

**Personalplanung auf Landesebene unter Betrachtung des demographischen Wandels:  
Ein Vergleich zwischen Sachsen und Rheinland-Pfalz**

**B a c h e l o r - A r b e i t**

**an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH),  
Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen  
zum Erwerb des Hochschulgrades  
Bachelor of Laws (LL.B.)**

**vorgelegt von  
Jessica, Heilmann  
aus Sankt Augustin**

**Meißen, 22.03.2018**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei personenbezeichnenden Nomen das bestimmende grammatische Geschlecht verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für alle Geschlechter und sollen keine Diskriminierung eines anderen Geschlechtes darstellen.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
Darstellungsverzeichnis .....	5
1    Vorwort .....	7
2    Der demographische Wandel .....	9
2.1  Definition.....	9
2.2  Demographische Entwicklung im Freistaat Sachsen und in Rheinland-Pfalz .....	10
2.2.1  Bevölkerungsstand.....	11
2.2.2  Geburten- und Sterberate.....	12
2.2.3  Altersstruktur und Lebenserwartung.....	13
2.3  Geburtenrate und Familienplanung .....	16
2.4  Sterberate und Lebenserwartung .....	19
2.5  Generationengerechtigkeit.....	22
3    Grundlagen der Personalplanung und Anforderungen durch den demographischen Wandel.....	24
3.1  Organisation und ihre Ziele.....	25
3.2  Personalbeschaffung .....	26
3.3  Personalentwicklung.....	28
3.3.1  Führung und Motivation.....	29
3.3.2  Arbeitszeitmodelle und Telearbeit .....	32
3.3.3  Gesundheitsförderung .....	34
3.3.4  Fort- und Weiterbildung .....	36
3.4  Personalkostenplanung .....	40
4    Personalplanungsmaßnahmen im Freistaat Sachsen und in Rheinland-Pfalz .....	41
4.1  Personalbeschaffung .....	41
4.2  Personalentwicklung.....	45
4.2.1  Führung und Motivation.....	45

4.2.2	Arbeitszeitmodelle und Telearbeit .....	47
4.2.3	Gesundheitsförderung .....	48
4.2.4	Fort- und Weiterbildung .....	51
4.3	Personalkostenplanung .....	52
5	Fazit.....	55
	Thesen .....	57
	Anhang.....	59
	Literaturverzeichnis .....	66
	Eidesstattliche Versicherung .....	71

## **Darstellungsverzeichnis**

Abbildung 2.2-1: Bevölkerungsstand.....	11
Abbildung 2.2-2: Geburten- und Sterberate .....	12
Abbildung 2.2-3: Altersstruktur .....	13
Abbildung 2.2-4: Altersstruktur ab 60 Jahren .....	14
Abbildung 2.2-5: Bevölkerung nach Altersgruppen .....	15
Abbildung 3.3-1: Maslowsche Bedürfnispyramide.....	30
Abbildung 4.3-1: Struktur der sächsischen Landesausgaben 2014 .....	52
Abbildung 4.3-2: Personalausgaben im Freistaat Sachsen.....	53



# 1 Vorwort

Der demographische Wandel: Zu diesem Thema lässt sich viel Literatur finden. Schon 1999 schreibt Tilman Mayer, dass „gewaltige Anstrengungen“ nötig sind, um die „Bevölkerungsfrage“ zu überwinden.<sup>1</sup> Er betont die Komplexität dieses Themas und die Notwendigkeit der Handlung.<sup>2</sup> Es ist nun fast 20 Jahre her, dass er die Formulierung „Es ist höchste Zeit“<sup>3</sup> wählt. Die Auswirkungen und folglich der Handlungsbedarf sind also schon länger bekannt.

„Die demographische Entwicklung betrifft uns alle.“<sup>4</sup> So auch die Personalplanung. Die Veränderungen in der Demographie, die Alterung der Bevölkerung, haben große Folgen auf dem Arbeitsmarkt. Für Arbeitsgeber wird es immer wichtiger, auf ältere Mitarbeiter einzugehen und deren Potentiale zu erkennen. Die Personalplanung steht vor der Herausforderung, vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern.<sup>5</sup>

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den Reaktionen auf den demographischen Wandel in der Personalplanung der Landesverwaltung des Freistaates Sachsen und des Landes Rheinland-Pfalz. Der Vergleich der beiden Länder ist begründet durch die ähnliche demographische Struktur.

Zu Beginn wird untersucht, wie sich der Bevölkerungsstand, die Geburten- und Sterberate und somit die Altersstruktur seit 1990 verändert hat und in den nächsten Jahren noch verändern wird. Gründe für diese Entwicklung und mögliche Folgen dessen, werden anschließend thematisiert. Gerade die Folgen für die Personalplanung finden dabei besondere Beachtung.

---

<sup>1</sup> Vgl. Mayer, Tilman : Die demographische Krise. S. 15

<sup>2</sup> Ebenda.

<sup>3</sup> Ebenda.

<sup>4</sup>Birg, Herwig : Die ausgefallene Generation. S. 7

<sup>5</sup> Vgl. Holz, Melanie ; Da-Cruz, Patrick : Neue Herausforderungen im Zusammenhang mit alternden Belegschaften. In: Da-Cruz, Patrick; Holz, Melanie: Demografischer Wandel in Unternehmen. S. 15

Ausgewählte Bereiche derer werden näher erläutert und deren Umsetzung in den beiden Bundesländern untersucht.

Viele Bereiche des Themas des demographischen Wandels sowie der Personalentwicklung sind sehr verwoben und rufen Wechselwirkungen hervor, weshalb Doppellungen in dieser Arbeit entstehen können. Das Weglassen derer würde jedoch der Komplexität dieser Themen nicht gerecht werden und das Ausmaß der Herausforderungen, vor der die Personalplanung durch den demographischen Wandel steht, in einem unrealistischen Bild widerspiegeln.

## 2 Der demographische Wandel

Im folgenden Kapitel wird der Begriff des demographischen Wandels erläutert, auf ausgewählte demographische Veränderungen in Sachsen und Rheinland-Pfalz eingegangen, Prognosen der beiden Länder thematisiert sowie einige Bereiche des demographischen Wandels betrachtet.

### 2.1 Definition

Die Demographie meint die Bevölkerungswissenschaft.<sup>6</sup> Hierbei setzt sich der Begriff aus dem griechischen Wort *dēmos*, was Volk oder Gemeinde bedeutet, und *gráphein*, welches das Verb schreiben bedeutet, zusammen.<sup>7</sup> Demographie meint also die „Beschreibung der wirtschafts- und sozialpolitischen Bevölkerungsbewegung“.<sup>8</sup> Bei dieser Beschreibung werden Geburten- und Sterbefälle, die Altersstruktur, Zu- und Fortzüge, der In- und Ausländeranteil sowie Einbürgerungszahlen betrachtet und ausgewertet.<sup>9</sup>

Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland hat sich seit Beginn der 1970er-Jahre stark in eine Richtung verändert: Die Sterberate ist höher als die Geburtenrate. Zudem führt die stetig steigende Lebenserwartung zu einem Anstieg des Durchschnittsalters. Dies bedeutet, dass der Anteil der älteren Einwohner größer ist, als der der jüngeren.<sup>10</sup>

Aufgrund dieser Entwicklung spricht man in Deutschland von dem demographischen Wandel.<sup>11</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Duden : Demografie. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Demografie>

<sup>7</sup> Ebenda.

<sup>8</sup> Ebenda.

<sup>9</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung : demografischer Wandel. <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/240461/demografischer-wandel>

<sup>10</sup> Ebenda.

<sup>11</sup> Ebenda.

Auch Winfried Kösters beschreibt den demographischen Wandel in Deutschland wie folgt.<sup>12</sup> Laut ihm geht beispielsweise nicht nur die Bevölkerungszahl bis 2060 auf 70 Millionen im Bundesgebiet zurück, sondern auch die Geburtenraten sinken und die Anzahl möglicher Mütter schrumpft zugleich.<sup>13</sup> Zusätzlich erhöht sich die Lebenserwartung fortlaufend und die ältere Bevölkerung wird noch älter. Die Anzahl der über 60-jährigen wird von 2010 bis 2030 um 40 % ansteigen. Der zu versorgende Anteil an älterer Bevölkerung durch die arbeitende Bevölkerung steigt pro Kopf stetig an.<sup>14</sup>

Der demographische Wandel hat also mehrere Ausgestaltungsmerkmale, welche alle zusammenspielen und viele verschiedene Folgen hervorrufen.

Auf diese Folgen, deren Bedeutung für öffentliche Behörden und die genauen Bevölkerungsstatistiken sowie –prognosen wird im Folgenden näher eingegangen.

## **2.2 Demographische Entwicklung im Freistaat Sachsen und in Rheinland-Pfalz**

Nachfolgend sind Bevölkerungsdaten aus den Jahren 1990, 2000 und 2015 aus dem Freistaat Sachsen und Rheinland-Pfalz sowie deren Interpretation zu finden. Bereitgestellt wurden diese Daten von dem Statistischen Landesamt für den Freistaat Sachsen sowie dem Statistischen Landesamt Rheinland-Pfalz.

Für den Freistaat Sachsen liegt die Bevölkerungsvorausberechnung bis 2030 mit der amtlichen Einwohnerzahl vom 31.12.2014 als Grundlage vor.<sup>15</sup> Für Rheinland-Pfalz werden, mit dem Bevölkerungsstand vom 31.12.2013, Berechnungen bis 2060 vorgenommen und eine mittelfristige Entwicklung

---

<sup>12</sup> Kösters, Winfried: Weniger, bunter, älter. S. 7

<sup>13</sup> Kösters, Winfried: Weniger, bunter, älter. S. 7 f.

<sup>14</sup> Ebenda.

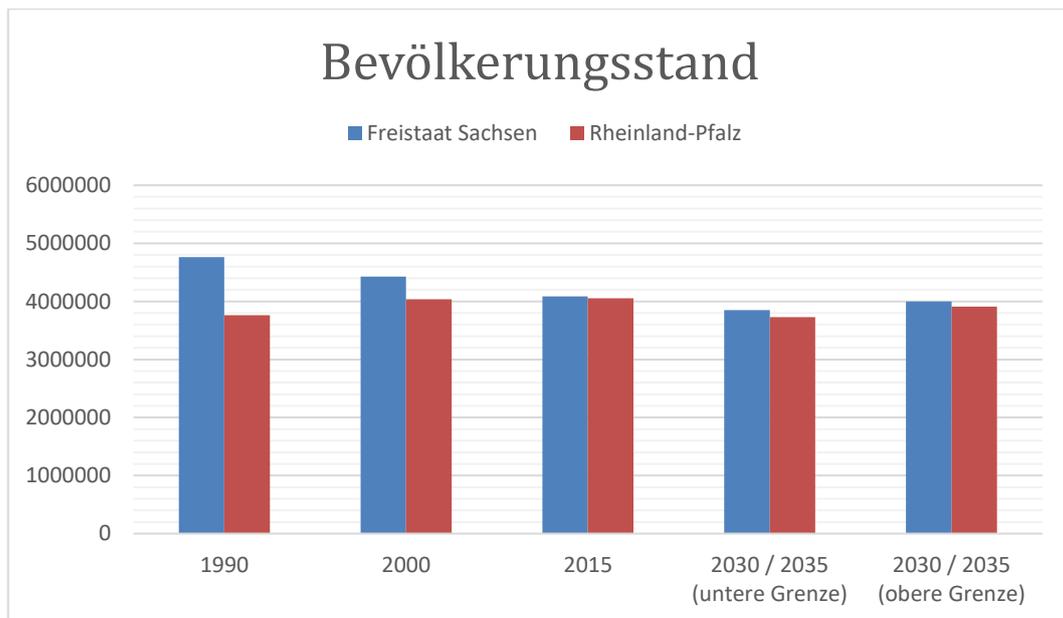
<sup>15</sup> Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen: 6. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2015 bis 2030. S. 3

bis 2035 prognostiziert.<sup>16</sup> Die Vorausberechnungen von 2030 beziehungsweise von 2035 werden in den Diagrammen mit aufgeführt.

Genaue Daten der Diagramme sind in Tabellenform im Anhang zu finden.

## 2.2.1 Bevölkerungsstand

Abbildung 2.2-1: Bevölkerungsstand<sup>17</sup>



Während die Bevölkerung des Freistaates Sachsen von 1990 mit 4.764.301 Menschen auf 4.425.581 sank, stieg die Bevölkerung in Rheinland-Pfalz von 1990 mit 3.763.510 auf 4.034.557 Menschen im Jahr 2000 an. 5 Jahre später lebten 4.052.803 Menschen in Rheinland-Pfalz, eine kaum wesentliche Veränderung. Im Freistaat Sachsen sank jedoch der Bevölkerungsstand weiter auf 4.084.851 Menschen im Jahr 2015. Für 2030 wird die Bevölkerung des Freistaates Sachsen auf eine Bevölkerungszahl zwischen 3.851.400 und 3.997.500 laut Hochrechnungen sinken. Auch in Rheinland-

---

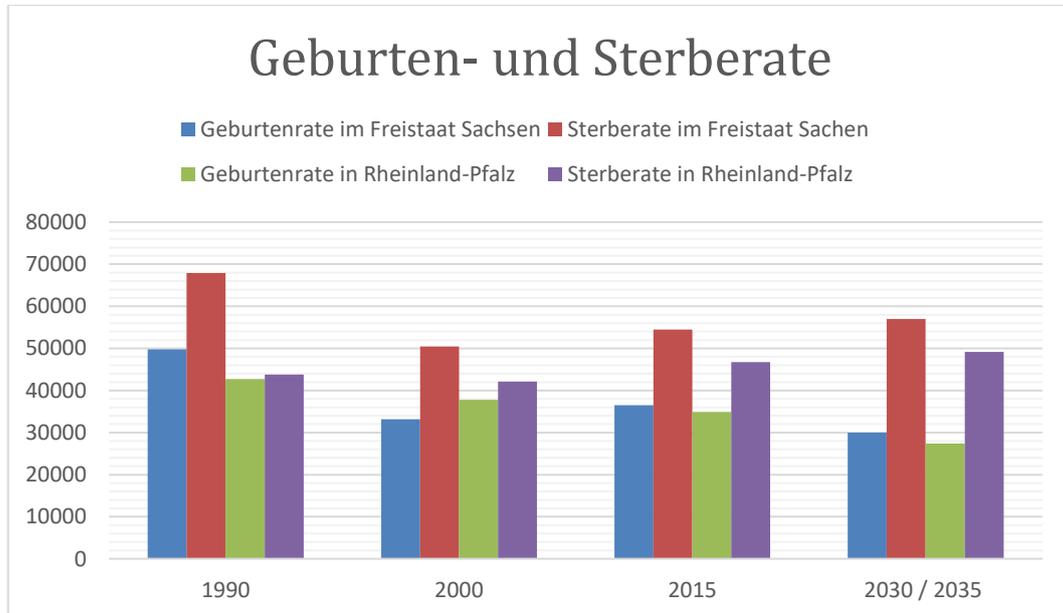
<sup>16</sup> Vgl. Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz: Rheinland-Pfalz 2060 : Vierte regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung (Basisjahr 2013). S. 47

<sup>17</sup> Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen : SN\_0254 Bev\_NBB-Rbb\_1990-2016\_Kr ; Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen: 6. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2015 bis 2030. S. 6 ; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz : Bevölkerungsvorgänge im Jahr 2015. S. 12 ; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz: Rheinland-Pfalz 2060 : Vierte regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung (Basisjahr 2013). S. 62

Pfalz geht man von weniger Einwohnern aus. Hier liegen die Prognosen für 2035 zwischen 3.730.000 und 3.910.000 Menschen.

## 2.2.2 Geburten- und Sterberate

Abbildung 2.2-2: Geburten- und Sterberate<sup>18</sup>



Unter der Betrachtung der Geburten- und Sterberate der letzten Jahre fällt deutlich auf, dass letztere immer über der Geburtenrate lag beziehungsweise liegen wird. Es sterben also mehr Menschen, als Babys geboren werden. Oder anders: Die Zahl der Todesfälle kann durch Neugeborene nicht mehr ausgeglichen werden. Im Freistaat Sachsen war dieser Unterschied seit 1990 deutlich sichtbar. Bei einer Sterberate von 67.934 und einer Geburtenrate von 49.744 im Jahr 1990 wurden 27 % der Todesfälle nicht durch Neugeborene ausgeglichen. Für Rheinland-Pfalz lag die Zahl 1990 noch bei lediglich 2 %. Es wurden 42.732 Geburten und 43.811 Todesfälle verzeichnet. 10 Jahre später stieg diese Zahl in Rheinland-Pfalz jedoch auf 10 % an (37.826 Neugeborene und 42.088 Gestorbene) und im Jahr 2015 erreichte Rheinland-Pfalz einen fehlenden Ausgleich der Sterberate von 25 % mit

<sup>18</sup> Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen : SN\_0254 Bev\_NBB-Rbb\_1990-2016\_Kr ; Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen: 6. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2015 bis 2030. S. 4 ; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz : Bevölkerungsvorgänge im Jahr 2015. S. 28 ; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz: Rheinland-Pfalz 2060 : Vierte regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung (Basisjahr 2013). S. 63

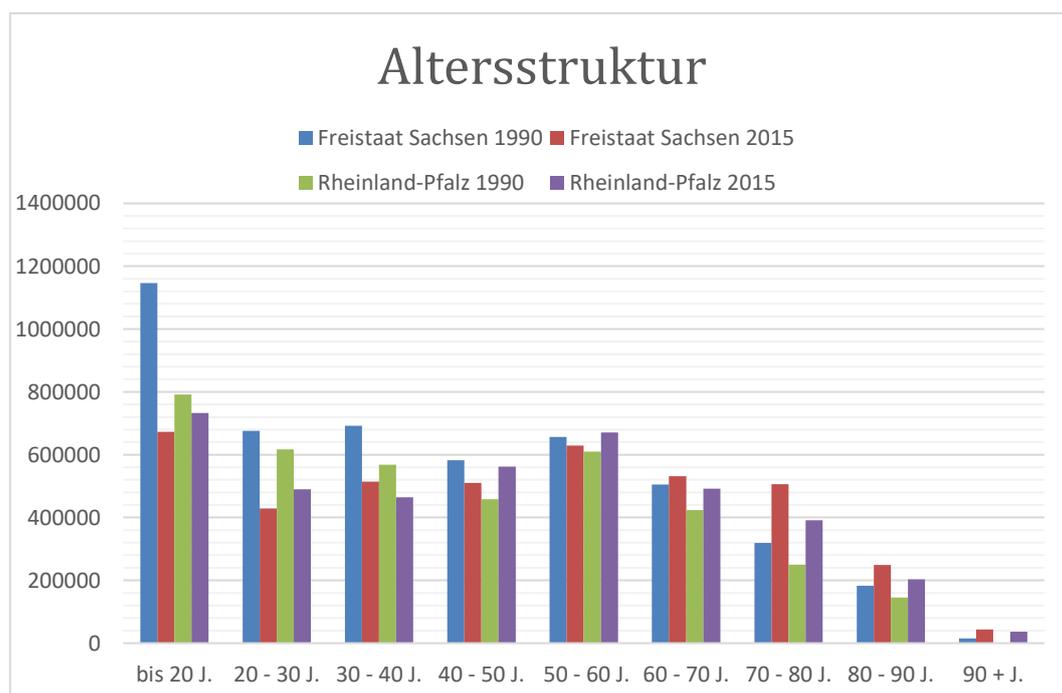
34.946 Geburten und 46.777 Todesfällen. Für 2035 wird, mit 27.400 Neugeborenen und 49.200 Gestorbenen, ein fehlender Ausgleich der Todesfälle durch Geburten von 44 % prognostiziert.

Die Entwicklung im Freistaat Sachsen ist jedoch deutlich stärker. Während der Ausgleichsmangel der Todesfälle von 1990 mit 27 % auf 34 % im Jahr 2000 (33.139 Geburten und 50.428 Todesfälle) stieg, so lag er 2015 bei lediglich 43 % (36.466 Neugeborene und 54.467 Verstorbenen). 2030 soll dieser Ausgleichsmangel, mit einer Geburtenrate von 30.000 und einer Sterberate von 57.000, schon bei 47 % liegen.

Der Bevölkerungsverlust durch Todesfälle wird also in beiden Bundesländern immer weniger durch Neugeborene ausgeglichen.

### 2.2.3 Altersstruktur und Lebenserwartung

Abbildung 2.2-3: Altersstruktur<sup>19</sup>



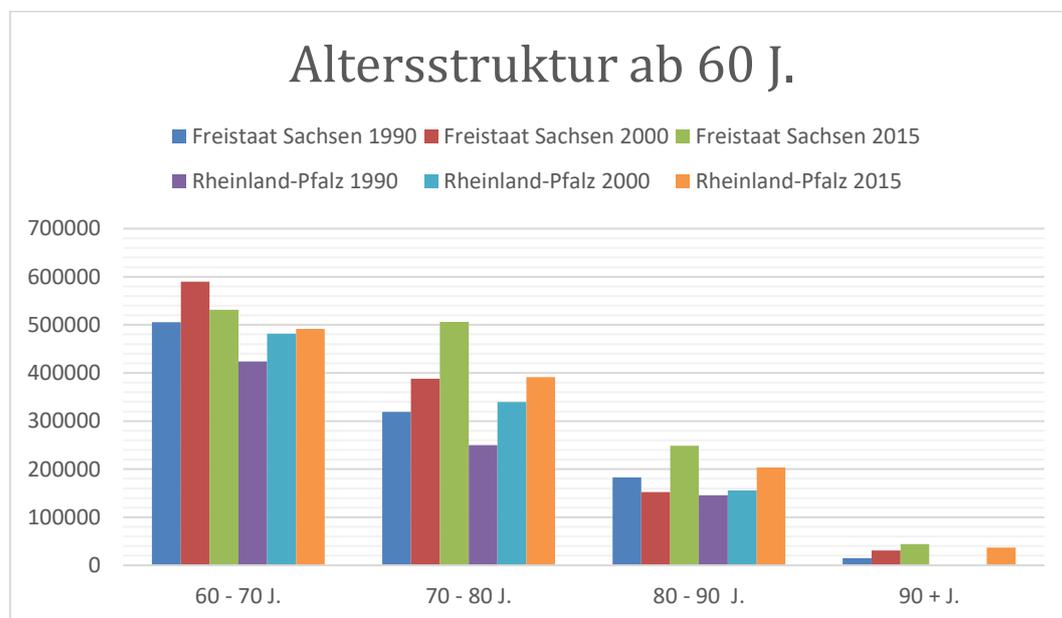
Im Vergleich der Jahre 1990 und 2015 wird deutlich klar, dass sowohl im Freistaat Sachsen als auch in Rheinland-Pfalz die Zahl der Menschen, die

<sup>19</sup> Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen : SN\_0254 Bev\_NBB-Rbb\_1990-2016\_Kr ; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz : Bevölkerungsvorgänge im Jahr 1990 S. 9 ; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz : Bevölkerungsvorgänge im Jahr 2015. S. 16

unter 50 Jahre alt sind, sinkt und die Zahl der über 60-Jährigen ansteigt. Lediglich in der Altersspanne zwischen 50-Jährigen und 60-Jährigen unterscheiden sich die Zahlen der beiden Bundesländer in ihren Tendenzen. Während die Anzahl im Freistaat Sachsen geringfügig sinkt, steigt sie in Rheinland-Pfalz deutlich an.

In den statistischen Berichten aus Rheinland-Pfalz der Jahre 1990 und 2000 lautete die letzte Alterskategorie „80+“, während 2015 schon zwischen „80 – 90“ und „90 +“ unterschieden wurde. Dies gibt einen ausdrücklichen Hinweis auf die steigende Lebenserwartung. Das nachfolgende Diagramm soll dies verdeutlichen.

**Abbildung 2.2-4: Altersstruktur ab 60 Jahren<sup>20</sup>**



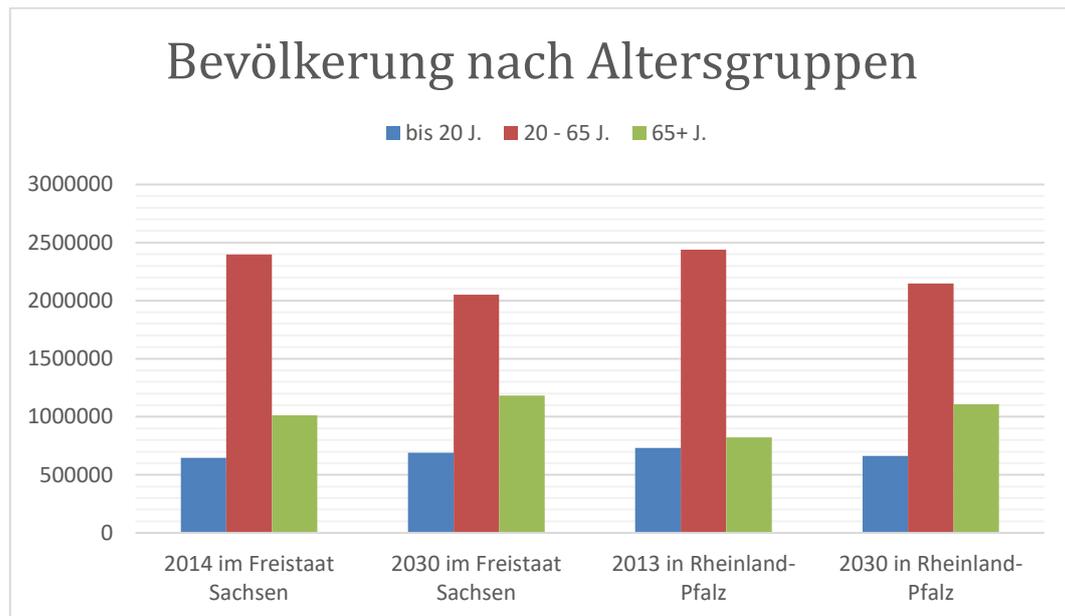
Es ist also klar erkennbar, dass es immer mehr ältere Menschen gibt und folglich die Lebenserwartung in beiden Bundesländern steigt.

Die Veränderung in der Altersstruktur hat auch große Auswirkungen auf die erwerbstätige Bevölkerung. Im nachfolgenden Diagramm ist dargestellt, welches Verhältnis die erwerbstätige Bevölkerung zur nichterwerbstätigen

<sup>20</sup> Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen : SN\_0254 Bev\_NBB-Rbb\_1990-2016\_Kr ; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz : Bevölkerungsvorgänge im Jahr 1990 S. 9; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz : Bevölkerungsvorgänge im Jahr 2000. Tabellenblatt I.5 ; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz : Bevölkerungsvorgänge im Jahr 2015. S. 16

Bevölkerung hat. Hierzu werden die Altersgruppen der unter 20-Jährigen, der 20- bis 65-Jährigen und der über 65-Jährigen der Basisjahre betrachtet und verglichen und in beiden Bundesländern auf 2030 hochgerechnet. Es wurden jeweils die mittlere Variante der Prognosen ausgewählt, beziehungsweise die für den Freistaat Sachsen aus der oberen und unteren berechnet.

**Abbildung 2.2-5: Bevölkerung nach Altersgruppen<sup>21</sup>**



Erkennbar ist hier, dass in beiden Bundesländern die Zahl der Menschen zwischen 20 und 65 Jahren, denen Erwerbsfähigkeit zugesprochen wird, immer weniger werden. Im Gegensatz dazu steigt die Anzahl der über 65-Jährigen stark an, während die unter 20-Jährigen minimal weniger werden. Die Versorgung der nicht erwerbsfähigen Bevölkerung, also der unter 20-Jährigen und der über 65-Jährigen, ist meist die Aufgabe der Erwerbsfähigen, der 20 bis 65-Jährigen. Bei einer gegenläufigen Entwicklung dieser zwei Gruppen, hat das Auswirkungen auf die Situation am Arbeitsplatz. Unter der Annahme eines gleichbleibenden Sozialsystems, liegt eine größere

---

<sup>21</sup> Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen: 6. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2015 bis 2030. S. 9 ; Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz: Rheinland-Pfalz 2060 : Vierte regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung (Basisjahr 2013). S. 108

Arbeitsbelastung der Erwerbstätigen nahe, um diese Versorgung gleichbleibend gewährleisten zu können.

### **2.3 Geburtenrate und Familienplanung**

Wie die Zahlen oben zeigen, werden immer weniger Kinder geboren. Sowohl im Freistaat Sachsen als auch in Rheinland Pfalz. Der Bundesdurchschnitt lag 2010 bei 136 Kindern pro 100 Frauen zwischen 15 und 49 Jahren.<sup>22</sup> Um die Bevölkerungszahl von 2010 zu erhalten, müssten es jedoch 208 Kinder sein.<sup>23</sup> Im Freistaat Sachsen lag der Geburtenschnitt pro Frau bei 1,57 Kindern im Jahr 2014<sup>24</sup> und in Rheinland-Pfalz bei 1,4 Kindern pro Jahr im Jahr 2013.<sup>25</sup>

Hinzu kommt, dass auch das Alter, indem Frauen das erste Kind gebären, stetig ansteigt: So lag das Durchschnittsalter 2010 bei 30 Jahren und wird für 2020 von Experten auf 35 Jahre prognostiziert.<sup>26</sup> Auch ist das Risiko eines kranken Säuglings mit höherem Entbindungsalter stark erhöht.<sup>27</sup>

Ein weiteres Problem ist, dass sich auch Frauen gegen eigene Kinder entscheiden. So bleibt laut Mikrozensus 2008 ein Drittel der Akademikerinnen, welche in Westdeutschland leben, ohne Kinder.<sup>28</sup>

Das Thema der Verhütung und der Abtreibungen sollte auch hier mit beachtet werden.

Die Entwicklung der Antibabypille hat die Planung von Familie grundlegend geändert.<sup>29</sup> Seit der Erfindung der ersten Antibabypille durch den Chemiker

---

<sup>22</sup> Vgl. Kösters, Winfried: Weniger, bunter, älter. S. 42

<sup>23</sup> Ebenda.

<sup>24</sup> Vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen: 6. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2015 bis 2030. S. 3

<sup>25</sup> Vgl. Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz: Rheinland-Pfalz 2060 : Vierte regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung (Basisjahr 2013). S. 56

<sup>26</sup> Vgl. Kösters, Winfried: Weniger. Bunter. Älter. S. 42

<sup>27</sup> Ebenda.

<sup>28</sup> Vgl. Kösters, Winfried: Weniger, bunter, älter.. S. 46

<sup>29</sup> Vgl. Mayer, Tilman: Die demographische Krise. S. 85

Carl Djerassi im Jahre 1951, wurde dieses Verhütungsmittel bis heute stetig weiterentwickelt und gilt mit als sicherstes Kontrazeptionsmittel.<sup>30</sup>

Kommt es doch zu einer ungewollten Schwangerschaft, so besteht die Möglichkeit eines Schwangerschaftsabbruchs. Unter Betrachtung von Statistiken lässt sich schnell ein Rückgang von Abtreibungen feststellen.

**Tabelle 2.2.3-1: Statistik zu Schwangerschaftsabbrüchen<sup>31</sup>**

Merkmale	2009	2015
Deutschlandweit	110.694	99.237
Wohnsitz der Frau in Rheinland-Pfalz	4.533	3.984
Wohnsitz der Frau in Sachsen	6.027	5.083
Quote je 1.000 Geborene		
Deutschlandweit	164,9	132,5
Wohnsitz der Frau in Rheinland-Pfalz	146,2	113,7
Wohnsitz der Frau in Sachsen	176,2	138,9

Bundesweit ist also die Zahl der Schwangerschaftsabbrüche um etwa 10 % gesunken. In Rheinland-Pfalz sank die Zahl um etwa 12 % und in Sachsen um etwa 16 %. Ob dieser Rückgang der Verbesserung der Antibabypille geschuldet ist und somit weniger ungewollte Schwangerschaften entstehen, oder ob sich öfter gegen eine Abtreibung entschieden wurde, bleibt jedoch offen.

Ein anderer Faktor für den Geburtenrückgang ist die Verschiebung der Anreize für die Gründung einer Familie. So sprechen Ökonomen beispielsweise von einem sogenannten „Konsum- und Investitionsnutzen“ eines Kindes, welcher bei der „Anschaffung“ eines Kindes von den potentiellen Eltern

---

<sup>30</sup> Vgl. Glaeske, Gert; Thürmann, Petra : Pillenreport. S. 13 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt : Schwangerschaftsabbrüche. <https://www.destatis.de/DE/Zahlen-Fakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/Schwangerschaftsabbrueche/Tabellen/LandWohnsitz.html>

betrachtet wird.<sup>32</sup> In diese Betrachtung fallen auch emotionale sowie materielle Vor- und Nachteile, welche ein Kind für die Eltern bietet.<sup>33</sup> Der Wunsch nach Beständigkeit und der Weitergabe von Werten nimmt einen gewissen Stellenwert bei der Überlegung des Gründens einer Familie ein.<sup>34</sup> Aber auch Erwartungen an die Eltern spielen eine große Rolle. So fordert man im Rahmen der Arbeitskraft und –leistung sehr viel Produktivität<sup>35</sup> und eine hohe Flexibilität.<sup>36</sup> Dies verstärkt sich durch den Wandel innerhalb der Familie. Das Modell des männlichen Alleinverdieners und der Hausfrau, welche die Kinder betreut, besteht immer seltener.<sup>37</sup> Meist sind es beide Elternteile, welche nun dem Druck der Arbeitswelt ausgesetzt sind.

Die soziale Sicherung sowie das Wirtschaften sind im Rahmen der Familie zurückgegangen und haben sich eher auf die Arbeitswelt verschoben.<sup>38</sup> Gleichzeitig geht die Gesellschaft in Anlehnung an Darwins Theorie immer noch davon aus, dass viele Lebewesen Stärke und wenig Schwäche bedeuten.<sup>39</sup> So haben Paare also zudem noch den Druck, trotz mehr erfragter Arbeitsleistung, noch eine Familie zu gründen. Dass das Thema des demographischen Wandels mit dem Geburtenrückgang allgegenwärtig ist, verstärkt diesen Druck zudem.<sup>40</sup>

Einer von vielen Lösungsansätzen, um dem Geburtenrückgang entgegenzuwirken und wieder einen Kinderwunsch hervorzurufen oder realisierbarer zu gestalten, ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Nachfolgend wird

---

<sup>32</sup> Vgl. Birg, Herwig: Die ausgefallene Generation. S. 81

<sup>33</sup> Ebenda.

<sup>34</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung, Bundespräsidialamt: Familie. Bildung. Vielfalt. S. 51

<sup>35</sup> Vgl. Hondrich, Karl Otto: Weniger sind mehr. S. 101

<sup>36</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung, Bundespräsidialamt, Familie. Bildung. Vielfalt. S. 51

<sup>37</sup> Ebenda. S. 53

<sup>38</sup> Ebenda. S. 101

<sup>39</sup> Ebenda. S. 99

<sup>40</sup> Ebenda. S. 101

dieses Thema sowohl mit seiner Bedeutung für öffentliche Behörden als auch bei der Umsetzung auf Länderebene näher ausgeführt.

## **2.4 Sterberate und Lebenserwartung**

Laut der Sterbetafel 2013/2015 des Statistischen Bundesamtes haben neugeborene Mädchen eine Lebenserwartung von 83,1 Jahren und Jungen eine Lebenserwartung von 78,2 Jahren.<sup>41</sup> Rheinland-Pfalz geht im Jahr 2060 von einer Lebenserwartung von 88,7 Jahren bei Mädchen und 84,8 Jahren bei Jungen aus.<sup>42</sup>

Dass die Bevölkerung immer älter wird, liegt vor allem an den besseren Lebensbedingungen, welche sich in einer besseren Ernährung, dem medizinischen Fortschritt und einer besseren Hygiene widerspiegelt.<sup>43</sup>

Doch was hat der Anstieg der Lebenserwartung zur Folge?

Wer länger lebt, wird länger am gesellschaftlichen und kulturellen Leben teilhaben und bei gleichem Renteneintrittsalter auch länger auf die gesetzliche Rente angewiesen sein.<sup>44</sup> Durch niedrige Geburtenraten wird die arbeitende Bevölkerung zudem tendenziell nicht mehr. Doch genau diese arbeitende Bevölkerung finanziert die Rente der älteren Gesellschaft. Die Folge: Das Thema der Altersarmut wird immer präsenter. Immer mehr Rentner sind auf einen Nebenverdienst angewiesen.<sup>45</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Sterbefaelle/AktuellPeriodensterbetafeln.html>. Stand: 21.02.2018, 11:54 Uhr

<sup>42</sup> Vgl. Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz: Rheinland-Pfalz 2060 : Vierte regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung (Basisjahr 2013). S. 58

<sup>43</sup> Vgl. Kösters, Winfried: Weniger, bunter, älter. S. 54

<sup>44</sup> Ebenda. S. 56 f.

<sup>45</sup> Ebenda.

Dietmar Kösters stellt sich die Frage, ob eine „Bildungspflicht für ältere Menschen“<sup>46</sup> entsteht. So spricht beispielweise das Bundesministerium des Innern in „Jedes Alter zählt“ von „flexible(n) und individuelle(n) Angebote(n) zum lebensbegleitenden Lernen.“<sup>47</sup> Während in der Demografiestrategie der Bundesregierung von lebenslangen Fort- und Weiterbildungen, aufgrund des veränderten Arbeitsmarktes, gesprochen wird,<sup>48</sup> sieht Dietmar Kösters „Bildung im Alter [...] als Teil einer gesellschaftlichen Integrationsstrategie für ältere Menschen“<sup>49</sup>. Für ihn ist klar, dass durch die Politik Rahmenbedingungen für Altersbildung und ein positiveres Altersbild geschaffen werden müssen.<sup>50</sup> Auch die Demografiestrategie thematisiert diese beiden Punkte. Gesundheit und Motivation im Berufsleben gelten als genauso wichtig, wie die Förderung der Fort- und Weiterbildung und die Ausgestaltung von Rahmenbedingungen der höheren Lebensarbeitszeit.<sup>51</sup>

Laut Ulman Lindenberger nimmt jedoch mit zunehmendem Alter das Arbeitsgedächtnis ab. Das altersbedingte Defizit steigt mit der Menge an Ablenkungen, unstrukturierten Arbeitsanweisungen und Aufgaben, die gleichzeitig bearbeitet werden müssen.<sup>52</sup> Aber auch die Assoziationsbildung ist stark von einem hohen Alter betroffen. Erinnerungen und bereits erlangtes

---

<sup>46</sup> Kösters, Dietmar: Bildung im Alter : Kommt die Bildungspflicht für ältere Menschen? In: Reichert, Monika; Gösken, Eva; Ehlers, Anja (Hrsg.): Was bedeutet der demografische Wandel für unsere Gesellschaft? : Perspektiven für unsere alternde Gesellschaft. S. 77

<sup>47</sup> Bundesministerium des Innern: Jedes Alter zählt : Demografiestrategie der Bundesregierung. S.19

<sup>48</sup> Ebenda.

<sup>49</sup> Kösters, Dietmar: Bildung im Alter : Kommt die Bildungspflicht für ältere Menschen? In Reichert, Monika; Gösken, Eva; Ehlers, Anja (Hrsg.): Was bedeutet der demografische Wandel für unsere Gesellschaft? : Perspektiven für unsere alternde Gesellschaft. S. 81

<sup>50</sup> Ebenda.

<sup>51</sup> Vgl. Bundesministerium des Innern: Jedes Alter zählt : Demografiestrategie der Bundesregierung. S.16 ff.

<sup>52</sup> Vgl. Lindenberger, Ulman: Was ist kognitives Altern? In: Staudinger, Ursula M.; Häfner, Heinz (Hrsg.): Was ist Alter(n)? : Neue Antworten auf eine scheinbar einfache Frage. S. 77

Wissen lassen sich schlechter abrufen und neues Wissen schwieriger verankern.<sup>53</sup>

Diese beiden Phänomene sind zwar an das Alter gekoppelt und dieses kann gewissermaßen mit Zahlen dargestellt werden, jedoch ist das Alter einer jeden Person individuell und von biologischen Bedingungen der Körperzellen abhängig.<sup>54</sup> Als Definition für das Altsein führt Birg aus: „Alt ist, wer in einem Zustand lebt, in dem es für ihn nur wenige oder gar keine Alternativen oder Optionen mehr gibt.“<sup>55</sup>

In der Folge heißt das, Alternativen und Optionen zu schaffen. Dietmar Kösters spricht auch von der „Förderung ‚intrinsischer‘ Motivation“<sup>56</sup>.

Ein Ansatzpunkt dessen könnte zum Beispiel ein Wandel im Bild älterer Menschen sein. Könnte nicht eine längere Lebenserwartung auch eine längere Leistungsfähigkeit bedeuten? Fest steht auf jeden Fall, dass den über 50 Jährigen meist weniger Leistungs- und Arbeitsperspektive zugetraut wird.<sup>57</sup> Viele fühlen sich zum Renteneintritt nicht ruhestandsreif, sondern eher fit.<sup>58</sup>

Wie der Wandel des Bildes älterer Menschen und auch älterer Mitarbeiter gestaltet wird, wie Optionen, lebenslanges Lernen und Motivation im Alter in der Arbeitswelt der Landesverwaltung ausgearbeitet werden, ist Thema späterer Kapitel.

---

<sup>53</sup> Vgl. Lindenberger, Ulman: Was ist kognitives Altern? In: Staudinger, Ursula M.; Häfner, Heinz (Hrsg.): Was ist Alter(n)? : Neue Antworten auf eine scheinbar einfache Frage. S. 77

<sup>54</sup> Vgl. Birg, Herwig: Die ausgefallene Generation. S. 96, 99

<sup>55</sup> Herg, Birg: Die ausgefallene Generation. S. 100

<sup>56</sup> Kösters, Dietmar: Bildung im Alter : Kommt die Bildungspflicht für ältere Menschen? In Reichert, Monika; Gösken, Eva; Ehlers, Anja (Hrsg.): Was bedeutet der demografische Wandel für unsere Gesellschaft? : Perspektiven für unsere alternde Gesellschaft. S. 81

<sup>57</sup> Vgl. Kösters, Winfried: Weniger, bunter, älter. S. 58 f.

<sup>58</sup> Ebenda.

## 2.5 Generationengerechtigkeit

„(W)er die Demographie mißachtet, gefährdet den Generationenvertrag.“<sup>59</sup> Klare und starke Worte von Tilman Mayer, die darauf hinweisen, wie ver- woben der demographische Wandel mit der Generationengerechtigkeit ist. Die mittlere, also die erwerbstätige Generation, erwirtschaftet die Renten der älteren Generation. Schon in diesem Bereich des Umlageverfahrens zeigt sich, dass die Zahl der arbeitenden Menschen geringer, als die der Rentner ist. Durch sinkende Geburtenzahlen verschärft sich diese Situation. Immer weniger (zukünftige) Erwerbstätige müssen für die Renten Anderer aufkommen.<sup>60</sup> Auch die Einnahmen in gesetzlichen Krankenkassen verringert sich durch die demographische Veränderung: Beitragszahler werden immer weniger.<sup>61</sup>

Gleichzeitig steigen einige Kosten aber enorm an. So beispielsweise die Gesundheitsausgaben pro Kopf, was zum einen dem technischen und me- dizinischen Fortschritt, zum anderen aber auch den steigenden Lebenser- wartungen geschuldet ist.<sup>62</sup> Die Folge: Beitragssätze steigen an. Birg führt hier an, dass bei gleichbleibendem medizinisch-technischen Fortschritt der Beitrag auf 25 % steigen könnte.<sup>63</sup>

Auch die Beiträge der gesetzlichen Pflegeversicherung könnten im Jahr 2040 bei 6 % anstatt 1,7 % liegen. Hinzu kommt, dass der Großteil der Pfl- egebedürftigen von ihrer Familie betreut und versorgt wird.<sup>64</sup>

Um dies finanzieren zu können, ist eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit unausweichlich. Erst nach der Verkürzung dieser durch längere Studienzei- ten, kostenlosen Studienangeboten und einem daraus resultierendem spä- teren Berufseinstieg, wurde der Nachteil für den Generationenpakt und für

---

<sup>59</sup> Mayer, Tilman: Die demographische Krise. S. 307

<sup>60</sup> Vgl. Birg, Herwig: Die ausgefallene Generation. S. 120 f.

<sup>61</sup> Ebenda. S. 126

<sup>62</sup> Ebenda.

<sup>63</sup> Ebenda.

<sup>64</sup> Ebenda.

die Sozialleistungen erkannt. Bei einem Berufseinstieg mit etwa 30 Jahren, einer Arbeitszeit von etwa 30 Jahren und einem Rentnerdasein von ebenfalls etwa 30 Jahren, ergeben sich 30 Arbeitsjahre bei 60 nicht erwerbstätigen Jahren.<sup>65</sup>

Außer Frage steht, dass durch die steigende Lebenserwartung die erwerbstätige Generation mehr zu erwirtschaften hat, um ihre eigenen Eltern zu finanzieren. Auch ist klar, dass sie auf die Wirtschaftskraft ihrer Kinder angewiesen ist, wenn sie selbst zu den Rentnern gehört. Nun ist jedoch die Frage, wie groß der Anreiz ist, eigene Kinder zu bekommen, wenn man mehr arbeiten oder zahlen muss, um die ältere Generation zu finanzieren. Viele Eltern haben weniger Anspruch auf Leistungen des Rentensystems als Kinderlose, da sie durch Erziehungsleistungen weniger erwerbstätig waren.<sup>66</sup>

So müssen Berufstätige also nicht nur die Älteren versorgen, sondern auch die Kinder. Weniger Kinder bedeuten hier, wenn auch nur auf kurze Sicht, weniger Belastung, weniger Menschen, die man versorgen muss. Es erscheint also völlig logisch, wieso die Geburtenrate sinkt, auch wenn dies auf lange Sicht eher einen Nachteil bedeutet.<sup>67</sup>

Die Aufgabe der Personalplanung sieht demnach vor, Mitarbeiter mit Kindern oder Kinderwunsch zu unterstützen, Arbeitnehmern entgegenzukommen, welche ihre Angehörigen pflegen und Rahmenbedingungen zu schaffen, eine Mehrbelastung durch längere Lebensarbeitszeit und höherer Wirtschaftsleistung zur Finanzierung sozialer Leistungen auszugleichen und dadurch vermehrt auftretenden Krankheiten entgegenzuwirken.

---

<sup>65</sup> Vgl. Hondrich, Carl Otto: Weniger sind mehr. S. 88 f.

<sup>66</sup> Vgl. Kösters, Winfried: Weniger, bunter, älter. S. 121

<sup>67</sup> Vgl. Hondrich, Carl Otto: Weniger sind mehr. S. 70 f.

### **3 Grundlagen der Personalplanung und Anforderungen durch den demographischen Wandel**

„Personalplanung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Geschehens.“<sup>68</sup> Inhalt der Personalplanung ist es, den Personalbedarf zu ermitteln, Personal zu beschaffen oder abzusetzen und es einzusetzen, verschiedene Personalentwicklungsmaßnahmen auszuarbeiten und umzusetzen sowie die Personalkosten zu konzipieren.<sup>69</sup> Es geht darum, zukunftsorientierte Ziele und Maßnahmen zu planen, welche die Organisationsziele umsetzen und von sozialen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten beeinflusst werden.<sup>70</sup>

Besonders beeinflusst wird die Personalplanung von demographischen Veränderungen. Bei immer geringeren Geburtenraten sinken folglich auch die Zahlen der potentiellen neuen Mitarbeiter in Form von Auszubildenden, Studenten oder kürzlich graduierten Absolventen. Für Unternehmen und Behörden bedeutet dies einen höheren Konkurrenzdruck um eben diese wenigen Menschen.<sup>71</sup> Ziel ist es also, neues Personal zu beschaffen, es an die Organisation zu binden und es weiterzuentwickeln. Genau diese Ziele verfolgt die Personalplanung.<sup>72</sup>

Hinzukommt, dass die Vielfalt an menschlichen Unterschieden und Gemeinsamkeiten unter den Mitarbeitern durch den Wertewandel immer mehr gewürdigt wird. Unterschiede können sich zum Beispiel in der Hautfarbe, der sexuellen Orientierung, der Kultur, dem Alter oder in Form von Behinderungen wahrnehmen lassen. Hier ist es die Aufgabe der Personalpla-

---

<sup>68</sup> Wald, Andreas: Personalmanagement für die Kommunale Praxis. S. 62

<sup>69</sup> Vgl. Wald, Andreas: Personalmanagement für die Kommunale Praxis. S. 62 ff.

<sup>70</sup> Ebenda.

<sup>71</sup> Vgl. Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible: Personalentwicklung. S. 19 f.

<sup>72</sup> Ebenda.

nung, Diversity-Management zu betreiben, um diese Vielfalt zu respektieren, zu fördern und aus den Unterschieden das Bestmögliche für die Organisation zu nutzen.<sup>73</sup>

### **3.1 Organisation und ihre Ziele**

Die Organisation ist sowohl die Verknüpfung von Ablauf- und Aufbauorganisation als auch „die planmäßige Zuordnung von Menschen und Sachmitteln“<sup>74</sup>

Die Aufbauorganisation stellt in einem Organigramm die Struktur der Organisation dar. Zu erfüllende Aufgaben, die Zuständigkeiten, Hierarchieebenen sowie formelle Strukturen und Beziehungen lassen sich schnell erkennen.<sup>75</sup>

Die Ablauforganisation ist sowohl dynamisch als auch verbindend und stellt die Prozesse der Aufgabenwahrnehmung und –erfüllung dar.<sup>76</sup>

Zur bestmöglichen Aufgabenwahrnehmung durch die Organisation mit ihren einzelnen Bestandteilen sind die Organisationsziele von besonderer Wichtigkeit.

Ziele der Organisation sind zum einen, sowohl Potentiale der Mitarbeiter zu erkennen und diese zu fördern, Mitarbeiter an die Organisation mit ihrer Kultur zu binden als auch Personal zu motivieren und ihr Engagement zu erhöhen. Zum anderen gehört zu den Zielen, Prozesse zu optimieren und somit sowohl die Kunden- als auch die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, die Führung, und dadurch die Zusammenarbeit, zu verbessern sowie die Steigerung der Sozial- und Methodenkompetenzen aller Organisationsmitglieder.<sup>77</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Lotzmann, Natalie: Diversity Management bei der SAP AG. In: Da-Cruz, Patrick; Holz, Melanie: Demografischer Wandel in Unternehmen. S. 71 f.

<sup>74</sup> Wald, Andreas: Personalmanagement für die Kommunale Praxis. S. 145

<sup>75</sup> Vgl. Ebenda. S. 146 f.

<sup>76</sup> Vgl. Ebenda. S. 149

<sup>77</sup> Vgl. Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible: Personalentwicklung. S. 33 f.

Alle diese Ziele könnten sich unter einem großen Ziel zusammenfassen lassen: Die Organisation als attraktiven Arbeitgeber zu gestalten, um die Aufgaben optimal wahrnehmen zu können. Gerade unter dem Blick des demographischen Wandels, ist dieser Punkt besonders wichtig. Weniger Geburten bedeuten weniger zukünftige potentielle Mitarbeiter, welche sich höchstwahrscheinlich für den Attraktivsten unter den Arbeitgebern entscheiden. Auch die, durch immer höhere Leistungserwartungen geprägte, mittlere Gesellschaft könnte lieber bei einem Arbeitgeber arbeiten wollen, welcher auf ihre Potentiale eingeht, sie fördert und ihre Gesundheit und Zufriedenheit steigert. Letztere ist auch für die ältere noch arbeitende Generation besonders wichtig. Sie könnten gebraucht und wertgeschätzt werden wollen, anstatt möglicherweise auf ihr Alter reduziert zu werden.

Oberstes Ziel aus Sicht der Personalplanung ist es also, ein möglichst attraktiver Arbeitgeber zu sein, bei welchem die Mitarbeiter gerne arbeiten. Denn motivierte und zufriedene Mitarbeiter arbeiten vermutlich auch effektiver und fallen mutmaßlich seltener krankheitsbedingt aus, wodurch die Aufgabenwahrnehmung besser gewährleistet werden kann.

### **3.2 Personalbeschaffung**

Die Personalbeschaffung geht einher mit der Personalbedarfsplanung. Es ist notwendig zu wissen, wie viel Personal benötigt wird, um neues zu rekrutieren.<sup>78</sup> Der aktuelle Personalbestand ist zu Beginn mit einer Ist-Analyse zu ermitteln.<sup>79</sup> Anschließend gilt es, Prognosen anhand dieses Bestandes aufzustellen.<sup>80</sup> Zu berücksichtigen sind vor allem Rahmenbedingungen wie Gesetzesänderungen, Rechtsprechungen, politische Entscheidungen, technische Entwicklungen und Veränderungen in der Organisationsstruktur, welche einen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung ausüben.<sup>81</sup> Einen besonderen Einfluss hat vor allem der demographische Wandel mit all seinen

---

<sup>78</sup> Vgl. Wald, Andreas: Personalmanagement für die Kommunale Praxis. S. 64 f.

<sup>79</sup> Ebenda.

<sup>80</sup> Ebenda.

<sup>81</sup> Ebenda. S. 149

Veränderungen und beunruhigenden Entwicklungsvoraussagen. Genau diese Entwicklungen brauchen eine besondere Berücksichtigung. Die Nachfrage nach familien- und altersfreundlichen Angeboten sowie solchen in der Pflege, könnten stark ansteigen. Eine Veränderung der Nachfrage wirkt sich auf den Personalbedarf aus. Weniger Kinder könnten die Nachfrage nach Bildungsangeboten und somit beispielsweise auch nach Lehrern stark senken.<sup>82</sup>

Gerade durch wenige Geburten wird die externe Personalbeschaffung immer wichtiger, da die Zahl junger neuer potentieller Mitarbeiter, wie schon mehrfach festgestellt, sinkt.<sup>83</sup>

Bei externer Personalbeschaffung, also bei dem Suchen neuen Personals außerhalb der Organisation, ist es besonders wichtig, auf die Zielgruppenorientierung bei der Art der Personalgewinnung zu achten.<sup>84</sup> So erscheinen beim Ansprechen junger Bewerber das Nutzen von (Hoch-) Schulkontakten und Stellenausschreibungen im Internet erfolgversprechender als beispielsweise Anzeigen in der örtlichen Tageszeitung. Auch die optische Gestaltung von Stellenausschreibungen nimmt einen hohen Stellenwert in den Erfolgsaussichten bei der Personalbeschaffung ein.<sup>85</sup> So ist unter anderem auf die Originalität, die Schriftgrößen und auf die Textmenge zu achten. Die Ausschreibung sollte nicht überladen wirken.<sup>86</sup> Trotzdem müssen alle für den Bewerber relevanten Informationen enthalten sein. Hierzu gehören beispielsweise das Anforderungsprofil, die Stellenbeschreibung und

---

<sup>82</sup> Vgl. Lutz, Burkart: Konsequenzen der demographischen Entwicklung für den öffentlichen Dienst. In: Sackmann, Reinhold; Jonda, Bernadette; Reinhold, Maria (Hrsg.): Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor. S. 16

<sup>83</sup> Vgl. Grumbach, Jürgen; Ruf, Urs Peter: Demografischer Wandel in der Arbeitswelt: Handlungsrahmen und Handlungsfeder für Unternehmen, Gewerkschaften und Staat. In: Länge, Theo W.; Menke, Barbara (Hrsg.): Generation 40plus : Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. S.38

<sup>84</sup> Vgl. Wald, Andreas: Personalmanagement für die kommunale Praxis. S. 75

<sup>85</sup> Ebenda. S. 77

<sup>86</sup> Ebenda.

deren Einordnung in der Organisation sowie Aufstiegsmöglichkeiten, die Eingruppierung und Informationen über die Behörde.<sup>87</sup>

Sind neue Mitarbeiter gefunden, müssen diese auch in der Organisation gehalten werden.

### **3.3 Personalentwicklung**

Mitarbeiter an die Organisation zu binden, erfolgt vor allem durch erfolgreiche Personalentwicklung. Diese „umfasst alle Maßnahmen, die der Verbesserung der individuellen Mitarbeiterqualifikationen dienen und ihnen unter Betrachtung ihrer persönlichen Interessen, die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und zukünftigen Aufgaben erforderliche Qualifikation vermitteln.“<sup>88</sup> So geht es also nicht nur um Fort- und Weiterbildungsangebote, sondern auch um die Wahrung der persönlichen Interessen der Mitarbeiter. So formuliert Wald besonders treffend deren große Wichtigkeit für die Personalentwicklung und somit die Sicherung der optimalen Aufgabewahrnehmung der Organisation: „In der Persönlichkeit des Mitarbeiters liegt der Schlüssel für die auch in Zukunft leistungsfähigen [...]Verwaltungen.“<sup>89</sup> Durch das Erreichen von Mitarbeiterzufriedenheit und Behördenbindung durch Betreuung, Förderung und Qualifizierung der Mitarbeiter, arbeiten diese wirtschaftlicher und effizienter.<sup>90</sup>

Die Personalentwicklung bringt die Anforderungen der Verwaltung in Zusammenhang mit den Mitarbeiterbedürfnissen, um die Leistungsfähigkeit der Behörde langfristig zu sichern. Daraus resultieren Maßnahmen, welche sowohl die Motivation, die Identifikation mit der Organisationskultur, die Anerkennung als auch das Wohlfühlen am Arbeitsplatz fördern und diese steigern<sup>91</sup>. Gerade unter dem Aspekt der Verlängerung der Lebensarbeitszeit

---

<sup>87</sup> Vgl. Wald, Andreas: Personalmanagement für die kommunale Praxis.. S. 78 f.

<sup>88</sup> Wald, Andreas: Personalmanagement für die kommunale Praxis. S. 181

<sup>89</sup> Ebenda.

<sup>90</sup> Vgl. Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible: Personalentwicklung. S. 31

<sup>91</sup> Vgl. Wald, Andreas: Personalmanagement für die kommunale Praxis. S. 181

und der wöchentlichen Arbeitsstunden, unter Veränderung von Arbeitszeitmodellen und einer eventuellen Erhöhung des Renteneintrittsalters,<sup>92</sup> sind diese unerlässlich und nicht zu unterschätzen. Ausgewählte Maßnahmen und deren Bedeutung für die Verwaltung, unter der Betrachtung des demographischen Wandels, werden in den nächsten Kapiteln thematisiert.

### **3.3.1 Führung und Motivation**

Die Bedürfnispyramide von Maslow ist die wohl bekannteste Art der Motivklassifizierungen. Für Abraham Maslow, ein bekannter Begründer der humanistischen Psychologie, gehen Motive mit Bedürfnissen und deren Befriedigung einher.<sup>93</sup> Soziale Bedürfnisse und Wertschätzung haben einen höheren Stellenwert und die Verwirklichung seiner selbst sogar den Höchsten. Es besteht also Grund zur Annahme, dass Maßnahmen der Personalentwicklung, welche soziale Bedürfnisse, beispielsweise in Form eines guten Arbeitsklimas oder der Organisationszugehörigkeit, und Wertschätzung der Mitarbeiter fördern und ihnen die Möglichkeit geben, sich selbst in ihrer Arbeit zu verwirklichen, die Motivation der Mitarbeiter maximieren könnten.

---

<sup>92</sup> Vgl. Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible: Personalentwicklung. S. 26

<sup>93</sup> Vgl. Stahl, Heinz K.: Leistungsmotivation in Organisationen. S. 7

**Abbildung 3.3-1: Maslowsche Bedürfnispyramide<sup>94</sup>**



Hierbei ist die intrinsische, also die von innen kommende, Motivation ausschlaggebend. Eine klare Abgrenzung zur extrinsischen, also der von außen kommenden, Motivation lässt sich hier nicht ziehen.<sup>95</sup> So lassen sich vom Chef gegebene Anreize nicht als bloße extrinsische Motivation bezeichnen, da nicht jeder Mitarbeiter diesen Anreiz in gleicher Weise in sein eigenes Wertesystem einbindet oder „übersetzt“.<sup>96</sup> Jedoch kann extrinsische zur intrinsischen Motivation beitragen, indem sie Einfluss auf den Zweck der Tätigkeit, der Schnittstelle der Innen- und Außenwelt, nimmt.<sup>97</sup>

Im Bereich der Selbstwirksamkeitserwartung des Psychologen Albert Bandura geht es darum, dass Menschen, die glauben, etwas selbst ausführen zu können und einen gezielten Einfluss auf Dinge zu haben, erfolgreicher im

---

<sup>94</sup> Psychologie-einfach.de : Wie kann ich mich selbst verwirklichen? <http://psychologie-einfach.de/wie-selbst-verwirklichen/>

<sup>95</sup> Vgl. Stahl, Heinz K.: Leistungsmotivation in Organisationen. S. 61

<sup>96</sup> Vgl. Stahl, Heinz K.: Leistungsmotivation in Organisationen. S. 63

<sup>97</sup> Ebenda. S. 62

Berufsleben sind. Sie sind ausdauernder und weniger von Angst und Depressionen betroffen.<sup>98</sup> Hier kann die Außenwelt in Form der Führungskraft gezielt Einfluss auf diese Art der Motivation nehmen.

Die Motivation eines Mitarbeiters hängt folglich sehr stark von der Führung ab und wie diese die Sinnhaftigkeit der Aufgabe unterstreichen.<sup>99</sup> Das Streben nach Sinnhaftigkeit, Entfaltung und Selbstverwirklichung im Beruf ist ausschlaggebend für die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters. Sinnlose Arbeit führt zu Leeregefühl und Lustlosigkeit, während ein Sinn und interessante Herausforderungen zu Freude und Stolz führen.<sup>100</sup>

Ist dies nicht gegeben, kann schnell innere Kündigung die Folge sein, Termine werden nicht eingehalten und die Arbeitsqualität nimmt erheblich ab.<sup>101</sup> Handlungsbedarf besteht spätestens dann, wenn der Mitarbeiter Gleichgültigkeit bei der Ansprache der Fehler durch den Vorgesetzten ausstrahlt oder nicht mehr gerne zur Arbeit kommt. Die Beziehung zur Führungskraft ist hier enorm wichtig. Diese sollte Offenheit und gegenseitige Wertschätzung beinhalten. Auch sollte der Mitarbeiter Probleme rechtzeitig ansprechen können, um gemeinsam mit dem Vorgesetzten eine Lösung für das Problem zu finden.<sup>102</sup> In Gesprächen könnte sich eventuell die fachliche Unterforderung herausstellen. Der Vorgesetzte fungiert hier nun als Coach, bindet den Mitarbeiter eventuell mehr ein oder plant mögliche Seminare.<sup>103</sup>

Gerade die Einbindung in Entscheidungsprozesse, Erfolgserlebnisse und die daraus resultierende Zugehörigkeit steigert die Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung enorm.<sup>104</sup> Das bedeutet aber auch, bei einer Verschiebung der Altersstruktur der Behörde, ältere Mitarbeiter nicht außen vor zu lassen,

---

<sup>98</sup> Vgl. Stahl, Heinz K.: Leistungsmotivation in Organisationen. S. 59

<sup>99</sup> Vgl. Wald, Andreas: Personalmanagement für die kommunale Praxis.. S. 219

<sup>100</sup> Ebenda.

<sup>101</sup> Vgl. Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible: Personalentwicklung. S. 151

<sup>102</sup> Ebenda.

<sup>103</sup> Ebenda.

<sup>104</sup> Vgl. Wald, Andreas: Personalmanagement für die kommunale Praxis. S. 219

sie bei Entscheidungen mit einzubeziehen und ihre Erfahrungen zu schätzen. Auch sollen Potentiale Älterer erkannt werden und gezielte Förderung erfahren.<sup>105</sup>

Für die Motivation der Mitarbeiter ist jedoch nicht nur die berufliche, sondern auch die private Seite von hoher Bedeutung. So darf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht unterschätzt werden.<sup>106</sup> Gerade die Förderung von einem Familienwunsch, oder deren Planung, mit dem Ziel, Geburtenraten zu erhöhen, ist auf Angebote wie flexible Arbeitszeiten, Gesundheitsförderung und Telearbeit angewiesen.

### **3.3.2 Arbeitszeitmodelle und Telearbeit**

Arbeitszeitmodelle haben sich im Laufe der Zeit immer flexibler gestaltet.<sup>107</sup> Unter Berücksichtigung der Arbeitseinsatzkoordination und dem Biorhythmus tragen flexibel gestaltete Arbeitszeiten erheblich zur Steigerung der Arbeitsproduktivität bei.<sup>108</sup> Arbeitseinsätze, die es zu koordinieren gilt, sind beispielsweise Sprechzeiten der Behörde, die wahrzunehmen sind, Besprechungstermine, oder die Arbeitszeiten von Kollegen, auf die man bei einer Zusammenarbeit angewiesen ist. Die Gestaltung der Arbeitszeit im Team fördert hier die Gruppendynamik, vor allem unter der Betrachtung der Altersstruktur.<sup>109</sup> Sowohl die „weitgehende Selbstbestimmung von Arbeitsrhythmus und –tempo“<sup>110</sup> als auch die „Zeitkontoführung mit Selbsterfassung der Arbeitszeit“<sup>111</sup> stärken hier die Eigenverantwortlichkeit, die Selbstbestimmung und somit die Motivation. Unter selbstbestimmter Arbeitszeit

---

<sup>105</sup> Vgl. Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible: Personalentwicklung. S. 296

<sup>106</sup> Vgl. Wald, Andreas: Personalmanagement für die kommunale Praxis. S. 219

<sup>107</sup> Vgl. Blum, Adrian; Zaugg Robert J.: Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement S. 19 f.

<sup>108</sup> Ebenda. S. 20

<sup>109</sup> Vgl. Schilling, Gabi: Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung: Arbeitszeitmodelle für eine lebensphasenspezifische Arbeitszeitgestaltung. In: Länge, Theo W.; Menke, Barbara: Generation 40plus. S. 143

<sup>110</sup> Ebenda.

<sup>111</sup> Ebenda.

lassen sich Hobbys und Kindererziehung besser wahrnehmen und die Planung dessen im Einklang mit dem Arbeitsleben geeigneter koordinieren.<sup>112</sup> Auch Eltern-Kind-Räume oder eine organisationsinterne Kinderbetreuung wirken entlastend für (zukünftige) Eltern und stoßen auf eine hohe Nachfrage. Jedoch sind interne Betreuungsangebote auch mit hohen Kosten und hohem Koordinierungsbedarf verbunden.<sup>113</sup>

Ebenfalls entlastend kann Telearbeit sein. Sie bietet Prozessoptimierungen, flexibel gestaltete Arbeitszeiten und modernes Informationsmanagement. Herausforderungen, wie die Gewährleistung von Datensicherheit, korrekte technische Ausstattungen und die fehlerlose Arbeitszeiterfassung, müssen hier gemeistert werden.<sup>114</sup> Zeitliche Flexibilität, welche durch Telearbeit entsteht, fördert den Qualifikationserhalt im Beruf,<sup>115</sup> die Realisierung der Nähe zum Kind und die Organisation der Hausarbeit.<sup>116</sup> Doch ist die Gefahr der Fehlorganisation der eigenen Arbeitszeit hier besonders hoch. Das Verlegen der Arbeitszeit auf den Abend oder das Wochenende, unbezahlte Mehrarbeit und die ständige Erreichbarkeit stören vor allem die Ruhezeiten und ermöglichen das Wegfallen dieser.<sup>117</sup> Als Arbeitnehmer ist es wichtig, zu wissen, ob Telearbeit zur eigenen Förderung beiträgt oder einen Nachteil darstellt. Arbeitgeber sollten folglich zwar das Angebot an Telearbeit schaffen oder erhöhen, sofern es mit Arbeitsprozessen vereinbar ist, aber auch alle Vor- und Nachteile beleuchten, um die Entscheidung dafür oder dagegen zu unterstützen und somit die Arbeitsproduktivität zu erhalten oder zu steigern.

---

<sup>112</sup> Vgl. Schilling, Gabi: Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung: Arbeitszeitmodelle für eine lebensphasenspezifische Arbeitszeitgestaltung. In: Länge, Theo W.; Menke, Barbara: Generation 40plus. S. 160

<sup>113</sup> Ebenda. S. 161

<sup>114</sup> Ebenda. S. 160

<sup>115</sup> Vgl. Maus, Bettina; Winkler, Gabriele: Bewegliche Geschlechterarrangements bei telebeschäftigten. In: Winkler, Gabriele (Hrsg.): Telearbeit und Lebensqualität. S. 53

<sup>116</sup>. Ebenda. S. 57

<sup>117</sup> Ebenda.

Für die Arbeitsproduktivität können altersgerechte Arbeitszeitmodelle, wie der Übergang von Voll- auf Teilzeit, gerade älteren Mitarbeitern große Vorteile bieten. Zu diesen zählen unter anderem die Gesundheitsförderung und die Vorbereitung auf Tätigkeiten nach dem Beruf.<sup>118</sup> Auch für die Pflege von Angehörigen sind Teilzeitmodelle besonders attraktiv.<sup>119</sup>

Als weitere Ausgestaltung der Arbeitszeit gilt das Sabbatical. Dem Mitarbeiter wird, unter finanziellen Einbußen, die Möglichkeit der Auszeit oder Bildungszeit gegeben.<sup>120</sup> Die Dauer beträgt meist ein halbes bis ganzes Jahr, in dem das Gehalt reduziert gezahlt wird.<sup>121</sup> Die Gesundheitsförderung steht bei dem Sabbatical im Vordergrund. Um Auszeiten als Gesundheitsmaßnahme entgegenzuwirken, gibt es jedoch zusätzlich eine Vielzahl anderer Vorkehrungen, die viel früher und im Arbeitsbetrieb innerhalb der Behörde ansetzen.

### **3.3.3 Gesundheitsförderung**

Durch die zunehmende Verschmelzung der Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben muss eine Behörde als Arbeitgeber, wie bereits schon erwähnt, auch auf die privaten Bedürfnisse ihrer Organisationsmitglieder eingehen. Die Notwendigkeit, Work-Life-Balance, hierzu zählt auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, für die Mitarbeiter zu ermöglichen, nimmt einen immer größeren Stellenwert in der Personalentwicklung ein.<sup>122</sup> In Erinnerung an die Maslowsche Bedürfnispyramide gehört das körperliche Wohlbefinden zu den Grundbedürfnissen eines Menschen. Indem die Organisation in Form eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements auf dieses Bedürfnis

---

<sup>118</sup> Vgl. Schilling, Gabi: Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung: Arbeitszeitmodelle für eine lebensphasenspezifische Arbeitszeitgestaltung. In: Länge, Theo W.; Menke, Barbara: Generation 40plus. S. 150

<sup>119</sup> Ebenda.

<sup>120</sup> Ebenda. S. 159

<sup>121</sup> Vgl. Dr. Holz, Melanie: Motivation von älteren Mitarbeitern. In: Da-Cruz, Patrick; Holz, Melanie: Demografischer Wandel in Unternehmen. S. 167

<sup>122</sup> Neumann, Anett; Singer, Stefanie: Beweggründe für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement und seine Integration. In: Esslinger, Adelheid Susanne; Emmert, Martin; Schöffski, Oliver (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement. S. 49

nach Gesundheit eingeht, stärkt es somit sich selbst und sorgt für ihren Erhalt.<sup>123</sup>

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement setzt besonders auf Prävention als auf Reaktion. Dabei werden vor allem physische und psychische Belastungen betrachtet und verschiedene Kooperationen mit internen und externen Fachleuten zum gemeinsamen Handeln eingegangen.<sup>124</sup> Das Ziel: gesünder älter zu werden<sup>125</sup> und länger arbeitsfähig zu sein. Somit ist eine Erhöhung der Lebensarbeitszeit zur Kompensation demographisch bedingter Probleme durchaus realisierbar.<sup>126</sup> Zudem werden krankheitsbedingte Fehlzeiten und somit erhebliche Kosten reduziert.<sup>127</sup>

Maßnahmen beinhalten vor allem verhältnisorientierte Ansätze, indem die jeweiligen Arbeitsbedingungen berücksichtigt und betrachtet werden.<sup>128</sup>

Die Arbeitsplatzgestaltung ist der erste Schritt der Krankheitsprävention. So trägt die Büroausstattung in Form von ergonomische Stühlen, Mäusen, Tastaturen und höhenverstellbaren Schreibtischen schon erheblich dazu bei, Rückenschmerzen zu reduzieren.<sup>129</sup> Gleichzeitig bieten Kurse zur Stressbewältigung, zur richtigen Ernährung, Rückenschulen und Bewegungsmaßnahmen eine ergänzende Gesundheitsförderung des Mitarbeiters.<sup>130</sup> Gerade bei dem Thema der Ernährung sollte das innerbehördliche Angebot mit gutem Beispiel vorangehen.

---

<sup>123</sup> Ebenda.

<sup>124</sup> Vgl. Holm, Ruth; David, Volker: Arbeits- und Gesundheitsschutz gestalten. S. 17

<sup>125</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung; Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. S. 49

<sup>126</sup> Ebenda.

<sup>127</sup> Ebenda. S. 52

<sup>128</sup> Vgl. Gerlmaier, Anja: Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit : Gesundheit und Prävention. In: Länge, Theo W.; Menke, Barbara: Generation 40plus. S. 117

<sup>129</sup> Ebenda. S. 118

<sup>130</sup> Ebenda.

Negative Auswirkungen haben neben falscher Ernährung, Bewegungsmangel und schlechter Arbeitsplatzausstattung vor allem die Folgen von Mobbing.<sup>131</sup> Um diese zu vermeiden, ist die Entwicklung eines Teamgefühls von Nöten. Gefestigt wird es vor allem durch gerechte Arbeitsverteilung, die richtige Nutzung der Wechselwirkungen von Stärken und Schwächen der Mitarbeiter und Teammitglieder und durch einen wertschätzenden Umgang untereinander.<sup>132</sup> Sind Mobbingfälle bekannt, so ist ein Gespräch mit dem Vorgesetzten der erste Weg zur Besserung.<sup>133</sup> Wie zuvor schon erwähnt, ist gerade bei diesem Gespräch eine gut geschulte Führungskraft, die Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung ausstrahlt, wichtig, um als Ansprechpartner in schwierigen Situationen zu fungieren.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement stellt eine Prävention zur Organisationssicherung dar und beinhaltet Maßnahmen wie das Bereitstellen von Ansprechpartnern, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und Kursangebote bezüglich Bewegung, Ernährung und weiteren Themengebieten.

### **3.3.4 Fort- und Weiterbildung**

Eine weitere Möglichkeit, auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter einzugehen, besteht in der individuellen Förderung derer. Hierzu müssen Potentiale erkannt und ausgeschöpft werden. Bildungsmaßnahmen bieten dabei eine gute Grundlage, Mitarbeiterpotentiale weiterzuentwickeln. Aber auch zur Sicherung der kompetenten Nutzung neuer technischer Standards bieten Qualifikationsentwicklungsprozesse gute Möglichkeiten, diese in die Arbeit zu integrieren. Gerade im Hinblick auf eine älter werdende Organisationsstruktur sind Fort- und Weiterbildungen unerlässlich.<sup>134</sup> Jedoch werden älteren Mitarbeitern meist sehr wenige Weiterbildungsmaßnahmen angeboten. Das Argument hierfür: Es würde sich bei der kurzen Zeit bis zum Ren-

---

<sup>131</sup> Vgl. Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible: Personalentwicklung. S. 153

<sup>132</sup> Ebenda. S. 154

<sup>133</sup> Ebenda.

<sup>134</sup> Vgl. Frerichs, Frerich: Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus. In: Länge, Theo W.; Menke, Barbara: Generation 40plus. S. 67

teneintritt kaum noch lohnen, diese für Ältere anzubieten. Dadurch sinkt jedoch auch die Motivation älterer Organisationsmitglieder, an entsprechenden Angeboten teilzunehmen.<sup>135</sup>

Auch das Argument reduzierter Lernfähigkeit kommt häufig als Ausrede.<sup>136</sup> Hier gehen die Meinungen in der Literatur auseinander. Einig ist man sich allerdings darin, dass Ältere anders lernen. So sind sie in Stresssituationen und physischen Anforderungen zwar weniger belastbar, bringen dafür aber Weitsicht, Erfahrung, Routine und erhöhte Sozialkompetenz, im Gegensatz zu ihren jüngeren Kollegen, in ihre Arbeit ein.<sup>137</sup> Gerade im Hinblick auf die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, sollte dieses Argument noch einmal überdacht werden und ein Anstieg an Qualifikationsmaßnahmen, gerade für ältere Mitarbeiter, angehoben werden. Qualifikation umfasst alle Elemente, welche für das Bewältigen bestimmter Aufgaben erforderlich sind.<sup>138</sup> Qualifikation umfasst das tätigkeitsgebundene und tätigkeitsungebundene Wissen, das manuelle und geistige Können sowie das Arbeits- und Sozialverhalten.<sup>139</sup>

Methoden zum Qualifikationserwerb sind fachliche Schulungen, Seminare, Coaching, Teamentwicklungsmaßnahmen, Mitarbeitergespräche und E-Learning.<sup>140</sup>

Fachliche Schulungen sind eine der klassischsten Methoden zum Erwerb von Fachkompetenzen. Sie zielen darauf ab, Lücken fachlicher Art zu schließen. Angeboten werden fachliche Schulungen während oder nach der Arbeit, intern oder extern, in Voll- oder Teilzeit.<sup>141</sup>

---

<sup>135</sup> Vgl. Frerichs, Frerich: Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus. In: Länge, Theo W.; Menke, Barbara: Generation 40plus. S 67

<sup>136</sup> Ebenda. S. 67

<sup>137</sup> Vgl. Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible: Personalentwicklung. S. 289

<sup>138</sup> Vgl. Mentzel, Wolfgang: Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung S. 171

<sup>139</sup> Ebenda.

<sup>140</sup> Vgl. Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible: Personalentwicklung. S. 46

<sup>141</sup> Ebenda. S. 50

Seminare beinhalten, im Gegensatz zu fachlichen Schulungen, das Vermitteln von Schlüsselqualifikationen und Sozialkompetenzen wie Führungskompetenzen, Teamfähigkeit und Problemlösungsansätze. Sie dauern meist mehrere Tage und können sowohl intern als auch extern organisiert sein.<sup>142</sup>

Das Gespräch steht bei der Methode des Coachings im Vordergrund. Es geht darum, Organisationsmitglieder durch interne oder externe Berater als „unabhängiger Feedback-Geber“<sup>143</sup> zu unterstützen. Hierbei wird genau auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter eingegangen, um die „Hilfe zur Selbsthilfe bei fach- und personenbezogenen Problemen“<sup>144</sup> als oberstes Ziel zu gewährleisten. Beim Coaching werden Konfliktlösungen, wie beispielsweise der Umgang mit Mobbing oder Alkoholsucht bei Kollegen, Hilfe bei persönlichen Themen, wie der Umgang mit der eigenen Scheidung, Burnout, das Erkennen von eigenen Stärken und Schwächen oder die Stärkung von intrinsischer Motivation und rhetorischen Fähigkeiten, besprochen.<sup>145</sup>

Auch Teamentwicklungsmaßnahmen bedienen sich eines externen Beraters, um durch dessen Objektivität bestmöglich das Ziel der funktionierenden und motivierenden Zusammenarbeit, sowohl innerhalb von Projekt- und Arbeitsgruppen als auch gruppenübergreifend, und hoher Sozialkompetenz zu erreichen.<sup>146</sup> Gefördert werden vor allem das Umgehen mit Konflikten, die Teambildung, das Erkennen und Wahrnehmen der Rolle im Team sowie die koordinierte Zusammenarbeit. Teammitglieder sollen sich untereinander austauschen können und wollen.<sup>147</sup> Ein gut funktionierendes Team könnte sowohl die Gesundheit durch ein angenehmes Arbeitsklima stabilisieren als auch den gegenseitigen Respekt

---

<sup>142</sup> Vgl. Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible: Personalentwicklung. S. 51 f.

<sup>143</sup> Ebenda. S. 58

<sup>144</sup> Ebenda.

<sup>145</sup> Vgl. Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible: Personalentwicklung S. 60

<sup>146</sup> Ebenda. S. 63

<sup>147</sup> Ebenda.

untereinander, wie die Wertschätzung der Lebenserfahrung Älterer, innovativer Ideen Jüngerer oder Erfahrungsberichte Zugewanderter, stärken.

Ziel von Mitarbeitergesprächen mit ihren Vorgesetzten ist es, das eigenverantwortliche und ergebnisorientierte Arbeiten des Mitarbeiters durch Rückmeldung zu seiner Arbeitsleistung und seines Arbeitsverhaltens zu beurteilen sowie der Festsetzung klarer Leistungsmaßstäbe und Zielvereinbarungen zu fördern. Die Zusammenarbeit und das gegenseitige Verständnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter soll damit gestärkt werden. Meist finden Mitarbeitergespräche regelmäßig statt, können aber auch situationsabhängig wahrgenommen werden.<sup>148</sup> Eine große Bedeutung hat diese Methode vor allem zur Motivation älterer Organisationsmitglieder. Möglichkeiten und Grenzen der Mitarbeiter zu erkennen, zu sehen, wo sie gerade stehen und wohin sie sich noch entwickeln können<sup>149</sup> ist besonders wichtig. Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten und die damit verbundene Anerkennung durch betrieblichen Erfolg, erhöht die Wertigkeit eines Mitarbeiters und somit seine Motivation. Das Schaffen dieser Möglichkeiten für Ältere und vor allem das Kommunizieren derer, ist einer der wichtigsten Personalentwicklungsmaßnahmen im Hinblick auf den demographischen Wandel und das damit verbundene Angewiesensein auf älteres Personal.<sup>150</sup>

E-Learning als Weiterentwicklung der computergestützten Lernmöglichkeit bietet durch seine webbasierte Grundidee den leichten und schnellen Zugriff auf Wissensdatenbanken, Lerninhalte und Lehrprogrammen. Auch das Sich-in-Verbindung-setzen mit Experten wird dadurch ermöglicht. Für Anwender bedeutet E-Learning vor allem selbstgesteuertes Lernen, die eigene Kontrolle des Lernerfolges und die Möglichkeit, von dem Angebot zu profitieren, wann und wo sie möchten. Durch die aktive Rolle des

---

<sup>148</sup> Vgl. Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible: Personalentwicklung. S. 85

<sup>149</sup> Ebenda. S. 87

<sup>150</sup> Vgl. Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible: Personalentwicklung S. 291

Anwenders wird vor allem das Erfolgserlebnis und somit auch die Motivation zum Weiterlernen gesteigert.<sup>151</sup>

### **3.4 Personalkostenplanung**

Die Planung der Personalkosten ist im Hinblick auf die Änderung der demographischen Lage unerlässlich und geht, ebenfalls wie die Personalbeschaffung, einher mit der Personalplanung.<sup>152</sup>

Durch eine eventuelle Verschiebung der Nachfrage bestimmter Bereiche der Landesverwaltung, welche dem demographischen Wandel geschuldet ist, könnte in manchen Referaten und Abteilungen folglich mehr oder weniger Personal benötigt werden. Dies gilt es, mit in die Kostenplanung einzubeziehen. Aber auch Personalentwicklungskosten werden hier kalkuliert und geplant.<sup>153</sup> Nimmt die Organisation mehr der oben beschriebenen Maßnahmen der Personalentwicklung wahr, so steigen auch die Personalentwicklungskosten. Hierbei sollten diese Kosten mit dem Nutzen der jeweiligen Maßnahmen abgewogen werden.

---

<sup>151</sup> Ebenda. S. 120 f.

<sup>152</sup> Vgl. Wald, Andreas: Personalmanagement für die Kommunale Praxis. S 67

<sup>153</sup> Ebenda.

## **4 Personalplanungsmaßnahmen im Freistaat Sachsen und in Rheinland-Pfalz**

Nach der Ausführung ausgewählter Personalplanungsmaßnahmen im Hinblick auf den demographischen Wandel, beinhaltet dieses Kapitel nun die Wahrnehmung dieser Maßnahmen durch die Landesverwaltung aus Rheinland-Pfalz und dem Freistaat Sachsen.

### **4.1 Personalbeschaffung**

Um neues Personal bestmöglich beschaffen zu können, sind, wie bereits schon verdeutlicht, die Ist-Analyse des aktuellen Personals und die Zukunftsprognosen für eventuellen Bedarf von essentieller Wichtigkeit.

Hierzu verfasste die Sächsische Staatskanzlei im Jahr 2016 einen Abschlussbericht der „Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung“.<sup>154</sup> Für den Freistaat Sachsen hat die Personalbeschaffung eine hohe Priorität, da bis zum Jahr 2030 über 50 % des Personals aus dem Erwerbsleben ausscheiden werden.<sup>155</sup> Ziel dieses Berichts ist es, „dem Kabinett Möglichkeiten einer zukünftigen Personalplanung aufzuzeigen, welche sich an einer bedarfsorientierten Aufgabenwahrnehmung orientiert“, um einen „langfristig(en) ressourcengerecht(en) und leistungsstarken Behördenaufbau“ zu gewährleisten und die Behörden „frühzeitig demografiefest zu machen“.<sup>156</sup> Mit Hilfe einer einheitlichen Methode wurde hierzu eine Ist-Analyse durchgeführt, indem die Altersstruktur der Mitarbeiter nach Ressorts, und deren nachgeordneten Stellen, aufgeschlüsselt und umfassende Statistiken dargelegt wurden.<sup>157</sup> Stichtag hierfür war der 01. Januar 2015. Auf der Grundlage der Personalsituation dieses

---

<sup>154</sup> Vgl. Sächsische Staatskanzlei : Abschlussbericht : Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung

<sup>155</sup> Ebenda. S. 1

<sup>156</sup> Ebenda. S. 2

<sup>157</sup> Ebenda.

Stichtages wurden Prognosen bis 2030 durchgeführt.<sup>158</sup> Erkennbar wird daraus, wann in welchem Aufgabengebiet jemand aufgrund des Alters ausscheiden wird. Da das Fachpersonal etwa 88 % der Bediensteten ausmacht, wird hier an die Gewinnung von Spezialisten und an eine „Ausbildungsoffensive“, welche gezielt Nachwuchs in bestimmten Fachrichtungen gewinnen soll, appelliert.<sup>159</sup>

Bei der Planung des zukünftigen Stellenbedarfs, wurden nicht nur alle wachzunehmenden Aufgaben unter Berücksichtigung von Kriterien, wie demographische Entwicklung, wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und rechtlichen Grundlagen, analysiert, sondern auch beispielsweise Fragen der Prozessoptimierung, einer Verlagerung von Aufgaben und der Aufgabenverzicht geklärt.<sup>160</sup> Die Entscheidung bezüglich einer Nachbesetzung durch Altersabgänge soll zukünftig weiterhin Aufgabe der Ressorts sein. Hierbei soll die Altersstruktur der Mitarbeiter berücksichtigt werden und Vergleiche mit westdeutschen Bundesländern oder mit vergleichbaren Benchmarks durchgeführt werden.<sup>161</sup>

Der Freistaat Sachsen setzt bei der Rekrutierung neuen Personals und der Bindung bereits gewonnener Mitarbeiter auf die „Arbeitsgebermarke ‚Freistaat Sachsen‘ mit attraktiven personalpolitischen Angeboten und Arbeitsbedingungen“.<sup>162</sup> Die Attraktivität des Arbeitgebers liegt also hier im Vordergrund. Erkannt wird, dass „die Zukunftsfähigkeit der Ressource Personal hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit und seiner Kompetenzen erhalten und weiterentwickelt werden“ muss.<sup>163</sup>

Während in dem Bericht des Freistaates Sachsen genaue Zahlen und Statistiken über die Mitarbeitersituation und zukünftige Entwicklungen zu finden

---

<sup>158</sup> Vgl. Sächsische Staatskanzlei : Abschlussbericht : Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung. S. 21

<sup>159</sup> Ebenda. S. 2

<sup>160</sup> Ebenda. S. 4

<sup>161</sup> Ebenda. S. 3

<sup>162</sup> Ebenda. S. 4

<sup>163</sup> Ebenda. S. 3

sind, veröffentlicht Rheinland-Pfalz kaum Daten diesbezüglich. Antworten auf gezielte Anfragen bei der Staatskanzlei Rheinland-Pfalz sowie bei dem statistischen Landesamt Rheinland-Pfalz lassen vermuten, dass lediglich folgende Prognosen vorliegen: Die Zahl der Polizeianwärter wird auf 500 pro Jahr ansteigen, um dem Altersabgang entgegenzuwirken. Zudem möchte Rheinland-Pfalz, dass bis 2020 2.000 Stellen „sozialverträglich“ und „(d)arüber hinaus [...] 1.400 weitere Stellen in einzelnen Bereichen der Landesverwaltung abgebaut“ werden.<sup>164</sup>

Im Jahr 2015 veröffentlichte das Referat Personalentwicklung und Fortbildung des Ministeriums des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz das „Rahmenkonzept Personalentwicklung - in der Landesverwaltung“, in dem es unter anderem auch auf die Personalgewinnung eingeht.<sup>165</sup>

Betont wird die Wichtigkeit einer systematischen Personalentwicklung für die kommenden Jahre, da bereits Engpässe in der Besetzung wahrgenommen werden. Bei der Personalrekrutierung setzt Rheinland-Pfalz auf das gezielte Anwerben in (Hoch-) Schulen, das Anbieten von Praktika, zügige Auswahlverfahren und überzeugende Stellenausschreibungen. Großen Wert wird auf soziale Kompetenzen sowie fachliche Qualifikationen gelegt und die Potentiale der Bewerber werden eingeschätzt.<sup>166</sup> Eine „systematische Begleitung des Einstiegs neuer Mitarbeiter“ wird geboten.<sup>167</sup>

Auch Rheinland-Pfalz erkennt die Notwendigkeit, die Attraktivität „der Verwaltung als Arbeitgeber“ zu verstärken.<sup>168</sup> Bewerber sollen durch einen „sicheren Arbeitsplatz, [...] interessante und vielseitige Aufgaben zum Wohle

---

<sup>164</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen Rheinland-Pfalz : Finanzplan des Landes Rheinland-Pfalz für die Jahre 2016 – 2021. S.49

<sup>165</sup> Vgl. Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz : Rahmenkonzept Personalentwicklung : in der Landesverwaltung. S. 14

<sup>166</sup> Ebenda.

<sup>167</sup> Ebenda. S. 16

<sup>168</sup> Ebenda. S. 15

des Gemeinwesens, eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie und vielfältige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ angezogen werden.<sup>169</sup>

Auch möchte Rheinland-Pfalz mit dem Angebot der Onlinebewerbung auf dem Karriereportal des Landes und einem einheitlichen landesweiten Internetauftrittspunkten.<sup>170</sup>

Nachfolgend werden Stellenangebote, die auf dem jeweiligen Internetauftritt der beiden Länder zu finden sind, hinsichtlich der im Kapitel 3.2 aufgeführten Kriterien, verglichen. Die beiden Stellenangebote sind im Anhang einzusehen.

Die optische Unterscheidung fällt sofort auf. Während die Stellenausschreibung des Freistaates Sachsens eine angemessene Schriftgröße, eine Hervorhebung der Stellenbezeichnung, aber auch sehr viel Text aufweist, bietet die Ausschreibung in Rheinland-Pfalz viel freien Platz und kleine Schrift. Der Text ist ausschließlich am linken Rand gestaltet.

Beide Ausschreibungen lassen die Einordnung in der Organisation, die Eingruppierung, das Anforderungsprofil sowie die Stellenbeschreibung erkennen. Informationen über die Behörde sind nur in der Stellenausschreibung des Freistaates Sachsens zu finden. Angaben zu Aufstiegsmöglichkeiten fehlen in beiden Ausschreibungen gänzlich.

Der Freistaat wirbt für sich als Arbeitgeber mit Angeboten der Fort- und Weiterbildung, einem betrieblichem Gesundheitsmanagement, einem Job-Ticket, interessanten Tätigkeiten und familienfreundlichen Arbeitszeiten. Letzteres erwähnt auch Rheinland-Pfalz, um von sich als Arbeitgeber zu überzeugen. Des Weiteren werben sie mit der „Gleichbehandlung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. Das Land Rheinland-Pfalz wünscht sich „daher ausdrücklich Bewerbungen aus allen Altersgruppen, unabhängig von Geschlecht, einer Behinderung, dem ethnischen Hintergrund, der Religion,

---

<sup>169</sup> Vgl. Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz : Rahmenkonzept Personalentwicklung : in der Landesverwaltung. S. 14

<sup>170</sup> Ebenda.

Weltanschauung oder sexuellen Identität.“<sup>171</sup> Das Wertlegen auf ein Diversity-Management wird hiermit stark verdeutlicht.

Wenn nur die Stellenausschreibungen betrachtet werden, so lässt sich vermuten, dass das Aufzeigen der Attraktivität als Arbeitgeber dem Freistaat Sachsen, durch gezieltes Formulieren von Vorteilen für den zukünftigen Mitarbeiter, besser gelingt als dem Land Rheinland-Pfalz.

## **4.2 Personalentwicklung**

Die Notwendigkeit, Mitarbeiter mit der Attraktivität der Organisation zur Bewerbung zu motivieren und Mitarbeiter damit zu halten, ist dem Freistaat Sachsen und dem Land Rheinland-Pfalz somit bewusst. Sie erkennen die hohe Wichtigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen und die Bedeutung dessen im Hinblick auf die Konkurrenz mit anderen Unternehmen und Behörden sowie auf den Erfolg der eigenen Organisation.

Wie Maßnahmen der Personalentwicklung ausgestaltet wurden, wird im Folgenden dargestellt.

### **4.2.1 Führung und Motivation**

Der Freistaat Sachsen sieht vor, Leitlinien für Führungskräfte zu entwickeln und ein Feedbacksystem für Führungskräfte auszuarbeiten.<sup>172</sup> Als besonders wichtig zur Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter, erachtet er „berechenbare und transparente Karrierewege“.<sup>173</sup> Hierzu sollen Systeme zum Leistungsanreiz eingeführt und Anforderungsprofile aussagekräftig ausgestaltet werden.<sup>174</sup> Welche weiteren Maßnahmen der Personalentwicklung, die in Kapitel 3.3.1 aufgeführt sind, der Freistaat Sachsen anwendet, ist nicht zu erkennen.

---

<sup>171</sup> Rheinland-Pfalz, die Landesregierung : Stellenangebot des Ministeriums des Innern und für Sport. Nr. 08.18/4

<sup>172</sup> Sächsische Staatskanzlei : Abschlussbericht : Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung S. 64

<sup>173</sup> Ebenda.

<sup>174</sup> Ebenda.

In Rheinland-Pfalz entwickelte das Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur ein „ressortübergreifende(s) vierstufige(s) Führungskräftequalifizierungskonzept“.<sup>175</sup> Mitarbeiter sollen auf eine Rolle als Führungskraft vorbereitet werden und ohne Vorbereitung auch keine entsprechende Tätigkeit zugesprochen bekommen. Erworbene Kompetenzen sollen regelmäßig gefestigt beziehungsweise an neue Gegebenheiten angepasst werden. Führungskräften soll ihre Verantwortung für andere Mitarbeiter, die Auswirkungen guter Führung und deren Werte, Ziele und Haltungen bewusst werden.<sup>176</sup>

Um Führungsverhalten zu reflektieren, wird die Meinung der Mitarbeiter in anonymisierten Vorgesetztenfeedbacks eingeholt. Hierbei steht das Führungsverhalten und nicht die Person, die diese Stelle innehat, im Vordergrund. Angewandt werden hierzu Maßnahmen wie das „moderierte Gespräch, das themenzentrierte Interview, das direkte Feedbackgespräch [...] und [...] das 360-Grad-Feedback“.<sup>177</sup>

Mitarbeitergespräche mit thematisierten Zielvereinbarungen nehmen in Rheinland-Pfalz eine große Rolle ein. Das Land legt großen Wert auf ein vertrauensvolles Gespräch auf gleicher Augenhöhe zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern. Dabei soll das Gespräch kein Bestandteil von Bewertungsverfahren sein. Das Einbinden des Mitarbeiters beim Festlegen neuer Ziele, mit entsprechender realistischer Frist, ist dem Land sehr wichtig. So sollen Motivation, Kreativität, Zufriedenheit und somit auch die Arbeitsleistung gesteigert werden.<sup>178</sup>

Ebenso stehen den Mitarbeitern weitere Instrumente der Personalentwicklung, wie unter anderem Coaching und Mentoring zur Verfügung.<sup>179</sup>

---

<sup>175</sup> Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz : Rahmenkonzept Personalentwicklung : in der Landesverwaltung. S. 18

<sup>176</sup> Ebenda. S. 17 f.

<sup>177</sup> Ebenda. S. 18 f.

<sup>178</sup> Ebenda. S. 19 f.

<sup>179</sup> Ebenda. S. 26 f.

#### 4.2.2 Arbeitszeitmodelle und Telearbeit

Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Freistaat Sachsen zu fördern, sollen bereits bestehende Maßnahmen zu Arbeitszeitmodellen und Telearbeit ausgebaut werden.<sup>180</sup>

Das Sächsische Staatsministerium der Finanzen legt hierzu fest, Besprechungstermine familiengerecht zu planen. Meetings sollen nicht nur unter Berücksichtigung familiärer Termine langfristig geplant werden, sondern auch Beginn und Ende sollen möglichst genau eingehalten werden. Dies gewährleistet eine optimierte Planung des Privatlebens.<sup>181</sup> Zudem soll bei der Urlaubsplanung auf familiäre Situationen Rücksicht genommen werden. Gleichwohl sollen hier Kinderlose nicht benachteiligt werden.<sup>182</sup> Auch bei Einstellungen, Versetzungen, Telearbeit und Arbeitsorganisation ist das Privatleben nicht außen vor zu lassen. Kurz: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie soll in allen Bereichen Anwendung finden.<sup>183</sup>

Auch die Arbeitszeit ist im Sächsischen Staatsministerium der Finanzen, unter Berücksichtigung einschlägiger Gesetze, genau festgehalten. So sind Regelarbeitszeiten, Kernarbeitszeiten, Pausenzeiten oder Bestimmungen zu Überstunden exakt geregelt.<sup>184</sup> Beispielsweise beträgt die tägliche Sollstundenzahl acht Stunden,<sup>185</sup> während die tägliche Höchstarbeitszeit für Beschäftigte in der Regel den Umfang von acht Stunden und für Beamte von zehn Stunden haben. Kernarbeitszeiten gelten von montags bis freitags von 9:00 Uhr bis 12:00 Uhr sowie montags bis donnerstags 13:30 Uhr bis 15:30 Uhr. Hier muss der Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz anwesend

---

<sup>180</sup> Sächsische Staatskanzlei : Abschlussbericht : Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung. S. 64

<sup>181</sup> Vgl. Sächsisches Staatsministerium der Finanzen : Dienstvereinbarung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Sächsischen Staatsministerium der Finanzen. 3.

<sup>182</sup> Ebenda. 2.

<sup>183</sup> Ebenda. 1.

<sup>184</sup> Vgl. Sächsisches Staatsministerium der Finanzen : Dienstvereinbarung zur gleitenden Arbeitszeit für die Bediensteten im Sächsischen Staatsministerium der Finanzen.

<sup>185</sup> Ebenda. S. 2

sein.<sup>186</sup> Während die Regelarbeitszeit 7:30 Uhr beginnt und 16:00 Uhr endet, beläuft sich der Arbeitsrahmen von 6:30 Uhr bis 20:30 Uhr.<sup>187</sup>

Bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten berücksichtigt das Land Rheinland-Pfalz besonders den Belastungsgrad, die familiäre Situation und die Lebensphase des jeweiligen Mitarbeiters.<sup>188</sup> Auch die Bestimmungen der Arbeitsorganisation und des Arbeitsortes erfolgen unter Betrachtung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, denn Rheinland-Pfalz legt höchsten Wert auf ihre familienfreundliche Personalpolitik. So ist das Angebot der Telearbeit für die Mitarbeiter fest verankert und fördert durch den flexiblen Arbeitsort das Wohlbefinden, die Gesundheit und das Arbeitsklima.<sup>189</sup>

Angebote über die Möglichkeit der Telearbeit im Freistaat Sachsen sind nicht ersichtlich. Auch, ob ein Sabbatical wahrnehmbar ist, lässt sich in den Konzepten beider Länder nicht erkennen.

#### **4.2.3 Gesundheitsförderung**

Von den Veränderungen in der Arbeitswelt und der Beschleunigung des Arbeitsalltages sind auch die Mitarbeiter im Freistaat Sachsen zunehmend betroffen. Als Reaktion darauf, soll die Gesundheit aktiv gefördert werden. Durch Betriebliches Gesundheitsmanagement sollen krankheitsbedingte Fehlzeiten verringert werden. Ziel ist es, dass sich die Bediensteten am Arbeitsplatz wohlfühlen und somit Motivation, Qualifizierung und Gesundheit optimal in die Arbeitsleistung einfließen können. Es soll unter anderem auf „Motivation, wertschätzende Führungskultur, flache Hierarchieebenen

---

<sup>186</sup> Vgl. Sächsisches Staatsministerium der Finanzen : Dienstvereinbarung zur gleitenden Arbeitszeit für die Bediensteten im Sächsischen Staatsministerium der Finanzen. S. 2

<sup>187</sup> Ebenda. S. 3

<sup>188</sup> Vgl. Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz: Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) : in der Landesverwaltung. S. 25. In: Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz : Rahmenkonzept Personalentwicklung : in der Landesverwaltung. Anhang 2

<sup>189</sup> Ebenda. S. 26

etc.“<sup>190</sup> geachtet werden. Aber auch das Investieren in ergonomische Büromöbel, in Fortbildungsangebote im Bereich der Gesundheit und in spezialisierte Mitarbeiter für die Planung und Begleitung des Gesundheitsmanagements sind von großer Wichtigkeit.<sup>191</sup>

Der Freistaat Sachsen fühlt sich verantwortlich für seine Organisationsmitglieder und weiß, dass deren Wohlbefinden zur Leistungsfähigkeit der Behörde beiträgt und somit wirtschaftliche Vorteile bringt.<sup>192</sup>

Auch für das Land Rheinland-Pfalz hat das Gesundheitsmanagement eine hohe Priorität. Dieses setzt vor allem auf Prävention, indem es physische und psychische Belastungen betrachtet, Gesundheitsrisiken bekämpft und Kräfte aktiv stärkt.<sup>193</sup> Unter der Berücksichtigung von gesetzlichen Rahmenbedingungen zum Arbeitsschutz und der betrieblichen Gesundheitsförderung, entwickelte das Land das "Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung", denn für Rheinland-Pfalz ist Gesundheit ihr „höchstes Gut und Voraussetzung für persönliche Zufriedenheit und Wohlbefinden.“<sup>194</sup>

Im "Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement in der Landesverwaltung" sind unter anderem Maßnahmen zur Suchtprävention, zum Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, Fortbildungen für Führungskräfte und altersgerechte Arbeitsorganisation ausgestaltet und dargelegt worden.<sup>195</sup> Sowohl die Ziele der Organisation als auch die Ziele

---

<sup>190</sup> Sächsische Staatskanzlei : Abschlussbericht : Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung. S. 36

<sup>191</sup> Ebenda. S. 64

<sup>192</sup> Ebenda. S. 36

<sup>193</sup> Vgl. Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz : Rahmenkonzept Personalentwicklung : in der Landesverwaltung. S. 25

<sup>194</sup> Ebenda. S. 24

<sup>195</sup> Vgl. Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz: Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) : in der Landesverwaltung. S. 4 f. In: Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz : Rahmenkonzept Personalentwicklung : in der Landesverwaltung. Anhang 2

der Mitarbeiter werden in dem Rahmenkonzept berücksichtigt. Beide münden in gemeinsamen Zielen, wie beispielsweise Kommunikationsverbesserung, einem achtvollen Umgang miteinander, Leistungssteigerung oder ein verbesserter Umgang mit Stress.<sup>196</sup> Die Mitarbeiter werden also mit in die Ausgestaltung des betrieblichen Gesundheitsmanagements einbezogen. Sie erhalten im Rahmen der Verhaltensprävention Unterstützung im Aufbau von gesundem Verhalten, wie zum Beispiel richtiger Ernährung, Stressbewältigung oder Gesundheitsselbsthilfe. Durch die Verhältnisprävention erhalten die Organisationsmitglieder ausgestaltete Arbeitsbedingungen, welche die Ergonomie, die ausreichende Kommunikation von Informationen, Arbeitszeiten, und Arbeitsorganisation berücksichtigt.<sup>197</sup>

Angebote, wie „aktuelle Aktionen verschiedener Krankenkassen, Massage, Bewegte Mittagspause, Progressive Muskelentspannung“ sowie „Männergesundheitstage (Prostatakrebs), Frauengesundheitstage (Brustkrebs, Folsäure), [...] Entspannungstechniken, Vorträge zu speziellen Themen wie Herz-Kreislauferkrankungen, psychischen Erkrankungen, Atemwegserkrankungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen, Krebserkrankungen oder Impfschutz“, stehen den Organisationsmitgliedern in Rheinland-Pfalz zur Verfügung.<sup>198</sup>

Das Land Rheinland-Pfalz bietet allen Mitarbeitern, unabhängig der Besoldungsgruppe oder der Hierarchieebene, die Möglichkeit, das Angebot der sozialen Ansprechpartner wahrzunehmen. Hierbei handelt es sich um speziell ausgebildete Dritte, die sich um das psychologische Wohlbefinden der Arbeitnehmer kümmern.<sup>199</sup>

---

<sup>196</sup> Vgl. Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz: Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) : in der Landesverwaltung. S. 11. In: Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz : Rahmenkonzept Personalentwicklung : in der Landesverwaltung. Anhang 2.

<sup>197</sup> Ebenda. S. 13 f.

<sup>198</sup> Ebenda. S. 37

<sup>199</sup> Vgl. Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz : Rahmenkonzept Personalentwicklung : in der Landesverwaltung. S. 29

#### 4.2.4 Fort- und Weiterbildung

Um lebenslanges Lernen in der Organisation zu ermöglichen, möchte der Freistaat Sachsen auf die Individualität der Mitarbeiter eingehen. Lernbereitschaft und Interessen werden besonders berücksichtigt.<sup>200</sup> Angebote sollen auf dem neuen Stand basieren, ausreichend zur Verfügung stehen und an das Arbeitszeitmodell des jeweiligen Mitarbeiters angepasst werden. Zudem können Teile der Angebote vom Arbeitgeber finanziert werden. Dem Freistaat ist es wichtig, Organisationsmitglieder gezielt auf geeignete Angebote aufmerksam zu machen und sie zur Teilnahme zu motivieren.<sup>201</sup> Der Förderung und Entwicklung neuer Führungskräfte wird eine besondere Bedeutung beigemessen.<sup>202</sup> Den Mitarbeitern wird außerdem die Möglichkeit der Job-Rotation geboten, um ihre Flexibilität zu fördern.<sup>203</sup>

Ebenso wie der Freistaat Sachsen, versteht auch das Land Rheinland-Pfalz die Notwendigkeit für lebenslanges Lernen. Es orientiert die Fort- und Weiterbildungsangebote an den Bedürfnissen der Organisation und den Kompetenzen der Organisationsmitglieder.<sup>204</sup> Durch Verbesserung der Fach- und Methodenkompetenz sollen die Mitarbeiter auf, im Wandel stehende, Arbeitsinhalte vorbereitet werden und somit deren Arbeitszufriedenheit gesteigert werden. Schlüsselqualifikationen, wie beispielsweise Kommunikations- und Teamfähigkeit, der Umgang mit Konfliktsituationen und Flexibilität, sollen gelehrt werden. Mit Hilfe von E-Learning wird den Arbeitnehmern die Möglichkeit gegeben, ihre Eigenverantwortlichkeit zu stärken.<sup>205</sup>

---

<sup>200</sup> Vgl. Sächsische Staatskanzlei : Abschlussbericht : Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung. S. 63

<sup>201</sup> Ebenda. S. 35

<sup>202</sup> Ebenda. S. 63

<sup>203</sup> Ebenda. S. 3

<sup>204</sup> Vgl. Landesregierung Rheinland-Pfalz : Eckpunkte für die Fort- und Weiterbildung in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung. S. 2. In: Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz : Rahmenkonzept Personalentwicklung : in der Landesverwaltung. Anhang 1

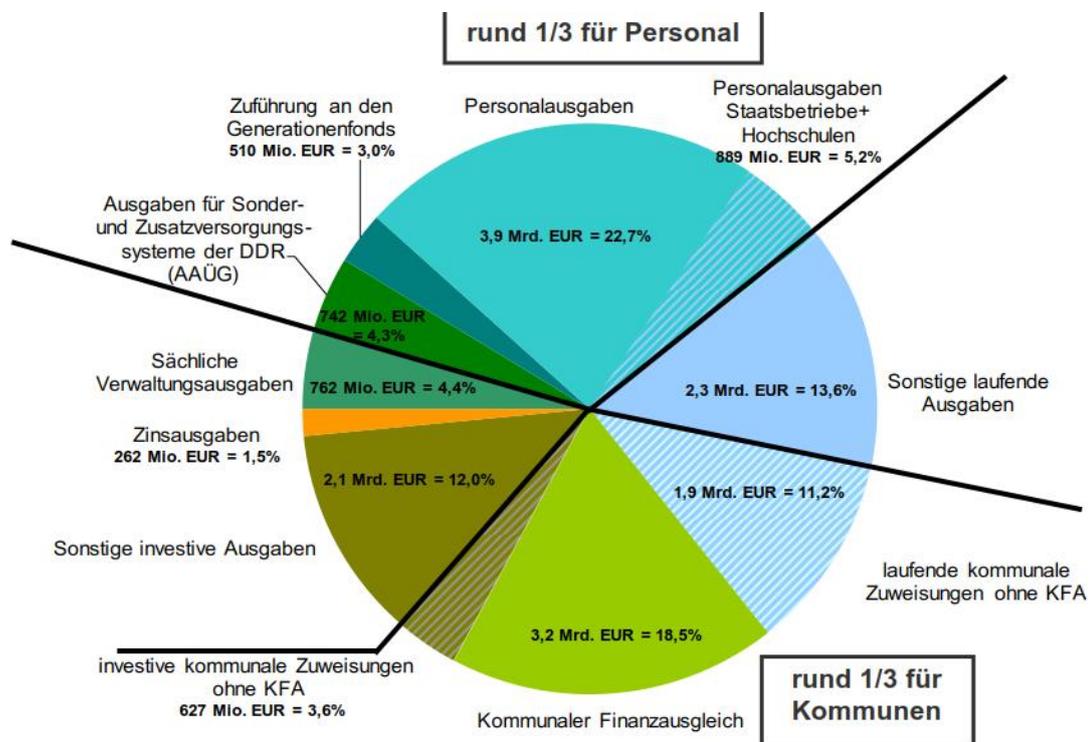
<sup>205</sup> Ebenda. S. 3

Auch im Land Rheinland-Pfalz haben Mitarbeiter die Chance, an der Job-Rotation teilzunehmen.<sup>206</sup>

### 4.3 Personalkostenplanung

Ungefähr ein Drittel aller Ausgaben des Freistaates Sachsen werden für Mitarbeiter ausgegeben.<sup>207</sup> Im Abschlussbericht heißt es: „Der Freistaat Sachsen investiert [...] in Mitarbeiter, die ihr Engagement dem Land widmen“.<sup>208</sup>

**Abbildung 4.3-1: Struktur der sächsischen Landesausgaben 2014<sup>209</sup>**



Trotz des Stellenabbaus im Freistaat, werden sich die Personalausgaben bis 2020 stark erhöhen, wie folgende Grafik zeigt.

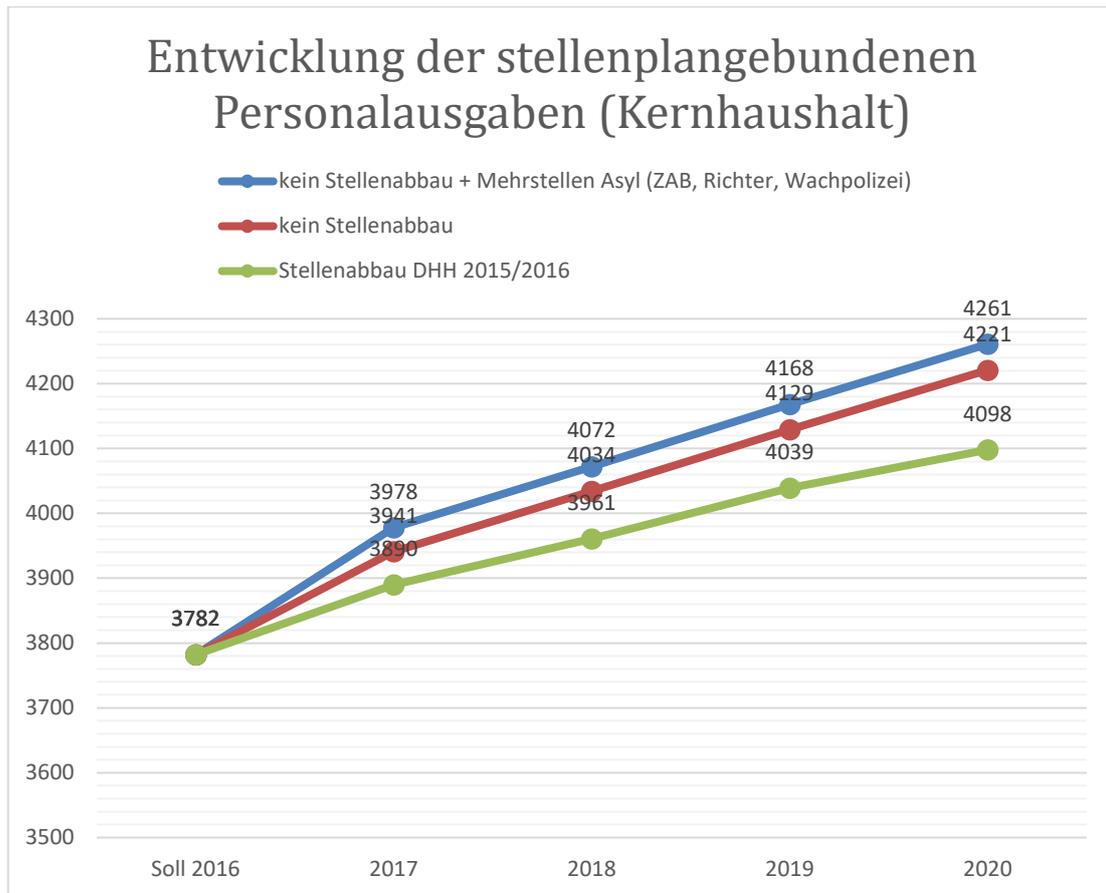
<sup>206</sup> Vgl. Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz : Rahmenkonzept Personalentwicklung : in der Landesverwaltung. S. 22

<sup>207</sup> Vgl. Sächsische Staatskanzlei : Abschlussbericht : Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung. S. 1

<sup>208</sup> Ebenda.

<sup>209</sup> Ebenda. S. 3

**Abbildung 4.3-2: Personalausgaben im Freistaat Sachsen<sup>210</sup>**



Im Gegensatz zum Freistaat Sachsen, wendet Rheinland-Pfalz sogar etwa 38 % seiner Ausgaben für das Personal auf.<sup>211</sup>

Die Entwicklung der Personalausgaben sieht für das Land wie folgt aus:

<sup>210</sup> Vgl. Sächsische Staatskanzlei : Abschlussbericht : Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung. S. 5

<sup>211</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen Rheinland-Pfalz : Finanzplan des Landes Rheinland-Pfalz für die Jahre 2016 – 2021. S.49

**Tabelle 4.3-1: Personalausgaben in Rheinland-Pfalz<sup>212</sup>**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
In Mio. Euro	5.625	5.761	5.999	6.300	6.502	6.676	6.6836	7.032
Veränderung zum Vorjahr in %	2,9	2,4	4,1	5,0	3,2	2,7	2,4	2,9

Die Ausgaben für das Personal steigen also an.

Beide Länder erkennen also die Notwendigkeit, in ihr Personal und deren Entwicklung, zu investieren. Ihnen ist dessen hoher Nutzen, in Form von zufriedenen Mitarbeitern und einer optimierten Verwaltungsorganisation, bewusst.

---

<sup>212</sup> Vgl. Ministerium der Finanzen Rheinland-Pfalz : Finanzplan des Landes Rheinland-Pfalz für die Jahre 2016 – 2021. S.49

## 5 Fazit

Als Ergebnis demographischer Entwicklungen, lässt sich feststellen, dass die Bevölkerung des Landes Rheinland-Pfalz und des Freistaates Sachsen, genauso wie auf Bundesebene, in den nächsten Jahren abnehmen wird. Die Geburtenzahlen sinken, während die Lebenserwartung fortlaufend ansteigt. Todesfälle werden in Zukunft immer weniger durch Neugeborene ausgeglichen werden.

Durch die starke Veränderung in der Altersstruktur, hat die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter mehr Menschen, die sich im nicht erwerbsfähigen Alter befinden, finanziell zu versorgen. Hierdurch, gekoppelt mit immer niedrigeren Geburtenzahlen, entstehen eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit und die Notwendigkeit, die Personalplanung an den demographischen Wandel anzupassen.

Prognosen zu Auswirkungen dieses Wandels und die Aufforderung zum zeitnahen Handeln, liegen, wie die Erscheinungsjahre der Literatur zeigen, schon länger vor. In Konzepten der Landesverwaltung von Rheinland-Pfalz und dem Freistaat Sachsen zur zukünftigen Personalplanung, wurden diese Prognosen und Appelle berücksichtigt.

Beide Länder erkennen die enorme Notwendigkeit, der richtigen Personalbeschaffung unter den weniger werdenden potentiellen Mitarbeitern und der Personalbindung an ihre Organisation, die im Hinblick auf den demographischen Wandel immer mehr ansteigt. Es ist ihnen wichtig, einen attraktiven Arbeitgeber darzustellen, damit die Organisationsmitglieder gerne bei ihnen arbeiten und somit die Leistungsfähigkeit der Behörde steigern.

Durch die steigende Arbeitsbelastung der 20- bis 65-Jährigen, werden die Gesundheitsförderung und die Prävention von Krankheiten durch Betriebliches Gesundheitsmanagement immer wichtiger, um den Anstieg der Lebensarbeitszeit realisieren zu können. Daher haben beide Bundesländer in die Ausgestaltung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements für ihre Mitarbeiter investiert.

Auch der Ausbau einer familienfreundlichen Behörde, und somit die Steigerung der Motivation, Kinder zu bekommen, findet in beiden Bundesländern

starke Anwendung. Ebenso wird die Pflege von Angehörigen nicht außen vor gelassen.

Die Ausgestaltung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die haargenau zu den Interessen und Möglichkeiten der Mitarbeiter passen, und die Motivation dieser, lässt lebenslanges Lernen in der Landesverwaltung, sowohl von Rheinland-Pfalz als auch im Freistaat Sachsen möglich werden.

Durch das Einbeziehen der Arbeitnehmer in alle Bereiche der Personalentwicklung, zeigen die beiden Länder, wie wichtig ihnen die personelle Ressource für die Optimierung der Verwaltung ist. Zugleich motiviert und fördert es die Mitarbeiter. Sie werden gehört und fühlen sich somit wertgeschätzt.

Wertgeschätzt werden auch die älteren Mitarbeiter gerade in Rheinland-Pfalz. Das Land legt großen Wert auf eine altersgerechte Arbeitsorganisation.

Gerade das Motivieren, an Fort- und Weiterbildungen teilzunehmen, und die Erkenntnis über Potentiale älterer Mitarbeiter, in beiden Ländern, fördert hier die Motivation und die Wertschätzung der Älteren und kommt der Organisation zu Gute.

Trotz des geplanten Stellenabbaus, wird in beiden Ländern mit mehr Ausgaben für das Personal gerechnet. Dies lässt schlussfolgern, dass dies dem Personal, in Form von ausgestalteten und erweiterten Personalentwicklungsmaßnahmen zu Gute, kommt. Hierdurch profitiert nicht nur das Personal, und folglich auch die Organisation selbst, davon, sondern letzten Endes auch die Bevölkerung, welche Leistungen dieser Organisationen wahrnehmen.

Schlussendlich lässt sich sagen, dass der Freistaat Sachsen und das Land Rheinland-Pfalz die Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Personalkörper der Behörden erkannt haben und mit geeigneten Personalplanungsmaßnahmen dem Ganzen entgegenwirken, um ihre Organisationen demographiefest zu gestalten.

## Thesen

1. Durch sinkende Geburtenraten und steigende Sterberaten, wird die Zahl der Todesfälle immer weniger durch Neugeborene ausgeglichen.
2. Die Verlängerung der Ausbildungs- und Studienzeiten sowie der Anstieg der Lebenserwartung sorgen dafür, dass die erwerbsfähige Bevölkerung zunehmend mehr Menschen finanziell versorgen muss. Dies lässt die Verlängerung der Lebensarbeitszeit notwendiger erscheinen und erhöht die Arbeitsbelastung eben dieser Bevölkerungsgruppe.
3. Um der ansteigenden Arbeitsbelastung und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit entgegen zu wirken, wird das Betriebliche Gesundheitsmanagement in Form der präventiven Gesundheitsförderung immer wichtiger in der Personalentwicklung.
4. Lebenslanges Lernen muss, aufgrund der älter werdenden Bevölkerung und einer Verlängerung der Lebensarbeitszeit, gefördert werden.
5. Die richtig ausgestaltete Personalbeschaffung, mit einer Ist-Analyse des Mitarbeiterbestandes und Prognosen dessen zur Personalbedarfsplanung, sorgt dafür, unter den geringer werdenden jungen Menschen, so viele potentielle Bewerber wie möglich zu rekrutieren.
6. Durch den Anstieg der Lebenserwartung und der somit immer älter werdenden Bevölkerung, nimmt auch die Bedeutung der Rekrutierung Älterer deutlich zu.
7. Um neue potentielle Mitarbeiter auf sich aufmerksam zu machen und die bereits gewonnenen in der Behörde zu halten, ist es notwendig, ein möglichst attraktiver Arbeitgeber zu sein.
8. Damit es gelingt, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, gilt es, die Ausgestaltung der Personalplanung, unter besonderer Berücksichtigung der Personalentwicklung, bestmöglich zu planen und umzusetzen.

9. Sowohl der Freistaat Sachsen als auch das Land Rheinland-Pfalz haben erkannt, dass die Investition in ihre Mitarbeiter und somit in die Personalplanung auch der Behörde zu Gute kommt. Zufriedene und motivierte Mitarbeiter steigern die Leistungsfähigkeit der Organisation.
10. Beide Bundesländer haben Maßnahmen zur Personalplanung, unter besonderer Berücksichtigung des demographischen Wandels, verfasst und umgesetzt. Hierzu gehört die angepasste Ausgestaltung der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung und der Personalbedarfsanalyse in Verbindung mit der Personalkostenplanung.
11. Als Reaktion auf demographische Entwicklungen in der Personalentwicklung, beinhalten die Konzepte der beiden Landesverwaltungen Maßnahmen wie angepasste Arbeitszeitmodelle, die Förderung von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, weitreichende Angebote zu Fort- und Weiterbildungen unter der Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen und -potentiale, angewandtes Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie das Angebot zur Telearbeit und einer Ausgestaltung verbesserter Führungsqualitäten.

## **Anhang**

### **Anhangsverzeichnis**

Anhang 1: Demographische Entwicklung in Sachsen und Rheinland-Pfalz.....	60
Anhang 2: Stellenausschreibungen .....	62

## Anhang 1: Demographische Entwicklung in Sachsen und Rheinland-Pfalz

Bevölkerungsstand:

	Sachsen	Rheinland-Pfalz
1990	4764301	3763510
2000	4425581	4034557
2015	4084851	4052803
2030 / 2035 (untere Grenze)	3851400	3730000
2030 / 2035 (obere Grenze)	3997500	3910000

Geburten- und Sterberate:

Jahr	Sachsen			Rheinland-Pfalz		
	Geburtenrate	Sterberate	Fehlender Ausgleich der Todesfälle durch Neugeborene (1-Geburten/Sterberate)	Geburtenrate	Sterberate	fehlender Ausgleich der Todesfälle durch Neugeborene (1-Geburten/Sterberate)
1990	49774	67934	27%	42732	43811	2%
2000	33139	50428	34%	37826	42088	10%
2015	36466	54467	33%	34946	46777	25%
2030 / 2035	30000	57000	47%	27400	49200	44%

Altersstruktur:

	Sachsen 1990	Sachsen 2015	Rheinland-Pfalz 1990	Rheinland-Pfalz 2015
bis 20 J.	1146449	672613	791489	733195
20 - 30 J.	675557	428796	616738	489640
30 - 40 J.	692233	514418	567719	464875
40 - 50 J.	582670	509920	458144	561918
50 - 60 J.	656022	629202	609570	670339
60 - 70 J.	505566	531300	424048	491455

70 - 80 J.	319222	506029	250252	391122
80 - 90 J.	182953	248650	145550	203458
90 + J.	15242	43923		36801

Altersstruktur ab 60 Jahren:

	Sachsen 1990	Sachsen 2000	Sachsen 2015	Rhein- land-Pfalz 1990	Rhein- land-Pfalz 2000	Rhein- land-Pfalz 2015
60 - 70 J.	505566	589843	531300	424048	481506	491455
70 - 80 J.	319222	388258	506029	250252	339569	391122
80 - 90 J.	182953	152335	248650	145550	155718	203458
90 + J.	15242	30972	43923			36801

Altersstruktur nach Erwerbsfähigkeit:

	Spalte1	bis 20 J.	20 - 65 J.	65+ J.
2014 in Sachsen		646200	2397900	1011200
2030 in Sachsen	berechnete mittlere Variante [(Variante 1 + Variante 2) /2]	690200	2051650	1182600
	Variante 1	712000	2097900	1187600
	Variante 2	668400	2005400	1177600
2013 in Rheinland-Pfalz		732844	2438087	823435
2030 in Rheinland-Pfalz		662257	2146382	1108195

## Anhang 2: Stellenausschreibungen



12.03.2018

### Stellenangebot des Ministeriums des Innern und für Sport:

**Beim Ministerium des Innern und für Sport ist in der Abteilung 4 „Polizei“ zum nächstmöglichen Zeitpunkt die Stelle einer Assistenzkraft zu besetzen.**

Bewerbungsfrist läuft bis 2. April 2018.

Die gesuchte Assistenzkraft soll zur Unterstützung der Bediensteten der Abteilung 4 vor- und nachbereitende Tätigkeiten übernehmen. Die Einsätze erfolgen dabei, je nach Bedarf, auch wechselnd in verschiedenen Organisationseinheiten der Abteilung.

Die Aufgaben umfassen vorrangig:

- Mitarbeit im Bereich der „Leitstelle Kriminalprävention“ (beispielsweise Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen),
- Zusammenstellen von Besprechungs- und Arbeitsunterlagen,
- Vor- und Nachbereitung von Sitzungen und Besprechungen,
- Beantwortung einfacher Anfragen per E-Mail,
- Erstellen von Serienbriefen,
- Erstellen von Excel-Tabellen und PowerPoint-Präsentationen nach Vorgaben,
- Erstellen von Briefen nach Vorlage,
- Fertigen von Kassenanordnungen mittels IRMA,
- Verwaltung des Archivs,
- Wahrnehmung von Vertretungen im Vorzimmer der Abteilungsleitung.

Die Bewerberin / Der Bewerber sollte über mehrjährige Berufserfahrung im Bereich der Büroorganisation verfügen.

Eine einschlägige abgeschlossene Verwaltungsausbildung bzw. ein vergleichbarer Abschluss ist von Vorteil. Es wird eine selbstständige und eigenverantwortliche Arbeitsweise erwartet, die durch ein freundliches und verbindliches Auftreten geprägt ist. Ferner werden überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft, Belastbarkeit, Motivation und Interesse an einer Arbeit im Team vorausgesetzt. Die Bereitschaft zu flexiblen Arbeitszeiten ist unabdingbar. Gute EDV-Kenntnisse in Microsoft-Office sind erforderlich.

Die Eingruppierung richtet sich nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L). Eine Eingruppierung kann bis zur Entgeltgruppe 5 TV-L erfolgen.

Das Ministerium unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch die Selbstverpflichtung „DIE LANDESREGIERUNG - EIN FAMILIENFREUNDLICHER ARBEITGEBER“.

Das Land Rheinland-Pfalz fördert aktiv die Gleichbehandlung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir wünschen uns daher ausdrücklich Bewerbungen aus allen Altersgruppen, unabhängig von Geschlecht, einer Behinderung, dem ethnischen Hintergrund, der Religion, Weltanschauung oder sexuellen Identität.

Erfahrungen, Kenntnisse und Fertigkeiten, die durch Familienarbeit oder ehrenamtliche Tätigkeit erworben wurden, werden bei der Beurteilung der Qualifikation im Rahmen des § 8 Abs. 1 des Landesgleichstellungsgesetzes berücksichtigt.

Ihre vollständigen und aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen richten Sie bitte innerhalb von drei Wochen nach Veröffentlichung dieser Stellenausschreibung unter Angabe der Kennziffer 08.18/4 in elektronischer Form an

[bewerbung@mdl.rlp.de](mailto:bewerbung@mdl.rlp.de)

oder schriftlich an das

Ministerium des Innern und für Sport  
Personalreferat  
Schillerplatz 3 - 5  
55116 Mainz

(Staatsanzeiger Nr. 8 vom 12. März 2018)

## Stellenausschreibung

(Kennziffer hD PÖ/2018)

Das Staatsministerium für Soziales und Verbraucherschutz sucht zum nächstmöglichen Zeitpunkt

### eine Referentin / einen Referenten

für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, befristet bis 31. Dezember 2019, in Teilzeit (20 Stunden).

Das Referat für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des SMS ist erster Ansprechpartner für Medien, Bürger und Verbände. Es informiert regelmäßig über die politischen Schwerpunkte des Ressorts sowie über die Arbeit der Verwaltung und unterstützt öffentlichkeitswirksame Aktionen. Zudem ist es für Publikationen, der Pflege des Internetauftritts sowie für die Social Media-Aktivitäten verantwortlich.

#### Zum Aufgabenbereich gehören insbesondere:

- Konzeptionierung, Planung und Erstellung von spezifischen Inhalten für alle Social-Media-Kanäle
- Informative Aufbereitung und stete Aktualisierung der Inhalte für verschiedene Kanäle und Zielgruppen
- Bewertung und abgestimmte Reaktion auf vorhandene aktuelle Kommunikation in verschiedenen Kanälen (Monitoring)
- Planung von Themen für Newsletter und Blog
- Beobachtung aktueller Entwicklungen (neue Kanäle, neue Techniken, neue Rechtsprechungen)
- Grafische Umsetzung von Inhalten in Form von Share-Pics, Infografiken für Social-Media-Kanäle
- Dreh/ Schnitt von Trailern und kurzen Einspielern nach redaktionellen Vorgaben

#### Anforderungen:

##### **Zwingend erforderlich sind:**

- ein mit einem akkreditierten Master abgeschlossenes Hochschulstudium im Bereich der Kommunikationswissenschaften oder ein gleichwertiger Abschluss an einer Universität oder einer Hochschule oder
- ein mit einem akkreditierten Master abgeschlossenes Hochschulstudium **und** mindestens zweijährige berufliche Erfahrungen im Bereich der Presse und Öffentlichkeitsarbeit (bitte entsprechende Nachweise, Arbeitsproben beilegen), speziell hinsichtlich:
  - der Entwicklung von Social Media Strategien,
  - dem Online Marketing,
  - dem Umgang mit Video- und Bildinhalten und der Darstellung von Inhalten auf Mobil-Plattformen,
  - Sicherer Umgang mit Zielgruppenanalysen und der passenden inhaltlichen Ausrichtung,
  - Erfahrung im Erstellen von prägnanten Texten

Soweit Sie die vorgenannten Voraussetzungen erfüllen, bitten wir Sie um Zusendung Ihrer aussagefähigen Bewerbungsunterlagen unter der Kennziffer hD PÖ/2018 bis **28. März 2018**

an das  
Staatsministerium für Soziales  
und Verbraucherschutz  
Personalreferat  
Albertstraße 10  
01097 Dresden

Falls Sie sich per E-Mail bewerben möchten, senden Sie Ihre Unterlagen bitte in **eine PDF-Datei** zusammengefasst an [Bewerbung@sms.sachsen.de](mailto:Bewerbung@sms.sachsen.de).

Bewerber, die bereits beim Freistaat Sachsen beschäftigt sind, werden zusätzlich gebeten, Ihre Zustimmung zur Einsichtnahme in die Personalakte zu erteilen und die personalaktenführende Stelle zu benennen.

Für Fragen im Zusammenhang mit der Stelle steht Ihnen Frau Wehnert unter der Telefonnummer 0351 564-5619 gern zur Verfügung.

Bewerbungen, die nach dem **28. März 2018** (in der Dienststelle) eingehen, können im Auswahlverfahren keine Berücksichtigung finden.

**Von besonderer Relevanz für die Aufgabenwahrnehmung sind zudem folgende Aspekte:**

• **Fachlich**

- umfassende Fähigkeiten bei der Nutzung digitaler Werkzeuge (Bild- & Videobearbeitung) & Plattformen (Social Media)
- Kenntnisse zur graphischen Umsetzung von Inhalten in Form von Share-Pics, Infografiken für Social-Media-Kanäle
- Kenntnisse in den Bereichen Dreh/ Schnitt von Trailern und kurzen Einspielern nach redaktionellen Vorgaben
- Kreativität, Stilsicherheit und den Blick für interessante Themen sowie deren Umsetzung in aufmerksamkeitsstarken Online- und Social Media-Formate
- berufliche Erfahrungen bei der Mitarbeit in Projekten

• **Persönlich**

- hohe schriftliche und mündliche Kommunikationskompetenz
- hohes Maß an Einsatzbereitschaft und Eigeninitiative
- Ausgeprägtes Interesse für Zeitgeschichte und das aktuelle politische und gesellschaftliche Geschehen und für die Vermittlung dieser Inhalte
- Organisationsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Teamfähigkeit, Kontaktfreude sowie ein sicheres und verbindliches Auftreten
- gute Kenntnisse der englischen Sprache

**Wünschenswert wären darüber hinaus:**

- Kenntnisse im Sozial-, Gesundheits- und Verbraucherschutzbereich sind wünschenswert

**Wir bieten Ihnen:**

- flexible und familienfreundliche Arbeitszeiten im Rahmen der geltenden Dienstvereinbarung
- ein interessantes und verantwortungsvolles Tätigkeitsfeld
- regelmäßige Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- ein betriebliches Gesundheitsmanagement mit Angeboten zur betrieblichen Gesundheitsförderung
- das Angebot eines JobTickets der Deutschen Bahn bzw. des jeweiligen Verkehrsverbundes im Freistaat Sachsen

Das Entgelt bestimmt sich nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L). Beim Vorliegen aller Voraussetzungen erfolgt die Eingruppierung in Entgeltgruppe 13TV-L. Der Dienort ist Dresden.

Schwerbehinderte und diesen gleichgestellte Menschen fordern wir ausdrücklich auf, sich zu bewerben, und bitten, entsprechende Nachweise beizufügen.

Aus Kostengründen werden Bewerbungsunterlagen nur zurückgesandt, wenn ein ausreichend frankierter Rückumschlag beigelegt ist. Anderenfalls werden die Unterlagen nach Abschluss des Verfahrens vernichtet.

## Literaturverzeichnis

- Anlauff**, Wolfgang ; David, Volker ; Holm, Ruth (Hrsg.) : Arbeits- und Gesundheitsschutz gestalten : Von der Insellösung zum ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement. 1. Auflage. Baden-Baden : Nomos Verlagsgesellschaft, 2011.
- Bertelsmann** Stiftung ; Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) : Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik : Vorschläge der Expertenkommission. 4. Auflage. Gütersloh : Verlag Bertelsmann Stiftung, 2004
- Bertelsmann** Stiftung, Bundespräsidialamt (Hrsg.) : Familie. Bildung. Vielfalt. : Den demographischen Wandel gestalten. Gütersloh : Verlag Bertelsmann Stiftung, 2009
- Birg**, Herwig : Die ausgefallene Generation : Was die Demographie über unsere Zukunft sagt. München : Verlag C.H.Beck oHG, 2005
- Blum**, Adrian ; Zaug, Robert J. : Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement : Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle. Chur ; Zürich : Verlag Rüegger, 1999
- Bundesministerium des Innern** : Jedes Alter zählt : Demografiestrategie der Bundesregierung. URL: [https://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Downloads/DE/BerichteKonzepte/Bund/Demografiestrategie\\_Bundesregierung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9](https://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Downloads/DE/BerichteKonzepte/Bund/Demografiestrategie_Bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=9), Stand vom 14.02.2018, 17:33 Uhr
- Bundeszentrale für politische Bildung** : demografischer Wandel. URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/240461/demografischer-wandel>, Stand vom 21.02.2018, 11:43 Uhr
- Duden** : Demografie. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Demografie>, Stand vom 21.02.2018, 11:42 Uhr
- Flato**, Erhard ; Rheinhold-Scheibe, Silke : Personalentwicklung : Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern – Toolbox für die Praxis. Landsberg am Lech : mi-verlag ; Redline GmbH, 2006
- Frerichs**, Frerich : Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus. In: Länge, Theo W. ; Menke, Barbara : Generation 40plus : Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Unveränderter Nachdruck. Bielefeld : W. Bertelsmann Verlag, 2007 S. 67 - 104

- Gerlmaier, Anja** : Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit : Gesundheit und Prävention. In: Länge, Theo W. ; Menke, Barbara: Generation 40plus : Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Unveränderter Nachdruck. Bielefeld : W. Bertelsmann Verlag, 2007, S. 105 - 134
- Glaeske, Gert** ; Thürmann, Petra : Pillenreport : Ein Statusbericht zu oralen Kontrazeptiva. 2015, URL: <https://www.tk.de/centaurus/servlet/content-blob/771128/Datei/2793/Pillenreport-2015.pdf>, Stand vom 20.02.2018, 12:35 Uhr
- Glaeske, Gert** ; Thürmann, Petra: Pillenreport : Ein Statusbericht zu oralen Kontrazeptiva. 2015
- Grumbach, Jürgen** ; Ruf, Urs Peter : Demografischer Wandel in der Arbeitswelt : Handlungsrahmen und Handlungsfeder für Unternehmen, Gewerkschaften und Staat. In: Länge, Theo W.; Menke, Barbara (Hrsg.): Generation 40plus : Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Unveränderter Nachdruck. Bielefeld : W. Bertelsmann Verlag, 2007, S.33 - 66
- Holz, Melanie** : Motivation von älteren Mitarbeitern. In: Da-Cruz, Patrick ; Holz, Melanie: Demografischer Wandel in Unternehmen. 1. Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2007, S. 159 - 170
- Holz, Melanie** ; Da-Cruz, Patrick : Neue Herausforderungen im Zusammenhang mit alternden Belegschaften. In: Da-Cruz, Patrick; Holz, Melanie: Demografischer Wandel in Unternehmen. . 1. Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2007, S. 13 - 22
- Hondrich, Karl Otto**: Weniger sind mehr : Warum der Geburtenrückgang ein Glücksfall für unsere Gesellschaft ist. 1. Auflage. Frankfurt am Main : Campus Verlag GmbH, 2007
- Kösters, Dietmar**: Bildung im Alter : Kommt die Bildungspflicht für ältere Menschen? In: Reichert, Monika; Gösken, Eva; Ehlers, Anja (Hrsg.): Was bedeutet der demografische Wandel für unsere Gesellschaft? : Perspektiven für unsere alternde Gesellschaft. Berlin : Lit Verlag Dr. W. Hopf, 2007, S. 77 - 98
- Kösters, Winfried**: Weniger, bunter, älter : Den demografischen Wandel aktiv gestalten. 2. Überarbeitete und aktualisierte Auflage. München : Olzog Verlag GmbH, 2011
- Landesregierung Rheinland-Pfalz** : Eckpunkte für die Fort- und Weiterbildung in der rheinland-pfälzischen Landesverwaltung. In: Ministerium des Innern, für

Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz : Rahmenkonzept Personalentwicklung : in der Landesverwaltung. Anhang 1

**Lindenberger, Ulman:** Was ist kognitives Altern? : Begriffsbestimmungen und Forschungstrends. In: Staudinger, Ursula M.; Häfner, Heinz (Hrsg.): Was ist Alter(n)? : Neue Antworten auf eine scheinbar einfache Frage. Berlin ; Heidelberg : Springer-Verlag, 2008, S. 69 - 82

**Lotzmann, Natalie :** Diversity Management bei der SAP AG. In: Da-Cruz, Patrick ; Holz, Melanie: Demografischer Wandel in Unternehmen. 1. Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2007, S. 69 - 88

**Lutz, Burkart :** Konsequenzen der demographischen Entwicklung für den öffentlichen Dienst. In: Sackmann, Reinhold; Jonda, Bernadette; Reinhold, Maria (Hrsg.): Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor. 1. Auflage. Wiesbaden : VS Verlag, 2008, S. 9 - 16

**Maus, Bettina ; Winkler, Gabriele:** Bewegliche Geschlechterarrangements bei Telebeschäftigten. In: Winkler, Gabriele (Hrsg.) : Telearbeit und Lebensqualität : Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Frankfurt am Main : Campus Verlag GmbH, 2011, S. 17 - 60

**Mayer, Tilman:** Die demographische Krise : Eine integrative Theorie der Bevölkerungsentwicklung. Frankfurt am Main ; New York : Campus Verlag, 1999

**Mentzel, Wolfgang :** Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung : Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden. 4. Aktualisierte Auflage. Freiburg am Breisgau : Rudolf Haufe Verlag GmbH und Co. KG, 1989

**Ministerium der Finanzen Rheinland-Pfalz :** Finanzplan des Landes Rheinland-Pfalz für die Jahre 2016 – 2021. URL: [https://fm.rlp.de/fileadmin/fm/PDF-Datei/Finanzen/Landeshaushalt/Finanzplanung/Finanzplan\\_des\\_Landes\\_Rheinland-Pfalz\\_fuer\\_die\\_Jahre\\_2016-2021.pdf](https://fm.rlp.de/fileadmin/fm/PDF-Datei/Finanzen/Landeshaushalt/Finanzplanung/Finanzplan_des_Landes_Rheinland-Pfalz_fuer_die_Jahre_2016-2021.pdf), Stand vom 05.03.2018, 15:29 Uhr

**Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz :** Rahmenkonzept Personalentwicklung : in der Landesverwaltung.

**Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz :** Rahmenkonzept Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) : in der Landesverwaltung. In: Ministerium des Innern, für Sport und Infrastruktur Rheinland-Pfalz : Rahmenkonzept Personalentwicklung : in der Landesverwaltung. Anhang 2

- Neumann, Anett ; Singer, Stefanie** : Beweggründe für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement und seine Integration. In: Esslinger, Adelheid Susanne ; Emmert, Martin ; Schöffski, Oliver (Hrsg.): Betriebliches Gesundheitsmanagement : Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg. 1. Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2010. S. 49 - 66
- Psychologie-einfach.de** : Wie kann ich mich selbst verwirklichen? 2018, URL: <http://psychologie-einfach.de/wie-selbst-verwirklichen/>, Stand vom 02.03.2018, 15:15 Uhr
- Reichert, Monika ; Gösken, Eva ; Ehlers, Anja (Hrsg.)** : Was bedeutet der demografische Wandel für unsere Gesellschaft? : Perspektiven für unsere alternde Gesellschaft. Berlin : LIT Verlag Dr. W. Hopf, 2007
- Rheinland-Pfalz**, die Landesregierung : Stellenangebot des Ministeriums des Innern und für Sport. Nr. 08.18/4. URL: <https://www.rlp.de/de/service/stellenangebote/einzelansicht/news/detail/News/stellenangebot-des-ministeriums-des-innern-und-fuer-sport-43/>, Stand vom 16.03.2018, 15:42 Uhr
- Sächsische Staatskanzlei** : Abschlussbericht : Kommission zur umfassenden Evaluation der Aufgaben, Personal- und Sachausstattung. 2016
- Sächsisches Staatsministerium der Finanzen** : Dienstvereinbarung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Sächsischen Staatsministerium der Finanzen. 01.04.2015
- Sächsisches Staatsministerium der Finanzen** : Dienstvereinbarung zur gleitenden Arbeitszeit für die Bediensteten im Sächsischen Staatsministerium der Finanzen. 01.07.2012
- Schilling, Gabi** : Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung: Arbeitszeitmodelle für eine lebensphasenspezifische Arbeitszeitgestaltung. In: Länge, Theo W.; Menke, Barbara: Generation 40plus : Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Unveränderter Nachdruck. Bielefeld : W. Bertelsmann Verlag, 2007 S. 135 - 166
- Staatsministerium für Soziales und Verbraucherschutz** : Stellenausschreibung Kennziffer hD PÖ/2018. URL: [http://www.moderneverwaltung.sachsen.de/download/SMS/hD\\_POE\\_2018\\_Frist\\_28.03.2018.pdf](http://www.moderneverwaltung.sachsen.de/download/SMS/hD_POE_2018_Frist_28.03.2018.pdf), Stand vom 16.03.2018, 15:46 Uhr
- Stahl, Heinz K. (Hrsg.)** : Leistungsmotivation in Organisationen : Ein interdisziplinärer Leitfaden für die Führungspraxis. Fokus Management und Führung : Band 5. 2., neu bearbeitete Auflage. Berlin : Erich Schmidt Verlag, 2013

**Statistisches Bundesamt** : Sterbetafeln und Lebenserwartung. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Sterbefaelle/AktuellPeriodensterbetafeln.html>, Stand vom 21.02.2018, 11:54 Uhr

**Statistisches Bundesamt** : Schwangerschaftsabbrüche. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Gesundheit/Schwangerschaftsabbrueche/Tabellen/LandWohnsitz.html>, Stand vom 20.02.2017, 12: 57 Uhr

**Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen** : 6. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2015 bis 2030 : Ausgewählte Ergebnisse für den Freistaat Sachsen. 2016, URL: [https://www.statistik.sachsen.de/download/300\\_Voe-Faltblatt/SH\\_6\\_RBV\\_2017\\_SN.pdf](https://www.statistik.sachsen.de/download/300_Voe-Faltblatt/SH_6_RBV_2017_SN.pdf), Stand vom 21.02.2018, 11:44 Uhr

**Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen** : SN\_0254 Bev\_NBB-Rbb\_1990-2016\_Kr

**Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz** : Bevölkerungsvorgänge im Jahr 2015. Statistische Analysen : 2015. 2016

**Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz** : Bevölkerungsvorgänge im Jahr 1990. 1992

**Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz** : Bevölkerungsvorgänge im Jahr 2000. 2002

**Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz** : Rheinland-Pfalz 2060 : Vierte regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung (Basisjahr 2013). Statistische Analysen : N° 35 ; 2015. Korrigierte Fassung vom 22.07.2015. 2015, URL: [http://www.statistik.rlp.de/analysen/RP\\_2060/rp2060\\_bj2013.pdf](http://www.statistik.rlp.de/analysen/RP_2060/rp2060_bj2013.pdf), Stand vom 21.02.2018, 11:47 Uhr

**Staudinger, Ursula M.; Häfner, Heinz (Hrsg.)** : Was ist Alter(n)? : Neue Antworten auf eine scheinbar einfache Frage. Berlin; Heidelberg : Springer Verlag, 2008

**Wald, Andreas** : Personalmanagement für die kommunale Praxis : Grundlagen – Methoden – Ziele. Berlin : Erich Schmidt Verlag GmbH und Co, 1996

## **Eidesstattliche Versicherung**

Ich, Jessica Heilmann, versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die gedruckte und digitalisierte Version der Arbeit sind identisch.

Die Arbeit oder Teile daraus wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Meißen, 22.03.2018

Unterschrift

Jessica Heilmann