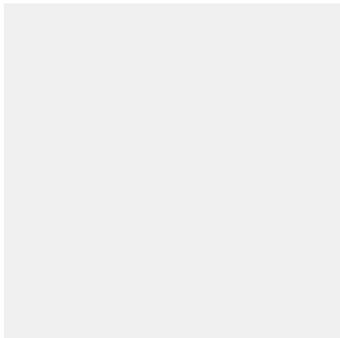
Two light gray rectangular boxes, one on the left and one on the right, positioned above the main title area.

Stadt Schwäbisch Gmünd – Zukunftsfeste Personalplanung 2030

Abschlussbericht

A dark gray rectangular box containing the date.

Köln, 26. Mai 2023

A light gray rectangular box, positioned to the right of the date box.

Inhalt

1	Vorwort	4
2	Ausgangssituation	4
3	Handlungsempfehlungen Arbeitskräftemangel	5
4	Strategische Personalplanung	7
5	Projekt Schwäbisch Gmünd – Zukunftsfeste Personalplanung 2030	9
5.1	Zielsetzung	9
5.2	Projektdurchführung	10
6	Ergebnisse	11
6.1	Strategische Ausrichtung / Demografische Entwicklung	11
6.2	Personalbestand	11
6.3	Freie Stellen	12
6.4	Austritte bis 2030	12
6.5	Effekte der Verwaltungsdigitalisierung	16
6.6	Zusätzliche Bedarfe	16
6.7	Zugänge aus Ausbildung/dualem Studium	17
6.8	Soll-Ist-Abgleich	18
6.8.1	Erziehungsberufe	18
6.8.2	Verwaltung g.D.	18
6.8.3	Verwaltung m.D.	18
6.8.4	Handwerk	18
6.8.5	Soziale Arbeit	19
6.8.6	Ingenieurberufe/Technikerberufe	19
7	Steigerung der Arbeitgeberattraktivität	20
8	Ehrenamt	21
9	Ergänzungen aus dem Beirat Wissenschaft	22
10	Handlungsempfehlungen (Zusammenfassung)	24
11	Anhang : Interviewpartner/innen	26

12	Anhang : Literaturhinweise	27
12.1	KGSt-Berichte	27
12.2	Weitere Literatur, Fundstellen, Quellen, Datensammlungen	27

1 Vorwort

„Planung ist der Versuch, einen Entwurf der Zukunft zu erstellen, um darauf aufbauend bestimmte Weichenstellungen vorzunehmen.“¹

2 Ausgangssituation

Für den Arbeitsmarkt in Deutschland wird für die kommenden Jahre ein dramatischer Arbeitskräftemangel vorausgesagt, der sich auch und insbesondere auf alle Ebenen der öffentlichen Verwaltung auswirkt:²

- Bis 2030 fehlen dem öffentlichen Dienst etwa über eine Million Fachkräfte.³
- Bis 2030 wird mehr als jede beziehungsweise jeder dritte Beschäftigte in Rente oder Ruhestand eintreten.⁴
- Next:Public beziffert die altersbedingten Austritte aus dem öffentlichen Dienst bis 2030 mit mehr als 1,2 Millionen Beschäftigten, bis 2040 sogar mehr als 2,6 Millionen – dies entspricht knapp 60 Prozent aller Beschäftigten.⁵
- Die demografische Entwicklung stellt die kommunalen Arbeitgebenden vor weitere Herausforderungen. Dem deutschen Arbeitsmarkt stehen zusätzlich zum Fachkräftemangel bis 2030 etwa 3,5 Millionen Arbeitskräfte weniger zur Verfügung.⁶
- Die öffentlichen Verwaltungen sind damit sowohl auf qualitativer, anhand von Qualifikationen und Kompetenzen, als auch auf quantitativer Ebene, aufgrund der sinkenden Anzahl, davon betroffen, das passende Personal auf dem Arbeitsmarkt noch zu finden.⁷
- „Der öffentliche Sektor steht mit diesem Problem nicht allein da. Die Privatwirtschaft kämpft mit ähnlichen Phänomenen. Der Staat hat jedoch eine gesetzlich verankerte gesamt gesellschaftliche Verantwortung. Insofern ist der öffentliche Sektor besonders gefordert, wirkungsvolle Lösungen zu entwickeln, um den Fachkräftemangel und die daraus resultierenden Probleme wirkungsvoll abzufedern und um seine Aufgaben weiter wahrnehmen zu können.“⁸

¹ Hillebrecht (2021), S. 26

² S.a. KGSt-Bericht Nr. 15/2022 – Strategische Personalplanung

³ pwc-Studie „Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor“ (2022), S. 5

⁴ McKinsey & Company (2019), S. 5.

⁵ Next:Public (2019), S. 5

⁶ pwc (2018), S. 8

⁷ Spengler u. a. (2019), S. 23

⁸ pwc-Studie „Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor“ (2022), S. 6

3 Handlungsempfehlungen Arbeitskräftemangel

Die KGSt hat in mehreren Veröffentlichungen Handlungsempfehlungen formuliert, um dem Arbeitskräftemangel zu begegnen, z.B. in den KGSt-Berichten

- Mitarbeitende binden (04/2020) und
- Aktuelle Themen des Personalmanagements (2/2021)

Auch andere Organisationen haben mögliche Gegenmaßnahmen beschrieben, so der Gemeindetag BW, der in seinem Positionspapier⁹ zum Mangel an Arbeitskräften folgende Maßnahmen zur Diskussion stellt:

- Die Arbeitsmarkt-Integration von Menschen, die aktuell arbeitslos gemeldet sind.
- Die zielgerichtete Intensivierung einer qualifizierten Zuwanderung in den Arbeitsmarkt.
- Die Erhöhung der Arbeitszeitvolumina Teilzeitbeschäftigter.
- Das gezielte Ansprechen des Fachkräftepotenzials der „stillen Arbeitsmarkt-Reserve“.
- Anreize zur Verlängerung des Erwerbslebens und flexiblere Gestaltung des Renteneintrittsalters.
- Noch stärkere Orientierung des Systems Schule an den Bedarfen des Arbeitsmarktes.

Ergänzend sollen Maßnahmen zum sinnvollen Einsatz der bestehenden Ressourcen ergriffen und damit eine Übergangsorganisation in Zeiten des Mangels möglich werden:

- Überregulierung reduzieren und dadurch Kapazitäten für volkswirtschaftliche Produktivität freimachen
- Digitalisierung und künstliche Intelligenz konsequent nutzen.
- Standards flexibilisieren, unbürokratischen Quereinstieg ermöglichen.

Die Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft pwc hat in ihrer aktuellen Studie zum Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor¹⁰ ein Maßnahmenbündel aus 10 Handlungsempfehlungen entwickelt:

⁹ <https://www.gemeindetag-bw.de/content/positionspapier-der-mangel-arbeitskr%C3%A4ften-gef%C3%A4hrdet-den-standort-bw>

¹⁰ <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html>



Abbildung 1: Lösungsansätze aus der pwc-Studie „Fachkräftemangel im öff. Sektor“ (2022)

4 Strategische Personalplanung

Als Grundlage für Entwicklung von Maßnahmen und Instrumente gegen den Arbeitskräftemangel empfiehlt die KGSt, den Herausforderungen aus dem Arbeitskräftemangel mit einer strategischen (oder zukunftsfesten) Personalplanung zu begegnen.

Die KGSt hat eine solche Personalplanung im Bericht Nr. 15/2022 – Strategische Personalplanung wie folgt definiert und von einer operativen Planung abgegrenzt:

- Personalplanung kann auf der strategischen und der operativen Ebene betrachtet werden. Dabei unterscheiden sich die Ebenen grundsätzlich vom Bezug, vom Planungshorizont als auch vom Detaillierungsgrad voneinander: Die operative Personalplanung füllt einen Zeitraum von einem bis maximal zwei Jahren. Sie betrachtet dabei einzelne Stellen oder einzelne Tätigkeiten und schließt unmittelbar Maßnahmen zur Umsetzung an. Die strategische Personalplanung erstreckt sich auf einen Zeitraum, der übereinstimmt mit der gesamten strategischen Planung. Dabei werden nicht einzelne Stellen, sondern eine bestimmte Anzahl von Job-Familien (Stellen mit ähnlichen Kerntätigkeiten und Kompetenzanforderungen), Job-Clustern oder Tätigkeitsfeldern betrachtet.
- Strategische Personalplanung stellt fest, wie viele Mitarbeitende (quantitativ) mit welchen Qualifikationen und Kompetenzen (qualitativ) aufgrund der vorgegebenen Aufgaben zu welchem Zeitpunkt (zeitlich) und an welchem Ort (räumlich) benötigt werden.¹¹
- Die dynamische Umwelt wirkt sich dabei auf die erhobenen Daten aus. Dies hat zur Folge, dass erhobene Daten bereits nach kurzer Zeit nicht mehr aktuell sein können. Eine rollierende und iterative Planung, die fortlaufend die sich kurzfristig ergebenden Veränderungen erfasst, sollte daher als „State of the Art“ angesehen werden, um auch weitreichende und längerfristige Trends identifizieren zu können. **Die KGSt empfiehlt eine jährliche Fortschreibung.**
- Die KGSt empfiehlt, die relevanten Daten im Rahmen der strategischen Personalplanung für einen **Planungszeitraum von fünf Jahren** zu erheben. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass die Ausbildungszeiten im öffentlichen Dienst inklusive der Rekrutierung in die Planungsaktivitäten einbezogen werden. Ebenso ermöglicht dieser Zeitraum, die Ratsbeschlüsse, die getroffenen Entscheidungen aus der mittelfristigen Finanzplanung oder auch der Investitionsplanung für die technischen Bereiche, die Schulentwicklungs-, Jugendhilfe- oder Sozialplanung zu berücksichtigen. Denn auch diese Entscheidungen haben einen unmittelbaren Einfluss auf den Personalbedarf. Eine Anpassung der Daten sollte dann fortlaufend mindestens einmal jährlich erfolgen. Eine zeitlich noch weitergehende Planung über den Zeitraum von fünf Jahren hinaus ist grundsätzlich möglich. Gleichwohl wird die Planung mit zunehmendem Zeitraum ungenauer, da die Anzahl der veränderlichen Parameter ansteigt.¹²

¹¹ Scholz (2014), S. 84

¹² Kador u. a. (2004), S. 45.

Die strategische Personalplanung kann in sechs Schritte unterteilt werden¹³:

1. Im ersten Schritt wird geprüft, ob und welche strategischen Ziele und Rahmenbedingungen (welche) Auswirkungen auf die Personalplanung haben.
2. Im zweiten Schritt wird der Ist-Personalbestand und seine Entwicklung sowohl auf quantitativer als auch auf qualitativer Ebene analysiert.
3. Anschließend wird im dritten Schritt der Soll-Personalbestand festgelegt.
4. Daraufhin wird ein Soll-Ist-Abgleich vorgenommen, wodurch Handlungsbedarf identifiziert wird.
5. Das Planen von Maßnahmen erfolgt im fünften Schritt.
6. Im letzten Schritt werden die Evaluation und auch Weiterentwicklung vorgenommen

Für eine strategische Personalplanung sollten dabei folgende Informationen erhoben und fortgeschrieben werden¹⁴:

Personenbezogene Daten	Stellenbezogene Daten
Vorname und Name	Stellennummer
Geschlecht	Organisationseinheit
Geburtsdatum	Funktionsbereich
Alter (optional)	Position (z.B. Führung)
Gesetzliche Regelaltersgrenze	Entgelt- oder Besoldungsgruppe lt. Stellenplan
Tatsächliches Austrittsdatum (Abstimmung mit Fachamt)	Stellenumfang
Vertragsbefristung	Sonst. Stellenvermerke (kw-/ku-Vermerke)
Beschäftigungsumfang / Teilzeitfaktor	Job-Familie
Berufsausbildung bzw. Studium	Qualifikationsebene (z.B. g.D., m.D.)
Besondere Kompetenzen	
Schwerbehinderung	
Beschäftigungsbeginn	

Abbildung 2: Für die strategische Personalplanung relevanten Daten

¹³ In Anlehnung an den KGSt-Bericht Nr. 15/2022 – Strategische Personalplanung (Kapitel 3) – dabei wurde Gesamtstrategie durch strategische Ziele/Rahmenbedingungen ersetzt

¹⁴ Vgl. KGSt-Bericht Nr. 15/2022 – Strategische Personalplanung (Kap. 3.2)

5 Projekt Schwäbisch Gmünd – Zukunftsfeste Personalplanung 2030

5.1 Zielsetzung

Auch die Personalsituation bei der der Stadt Schwäbisch Gmünd ist von den oben genannten Faktoren geprägt. Die Verwaltung erwartet

- eine hohe Anzahl altersbedingter Austritte in den nächsten Jahren
- einen Fach- und Führungskräftemangel in der Region - die Arbeitslosenquote im Ostalbkreis betrug im Januar 2023: 3,4 %¹⁵
- einen Wettbewerb zwischen den Arbeitgebern
- einen Stellenzuwachs in der Verwaltung

Vor diesem Hintergrund stellt sich für die Stadt Schwäbisch Gmünd die Frage, wie sich der Personalbedarf unter Berücksichtigung aktueller Trends entwickeln wird, ob und wie dieser Personalbedarf gedeckt werden kann und welche Alternativen sinnvoll sind.

Im Rahmen des Projekts „Zukunftsfeste Personalplanung 2030“ haben sich die Stadt Schwäbisch Gmünd und die KGSt zum Ziel gesetzt, gemeinsam mit den verantwortlichen Amtsleitungen als interne Expertinnen und Experten sowie Personen aus der Wissenschaft als externen Expertinnen und Experten zu evaluieren,

- welche Austritte in den jeweiligen Ämtern bis 2030 zu erwarten sind,
- mit welchen Mehr- und Minderbedarfen bis 2030 zu rechnen ist und welche Entwicklungen dafür verantwortlich sind,
- ob und wie die Personalbedarfe durch Aus- und Weiterbildung oder externe Einstellungen gedeckt werden können,
- welche alternativen Möglichkeiten es gibt, wenn eine Bedarfsdeckung nicht möglich ist. Hierzu gehört ggf. auch eine Stärkung des Ehrenamts,
- welche Handlungsempfehlungen sich aus dem Projekt ergeben.

Das Projekt dient damit als Startschuss für eine strategische Personalplanung, die regelmäßig fortgeschrieben werden sollte.

¹⁵ Statistik der Bundesagentur für Arbeit

5.2 Projektdurchführung

In Abstimmung mit der Stadt Schwäbisch Gmünd wurde das Projekt in folgenden Schritten durchgeführt:

- Die Amtsleitungen wurden am 2. Dezember 2022 in einer Auftaktveranstaltung über das Projekt und seine Zielsetzung informiert.
- Die Stadt Schwäbisch Gmünd hat der KGSt eine Liste über alle Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt, die voraussichtlich und planbar bis zum 31.12.2030 aus dem Dienst der Stadt Schwäbisch Gmünd ausscheiden werden (Anlage 1). Diese Liste sollte im Rahmen der Fortschreibung um die noch fehlenden Daten aus Abb. 2 ergänzt werden.
- Die KGSt hat einen Interviewleitfragen entwickelt und mit der Stadt Schwäbisch Gmünd abgestimmt (Anlage 2) und hiernach im virtuellen Format Interviews mit allen Amtsleitungen sowie der Leitung des Personalbüros durchgeführt (Anhang). Inhalte der Interviews waren dabei neben den Austritten und Kompensationsmöglichkeiten auch Vorschläge zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.
- Die Zwischenergebnisse wurden am 23. Februar 2023 Frau Prof. Dr. Iris Rauskala (Rektorin der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen, Ludwigsburg) sowie Herrn Prof. Dr. Jörg Bogumil (Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Sozialwissenschaft, Lehrstuhl für öffentliche Verwaltung, Stadt- und Regionalpolitik), nachfolgend „Beirat Wissenschaft“ erörtert und ergänzt.
- Dieser Abschlussbericht beschreibt die Ergebnisse des dargestellten Prozesses und formuliert Handlungsempfehlungen für die Stadt Schwäbisch Gmünd.

Im Rahmen der unter Ziffer 5.1 genannten Personalplanung sollten die Interviews (dann durch das Personalbüro) als Turnusgespräch regelmäßig alle ein bis zwei Jahre wiederholt werden.

6 Ergebnisse

6.1 Strategische Ausrichtung / Demografische Entwicklung

Die Stadt Schwäbisch Gmünd verfolgt das Ziel, „quer durch alle Alters- und Bildungsschichten, quer durch alle kulturellen, sozialen, religiösen, familiären oder beruflichen Hintergründe, eine lebenswerte Heimat“ für alle Menschen zu bieten. Die Idee des „Gmünder Weges“, des gleichzeitigen „Förderns und Forderns“ und dem stetigen Ringen um eine möglichst umfangreiche Teilhabe für jede und jeden prägt das Miteinander der Gesellschaft und zeigt im Alltag den Charakter einer modernen, von Offenheit, aber auch Selbstbewusstsein geprägten Stadt.“¹⁶

Die Stadt Schwäbisch Gmünd strebt dabei eine Bevölkerungszahl von 70.000 Einwohnerinnen und Einwohner an.

Hierzu werden und wurden neue Baugebiete entwickelt. Die demografische Entwicklung bestätigt das Ziel, die Bevölkerungszahlen sind stabil oder steigen, letzteres insbesondere allerdings im Segment der Menschen über 75 Jahre. Diese demografische Entwicklung lässt zusammen mit gesetzlichen Neuregelungen (z.B. Rechtsanspruch OGS-Betreuung) einen zusätzlichen (oder wenigstens nicht rückläufigen) Stellenbedarf in der Stadtverwaltung erwarten.

Der Bedeutung der Themen Klimaschutz/Klimafolgenanpassung wurde in jüngerer Vergangenheit durch die Gründung eines eigener Amtes Rechnung getragen. Die gewählte Organisation sollte hierbei in 2025 auf ihre Effektivität Wirksamkeit hin überprüft werden.

Im Vergleich zu anderen Kommunen fällt auf, dass der (energetischen) Sanierung des eigenen Gebäudebestands noch wenig Beachtung geschenkt worden ist. Hier ist aus wirtschaftlichen (Energiepreise) wie Klimaschutzgründen (Treibhausgase) mit Nachholbedarfen zu rechnen.

6.2 Personalbestand

Zum 01.01.2023 waren bei er Stadt Schwäbisch Gmünd 1.347 Mitarbeitende beschäftigt, davon 465 (35%) Männer und 882 (65%) Frauen.

Von den 465 Männern waren 81% (378) vollzeitbeschäftigt und 19 % (87) teilzeitbeschäftigt, bei den Frauen arbeiteten 37% (323) in Vollzeit und 63% (559) in Teilzeit.

Der hohe Teilzeitanteil insbesondere bei den weiblichen Beschäftigten lässt ein hohes Arbeitskräftepotenzial erkennen, dass soweit notwendig und bei Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen -natürlich auf freiwilliger Basis- gehoben werden könnte.

¹⁶ Vgl. <https://www.schwaebisch-gmuend.de/leben-in-gmuend.html>

6.3 Freie Stellen

Der Anzahl der freien Stellen lag am 01.01.2023 ohne Berücksichtigung des Amtes für Bildung und Sport bei rd. 15 von rd. 830 und damit bei einem Anteil von unter 2,0 %. Auch beim Amt für Bildung und Sport bewegte sich der Anteil der freien Stellen im einem für ein Amt in dieser Größenordnung (414 Stellen) und der entsprechenden „natürlichen Fluktuation“ normalen Maß.

Auch wenn sich valide vergleichbare Daten in der Literatur bisher nicht finden lassen, liegt die Stadt Schwäbisch Gmünd damit nach Einschätzung der KGSt und dem Beirat Wissenschaft auf bemerkenswert niedrigem Niveau.

6.4 Austritte bis 2030

Bis zum 31.12.2030 werden rund 220 Mitarbeitende altersbedingt aus dem Dienst der Stadt Schwäbisch Gmünd ausscheiden. Das entspricht einer Quote von rd. 16% (220/1.347).

Zusätzlich muss pro Jahr mit einem Anteil von etwa 3 % nicht-altersbedingter Austritte/Kündigungen durch den Arbeitgeber gerechnet werden¹⁷, was einer zusätzlichen Anzahl von 40 Mitarbeitenden (0,03 x 1.347) pro Jahr oder 320 bis zum 31.12.2030 entspricht. Die nicht-planbaren Austritte wurden in Relation zu den planbare Austritten auf die Berufsgruppen/Job-Familien verteilt.

Bis zum 31.12.2030 sind in Schwäbisch Gmünd somit ca. 540 Mitarbeitende zu ersetzen. Dies entspricht im Jahr durchschnittlich 65 – 70 Mitarbeitenden. Die Austritte verteilen sich dabei in etwa auf folgende Berufsgruppen/Job-Familien (Rest = Sonst.):

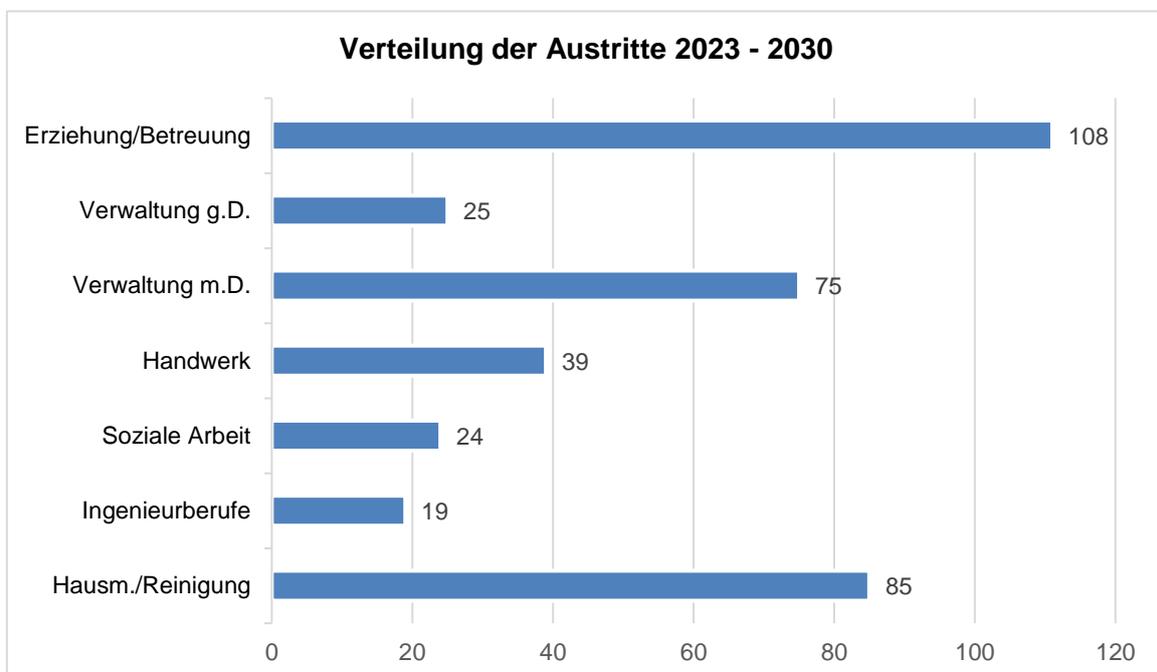


Abbildung 3: Austritte 2023 – 2030 (Prognose)

¹⁷ Der Wert 3% stellt dabei einen KGSt-Erfahrungswert aus der Vergleichsarbeit dar. Für die Fortschreibung wird empfohlen aufgrund von Erfahrungswerten der Stadt Schwäbisch Gmünd eigene Prognosewerte aufgrund der Job-Familien zu bilden.

Den größten Teil der Austritte entfällt auf die Berufsgruppe der Erziehungsberufe im Amt für Bildung und Sport. Zudem ist für diesen Bereich der größte zusätzliche Bedarf in den nächsten Jahren zu erwarten. Für dieses Amt ist daher zu prüfen, wie die Personalplanungs- und Rekrutierungsprozesse sowie die Strukturen so angepasst werden können, dass schnell auf Austritte reagiert werden kann, z.B. durch einen regelmäßigen Austausch (Jour-Fixe) zwischen Personalbüro und Fachamt.

Bezogen auf die einzelnen Jahre stellt sich die Verteilung gem. Prognose auf folgende für die Aufgabenstellung wesentliche Berufsgruppen wie folgt dar:

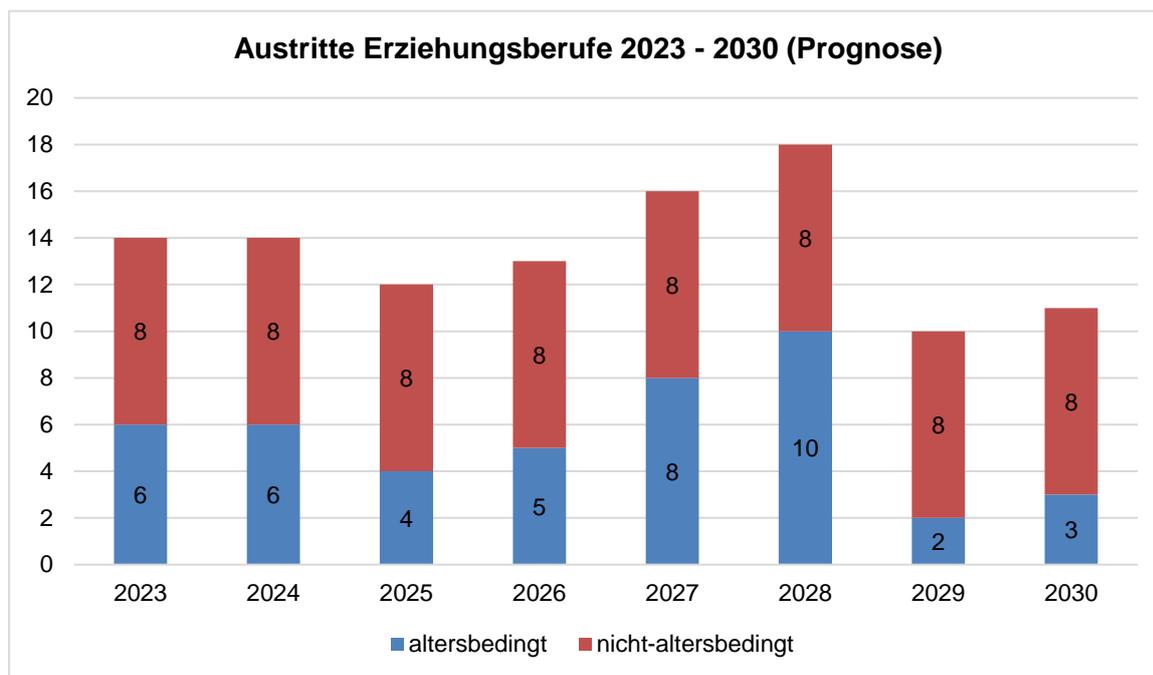


Abbildung 4: Austritte Erziehungsberufe 2023 – 2030 (Prognose)

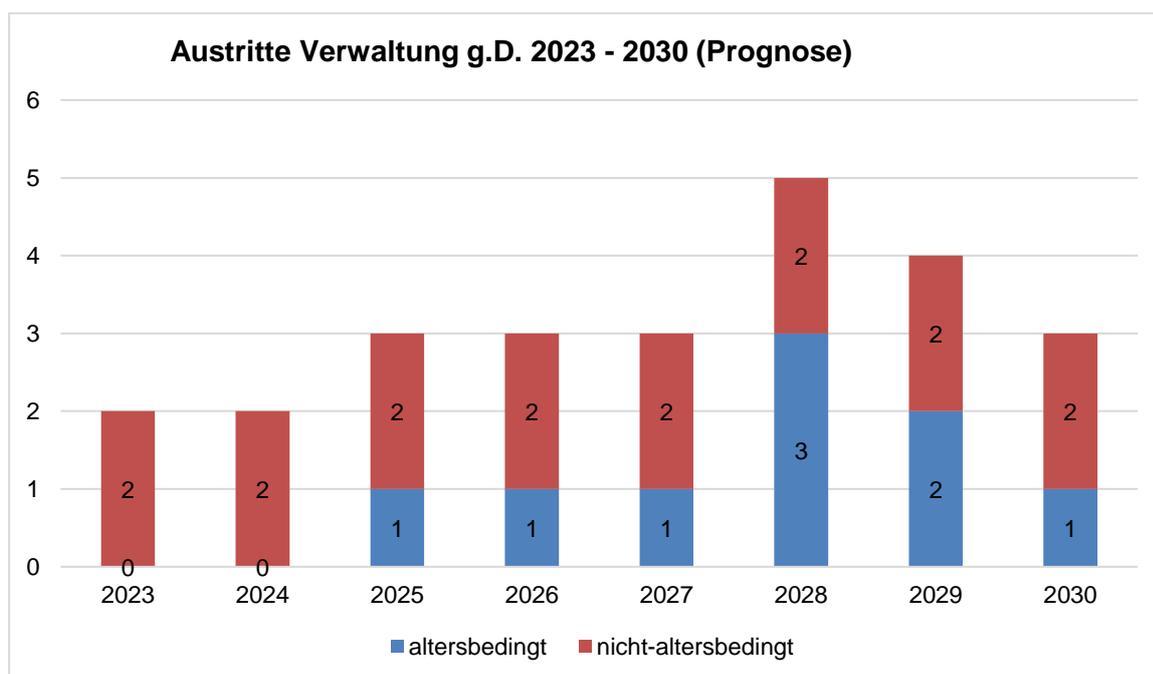


Abbildung 5: Austritte Verwaltung g.D. 2023 – 2030 (Prognose)

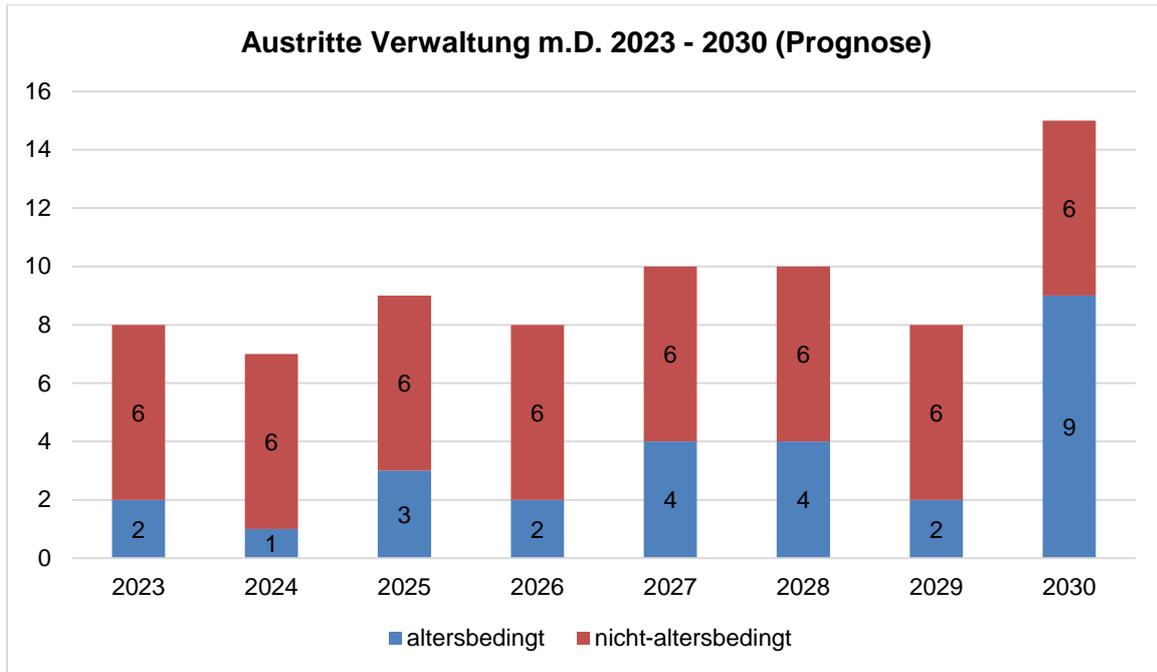


Abbildung 6: Austritte Verwaltung m.D. 2023 – 2030 (Prognose)

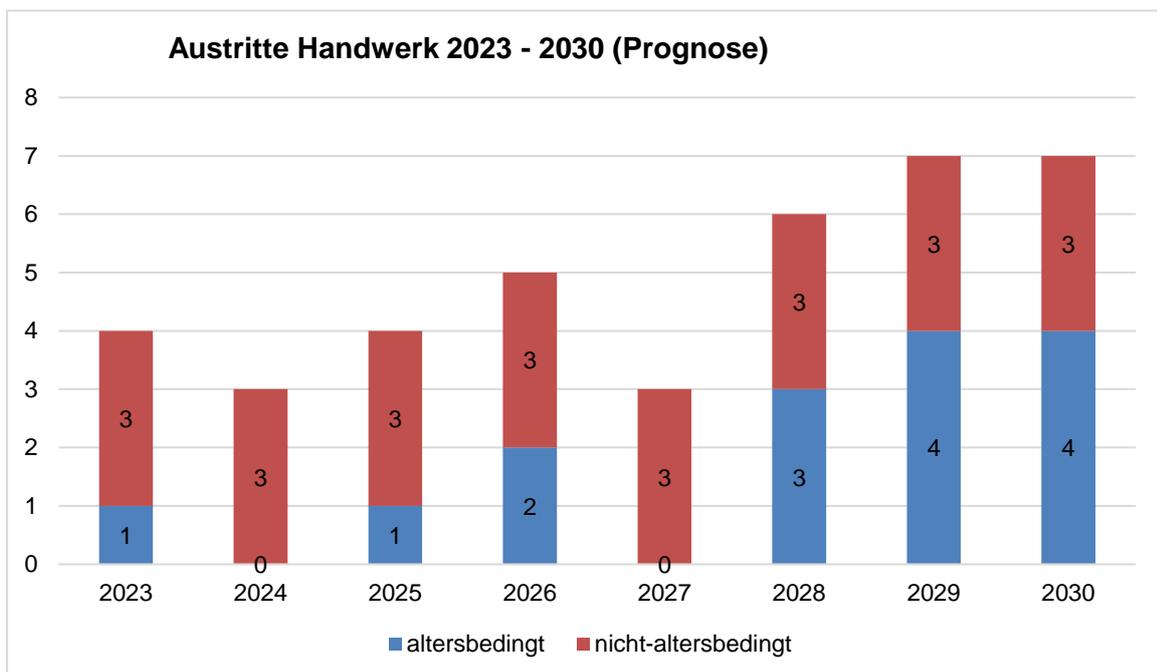


Abbildung 7: Austritte Handwerk¹⁸ 2023 – 2030 (Prognose)

¹⁸ Ohne Abwassertechnik

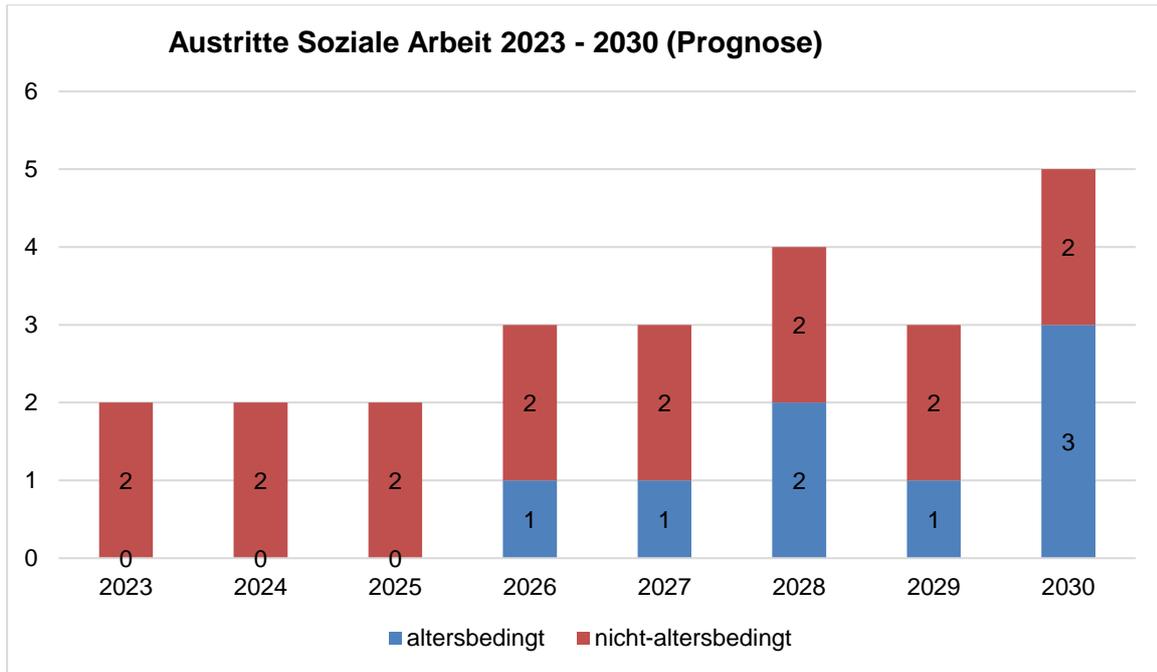


Abbildung 8: Austritte Soziale Arbeit 2023 – 2030 (Prognose)

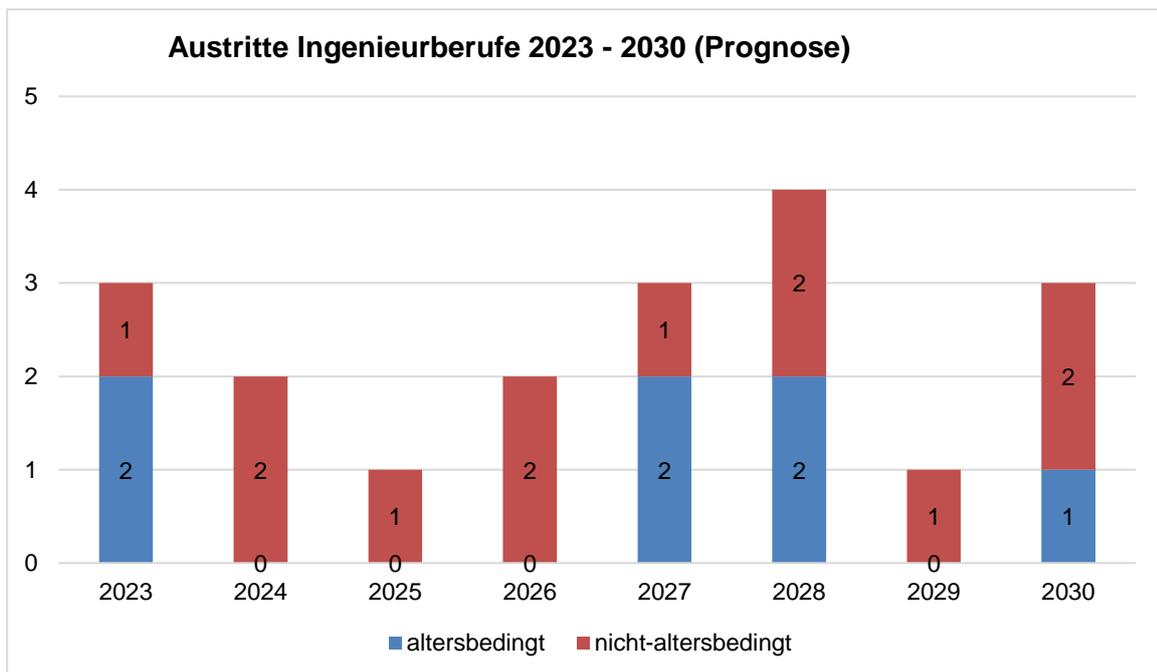


Abbildung 9: Austritte Ingenieurberufe 2023 – 2030 (Prognose)

Folgende Maßnahmen können dazu beitragen, die Anzahl der Austritte zu reduzieren

- Späterer Renten- oder Pensionseintritt, um altersbedingte Austritte zu verzögern
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität erhöhen, um Mitarbeitende zu binden und die Anzahl der nicht-altersbedingten Austritte zu verringern

6.5 Effekte der Verwaltungsdigitalisierung

Langfristig wird insbesondere im Verwaltungsbereich mit einem zurückgehenden Personalbedarf gerechnet, weil administrative Prozesse digitalisiert und automatisiert werden können. Auch das Thema „Künstliche Intelligenz“ wird hierbei eine Rolle spielen.

Die Stadt Schwäbisch Gmünd, die KGSt sowie der Beirat Wissenschaft haben einvernehmlich festgestellt, dass mit diesem Effekt im Planungszeitraum bis 2030 nicht im relevanten Ausmaß zu rechnen ist. Im Gegensatz zu dieser Erwartung wurde vielmehr angemerkt, dass für den digitalen Transformationsprozess zusätzliche Ressourcen benötigt werden, z.B. für ein Prozessmanagement oder eine schnellere Verbreitung von DMS/E-Akte. Dies betrifft sowohl den zentralen Bereich als auch die Fachämter, wobei hier auch „Ehrenamtsmodelle“ möglich sind.¹⁹

Um schneller positive Digitalisierungsprojekte zu erreichen, sollten Projekte künftig danach priorisiert werden, welche positiven Effekte die Digitalisierung für die Stadtgesellschaft und die Verwaltung hat und nicht danach, welches Amt freiwillig mitmacht.

Eine Maßnahme, die im Rahmen der Interviews von einer Vielzahl von Amtsleitungen genannt worden ist, ist der elektronische Rechnungsworkflow.

6.6 Zusätzliche Bedarfe

Aufgrund von demografischen und sozialen Entwicklungen, der angestrebten Digitalisierung der Verwaltung, der Erschließung und des Baus von neuem Wohnraum sowie Entwicklungen im Bereich Klimawandel/Klimafolgenanpassung muss bis 2030 mit zusätzlichen Stellenbedarfen gerechnet werden. Diese wurden in den Interviews abgefragt, ohne dass diese Interviews ein strukturiertes Stellenplanverfahren ersetzen können. Die Informationen dienen aber dazu, mögliche Mehrbedarfe frühzeitig zu identifizieren.

Bereich	Berufsgruppe	Begründung
Personal	1,0 ehem. geh. Dienst	Vielzahl an Einstellungsverfahren, noch stärkere Bemühungen im Bereich Aus- und Weiterbildung
Digitalisierung	2,0 Verwaltungsinformatik, Archivwesen, ggf. Fachämter	Verwaltungsdigitalisierung stärken und strukturieren
Stadtentwicklung/Gebäudewirtschaft / Tiefbau / Klimaschutz	5,0 Ingenieure	Neubauvorhaben und ihre Entschließung, notwendige Sanierung städtischer Gebäude, sonst. Klimaschutz
Erziehung/Betreuung	nach Bedarf: Erziehungsberufe, OGS-Betreuung, die Werte sind im Rahmen einer Fachplanung zu konkretisieren	Bevölkerungsentwicklung Kinder, Rechtsansprüche Betreuung und OGS

Abbildung 10: Mögliche zusätzliche Bedarfe 2023 - 2030

¹⁹ Siehe KGSt-Bericht „Digitale Lotsinnen und Lotsen in Kommunen. Rollenmodell zur Organisation der Zusammenarbeit für eine wirksame Digitalisierung (10/2022)“

6.7 Zugänge aus Ausbildung/dualem Studium

Den Austritten (und neuen Stellen) gegenüber stehen Rückkehrende aus Elternzeit sowie die Zugänge aus Ausbildung. Letztere wurden wie folgt angegeben:

Ausbildungsbeginn						
Ausbildungsberuf/Duales Studium	2020	2021	2022	2023	2020-2023	max. Kap.
Erziehungsberufe – PIA	7	4	8	7	26	nach Bedarf
Erziehungsberufe – AK	0	0	0	3	3	
Sozialpädagogische Assistenz	0	0	0	4	4	4
Jugend- und Heimerziehung – PIA	1	0	1	0	2	1
Jugend- und Heimerziehung – AK	1	1	1	1	4	1
Summe Erziehungsberufe aus Ausbildung	9	5	10	15	39	20
Duales Studium / Verwaltung - Einführungspraktikum	2	2	2	2/3	8/9	3
Studium Digitales Verwaltungsmanagement	1	0	0	1	2	1
Summe Verwaltung Duales Studium	3	2	2	3/4	10/11	4
Verwaltungsfachangestellte	6	5	6	8	25	10
Veranstaltungskaufleute	1	0	1	0	2	1
Fachinformatik für Systemintegration	1	5	0	2	8	2
Summe Verwaltungsberufe aus Ausbildung	8	10	7	10	35	13
Kfz-Mechatronik	1	1	1	1	4	1
Gärtnerei	1	0	0	1	2	1
Schreinerei	1	0	0	1	2	1
Straßenwärter:in	0	0	0	0	0	1
Fachkraft für Abwassertechnik	0	1	0	0	1	1
Summe Handwerk	3	2	1	3	9	5
Studium Soziale Arbeit - Kinder- und Jugendhilfe	1	0	0	0	1	1
Studium Bachelor of Engineering - Bauwesen, Projektmanagement Tiefbau	0	0	0	1	1	1
Vermessungstechnik	2	0	0	2	4	1
Summe Ingenieurberufe und Techniker:innen	2	0	0	3	5	2
Studium BWL - Marketing, Management und Komm.	0	0	1	0	1	1
Studium Kommunikation und PR	0	0	1	0	1	1
Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste	1	1	1	1	4	1
Veranstaltungstechnik	0	1	0	0	1	1
Summe Sonstige	1	2	3	1	7	4
Summe	27	21	23	33	104	rd. 50

Abbildung 11: Zugänge aus Ausbildung

6.8 Soll-Ist-Abgleich

Mit der hohen Anzahl an Ausbildungsplätzen und den vielfältigen Ausbildungsberufen ist die Stadt Schwäbisch Gmünd grundsätzlich gut aufgestellt, um die Fluktuation in nächsten Jahren zu kompensieren. In einigen Berufsgruppen müssen jedoch weitere Anstrengungen unternommen und neue Wege gegangen werden. Näheres beschreibt der folgende Soll-Ist-Abgleich.

6.8.1 Erziehungsberufe

Nicht alle Austritte können durch Ausbildung gedeckt werden. Die Anzahl der Ausbildungsplätze ist in Abstimmung mit den Fachämtern und in Kooperation mit anderen Anbietern weiter zu erhöhen. Externe Einstellungen werden auch im Hinblick auf erwartbare zusätzliche Bedarfe notwendig bleiben. Sowohl für die Ausbildung als auch bei Fachkräften sind ggf. mit Unterstützung entsprechender Agenturen oder Angebote wie www.make-it-in-germany.com auch ausländische Nachwuchs-/Fachkräfte in den Fokus zu nehmen. Sprachliche Defizite könnten über ein vorgeschaltetes Freiwilliges Soziales Jahr ausgeglichen werden. Wichtig wäre eine Unterstützung der Kräfte bei der Integration in die Stadtgesellschaft. Hierbei könnten ehrenamtliche Lösungen helfen.

6.8.2 Verwaltung g.D.

Die Austritte können voraussichtlich und ggf. bei temporären Vakanzen durch Zugänge aus dem dualen Studium gedeckt werden. Allerdings berichtete die HFV von zunehmenden Schwierigkeiten, Studienplätze zu belegen. Vor diesem Hintergrund sollten gemeinsame Marketingaktivitäten sowie Unterstützungsmöglichkeiten interessierter Abiturientinnen und Abiturienten bei der Vorbereitung auf den Studierfähigkeitstest geprüft werden. Die HFV prüft zudem den Studierfähigkeitstest zu reformieren.

6.8.3 Verwaltung m.D.

Die Austritte können voraussichtlich vollumfänglich durch Zugänge aus Ausbildung kompensiert werden. Wichtig ist, dass die Ausbildungsplätze besetzt werden. Möglicherweise könnte ein Weiterbildungsangebot für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste entwickelt werden, um diese für Verwaltungstätigkeiten zu qualifizieren. So könnten befristete Arbeitsverhältnisse ggf. abgebaut werden.

6.8.4 Handwerk

Die Austritte können teilweise durch Zugänge aus Ausbildung gedeckt werden. Die Anzahl der Ausbildungsplätze ist in Abstimmung mit den Fachämtern und ggf. in Kooperation mit anderen Arbeitgebern zu erhöhen. Externe Einstellungen werden aber z.B. auch für Hilfstätigkeiten notwendig bleiben. Nach Einschätzung der Verwaltung gibt es aber entsprechendes Potenzial.

6.8.5 Soziale Arbeit

Die Austritte können bisher nicht durch Zugänge aus dem dualen Studium kompensiert werden. Hier sind die zusätzliche Möglichkeiten z.B. bei folgenden Anbietern zu prüfen:

- Duale Hochschule Baden-Württemberg, Stuttgart (Duales Studium soziale Berufe)
- Duale Hochschule Baden-Württemberg, Heidenheim (Duales Studium Soziale Arbeit)
- Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd

Zudem sollte eine Karriere 1. Ausbildung Jugend-/Heimerziehung -> 2. (Duales) Studium Soziale Arbeit entwickelt werden.

6.8.6 Ingenieurberufe/Technikerberufe

Die Austritte können bisher nicht durch Zugänge aus dem dualen Studium bzw. aus der Ausbildung kompensiert werden. Hier sind die zusätzliche Möglichkeiten z.B. bei folgenden Anbietern zu prüfen:

- Duale Hochschule Baden-Württemberg, Mosbach (Duales Studium Ingenieurberufe)
- Technische Akademie für berufliche Bildung Schwäbisch Gmünd e.V. (techn. Fachkräfte)

Gemeinsam mit anderen Akteuren (andere Kommunen, Städte- und Gemeindebund) sollte bei der Landesregierung darauf hingewirkt werden, die entsprechenden Kapazitäten an den Einrichtungen zu erhöhen.

Zudem sollte die Beschäftigung von Werkstudierenden auch in Kombination mit vorheriger Ausbildung wie z.B. Ausbildung Vermessungstechnik -> Studium Geodäsie oder Bauzeichner:in -> Studium Architektur geprüft werden.

Externe Einstellungen werden aber notwendig bleiben. In besonderen Situationen ist die Zahlung von Arbeitsmarkt- oder Fachkräftezulagen zu prüfen.

7 Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Um als Ausbildungsbetrieb und Arbeitgeber Nachwuchs- sowie Fachkräfte zu binden und zu gewinnen ist es wichtig, regelmäßig Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu diskutieren und ggf. einzuführen. Im Rahmen der Interviews mit den Amtsleitungen wurden folgende Hinweise zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität gegeben:

- Wertschätzung zeigen
- Flexibilität ermöglichen („2 Tage mobiles Arbeiten“)
- Arbeitsmarkt-/Fachkräftezulage prüfen
- Zustand der Räumlichkeiten verbessern
- Mitarbeiterwerbeprogramm einführen
- Arbeitsverträge für Fachangestellte für Medien- und Informationsdienste entfristen
- Weiterbildungspfade aufzeigen / Weiterbildung fördern (z.B. Techniker- und Meisterberufe, Werkstudierende)
- (verbilligtes) Jobticket (49-EUR-Ticket), Jobrad(leasing) anbieten
- Arbeitgebermarke entwickeln (Gemeinwohlorientierung/Sinnstiftung)
- Betriebskita prüfen
- Teambuilding durch Zeitgutschriften und Budget unterstützen

8 Ehrenamt

In der bereits oben zitierten Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft pwc zum Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor²⁰ stellt die Handlungsempfehlung „Ehrenamt stärken“ eine von 10 Handlungsempfehlungen dar. Hierzu führt pwc aus:

„Ehrenamtliches und bürgerschaftliches Engagement haben einen festen Platz in unserer Gesellschaft. Rund 30 Millionen Bürger:innen setzen sich hierzulande auf vielfältige Art und Weise für Mitmenschen ein, etwa in Vereinen, der freiwilligen Feuerwehr, bei der Integration von Geflüchteten und Migrant:innen wie derzeit aus der Ukraine oder im Zuge der Coronavirus Pandemie. (...) Dieses vielfältige Engagement zeigt: Der Wille, sich auch ohne Bezahlung für die Gesellschaft einzusetzen, ist bei vielen Menschen vorhanden. Dieses Potenzial sollte der öffentliche Sektor noch stärker nutzen.“

Auch in Schwäbisch Gmünd setzen sich Bürgerinnen und Bürger seit Jahren engagiert für ihre Stadtgesellschaft ein, so z.B.

- bei der Freiwilligen Feuerwehr
- bei Stadt- bzw. Stadtteiljubiläen
- im Rahmen der Landesgartenschau
- im Rahmen des Kreisputzete
- beim Gießen von Bäumen in Hitze-/Trockenphasen
- bei der Unterstützung der Integrationsarbeit
- in vielen Vereinen

Das Ehrenamt wird von der Verwaltung unterstützt, so durch die Abteilung ehrenamtliches Engagement im Amt für Familie und Soziales und der Verknüpfung zur „Freiwilligenagentur“ (<https://www.schwaebisch-gmuend.de/freiwilligenagentur.html>).

Vor diesem Hintergrund wurde das Thema Ehrenamt in den Interviews mit Amtsleitungen und im Beirat Wissenschaft thematisiert und diskutiert.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass das Ehrenamt einen großen Beitrag für das soziale Miteinander und die Identifikation der Bürgerinnen und Bürger mit ihrer Kommune leistet und die Verwaltung punktuell unterstützen kann.

Deshalb sollte das Thema immer mitgedacht werden, so in den Turnusgesprächen der Personalabteilung mit den Amtsleitungen („was kann das Ehrenamt leisten?“).

Dazu ist zu überprüfen, ob das Ehrenamt auf der städtischen Website prominenter platziert werden kann.

Trotz der positiven Bewertung des Instruments waren sich KGSt und Beirat Wissenschaft darüber einig, dass das Ehrenamt hauptamtliche Strukturen zwar ergänzen, aber nicht im für die Personalplanung relevanten Umfang ersetzen kann.

²⁰ <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html>

9 Ergänzungen aus dem Beirat Wissenschaft

Die oben dargestellten Erkenntnisse wurden am 23. Februar 2023 Frau Prof. Dr. Iris Rauskala (Rektorin Hochschule öffentliche Verwaltung und Finanzen) und Herr Prof. Dr. Jörg Bogumil vorgestellt und diskutiert. Dabei wurden basierend auf den Handlungsempfehlungen des Gemeindetags BW und pwc folgende Ideen bestätigt bzw. ergänzt:

Handlungsempfehlung	Idee
1. Renten- und Renteneintritt flexibilisieren	a) Anreizsystem für „Ältere“ prüfen b) „Ausstieg auf Raten“ ermöglichen
2. Ehrenamt stärken	Ehrenamt für Integration von Arbeitskräften aus dem Ausland nutzen
3. Qualifizierte Zuwanderung fördern	a) Beauftragung Agenturen prüfen b) Angebot www.make-it-in-germany.com prüfen c) In Kooperation mit Dritten zielgerichtete FSJ Angebote für das Ausland entwickeln, mit dem Ziel Ausbildungspfad FSJ -> Ausbildung d) Förderkulisse Migration prüfen e) Kümmerinnen und Kümmerer (Ehrenamt) für Integration in die Stadtgesellschaft suchen f) auf politischer Ebene Anerkennungsstelle für ausl. Abschlüsse auf regionaler/Landesebene fordern
4. Attraktivität steigern	a) Maßnahmen prüfen b) Möglichkeiten der Mobilen Arbeit erweitern
5. Quereinstiege erleichtern	a) Voraussetzung für Quereinstiege definieren b) Qualifizierungsangebote entwickeln (Crashkurs öff. Verwaltung, VA-> Verwaltungswirt) c) Berufsbezogene Sprachförderung anbieten d) Z.B. in Kitas in Randzeiten fachfremdes Personal einsetzen (sog. „Aachener Modell“)
6. Personalgewinnung optimieren	a) Marketing erweitern b) Prozesse beschleunigen/optimieren

Handlungsempfehlung	Idee
7. Verwaltung schneller digitalisieren	<ul style="list-style-type: none"> a) zusätzliches Personal zentral und dezentral („Digitale Losten“) einsetzen b) Nach positiven Effekten priorisieren c) EfA-Lösungen nutzen d) Interkommunale Zusammenarbeit stärken e) Reifegrad mit HFV untersuchen
8. Motivation und Arbeitsfähigkeit stärken	<ul style="list-style-type: none"> a) Führungskräfteentwicklung b) BGM c) Coaching d) Mediation
9./10. Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> a) Bei Wiederbesetzung von Stellen Zusammenarbeit mit Dritten prüfen b) Gemeinsame Ausbildung prüfen c) Gemeinsame Beschäftigung von Mitarbeitenden prüfen (z.B. Musikschule, 10 Std. in GD, 10 Std. in Kommune A)

Abbildung 12: Diskussionen im Beirat Wissenschaft

10 Handlungsempfehlungen (Zusammenfassung)

An dieser Stelle werden die Handlungsempfehlungen aus diesem Bericht zusammengefasst:

Handlungsempfehlung	Erläuterung	Vertiefung
1. Strategische (zukunfts feste) Personalplanung verstetigen	Daten ergänzen, aktualisieren, regelmäßig mit Fachämtern abstimmen	Kap. 4
2. Interviewleitfaden weiterentwickeln und als Checkliste im Turnusgespräch nutzen	<u>Fragestellungen:</u> Kann der Renteneintritt verschoben werden? Kann eine Erhöhung der Wochenarbeitszeit von Mitarbeitenden mit ähnlichen Aufgaben erfolgen? Ist eine Unterstützung durch das Ehrenamt möglich? Können (Teil-)Aufgaben durch fachfremdes Personal übernommen werden? Ist eine Zusammenarbeit mit Dritten möglich?	div.
3. Verwaltungsdigitalisierung beschleunigen, Einsatz KI prüfen	Situation evaluieren, Zusätzliches Personal prüfen, Maßnahmen wirkungsorientiert priorisieren	Kap. 6.5. 6.6, Kap. 8
4. Jour-Fixe Erziehungsberufe (Sofortmaßnahme)	Regelmäßige gemeinsame Evaluation der erforderlichen Maßnahmen durch Personalbüro und Fachamt, Lösungsansätze (z.B. Fachkräftezuwanderung) diskutieren und weiterentwickeln	Kap. 6.4, 6.8.1, Kap. 8
5. Ausbildung/Ausbildungsmarketing intensivieren	Ausbildungszahlen bedarfsgerecht erhöhen, Kooperationen mit anderen Arbeitgebern eingehen, Möglichkeiten dualer Studiengänge evaluieren und intensivieren	Kap. 6. Kap. 8
6. Personalentwicklung weiterdenken	Karrierepfade aufzeigen, Werksstudierende beschäftigen, Rahmenbedingungen für Quereinstiege definieren, Qualifizierung FAMI für Verwaltungsberufe prüfen	Kap. 6, Kap. 8

Handlungsempfehlung	Erläuterung	Vertiefung
7. Renten- oder Pensionseintritt hinauszögern	Attraktivitätsmerkmale für ältere Beschäftigte identifizieren, BGM verstärken, Anreizsystem für „Ältere“ prüfen, „Ausstieg auf Raten“ ermöglichen	Kap. 8
8. Arbeitgeberattraktivität evaluieren und erhöhen	Mitarbeitendenbefragung durchführen, Maßnahmen prüfen und ggf. umsetzen	Kap. 7
9. Möglicher Anteil mobiler Arbeit auf 40% erhöhen (Sofortmaßnahme)	Merkmal der Arbeitgeberattraktivität, Anpassung an andere Arbeitgeber	Kap. 7
10. Betriebskita prüfen	Merkmal der Arbeitgeberattraktivität, Möglichkeit zur Erhöhung der Wochenarbeitszeit bei Teilzeitkräften	Kap. 7
11. Maßnahmen zur Erhöhung der Motivation und Arbeitsfähigkeit stärken	Führungskräfteentwicklung, BGM, Coaching, Mediation	Kap. 7
12. Gebäudesanierung prüfen	Ggf. Nachholbedarf, moderne Arbeitsplätze als Merkmal der Arbeitgeberattraktivität, energetische Effekte	Kap. 6.1
13. Zentralisierung Veranstaltungstechnik prüfen	Stellenanteile in unterschiedlichen Ämtern, ggf. effizienterer Einsatz möglich	Ohne Bezug

11 Anhang : Interviewpartner/innen

1. AL Hauptamt
2. AbtL Personalbüro
3. AL Amt für nachhaltige Entwicklung, Klimaschutz und Bürgerbeteiligung
4. AL Amt für Medien und Kommunikation
5. AL Rechnungsprüfungsamt
6. AL Congress-Centrum Stadtgarten
7. AL Kulturbüro
8. AL Museum und Galerie im Prediger
9. AL Stadtarchiv
10. AL Amt für Gebäudewirtschaft
11. AL Amt für Stadtentwicklung
12. AL Baubetriebsamt
13. AL Garten- und Friedhofsamt
14. AL Tiefbauamt und Stadtentwässerung
15. AL Amt für Familie und Soziales
16. AL Stadtkämmerei
17. AL Rechts- und Ordnungsamt
18. AL Amt für Bildung und Sport
19. AL Städtische Musikschule
20. AL Stadtbibliothek

12 Anhang : Literaturhinweise

12.1 KGSt-Berichte

- Strategische Personalplanung. In sechs Schritten zur erfolgreichen Umsetzung (15/2022)
- Digitale Lotsinnen und Lotsen in Kommunen. Rollenmodell zur Organisation der Zusammenarbeit für eine wirksame Digitalisierung (10/2022)
- Crossboarding, Reboarding und Offboarding. Wechsel, Wiedereinstieg und Austritt von Mitarbeitenden professionell gestalten (5/2022)
- Onboarding. Mitarbeitende professionell einarbeiten und integrieren (2/2022)
- Aktuelle Themen des Personalmanagements – Ergebnisse der Vergleichsarbeit (2/2021)
- Mitarbeitende binden. Gestaltungsfelder und Maßnahmen (4/2020)

12.2 Weitere Literatur, Fundstellen, Quellen, Datensammlungen

- <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.html>
- <https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2023-01-25%20it%20talent%20im%20public%20sector/action%20bitemckinsey.pdf>
- Fischer, Torsten (Hrsg.) - Personalmanagement. Konzepte und Instrumente zur Umsetzung im Unternehmen./ Frankfurt a. M.: Verl. für Verwaltungswissenschaft 2011 (Schriftenreihe: Moderne Verwaltung in der Lehre).
- Hillebrecht, Steffen W. - Perspektivenorientierte Personalwirtschaft. Einführung in das Personalmanagement aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht. Wiesbaden: Springer Gabler 2021 (Lehrbuch).
- Initiative neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) - Strategische Personalplanung leicht gemacht. Ein Handbuch für kleine und mittelgroße Unternehmen. Berlin 2018. https://inga.de/SharedDocs/downloads/strategische-personalplanung-leicht-gemacht.pdf;jsessionid=35AB5BF505F59951CC2AEC4680A9F278.delivery2-master?__blob=publicationFile&v=6 (Zugriff 18.11.2021).
- Kador, Fritz-Jürgen u. a. - Personalplanung. Grundlage eines systematischen Personalmanagements. Eine Handlungsanleitung für die Betriebspraxis. Eschborn: RKW-Verl. 2004 (Personalwesen).
- Lebrecht, Christian - Strategie und Personalmanagement. Konzepte und Instrumente zur Umsetzung im Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler 2017.

- Next:Public (Hrsg.) - Bleibebarmeter Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung. Berlin 2022. https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Studie_Bleibebarmeter_Oeffentlicher_Dienst.pdf (Zugriff 30.11.2022).
- Next:Public (Hrsg.) - Nachwuchsbarometer Öffentlicher Dienst 2019. Gradmesser der Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber bei Studierenden aller Fachrichtungen bundesweit. Berlin, 2019. https://nextpublic.de/wp-content/uploads/Nachwuchsbarometer_Oeffentlicher_Dienst_2019.pdf (Zugriff 18.11.2021)
- Petry, Thorsten; Jäger, Wolfgang (Hrsg.) Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement. Freiburg: Haufe-Lexware 2018.
- PwC Deutschland (Hrsg.) - Unternehmenserfolg nachhaltig sichern durch strategische Personalplanung. PwC-Studie 2012. Frankfurt a. M. 2012. <https://store.pwc.de/de/publications/unternehmenserfolg-nachhaltig-sichern-durch-strategische-personalplanung> (Zugriff 18.11.2022)
- Richenhagen, Gottfried - Strategisches Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Was muss der Praktiker wissen? In: Scholer, Stefan; Fischer u. a.: Erfolgreiches Verwaltungsmanagement. Ressourcen nutzen, Abläufe optimieren, zukunftsorientiert planen. Kissing: Weka Media 2016. Kapitel 3/2.25. www.richenha-gen.de/app/download/2319910/StratPM_Richenha-gen.pdf+%&cd=6&hl=de&ct=clnk&gl=de (Zugriff 18.11.2022)
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (Hrsg.) - Strategische Personalplanung. Aktuelle Trends und Entwicklungen. Berlin u. a.: Springer Gabler 2020 (IBE-Reihe).16.03.2023
- Scholz, Christian - Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München: Vahlen 2014 (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Spengler, Thomas; Metzger, Olga; Volkmer, Tobias - Moderne Personalplanung. Modelle, Methoden und Fallbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler 2019