

Wenn die Belegschaft altert ...

Personalmanagement im demografischen Wandel von Irene Sachse

In der öffentlichen Verwaltung steigt das Durchschnittsalter der Beschäftigten kontinuierlich. Grundlegende Voraussetzung zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen ist ein alter(n)sgerechtes Personalmanagement.



AD PERSONAM

Mag.^a Irene Sachse, M.Ed., Organisationsberaterin und Trainerin, Geragogin mit den Arbeitsschwerpunkten Employability und intergenerationelles Lernen. Gestaltung von lebensphasengerechten Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Organisationen, Konzeption und Umsetzung von Lern- und Bildungsprozessen für „Ältere“ in der beruflichen und nachberuflichen Lebensphase sowie am Übergang zwischen Berufsleben und Pension.

Eine Studie des Bundeskanzleramtes aus dem Jahr 2007¹, die sich mit der Entwicklung der Alterstruktur des Bundespersonals auseinandersetzt, prognostiziert einen kontinuierlichen Anstieg des Durchschnittsalters der Bundesbediensteten, der vor allem aus der Reduktion des Personalstands und einer restriktiven Aufnahmepolitik resultiert, aber auch aus dem zunehmend später stattfindenden Pensionsantritt. Die Analyse zeigt zudem, dass die „jungen“ Jahrgänge der unter 35jährigen MitarbeiterInnen sehr schwach, die Jahrgänge der 44-46jährigen im Vergleich dazu deutlich stärker besetzt sind. Der Anteil der MitarbeiterInnen, die älter als 40 Jahre sind, ist zwischen 1995 und 2009 von 49,5% auf 69,7% gestiegen; der Anteil der über 50jährigen MitarbeiterInnen stieg von 22,2% (1995) auf 33,3% im Jahr 2009. Das Durchschnittsalter im Jahr 2009 betrug 44,4 Jahre², die Tendenz ist weiterhin steigend.

Diese personalwirtschaftlich hoch relevanten Entwicklungen betreffen aber nicht nur das Bundespersonal, ähnliche Trends zeigen sich für den gesamten Bereich der öffentlichen Verwaltung, d.h. auch, die Kommunen sind gefordert sich mit demografischen Themen des Personalmanagements aktiv auseinanderzusetzen. Dabei geht es um:

- die Sicherstellung der Leistungsfähigkeit von älter werdenden MitarbeiterInnen vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen,
- den langfristigen Erhalt von Motivation und Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen,
- die Sicherstellung des Wissenstransfers zwischen älteren und jüngeren MitarbeiterInnen (intergenerationelles Lernen),
- die Führung von „altersgemischten“ Teams,
- die Gewinnung von neuen Nachwuchskräften, die – so die Prognosen – auch für die öffentliche Verwaltung mittel- bis langfristig zunehmend schwieriger wird, weil der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt insgesamt zunimmt³.

Balance zwischen Arbeitsanforderung und Leistungsfähigkeit

Kommunen, die den demografischen Wandel mit ihren MitarbeiterInnen erfolgreich bewältigen wollen, benötigen eine stabile Balance zwischen Arbeitsanforderung und Leistungsfähigkeit. Juhani Ilmarinen vom finnischen Institut für Arbeitsmedizin (IFOH) wies nach⁴, dass nicht allein die Arbeitsbedingungen, sondern eine Reihe von weiteren Faktoren das Leistungsvermögen von Menschen während ihrer aktiven Phase der Erwerbstätigkeit beeinflussen. Ilmarinen bündelte seine >

¹ Vgl. dazu: Bundeskanzleramt: Die Altersstruktur des Bundespersonals. Implikationen und Vorschau bis 2020. Wien 2007.

² Vgl. dazu: Bundeskanzleramt: Das Personal des Bundes in Zahlen. Wien 2010.

³ Vgl. dazu: KGSt (Hrsg.): Der demografische Wandel in den Kommunalverwaltungen (=KGSt-Bericht 2010, 3). Köln 2010, S. 14.

⁴ Vgl. dazu: Ilmarinen, Juhani: Das finnische Reformprogramm „Älter werdende ArbeitnehmerInnen“. Vortrag im Rahmen der Tagung „Altersgerechtes Arbeiten“ im Oktober 2009. Graz 2009.

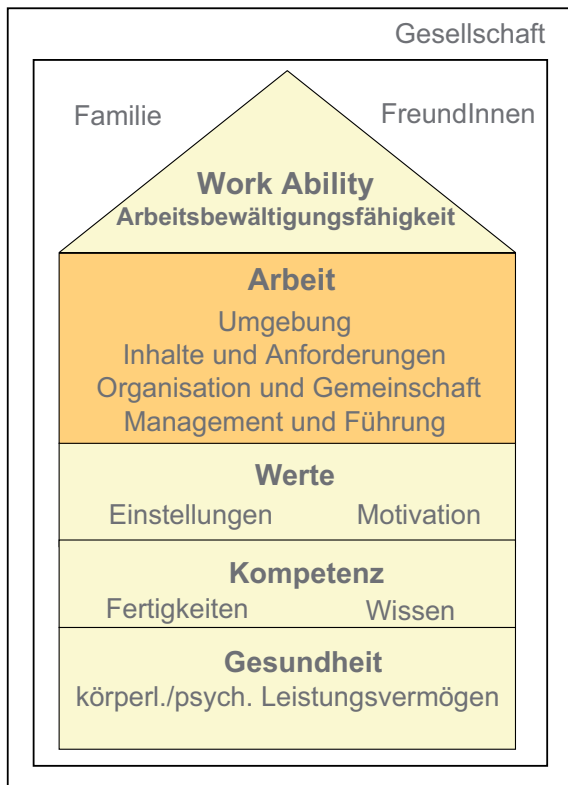


Abb. 1: Haus der Arbeitsfähigkeit
Quelle: Ilmarinen: Reformprogramm, 2009

Erkenntnisse in dem Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit besteht aus vier „Stockwerken“, die aufeinander aufbauen: Wertschätzung, Kompetenz und Gesundheit bilden gemeinsam mit den Arbeitsbedingungen die Grundlage der Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen. Den individuellen Fähig-

„Die Kommunen benötigen eine stabile Balance zwischen Arbeitsanforderung und Leistungsfähigkeit.“

keiten und Einstellungen kommt dabei eine ebenso große Bedeutung zu, wie der konkreten Arbeitsorganisation und der Führungskultur in der Organisation sowie dem jeweiligen familialen und gesellschaftspolitischen Umfeld.

Sind diese vier Handlungsfelder ausgewogen und verfügt die Organisation über eine gute Arbeitskultur, kann damit die Arbeitsfähigkeit älterer und jüngerer MitarbeiterInnen gesichert werden. Passen sich die Arbeitsbedin-

gungen dem Älterwerden der Erwerbstätigen nicht an, führt dies zu Produktivitätsverlusten durch „innere Pensionierung“, Anstieg von erschöpfungsbedingten Krankheiten und zu schleichendem sozialen Ausschluss älterer, prinzipiell leistungsfähiger Menschen.

Demografiesensibles Personalmanagement

Die erfolgreiche Beschäftigung mit Personalmanagement und dem demografischen Wandel setzt eine fundierte Bestandsaufnahme voraus, auf deren Grundlage Programme, Projekte und Maßnahmen umgesetzt werden. Ein geeignetes Instrument zur Bestandsaufnahme der demografischen Situation ist die *Altersstrukturanalyse*. Sie bildet die Struktur der MitarbeiterInnen in der Verwaltung hinsichtlich Alter und Qualifikation ab und ermöglicht verschiedene Zukunftsszenarien. Das Alter bzw. die Altersverteilung der MitarbeiterInnen gibt Auskunft über mögliche Probleme, denen rechtzeitig entgegengesteuert werden sollte. Altersstrukturelle Risiken könnten z.B. in den Bereichen Qualifikation, Personalentwicklung, Personaleinsatz, Organisationskultur, Gesundheitsförderung, Rekrutierung und Know-how-Transfer liegen. Die beiden letztgenannten Risiken werden vor allem dann relevant, wenn ein großer Teil der MitarbeiterInnen fast zeitgleich vor dem Übergang in die Pension stehen.

Strategische Personalplanung und strategisches Personalmanagement ermöglichen der öffentlichen Verwaltung langfristig die Erfüllung ihrer Aufgaben sicherzustellen, indem der zukünftige Personalbedarf gedeckt werden kann. Dazu ist es notwendig, zukünftige Trends zu erfassen, zu bewerten und frühzeitig darauf zu reagieren, um so darauf aufbauend den notwendigen quantitativen und qualitativen Personalbedarf sicherzustellen. Zentrales Instrument zur Einschätzung des zukünftigen Personalbedarfs ist die strategische Personalbedarfsplanung. Auf der Grundlage einer Altersstrukturanalyse ermöglicht sie, zusammen mit den

erwarteten Entwicklungen und Trends, eine Abschätzung des zukünftigen Nachwuchsbedarfs. Mit einer systematischen Personalbedarfsplanung können nicht nur allfällige Lücken im Nachwuchs rechtzeitig aufgedeckt werden, sondern es kann auch im Aus- und Weiterbildungsbereich auf notwendige Vorlaufzeiten reagiert werden.

Personalführung und Organisationskultur

Maßnahmen der Führungskräfte sensibilisierung und Führungskräfteentwicklung zum Thema Alter(n) kommt eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung eines demografiesensiblen Personalmanagements zu. Ausgehend von der Führungsebene gilt es, die Wahrnehmung und das Bewusstsein für demografische Veränderungen in der Organisation zu schärfen und zu erhöhen.

Führungskräfte prägen durch ihren Führungsstil stark die Organisationskultur und spielen bei der Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen eine zentrale Rolle. So erhöht bei MitarbeiterInnen kontinuierlich wahrgenommene Wertschätzung nachweislich die Arbeitszufriedenheit und die Motivation und hat positive Auswirkungen auf die Arbeitsleistung.⁵ Wertschätzung gegenüber (älteren) MitarbeiterInnen kann aber nur dann erreicht werden, wenn sie in die Organisationskultur integriert und von den Führungskräften in ihrer täglichen Arbeit umgesetzt wird.

Die *Personalentwicklung* spielt bei der Umsetzung eines demografiesensiblen Personalmanagements eine zentrale Rolle: die Fähigkeiten und Kompetenzen der MitarbeiterInnen müssen mit den zukünftigen Anforderungen in Einklang gebracht werden. Der demografische Wandel verändert auch die kommunale Produktpalette, die daraus resultierenden veränderten Arbeitsabläufe, Strukturen und Anforderungen bedeuten für MitarbeiterInnen in den Kommunen ein Neu- und/oder ein Umlernen. Auf der Grundlage



Abb. 2: Überblick über die zentralen Handlungsfelder eines demografiesensiblen Personalmanagements

Quelle: in Anlehnung an Morschhäuser und Sochert (2007), eigene Darstellung Irene Sachse (2011)

von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen sollten Führungskräfte gemeinsam mit den MitarbeiterInnen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten erarbeitet und durch gezielte Aus- und Weiterbildungsangebote unterstützt werden. Für ältere MitarbeiterInnen sind Entwicklungsgespräche zur Standortbestimmung zur Berufshalbwertung wichtig. Hierbei werden die Vorstellungen der MitarbeiterInnen über ihre berufliche Situation mit der Einschätzung ihrer Vorgesetzten abgeglichen, Themen wie Tätigkeitswechsel und Gesunderhaltung werden zusätzlich zu Entwicklung und Weiterbildung angesprochen. Systematischer Wissenstransfer zwischen den Generationen und altersgerechte Personalentwicklungskonzepte, die auch die Pensionsvorbereitung inkludieren, runden eine demografieorientierte Personalentwicklung ab.

Betriebliches Gesundheitsmanagement verfolgt das Ziel, die körperliche Gesundheit und das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen als Grundlage von Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie Motivation langfristig zu erhalten. Die Maßnahmen des Gesundheitsmanagements betreffen die MitarbeiterInnen aller Altersgruppen, nicht nur ältere.

⁵ Vgl. dazu: Semmer, Norbert; Jacobshagen, Nicola; Meier, Laurenz: Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung. In: Wirtschaftspsychologie 8(2006), 3, S. 87-94.



Zukunftsthema: altersgerechte Gestaltung von Arbeitskarrieren

Gesundheitliche Belastungen durch die Arbeit sollen soweit wie möglich reduziert werden, wobei gleichzeitig das Gesundheitsbewusstsein und ein gesundheitsförderliches Arbeitsverhalten forciert werden. Die altersgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation und von Arbeitskarrieren stehen im Mittelpunkt des Handlungsfeldes Gesundheitsmanagement, das in Hinblick auf die künftig steigende Anzahl älterer MitarbeiterInnen und die längeren Berufsbiografien konstant an Bedeutung gewinnt. Maßnahmen zur präventiven Gesundheitsförderung und zur Reduzierung von Gesundheitsrisiken – insbesondere bei älteren MitarbeiterInnen – sollten deshalb auch Gegenstand einer altersgerechten Personalentwicklung sein. Unter Bezugnahme auf eine beteiligungsorientierte Gestaltungsperspektive sollte betriebliche Gesundheitsförderung sowohl verhaltensorientierte (z.B. besserer Umgang mit Stress), als auch verhältnisorientierte Maßnahmen (z.B. arbeitsorganisatorische Veränderungen) beinhalten, die Bezug auf konkrete Analysen von Belastungssituationen bei der Arbeit nehmen.

Fazit

Das Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung wird mittelfristig mit spürbaren Veränderungen konfrontiert werden. Die Leistungsfähigkeit von Behörden wird stärker als bisher von der Motivation und der Arbeitsfähigkeit ihrer älteren MitarbeiterInnen abhängen. Grundlage für eine vorausschauende Personalpolitik bildet eine organisationspezifische Diagnose, aus der Ziele und Maßnahmen für eine nachhaltige Personalpolitik abgeleitet werden. Personal im demografischen Wandel zu managen bedeutet, die physische und psychische Leistungs- und Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen zu erhalten, notwendige Kompetenzen sicherzustellen, die Entfaltung von Potenzialen und von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zu ermöglichen sowie die Motivation und Eigenverantwortung zu fördern. Damit stehen die Chancen gut, dass die Gebietskörperschaften mit ihren älter werdenden MitarbeiterInnen die Aufgaben der Zukunft erfolgreich meistern und Produktivität und Innovation sichern.

[Kommentar senden](#) <