

schrumpfenden und alternden Gesellschaft reagieren.

Für den Public Sector hat dies zweierlei Konsequenzen: zum einen ist es in Hinblick auf die alternden Belegschaften notwendig, auch die Konzepte und Maßnahmen der Personalentwicklung inhaltlich und didaktisch zu adaptieren und umzusetzen. Zum anderen gewinnen in Anbetracht der Altersentwicklung der Bevölkerung neue Themen, wie z.B. Alter und Wohnen, Förderung des Freiwilligen Engagements etc., an Bedeutung, die aktiv von den öffentlichen Verwaltungen aufgegriffen und vermittelt werden müssen.

Lernen in einer Wissens-, Leistungs-, und Informationsgesellschaft betrifft somit nicht mehr ausschließlich junge bzw. jüngere Erwerbstätige, sondern zunehmend auch Menschen im dritten und vierten Lebensalter. Dies deshalb, weil Bildung nicht nur für berufliche Qualifizierung wichtig ist, sondern generell eine Voraussetzung für Gesundheit, Wohlbefinden und Lebensqualität darstellt.

Die Frage, wie Lernen im Alter unterstützt und wie dieses Wissen in Organisationen angewendet werden kann, beantwortet die Geragogik. Sie liefert die wissenschaftlichen und praktischen Grundlagen für die Gestaltung und Umsetzung von Lern- und Bildungsprozessen im und für das Alter(n).

Mag. Irene Sachse, Organisationsberaterin, Trainerin, Coach.

Weiterführende Literatur:

<http://www.geragogik.at>,
Österreichischer Verband der Geragoginnen und Geragogen
<http://kphvie.at>, Masterstudium Geragogik in Österreich
<http://www.fogera.de>

Demographischer Wandel und Konsequenzen für das Personalmanagement im Public Sector

Der demographische Wandel hat auch die MitarbeiterInnen des öffentlichen Sektors erreicht. Aufgrund des tendenziellen Abbaus der Mitarbeiterzahl sowie einer restriktiven Nachbesetzungspolitik hat sich die Altersstruktur z.B. in der Bundesverwaltung¹ nach oben verschoben, wodurch ein Drittel der MitarbeiterInnen bis 2020 den öffentlichen Dienst aufgrund von Pensionierung verlassen werden.



Peter Biwald

Folgen dieser Entwicklung sind ein steigendes Durchschnittsalter in der öffentlichen Verwaltung, künftig weniger Personalressourcen durch erhöhte

Anzahl der Pensionierungen und somit Arbeitsverdichtung, der Verlust von Know how sowie möglicherweise eine Verlangsamung der Dynamik in Behörden bei steigendem Innovationsdruck und höherer Komplexität.

Vor diesem Hintergrund umfasst eine qualitative und quantitative Gegensteuerung folgende Herausforderungen²:

- Die Arbeitsfähigkeit ist zu stärken und zu erhalten – dies betrifft alle Altersgruppen, beide Geschlechter, alle ethnische Gruppen sowie alle Funktionsgruppen und Hierarchiestufen.

- Die Kultur und die Prozesse in der Verwaltung sind zu verändern, um die Potenziale aller Gruppen nutzen zu können.
- Es bedarf einen altersheterogenen Personal-Mix aufzubauen und zu erhalten, was nur durch die Gewinnung neuer LeistungsträgerInnen glücken kann.

Die **Rekrutierung junger MitarbeiterInnen** wird somit eine wichtige Herausforderung. Dabei gilt es insbesondere die von vielen potenziellen BewerberInnen geschätzten immateriellen Faktoren, wie Balance von Beruf und Familie, Gestaltungsspielräume, Sinngehalt der Arbeit und flexible Arbeitszeiten/Arbeitsformen weiter auszubauen, die Quantität und die Qualität der Ausbildung zu optimieren und mehr Menschen mit Migrationshintergrund zu gewinnen.

Weiters gilt es nicht nur bestehendes **Wissen zu halten, sondern auch**

¹ Für die Länder und Gemeinden liegen keine Gesamtstatistiken vor.

² Vgl. dazu auch: KGSt-Bericht 2009, 1: Demografischer Wandel – Herausforderungen für das kommunale Personalmanagement. Köln 2009.

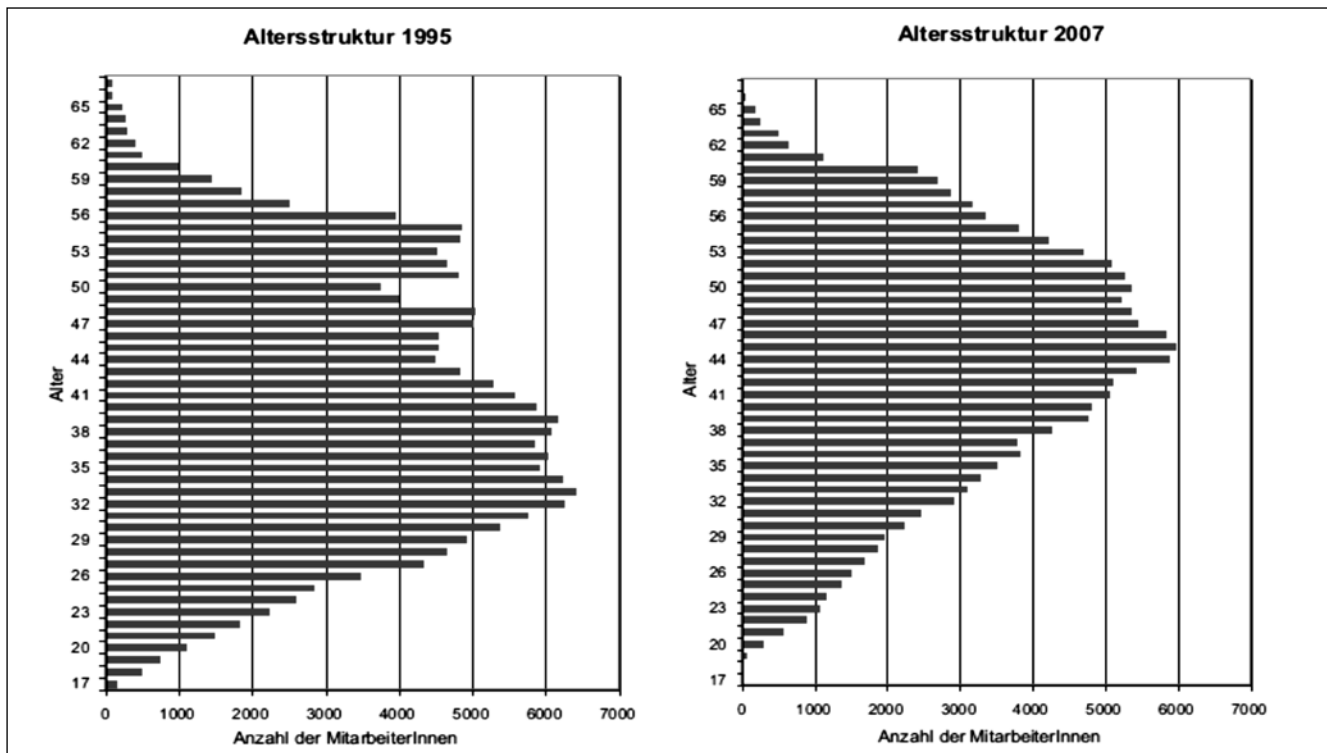


Abb. 1: Altersstruktur der Bundesbediensteten 1995 und 2007

Quelle: Pröhl, Marga: Die Zukunft des öffentlichen Sektors. Vortrag im Rahmen der Veranstaltung „Public Sector 2009-2049“, Oktober 2009

neues Wissen in die Organisation zu integrieren. Zentrale Gestaltungsfelder sind dabei vorhandenes Wissen zu aktivieren, den Austausch von Wissen sowie lebenslanges Lernen zu fördern und zu fördern, sowie erfolgskritisches Wissen zu bewahren und weiterzugeben.

Zur **Stärkung der Arbeitsfähigkeit** gibt es mehrere zentrale Aspekte³:

- Arbeits- und Gesundheitsschutz durch ergonomische Arbeitsplätze, Arbeitshygiene, altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung und alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation;
- Wertschätzende Unternehmenskultur durch Anerkennung und Respekt vor dem Alter, soziale Unterstützung und Integration, intergenerative Kommunikation;
- Individuelles Verhalten, z.B. durch Verhaltenspräventionen, wie z.B. gesunde Ernährung, Balance von

Beruf und Privatleben, Bewegung;

- Individuelle Kompetenzen durch lebenslanges Lernen, Qualifizierung, Förderung und Forderung, Arbeitsinsatz entsprechend dem Erfahrungswissen.

Die Bewältigung des demographischen Wandels betrifft nahezu alle Handlungsfelder des Personalmanagements – von der Personalbedarfsplanung, dem Personalmarketing und der Personalgewinnung, bis zur Personalführung und Personalentwicklung. Dabei geht es um eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung mit den Schwerpunkten Aus- und Fortbildung, Förderung des internen Führungsnachwuchses, Wissensbewahrung und -transfer sowie die Förderung interkultureller Kompetenz. Jedoch bildet auch die Personalhaltung und -bindung einen immer wichtiger werdenden Faktor. Der Faktor Alter muss im Personalma-

nagement als Querschnittsthema behandelt werden. Dazu ist ein ganzheitliches, demographiebewusstes Public Management notwendig, das sich so weit wie möglich an den jeweiligen individuellen Lebensphasen der MitarbeiterInnen ausrichtet.

Wenn die aktuelle Finanzkrise der öffentlichen Haushalte zu sehr starken Restriktionen bei der Personalaufnahme und dem Ersatz ausscheidender MitarbeiterInnen führt, wird sich die demographische Entwicklung in Richtung der älteren Belegschaft noch verstärken. Es gilt daher trotz Finanzkrise die demographischen Herausforderungen anzugehen und das Personalmanagement darauf auszurichten.

3 Ilmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg, Zitiert nach: KGST-Bericht 2009 1, S. 21.