



**komba**  
**gewerkschaft**  
*Nähe ist unsere Stärke*

**Positionspapier  
der komba gewerkschaft  
zur demografieorientierten Personalentwicklung**



## **Gliederung**

### **1. Ausgangslage**

- a. Entwicklung von Bevölkerungsstruktur und Altersstruktur im öffentlichen Dienst
- b. Personalpolitik der Vergangenheit im öffentlichen Dienst
- c. Auswirkungen des Bevölkerungsrückgangs auf den öffentlichen Dienst
- d. Zwischenfazit: Problembewusstsein und Handlungsgrundlage schaffen

### **2. Zu ergreifende Maßnahmen aus Sicht der komba gewerkschaft**

- a. Personalbedarfsplanung erstellen
- b. Nachwuchskräfte sichern
- c. Wissen und Erfahrung älterer Beschäftigte nutzen
- d. Altersunabhängige Maßnahmen
  - aa. Erhöhung der weiblichen Erwerbsbeteiligung
  - bb. Vereinbarkeit von Familie und Beruf
  - cc. Gesundheitsschutz/Belastungsanalyse
  - dd. Motivation
  - ee. Mehr Einstellungen mit Migrationshintergrund
  - ff. Sensibilisierung der Aufsichtsbehörde
- e. Durchführung mithilfe der Personalvertretungen/Gewerkschaften

### **3. Ergebnis: Forderungen der komba gewerkschaft**



## 1. Ausgangslage

### a. Entwicklung von Bevölkerungsstruktur und Altersstruktur im öffentlichen Dienst

Die Bevölkerung in Deutschland schrumpft, da weniger Kinder geboren werden, als Sterbefälle zu verzeichnen sind. Aufgrund der guten medizinischen Versorgung hat die bestehende Bevölkerung eine immer größere Lebenserwartung. Das Zusammenspiel zwischen dem Wirtschaftsstandort Deutschland, der Bevölkerungsentwicklung, den Geburtenraten und der Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben rückt immer mehr in den Vordergrund. Neben einem schleichenden Bevölkerungsrückgang stellt die Alterung der Gesellschaft eine weitere Herausforderung an Wirtschaft und Politik dar. Gesamtwirtschaftlich sind ebenfalls Gefahren festzustellen, da eine schrumpfende und noch dazu alternde Bevölkerung das Sozialversicherungssystem aus dem Gleichgewicht bringt, da es auf dem Generationenmodell fußt. Eine älter werdende Gesellschaft zieht eine Veränderung in der Nachfragestruktur des kommunalen Aufgabenkatalogs nach sich. Alle Kommunen werden künftig einen größeren Anteil älterer Mitbürgerinnen und Mitbürger zählen als bisher. Das wirkt sich zwangsläufig auf die Familienpolitik, auf die Seniorenpolitik, auf die Infrastruktur und auf die Integrationspolitik aus. (Siehe hierzu die Abbildung 1 des Anhangs)

Aber auch vor der Altersstruktur im öffentlichen Dienst hat diese Entwicklung keinen Halt gemacht. (Siehe hierzu die Abbildung 2 des Anhangs) Hinzu kommt ein deutlicher Rückgang der Anzahl der Beschäftigten<sup>1</sup> im öffentlichen Dienst.

Gründe für den Rückgang sind zum einen die zahlreichen Privatisierungen öffentlicher Einrichtungen z. B. im Krankenhausbereich/ Abfallentsorgung und der Stadtreinigung zu nennen. Seit 2009 ist zwar tendenziell wieder ein leichter Anstieg in den Beschäftigtenzahlen zu erkennen, dies ist aber dadurch bedingt, dass es durch gesetzliche Vorgaben (Beispiel Kinderbildungsgesetz, Bildungs- und Teilhabepaket) auch gezwungenermaßen Zuwächse gibt, beispielsweise im Bereich der Kindertagesstätten oder in der Sozialverwaltung. Hinzu kommen zum anderen die ergriffenen personalpolitischen Maßnahmen in der Vergangenheit (s. u. 1 b.), die ebenfalls zu einem Rückgang des Personals/ Alterung des Personals geführt haben.

### b. Personalpolitik der Vergangenheit im öffentlichen Dienst

Das Problem der alternden Belegschaften trifft alle – auch die Wirtschaft, nicht nur die Kommunalverwaltungen. Aber die Kommunen haben als Folge des Personalabbaus der vergangenen Jahre eine andere Ausgangsposition. Insgesamt weist der öffentliche Dienst in den letzten 15 Jahren eine beschäftigungspolitische Entwicklung auf, die das Altern im Betrieb nicht unerheblich unterstützt hat. So haben Einstellungsstopps (jenseits von gesetzlich vorgeschriebenen Zusatzaufgaben), geringere Ausbildungszahlen (mit teilweise Ausbildungsstopps oder Übernahmeverweigerung von Ausgebildeten), Wiederbesetzungssperren oder auch Beförderungstopps zu dieser Entwicklung beigetragen. Geschah dies alles im Zeichen von politisch beschlossenen Personalabbau im Zuge der

<sup>1</sup> Wird in diesem Papier pauschal von Beschäftigten bzw. Mitarbeitern gesprochen, sind gleichermaßen weibliche sowie männliche Personen und zudem Angehörige beider Statusgruppen umfasst.



kommunalen Haushaltskrisen, waren es gleichzeitig Zugangsbarrieren für jüngere Beschäftigte in den öffentlichen Dienst. Und so lange in den Kommunen Arbeitsplatzabbau im Vordergrund steht, wird aktuell das Problem sozusagen umgangen. Umso härter werden Ruhestandswellen die Städte und Gemeinden in wenigen Jahren treffen. Hierauf hat die komba gewerkschaft bereits an anderer Stelle nachdrücklich hingewiesen.

### **c. Auswirkungen des Bevölkerungsrückgangs auf den öffentlichen Dienst**

Durch die oben genannten Rahmenbedingungen sind allerdings nicht nur verwaltungsinterne personelle Aspekte in den Kommunen vermehrt zu beachten, auch für die Infrastruktur der Städte und Gemeinden selbst werden sich Handlungsbedarfe ergeben, beachtet man den deutlichen höheren Anteil an älteren Bewohnern und Bewohnerinnen. Hier ergeben sich z. B. auch im Bereich der Verkehrsinfrastrukturplanung neue Anforderungen, denen sich die Politik und Verwaltung stellen muss. Andererseits steht mit der abnehmenden Bevölkerungszahl in den Städten ein Wandel kommunaler Dienstleistungen an. Es wird also um die Zukunftsfrage gehen, welche Aufgaben in welcher Qualität und Quantität künftig angeboten werden müssen, sollen und können. Die auch für private Unternehmen offen erkennbare Problematik des betrieblichen Altersstrukturwandels erhält für die öffentlichen Dienste noch eine besondere Schärfe, da Rathäuser bislang nicht in die Insolvenz gehen, Pflichtaufgaben nicht abgestoßen werden können und vor allem nicht Personal nach Notwendigkeit des Aufgabenanfalls eingekauft oder „verabschiedet“ werden kann.

### **d. Zwischenfazit: Problembewusstsein und Handlungsgrundlage schaffen**

Obwohl diese Faktenlage unter dem Oberbegriff „demografischer Wandel“ bereits länger bekannt und absehbar ist, hat der öffentliche Dienst bislang nicht, noch weniger als beispielsweise die Arbeitgeber in der Privatwirtschaft, angemessen auf die veränderten Bevölkerungsstrukturen und die damit verbundenen Beschäftigungsstrukturen reagiert. Ein Patentrezept fehlt bislang, wobei dies auch zugegebenermaßen unter den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen keine leichte Aufgabe ist. Die Finanzlage der Kommunen sei hier beispielhaft herausgehoben. Gerade die Personalpolitik öffentlicher Arbeitgeber wird derzeit aber immer noch von Haushaltskürzungen und Personalabbau dominiert. Es muss jedoch frühzeitig reagiert werden, denn ansonsten trifft der demografische Wandel die Behörden mit aller Kraft. Bereits vor einigen Jahren war das Problem durchaus bekannt, es wurde allerdings nicht entsprechend reagiert und nicht realisiert, dass mit einer geeigneten Strategie nicht so lange gewartet werden kann, bis die Probleme virulent sind/werden. Auch die Studie von Prognos AG aus dem Jahre 2009 hierzu kommt zu dem Ergebnis, dass die Verantwortlichen in Politik und Verwaltung keine oder kaum geeignete Konzepte bereithalten, um den demografischen Wandel angemessen begegnen zu können.

Dass die Behörden bislang den Fakten weitestgehend nicht in angemessener Weise durch Maßnahmen Rechnung getragen haben, mag auch daran liegen, dass den Behörden vielfach verlässliche Datengrundlagen hinsichtlich der Altersstrukturentwicklung fehlen, was wiederum an der nötigen Realisierung des Problems scheitert. Nur so wären die Behörden aber in der Lage, sich auf veränderte



Bedingungen, die durch Zahlen belegt sind, einzustellen. Die Verantwortlichen handeln vielfach erst dann, wenn sie mit einem konkreten „Fall“ konfrontiert werden. Im Vordergrund steht dann die Lösung des Einzelfalls. Ausgehend von den Einzelfall-Lösungen werden erst dann weitere Maßnahmen entwickelt und eingeführt, wenn ein akuter Fall aufgetreten ist. Diese Maßnahmen stehen nicht selten isoliert nebeneinander. Eine umfassende Analyse der gesamten Strukturdaten wird eher selten vorgenommen. Hier muss jedoch umgehend gehandelt werden!!

Es sollte für jede Stadt/Gemeinde eine langfristig angelegte Gesamtstrategie entwickelt werden und zwar frühzeitig. Bislang ist, zumindest im Bundesland NRW, Bielefeld die einzige Stadt, die eine Stabsstelle „demografische Entwicklungsplanung“ bzw. eine „Demografiebeauftragte“ (seit 2004) aufweist und damit dokumentiert, dass man sich zumindest dem Problem stellen muss und will. (Ähnliches ist für Bayern in München zu verzeichnen, hier gibt es einen eigenen Arbeitsbereich „Bevölkerungsentwicklung“).

Die komba gewerkschaft fordert hier ein sofortiges Umdenken, jede Behörde benötigt zwingend zunächst, soweit noch nicht vorhanden, verlässliches Zahlenmaterial, um darauf aufbauend entsprechende Strategien, möglicherweise mit Unterstützung von Experten entwickeln zu können. Hierfür muss das nötige Problembewusstsein vor Ort geschaffen werden.

## **2. Zu ergreifende Maßnahmen aus Sicht der komba gewerkschaft**

Besteht dann eine verlässliche Datengrundlage, aus der alle personellen Entwicklungen (Altersstrukturanalyse) abgelesen werden können, müssen entsprechende Maßnahmen eingeleitet bzw. forciert werden. Bezüglich der Maßnahmen, welche aus Sicht der komba gewerkschaft ergriffen werden müssen, um die Folgen des demografischen Wandels zumindest abmildern zu können, ist differenziert nach Alter zu unterscheiden. Zudem sind für alle Beschäftigten altersunabhängige Personalentwicklungsmaßnahmen zu ergreifen (s.u.).

### **a. Personalbedarfsplanung einführen**

Das erste Instrument der Personalentwicklung muss angesichts der demografischen Anforderungen aufbauend auf einer qualitativen und quantitativen Erfassung des Personalbestandes und einer entsprechenden Altersstrukturanalyse kurz- und mittelfristig geplant werden. Hierzu ist unter Berücksichtigung der künftigen Vollzugsaufgaben eine Bedarfsprognose für mindestens die nächsten 10 Jahre aufzustellen, diese muss ständig fortgeschrieben werden, wenn sich Veränderungen zur ursprünglichen Planung abzeichnen.

Eine angemessene und umsetzbare Personalbedarfsplanung dürfte insbesondere die Kommunen vor eine schwierige Aufgabe stellen, da diesen immer mehr neue Aufgaben übertragen worden sind, ohne zugleich eine konnexe Kostenerstattung zu erhalten. Für neue Aufgaben ist aber fast regelmä-



ßig auch ein nicht frühzeitig zu planendes Mehr im Personalbestand von Nöten, will man die zusätzlichen Aufgaben nicht durch eine Arbeitsverdichtung auf dem Rücken der Beschäftigten austragen.

### **b. Nachwuchskräfte sichern**

In den Kommunen sind bereits zahlreiche Bereiche, beispielsweise im technischen Bereich von Nachwuchsmangel bedroht. Wie bereits unter Punkt 1b. beschrieben, wurde die Ausgangslage im öffentlichen Dienst in den letzten 15 Jahren immer unattraktiver. Bedingt durch die politischen Sparzwänge wird qualifiziert ausgebildetes Personal vielfach nicht übernommen, die Kommune verliert es so dann im Konkurrenzkampf mit der Privatwirtschaft. Frühzeitige Förderung von Nachwuchskräften durch qualifizierte Ausbildung, möglicherweise auch durch Ausbildung über Bedarf und nachfolgender Übernahme in den Behörden könnte dieser negativen Entwicklung entgegenwirken. Nach erfolgter Übernahme muss weiterhin durch attraktive Arbeitsbedingungen sichergestellt werden, dass eine langfristige Bindung des Beschäftigten möglich ist. Hierfür sind zwar auch, aber längst nicht nur, die Einkommensbedingungen entscheidend. Vermehrt finden auch Aspekte wie flexible Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle, sowie auch Vereinbarkeit von Familie und Beruf entscheidende Bedeutung. Ebenso von Bedeutung für jüngere Beschäftigte sind die Entwicklungsmöglichkeiten, die der öffentliche Dienst bieten kann. Hierzu sind gerade für jüngere Beschäftigte Programme zur Auswahl und Entwicklung von Führungskräften anzubieten.

### **c. Wissen und Erfahrung älterer Beschäftigter nutzen**

Instrumente der Personalentwicklung dürfen jedoch nicht nur auf den evtl. mangelnden Nachwuchs zugeschnitten werden. Keinesfalls darf eingleisig gefahren werden, so dass ältere Beschäftigte auf der Strecke bleiben. Dem demografischen Wandel alleine mit der Einstellung junger Mitarbeiter begegnen zu wollen, wäre zu kurz gegriffen, denn er bedeutet auch ein Mehr an älteren Beschäftigten. Diese dürfen nicht aus dem Blick verloren werden, stellen sie doch eine wichtige Säule dar, wenn es um Wissenstransfer und um große Erfahrungsschätze geht.

Dort gibt es also noch großes Potenzial. Die öffentliche Verwaltung und insbesondere die jüngeren Beschäftigten können gerade vom Wissen und Können der erfahrenen Arbeitnehmer erheblich profitieren. Dieses Wissen und Können wird aber bislang noch zu wenig genutzt. Ein Umdenken hat bereits begonnen, doch es sind weitere Maßnahmen notwendig, welche hier stichwortartig vorgeschlagen werden:

#### **Mögliche Maßnahmen des Dienstherren/Arbeitgeber:**

- Schaffung altersgerechter Arbeitsplätze und bedarfsgerechter Arbeitsmodelle, beispielsweise durch altersgemischte Teams oder durch Teilzeitmodelle für den Übergang von der Arbeitswelt in den Ruhestand
- Spezielle Weiterbildungen für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, etwa durch interge-



nerationelles Lernen

- Verstärkter Gesundheitsschutz und Gesundheitsprävention, um ein altersgerechtes Arbeiten möglich zu machen
- Bedarfsgerechte Anpassung von Arbeitsprozessen
- Nutzung von „Best Practice“-Vorbildern für die Gestaltung eigener Konzepte

#### **Maßnahmen der Politik:**

- Keine Verlängerung der Lebensarbeitszeit über 67 Jahre hinaus
- Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für gleitende Übergangsmodelle vom Arbeitsleben in den Ruhestand (Bsp. Lebensarbeitszeitkonten)
- Sensibilisierung älterer Menschen für lebenslanges Lernen und berufliche Veränderungen
- Informationen und Erfahrungsaustausch über „Best Practice“-Beispiele

#### **d. Altersunabhängige Maßnahmen**

##### **aa. Erhöhung der Erwerbsquote bei Frauen**

Ein möglicher Ansatzpunkt sind Personalentwicklungsmaßnahmen, durch die qualifizierte Frauen im Beruf bleiben können, um den befürchteten „Karriereknick“ zu verhindern. Damit verbunden muss jedoch auch zwangsläufig die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden. Denn noch ist die Quote der männlichen Erwerbstätigen, die die Kindererziehung komplett übernehmen, sehr gering, so dass man es (noch) als den Regelfall ansehen muss, dass die Frau für die ersten Jahre der Kindererziehung aus dem Beruf ausscheidet. Hier ist zwischenzeitlich auch die Privatwirtschaft vermehrt als Konkurrent in Erscheinung getreten, wenn es darum geht, flexible Arbeitsplatzmodelle, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern, zu entwickeln und anzubieten. Auch die Politik ist hier gefordert, den angestrebten Ausbau der Kindertagesplätze für Kinder, insbesondere im Bereich der Ganztagsbetreuung voranzutreiben. Hierdurch könnten mehr Frauen im Erwerbsleben gehalten werden. Eine gut ausgebildete Frauengeneration, die wegen der bislang schwierigen Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben nicht oder nur sehr eingeschränkt und oft deutlich unterhalb der Qualifikation berufstätig ist, bedeutet auch volkswirtschaftlich eine Einbuße, die sich weder der öffentliche Dienst noch die Wirtschaft leisten kann.

##### **bb. Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Das gestiegene Bildungsniveau der Frauen, der Umbruch auf dem Arbeitsmarkt, sinkende bzw. stagnierende Realeinkommen und vor allem das neue Rollenverständnis in der Gesellschaft treffen auf Rahmenbedingungen, die nicht mehr zeitgemäß sind und den Bedürfnissen der Menschen nicht mehr gerecht werden. Unter Arbeitgebern setzt sich somit verstärkt die Erkenntnis durch, dass Familienorientierung ein immer wichtigerer Wettbewerbsfaktor wird. Dies sollte auch bei den öffentlichen Arbeitgebern der Fall sein.



Familienbewusste Maßnahmen sind noch immer nahezu ausschließlich frauenorientierte Maßnahmen. Auch für erziehungsbereite Männer müssen entsprechende Angebote entwickelt werden, diese finden in den Verwaltungen wie auch in der Privatwirtschaft selten unterstützende Ansprechpartner. Möchten Männer in Elternzeit gehen, so werden sie nicht nur mit Imageverlust und/oder Karriereknick konfrontiert, man begegnet ihren Wünschen oftmals mit Unverständnis.

Zudem ist leider festzustellen, dass familienbewusste Personalpolitik heute in erster Linie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit betreuungsbedürftigen Kindern in den Blick nimmt. Dass immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Pflege von Angehörigen konfrontiert sind und sein werden, wird bisher in der familienbewussten Personalpolitik so gut wie nicht berücksichtigt. Auch hier muss ein Umdenken stattfinden.

#### **Zu den gängigen Maßnahmen gehören:**

- Arbeitsplatz- und Arbeitszeitflexibilisierung
- Kontakthalteprogramme zu Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in der Elternzeit und in der Familienphase, sowie bei Betreuungszeiten
- Programme für Wiedereinsteiger und Wiedereinsteigerinnen
- Betreuungsangebote wie Notfallbetreuung, Kinderzimmer, betrieblich unterstützte Kinderbetreuung, Ferienbetreuung und Betriebskindergärten
- Beratungsangebote durch Familienservices
- finanzielle Unterstützung.

#### **cc. Gesundheitsvorsorge**

Durch entsprechende präventive Maßnahmen muss versucht werden, Beschäftigte vor den gesundheitlichen Folgen von Überlastung zu schützen, um die dauerhafte Arbeitsfähigkeit zu gewährleisten, hier ist auf psychische und physische Krankheiten in gleicher Weise zu achten. Öffentliche Verwaltungen befinden sich seit Jahren im Umbruch, ihr Anforderungsprofil als „Dienstleister für die Bürger/innen“ ändert sich ständig. Bei den durch den Modernisierungsdruck notwendig gewordenen Reformen ist und bleibt es ein wichtiges Ziel, die Qualität der Arbeit und Dienstleistungen auch weiterhin zu gewährleisten und zu verbessern (Stichwort: Bürgernahe Verwaltung).

Für die erfolgreiche Verwirklichung dieser Zielsetzung, für den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit, sind die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten, ihre Arbeitsmotivation in einem angenehmen Betriebsklima, Qualifikation und Reformbereitschaft eine unabdingbare Voraussetzung. Die Förderung der Gesundheit hat darum nicht nur für den/die einzelne/n Mitarbeiter/in einen hohen Stellenwert, sondern auch für die öffentlichen Verwaltungen als Ganzes. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Arbeitgeber haben hieran ein gemeinsames Interesse. Vielfach werden jedoch die Arbeitsverdichtungen, die Resultat von Stellenkürzungen bzw. Nichtbesetzung von Stellen sind, durch den Arbeitgeber ignoriert bzw. in Kauf genommen. Dies bedeutet jedoch, dass die Belastungen am Arbeitsplatz für die Beschäftigten zunehmen. In sozial schwierigen





Arbeitsbereichen beispielsweise im Bereich der sozialen Leistungen kann hinzu kommen, dass das alltägliche Arbeitsumfeld der Beschäftigten von Aggressivität und Anfeindungen (durch Kunden/Bürger) belastet wird, dies alles sind gesundheitsgefährdende Faktoren, die durch präventive umfassende Gesundheitsvorsorge abgemildert werden können.

Um einen effektiven Gesundheitsschutz gewährleisten zu können, müssen die besonderen Belastungen abhängig von der Tätigkeit der jeweils Beschäftigten bewertet werden und diese Bewertung in die Maßnahmen der Gesundheitsvorsorge mit einbezogen werden, da Belastungen am Arbeitsplatz durchaus unterschiedlich sein können. Gerade vor dem Hintergrund der längeren Lebensarbeitszeit sind für ältere Beschäftigte Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, deren Belastungspotenzial dem jeweiligen Alter entsprechend ist. Leider ist häufig eine fehlende Bereitschaft der kommunalen Arbeitgeber zu verzeichnen, in die Gesundheitsvorsorge ihrer Mitarbeiter zu investieren.

#### **dd. Motivation der Beschäftigten**

Unabhängig vom Alter der Beschäftigten spielt neben Fortbildung und Gesundheitsschutz aber auch vor allem die Motivation der Beschäftigten eine große Rolle. Insbesondere vor dem Hintergrund, als dass es sich bei den Erwerbsbiografien im öffentlichen Dienst überwiegend um langjährige handelt, sollte dieser Aspekt nicht in den Hintergrund geraten, Motivation hängt maßgeblich mit Anerkennung, die der Beschäftigte in seinem Bereich erhält, zusammen. Mitarbeitergespräche, in denen die Belange der Beschäftigten und auch möglicherweise Kritik derselben thematisiert werden können, sind ein Baustein für die Motivation, ebenso wie auch eine leistungsgerechte Bezahlung, die mit der wirtschaftlichen Entwicklung auch im Vergleich zur Privatwirtschaft im Einklang stehen muss.

#### **ee. Mehr Einstellungen von Beschäftigten mit Migrationshintergrund und EU-Ausländern**

Aufgrund der sinkenden Zahl potenzieller Bewerber für den öffentlichen Dienst muss neben den gängigen Personalentwicklungskonzepten zwangsläufig über einen erweiterten Kreis an möglichen Bewerbern in unserer Bevölkerung nachgedacht werden. Hier bieten sich auch Beschäftigte mit Migrationshintergrund an, da auch der Anteil in der Bevölkerung mit Migrationshintergrund steigt. Mögliche Sprachbarrieren können durch geeignete Bildungsangebote zumindest teilweise entschärft bzw. überwunden werden. Gleichzeitig können durch eine vermehrte Beschäftigung von Migranten Sprachhemmnisse sowie kulturelle Verständnisprobleme von Migranten in der Bevölkerung abgebaut werden, wenn ausreichende Kenntnisse beim Personal in den Verwaltungen vorhanden sind.

Der Kreis der möglichen Bewerber kann auch durch geeignete EU- Ausländer erweitert werden. Gut ausgebildete Bewerber drängen vermehrt auf den deutschen Arbeitsmarkt, bislang in die Privatwirtschaft. Von dieser Entwicklung muss auch der öffentliche Dienst profitieren, indem Bewerber mit den notwendigen Sprachkenntnissen die Chance des Zugangs zum öffentlichen Dienst eröffnet wird.



## **ff. Sensibilisierung der Aufsichtsbehörden**

Bei den Kommunalverwaltungen muss hinzukommen, dass auch die Aufsichtsbehörden dem demografischen Wandel mit dem nötigen Bewusstsein begegnen. Denn vielfach ist bei Personalmaßnahmen, je nach der haushaltsrechtlichen Situation der Kommunen, die Genehmigung derselben erforderlich. Hier dürfen Maßnahmen nicht allein nach der Kassenlage getroffen werden, sondern müssen stets auch die Auswirkungen des demografischen Wandels quasi antizipiert in den Blick genommen werden. Hierfür muss das nötige Problembewusstsein auch bei den Aufsichtsbehörden geschärft werden und durch entsprechende Zahlen belegbar gemacht werden. Ebenso muss bei den Aufsichtsbehörden die Bereitschaft bestehen, Regelungen zu finden, mit denen in speziellen Bereichen, wo bereits heute ein Bewerbermangel besteht, Einstellungsanreize geschaffen werden.

## **d. Personalentwicklungsmaßnahmen mithilfe Personalvertretungen/Gewerkschaften**

All diese Personalentwicklungsmaßnahmen sollten mithilfe der Personalvertretungen vor Ort beraten, entwickelt und aufgestellt werden. Die Mitarbeitervertretungen können einen wichtigen Beitrag zum Erfolg solcher Maßnahmen leisten, sie sind Sprachrohr der Beschäftigten, sie beteiligen sich an Aufgabenkritik, können jedoch auch darauf hinwirken, dass diese nicht einseitig zu Lasten der Beschäftigten erfolgt. Sie können auch durch ihre Erfahrungen vor Ort Maßnahmen anstoßen, können durch eine Einbindung beispielsweise in Arbeitsgruppen an der Konzeption solcher Maßnahmen mitwirken und stellen eine gute Annahme/Aufnahme als Multiplikatoren bei den Beschäftigten sicher.

Es muss darum gehen, längerfristig zu planen. Die Kommunen müssen sich klar darüber werden, in welche Richtung sich ihre Stadt entwickeln wird und welche Angebote zukünftig von der Bevölkerung nachgefragt werden. Sie müssen sich fragen, wie Junge und Alte künftig zusammenleben werden, wie das Wissen der Älteren an die Jungen vermittelt werden kann, wenn die Älteren in Rente gehen. Und sie müssen sich fragen, wie sie – angesichts der Tatsache, dass in absehbarer Zeit Fachkräfte fehlen -, Ältere motivieren, im Job zu bleiben.

## **3. Ergebnis: Forderungen der komba gewerkschaft**

- Die vorgenannten Erwägungen führen zu dem Schluss, dass ein Schwerpunkt zunächst darin gesehen werden muss, das nötige Problembewusstsein in den Kommunen zu schaffen. Jede politische Instanz ist hierfür in ihrem Wirkungskreis gefordert, Maßnahmen, insbesondere im Bereich der Personalpolitik auf demografische Auswirkungen zu prüfen und ggf. zu überdenken. Insbesondere müssen, soweit noch nicht vorhanden, die notwendigen Basisdaten für die Personalentwicklung und Personalbedarfsplanung erhoben werden.
- Die Kommunen müssen finanziell in die Lage versetzt werden, eine gewisse Breite an Dienstleistungen anbieten zu können, ohne dafür demografisch schäd-



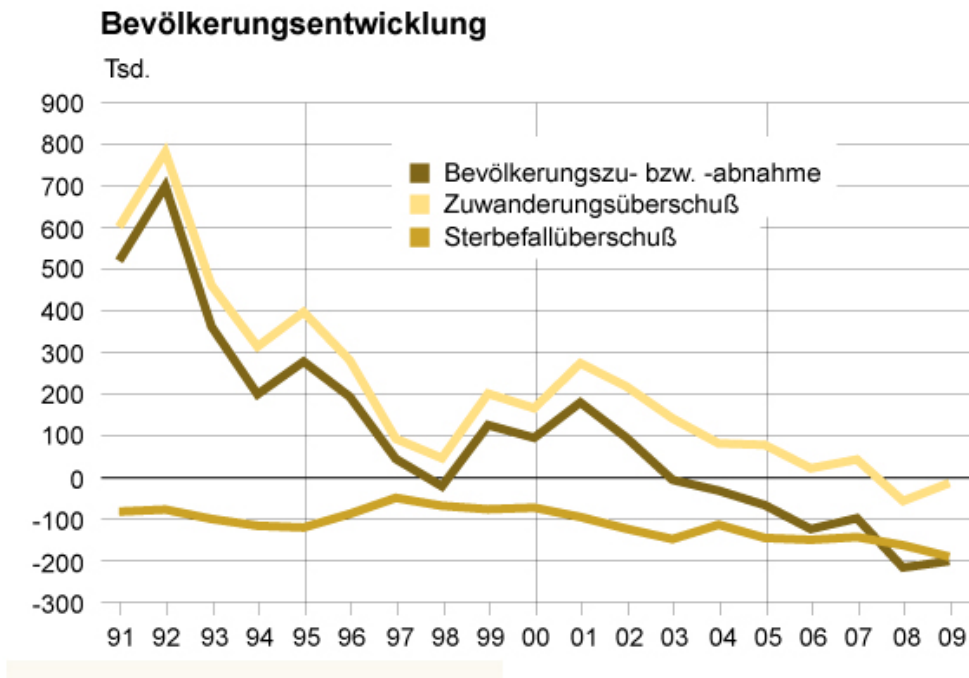
liche Personalmaßnahmen ergreifen zu müssen, hierzu gehört auch, dass Aufgabenübertragungen per Gesetz stets einen konnexen Kostenersatz mit sich ziehen müssen.

- Mindestens die oben dargestellte Breite an Personalentwicklungsmaßnahmen muss genutzt werden, um den Folgen des demografischen Wandels im Rahmen eines Gesamtkonzeptes begegnen zu können.
- Mitarbeitervertretungen im öffentlichen Dienst müssen möglichst zum frühesten Stadium in die Erarbeitung von Demografiekonzepten eingebunden werden.
- In Qualifizierung und Weiterbildung von Beschäftigten, insbesondere von älteren Beschäftigten muss ständig investiert werden. Gleichzeitig ist dabei der Erfahrungsschatz älterer Beschäftigter zu nutzen.
- Es müssen vermehrt altersgerechte Arbeitsplätze geschaffen werden.
- Qualifizierte Nachwuchskräfte müssen durch verstärkte Ausbildung und anschließend attraktive Arbeits- und Einkommensbedingungen langfristig an den öffentlichen Dienst gebunden werden.
- Die Übernahme von Auszubildenden ist sicherzustellen.
- Verstärkte Einstellung von Migranten und EU-Ausländern entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtbevölkerung.
- Eine Verlängerung der Regelarbeitsgrenze muss ausgeschlossen sein; dies gilt insbesondere auch für Berufsgruppen mit besonderen körperlichen Anforderungen.
- Durch genau Belastungsanalysen jedes Arbeitsplatzes muss sichergestellt sein, dass geeignete Maßnahmen im Bereich des Gesundheitsschutzes ergriffen werden können.
- Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf muss verbessert werden.
- Die Weiterentwicklung von LOB - Vereinbarungen im Hinblick auf Anforderungen an ältere Beschäftigte.



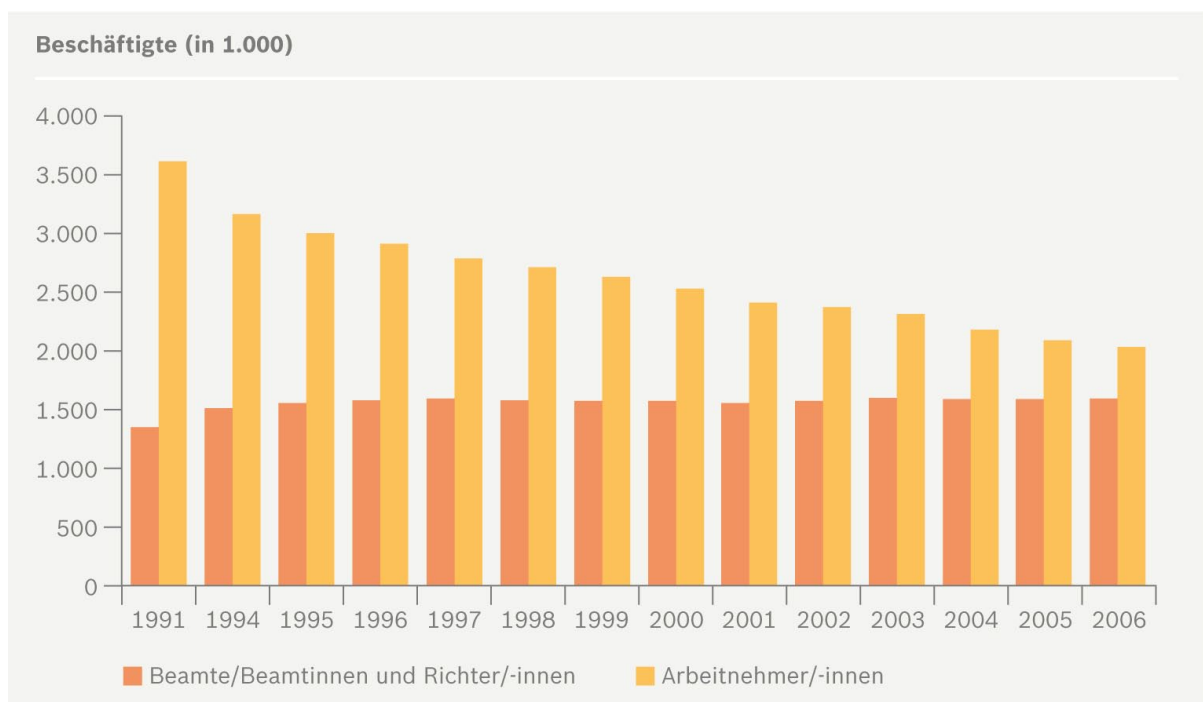
**Anhang:**

**Abbildung 1: Entwicklung der Bevölkerung:**



Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2011

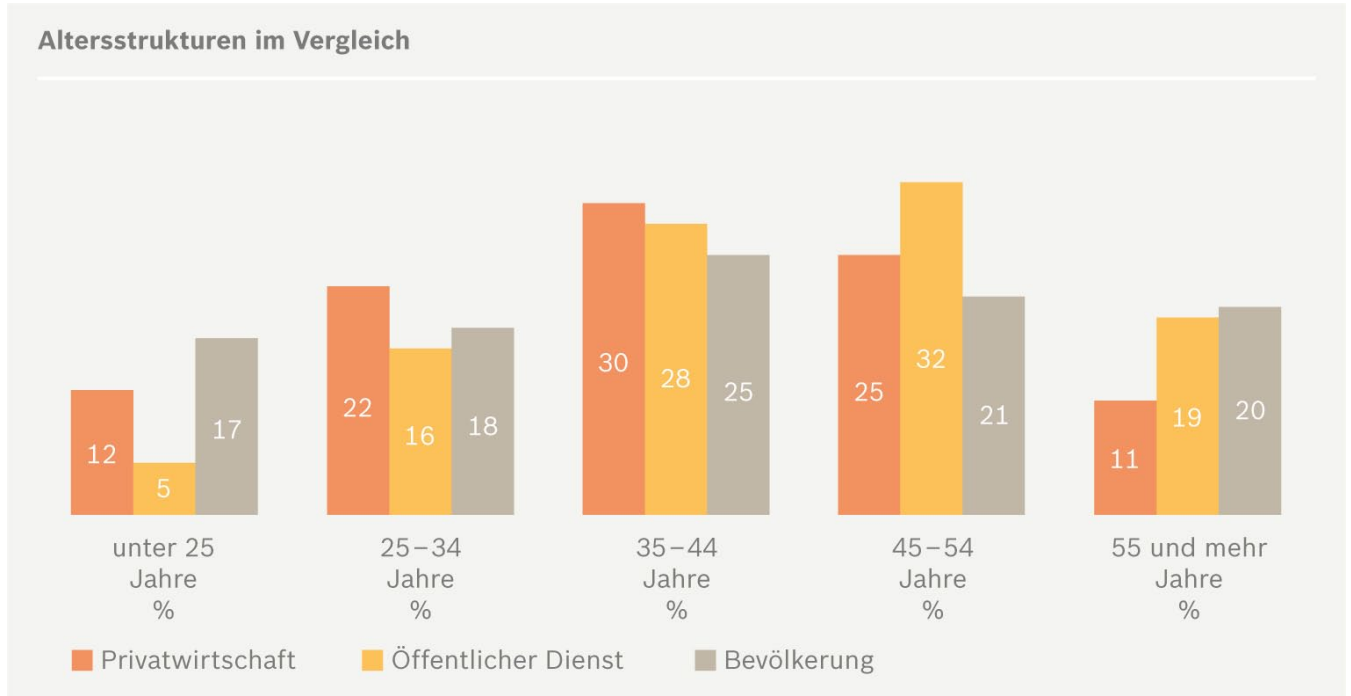
**Abbildung 2: Entwicklung der Altersstruktur im unmittelbaren öffentlichen Dienst in den letzten 15 Jahren:**



Quelle: destatis, Prognos AG 2008



Abbildung 3: Altersstruktur im öffentlichen Dienst, in Bevölkerung und der Privatwirtschaft:



Quelle: destatis, Prognos AG 2008



## Die **komba gewerkschaft**

Ein qualifizierter und leistungsfähiger kommunaler Dienst ist auch in Zukunft eine unabdingbare Voraussetzung für das Funktionieren unseres Staates. Dabei sollten die dort beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie Beamtinnen und Beamten von einer Gewerkschaftsvertretung profitieren, die auf die zunehmend schwierigen Berufsbedingungen eingeht und darin besonders die Interessen in Rechtsfragen und der Tarif- sowie Sozialpolitik vertritt.

Die **komba gewerkschaft** ist die einzige deutsche Fachgewerkschaft und damit kompetenter Ansprechpartner für derzeit über 80.000 Beschäftigte in den Kommunen und privatisierten, kommunalen Dienstleistungsunternehmen.

Aufgrund ihrer föderalen Strukturen und der direkten Arbeit vor Ort ist die **komba gewerkschaft** den Mitgliedern ein starker Partner im Arbeits- und Beamtenrecht, bei Tarifverhandlungen, bei Besoldungsfragen sowie in der Kommunal- und Sozialpolitik.

Die **komba gewerkschaft** ist zudem:

- demokratisch, parteipolitisch unabhängig und dezentral organisiert
- durch zahlreiche ehrenamtliche Mitarbeiter, die selbst in Kommunen und kommunalen Betrieben tätig sind, besonders ziel- und praxisorientiert ausgerichtet
- auf Bundesebene als gewerkschaftliche Organisation seit über 100 Jahren anerkannt
- die Interessenvertretung bei beruflichen, wirtschaftlichen und sozialen Anliegen gegenüber Politik und Arbeitgebern im Kontext der Kommunen
- spezialisiert in der Rechtsberatung und -betreuung, der Beratung von Personal- und Betriebsräten sowie bei Tarifverhandlungen
- aktives Gewerkschaftsleben durch zahlreiche berufs- und freizeitorientierte Angebote für Jugendliche bis Senioren
- untergliedert in die Fachbereiche Erziehungsdienst, Feuerwehr und Rettungsdienst, Gesundheit, Nahverkehr, Ver- und Entsorgung sowie Kommissionen, Arbeitskreise und Projektgruppen
- Mitglied des dbb beamtenbund und tarifunion und damit engagierter Partner in einer starken Solidargemeinschaft von über 1,27 Millionen Menschen
- Mitglied in der Europäischen Union der Unabhängigen Gewerkschaften (CESI)



**komba**  
**gewerkschaft**

Friedrichstr. 169/170  
10117 Berlin

Tel: 030.408 16 870

Fax: 030.408 16 879

Mail: [bund@komba.de](mailto:bund@komba.de)

Web: [www.komba.de](http://www.komba.de)