

# Zukunftsorientiertes Personalmanagement im öffentlichen Dienst

Zwischenbilanz zu neuem Veranstaltungsformat des Kompetenzzentrums Beruf & Familie Baden-Württemberg

Lucill Simak

Mit dem Format „BW-Forum für Personalverantwortliche im Öffentlichen Dienst“ hat das Kompetenzzentrum Beruf & Familie der Familienforschung Baden-Württemberg im Statistischen Landesamt seit Frühjahr 2013 ein neues Informations- und Beratungsangebot aufgebaut. Seitdem kamen rund 350 Personalverantwortliche aus Landesministerien und -behörden, Landratsämtern, Kommunen, Hochschulen, Kliniken, Wohlfahrtsverbänden und anderen öffentlichen Einrichtungen des Landes zusammen, um praxisbezogene Ansätze und Instrumente für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement im öffentlichen Dienst kennenzulernen und zu diskutieren. Als Kooperationspartner konnte das Kompetenzzentrum Beruf & Familie die Führungsakademie Baden-Württemberg gewinnen. Finanziell gefördert wird die innovative Veranstaltungsreihe vom auftraggebenden Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg.

## Große Herausforderungen für Personalarbeit im öffentlichen Sektor

Warum die Auseinandersetzung mit einem familienbewussten und demografieorientierten Personalmanagement strategisch wichtig ist, zeigt ein Blick auf die Personalstandstatistik für den öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg. Der Frauenanteil ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen und lag 2012 bei 60 %. Dies bedeutet eine Steigerung um 6 Prozentpunkte seit dem Jahr 2000. Ein weiterer Trend ist die verstärkte Inanspruchnahme von Teilzeitmodellen. Mitte 2012 arbeiteten auf Landesebene 37 % der Beschäftigten in Teilzeit, auf kommunaler Ebene 41 %. Überwiegend Frauen nehmen Teilzeitmodelle in Anspruch. Im Jahr 2012 waren 85 % aller Teilzeitbeschäftigten im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg Frauen.

Eine weitere wichtige Perspektive ergibt sich bei der Betrachtung der Altersstruktur der Beschäftigten: Das Durchschnittsalter steigt. Bei den Beamtinnen und Beamten sind die 55-Jährigen und Älteren mit 26 % die am stärk-

sten vertretene Beschäftigtengruppe. Im Jahr 2000 lag dieser Anteil bei 18 %. Die gleiche Entwicklung zeigt sich bei den Arbeitnehmer/innen. Hier ist der Anteil der Gruppe der 55-Jährigen und Älteren seit dem Jahr 2000 um 7 Prozentpunkte gestiegen auf 21 % im Jahr 2012. Rund 53 % der Arbeitnehmer/innen sind 45 Jahre und älter.<sup>1</sup> Weitere Herausforderungen im Personalmanagement und in der Personalführung ergeben sich aus der zunehmenden Inanspruchnahme von Elternzeiten durch Väter, wachsenden Anforderungen an eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Frauen und Männern, Fachkräftengapsen in manchen Branchen und Regionen sowie dem steigenden Anteil von Beschäftigten mit Pflegeverantwortung.<sup>2</sup>

## Die Beratungspraxis zeigt: gefragt sind konkrete Konzepte

Angesichts dieser Herausforderungen suchen viele Personalverantwortliche im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg tragfähige Konzepte, um ihre Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie noch besser zu unterstützen – zum Beispiel mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und einer teamorientierten Arbeitsorganisation oder mit Prozessstandards für Elternzeiten und Wiedereinstieg. Entsprechende Kontakthalteprogramme zum Beispiel mit Weiterbildungsmöglichkeiten während der Elternzeit erfahren zunehmend Aufmerksamkeit. Aufgrund des deutlich gestiegenen Anteils älterer Mitarbeiter/innen widmen sich öffentliche Arbeitgeber aber auch intensiv der Frage, wie sich Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten mit zunehmendem Alter verändern und wie ein entsprechend altersgerechtes und lernförderliches Arbeitsumfeld aussehen kann. Bei vielen öffentlichen Arbeitgebern zeigt sich, dass insbesondere auf den Führungsebenen „Verrentungswellen“ eintreten werden. Dies wirft die Frage auf, wie relevantes Wissen innerhalb einer Organisation gehalten und weitergegeben werden kann. Zudem spielt eine wichtige Rolle, wie öffentliche Arbeitgeber attraktiv für junge Nachwuchskräfte sein und ein erfolgreiches Arbeitgebermarketing gestalten können.



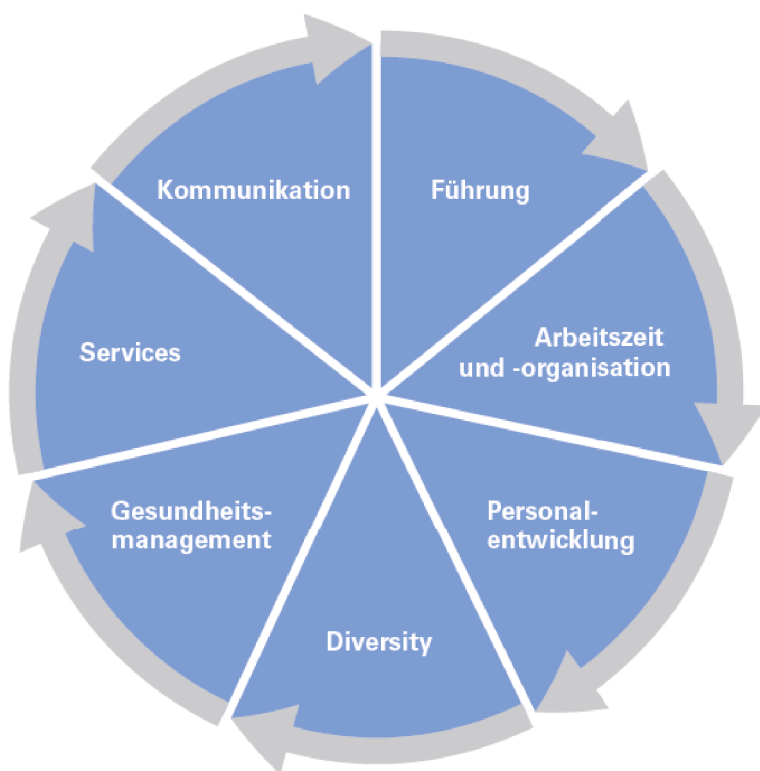
Lucill Simak, Soziologin M.A., ist Referentin im Referat „Sozialwissenschaftliche Analysen, Familienforschung Baden-Württemberg“ des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg.

1 Tanzmann, Lars-Christian: Das Personal im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg. Überblick über Entwicklungen seit dem Jahr 2000, in: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 11/2013.

2 Simak, Lucill: Die Weichen richtig stellen: familienbewusste und demografieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, in: Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 3/2013.

Ü

# Handlungsfelder eines zukunftsorientierten Personalmanagements



Quelle: Kompetenzzentrum Beruf & Familie Baden-Württemberg.

## Gemeinsam auf dem Weg zum zukunftsorientierten Personalmanagement

Die Veranstaltungsreihe „BW-Forum Personalverantwortliche im Öffentlichen Dienst“ greift aktuelle Fragen eines zukunftsorientierten Personalmanagements im öffentlichen Sektor auf. Die Foren informieren, qualifizieren und vernetzen Personalverantwortliche im öffentlichen Dienst – kompakt, praxisorientiert und mit überschaubarem zeitlichen Aufwand. Jede Veranstaltung bietet einen wissenschaftlich

fundierten Einführungsvortrag sowie ein Lernmodul der Führungsakademie Baden-Württemberg zum Veränderungsmanagement. Darüber hinaus sind bei jeder Veranstaltung ausgewählte Personalverantwortliche zu Gast, die beispielhafte Projekte und Ansätze vorstellen und von ihren Erfahrungen beim Umsetzen der Maßnahmen berichten. Wünsche der Teilnehmenden werden regelmäßig erhoben und soweit möglich bei der Programmplanung aufgegriffen. Als Zeichen der Wertschätzung erhalten Personalverantwortliche, die mindestens drei BW-Foren besuchen, ein Teilnahmezertifikat.

## Einstieg und Kennenlernen: das erste BW-Forum am 28. Oktober 2013

Die Auftaktveranstaltung zum Schwerpunkt „Familienbewusste und demografieorientierte Personalpolitik“ fand am 28. Oktober 2013 im Haus der Architekten in Stuttgart statt. Die konzeptionelle Idee war, mit einem Überblick über die relevanten Handlungsfelder ins Thema einzusteigen (*Übersicht*). Ministerialdirektor *Jürgen Lämmle* vom Ministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg betonte in seiner Eröffnung der Veranstaltung den hohen Stellenwert des Themas und des speziellen Veranstaltungsformats aus Sicht seines Hauses. Dieses unterstrichen die Präsidentin des Statistischen Landesamtes, *Dr. Carmina Brenner*, und der Generalsekretär der Führungsakademie Baden-Württemberg, *Thomas E. Berg*, in ihren Ausführungen.

Anschließend folgte der fachliche Einführungsvortrag von *Dr. Herbert O. Zinell*, Ministerialdirektor im Innenministerium Baden-Württemberg. „Uns alle vereint ein gemeinsames Ziel:



Erstes BW-Forum für Personalverantwortliche im Öffentlichen Dienst am 28. Oktober 2013 im Haus der Architekten Stuttgart

Foto: Kompetenzzentrum Beruf & Familie Baden-Württemberg



Zweites BW-Forum für Personalverantwortliche im Öffentlichen Dienst am 7. Mai 2014 im Hospitalhof Stuttgart  
Foto: Kompetenzzentrum Beruf & Familie Baden-Württemberg



Wir wollen gutes und geeignetes Personal suchen, finden und halten! Das erfordert mittlerweile ein hohes Maß an Einsatz und kreativen Ideen“, so *Zinell*. Als Mitglied der Arbeitsgruppe „Der öffentliche Dienst als attraktiver und moderner Arbeitgeber“ im Rahmen der Demografiestrategie der Bundesregierung berichtete er über die Themen, die in der Arbeitsgruppe diskutiert wurden: Personalbedarfsanalyse und Wissensnachschub, familienfreundliches Arbeiten und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erhalten. Auch kulturelle Leitlinien kamen zur Sprache: „Wer gelobt wird und Anerkennung sowie Wertschätzung im täglichen Umgang erfährt, kommt gerne ins Büro und ist auch leistungsfähiger und leistungsbereiter“, so *Zinell*.

Anschließend tauschten sich die Teilnehmenden zu strategischen Handlungsfeldern aus. Personalverantwortliche der Südwürttembergischen Zentren für Psychiatrie, der Universität Konstanz, des Landratsamtes Göppingen, der Stadtverwaltung Karlsruhe und der Regionaldirektion Baden-Württemberg der Bundes-

agentur für Arbeit stellten ihre Ansätze für ein familienbewusstes und demografieorientiertes Personalmanagement vor.

#### **Führungskräfte im Fokus: das Zweite BW-Forum am 7. Mai 2014**

Im Mittelpunkt der zweiten Veranstaltung am 7. Mai 2014 im neu eröffneten Hospitalhof Stuttgart stand die Schlüsselfunktion von Führungskräften, wenn es darum geht, oben genannte Themen „anzupacken“ und einen offenen und lösungsorientierten Umgang damit zu ermöglichen. Vorgestellt wurde, wie Arbeitgeber ihre Führungskräfte sensibilisieren, aktivieren, aber auch qualifizieren und unterstützen können. „Generationenspezifisch kommunizieren und motivieren – gute Ansätze für Führungskräfte im Arbeitsalltag“, lautete der Einführungsvortrag von *Prof. Dr. Florian Kunze* vom Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. „Generationen müssen unterschiedlich geführt werden, vor allem intrinsische Anreize und die Beziehung



Drittes BW-Forum für Personalverantwortliche im Öffentlichen Dienst am 23. Oktober 2014 im Hospitalhof Stuttgart  
Foto: Kompetenzzentrum Beruf & Familie Baden-Württemberg



zur Führungskraft sind wichtig. Generationale Vielfalt muss proaktiv gesteuert werden durch Teamzusammenstellung, Teamentwicklung, aktives Konfliktmanagement, inspirierendes und emotionales Führungsverhalten und Gestaltung der Teamkultur. Der demografische Wandel ist beherrschbar und steuerbar, wenn er von Führungskräften als eine Herausforderung des subjektiven Alters und nicht des chronologischen Alters begriffen wird“, resümierte *Kunze* zum Abschluss seines Vortrags.

Anschließend wurden in vier Foren folgende Führungsthemen vertieft:

1. Fortbildungen, Workshops und Coachings für Führungskräfte;

2. Nachwuchsprogramme und Führungskräfteentwicklung;
3. Beteiligung und Organisationsentwicklung mit Führungskräften sowie
4. Führung in Teilzeit.

Als Referent/innen zu Gast waren Personalverantwortliche des Regierungspräsidiums Karlsruhe und des Rechnungshofes Baden-Württemberg, der Handwerkskammer Region Stuttgart und der Stadtverwaltung Konstanz, des Landratsamtes Ravensburg und der Stadtverwaltung Waldkirch sowie der Hochschule Furtwangen und der Vinzenz von Paul Kliniken gGmbH Stuttgart.



Das Kompetenzzentrum Beruf & Familie Baden-Württemberg informiert & vernetzt, qualifiziert & unterstützt, berät & beteiligt seit 2008 im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Senioren Baden-Württemberg Arbeitgeber im Land auf dem Weg zu einem zukunftsorientierten Personalmanagement. Zugeschnitten auf die Situation im jeweiligen Betrieb – von ersten Ideen bis zur Umsetzung konkreter Maßnahmen – insbesondere auch im öffentlichen Dienst.

- Für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf & Familie.
- Für mehr Vielfalt in den Belegschaften.
- Für ein gesichertes Fachkräfteangebot.

Adressat/innen der Angebote des Kompetenzzentrums sind betriebliche Entscheidungsträger/innen, Schlüsselpersonen, Interessenvertretungen und Beschäftigte in Baden-Württemberg. Das Kompetenzzentrum verfügt vor dem Hintergrund demografischer Strukturverschiebungen über besondere Informations- und Beratungsexpertise in den Bereichen „Zukunftsorientiertes Öffentliches Personalmanagement“, „Vereinbarkeit von Beruf & Pflege“ und „Dual Career Services“.

Seit Anfang 2012 hat das Kompetenzzentrum Beruf & Familie Baden-Württemberg über 4 600 Entscheidungsträger/innen erreicht durch

- 941 Newsletter-Abonnements und rund 650 000 Seitenabrufe im Internet,
- 48 Fachvorträge,

- 80 Praxisforen & Workshops,
- sechs Fach- und Vernetzungstagungen,
- 17 Führungskräftefortbildungen,
- drei Unterstützungsangebote für den öffentlichen Dienst,
- 55 Beteiligungsverfahren und
- sechs intensive Prozessbegleitungen im Rahmen des „Programms familienbewusst & demografieorientiert“ mit jeweils durchschnittlich 60 Mitwirkenden, bislang fünf beschlossenen Zielvereinbarungen mit 68 beschlossenen Maßnahmen für rund 4 400 Beschäftigte und 15 vorgezeichneten Interessenten für die nächste Ausschreibungsrunde.

Zu den Kunden zählen unter anderem: Landratsämter Göppingen, Ravensburg, Böblingen, Enzkreis, Zollernalbkreis, Esslingen, Energieversorgung Filstal GmbH, Regierungspräsidien Stuttgart und Karlsruhe, Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, diestaats-theaterstuttgart, Stadt Waldkirch, Stadt Rheinfelden, Universität Konstanz, Universität Stuttgart, Studierendenwerk Karlsruhe, dm-drogeriemarkt GmbH Karlsruhe, Kärcher GmbH & Co KG, AOK Baden-Württemberg, Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V., Volksbank Karlsruhe, gdw süd Stuttgart, DGB Bezirk Baden-Württemberg, GEW Landesverband Baden-Württemberg, Erzdiözese Freiburg, Katholische Akademie Rhein-Neckar, Evangelischer Oberkirchenrat Karlsruhe, IHK Ulm, IHK Villingen-Schwenningen.

## Blick in die Zukunft: das dritte BW-Forum am 23. Oktober 2014

Die dritte Veranstaltung zu „Zukunftsthemen familienbewusster und demografieorientierter Arbeitgeber“ fand am 23. Oktober 2014 wieder im Hospitalhof Stuttgart statt. Für den Einführungsvortrag „Alternsgerechte Arbeitsbedingungen und Potenziale der Generation 50+“ konnte Prof. Dr. Andreas Kruse gewonnen werden, Direktor des Instituts für Gerontologie der Universität Heidelberg und Leiter des Kooperationsprojekts „Potenziale des Alters“ mit der Körber-Stiftung. „In den verschiedenen Dimensionen der Person (der körperlichen, der seelischen, der geistigen und der sozialen Dimension) sind sehr verschiedenartige Alternsprozesse zu beobachten. „Altern“ muss daher als komplexes Phänomen verstanden werden. Ältere Arbeitnehmer sind nicht weniger, sondern anders leistungsfähig als jüngere. Hier stellt sich für die Unternehmen die Aufgabe, lebenszyklusorientierte Arbeitsmodelle zu entwickeln, Arbeitsbedingungen, Arbeitsanforderungen und Qualifizierungsangebote so zu gestalten, dass Leistungsfähigkeit und Leistungsmotivation vom Tätigkeitsbeginn an erhalten bleiben, im Alternsprozess auftretende Schwächen kompensiert und potenzielle Stärken entwickelt werden können“, so Kruse.

Auf Wunsch der Teilnehmenden der ersten beiden Veranstaltungen waren beim dritten BW-Forum sowohl Personalverantwortliche aus dem öffentlichen Sektor als auch aus der Privatwirtschaft als Referent/innen zu Gast und ermöglichten Einblicke in ihre Personalarbeit: die Stadtverwaltung Mannheim und die Kreiskliniken Reutlingen GmbH zu „Entwicklung einer Arbeitgebermarke und Arbeitgebermarketing“; das Landratsamt Biberach und die Fahrion Engineering GmbH zu „Alternsgerechtes Arbeiten und betriebliche Gesundheitsförderung“; das Landespolizeipräsidium Stuttgart und die Flughafen Stuttgart GmbH

zu „Internes Wissensmanagement und lebenslanges Lernen“ sowie die Stadt Herrenberg und die Fischer Consulting GmbH zu „Kontinuierlicher Veränderungsprozess und lernende Organisation“.

### „Aktuelle Infos, sehr gute Referent/innen, tolle Organisation“

„Aktuelle Infos, sehr gute Referent/innen, tolle Organisation“ lautete das Feedback vieler Teilnehmender am Ende der dritten Veranstaltung. Insgesamt haben rund 350 Personalverantwortliche an den ersten drei BW-Foren teilgenommen, 30 von ihnen an jedem einzelnen. Als Referent/innen wirkten rund 25 Personalverantwortliche aus Ministerien, Landratsämtern, Stadtverwaltungen, Hochschulen, Kliniken und anderen Organisationen mit. Inhaltlich hat sich das BW-Forum laufend weiterentwickelt und viele Wunschthemen der Teilnehmenden aufgegriffen. Das Ziel aber ist dabei das Gleiche geblieben: Personalverantwortlichen Impulse für ihren Einflussbereich zu liefern und ihnen eine Plattform für Kontakte und für das Lernen von anderen anzubieten. Angesichts der zahlreichen sehr positiven Rückmeldungen sowohl seitens der Teilnehmenden als auch seitens der Mitwirkenden ist geplant, das neue Format auch 2015/16 wieder anzubieten. Der kostenlose Newsletter des Kompetenzzentrums informiert frühzeitig über Termine, Themenschwerpunkte und Anmeldefristen.

Weitere Informationen zu den „BW-Foren Personalverantwortliche im Öffentlichen Dienst“ (Programme, Dokumentationen etc.) sind unter [www.kompetenzzentrum-bw.de](http://www.kompetenzzentrum-bw.de) verfügbar. ■

Weitere Auskünfte erteilt  
Lucill Simak, Telefon 0711/641-21 45,  
[Lucill.Simak@stala.bwl.de](mailto:Lucill.Simak@stala.bwl.de)

## kurz notiert ...

### Interaktive Bevölkerungspyramiden – ein neues Internetangebot für Gemeinden, Kreise und Regionen

Das Statistische Landesamt Baden-Württemberg bietet ab sofort für Gemeinden, Kreise und Regionen eine interaktive Darstellung von Bevölkerungspyramiden an. Die realisierte Anwendung lässt eine Betrachtung der Entwicklung im Zeitverlauf beginnend mit dem Jahr 2000 bis zur voraussichtlichen Alterszusammen-

setzung im Jahr 2030 zu. Dieses Angebot steht sowohl mit absoluten Einwohnerzahlen als auch mit relativen Bevölkerungsanteilen zur Verfügung. In der relativen Variante kann die jeweils betrachtete Gemeinde, der Kreis bzw. die Region mit wählbaren Vergleichsgebieten (zum Beispiel verschiedene Gemeindegrößenklassen und Raumkategorien) in Beziehung gebracht werden. Weitere Informationen hierzu, auch zu den Bestellmöglichkeiten, unter [www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Bevoelkerungspyramide/](http://www.statistik-bw.de/BevoelkGebiet/Bevoelkerungspyramide/)

