

**Fachkräftemangel in der sächsischen
Kommunalverwaltung – Handlungsempfehlungen
sowie Möglichkeiten der Evaluierung umzusetzender
Maßnahmen am Beispiel einer sächsischen Kommune**

B a c h e l o r a r b e i t

an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum

zum Erwerb des Hochschulgrades

Bachelor of Laws (LL.B.)

Vorgelegt von

Celine Friedrich

aus Lauter-Bernsbach

Meißen, 31. März 2023

Inhalt

Genderhinweis.....	III
1. Einleitung.....	1
2. Ursachen sowie Entstehung des Fachkräftemangels in der öffentlichen Verwaltung 2	
2.1 Demographische Entwicklungen und deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die Beschäftigung.....	2
2.2 Auswirkungen demographischer Entwicklungen auf die Finanzsituation in der öffentlichen Verwaltung.....	7
2.2.1 Auswirkungen demographischer Entwicklungen auf die Finanzsituation des Freistaates.....	7
2.2.2 Auswirkungen demographischer Entwicklungen auf die Finanzsituation der sächsischen Gemeinden.....	8
2.2.3 Mögliche Lösungsansätze demographischer Auswirkungen auf die Finanzsituation im Personalbereich.....	9
3. Aktueller Stand der Beschäftigtenzahlen im öffentlichen Dienst.....	10
3.1 Aktueller Stand im Freistaat Sachsen.....	10
3.2 Aktueller Stand in den Kommunen.....	10
3.3 Aktueller Stand in der Bergstadt Schneeberg.....	11
4. Prognosen der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im öffentlichen Dienst.....	12
4.1 Prognose für den Freistaat Sachsen.....	12
4.2 Prognose für den kommunalen Sektor.....	13
4.3 Prognose für die Bergstadt Schneeberg.....	14
5. Die strategischen Leitlinien als Grundlage der Handlungsempfehlungen nach der Personalkommission II.....	15
6. Konkrete Handlungsempfehlungen für die Bergstadt Schneeberg.....	16
6.1 Maßnahmen zur Personalbeschaffung.....	16
6.2 Maßnahmen zur Personalbindung.....	22
6.3 Weitere Maßnahmen.....	26
7. Evaluationsmöglichkeiten umzusetzender Maßnahmen am Beispiel der Bergstadt Schneeberg.....	33
7.1 Quantitative Evaluationsmöglichkeiten.....	33
7.2 Qualitative Evaluationsmöglichkeiten.....	39
8. Fazit.....	40
Kernsätze.....	42
Anhangsverzeichnis.....	IV
Literaturverzeichnis.....	XXIII
Eidesstattliche Versicherung.....	XXVII

Genderhinweis

Aus Gründen der einfacheren Erstellung und der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet sowie auf die Verwendung geschlechterspezifischer Sprachformen verzichtet.

Bei allen Bezeichnungen, die sich auf Personen beziehen, soll die gewählte Formulierung grundsätzlich sämtliche Geschlechteridentitäten einbeziehen.

1. Einleitung

Der Fachkräftemangel wird bereits in vielen Medien propagiert. Auch die Verwaltung sieht sich in den kommenden Jahren mit einem Mangel an Fachkräften konfrontiert. So wird erwartet, dass allein auf Staatsebene bis 2030 mehr als 40.000 Beschäftigte aus dem Dienst ausscheiden werden (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 7).

Ein ähnliches Bild zeigt sich im kommunalen Sektor. Hier wird davon ausgegangen, dass bis 2030 circa 34.000 Beschäftigte aufgrund ihres Alters den Dienst verlassen werden (vgl. ifo Institut 2018: 35).

Ausgehend von diesen Prognosen stellt sich die Frage, ob und wie man diesem Fachkräftemangel begegnen kann.

Diese Arbeit konzentriert sich auf den kommunalen Sektor und untersucht hierbei konkret die Bergstadt Schneeberg.

Zunächst wird die Entstehung des Fachkräftemangels unter demographischen Gesichtspunkten untersucht, bevor dann die aktuellen Beschäftigtenzahlen im öffentlichen Dienst sowie eine Prognose der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen des öffentlichen Dienstes abgegeben werden.

Im Anschluss daran sollen konkrete Maßnahmen, mit denen man dem Fachkräftemangel begegnen kann, empfohlen werden. Dies erfolgt einzelfallbezogen auf die Bergstadt Schneeberg. Um hierauf genauer eingehen zu können, wurde zunächst mittels eines Fragebogens der Stand der Umsetzung von einzelnen Handlungsempfehlungen analysiert. Dies bildete die Grundlage für die Untersuchung, inwieweit eine Ausweitung von Handlungsempfehlungen möglich ist beziehungsweise inwiefern neue Handlungsempfehlungen implementiert werden sollten.

Nachfolgend sollen noch Möglichkeiten aufgezeigt werden, inwiefern die Umsetzung von Handlungsempfehlungen evaluiert werden können. Dies soll sowohl quantitativ unter der Zuhilfenahme von Kennzahlen als auch qualitativ erfolgen. Da sich hier eine große Bandbreite an Kennzahlen und Instrumenten abzeichnet, kann im Rahmen dieser Arbeit nur auf eine kleine Auswahl eingegangen werden.

Diese Arbeit schließt mit einem Fazit ab, in dem nochmal die wesentlichsten Punkte dieser Arbeit zusammengefasst werden.

2. Ursachen sowie Entstehung des Fachkräftemangels in der öffentlichen Verwaltung

2.1 Demographische Entwicklungen und deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die Beschäftigung

Unsere Arbeitsmärkte werden in absehbarer Zukunft durch schwerwiegende demographische Veränderungen geprägt werden. In Europa wird es zur Schrumpfung der Bevölkerung kommen, die Arbeitsmärkte werden altern und sich verkleinern. Ohne auswärtige Zuwanderung wird es auf regionaler Ebene zu einem Fachkräftemangel kommen und zugleich wird sich bei Geringqualifizierten eine hohe Arbeitslosigkeit abzeichnen (vgl. Zimmermann 2013: 24).

Grundsätzlich beruht das Prinzip des Arbeitsmarktes auf einem Abgleich zwischen der Arbeitsnachfrage und dem Arbeitsangebot (vgl. Zimmermann 2013: 25). Vor diesem Hintergrund lässt sich der Begriff des Fachkräftemangels wie folgt definieren: Es wird ein Marktausgleich zwischen Arbeitsnachfrage und Arbeitsangebot durch einen sogenannten „Matching“-Prozess angestrebt. Gelingt dieser Ausgleich kurz- oder auch langfristig nicht, da die geforderten Qualifikationsprofile nicht vorliegen, so kann von einem Fachkräftemangel gesprochen werden. Jedoch muss ein derartiges „Mismatch“ nicht zwangsläufig einen Fachkräftemangel bedeuten. Zumindest aber wird ein solches Missverhältnis zu kurzfristiger Arbeitslosigkeit führen (vgl. Zimmermann 2013: 15).

Da der Begriff des Fachkräftemangels mit dem Begriff der Qualifikation einhergeht, ist es nicht möglich, benötigte Fachkräfte durch Arbeitssuchende mit anderen Qualifikationen zu ersetzen (vgl. Zimmermann 2013: 25).

Da der Fachkräftemangel mit dem demografischen Wandel in einem engen Zusammenhang zu stehen scheint, erfolgt nun eine Erläuterung des Modells des demografischen Wandels.

Grundsätzlich unterliegen Gesellschaften demografischen Veränderungen mit Fortschreiten der sozialen sowie der ökonomischen Entwicklung (vgl. Kröhnert 2013: 86)

Befindet sich eine Gesellschaft auf einer frühen Entwicklungsstufe, so sind die Kinderzahlen innerhalb dieser Gesellschaft hoch, allerdings ist auch das Sterberisiko in jeder Altersstufe groß. Die gewöhnliche Lebenserwartung ist niedrig. Trotz der hohen Kinderzahl ist die Bevölkerungszahl relativ konstant, da Geburten- und Sterberate gleich hoch sind (vgl. Kröhnert 2013: 86).

Mit voranschreitender wirtschaftlicher Entwicklung kommt es zur Verbesserung der Ernährung und der medizinischen Versorgung, wodurch sich die Zahl der Sterbefälle reduziert. Außerdem steigt die Zahl der überlebenden Kinder. In der Folge kommt es zur

Zunahme der Bevölkerungszahl, der sogenannte „erste demografische Übergang“ setzt ein (vgl. Kröhnert 2013: 86 f.).

Im weiteren Verlauf der Entwicklung einer Gesellschaft kommt es zur Reduktion der Zahl der Nachkommen, da viele Kinder weder als Arbeitskräfte auf dem Feld noch als Altersvorsorge nicht mehr nötig sind. Stattdessen werden Kinder nun als Kostenverursacher angesehen. Gesellschaften in dieser Entwicklungsstufe können die wirtschaftliche Entwicklung deutlich vorantreiben, da es viele Menschen im jungen Alter gibt, die noch nicht für viele ältere Menschen und auch für keine große Anzahl an Kindern mehr sorgen muss. Falls jedoch diesen jungen Menschen keine Arbeitsplätze und keine sozialen Aufstiegsperspektiven geboten werden können, so kann dies auch die Erstarkung der politischen Extreme bedingen und somit zu Gewalt und kriegerischen Auseinandersetzungen führen (vgl. Kröhnert 2013: 87).

Im Anschluss an diese Phase kommt es zur weiteren Absenkung der Fertilitätsrate in entwickelten Industrieländern. Diese sinkt meistens sogar bis unterhalb des bestandserhaltenden Maßes, welches bei 2,1 Kindern pro Frau liegt. Die Lebenserwartung nimmt nun vorwiegend im fortgeschrittenen Lebensalter zu. Es kommt zur Verschiebung des Altersschwerpunktes der Bevölkerung. Zunächst verlagert sich dieser vom jungen in das ältere Alter der Erwerbsfähigkeit und schlussendlich in das Ruhestandsalter. Gleichzeitig kommen immer weniger junge Menschen in das Eltern- und Erwerbsleben nach. Somit beginnt die Schrumpfung der Bevölkerungszahl, es kommt zum sogenannten „zweiten demografischen Übergang“ (vgl. Kröhnert 2013: 87).

Auch die Bundesrepublik Deutschland durchlebte in seiner wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung einen demografischen Wandel.

Deutschland verzeichnete seinen letzten Babyboom nach Ende des Zweiten Weltkrieges. 1964 betrug die Anzahl der Geburten in der Deutschen Demokratischen Republik und der Bundesrepublik Deutschland insgesamt 1,36 Millionen Kinder. Das entspricht einer Fertilitätsrate von 2,6 Kindern pro Frau im geschlechtsreifen Alter (vgl. Kröhnert 2013: 87).

Zu Beginn der 1970er-Jahre sank die Gesamtfertilitätsrate auf 1,4 Kinder pro Frau und damit unter das bestandserhaltende Maß. Die Gesamtfertilitätsrate ist in den vergangenen 40 Jahren konstant auf diesem Niveau geblieben, was dazu führt, dass jede nachkommende Generation um circa 33% kleiner ist als die der Eltern. 2009 wurden in Deutschland circa 660.000 Kinder geboren. Dieser Rückgang der Geburtenzahl führt dazu, dass in Deutschland seit den 70er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts mehr Sterbefälle als Geburten auftreten (vgl. Kröhnert 2013: 87 f.).

In der Vergangenheit konnte dieser Überschuss an Sterbefällen durch Zuwanderung ausgeglichen werden. Im langjährigen Durchschnitt immigrierten mehr als 200.000 Menschen pro Jahr nach Deutschland. In den letzten 60 Jahren wanderten etwa neun Millionen Menschen nach Deutschland ein, über die Hälfte der Zuwanderer kam erst nach 1990 nach Deutschland, wodurch die Einwohnerzahl Deutschlands anstieg. Ab 2000 kam es zur Abnahme der Zuwanderung. 2008 emigrierten erstmals seit Beginn der 1980er-Jahre mehr Menschen aus Deutschland, als Menschen nach Deutschland immigrierten. Auch in den vergangenen paar Jahren fand kaum beachtenswerte Zuwanderung nach Deutschland statt (vgl. Kröhnert 2013: 88 f.).

Auch zukünftig ist eine weitere Zunahme des Missverhältnisses zwischen Sterbefällen und Geburten zu erwarten, da die geburtenstarken Jahrgänge der 50er- und 60er-Jahre des 20. Jahrhunderts zunehmend älter werden. Des Weiteren wird die Zahl der Geburten weiterhin sinken. 2009 gab es 190.000 mehr Sterbefälle als Geburten. 2030 soll diese Zahl auf circa 400.000 ansteigen. Ab 2040 droht Deutschland ein Verlust von jährlich circa 500.000 Menschen allein dadurch, dass mehr Menschen sterben als geboren werden. Ein Ausgleich dieses Phänomens allein durch Zuwanderung dürfte nahezu unmöglich sein und würde überdies durch die hohe Zahl von Zuzügen auch soziale Problematiken mit sich bringen (vgl. Kröhnert 2013: 89).

Auch innerhalb Deutschlands sind erhebliche Unterschiede zwischen den Regionen im Hinblick auf demografische Entwicklungen festzustellen (vgl. Kröhnert 2013: 97).

Bereits seit 1990 kommt es in nahezu allen ostdeutschen Bundesländern zum Verlust von Bevölkerung, was durch die Abwanderung von Menschen aus Ost- nach Westdeutschland und des hohen Sterbeüberschusses bedingt wird. Seit 2002 verlassen jährlich circa 50.000 Menschen Ostdeutschland um nach Westdeutschland zu gehen. Es wird ein starker Rückgang der Bevölkerungszahl aller ostdeutschen Bundesländer bis 2025 prognostiziert. Für Sachsen werden Bevölkerungsverluste von 13% vorausgesagt (vgl. Kröhnert 2013: 98). Die 7. Regionalisierten Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2019 bis 2035 sagt voraus, dass die Bevölkerung Sachsens von 4.077.937 Einwohnern im Jahr 2018 bis 2025 weiter sinken wird. Variante 1 geht von einer Bevölkerungszahl im Jahr 2025 in Höhe von 4.049.340 Einwohnern aus, Variante 2 berechnet für 2025 eine Bevölkerungszahl von 4.017.580 Einwohnern. Dieser Bevölkerungsrückgang wird sich bis 2035 weiter fortsetzen. Variante 1 benennt einen Wert von 3.945.430 Einwohnern im Jahr 2035. Variante 2 hingegen prognostiziert eine Bevölkerungszahl von 3.814.570 Einwohnern in Sachsen im Jahr 2035 (vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2020a: 7).

Auch innerhalb der Bundesländer vollzieht sich der demographische Wandel unterschiedlich. Es ist zu beobachten, dass nahezu in allen ostdeutschen Bundesländern in den Landkreisen flächendeckend Bevölkerungsrückgänge zu beobachten sind. Hingegen stabilisieren sich einige Großstädte durch Zuwanderung oder können sogar ein Bevölkerungswachstum aufweisen, da sie mit ihren Kulturangeboten, Unternehmen und Bildungseinrichtungen über anziehende Faktoren verfügen (vgl. Kröhnert 2013: 99).

Die größte Problematik für die Gesellschaft dürfte sich aus der rapiden Schrumpfung der Menschen im Alter der Erwerbsfähigkeit ergeben. In den nächsten 10 Jahren wird die Zahl der Personen im Alter der Erwerbsfähigkeit in Deutschland jährlich um 375.000 Menschen schrumpfen. Die zahlenmäßig immer geringer werdende Gruppe der Menschen im erwerbsfähigen Alter muss neben der Finanzierung der anwachsenden Gruppe der Rentner auch die Sicherung der wirtschaftlichen Innovationskraft gewährleisten, da bei sinkender Erwerbstätigkeit Wirtschaftswachstum nur durch Innovation generiert werden kann (vgl. Kröhnert 2013: 111).

Durch die abnehmende und zunehmend älter werdende Bevölkerung kommt es am Arbeitsmarkt zu Engpässen (vgl. Möller/Walwei 2013: 135). Schon seit einem längeren Zeitraum treten weniger junge Menschen in den Arbeitsmarkt ein, als aus diesem ausscheiden. Dies bietet den jüngeren Menschen den Vorteil, dass ihnen bessere Einstiegsmöglichkeiten in den Arbeitsmarkt und berufliche Perspektiven geboten werden können, als dies bei älteren Generationen der Fall gewesen ist (vgl. Möller/Walwei 2013: 117 ff.). Gerade im ländlichen Raum Ostdeutschlands ist ein Mangel an Auszubildenden und Berufseinsteigern zu beobachten. Für diese Gruppe bedeutet dies zukünftig gute Chancen, einen Ausbildungs- oder Studienplatz zu bekommen (vgl. Kröhnert 2013: 110 f.).

Des Weiteren wird es zu einer Verlängerung des Erwerbslebens durch die Rente mit 67 Jahren kommen. Hierin liegt eine weitere Herausforderung für Arbeitnehmer und Unternehmen, da sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber die möglichst langanhaltende Erhaltung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit sicherstellen müssen (vgl. Möller/Walwei 2013: 120).

Die Altersstruktur der dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Menschen wirkt sich auch auf das Qualifikationsangebot aus. Das Ausscheiden von älteren Arbeitskräften wird einen erheblichen Ersatzbedarf an Arbeitnehmern mit entsprechender Qualifikation auslösen (vgl. Möller/Walwei 2013: 120).

Gerade der öffentliche Dienst weist einen hohen Altersdurchschnitt auf, was dazu führt, dass ihm viele Fälle von Renteneintritt bevorstehen (vgl. Kröhnert 2013: 110). Bis 2030 werden allein im öffentlichen Dienst in Sachsen auf Staatsebene mehr als 40.000

Altersabgänge prognostiziert (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 7). Jedoch ist die Zahl der dem gegenüberstehenden Nachwuchskräfte nicht ausreichend (vgl. Kröhnert 2013: 110).

Auch die Stadt Schneeberg durchlebt demographische Veränderungen.

Seit 1990 ist die Bevölkerung der Stadt Schneeberg von 20.386 Einwohnern im Jahr 1990 auf 13.894 Einwohner gesunken. Dies entspricht einem Bevölkerungsrückgang um 31,8% (vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2020b: 8). Bis 2035 wird für die Stadt Schneeberg ein sich fortsetzender Bevölkerungsrückgang prognostiziert. Variante 1 sagt einen Wert von 13.210 Einwohnern voraus, wohingegen Variante 2 einen Wert von 12.510 Einwohnern für das Jahr 2035 berechnet (vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2020b: 14).

Auch das Durchschnittsalter innerhalb der Stadt Schneeberg hat sich erhöht. Im Jahr 1990 betrug das Durchschnittsalter 37,7 Jahre. Bis zum Jahr 2018 stieg es auf 49,3 Jahre an (vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2020b: 10). Bis 2035 wird ein weiterer Anstieg des Durchschnittsalters erwartet. Variante 1 geht im Jahr 2035 von einem Durchschnittsalter in Höhe von 49,6 Jahren aus. Variante 2 berechnet für 2035 ein Durchschnittsalter von 50,7 Jahren (vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2020b: 16).

Auch die Altersstruktur wird sich verändern. Variante 1 berechnet für das Jahr 2035 eine leichte Zunahme der Gruppe der unter 20 Jährigen von 2.181 Einwohnern im Jahr 2018 auf 2.240 Einwohner im Jahr 2035. Variante 2 hingegen sagt für das Jahr 2035 eine Abnahme des Anteils der unter 20 Jährigen von 2.181 Einwohner im Jahr 2018 auf 2.010 Einwohner im Jahr 2035 voraus. In der Gruppe der Menschen im erwerbsfähigen Alter gehen beide Varianten von einem Bevölkerungsrückgang aus. Variante 1 sagt einen Rückgang von 7.511 Einwohnern im Jahr 2018 auf 6.570 Einwohner im Jahr 2035 in der Gruppe der Erwerbsfähigen voraus. Variante 2 geht von einer Schrumpfung der erwerbsfähigen Bevölkerung von 7.511 Einwohnern im Jahr 2018 auf 6.130 Einwohner im Jahr 2035 aus. In Variante 1 ist der Bevölkerungsrückgang dieser Gruppe mit einem Minus von 941 Menschen geringer als in Variante 2, welche in dieser Gruppe von einem Bevölkerungsrückgang von 1.381 Menschen ausgeht. Auch in der Gruppe der über 65 Jährigen sagen beide Varianten eine Zunahme voraus. In Variante 1 steigt die Zahl der Menschen im Rentenalter von 4.202 Einwohnern im Jahr 2018 auf 4.410 Einwohner im Jahr 2035. Variante 2 hingegen prognostiziert diesen Anstieg von 4.202 Einwohnern im Jahr 2018 auf 4.370 Einwohner im Jahr 2035. Variante 1 prognostiziert eine Zunahme von 208 Menschen im Rentenalter 2035 im Vergleich zu 2018. Variante 2 sagt für diese

Altersgruppe eine Steigerung von 168 Menschen im Rentenalter für 2035 gegenüber 2018 voraus (vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2020b: 18).

2.2 Auswirkungen demographischer Entwicklungen auf die Finanzsituation in der öffentlichen Verwaltung

2.2.1 Auswirkungen demographischer Entwicklungen auf die Finanzsituation des Freistaates

Der Länderfinanzausgleich inklusive Umsatzsteuerverteilung und Fehlbetragsergänzungszuweisungen sowie zahlreiche andere Einnahmekomponenten stehen in einem engen Zusammenhang mit der Bevölkerungszahl, sodass die Bevölkerungsentwicklung beträchtliche Auswirkungen auf die Einnahmenseite haben wird (vgl. Seitz 2004: 21). Des Weiteren besteht auch eine enge Verflechtung zwischen Steueraufkommen und Altersstruktur (vgl. Bach 2002 zitiert nach Seitz 2004: 21). Allerdings besteht eine hohe Abhängigkeit des Freistaates Sachsen von Transferleistungen des Länderfinanzausgleichs, inklusive Umsatzsteuerverteilung, sodass anzunehmen ist, dass die veränderte Altersstruktur nur sehr geringe Effekte auf diese Gesamteinnahmehöhe und -struktur haben wird (vgl. Seitz 2004: 21).

Der demografische Wandel hat überdies auch Auswirkungen auf die Ausgabenseite des Staatshaushalts. Hier ist eine Untersuchung der Personalbestände sinnvoll, da gerade in den Personalausgaben zentrale Eingriffsmöglichkeiten der Politik liegen, um öffentliche Haushalte nachhaltig anzupassen (vgl. Seitz 2004: 25).

Durch den Rückgang der Bevölkerungszahl scheint auch ein Personalabbau in der Allgemeinen Verwaltung als sinnvoll. Auch andere Bereiche, wie zum Beispiel der Polizeibereich oder der Kulturbereich sind von demographischen Veränderungen betroffen, sodass auch hier Personalabbau fällig ist (vgl. Seitz 2004: 28 f.).

Bis 2020 entsteht somit ein Personalabbaubedarf von etwa 31.750 Vollzeitäquivalenten. Dies stellt circa 30% des Personalbestandes von 2002 dar. Etwa 30% dieses Anpassungsbedarfes ist konsolidierungsbedingt, wohingegen die übrigen etwa 70% durch demographische Entwicklungen bedingt sind (vgl. Seitz 2004: 30).

2.2.2 Auswirkungen demographischer Entwicklungen auf die Finanzsituation der sächsischen Gemeinden

Auch in den Gemeinden werden durch demografische Entwicklungen Anpassungen nötig werden. Der Rückgang der Bevölkerung wird auch hier sinkende Einnahmen bedingen, was die Senkung der Ausgaben erfordert (vgl. Seitz 2004: 31).

Auch die Einnahmen von Kommunen stehen in Verbindung mit der Einwohnerzahl, so dass der Bevölkerungsrückgang auch hier die Senkung der Einnahmen zur Folge hat. Die Zunahme des Alters der Bevölkerung wird tendenziell zu sinkenden Steuereinnahmen führen, da Menschen im Rentenalter geringere Steuern entrichten als erwerbstätige Altersgruppen. Auch im Bildungsbereich führt der demografische Wandel zu einem Einnahmerückgang, da die Kommunen für diese Aufgabe zweckgebundene Finanzaufstellungen erhalten. Zeitgleich führt ein Bevölkerungsrückgang zum Ansteigen der Pro-Kopf-Ausgaben. Des Weiteren kommt es zur Verschiebung der Nachfrage nach Dienstleistungen, welche durch die Kommune erbracht werden, durch das Ansteigen des Alters der Bevölkerung. Durch diese Nachfrageverschiebung können sich jedoch auch Einsparpotenziale auf der Aufgabenseite ergeben (vgl. Bartl/Jonda 2008: 191 ff.).

Genau wie auf der Ebene des Freistaates bietet sich auch auf der Ebene der Kommunen die Betrachtung der Personalbestände und der damit einhergehenden Personalausgaben an. Es besteht ein demografischer Anpassungsbedarf von circa 64.800 Vollzeitäquivalenten im Jahr 2002 auf etwa 55.700 Vollzeitäquivalenten im Jahr 2020. Dies entspricht einer Reduktion von circa 14,1% (vgl. Seitz 2004: 32 f.).

Vor allem in Gemeinden, welche von überdurchschnittlichen Bevölkerungsverlusten betroffen sind, zeigen sich bedeutend höhere Steigerungen im Bereich der Personalausgaben als in Gemeinden mit kleineren Bevölkerungsverlusten. Ohne Gegenmaßnahmen würde dies zu Beeinträchtigungen der Leistungsfähigkeit der Kommune führen (vgl. Seitz 2004: 33).

Ein möglicher Lösungsansatz der oben beschriebenen Problematiken besteht in der interkommunalen Zusammenarbeit bei der öffentlichen Leistungserstellung (vgl. Seitz 2004: 34).

Es ist zu beachten, dass keine isolierte Betrachtung von Reaktionen auf demographische Entwicklungen auf Ebene des Landes und der Gemeinden vorgenommen werden darf. Vielmehr besteht hier ein enger Abstimmungsbedarf. Planungen des Landes, zum Beispiel die Planung von Schulstandorten, wirken sich direkt auf die Kommunen aus. Bei der Lösung der Anpassungsprobleme sollte das Land den Kommunen Unterstützung gewähren (vgl. Seitz 2004: 34).

Investive Ausgaben sind in den Bundesländern im Osten Deutschlands von herausgehobener Bedeutung. Der Anteil der Sachinvestitionen, die durch die Kommunen realisiert werden, beträgt rund 70%. Dies deutet darauf hin, dass Infrastrukturinvestitionen einen regionalen Bezug aufweisen und damit regionalspezifische Verhältnisse des demographischen Wandels besondere Beachtung finden müssen (vgl. Seitz 2004: 35).

Es erwachsen große Einflussmöglichkeiten des Landes auf die Investitionshöhe und die Investitionsstruktur der Kommunen durch dessen Zuweisungspolitik. Hier müssen demografische Entwicklungstrends künftig mehr Beachtung finden und regionale Entwicklungspotenziale zur Bildung von Wachstumspolen stärkere Förderung erfahren. Dazu muss eine Priorisierung der Regionen mit bereits bestehenden Entwicklungspotenzialen erfolgen (vgl. Seitz 2004: 35).

Auch die Folgekosten der kommunalen Investitionen haben aufgrund der regional unterschiedlich verlaufenden Bevölkerungsentwicklung eine besondere Bedeutung. Es muss darauf geachtet werden, dass sich Kommunen solche Infrastrukturen aufbauen, die sie auch unter einem starken Bevölkerungsrückgang noch unterhalten und finanzieren können (vgl. Seitz 2004: 36).

Des Weiteren muss eine stärkere Abstimmung zwischen dem Land und den Kommunen bezüglich ihrer Investitionen stattfinden (vgl. Seitz 2004: 36).

2.2.3 Mögliche Lösungsansätze demographischer Auswirkungen auf die Finanzsituation im Personalbereich

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass demografische Entwicklungen Auswirkungen auf die Finanzsituation haben. Ein möglicher Lösungsansatz zum Umgang mit diesen Schwierigkeiten liegt im Personalbereich (vgl. Seitz 2004: 39).

Eine schnelle Lohnangleichung im öffentlichen Dienst in Ostdeutschland stellt eine Belastung dar, die angepasst werden muss. Es ist nicht möglich, hohe Durchschnittslöhne bei Personalüberhang zu zahlen. Das durchschnittliche Lohnniveau muss zurückgeführt und mit einer Lohnspreizung verbunden werden (vgl. Seitz 2004: 40 f.).

Die Umsetzung dieses Lösungsansatzes ist für tarifgebundene Kommunen nicht umsetzbar. Dies obliegt vielmehr dem Gesetzgeber sowie den Tarifvertragsparteien.

Es muss der öffentlichen Verwaltung gelingen, Beschäftigte mit hohen Qualifikationen über ein attraktives Einkommen und gute Aufstiegschancen zu binden. Aufgrund der hohen regionalen und sektoralen Mobilität Hochqualifizierter befindet sich der öffentliche

Dienst in einem extremen Wettbewerb, dessen künftige Verschärfung aufgrund der sinkenden Zahl von Akademikern erwartet wird (vgl. Seitz 2004: 41).

Dieser Lösungsansatz wird im weiteren Verlauf der Arbeit umfangreicher erläutert. Im Kapitel 6.2 Maßnahmen zur Personalbindung werden Instrumente beschrieben, mit denen die Bindung des Personals gefördert werden soll.

Des Weiteren ist eine kritische Hinterfragung der Aufgabenwahrnehmung und eine Betrachtung, inwiefern eine Privatisierung von Teilaufgaben oder eine gemeinsame Durchführung von Aufgaben mit Privaten erfolgen kann, sinnvoll. Die Privatisierung von Aufgaben und die gemeinsame Aufgabendurchführung mit Privaten kann auch der Beschleunigung des Personalabbaus dienen, weil so die Überführung von Personal in die Wirtschaft erfolgen kann (vgl. Seitz 2004: 41 f.).

Dieser Lösungsansatz enthält mehrere Vorschläge. Die Privatisierung sowie Kooperationen mit privaten Akteuren sollen im Kapitel 6.3 Weitere Maßnahmen näher betrachtet werden.

3. Aktueller Stand der Beschäftigtenzahlen im öffentlichen Dienst

3.1 Aktueller Stand im Freistaat Sachsen

Am 30. Juni 2021 waren insgesamt 211.980 Personen im öffentlichen Dienst in Sachsen beschäftigt. 120.990 davon waren auf Landesebene tätig. Der Landesbereich verzeichnete einen Zuwachs von 0,8% im Vergleich zum Vorjahr. Von diesen 120.990 Beschäftigten sind 39.450 Beamte und Richter. Dies entspricht einem Anteil von 32,6%. Dieses Dienstverhältnis weist ebenfalls einen Anstieg im Vergleich zum Vorjahr um 4,1% aus (vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2022).

Die restlichen 81.540 Beschäftigten stehen in einem Arbeitsverhältnis zum Freistaat Sachsen, was einem Anteil von 67,4% an den gesamten Beschäftigten im Landesbereich darstellt. Dieses Dienstverhältnis erlebte jedoch im Vergleich zum Vorjahr einen Rückgang um 0,8% (vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2022).

3.2 Aktueller Stand in den Kommunen

Am 30. Juni 2021 waren 80.225 Beschäftigte im kommunalen Bereich tätig. Der kommunale Sektor konnte ein Wachstum von einem Prozent im Vergleich zum Vorjahr erreichen. Von den insgesamt 80.225 Beschäftigten im Bereich der Kommunen sind lediglich 3.780 Beamte und Richter, was einem geringen Anteil von 4,7% entspricht. Bei diesem

Dienstverhältnis kam es zu einem Rückgang um 0,3% (vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2022).

Die überwiegende Mehrheit der 80.225 kommunal Beschäftigten steht in einem Arbeitsverhältnis mit der entsprechenden Kommune. 76.445 der 80.225 Beschäftigten sind Arbeitnehmer. Der Anteil dieses Dienstverhältnisses liegt bei 95,3%. Hier konnte eine Steigerung von 1,1% im Vergleich zum Vorjahr verzeichnet werden (vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2022).

3.3 Aktueller Stand in der Bergstadt Schneeberg

In der Bergstadt Schneeberg waren zum 30. Juni 2022 insgesamt 100 Personen beschäftigt. 73 davon sind weiblich, 27 männlich.

Von den 100 Beschäftigten stehen lediglich sechs in einem Beamtenverhältnis. Wahlbeamte sind hier inkludiert. Mit einem Anteil von sechs Prozent an Beamten befindet sich die Bergstadt Schneeberg über dem Sächsischen Durchschnitt der Kommunalbeamten, welcher bei 4,7% liegt. Jedoch ist auch ein Anteil von sechs Prozent Beamten an den insgesamt Beschäftigten sehr gering.

63 Beschäftigte arbeiten in Teilzeit, was einen Anteil von 63% an den insgesamt Beschäftigten bedeutet. 55 der Beschäftigten, die in einem Teilzeitmodell arbeiten, sind weiblich, dies entspricht einem Frauenanteil an Teilzeit von 87,3%. Lediglich acht Männer verrichten ihre Arbeit in einem Teilzeitmodell. Deren Anteil liegt bei 12,7%.

Auch in Führungspositionen zeigt sich in der Bergstadt Schneeberg ein hoher Frauenanteil. Drei Beschäftigten obliegt die Fachbereichsleitung. Zwei davon sind weiblich und einer männlich. Somit ist der Frauenanteil hier bei 66,7%, während der Männeranteil bei 33,3% liegt.

Weiterhin spiegelt sich ein hoher Frauenanteil in der Sachgebietsleitung wider. Insgesamt nehmen elf Beschäftigte eine Sachgebietsleitung wahr. Davon sind zehn Frauen, was einem Anteil von 90,9% entspricht. Lediglich ein Mann ist Sachgebietsleiter, was einen Anteil von 9,1% bedeutet.

Die Altersstruktur der in der Stadtverwaltung Schneeberg Beschäftigten weist ein differenziertes Bild auf. Den größten Anteil an den Beschäftigten hat mit 33 Beschäftigten und damit 33% die Gruppe der 51- bis 60-Jährigen. Inwieweit dies problematisch ist, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit untersucht. Auf diese Gruppe folgt mit 28 Beschäftigten die Gruppe derjenigen zwischen 31 und 40 Jahren. Mit 21 Beschäftigten liegt die Gruppe der 41- bis 50-Jährigen an dritter Stelle. 13 Beschäftigte sind über 61 Jahre alt.

Die kleinste Gruppe macht mit lediglich acht Beschäftigten die Gruppe der 20- bis 30-Jährigen aus.

4. Prognosen der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im öffentlichen Dienst

4.1 Prognose für den Freistaat Sachsen

Der Stellenplan wies auf Staatsebene für das Jahr 2019 insgesamt 90.187 Stellen aus. Etwa 94.846 Beschäftigte übten stellenplanrelevante Tätigkeiten aus. Insgesamt betrug der Personaleinsatz 2019 88.070 Vollzeitäquivalente (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 17).

Die Personalkommission I ging von einem Ausscheiden aus dem Dienst von circa 51% der Beschäftigten bis 2030 aus. Dies wurde durch die Personalkommission II erneut evaluiert (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 17).

Es wird ein altersbedingtes Ausscheiden von rund 39.000 Bediensteten aus dem Öffentlichen Dienst bis 2030 durch die Personalkommission II prognostiziert. Dies entspricht 43% der aktuell Bediensteten. Bei dieser Prognose wurden diejenigen Personen berücksichtigt, welche im Erhebungszeitraum ein Alter von über 50 Jahren erreicht hatten. Die Differenzierung der Altersabgänge erfolgte in reguläre und weitere Altersabgänge. Reguläre Altersabgänge sind diejenigen, wo Bedienstete dadurch aus dem Dienst ausscheiden, dass sie eine Regelaltersgrenze oder eine besondere Altersgrenze erreichen. 27.000 der 39.000 bis zum Jahr 2030 ausscheidenden Bediensteten sind den regulären Altersabgängen zuzuordnen. Die Gruppe der weiteren Altersabgänge umfasst diejenigen, welche durch Erreichen einer Antragsaltersgrenze verfrüht aus dem Dienst ausscheiden werden. Dies kann zum Beispiel bei Beamten oder Schwerbehinderten der Fall sein. In diese Gruppe fallen rund 12.000 der 39.000 prognostizierten Altersabgänge. Des Weiteren wird ein Anstieg des durchschnittlichen Renten- beziehungsweise Ruhestandseintrittsalters erwartet. Dieses soll von 64 Jahren und neun Monaten in 2025 auf 66 Jahre und drei Monate in 2030 anwachsen (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 29 f.).

Überdies haben die verschiedenen Laufbahngruppen eine unausgeglichene Altersstruktur, wonach es vor allem in der Laufbahngruppe 2.2 zu hohen Altersabgängen kommt, die hohe Nachbesetzungsbedarfe erforderlich machen. Hiervon sind vor allem die Berufsgruppen der Lehrer, Richter und Staatsanwälte betroffen (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 31 f.).

Zusätzlich zu den Altersabgängen führt auch Fluktuation zu dem Ausscheiden von Bediensteten und damit zu Nachbesetzungsbedarfen. Als Fluktuation wird das Ausscheiden von Beschäftigten aus weiteren Gründen definiert. Das ist beispielsweise bei dauerhafter Berufsunfähigkeit oder dem Tod des Arbeitnehmers vor dem Erreichen des Renteneintrittsalters der Fall. Um hierfür einen Wert zu ermitteln wurden für den Betrachtungszeitraum 2015 bis 2018 Daten durch die einzelnen Ressorts erhoben und der Mittelwert gebildet. Daraus resultieren allein für die Bediensteten unter 50 Jahren zusätzliche Personalabgänge in Höhe von 344 Bediensteten pro Jahr. Geht dieser Trend zukünftig weiter, so treten allein für die Altersgruppe der unter 50-Jährigen weitere rund 3.800 Nachbesetzungsbedarfe bis 2030 auf (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 32 f.).

Um den vollständigen Nachbesetzungsbedarf zu ermitteln, müssen Altersabgänge und fluktuationsbedingte Abgänge Berücksichtigung finden. Insgesamt wird bis 2030 ein Nachbesetzungsbedarf von mehr als 42.600 Bediensteten prognostiziert (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 35).

Jedoch werden im Landesbereich große Probleme bei der Nachbesetzung erwartet. Gerade bei Stellen, die einen akademischen Abschluss benötigen, wird es zu den größten Nachbesetzungsschwierigkeiten kommen. Es wird prognostiziert, dass im gesamten öffentlichen Dienst circa die Hälfte der bis 2030 durch Altersabgänge freiwerdenden Stellen, die dieses Qualifikationsniveau benötigen, nicht wiederbesetzt werden können. Dies würde circa 23.000 Stellen betreffen. Es wird in allen Sektoren des öffentlichen Dienstes eine Zunahme von Nachbesetzungsschwierigkeiten im Laufe der Zeit erwartet (vgl. ifo Institut 2018: 35 f.).

Bei Stellen, die das mittlere Qualifikationsniveau, also anerkannte Berufsabschlüsse, voraussetzen, wird davon ausgegangen, dass rund ein Viertel des Personalbedarfes nicht wiederbeschafft werden kann. Dies würde im Bereich des Landes circa 3.000 Stellen betreffen (vgl. ifo Institut 2018: 37).

Bei Stellen, die keinen Berufsabschluss benötigen, werden jedoch keine Probleme bei der Nachbesetzung erwartet (vgl. ifo Institut 2018: 37).

4.2 Prognose für den kommunalen Sektor

2015 waren insgesamt circa 70.000 Erwerbstätige bei den Kommunen beschäftigt. Damit waren 4% der Beschäftigten in Sachsen im kommunalen Sektor tätig. 36.000 von diesen waren fünfzehn bis unter 50 Jahre alt, dies entspricht einem Anteil von 51%. Die anderen 34.000 waren 50 Jahre und älter, was einen Anteil von 49% darstellt (vgl. ifo Institut 2018: 9 ff.).

Von den rund 70.000 im kommunalen Sektor Beschäftigten werden bis 2030 etwa 34.000 Altersabgänge erwartet. Bei 11.000 der 34.000 freiwerdenden Stellen wird davon ausgegangen, dass diese unbesetzt bleiben. Dabei kommt es vor allem bei den Stellen, die einen akademischen Berufsabschluss benötigen, zu den größten Nachbesetzungsschwierigkeiten. Für Stellen, die einen anerkannten Berufsabschluss erfordern, wird prognostiziert, dass rund ein Viertel des Personalbedarfes nicht wiederbeschafft werden kann. Die stärkste Betroffenheit wird bei diesem Qualifikationsniveau der kommunale Sektor mit rund 5.000 unbesetzten Stellen erfahren. Auch hier sind bei Stellen, welche keinen Berufsabschluss benötigen, keine Nachbesetzungsschwierigkeiten vorauszusehen (vgl. ifo Institut 2018: 35 ff.).

4.3 Prognose für die Bergstadt Schneeberg

In der Stadtverwaltung Schneeberg wird eine Personalbedarfsplanung nach Fachbereichen durchgeführt.

In den kommenden zehn Jahren werden Altersabgänge in Höhe von 36 Beschäftigten erwartet.

In Fachbereich eins werden voraussichtlich 19 Beschäftigte bis 2033 aufgrund des Erreichens der Regelaltersgrenze aus dem Dienst ausscheiden. Davon sollen 18 Stellen wiederbesetzt werden.

In Fachbereich zwei werden zehn Beschäftigte durch das Erreichen der Regelaltersgrenze die Stadtverwaltung Schneeberg verlassen. Auch hier soll eine Stelle nicht wiederbesetzt werden, sodass hier ein Personalbedarf von neun Beschäftigten bis 2033 berechnet wird.

In Fachbereich drei werden sieben Beschäftigte bis 2033 in Rente beziehungsweise Ruhestand gehen. Hier sollen alle Stellen wiederbesetzt werden. Des Weiteren zeichnet sich in Fachbereich drei ein hoher Personalbedarf ab. Im Bereich der Finanzen ergeben sich Schwierigkeiten bei der Deckung des Personalbedarfes in Höhe von zweieinhalb Vollzeitäquivalenten. Im Sachgebiet Liegenschaften liegt dieser schwer zu deckende Personalbedarf bei zwei Vollzeitäquivalenten.

Da nicht alle Stellen wiederbesetzt werden sollen, ergibt sich ein Personalbedarf in Höhe von 34 Beschäftigten durch Ausscheiden aus dem Dienst aufgrund des Erreichens der Regelaltersgrenze.

Eine Fluktuationsrate, wie sie für den Freistaat Sachsen berechnet wurde, besteht für die Stadtverwaltung Schneeberg nicht.

Überdies entsteht ein zusätzlicher Stellenbedarf in Höhe von einer Stelle in Form einer Projektstelle, welche auf drei Jahre befristet ist (vgl. Stadtverwaltung Schneeberg o. J. a). Somit entsteht bis 2033 ein Personalbedarf in Höhe von 35 Personen.

5. Die strategischen Leitlinien als Grundlage der Handlungsempfehlungen nach der Personalkommission II

Die fünf strategischen Leitlinien bilden die Grundlage für konkrete Handlungsempfehlungen, mit denen man dem Fachkräftemangel begegnen kann. Die fünf strategischen Leitlinien sind ein dienstleistungsorientiertes Selbstverständnis, eine demographiefeste Personalpolitik, optimale Prozesse und Strukturen, eine moderne Führungskultur und attraktive Arbeitsbedingungen. (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 75).

Die Leitlinie des dienstleistungsorientierten Selbstverständnisses beschreibt die Serviceorientierung und Kritikfähigkeit des öffentlichen Dienstes im Freistaat Sachsen. Das Ziel stellt dabei das Handeln nahe an den Bedürfnissen des Leistungsempfängers unter Beachtung rechtsstaatlicher Grundsätze und der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung dar. Dazu ist es notwendig, den Adressaten des Verwaltungshandelns gleichberechtigt gegenüberzustehen, Ermessensspielräume vollumfänglich zu nutzen und Anregungen der Einwohner und Bürger sowie der Mitarbeiter einzubeziehen (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 75 f.).

Demographiefeste Personalpolitik verlangt die Reaktion mit durchdachten und gezielten Maßnahmen auf die Komplexität demographischer Entwicklungen. Ein Instrument demographiefester Personalpolitik ist ein integriertes Personalkonzept. Des Weiteren muss die Personalhaushaltsplanung unter Beachtung der künftigen finanziellen Möglichkeiten erfolgen. Um nachfolgenden Generationen Chancengleichheit zu gewähren, müssen vorhersehbare demografische Entwicklungen Berücksichtigung finden (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 76).

Die strategische Leitlinie optimale Prozesse und Strukturen erfordert die umfassende Überprüfung der bestehenden Prozesse vor dem Hintergrund neuer Technologien und dynamischer Rahmenbedingungen. Ziel dieser Maßnahme sind effizientere Prozesse und die Verbesserung von Planungs- und Steuerungsmöglichkeiten im Personalbereich, der Digitalisierung und der Struktur. Auch die Nutzung von Shared Services kommt hier in Betracht (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 76).

Führungskräften kommt gerade in Veränderungsprozessen eine zentrale Rolle zu. Deshalb muss die Führungskultur modernisiert werden. Die Wichtigkeit von

Zusammenarbeit und Führung muss kräftiger betont und teilweise überdacht werden (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 76).

Die strategische Leitlinie Attraktive Arbeitsbedingungen erfordert die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im öffentlichen Dienst um die Attraktivität des Arbeitgebers öffentlicher Dienst gegenüber potenziell neuen Beschäftigten zu steigern und um bereits vorhandene Beschäftigte langfristig zu binden. Hierzu gehören unter anderem Fortbildungsprogramme, die sich am Bedarf orientieren sowie aussichtsreiche Ausbildungsangebote (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 76).

6. Konkrete Handlungsempfehlungen für die Bergstadt Schneeberg

6.1 Maßnahmen zur Personalbeschaffung

Personalbeschaffung erfolgt mit dem Ziel, die Angleichung zwischen Personalbedarf und Personalbestand mittels interner Rekrutierung oder Neueinstellung zu erreichen. Personalbeschaffung ist dabei nach einem festgelegten Zeitpunkt und Zeitraum bedarfsgerecht auszurichten (vgl. Hentze/Kammel 2001: 241).

Ob Maßnahmen der Personalgewinnung oder Personalbindung zugeordnet werden, ist nicht immer eindeutig bestimmbar. Um Dopplungen zu vermeiden, wird eine Maßnahme nur dort erläutert, wo sie im Rahmen dieser Arbeit kategorisiert wurde.

Um eine möglichst große Basis an potenziell neuen Beschäftigten zu erhalten, ist die umfängliche Nutzung von Erwerbsfähigenpotenzialen essenziell. Hierzu müssen sämtliche potenziell Erwerbsfähige gezielt auf eine Tätigkeit im öffentlichen Sektor angesprochen und qualifiziert werden. Um dies zu erreichen könnte eine verstärkte Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit dienlich sein. Hierzu bedarf es auch der aktiven Beseitigung von Voreingenommenheit gegenüber Diversität. Dazu müssen die Beschäftigten hinsichtlich des demografischen Wandels und der damit verbundenen Diversität sensibilisiert werden. Vorurteile müssen identifiziert werden, damit diese dann durch bestimmte Maßnahmen entkräftet werden können. Diese Maßnahmen sind dem Handlungsfeld Vielfältigkeit und Chancengleichheit zuzuordnen (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 81).

Inwiefern diese Handlungsempfehlungen schon durch die Stadtverwaltung Schneeberg umgesetzt werden, ist nur eingeschränkt überprüfbar. Durch interne und öffentliche Stellenausschreibungen sowie durch die Nutzung von Facebook und Instagram werden bereits viele potenziell Erwerbsfähige auf eine Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung

angesprochen. Durch die Nutzung zusätzlicher sozialer Netzwerke könnte die Reichweite sicherlich noch vergrößert werden.

Allerdings äußert die Sächsische Datenschutzbeauftragte Bedenken hinsichtlich der Facebook-Nutzung durch Behörden. Sollte einer Behörde der Nachweis, dass ihre Fanpage-Nutzung nicht gegen datenschutzrechtliche Bestimmungen verstößt, nicht gelingen, so ist die Abschaltung dieser Fanpage unumgänglich. Dies ist zunächst nur für die obersten Landesbehörden verpflichtend, jedoch soll diese Pflicht auch auf die Kommunen ausgedehnt werden (vgl. Sächsische Datenschutzbeauftragte 2022: 1 f.).

Die Untersuchung, ob und inwieweit Voreingenommenheit gegenüber Diversität in der Belegschaft existieren, ist mittels eines Fragebogens nur schwer objektiv untersuchbar. Hierzu wäre eine langfristig angelegte Beobachtung notwendig gewesen, um dahingehend Einblicke in die Stadtverwaltung zu erlangen.

Eine weitere wichtige Maßnahme zur Personalbeschaffung ist die zeitgemäße Darstellung des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber. Bereits etablierte Maßnahmen moderner Personalbeschaffung haben bereits positive Resonanz angesprochener Personen erfahren. Eine derartige Maßnahme liegt zum Beispiel in der Etablierung einer Arbeitgebermarke. So hat der Freistaat Sachsen die Arbeitgebermarke „MACH WAS WICHTIGES“ geschaffen. Diese soll künftig auch weiterhin etabliert werden (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 83).

Auch auf der kommunalen Ebene ist die Schaffung und Etablierung einer Arbeitgebermarke durchaus sinnvoll. Auch die Stadtverwaltung Schneeberg hat sich eine eigene Arbeitgebermarke geschaffen. Diese wird auch umfassend genutzt. So kommt diese grundsätzlich bei allen Veröffentlichungen von Werbeflyern, beim Briefverkehr, bei Verträgen und im Internet zum Einsatz. Diese Handlungsempfehlung hat die Stadtverwaltung Schneeberg bereits gut umgesetzt.

Außerdem wird die Modernisierung und breite und zielgruppengerechte Aufstellung der Personalbeschaffung empfohlen. Der Freistaat Sachsen soll vermehrt auf soziale Netzwerke, Plattformen sowie Businessnetzwerke zurückgreifen, um sich als Arbeitgeber zu präsentieren und unmittelbar Personal zu beschaffen (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 83).

Auch diese Handlungsempfehlung lässt sich auf die Kommunen übertragen. Diese Handlungsempfehlung korrespondiert mit der umfassenden Nutzung der Erwerbsfähigkeitspotentiale (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 81).

Die Stadtverwaltung Schneeberg nutzt bereits mit Facebook und Instagram soziale Netzwerke zu Zwecken des Personalmarketings. Jedoch werden keine Businessnetzwerke zum Personalmarketing genutzt. Hier könnte die Stadtverwaltung Schneeberg noch ansetzen, um potenzielle Beschäftigte zu erreichen.

Weiterhin sollten potenzielle Beschäftigte bereits frühzeitig auf eine Beschäftigung im öffentlichen Dienst angesprochen werden. Dies sollte bereits in den Schulen oder auch in den Hochschulen und Universitäten durchgeführt werden. Um dies umzusetzen ist die Präsenz in Bildungseinrichtungen und Messen zu erhöhen. Überdies sollte Interessierten die Möglichkeit angeboten werden, durch begleitende Tätigkeiten, wie zum Beispiel einer Werksstudententätigkeit und vergüteten oder unentgeltlichen Praktika, den öffentlichen Dienst als Arbeitgeber kennenzulernen (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 83).

Aus der Ausbildungsbroschüre 2023/2024 geht hervor, dass die Stadtverwaltung Schneeberg Schulpraktika sowie Betriebsbesichtigungen anbietet, ein Ferienjob hier jedoch nicht möglich ist (vgl. Stadtverwaltung Schneeberg o. J. c: 27). Ein Ferienjob stellt eine gute Möglichkeit dar, um jungen Menschen eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst näher zu bringen. Die Auswirkungen, die ein Ferienjob für Berufswahl und damit auch für die Personalgewinnung hat, sollten nicht unterschätzt werden. Fraglich ist jedoch, ob ein Ferienjob im stark reglementierten öffentlichen Dienst überhaupt angeboten werden kann. Auch in Schulen zeigt die Stadtverwaltung Schneeberg Präsenz, um Nachwuchs zu gewinnen.

Die Bedeutung von digitalem Personalmarketing nimmt immer mehr zu. Die Reichweite von traditionellen Formen des Personalmarketings bei jüngeren Menschen nimmt hingegen immer mehr ab. Personalmarketing muss sich an der Zielgruppe orientieren, das heißt im Bereich der Zielgruppe erfolgen. Dabei müssen Informationen in den von der Zielgruppe genutzten Informationskanälen verbreitet werden. Auf Staatsebene wird ein ressortübergreifender Instagram-Kanal zum zielgruppenorientierten Personalmarketing empfohlen (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 84).

Wie bereits erwähnt nutzt die Stadtverwaltung Schneeberg Facebook und Instagram zu Zwecken des Personalmarketings. Ein eigener Kanal nur für die Ausbildung existiert jedoch nicht. Um wirksames Marketing mit Social-Media-Kanälen betreiben zu können, brauchen diese eine entsprechende Pflege, welche mit einem gewissen Aufwand verbunden ist. Somit würde die Account-Pflege weitere der ohnehin schon knappen personellen Ressourcen binden und einen erheblichen Mehraufwand bedeuten. Die Erstellung und die entsprechende Pflege eines Social-Media-Kanals, der sich nur mit Themen der Ausbildung beschäftigt, wird als nicht sinnvoll erachtet. Da die Stadtverwaltung Schneeberg jährlich nur einen Auszubildenden einstellt, erscheint es ohnehin zweifelhaft, ob

damit genug Content produziert werden könnte. Auf den ersten Blick scheint die Maßnahme eines eigens für die Ausbildung angelegten Social-Media-Kanals nur auf staatlicher Ebene sinnvoll. Jedoch ist es diskussionswürdig, gemeinsam mit anderen Kommunen im Umkreis einen Social-Media-Kanal für die Ausbildung zu betreiben. So könnte man den Aufwand für die Pflege des Accounts auf die beteiligten Kommunen verteilen oder gemeinsam einen Beschäftigten, der sich damit befasst, einstellen. Auch die angesprochene Problematik hinsichtlich der Fülle des Contents bei nur einem Auszubildenden pro Jahr könnte so abgemildert beziehungsweise umgangen werden.

Auch die Ausbildung eigenen Nachwuchspersonals bietet Möglichkeiten, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Die Deckung des zukünftig großen Fachkräftebedarfs ist nur durch eigene Ausbildung oder Studium zu bewältigen. Der Freistaat Sachsen startete deshalb eine Ausbildungsoffensive, deren Umsetzung und Fortgang von großer Wichtigkeit ist. (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 84).

Auch die Stadtverwaltung Schneeberg bildet eigenes Nachwuchspersonal aus. Pro Jahr stellt sie einen Auszubildenden ein. Um den künftigen Personalbedarf von 35 Beschäftigten bis zum Jahr 2033 zu decken, ist dies nicht ausreichend. Hier besteht also Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Anzahl der jährlich einzustellenden Auszubildenden. Allerdings müssen dafür auch räumliche und personelle Kapazitäten gegeben sein (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 85). Daher kann die Zahl der Auszubildenden nicht beliebig erhöht werden. Auf jeden Fall sollte die Stadtverwaltung Schneeberg die Ausbildung eigenen Nachwuchspersonals auch in den künftigen Jahren fortsetzen.

Des Weiteren wird die Überprüfung von Anforderungsprofilen in Stellenausschreibungen empfohlen, da Stellenausschreibungen ein grundsätzlich offenes Anforderungsprofil aufweisen sollen. Es sollte eine Abkehr von der Forderung schon verfügbaren Erfahrungswissen stattfinden. Vielmehr sollte die Entwicklung des notwendigen Erfahrungswissens während der Wahrnehmung der neuen Tätigkeit in den Vordergrund rücken (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 86).

Um zu ermitteln, wie offen das Anforderungsprofil einer Stellenausschreibung ist, wurde die Stellenausschreibung eines Energiemanagers exemplarisch untersucht. Es werden umfangreiche Fähigkeiten, über die ein Bewerber verfügen sollte, genannt. Neben Hard Skills, wie einem abgeschlossenen Studium in einem der Tätigkeit entsprechenden Bereich oder dem Führerschein der Klasse B, werden auch Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit und Belastbarkeit, genannt. Vorhandenes Erfahrungswissen wird zwar nicht explizit gefordert, jedoch als wünschenswert betitelt (vgl. Stadtverwaltung Schneeberg o. J. a). Dadurch wird suggeriert, dass Bewerber mit Erfahrungswissen gegenüber Bewerbern ohne Erfahrungswissen einen Vorteil haben, wodurch verhindert werden

könnte, dass Berufseinsteiger oder Bewerber mit wenig Erfahrungswissen sich bewerben, wodurch potenziell Beschäftigte verlorengehen. Hier besteht Verbesserungsbedarf hinsichtlich der Anforderungsprofile in Stellenausschreibungen, um mehr potenziell Beschäftigte zu erreichen und zu einer Bewerbung zu motivieren.

In einer weiteren Stellenausschreibung geht es um die Besetzung einer Sekretariatsstelle einer Schule. Auch hier werden neben Hard Skills, welche zum Beispiel eine abgeschlossene Berufsausbildung im Tätigkeitsbereich und der Führerschein der Klasse B, Soft Skills verlangt. Diese belaufen sich unter anderem auf Team- und Kommunikationsfähigkeit. Jedoch wird in dieser Stellenausschreibung kein Wunsch bezüglich des Erfahrungswissens der Bewerber geäußert (vgl. Stadtverwaltung Schneeberg o. J. a)

Anhand dieses Vergleiches zeigt sich ein differenziertes Bild bezüglich des Umsetzungsstandes der oben beschriebenen Maßnahme. Jedoch sollte die Stadtverwaltung Schneeberg darauf achten, die Anforderungsprofile sämtlicher Stellenausschreibungen möglichst offen zu halten (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 86).

Gerade in Fachbereich drei herrscht ein hoher Personalbedarf, bei dessen Deckung es zu Schwierigkeiten kommen könnte. Daher sollte die Überarbeitung der Anforderungsprofile hier priorisiert werden, um viele potenzielle Bewerber zu erreichen und somit die Chance zu erhöhen, einen passenden Bewerber zu finden.

Eine weitere Möglichkeit der Personalgewinnung liegt in der Stärkung des Ehrenamtes. Bisher ist das Ehrenamt vor allem in Bereichen wie der freiwilligen Feuerwehr oder bei der Integrationshilfe von Flüchtlingen bekannt. In Sachsen haben sich bereits freiwillige Polizeidienste etabliert. Durch das vielfältige Engagement wird deutlich, dass Menschen auch ohne Entgelt bereit sind, Einsatz für die Gesellschaft zu zeigen. Diese Einsatzbereitschaft sollte der öffentliche Dienst in größerem Umfang nutzen. Dabei können dynamische Angebote mit leicht zugänglichen Partizipationsmöglichkeiten zur Erhöhung des Freiwilligenpools genutzt werden. In Gemeinden ist es denkbar, Ehrenämtern leichte Verwaltungstätigkeiten zu übertragen (vgl. PwC 2022: 10).

Auch die Stärkung des Ehrenamtes wäre für die Stadtverwaltung Schneeberg ein denkbarer Ansatz. So könnte beispielsweise eine Beschäftigung von Ehrenamtlichen im Bereich des Bürgerservices in einfachen Tätigkeiten, wie zum Beispiel dem Ausgeben von Auskünften oder dem Entgegennehmen von Anträgen, diskutiert werden, um die hauptamtlich Beschäftigten zu entlasten. Eine derartige Beschäftigung wäre auch beim Kurierdienst denkbar.

Fraglich ist, inwieweit der Einsatz von ehrenamtlich Tätigen im Fachbereich drei, welcher einen hohen Personalbedarf aufweist, möglich ist. Die kritischen Sachgebiete in

Fachbereich drei sind die Finanz- und die Liegenschaftsverwaltung. Diese Tätigkeiten können durchaus komplexe Sachverhalte umfassen, sodass der Einsatz von Ehrenamtlern hier eher nicht möglich erscheint.

Auch durch Quereinstiege kann Personal gewonnen werden. Quereinstiege weiten den Bestand potenziell Beschäftigter aus und helfen bei der optimalen Ausschöpfung dieses Kandidatenpools. Deshalb ist es empfehlenswert, aus der Privatwirtschaft kommende Quereinsteiger zu unterstützen und ihnen Zugang zu einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu gewähren. Außerdem bieten Quereinsteiger den Vorteil, dass sie wesentliche Berufserfahrungen sowie Expertenwissen beisteuern können. Um in manchen Fällen nötige Umschulungskosten und -zeiten zu reduzieren, sollten die Anforderungen zu der jeweiligen Tätigkeit passen (vgl. PwC 2022: 14).

Quereinstiege bieten auch für die Stadtverwaltung Schneeberg Möglichkeiten, um den Fachkräftebedarf zu decken. Gerade weil die Stadtverwaltung jährlich nur einen Auszubildenden einstellt, muss Quereinsteigern die Möglichkeit einer Tätigkeit eröffnet werden.

Gerade in Fachbereich drei, wo sich ein kritischer Personalbedarf abzeichnet, ist die Einstellung von Quereinsteigern unumgänglich, um schnell Personal gewinnen zu können.

Wie bereits mehrfach erwähnt, kommt guter Führung in Veränderungszeiten eine große Bedeutung zu. Auch die Beschaffung von Nachwuchsführungskräften darf nicht vernachlässigt werden. Um diese Nachwuchsführungskräfte zu gewinnen, müssen zentrale Einstellungsmöglichkeiten im Rahmen eines sogenannten Talentpools geschaffen werden (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 85).

Ein Talentpool ist eine Datenbank, der die Profile aktueller und potenzieller Beschäftigter enthält. Dabei meint der Begriff des Talentpools sowohl den Aufbau als auch die Verwaltung dieser Datenbank. Vorteile eines Talentpools liegen darin, dass in diesem erfolgreich und rasch nach idealen Kandidaten gesucht werden kann. Hierzu kann eine spezielle Software genutzt werden. Des Weiteren kann ein Talentpool dazu beitragen, Kosten und Zeitaufwand, welche durch Maßnahmen des Recruitings entstehen, zu minimieren (vgl. Lindner 2019).

Auf kommunaler Ebene kann die Errichtung eines Talentpools durchaus diskutiert werden. Ein Talentpool bietet einige sinnvolle Vorteile, um neben Führungs- auch Fachkräfte zu akquirieren. Die Stadtverwaltung Schneeberg verfügt aktuell über keinen Talentpool, jedoch sollte diese über die Errichtung eines Talentpools nachdenken, um dem Mangel an Nachwuchsführungskräften nachhaltig zu begegnen.

6.2 Maßnahmen zur Personalbindung

Personalbindung ist die abschließende Phase im Prozess der Personalbeschaffung (vgl. Hentze/Kammel 2001: 331).

Personalbindung bezeichnet die Verbundenheit von Beschäftigten ihrem Arbeitgeber gegenüber im Sinne von Treue, Leistungsmotivation und Identifikation (vgl. Nink 2008 zitiert nach Brauweiler 2010: 80).

Gerade in Veränderungsprozessen spielt gute Führung eine wichtige Rolle. Führungskräfte nehmen eine Vorbild- und Ansprechpartnerfunktion für Beschäftigte ein. Zur Festlegung von Führungsrahmen und Werte- und Zielvorstellungen guter Führung wird die Definition von Führungsleitlinien empfohlen. Diese sollen einen einheitlichen und verbindlichen Charakter aufweisen (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 80).

In der Stadtverwaltung Schneeberg wurden noch keine einheitlichen und verbindlichen Führungsleitlinien eingeführt. Hier besteht demzufolge noch Handlungsbedarf.

Auch die Zusammenarbeit innerhalb des Teams ist wichtig. Um hier eine Verbesserung zu erreichen, ist es sinnvoll, sich über die gelebte und erfahrene Führung auszutauschen. Um dies zu erreichen, sollte ein praktikables Feedback-Verfahren etabliert werden. Die Auswertung des erhaltenen Feedbacks sollte unter qualifizierter Anleitung erfolgen und die Zusammenarbeit innerhalb des Teams verbessern (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 80).

Um sich über die gelebte und erfahrene Führung auszutauschen, finden in der Stadtverwaltung Schneeberg Dienstberatungen zwischen dem Bürgermeister und den Fachbereichen sowie Personalgespräche statt. Außerdem werden in der Stadtverwaltung Gespräche im Rahmen der leistungsorientierten Vergütung durchgeführt.

Die Kompetenzausstattung und die Wissensvermittlung an Führungskräfte obliegen dem Arbeitgeber. Um dies wirksam umzusetzen, ist die Ausdehnung von Fortbildungsangeboten und geeigneten Austauschformaten notwendig. Denkbar sind hier Instrumente wie Rotation und Hospitation (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 80).

Prinzipiell hat eine Kommune nur wenig Einfluss auf das externe Fortbildungsangebot. Sie kann lediglich versuchen, auf den Freistaat Sachsen als Anbieter von Fortbildungen dahingehend Einfluss zu nehmen, dass spezielle Fortbildungsprogramme für Führungskräfte ausgebaut werden.

Die Stadtverwaltung Schneeberg gab an, dass es bereits umfangreiche Fortbildungsangebote für Beschäftigte gibt. Dieses Fortbildungsangebot umfasst auch Fortbildungen, welche sich speziell an Führungskräfte richten.

Gerade der Wertschätzung kommt im Rahmen der Personalbindung ein nicht zu vernachlässigendes Gewicht zu. Wertschätzung hat zum einen Auswirkungen auf die bereits Beschäftigten und zum anderen darauf, wie der öffentliche Dienst als möglicher Arbeitgeber wahrgenommen wird. Die von der Wertschätzung induzierte Motivation ist sowohl der Personalgewinnung als auch der Personalbindung förderlich. Überdies bewahrt Wertschätzung auch die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Die Bandbreite von Maßnahmen, mit welchen Wertschätzung gezeigt werden kann, ist sehr weit. Solche Maßnahmen können sowohl ideeller als auch monetärer Natur sein (vgl. Sächsische Staatskanzlei: 80).

Ein monetärer Ansatz zum Ausdruck von Wertschätzung sind solche Bezüge- und Entgeltbestandteile, welche sich an der Leistung eines Beschäftigten orientieren. Dies erstreckt sich auf staatlicher Ebene aktuell lediglich auf Stufenzulagen sowie Leistungsprämien. Die Weiterentwicklung dieses Anreizsystem ist unumgänglich. Dabei sollte eine angemessenere Entlohnung von Leistungen erfolgen, welche dauerhaft und erheblich über dem sonst zu erwartenden erbracht werden (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 81).

Auch die Stadtverwaltung Schneeberg hat erkannt, dass Wertschätzung eine besondere Bedeutung im Personalmanagement hat. So hat sich in der Stadtverwaltung Schneeberg bereits eine Wertschätzungskultur etabliert. Außerdem zahlt die Stadtverwaltung Schneeberg ihren Beschäftigten eine jährliche Leistungszulage in Form einer Einmalzahlung. Sicherlich gibt es noch weitere Möglichkeiten, wie ein Arbeitgeber Wertschätzung monetär ausdrücken kann. Jedoch ist im Bereich des öffentlichen Dienstes zu beachten, dass Arbeitgeber hier an Tarifverträge gebunden sind und Wertschätzung in monetärer Form nur in den Grenzen des geltenden Tarifvertrages zulässig ist.

Die bereits erläuterte Bindungswirkung von Wertschätzung (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 80) sollte gerade im bereits vom Fachkräftemangel betroffenen Fachbereich drei nicht unterschätzt werden, um den aktuellen Bestand an Mitarbeitern zu halten. Jedoch sollten den Beschäftigten in diesem Fachbereich keine Zusatzleistungen gewährt werden, welche für die übrige Belegschaft kaum beziehungsweise gar nicht erreichbar sind, um keine Missgunst beziehungsweise Neid unter den Beschäftigten zu fördern. Andernfalls könnte es zu einem Anstieg der Fluktuation kommen.

Insbesondere die Generation Y stellt die Anforderung nach mehr Freiheiten an ihren Arbeitgeber. Darunter fällt auch der Wunsch nach Selbstbestimmung bezüglich des Arbeitsortes und der Arbeitszeit (vgl. Bund 2016: 168).

Aktuelle und zukünftige Möglichkeiten der Technik tragen erheblich dazu bei, dass Arbeit nicht mehr zeit- und ortsgebunden erbracht werden muss. Durch die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten sowie strukturpolitische Ziele ist der Ausbau sowie die Entwicklung von Angeboten, die zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten ermöglichen, nahezu unumgänglich (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 81).

Die Stadtverwaltung Schneeberg hat bereits Modelle, welche Flexibilität bezüglich der Arbeitszeit und des Arbeitsortes ermöglichen, implementiert. Hier ist die Stadtverwaltung Schneeberg bereits auf einem guten Weg.

Auch die Gesunderhaltung der Beschäftigten muss vermehrt in den Vordergrund rücken.

Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst den technischen Arbeitsschutz sowie den Gesundheitsschutz (Ueberle 2010: 282). Betriebliches Gesundheitsmanagement soll „sowohl den Einfluss der Belastungen als auch die Auswirkungen unvermeidbarer Belastungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter möglichst gering [...] halten“ (Ueberle 2010: 285). Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements sind zum Beispiel die Rückenschule und die Suchtprävention (vgl. Ueberle 2010: 285).

Auf Staatsebene wird die Erarbeitung von Mindeststandards, welche für alle Ressorts gelten sollen, bezüglich eines Gesundheitsmanagements empfohlen. Deren Entwicklung, Implementierung und Überprüfung soll koordiniert erfolgen (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 81).

Die Stadtverwaltung Schneeberg bietet zum aktuellen Zeitpunkt kein behördliches Gesundheitsmanagement an. Hier besteht großer Handlungsbedarf, da sich Fehlzeiten negativ auf die Produktivität einer Organisation auswirken. Dabei entstehen Kosten neben der Lohnfortzahlung auch aufgrund organisatorischer Restrukturierungen und Produktivitätsverlusten (vgl. Ueberle 2010: 288).

Die Erweiterung von Anreizsystemen, die Entwicklung von Angeboten zur flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung sowie die Implementierung eines behördlichen Gesundheitsmanagements sind dem Handlungsfeld Wertschätzung zuzuordnen. Maßnahmen dieses Handlungsfeldes können sowohl der Personalgewinnung als auch der Personalbindung zuträglich sein (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 80 f.).

Da die Zahl geradliniger Lebensläufe in Zukunft abnehmen wird, wird es notwendig sein, Möglichkeiten für vielfältige Karrierewege zu schaffen. Vordergründig muss die individuelle Entwicklung gefordert und gefördert werden, um zum einen Personal zu binden, als auch neues Personal zu gewinnen (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 85).

Hierzu ist die Flexibilisierung von Karrieremöglichkeiten ein wichtiger Schritt. Dazu sollten Aufstiegsvoraussetzungen verringert werden, da sich gerade bei höherwertigen Befähigungen ein steigender Bedarf abzeichnet (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 86).

Um den künftig hohen Personalbedarf zu decken, wäre dies eine Möglichkeit für die Stadtverwaltung Schneeberg. Jedoch muss beachtet werden, dass die Qualifikation dennoch ausreichend ist, um die entsprechende höherwertige Tätigkeit ohne gravierende Qualitätsverluste auszuüben.

Eine weitere Handlungsempfehlung beinhaltet die Gewährleistung der Personalentwicklung durch lebenslangen Wissenserwerb. Dazu ist es hilfreich, die berufliche Fortbildung um private Weiterbildung zu erweitern und dies aktiv zu fördern. Hier sind sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Motivationen als auch eine vereinbarte Entwicklungsperspektive für alle Beschäftigten in Betracht zu ziehen (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 86).

In der Stadtverwaltung Schneeberg existieren neben der dienstlichen Fortbildung auch private Weiterbildungsangebote. Aktuell werden hier Weiterbildungen zum Fachwirt und im Bereich der Betriebswirtschaft angeboten. Hier sind also schon Ansätze vorhanden, jedoch sollte darüber nachgedacht werden, inwieweit man dieses Angebot zukünftig noch ausbauen kann.

Eine wichtige Maßnahme zur Personalbindung besteht in der Stärkung der Motivation und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Dadurch würde auch die Zufriedenheit gesteigert werden, was wiederum zu Effizienzgewinnen führen würde. Indirekt würde dies sogar Fehlzeiten senken (vgl. PwC 2022: 19).

Um die Motivation und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu steigern, empfiehlt es sich, Entscheidungskompetenzen sowie Verantwortung auf niedrigere Hierarchiestufen zu übertragen. Dies hätte zur Folge, dass die Tätigkeiten der auf unteren Hierarchiestufen Beschäftigten an Interesse und Verantwortung gewinnen würden. Das hätte positive Effekte auf Kompetenzen, Motivation und Fehlzeiten der Beschäftigten (vgl. PwC 2022: 19).

Die Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen auf niedrigere Hierarchieebenen hätte den weiteren Vorteil, dass zeitintensive Mitzeichnungen signifikant verringert werden können. Das würde auch die Entlastung von Führungskräften bedeuten, sodass diese sich mit anderen wichtigen Themen, wie zum Beispiel Mitarbeiterführung, auseinandersetzen können (vgl. PwC 2022: 19).

Dies könnte auch eine sinnvolle Maßnahme für die Stadtverwaltung Schneeberg darstellen, da Motivation und Arbeitsfähigkeit maßgeblich zur Personalbindung beitragen können und die Delegation von Verantwortung auf niedrigere Hierarchiestufen die Entlastung von Führungskräften fördert. Jedoch sollte darauf geachtet werden, dass die Verantwortung der Befähigung des Beschäftigten entspricht, sodass die Qualität der Entscheidung nicht unter mangelnder Qualifikation leidet.

Gerade in Fachbereich drei, welcher bereits Betroffenheit vom Fachkräftemangel aufweist, ist es wichtig, die Motivation und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu stärken, um hier in naher Zukunft keine weitere Fluktuation zu erleben.

6.3 Weitere Maßnahmen

Um dem Fachkräftemangel erfolgreich zu begegnen, müssen auch Prozesse in den Blick genommen und optimiert werden (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 87).

Wissensmanagement dient dazu, einen Arbeitsprozess mit den benötigten Informationen auszustatten. Um die Bereitstellung, Bewahrung und Weiterentwicklung dieser Informationen zu gewährleisten, wird die Errichtung eines zeitgemäßen sowie anwenderfreundlichen Informationssystems empfohlen (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 87).

Der demografische Wandel und das Altern der Beschäftigten einer Organisation hat auch Auswirkungen auf den Wissensbestand von Organisationen. So kann es durch das altersbedingte Ausscheiden von Beschäftigten zu Wissensverlusten kommen, wenn die Beschäftigten ihr Wissen vor Eintritt in den Ruhestand nicht weitergeben (vgl. Kirschten 2010: 263).

In der Stadtverwaltung Schneeberg kommen vereinzelt Instrumente des Wissensmanagements zum Einsatz. Diese Instrumente belaufen sich auf die Einarbeitungszeit, das Erfassen von Arbeitsvorgängen und im weiteren Sinne auch auf Dienstanweisungen. Im Bereich des Wissensmanagements sind also bereits Ansätze vorhanden, jedoch sollten noch weitere Instrumente des Wissensmanagements zur Anwendung kommen. Denkbar sind zum Beispiel strukturierte Austritts- und Übergabegespräche, um das Wissen von Beschäftigten, welche die Organisation verlassen, zu dokumentieren (vgl. Kirschten 2010: 273).

Gerade vor dem Hintergrund, dass in den nächsten zehn Jahren 36 Beschäftigte altersbedingt ausscheiden werden, müssen Instrumente des Wissensmanagements angewandt werden, die es ermöglichen, dass das Wissen, welches mit dem Beschäftigten ausscheiden würde, in der Behörde erhalten bleibt.

Da Prozesse eine Thematik darstellen, die jede Behörde betreffen, ist die Teilung von Prozessenerfahrungen durchaus sinnvoll. Dazu ist eine ressortübergreifende Nutzung von bereits gemachten Erfahrungen bezüglich Prozess- und Struktur- sowie Technologieverbesserung sinnvoll. Besonders im Bereich der Querschnittsaufgaben ist eine verstärkte Kommunikation zwischen Behörden hilfreich (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 87).

Auch auf kommunaler Ebene kann das Teilen von Prozessenerfahrungen sinnvoll sein. Hierzu könnte die Stadtverwaltung Schneeberg andere vergleichbare Kommunen an ihren Prozessenerfahrungen teilhaben lassen. Allerdings wäre solch eine Maßnahme für die Stadtverwaltung Schneeberg nur dann hilfreich, wenn auch andere Behörden ihre Erfahrungen hinsichtlich der Prozesse auch teilen würden. Um dies zu realisieren, wäre die Schaffung einer Art Netzwerk, in der sämtliche Mitglieder ihre Prozessenerfahrungen bereitstellen, zu überlegen.

Des Weiteren wird die genaue Abgrenzung von Bereichen, in denen neue Vorgehensweisen und Methoden getestet werden können, empfohlen. Jedoch müssen derartige Experimentierräume angemessen mit Finanzen und Personal ausgestattet werden (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 88).

Grundsätzlich ist die Errichtung von Experimentierräumen zum Ausprobieren neuer Vorgehensweisen und Methoden auch für die Stadtverwaltung Schneeberg denkbar. Fraglich ist jedoch, ob im Rahmen der ohnehin schon knappen Ressourcen die Errichtung und angemessene Ausstattung von Experimentierräumen mit Finanz- und personellen Mitteln überhaupt gewährleistet werden kann.

Eine weitere Maßnahme, um dem Fachkräftemangel zu begegnen, liegt in der „aufwandsminimierten und risikoorientierten Bearbeitung“ (Sächsische Staatskanzlei 2020 89). Die Erweiterung und die Vereinheitlichung dessen in sinnvollen Bereichen wird empfohlen. Dazu muss die Antragsprüfung anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und des potenziellen Schadensausmaßes erfolgen. Auch der Einsatz IT-gestützter Verfahren zur Auswahl der Sachverhalte, welche eine tiefere Prüfung erfordern, ist in manchen Bereichen denkbar (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 89).

Grundsätzlich wäre diese Handlungsempfehlung auch für die Stadtverwaltung Schneeberg geeignet, um Verwaltungsaufwand zu minimieren. Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass risikoorientierte Bearbeitung nur in den Bereichen angewandt wird, wo dieses auch vertretbar ist. So sollten keine Sicherheitsrisiken für die Bürger und Einwohner der Stadt Schneeberg oder Imageverluste der Stadtverwaltung Schneeberg durch eine risikoorientierte und aufwandsbegrenzte Bearbeitung von Verwaltungsanliegen entstehen.

Gerade im Fachbereich drei ist zu diskutieren, inwiefern aufgrund der bereits brenzigen Personalsituation eine aufwandsreduzierte und risikobereite Vorgangsbearbeitung möglich erscheint. Grundsätzlich geht mit der Wahrnehmung der Finanzverwaltung eine hohe Verantwortung einher, sodass eine Vorgangsbearbeitung mit verringertem Aufwand und höherer Risikobereitschaft hier vermieden werden sollte. Fraglich ist, ob die Liegenschaftsverwaltung zu einer aufwandsreduzierten und risikoorientierten Vorgangsbearbeitung geeignet ist. Die Verantwortung der Liegenschaftsverwaltung wird nicht so hoch eingeschätzt wie die der Finanzverwaltung. Jedoch muss beachtet werden, dass aufwandsbegrenzte und risikoorientierte Bearbeitung immer die Gefahr birgt, dass Imageschäden oder sogar Sicherheitsrisiken für Bürger und Einwohner entstehen, weshalb eher davon abzuraten ist.

Viele gleichartige Querschnittsaufgaben werden ressortübergreifend und teilweise in sämtlichen Behörden gleichermaßen durchgeführt. Querschnittsaufgaben sind für die Ausführung von Kernaufgaben unerlässlich und binden durch ihre hohen Fallzahlen große Teile der Ressourcen. Dem kann man durch eine erhöhte Dezentralisierung gegensteuern. Um diese Dezentralisierung voranzutreiben, wird die Schaffung und Ausweitung von Shared Services empfohlen. Mögliche Einsatzgebiete von Shared Services sind das Clientmanagement, Vergabeverfahren und Beschaffung (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 89).

Die Stadtverwaltung Schneeberg nutzt bereits Shared Services bei Aufgaben des Standesamtes, des Datenschutzes und der IT-Verantwortung. Dies sind bereits gute Ansätze. Die Nutzung von Shared Services könnte dennoch ausgeweitet werden.

Fraglich ist, ob Shared Services auch eine Entlastung für den bereits vom Fachkräftemangel betroffenen Fachbereich drei bringen könnten. Die Liegenschaftsverwaltung ist grundsätzlich keine Querschnittsaufgabe. Jedoch fallen innerhalb der Liegenschaftsverwaltung Aufgaben an, wo die Nutzung von Shared Services durchaus sinnvoll sein kann. Denkbar wären hier zum Beispiel Vergabeverfahren, welche sich für Shared Services eignen würden (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 89).

Im Gegensatz zur Liegenschaftsverwaltung stellt die Finanzverwaltung eine Querschnittsaufgabe dar, sodass hier die Nutzung von Shared Services in Betracht kommen würde (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 89). Sicherlich sind aufgrund der hohen Verantwortung, die der Finanzverwaltung obliegt, nicht alle Aufgaben dazu geeignet, durch Shared Services erledigt zu werden. Aber es ist überlegenswert, ob nicht zumindest kleinere Teilaufgaben durch Shared Services wahrgenommen und somit eine Entspannung der kritischen Personalsituation erreicht werden kann.

Auf Staatsebene wird die Verstärkung der Zusammenarbeit mit anderen Bundesländern empfohlen, da die Wirtschaftlichkeit oder Qualität der Aufgaben durch Zusammenarbeit gesteigert werden könnte (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 90).

Eine Kooperation mit anderen Bundesländern ist auf kommunaler Ebene zwar weniger denkbar, jedoch kann die Kooperation von einer Kommune mit einer anderen Kommune zur gemeinsamen Aufgabenerledigung durchaus zweckmäßig sein. Auch die Stadtverwaltung Schneeberg könnte mit vergleichbaren Kommunen im Umkreis gemeinsam Aufgaben erledigen. Denkbare Aufgaben wären die Veranstaltung von Festen oder Aufgaben der Wirtschaftsförderung.

Eine weitere Handlungsempfehlung zum Umgang mit dem Fachkräftemangel in der Verwaltung liegt in der schnelleren Verwaltungsdigitalisierung. Diese ist richtungsweisend in Bezug auf die Reduktion der Fachkräftenachfrage. Erhebliches Digitalisierungspotenzial liegt im Bereich der Datenverarbeitung. Beispiele für den Einsatz digitaler Lösungen im Verwaltungsbereich sind der Einsatz von Chatbots in Schleswig-Holstein. Derartige Techniken müssen flächendeckender zum Einsatz kommen. Außerdem sollte die Möglichkeit geschaffen werden, dass Bürger sowie Unternehmen gehäufte Anträge und Angelegenheiten online stellen können und diese auch online bearbeitet werden. Denkbar sind weiterhin die Etablierung und Entwicklung sogenannter Selfservices (vgl. PwC 2022: 17).

Die Stadtverwaltung Schneeberg stellt bereits eine Vielzahl von Formularen online zur Verfügung. Allerdings können die Anträge und Formulare nicht online beantragt werden und müssen persönlich abgegeben oder per Post übersandt werden (vgl. Stadtverwaltung Schneeberg o. J. b). Hier besteht demnach noch Handlungsbedarf, sodass künftig auch die Antragstellung online erfolgen kann und keine Medienbrüche mehr entstehen.

Da Fachbereich drei bereits einen Personalbedarf aufweist, bei dessen Deckung Schwierigkeiten auftreten, sollte dieser Fachbereich bei etwaigen Digitalisierungsvorhaben priorisiert werden.

Um dem Fachkräftemangel in der Verwaltung zu begegnen, wird auf Staatsebene die Überarbeitung der Stellenabbauziele empfohlen. Dies soll darüber hinaus dazu beitragen, dass Nachwuchskräften im Normalfall bereits bei Ausbildungsbeginn eine unbefristete Übernahmegarantie in Aussicht gestellt werden soll (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 82).

Die Stadtverwaltung Schneeberg hat keine Stellenabbauziele im Haushalt, sodass diese Maßnahme hier bereits umgesetzt wurde. Außerdem stellt die Stadtverwaltung Schneeberg ihren Auszubildenden bereits bei Ausbildungsbeginn eine Übernahme in Aussicht.

Eine weitere Maßnahme liegt in der Ausweitung des sogenannten Personalpools Demografie. Hierdurch werden zusätzliche Einstellungsmöglichkeiten errichtet, wodurch weitere Fach- sowie Nachwuchskräfte akquiriert werden können (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 82).

Die Schaffung eines derartigen Personalpool Demografie scheint auf kommunaler Ebene nicht umsetzbar, weshalb diese Maßnahme vorrangig staatliche Behörden adressiert.

Weiterhin muss der Wissenstransfer bei altersbedingtem Ausscheiden gewährleistet werden. Dies kann dadurch erfolgen, dass zeitweise Stellendoppelbesetzungen zugelassen werden. Hierzu ist auf Staatsebene eine entsprechende Bestimmung im Haushaltsgesetz notwendig (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 82).

In der Stadtverwaltung Schneeberg wurde diese Maßnahme bereits umgesetzt. Stellendoppelbesetzungen, die der Einarbeitung neuer Mitarbeiter dienen, sind möglich.

Mit einer hohen Teilzeitbeschäftigung fallen viele Stellenanteile an. Hier besteht die Gefahr, dass diese Stellenanteile ungenutzt bleiben. Dies gilt es zu vermeiden, indem Stellenreste ausgiebig genutzt werden (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 82).

In der Stadtverwaltung Schneeberg arbeiten 63% der Beschäftigten in Teilzeit. Durch diesen hohen Anteil besteht eine große Gefahr ungenutzter Stellenreste. Hier gilt es zu beachten, dass die Stellenreste zukünftig entweder minimal gehalten werden, oder so groß, dass diese ausreichen, um eine weitere Person zu beschäftigen.

Darüber hinaus ist zu untersuchen, inwiefern zusätzlich zur intensiven Stellenplanbewirtschaftung ein flexibles Personalmanagement anhand der Personalausgaben möglich ist (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 83).

Ein solches flexibles Personalmanagement hat man in der Stadtverwaltung Schneeberg noch nicht eingeführt. Hier besteht demzufolge noch Handlungsbedarf.

Des Weiteren wird die Stärkung der Personalausstattung in Schlüsselbereichen empfohlen (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 90).

Die Schlüsselbereiche der Stadtverwaltung Schneeberg sind die Pflichtaufgaben, deren Erfüllung unbedingt gewährleistet sein muss und die in Fragen des Personalmanagements unbedingt Beachtung finden müssen. Da die Gemeinde eine breite Palette an Pflichtaufgaben hat, ist es nicht möglich, in kurzer Zeit alle Pflichtaufgaben in Fragen des Personalmanagements gleichermaßen zu berücksichtigen. Hier müssen

Schlüsselbereiche priorisiert werden, die zunächst besondere Aufmerksamkeit hinsichtlich des Personalmanagements erhalten müssen.

Da sich bereits im Fachbereich drei Personalbedarfe ergeben, deren Deckung mit Schwierigkeiten verbunden ist, sollte dieser Fachbereich bezüglich des Personalmanagements zunächst besondere Beachtung finden. Im Bereich der Finanzen besteht ein Personalbedarf von zweieinhalb Vollzeitäquivalenten, dessen Deckung sich als schwierig erweist. Auch im Bereich der Liegenschaften zeichnet sich ein Personalbedarf von zwei Vollzeitäquivalenten ab, bei deren Personalbeschaffung Probleme auftreten könnten.

Fraglich ist, ob man dem durch Outsourcing gegenüber treten kann. Unter Outsourcing wird die Ausgründung von Aufgaben, welche vorher innerhalb einer Organisation erfüllt wurden, verstanden (vgl. Fichtel 2021).

Vorteile des Outsourcings liegen unter anderem in der Reduktion von Kosten und der Verbesserung der Qualität und Effektivität. Nachteile des Outsourcings sind beispielsweise ein größerer Kommunikationsbedarf, der Verlust von Kontrolle sowie die Abhängigkeit von demjenigen, der die Aufgaben erbringt (vgl. Fichtel 2021).

Es sollten lediglich sogenannte Sekundärfunktionen ausgegliedert werden. Als Sekundärfunktionen werden solche Aufgaben bezeichnet, welche gebraucht werden, um die Hauptaufgaben einer Organisation durchführen zu können (vgl. Fichtel 2021).

Die Finanzverwaltung ist eine klassische Querschnittsaufgabe und damit den Sekundärfunktionen zuzuordnen, sodass Outsourcing hier grundsätzlich in Frage kommen würde, um trotz hohem Personalbedarf die Aufgabenerfüllung zu gewährleisten.

Liegenschaftsverwaltung fallen in die Kategorie der Eingriffs- beziehungsweise Leistungsverwaltung. Derartige Aufgabenbereiche sind zwar nicht den Sekundärfunktionen zuzuordnen, jedoch ist Liegenschaftsverwaltung dennoch zum Outsourcing geeignet (vgl. PwC 2022: 21).

Außerdem wird ein verstärkter Dialog mit der Privatwirtschaft empfohlen. Um dies zu fördern, hat sich das Instrument der Abordnungen, sogenannte Secondments, bewährt. Secondments stellen temporäre Austauschprogramme dar. Um die Attraktivität derartiger Austauschprogramme zu erhöhen, ist eine Gehaltsangleichung ein sinnvoller Schritt (vgl. PwC 2022: 20).

Vorteile dieser Secondments liegen im Wissenstransfer und der Förderung von Verständnis bezüglich Arbeitsabläufen und Ansprüchen. Überdies können durch Secondments Effizienzgewinne für den öffentlichen Dienst erzielt werden (vgl. PwC 2022: 20).

Durch das Einbringen spezifischer Expertise und der damit einhergehenden Erhöhung dieser, können Kulturveränderungen in der Verwaltung ausgelöst werden und dadurch die Output-Orientierung gefördert werden (vgl. PwC 2022: 20).

Neben temporären Secondments sind auch projektbezogene Secondments denkbar. Diese sollen diejenigen ansprechen, die Interesse an einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst haben, sich jedoch zunächst keinen langfristigen Wechsel in den öffentlichen Dienst vorstellen können (vgl. PwC 2022: 20).

Außerdem sind gemeinsame Ausbildungsprogramme zwischen der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Dienst vorstellbar. Dadurch würden den Auszubildenden verschiedene Perspektiven geboten, was dem ein oder anderem Berufsanfänger den öffentlichen Sektor als Arbeitgeber näherbringen würde (vgl. PwC 2022: 20).

Auch für die Stadtverwaltung Schneeberg kann ein verstärkter Dialog mit der Privatwirtschaft Möglichkeiten bieten, dem Fachkräftemangel zu begegnen. Weiterhin wäre zu hinterfragen, ob ein verstärkter Austausch nur mit Akteuren der Privatwirtschaft sinnvoll erscheint, oder ob auch mit öffentlichen Unternehmen der Dialog verstärkt werden kann beziehungsweise sollte.

Grundsätzlich sollte die Aufgabenerfüllung nahezu ausschließlich durch eigene Beschäftigte erfolgen. Nur in Einzelfällen sollte externe Hilfe in Anspruch genommen werden. Jedoch wird es in Zukunft nahezu unmöglich sein, den Fachkräftengpass durch eigenes Personal zu bekämpfen. Um die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes sicherzustellen, wird es unumgänglich sein, mit der Privatwirtschaft zusammenzuarbeiten um so die wichtigen Aufgaben zu realisieren. Hierzu eignen sich das Outsourcing in öffentlich-private-Partnerschaften oder die Beteiligung von Akteuren der Privatwirtschaft. Jedoch muss eine Abgrenzung von verwaltungs- und verfassungsrechtlichen Zuständigkeiten vorgenommen werden. Aufgabengebiete, welche sich zur Kooperation mit der Privatwirtschaft eignen, sind beispielsweise das Liegenschaftsmanagement, die Beschaffung sowie der IT-Betrieb (vgl. PwC 2022: 21).

Eine weitere Möglichkeit der Unterstützung des öffentlichen Dienstes stellen Managed Services dar. Hier werden fortwährende Prozesse an externe Dienstleister übertragen. Besonders geeignet hierfür sind technologiebasierte Prozesse, wie zum Beispiel die Auswertung von Massendaten durch künstliche Intelligenz (vgl. PwC 2022: 21).

Da sich auch in der Stadtverwaltung Schneeberg hohe Personalbedarfe abzeichnen und vor allem in Fachbereich drei bereits Personalbedarfe bestehen, bei deren Deckung es zu Schwierigkeiten kommen könnte, ist es ratsam, dass sich die Stadtverwaltung Schneeberg mit der Frage auseinandersetzt, inwiefern Zusammenarbeit mit der

Privatwirtschaft hilfreich ist, um die Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltung zu gewährleisten. Wie bereits erwähnt eignet sich das Liegenschaftsmanagement dazu, in Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft durchzuführen (vgl. PwC 2022: 21). Da sich hier bereits Probleme bei der Deckung des Personalbedarfes ergeben, sollte diskutiert werden, ob das Outsourcing dieses Bereiches in die Privatwirtschaft nicht doch eine Lösung darstellt, dem Fachkräfteengpass ein Stück weit abzuhelpfen.

Offen bleibt, ob auch die Finanzverwaltung von der Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft profitieren würde. Grundsätzlich wird es als nicht ratsam erachtet, die gesamte Finanzverwaltung an einen privaten Dritten zu übergeben. Es ist jedoch zu prüfen, ob innerhalb der Finanzverwaltung Aufgaben bestehen, die sich aufgrund einer geringeren Verantwortung dazu eignen, einem privaten Dritten übertragen zu werden.

7. Evaluationsmöglichkeiten umzusetzender Maßnahmen am Beispiel der Bergstadt Schneeberg

7.1 Quantitative Evaluationsmöglichkeiten

Unter dem Begriff der Evaluation ist die „sach- und fachgerechte Bewertung von Prozessen und Ergebnissen zu verstehen“ (Rassek 2022).

Sie erfolgt mit dem Ziel der Kontrolle und Steuerung der Effekte von Maßnahmen und Abläufen (vgl. Rassek 2022).

Kennzahlen haben den Zweck, Informationen über einen quantitativ darstellbaren Sachverhalt in komprimierter Form abzubilden. Kennzahlen umfassen dabei sowohl absolute Zahlen als auch Verhältniszahlen (vgl. Staehle 1976 zitiert nach Schulte 2012: 4).

Der Prozess der Personalbeschaffung gliedert sich in vier einzelne Phasen. Die erste Phase ist die Analyse des Arbeitsmarktes und das Personalmarketing. Daran schließt sich die zweite Phase, die den Titel Personalwerbung trägt, an. In der dritten Phase findet die Auswahl des Personals statt. In der vierten und letzten Phase kommt es zur Einstellung und Integration des Personals (vgl. Schulte 2012: 20).

Im Bereich der Personalbeschaffung kommen beispielsweise eine Betrachtung der Bewerber pro Ausbildungsplatz, der Vorstellungsquote, der Frühfluktuationsrate und die Anzahl der Versetzungswünsche nach kurzer Dienstdauer in Frage (vgl. Schulte 2012: 182).

Die Kennzahl der Bewerber pro Ausbildungsplatz bildet das Verhältnis zwischen der Anzahl der Bewerber auf einen Ausbildungsplatz und der Anzahl der Ausbildungsplätze ab.

Sie errechnet sich aus dem Quotient aus der Anzahl der Bewerber und der Anzahl der Ausbildungsplätze (vgl. Schulte 2012: 190).

Diese Kennzahl gibt Auskunft darüber, inwiefern eine Organisation eine attraktive Ausbildungsstätte darstellt und dient der Regulierung und Kontrolle bei der Personalgewinnung im Bereich der Auszubildenden (vgl. Schulte 2012: 190).

Grundsätzlich weist diese Kennzahl eine Abhängigkeit von der Attraktivität des Ausbildungsberufes sowie von der Zahl der Schulabsolventen im örtlichen Umkreis der Organisation auf. Ein geringer Wert dieser Kennzahl kann beispielsweise auf eine geringe Attraktivität der Organisation oder eine geringe Popularität des Arbeitgebers zurückzuführen sein (vgl. Schulte 2012: 190).

Die Kennzahl der Bewerber pro Ausbildungsplatz kann dazu dienen, eine Reihe von umgesetzten Handlungsempfehlungen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zu überprüfen. So können zum Beispiel Maßnahmen, die der frühzeitigen Berufsorientierung für eine Tätigkeit im öffentlichen Sektor dienen sollen (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 83), hinsichtlich ihres Erfolges beurteilt werden.

Des Weiteren kann mit dieser Kennzahl untersucht werden, inwieweit die Ausbildungs-offensive (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 84) Erfolge erzielt.

Außerdem gibt die Kennzahl der Bewerber pro Ausbildungsplatz auch ein Stück weit Auskunft darüber, inwiefern die Etablierung einer Arbeitgebermarke (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 83) und die Personalgewinnung mittels sozialer Netzwerke (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 83) gelingt.

Auch die Vorstellungsquote dient der Evaluierung von Maßnahmen im Bereich der Personalbeschaffung.

Sie wird durch die Division von Vorstellungen durch Bewerbungen errechnet. Dieser Quotient wird sodann mit 100 multipliziert, sodass man dann eine Prozentangabe erhält (vgl. Schulte 2012: 191).

Die Vorstellungsquote ermöglicht Aussagen über die Qualität der eingereichten Bewerbungen (vgl. Schulte 2012: 191).

Eine hohe Vorstellungsquote deutet auf qualitativ hochwertige Bewerbungen hin (vgl. Schulte 2012: 191), wohingegen eine geringe Vorstellungsquote zwei Hauptursachen haben kann. Zum einen kann die geringe Vorstellungsquote dadurch zustande kommen, dass die Bewerber die gewünschten Qualifikationen nicht erfüllen. Zum anderen kann eine geringe Vorstellungsquote darauf zurückzuführen sein, dass die einstellende

Organisation Fehler bei der Auswahl der Anforderungen gemacht hat. Auf die Qualifikation der Bewerber hat die einstellende Organisation kaum Einflussmöglichkeiten. Jedoch kann diese Kennzahl Rückschlüsse auf die eingesetzten Werbemedien und die Abfassung der Anforderungsprofile geben (vgl. Wunderer 1975 zitiert nach Schulte 2012: 191).

Diese Kennzahl ermöglicht im Hinblick auf die Handlungsempfehlungen die Überprüfung der Anforderungsprofile (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 86). Wie oben bereits erwähnt, kann eine geringe Vorstellungsquote durch Fehler bei der Auswahl der Anforderungen zustande kommen (vgl. Wunderer 1975 zitiert nach Schulte 2012: 191). Somit bietet diese Kennzahl die Möglichkeit, zu kontrollieren, inwiefern die Überarbeitung der Anforderungsprofile (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 86) erfolgreich verläuft. Ferner kann mit dieser Kennzahl auch geprüft werden, inwiefern der Einsatz zeitgemäßer Medien, wie zum Beispiel durch soziale Netzwerke (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 84), bereits gute Ergebnisse erzielt oder ob hier noch Handlungsbedarf besteht.

Eine weitere Kennzahl, die zur Überprüfung von Maßnahmen der Personalgewinnung geeignet ist, ist die Frühfluktuationsrate (vgl. Schulte 2012: 196).

Sie berechnet sich aus dem Quotienten aus den Probezeitkündigungen und der Gesamtzahl der Einstellungen. Dieser Quotient wird anschließend mit 100 multipliziert, sodass man eine Prozentzahl erhält (vgl. Schulte 2012: 196).

Die Frühfluktuationsrate gibt Auskunft über die Wirksamkeit der Personalauswahl und der Einarbeitung des Personals. Sie dient der Überprüfung von Entscheidungen bezüglich der Personalgewinnung (vgl. Schulte 2012: 196).

Ziel sämtlicher Personaleinstellungen ist die Deckung eines Personalbedarfs. Werden Arbeitsverhältnisse bereits in der Probezeit beendet, so kommt es zu Personalunterdeckungen, die gegebenenfalls Kapazitätsprobleme auslösen können. Die Frühfluktuationsrate sollte demzufolge niedrig gehalten werden oder verringert werden, wenn diese zu hoch ist (vgl. Schulte 2012: 196).

Unabhängig von der Höhe der Frühfluktuationsrate sollte jedoch immer wenn es zur Beendigung von Arbeitsverhältnissen kommt, untersucht werden, warum es zur Kündigung kam. Gab es Diskrepanzen zwischen der Leistung des Beschäftigten und den Erwartungen der einstellenden Organisation, so können die Ursachen hierfür in der Qualität der Personalauswahl und der Durchführung der Einarbeitung liegen (vgl. Schulte 2012: 196).

Die Kennzahl der Frühfluktuationsrate ermöglicht die Überprüfung, inwiefern Personalbeschaffungsprozesse insgesamt optimal verlaufen. Unter der Annahme, dass eine hohe Frühfluktuationsrate auch durch eine mangelhafte Einarbeitung zustande kommen

kann, kann anhand der Frühfluktuationsrate auch überprüft werden, inwiefern hier noch Verbesserungsbedarf besteht (vgl. Schulte 2012: 196).

Eine weitere Kennzahl, um die Güte der Personalauswahl und die Entscheidungen aus dem Prozess der Personalbeschaffung zu beurteilen ist die Anzahl der Versetzungswünsche nach kurzer Dienstdauer. Für diese Kennzahl existiert keine Formel (vgl. Schulte 2012: 197).

Wenn ein Beschäftigter bereits kurz nach Beginn seines Arbeitsverhältnisses einen Versetzungswunsch zeigt, so werden hierfür zwei Gründe genannt. Zum einen kann das frühe Versetzungsgesuch durch einen Fehler bei der Einstellung, zum anderen durch Probleme bei der Teamarbeit mit den aktuellen Kollegen hervorgerufen werden (vgl. Schulte 2012: 197).

Ein Einstellungsfehler kann möglicherweise dadurch zustande kommen, dass der neue Beschäftigte fehlerhafte Vorstellungen über seine künftige Tätigkeit hat oder über ein nicht ausreichendes Qualifikationsniveau verfügt (vgl. Schulte 2012: 197).

Um Maßnahmen, die der Bindung von Personal dienen, quantitativ beurteilen zu können, eignen sich die Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit, die Fluktuationsrate, die Krankheitsquote, die Jährliche Weiterbildungszeit pro Mitarbeiter sowie die Übernahmequote (vgl. Schulte 2012: 182).

Die Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit errechnet sich aus dem Quotienten der Gesamtsumme der Zeitdauern der Zugehörigkeit zur Organisation und der Gesamtzahl der Beschäftigten. Sie wird in Jahren angegeben (vgl. Schulte 2012: 189).

Die Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit gibt Auskunft über die Konstanz der Belegschaft (vgl. Schulte 2012: 189).

Grundsätzlich wird angenommen, dass eine hohe Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit mit einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit einhergeht. Dies sollte jedoch nicht pauschal unterstellt werden, da auch die Arbeitsmarktlage sowie das Durchschnittsalter aller Beschäftigten beachtet werden muss. Mit steigendem Lebensalter nehmen die Bestrebungen und Möglichkeiten eines Wechsels des Arbeitgebers ab. Außerdem beeinflusst auch die Zahl der insgesamt Beschäftigten die Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit. Ein Ansteigen dieser Zahl führt im Normalfall dazu, dass die Durchschnittsdauer der Betriebszugehörigkeit sinkt (vgl. Schulte 2012: 189).

Auch die Fluktuationsrate soll Auskunft geben über die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Stabilität der Organisation (vgl. Schulte 2012: 208).

Um diese zu berechnen haben sich zwei Formeln etabliert. Die BDA-Formel ermittelt die Fluktuationsrate durch die Division der freiwillig ausgeschiedenen Beschäftigten durch den durchschnittlichen Personalbestand. Dieser Quotient wird anschließend mit 100 multipliziert und somit erhält man die Fluktuationsrate in Prozent (vgl. Schulte 2012: 208).

Mit der Schlüter-Formel wird die Fluktuationsrate dadurch errechnet, dass der Quotient aus der Anzahl der Austritte und dem Personalanfangsbestand zuzüglich der Zugänge gebildet wird. Um die Fluktuationsrate zu errechnen, muss dieser Quotient mit 100 multipliziert werden (vgl. Schulte 2012: 208).

Auf der einen Seite ist die Ermittlung der Fluktuationsrate dienlich, um einen Anhaltspunkt für die Mitarbeiterzufriedenheit und die Stabilität der Organisation zu gewinnen. Auf der anderen Seite gilt es neben der Ermittlung der Fluktuationsrate auch zu untersuchen, warum die Fluktuation auftritt, also die Fluktuationsursachen herauszufinden. Dies lässt sich durch Abgangsinterviews realisieren (vgl. Schulte 2012: 208). Die Betrachtung dieser Abgangsinterviews erfolgt im Kapitel 7.2 Qualitative Evaluationsmöglichkeiten.

Die Krankheitsquote ermöglicht Rückschlüsse auf die Gesundheitsstruktur der Beschäftigten (vgl. Schulte 2012: 210).

Weiterhin kann die Krankheitsquote auch als Maß für die Mitarbeiterzufriedenheit beziehungsweise die Arbeitslast und Auslastung der Beschäftigten dienen (vgl. Fleig 2022).

Die Krankheitsquote errechnet sich aus dem Quotienten aus den durch Krankheitsmeldungen ausgefallenen Tagen und der Soll-Arbeitszeit in Tagen. Dieser Quotient wird mit 100 multipliziert, sodass man eine Prozentzahl erhält (vgl. Schulte 2012: 210).

Die Krankheitsquote zeigt das Ausmaß des Leistungsverlustes, welcher durch angezeigte Krankheitstage entsteht, auf. Daher sollte der Wert dieser Kennzahl so gering wie möglich sein (vgl. Schulte 2012: 210).

Unter dem Blickwinkel, dass die Krankheitsquote auch die Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Arbeitslast und Auslastung der Beschäftigten widerspiegelt, weist eine hohe Krankheitsquote auf die Unzufriedenheit und Überlastung der Beschäftigten hin (vgl. Fleig 2022).

Um die Krankheitsquote so gering wie möglich zu halten beziehungsweise diese zu senken, kommt der Ausbau der medizinischen Versorgung der Beschäftigten sowie die Errichtung mitarbeitergerechter Arbeitsstrukturen in Betracht (vgl. Schulte 2012: 210).

Da die Krankheitsquote Auskunft über die Gesundheit der Beschäftigten gibt (vgl. Schulte 2012: 210), kann sie auch als Indikator genutzt werden, inwiefern der Ausbau des behördlichen Gesundheitsmanagements (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 81) bereits Fortschritte macht.

Ein Indikator für die Weiterbildungsintensität stellt die Kennzahl der Jährlichen Weiterbildungszeit pro Mitarbeiter dar. Diese Kennzahl kann genutzt werden, um Aktivitäten der Weiterbildung zu organisieren und zu lenken (vgl. Schulte 2012: 226).

Die Jährliche Weiterbildungszeit pro Mitarbeiter errechnet man dadurch, dass man den Quotienten aus der Gesamtzahl der Weiterbildungstage und der Gesamtzahl der Beschäftigten bildet. Als Ergebnis erhält man die Weiterbildungstage pro Mitarbeiter (vgl. Schulte 2012: 226).

Zu beachten ist, dass der erforderliche Weiterbildungsbedarf und damit auch die benötigte Zeit für Weiterbildungen zum einen vom verfügbaren Wissen der Beschäftigten und zum anderen von der Dynamik des Wissens abhängig ist (vgl. Schulte 2012: 226).

Des Weiteren sollte die Ermittlung dieser Kennzahl nach verschiedenen Mitarbeitergruppen erfolgen, um zu prüfen, ob die Weiterbildungszeit in der Organisation gleichmäßig verteilt ist (vgl. Schulte 2012: 226).

Die Kennzahl der Jährlichen Weiterbildungszeit pro Mitarbeiter ermöglicht die Überprüfung, ob die Stärkung der Fort- und Weiterbildungsinitiative erfolgreich verläuft (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 85).

Eine weitere Handlungsempfehlung, um hauptsächlich Nachwuchspersonal zu binden, liegt im Anbieten einer Übernahmegarantie nach Beendigung der Ausbildung, welche bereits zu Beginn der Ausbildung erteilt wird (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 82).

Um die Umsetzung dieser Maßnahme zu überprüfen, eignet sich die Kennzahl der Übernahmequote. Sie beschreibt den Anteil an Auszubildenden, welche nach dem Abschluss der Ausbildung übernommen werden (vgl. Schulte 2012: 223).

Die Übernahmequote wird aus dem Quotienten aus der Zahl der übernommenen Ausbildungsabsolventen und der Zahl der Jugendlichen mit abgeschlossener Ausbildung, welcher im Anschluss wieder mit 100 multipliziert wird, errechnet (vgl. Schulte 2012: 223).

Eine geringe Übernahmequote kann hauptsächlich durch drei Ursachen zustande kommen. Sie kann dadurch entstehen, dass der Absolvent der Ausbildung die Organisation freiwillig verlässt. Außerdem ist ein Ausscheiden aus der Organisation zum Ableisten

des Wehrdienstes denkbar. Ein weiterer Grund für eine niedrige Übernahmequote kann darin bestehen, dass die ausbildende Organisation den Ausgebildeten nicht übernimmt. Das kann zum einen an einem mangelnden Übernahmeinteresse seitens der Organisation oder an einem nicht vorhandenen Personalbedarf liegen (vgl. Schulte 2012: 223).

Da das Verlassen der Organisation zur Ableistung des Wehrdienstes heute wahrscheinlich der Ausnahmefall ist, ergeben sich heutzutage lediglich zwei Hauptgründe für eine niedrige Übernahmequote.

Da die Stadtverwaltung Schneeberg jährlich nur einen Auszubildenden einstellt, kann der Wert der Übernahmequote entweder null Prozent oder 100% betragen. Der Aussagekraft dieser Kennzahl sollte somit einzelfallbezogen auf die Bergstadt Schneeberg kein allzu großes Gewicht beigemessen werden. Der Aussagegehalt der Übernahmequote würde steigen, wenn die Spanne der möglichen Werte verbreitert würde. Dies wäre nur zu erreichen, wenn mehr Auszubildende eingestellt werden würden.

7.2 Qualitative Evaluationsmöglichkeiten

Typische qualitative Evaluationsmethoden sind zum Beispiel die Befragung, der Fragebogen, die Beobachtung sowie das Monitoring (vgl. Rassek 2022).

Bei der Mitarbeiterbefragung werden die Beschäftigten einer Organisation befragt. Die Durchführung dieser Befragung erfolgt systematisch. Das Ziel einer Mitarbeiterbefragung liegt in der Sammlung von Daten beziehungsweise Meinungen über konkrete Bereiche oder Prozesse einer Organisation (vgl. Warkentin 2021).

Die Mitarbeiterbefragung dient vor allem der Identifikation organisationsinterner Probleme. Sie ermöglicht es, Handlungsbedarf aus der Perspektive der Beschäftigten aufzuzeigen (vgl. Warkentin 2021).

Um eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, wird ein Fragebogen verwendet. Dieser kann allgemeiner Natur sein oder sich auf eine bestimmte Thematik beziehen. Dieser Fragebogen wird an die Beschäftigten verteilt und von diesen unter Anonymität, welche die Realitätsnähe der Antworten sicherstellen soll, beantwortet. Im Anschluss daran erfolgt die Auswertung der Ergebnisse (vgl. Warkentin 2021).

Außerdem ist es ratsam, auch offene Fragen in den Fragebogen einzubauen, um so eine intensivere Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit der betreffenden Thematik zu erreichen. So kann man sicherstellen, dass verwendbare Antworten durch eine Mitarbeiterbefragung zustande kommen (vgl. Warkentin 2021).

Das Instrument der Mitarbeiterbefragung eignet sich auch, um zu überprüfen, inwieweit die Umsetzung von Handlungsmaßnahmen gelingt. Es ist beispielsweise denkbar, dass man vor der Realisierung der Handlungsempfehlung eine Mitarbeiterbefragung durchführt, inwiefern Handlungsbedarf von den Beschäftigten überhaupt gewünscht ist. Im Anschluss daran könnte die Implementierung der jeweiligen Handlungsempfehlung erfolgen und nach einiger Zeit könnte eine erneute Mitarbeiterbefragung stattfinden, in der die Zufriedenheit der Beschäftigten mit den bereits implementierten Handlungsempfehlungen sowie weiterer Handlungsbedarf erforscht wird.

Um die Umsetzung von Handlungsempfehlungen qualitativ zu evaluieren, können auch Abgangsinterviews genutzt werden.

In Abgangsinterviews kann die Erfragung von Fluktuationsgründen erfolgen. Aus diesen Fluktuationsgründen können sodann Ansatzpunkte für konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, die der Einwirkung auf die Fluktuation dienen (vgl. Bisani 1985 zitiert nach Schulte 2012: 208).

Scheidenden Beschäftigten wird nachgesagt, dass sie besondere Offenheit im Ansprechen von Problemen und Missständen zeigen. Somit ermöglichen sie es, die Abläufe und das Arbeitsumfeld unter einem anderen Blickwinkel zu betrachten (vgl. Hauber 2022).

Um das Abgangsinterview zu unterstützen, können standardisierte Fragebögen eingesetzt werden. Diese können vor oder nach dem Abgangsinterview oder anstelle eines persönlichen Dialoges genutzt werden (vgl. Redaktion business-wissen.de 2020).

Sollte das Abgangsinterview persönlich geführt werden, so empfiehlt sich die Nutzung eines standardisierten Interviewleitfadens (vgl. Redaktion business-wissen.de 2020).

In ein Abgangsinterview beziehungsweise einen Fragebogen können auch Fragen eingearbeitet werden, die eine Beurteilung des Umsetzungsstandes von Handlungsempfehlungen ermöglichen. Die bereits angesprochene Offenheit scheidender Mitarbeiter dürfte dabei erheblich dazu beitragen, dass wahrheitsgetreue Einschätzungen abgegeben werden.

8. Fazit

Zu Beginn der Arbeit wurde deutlich, dass demographische Entwicklungen weitreichende Folgen haben. So haben sie Auswirkungen auf Arbeitsmärkte (vgl. Zimmermann 2013: 24) und sogar auf die Finanzsituation von Gebietskörperschaften des öffentlichen Rechts (vgl. Seitz 2004: 21 ff.). Auch die Stadtverwaltung Schneeberg ist von den

demographischen Veränderungen betroffen (vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2020b: 8 ff.).

So rechnet auch die Stadtverwaltung Schneeberg damit, dass in den kommenden zehn Jahren 36 Mitarbeiter altersbedingt ausscheiden werden. Da nicht alle Stellen wiederbesetzt werden sollen und überdies eine Projektstelle geschaffen wurde, ergibt sich ein Personalbedarf in Höhe von 35 Personen.

Vor allem in Fachbereich drei wird die Personalsituation bereits kritisch eingeschätzt, sodass hier eine Priorisierung seitens des Personalmanagements erfolgen sollte.

Die Untersuchung des Umsetzungsstandes der Handlungsempfehlungen zeigte, dass in der Stadtverwaltung Schneeberg viele Ansätze bereits vorhanden sind und viele konkrete Handlungsempfehlungen bereits umgesetzt wurden. So werden zum Beispiel soziale Netzwerke genutzt um potenzielle Bewerber zu erreichen (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 83) sowie neben der dienstlichen Fortbildung auch private Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 86).

Trotzdem gibt es noch Handlungsbedarf bezüglich einiger Maßnahmen. So sollte die Stadtverwaltung Schneeberg unter anderem ein behördliches Gesundheitsmanagement implementieren (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 81) sowie die Bandbreite eingesetzter Instrumente des Wissensmanagements (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 87) sowie Nutzung von Shared Services (vgl. Sächsische Staatskanzlei 2020: 89) ausdehnen.

Um die Umsetzung beziehungsweise den Erfolg von Handlungsempfehlungen zu überprüfen, eignen sich bestimmte Kennzahlen, wie zum Beispiel die Fluktuationsrate oder die Jährliche Weiterbildungszeit pro Mitarbeiter (vgl. Schulte 2012: 182).

Außerdem gibt es qualitative Möglichkeiten zur Beurteilung des Umsetzungsstandes von Handlungsempfehlungen. Hierzu eignen sich beispielsweise Mitarbeiterbefragungen (vgl. Rassek 2022) sowie Abgangsinterviews (vgl. Bisani 1985 zitiert nach Schulte 2012: 208).

Insgesamt kann man feststellen, dass die Stadtverwaltung Schneeberg durch die Umsetzung einer Vielzahl von Handlungsempfehlungen ein attraktiver Arbeitgeber in der Region ist und dadurch Hoffnung erwächst, dass der Fachkräftemangel durch die Stadtverwaltung Schneeberg zu bewältigen ist.

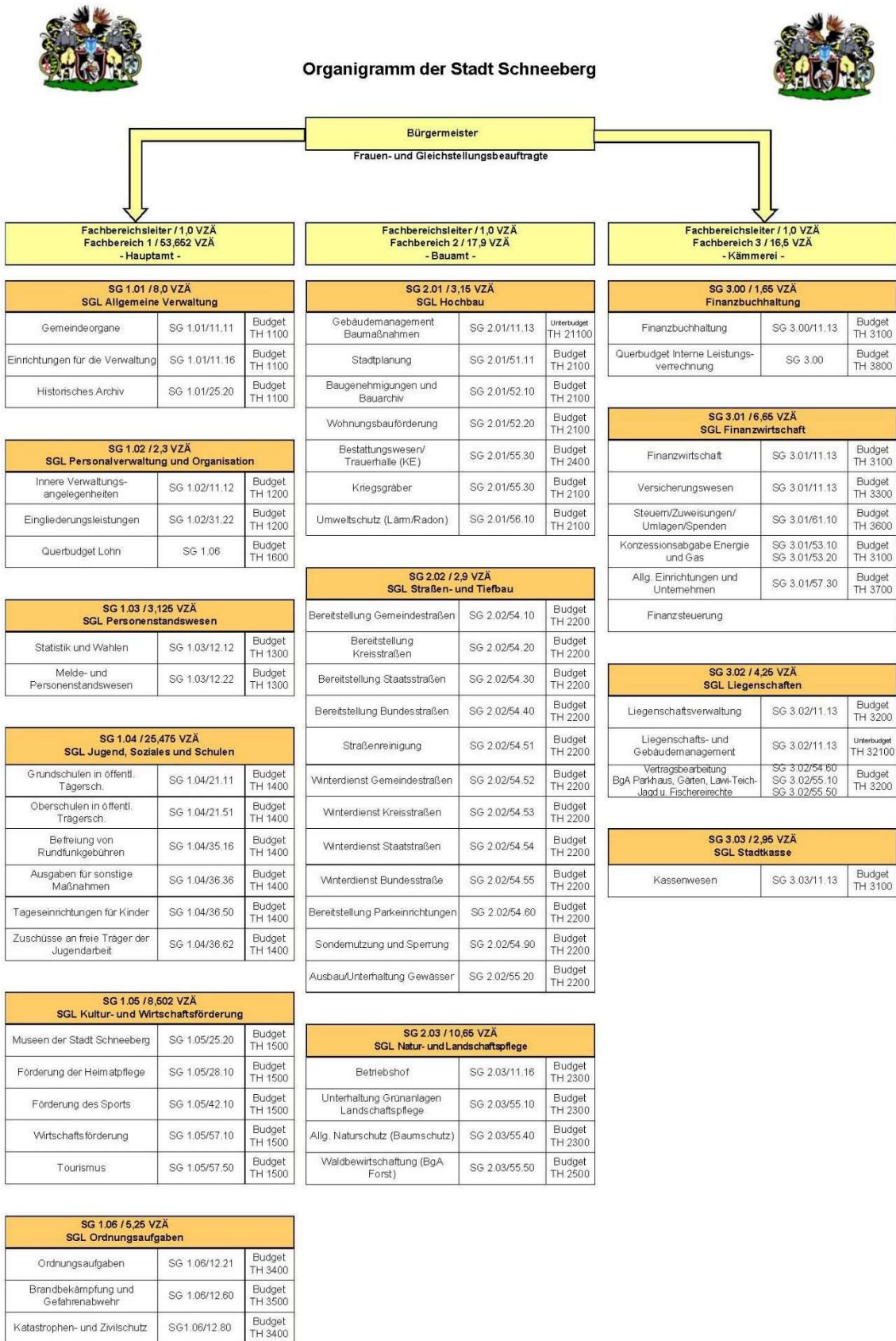
Kernsätze

1. Die demographischen Entwicklungen werden beträchtliche Auswirkungen auf die Einnahmen des Freistaates sowie der Kommunen haben.
2. Die Nachbesetzungsschwierigkeiten bei Stellen, die einen akademischen Abschluss benötigen, werden in allen Sektoren des öffentlichen Dienstes weiter zunehmen.
3. In der Stadtverwaltung Schneeberg entsteht bis 2033 ein Personalbedarf in Höhe von 35 Personen. Das entspricht einem Anteil von 35% der zum 30. Juni 2022 Beschäftigten.
4. In der Kämmerei der Stadtverwaltung Schneeberg zeichnet sich bereits ein hoher Personalbedarf ab, dessen Deckung Priorität haben sollte und hier daher kurzfristige Maßnahmen notwendig sind.
5. Die Stadtverwaltung Schneeberg hat bereits viele Handlungsempfehlungen, wie zum Beispiel die Einführung flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle sowie die Ausbildung eigenen Nachwuchspersonals, umgesetzt.
6. Handlungsbedarf besteht beispielsweise bei der Einführung einheitlicher Führungsleitlinien und der Implementierung eines behördlichen Gesundheitsmanagements. Darüber hinaus sollte die Bandbreite eingesetzter Instrumente des Wissensmanagements sowie die Nutzung von Shared Services erweitert werden.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Organigramm der Stadtverwaltung Schneeberg	V
Anhang 2: Beschäftigtenstruktur der Stadtverwaltung Schneeberg.....	VI
Anhang 3: Personalbedarfsplanung der Stadtverwaltung Schneeberg.....	VIII
Anhang 4: Stellenausschreibung eines Energiemanagers	IX
Anhang 5: Stellenausschreibung einer Schulsekretärin	XI
Anhang 6: Fragebogen Teil I.....	XIII
Anhang 7: Antwort des Fragebogens Teil I	XVI
Anhang 8: Fragebogen Teil II.....	XIX
Anhang 9: Antwort des Fragebogens Teil II	XXI

Anhang 1: Organigramm der Stadtverwaltung Schneeberg



Anhang 2: Beschäftigtenstruktur der Stadtverwaltung Schneeberg

1.) Beschäftigtenstruktur in der Stadtverwaltung Schneeberg

Einmal jährlich zum 30. Juni wird die sächsische Frauenförderstatistik für die sächsische Staatskanzlei für Gleichstellung von Frau und Mann erstellt. Die Zahlen werden jährlich dem gültigen Stand angepasst.

1.1.) Anzahl der Beschäftigten mit nachgeordneten Einrichtungen, ohne Beamte, geringfügig Beschäftigte und AGH's (Stand 30. Juni 2022)

Beschäftigte insgesamt	davon Frauen	davon Männer
100	73	27

1.2.) Anzahl der Teilzeitbeschäftigten

Beschäftigte insgesamt	davon Frauen	davon Männer
63	55	8

1.3.) Anzahl der Alleinerziehenden

Beschäftigte insgesamt	davon Frauen	davon Männer
2	2	

1.4.) Anzahl der Beschäftigten in Elternzeit

Beschäftigte insgesamt	davon Frauen	davon Männer
3	3	

1.5.) Anzahl der Beschäftigten in Altersteilzeit

Beschäftigte insgesamt	davon Frauen	davon Männer
2	1	1

2.) Struktur der Leitungsebene

2.1.) Anzahl der mit Beamten besetzten Stellen (mit Wahlbeamte)

Beschäftigte insgesamt	davon Frauen	davon Männer
6	4	2

2.2.) Anzahl der Fachbereichsleiter/innen

Beschäftigte insgesamt	davon Frauen	davon Männer
3	2	1

2.3.) Anzahl der Sachgebietsleiter/innen

Beschäftigte insgesamt	davon Frauen	davon Männer
11	10	1

Altersstruktur der Beschäftigten der Stadtverwaltung Schneeberg

Alter	Insgesamt	Davon weiblich	Davon männlich
20 – 30 Jahre	8	6	2
31 – 40 Jahre	28	21	7
41 – 50 Jahre	21	13	8
51 – 60 Jahre	33	23	7
61 und älter	13	10	3
Gesamt	100	73	27

Anhang 3: Personalbedarfsplanung der Stadtverwaltung Schneeberg

Einstellungen im Zeitraum 01.07.2021 bis 30.06.2022

Laufbahngruppe 2 (A12 – A9, E12 – 9b)

2 externe Ausschreibungen/ 13 Bewerbungen davon 9 weiblich/ 2 Einstellungen davon 2 weiblich

Laufbahngruppe 1 (A9 – A6, E9a – E5)

6 externe Ausschreibungen/ 142 Bewerbungen davon 107 weiblich/ 6 Einstellungen davon 5 weiblich

Laufbahngruppe 1 (A5 – A4, E4 – E1)

1 externe Ausschreibung/ 30 Bewerbungen davon 1 weiblich / 1 Einstellung davon 0 weiblich

Altersabgänge nach der Regelaltersrente in den nächsten 10 Jahren

zwischen 2024 und 2033 scheiden 36 Mitarbeiter/innen aus

Personalbedarfsplanung existiert nach Fachbereichen

FB 1 Austritt: 19 Beschäftigte / Wiederbesetzung: 18 Beschäftigte

FB 2 Austritt: 10 Beschäftigte / Wiederbesetzung 9 Beschäftigte

FB 3 Austritt: 7 Beschäftigte / Wiederbesetzung 7 Beschäftigte

Bedarf wurde nach Berufsbild und Laufbahngruppen ermittelt

Anhang 4: Stellenausschreibung eines Energiemanagers



Stellenausschreibung

Die Stadt Schneeberg hat die Stelle

einer Energiemanagerin/eines Energiemanagers (m, w, d)

zum 01.09.2023 zu besetzen. Es handelt sich um eine befristete Projektstelle mit 39,0 Wochenstunden für die Dauer von drei Jahren.

Der Tätigkeitsbereich umfasst im Wesentlichen folgende Aufgaben:

- Aufbau und Leitung eines kommunalen Energiemanagements
- Bildung eines Energieteams, Erfassung und Bewertung energetischer Liegenschaftsdaten, Etablierung eines softwaregestützten Energiecontrollings und Berichtswesens, Planung von Optimierungsmaßnahmen, Begleitung der Umsetzung
- Erarbeitung und Durchsetzung von Standards für den Gebäudebetrieb, Definition eines Einsparziels, Entwicklung eines Nachhaltigkeitsmanagements
- weitere Aufgaben im Rahmen des Projektmanagements
- Fördermittelmanagement, Projektcontrolling
- Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen und Präsentationen im Rahmen der Projekte
- Berichterstattung an Entscheidungsträger
- allgemeine Verwaltungstätigkeiten

Einen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt die Aufzählung nicht. Der Bürgermeister kann weitere Aufgaben zuweisen.

Folgende Voraussetzungen sind zu erfüllen:

- ein abgeschlossenes Studium im Bereich Immobilien- oder Verwaltungswirtschaft/ Energie- und Ressourcenmanagement bzw. vergleichbar
- technisches Verständnis zur Vorbereitung von Energieeffizienzmaßnahmen sowie wirtschaftliches Grundwissen
- Führerschein Klasse B

Erwartet werden außerdem:

- die Fähigkeit und die Bereitschaft zum selbstständigen, innovativen, verantwortungsvollen und ergebnisorientierten Arbeiten
- ein hohes Maß an Engagement, Kreativität, Belastbarkeit und Organisationsvermögen
- ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten
- anwendungsbereite EDV – Kenntnisse

Erfahrungen in dem Bereich Energiemanagement wären wünschenswert.

Wir bieten Ihnen:

- einen interessanten Aufgabenbereich mit selbstständiger Arbeitsweise
- eine tarifgerechte Vergütung nach TVöD in der Entgeltgruppe 9b
- Zusatzleistungen nach Tarifvertrag und eine betriebliche Altersversorgung

Wir haben Ihr Interesse geweckt?

Dann senden Sie Ihre ausführliche Bewerbung mit den üblichen Unterlagen (tabellarischer Lebenslauf, Ausbildungs- und Tätigkeitsnachweise, Zeugnisse) bis zum **30.04.2023** an die Stadtverwaltung Schneeberg, Personalverwaltung, Markt 1, 08289 Schneeberg oder per E-Mail an bewerber@schneeberg.de.

Chancengleichheit wird versichert, ebenso wird auf die bevorzugte Berücksichtigung von schwerbehinderten Menschen, bei gleicher Eignung geachtet.

Mit Ihrer Bewerbung erklären Sie sich einverstanden, dass Ihre persönlichen Daten zweckgebunden für dieses Bewerbungsverfahren gespeichert und verarbeitet werden. Eine Weitergabe dieser Daten erfolgt nicht.

Aus Kostengründen werden eingereichte Bewerbungsunterlagen nur zurückgesandt, wenn ein ausreichend frankierter Rückumschlag beigelegt ist.

Anhang 5: Stellenausschreibung einer Schulsekretärin

**STADTVERWALTUNG
BERGSTADT
SCHNEEBERG**



STELLENAUSSCHREIBUNG

Die Stadt Schneeberg hat die Stelle einer/eines

Schulsekretär/in/s (m, w, d)

zum 01.07.2023 zu besetzen. Es handelt sich um eine Teilzeitstelle mit 0,7 VZÄ, welche unbefristet zu besetzen ist.

Der Tätigkeitsbereich umfasst im Wesentlichen folgende Aufgaben:

- Schulsekretariatsaufgaben (Schreibarbeiten, Außenkommunikation, Botengänge, Besucherverkehr, Terminangelegenheiten, Postein- und -ausgang Unterstützung Schulleitung, Verwaltung und Bearbeitung von Statistiken und Schülerdaten)
- Haushaltsplanung und Bewirtschaftung, Abrechnung, Kalkulation, Inventuren
- Mitwirkung bei Vergabeangelegenheiten
- Aktenverwaltung, Archivierung
- Materialverwaltung
- Mitwirkung bei der Organisation von Schulveranstaltungen
- Zuarbeiten im Rahmen der GTA's und Schülerbeförderung sowie LRS-Klasse
- Schülerangelegenheiten

Einen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt die Aufzählung nicht.

Folgende Voraussetzungen sind zu erfüllen:

- eine erfolgreich abgeschlossene Berufsausbildung als Kaufmann/-frau für Büromanagement (m, w, d) oder vergleichbar
- anwendungsbereite EDV – Kenntnisse
- ein gültiger Führerschein Klasse B

Erwartet werden außerdem:

- ein hohes Maß an Einsatzbereitschaft und Organisationsvermögen
- eine genaue und selbstständige Arbeitsweise sowie die Fähigkeit zur Teamarbeit
- kommunikative Fähigkeiten
- ständige Weiterbildungsbereitschaft
- die Bereitschaft zur Erbringung flexibler Arbeitszeiten

Wir bieten Ihnen:

- eine tarifgerechte Vergütung nach TVöD in der EG 5
- Zusatzleistungen nach Tarifvertrag (Leistungsentgelt und Jahressonderzahlung)
- eine betriebliche Altersvorsorge
- vielfältige Fortbildungsmöglichkeiten

Wir haben Ihr Interesse geweckt?

Dann senden Sie eine ausführliche Bewerbung mit den üblichen Unterlagen (tabellarischer Lebenslauf, Ausbildungs- u. Tätigkeitsnachweise, Zeugnisse) bis zum **10.04.2023** an die Stadtverwaltung Schneeberg, Personalverwaltung, Markt 1, 08289 Schneeberg oder per Email an bewerber@schneeberg.de.

Chancengleichheit wird versichert, ebenso wird auf die bevorzugte Berücksichtigung von schwerbehinderten Menschen bei gleicher Eignung geachtet.

Mit Ihrer Bewerbung erklären Sie sich einverstanden, dass Ihre persönlichen Daten zweckgebunden für dieses Bewerbungsverfahren gespeichert und verarbeitet werden. Eine Weitergabe dieser Daten erfolgt nicht.

Aus Kostengründen werden eingereichte Bewerbungsunterlagen nur zurückgesandt, wenn ein ausreichend frankierter Rückumschlag beigefügt ist.

Seifert
Bürgermeister

Anhang 6: Fragebogen Teil I

Fragebogen

Fragen zur Entwicklung von Beschäftigtenzahlen:

1. Gibt es für Schneeberg eine Fluktuationsrate, welche auf Erfahrungswerten beruht? Wenn ja, wo liegt dieser Wert?

Ja, _____

Nein

2. Wie entwickelte sich die Anzahl der Bewerber auf eine Stellenausschreibung in den vergangenen Jahren?

Stark rückläufig

Rückläufig

Keine spürbare Veränderung

Kein Trend ableitbar

Ansteigend

Stark ansteigend

3. Gibt es bereits Bereiche in der Stadtverwaltung Schneeberg, in denen sich ein hoher Bedarf an Personal abzeichnet, wo sich jedoch Schwierigkeiten bei der Deckung ergeben könnten? Wenn ja, welche sind das und wie hoch ist der Personalbedarf?

Ja, FB 3 Finanzen/Liegenschaften (2,5 VZÄ Finanzen. 2 VZÄ Liegenschaften)

Nein

Fragen zur Aufgabenstruktur:

4. Gibt es Schlüsselaufgaben in der Stadtverwaltung Schneeberg, deren Erfüllung unbedingt gewährleistet sein muss und die deshalb besondere Beachtung in Fragen des Personalmanagements finden? Wenn ja, welche sind das?

Ja, alle Pflichtaufgaben

Nein

5. In einschlägigen Quellen wird festgestellt, dass der Vollzugsaufwand Hauptindikator für sich verändernde Personalbedarfe ist. Bestehen in Schneeberg besonders vollzugsintensive Aufgaben, welche zu einem Mehrbedarf an Personal führen? Wenn ja, welche sind das?

Ja, Ust2b, Grundsteuerreform, Energiemanagement

Nein

Fragen zur Ausbildung von Nachwuchspersonal:

6. Bildet die Stadtverwaltung Schneeberg eigenes Nachwuchspersonal aus? Wenn ja, wie viele Auszubildende stellt die Stadtverwaltung jährlich ein?

Ja, 1

Nein

7. Stellt die Stadtverwaltung Schneeberg den Auszubildenden bereits bei Antritt der Ausbildung eine Übernahmegarantie in Aussicht?

Ja

Nein

Fragen zu bereits umgesetzten Maßnahmen:

8. Gibt es in der Stadtverwaltung Schneeberg flexible Arbeitszeitmodelle?

Ja

Nein

9. Gibt es in der Stadtverwaltung Schneeberg flexible Arbeitsortmodelle?

Ja

Nein

10. Gibt es in der Stadtverwaltung ein behördliches Gesundheitsmanagement für die Bediensteten? Wenn ja, in welchem Umfang wird dieses umgesetzt beziehungsweise welche Leistungen umfasst dieses?

Ja, _____

Nein

11. Gibt es in der Stadtverwaltung Schneeberg Stellenabbauziele im Haushalt?

Ja

Nein

12. Gibt es umfangreiche Fortbildungsangebote für die Bediensteten?

Ja

Nein

13. Gibt es die Möglichkeit von Doppelbesetzungen, um neue Mitarbeiter einzuarbeiten?

Ja

Nein

14. Gibt es einheitliche Führungsleitlinien?

Ja

Nein

15. Gibt es für die Stadtverwaltung Schneeberg eine Arbeitgebermarke?

Ja

Nein

16. Nutzt die Stadtverwaltung Schneeberg bereits Instrumente des Wissensmanagements?
Wenn ja, welche sind das?

Ja, _____

Nein

17. Nutzt die Stadtverwaltung Schneeberg Shared Services mit anderen Behörden und Einrichtungen? Wenn ja, welche Aufgaben und Einrichtungen umfassen diese?

Ja, _____

Nein

18. Wird eine Personalbedarfsermittlung durchgeführt? Wenn ja, in welcher Höhe wird der Personalbedarf prognostiziert?

Ja, _____

Nein

Fragen zu bereits eingesetzten Methoden:

19. Werden Soziale Netzwerke zu Zwecken des Personalmarketings genutzt? Wenn ja, welche?

Ja, _____

Nein

20. Welche Methoden werden aktuell zur Personalgewinnung eingesetzt?

21. Welche Methoden werden aktuell zur Personalbindung eingesetzt?

Fragen zum Arbeitsklima:

22. Wie würden Sie das Arbeitsklima in der Stadtverwaltung Schneeberg beschreiben? (zum Beispiel „motivierend“, „wertschätzend“, ...)

Anhang 7: Antwort des Fragebogens Teil I

Fragebogen

Fragen zur Entwicklung von Beschäftigtenzahlen:

1. Gibt es für Schneeberg eine Fluktuationsrate, welche auf Erfahrungswerten beruht? Wenn ja, wo liegt dieser Wert?

Ja, _____

Nein

2. Wie entwickelte sich die Anzahl der Bewerber auf eine Stellenausschreibung in den vergangenen Jahren?

Stark rückläufig

Rückläufig

Keine spürbare Veränderung

Kein Trend ableitbar

Ansteigend

Stark ansteigend

3. Gibt es bereits Bereiche in der Stadtverwaltung Schneeberg, in denen sich ein hoher Bedarf an Personal abzeichnet, wo sich jedoch Schwierigkeiten bei der Deckung ergeben könnten? Wenn ja, welche sind das und wie hoch ist der Personalbedarf?

Ja, FB 3 Finanzen/Liegenschaften (2,5 VZÄ Finanzen. 2 VZÄ Liegenschaften)

Nein

Fragen zur Aufgabenstruktur:

4. Gibt es Schlüsselaufgaben in der Stadtverwaltung Schneeberg, deren Erfüllung unbedingt gewährleistet sein muss und die deshalb besondere Beachtung in Fragen des Personalmanagements finden? Wenn ja, welche sind das?

Ja, alle Pflichtaufgaben

Nein

5. In einschlägigen Quellen wird festgestellt, dass der Vollzugsaufwand Hauptindikator für sich verändernde Personalbedarfe ist. Bestehen in Schneeberg besonders vollzugsintensive Aufgaben, welche zu einem Mehrbedarf an Personal führen? Wenn ja, welche sind das?

Ja, Ust2b, Grundsteuerreform, Energiemanagement

Nein

Fragen zur Ausbildung von Nachwuchspersonal:

6. Bildet die Stadtverwaltung Schneeberg eigenes Nachwuchspersonal aus? Wenn ja, wie viele Auszubildende stellt die Stadtverwaltung jährlich ein?

Ja, 1

Nein

7. Stellt die Stadtverwaltung Schneeberg den Auszubildenden bereits bei Antritt der Ausbildung eine Übernahmegarantie in Aussicht?

Ja

Nein

Fragen zu bereits umgesetzten Maßnahmen:

8. Gibt es in der Stadtverwaltung Schneeberg flexible Arbeitszeitmodelle?

Ja

Nein

9. Gibt es in der Stadtverwaltung Schneeberg flexible Arbeitsortmodelle?

Ja

Nein

10. Gibt es in der Stadtverwaltung ein behördliches Gesundheitsmanagement für die Bediensteten? Wenn ja, in welchem Umfang wird dieses umgesetzt beziehungsweise welche Leistungen umfasst dieses?

Ja, _____

Nein

11. Gibt es in der Stadtverwaltung Schneeberg Stellenabbauziele im Haushalt?

Ja

Nein

12. Gibt es umfangreiche Fortbildungsangebote für die Bediensteten?

Ja

Nein

13. Gibt es die Möglichkeit von Doppelbesetzungen, um neue Mitarbeiter einzuarbeiten?

Ja

Nein

14. Gibt es einheitliche Führungsleitlinien?

Ja

Nein

15. Gibt es für die Stadtverwaltung Schneeberg eine Arbeitgebermarke?

Ja

Nein

16. Nutzt die Stadtverwaltung Schneeberg bereits Instrumente des Wissensmanagements?
Wenn ja, welche sind das?

Ja, _____

Nein

17. Nutzt die Stadtverwaltung Schneeberg Shared Services mit anderen Behörden und Einrichtungen? Wenn ja, welche Aufgaben und Einrichtungen umfassen diese?

Ja, Standesamt, Datenschutz- und IT Verantwortung

Nein

18. Wird eine Personalbedarfsermittlung durchgeführt? Wenn ja, in welcher Höhe wird der Personalbedarf prognostiziert?

Ja, 35 Personen bis 2033 (32,7 % der gesamten Belegschaft)

Nein

Fragen zu bereits eingesetzten Methoden:

19. Werden Soziale Netzwerke zu Zwecken des Personalmarketings genutzt? Wenn ja, welche?

Ja, Facebook, Instagram

Nein

20. Welche Methoden werden aktuell zur Personalgewinnung eingesetzt?

interne und öffentliche Ausschreibungen

21. Welche Methoden werden aktuell zur Personalbindung eingesetzt?

Onboarding - persönliche Vorstellung, gut ausgestattete Arbeitsplätze, flex. Arbeitszeit, - Ort

Fragen zum Arbeitsklima:

22. Wie würden Sie das Arbeitsklima in der Stadtverwaltung Schneeberg beschreiben? (zum Beispiel „motivierend“, „wertschätzend“, ...)

Anhang 8: Fragebogen Teil II

Fragebogen Teil II:

1. Sie haben bereits angegeben, dass die Stadtverwaltung Schneeberg den Bediensteten ein umfangreiches Fortbildungsangebot anbietet. Sind in diesem Fortbildungsangebot auch Führungskräftefortbildungen enthalten?

Ja

Nein

2. Gibt es in der Stadtverwaltung Schneeberg neben der dienstlichen Fortbildung auch private Weiterbildungsangebote? Wenn ja, welche sind das?

Ja, _____

Nein

3. Nutzt die Stadtverwaltung Schneeberg ein Feedback-Verfahren, um sich über die gelebte und erlebte Führung auszutauschen und die Zusammenarbeit zu verbessern? Wenn ja, welche sind das?

Ja, _____

Nein

4. Hat sich in der Stadtverwaltung Schneeberg eine Wertschätzungskultur etabliert?

Ja

Nein

5. Gibt es in der Stadtverwaltung Schneeberg leistungsorientierte Bezüge- und Entgeltbestandteile? Wenn ja, welche sind das?

Ja, _____

Nein

6. Gibt es in der Stadtverwaltung Schneeberg zusätzlich zur Bewirtschaftung des stellenplangebundenen Beschäftigungsvolumens flexibles Personalmanagement anhand der Personalausgaben?

Ja

Nein

7. Wo setzt die Stadtverwaltung Schneeberg ihre Arbeitgebermarke bereits ein (z.B. E-Mail-Signatur, ...)?

8. Zeigt die Stadtverwaltung Schneeberg Präsenz in Schulen mit dem Zweck der Nachwuchsgewinnung?

Ja

Nein

9. Verfügt die Stadtverwaltung Schneeberg über einen Talentepool?

Ja

Nein

10. Kommen in der Stadtverwaltung Schneeberg Instrumente des Wissensmanagements zur Anwendung? Wenn ja, welche sind das?

Ja, _____

Nein

Anhang 9: Antwort des Fragebogens Teil II

Fragebogen Teil II:

1. Sie haben bereits angegeben, dass die Stadtverwaltung Schneeberg den Bediensteten ein umfangreiches Fortbildungsangebot anbietet. Sind in diesem Fortbildungsangebot auch Führungskräftefortbildungen enthalten?

Ja

Nein

2. Gibt es in der Stadtverwaltung Schneeberg neben der dienstlichen Fortbildung auch private Weiterbildungsangebote? Wenn ja, welche sind das?

Ja, Fachwirt, Betriebswirtschaft

Nein

3. Nutzt die Stadtverwaltung Schneeberg ein Feedback-Verfahren, um sich über die gelebte und erlebte Führung auszutauschen und die Zusammenarbeit zu verbessern? Wenn ja, welche sind das?

Ja, DB BM / FB, Gespräche LOV, Personalgespräche

Nein

4. Hat sich in der Stadtverwaltung Schneeberg eine Wertschätzungskultur etabliert?

Ja

Nein

5. Gibt es in der Stadtverwaltung Schneeberg leistungsorientierte Bezüge- und Entgeltbestandteile? Wenn ja, welche sind das?

Ja, Leistungszulage als jährliche Einmalzahlung

Nein

6. Gibt es in der Stadtverwaltung Schneeberg zusätzlich zur Bewirtschaftung des stellenplangebundenen Beschäftigungsvolumens flexibles Personalmanagement anhand der Personalausgaben?

Ja

Nein

7. Wo setzt die Stadtverwaltung Schneeberg ihre Arbeitgebermarke bereits ein (z.B. E-Mail-Signatur, ...)?

Grundsätzlich bei allen Veröffentlichungen Werbeflyer, Briefverkehr, Verträge, Interne

8. Zeigt die Stadtverwaltung Schneeberg Präsenz in Schulen mit dem Zweck der Nachwuchsgewinnung?

Ja

Nein

9. Verfügt die Stadtverwaltung Schneeberg über einen Talentepool?

Ja

Nein

10. Kommen in der Stadtverwaltung Schneeberg Instrumente des Wissensmanagements zur Anwendung? Wenn ja, welche sind das?

Ja, Einarbeitungszeit, Erfassen von Arbeitsvorgängen, im weiteren Sinne DA

Nein

Literaturverzeichnis

Bartl, Walter; Jonda, Bernadette (2008): Demographischer Wandel und personalpolitischer Response in Kommunen. In: Jonda, Bernadette; Reinhold, Maria (Hrsg.); Sackmann, Reinhold: *Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor*. 1. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Seiten 183 - 205

Brauweiler, Jana (2010): Retention Management: Rekrutierung und Mitarbeiterbindung im Kontext des demografischen Wandels. In: Preißing, Dagmar (Hrsg.): *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel*. ohne Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, Seiten 77 - 105

Bund, Kerstin (2016): *Glück schlägt Geld: Generation Y: was wir wirklich wollen*. 3. Auflage, Hamburg

Fichtel, Jessika (2021): *Outsourcing: Definition, Vorteile und Nachteile*. verfügbar unter: <https://arbeits-abc.de/outsourcing/> [Zugriff am 07.03.2023]

Fleig, Jürgen (2022): *Welche Personalkennzahlen wichtig sind*. verfügbar unter: <https://www.business-wissen.de/artikel/personalcontrolling-welche-personalkennzahlen-wichtig-sind/> [Zugriff am 08.03.2023]

Hauber, Leon (2022): *Erfolgreich ein Austrittsgespräch führen: Vorlage & Fragenkatalog*. verfügbar unter: <https://recruitee.com/de-artikel/austrittsgespraech-vorlage-fragenkatalog#13> [Zugriff am 13.03.2023]

Hentze, Joachim; Kammel, Andreas (2001): *Personalwirtschaftslehre 1. 7.*, überarbeitete Auflage, Bern, Verlag Paul Haupt

ifo Institut (2018): *Personalbedarfe im öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen bis 2030 und Konkurrenzsituation zur Privatwirtschaft*. München, verfügbar unter: <https://www.ifo.de/publikationen/2018/monographie-autorenschaft/personalbedarfe-im-oeffentlichen-dienst-des> [Zugriff am 06.02.2023]

Kirschten, Uta (2010): Wissensmanagement im demografischen Wandel – Herausforderung und Bedeutung für das Personalmanagement. In: Preißing, Dagmar (Hrsg.): *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel*. ohne Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, Seiten 227 – 275

Kröhnert, Steffen (2013): Demografische Entwicklung in Deutschland: Grundtendenzen und regionale Besonderheiten. In: Hinte, Holger; Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.): *Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt: wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert*. ohne Auflage, Bonn, Seiten 86 – 113

Lindner, Dominic (2019): *Was ist ein Talentpool und welchen Mehrwert bietet er?*. verfügbar unter: <https://magazin.weka-elearning.de/recruiting/was-ist-ein-talentpool/> [Zugriff am 06.03.2023]

Möller, Joachim; Walwei, Ulrich (2013): Konsequenzen des demografischen Wandels für die Arbeitswelt: Ende der Arbeitslosigkeit nicht in Sicht?. In: Hinte, Holger; Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.): *Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt: wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert*. ohne Auflage, Bonn, Seiten 114 – 141

PwC (2022): *Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor*. verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html> [Zugriff am 27.02.2023]

Rassek, Anja (2022): *Evaluation: Definition und 5 Tipps zur Durchführung*. verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/evaluation/> [Zugriff am 10.03.2023]

Redaktion business-wissen.de (2020): *Was muss beim Austrittsgespräch mit Mitarbeitern beachtet werden*. verfügbar unter: <https://www.business-wissen.de/hb/was-muss-beim-austrittsgespraech-mit-mitarbeitern-beachtet-werden/> [Zugriff am 13.03.2023]

Sächsische Datenschutzbeauftragte (2022): *Medieninformation: Oberste Landesbehörden müssen rechtskonformen Betrieb von Facebook-Fanpages nachweisen*. Dresden, verfügbar unter: <https://saechsdsb.de/themen-a-z/facebook-fanpages> [Zugriff am 19.02.2023]

Sächsische Staatskanzlei (Hrsg.) (2020): *Kommission zur Ermittlung des künftigen Personalbedarfs (Personalkommission II)*. Dresden, verfügbar unter: <https://medienservice.sachsen.de/medien/news/238490> [Zugriff am 16.02.2023]

Schulte, Christof (2012): *Personal-Controlling mit Kennzahlen*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, München, Verlag Franz Vahlen GmbH, verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/slub/reader.action?docID=879154> [Zugriff am 08.03.2023]

Seitz, Helmut (2004): Die Auswirkungen des Bevölkerungsrückgangs auf die Finanzsitation des Freistaates Sachsen und seiner Kommunen. In: Meier, Johannes (Hrsg.); Milbradt, Georg: *Die demographische Herausforderung – Sachsens Zukunft gestalten*. 2. Auflage, Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung, Seiten 20 – 43

Stadtverwaltung Schneeberg (o. J. a): *WIR SUCHEN VERSTÄRKUNG*. verfügbar unter: <https://www.bergstadt-schneeberg.de/news/1/809833/nachrichten/wir-suchen-verst%C3%A4rkung.html> [Zugriff am 21.03.2023]

Stadtverwaltung Schneeberg (o. J. b): *FORMULARE*. verfügbar unter: <https://www.bergstadt-schneeberg.de/seite/457577/formulare.html> [Zugriff am 12.03.2023]

Stadtverwaltung Schneeberg (o. J. c): *AUSBILDUNGSBROSCHÜRE*. o. O. verfügbar unter: <https://www.bergstadt-schneeberg.de/news/1/772398/nachrichten/ausbildungsbrosch%C3%BCre-2023-2024.html> [Zugriff am 23.03.2023]

Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (Hrsg.) (2020a): *7. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für den Freistaat Sachsen 2019 bis 2035: Datenblatt: Freistaat Sachsen. Kamenz*, verfügbar unter: <https://www.bevoelkerungsmonitor.sachsen.de/7-regionalisierte-bevoelkerungsvorausberechnung.html> [Zugriff am 14.02.2023]

Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (Hrsg.) (2020b): *7. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung des Freistaates Sachsen 2019 bis 2035: Datenblatt: Gemeinde Schneeberg. Kamenz*, verfügbar unter: https://www.bevoelkerungsmonitor.sachsen.de/gemeinden.html?_cp=%7B%22accordion-content-6634%22%3A%7B%227%22%3Atrue%7D%2C%22previousOpen%22%3A%7B%22group%22%3A%22accordion-content-6634%22%2C%22idx%22%3A7%7D%7D#a-4303 [Zugriff am 14.02.2023]

Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2022): *Personal im öffentlichen Dienst*. verfügbar unter:

<https://www.statistik.sachsen.de/html/personal-oeffentlicher-dienst.html?cp=%7B%22accordion-content-9355%22%3A%7B%220%22%3Atrue%2C%221%22%3Atrue%2C%222%22%3Atrue%7D%2C%22previousOpen%22%3A%7B%22group%22%3A%22accordion-content-9355%22%2C%22idx%22%3A2%7D%7D> [Zugriff am 26.02.2023]

Ueberle, Max (2010): Betriebliches Gesundheitsmanagement im demografischen Wandel. In: Preißing, Dagmar (Hrsg.): *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel*. ohne Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, Seiten 279 - 309

Warkentin, Nils (2021): *Mitarbeiterbefragung: Definition, Fragen, Ziele*. verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/mitarbeiterbefragung/> [Zugriff am 10.03.2023]

Zimmermann, Klaus F. (2013): Reflexionen zur Zukunft der Arbeit. In: Hinte, Holger; Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.): *Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt: wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert*. ohne Auflage, Bonn, Seiten 14 – 61

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Die gedruckte und die digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Lauter-Bernsbach, 26.03.2023

Celine Friedrich