

# Forum II: Demographische Herausforderungen und Personalgewinnung

Martin Thunert

Universität Heidelberg

[mthunert@hca.uni-heidelberg.de](mailto:mthunert@hca.uni-heidelberg.de)

Schöneberger Forum Berlin 26.11.2013

# Überblick

- Problemaufriss/Ist-Zustand
  - Teufelskreis?
  - ‚Überalterung‘ des ÖD und Personalgewinnung
- Personalmarketing nach innen
- Personalmarketing nach außen
  - Ausbildungsmarketing
  - Arbeitgebermarke („employer branding“)
- Generation Y
- Fazit

# Ist-Zustand/Problemaufriss

- Das Arbeitskräftepotenzial in D könnte laut BAfA zwischen 2015 und 2025 von 43.1 Mio. auf 38.1 Mio. sinken.
- Im ÖD ist das Durchschnittsalter höher als in der Privatwirtschaft, das Renteneintrittsalter meistens niedriger.
- Image des ÖD ist ambivalent: zuverlässig, familienfreundlich und sozial, aber langsam, langweilig, wenig spannend und fordernd

# Teufelskreis?

- Befinden wir uns bald in einem Teufelskreis aus überalterten Belegschaften, sinkenden Schulabsolventenzahlen und einem weitgehend unattraktiven Arbeitgeberimage des öffentlichen Dienstes?
- Das kann so kommen, muss aber nicht.

# 2 Seiten einer Medaille

## „Überalterung“

- Altersteilzeitmodelle
- flexible Ruhestandsmodelle
- Altersgerechte Arbeitsplätze
- Ist Erfahrung wichtiger (komplizierte Anträge bearbeiten, Streitschlichtung) oder der souveräne Umgang mit neuen Technologien (eGovernment, Social Media)

## Personalgewinnung

- Personalmarketing
- Ausbildungsmarketing
- Arbeitgeberimage
- „Employer-Branding“ (Arbeitgeber als Marke, „was heißt es, für den ÖD zu arbeiten?“)

# Personalmarketing nach innen

- Interne Kräfte weiterentwickeln
- Entwicklungen ermöglichen und Angebote machen, bevor Mitarbeiter (innerlich) kündigen
- Sichern des Wissens und der Erfahrung langjähriger Mitarbeiter
- Diversity Management (jüngere und ältere Mitarbeiter, Deutsche und Nicht-Deutsche, Behinderte und Nicht-Behinderte usw.)
- Behördenkultur: Wir-Gefühl entwickeln

# Weitere Themen, die ich auslasse

- Interne Weiterbildung
- Gesundheitsmanagement

# Personalmarketing nach außen

- Mobilisierungsreserven bei bisher nicht berufstätigen Frauen
- Früheren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Partnerinnen und Partnern von ÖD-Beschäftigten
- Anreize für externe Bewerber und Bevölkerungsgruppen, die im ÖD bisher unterrepräsentiert sind
- Frühzeitige Bindungsprogramme durch Praktika und Traineeprogramme



# Ausbildungsmarketing

- Best Practice: u.a. Freie und Hansestadt Hamburg
- Ausgewogener Marketing-Mix: transparente, faire und kulturoffene Auswahlverfahren
- „Wir sind HH“: Erhöhung der Anteile der Azubis mit Migrationshintergrund
- „Wir sind bund“ [www.wir-sind-bund.de](http://www.wir-sind-bund.de)
- Statusgerechte Übernahmechancen
- Integrierte Marketingmaßnahmen/Dachkampagnen: Messen, Printmedien, Internet, Give-Aways

# Arbeitgebermarke („Branding“)

- Orientierungshilfe, passende, statt viele unspezifische Bewerbungen
- Man darf nur mit dem werben, was man auch erfüllen kann
- Das vermittelte Markenimage und das Erleben am Arbeitsplatz dürfen nicht zu weit auseinanderfallen
- Vorteile der Dienststelle etc. sichtbar machen
- Hohe Bindungswirkung für interne Mitarbeiter

# Sonderfall Personalgewinnung MINT-Bereiche

- Anwerbung von Hochqualifizierten in diesem Bereich nur noch durch Erhöhung der Preise (=übertarifliche Bezahlung) und Zuwanderung
- Portabilität von Altersversorgungsansprüchen zwischen Wirtschaft und ÖD
- Flexible Verlängerung von Lebensarbeitszeiten

# Generation Y

- die zwischen 1980 und 2000 geboren Menschen, folgen (un)mittelbar auf Generation X (1960-1980) bzw. Baby-Boomer (1950-1965)
- Die mit Beginn des neuen Jahrtausends das arbeitsfähige Alter erreichten (Millennials)
- Die mit dem Internet aufwuchsen (Internet-Generation)

- Generationenspezifische Betrachtungsweisen sind problematisch!
- sozio-demographische Faktoren wie Geschlecht, Familienstand
- gegenwärtiger (beruflicher) Status, Klassen/Schichtenzugehörigkeit
- haben mindestens ebenso großen Einfluss auf die Präferenzen
  
- Dennoch: 7 Attribute heraus, die für die gesamte Generation Y relevant sind:

# GenY-Studie Kienbaum 2009/10

- *Herausfordernde Arbeit*
- Vergütung
- *Kollegiales Arbeitsumfeld*
- **Standort**
- Karrieremöglichkeiten
- **Work-Life Balance**
- *Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.*
  
- **Fett** = Generation Y mehr als Babyboom und GenX
- ***Fett Kursiv*** = Insbesondere weibliche GenY Mitglieder

# PWC Studie 2008/09

- Ähnliche Ergebnisse wie Kienbaum, plus
- Unternehmen, die nachhaltig und sozial verantwortlich denken, sind bei den Millennials klar im Vorteil.

# Worauf GenY Wert legt

- Individuelle Weiterentwicklung
- Führungsverantwortung wird unwichtiger.
- Motivator: Einsetzen der persönlichen Stärken und Begabungen
- eine ausgeglichene Work-Life-Balance
- "Ein größeres Büro, ein Mehr an Personalverantwortung oder ein höheres Gehalt werden nicht mehr ausreichen, um die Generation Y an das eigene Unternehmen zu binden,,
- Adrian Fischer, Personalberatung Odgers Berndtson, April 2013





## 4. Die Erwartungen der Zielgruppe sind andere!

### *Wer ist die Generation Y?*

#### **Baby Boomers**

1945-1960

#### *Leben um zu Arbeiten*

- Arbeit
- Viel Arbeit wird belohnt
- Wettbewerb
- Statussymbole
- Erfolg und Aufstieg

#### **Generation X**

1960-1980

#### *Arbeiten um zu Leben*

- Stress durch die Balance zwischen Familie und Arbeiten
- Anerkennung für den Wertbeitrag – Geld
- Wettbewerb
- Individualismus
- Führungsverantwortung
- Spaß
- Team
- Globales Denken

#### **Generation Y**

Ab 1980

#### *Erst leben dann Arbeiten*

- familien- und freizeitorientiert
- Geld, aber Work-Life-Balance wichtiger
- Vertrauen
- soziale Verantwortung
- Karriere und Selbstverwirklichung
- konsumorientiert
- Netzwerke
- Technologie, International

# Fazit:

- BahnCard 100 statt Firmenwagen?
- Keine Schmähung und Herabwürdigung des ÖD
- Erfolge des ÖD und seiner Behörden/Einrichtungen sichtbar machen
- Flexibilität und Innovation (Vergütungsstruktur, Ruhestandsregelungen, Kulturoffenheit)

- Leistungsorientierte Vergütung darf nicht als Instrument zur Reduktion von Personalkosten missbraucht werden, wie etwa in der Wissenschaft seit 2004/5 geschehen.
- ÖD darf nicht zum Arbeitgeber der letzten Instanz/ des letzten Ausweges werden, sondern zur ersten Garnitur der Arbeitgeber, an die man sich wendet.

# Der ÖD: eine noble Beschäftigung

- John F. Kennedy: Dienst an der Öffentlichkeit
- Dienst an öffentlichen Gütern: Sicherheit, Bildung/Erziehung, Gesundheit, Sauberkeit, Rechtsstaatlichkeit usw.