

Alternde Verwaltung

Die Leistungsfähigkeit des Public Sector im demografischen Wandel sichern

von [Philip Parzer](#) und [Irene Sachse](#)



Philip Parzer

Die demografischen Entwicklungen und der steigende Konsolidierungsdruck öffentlicher Haushalte stellt die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors vor ernstzunehmende Herausforderungen. Dabei stellt sich die zentrale Frage: Wie kann die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung und die Qualität öffentlicher Dienstleistungen bei sinkenden und zunehmend „alternden“ Personalressourcen sichergestellt werden?



Irene Sachse

Wie zahlreiche nationale und internationale Statistiken und Studien zur Altersstruktur der Beschäftigten im privaten und öffentlichen Sektor zeigen, steigt deren Durchschnittsalter kontinuierlich an. In einer jüngst vom [Bundeskanzleramt](#) Österreich vorgelegten [Untersuchung](#) zur Altersstruktur öffentlicher Bediensteter wird deutlich, dass im Zeitraum von 1995 bis 2010 das Durchschnittsalter der Bundesbediensteten von 40,5 auf 44,8 Jahre und der Anteil der 45plus MitarbeiterInnen parallel dazu von 35 auf 45% gestiegen ist.¹ Auch auf Ebene der Landes- und Gemeindebediensteten sind ähnliche Tendenzen zu erwarten.²

Die gesamtösterreichische Entwicklung des Erwerbspotenziales bis zum Jahr 2050 zeigt den in Abbildung 1 dargestellten Trend.

Während der Anteil der erwerbstätigen Personen der jüngeren Jahrgänge zurückgeht, ist in der Altersgruppe der 50- und Mehrjäh-

rigen mit einem drastischen Anstieg bis zum Jahr 2050 um rund 50% zu rechnen. Eng mit dieser gesamtösterreichischen Entwicklung der Alters- und Erwerbsstrukturen ist auch eine abzusehende Verlagerung im öffentlichen Dienstleistungsangebot sowie damit einhergehender alternativer Leistungs- und Kooperationsformen verbunden.

„Steigende Altersstruktur und Einstellungsstopp bilden neue Herausforderungen.“

Zusätzlich fordern im öffentlichen Sektor im Zuge der notwendigen Konsolidierung öffentlicher Haushalte auch personalpolitische Maßnahmen die Leistungsfähigkeit öffentlicher Verwaltungen zunehmend heraus. Auf Bundesebene sieht das vorgelegte Sparprogramm der österreichischen Bundesregierung neben einer Nulllohnrunde auch einen Einstellungsstopp bei den Bundesbediensteten (exkl. der Bereiche Bildung, Justiz und Polizei) vor. Auf Ebene der Landes- und Gemeindeverwaltungen zeigen sich ebenfalls Tendenzen zur verstärkten Nutzung des „natürlichen“ Abganges von MitarbeiterInnen und einer damit einhergehenden Umschichtung, Konzentration und Verlagerung öffentlicher Dienstleistungen. Infolge dieser Einstellungsstopps und Stellenkürzungen bei gleichzeitig sinkendem Nachwuchs an jungen Fachkräften wird das Durchschnittsalter im öffentlichen Dienst weiter steigen. Um als öffentliche Verwaltung auch in Zukunft handlungsfähig zu bleiben, gilt es vor >

¹ Vgl. dazu: Bundeskanzleramt: Das Personal des Bundes 2011: Daten und Fakten. Wien 2011.

² Vergleichbare Studien zur Altersstrukturentwicklung auf Länderebene sowie der Städte und Gemeinden Österreichs sind bis dato nicht bekannt. Für den deutschsprachigen Raum vergleiche die nach den einzelnen Gebietskörperschaftsebenen differenzierte Studie der Robert Bosch Stiftung (Hrsg.): [Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung](#). Studie in der Reihe „Alter und Demographie“. Stuttgart 2009.

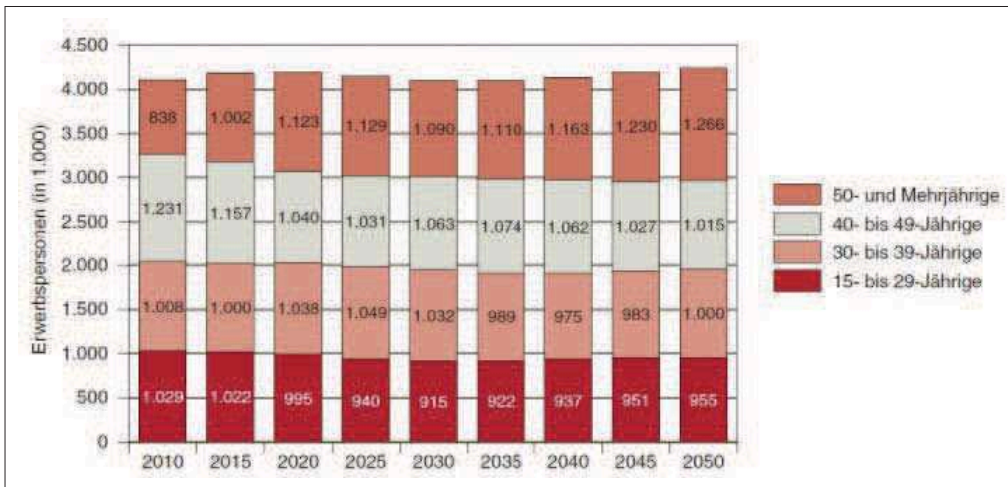


Abb. 1: Die Entwicklung der Erwerbspersonen nach breiten Altersgruppen 2010-2050

Quelle: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/index.html [Download: 25.04.2012]

konkreten Ausgangslage der jeweiligen Verwaltungseinheit an und umfasst insbesondere folgende Anknüpfungspunkte:

Strategische Personalplanung: Ausgehend von einer strategischen Personalbedarfsplanung sollte der derzeitige und zukünftige Personalbedarf in quantitativer als auch qualita-

tiver Hinsicht festgestellt werden, um die Erfüllung der öffentlichen Aufgaben auch langfristig sicherstellen zu können. Auf der Grundlage einer Altersstrukturanalyse³

- Wie kann die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung und Qualität öffentlicher Dienstleistungen bei sinkenden und zunehmend „alternden“ Personalressourcen sichergestellt werden?
- Wie soll mit zukünftigen Pensionierungswellen umgegangen werden?
- Wie kann das Wissen ausscheidender MitarbeiterInnen gesichert und ein kontinuierlicher Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren MitarbeiterInnen sichergestellt werden?
- Wie kann die Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen gehalten und gesteigert werden?
- Wie kann sich die öffentliche Verwaltung als attraktive Arbeitgeberin positionieren?

ermöglicht sie, zusammen mit den erwarteten Entwicklungen und Trends, eine Abschätzung des zukünftigen Nachwuchskräftebedarfs. So können nicht nur allfällige Lücken in den Nachwuchsreihen rechtzeitig entdeckt werden, sondern es kann auch auf notwendige Vorlaufzeiten im Aus- und Weiterbildungsbereich reagiert werden.

Personalführung und Organisationskultur: Führungskräfte spielen in Zeiten von Veränderungen eine besondere Rolle. Nur hervorragend qualifizierte und engagierte Führungskräfte können Veränderungsprozesse in Gang setzen und voranbringen und ihre MitarbeiterInnen motivieren.

Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit

Zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit öffentlicher Verwaltungen bedarf es daher des integrierten Ansatzes eines demografieorientierten Personalmanagements und der Fokussierung auf die Kernleistungen öffentlicher Verwaltungen. Ein demografieorientiertes Personalmanagement setzt an der

Personalentwicklung: Im Mittelpunkt der Personalentwicklung steht die Aufgabe, MitarbeiterInnen in Bezug auf ihre Fähigkeiten und Kompetenzen in die Lage zu versetzen, zukünftige Arbeitsanforderungen zu erfüllen oder sich für neue Tätigkeiten zu qualifizieren. Da die Aufgaben mit weniger, dafür aber älterem Personal bewältigt werden müssen,

³ Die Altersstrukturanalyse bildet die Struktur der MitarbeiterInnen hinsichtlich Alter und Qualifikation ab und ermöglicht es, verschiedene Zukunftsszenarien zu entwerfen. Die Altersverteilung der MitarbeiterInnen gibt Auskunft über mögliche altersstrukturelle Probleme.

gewinnt kontinuierliche Fort- und Weiterbildung sowie eine Flexibilisierung der MitarbeiterInnen in Bezug auf Arbeitsinhalte, Einsatzbereiche, Arbeitszeiten etc. zunehmend an Bedeutung. Eng mit der Personalentwicklung verknüpft ist, bedingt durch den Anstieg altersbedingter Austritte, die Umsetzung und Pflege eines systematischen Wissenstransfers und Wissensmanagements zwischen den Generationen (z.B. Wissenslandkarten, Generationentandems etc.).

Gesundheitsmanagement: Durch Gesundheitsmanagement als Teil des Personalmanagements können die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen erhalten und Fehlzeiten reduziert, Know how-Verlust bedingt durch frühzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben vermieden und die Zufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen gesteigert werden. Weiters stehen die altersgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation und von Arbeitskarrieren sowie präventive Maßnahmen der Gesundheitsförderung im Mittelpunkt.

„War for Talents“, Trümpfe im Wettstreit um Fachkräfte kommunizieren: Den Wettstreit um die besten Köpfe verfolgt die Wirtschaft sehr offensiv mit ausgefeilten Rekrutierungsstrategien, mit denen jene der öffentlichen Verwaltung nicht immer mithalten können. Pluspunkte der öffentlichen Verwaltung in diesem Zusammenhang sind beispielsweise verantwortungsvolle und interessante Aufgaben, flexible Arbeitszeitregelungen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Diese und weitere Vorteile gilt es herauszuarbeiten und im Personalmarketing entsprechend zu verankern.

Neben Instrumenten des Personalmanagements bedarf es bei sinkenden Personalressourcen und alternder Belegschaften auch entsprechender Anpassungen im Leistungsprogramm öffentlicher Verwaltungen. Die Frage der Fokussierung auf die Kernlei-

stungen ist dabei eng mit der Suche nach Möglichkeiten zur Straffung und Neuorganisation öffentlicher Dienstleistungen verbunden. Eine Möglichkeit Spielräume in der Personaldecke zu gewinnen, liegt in der Durchführung einer regelmäßigen und kritischen Analyse des Aufgaben- und Leistungsspektrums zur Identifizierung von Effizienzreserven. Dabei gilt es, sich mit insbesondere folgenden Fragestellungen auseinanderzusetzen:

- Zweckkritik: Soll die betreffende Aufgabe/ Leistung auch zukünftig erbracht werden? Welchen Beitrag leistet diese zur Zielerreichung?
- Standardkritik: Müssen Leistungen in der entsprechenden Qualität erbracht werden?
- Strukturkritik: Müssen Leistungen in dieser Form und Anzahl erbracht werden?
- Verfahrenskritik: Können Prozesse der Leistungserstellung verbessert werden?

Sinkt die Zahl der MitarbeiterInnen, müssen Aufgaben neu priorisiert und verteilt werden. Ziel ist es dabei, sich bei knapper werdenden Mitarbeiterzahlen auf die vorrangigen Aufgaben zu konzentrieren.

„Die Professionalisierung des Personalmanagements ist zentral für die Bewältigung demografischer Herausforderungen.“

Fazit

Demografische Entwicklungen machen auch vor öffentlichen Verwaltungen nicht halt. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen bedarf es einer Aufwertung und Professionalisierung der Aktivitäten des Personalmanagements, einer Fokussierung auf die Kernleistungen öffentlicher Verwaltungen sowie einer an den strategischen Zielen und Rahmenbedingungen ausgerichteten Verwaltungsentwicklung. <

[Kommentar senden](#)