

Demographischer Wandel und kommunale Selbstverwaltung

Olaf Winkel

Der Handlungsbedarf, den der demographische Wandel in deutschen Städten und Gemeinden erzeugt, weist eine externe und eine interne Dimension auf. Einerseits müssen sich die Kommunen in ihrer Aufgabenerfüllung auf veränderte Gegebenheiten einstellen, andererseits müssen sie diesen auch selbst als Organisationen gerecht werden. Eine demographiegerechte Neuordnung des Aufgabenspektrums setzt jeweils eine auf einer differenzierten Lageanalyse basierende demographiepolitische Strategie voraus, die neben Wachstumsaspekten auch Stagnations- und Schrumpfungstendenzen Rechnung trägt und übergreifende regionale Perspektiven integriert. Intern impliziert der demographische Wandel ein verändertes Personalmanagement, das Elemente des Gesundheitsmanagements, des Diversity-Managements und des Wissensmanagements integriert. Dabei geht es weniger darum, zu neuen personalpolitischen Ansätzen zu gelangen, als darum, Prozesse in Gang zu setzen, in denen vorhandene Instrumente im Lichte veränderter Anforderungen weiterentwickelt, ergänzt und neu kombiniert, Rahmenbedingungen umgestaltet und Kulturveränderungen angestoßen werden können.

Einführung

Aus dem demographischen Wandel erwachsen der kommunalen Selbstverwaltung große Herausforderungen, wobei der Handlungsbedarf eine externe und eine interne Dimension aufweist. Einerseits müssen sich die Kommunen in ihrer Aufgabenerfüllung auf veränderte Gegebenheiten einstellen, andererseits müssen sie diesen auch selbst als Organisationen gerecht werden, was insbesondere ein verändertes Personalmanagement impliziert. In der vorliegenden Arbeit werden

die Herausforderungen, die den Städten und Gemeinden in beiden Dimensionen erwachsen, sukzessive ausgeleuchtet. Eine Aufarbeitung der wesentlichen Merkmale des demographischen Wandels bildet die Grundlage der Untersuchung.

Demographischer Wandel

Nachdem er fast zwei Jahrzehnte lang weitgehend ausgeblendet worden war, gilt der demographische Wandel heute als „Megatrend der Zukunft“¹ und als „Megathema im wissenschaftlichen und politischen Diskurs“². Die Phänomene, die mit diesem Begriff gemeinhin verbunden werden, sind Bevölkerungsabnahme, Steigerung des Lebensalters sowie ethnische und kulturelle Vermischung.³

Bevölkerungsabnahme

Weil hierzulande bereits seit Jahrzehnten weniger Kinder geboren werden als es für

eine adäquate Reproduktion der Bevölkerung notwendig wäre, ist der Rückgang der deutschen Bevölkerung unvermeidlich.

Steigerung des Lebensalters

Verbesserten Lebens- und Arbeitsbedingungen und einer immer leistungsfähigeren Medizin ist es zu verdanken, dass die Lebenserwartung in entwickelten Ländern wie der Bundesrepublik Deutschland ständig steigt. Zusammen mit der niedrigen Geburtenrate führt diese Entwicklung zu einer niemals zuvor gekannten Überalterung der Gesellschaft.

Ethnische und kulturelle Vermischung

Schon heute weist ein beachtlicher Teil der deutschen Bevölkerung einen Migrationshintergrund auf. Nicht nur, weil mit weiterer Einwanderung zu rechnen ist, sondern auch, weil die Fertilitätsrate in Familien mit Migrationshintergrund deutlich über dem Durchschnitt liegt, spricht vieles dafür, dass bereits im Jahr 2050 „die Mehrheit der Menschen unter fünfzig Jahren eine Zuwanderungsgeschichte erzählen“ kann.⁴

Weiter verkompliziert wird die Lage dadurch, dass sich die geschilderten Entwicklungen in unterschiedlichen Regionen in unterschiedlicher Weise bzw. keinem klaren Muster folgend niederschlagen. Dabei gelten neben Metropolen wie Berlin, Hamburg und München auch weniger städtisch geprägte Teile von Baden-Württemberg und Bayern trotz des demogra-



Prof. Dr. Olaf Winkel

Professor für Public Management mit Schwerpunkt öffentliche Verwaltung an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

1 Kösters 2011, S. 7.

2 Sarcinelli/Stopper 2006, S. 3.

3 Siehe BMI 2011, S. 11ff, Hullen 2004, S. 17, Kösters 2011, S. 7, Mäding 2004, S. 86f.

4 Kösters 2011, S. 7f.

phischen Wandels als „zukunftsfähig“⁵, während viele ländlich geprägte Räume in Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt „typische Beispiele für Gebiete“ darstellen, „die schon seit Jahren“ von „demographischem Niedergang“ betroffen sind⁶, und das Ruhrgebiet „als Kern des Bundeslands Nordrhein Westfalen“ mit Städten wie Duisburg, Gelsenkirchen, Oberhausen und Recklinghausen „langsam hohl“ wird⁷. Nicht nur nacheinander, auch in kleinräumigem Nebeneinander können Phasen

sich etwa in einer flächendeckenden Entdichtung oder in der Herausbildung von „Siedlungsinseln“ niederschlagen kann.⁹ Zudem geht mit Wohnungsüberhängen die Gefahr einher, dass „die uniformen Wohnkonstruktionen des Industriezeitalters, errichtet nach reinen Funktionalitätskriterien“, entwertet werden, weil Nachfrager die Chance erhalten, ihre Anforderungen hinsichtlich Wohnraum, Wohnlage, Wohnumfeld und Wohnimage effektiver als zuvor durchzusetzen.¹⁰ Auf diese Weise können Prozesse ausgelöst

werden, wobei die abnehmende Auslastung wiederum zu steigenden Pro-Kopf-Kosten führt.¹⁴ Wenn weniger Menschen für ein konstantes Versorgungsniveau aufkommen müssen – man denke etwa an eine flächendeckende Hausmüllentsorgung, an die aber immer weniger Haushalte angeschlossen sind – spricht man von Remanenzkosten. Wo eine rückläufige Inanspruchnahme netz- und leitungsgebundener Infrastrukturen zusätzliche Wartungs- und Instandhaltungsmaßnahmen notwendig macht, spricht man von Entdichtungskosten. Was sich hinter dem letztgenannten Begriff verbirgt, erläutert Matthias Koziol am Beispiel der Trinkwasserversorgung und Brauchwasserentsorgung¹⁵: In Trinkwassernetzen erhöhe eine größere Wasserverweilzeit die Verkeimungsgefahr und führe zudem zu unerwünschten Ablagerungen und Zersetzungen in den Zuführungsrohren. In Abwassernetzen begünstige eine Verringerung der Durchflussmenge Geruchsentwicklungen und Korrosionsschäden an Leitungen, Sammelbehältern, Pumpstationen und Schächten. Auch Kläranlagen würden durch die Verminderung von Schmutzwassermengen in Mitleidenschaft gezogen. Um die Schäden an den Rohrleitungssystemen zu begrenzen, seien vermehrte Spülungen erforderlich. Wo sich die Korrosion dennoch nicht aufhalten lasse, komme man um die Erneuerung von Wasserzuführungsleitungen und Abwasserrohren nicht umhin. Gelegentlich würden auch Sicherheitschlorungen erforderlich, um Trinkwasser keimfrei zu halten, was unter ökonomischen und ökologischen Aspekten gleichermaßen bedenklich sei.

»Der Handlungsbedarf, der den Kommunen aus dem demographischen Wandel erwächst, weist eine externe und eine interne Dimension auf.«

von Wachstum, Stagnation und Schrumpfung auftreten.⁸ Die Entwicklungsperspektiven einer Region im demographischen Wandel erschließen sich daher zu meist erst nach der detaillierten Analyse von Parametern, deren Spektrum über die Bereiche Entwicklung von Einwohnerzahlen, Altersstrukturen und Migration weit hinausgeht.

Herausforderungen – externe Dimension

Die Herausforderungen, mit denen sich die Kommunen als Garanten der Aufgabenerfüllung konfrontiert sehen, sind komplex und ineinander verwoben. Sie betreffen nicht zuletzt die Tätigkeitsfelder Wohnungswirtschaft, Versorgung und Entsorgung, öffentlicher Personennahverkehr sowie soziale und kulturelle Einrichtungen.

Wohnungswesen

Während eine Bevölkerungszunahme einen wachsenden Wohnraumbedarf mit sich bringt, impliziert Bevölkerungsschwund zunehmenden Leerstand, der

werden, an deren Ende „den erweiterten Möglichkeiten der Mehrzahl der Bevölkerung, ihre Wohnpräferenzen zu realisieren“, eine Ghettoisierung „sozial und wirtschaftlich benachteiligter Gruppen“ und damit auch eine „Konzentration sozialer Probleme“ an „unattraktiven Standorten und Wohnungsbeständen“ gegenübersteht.¹¹ Wo die Einwohnerschaft überaltert, führt dies im Zusammenwirken mit Entwicklungen wie dem sozialpsychologischen Wertewandel und der Individualisierung dazu¹², dass nicht nur familienfreundliche Stadtwohnungen, sondern auch Singleapartments, Seniorenwohnungen und Plätze in Seniorenwohnhäusern verstärkt nachgefragt werden, während größere Wohneinheiten in peripherer Lage immer weniger Abnehmer finden¹³.

Versorgung und Entsorgung

Mit zunehmendem Wohnungsleerstand sinkt die Auslastung von technischen Infrastrukturen, die der Trinkwasserbereitstellung, der Abwasserabführung, der Versorgung mit Elektrizität, Gas oder Fernwärme und der Abfallentsorgung die-

5 Berlin-Institut 2011, S. 8.

6 Berlin-Institut 2011, S. 9, siehe auch BMI 2011, S. 37ff.

7 Berlin-Institut 2011, S. 70.

8 Siehe Berlin-Institut 2011, S. 6ff, BMI 2011, S. 37ff, Lorig/Regolot 2013, S. 165.

9 Koziol 2007, S. 25.

10 Lorig/Regolot 2013, S. 172.

11 Rohr-Zänker 2006, S. 114, siehe auch Strohmeier 2006, S. 143ff.

12 Siehe Klages 2001, S. 7.

13 Siehe Rohr-Zänker 2006, S. 113.

14 Siehe Brede 2007, S. 126, Koziol 2004, S. 69ff.

15 Siehe Koziol 2007, S. 26f.

Öffentlicher Personennahverkehr

Wie im Wohnungswesen und im Bereich der netz- und leitungsgebundenen Infrastrukturen führen abnehmende Einwohnerzahlen auch im öffentlichen Personennahverkehr zu Remanenzkosten, die nicht nur für Betroffene wie Eltern schulpflichtiger Kinder oder Berufspendler, sondern auch für den öffentlichen Personennahverkehr subventionierende kommunale Stellen zum Problem werden können.¹⁶ Gleichzeitig steigt aber auch die Bedeutung öffentlicher Verkehrsnet-

zergärten und Schulen.¹⁹ Auch hier stellt sich angesichts von Kostenremanenzen die Frage, ob entsprechende Angebote „verkleinert, dezentralisiert, zentralisiert, flexibilisiert, umstrukturiert oder substituiert“ werden sollen.²⁰ Dabei birgt eine radikale Ausdünnung des von jüngeren Menschen nachgefragten Leistungsspektrums allerdings die Gefahr, dass Familien dem Gemeinwesen den Rücken kehren. Auch wenn deren Anzahl abnimmt und der „Haushaltstyp Familie“ seine „dominierende Rolle verliert“, wäre eine solche Entwicklung angesichts der Tatsache be-

In dem Maße, wie die kulturelle und ethnische Heterogenität in einer Kommune zunimmt, werden insbesondere bei Kindern und Jugendlichen ansetzende Integrationsleistungen erforderlich, die „aktuelle Missstände beseitigen“ und dazu beitragen, dass Menschen mit Migrationshintergrund in der Arbeitswelt Fuß fassen und eine „gleichberechtigte Teilnahme am öffentlichen Leben“ erreichen können.²¹

Ansatzpunkte zur Problembewältigung

Bei der Entwicklung kommunaler Strategien zur Bewältigung aufgabenbezogener Herausforderungen sollten folgende Überlegungen nicht außer Acht gelassen werden:

- Weil sich die entsprechenden Anforderungen selbst in direkt aneinandergrenzenden Kommunen völlig unterschiedlich darstellen können, müssen prinzipiell in jedem Gemeinwesen „demographische Strategien“ entwickelt werden²², die wiederum in einer differenzierten Lageanalyse im Sinne einer „ungeschminkten Bestandsaufnahme und nüchternen Folgenabschätzung“ gründen²⁶. Neben unmittelbar demographierelevanten Aspekten sind dabei auch Kriterien wie Arbeitslosenquote und Steuereinnahmen in die Betrachtung einzubeziehen.
- Die einseitige Fixierung auf das Wachstumsparadigma, das die Kommunalpolitik in den vergangenen Jahrzehnten angeleitet hat, kann im demographischen Wandel gravierenden Fehlentwicklungen Vorschub leisten, etwa in der Form ungeplanter Entdichtungen, die finanzielle Überlastungen nach sich ziehen. Vielerorts müssen daher das wachstumsorientierte Denken und eine auf Ausdehnung und Ansiedlung setzende „Attrahierungspolitik“ einem „Paradigma der intelligenten Schrumpfung“ und einem „nachhaltigen Schrumpfungmanagement“ weichen.²⁷

»Neue Herausforderungen ergeben sich nicht zuletzt in den Aufgabefeldern Wohnungswirtschaft, Versorgung, Entsorgung, öffentlicher Personennahverkehr, soziale Infrastruktur und kulturelle Einrichtungen.«

ze in dem Maße, wie die Überalterung der Einwohnerschaft dazu beiträgt, dass das privat genutzte Auto immer weniger als Alternative zu Bussen und Bahnen in Betracht kommt.¹⁷ Dabei ist mit der Herausbildung von Nachfragestrukturen zu rechnen, die von den überkommenen Mustern in vielerlei Hinsicht abweichen.¹⁸ So könnte neben eine verstärkte Nachfrage nach Sammeltaxis, deren Einsatz weniger durch starre Fahrpläne vorbestimmt als mittels Zusammenführung konkreter Anfragen flexibel koordiniert wird, auch der Wunsch nach zusätzlichen Angeboten bzw. nach einer Kopplung von Dienstleistungen treten; etwa in der Weise, dass zusammen mit einer Transportleistung auch die Bereitstellung einer Begleitperson für einen Arztbesuch oder zum Einkaufen angefordert wird.

denklich, dass trotzdem „letztlich die Familien über die Zukunft einer Kommune entscheiden“.²¹

Wo das Durchschnittsalter der Einwohner und insbesondere die Zahl der Hochbetagten steigt, wächst der Bedarf an ärztlichen Diensten, Rehabilitationsangeboten, Pflegeeinrichtungen, seniorenorientierten Begegnungsstätten und für ältere Menschen geeigneten Freizeit- und Bildungsangeboten.²² Dieser kann so groß werden, dass seine Deckung ohne die ehrenamtliche Mitwirkung von Bürgerinnen und Bürgern kaum noch möglich erscheint.²³

Soziale und kulturelle Einrichtungen

Wo sich die niedrige Geburtenrate auf die Einwohnerstruktur auswirkt, sinkt der Bedarf an Plätzen in Kinderkrippen, Kin-

16 Siehe Dalkmann/Böhler 2004, S. 286.

17 Siehe Kocks 2008, S. 10, Ottensmeier/Rothen 2006, S. 126ff, Rohr-Zänker 2006, S. 113f.

18 Siehe Dalkmann/Böhler 2004, S. 286f., Ottensmeier/Rothen 2006, S. 131.

19 Siehe Dichanz 2004, S. 139f.

20 Lorig/Regolot 2013, S. 181.

21 Rohr-Zänker 2006, S. 117, siehe auch Meyer 2004, S. 65f., Vollmer 2010, S. 8ff.

22 Siehe Guggemos 2004, S. 266.

23 Siehe Kocks 2008, S. 2, Osner 2006, S. 166ff.

24 Thamm/Walther 2006, S. 155.

25 Mayer 2011, S. 12.

26 Beck 2010, S. 343.

27 Lorig/Regolot 2013, S. 167f.

Dabei bietet es sich häufig an, dem „Grundsatz Innenentwicklung geht vor Außenentwicklung“ zu folgen²⁸ und Rückbau und Aufwertung als „komplementäre Ansätze“ miteinander zu verbinden²⁹.

- Zusammen mit den Auswirkungen kommunaler Finanzprobleme macht der demographische Wandel in von Bevölkerungsschrumpfung betroffenen Gebieten eine Aufwertung der regionalen Ebene erforderlich. Man wird sich vielerorts darauf verständigen müssen, „funktional eng verflochtene Räume aus planerischer Sicht als Einheit aufzufassen“ und damit lokale Perspektiven zu relativieren.³⁰ Gefordert ist die Ausbildung „fest institutionalisierter Formen der Zusammenarbeit“, welche „die Neugestaltung der Infrastruktur begleiten und die einzelnen Handlungsfelder zunehmend verbindlich in eine Gesamtstrategie einbinden“ können.³¹ Informationstechnische Anwendungen, die mit dem Begriff Electronic Government assoziiert werden, bieten dabei vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten.³² Wo es um die Frage geht, in welcher Weise sich die Digitaltechnik für die Schaffung einer „neuen Verwaltungsarchitektur“ produktiv machen lässt³³, stehen seit geraumer Zeit organisationsübergreifende Prozesse im Mittelpunkt der Betrachtung, die nach dem Shared Service Center-Konzept und nach dem Front Office-Back Office-Prinzip neu geordnet werden sollen³⁴. In vielen Regionen wird man sich allerdings nicht mit verstärkten „Kooperationen zwischen Kommunen“ begnügen können³⁵, sondern auch auf Funktional- und Territorialreformen hinarbeiten müssen³⁶.
- Von der Wirtschaft werden angesichts des demographischen Wandels neue Beiträge zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben erwartet. Hier ist nicht nur von Privatisierung, Public Private Partnership und Outsourcing die Rede, sondern auch von Corporate Citizenship als einem Konzept, das „Firmen eine politische wie soziale Verantwortung“ zuweisen und ihnen zugleich die Möglichkeit geben will, deren Wahrnehmung „in ihrer Firmenkommunikation zu vermarkten“.³⁷
- Noch größere Hoffnungen als auf die Wirtschaft richten sich in diesem Zu-

sammenhang auf die Zivilgesellschaft und dabei insbesondere auf eine „neue Ehrenamtlichkeit“.³⁸ Danach gilt es, die Bürgerschaft verstärkt in die Erfüllung öffentlicher Aufgaben einzubeziehen und damit auch Lücken im Angebot kommunaler und staatlicher Daseinsvorsorgeleistungen zu schließen. Dabei sollen auch bislang marginalisierte Gruppen aktiviert und insbesondere die Potenziale der so genannten „jungen Alten“ oder „neuen Alten“ erschlossen werden³⁹, wobei diese Begriffe „als Referenz für eine durch

ebenenübergreifende Bündnisse erforderlich, deren Herausbildung einen breiten gesellschaftlichen Diskurs voraussetzt. Hier geht es nicht nur um die Klärung der Frage, ob die grundgesetzlich normierte Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse „bei regional sehr unterschiedlich verlaufenden Bevölkerungsentwicklungen noch handlungsleitend sein kann“⁴², oder darum, inwieweit eine „Kopplung der Finanzkraft der Kommunen an einwohnerzahlbezogene Indikatoren“ unter den veränderten Voraussetzungen noch

»Prinzipiell benötigt jede Kommune eine auf einer differenzierten Lageanalyse basierende demographisch-politische Strategie, die neben Wachstumsperspektiven auch Stagnations- und Schrumpfungstendenzen Rechnung trägt.«

physische wie geistige Gesundheit und lange Lebenserwartung charakterisierte Seniorengeneration“ dienen⁴⁰. Allerdings ist davon auszugehen, dass Bürgerinnen und Bürger zur Übernahme solcher Funktionen zumeist nur dann bereit sind, wenn ihnen auch eine Beteiligung an den der Aufgabenerfüllung vorausgehenden Entscheidungsprozessen zugebilligt wird.⁴¹

- Weil die Kommunen die oben geschilderten Herausforderungen nicht ohne die Unterstützung übergeordneter Einrichtungen bewältigen können, sind umfassende Handlungsstrategien und

zeitgemäß erscheint⁴³. Vielmehr muss auf eine umfassende Föderalismusreform einschließlich einer Reform der Finanzverfassung hingearbeitet werden, die den Städten und Gemeinden nach Jahren des Mangels und der Unterausstattung ihre Handlungsfähigkeit zurückgibt.⁴⁴

- Die Probleme, die der demographische Wandel in den kommunalen Aufgabefeldern aufwirft, dürfen nicht unterschätzt werden. Gleichzeitig wäre es aber auch verfehlt, die mit ihm verbundenen Chancen auszublenden. Darunter fallen nach Ulrich Sarcinelli

28 Schmidt/Große-Starmann 2006, S. 9.

29 Lorig/Regolot 2013, S. 178.

30 Müller/Siedentopf 2004, S. 29.

31 Kocks 2006, S. 100.

32 Siehe Winkel 2011, S. 49ff.

33 Lenk 2004, S. 51.

34 Siehe Brüggemeier 2004, S. 188ff, Lenk 2004, S. 36ff, Schuppan 2010, S. 153ff.

35 Kocks 2006, S. 9.

36 Siehe Kersting 2006, S. 32.

37 Guggemos 2004, S. 266.

38 Guggemos 2004, S. 263.

39 Siehe Auer/Karl/Rosenmayr 2007, S. 13, Brinkmann 2004, S. 154f., Lorig/Regolot 2013, S. 184.

40 Lorig/Regolot 2013, S. 184.

41 Siehe Holtkamp 2000, S. 22, Klages 2002, S. 83ff, Winkel 2013, S. 130f.

42 Sarcinelli/Stopper 2006, S. 9.

43 Lorig/Regolot 2013, S. 176.

44 Siehe Winkel 2004, S. 511f.

li und Jochen Stopper neben neuen „wettbewerbsbedingten städtebaulichen“ Entwicklungsmöglichkeiten, die etwa die Bereiche „Städtearchitektur, Verkehrsplanung, Wohnumfeld und Naherholung“ betreffen, auch neue Chancen „auf den Feldern der Alten-, Familien- und Integrationspolitik“.⁴⁵ Bernhard Müller und Stefan Siedentopf gehen davon aus, dass ein breiter Dialog über die Perspektiven kommunaler und staatlicher Aufgabenerfüllung im demographischen Wandel nicht nur zur Verbesserung der Lage der lokalen Selbstverwaltung, sondern auch zur „Herausbildung eines neuen gesellschaftlichen Grundkonsenses“ beitragen kann.⁴⁶

Herausforderungen – interne Dimension

Wie in anderen Behörden ist der demographische Wandel auch in den Ämtern und Fachbereichen der kommunalen Selbstverwaltung angekommen. In vielen Städten und Gemeinden ist nicht nur der Personalkörper überaltert⁴⁷, sondern sind auch die Beschäftigtenzahlen in den vergangenen Jahren deutlich zurückgegangen, was allerdings primär auf finanzielle Probleme und Auslagerungen zurückzuführen ist⁴⁸. Die Heterogenisierung der Bevölkerung spiegelt sich in der Zusammensetzung des kommunalen Verwaltungspersonals erst ansatzweise wider.⁴⁹ Was die interne Dimension der Herausforderungen angeht, adressiert der demographische Wandel insbesondere das Personalmanagement, wobei neben Aspekten von Wissensmanagement und Gesundheitsmanagement Gesichtspunkte des Diversitymanagements zunehmende Beachtung finden.

Personalmanagement

Personalmanagement lässt sich kennzeichnen als Summe aller mitarbeiterbezogenen Analyse-, Bewertungs- und Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der strategischen Ziele einer Organisation, wobei Personalplanung, Personalmarketing, Personalauswahl, Personaleinsatz und Personalentwicklung sowie Personalführung zentrale Handlungsfelder darstellen⁵⁰:

- Zur Personalplanung zählen die Bereiche Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffungsplanung, Personaleinsatz-

planung und Personalentwicklungsplanung,

- Beim Personalmarketing spielen Gesichtspunkte eine Rolle, die mit Begriffen wie Marktbeobachtung, Öffentlichkeitsarbeit, Werbung, Stellenausschreibung und Ausbildungskooperation verknüpft werden.
- Der Personalauswahl dienen unter anderem Auswahlgespräche, Einstellungstests und Assessmentcenterverfahren.
- Personaleinsatz steht für die Besetzung von Stellen und die Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in die Prozesse der Aufgabenerfüllung.

Zeit Aspekte zunehmende Berücksichtigung, die mit den Begriffen Gesundheitsmanagement, Diversitymanagement und Wissensmanagement verbunden werden. Allesamt stehen für Projekte, die nicht nur strukturelle und prozessbezogene, sondern auch kulturelle Innovationen umfassen, wobei die letztgenannten die größten Herausforderungen mit sich bringen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement lässt sich charakterisieren als systematischer und auf nachhaltige Wirkung angelegter Ansatz zur Förderung des körperlichen und geistigen Wohlbefindens von Be-

»Bei allen Problemen, die der demographische Wandel aufwirft, sollten auch die Chancen für die Fortentwicklung der lokalen Selbstverwaltung und der Gesellschaft insgesamt nicht übersehen werden, die mit den anstehenden Innovationen verbunden sind.«

Dabei sollen diese nicht nur optimal an der Leistungsproduktion mitwirken, sondern auch die Chance erhalten, ihre Fähigkeiten sowohl zum eigenen als auch zum Vorteil der Organisation weiter zu entfalten, so dass die Grenzen zwischen Personaleinsatz und Personalentwicklung fließend sind. Zu den Personalentwicklungsinstrumenten zählt neben Coaching, Mentoring, Job Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment und Aufstiegsprogrammen auch die Aus- und Weiterbildung.

- Auf dem Gebiet der Personalführung spielen Führungsstile, Führungskonzepte und Führungsinstrumente eine zentrale Rolle, also Fragen der zielgerichteten Gestaltung des Verhältnisses von Vorgesetzten und Mitarbeitern einschließlich der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen.

Management von Gesundheit, Diversity und Wissen

In der Diskussion um die Perspektiven des Personalmanagements finden in jüngster

schäftigten.⁵¹ Hinter diesem Ansatz steht ein von der Weltgesundheitsorganisation begründetes und inzwischen auf breiter Basis geteiltes Verständnis von Gesundheit, nach dem dieser Begriff mehr umfasst als nur die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen. Zur Umsetzung der Ziele des Gesundheitsmanagements können korrektive und präventive Maßnahmen zur Verhaltensprävention und zur Verhältnisprävention dienen. Korrektive Maßnahmen zielen auf die Verringerung von Belastungen ab, präventive auf die Entwicklung von Ressourcen. Verhältnisorientierte Maßnahmen richten sich auf organisationsbezogene Verbesserungen,

45 Sarcinelli/Stopper 2006, S. 5.

46 Müller/Siedentopf 2004, S. 31.

47 Siehe DBB 2011, S. 27, Vesper 2012, S. 20.

48 Siehe DBB 2011, S. 25, Vesper 2012, S. 19.

49 Hullen 2004, S. 17.

50 Siehe Fischer 2011, S. 21, Kolb 2008, S. 40ff.

51 Siehe DLT 2011, S. 12, LfG 2009, S. 6ff, Lück/Macco/Stallauke 2010, S. 37.

verhaltensorientierte adressieren die individuelle Ebene. So stellt die Anpassung von Arbeitsmethoden an die Belange von Arbeitnehmern eine verhältnisorientierte korrektive und eine Aktion zur Förderung der Anerkennungskultur eine verhältnisorientierte präventive Maßnahme dar. Und so zählen Interventionen zur Eindämmung gesundheitsriskanter Lebensweisen zu den verhaltensorientierten korrektiven und Weiterbildungsangebote zu Themen wie Selbstmanagement oder Stressbewältigung zu den verhaltensorientierten präventiven Maßnahmen.

Im Kontext von Personalpolitik steht Diversität für die Heterogenität einer Organisation im Hinblick auf Einstellungen, Lebensstile und Arbeitsformen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.⁵² Vor diesem Hintergrund definiert Julia Pullen Diversitymanagement als „das aktive und bewusste Entwickeln einer zukunftsorientierten, wertorientierten Strategie“, die darauf abzielt, die in dieser Heterogenität liegenden „Potenziale zu realisieren“, was ein „Bewusstsein für Vielfalt“ und eine darauf aufbauende „Kompetenz für den erfolgreichen Umgang mit Vielfalt“ voraussetzt.⁵³ Als Ansatzpunkte zur Umsetzung dieses Leitbilds gelten die Förderung geeigneter individueller Einstellungen, die Modifikation von Strukturen und Prozessen sowie die Entwicklung einer wertschätzenden Organisationskultur. Konkrete Initiativen können beispielsweise darin bestehen, dass Workshops in der Form von „Diversity Days“ durchgeführt oder Selbstverpflichtungen im Sinne einer „Charta der Vielfalt“ kollektiv entwickelt werden.⁵⁴

Nach einer verbreiteten Ansicht steht Wissen für Informationen, die von Menschen unter spezifischen Aspekten im Hinblick auf spezielle Ziele ausgewählt und kombiniert worden sind⁵⁵, und Wissensmanagement für „die systematische, zielorientierte Anwendung von Maßnahmen zur Steuerung, Kontrolle und Unterstützung von Wissensprozessen in Organisationen und über Organisationsgrenzen“ hinweg⁵⁶. Zu den mit dem Personalmanagement verkoppelbaren Instrumenten des Wissensmanagements zählen auch Wissensbilanzen, Wissensbäume und Wissenslandkarten, die Wissensbestände

transparent und damit disponierbar machen können.⁵⁷

Personalplanung

Auch bei der personalpolitischen Bewältigung des demographischen Wandels können die Kommunen nicht auf fertige Rezepturen zurückgreifen, aber immerhin lassen sich in dieser Hinsicht aus den bislang gesammelten Erfahrungen und einer breiten wissenschaftlichen Reflexion

- Es empfiehlt sich, Personaleinsatzplanung und Wissensmanagement zu verknüpfen, etwa indem der Wissenstransfer zwischen den Generationen durch eine geeignete Teambildung gefördert wird. Durch die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen oder durch die Einschaltung eines so genannten „Zwischenspeichers“ lässt sich verhindern⁵⁸, dass wertvolles Wissen verloren geht, wenn ausscheidende Arbeitskräfte wegen Nachwuchsman-

»Gefordert ist ein Personalmanagement, das Elemente von Gesundheitsmanagement, Diversitymanagement und Wissensmanagement integriert.«

einige Hinweise ableiten. Danach ist der Handlungsbedarf im Bereich der Personalplanung durch folgende Aspekte geprägt.⁵⁸

- Bei der Personalbedarfsplanung und der Personalentwicklungsplanung ist neuen fachlichen Anforderungen Rechnung zu tragen, die aus der Verschiebung und Veränderung von Tätigkeitsfeldern resultieren, und zu berücksichtigen, dass angesichts des Aufgabenwandels auch die Schlüsselqualifikationen Flexibilität und Reflexionsfähigkeit an Bedeutung gewinnen.
- Aus der Verknappung von Nachwuchskräften erwächst hinsichtlich der Personalbeschaffungsplanung die Notwendigkeit, neue Zielgruppen in den Blick nehmen, etwa ältere Arbeitslose, Menschen mit Behinderungen, Menschen mit Migrationshintergrund, Frauen, die aus familiären Gründen aus dem Arbeitsleben ausgeschieden sind und als Rückkehrerinnen in Betracht kommen, oder Vertreter bislang im Verwaltungsbereich unterrepräsentierter Professionen wie Soziologen, Volkswirte und Philologen.

gels nicht sofort ersetzt werden können.

- Wegen der Arbeitsmarktengpässe sollte man in der Personalentwicklungsplanung darauf hinwirken, dass Führungsnachwuchs verstärkt aus den eigenen Reihen rekrutiert werden kann.
- Die Überalterung der Mitarbeiterschaft macht einen schonenden Umgang mit personellen Ressourcen erforderlich. Um deren Motivation und Leistungsfähigkeit möglichst lange aufrecht zu erhalten, empfiehlt es sich, den spezifischen Belangen Älterer bereits bei der Personaleinsatzplanung Rechnung zu tragen und die Personalentwicklungs-

52 Siehe Göbel 2003, S. 115ff, Köppel 2012, S. 18, Pullen 2010, S. 4ff.

53 Pullen 2010, S. 4.

54 Köppel 2012, S. 18.

55 Siehe FES 2007, S. 25.

56 FES 2007, S. 33.

57 Siehe FES 2007, S. 90ff, Hentschke 2010, S. 22f., Herbst 2002, S. 3ff.

58 Siehe Hentschke 2010, S. 22f., KGSt 2010, S. 11, Leenen 2005, S. 77ff, Möltgen 2010, S. 303f.

59 Hentschke 2010, S. 22.

planung auch an Aspekten des Gesundheitsmanagements auszurichten.

- Weil Menschen mit Migrationshintergrund in der Verwaltungsklientel immer häufiger anzutreffen und auch im Verwaltungspersonal auf dem Vormarsch sind, sollte bei der Personalbedarfsplanung, der Personalbeschaffungsplanung und der Personalentwicklungsplanung berücksichtigt werden, dass Verwaltungsmitarbeiter zukünftig über ein höheres Maß an interkultureller Kompetenz verfügen müssen, was eine Orientierung am Leitbild des Diversity-Managements nahelegt.
- Eine demographiegerechte Personalplanung setzt eine solide Informationsbasis voraus, die unter anderem auch Aufschluss über die Altersstruktur gibt. Damit die entsprechenden Informationen angemessen berücksichtigt werden können, empfiehlt es sich, die Personalbedarfsplanung „entgegen der gegenwärtig weit verbreiteten Praxis auf einen längeren Planungszyklus“ auszuliegen.⁶⁰

Personalmarketing

Was das Personalmarketing angeht, lassen sich diese Aussagen treffen⁶¹:

- Eine Veränderung des Aufgabenspektrums kann neue Schwerpunkte in der Marktbeobachtung, modifizierte Formen von Öffentlichkeitsarbeit, eine Veränderung der Ausschreibungspraxis und neue Ausbildungs Kooperationen erforderlich machen.
- Um im Wettbewerb um Nachwuchskräfte bestehen zu können, erscheint in vielen Kommunalverwaltungen, die insbesondere gegenüber Großunternehmen im „war for talents“ finanziell im Nachteil sind⁶², nicht nur eine Intensivierung, sondern auch eine Professionalisierung des Personalmarketings geboten.
- Der sozialpsychologische Wertewandel, der durch einen Bedeutungsverlust von Pflichtwerten und einen Bedeutungsgewinn von Selbstentfaltungswerten geprägt ist, eröffnet personalsuchenden Städten und Gemeinden die Möglichkeit, den finanziellen Anreizen personalsuchender Unternehmen immaterielle Anreize entgegenzusetzen. Hier geht es darum, aus der Arbeitsplatzsicherheit

im öffentlichen Dienst erwachsene individuelle Freiräume hervorzuheben und die Mitwirkung an der Erfüllung öffentlicher Aufgaben als Chance herauszustellen, eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten im Rahmen gesellschaftlich sinnvoller Arbeit auszuleben und weiterzuentwickeln.

- Neue Zielgruppen sind adressatengerecht zu bewerben. So kann das Argument der Arbeitsplatzsicherheit genutzt werden, um das Interesse Älterer an einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu wecken. So kann man den Umstand, dass sich Beruf und Privatleben im öffentlichen Dienst tendenziell besser vereinbaren lassen als in der

- Auch der Umstand, dass der demographische Wandel die Erschließung neuer Arbeitsmarktsegmente erforderlich macht, ist bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Auswahlgesprächen, Einstellungstests und Assessmentcenterverfahren zu beachten. Partiiell bedürfen diese nicht nur einer zielgruppenspezifischen Differenzierung, sondern sogar einer grundlegenden Neujustierung.

Personaleinsatz und -entwicklung

Hinsichtlich Personaleinsatz und Personalentwicklung ergeben sich diese Herausforderungen⁶⁵:

»Die Generierung von Führungsnachwuchs aus den eigenen Reihen gewinnt an Bedeutung.«

Privatwirtschaft, gegenüber möglichen Berufsrückkehrerinnen in den Vordergrund rücken. Und so kann man potenzielle Nachwuchskräfte nicht nur zu Informationsveranstaltungen einladen, sondern auch in Schulen und Hochschulen aufsuchen. Überlegungen, die unterschiedlichen Vorteile einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst gebündelt darzustellen, werden mit dem Begriff „employer branding“ verbunden.⁶³

Personalauswahl

Im Bereich der Personalauswahl erscheinen folgende Punkte beachtenswert⁶⁴:

- Auch bei der Gestaltung von Auswahlgesprächen, Einstellungstests und Assessmentcenterverfahren sollte berücksichtigt werden, dass der demographische Wandel nicht nur partiell veränderte Fachqualifikationsprofile erforderlich macht, sondern außerdem dazu führt, dass neben Flexibilität und Reflexionsfähigkeit auch die Schlüsselqualifikation der interkulturellen Kompetenz an Bedeutung gewinnt.

- Um der Verknappung des Arbeitskräfteangebotes durch eine intensivierte Personalentwicklung zu begegnen, die auch einer Generierung von Führungsnachwuchs aus den eigenen Reihen Vorschub leistet, bieten sich neben Verfahren wie Coaching und Mentoring insbesondere Job Enrichment und Job Rotation an, weil sich mittels dieser Instrumente Arbeitssituationen herbeiführen lassen, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in fachlicher und sozialer Hinsicht wachsen können, ohne längerfristig überfordert zu werden.
- Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten möglichst dort eingesetzt

⁶⁰ Möltgen 2010, S. 303f.

⁶¹ Siehe FES 2006, S. 20, Günther 2010, S. 4ff, Klages 2001, S. 7ff, Robert Bosch Stiftung 2009, S. 52ff.

⁶² Günther 2010, S. 38.

⁶³ Siehe etwa Günther 2010, S. 37.

⁶⁴ Siehe KGSt 2010, S. 32, Leenen 2005, S. 77ff, Pullen 2010, S. 16f., Robert Bosch Stiftung 2009, S. 42ff.

⁶⁵ Siehe DLT 2011, S. 12f., Günther 2010, S. 4ff, KGSt 2010, S. 44ff, LfG 2009, S. 6ff, Möltgen 2010, S. 306ff, Thom 2008, S. 13.

werden, wo altersgerechte Arbeitsbedingungen gegeben sind, was im besten Falle nicht nur Faktoren wie eine ergonomisch gestaltete Arbeitsumgebung, großzügige Pausenregelungen und die Bereitschaft zur Berücksichtigung individueller Belange einschließt, sondern auch eine wertschätzende Organisations- und Führungskultur.

- Es empfiehlt es sich, Ältere ebenso wie ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen in Weiterbildungsprogramme einzubeziehen und bei der Gestaltung dieser Programme neben fachspezifischen auch lebenszyklische Kriterien zu berücksichtigen.
- Eine dauerhafte Sicherung der Arbeitsfähigkeit des Verwaltungspersonals – welche physische und psychische Leistungsfähigkeit sowie die Motivation voraussetzt, diese zur Erreichung der Organisationsziele einzusetzen – macht systematisch angelegte und auf Nachhaltigkeit abzielende Formen von Personaleinsatz und Personalentwicklung erforderlich, die Aspekte des Gesundheitsmanagements und des Diversity-Managements einbeziehen und die Chancen eines Wissensmanagements nutzen, das die Bereiche Personal, Organisation und Technik gleichermaßen adressiert.
- Projektarbeit gilt als geeignetes Mittel, überkommene Routinen und damit verbundene kulturelle Verkrustungen aufzubrechen, so dass diese Form der Aufgabenerfüllung dort angebracht erscheint, wo nicht nur der Entwicklung von Flexibilität und Reflexionsfähigkeit, sondern auch von interkultureller Kompetenz Vorschub geleistet werden soll. Gelegentlich wird Projektarbeit auch mit dem Hinweis empfohlen, dass sie alternative Karrierewege eröffnen und damit auch alternative Selbstverwirklichungsmöglichkeiten bieten könne, was hinsichtlich der Attraktivität für potenzielle Bewerber, der Personalbindung und der Aufrechterhaltung von Motivation über alle Lebensphasen hinweg gleichermaßen begrüßenswert sei. Katrin Möltgen spricht in diesem Zusammenhang von „Fach- und Projektkarrieren“, wobei eine „Fachkarriere“ ein „Aufsteigen über erweiterte Handlungsspielräume“, den „Einsatz von Expertenwissen“ und die „Übernahme von steigender Verant-

wortung“ implizieren und eine „Projektkarriere“ Entwicklungsprozesse durch die „zeitliche Übernahme“ von „Fach- und Führungsverantwortung“ erlauben soll.⁶⁶

- Führungskräfte und mit Personal und Organisation befasste Angehörige der Querschnittsverwaltung, die mit den intern aus dem demographischen Wandel erwachsenden Herausforderungen konfrontiert sind, bedürfen auch selbst der Unterstützung. Als Ansatzpunkte dazu kommen Informationsveranstaltungen, Workshops und Führungseminare in Betracht, die der Sensibili-

bemühen, unter denen die mit Begriffen wie „Erfahrungswissen, Arbeitsdisziplin, Qualitätsbewusstsein und Loyalität“ verbunden Stärken älterer Arbeitskräfte genutzt und damit einhergehende Probleme wie Einbußen an „physischer Belastbarkeit, Lernfähigkeit und Flexibilität“ entschärft werden können.⁶⁸ Die Vorgaben des betrieblichen Gesundheitsmanagements, das neben einem auf Partizipation setzenden Führungsverhalten auch die „Transparenz von Entscheidungen“, eine „flache Hierarchie“, die Entwicklung einer „Vertrauenskultur“, ver-

»Es geht weniger darum, zu neuen personalpolitischen Ufern aufzubrechen, als Prozesse in Gang zu setzen, in denen vorhandene Instrumente im Lichte veränderter Anforderungen weiterentwickelt, ergänzt und neu kombiniert werden können.«

sierung und Weiterbildung in entsprechenden Fragen dienen.

Personalführung

Was die Personalführung angeht, lassen sich folgende Aussagen treffen⁶⁷:

- Wo sich Aufgaben verändern und administrative Funktionen trotz personeller Engpässe aufrecht erhalten werden müssen, müssen die Führungskräfte dies nicht nur selbst verarbeiten, sondern auch Bedingungen schaffen, unter denen die nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu ebenfalls in der Lage sind, was nicht zuletzt Veränderungen in der Organisationskultur impliziert. Damit sind die Führungskräfte als Vorbilder, Strukturgestalter und Personalentwickler gleichermaßen gefordert.
- In Organisationen, deren Personalkörper dem demographischen Wandel unterworfen sind, sollten sich Vorgesetzte um Führungs- und Führungspraktiken

mehrte „Teamarbeit“ und eine „prozessorientierte Arbeitsorganisation“ empfiehlt⁶⁹, bieten sich hier als Orientierungsrahmen an.

- Dass Führungskräfte in zunehmend heterogen zusammengesetzten Organisationen gehalten sind, das Führungsverhalten auch am Leitbild des Diversity-Managements auszurichten, liegt auf der Hand. Aus dieser Sicht empfiehlt sich ein situativer Führungsstil. Danach sind aus einem breiten Repertoire von Führungsmaßnahmen nach Maßgabe des konkreten Einzelfalls jeweils diejenigen auszuwählen, die dem motivationalen und fachbezogenen Reifegrad der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten entsprechen.

⁶⁶ Möltgen 2010, S. 308.

⁶⁷ Siehe Bellmann/Kistler/Wahse 2003, S. 26ff, Günther 2010, S. 38, KGSt 2010, S. 33, Stroebel 2007, S. 14ff, VDBW 2010, S. 3ff.

⁶⁸ Bellmann/Kistler/Wahse 2003, S. 30f.

⁶⁹ VDBW 2010, S. 5.

- Unter Aspekten der personalpolitischen Bewältigung des demographischen Wandels erscheinen neben dem situativen auch der partizipative und mit Abstrichen der liberale Führungsstil vorteilhaft, welche sich dadurch auszeichnen, dass sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern größere Gestaltungsräume zubilligen als der autoritär oder der patriarchalisch ausgerichtete Führungsstil. Positiv zu sehen sind in diesem Zusammenhang auch Führungskonzepte wie Management by Objectives in der Variante der Zielvereinbarung oder das Harzburger Modell, die für ein Organisationsverständnis stehen, das die

benspektrums angeht, benötigt prinzipiell jede Kommune eine auf einer differenzierten Lageanalyse basierende demographisch-politische Strategie, die neben Wachstumsperspektiven auch Stagnations- und Schrumpfungstendenzen Rechnung trägt. Trotz aller Schwierigkeiten und Mühen, die mit der Umgestaltung von Aufgabensystemen, der Herausbildung neuer Kooperationsnetzwerke und der Veränderung institutioneller Strukturen verbunden sind, sollten auch die Chancen für die Fortentwicklung der lokalen Selbstverwaltung und der Gesellschaft insgesamt nicht übersehen werden, die mit derartigen Projekten einhergehen. Wer den demographi-

rungen weiterentwickelt, ergänzt und neu kombiniert, Rahmenbedingungen umgestaltet und Kulturveränderungen angestoßen werden können.

Im demographischen Wandel wird einmal mehr deutlich, dass auf lokaler Ebene angesiedelte administrative Einrichtungen wie auch alle anderen Behörden niemals für sich, sondern immer aus einer Perspektive betrachtet werden sollten, die zuerst die Gesellschaft und ihre Probleme und erst danach die Strukturen und Prozesse des politisch-administrativen Systems in den Blick nimmt, und dass die Verantwortung für den Fortbestand einer kommunalen Selbstverwaltung, die diesen Namen verdient, ebenso auf den übergeordneten Ebenen von Land, Bund und Europäischer Union liegt wie bei den Städten und Gemeinden selbst.

»Die Verantwortung für die Fortentwicklung der kommunalen Selbstverwaltung im demographischen Wandel liegt nicht nur bei den Städten und Gemeinden selbst, sondern ebenso auf den übergeordneten staatlichen Ebenen.«

Eigenverantwortung nachgeordneter Ebenen betont, und Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche, die individuelle Mitarbeiterbelange in den Vordergrund rücken, oder Feedbackrunden, in denen Führungsentscheidungen transparent gemacht werden. Die Möglichkeiten, die Wissensmanagement etwa unter Einsatz von Mitarbeiterdatenbanken als Mittel der Führungsunterstützung eröffnet, sollten hier ebenfalls nicht vernachlässigt werden.

Schluss

Dass die externe und die interne Dimension der Herausforderungen, die den Städten und Gemeinden aus dem demographischen Wandel erwachsen, lediglich auf abstrakt-analytischem Niveau, nicht aber in der Praxis trennscharf voneinander abgegrenzt werden können, liegt auf der Hand. Was die Neuordnung des Aufga-

Wandel und seine Implikationen für die öffentlichen Aufgaben und die Voraussetzungen und Formen ihrer Erfüllung exklusiv als „gesellschaftlich erdrückendes Problem“ deutet⁷⁰, läuft nach Björn Schwentker und James Vaupel Gefahr, „einem der größten Missverständnisse unserer Zeit“ zu erliegen⁷¹.

Für die personalpolitische Bewältigung des demographischen Wandels, die alle Aspekte von der Personalplanung bis hin zur Personalführung tangiert, gibt es ebenfalls keine Patentrezepte. Dennoch lassen sich auch in dieser Hinsicht einige allgemeine Aussagen treffen, die im konkreten Einzelfall Orientierung oder zumindest Denkanstöße bieten können. Zentraler Stellenwert kommt dabei der Erkenntnis zu, dass es hier weniger darum geht, zu neuen personalpolitischen Ansätzen zu gelangen, als darum, Prozesse in Gang zu setzen, in denen vorhandene Instrumente im Lichte veränderter Anforder-

Literatur

- Aner, Kirsten/Karl, Fred/Rosenmayr, Leopold (2007): Die neuen Alten – Retter des Sozialen?, in: Aner, Kirsten/Karl, Fred/Rosenmayr, Leopold (Hrsg.): Die neuen Alten, Wiesbaden, S. 13-35.
- Beck, Wolfgang (2010): Schrumpfende Städte als Herausforderung für die öffentliche Verwaltung, in: Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang (Hrsg.): Verwaltung im Wandel, S. 338-354.
- Bellmann, Lutz/Kistler, Ernst/Wahse, Jürgen (2003): Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 20, S. 26-34.
- Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2011): Die demographische Lage der Nation, Berlin.
- Bundesministerium des Innern BMI (2011): Demographiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demographischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes, Berlin.
- Brede, Helmut (2007): Anpassungsstrategien kommunaler Infrastrukturbetriebe an gesunkene Bevölkerungszahlen, in: Feng, Xiao/Popescu, Alina (Hrsg.): Infrastrukturprobleme bei Bevölkerungsrückgang, Berlin, S. 119-129.

⁷⁰ Lorig/Regolot 2013, S. 184.

⁷¹ Schwentker/Vaupel 2011, S. 3.

Winkel, Demographischer Wandel und kommunale Selbstverwaltung

- Brinkmann, Dieter (2004): Freizeit und Erholung in einer alternden Gesellschaft, in: Frevel, Bernhard (Hrsg.): Herausforderung demographischer Wandel, Wiesbaden, S. 151-162.
- Brüggemeier, Martin (2004): Gestaltung und Steuerung öffentlicher Leistungsnetzwerke im Kontext von Electronic Government, in: Reichard, Christoph/Scheske, Michael/Schuppan, Tino (Hrsg.): Das Reformkonzept Electronic Government, Münster, S. 188-209.
- Dalkmann, Holger/Böhler, Susanne (2004): Mobilität und Demographie im Wandel, in: Frevel, Bernhard (Hrsg.): Herausforderung demographischer Wandel, Wiesbaden, S. 275-293.
- DBB Beamtenbund und Tarifunion (2011): Zahlen, Daten, Fakten 2011, Berlin.
- Deutscher Landkreistag DLT (2011): Gesundheitsmanagement in der Kreisverwaltung, Berlin.
- Dichanz, Horst (2004): Bildungsziele und Bildungsinstitutionen in der demographischen Schere, in: Frevel, Bernhard (Hrsg.): Herausforderung demographischer Wandel, Wiesbaden, S. 139-150.
- Fischer, Torsten (2011): Grundlagen des Personalmanagements, in: Fischer, Torsten (Hrsg.): Personalmanagement, Frankfurt a.M., S. 19-47.
- Friedrich Ebert-Stiftung FES (2006): Auf Augenhöhe – Integration zum kommunalen Thema machen, Bonn.
- Friedrich Ebert-Stiftung FES (2007): Wissensmanagement – Verfahren, Instrumente, Beispiele für Vereine und Verbände, Bonn.
- Göbel, Elisabeth (2003): Diversity Management und Gerechtigkeit, in: Wächter, Hartmut/Vedder, Günther/Führung, Meik (Hrsg.): Personelle Vielfalt in Organisationen, München, S. 115-135.
- Günther, Tina (2010): Die demographische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement, in: Preißing, Dagmar (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demographischen Wandel, München, S. 4-39.
- Guggemos, Peter (2004): Die soziale Infrastruktur in Kommunen, in: Frevel, Bernhard (Hrsg.): Herausforderung demographischer Wandel, Wiesbaden, S. 257-274.
- Hentschke, Irene (2010): Erhalt von Wissen ausscheidender Beschäftigter, in: Innovative Verwaltung 1/2, S. 22-23.
- Herbst, Dieter (2002): Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung, in: Verwaltung und Fortbildung 1, S. 3-17.
- Holtkamp, Lars (2000): Bürgerbeteiligung in Städten und Gemeinden, Berlin.
- Hullen, Gert (2004): Bevölkerungsentwicklung in Deutschland, in: Frevel, Bernhard (Hrsg.): Herausforderung demographischer Wandel, Wiesbaden, S. 15-25.
- Kersting, Norbert (2006): Interkommunale Kooperation oder Wettbewerb?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 21-22, S. 32-38.
- Klages, Helmut (2001): Brauchen wir eine Rückkehr zu traditionellen Werten?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 29, S. 7-14.
- Klages, Helmut (2002): Freiwilliges bürgerschaftliches Engagement im kommunalen Bereich, in: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften 2, S. 83-107.
- Kocks, Martina (2006): Kommunale Politikfelder aktiv gestalten, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Wegeweiser demographischer Wandel 2020, Gütersloh, S. 97-105.
- Kocks, Martina (2008): Lokale und regionale Infrastrukturplanung, Gütersloh.
- Köppel, Petra (2012): Diversitymanagement in Deutschland, Köln.
- Kösters, Winfried (2011): Weniger, bunter, älter. Den demographischen Wandel aktiv gestalten, München.
- Kolb, Meinulf (2008): Personalmanagement. Grundlagen - Konzepte – Praxis, Wiesbaden.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement KGSt (2010): Der demographische Wandel in Kommunalverwaltungen, Köln.
- Koziol, Matthias (2004): Folgen des demographischen Wandels für die kommunale Infrastruktur, in: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften 1, S. 69-83.
- Koziol, Matthias (2007): Demographische Entwicklung in Deutschland und ihre Konsequenzen für die Wasserverteilungsnetze und Abwasserkanalisation, in: Forum der Forschung 2, S. 25-28.
- Landesvereinigung für Gesundheit LfG (2009): Betriebliches Gesundheitsmanagement in öffentlichen Verwaltungen, Hannover.
- Leenen, Wolf (2005): Interkulturelle Kompetenz, in: Erkes, Hubert/Möltgen, Katrin (Hrsg.): Deutschland – Probleme eines Einwanderungslands, Gelsenkirchen, S. 77-82.
- Lenk, Klaus (2004): Organisatorische Potentiale für die Verwaltungsmodernisierung, in: Reichard, Christoph/Scheske, Michael/Schuppan, Tino (Hrsg.): Das Reformkonzept Electronic Government, Münster, S. 36-58.
- Lorig, Wolfgang/Regolot, Sascha (2013): Kommunalpolitik im demographischen Wandel, in: Junkernheinrich, Martin/Lorig, Wolfgang (Hrsg.): Kommunalreformen in Deutschland, Baden-Baden, S. 161-189.
- Lück, Patricia/Macco, Katrin/Stallauke, Manuela (2010): Betriebliches Gesundheitsmanagement, in: Badura, Bernhard/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Macco, Katrin (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2010. Vielfalt managen, Gesundheit fördern, Potenziale nutzen, Berlin, S. 37-47.
- Mädig, Heinrich (2004): Demographischer Wandel und Kommunalfinanzen, in: Archiv für Kommunalwissenschaften 1, S. 84-102.
- Mayer, Tilmann (2011): Demographiepoltik, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 10-11, S. 11-18.
- Meyer, Thomas (2004): Die Familie im demographischen Wandel, in: Frevel, Bernhard (Hrsg.): Herausforderung demographischer Wandel, Wiesbaden, S. 58-74.
- Möltgen, Katrin (2010): Veränderungsbedarf im Personalmanagement öffentlicher Verwaltungen vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, in: Stember, Jürgen/Eixelsberger, Wolfgang (Hrsg.): Verwaltung im Wandel, Münster, S. 280-315.
- Müller, Bernhard/Siedentopf, Stefan (2004): Wachstum und Schrumpfung in Deutschland, in: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften 1, S. 14-32.
- Osner, Andreas (2006): Von der goldenen Ehrennadel zum Multistakeholdermanagement, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Wegeweiser demographischer Wandel 2020, Gütersloh, S. 166-172.
- Ottensmeier, Birgit/Rothen, Hans (2006): Kommunale Seniorenpolitik, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Wegeweiser demographischer Wandel 2020, Gütersloh, S. 126-132.
- Pullen, Julia (2010): Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen, Berlin.
- Robert Bosch Stiftung (2009): Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart.
- Rohr-Zänker, Ruth (2006): Wohnungsmärkte im Wandel, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Wegeweiser demographischer Wandel 2020, Gütersloh, S. 112-118.
- Sarcinelli, Ulrich/Stopper, Jochen (2006): Demographischer Wandel und Kommunalpolitik, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 21-22, S. 3-10.
- Schmidt, Kerstin/Große-Starmann, Carsten (2006): Städte und Gemeinden gestalten den demographischen Wandel, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Wegeweiser demographischer Wandel 2020, Gütersloh, S. 8-10.
- Schuppan, Tino (2010): Neue kommunale Kooperationsformen mit Electronic Government, in: Bogumil, Jörg/Kuhlmann, Sabine (Hrsg.): Kommunale Aufgabenwahrnehmung im Wandel, Wiesbaden 2010, S. 153-174.
- Schwentker, Björn/Vaupel, James (2011): Eine neue Kultur des Wandels, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 10-11, S. 3-10.
- Stroebe, Rainer (2007): Führungsstile, Frankfurt a.M.
- Strohmeier, Klaus (2006): Segregierte Armut in den Städten, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Wegeweiser demographischer Wandel 2020, Gütersloh, S. 143-147.
- Thamm, Alexander/Walther, Claudia (2006): Strategien lokaler Integrationspolitik, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Wegeweiser demographischer Wandel 2020, Gütersloh, S. 155-159.
- Thom, Norbert (2008): Trends in der Personalentwicklung, in: Thom, Norbert/Zaugg, Robert (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung, Wiesbaden.
- Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte VDBW (2010): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen, Karlsruhe.
- Vesper, Dieter (2012): Finanzpolitische Entwicklungstendenzen und Perspektiven des öffentlichen Dienstes in Deutschland, Berlin.
- Vollmer, Julia (2010): Familie vor Ort – Potentiale, Herausforderungen, Zukunft, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Demographie konkret. Kommunale Familienpolitik neu gestalten, Gütersloh, S. 8-17.
- Winkel, Olaf (2004): Die Bürgerkommune als Rettungsanker der kommunalen Selbstverwaltung – ohne strukturelle Reformen zur Ausweitung kommunalpolitischer Handlungsräume nicht zu haben, in: Gesellschaft, Wirtschaft, Politik 4, S. 499-520.
- Winkel, Olaf (2011): Perspektiven der Kommunalreform, Baden-Baden.
- Winkel, Olaf (2013): Perspektiven der Bürgerkommune in Deutschland – von der kleinen Demokratie zur erweiterten Partizipation?, in: Verwaltung und Management 3, S. 123-135.