



Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Personalmanagement im öffentlichen Sektor – Mit älteren Belegschaften leistungsstark und innovativ sein

Prof. Dr. Marga Pröhl

Referatsleiterin
Abteilung für Verwaltungsmodernisierung
Bundesministerium des Innern

Honorarprofessorin an der Deutschen Hochschule für
Verwaltungswissenschaften, Speyer



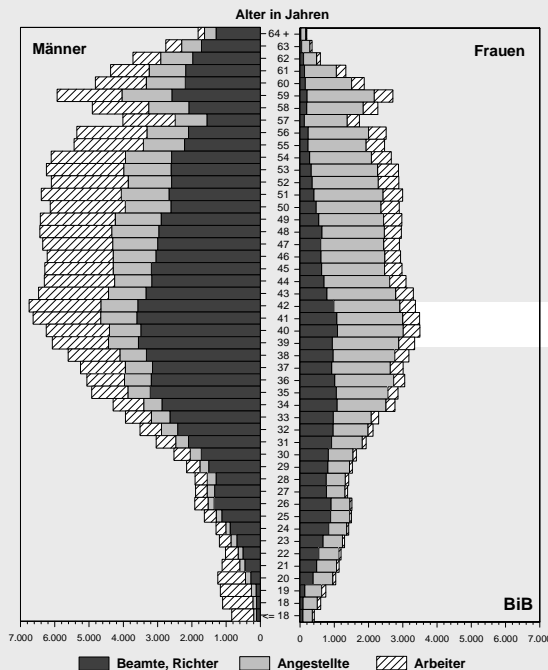
Altersverteilung im öffentlichen Dienst

Bund

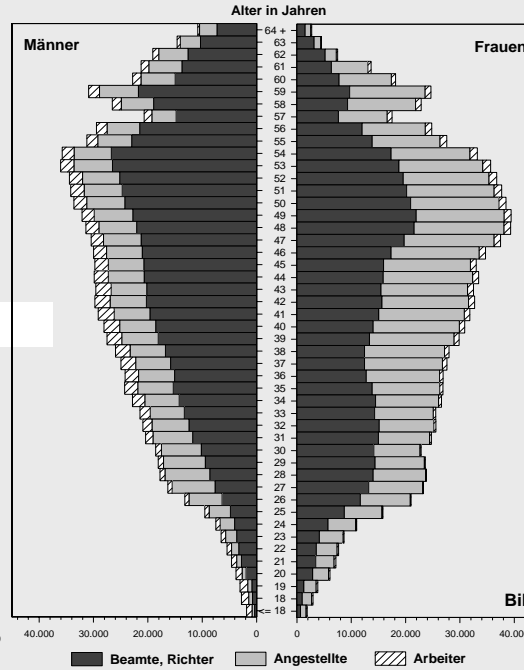
Länder

Kommunen

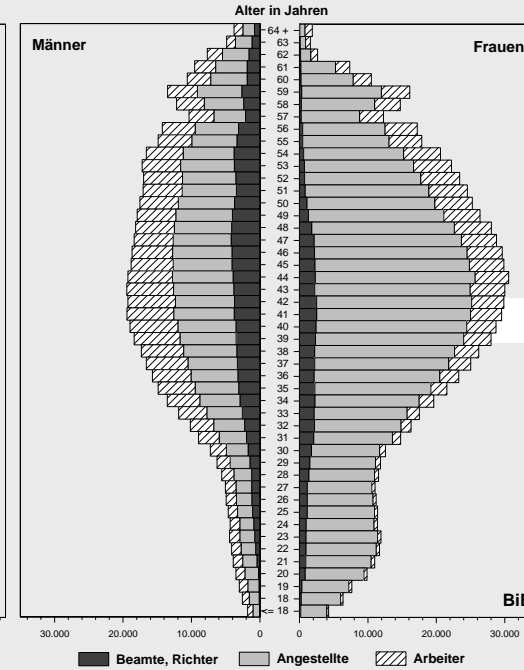
Altersaufbau der Beschäftigten
der Bundesverwaltung ohne Soldaten am 30.06.2003



Altersaufbau der Beschäftigten der Länder
am 30.06.2003



Altersaufbau der Beschäftigten der Gemeinden
am 30.06.2003



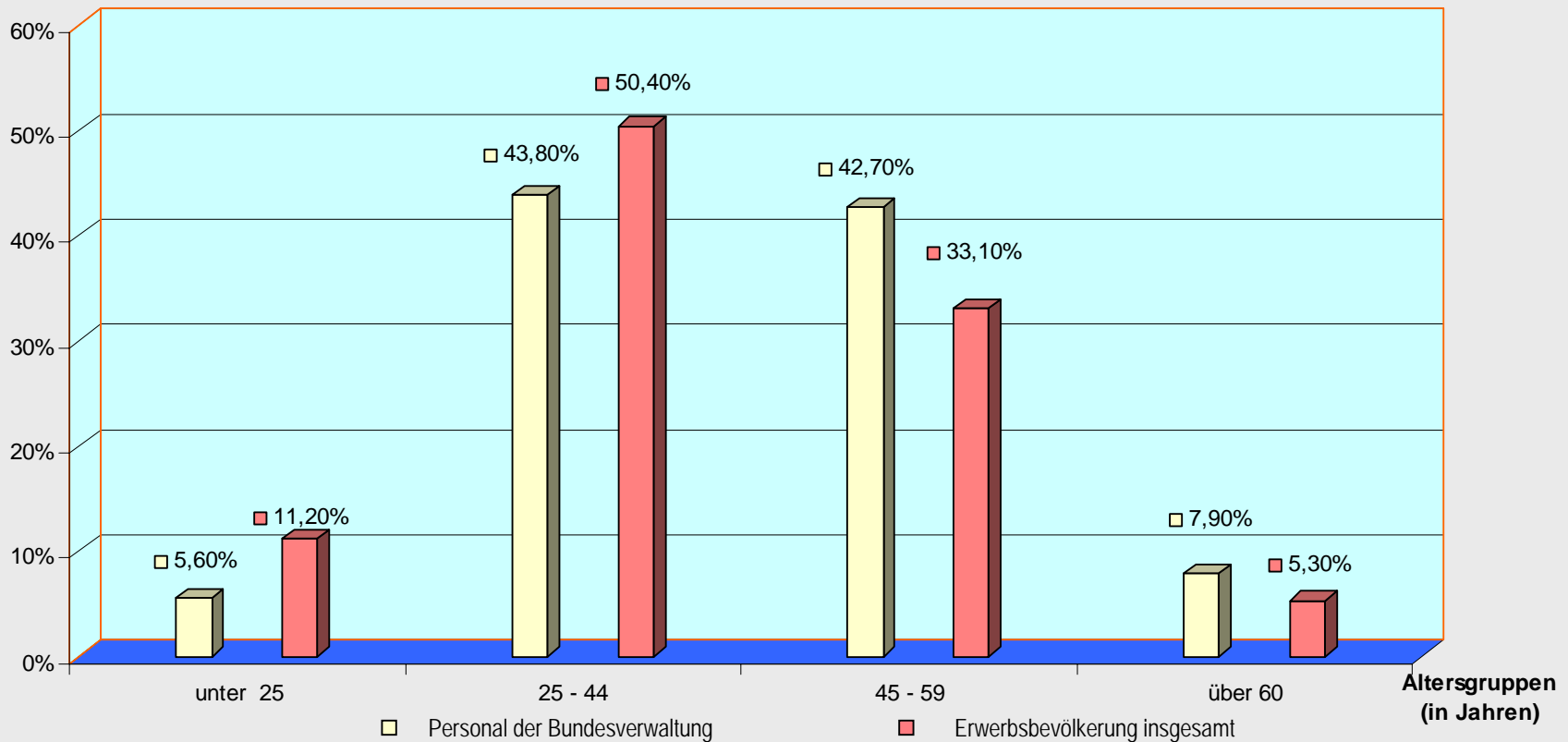
Datenquelle: Statistisches Bundesamt; Darstellung: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung

Datenquelle: Statistisches Bundesamt; Darstellung: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung

Datenquelle: Statistisches Bundesamt; Darstellung: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung



Altersstruktur des Personals der Bundesverwaltung und der Erwerbsbevölkerung insgesamt (jeweils in %)



Erhebung des BMI, Ref. D II 2, 2004, Berichtszeitraum 01.01.2004-31.12.2004



Situation des öffentlichen Sektors

- weniger Personalressourcen, bedingt durch Personalabbau
- gleichzeitig: rasant steigendes Durchschnittsalter der Belegschaften
- sich abzeichnender Fachkräftemangel
- evtl. Verlangsamung der Dynamik in Behörden

- Zunahme der Aufgaben/Arbeitsverdichtung
- erhöhte, sich ständig wandelnde Anforderungen
- höhere Komplexität
- hoher Innovationsdruck



Strategisches Personalmanagement vor dem Hintergrund des demographischen Wandels umfasst:

- 1. Rahmenbedingungen für Leistungsorientierung schaffen bzw. umsetzen: Instrument leistungsgerechte Bezahlung
- 2. Bestandsaufnahme durchführen: Instrument Alterstrukturanalyse
- 3. Führungskultur ändern: Instrument Potentialanalyse
- 4. Wissen sichern: Instrument Wissensmanagement
- 5. Innovation fördern: Instrumente Fortbildung und Change Management
- 6. Lebensphasengerecht arbeiten: Instrument Arbeitsplatzgestaltung
- 7. Arbeitsfähigkeit sichern: Instrument Gesundheitsförderung



Rahmenbedingungen für Leistungsorientierung: Instrument leistungsgerechte Bezahlung

- Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
- Leistungsgerechte Bezahlung
- Eingeleitete Dienstrechtsreform

Fazit: Die Rahmenbedingungen für Leistungsorientierung werden durch TVöD und Dienstrechtsreform gestaltet. Die erfolgreiche Umsetzung benötigt sorgsame Anwendung durch die Führungskräfte.



2. Bestandsaufnahme durchführen: Instrument Altersstrukturanalyse

Zielsetzung der Altersstrukturanalyse:

- Die Bestandsaufnahme und Visualisierung der demographischen Entwicklung einer Behörde
- Das Erkennen der personalpolitischen Chancen und Risiken bei Entwicklung von Personalbestand und Personalstruktur
- Das Entwickeln maßgeschneiderter Lösungsansätze



- a. Bestandsaufnahme und Visualisierung
- b. Differenzierung nach Personalmerkmalen
- c. Analyse der Daten



Fragen in der Analyse:

- Genügt das Potential der Mitarbeiterschaft für die steigenden und sich wandelnden Quantitäts- und Qualitätsanforderungen?
- Entspricht die Alters- und Qualifikationsstruktur den künftigen behördlichen Anforderungen?
- Werden personelle Lücken in bestimmten Berufs- bzw. Aufgabenbereichen absehbar?
- Steht wertvolles Erfahrungswissen zu fachlichen Kernkompetenzen künftig nicht mehr zur Verfügung?



Maßnahmen für die Zukunftsfähigkeit beschließen

- Aus Analyse und Projektion können Hinweise auf zukünftige Entwicklungen erwachsen. Möglicherweise erfordern die so gewonnenen Auswertungen eine veränderte Personalpolitik.
- Manchmal genügt schon eine wichtige Ergänzung der bisherigen Maßnahmen, keine komplette Veränderung der Personalarbeit.

Fazit: Die Alterstrukturanalyse ist eine wichtige Grundlage zur Planung geeigneter Personalmaßnahmen einer Behörde

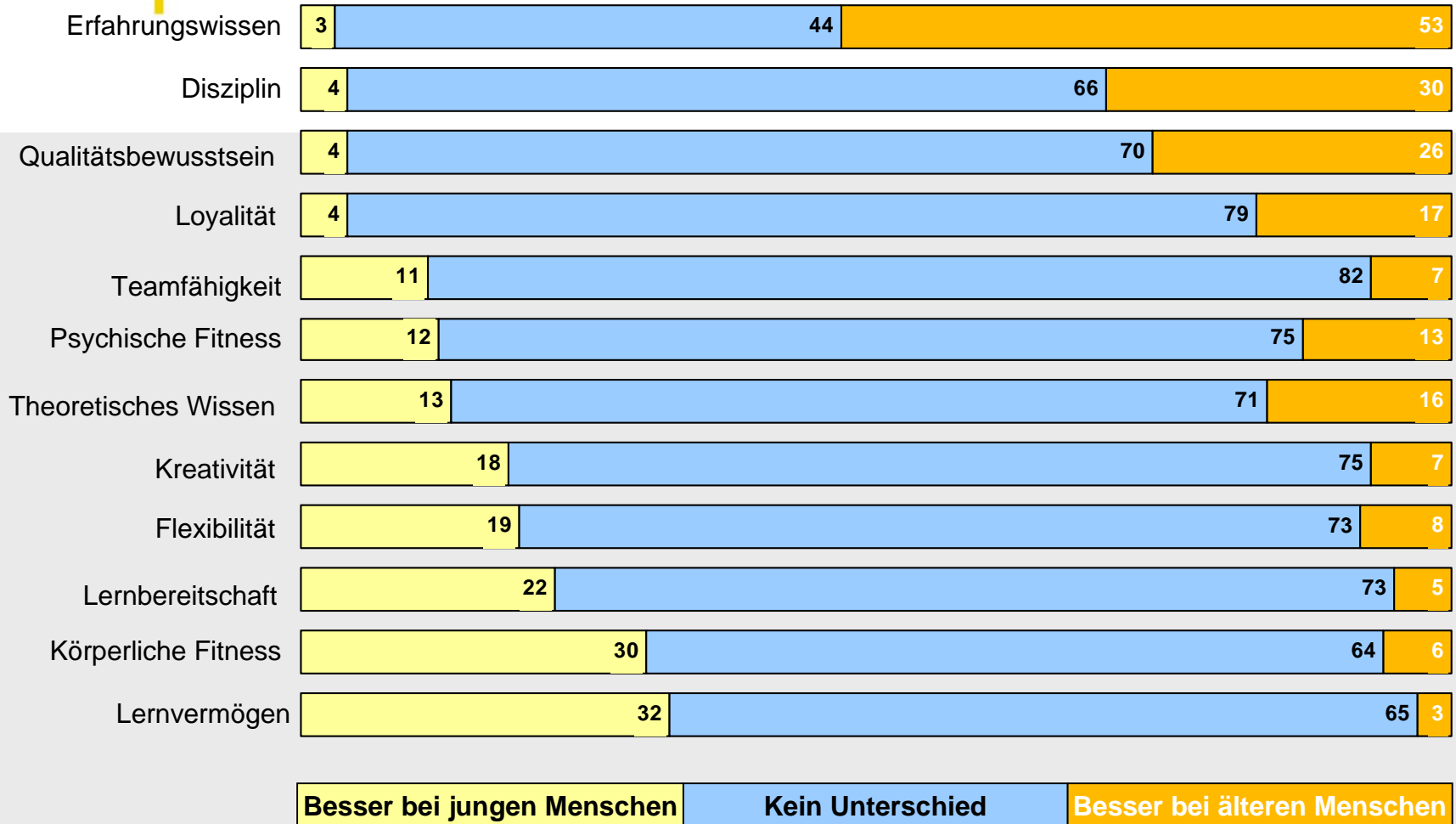


3. Führungskultur ändern: Instrument Potentialanalyse

- Sensibilisieren der Führungskräfte für älter werdende Belegschaften
- Umdenken in Bezug auf Leistungs- und Innovationsfähigkeit
- Führen statt managen: Führungskraft als Coach
- Kooperativer Führungsstil als Schlüssel für Motivation und Leistungsbereitschaft



Wie Personalverantwortliche die Fähigkeiten älterer Mitarbeiter beurteilen:



Source: IAB-Betriebspanel, 2002





- Für qualifizierte Mitarbeiter wird die Potentialanalyse in Zukunft aufgrund des zu erwartenden Fachkräftemangels und des demographischen Wandels von steigender Bedeutung sein.
- Standardisierte Verfahren (z.B. über festgelegte Beurteilungsbögen) sind notwendig, um die **Objektivität** der Potentialanalyse zu gewährleisten.

Fazit: Prüfen, ob eine systematische Potentialanalyse in der Behörde zu Verbesserungen von Personaleinsatz und Personalentwicklung genutzt werden kann



4. Wissen sichern: Instrument Wissensmanagement

- Wissen als Basis für Innovation
- Ressource Wissen in der Bundesverwaltung
- Wissensmanagement strategisch einsetzen
- z. B. Tandem zwischen Jung und Alt, altersgemischte Teams, Methoden des Wissenstransfers

Fazit: Wissen, auch Erfahrungswissen, als Ressource erkennen und durch spezifische Maßnahmen sichern



5. Innovation fördern: Instrumente Fortbildung und Change Management

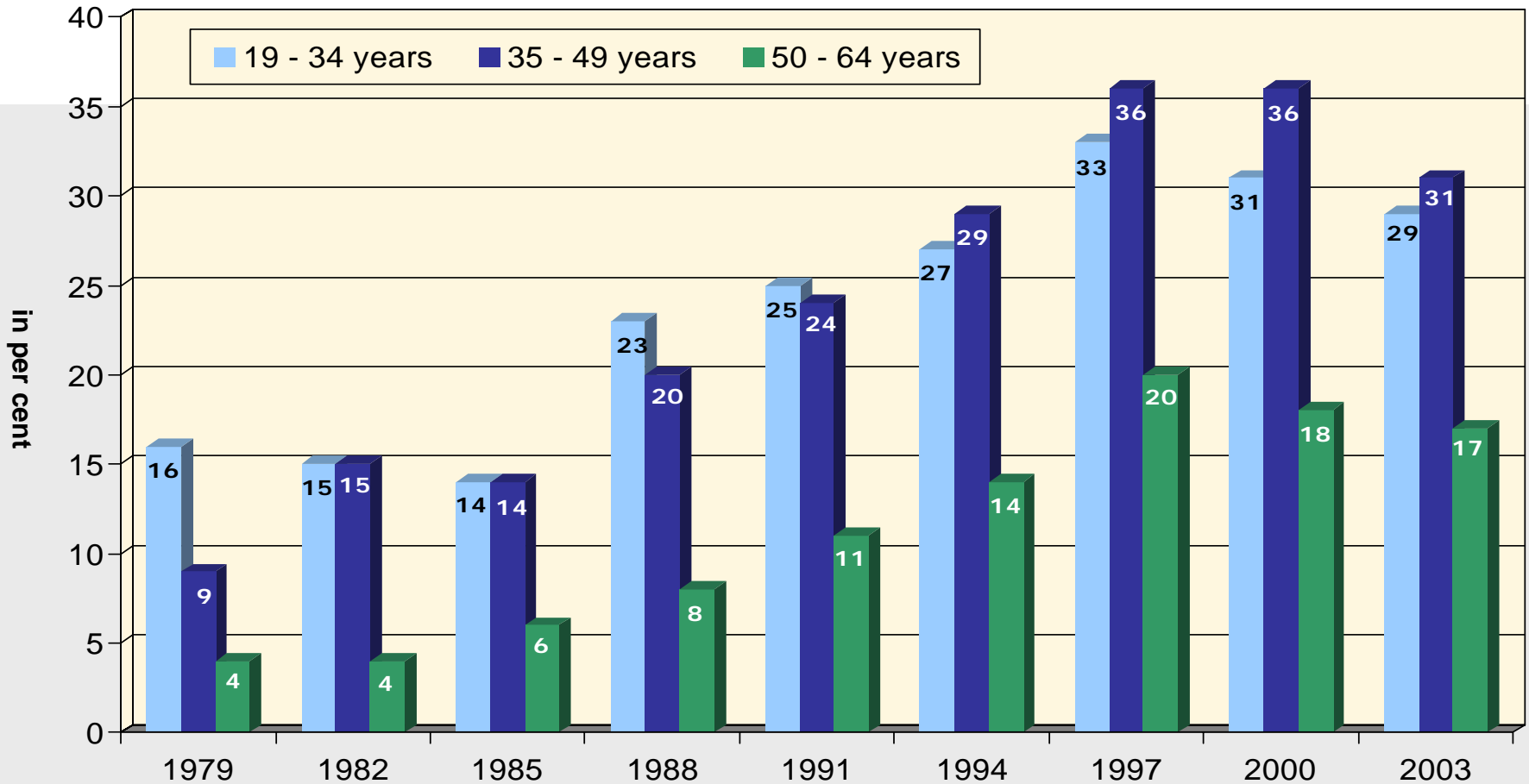
- Ziel Exzellenz: Nutzung aller Mitarbeiterpotentiale
- Kooperation in und zwischen Behörden und Partnern
- Moderne Personalentwicklungskonzepte
- Lebenslanges Lernen durch Fortbildung
- Change Management
- z.B. Patensysteme / Mentoring



Fazit: Führungskräfte müssen ermutigt werden, mit ihren Teams neue Lösungen zu suchen, Kooperationen einzugehen und in Qualifizierung zu investieren



Besuch von Fortbildungsmaßnahmen nach Alter



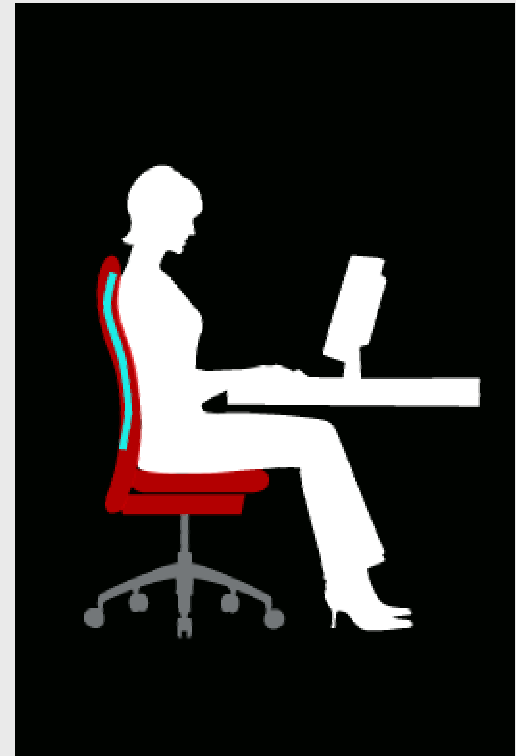
Source: Berichtssystem Weiterbildung, 2005



6. Lebensphasengerecht arbeiten: Instrument Arbeitsplatzgestaltung

- Neue Arbeitszeitmodelle / Flexibilität
- Lebensphasengerechte Arbeitszeiten
- Arbeitsplatzgestaltung
- Förderung der Eigeninitiative und Gestaltungsmöglichkeiten

Fazit: Kreativität und Einfallsreichtum in der Gestaltung der Arbeitsplätze kann die Attraktivität des ÖD entscheidend steigern





7. Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Alter sichern: Instrument Gesundheitsförderung

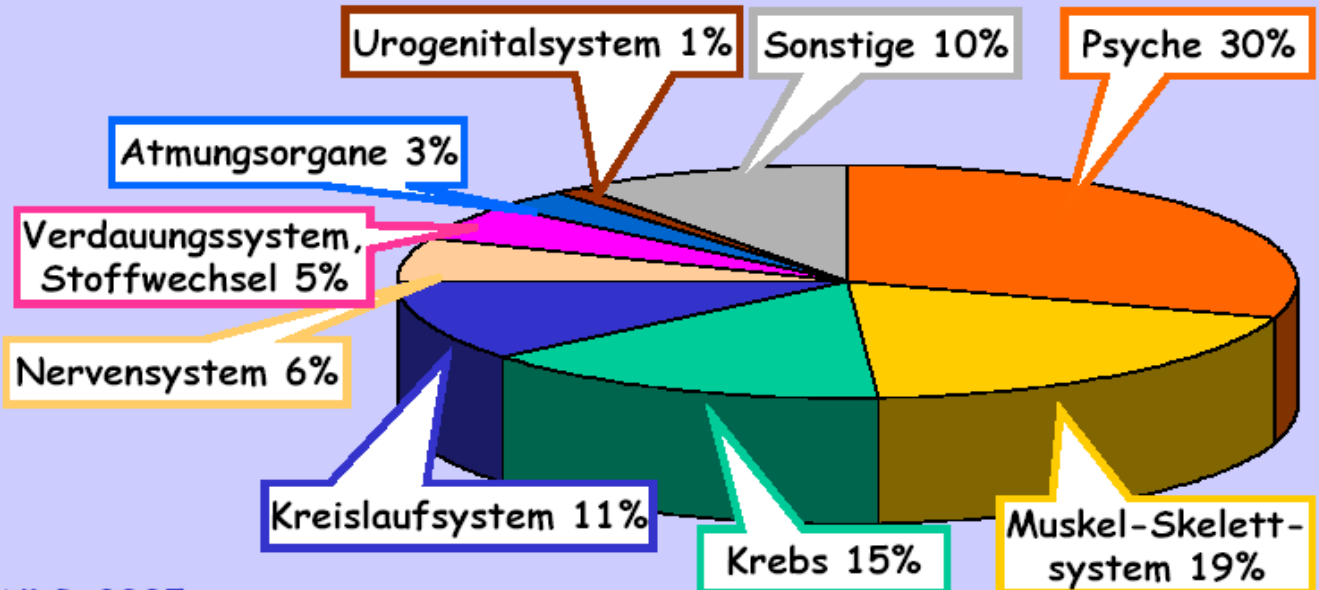
- Physische Gesundheit
- Psychische Gesundheit
- Burn-Out verhindern
- Verantwortung der Mitarbeiter für die eigene Gesundheit stärken
- Bereits junge Mitarbeiter sensibilisieren

Fazit: Gesundheitsförderung wird aufgrund längerer Erwerbsbiographien künftig einen wichtigen Bestandteil des Personalmanagement darstellen.



■ Frührentenzugang 2004 nach Erkrankungen

Insgesamt 169.296 Renten



VDR 2005



- ⇒ Personalmanagement vor dem Hintergrund des demographischen Wandels ist ein zunehmend wichtiges Gestaltungsthema für Behördenchefs
- ⇒ Es ist bereits viel Know-how vorhanden, vor allem bezogen auf Unternehmen:
www.demotrans.de, www.demowerkzeuge.de (BMBF)
www.inqa.de (BMAS)
- ⇒ **Notwendig:** Know-how bündeln und Erfahrungsaustausch im ÖD (auch in EU und OECD) stärken
- ⇒ BMI wird den Prozess unterstützen und gemeinsam mit BAKöV und anderen Partnern Angebote für Know-how Entwicklung und Fortbildungen erarbeiten



- Nicht das Alter ist das Problem,
sondern unsere Einstellung dazu.

Cicero

marga.proehl@bmi.bund.de