entsprechenden internen Kommunikation nicht zu vernachlässigen, damit die Maßnahmen ihre optimale Wirkung entfalten können.

Familiengerechte Kommune

Das „**Audit familiengerechte Kommune**“ ist ein Planungs- und Führungsinstrument, das Kommunen den Weg zu einer strategischen und gemeinsam getragenen Familienorientierung weist. Die Bertelsmann Stiftung, das Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration in Nordrhein-Westfalen und die berufundfamilie gGmbH haben Mitte 2008 damit begonnen, eine Auditierung zu entwickeln, mit der Kommunen ihre Familienpolitik systematisieren und strategisch weiterentwickeln können. Nach der erfolgreichen Pilotierung des Audits bietet der Verein „Familiengerechte Kommune e.V.“ das Audit bundesweit an. Das Audit familiengerechte Kommune ist ein strategisches Planungs- und Führungsinstrument für die politische Entscheidungsebene. Folgende Elemente in Teil des Auditkonzeptes:

- Es entwickelt auf Basis einer Analyse der familienpolitischen Ausgangslage eine nachhaltige Gesamtstrategie.
- Es führt zu mehr Verbindlichkeit in Politik und Verwaltung.

- Es bündelt vorhandene Aktivitäten und führt zu einem stärker abgestimmten Vorgehen aller Beteiligten.
- Es intensiviert die Zusammenarbeit der Kommune mit ihren Bürgern und der freien Wohlfahrtspflege.
- Der Prozess wird durch erfahrene und lizenzierte Auditorinnen und Auditoren gesteuert.
- Es erfolgt eine seriöse, qualitative Begutachtung durch unabhängige Experten.
- Die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen wird über drei Jahre durch eine jährliche Berichterstattung abgesichert.
- Über drei Jahre ist die teilnehmende Kommune an einem kollegialen Fortbildungs- und Austauschnetzwerk beteiligt, das vom Verein organisiert wird.

Ausführliche Informationen gibt es im Internet unter www.familiengerechte-kommune.de.

PRAXISBEISPIEL

Stadt Fellbach: Lebensphasenorientierte Personalentwicklung (LOPE)

Die Stadt Fellbach hat mit folgendem Modell auf sich aufmerksam gemacht: Um die an Mitarbeiter gestellten Leistungsanforderungen besser in Einklang mit ihren Fähigkeiten, persönlichen Erwartungen und individuellen Bedürfnissen bringen zu können, hat die Stadt das Konzept der „lebensphasenorientierten Personalentwicklung“ – kurz LOPE – entwickelt.

LOPE berücksichtigt sowohl den betrieblichen als auch den familiären Lebenszyklus der Mitarbeiter und trägt dazu bei, beide Lebenszyklen miteinander zu vereinbaren. So wird berücksichtigt, dass sich in der so genannten Wachstumsphase, in der die Karriere der Mitarbeiter an Fahrt aufnimmt, für viele die Frage nach der Familiengründung und damit der Kinderbetreuung stellt. In der anschließenden Reifephase streben Mitarbeiter beispielsweise eine Weiterqualifizierung an. In der so genannten Sättigungsphase – wenn Mitarbeiter bereits viele Jahre tätig sind – müssen eventuell private Pflegeaufgaben berücksichtigt werden.

Für all diese Szenarien sind im Rahmen von LOPE Maßnahmen geschaffen worden, die den Themenblöcken „Arbeiten und Leben“, „Fit und Gesund“, „Kommen und Bleiben“ und „Fordern und Fördern“ zugeordnet sind. Zu den Maßnahmen zählen flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmodelle, Pflegeauszeiten, Betreuungszeitkonten, Lebensarbeitszeitkonten für Beschäftigte über 55 sowie Kinderbetreuung während der Arbeitszeit und Telearbeit.

Quelle: <http://www.beruf-und-familie.de>

Neben der flexiblen Gestaltung der Beschäftigung (Flexible Arbeitszeit und Modelle wie Teilzeitarbeit, Telearbeit, mobiles Arbeiten) stehen im Interesse der Familienfreundlichkeit Modelle für eine häusliche Entlastung in verschiedenen Sorge-Fällen zur Diskussion (U3- und Kindergarten-Plätze, Senioren- und Krankenpflege-Hilfe).

PRAXISBEISPIEL

Stadt Biberach an der Riss: Telearbeit – auch für Führungskräfte!

Das Angebot von Telearbeitsplätzen ist eigentlich nicht neu. Seltener verfügen Kommunen über Telearbeitsplätze für Führungskräfte. Die Stadt Biberach hat es gewagt und seit Jahren gute Erfahrungen damit gemacht.

So arbeitet die Kämmerin und Fachbeamtin fürs Finanzwesen seit Jahren teilweise von zu Hause aus, um Beruf und Familie in Einklang zu bringen. Sie arbeitet weiterhin in Vollzeit, benutzt aber zu Hause rege einen städtischen PC. Für die Mitarbeiter/innen und Kolleg/innen ist sie regelmäßig erreichbar. Dies klappte problemlos, die Motivation sei enorm hoch.

Das gilt auch für den Leiter der Biberacher Stadtbücherei, dessen 15 Mitarbeiter keine Probleme mit der Telearbeit ihres Chefs haben. Anfängliche Bedenken haben sich längst zerstreut. Er selbst betont, dass ein funktionierendes Team und eine gute Selbstorganisation für den Erfolg wichtig sind. Er betrachtet dieses Angebot der Stadt als einen hohen Ansporn für seine Arbeit als Führungskraft.

Die Telearbeit ist in Biberach in einer Dienstvereinbarung zwischen Personalrat und Oberbürgermeister geregelt. (Quelle Joachim Simon in BWGZ 13/2009 S. 698).



4c Gesundheitsmanagement und -förderung

Krankheitsbedingte Fehlzeiten zu minimieren und den Fällen von gesundheitsbedingten Leistungsreduzierungen sowie vorzeitigem Eintritt in den Ruhestand möglichst entgegenzuwirken, sind bereits Gründe genug ein betriebliches Gesundheitsmanagement zu installieren. Außerdem wächst die Arbeitgeberattraktivität mit jedem gesunden Mitarbeiter, der gern länger in der Organisation verbleibt. Die KGSt hat sich bereits früh mit diesen Themen auseinandergesetzt (KGSt-Bericht 1/2005 „Betriebliches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe“ (Infos hierzu unter www.kgst.de).

PRAXISBEISPIEL

Das Gesundheitsmanagement der Stadt Beckum

Die Aktivitäten der Stadt Beckum im Bereich eines Gesundheitsmanagements begannen im Jahr 2009. Was zunächst nur die subjektive Wahrnehmung einer hohen Anzahl von Krankentagen war, konnte mit Hilfe des automatisierten Personalabrechnungsverfahrens mit Fakten belegt werden. Die Krankenquote bei der Stadt Beckum war überproportional hoch. Insbesondere konnte mit Hilfe des Verfahrens genau ermittelt werden, welche Gruppen des Personals wie lange arbeitsunfähig waren. Der wirtschaftliche Verlust durch das krankheitsbedingte Fehlen betrug im Jahr 2010 ca. sechs Prozent der gesamten Personalaufwendungen.

Der Bürgermeister der Stadt Beckum beauftragte daher die Personalverwaltung mit dem Aufbau eines Gesundheitsmanagements. Die Kernarbeitsgruppe bestand zunächst aus Mitarbeitern der Personalverwaltung und des Personalrates. Hier wurden in einem ersten Schritt die dringendsten Notwendigkeiten geplant, die dazu dienen sollten, in ausgewählten Organisationseinheiten die Krankenquote zu reduzieren. Der erste Schritt war daher die genaue Analyse aller zur Verfügung stehenden Fakten.

Die Arbeitsgruppe stellte fest, dass zunächst im Bereich der hauptamtlichen Feuerwehr ein dringender Handlungsbedarf zu verzeichnen war. Die ständig wechselnden Einsatzzeiten der Feuerwehr, die hohe physische und psychische Belastung machten eine Stärkung der individuellen Fitness erforderlich. Mit dem Leiter der Wehr, dem Betriebsarzt, Ärzten der Sporthochschule Münster und einem örtlichen physiotherapeutischen Zentrum wurden alle Beteiligten dieser Organisationseinheit in einem Workshop über die Zusammenhänge von Fit-

ness, Gesundheit und Leistungsfähigkeit aufgeklärt und informiert. Es folgte für jeden hauptamtlichen Mitarbeiter der Wehr eine Stuserhebung der eigenen Leistungsfähigkeit mit einem individuellen Trainingsprogramm. Um den Feuerwehrbediensteten die geeigneten Trainingsmöglichkeiten zu bieten, richtete die Stadt Beckum in den Räumen der Wache unter Beratung der Physiotherapeuten einen Fitnessraum ein. In der Folgezeit wurden die Leistungsstände der Einzelnen immer wieder überprüft und das Trainingsprogramm angepasst. Die positiven Effekte stellten sich nachhaltig bereits nach wenigen Monaten ein. Der Betriebsarzt konnte die deutlich gesteigerte Leistungsfähigkeit bestätigen, die Krankenquote sank beträchtlich.

Dieses positive Beispiel wurde in der Folge dazu genutzt, das Thema Gesundheit in der Verwaltung weiter zu transportieren. Es folgten daher im Weiteren Angebote zur Fitness für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie zum Beispiel Zumba-Workshops während der Dienstzeit oder auch die Unterstützung der verschiedenen Angebote des Betriebssports. Zur Selbstverständlichkeit ist inzwischen auch die organisierte Gripeschutzimpfung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geworden. Hier erfolgt eine Abrechnung für den tariflichen Bereich von der Verwaltung direkt mit den entsprechenden Krankenkassen. Die Kosten für die Beamten werden von der Verwaltung getragen. Ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Betriebsarzt persönlich kennenlernen.

Die Erkenntnis, dass Gesundheitsmanagement ein Teil des Personalmanagements sein muss, führte dazu, das Bewusstsein für diese Problematik mit in die Führungskultur einfließen zu lassen. So wurden sowohl die erste Hierarchieebene inklusive dem Bürgermeister als auch die zweite Führungsebene intensiv geschult. Schwerpunkte dieser Schulungen und Workshops waren das Thema „Burn-Out“ und „Gesund durch Führung“. Insbesondere der Bereich „Gesund durch Führung“ wird weiter fortgesetzt und intensiviert werden und in die Führungskultur eingebaut. Der Satz „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ soll zum Leitgedanken werden.

Parallel zur Schulung der Führungskräfte wurde das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) systematisiert und professionalisiert. Die Information der gesamten Mitarbeiterschaft über BEM erfolgte bereits kurz nach Inkrafttreten des SGB IX im Jahr 2001. In der Folge wurde ein Team von zwei Personen (eine Frau und ein Mann) über mehrere Monate extern zu BEM-Beauftragten ausgebildet. Diese erhalten durch das Personalsoftwarever-

fahren automatisch eine Mitteilung, wenn Krankentage im BEM-relevanten Bereich auftreten. Von ihnen werden dann auch alle notwendigen Personen und Maßnahmen ermittelt, um eine zielführende BEM-Betreuung zu planen. Der Einsatz eines gemischten BEM-Teams hat sich in allen Bereichen bewährt.

Zusammengefasst stellt sich der Aufbau eines planvollen Gesundheitsmanagements in der Stadt Beckum wie folgt dar:

- 1 Auftrag durch die Verwaltungsspitze.
- 2 Bildung einer sehr kleinen Kernarbeitsgruppe, die sich mit der Vorgehensweise in der Anfangsphase beschäftigte.
- 3 Ermittlung der notwendigen Daten, zum Beispiel Krankentage: Wer ist krank, wie lange, aus welchen Bereichen usw.
- 4 Inangriffnahme einer ersten Maßnahme, die positiv besetzt sein sollte, ohne viel „Begleitmusik“. Gerade dieser Punkt hat sich als besonders vorteilhaft erwiesen. Der Wunsch aus anderen Bereichen, sich ebenfalls mit Gesundheit im weiteren Sinne zu beschäftigen, kam schneller als erwartet. Es gab somit keine Akzeptanzprobleme.
- 5 Implementierung von Gesundheitsförderung in die Führungsaufgabe, inklusive entsprechender Schulungen.
- 6 Breit gestreute Informationen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Themenschwerpunkten. Im laufenden Jahr war es der Schwerpunkt „Burn-Out“. Im kommenden Jahr wird das Thema Ernährung einen Schwerpunkt der Informationen darstellen.
- 7 In der Planungsphase befindet sich der Aufbau eines Kompetenzteams Gesundheit, das sich in Zukunft mit der Weiterentwicklung des Themas Gesundheitsmanagement befassen wird. Diesem Team werden unter anderem die Mitglieder des Kernteams angehören, der/die Arbeitsschutz-, Sucht- und die Gleichstellungsbeauftragte und weitere Interessierte aus allen Ebenen. Dieser Personenkreis wird sich dann unter anderem anhand von Mitarbeiterbefragungen verstärkt mit den Arbeitsbedingungen und Arbeitswünschen der Einzelnen beschäftigen.

Ziel ist es zum einen, das Bewusstsein für die eigene Gesundheit zu stärken, gerade auch im Hinblick auf eine immer älter werdende Belegschaft. Des Weiteren ist es so möglich, einen jährlichen Bericht zur Gesundheitssituation in der Verwaltung vorlegen zu können und mit-

tel- bis langfristig die Krankenquote deutlich zu senken, aber zum anderen auch, den Arbeitsstandort Stadtverwaltung Beckum attraktiv für Kolleginnen und Kollegen zu halten und auszubauen. Dieses gilt natürlich auch für die Gewinnung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ein funktionierendes Gesundheitsmanagement wird in Zukunft ein deutlicher Wettbewerbsvorteil werden.

(Quelle: Stadt Beckum)



5 Praxisansätze zur Organisationsentwicklung

Die genannten Maßnahmen und Praxisansätze zur Personalgewinnung, zu Personalbindung- und Personalentwicklung sind besonders wirksam, wenn sie in ein strategisches Gesamtkonzept eingebettet sind, das die Entwicklung der gesamten Stadt/Gemeinde betrifft, also weit über den Bereich der Personalabteilung hinausgeht.

Zur strategischen Ausrichtung des Verwaltungshandels im Personalbereich auf der Basis von strategischen Analysen (Altersstruktur, Stellenentwicklung und Kompetenzen...) und langfristigen Planungen sei auf die oben unter Punkt 1 ausgeführten Empfehlungen verwiesen. Eine strategische Ausrichtung des Verwaltungshandels ist allerdings grundsätzlich auch im Bereich der Entwicklung der gesamten Organisation erforderlich, wenn man dem Ziel, dem demografischen Wandel gerecht zu werden, nachhaltig näher kommen will. Gefragt sind über den Bereich des Personalmanagement hinaus gehende Maßnahmen zur Organisationsentwicklung, die vor allem in der Verantwortung der Führungsspitze der Stadt/Gemeinde liegen.

Wie über Organisationsentwicklung mittels der Veränderungen im Bereich der Mitarbeiter und der Strukturen in der Gesamtstadt der Erfolg der Stadt und Gemeinde gesteigert werden kann, kann hier an Hand von Begriffen wie „corporate identity“ „Wir-Gefühl“, „Organisationskultur“, „Lernende Organisation“ und Wissensmanagement nur angedeutet werden.

„corporate identity“ – „Wir-Gefühl“ – Organisationskultur

Zu einer „Personalbindung“ dank Arbeitgeberattraktivität gehört insbesondere auch das Schaffen und Kultivieren eines „Wir-Gefühls“ – eine gesamtstädtische Aufgabe, die keinesfalls der Personalabteilung überlassen werden darf. Denn eine „corporate identity“-Strategie setzt

voraus, dass die Stadt oder Gemeinde weiß, wohin sie will, dass sie also eine Art „Leitbild“ hat und sich daran ausrichtet. Diese Identität drückt sich schon in dem oben (2.) bereits dargestellten Bild einer attraktiven (Arbeitgeber-) „Marke“ aus und dieses nach Außen auch wahrnehmbare (Leit-)Bild ist auch gleichzeitig ein hervorragendes Element einer „corporate identity“-Strategie. Sie vermittelt unter den Mitarbeitern das „Wir-Gefühl“, das den Stolz darauf einschließt, bei diesem attraktiven Arbeitgeber einen Arbeitsplatz zu haben. So verschafft die „corporate identity“-Strategie der Stadt/Gemeinde den Vorteil, dass sich bei den Mitarbeitern der Anreiz verfestigt, an dieser attraktiven Stelle zu verbleiben.

Mittel wären zum Beispiel Betriebsfeiern, Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitszufriedenheit und insgesamt eine Führungskultur, die stolz sein lässt auf die Mitarbeit in dieser Organisation und insbesondere darauf, dass man in einer Organisation mit gemeinwohlorientierten Zielsetzungen arbeitet, muss fortwährend gepflegt werden. Dies sollte Teil einer „Organisationskultur“ werden, die sich auch in Formulierungen eines kommunalen Leitbildes oder ähnlichem niederschlagen kann. Diese „Organisationskultur“ sollte mit Elementen einer „wertschätzenden Arbeitskultur“ einhergehen, damit die Attraktivität der Kommune als Arbeitgeber in möglichst vielfältiger Weise zum Ausdruck gebracht werden kann. Weitere Ausführungen zum Thema unter anderem in Bertelsmann Stiftung (Herausgeber) „Leistungssteigerung und Fortschritt im öffentlichen Bereich: Organisationskultur und Wettbewerb“ (2004, www.bertelsmann-stiftung.de).

Eine „corporate identity“ geht schon begrifflich über den Bereich des Personalmanagements hinaus. Um ihr Entstehen zu fördern, sollten der Personalbereich und die kommunale Führung im Bereich der strategischen Ausrichtung der Stadt/Gemeinde gut zusammenarbeiten.

„Lernende Organisation“

Der Begriff „Lernende Organisation“ bezeichnet den Wunsch nach einer anpassungsfähigen, auf äußere und innere Reize reagierenden Organisation. Die meisten Organisationsentwicklungskonzepte zielen darauf ab, durch Schulungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen auf Personen einzuwirken; sie in dem Sinne weiterzubilden und zu qualifizieren, dass sie mit zukünftigen Problemsituationen besser umgehen können. Die „Lernende Organisation“ stellt darüber hinaus auf die Veränderung und Entwicklung des organisatorischen Regelwerks ab, welches durch Eingliederung von Lernprozessen einen neuen Sinn bekommen kann. Ziel dieses zunächst einmal eher theoretischen Konzeptes ist es, Entwicklungsprozesse zu fördern, die die Verwaltung „fit für die Zukunft“ machen. Der praktische Nutzen hängt stark davon ab, inwieweit es gelingt, die Mitarbeiter dazu zu bewegen, von der Möglichkeit des Lernens tatsächlich Gebrauch zu machen und dann ihr Wissen auch in die Verwaltung einzubringen. Auch wenn also die individuelle Lernbereitschaft des Einzelnen ein kritischer Faktor für den Erfolg des Konzeptes ist, so kann die Leitungsebene immerhin versuchen, hierzu anzuregen.

Dies kann sie versuchen, indem sie klare Signale aussendet, die deutlich machen, dass

- die Verwaltungsleitung neuen Ideen grundsätzlich positiv gegenüber eingestellt ist und Elemente eines partizipativen Führungsstils die Verwaltung prägen sollen,
- Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit, wechselseitiges Vertrauen und Teamgeist von der Führung honoriert werden,
- sich durch Belohnung von Engagement und Fehler-toleranz bei riskanten Vorhaben die Ankündigungen der Leitungsebene in der Praxis in entsprechendem Führungsverhalten konsequent widerspiegeln,
- an die Personal- und Organisationsentwicklung auf die „Lernende Organisation“ abgestimmt wird, so dass diese als glaubhaft und nachhaltig wahrgenommen wird.

Weitere Ausführungen zum Thema unter anderem in Hans-Josef Vogel: „Öffentliche Verwaltung als lernende Organisation. – Bestand, Notwendigkeiten, Mittel und Wege zu einer lernenden öffentlichen Verwaltung“, 1996, www.arnsberg.de; und in Bertelsmann Stiftung (Herausgeber) „Die lernende Organisation – Vertrauensbildung in der Kommunalverwaltung“, (1998, www.bertelsmann-stiftung.de).

Wissensmanagement

Für die gesamte Organisation ist das Erfahrungswissen der Mitarbeiter von zentraler Bedeutung, insbesondere die Kompetenz, rasch und effektiv zwischen den relevanten Informationen einerseits und der Flut irrelevanter oder unzuverlässiger Informationen andererseits unterscheiden zu können. Mit Blick auf Personalwechsel und Vertretungsfälle ist es Ziel und Aufgabe des Wissensmanagements, das systemrelevante Wissen der Mitarbeiter verfügbar zu halten. Dies setzt die Identifikation, Systematisierung, Weitergabe, Aktualisierung und Dokumentation von systemrelevanten Informationen voraus.

Daraus ergeben sich Handlungsempfehlungen, die wir den Empfehlungen zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung des Gemeindetages Baden-Württemberg („Führungsaufgabe Personalentwicklung“ -, 2009) entnommen haben und stichwortartig wiedergeben:

Für den Aufbau eines Wissensmanagements kommen unter anderem die folgenden Elemente in Betracht:

■ bezüglich des Wissenstransfers:

- Entwicklung von Medienkompetenz;
- rechtzeitige Nachfolgeregelung, Einarbeitung, Mentoring,
- Aufbau einer Wissensdatenbank;
- Hospitation, Projektarbeit; kollegiale Zirkel für Wissenstransfer; Networking und „Teamgeist“ fördern;
- Entwicklung der Verwaltungskommunikation, zum Beispiel mit Supervision; Berücksichtigung kommunikativen Verhaltens bei der Personalbeurteilung (Informationsverhalten); Berücksichtigung von Beiträgen zum Wissenstransfer bei der Leistungshonorierung;

■ bezüglich der Informationstechnologie:

- Dokumentenmanagement;
- Handbücher, Checklisten, Verfahrensdokumentation;
- Übergabe- bzw. Vertretungsakte (gesammelte, arbeitsplatzbezogene Informationen für den Vertretungs- oder Fluktuationsfall: zum Beispiel Stellenbeschreibung, Checklisten, Arbeitsablaufbeschreibungen, Muster).



Ausblick

Den neuen Herausforderungen kann mit einer großen Anzahl von Instrumenten der Verwaltungsführung begegnet werden, die sicherlich im Falle einer Umsetzung die Leitungsebene der Verwaltung über lange Zeit erheblich fordern werden. Aber es dürfte sich lohnen, weil Entwicklungen wie in Fallbeispiel A (s. Einleitung) nicht gewollt sein können. Einleitend wurde auch das Fallbeispiel der Stadt B erwähnt, die die Zeichen der Zeit früh erkannt hat und sich bereits auf den Weg gemacht hat, sich Stück für Stück besser aufzustellen, damit sie den Herausforderungen ihres Personalbereichs vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gerecht werden kann.

Mit den in diesem Text beschriebenen Maßnahmen hat die Stadt B aber gute Chancen,

- durch geeignete Analysen frühzeitig geeignete Strategien vorzubereiten,
- durch einen breit abgestützten Ziel- und Strategiefindungsprozess einen umfassenden Konsens für die notwendigen Schritte in der Verwaltung zu erzielen,
- durch aktives Personalmarketing sowie durch eine als attraktiv wahrgenommene Organisationsentwicklung ihre Anziehungskraft als Arbeitgeber zu steigern,
- durch sensiblen Umgang mit den unterschiedlichsten Beschäftigtengruppen ein Klima zu schaffen, in dem sich die einzelnen Mitarbeiter wohl fühlen und daher der Verwaltung langfristig zur Verfügung stehen,
- durch eine kluge Gesundheitsförderung auch den älteren Mitarbeitern zu ermöglichen, noch lange effektive und das Team fördernde Beiträge leisten zu können,
- dem schwer zu deckenden Fachkräftebedarf mit Hilfe der „Interkommunalen Zusammenarbeit“ oder der „Shared Service“-Konzepte zumindest teilweise zu begegnen und den Bürgerinnen und Bürgern weiterhin ein gutes Niveau an Leistungen anzubieten,
- die Fähigkeit der Verwaltung zu steigern, das erlangte Wissen zu bewahren und neues Wissen für notwendige Veränderungsprozesse nutzbar zu machen.

Die in diesem Text skizzierten Strategien und Praxisbeispiele mögen den Personalverantwortlichen in den Städten und Gemeinden dabei helfen, den Herausforderungen durch aktuelle Entwicklungen wie dem demografischen Wandel gerecht zu werden.



Quellenverzeichnis

„Audit familiengerechte Kommune“,
www.familiengerechte-kommune.de

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) „Die lernende Organisation – Vertrauensbildung in der Kommunalverwaltung“, 1998,
www.bertelsmann-stiftung.de

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) „Leistungssteigerung und Fortschritt im öffentlichen Bereich: Organisationskultur und Wettbewerb“, 2004, www.bertelsmann-stiftung.de

Bundesministerium des Innern (Hrsg.), „Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes“, 2011,
www.demografiestrategie.de

Bundesministerium des Innern (Hrsg.) „Jedes Alter zählt – Demografiestrategie der Bundesregierung“, 2012,
www.demografiestrategie.de

Harald Burkart, Personalentwicklung ist auch für kleine Städte und Gemeinden ein Erfolgsrezept“, BWGZ 24/2003, (S. 964)

Stadt Fellbach „LOPE – Konzept der lebensphasenorientierten Personalentwicklung“,
www.beruf-und-familie.de

Charlotte Friedel: „Stadt Wertheim mit nachhaltiger Personalentwicklung“, BWGZ 13/2009 (S. 683f)

Gemeindetag Baden-Württemberg „Führungsaufgabe Personalentwicklung“ – Empfehlungen zu Personalentwicklung, Personalmarketing und Ausbildung“, 2009

Innovators Club des Deutschen Städte- und Gemeindebundes gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Publecon: Ergebnisse einer Online-Umfrage zum Thema „Personalentwicklung und Demografischer Wandel“, 2012, www.innovatorsclub.de

Kommunale Gemeinschaftsstelle für
Verwaltungsmanagement (www.kgst.de):

- KGSt-Bericht (B1/2002) „Strategische Ziele des Personalmanagements“
- KGSt-Bericht (B 1/2005) „Betriebliches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe“
- KGSt-Bericht (B 5/2007) „Führungsfeedback“
- KGSt-Bericht (B 3/2009): Arbeitgeber Kommune. Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit
- KGSt-Bericht (5/2009) „Interkommunale Zusammenarbeit erfolgreich planen, durchführen und evaluieren“

- KGSt-Bericht (B 3/2010): „Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen. Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements“

- KGSt-Bericht (B 2/2011): „Interkulturelles Personalmanagement“

Christine Kullen und Frank Last:

„Personalentwicklungskonzeption in interkommunaler Zusammenarbeit entwickelt“, BWGZ 2/2011 (S. 85)

Prognos AG „Demografieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung“ Studie von 2009,
www.prognos.com

Städteverband Schleswig-Holstein „Personal gewinnen und Personalarbeit gestalten – Welche Strategien haben Kommunen?“ Schriftenreihe des Städteverbands Schleswig-Holstein Heft 19 (2010)

Startpaket „PöS – Personalmanagement im öffentlichen Sektor – Methoden und Instrumente für die Praxis“ von Prof. Dr. Andreas Gourmelon (Hrsg.), Rehm-Verlag 2012 (mit Band „Personalmarketing im öffentlichen Sektor“ von Ingmar Behrens und Claudia Zempel)

Joachim Simon: „Neue Wege in der Personalpolitik“, BWGZ 13/2009, (S. 698)

vbw (Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V.) (Prognos)Studie „Arbeitslandschaft 2030“ 2011,
www.vbw-bayern.de

Hans-Josef Vogel: „Öffentliche Verwaltung als lernende Organisation. – Bestand, Notwendigkeiten, Mittel und Wege zu einer lernenden öffentlichen Verwaltung“, 1996,
www.arnsberg.de

Brigitte Wagner: „Personalentwicklungskonzeption wird zukunftsfähig“, BWGZ 13/2009 (S. 681)

Links

www.age-cert.de

www.beruf-und-familie.de

www.bmi.bund.de

www.demografiestrategie.de

www.dstgb.de

www.familiengerechte-kommune.de

(„Audit familiengerechte Kommune“)

www.kgst.de

www.prognos.com

Bisher in dieser Reihe erschienen

No. 111	Kommunale Handlungsmöglichkeiten beim Ausbau der Windenergie – unter besonderer Berücksichtigung des Repowering (Bestellungen von kostenlosen Print-Exemplaren ausschließlich bei der Kommunalen UmweltAktion U.A.N, Wiebke Abeling, E-Mail: abeling@uan.de)	11/2012
No. 110	Lebensräume zum Älterwerden – Anregungen und Praxisbeispiele für ein neues Miteinander im Quartier	12/2012
No. 109	Von der Gerätegebühr zur Betriebsstättenabgabe – Fragen und Antworten zum neuen Rundfunkbeitrag aus kommunaler Sicht	nur online
No. 108	Handlungsanweisung für eine qualifizierte Vergabe in der Denkmalpflege auf Basis der VOB/A Professionelle VOB – Vergabe bei Sanierungsarbeiten in Denkmälern	5/2012
No. 107	Agenda 2020 – Bilanz 2011 und Ausblick 2012 der deutschen Städte und Gemeinden	1-2/2012
No. 106	Herausforderung Energiewende	12/2011
No. 105	Natur in Städten und Gemeinden schützen, fördern und erleben Gute Beispiele aus dem Wettbewerb „Bundeshauptstadt der Biodiversität 2011“	11/2011
No. 104	Städtepartnerschaften – Instrument der „kommunalen Außenpolitik“ der Städte und Gemeinden	4/2011
No. 103	Bildung ist Zukunft!	4/2011
No. 102	Klimaschutz jetzt! Städte und Gemeinden gehen voran – Gute Beispiele aus dem Wettbewerb „Bundeshauptstadt im Klimaschutz 2010“	3/2011
No. 101	Wirtschaftsfaktor Alter und Tourismus	1-2/2011
No. 100	Rettet die lokale Demokratie! – Bilanz 2010 und Ausblick 2011 der deutschen Städte und Gemeinden	1-2/2011



Marienstraße 6 · 12207 Berlin
Telefon 030 77307-0
Telefax 030 77307-200
E-Mail: dstgb@dstgb.de
www.dstgb.de

Konzeption:
Verlag WINKLER & STENZEL GmbH · Postfach 1207 · 30928 Burgwedel
Telefon 05139 8999-0 · Telefax 05139 8999-50
E-Mail: info@winkler-stenzel.de · Internet: www.winkler-stenzel.de