

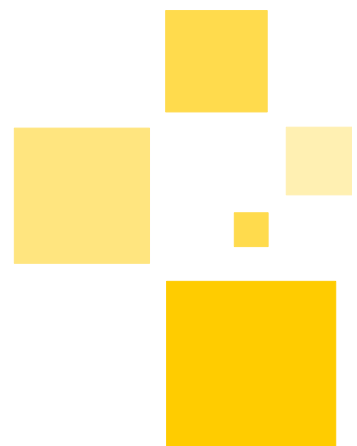


LUDWIGSBURG

FACHBEREICH
ORGANISATION UND PERSONAL

Altersstrukturanalyse 2015

Management-Version



Inhalt

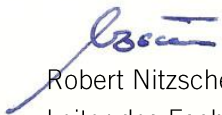
Inhalt	3
1 Einführung	4
2 Zusammenfassung der Altersstrukturanalyse	5
3 Handlungsempfehlungen	10

1 Einführung

Eine Altersstrukturanalyse ist ein hilfreiches Instrument, um systematisch die gegenwärtige und zukünftige betriebliche Altersstruktur zu ermitteln. Die Betrachtung der Altersstruktur der Gesamtverwaltung ist dabei meist weniger aussagekräftig, als die detaillierte Analyse auf Dezernats- oder Fachbereichsebene. Durch die Abbildung der Altersverteilung in Schlüsselfunktionen sowie Arbeits- und Tätigkeitsbereichen werden personalwirtschaftliche Herausforderungen der Zukunft (z. B. Organisation von Wissenstransfer, Nachfolgeplanung, Rekrutierung) sichtbar.

Auf der Basis der gegenwärtigen Personalsituation und der Zukunftsszenarien in Jahres-, 5- oder 10-Jahresschritten können betriebliche Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern (z.B. Aus- und Weiterbildung, Arbeitsorganisation und -gestaltung, Gesundheitsmanagement) abgeleitet werden. Ziel ist es, die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung mit einer ausgewogenen Altersstruktur und den langfristigen Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter aller Altersgruppen zu sichern.

Die vorliegende Management-Version fasst die umfangreiche Altersstrukturanalyse auf wenigen Seiten zusammen und gibt einen Überblick über die wesentlichen Daten und Handlungsempfehlungen.



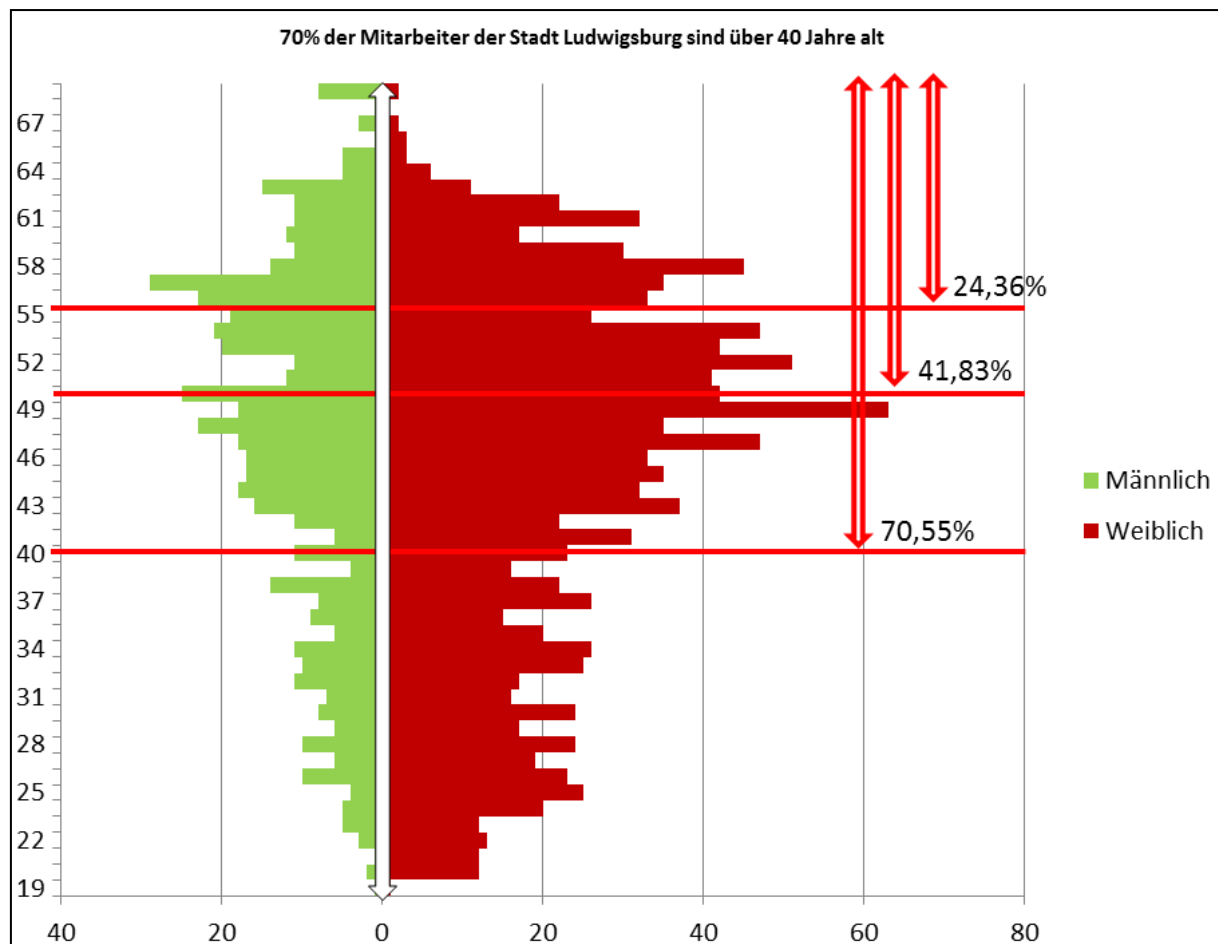
Robert Nitzsche

Leiter des Fachbereichs Organisation und Personal

2 Zusammenfassung der Altersstrukturanalyse

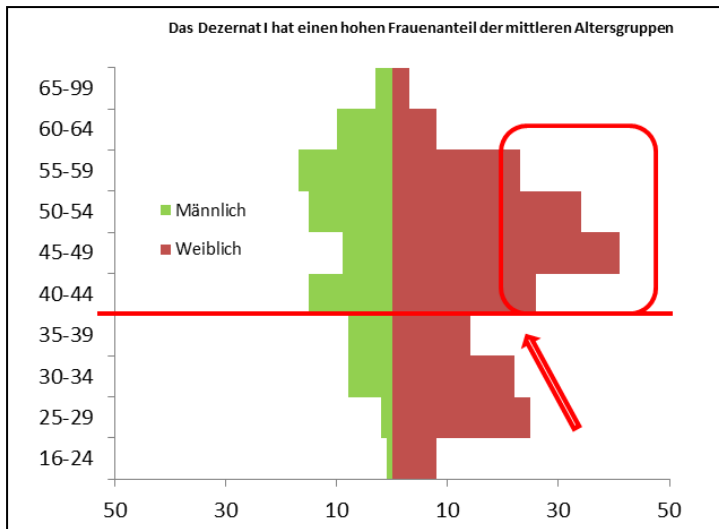
Die Management-Zusammenfassung der Altersstrukturanalyse beschreibt in Ausschnitten die Altersstruktur der Mitarbeitenden der Stadt Ludwigsburg. Die ausgewerteten Personaldaten enthalten die gesamte Belegschaft der Stadt Ludwigsburg, ohne Auszubildende, Beschäftigte in Beurlaubung, Beschäftigte in der Freistellungsphase Altersteilzeit, geringfügig Beschäftigte und ohne Praktikanten. Damit wird die Logik der jährlichen Personalberichte fortgesetzt. Die dargestellten Inhalte und Grafiken beschreiben in der vorliegenden Zusammenfassung nur die kritischen Punkte, bei denen Handlungsbedarf notwendig ist.

Die erste Auswertung (Abbildung) gibt ein detailliertes Profil der kompletten Belegschaft wieder. Der hohe Detailgrad ermöglicht eine Aufspaltung der Altersgruppendarstellung und Präsentation jedes Jahrgangs. 41,83% der Belegschaft sind älter als 50 Jahre. 24,36% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind älter als 55 Jahre.

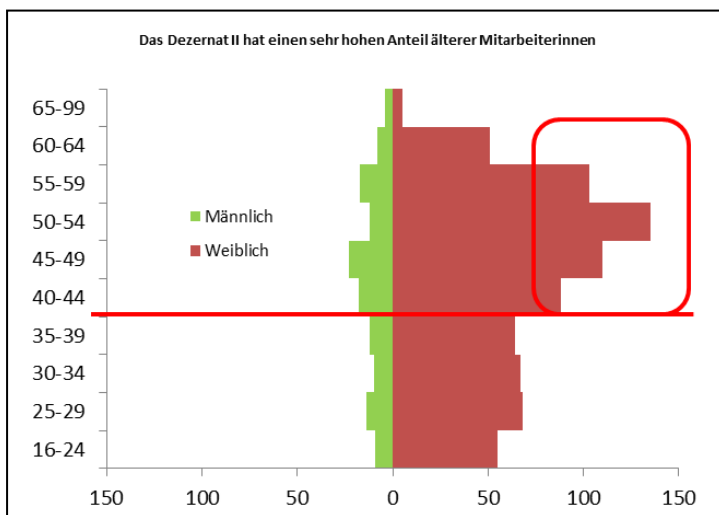


Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab 40 Jahren ergeben summiert einen Prozentanteil von 70,55% der Belegschaft. Das heißt, dass fast $\frac{3}{4}$ der Belegschaft über 40 Jahre alt ist. Für die Nachfolge von 24% der Mitarbeitenden muss in den nächsten 10 Jahren bei einem hypothetischen Renteneintrittsalter von 65 Jahren eine Lösung gefunden werden. Der Übergang für die jetzt 50 Jährigen wird in 15 Jahren noch drastischer ausfallen.

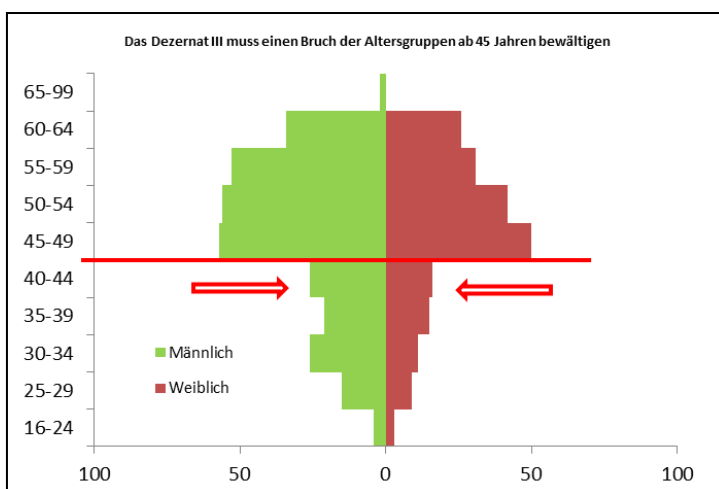
Altersstrukturanalyse 2015



Im **Dezernat I** entspricht das Verhältnis der Mitarbeitenden nach Geschlechtern weitestgehend dem der Gesamtbelegschaft. Der Bruch bzw. die starke Steigung bei den Mitarbeiterinnen der Altersgruppe 35-39 zu 40-44 bleibt bestehen. Auffällig zudem ist der Rückgang der Mitarbeiterinnenzahl ab 30-39 Jahren, obwohl die Altersgruppe von 25-29 Jahren stärker im DI vertreten ist. Bei den Mitarbeitern fällt insbesondere der Rückgang bei den 45-49 Jährigen auf. Dies ist das genaue Gegenteil zur Entwicklung bei den Mitarbeiterinnen in dieser Altersgruppe. Insgesamt stellt die männliche Gesamtheit eine, trotz niedrigerem Anteil, ausgewogenere Alterspyramidenhälfte dar



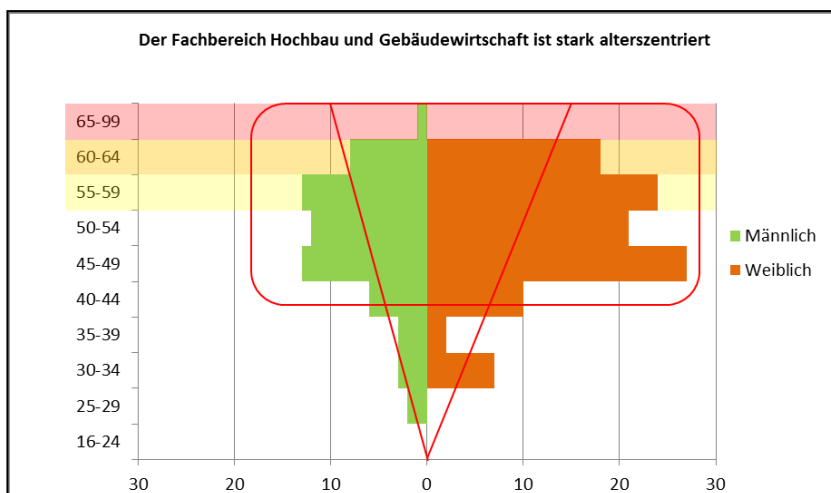
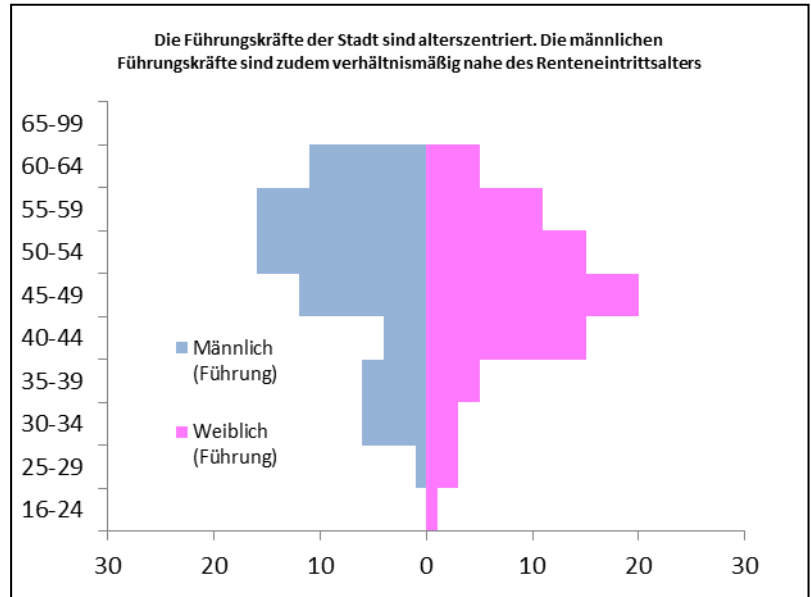
Im **Dezernat II** sind die vorhandenen Stellen überwiegend mit Frauen besetzt, mit einem Geschlechter-Verhältnis von 13,75% männlich zu 86,25% weiblich. Positiv zu erwähnen ist, dass Männer in allen Altersgruppen des DII sehr homogen vertreten sind. Bei den Frauen gibt es einen starken Anstieg ab dem Alter von 40 Jahren. Dieser sprunghafte Anstieg entwickelt sich bis in die Altersgruppe der 50-54 Jährigen und baut dann stückweise wieder ab. Ein derartiger „Treppen-Effekt“ ist intern nur schwer zu kompensieren.



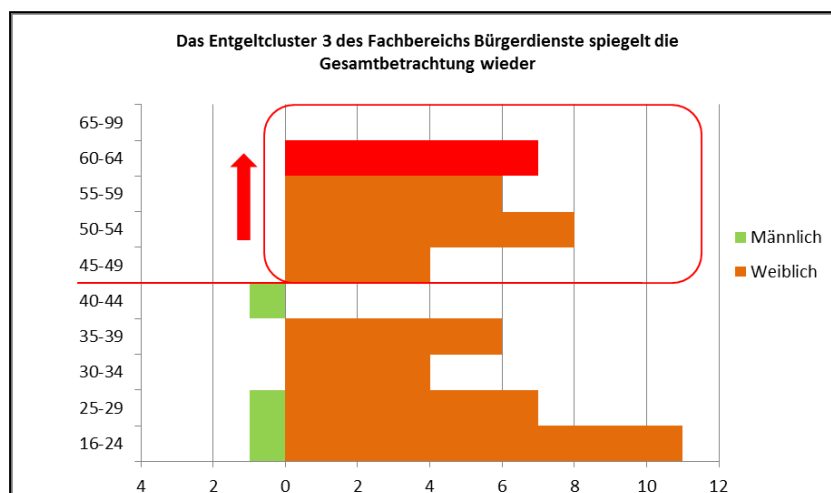
Das technisch orientierte **Dezernat III** hat als einziges Dezernat einen höheren Männeranteil. Sehr auffällig ist der Sprung der Altersgruppe von 40-44 auf 45-49. Bei den anderen Dezernaten ist ein solcher Sprung entweder früher, baut dann aber nicht so schnell ab oder nur für ein Geschlecht. Hier ist dies jedoch für beide Geschlechter der Fall. Insgesamt sind im DIII 70,62% der Mitarbeitenden älter als 45 Jahre. Rechnet man das hoch, so sind diese 70% der Belegschaft bei einem Renteneintrittsalter von 65 Jahren in 20 Jahren komplett aus der Stadtverwaltung Ludwigsburg ausgeschieden.

Entgegen der Gesamtbelegschaft sind **Führungskräfte** geschlechterspezifisch in bestimmten Altersgruppen nahezu gleichmäßig verteilt. Der Nachwuchs der männlichen Führungskräfte ist größer als der der weiblichen. Problematisch bei den Männern ist das Alterssegment von 40-44 Jahren, hier „klafft eine Lücke“, die in den nächsten Jahren beobachtet, bzw. auf die reagiert werden muss. Auf eine dezernatsbezogene Betrachtung wird in dieser Zusammenfassung verzichtet.

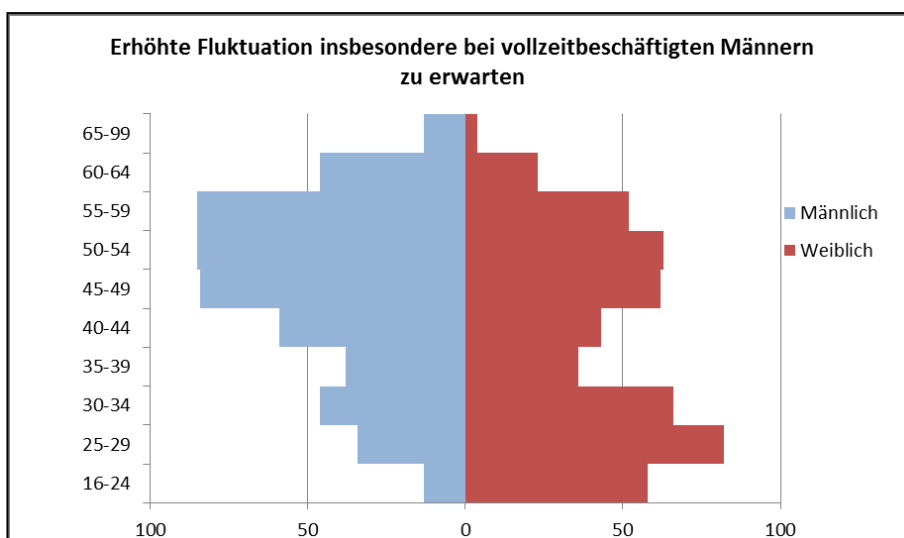
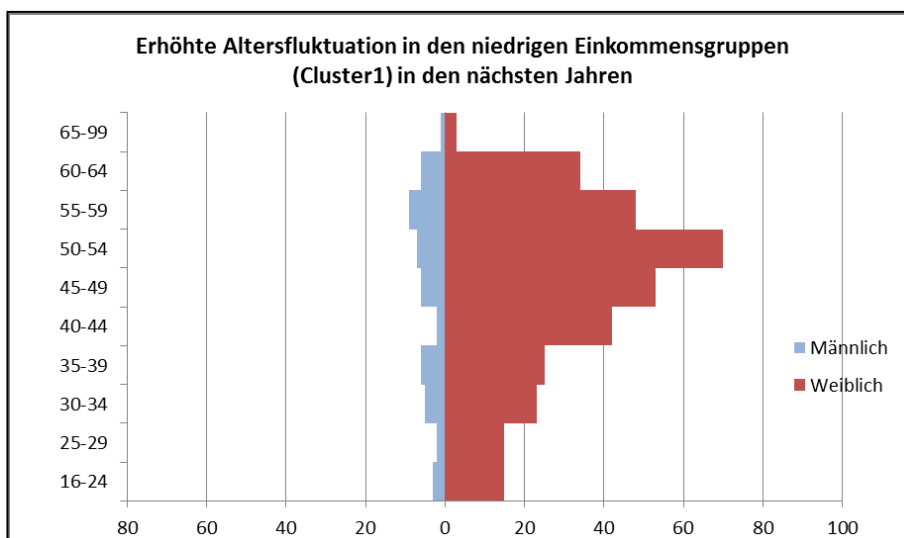
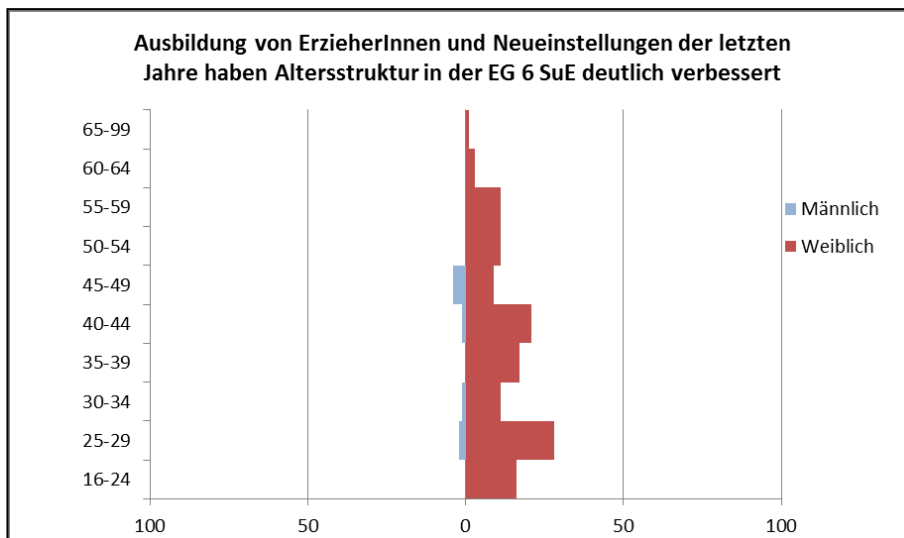
Im Folgenden werden stellvertretend noch zwei fachbereichsbezogene Auszüge aus der Altersstrukturanalyse dargestellt. Neben dem allgemeinen Trend der Alterszentrierung gibt es in den Fachbereichen unterschiedliche Ausprägungen, die im Einzelnen mit den verantwortlichen Führungskräften besprochen werden, um die für die Personalentwicklung notwendigen Schlüsse daraus zu ziehen.



Insgesamt ist die Altersstruktur des Fachbereichs **Hochbau und Gebäudewirtschaft** äußerst unausgeglich. Es gibt zu wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den jungen und mittleren Altersgruppen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass in den nächsten Jahren mit einer deutlichen Zunahme der altersbedingten Austritte zu rechnen ist. Außerdem ist zu prüfen, ob weitere Angebote zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit angezeigt sind.



Die Geschlechter- und Altersstruktur des Fachbereichs **Bürgerdienste** ist wenig ausgeglichen. Die stärksten Altersgruppen sind die 16-24 Jährigen sowie die 50-54 Jährigen. Es gibt zu wenige Mitarbeiter in allen Altersgruppen. Das Entgeltcluster 3 (EG05-EG08, A 6-A8) zeigt bezogen auf den Fachbereich den Handlungsbedarf für die Handlungsfelder Ausbildung und Personalgewinnung der nächsten Jahre auf.



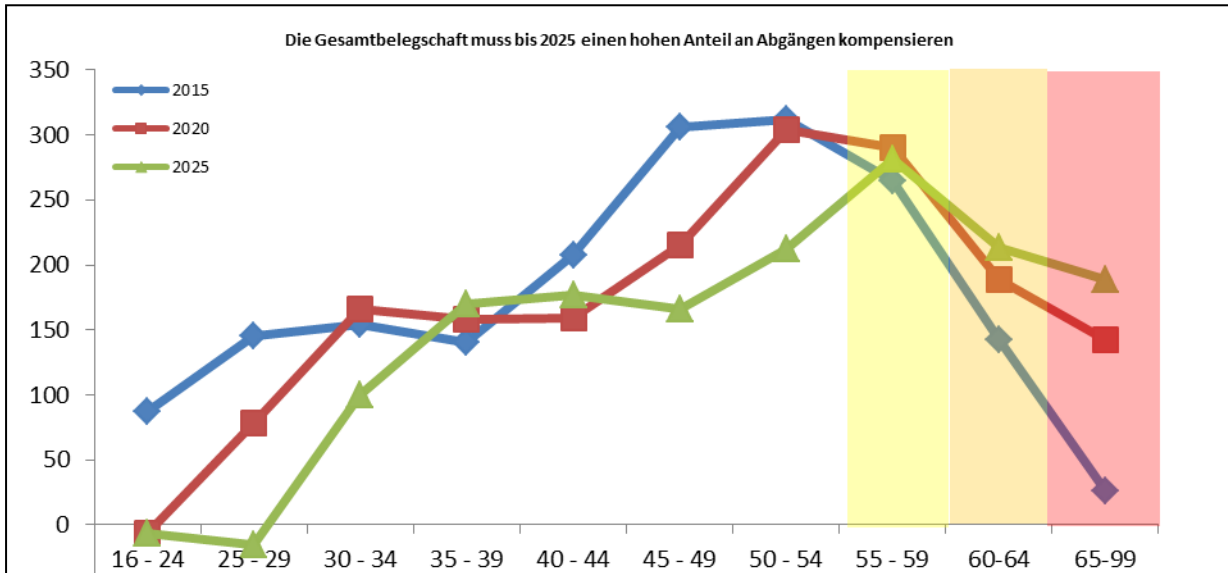
Beispielhaft wird bei der Betrachtung einzelner **Einkommensgruppen** aus der Gesamtfassung der Altersstrukturanalyse die Beschäftigtengruppe der Erzieherinnen/ Erzieher (überwiegend eingruppiert in S6 TVöD SuE) herausgegriffen: Die zahlreichen Neueinstellungen von überwiegend jüngeren Mitarbeitenden, auch nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung, führten zu einer nahezu ausgeglichenen Alterspyramide.

Ein völlig anderes Bild zeigt sich bei der Beschäftigtengruppe in den **unteren Einkommensgruppen** (Cluster 1: EG 1-4, S2-S4). Hier ist aufgrund der Altersstruktur in den nächsten Jahren mit einer erhöhten altersbedingten Fluktuation zu rechnen. Des weiteren muss im Rahmen der Personalentwicklung ein besonderes Augenmerk auf altersngerechte Arbeitsbedingungen für diesen Personenkreis geachtet werden, mehr u.a. dazu in der Rubrik Handlungsempfehlungen.

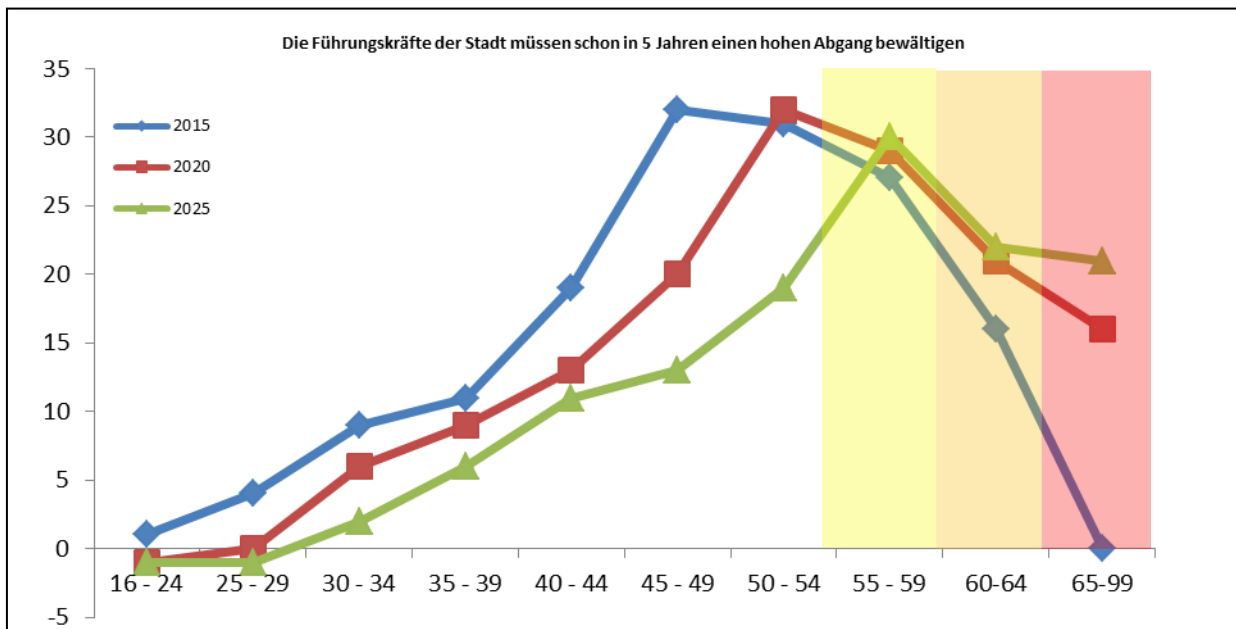
Die Darstellung der **Zeitmodelle** hat den Nutzen, aufzuzeigen, welche Anstellungsverhältnisse, wie durch die älter werdende Belegschaft beeinflusst werden. Positiv zu nennen ist die hohe Anzahl jüngerer Mitarbeiterinnen, die in Vollzeit tätig sind. Erfahrungsgemäß sind viele von Ihnen nach einer Familien-

phase an Teilzeitmodellen interessiert. Es muss also im Hinblick auf die ausscheidenden Jahrgänge in Zukunft auch darum gehen, im Rahmen der Wiederbesetzung alternative Beschäftigungsmodelle zu prüfen, auch im Führungsbereich. Nur so kann der qualifizierte „Nachwuchs“ gehalten werden.

Die aktuelle Altersstrukturanalyse zeigt eine überwiegend ältere Belegschaft (alterszentrierte Altersstruktur). Interessant ist nun zu betrachten, wie sich die vorhandene Belegschaft der Stadt Ludwigsburg entwickeln könnte. Die folgenden **Zukunftsszenarien** wurden für die Darstellung in fünf Jahresschritten konzipiert. Beobachtet werden das Ausgangsjahr 2015, das Jahr 2020, sowie das Jahr 2025. Basis-Kennzahlen sind der Personalbestand, die Eintritte sowie die Austritte der letzten 4 Jahre.



Bis 2020 haben dem Zukunftsszenario nach mehr Führungskräfte die Stadt verlassen, als der Altersmix nach Köchling¹ grundsätzlich für jedes Alterscluster empfiehlt. Im Zeitraum von 2020 bis 2025 fallen 20% der Führungskräfte weg. Eine zeitnahe und umsetzbare Nachwuchsförderung erscheint als essentiell, um dem Abgang gerecht zu werden.



Die zentrale Frage, die sich aus diesen Szenarien ergibt, lautet: „**Wie kann das durch die Austritte entstehende Delta kompensiert werden?**“ Dabei spielt neben der Situation am Arbeitsmarkt auch die Attraktivität der Stadtverwaltung als Arbeitgeberin eine wichtige Rolle.

¹ Dr. Annegret Köchling, betreute u.a. mehrere von der Bundesregierung geförderte Vorhaben zur Grundlagenforschung und zum Forschungstransfer mit dem Schwerpunkt „Unternehmen und demographischer Wandel“

3 Handlungsempfehlungen

Die erste Mehrwert der Altersstrukturanalyse besteht im „Sichtbarmachen“ der vorhandenen Situation. Im zweiten Schritt werden alle Führungsverantwortlichen für die Thematik sensibilisiert. Nur wenn diese gemeinsam mit der Personalentwicklung die verschiedenen Aspekte bearbeiten, kann die Leistungsfähigkeit der Verwaltung erhalten werden.

Die Belegschaft der Stadt Ludwigsburg ist alterszentriert. Die Mitarbeitenden sind im Gesamten und über die meisten Fachbereiche hinweg in einem überdurchschnittlich hohen Alter. Somit ist der Bedarf an gut qualifizierten Mitarbeitenden der jüngeren Alterscluster hoch. Zur Förderung einer homogenen Altersstruktur ist die **Vermarktung der Stadt als Arbeitgeberin für junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer** zu überprüfen (Employer Branding).

Die Altersstruktur des Dezernat III ist zu alterszentriert. Für die Führungskräfte ist in naher Zukunft aufgrund der vielen altersbedingten Ausstritte Ersatz zu finden. Nachwuchskräfte müssten auf die Aufgaben vorbereitet werden (**Führungskräfteentwicklung**). Insgesamt sollte geprüft werden, ob mittelfristig die Anzahl der **Ausbildungsplätze** erhöht werden sollte.

Die Stadtverwaltung Ludwigsburg bietet ihren Beschäftigten viele Arbeitsmodelle und Möglichkeiten ihren zeitlichen Rahmen zu gestalten. Aufgrund der Vielzahl an Mitarbeitenden die nicht Vollzeit tätig sind, sollen verstärkt die Möglichkeiten für Modelle der Teilzeitführung geprüft werden, um die zeitnahe Führungsfluktuation abzufedern.

Der Aufbau eines Mentoring Programms für den **Wissenserhalt und Transfer** sollte angestrebt werden. Je früher wichtige Verantwortlichkeiten und das Gespür für innerstädtische Entwicklungen weitergegeben werden, desto weniger Qualität in einer Neubesetzung geht verloren.

Im Hinblick auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit einer zunehmend älter werdenden Belegschaft sind weiterführende **Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements** zu prüfen.

Der Ausbau der Personalentwicklung („training on the job“) sowie das Erschließen neuer Potentiale, z.B. durch die Personalgewinnung bei Menschen mit Migrationshintergrund können weitere vielversprechende Aspekte für die künftige Ausrichtung der Personalpolitik der Stadtverwaltung sein. Ziel muss es immer sein, im Interesse des Gemeinwesens die Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu erhalten.