



Landesrechnungshof  
Schleswig-Holstein



# Bemerkungen 2017

mit Bericht zur  
Landeshaushaltsrechnung 2015  
und  
Stellungnahme 2016  
zum Abbau des strukturellen  
Finanzierungsdefizits bis 2020

Kiel, 6. April 2017



# Bemerkungen 2017

## des

# Landesrechnungshofs

# Schleswig-Holstein

mit Bericht zur  
Landeshaushaltsrechnung 2015

und

Stellungnahme 2016 zur Planung der  
Landesregierung vom 06.09.2016 zum  
Abbau des strukturellen Finanzierungs-  
defizits bis 2020

Kiel, 6. April 2017

Landesrechnungshof Schleswig-Holstein  
Berliner Platz 2, 24103 Kiel  
Pressestelle: Tel.: 0431 988-8905  
Fax: 0431 988-8686  
Internet: [www.lrh.schleswig-holstein.de](http://www.lrh.schleswig-holstein.de)

## 9. Demografischer Wandel Teil 2: Wie wirkt er sich auf die Organisationsarbeit in der Landesverwaltung aus?

**Der demografische Wandel wird die Personal- und Organisationsarbeit der Staatskanzlei und Ministerien maßgeblich beeinflussen. Das Problembewusstsein dafür haben sie jedoch noch nicht ausreichend entwickelt.**

### 9.1 Demografie - auch für die Organisationsarbeit eine Herausforderung

Der demografische Wandel hat prägenden Einfluss auf die Organisationsarbeit in der Landesverwaltung. Die Landesregierung muss die demografische Entwicklung beobachten und ihre Auswirkungen berücksichtigen. Auch deswegen prüfte der LRH bereits 2012 Inhalte und Ziele der Organisationsarbeit.<sup>1</sup>

Dabei stellte er fest, dass die Organisationsarbeit als entscheidende Querschnittsaufgabe stiefmütterlich behandelt wurde. Zum Beispiel waren ihr keine strategischen Ziele vorgegeben. Diese sind jedoch unerlässlich. Denn: An ihnen müssen sich die Arbeitsschwerpunkte orientieren.

Finanzausschuss und Landtag teilten 2013 die Auffassung des LRH. Die Organisationsarbeit in der Landesverwaltung habe für den Personal- und Aufgabenabbau eine Schlüsselfunktion. Sie sei an strategischen Zielen auszurichten, die von der Landesregierung vorzugeben seien.<sup>2</sup>

Die Landesregierung hat diese strategischen Ziele bisher nicht vorgegeben. Sie sollte die demografische Entwicklung nunmehr zum Anlass nehmen, dies endlich nachzuholen.

### 9.2 Alle reden von der Demografie - die Landesregierung nicht genug

Einzelne Ressorts sehen bestimmte Fachaufgaben berührt, z. B. durch die Flüchtlingszuwanderung oder die Bevölkerungsentwicklung auf dem Lande. Um den Auswirkungen des demografischen Wandels entgegenzuwirken, wurden einzelne Bereiche umstrukturiert. Zum Teil wurden Projektgruppen eingerichtet, flexiblere Arbeitsformen eingeführt oder neue Organisationseinheiten geschaffen. Überwiegend erwarten die Ressorts jedoch nicht, dass sich der demografische Wandel nennenswert auf ihren Aufgabenbestand auswirken wird. Derzeit sehen sie auch kaum Aufgaben, die

<sup>1</sup> Vgl. Bemerkungen 2013 des LRH, Nr. 8 „Stiefmütterlich behandelt - die Organisationsarbeit“.

<sup>2</sup> Votum des Finanzausschusses zu Nr. 8 der Bemerkungen 2013 des LRH, Landtagsdrucksache 18/1355 (neu), Landtagsbeschluss vom 11.12.2013.

demografiebedingt künftig in anderen Strukturen erledigt werden müssten. Nach Aussage der Ressorts würden die Verpflichtungen zum Stellen-, Budget- und Personalabbau ihre Situation mehr prägen als der demografische Wandel. Dementsprechend richten sie ihr Augenmerk vorwiegend auf die Zeit bis 2020.

Bereits 2012 hatte die Bundesregierung darauf hingewiesen, dass der demografische Wandel Deutschland in den kommenden Jahrzehnten tiefgreifend verändern wird.<sup>1</sup> Die Landesregierung erkennt den demografischen Wandel als Herausforderung. Sie hat im Koalitionsvertrag 2012 vereinbart, ihm auf allen Ebenen zu begegnen.<sup>2</sup> Und trotzdem ist in der Landesverwaltung bisher kaum etwas passiert.

Die Folgen des demografischen Wandels treten eher schleichend als plötzlich ein. Bereits jetzt bestehende Schwierigkeiten, in bestimmten Berufsgruppen Personal zu finden, dürften nur die Vorboten künftiger Probleme sein.<sup>3</sup> Diese rechtzeitig zu erkennen und gegenzusteuern, ist die große Herausforderung für die Landesregierung.

### 9.3 Die Landesregierung muss die Herausforderungen annehmen

Der demografische Wandel wird die Landesverwaltung in allen Bereichen und auf allen Ebenen treffen. Sie muss die organisatorischen Weichen rechtzeitig stellen. Daher ist zu klären:

- Welche Aufgaben hat die Landesverwaltung zukünftig?
- Wie werden Arbeitsabläufe und Strukturen sein?
- Wie viel und welches Personal braucht sie?

Im Koalitionsvertrag 2012 war eine ressortübergreifende Projektgruppe zum demografischen Wandel in der Staatskanzlei vorgesehen. Außerdem wurde ein „Demografie-Check“ für Landesaufgaben vereinbart.<sup>4</sup> Dies wurde jedoch bisher nicht entsprechend umgesetzt.

<sup>1</sup> Jahresbericht der Bundesregierung 2011/2012, Nr. 4 „Demografischer Wandel“.

<sup>2</sup> „Bündnis für den Norden“, Koalitionsvertrag 2012 bis 2017 zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, Landesverband Schleswig-Holstein, Bündnis 90/Die Grünen, Landesverband Schleswig-Holstein und dem Südschleswigschen Wählerverband, Landesverband, Zeilen 1060 bis 1085, S. 25, Nr. IV.2.3 „Fachkräfte“.

<sup>3</sup> Vgl. Umdruck 18/7350 Schriftlicher Bericht des Verkehrsministeriums über die Bewerbersituation zu den 30 ausgeschriebenen Bauingenieursstellen des LBV.SH.

<sup>4</sup> „Bündnis für den Norden“, Koalitionsvertrag 2012 bis 2017 zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, Landesverband Schleswig-Holstein, Bündnis 90/Die Grünen, Landesverband Schleswig-Holstein und dem Südschleswigschen Wählerverband, Landesverband, Zeilen 2088 bis 2090, S. 49, Nr. VI.2.6 „Demografischer Wandel“.

Die Landesregierung hat einen Handlungsplan „Flexible Arbeitsformen in der Landesverwaltung“ erarbeitet.<sup>1</sup> Auf dieser Grundlage will die Landesregierung mobiles Arbeiten nach einheitlichen Vorgaben einführen und ausbauen. Sie will damit gesellschaftliche Entwicklungen infolge demografischer Effekte und technologischen Fortschritts vereinbaren. Erste Schritte hat sie bereits eingeleitet.

Die hier skizzierten Vorhaben gehen in die richtige Richtung. Das Problem ist nur: Gute Absichten zu haben, reicht nicht aus. Ihnen müssen Taten folgen. Und zwar schnell.

#### 9.4 **Ohne vernetztes und koordiniertes Vorgehen nicht zu bewältigen - die Folgen des demografischen Wandels**

Der demografische Wandel erfordert personalpolitische und organisatorische Maßnahmen. Staatskanzlei und Ministerien müssten die Folgen des demografischen Wandels für die Aufgabenerledigung des eigenen Ressorts einschätzen. Außerdem ist eine ressortübergreifende Sicht auf den demografischen Wandel und ein koordiniertes Vorgehen der Ressorts erforderlich. Bislang hat die Landesregierung jedoch nichts in diese Richtung unternommen.

Dies ist aber nötig. Staatskanzlei und Ministerien müssen für ihren Bereich die demografische Entwicklung analysieren, bewerten und daraus mögliche Maßnahmen ableiten. Damit die Ergebnisse ressortübergreifend vergleichbar sind, müssen sie abgestimmt vorgehen. Dies sollte möglichst die Staatskanzlei zentral steuern und koordinieren.

Sie muss im Einvernehmen mit den Ressorts konzeptionell darstellen, welche Folgen der demografische Wandel für die Arbeit der Landesverwaltung hat. Die Staatskanzlei sollte darauf eingehen, ob die ressortspezifischen Aufgabenkataloge möglicherweise geändert werden müssen und ob sich daraus organisatorische und personalwirtschaftliche Folgen ergeben. Auf dieser Basis müsste sie strategische Ziele ableiten, Handlungsfelder festlegen und Prioritäten bestimmen. Dies ist eine entscheidende Voraussetzung, damit die Landesregierung demografiegerecht handeln kann. Sie sollte das Querschnittsthema „Demografie“ daher aufgreifen und entsprechend organisatorisch zentral in der Staatskanzlei verankern.

Für die Organisationsbereiche bedeutet das: An ihren Aufgaben ändert sich inhaltlich nichts. Aber die demografische Entwicklung und die daraus

---

<sup>1</sup> Gemeinsamer Handlungsplan: Flexible Arbeitsformen in der Landesverwaltung, Version 1.0, Stand: Dezember 2015.

abgeleiteten strategischen Vorgaben setzen in Zukunft ihre Themen und Schwerpunkte.

Die **Staatskanzlei** verweist auf Maßnahmen zur einheitlichen strategischen Ausrichtung und Aufgabenerledigung. Grundlage für die weitere Entwicklung der Verwaltung werde eine Organisationsstrategie mit Leitlinien zur Bewältigung des demografischen Wandels sein. Die vom LRH geforderte zentrale Verankerung des Themas „Demografie“ in der Staatskanzlei sei nicht erforderlich.

Der **LRH** bleibt dabei: Die demografische Entwicklung erfordert rechtzeitiges und abgestimmtes Handeln auf Grundlage einer aussagefähigen Altersstrukturanalyse. Dafür muss die Staatskanzlei Ziele vorgeben und die Arbeit steuern.