

Studie

Handlungsfeld Demografie im Personalmanagement

Altersdaten und Fakten



Impressum

Medieninhaberin, Verlegerin und Herausgeberin:
Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst, Sektion III
Minoritenplatz 3, 1014 Wien

AutorInnen: Peter Alberer, Gregor Ernstbrunner, Renate Gabmayer, Christian Huber,
Eva Nikolov-Bruckner, Melanie Strantz, Susanna Rihs, Stefan Ritter, Ursula Rosenbichler

Redaktion: Gabriela Kleinrath, Melanie Strantz

Text und Gesamtumsetzung: Referat III/7/a HR-Controlling
Wien, 2013

Druck: BMI Digitalprintcenter

Gestaltung Cover: BKA | ARGE Grafik

Fotonachweis: Andy Wenzel/BKA (S. 3)

Copyright und Haftung:

Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind vorbehalten. Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Bundeskanzleramtes und der Autorin/des Autors ausgeschlossen ist. Rechtausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autorin/des Autors dar und können der Rechtssprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

Rückmeldungen:

Ihre Überlegungen zu vorliegender Publikation übermitteln Sie bitte an:
iii7@bka.gv.at

Bestellservice des Bundeskanzleramtes

1014 Wien, Ballhausplatz 2,
Telefon: +43 1 53 115-202613,
Fax: +43 1 53 115-202880,
E-Mail: broschuerenversand@bka.gv.at,
Internet: www.bundeskanzleramt.at/Publikationen

Handlungsfeld Demografie im Personalmanagement

Altersdaten und Fakten

Wien, 2013

Vorwort



In ganz Europa stehen wir derzeit vor der Herausforderung einer immer älter werdenden Bevölkerung. Ab 2060 werden weniger als zwei Personen im arbeitsfähigen Alter auf jede/n MitbürgerIn im Alter von 65+ Jahren kommen. Auf derartige demografische Veränderungen muss daher auch im Öffentlichen Dienst vorausschauend reagiert werden, weshalb eine umfassende zielgerichtete Bestandsaufnahme von zentraler Bedeutung ist. In weiterer Folge ist vor allem das Personalmanagement gefragt aktiv, zu werden.

Das Durchschnittsalter im Bundesdienst liegt aktuell bei 45,0 Jahren und ist in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen. Diese steigende Entwicklung zeigt sich bei den Bundesbediensteten sogar noch deutlicher als in der Privatwirtschaft. Für die Zukunft kann erwartet werden, dass diese Trends noch weiter verstärkt werden.

Angesichts dieser demografischen Prognosen wird unter anderem das lebenslange Lernen noch wesentlich intensiver etabliert werden müssen. Aufgrund der sich ständig und immer rascher verändernder Rahmenbedingungen ist es notwendig, sich laufend und über das gesamte Erwerbsleben verteilt neues Wissen und neue Fähigkeiten anzueignen.

Eine zentrale Herausforderung im Zusammenhang mit den steigenden Pensionierungen im Bundesdienst betrifft den Bereich Wissensmanagement. Es ist erforderlich den Wegfall von Kernkompetenzen zu verhindern und vor allem den Wissenstransfer zu gewährleisten. Hierzu wurde kürzlich eine Bundesstrategie erarbeitet die Personal- und Führungsverantwortliche unterstützen soll.

Die Förderung der Mobilität ist ein weiterer wichtiger Arbeitsbereich. Der Aufbau eines Mobilitätsmanagements auf Bundesebene sowie der Jobbörse und Karrieredatenbank waren hierfür wichtige Schritte. Doch dieser Ansatz muss weiterverfolgt werden: Ziel ist es, den bundesinternen Arbeitsmarkt stetig weiterzuentwickeln – letztendlich sollte die Mobilitätsförderung gebietskörperschaftsübergreifend verstanden werden.

Diese und noch weitere interessante Handlungsfelder können im Kapitel 5 der Studie nachgelesen werden. In diesem Sinne hoffe ich Ihr Interesse geweckt zu haben und wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen.



Sektionschefin Mag. Angelika Flatz

Leiterin der Sektion „Öffentlicher Dienst und Verwaltungsinnovation“

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	9
1.1	Rahmenbedingungen	9
1.2	Kernergebnisse der Studie	9
1.3	Die Gründe für die veränderte Altersstruktur	10
1.4	Folgen	10
1.5	Alterszusammensetzung der Ressorts bzw. relevanten Berufsgruppen.....	10
	Zusammenfassende Bewertung je Ressort bzw. relevanter Berufsgruppe	11
1.6	Personalpolitische Handlungsfelder	12
2	Einleitung	13
2.1	Demografische Entwicklung	13
2.2	Personalpolitische Rahmenbedingungen.....	15
2.3	Die Altersstruktur im Bundesdienst.....	16
	2.3.1 Entwicklung des Durchschnittsalters seit 1995.....	16
	2.3.2 Die Gründe für die veränderte Altersstruktur.....	17
2.4	Demografie und Krankenstand.....	19
	2.4.1 Fazit	20
3	Demografische Bundessicht	21
3.1	Datenblatt Bund:	23
	3.1.1 Alterspyramide Bund:.....	24
	3.1.2 Analyse:	24
4	Steuerungsrelevante Datenblätter der Ressorts	29
4.1	Präsidenschaftskanzlei:	29
	4.1.1 Alterspyramide PRK:.....	30
	4.1.2 Analyse:	30

4.2	Parlamentsdirektion:	32
4.2.1	Alterspyramide ParlDion:	33
4.2.2	Analyse:	33
4.3	Verfassungsgerichtshof:	35
4.3.1	Alterspyramide VfGH:	36
4.3.2	Analyse:	36
4.4	Verwaltungsgerichtshof:.....	38
4.4.1	Alterspyramide VwGH:.....	39
4.4.2	Analyse:	39
4.5	Volksanwaltschaft:	41
4.5.1	Alterspyramide VA:	42
4.5.2	Analyse:	42
4.6	Rechnungshof:.....	44
4.6.1	Alterspyramide RH:.....	45
4.6.2	Analyse:	45
4.7	Bundeskanzleramt:	47
4.7.1	Alterspyramide BKA:.....	48
4.7.2	Analyse:	48
4.8	Bundesministerium für Inneres - Exekutivdienst:	50
4.8.1	Alterspyramide BMI Exekutivdienst:	51
4.8.2	Analyse:	51
4.9	Bundesministerium für Inneres - Verwaltungsdienst:	53
4.9.1	Alterspyramide BMI Verwaltungsdienst:	54
4.9.2	Analyse:	54
4.10	Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten:	56
4.10.1	Alterspyramide BMeiA:	57
4.10.2	Analyse:	57
4.11	Bundesministerium für Justiz – RichterInnen und StaatsanwältInnen:	59
4.11.1	Alterspyramide BMJ RichterInnen/StaatsanwältInnen:	60
4.11.2	Analyse:	60
4.12	Bundesministerium für Justiz – JustizwachebeamtlInnen:.....	61
4.12.1	Alterspyramide BMJ Exekutivdienst:.....	62
4.12.2	Analyse:	62

4.13 Bundesministerium für Justiz – Verwaltungsdienst:	63
4.13.1 Alterspyramide BMJ Verwaltungsdienst:.....	64
4.13.2 Analyse:	64
4.14 Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport – Militärischer Dienst:	66
4.14.1 Alterspyramide BMLVS Militärischer Dienst:.....	67
4.14.2 Analyse:	67
4.15 Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport – Verwaltungsdienst:	69
4.15.1 Alterspyramide BMLVS Verwaltungsdienst:.....	70
4.15.2 Analyse:	70
4.16 Bundesministerium für Finanzen:	72
4.16.1 Alterspyramide BMF:	73
4.16.2 Analyse:	73
4.17 Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz:	75
4.17.1 Alterspyramide BMASK:	76
4.17.2 Analyse:	76
4.18 Bundesministerium für Gesundheit:	78
4.18.1 Alterspyramide BMG:.....	79
4.18.2 Analyse:	79
4.19 Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur - LehrerInnen:.....	81
4.19.1 Alterspyramide BMUKK LehrerInnen:.....	82
4.19.2 Analyse:	82
4.20 Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur - Verwaltungsdienst:.....	84
4.20.1 Alterspyramide BMUKK Verwaltungsdienst:.....	85
4.20.2 Analyse:	85
4.21 Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung:	87
4.21.1 Alterspyramide BMWF:.....	88
4.21.2 Analyse:	88
4.22 Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend:	90
4.22.1 Alterspyramide BMWFJ:	91
4.22.2 Analyse:	91
4.23 Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie:	93
4.23.1 Alterspyramide BMVIT:	94
4.23.2 Analyse:	94

4.24	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft - LehrerInnen:	96
4.24.1	Alterspyramide BMLFUW LehrerInnen:	97
4.24.2	Analyse:	97
4.25	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft - Verwaltungsdienst:	99
4.25.1	Alterspyramide BMLFUW Verwaltungsdienst:	100
4.25.2	Analyse:	100
5	Personalpolitische Handlungsfelder	102
5.1	Umfeldorientierte Perspektive	102
5.1.1	Handlungsfeld Attraktiver Arbeitgeber	103
5.1.2	Handlungsfeld Recruiting	104
5.1.3	Handlungsfeld Lehrlingsausbildung im Bundesdienst	105
5.1.4	Handlungsfeld Praktika im Bundesdienst	106
5.2	Individuelle Perspektive	107
5.2.1	Handlungsfeld Führung	107
5.2.2	Handlungsfeld Motivation und Arbeitsfähigkeit	108
5.2.3	Handlungsfeld Gesundheitsförderung	112
5.2.4	Handlungsfeld Personalentwicklung und Aus- und Weiterbildung	116
5.3	Organisatorische Perspektive	120
5.3.1	Handlungsfeld Flexibilität und Robustheit	121
5.3.2	Handlungsfeld Wissensmanagement	124
5.3.3	Handlungsfeld Mobilität	126
5.3.4	Handlungsfeld Shared Services	128
6	Rechtliche Rahmenbedingungen	129
7	Glossar	133
8	Literaturverzeichnis	138

1 Management Summary

1.1 Rahmenbedingungen

Laut aktuellen Prognosen nimmt der Anteil junger Menschen an der Bevölkerung Österreichs, wie auch in der Europäischen Union, in Zukunft ab – der Anteil älterer Menschen dagegen stetig zu. Ausgehend davon kommt es zu einer Verschiebung der Altersstruktur in Organisationen. Die Gruppe der über 50-jährigen MitarbeiterInnen wird einen immer größer werdenden Anteil der Gesamtbelegschaft einnehmen während der Anteil der Jüngeren immer geringer wird.

Infolgedessen ist, aufgrund der demografisch bedingten Situation, in den nächsten Jahren mit erhöhten Personalabgängen aufgrund von Pensionierungen zu rechnen. Bis 2024 werden im Bundesdienst 55.000 Pensionierungen erwartet, das bedeutet, dass 42% des bestehenden Personals ausscheiden. Gleichzeitig wird es laut aktuellen Bevölkerungsprognosen schwieriger werden Nachwuchskräfte zu rekrutieren.

Für die nächsten Jahre wurden von der Bundesregierung folgende Konsolidierungsmaßnahmen beschlossen:

- 2012 bis 2014: Aufnahmestopp
- 2015 bis 2016: Einsparung jeder 2. Pensionierung

Ausnahmen von dieser grundsätzlichen Vorgehensweise bestehen im Bereich der LehrerInnen an den Schulen, der Exekutive, der Gerichtsbarkeit, der Arbeitsinspektion sowie der Finanzpolizei. Damit soll die bisherige Schwerpunktsetzung auf die Bereiche Bildung, Sicherheit und Rechtssprechung weiter gewährleistet werden.

1.2 Kernergebnisse der Studie

Die Altersstruktur im Bundesdienst weist eine ungleichmäßige Verteilung auf. In den höheren Jahrgängen konzentrieren sich viele MitarbeiterInnen, in den jüngeren vergleichsweise wenige.

- Das Durchschnittsalter im Bundesdienst beträgt 45,0 Jahre und ist in den letzten Jahren stark angestiegen (1995: 40,5 Jahre). Das Durchschnittsalter in der Privatwirtschaft liegt hingegen bei nur 37,7 Jahren.
- 37% der MitarbeiterInnen sind 50 Jahre und älter während demgegenüber nur 20% der MitarbeiterInnen 35 Jahre und jünger sind. Der Vergleich mit allen unselbständig Erwerbstätigen in Österreich zeigt eine spiegelverkehrte Zusammensetzung: Der Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen beträgt 21%, während 38% 35 Jahre und jünger sind.

- Die Demografieanalyse auf Qualifikationsebene zeigt, dass die höchsten Abgänge im Bundesdienst, aufgrund der zahlenmäßig hohen Relevanz, bei den AkademikerInnen und MaturantInnen erwartet werden.

1.3 Die Gründe für die veränderte Altersstruktur

- Der Altersaufbau ist vor allem eine Folge der restriktiven Aufnahmepolitik. Seit 1999 konnte der Personalstand des Bundes um mehr als 10.000 VBÄ verringert werden (zusätzlich durch Ausgliederungen um 23.500 VBÄ). Der Verwaltungsdienst war von diesen Einsparungen am stärksten betroffen. Die Einsparungen im Bundesdienst wurden durch Nichtnachbesetzung von Pensionierungen realisiert, dadurch kam es zu einer geringen Anzahl jährlicher Neuaufnahmen.
- Weiters haben die Bestrebungen bei Neuaufnahmen eine höhere Qualifikation voraussetzen dazu geführt, dass BerufseinsteigerInnen heute tendenziell älter sind als früher.
- Dazu kommt, dass das Pensionsantrittsalter im Vergleich zu 1995 um 4,1 Jahre gestiegen ist.

1.4 Folgen

- Die Fehlzeitenstudie zeigt den Zusammenhang zwischen Fehlzeiten und Alter auf. Mit steigendem Alter steigen auch die krankheitsbedingten Fehlzeiten an.
- Aufgrund des Altersaufbaus im Bundesdienst kommt es in den nächsten Jahren zu hohen Personalabgängen aufgrund von Pensionierungen. Die Ressorts bzw. relevanten Berufsgruppen sind davon unterschiedlich stark betroffen.

1.5 Alterszusammensetzung der Ressorts bzw. relevanten Berufsgruppen

Eine Bewertung anhand ausgewählter Kriterien zeigt die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs auf. Bei der nachfolgenden Analyse wird einerseits die Pensionierungsquote bis 2024, andererseits der Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen nach Qualifikation dargestellt.

Die rote Ampel zeigt eine eher ungünstige Altersverteilung auf, sowohl die Pensionierungsquote wie auch der Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen in den einzelnen Qualifikationsgruppen überschreiten die 40%-Marke. Die grüne Ampel signalisiert eine ausgeglichene Altersverteilung, die Werte in diesen Bereichen liegen unter 33%, während die orange Ampel eine mittelmäßige Verteilung ausdrückt (Kennzahlen $\geq 33\%$ und $\leq 40\%$).

Die Obersten Organe des Bundes sind in der nachfolgenden Bewertung nicht mitumfasst, da diese von den Ressorts unterschiedliche Rekrutierungsstrategien verfolgen. Zumeist sind erfahrene, und damit ältere, MitarbeiterInnen tätig, weshalb die vorliegenden Parameter für die Bewertung der Obersten Organe nicht geeignet sind.

Zusammenfassende Bewertung je Ressort bzw. relevanter Berufsgruppe

Organisationseinheit/ Bewertung	Pensions- quote bis 2024	Qualifikationsgruppe ≥ 50			
		Aka.	Mat.	MD+FD	HD
BKA	●	●	●	●	●
BMI Exekutivdienst	●				
BMI Verwaltung	●	●	●	●	●
BMeiA	●	●	●	●	●
BMJ RichterInnen/StaatsanwältInnen	●				
BMJ Exekutivdienst	●				
BMJ Verwaltung	●	●	●	●	●
BMLVS Militärischer Dienst	●	●	●	●	
BMLVS Verwaltung	●	●	●	●	●
BMF	●	●	●	●	●
BMASK	●	●	●	●	●
BMG	●	●	●	●	
BMUKK LehrerInnen	●	●	●		
BMUKK Verwaltungsdienst	●	●	●	●	●
BMWF	●	●	●	●	●
BMWFJ	●	●	●	●	●
BMVIT	●	●	●	●	
BMLFUW LehrerInnen	●	●	●		
BMLFUW Verwaltungsdienst	●	●	●	●	●

*Analyse ohne Berücksichtigung der jeweiligen Rekrutierungsstrategien (Aufnahme erfahrener MitarbeiterInnen durch Abwerben vs. Neuaufnahme junger AbsolventInnen)

[Aka.= AkademikerInnen; Mat.= MaturantInnen; MD+FD= Mittlerer Dienst und Fachdienst, HD= Hilfsdienst]

Geht man auf Berufsgruppenebene kann man die Aussage treffen, dass die Altersstruktur von ExekutivbeamtlInnen, des Militärischen Dienstes sowie der RichterInnen und StaatsanwältInnen nachhaltig zusammengesetzt ist. Handlungsbedarf besteht vor allem bei den LehrerInnen im BMUKK sowie in großen Teilen der Verwaltung (insbesondere im Gesundheits-, Verkehrs-, Wirtschaftsressort sowie in der Schulverwaltung).

1.6 Personalpolitische Handlungsfelder

Die personalpolitischen Handlungsfelder zeigen Ansatzpunkte, um sich auf die Herausforderungen des demografischen Wandels vorzubereiten. Im Kapitel 5 wird die Thematik aus umfeldorientierter, individueller und organisationsbezogener Sicht beleuchtet.

- Die umfeldorientierte Perspektive beantwortet die Fragestellung, wie junge Menschen angesprochen bzw. in der Arbeitswelt qualifiziert werden können. Die Handlungsfelder „Attraktiver Arbeitgeber“, „Recruiting“, „Lehrlingsausbildung“ sowie „Praktika im Bundesdienst“ werden in diesem Zusammenhang näher beleuchtet.
- Die individuelle Perspektive beinhaltet die Handlungsfelder „Motivation und Arbeitsfähigkeit“, „Führung“, „Gesundheitsförderung“ sowie „Personalentwicklung und Aus- und Weiterbildung“. Es wird die Frage beantwortet, wie MitarbeiterInnen fit für innovative Zukunftslösungen gehalten werden können.
- Die organisatorische Perspektive bietet Antworten zu der Frage, welche organisatorischen Voraussetzungen in diesem Zusammenhang förderlich sind. Die Handlungsfelder dieser Perspektive sind: „Flexibilität und Robustheit“, „Wissensmanagement“, „Mobilität“ und „Shared Services“.

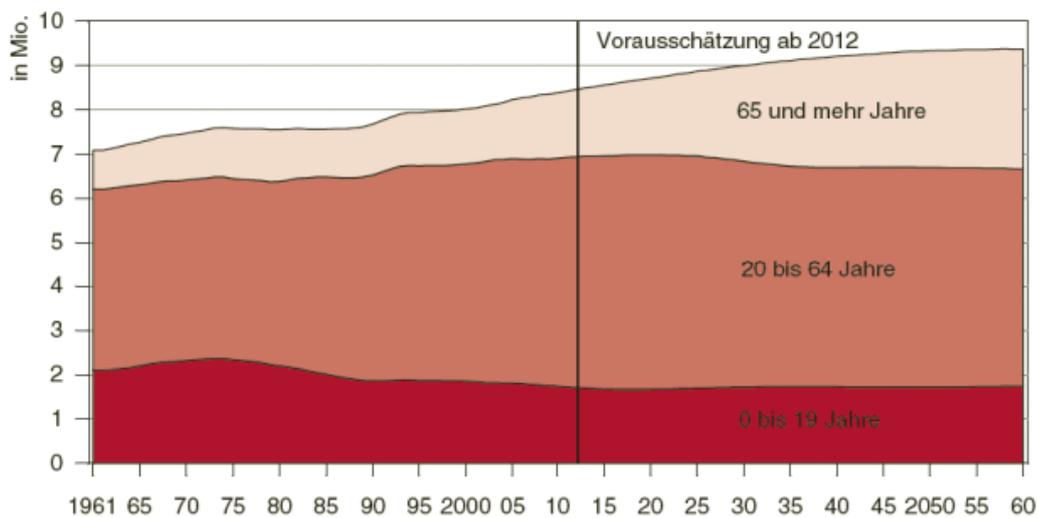
Die rechtliche Betrachtungsweise ist im Kapitel 6 zu finden und rundet die vorliegende Studie ab.

2 Einleitung

2.1 Demografische Entwicklung

Sowohl in Österreich als auch in der Europäischen Union wird in den nächsten Jahrzehnten ein demografischer Wandel stattfinden. Die Bevölkerungen werden zunehmend älter und die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter sinkt.

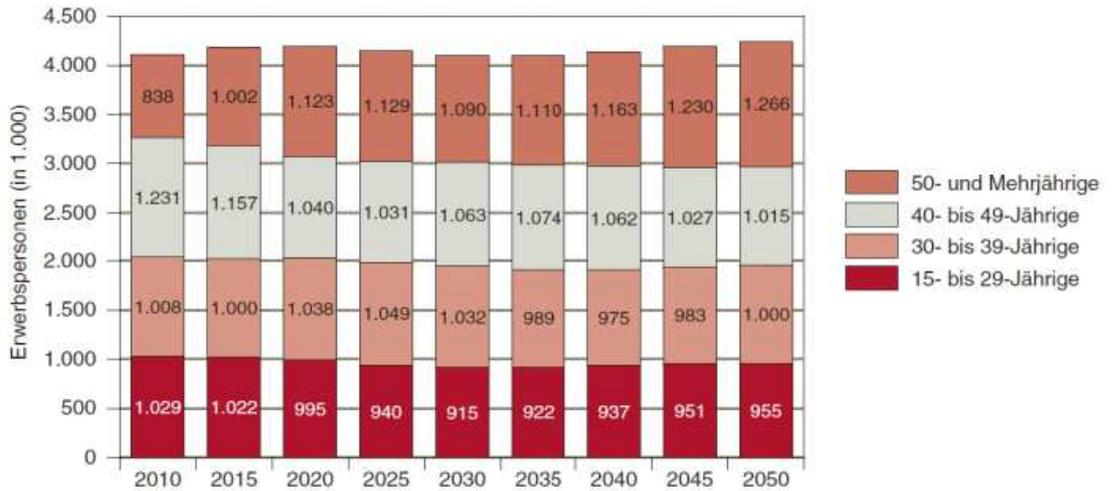
Abbildung 1 Bevölkerung nach breiten Altersgruppen 1961 bis 2060 (mittlere Variante)



Quelle: Statistik Austria, Bevölkerungsprognose Österreich (2012)

Dieser Wandel hat Folgen für nahezu alle Lebensbereiche. Das Personalmanagement öffentlicher und privater Arbeitgeber wird mit spürbaren Veränderungen konfrontiert werden. Bis zum Jahr 2030 wird die Bevölkerung Österreichs nach aktuellen Prognosen von 8,4 Mio. im Jahr 2011 auf 9,0 Mio. im Jahr 2030 (+7%) bzw. 9,4 Mio. im Jahr 2060 ansteigen. Wie die obige Grafik zeigt, verschiebt sich die Altersstruktur deutlich hin zu den älteren Menschen. Derzeit stehen 18% der Bevölkerung im Alter von 65 und mehr Jahren, bis 2020 wird diese Gruppe rund 20% der Bevölkerung und längerfristig (nach 2030) sogar mehr als 25% ausmachen. Die Gruppe der 20- bis 64-Jährigen wird mittelfristig um 5%, langfristige um rund 10% sinken.

Abbildung 2 Entwicklung der Erwerbspersonen nach breiten Altersgruppen 2010-2050 (laut Hauptszenario)

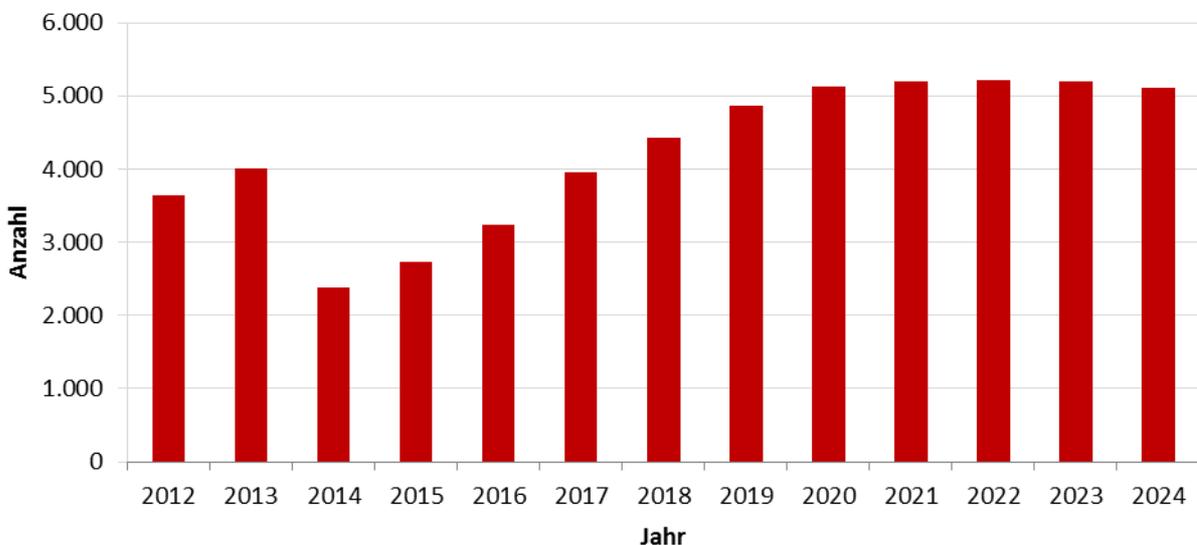


Quelle: Statistik Austria, Erwerbsprognose (2010) Österreich

Die Erwerbsprognosen zeigen, dass sich ArbeitgeberInnen in der Konsequenz darauf einstellen müssen, dass die Gruppe der 50-Jährigen und Älteren einen immer größer werdenden Anteil der Gesamtbelegschaft bildet.

Ausgehend davon ist im Bundesdienst mit hohen Personalabgängen in den nächsten Jahren zu rechnen. Bis 2024 werden 55.000 Pensionierungen prognostiziert. Damit scheiden rund 42% des bestehenden Personals aus – die Ressorts bzw. wesentlichen Berufsgruppen sind davon unterschiedlich betroffen. Bis 2013 ist ein Anstieg der jährlichen Pensionierungen zu erwarten, gefolgt von einem starken Absinken im Jahr 2014. Dies ist auf Veränderungen bei Frühpensionierungsmodellen zurückzuführen. Ab 2014 steigen die jährlichen Pensionierungen aufgrund der Altersstruktur bis 2020 stetig an. Danach verbleiben sie auf relativ hohem Niveau von knapp über 5.000 Pensionierungen jährlich.

Abbildung 3 Pensionsprognose im Bundesdienst, 2012-2024



Aufgrund der demografisch bedingten Situation auf dem Arbeitsmarkt ist voraussichtlich damit zu rechnen, dass es schwieriger wird Nachwuchskräfte zu rekrutieren. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich als attraktiver Arbeitgeber am Arbeitsmarkt zu positionieren und je nach Lebensphase differenzierte Personalstrategien umzusetzen.

Alle Altersgruppen weisen für sich spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten auf, die zum Vorteil der Organisation genutzt werden können. Nur wenn Personalverantwortliche bereit sind ihre Strategien zeitgerecht an neue Rahmenbedingungen anzupassen und auf die Gegebenheiten proaktiv und organisiert zu reagieren kann der Erfolg durch Nutzung dieser Potentiale sichergestellt werden.

2.2 Personalpolitische Rahmenbedingungen

Die Bundesregierung hat im Regierungsprogramm 2008 - 2013 im Rahmen des Kapitels „Leistungsfähiger Staat“ festgehalten, den Personalstand des Bundes unter Berücksichtigung der Altersstruktur des Bundes und allfälliger spezieller Erfordernisse der Aufgaben des Bundes weiter zu konsolidieren.

Personalkonsolidierung erfolgt im Bundesdienst durch Nichtnachbesetzung von Pensionierungen. Diese Maßnahme führt dazu, dass das Durchschnittsalter des Personals kontinuierlich steigt, weil am unteren Ende der Altersverteilung nur wenige junge MitarbeiterInnen nachrücken, die den Altersdurchschnitt stabilisieren würden.

Begleitend zum Stabilitätsgesetz 2012 hat die Bundesregierung folgende Konsolidierungsmaßnahmen beschlossen:

- Von 2012 bis 2014: Aufnahmestopp im Bundesdienst. Das heißt, dass Einsparungen in Höhe der prognostizierten Pensionierungen lukriert werden können.
- Für die Jahre 2015 und 2016: Nichtnachbesetzung jeder zweiten Pensionierung.
- Ausnahmen von dieser grundsätzlichen Vorgehensweise bestehen im Bereich der LehrerInnen an den Schulen, der Exekutive, der Gerichtsbarkeit, der Arbeitsinspektion sowie der Finanzpolizei. Weitere wichtige Ausnahmereiche stellen die Übernahme von Lehrlingen nach der gesetzlichen Behaltfrist sowie die Aufnahme von Menschen mit Behinderung mit einem Behinderungsgrad von 70% und mehr dar.

Damit soll die Schwerpunktsetzung auf die Bereiche Bildung, Sicherheit und Rechtsprechung gewährleistet werden.

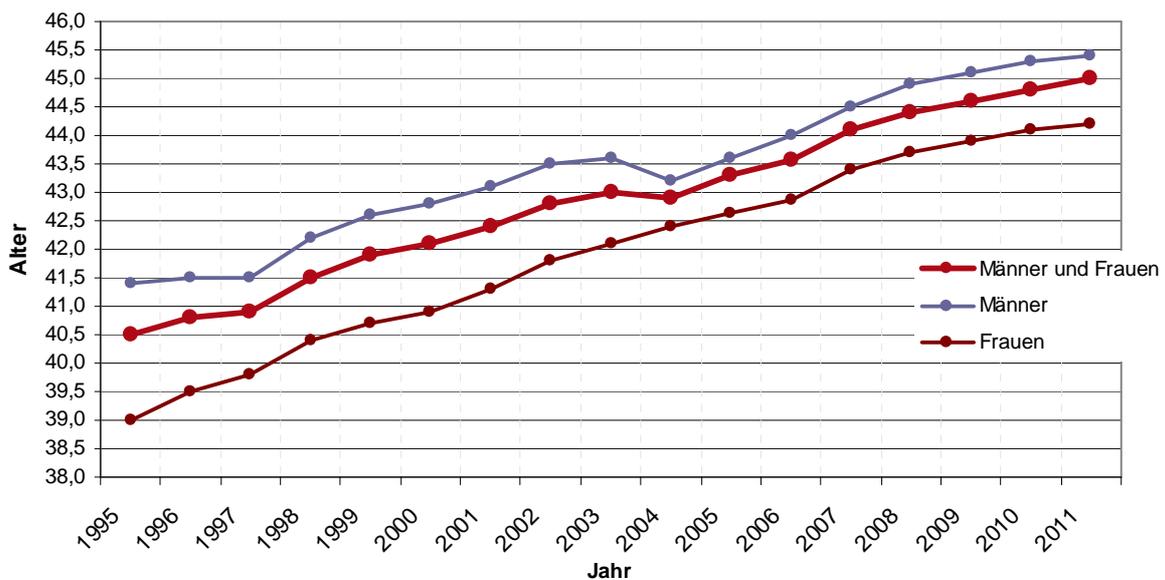
2.3 Die Altersstruktur im Bundesdienst

Die Altersstruktur im Bundesdienst weist eine ungleichmäßige Verteilung auf. In den höheren Jahrgängen konzentriert sich sehr viel Personal, während die jüngeren Jahrgänge zahlenmäßig schwach besetzt sind.

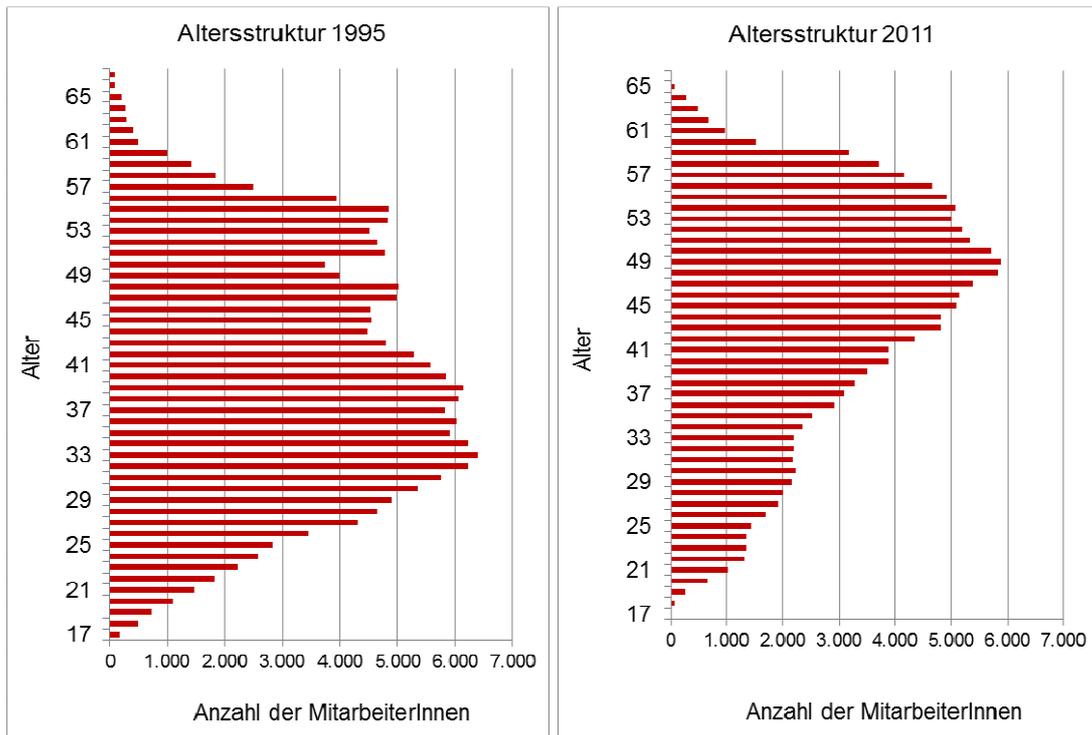
2.3.1 Entwicklung des Durchschnittsalters seit 1995

Im Zeitraum von 1995 bis 2011 ist das Durchschnittsalter der Bundesbediensteten von 40,5 Jahre auf aktuell 45,0 Jahre gestiegen. Bis auf ein vorübergehendes Sinken im Jahr 2004, das auf die Ausgliederung der Universitäten zurückzuführen war, erfolgte diese Entwicklung kontinuierlich. Der Anstieg des Durchschnittsalters ist sowohl bei männlichen als auch bei weiblichen Bediensteten zu beobachten. Der Anteil der „45-plus-MitarbeiterInnen“ ist parallel dazu von 35% auf 55% angewachsen.

Abbildung 4 Durchschnittsalter der Bundesbediensteten im Zeitablauf



Der Anstieg des Durchschnittsalters ist das Ergebnis tiefgreifender Veränderungen im Altersaufbau des Bundespersonals. Diese Veränderung lässt sich am besten anhand einer grafischen Gegenüberstellung der Altersstruktur 1995 mit aktuellen Daten verdeutlichen.

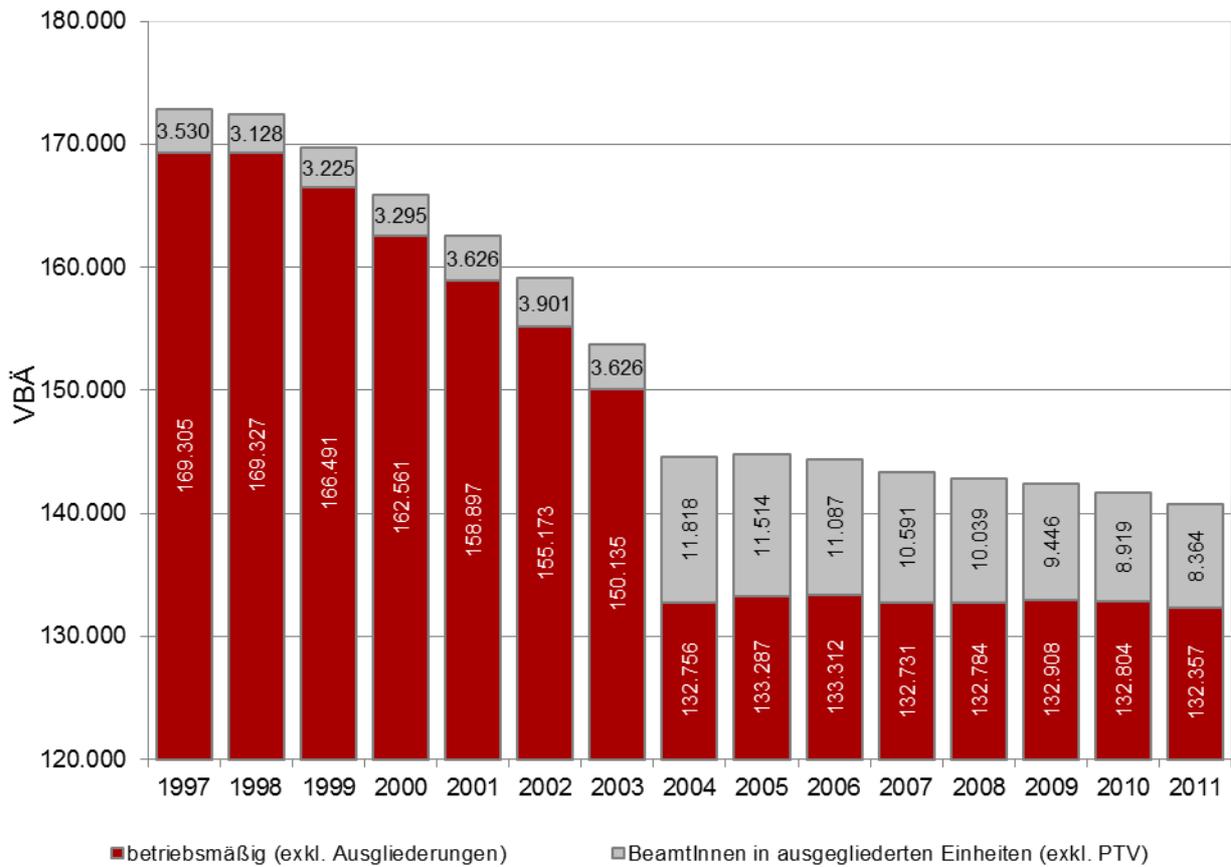
Abbildung 5 Altersstruktur 1995 und 2011

Die Besetzung der jungen Jahrgänge, etwa der 35-Jährigen und jüngerer, ist derzeit nur halb so stark wie 1995. Damals waren die am stärksten besetzten Jahrgänge 32 bis 34 Jahre alt. Heute sind dieselben Jahrgänge 48 bis 50 Jahre alt und nach wie vor die im Bundesdienst zahlenmäßig stärksten.

2.3.2 Die Gründe für die veränderte Altersstruktur

Der Altersaufbau ist vor allem eine Folge der restriktiven Aufnahmepolitik der letzten Jahre. Wie in der Broschüre „Das Personal des Bundes 2012“ näher ausgeführt (zu finden unter: <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/publikationen.html>), konnte der Personalstand seit 1999 um 34.134 Bedienstete verringert werden. Im Bundesdienst wurden 10.256 VBÄ, durch Ausgliederungen weitere 23.469 VBÄ eingespart.

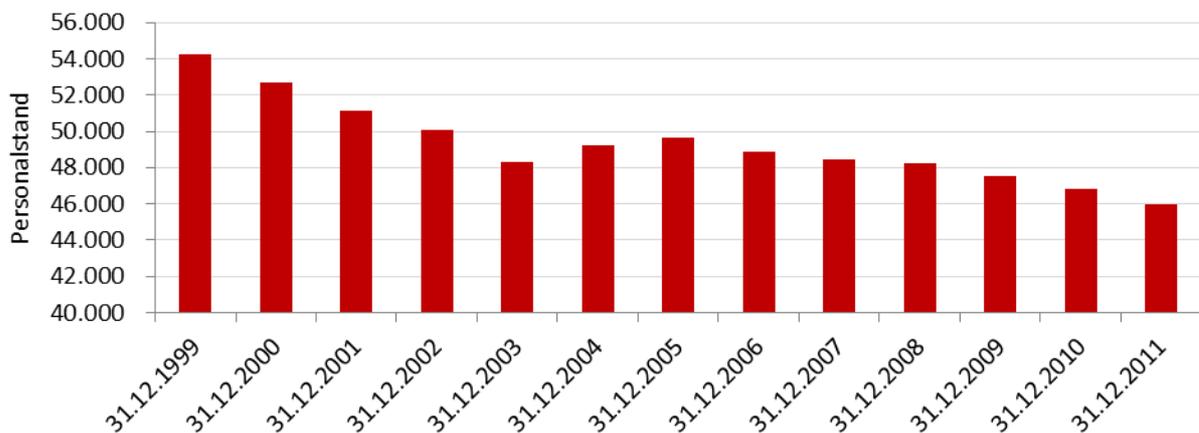
Abbildung 6 Personalstandsveränderungen 1997-2011



Der Verwaltungsdienst ist von diesen personellen Einsparungen am stärksten betroffen. Seit 1999 wurden 15,2% der MitarbeiterInnen nicht mehr nachbesetzt. Das entspricht einer Personalreduktion von rund 8.200 VBÄ. Damit wurde der Arbeitsplatz jeder 6. Mitarbeiterin bzw. jeden 6. Mitarbeiters eingespart.

Aufgabenreformen, schlankere Prozessabläufe und der vermehrte Einsatz von neuen Informationstechnologien stellten Voraussetzungen für diese Entwicklung dar.

Abbildung 7 Entwicklung des Personalstandes im Verwaltungsdienst



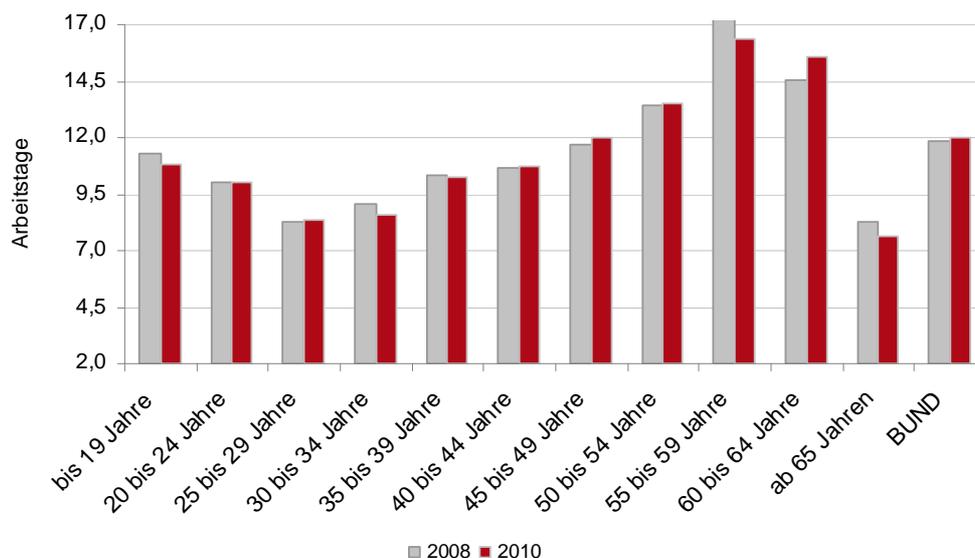
Die Grafik zeigt einen punktuellen Rückgang im Jahr 2003, der auf die Inanspruchnahme eines Frühpensionsmodells mit Pensionsabschlägen für MitarbeiterInnen im Alter von 55 plus gemäß Bundesbediensteten-Sozialplangesetz zurückzuführen ist. Dieses Modell konnte von allen Berufsgruppen in Anspruch genommen werden und war ausschließlich auf das Jahr 2003 beschränkt.

Dazu kommt, dass das Pensionsantrittsalter im Vergleich zu 1995 um rund 4,1 Jahre gestiegen ist. Weiters haben die Bestrebungen, bei Neuaufnahmen eine höhere Qualifikation vorauszusetzen dazu geführt, dass BerufseinsteigerInnen im Bundesdienst heute tendenziell älter sind als früher.

2.4 Demografie und Krankenstand

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass mit steigendem Lebensalter auch die Krankenstandstage anwachsen (vgl. Fehlzeitenstudie des Bundes zu finden unter: <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/publikationen.html>).

Abbildung 8 Krankenstandstage nach Altersklassen



Die Grafik zeigt, dass Jugendliche bis 19 Jahre relativ viele Ausfallstage verzeichnen, im Haupterwerbsalter erreichen die Krankenstandstage die niedrigsten Werte. Ab 25 Jahren steigt die Zahl der Ausfallstage kontinuierlich an und erreicht im Jahr 2010 bei den 55- bis 59-Jährigen den Höchststand. Bei den 60- bis 64-Jährigen gehen die Krankenstandstage wieder zurück und fallen bei den über 65-Jährigen enorm ab. Die rückläufige Entwicklung bei den älteren ArbeitnehmerInnen ist offenbar darauf zurückzuführen, dass im höheren Alter vorwiegend Beschäftigte mit überdurchschnittlicher Gesundheit und/oder einer besonders starken Motivation zur Erwerbstätigkeit im Bundesdienst verbleiben. Ein Großteil der Bediensteten in dieser Altersklasse tritt bei Vorliegen gesundheitlicher Probleme in den Ruhestand.

Diese Daten unterstreichen die Wichtigkeit von unterstützenden personalpolitischen Instrumenten wie die betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) oder etwa MitarbeiterInnenmotivation.

2.4.1 Fazit

Im Laufe der nächsten Jahre wird es durch die derzeit starke Besetzung der älteren Jahrgänge zu hohen Personalabgängen aufgrund von Pensionierungen kommen. Die Ressorts bzw. Berufsgruppen des Bundes werden davon unterschiedlich stark betroffen sein. In den stärker betroffenen Bereichen ist mit erhöhtem Bedarf an Nachbesetzungen zu rechnen.

Die demografische Situation kann, je nach Blickwinkel, als Risikofaktor aber auch als Chance, zur strategischen Neuausrichtung, gesehen werden.

3 Demografische Bundessicht

Ziel der beiden nachfolgenden Kapitel ist die Darstellung der demografischen IST-Situation im Bundesdienst sowie anschließend der steuerungsrelevanten Ressortsicht. Damit soll eine umfassende Grundlage für die mittel- bis langfristige Personalplanung und -steuerung der Ressorts geschaffen werden.

Die wesentlichen Informationen finden sich zu Beginn jedes Unterkapitels in Form eines Datenblatts. Datenbasis stellen die Jahrgangswerte 2011 aus dem Managementinformationssystem (MIS) dar. Vergangenheitsdaten wurden aus dem Personalinformationssystem (PIS) gewonnen. Sämtliche Informationen zu den Bereichen Bevölkerung und Arbeitsmarkt beruhen auf Berechnungen der Statistik Austria.

Datenblätter

Prinzipiell orientieren sich die Datenblätter an der Ressortsicht. In jenen Ressorts wo die Berufsgruppe, aufgrund ihrer großen Anzahl, von übergeordneter Bedeutung ist, wurde die Darstellung auf Berufsgruppenebene gewählt. Damit konnte auf die Berufsgruppenspezifika näher eingegangen werden.

Die Kennzahlen in den einzelnen Datenblättern sind grundsätzlich auf Basis von Vollbeschäftigtenäquivalenten (VBÄ) berechnet. Die „Frauenquote“, „Teilbeschäftigtenquote“ und „BeamtenInnenquote“ wurden auf Basis der Personenanzahl ermittelt.

Die Obersten Organe des Bundes haben in der Regel eine differenzierte Rekrutierungspolitik, die Auswirkungen auf den Altersaufbau hat. Häufig werden ältere MitarbeiterInnen, die bereits Erfahrung mitbringen, eingesetzt. Daher wird von Ressortvergleichen abgesehen.

Demografieanalyse

Im Wesentlichen stehen zwei Personengruppen im Mittelpunkt der Analyse:

- ≤ 35 : MitarbeiterInnen, die 35 Jahre und jünger sind und sich im ersten Drittel ihrer beruflichen Laufbahn befinden. Diese Gruppe steht seit 10 bis 15 Jahren im Berufsleben und stellt das Nachwuchspotential einer Organisation dar.
- ≥ 50 : MitarbeiterInnen, die 50 Jahre und älter sind und sich somit im letzten Drittel ihrer beruflichen Karriere befinden. Diese Personen werden voraussichtlich innerhalb von 10 bis 15 Jahren in die Pension übertreten.

Durch die grafische Gegenüberstellung dieser beiden Gruppen einerseits, sowie dem Vergleich mit allen unselbständig Erwerbstätigen andererseits, kann die Altersverteilung der einzelnen Ressorts bzw. relevanten Berufsgruppen übersichtlich dargestellt werden.

Zur Identifikation von möglichen zukünftigen Engpässen in den einzelnen Qualifikationsgruppen wurden die Kennzahlen weiter differenziert.

Die Darstellung der Qualifikationsverteilung liefert darüber hinausgehende Informationen, wodurch die für weitere Maßnahmen relevanten Bereiche lokalisiert werden können.

Das Durchschnittsalter, Konzentrationsmaß sowie die Pensionierungsquote vervollständigen die demografischen Kenngrößen der jeweiligen Ressorts.

Das Konzentrationsmaß zeigt in wie vielen Altersklassen sich die Hälfte der MitarbeiterInnen befindet. Ist diese Kennzahl sehr klein, bedeutet das, dass sich sehr viele MitarbeiterInnen in nur wenigen Alterskohorten befinden – wenn diese MitarbeiterInnen schließlich das Pensionsantrittsalter erreichen, ist mit hohen Personalabgängen zu rechnen. Interessant hierbei ist auch die Lage; befindet sich der Großteil der MitarbeiterInnen zwischen 30 und 40 Jahren stellt dies eine geringere Dringlichkeit für das Personalmanagement dar, wie die Konzentration von sehr vielen MitarbeiterInnen in den Alterskohorten zwischen beispielsweise 50 und 60 Jahren.

Basis für die Berechnung der Pensionierungsquote stellt das Pensionsprognosemodell dar. Mithilfe dieses Modells, das sowohl Erfahrungswerte wie auch zukünftige Parameter berücksichtigt, können Pensionierungen im Bundesdienst bis ins Jahr 2024 prognostiziert werden.

Strukturdaten wie der Personalstand, die Qualifikationsstruktur, Frauen-, Teilbeschäftigten-, und BeamtInnenquote sowie grafische Aufbereitungen liefern nützliche Hintergrundinformationen für die Interpretation der Daten.

Die Analyse konzentriert sich auf signifikante Auffälligkeiten der einzelnen Kennzahlen im Bundesvergleich. In jenen Ressort oder Berufsgruppen, in denen die Daten wesentlich über bzw. unter dem Durchschnitt liegen, wird in der Analyse näher darauf eingegangen.

Darüber hinausgehende Informationen zur Datenlage und Berechnung der Kennzahlen sind im „Glossar“ (Kapitel 7) zu finden.

3.1 Datenblatt Bund:

Tabelle 1 Kennzahlen Allgemein - Bund

Personalstand in VBÄ:	132.342	Frauenquote:	40,6%
Teilbeschäftigtenquote:	16,7%	BeamtInnenquote:	57,5%

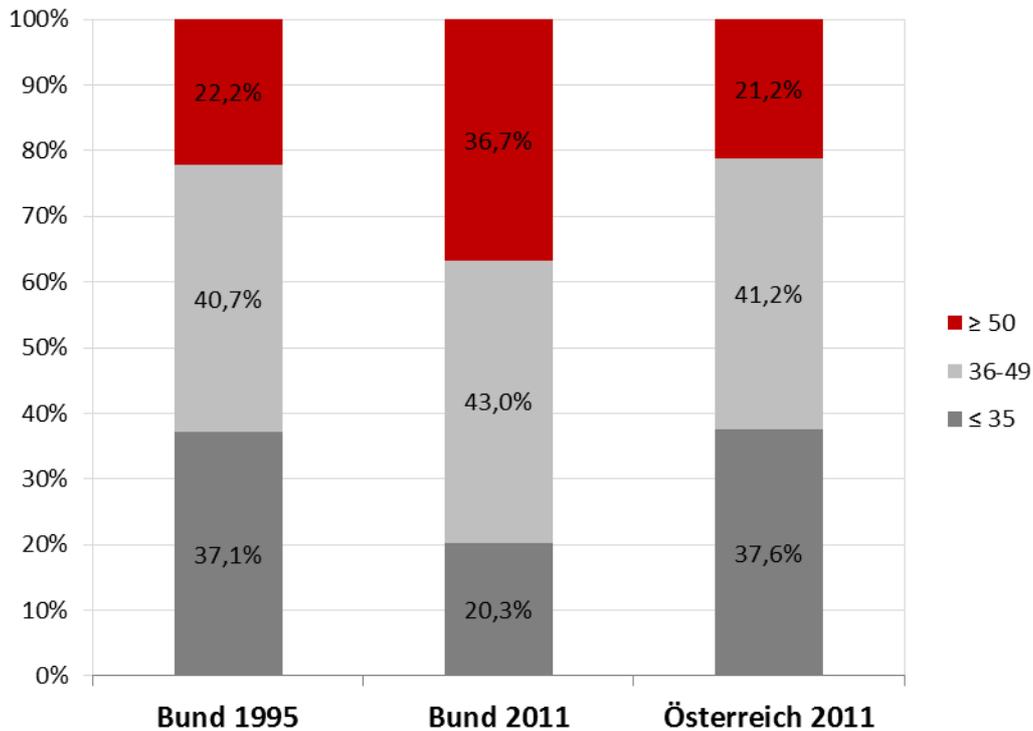


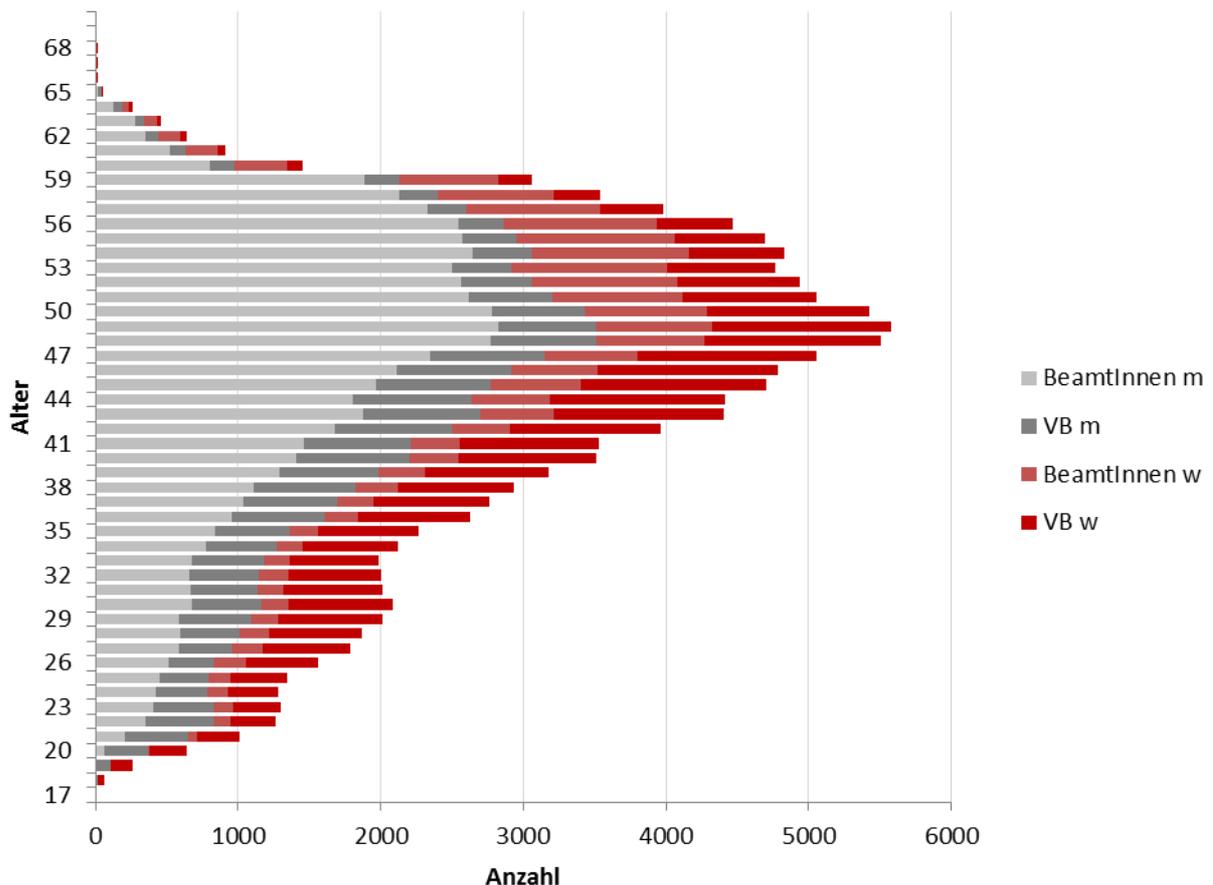
Tabelle 2 Altersstrukturkennzahlen - Bund

Ø Alter 2011:	45,0	Konzentrationsmaß:	14 (43-56)
Ø Alter 1995:	40,5		(51,8%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35):	20,3%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	36,7%
Frauenquote ≤ 35:	44,5%	Frauenquote ≥ 50:	37,2%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	15,7%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	12,7%
AkademikerInnen ≤ 35:	15,8%	AkademikerInnen ≥ 50:	44,8%
MaturantInnen ≤ 35:	17,3%	MaturantInnen ≥ 50:	37,8%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	19,2%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	34,7%
Exekutivdienst ≤ 35:	27,0%	Exekutivdienst ≥ 50:	27,6%
Hilfsdienst ≤ 35:	24,3%	Hilfsdienst ≥ 50:	38,8%

Tabelle 3 Kennzahlen Pension - Bund

Pensionierungsquote 2011	2,7%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	41,6%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

3.1.1 Alterspyramide Bund:



3.1.2 Analyse:

Mit einer Personalkapazität von 132.342 Vollbeschäftigtenäquivalenten (VBÄ) ist der Bund der größte Arbeitgeber Österreichs.

Das Bundespersonal ist eine sehr heterogene Gruppe und umfasst die unterschiedlichsten Berufsgruppen und Aufgabenfelder. Etwas mehr als ein Drittel der Bediensteten gehört dem „Verwaltungsdienst“ an, einer Berufsgruppe die ein weites Feld von Tätigkeitsprofilen zusammenfasst. Weitere Berufsgruppen im Bundesdienst sind die BundeslehrerInnen, der Exekutivdienst, der Militärische Dienst, RichterInnen und StaatsanwältInnen, der Krankenpflegedienst sowie die Schulaufsicht.

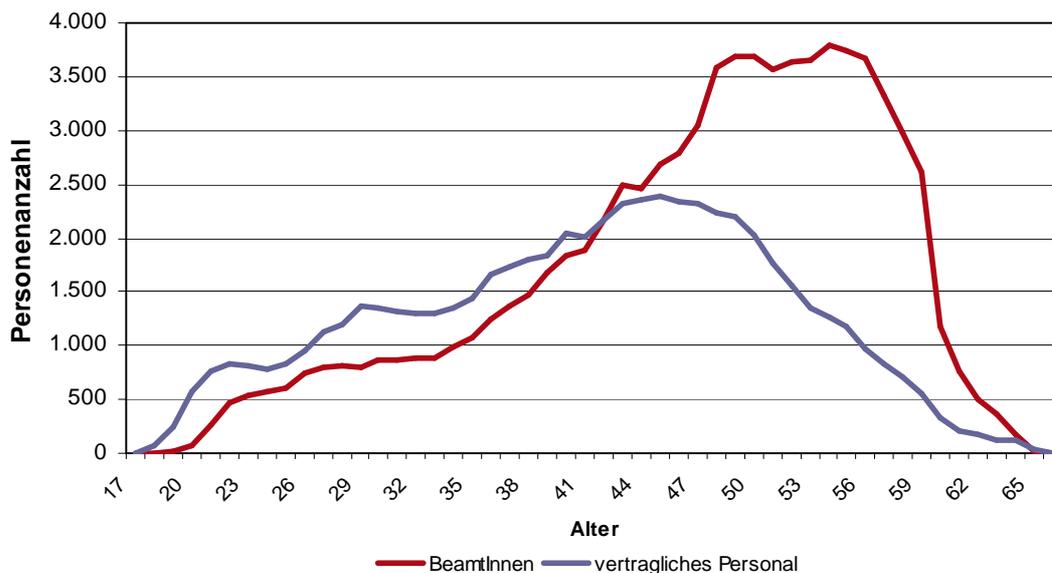
Diese Gruppen unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich ihrer beruflichen Tätigkeit, vielmehr sind der BeamtInnenanteil, das Verhältnis Frauen/Männer, der Anteil teilbeschäftigter MitarbeiterInnen sowie die Zusammensetzung hinsichtlich Alter von Interesse.

Aufgrund der unterschiedlichen Dienstverhältnisse im Bundesdienst und damit zusammenhängend der unterschiedlichen dienst- und pensionsrechtlichen Regelungen ist es wichtig eine umfassende Betrachtung in die Analyse miteinzubeziehen.

BeamtInnen treten mit Ablauf des Jahres, in dem sie das 65. Lebensjahr vollenden, kraft Gesetzes in den Ruhestand. Infolge der Pensionsreform 2003 steigt bei Vertragsbediensteten das Pensionsantrittsalter, schrittweise bis 2017, ebenfalls auf 65 Jahre an. Für vertragsbedienstete Frauen gilt, analog wie auch bei Bediensteten der Privatwirtschaft, ein um fünf Jahre früherer Pensionsantritt. Diese Regelungen wirken sich unmittelbar auf die Altersstruktur des Bundespersonals aus.

Aufgrund des seit 2003 geltenden Pragmatisierungsstopps werden in Berufsgruppen mit vertraglicher Alternative zum öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnis keine BeamtInnen mehr ernannt. Dies sind die Berufsgruppen Verwaltungsdienst, LehrerInnen und Krankenpflegedienst. Die BeamtInnenquote sinkt im Bundesdienst stetig und liegt aktuell bei 57,5%. In den Jahrgängen der 50-Jährigen und Älteren sind BeamtInnen mit einem Anteil von 74% noch deutlich in der Überzahl. In der Gruppe der 36- bis 49-Jährigen ist das Verhältnis mit einer BeamtInnenquote von 52% annähernd ausgeglichen, während in den jüngeren Jahrgängen das vertragliche Personal überwiegt. In der Gruppe der 35-Jährigen und Jüngeren beträgt die BeamtInnenquote im Vergleich nur 39%. Bei Beamtinnen und Beamten gibt es keinen Unterschied bezüglich des Pensionsantrittsalters.

Abbildung 9 Altersstruktur nach Art des Dienstverhältnisses



Hinsichtlich einer ausgewogenen Geschlechterverteilung konnten in den letzten Jahren durch verschiedenste Maßnahmen Fortschritte erzielt werden. Der Frauenanteil im Bundesdienst steigt kontinuierlich an und liegt aktuell bei 40,6% (1995: 35,9%). Vor allem die Gruppe der jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35) weist mit 44,5% einen vergleichsweise hohen Frauenanteil aus.

Diese Entwicklung zeigt, dass in den letzten Jahren vermehrt junge Frauen aufgenommen wurden, weshalb das Durchschnittsalter der weiblichen Bediensteten mit 44,2 Jahren unter jenem der Männer mit 45,4 Jahren liegt. Des Weiteren ist an dieser Stelle, wie bereits angeführt, auf das fünf Jahre frühere Pensionsantrittsalter der vertragsbediensteten Mitarbeiterinnen hinzuweisen.

Die Teilbeschäftigtenquote der jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35) liegt über jener der älteren Bediensteten (≥ 50). Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass in die Gruppe der 35-Jährigen und Jüngeren die Kinderbetreuungsteilzeitmodelle hineinfließen.

Der Bund sieht im Vergleich zur Privatwirtschaft „alt“ aus

Das Durchschnittsalter im Bundesdienst liegt aktuell bei 45,0 Jahren. Im Vergleich mit der Privatwirtschaft ist diese Kennzahl sehr hoch – das Durchschnittsalter in der Privatwirtschaft liegt mit 37,7 Jahren deutlich unter jenem im Bundesdienst.

Die Gegenüberstellung von breiten Altersgruppen der Bundesbediensteten mit jenen aller unselbständig Erwerbstätigen in Österreich zeigt die Altersverteilung: Der Anteil der Nachwuchskräfte im Bundesdienst (≤ 35) ist mit 20% vergleichsweise gering. Die Verteilung der österreichischen Erwerbsbevölkerung zeigt, dass diesem Alterssegment mehr als ein Drittel aller Erwerbstätigen angehören. Gleichzeitig ist der Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen im Bundesdienst mit rund 37% deutlich höher als bei allen unselbständig Erwerbstätigen (21%).

Die Altersverteilung 1995 zeigt eine annähernd idente Verteilung wie die aktuelle der unselbständig Erwerbstätigen. Anhand des Vergleichs Bund 1995 vs. Bund 2011 kann man die Verschiebung der Altersstruktur sehr gut erkennen.

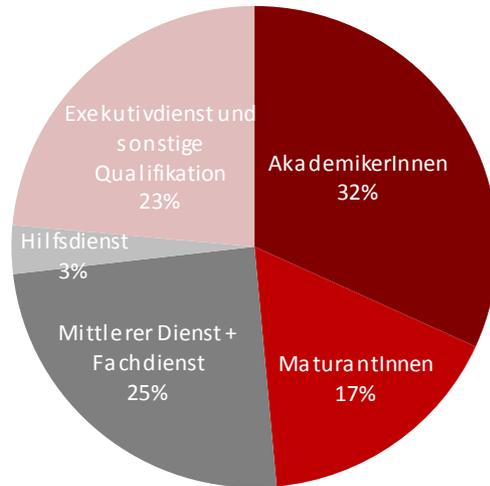
Die Alterspyramide visualisiert diese Daten. In den höheren Jahrgängen konzentrieren sich sehr viele MitarbeiterInnen während die jüngeren Jahrgänge vergleichsweise schwach besetzt sind. Die Hälfte der Bediensteten ist zwischen 43 und 56 Jahren alt.

Bis 2024 werden 42% des bestehenden Personals aufgrund von Pensionierungen ausscheiden. Das bedeutet in der Folge, dass in den nächsten Jahren aufgrund der Altersverteilung hohe Personalabgänge zu erwarten sind.

Personalbedarfsanalyse

Eine differenzierte Analyse nach Qualifikation gibt Hinweise in welchen Bereichen in den nächsten Jahren überdurchschnittlich hohe Abgänge aufgrund von Pensionierungen erwartet werden.

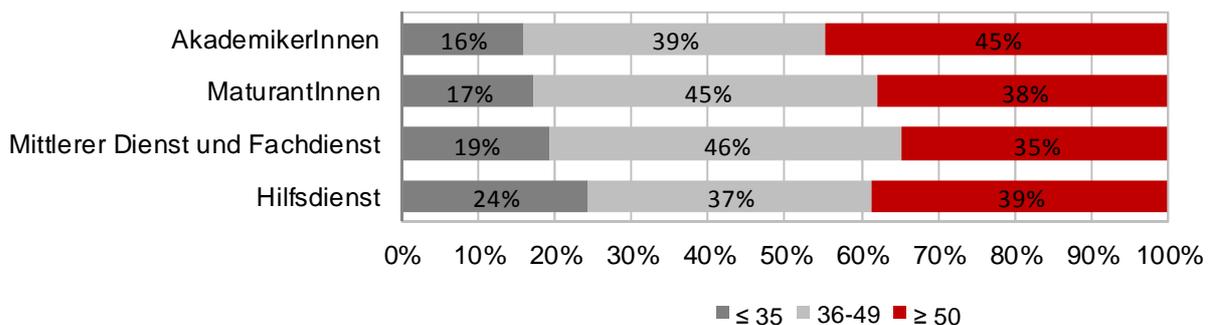
Abbildung 10 Qualifikationsstruktur - Bund



Die Darstellung der Qualifikation wird aus der besoldungsrechtlichen Stellung der Bediensteten abgeleitet. Diese spiegelt im Regelfall die höchste absolvierte Ausbildung wider. Eine Ausnahme bildet der Exekutivdienst, bei dem das Laufbahnprinzip von größerer Relevanz ist. Aus diesem Grund wird der Exekutivdienst gesondert ausgewiesen.

Die Grafik zeigt, dass der Anteil der MitarbeiterInnen mit höherer Ausbildung (AkademikerInnen und MaturantInnen) mit 49% im Bundesdienst sehr hoch ist. In der Privatwirtschaft liegt dieser Anteil im Vergleich bei „nur“ 30%. Der AkademikerInnenanteil ist vor allem deshalb so hoch, da für einige Berufsgruppen das akademische Vorbildungsprinzip eine Voraussetzung darstellt wie z.B. bei RichterInnen und StaatsanwältInnen sowie einem Großteil der LehrerInnen. Besonders die Berufsgruppe der LehrerInnen hat aufgrund ihrer Größe einen starken Einfluss auf die Qualifikationsstruktur des gesamten Bundesdienstes. Des Weiteren ist zu entnehmen, dass ein Viertel der MitarbeiterInnen im Mittleren Dienst und Fachdienst tätig ist und nur 3% der Belegschaft im Hilfsdienst arbeiten.

Abbildung 11 Altersklassen nach Qualifikation – Bund



*Exekutivbeamten sind in Abbildung 11 aufgrund des Laufbahnprinzips nicht enthalten. Nähere Informationen können unter 4.8 BMI ED bzw. 4.12 BMJ ED nachgelesen werden.

Geht man in der Demografieanalyse auf Qualifikationsebene so kann man erkennen, dass die höchsten Abgänge, aufgrund der zahlenmäßig hohen Bedeutung, bei den AkademikerInnen und MaturantInnen zu erwarten sind. Ein großer Anteil der AkademikerInnen und MaturantInnen ist 50 Jahre und älter. Diese Gruppe wird in den nächsten Jahren das Pensionierungsalter erreichen. Demgegenüber gibt es vergleichsweise wenige junge AkademikerInnen und MaturantInnen.

Aufgrund der beachtlichen Vorlaufzeiten zur Erlangung des universitären Wissens bzw. des sehr spezifischen Fachwissens in der Grundausbildung sind in diesen Bereichen erhöhte Anstrengungen sowie eine vorausschauende Planung erforderlich.

4 Steuerrelevante Datenblätter der Ressorts

4.1 Präsidentschaftskanzlei:

Tabelle 4 Kennzahlen Allgemein - PRK

Personalstand in VBÄ:	75	Frauenquote:	48,7%
Teilbeschäftigtenquote:	2,6%	BeamtInnenquote:	48,7%

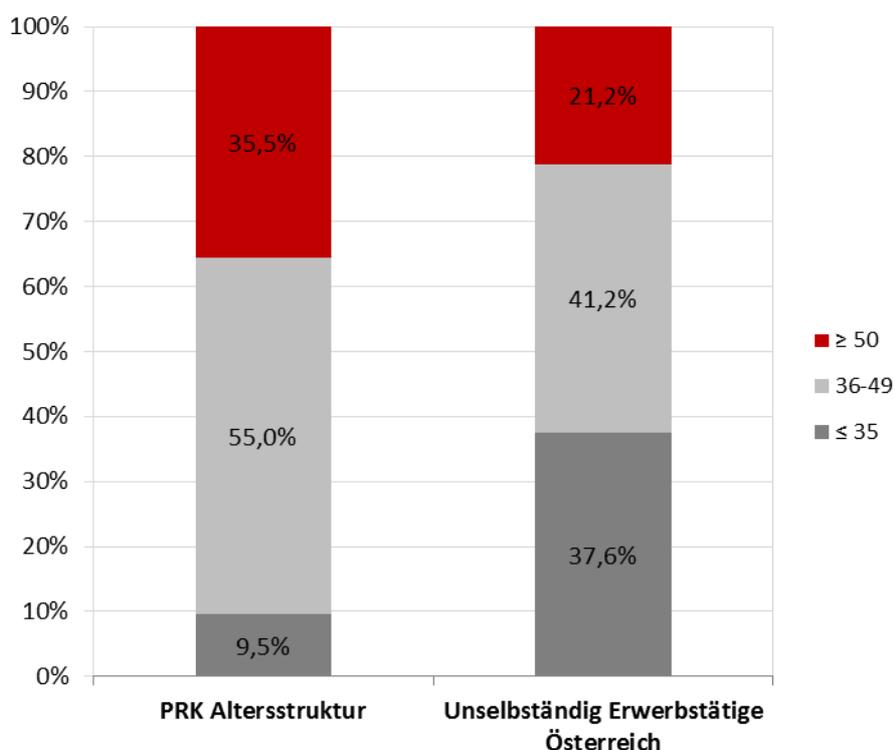
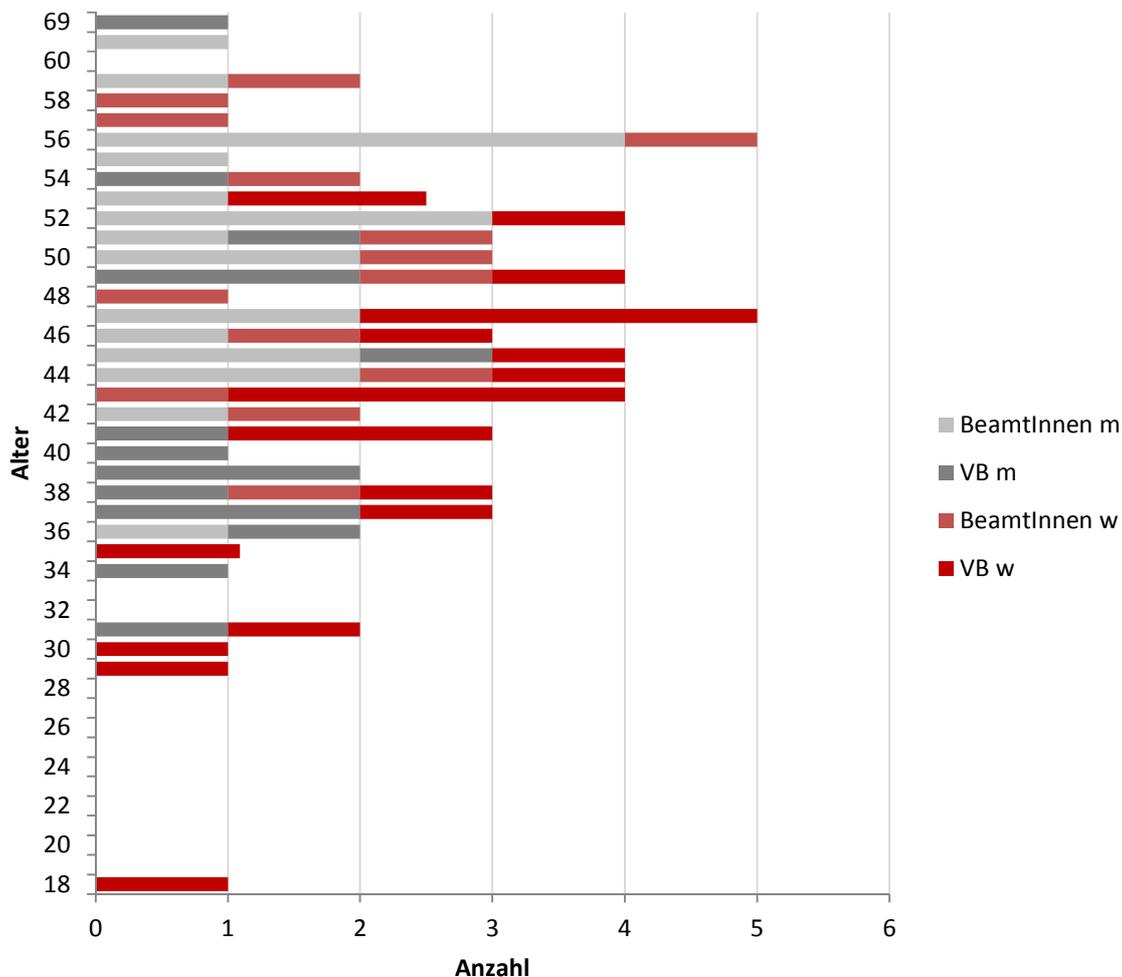


Tabelle 5 Altersstrukturkennzahlen - PRK

Ø Alter:	46,4	Konzentrationsmaß:	11 (43-53)
Ø Alter 1999:	43,1		(50,3%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35):	9,5%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	35,5%
Frauenquote ≤ 35:	75,0%	Frauenquote ≥ 50:	37,0%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	12,5%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	3,7%
AkademikerInnen ≤ 35:	0,0%	AkademikerInnen ≥ 50:	56,3%
MaturantInnen ≤ 35:	13,6%	MaturantInnen ≥ 50:	40,9%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	12,9%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	26,9%
Hilfsdienst ≤ 35:	0,0%	Hilfsdienst ≥ 50:	0,0%

Tabelle 6 Kennzahlen Pension - PRK

Pensionierungsquote 2011	0,0%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	38,9%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

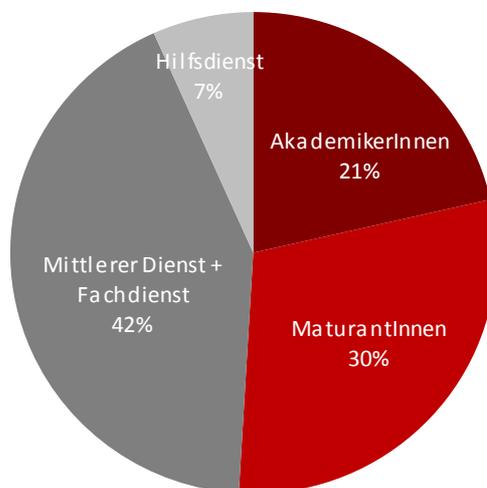
4.1.1 Alterspyramide PRK:**4.1.2 Analyse:**

Die Gegenüberstellung von älteren MitarbeiterInnen (≥ 50) und Nachwuchspotential (≤ 35) zeigt die Altersverteilung auf. Insbesondere der geringe Anteil von jungen MitarbeiterInnen ist in der Präsidentschaftskanzlei auffallend. Die Alterspyramide verdeutlicht diese Situation. Das mittlere bis höhere Alterssegment ist relativ gut vertreten, während die jüngeren Alterskohorten schwach besetzt sind.

Die Hälfte der Belegschaft ist zwischen 43 und 53 Jahren alt und konzentriert sich in einem schmalen Alterssegment. Das bedeutet in der Folge, dass innerhalb von 11 Jahren aufgrund der Altersverteilung viele Pensionierungen erwartet werden.

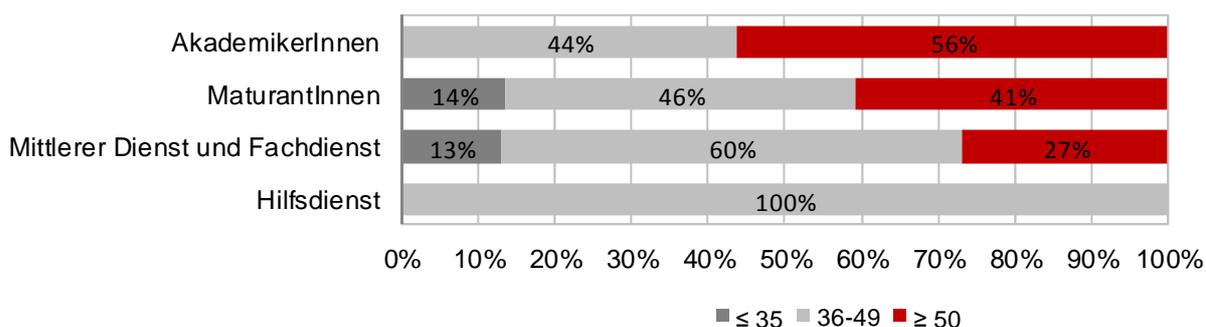
Personalbedarfsanalyse

Abbildung 12 Qualifikationsstruktur - PRK



Die Grafik zeigt, dass der Großteil der MitarbeiterInnen (42%) der Qualifikationsgruppe Mittlerer Dienst und Fachdienst angehört. Rund die Hälfte der MitarbeiterInnen (51%) sind AkademikerInnen bzw. MaturantInnen.

Abbildung 13 Altersklassen nach Qualifikation - PRK



Die höchsten Abgänge auf Qualifikationsebene sind in der Gruppe der AkademikerInnen zu erwarten. 56% der AkademikerInnen sind 50 Jahre und älter. Diese Gruppe wird in den nächsten Jahren das Pensionierungsalter erreichen. Demgegenüber gibt es keine jungen AkademikerInnen. Aufgrund des spezifischen Wissens im Bundesdienst ist eine nicht unbeachtliche Ausbildungs- und Einschulungszeit erforderlich, folglich kann es in diesem Bereich in den nächsten Jahren zu Engpässen kommen.

Ein ähnliches Bild zeigt auch die Qualifikationsgruppe MaturantInnen. Ein großer Teil dieser MitarbeiterInnen befindet sich in der Gruppe der älteren MitarbeiterInnen während vergleichsweise wenig Nachwuchspotential vorhanden ist.

4.2 Parlamentsdirektion:

Tabelle 7 Kennzahlen Allgemein - ParIDion

Personalstand in VBÄ:	392	Frauenquote:	48,8%
Teilbeschäftigtenquote:	11,9%	BeamtInnenquote:	49,1%

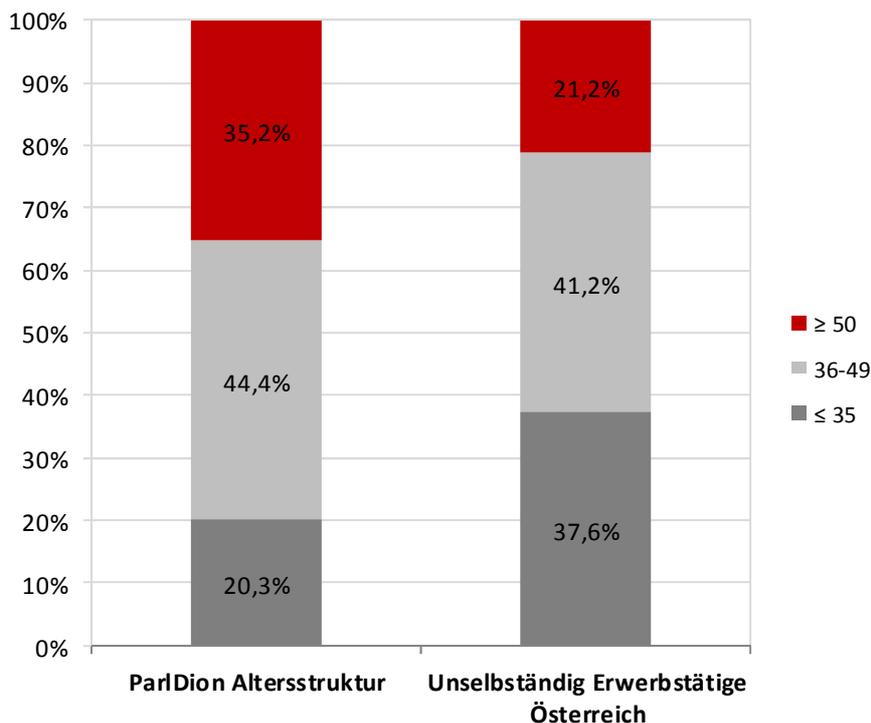


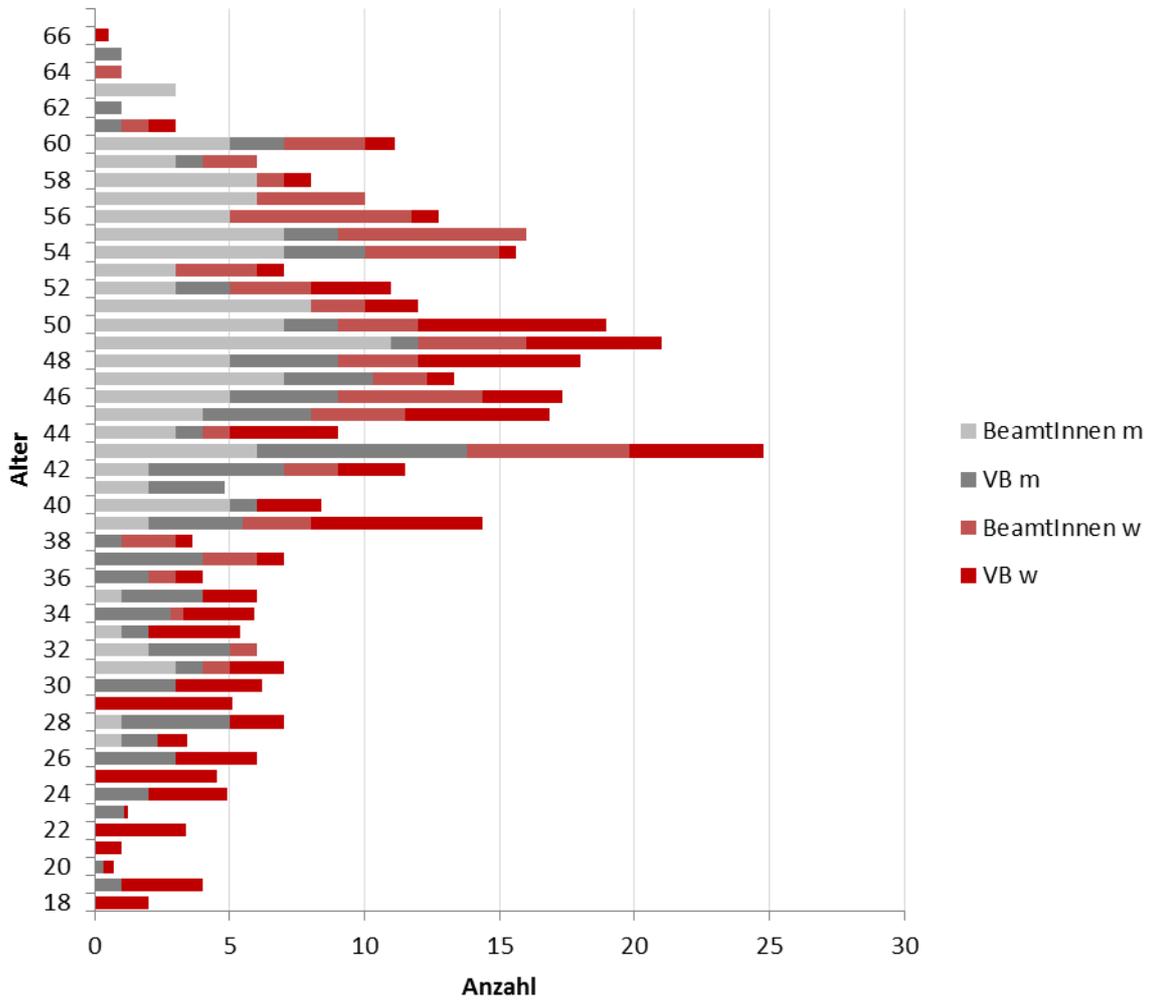
Tabelle 8 Altersstrukturkennzahlen - ParIDion

Ø Alter:	44,6	Konzentrationsmaß:	13 (43-55)
Ø Alter 1999:	41,0		(51,3%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35):	20,3%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	35,2%
Frauenquote ≤ 35:	60,4%	Frauenquote ≥ 50:	44,8%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	26,0%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	5,6%
AkademikerInnen ≤ 35:	19,3%	AkademikerInnen ≥ 50:	28,4%
MaturantInnen ≤ 35:	21,3%	MaturantInnen ≥ 50:	30,6%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	22,3%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	38,7%
Hilfsdienst ≤ 35:	13,4%	Hilfsdienst ≥ 50:	48,7%

Tabelle 9 Kennzahlen Pension - ParIDion

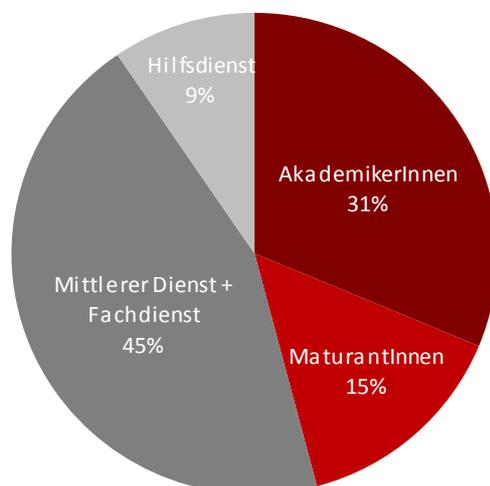
Pensionierungsquote 2011	3,6%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	37,5%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.2.1 Alterspyramide ParIDion:



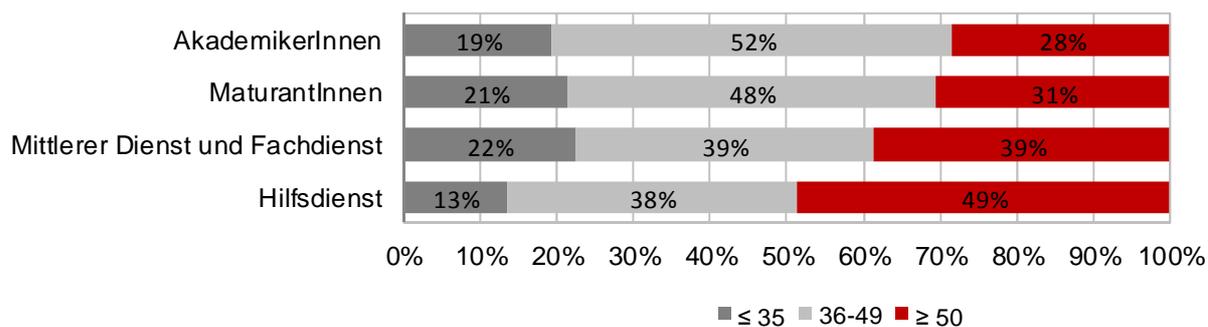
4.2.2 Analyse:

Abbildung 14 Qualifikationsstruktur - ParIDion



Die Grafik zeigt, dass der Großteil der MitarbeiterInnen (45%) der Qualifikationsgruppe „Mittlerer Dienst und Fachdienst“ angehört. Knapp ein Drittel der Belegschaft ist der Gruppe der AkademikerInnen zuzuordnen.

Abbildung 15 Altersklassen nach Qualifikation - ParIDion



Die höchsten Abgänge auf Qualifikationsebene sind aufgrund der Altersverteilung im Mittleren Dienst bzw. Fachdienst zu erwarten. Auf den ersten Blick wirkt die Qualifikationsgruppe Hilfsdienst problembehaftet – hinter dieser Gruppe stehen jedoch nur wenige MitarbeiterInnen.

4.3 Verfassungsgerichtshof:

Tabelle 10 Kennzahlen Allgemein - VfGH

Personalstand in VBÄ:	87	Frauenquote:	73,0%
Teilbeschäftigtenquote:	7,9%	BeamtInnenquote:	36,0%

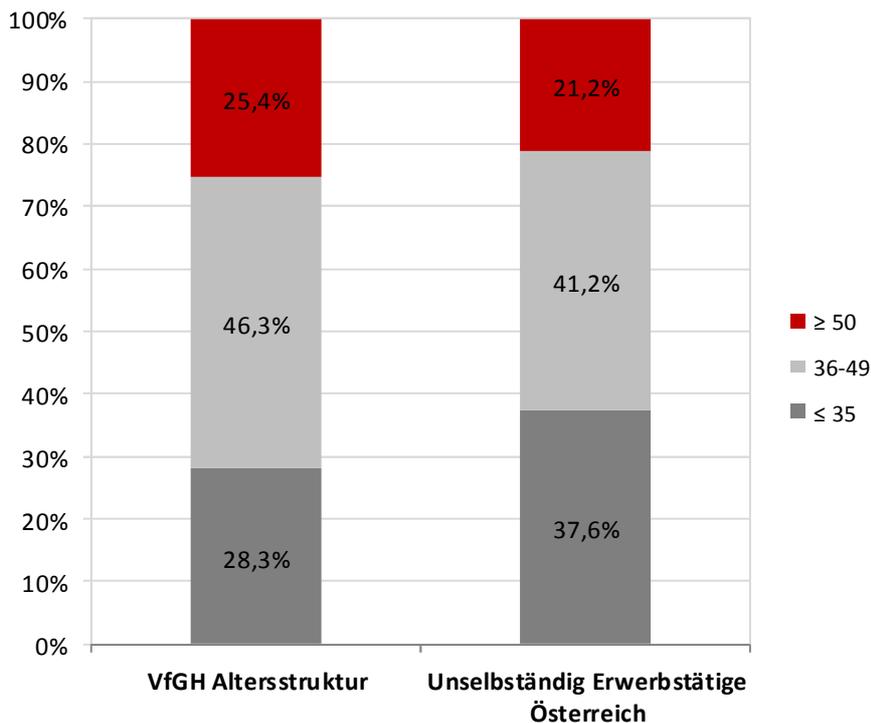


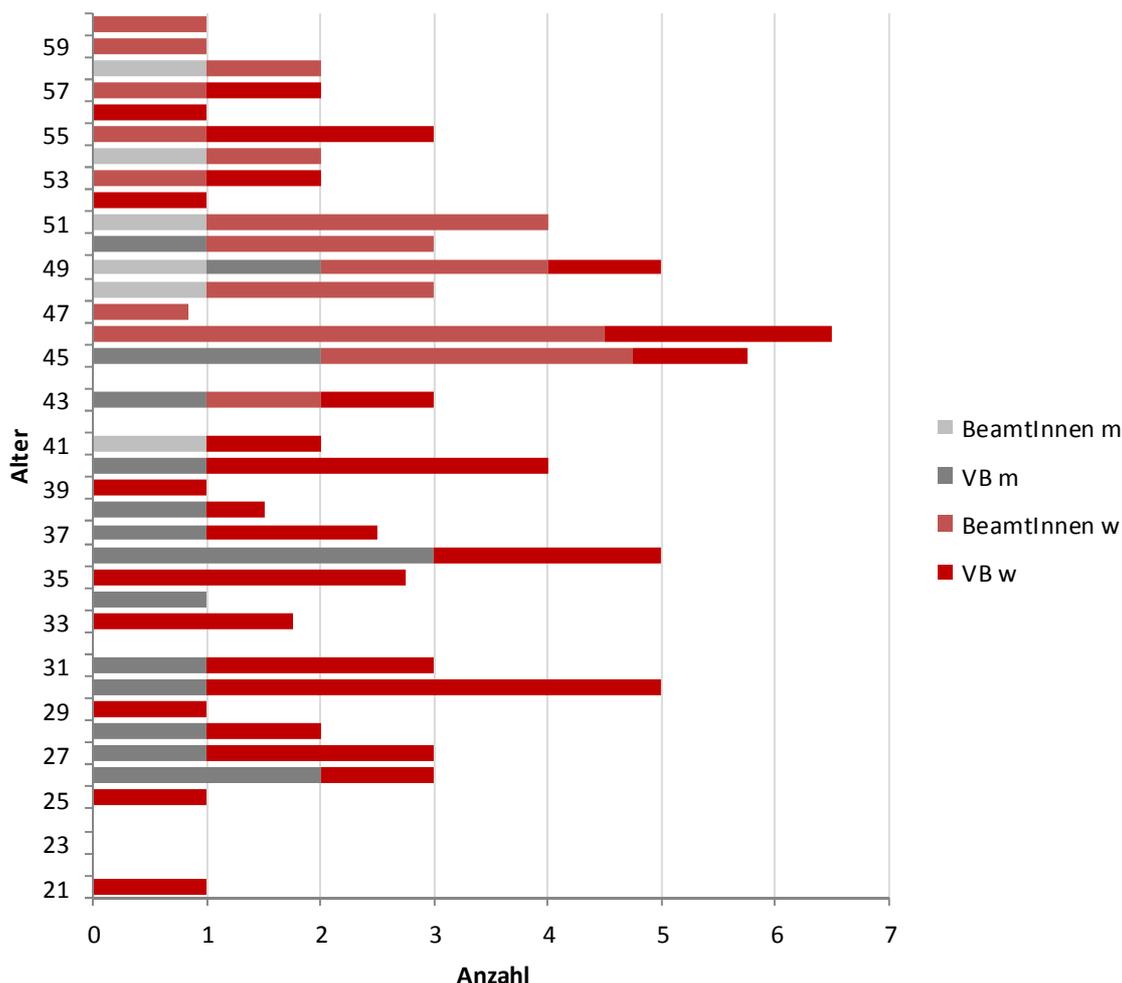
Tabelle 11 Altersstrukturkennzahlen - VfGH

Ø Alter:	42,5	Konzentrationsmaß:	14 (36-51)
Ø Alter 1999:	35,0		(54,4%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35):	28,3%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	25,4%
Frauenquote ≤ 35:	72,0%	Frauenquote ≥ 50:	81,8%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	8,0%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	0,0%
AkademikerInnen ≤ 35:	51,9%	AkademikerInnen ≥ 50:	17,7%
MaturantInnen ≤ 35:	0,0%	MaturantInnen ≥ 50:	44,4%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	11,7%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	23,5%
Hilfsdienst ≤ 35:	0,0%	Hilfsdienst ≥ 50:	75,0%

Tabelle 12 Kennzahlen Pension - VfGH

Pensionierungsquote 2011	1,2%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	28,9%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.3.1 Alterspyramide VfGH:



4.3.2 Analyse:

In den vorliegenden Daten sind die RichterInnen im VfGH nicht mitumfasst, da diese in keinem Dienstverhältnis zum Bund stehen. Ihr Rechtsverhältnis ist vielmehr durch besondere verfassungs- und einfachgesetzliche Normen (Bundes-Verfassungsgesetz und Verfassungsgerichtshofsgesetz 1953) geregelt. Damit zusammenhängend kann das Durchschnittsalter im VfGH mit 42,5 Jahren als gering eingestuft werden.

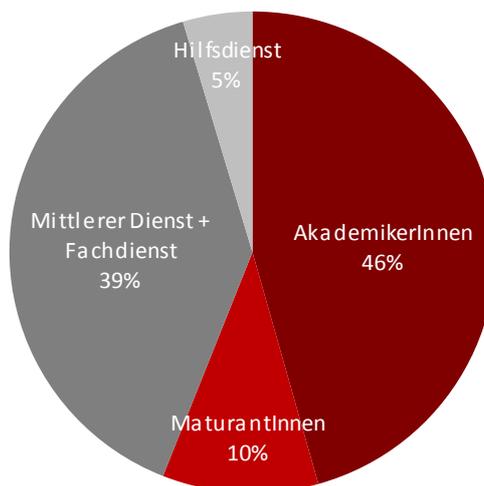
Der Vergleich von älteren MitarbeiterInnen (50-Jährige und darüber) und Nachwuchspotential (35-Jährige und darunter) zeigt ein ausgeglichenes Verhältnis: Derzeit sind 25% der MitarbeiterInnen 50 Jahre oder älter während demgegenüber 28% der MitarbeiterInnen 35 Jahre oder jünger sind.

Die Alterspyramide visualisiert diese Altersverteilung, welche insgesamt als nachhaltig eingeschätzt werden kann. Ebenso weisen das Konzentrationsmaß, welches über die Altersverteilung der Bediensteten informiert, sowie die Pensionierungsquote auf eine stabile Verteilung hin. Die Hälfte der Bediensteten ist zwischen 36 und 51 Jahren alt, was eine breite Streuung nach Alter darstellt.

Bis 2024 werden 29% der MitarbeiterInnen in die Pension übertreten. Diese Pensionierungsquote stellt einen der geringsten Werte im Bundesdienst dar.

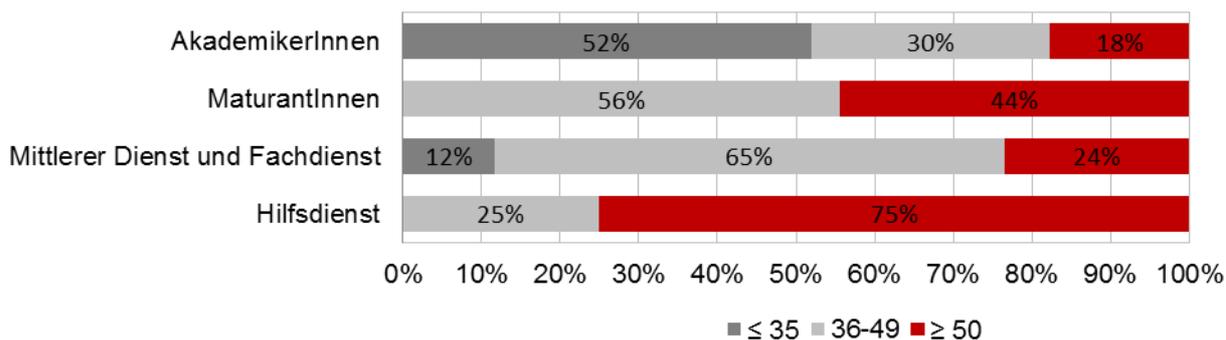
Personalbedarfsanalyse

Abbildung 16 Qualifikationsstruktur - VfGH



Die Grafik zeigt, dass die meisten MitarbeiterInnen der Qualifikationsgruppe AkademikerInnen angehören. Mit einem Anteil von 39% stellt die Qualifikationsgruppe Mittlerer Dienst und Fachdienst die zweitgrößte Gruppe dar.

Abbildung 17 Altersklassen nach Qualifikation - VfGH



Auf Qualifikationsebene können keine eindeutigen Problembereiche identifiziert werden.

Im Hilfsdienst sowie im MaturantInnenbereich ist ein hoher prozentueller Anteil der MitarbeiterInnen 50 Jahre oder älter. Diese Gruppen umfassen jedoch nur wenige MitarbeiterInnen, weshalb Einzelfälle größere Auswirkungen auf das Gesamtergebnis haben.

4.4 Verwaltungsgerichtshof:

Tabelle 13 Kennzahlen Allgemein - VwGH

Personalstand in VBÄ:	181	Frauenquote:	48,4%
Teilbeschäftigtenquote:	5,9%	BeamtInnenquote:	48,4%

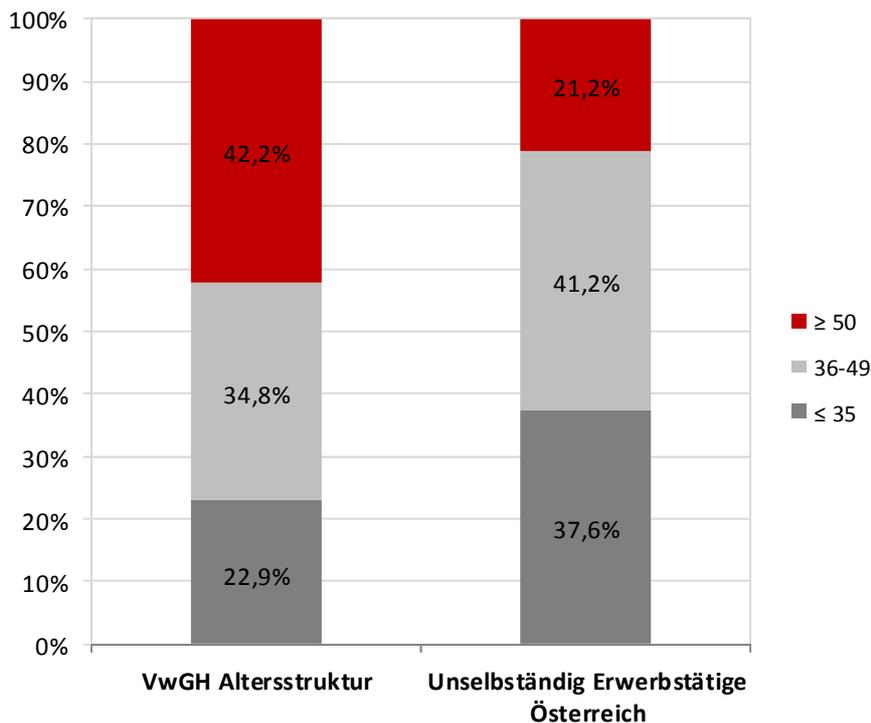


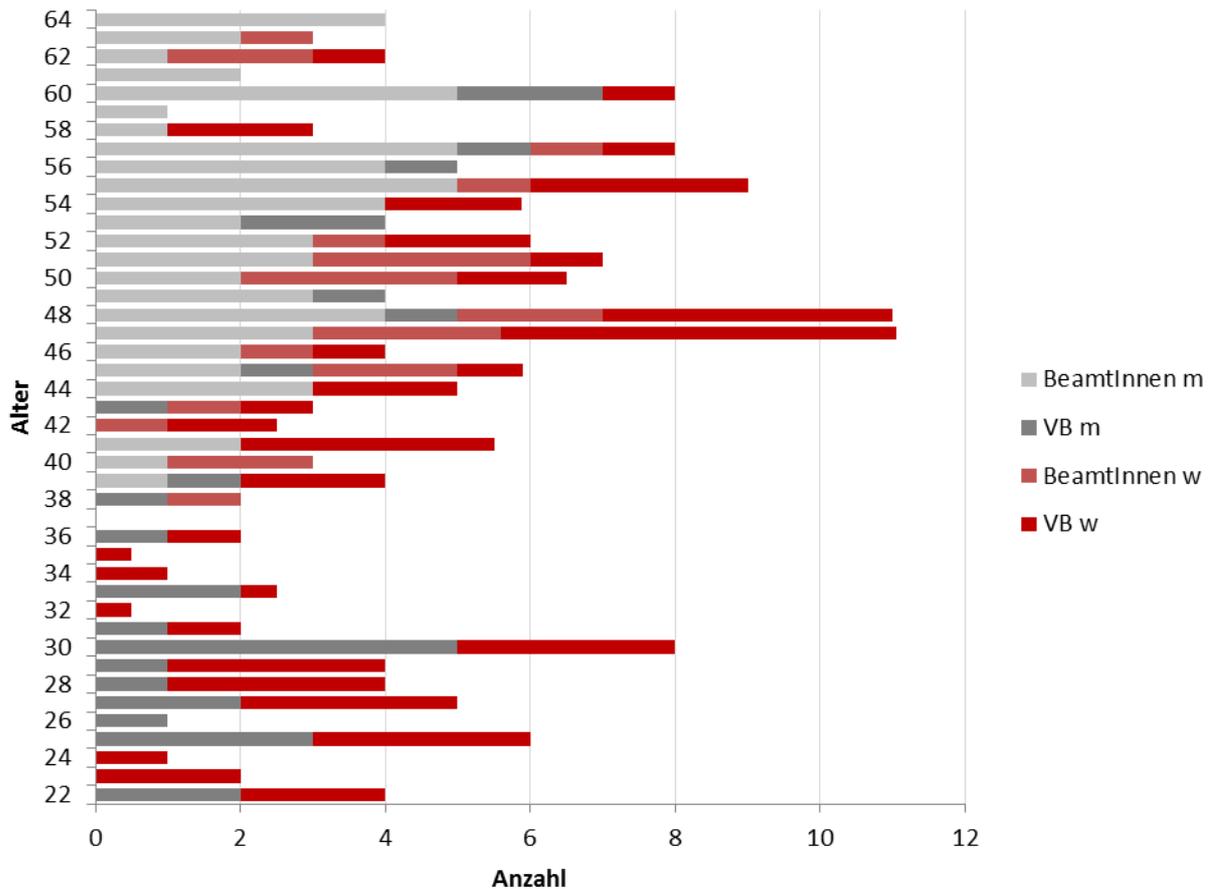
Tabelle 14 Altersstrukturkennzahlen - VwGH

Ø Alter:	45,9	Konzentrationsmaß:	14 (44-57)
Ø Alter 1999:	41,3		(51,1%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35):	22,9%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	42,2%
Frauenquote ≤ 35:	58,1%	Frauenquote ≥ 50:	35,1%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	7,0%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	2,6%
AkademikerInnen ≤ 35:	22,2%	AkademikerInnen ≥ 50:	49,0%
MaturantInnen ≤ 35:	0,0%	MaturantInnen ≥ 50:	37,5%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	31,0%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	30,2%
Hilfsdienst ≤ 35:	0,0%	Hilfsdienst ≥ 50:	54,0%

Tabelle 15 Kennzahlen Pension - VwGH

Pensionierungsquote 2011	1,1%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	40,4%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.4.1 Alterspyramide VwGH:



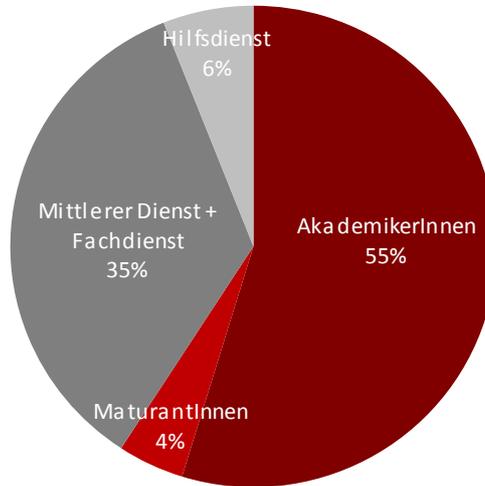
4.4.2 Analyse:

In den vorliegenden Daten sind zwei Berufsgruppen enthalten, der Verwaltungsdienst und die RichterInnen im VwGH. RichterInnen sind aufgrund ihrer langjährigen Vorbildung bei ihrem Berufsantritt in der Regel deutlich älter als MitarbeiterInnen in der allgemeinen Verwaltung.

Dennoch kann in diesem Bereich von einer ausgewogenen Altersverteilung gesprochen werden. Die Hälfte der Belegschaft ist zwischen 44 und 57 Jahren alt, was eine breite Streuung der MitarbeiterInnen über 14 Jahre darstellt.

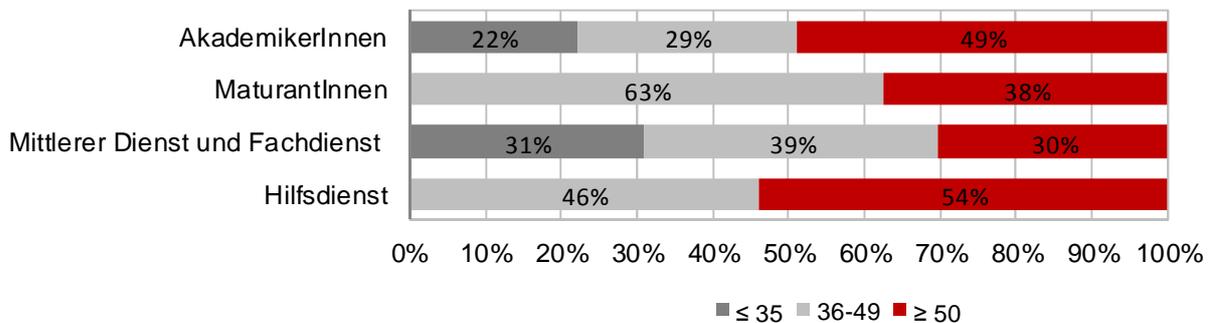
Personalbedarfsanalyse

Abbildung 18 Qualifikationsstruktur - VwGH



Mehr als die Hälfte der MitarbeiterInnen im VwGH ist der Qualifikationsgruppe „AkademikerInnen“ zuzuordnen. Die MitarbeiterInnen im Mittleren Dienst und Fachdienst stellen mit einem Anteil von 35% ebenfalls eine große Gruppe dar.

Abbildung 19 Altersklassen nach Qualifikation - VwGH



Auf den ersten Blick wirkt die Qualifikationsgruppe „Hilfsdienst“ problembehaftet – hinter dieser Gruppe stehen jedoch nur wenige MitarbeiterInnen, weshalb Einzelfälle größere Auswirkungen auf das Gesamtergebnis haben.

Bei genauer Analyse scheint, dass die Gruppe der AkademikerInnen den größten Handlungsbedarf erfordert. 49% der AkademikerInnen sind 50 Jahre und älter. Demgegenüber sind nur 22% der AkademikerInnen 35 Jahre und jünger. Diese Daten sind jedoch differenziert zu betrachten: Die Mehrheit der AkademikerInnen im VwGH ist der Berufsgruppe RichterInnen zuzuordnen. Üblicherweise werden nur erfahrene und damit ältere MitarbeiterInnen zu RichterInnen am VwGH ernannt, weshalb der Anteil älterer AkademikerInnen naturgemäß höher ist.

4.5 Volkanwaltschaft:

Tabelle 16 Kennzahlen Allgemein - VA

Personalstand in VBÄ:	58	Frauenquote:	67,7%
Teilbeschäftigtenquote:	26,2%	BeamtInnenquote:	55,4%

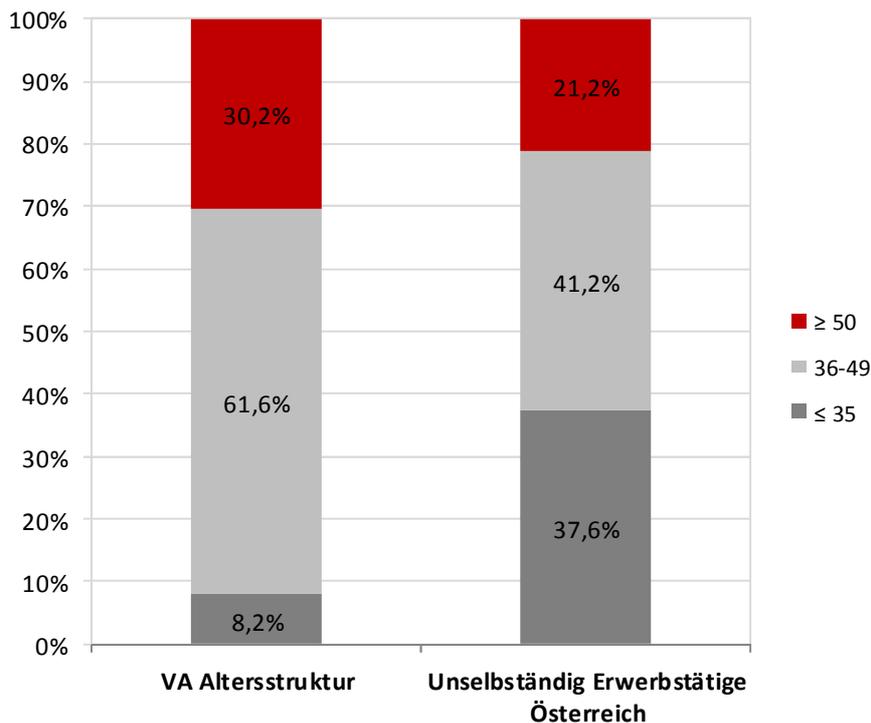


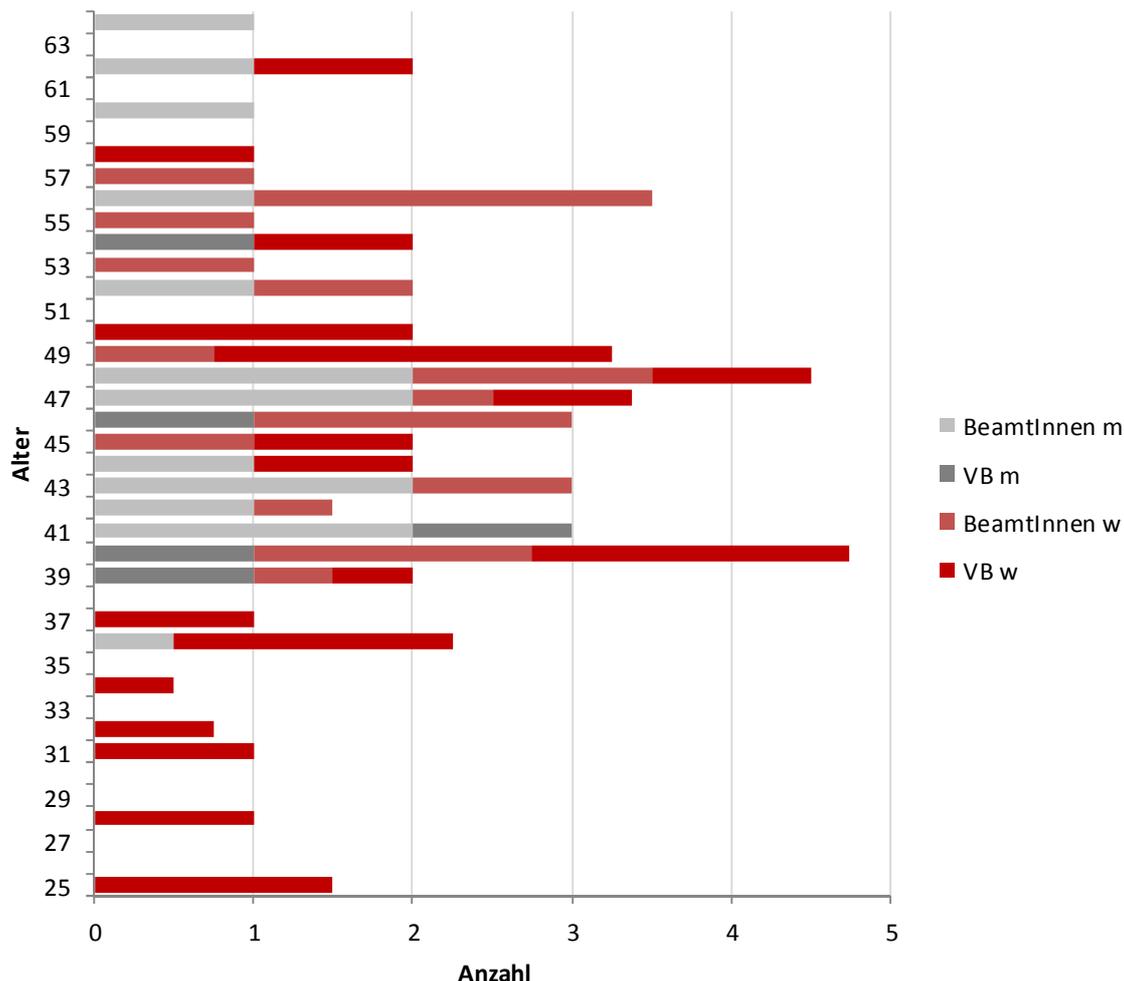
Tabelle 17 Altersstrukturkennzahlen - VA

Ø Alter:	46,1	Konzentrationsmaß:	10 (40-49)
Ø Alter 1999:	40,3		(52,5%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35):	8,2%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	30,2%
Frauenquote ≤ 35:	100,0%	Frauenquote ≥ 50:	66,7%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	50,0%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	5,6%
AkademikerInnen ≤ 35:	7,8%	AkademikerInnen ≥ 50:	19,0%
MaturantInnen ≤ 35:	0,0%	MaturantInnen ≥ 50:	23,9%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	12,2%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	48,8%

Tabelle 18 Kennzahlen Pension - VA

Pensionierungsquote 2011	0,0%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	38,0%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.5.1 Alterspyramide VA:



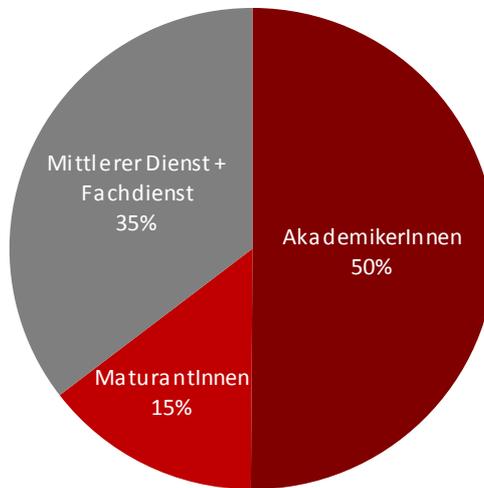
4.5.2 Analyse:

Durch die Gegenüberstellung von breiten Altersgruppen kann die Verteilung der Bediensteten sehr rasch erfasst werden. Insbesondere der geringe Anteil von jungen MitarbeiterInnen ist in der Volksanwaltschaft augenscheinlich.

Das Konzentrationsmaß liefert tieferegehende Informationen zur Altersverteilung. Es zeigt, dass die Hälfte der Bediensteten zwischen 40 und 49 Jahren alt ist und sich somit in einem schmalen Alterssegment konzentriert. Wenn diese MitarbeiterInnen das Pensionsantrittsalter erreichen, scheidet innerhalb von 10 Jahren der Großteil der Belegschaft aus. Die Lage der Kennzahl lässt jedoch erkennen, dass bis dahin noch Zeit bleibt um gegenzusteuern und sich auf diese Herausforderung vorzubereiten.

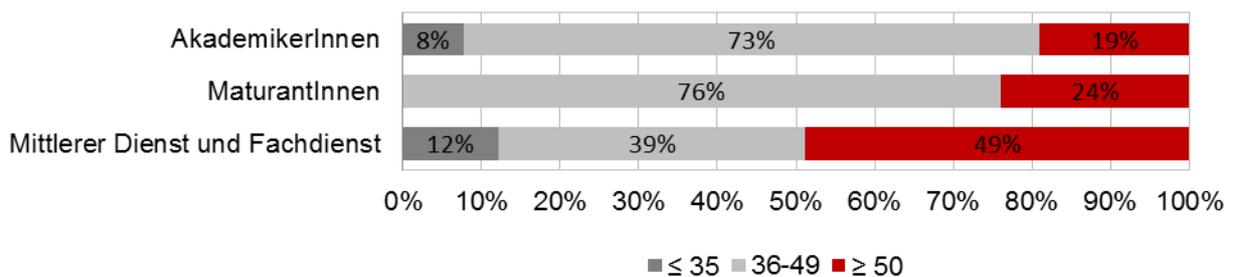
Personalbedarfsanalyse

Abbildung 20 Qualifikationsstruktur - VA



Die Grafik zeigt, dass der Anteil der MitarbeiterInnen mit höherer Ausbildung (AkademikerInnen und MaturantInnen) mit 65% vergleichsweise hoch ist. Rund ein Drittel der MitarbeiterInnen ist im Mittleren Dienst bzw. Fachdienst tätig.

Abbildung 21 Altersklassen nach Qualifikation - VA



Die höchsten Abgänge auf Qualifikationsebene sind im Mittleren Dienst und Fachdienst zu erwarten. Beinahe die Hälfte der MitarbeiterInnen ist der Gruppe der 50-Jährigen und Älteren zuzuordnen.

4.6 Rechnungshof:

Tabelle 19 Kennzahlen Allgemein - RH

Personalstand in VBÄ:	290	Frauenquote:	41,4%
Teilbeschäftigtenquote:	11,9%	BeamtInnenquote:	79,8%

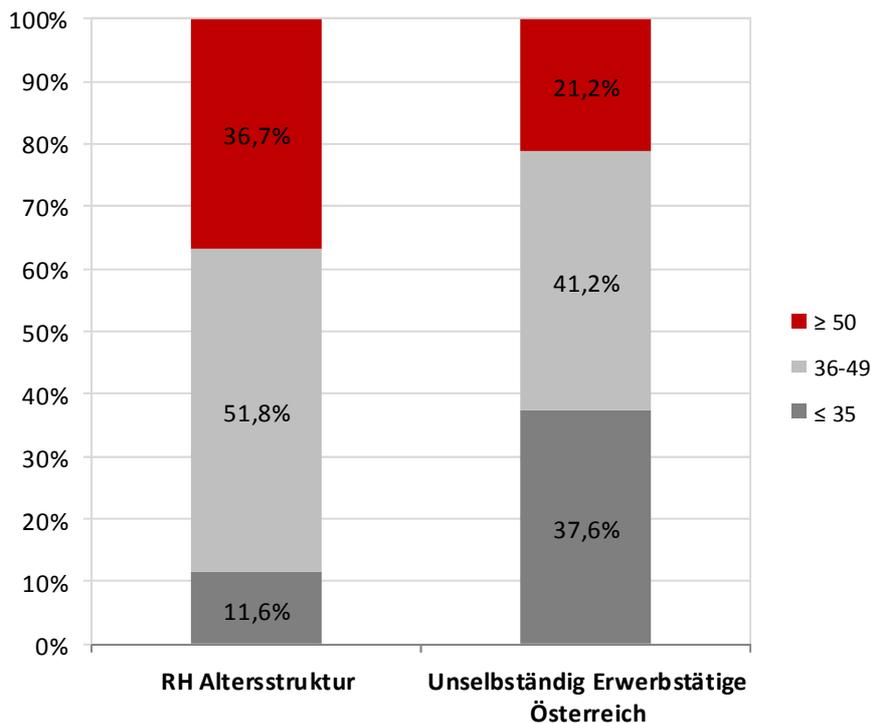


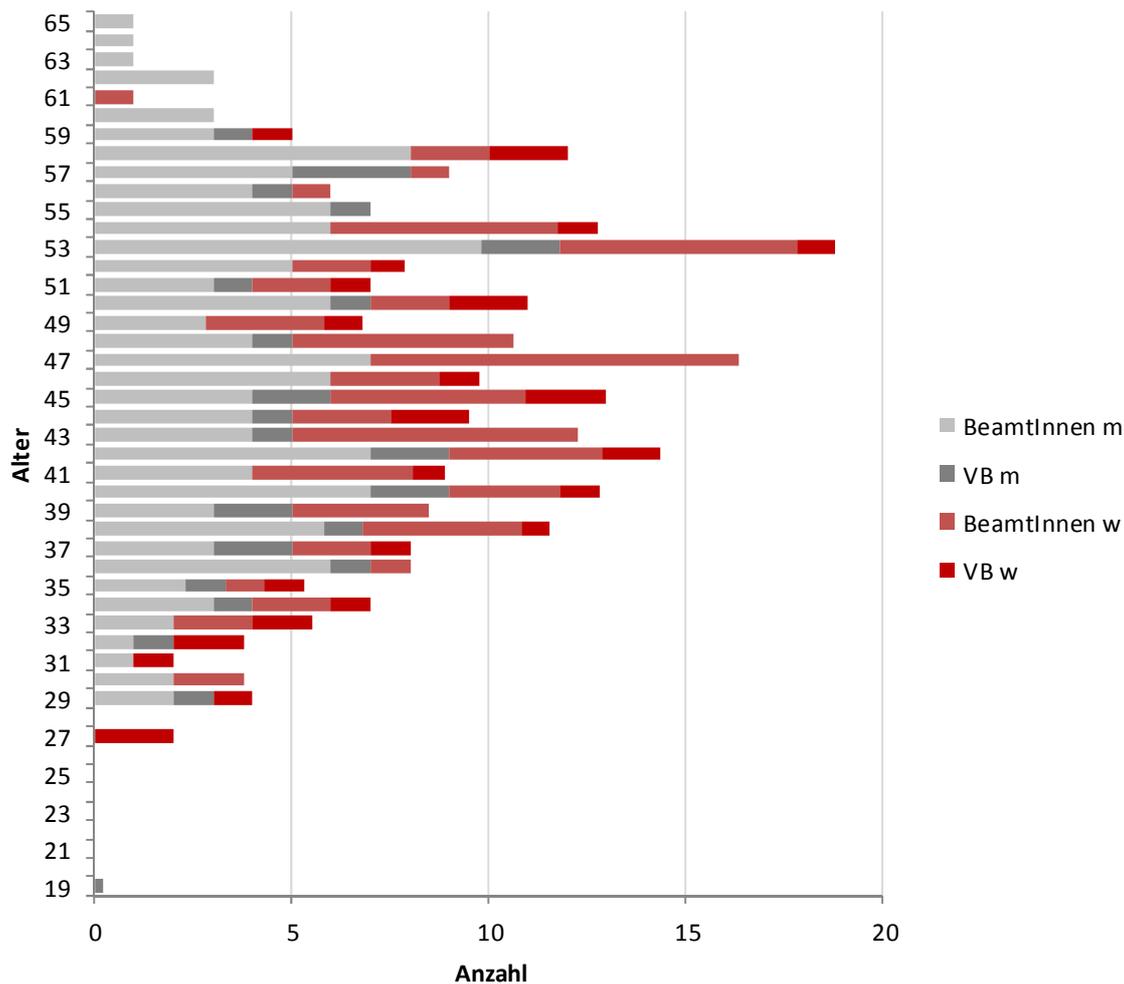
Tabelle 20 Altersstrukturkennzahlen - RH

Ø Alter:	46,3	Konzentrationsmaß:	13 (42-54)
Ø Alter 1999:	44,7		(51,7%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	11,6%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	36,7%
Frauenquote ≤ 35:	47,2%	Frauenquote ≥ 50:	29,9%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	16,7%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	2,8%
AkademikerInnen ≤ 35:	13,0%	AkademikerInnen ≥ 50:	34,7%
MaturantInnen ≤ 35:	4,8%	MaturantInnen ≥ 50:	34,9%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	11,5%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	39,0%
Hilfsdienst ≤ 35:	0,0%	Hilfsdienst ≥ 50:	85,7%

Tabelle 21 Kennzahlen Pension - RH

Pensionierungsquote 2011	3,1%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	36,5%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.6.1 Alterspyramide RH:



4.6.2 Analyse:

Die nachfolgende Grafik zeigt, dass der Anteil der AkademikerInnen mit 70% vergleichsweise hoch ist. Diese Qualifikationsanforderungen im RH sind in Verbindung mit dem hohen Durchschnittsalter zu sehen. AkademikerInnen haben bei ihrem Berufseinstieg, aufgrund des zu absolvierenden Studiums, meist ein Alter von deutlich über 20 Jahren erreicht.

Des Weiteren ist im Rechnungshof, aufgrund der umfassenden Prüftätigkeit, ein hohes Erfahrungswissen gefordert, weshalb EinsteigerInnen tendenziell älter sind als in anderen Organisationseinheiten.

Abbildung 22 Qualifikationsstruktur - RH

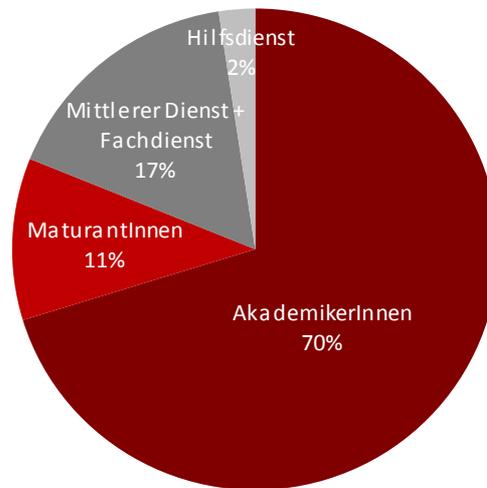
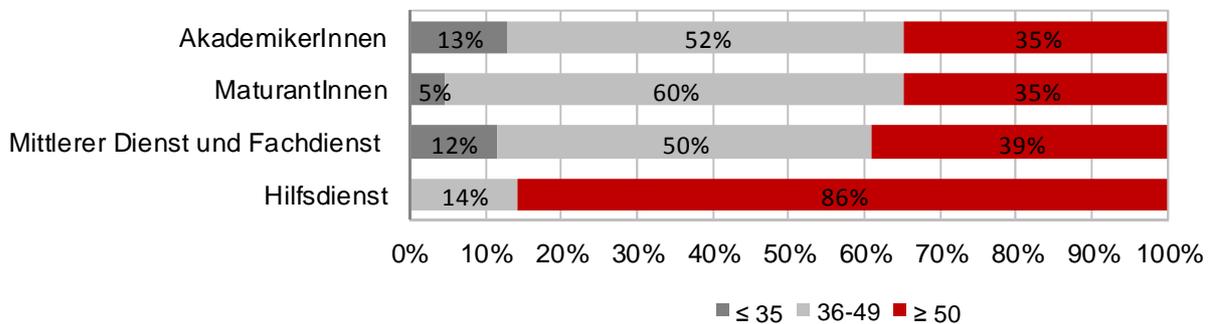


Abbildung 23 Altersklassen nach Qualifikation - RH



Die Herausforderungen im RH liegen aufgrund der zahlenmäßig hohen Bedeutung im AkademikerInnenbereich. 35% der AkademikerInnen sind 50 Jahre und älter. Diese Gruppe wird in den nächsten Jahren das Pensionierungsalter erreichen. Demgegenüber sind nur 13% der AkademikerInnen 35 Jahre und jünger. Unter Berücksichtigung des spezifischen Wissens und der nicht unbeachtlichen Ausbildungs- und Einschulungszeit ist auf diesen Bereich ein besonderes Augenmerk zu legen.

Auf den ersten Blick wirkt die Qualifikationsgruppe „Hilfsdienst“ stark problembehaftet – hinter dieser Gruppe stehen jedoch nur wenige MitarbeiterInnen.

4.7 Bundeskanzleramt:

Tabelle 22 Kennzahlen Allgemein - BKA

Personalstand in VBÄ:	972	Frauenquote:	61,3%
Teilbeschäftigtenquote:	10,8%	BeamtInnenquote:	38,3%

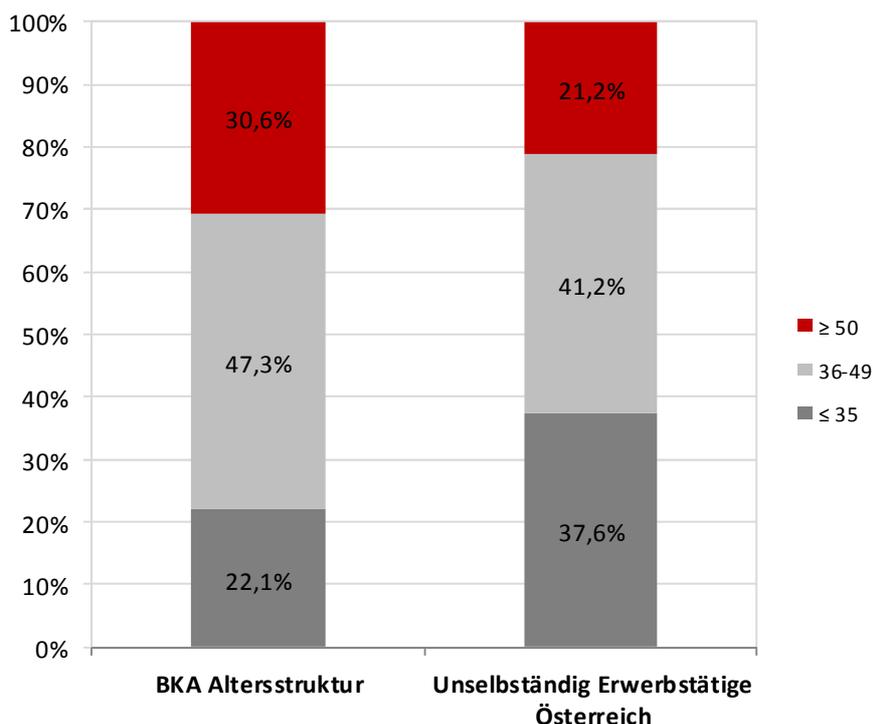


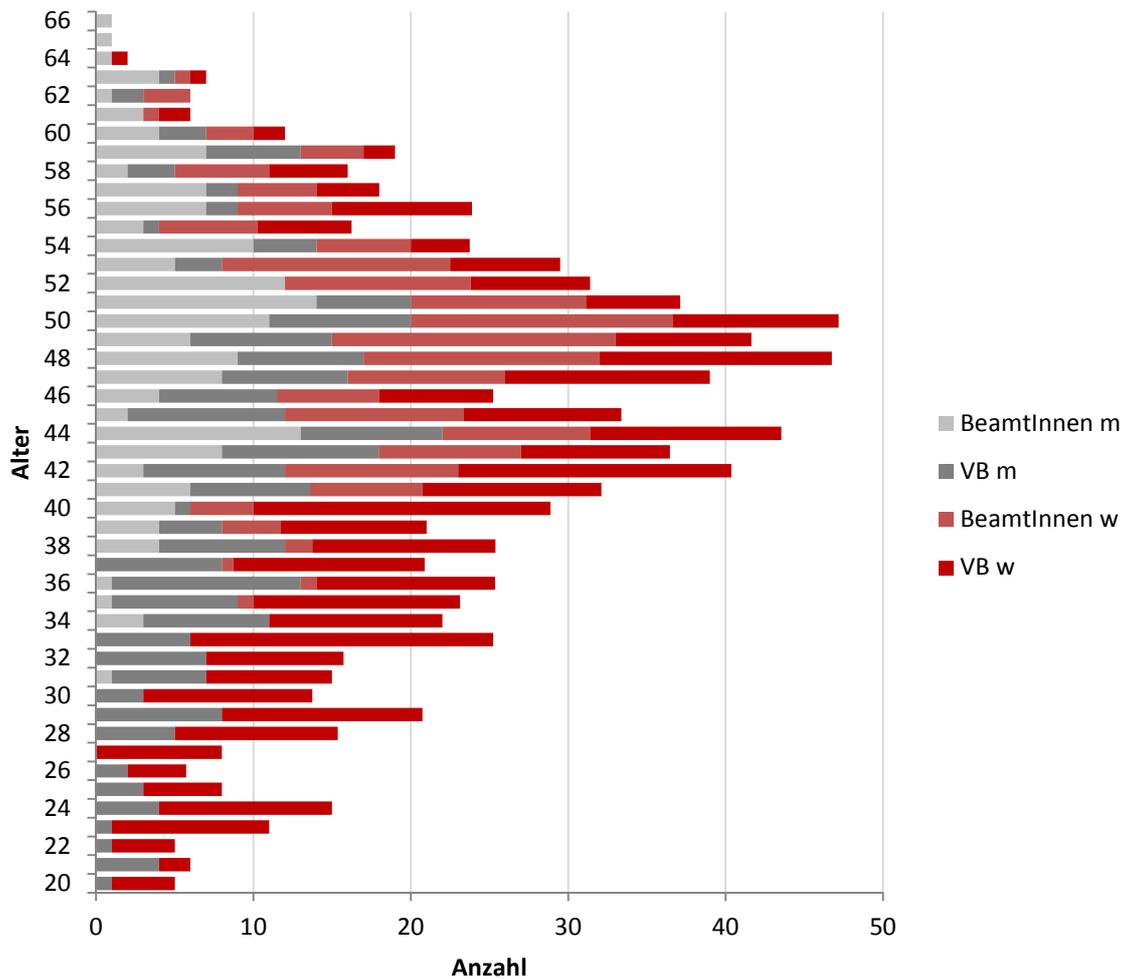
Tabelle 23 Altersstrukturkennzahlen - BKA

Ø Alter:	44,0	Konzentrationsmaß:	14 (40-53)
Ø Alter 1999:	40,7		(52,7%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	22,1%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	30,6%
Frauenquote ≤ 35:	67,9%	Frauenquote ≥ 50:	55,1%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	11,2%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	5,0%
AkademikerInnen ≤ 35:	21,5%	AkademikerInnen ≥ 50:	30,7%
MaturantInnen ≤ 35:	18,1%	MaturantInnen ≥ 50:	35,3%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	25,8%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	27,1%
Hilfsdienst ≤ 35:	10,5%	Hilfsdienst ≥ 50:	42,1%

Tabelle 24 Kennzahlen Pension - BKA

Pensionierungsquote 2011	3,0%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	32,7%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.7.1 Alterspyramide BKA:



4.7.2 Analyse:

Das Bundeskanzleramt weist eine ausgewogene Altersstruktur auf. Die Hälfte der Bediensteten ist zwischen 40 und 53 Jahren alt, was eine breite Streuung der MitarbeiterInnen nach Alter darstellt.

Personalbedarfsanalyse

Die meisten MitarbeiterInnen im BKA gehören der Qualifikationsgruppe „AkademikerInnen“ an. Mit einem Anteil von 35% stellen die MitarbeiterInnen im Mittleren Dienst und Fachdienst die zweitgrößte Gruppe.

Abbildung 24 Qualifikationsstruktur - BKA

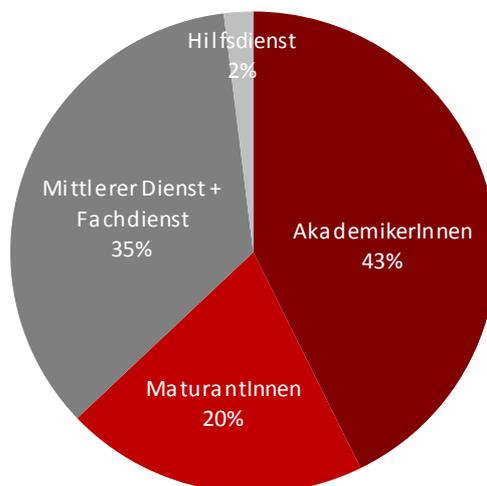
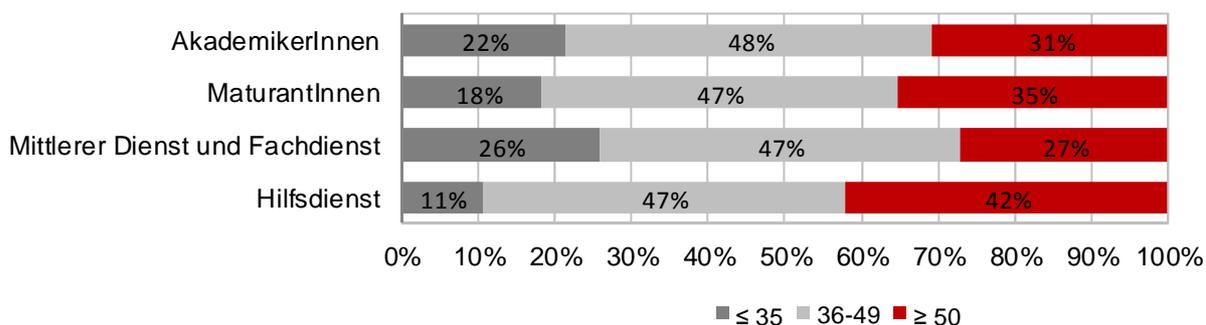


Abbildung 25 Altersklassen nach Qualifikation - BKA



Geht man in der Demografieanalyse auf Qualifikationsebene so kann man keine eindeutigen Problembereiche identifizieren. Der Anteil der älteren MitarbeiterInnen (≥ 50) ist zwar in allen Qualifikationsgruppen höher als jener der jüngeren, jedoch weitaus weniger auffällig wie in anderen Ressorts.

Auf den ersten Blick wirkt die Qualifikationsgruppe Hilfsdienst problembehaftet – hinter dieser Gruppe stehen jedoch nur wenige MitarbeiterInnen.

4.8 Bundesministerium für Inneres - Exekutivdienst:

Tabelle 25 Kennzahlen Allgemein – BMI Exekutivdienst

Personalstand in VBÄ:	26.997	Frauenquote:	12,6%
Teilbeschäftigtenquote:	3,9%	BeamtInnenquote:	92,9%

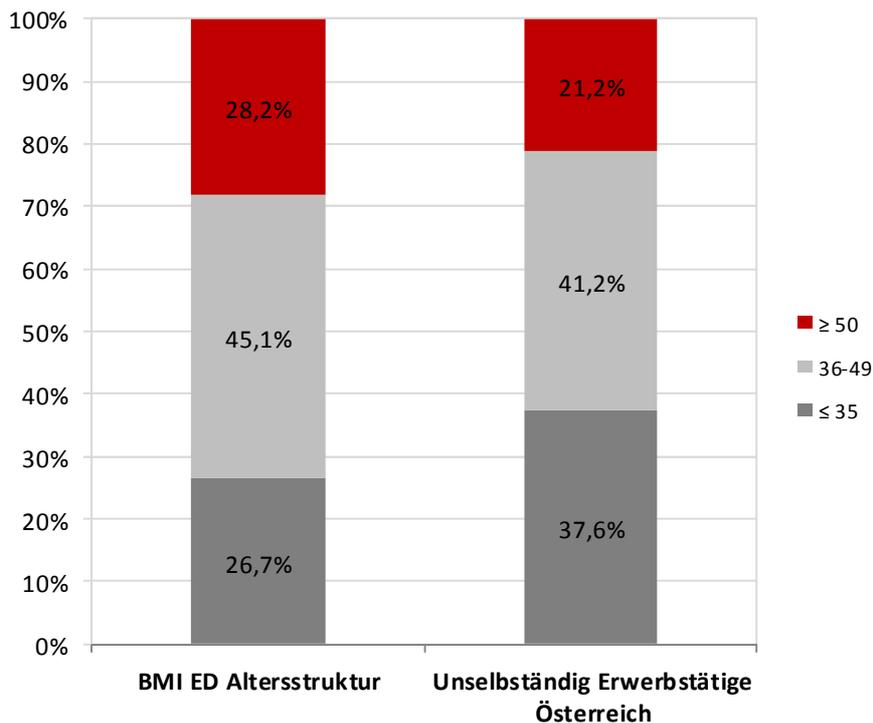


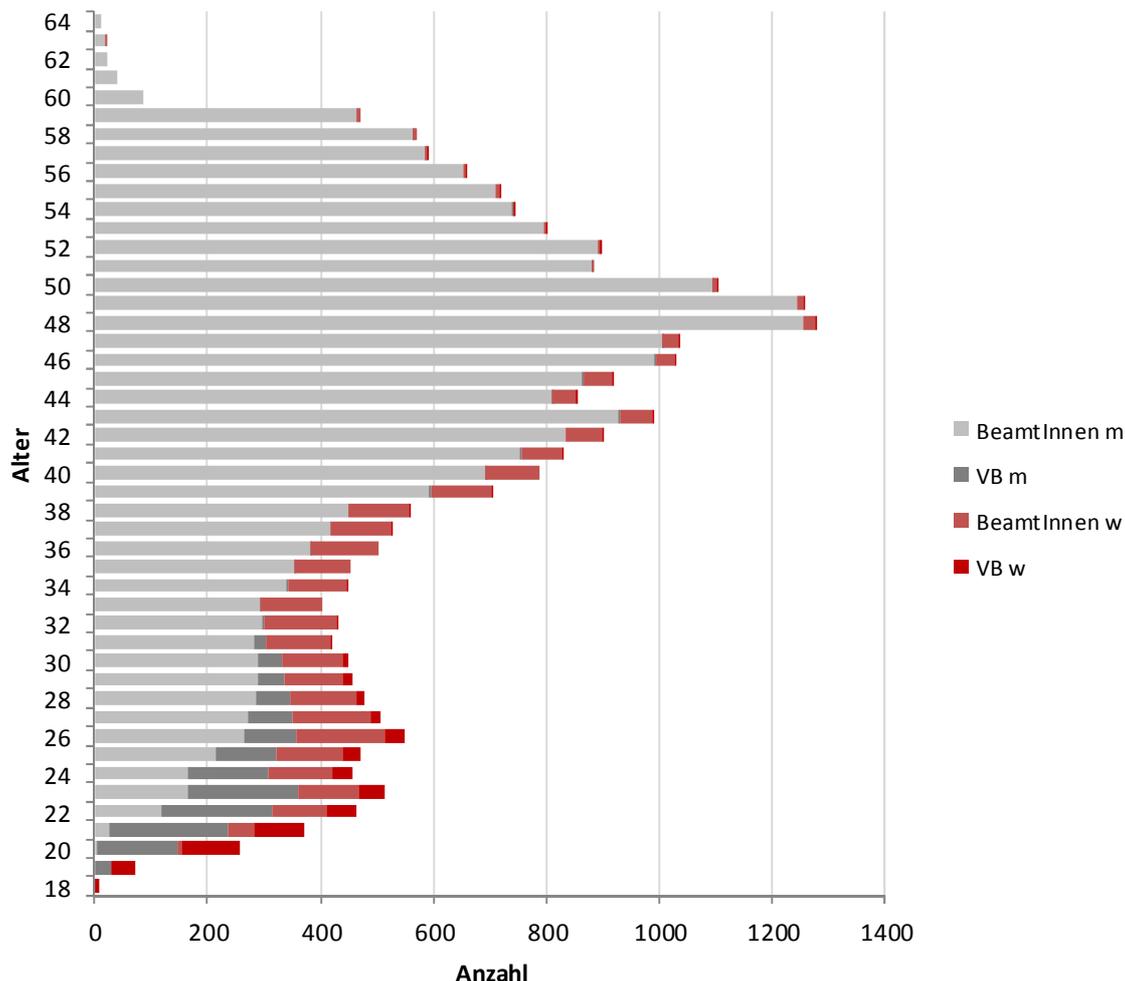
Tabelle 26 Altersstrukturkennzahlen – BMI Exekutivdienst

Ø Alter:	42,7	Konzentrationsmaß:	14 (40-53)
Ø Alter 1999:	37,8		(50,2%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	26,7%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	28,2%
Frauenquote ≤ 35:	31,3%	Frauenquote ≥ 50:	0,7%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	4,1%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	1,1%

Tabelle 27 Kennzahlen Pension – BMI Exekutivdienst

Pensionierungsquote 2011	2,1%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	32,1%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.8.1 Alterspyramide BMI Exekutivdienst:



4.8.2 Analyse:

Das Durchschnittsalter des Exekutivdienstes im BMI beträgt 42,7 Jahre und kann im Vergleich zu anderen Bereichen als niedrig eingestuft werden. Ein Grund dafür ist, dass dieser Bereich von der Konsolidierungspolitik der letzten Jahre nicht umfasst war.

Die Gegenüberstellung von älteren MitarbeiterInnen (≥ 50) und Nachwuchspotential (≤ 35) zeigt ein ausgeglichenes Verhältnis: Derzeit sind 28% der MitarbeiterInnen 50 Jahre und älter während demgegenüber 27% der MitarbeiterInnen 35 Jahre und jünger sind.

Die Alterspyramide visualisiert die Altersverteilung. Auffällig ist, dass ab 60 Jahren vergleichsweise wenige Exekutivbediensteten im Aktivstand sind. Der Exekutivdienst stellt jene Berufsgruppe dar, die das niedrigste Pensionsantrittsalter im Bundesdienst aufweist, da viele Exekutivbedienstete auf Basis der Langzeitversichertenregelung bzw. aufgrund von Dienstunfähigkeit in den Ruhestand treten. Der Anteil von Pensionierungen aufgrund von Dienstunfähigkeit ist jedoch in den letzten Jahren erheblich zurückgegangen. Im Gegenzug dazu ist

allerdings der Anteil der vorzeitigen Pensionierungen deutlich angestiegen. Diese Faktoren haben dazu beigetragen, dass das Pensionsantrittsalter des Exekutivdienstes seit 2006 um 2,6 Jahre gestiegen ist.

Insgesamt kann die Altersstruktur als stabil beurteilt werden. Ebenso bekräftigen das Konzentrationsmaß, welches die Streuung der Bediensteten nach Alter zeigt, sowie die Pensionierungsquote diese Bewertung.

Bis 2024 werden 32% der MitarbeiterInnen in die Pension übertreten, dieser Wert stellt einen der geringsten im Bundesdienst dar.

4.9 Bundesministerium für Inneres - Verwaltungsdienst:

Tabelle 28 Kennzahlen Allgemein – BMI Verwaltungsdienst

Personalstand in VBÄ:	4.445	Frauenquote:	64,6%
Teilbeschäftigtenquote:	17,3%	BeamtInnenquote:	40,1%

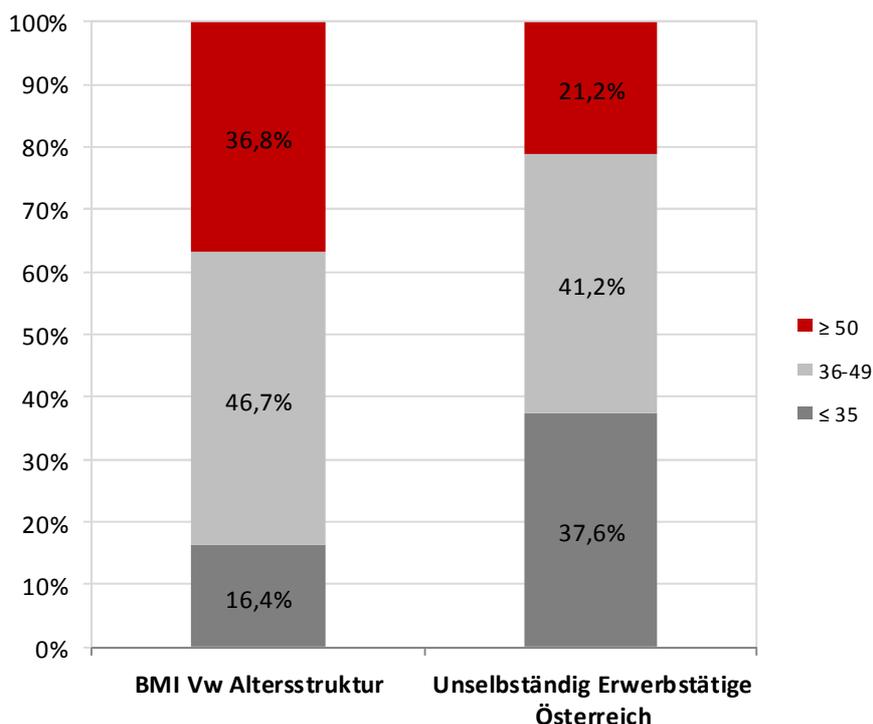


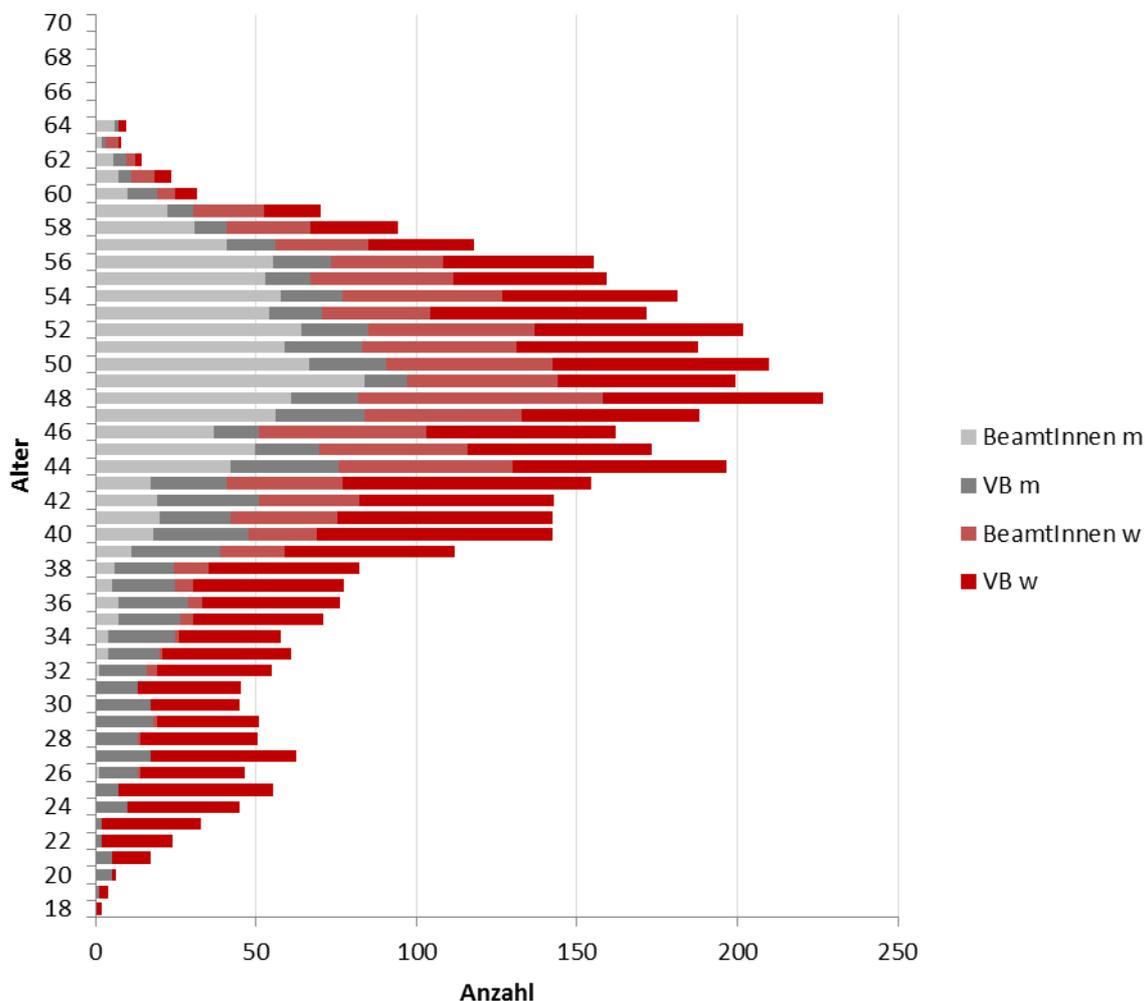
Tabelle 29 Altersstrukturkennzahlen – BMI Verwaltungsdienst

Ø Alter:	45,8	Konzentrationsmaß:	12 (44-55)
Ø Alter 1999:	35,1		(50,8%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	16,4%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	36,8%
Frauenquote ≤ 35:	72,3%	Frauenquote ≥ 50:	59,6%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	11,4%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	18,2%
AkademikerInnen ≤ 35:	19,0%	AkademikerInnen ≥ 50:	36,0%
MaturantInnen ≤ 35:	12,6%	MaturantInnen ≥ 50:	35,1%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	19,7%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	33,1%
Hilfsdienst ≤ 35:	1,7%	Hilfsdienst ≥ 50:	63,6%

Tabelle 30 Kennzahlen Pension – BMI Verwaltungsdienst

Pensionierungsquote 2011	3,6%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	49,0%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.9.1 Alterspyramide BMI Verwaltungsdienst:



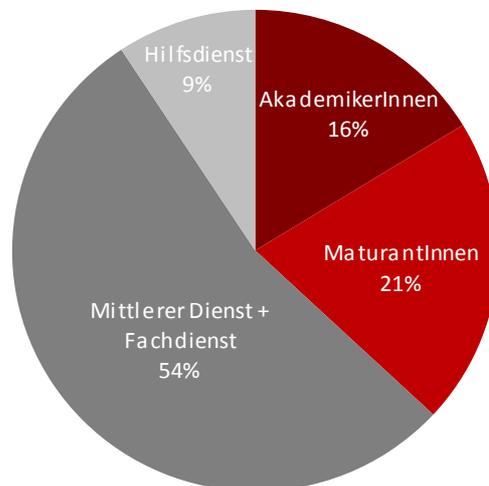
4.9.2 Analyse:

Anhand der Alterspyramide kann man erkennen, dass sich in den mittleren und höheren Jahrgängen relativ viele MitarbeiterInnen konzentrieren, während die jungen vergleichsweise schwach besetzt sind. Ab 60 ist ein Knick im Altersaufbau erkennbar. Die meisten Verwaltungsbediensteten im BMI treten mit diesem Alter die Pension an.

Diese Faktoren bedingen, dass in den nächsten Jahren hohe Abgänge aufgrund von Pensionierungen zu erwarten sind. Bis 2024 werden 49% der Belegschaft in den Ruhestand übertreten. Dieser Wert stellt einen der höchsten im Bundesdienst dar.

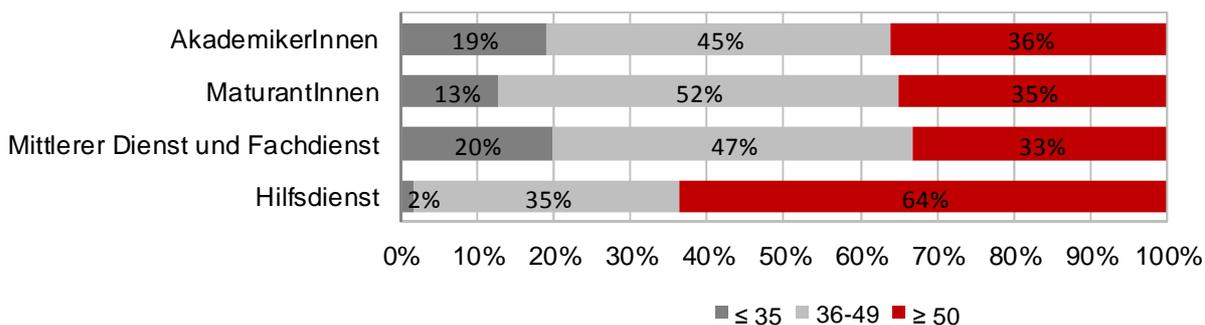
Personalbedarfsanalyse

Abbildung 26 Qualifikationsstruktur - BMI Verwaltungsdienst



Mehr als die Hälfte der MitarbeiterInnen im Verwaltungsdienst des BMI gehören der Qualifikationsgruppe Mittlerer Dienst und Fachdienst an. Der Anteil der MitarbeiterInnen mit höherer Ausbildung (AkademikerInnen und MaturantInnen) beträgt 37%.

Abbildung 27 Altersklassen nach Qualifikation - BMI Verwaltungsdienst



Geht man in der Analyse auf Qualifikationsebene kann man erkennen, dass die höchsten Abgänge im Hilfsdienst erwartet werden. In diesem Bereich sind 64% der MitarbeiterInnen 50 Jahre und älter.

Vor dem Hintergrund des vergleichsweise geringen Pensionsantrittsalters dürfen jedoch auch die Qualifikationsgruppen AkademikerInnen und MaturantInnen nicht außer Acht gelassen werden. In diesen Bereichen ist in den nächsten Jahren ebenso vermehrt mit Personalabgängen zu rechnen.

4.10 Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten:

Tabelle 31 Kennzahlen Allgemein - BMeiA

Personalstand in VBÄ:	1.212	Frauenquote:	48,1%
Teilbeschäftigtenquote:	3,4%	BeamtInnenquote:	44,2%

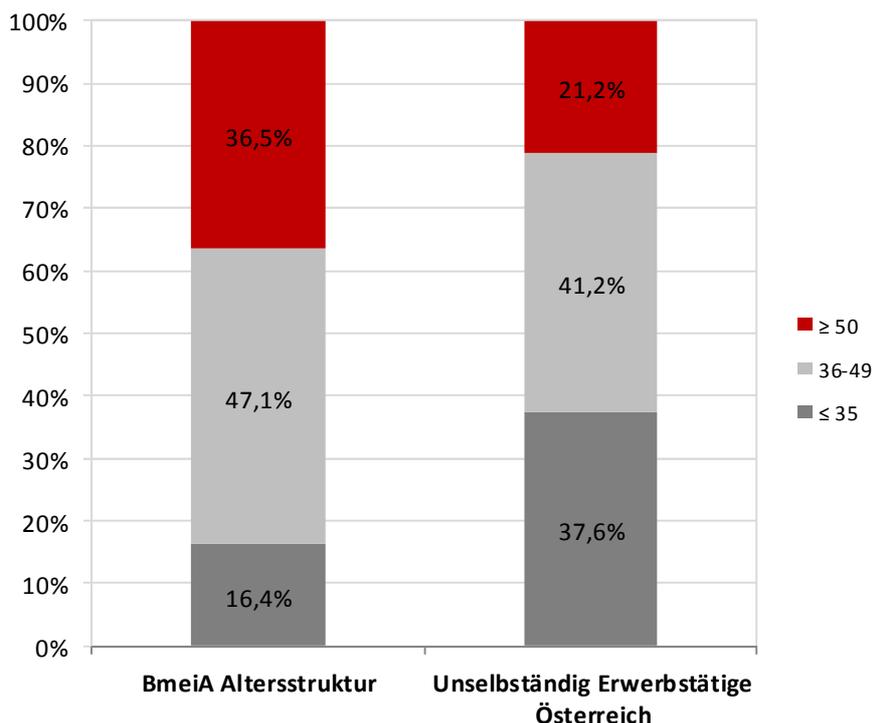


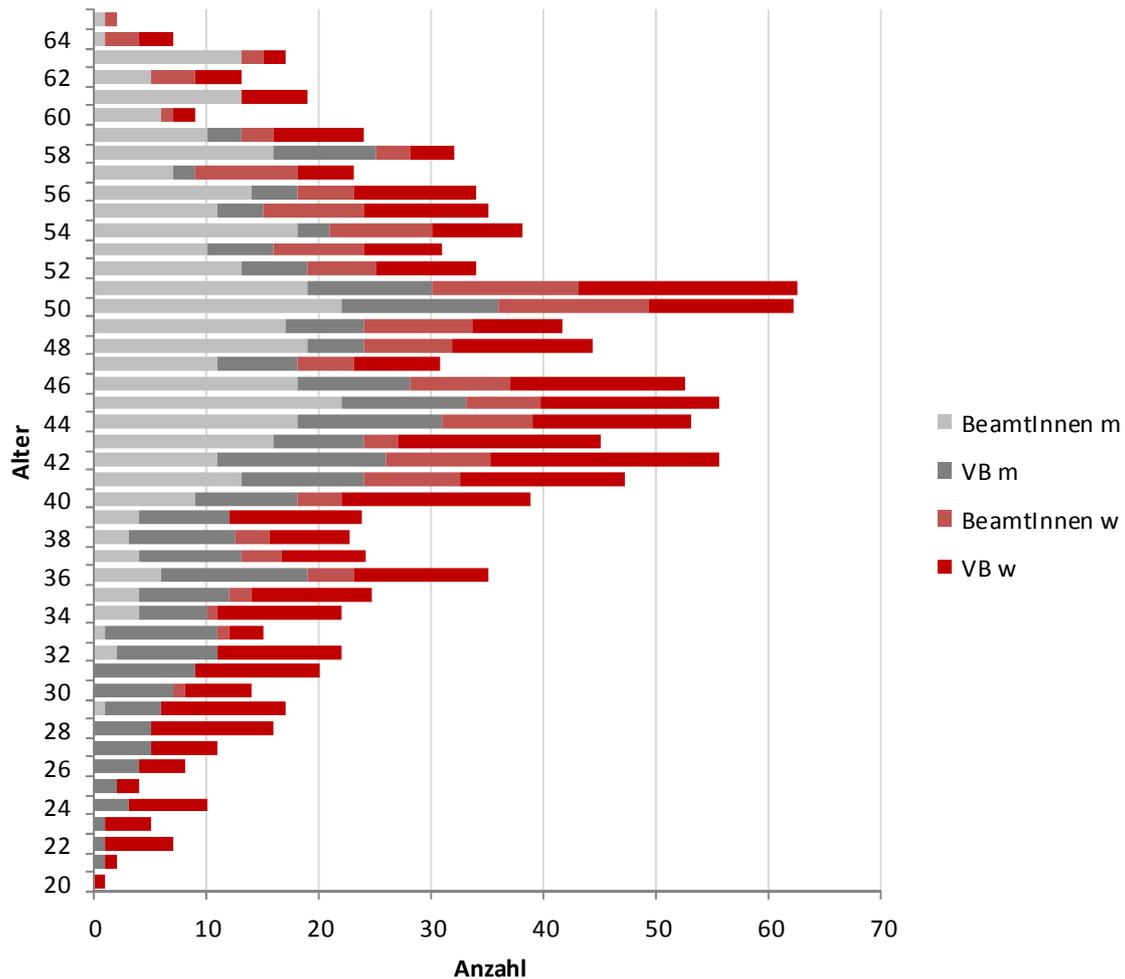
Tabelle 32 Altersstrukturkennzahlen - BMeiA

Ø Alter:	45,8	Konzentrationsmaß:	13 (40-52)
Ø Alter 1999:	41,3		(51,4%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	16,4%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	36,5%
Frauenquote ≤ 35:	55,8%	Frauenquote ≥ 50:	45,7%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	0,5%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	0,9%
AkademikerInnen ≤ 35:	14,6%	AkademikerInnen ≥ 50:	35,8%
MaturantInnen ≤ 35:	11,1%	MaturantInnen ≥ 50:	39,8%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	20,9%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	34,7%
Hilfsdienst ≤ 35:	6,3%	Hilfsdienst ≥ 50:	50,8%

Tabelle 33 Kennzahlen Pension - BMeiA

Pensionierungsquote 2011	2,6%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	33,5%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.10.1 Alterspyramide BMeiA:



4.10.2 Analyse:

Anhand der Alterspyramide kann man erkennen, dass sich relativ viele MitarbeiterInnen im BMeiA im mittleren Alterssegment konzentrieren. Außerdem lässt sich das vergleichsweise hohe Pensionsantrittsalter in diesem Ressort ablesen.

Personalbedarfsanalyse

Der Großteil der MitarbeiterInnen (43%) gehört der Qualifikationsgruppe Mittlerer Dienst und Fachdienst an. Mit rund einem Drittel aller MitarbeiterInnen stellen die AkademikerInnen die zweitgrößte Gruppe dar.

Abbildung 28 Qualifikationsstruktur - BMeiA

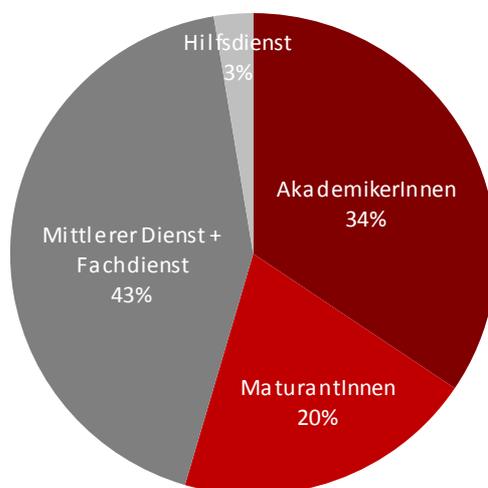
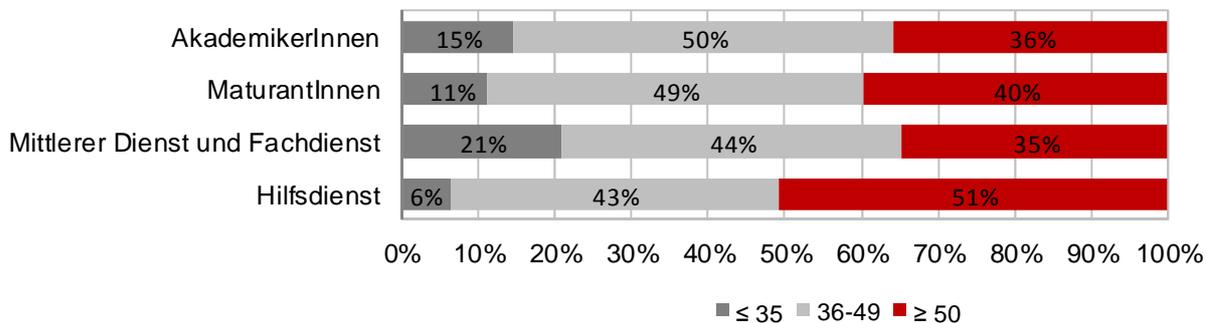


Abbildung 29 Altersklassen nach Qualifikation - BMeiA



Die höchsten Abgänge sind bei den MaturantInnen zu erwarten. 40% dieser MitarbeiterInnen gehören der Gruppe der 50-Jährigen und Älteren an.

Im Hilfsdienst ist ebenfalls ein hoher prozentueller Anteil der MitarbeiterInnen 50 Jahre oder älter. Diese Gruppe umfasst jedoch nur wenige MitarbeiterInnen, weshalb Einzelfälle größere Auswirkungen auf das Gesamtergebnis haben.

4.11 Bundesministerium für Justiz – RichterInnen und StaatsanwältInnen:

Tabelle 34 Kennzahlen Allgemein – BMJ RichterInnen/StaatsanwältInnen

Personalstand in VBÄ:	2.340	Frauenquote:	51,0%
Teilbeschäftigtenquote:	8,8%	BeamtInnenquote:	100,0%

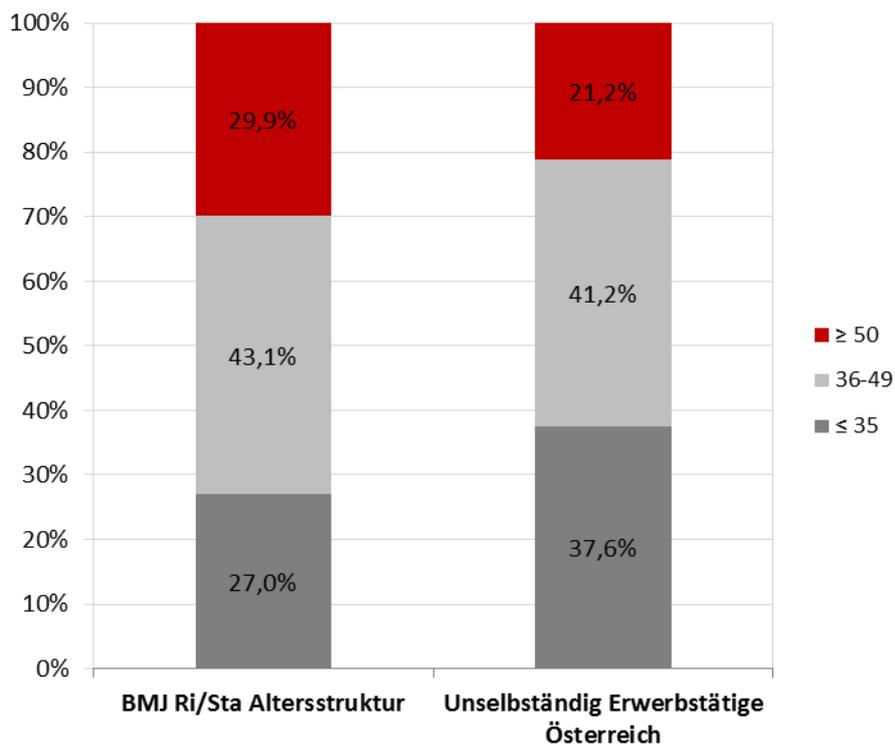


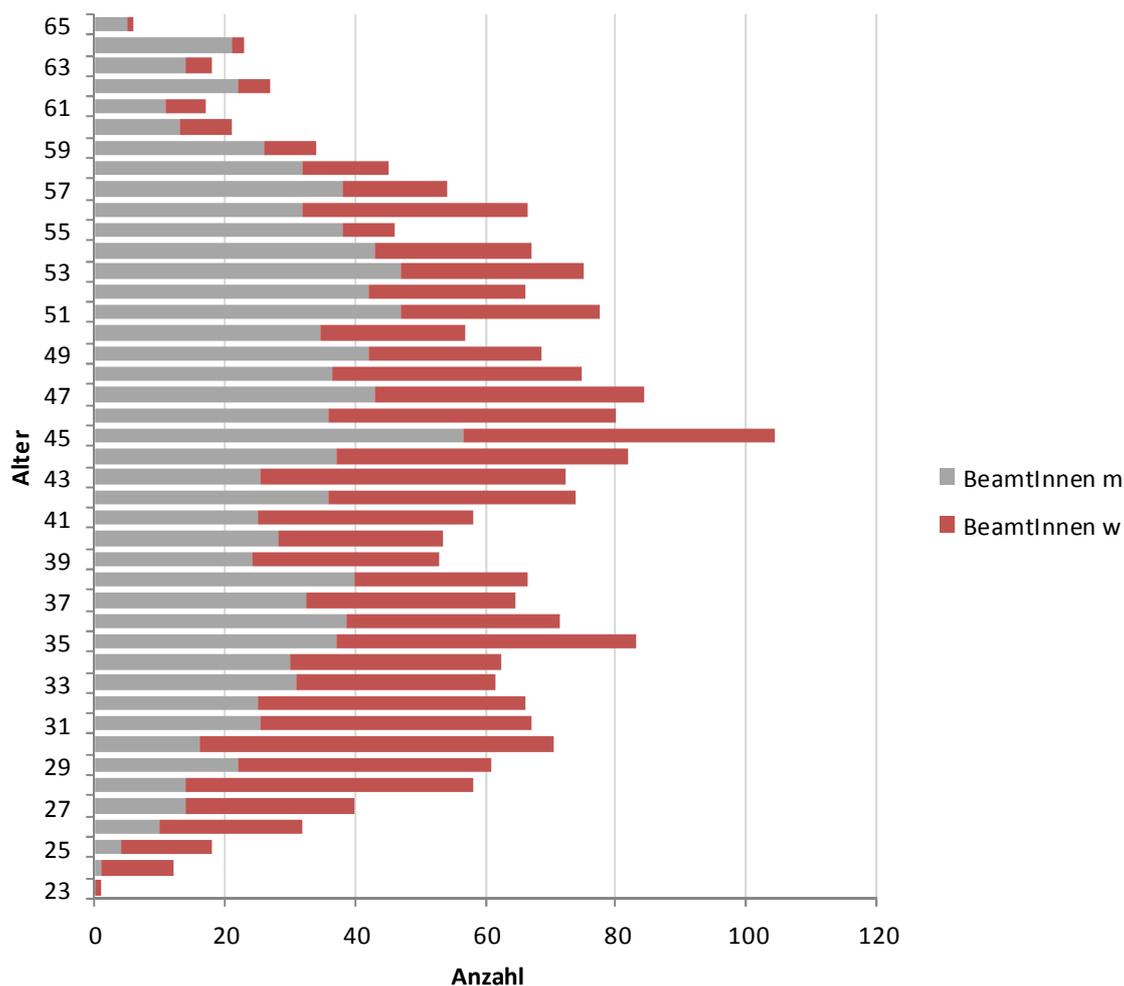
Tabelle 35 Altersstrukturkennzahlen - BMJ RichterInnen/StaatsanwältInnen

Ø Alter:	43,7	Konzentrationsmaß:	17 (35-51)
Ø Alter 1999:	37,1		(52,3%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	27,0%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	29,9%
Frauenquote ≤ 35:	64,5%	Frauenquote ≥ 50:	34,0%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	4,5%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	1,7%

Tabelle 36 Kennzahlen Pension - BMJ RichterInnen/StaatsanwältInnen

Pensionierungsquote 2011	3,0%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	26,8%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.11.1 Alterspyramide BMJ RichterInnen/StaatsanwältInnen:



4.11.2 Analyse:

Die zentrale Bedeutung, die einer qualitativ hochwertigen Rechtsprechung beigemessen wird, kommt in der hohen Qualifikationsanforderung zum Ausdruck. Grundvoraussetzung für das Amt der RichterInnen bzw. StaatsanwältInnen ist ein abgeschlossenes Studium der Rechtswissenschaften, weshalb der AkademikerInnenanteil 100% beträgt.

Das Durchschnittsalter dieser Personengruppe ist mit 43,7 Jahren als gering zu klassifizieren. Ein Grund dafür ist, dass dieser Bereich von der Konsolidierungspolitik der letzten Jahre nicht umfasst war. Die Gegenüberstellung von jüngeren und älteren MitarbeiterInnen zeigt, dass derzeit 30% der MitarbeiterInnen 50 Jahre und älter sind, demgegenüber sind 27% 35 Jahre und jünger. Die Alterspyramide visualisiert diese Altersverteilung, welche insgesamt als nachhaltig beurteilt werden kann. Man kann sehr gut erkennen, dass auch jüngere Jahrgänge gut vertreten sind. Das Konzentrationsmaß unterstreicht diese positive Bewertung.

Bis 2024 werden 27% der MitarbeiterInnen in die Pension übertreten. Diese Kennzahl stellt den geringsten Wert im Bundesdienst dar, was darauf zurückzuführen ist, dass RichterInnen und StaatsanwältInnen mit durchschnittlich 62,0 Jahren das höchste Pensionsantrittsalter im Bundesdienst aufweisen.

4.12 Bundesministerium für Justiz – JustizwachebeamtInnen:

Tabelle 37 Kennzahlen Allgemein – BMJ Exekutivdienst

Personalstand in VBÄ:	3.109	Frauenquote:	12,1%
Teilbeschäftigtenquote:	2,6%	BeamtInnenquote:	97,1%

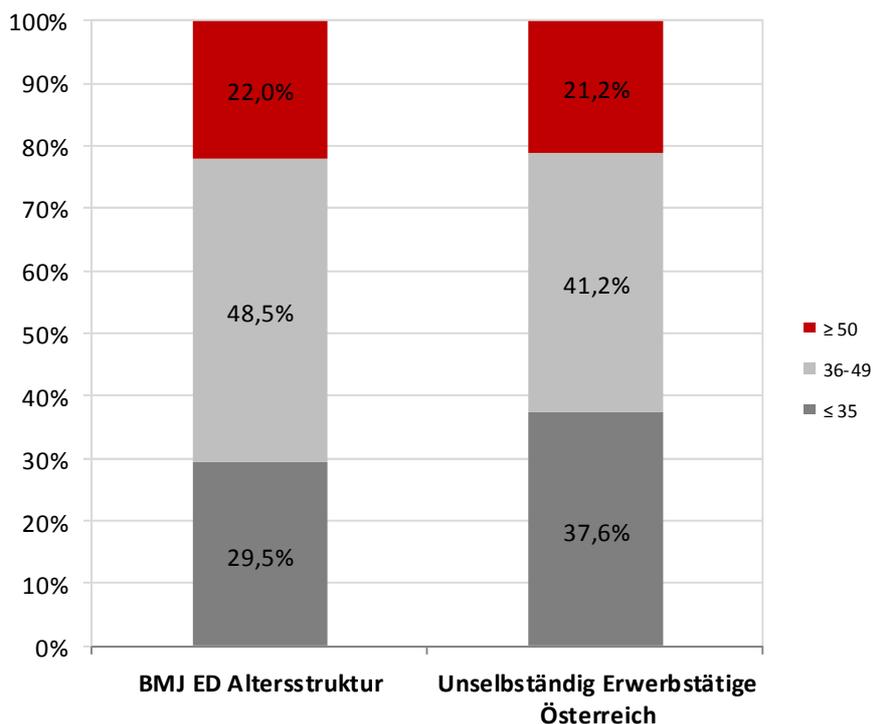


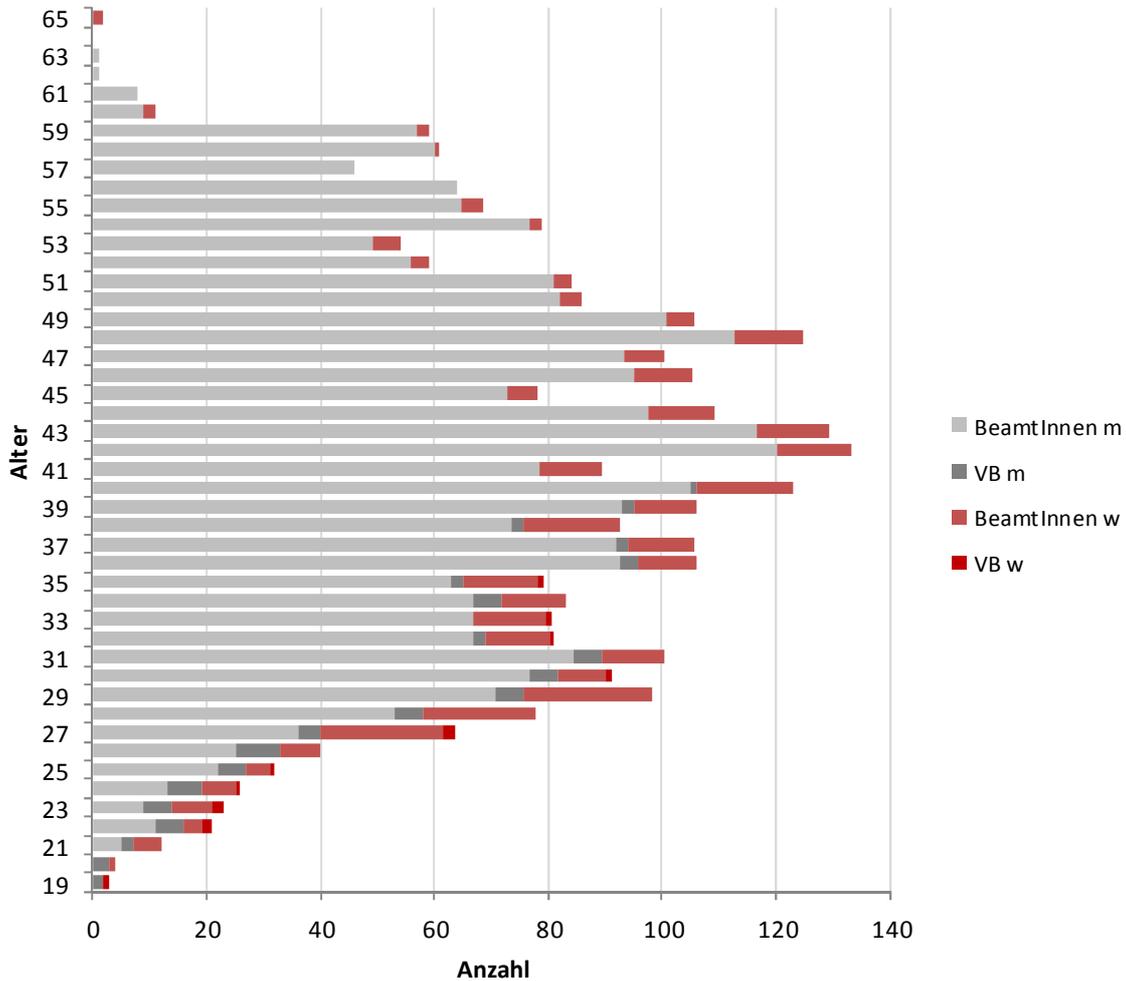
Tabelle 38 Altersstrukturkennzahlen – BMJ Exekutivdienst

Ø Alter:	41,9	Konzentrationsmaß:	15 (36-50)
Ø Alter 1999:	39,8		(51,3%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	29,5%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	22,0%
Frauenquote ≤ 35:	20,0%	Frauenquote ≥ 50:	4,1%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	2,7%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	0,4%

Tabelle 39 Kennzahlen Pension – BMJ Exekutivdienst

Pensionierungsquote 2011	2,1%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	26,8%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.12.1 Alterspyramide BMJ Exekutivdienst:



4.12.2 Analyse:

Das Durchschnittsalter der JustizwachebeamtInnen beträgt 41,9 Jahre. Dieser Wert kann als gering eingestuft werden, was darauf zurückzuführen ist, dass der Exekutivdienst von der Konsolidierungspolitik der letzten Jahre ausgenommen war.

Die Gegenüberstellung von breiten Altersgruppen zeigt, dass der Anteil der jüngeren MitarbeiterInnen mit 30% sogar höher als jener der älteren Bediensteten (22%) ist.

Ein Grund für diese Verteilung ist, dass der Exekutivdienst jene Berufsgruppe darstellt, die das niedrigste Pensionsantrittsalter im Bundesdienst aufweist. Viele ExekutivbeamtInnen treten auf Basis der Langzeitversichertenregelung bzw. aufgrund von Dienstunfähigkeit in den Ruhestand. Der Anteil von Pensionierungen aufgrund von Dienstunfähigkeit ist allerdings in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen. Im Gegenzug dazu muss jedoch angemerkt werden, dass der Anteil der vorzeitigen Pensionierungen angestiegen ist. Diese Faktoren haben dazu beigetragen, dass das Pensionsantrittsalter seit 2006 um insgesamt 2,9 Jahre gestiegen ist.

Die Pensionierungsquote bis 2024 beträgt 27%, was bedeutet, dass in diesem Bereich vergleichsweise geringe Personalabgänge aufgrund von Pensionierungen erwartet werden.

4.13 Bundesministerium für Justiz – Verwaltungsdienst:

Tabelle 40 Kennzahlen Allgemein – BMJ Verwaltungsdienst

Personalstand in VBÄ:	5.543	Frauenquote:	71,6%
Teilbeschäftigtenquote:	21,0%	BeamtInnenquote:	32,3%

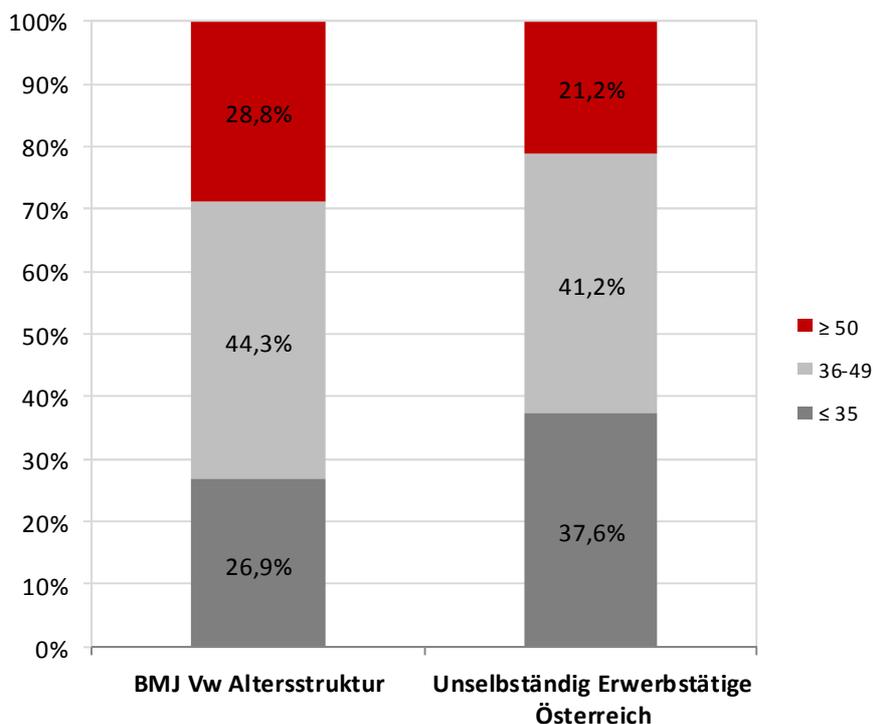


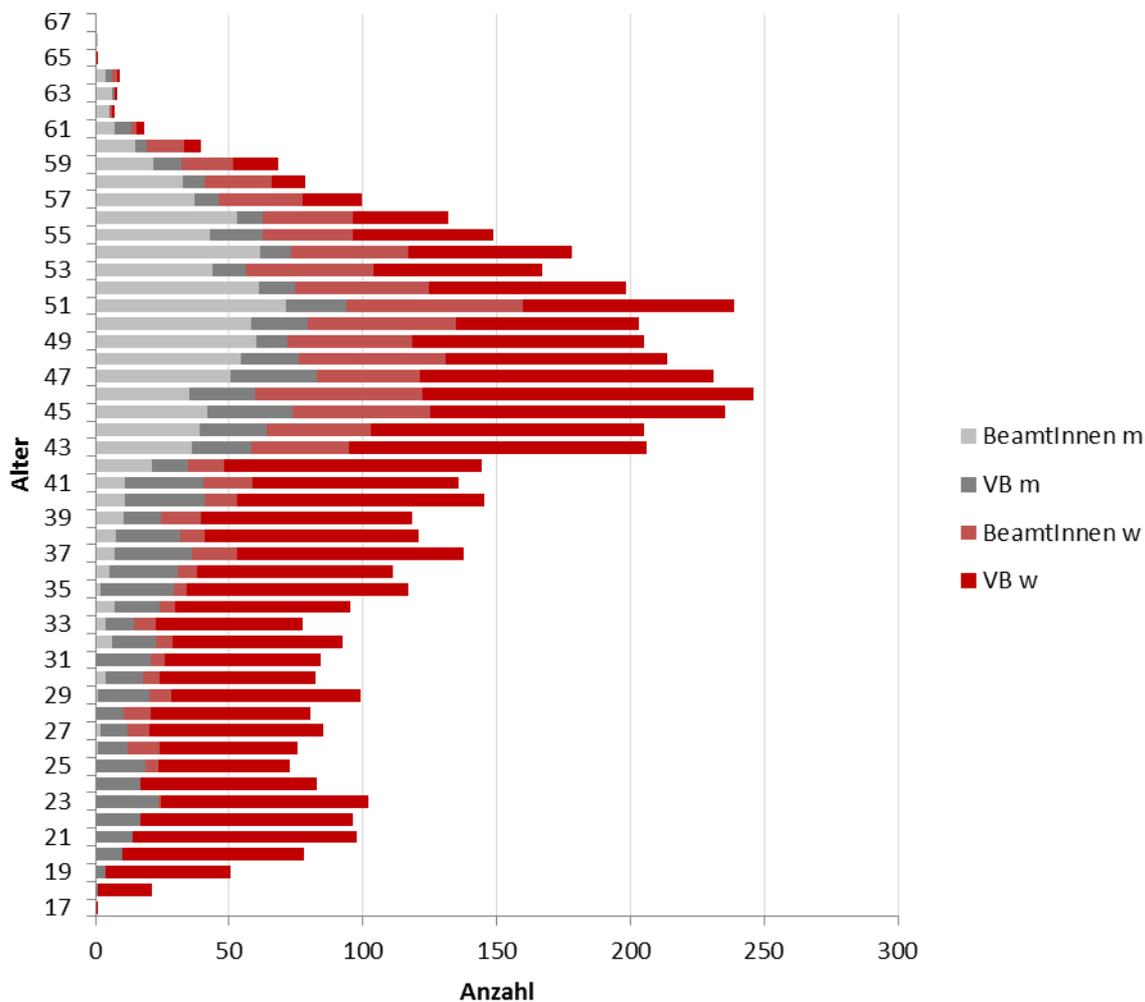
Tabelle 41 Altersstrukturkennzahlen – BMJ Verwaltungsdienst

Ø Alter:	42,7	Konzentrationsmaß:	14 (42-55)
Ø Alter 1999:	37,3		(50,9%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35):	26,9%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	28,8%
Frauenquote ≤ 35:	81,5%	Frauenquote ≥ 50:	59,0%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	13,0%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	13,6%
AkademikerInnen ≤ 35:	21,7%	AkademikerInnen ≥ 50:	38,8%
MaturantInnen ≤ 35:	28,0%	MaturantInnen ≥ 50:	28,4%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	27,2%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	28,0%
Hilfsdienst ≤ 35:	7,8%	Hilfsdienst ≥ 50:	52,5%

Tabelle 42 Kennzahlen Pension – BMJ Verwaltungsdienst

Pensionierungsquote 2011	2,4%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	41,2%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.13.1 Alterspyramide BMJ Verwaltungsdienst:



4.13.2 Analyse:

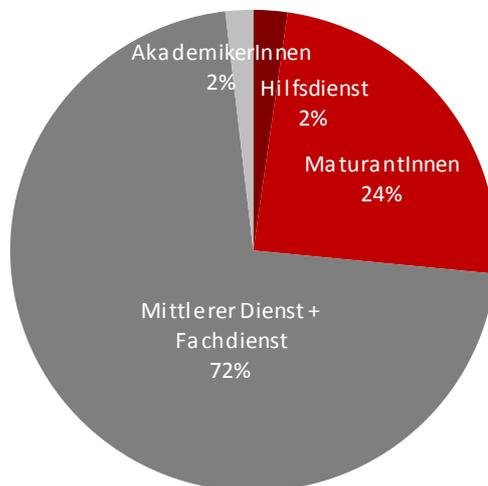
Das Durchschnittsalter des Verwaltungsdienstes im BMJ beträgt 42,7 Jahre. Diese Kennzahl stellt einen der geringsten Werte innerhalb der Berufsgruppe Verwaltungsdienst dar.

Die Alterspyramide visualisiert die Altersverteilung, welche insgesamt als stabil bewertet werden kann. Derzeit sind 29% der MitarbeiterInnen 50 Jahre und älter während 27% der MitarbeiterInnen 35 Jahre und jünger sind.

Die Hälfte der Bediensteten befindet sich im Alter zwischen 42 und 55 Jahren, was eine breite Streuung der MitarbeiterInnen darstellt.

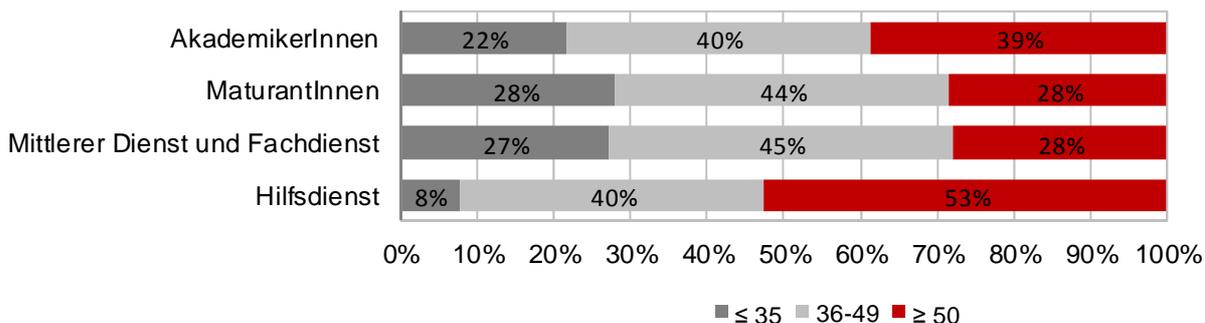
Personalbedarfsanalyse

Abbildung 30 Qualifikationsstruktur - BMJ Verwaltungsdienst



Der Großteil der MitarbeiterInnen gehört der Qualifikationsgruppe Mittlerer Dienst und Fachdienst an. Der AkademikerInnenanteil von 2% ist vergleichsweise gering.

Abbildung 31 Altersklassen nach Qualifikation - BMJ Verwaltungsdienst



Die größte Kluft zwischen älteren und jüngeren MitarbeiterInnen ist im Hilfsdienst zu verzeichnen. 53% der MitarbeiterInnen in diesem Bereich sind 50 Jahre oder älter, während nur 8% 35 Jahre oder jünger sind. Bei den AkademikerInnen verhält es sich ähnlich – der Anteil der älteren AkademikerInnen beträgt 39%, was bedeutet, dass in den nächsten Jahren verstärkt mit Abgängen aufgrund von Pensionierungen zu rechnen ist. Diese beiden Gruppen umfassen jedoch nur einen kleinen Anteil (4%) aller MitarbeiterInnen, weshalb Einzelfälle größere Auswirkungen haben.

4.14 Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport – Militärischer Dienst:

Tabelle 43 Kennzahlen Allgemein – BMLVS Militärischer Dienst

Personalstand in VBÄ:	14.380	Frauenquote:	1,9%
Teilbeschäftigtenquote:	0,6%	BeamtInnenquote:	92,3%

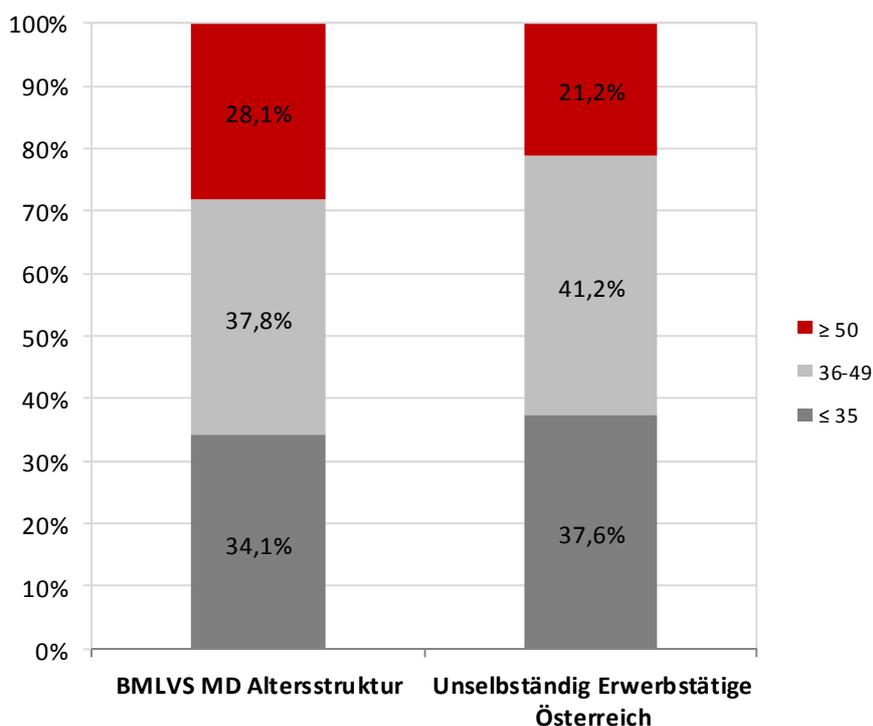


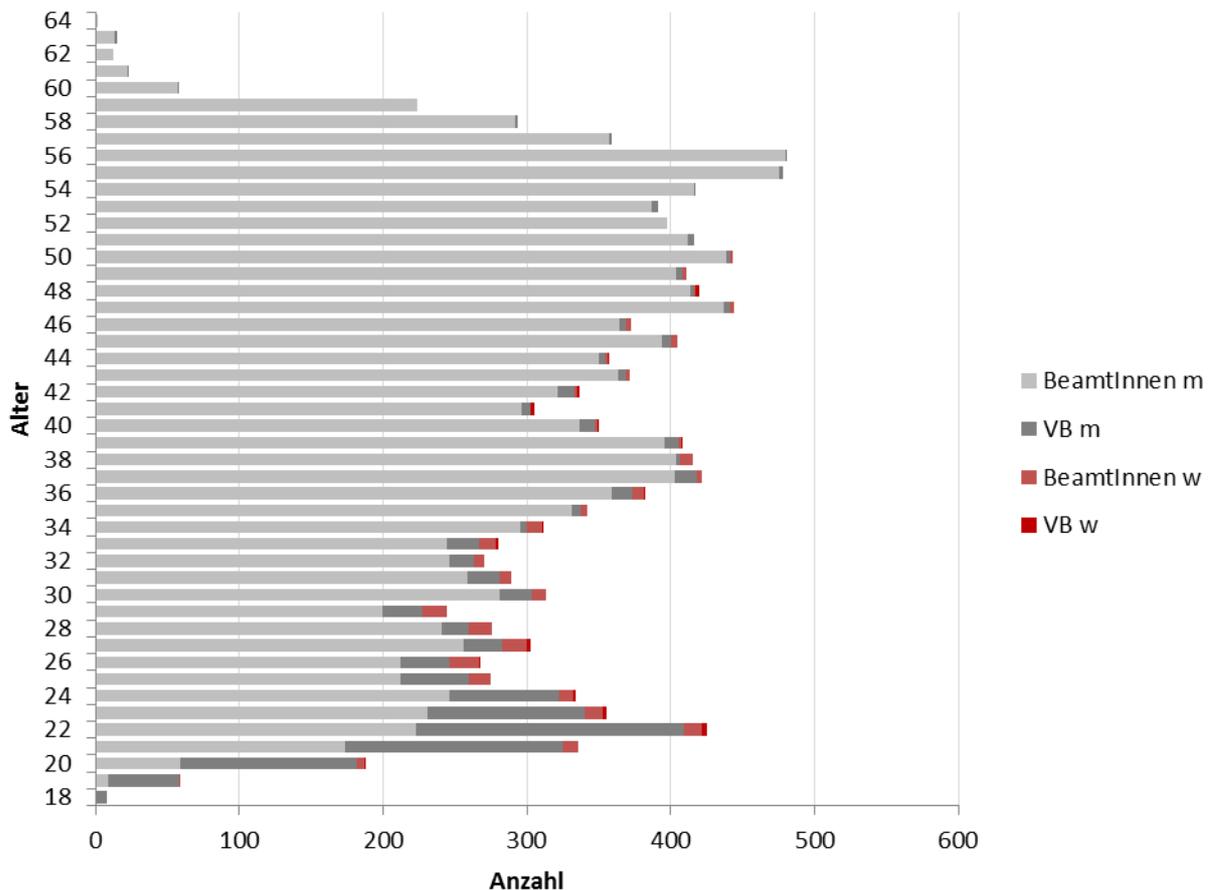
Tabelle 44 Altersstrukturkennzahlen – BMLVS Militärischer Dienst

Ø Alter:	41,2	Konzentrationsmaß:	18 (39-56)
Ø Alter 1999:	35,0		(50,4%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	34,1%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	28,1%
Frauenquote ≤ 35:	4,3%	Frauenquote ≥ 50:	0,0%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	0,5%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	0,4%
AkademikerInnen ≤ 35:	4,9%	AkademikerInnen ≥ 50:	43,0%
MaturantInnen ≤ 35:	31,3%	MaturantInnen ≥ 50:	28,3%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35	24,9%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	32,4%
Hilfsdienst ≤ 35:	98,9%	Hilfsdienst ≥ 50:	0,0%

Tabelle 45 Kennzahlen Pension – BMLVS Militärischer Dienst

Pensionierungsquote 2011	1,5%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	29,7%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.14.1 Alterspyramide BMLVS Militärischer Dienst:



4.14.2 Analyse:

Das Durchschnittsalter des Militärischen Dienstes stellt mit 41,2 Jahren den niedrigsten Wert im Bundesdienst dar, was unter anderem darauf zurückzuführen ist, dass der Eintritt in den Militärischen Dienst meist schon nach dem Grundwehrdienst erfolgt. Diese Kennzahl ist in den letzten Jahren stark angestiegen, 1999 lag das Durchschnittsalter noch bei 35,0 Jahren.

Ein Grund für den hohen Anstieg dieser Kennzahl stellt das Konsolidierungsprogramm des Bundes dar. Seit 1999 wurden die Arbeitsplätze von 12,2% der MitarbeiterInnen im Militärischen Dienst nicht mehr nachbesetzt.

Die Gegenüberstellung von älteren MitarbeiterInnen (≥ 50) und Nachwuchspotential (≤ 35) zeigt dennoch eine sehr nachhaltige Zusammensetzung: Derzeit sind 28% der MitarbeiterInnen 50 Jahre und älter während demgegenüber 34% der MitarbeiterInnen 35 Jahre und jünger sind.

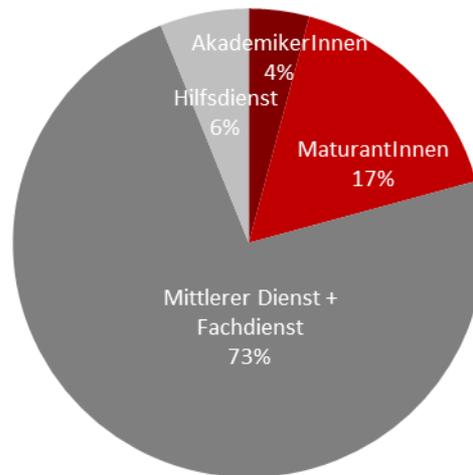
Die Alterspyramide verdeutlicht die Verteilung, welche insgesamt als stabil bewertet werden kann. Es können keine eindeutigen Ballungen von MitarbeiterInnen in bestimmten Jahrgängen festgestellt werden. Das durchschnittliche Pensionsantrittsalter im Militärischen Dienst liegt bei 60 Jahren, dies ist am Knick zwischen den 59-Jährigen und 60-Jährigen ablesbar.

Diese positive Bewertung untermauern auch das Konzentrationsmaß und die Pensionierungsquote. Die Hälfte der Bediensteten ist zwischen 39 und 56 Jahren alt, was eine sehr breite Streuung der Belegschaft nach Alter darstellt.

Die Pensionierungsquote bis 2024 beträgt 30%. Dieser Wert stellt einen der geringsten im Bundesdienst dar.

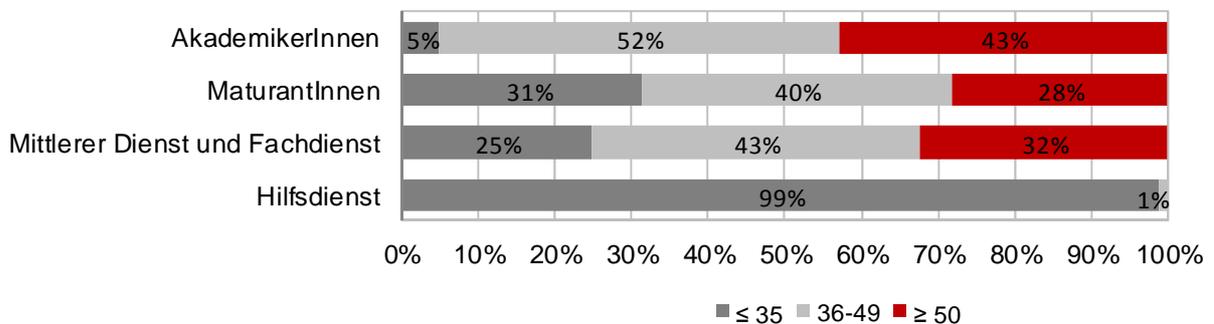
Personalbedarfsanalyse

Abbildung 32 Qualifikationsstruktur - BMLVS Militärischer Dienst



Die Grafik zeigt, dass beinahe drei Viertel der MitarbeiterInnen der Qualifikationsgruppe „Mittlerer Dienst und Fachdienst“ angehören. Der AkademikerInnenanteil beträgt 4% und ist als vergleichsweise gering einzustufen.

Abbildung 33 Altersklassen nach Qualifikation - BMLVS Militärischer Dienst



Die Demografieanalyse auf Qualifikationsebene zeigt, dass der Anteil der NachwuchsakademikerInnen nur 5% beträgt, demgegenüber sind 43% 50 Jahre oder älter, weshalb in diesem Bereich hohe Abgänge aufgrund von Pensionierungen erwartet werden.

4.15 Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport – Verwaltungsdienst:

Tabelle 46 Kennzahlen Allgemein – BMLVS Verwaltungsdienst

Personalstand in VBÄ:	8.176	Frauenquote:	28,1%
Teilbeschäftigtenquote:	5,8%	BeamtInnenquote:	48,4%

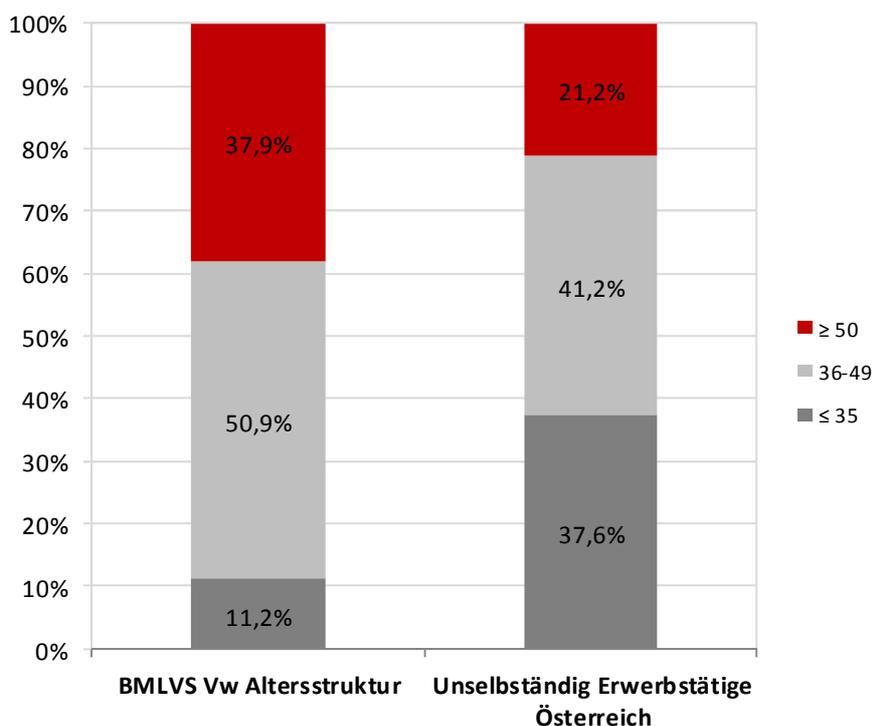


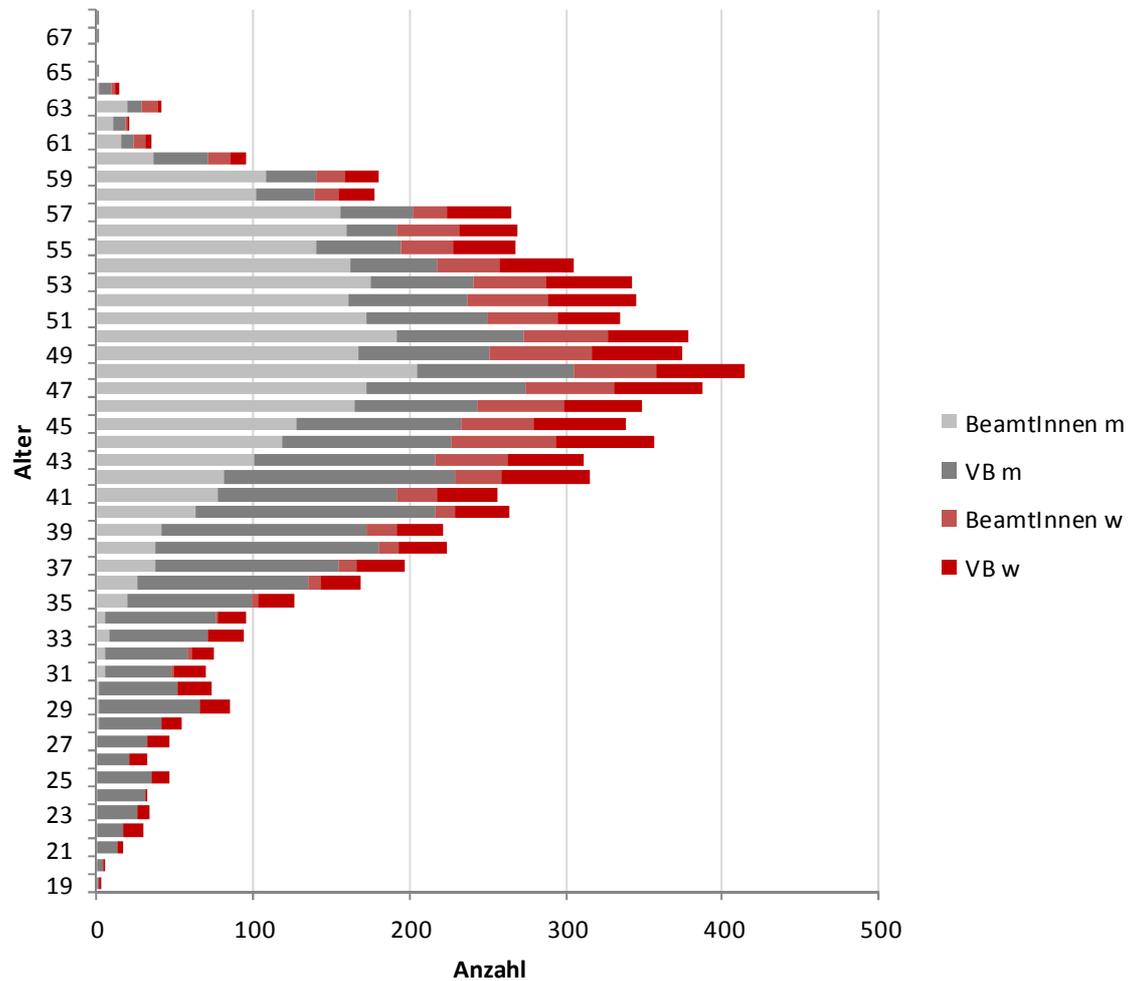
Tabelle 47 Altersstrukturkennzahlen – BMLVS Verwaltungsdienst

Ø Alter:	46,5	Konzentrationsmaß:	12 (42-53)
Ø Alter 1999:	40,6		(51,9%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	11,2%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	37,9%
Frauenquote ≤ 35:	26,3%	Frauenquote ≥ 50:	27,8%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	7,8%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	3,0%
AkademikerInnen ≤ 35:	10,0%	AkademikerInnen ≥ 50:	41,0%
MaturantInnen ≤ 35:	11,2%	MaturantInnen ≥ 50:	36,5%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	11,3%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	37,8%
Hilfsdienst ≤ 35:	12,4%	Hilfsdienst ≥ 50:	40,0%

Tabelle 48 Kennzahlen Pension – BMLVS Verwaltungsdienst

Pensionierungsquote 2011	3,3%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	44,9%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.15.1 Alterspyramide BMLVS Verwaltungsdienst:



4.15.2 Analyse:

Derzeit sind 38% der MitarbeiterInnen im Verwaltungsdienst des BMLVS 50 Jahre oder älter während demgegenüber 11% der MitarbeiterInnen 35 Jahre oder jünger sind. Insbesondere der geringe Anteil von jüngeren MitarbeiterInnen ist auffallend.

Personalbedarfsanalyse

Die nachfolgende Grafik zeigt, dass der Großteil (65%) der MitarbeiterInnen der Qualifikationsgruppe Mittlerer Dienst und Fachdienst angehört. Knapp ein Viertel der Belegschaft ist der Qualifikationsgruppe MaturantInnen zuzuordnen.

Abbildung 34 Qualifikationsstruktur - BMLVS Verwaltungsdienst

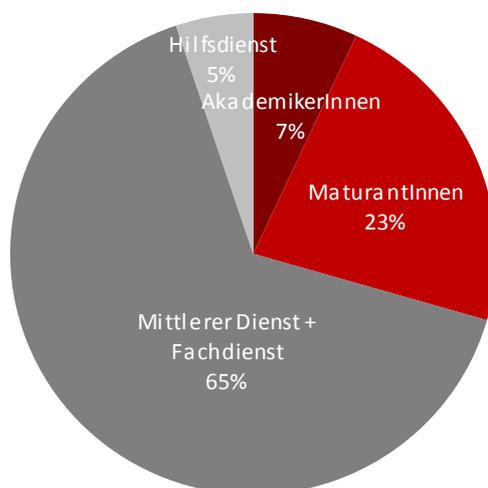
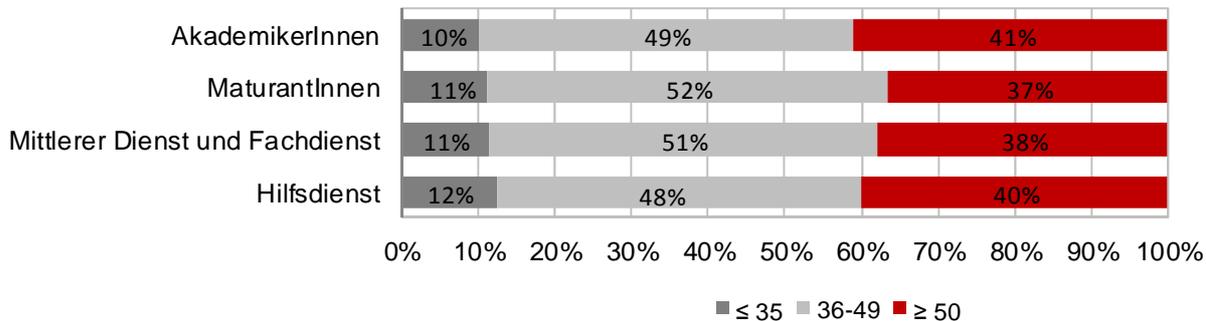


Abbildung 35 Altersklassen nach Qualifikation - BMLVS Verwaltungsdienst



Geht man in der Altersanalyse auf Qualifikationsebene so kann man erkennen, dass der Anteil der älteren MitarbeiterInnen (≥ 50) in allen Qualifikationsgruppen mehr als dreimal so hoch als jener der jüngeren MitarbeiterInnen ist.

Die größte Herausforderung stellt, aufgrund der zahlenmäßig hohen Bedeutung, der Mittlere Dienst und Fachdienst dar. 38% der Bediensteten in dieser Gruppe sind 50 Jahre oder älter, demgegenüber sind nur 11% 35 Jahre oder jünger.

4.16 Bundesministerium für Finanzen:

Tabelle 49 Kennzahlen Allgemein – BMF

Personalstand in VBÄ:	10.674	Frauenquote:	47,1%
Teilbeschäftigtenquote:	17,0%	BeamtInnenquote:	65,3%

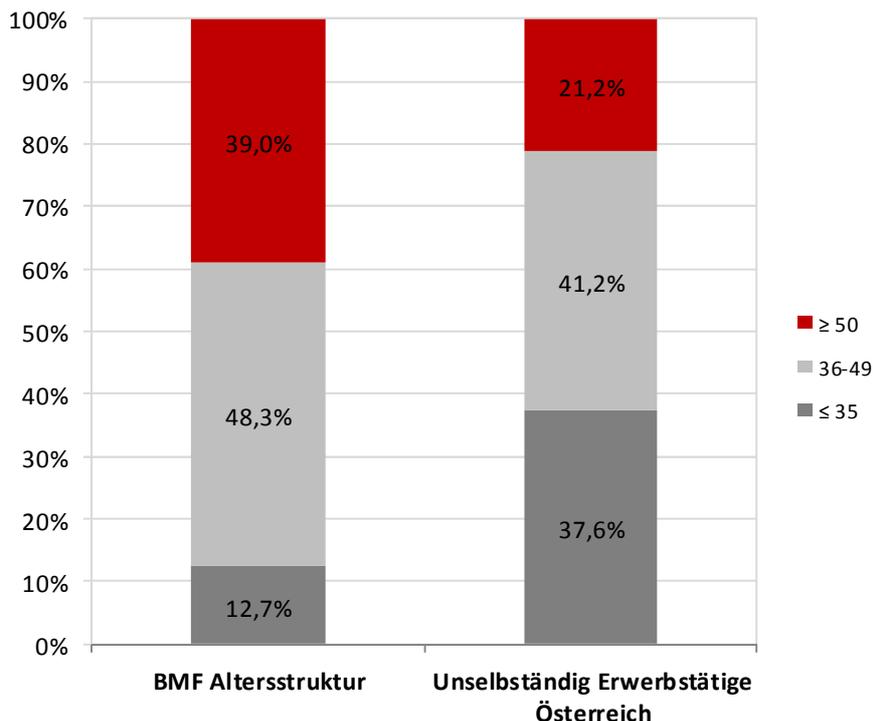


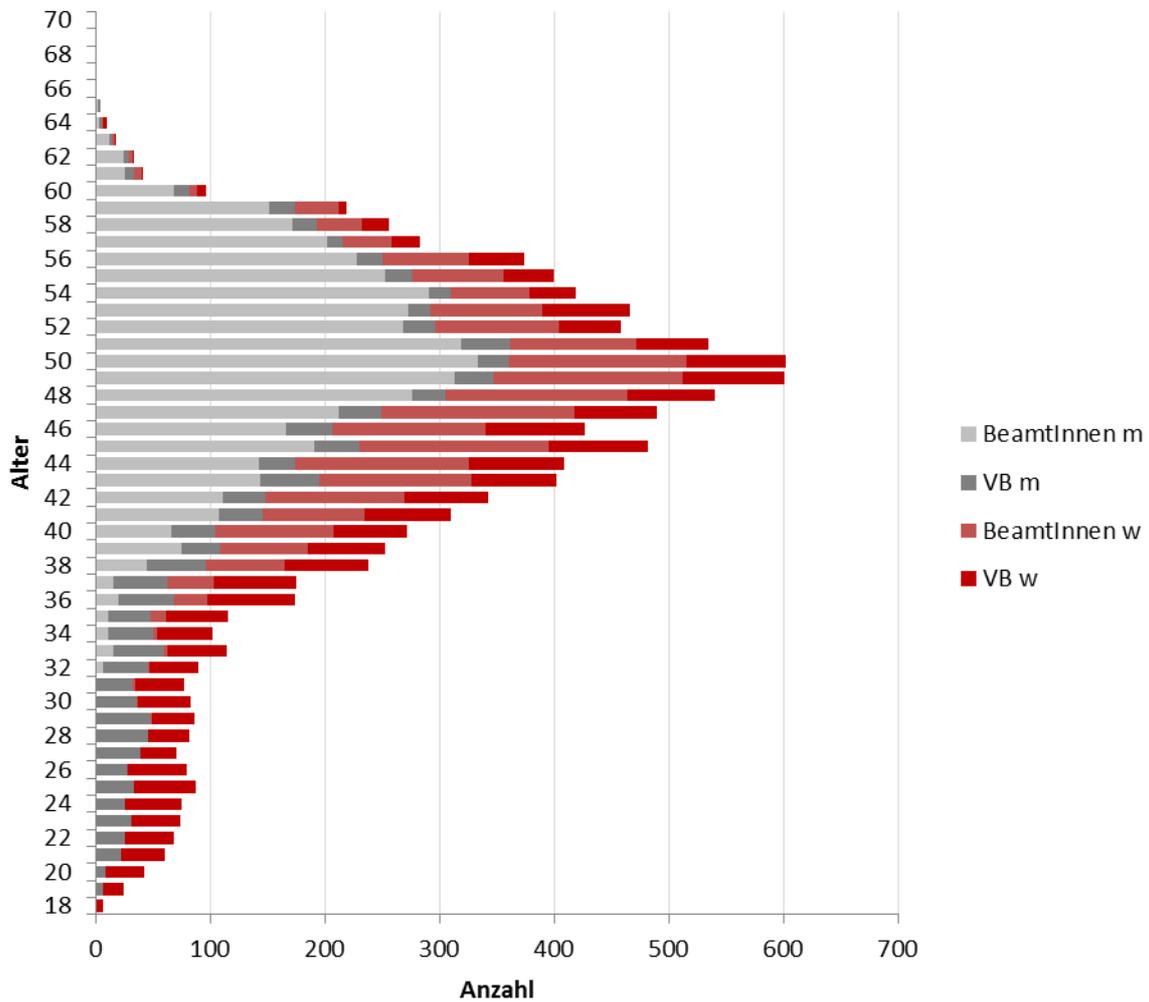
Tabelle 50 Altersstrukturkennzahlen – BMF

Ø Alter:	46,2	Konzentrationsmaß:	11 (44-54)
Ø Alter 1999:	39,8		(50,9%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	12,7%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	39,0%
Frauenquote ≤ 35:	56,5%	Frauenquote ≥ 50:	32,3%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	9,1%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	7,1%
AkademikerInnen ≤ 35:	16,9%	AkademikerInnen ≥ 50:	43,9%
MaturantInnen ≤ 35:	13,3%	MaturantInnen ≥ 50:	36,9%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	11,0%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	38,9%
Hilfsdienst ≤ 35:	0,8%	Hilfsdienst ≥ 50:	67,9%

Tabelle 51 Kennzahlen Pension – BMF

Pensionierungsquote 2011	2,5%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	45,8%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.16.1 Alterspyramide BMF:



4.16.2 Analyse:

Der überwiegende Teil der Bediensteten im BMF ist zwischen 44 und 54 Jahren alt. Das bedeutet, dass sich der Großteil der Belegschaft in einem schmalen Alterssegment von 11 Jahren befindet. Wenn diese Gruppe das Pensionsantrittsalter erreicht ist mit hohen Personalabgängen zu rechnen.

Personalbedarfsanalyse

Die nachfolgende Grafik zeigt, dass die meisten MitarbeiterInnen der Qualifikationsgruppe MaturantInnen (44%) zuzuordnen sind. Die MitarbeiterInnen im Mittleren Dienst und Fachdienst stellen mit 42% die zweitgrößte Gruppe dar.

Abbildung 36 Qualifikationsstruktur - BMF

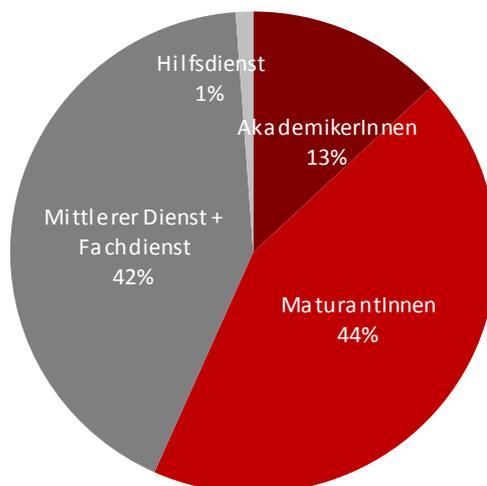
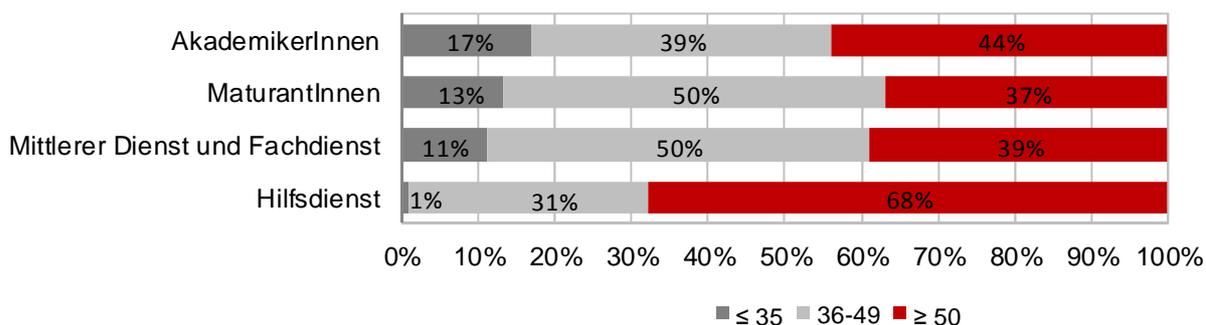


Abbildung 37 Altersklassen nach Qualifikation - BMF



Der Anteil der älteren MitarbeiterInnen (≥ 50) ist in allen Qualifikationsgruppen mehr als doppelt so hoch als jener der jüngeren MitarbeiterInnen.

Die höchsten Personalabgänge sind, aufgrund der zahlenmäßig hohen Relevanz, im Mittleren Dienst bzw. Fachdienst sowie im AkademikerInnenbereich zu erwarten. In diesen Gruppen sind überdurchschnittlich viele MitarbeiterInnen 50 Jahre oder älter.

Ebenso ist der Hilfsdienst zu erwähnen, in diesem Bereich sind mehr als zwei Drittel der MitarbeiterInnen den 50-plus-Jährigen zuzuordnen. Diese Gruppe umfasst jedoch nur einen kleinen Anteil (1%) der Bediensteten.

4.17 Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz:

Tabelle 52 Kennzahlen Allgemein – BMASK

Personalstand in VBÄ:	1.543	Frauenquote:	58,8%
Teilbeschäftigtenquote:	21,3%	BeamtInnenquote:	58,3%

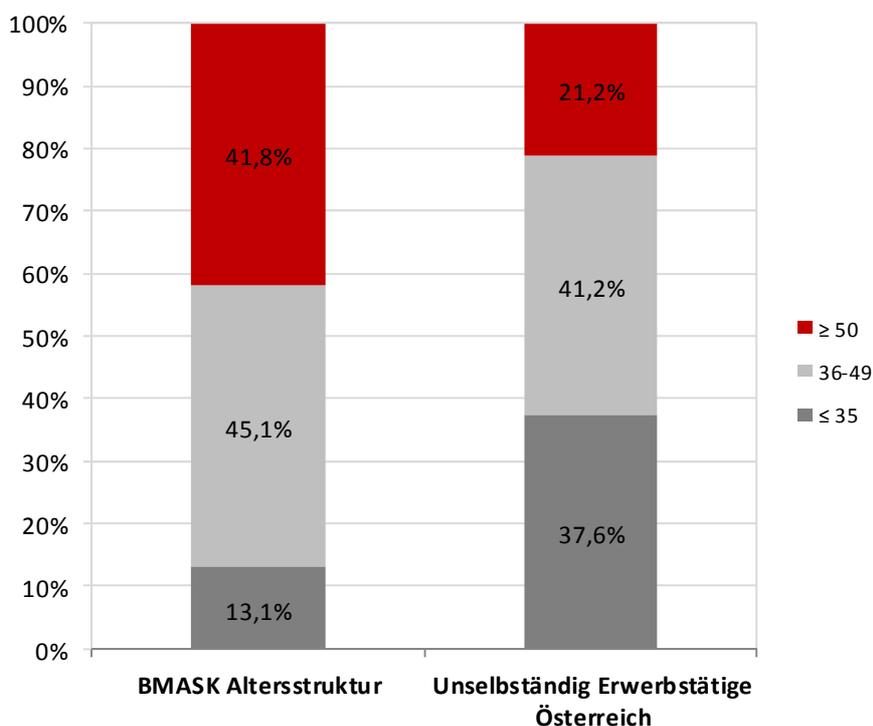


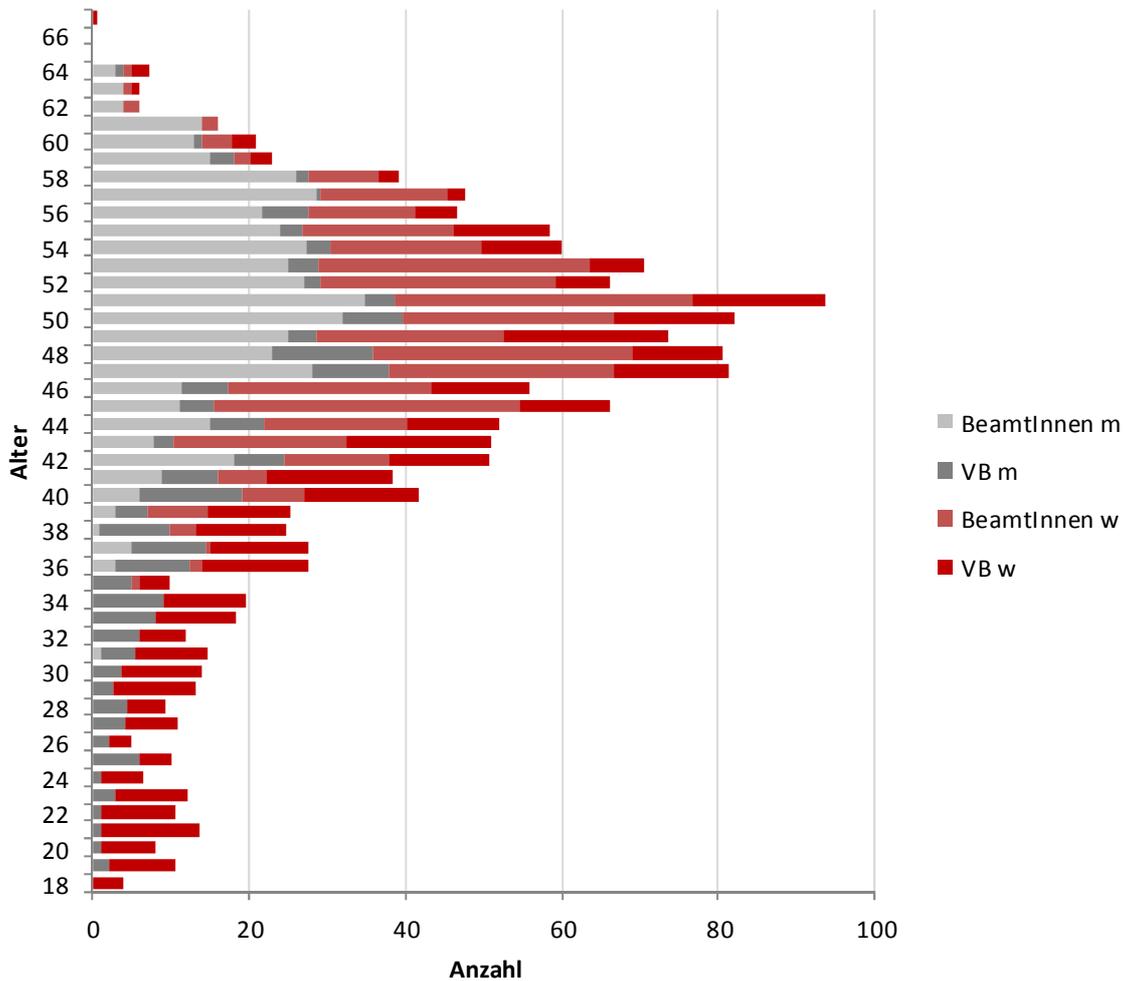
Tabelle 53 Altersstrukturkennzahlen – BMASK

Ø Alter:	46,4	Konzentrationsmaß:	11 (45-55)
Ø Alter 1999:	40,3		(51,1%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	13,1%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	41,8%
Frauenquote ≤ 35:	68,5%	Frauenquote ≥ 50:	49,2%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	17,1%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	12,6%
AkademikerInnen ≤ 35:	10,4%	AkademikerInnen ≥ 50:	46,8%
MaturantInnen ≤ 35:	10,9%	MaturantInnen ≥ 50:	43,0%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	19,7%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	33,3%
Hilfsdienst ≤ 35:	62,5%	Hilfsdienst ≥ 50:	37,5%

Tabelle 54 Kennzahlen Pension – BMASK

Pensionierungsquote 2011	3,4%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	46,6%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.17.1 Alterspyramide BMASK:



4.17.2 Analyse:

Das Durchschnittsalter im BMASK ist mit 46,4 Jahren als hoch zu klassifizieren und ist in den letzten Jahren stark angestiegen.

Personalbedarfsanalyse

Beinahe drei Viertel der MitarbeiterInnen im BMASK haben eine höhere Ausbildung abgeschlossen (AkademikerInnen und MaturantInnen). Ein Viertel der Belegschaft ist im Mittleren Dienst bzw. Fachdienst tätig.

Abbildung 38 Qualifikationsstruktur - BMASK

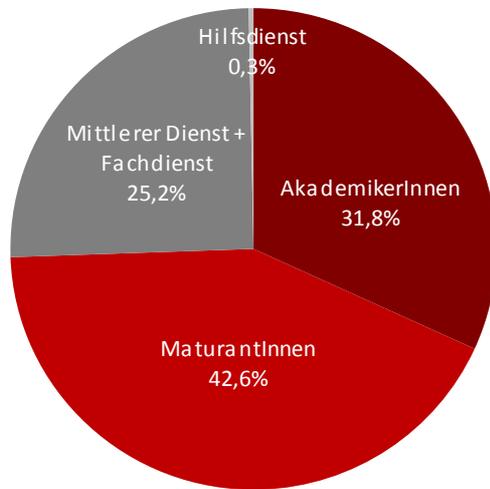
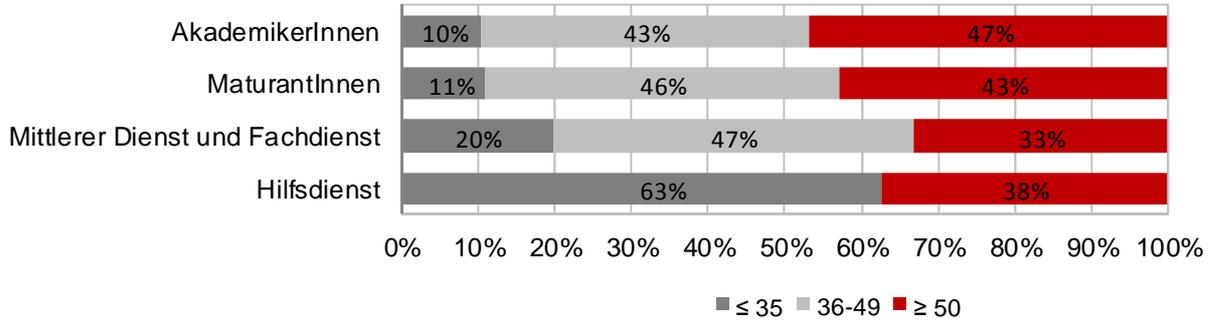


Abbildung 39 Altersklassen nach Qualifikation - BMASK



Die Demografieanalyse auf Qualifikationsebene zeigt, dass die höchsten Abgänge bei den AkademikerInnen und MaturantInnen zu erwarten sind. Ein großer Anteil dieser MitarbeiterInnen ist 50 Jahre oder älter und wird in den nächsten Jahren das Pensionierungsalter erreichen. Demgegenüber gibt es vergleichsweise wenige junge AkademikerInnen und MaturantInnen.

4.18 Bundesministerium für Gesundheit:

Tabelle 55 Kennzahlen Allgemein – BMG

Personalstand in VBÄ:	361	Frauenquote:	60,2%
Teilbeschäftigtenquote:	15,2%	BeamtInnenquote:	52,2%

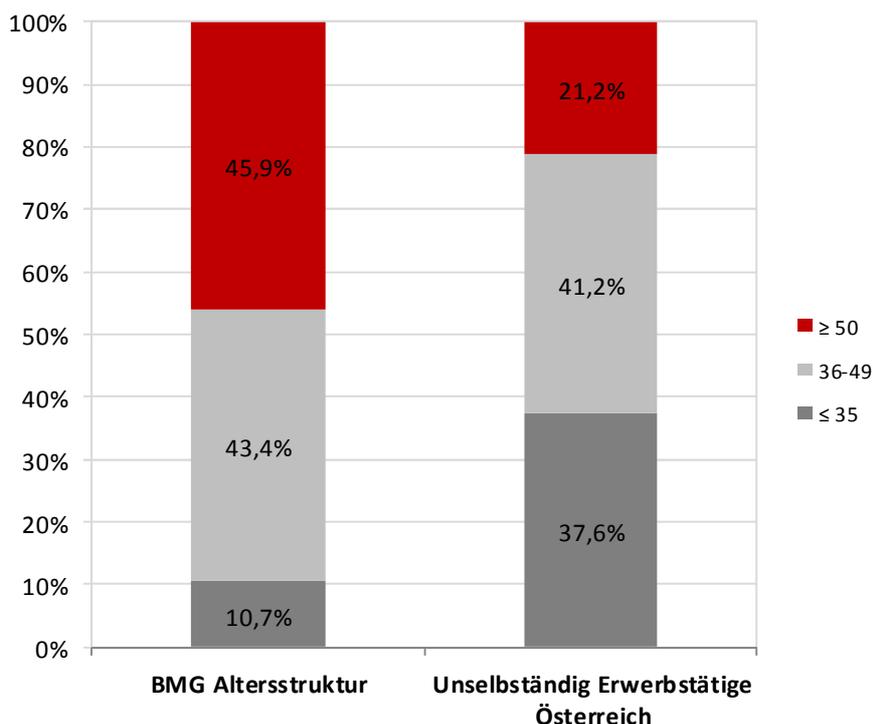


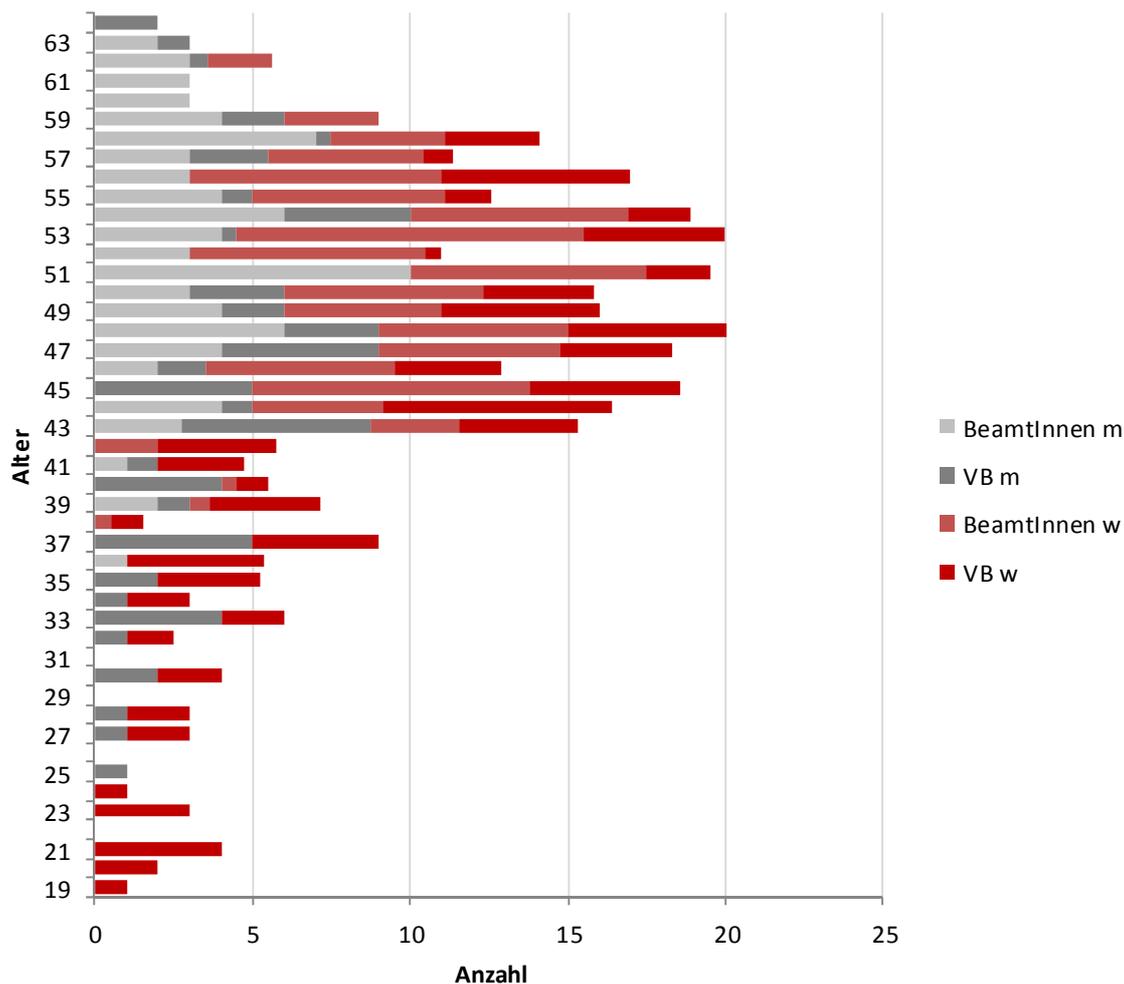
Tabelle 56 Altersstrukturkennzahlen – BMG

Ø Alter:	48,0	Konzentrationsmaß:	11 (44-54)
Ø Alter 1999:	39,8		(51,9%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	10,7%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	45,9%
Frauenquote ≤ 35:	67,5%	Frauenquote ≥ 50:	55,7%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	7,5%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	13,2%
AkademikerInnen ≤ 35:	12,2%	AkademikerInnen ≥ 50:	55,5%
MaturantInnen ≤ 35:	3,4%	MaturantInnen ≥ 50:	41,5%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	15,2%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	30,2%
Hilfsdienst ≤ 35:	0,0%	Hilfsdienst ≥ 50:	0,0%

Tabelle 57 Kennzahlen Pension – BMG

Pensionierungsquote 2011	2,8%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	48,2%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.18.1 Alterspyramide BMG:



4.18.2 Analyse:

Das BMG weist mit 48 Jahren das höchste Durchschnittsalter im Bundesdienst auf.

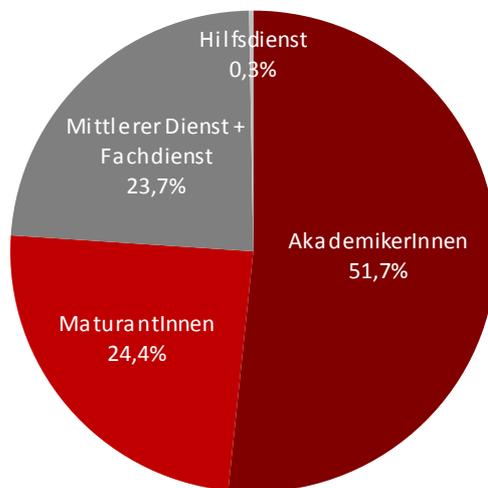
Die Gegenüberstellung von älteren MitarbeiterInnen (≥ 50) und Nachwuchspotential (≤ 35) zeigt ein eindeutiges Bild: Derzeit sind 46% der MitarbeiterInnen 50 Jahre oder älter während 11% der MitarbeiterInnen 35 Jahre oder jünger sind. Insbesondere der geringe Anteil an jungen MitarbeiterInnen ist auffallend. Diese Daten können sehr deutlich auf der Alterspyramide abgelesen werden.

Die Hälfte der Bediensteten im BMG ist zwischen 44 und 54 Jahren alt. Das bedeutet, dass sich der Großteil der Belegschaft in einem schmalen Alterssegment von 11 Jahren befindet. Wenn diese Gruppe das Pensionsantrittsalter erreicht, ist mit hohen Personalabgängen zu rechnen.

Bis 2024 werden 48% der MitarbeiterInnen in die Pension übertreten. Diese Pensionierungsquote stellt einen der höchsten Werte im Bundesdienst dar.

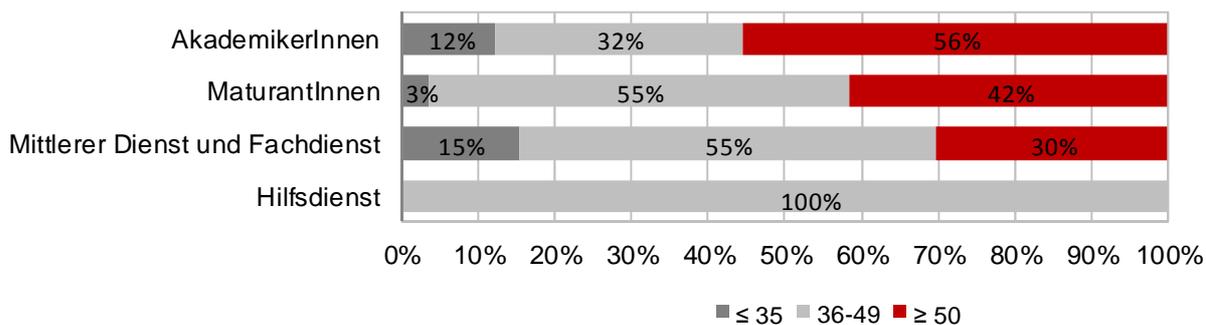
Personalbedarfsanalyse

Abbildung 40 Qualifikationsstruktur - BMG



Mehr als die Hälfte der MitarbeiterInnen im BMG ist der Qualifikationsgruppe AkademikerInnen zuzuordnen. Die restlichen Bediensteten verteilen sich fast gleichmäßig auf die Qualifikationsgruppen „MaturantInnen“ und „Mittlerer Dienst und Fachdienst“.

Abbildung 41 Altersklassen nach Qualifikation - BMG



Die Herausforderungen im BMG liegen bei den AkademikerInnen und MaturantInnen. Ein großer Anteil dieser MitarbeiterInnen ist 50 Jahre oder älter, weshalb in diesen Bereichen in den nächsten Jahren mit hohen Personalabgängen aufgrund von Pensionierungen zu rechnen ist.

4.19 Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur - LehrerInnen:

Tabelle 58 Kennzahlen Allgemein – BMUKK LehrerInnen

Personalstand in VBÄ:	38.418	Frauenquote:	58,4%
Teilbeschäftigtenquote:	30,0%	BeamtInnenquote:	33,0%

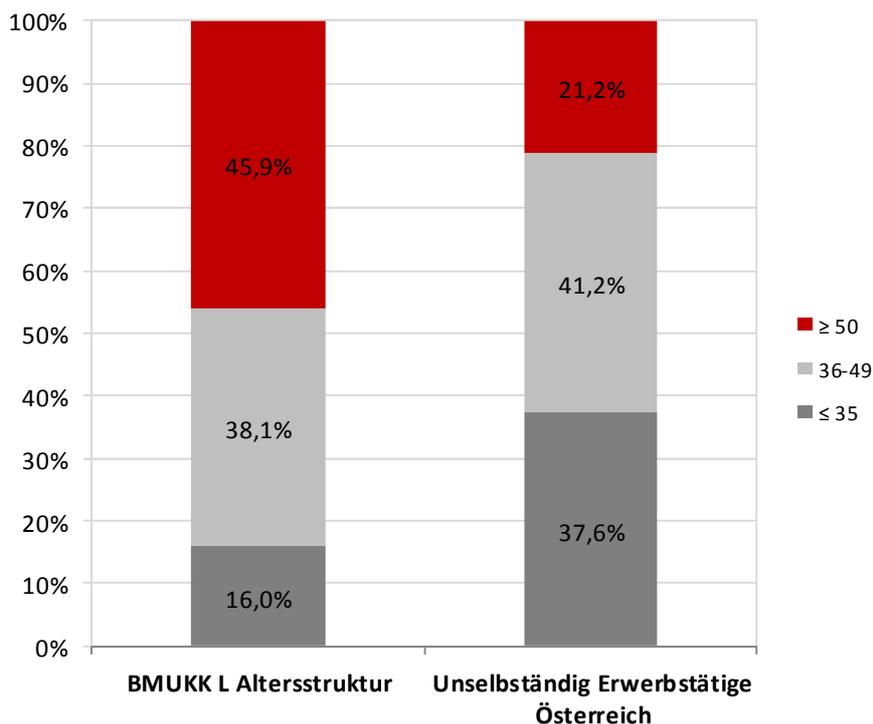


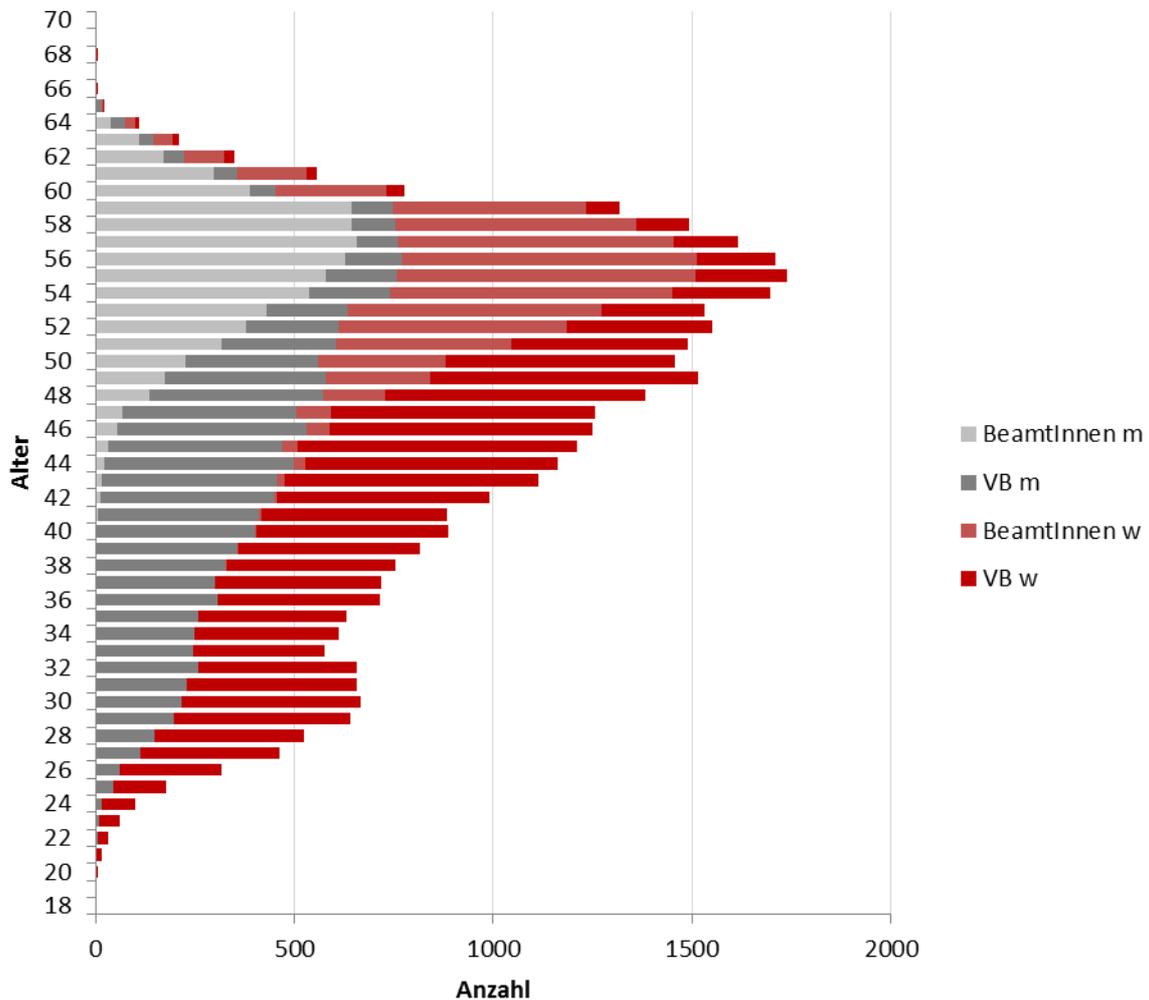
Tabelle 59 Altersstrukturkennzahlen – BMUKK LehrerInnen

Ø Alter:	46,8	Konzentrationsmaß:	13 (47-59)
Ø Alter 1999:	42,1		(51,4%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	16,0%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	45,9%
Frauenquote ≤ 35:	67,5%	Frauenquote ≥ 50:	53,6%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	40,8%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	20,9%
L1, I1 LehrerInnen ≤ 35:	15,4%	L1, I1 LehrerInnen ≥ 50:	46,7%
L2, I2 LehrerInnen ≤ 35:	18,4%	L2, I2 LehrerInnen ≥ 50:	42,1%

Tabelle 60 Kennzahlen Pension – BMUKK LehrerInnen

Pensionierungsquote 2011	3,2%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	49,1%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.19.1 Alterspyramide BMUKK LehrerInnen:



4.19.2 Analyse:

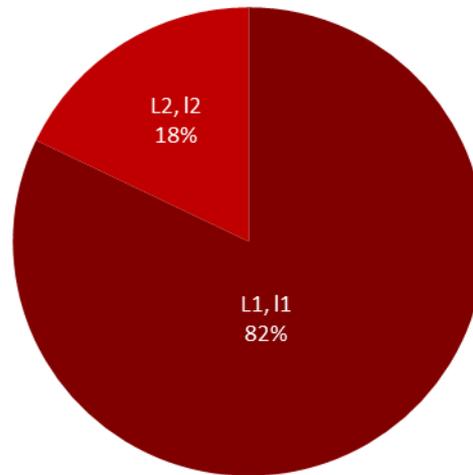
Obwohl die BundeslehrerInnen im BMUKK vom Konsolidierungsprogramm der letzten Jahre ausgenommen waren beträgt das Durchschnittsalter in diesem Bereich dennoch 46,8 Jahre, was auf die Aufnahmepolitik in der Vergangenheit zurückzuführen ist.

Die Analyse nach breiten Altersgruppen zeigt, dass 46% der MitarbeiterInnen 50 Jahre oder älter sind während demgegenüber 16% 35 Jahre oder jünger sind. Besonders der hohe Anteil an älteren MitarbeiterInnen ist auffallend.

Bis 2024 werden 49% der MitarbeiterInnen in die Pension übertreten. Diese Kennzahl stellt einen der höchsten Werte im Bundesdienst dar.

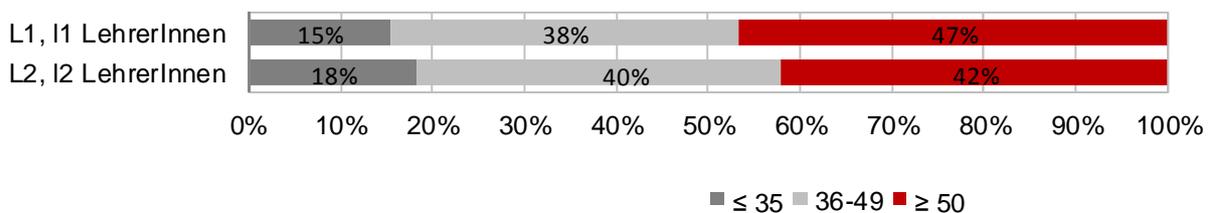
Personalbedarfsanalyse

Abbildung 42 Qualifikationsstruktur - BMUKK LehrerInnen



Die Grafik zeigt, dass der Großteil der BundeslehrerInnen eine universitäre Vorbildung abgeschlossen hat. L2-LehrerInnen mit unterschiedlichen postsekundären und tertiären Ausbildungen werden vorwiegend im Bereich der berufsbildenden Schulen zur Abhaltung von fachpraktischem Unterricht eingesetzt.

Abbildung 43 Altersklassen nach Qualifikation - BMUKK LehrerInnen



Die Altersanalyse nach Qualifikation spielt in dieser Berufsgruppe eine untergeordnete Rolle. Die Grafik verdeutlicht jedoch die Lage. Ein großer Anteil der LehrerInnenschaft ist 50 Jahre oder älter. Diese Gruppe wird in den nächsten Jahren das Pensionierungsalter erreichen, weshalb mit hohen Abgängen zu rechnen ist.

Die unterschiedlichen Schultypen und Standorte, die Entwicklung der SchülerInnenzahlen sowie die Fächerverteilungen erhöhen darüber hinaus zusätzlich die Komplexität der Personalplanung.

4.20 Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur - Verwaltungsdienst:

Tabelle 61 Kennzahlen Allgemein – BMUKK Verwaltungsdienst

Personalstand in VBÄ:	6.623	Frauenquote:	70,0%
Teilbeschäftigtenquote:	34,1%	BeamtInnenquote:	18,4%

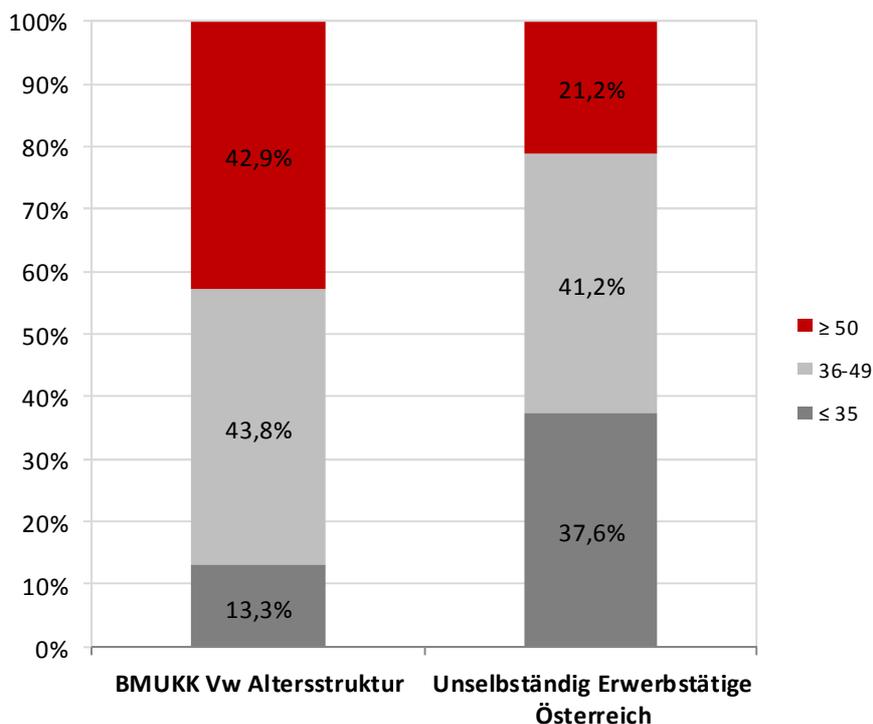


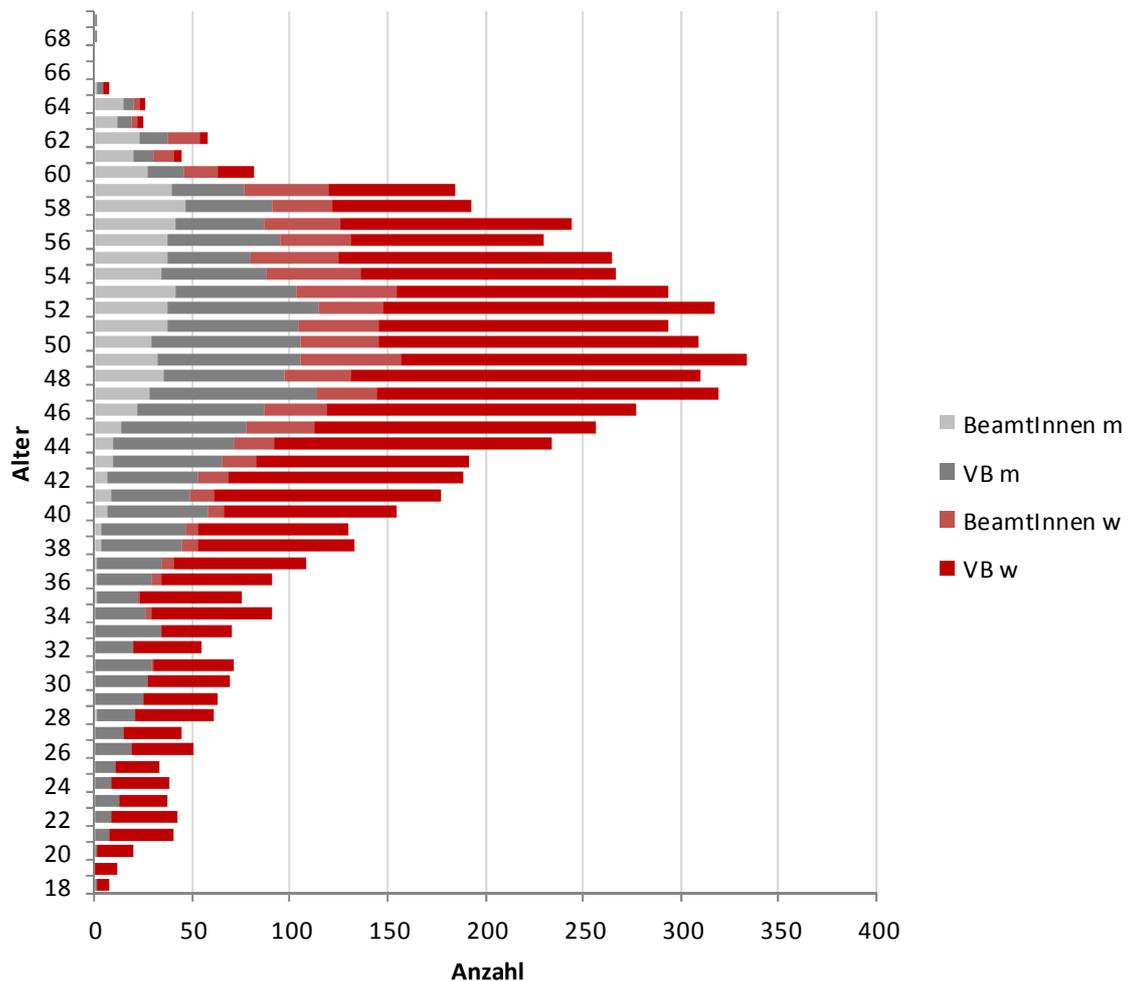
Tabelle 62 Altersstrukturkennzahlen – BMUKK Verwaltungsdienst

Ø Alter:	46,9	Konzentrationsmaß:	12 (44-55)
Ø Alter 1999:	42,2		(52,5%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	13,3%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	42,9%
Frauenquote ≤ 35:	70,5%	Frauenquote ≥ 50:	66,1%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	31,7%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	29,4%
AkademikerInnen ≤ 35:	10,1%	AkademikerInnen ≥ 50:	57,1%
MaturantInnen ≤ 35:	13,7%	MaturantInnen ≥ 50:	40,7%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	18,5%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	38,6%
Hilfsdienst ≤ 35:	7,6%	Hilfsdienst ≥ 50:	44,5%

Tabelle 63 Kennzahlen Pension – BMUKK Verwaltungsdienst

Pensionierungsquote 2011	4,4%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	57,9%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.20.1 Alterspyramide BMUKK Verwaltungsdienst:



4.20.2 Analyse:

Das Durchschnittsalter des Verwaltungsdienstes im BMUKK beträgt 46,9 Jahre und liegt damit deutlich über dem Bundesdurchschnitt (45,0 Jahre).

Die Gegenüberstellung von älteren MitarbeiterInnen (≥ 50) und Nachwuchspotential (≤ 35) zeigt die Altersverteilung auf: Derzeit sind 43% der MitarbeiterInnen 50 Jahre oder älter während demgegenüber 13% der MitarbeiterInnen 35 Jahre oder jünger sind. Insbesondere der hohe Anteil älterer MitarbeiterInnen ist auffällig.

Bis 2024 werden 58% der MitarbeiterInnen in die Pension übertreten. Dieser Wert stellt den höchsten im gesamten Bundesdienst dar.

Personalbedarfsanalyse

Die nachfolgende Grafik zeigt, dass die meisten MitarbeiterInnen im Mittleren Dienst bzw. Fachdienst tätig sind. Zudem kann man feststellen, dass der Anteil der MitarbeiterInnen im Hilfsdienst mit 32% vergleichsweise hoch ist. In dieser Gruppe sind unter anderem die SchulfachlehrerInnen an den Schulen enthalten.

Abbildung 44 Qualifikationsstruktur - BMUKK Verwaltungsdienst

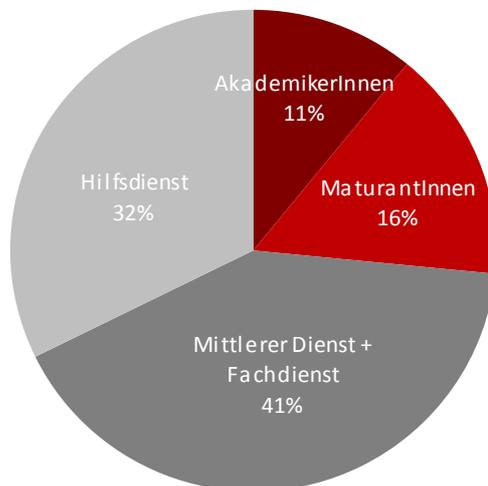
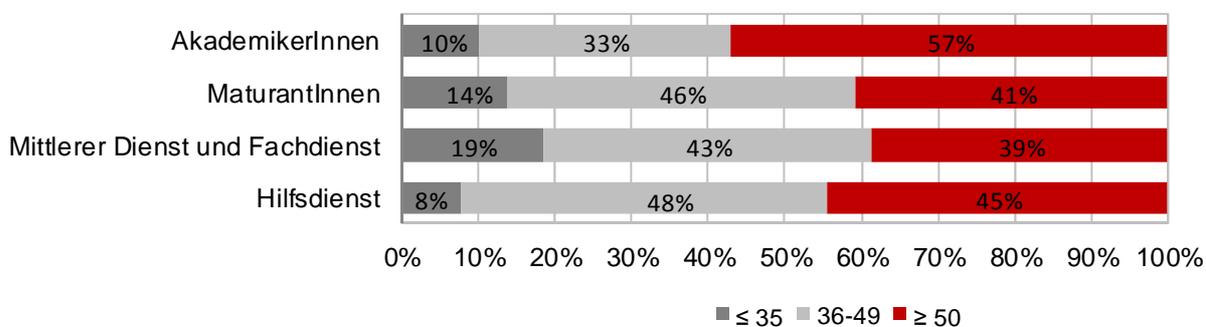


Abbildung 45 Altersklassen nach Qualifikation - BMUKK Verwaltungsdienst



Der Anteil der älteren MitarbeiterInnen (≥ 50) ist in allen Qualifikationsgruppen überdurchschnittlich hoch.

Die höchsten Abgänge sind im AkademikerInnenbereich und im Hilfsdienst zu erwarten. 57% der AkademikerInnen bzw. 45% der MitarbeiterInnen im Hilfsdienst sind 50 Jahre oder älter und werden in den nächsten Jahren das Pensionsantrittsalter erreichen.

4.21 Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung:

Tabelle 64 Kennzahlen Allgemein – BMWF

Personalstand in VBÄ:	733	Frauenquote:	57,6%
Teilbeschäftigtenquote:	24,9%	BeamtInnenquote:	33,8%

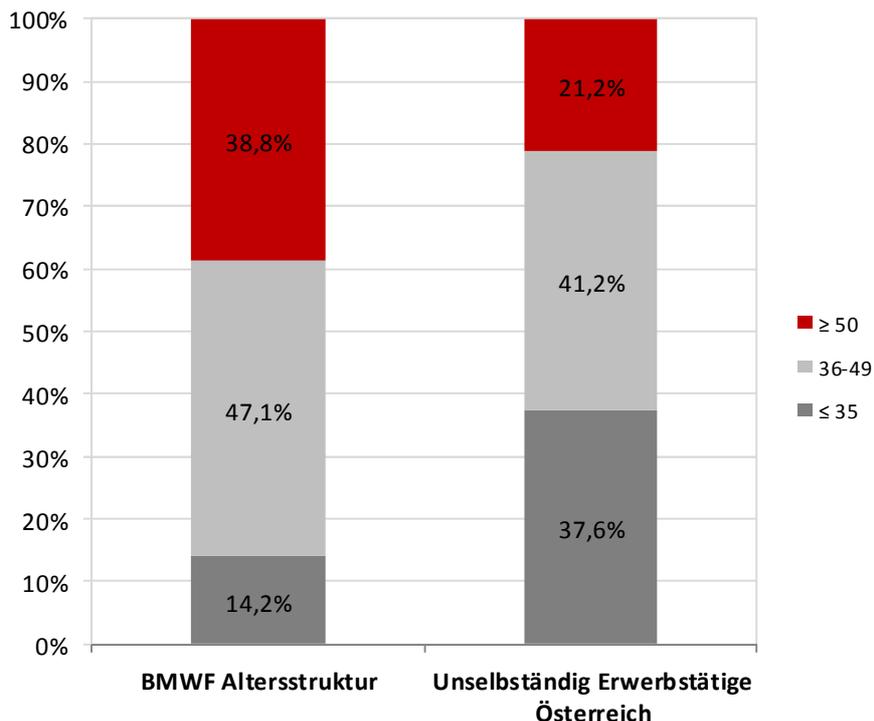


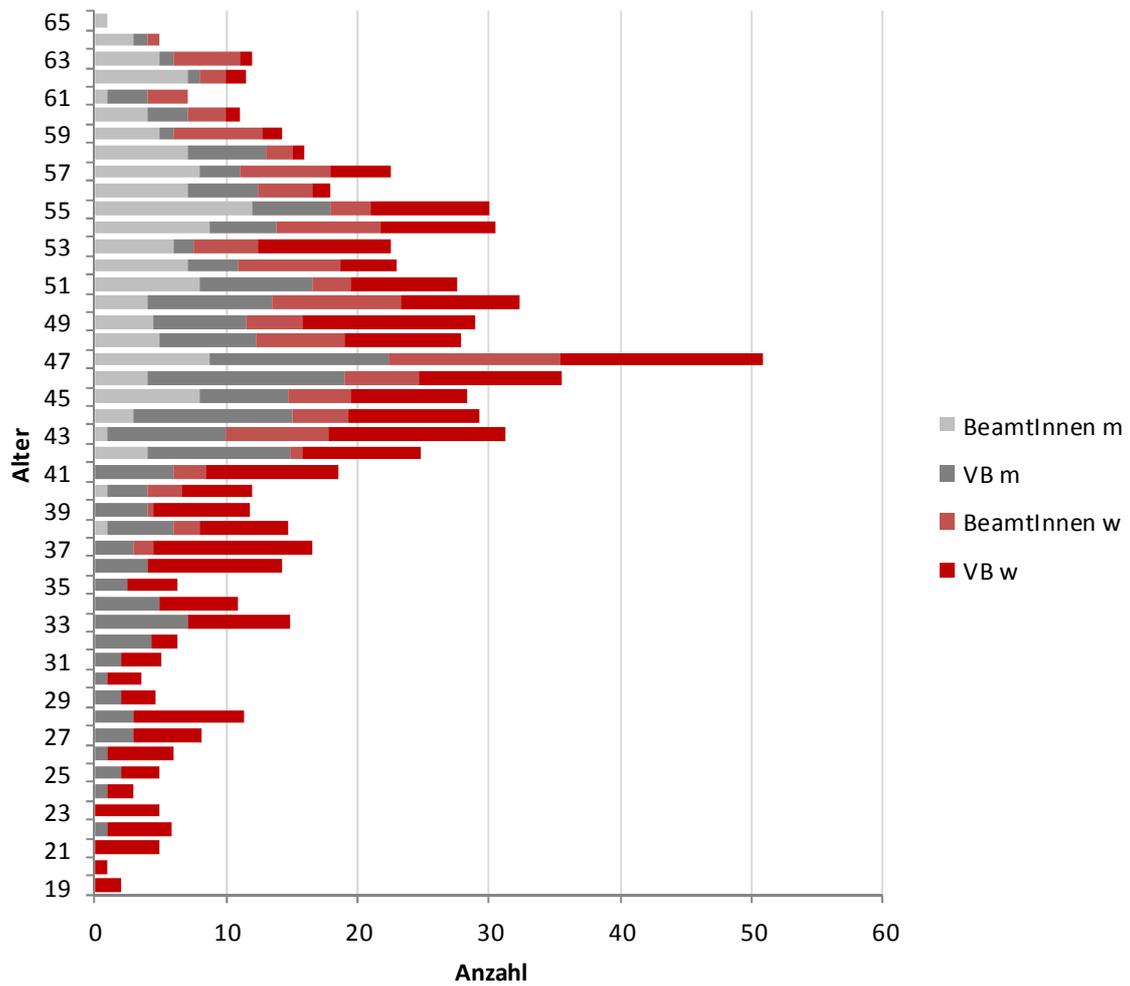
Tabelle 65 Altersstrukturkennzahlen – BMWF

Ø Alter:	46,4	Konzentrationsmaß:	12 (43-54)
Ø Alter 1999:	38,4		(50,2%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	14,2%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	38,8%
Frauenquote ≤ 35:	67,5%	Frauenquote ≥ 50:	47,6%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	21,9%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	12,2%
AkademikerInnen ≤ 35:	10,7%	AkademikerInnen ≥ 50:	43,2%
MaturantInnen ≤ 35:	11,9%	MaturantInnen ≥ 50:	39,7%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	23,6%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	27,8%
Hilfsdienst ≤ 35:	14,3%	Hilfsdienst ≥ 50:	71,4%

Tabelle 66 Kennzahlen Pension – BMWF

Pensionierungsquote 2011	3,2%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	41,8%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.21.1 Alterspyramide BMWF:



4.21.2 Analyse:

Drei Viertel der MitarbeiterInnen im BMWF sind der Qualifikationsgruppe AkademikerInnen bzw. MaturantInnen zuzuordnen. Knapp ein Viertel der Belegschaft ist im Mittleren Dienst bzw. Fachdienst tätig.

Abbildung 46 Qualifikationsstruktur - BMWF

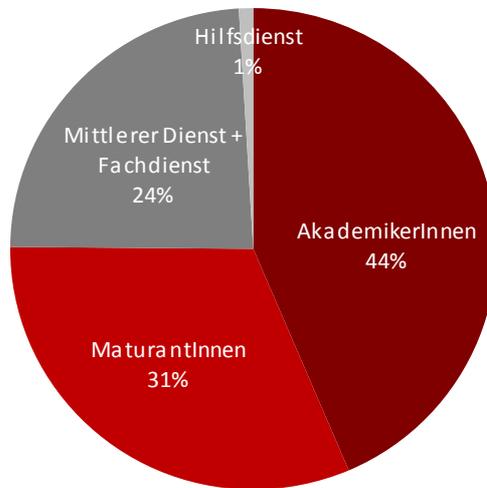
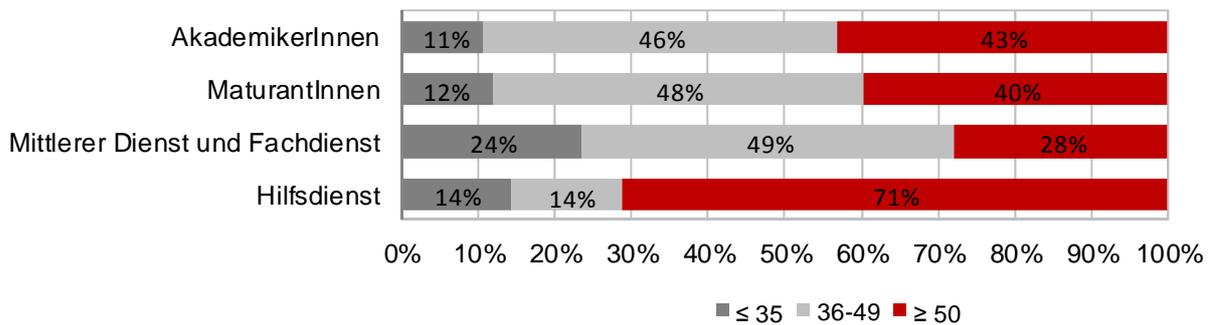


Abbildung 47 Altersklassen nach Qualifikation - BMWF



Die Demografieanalyse auf Qualifikationsebene zeigt, dass die höchsten Personalabgänge bei den AkademikerInnen und MaturantInnen zu erwarten sind.

Der Hilfsdienst umfasst nur sehr wenige MitarbeiterInnen, weshalb Einzelfälle größere Auswirkungen haben.

4.22 Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend:

Tabelle 67 Kennzahlen Allgemein – BMWFJ

Personalstand in VBÄ:	2.315	Frauenquote:	39,6%
Teilbeschäftigtenquote:	13,2%	BeamtInnenquote:	59,5%

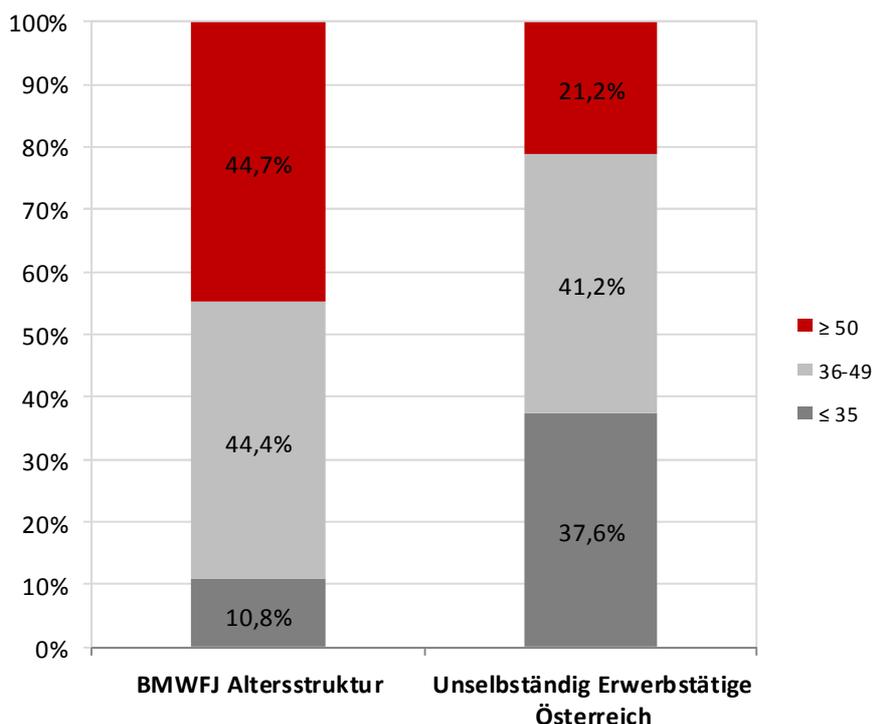


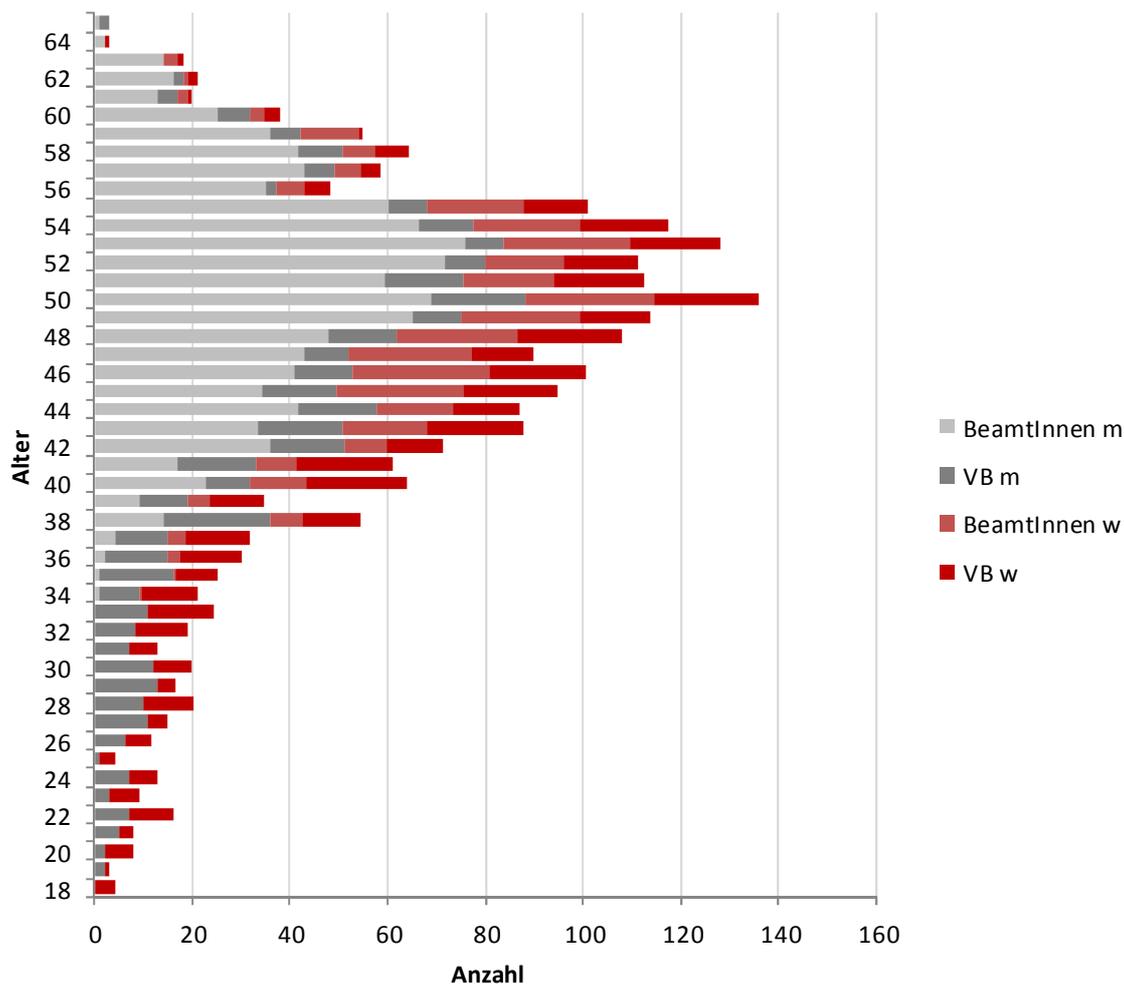
Tabelle 68 Altersstrukturkennzahlen – BMWFJ

Ø Alter:	47,3	Konzentrationsmaß:	11 (45-55)
Ø Alter 1999:	42,1		(52,4%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	10,8%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	44,7%
Frauenquote ≤ 35:	49,6%	Frauenquote ≥ 50:	30,5%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	11,7%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	7,0%
AkademikerInnen ≤ 35:	14,0%	AkademikerInnen ≥ 50:	44,7%
MaturantInnen ≤ 35:	10,1%	MaturantInnen ≥ 50:	45,4%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	9,8%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	43,5%
Hilfsdienst ≤ 35:	5,2%	Hilfsdienst ≥ 50:	64,7%

Tabelle 69 Kennzahlen Pension – BMWFJ

Pensionierungsquote 2011	3,6%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	48,9%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.22.1 Alterspyramide BMWFJ:



4.22.2 Analyse:

Das Durchschnittsalter im BMWFJ beträgt 47,3 Jahre und stellt einen der höchsten Werte im Bundesdienst dar.

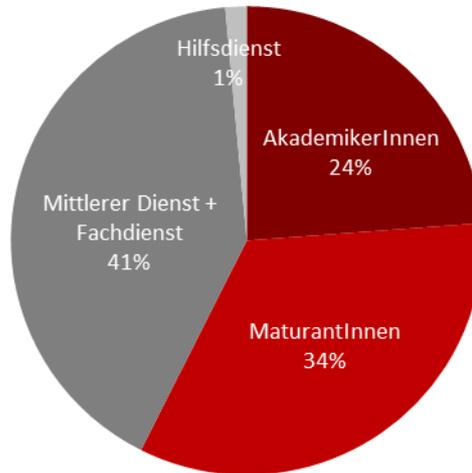
Der Vergleich von älteren MitarbeiterInnen (≥ 50) und Nachwuchspotential (≤ 35) zeigt ein eindeutiges Bild: Derzeit sind 45% der MitarbeiterInnen 50 Jahre oder älter während nur 11% der MitarbeiterInnen 35 Jahre und jünger sind. Die Alterspyramide verdeutlicht diese Daten.

Die Hälfte der Bediensteten im BMWFJ ist zwischen 45 und 55 Jahren alt. Das bedeutet in der Folge, dass innerhalb von 11 Jahren aufgrund der Altersverteilung der Großteil der MitarbeiterInnen in den Ruhestand übertritt.

Bis 2024 treten 49% der Belegschaft aufgrund von Pensionierungen aus.

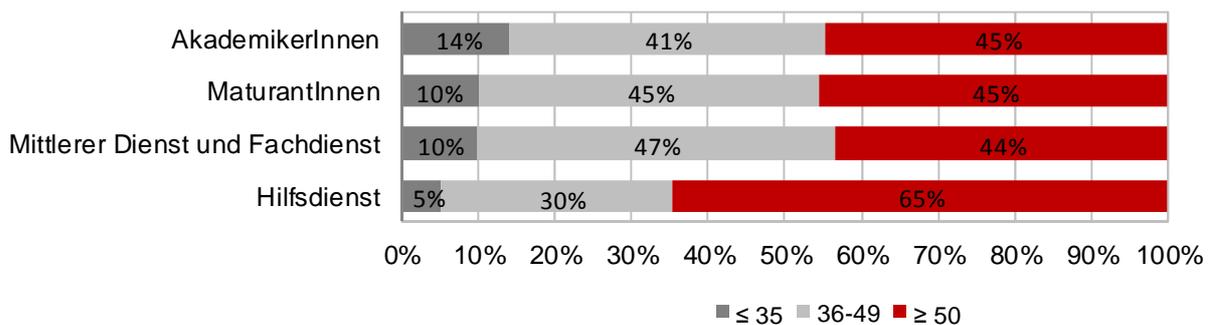
Personalbedarfsanalyse

Abbildung 48 Qualifikationsstruktur - BMWFJ



Der Großteil (41%) der MitarbeiterInnen im BMWFJ ist im Mittleren Dienst bzw. Fachdienst tätig. Die MasantInnen stellen mit rund einem Drittel der Belegschaft die zweitgrößte Gruppe dar.

Abbildung 49 Altersklassen nach Qualifikation - BMWFJ



Der Anteil der älteren MitarbeiterInnen (≥ 50) ist in allen Qualifikationsgruppen mehr als dreimal so hoch als jener der jüngeren MitarbeiterInnen. Das bedeutet, dass in den nächsten Jahren in allen Qualifikationsgruppen mit hohen Personalabgängen aufgrund von Pensionierungen zu rechnen ist.

4.23 Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie:

Tabelle 70 Kennzahlen Allgemein – BMVIT

Personalstand in VBÄ:	865	Frauenquote:	43,5%
Teilbeschäftigtenquote:	11,5%	BeamtInnenquote:	54,7%

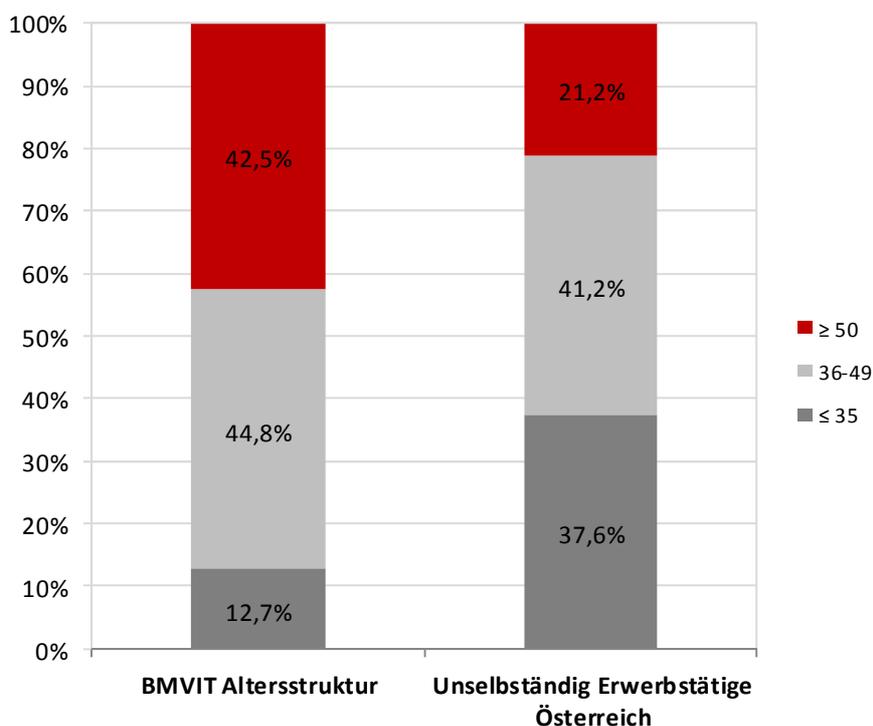


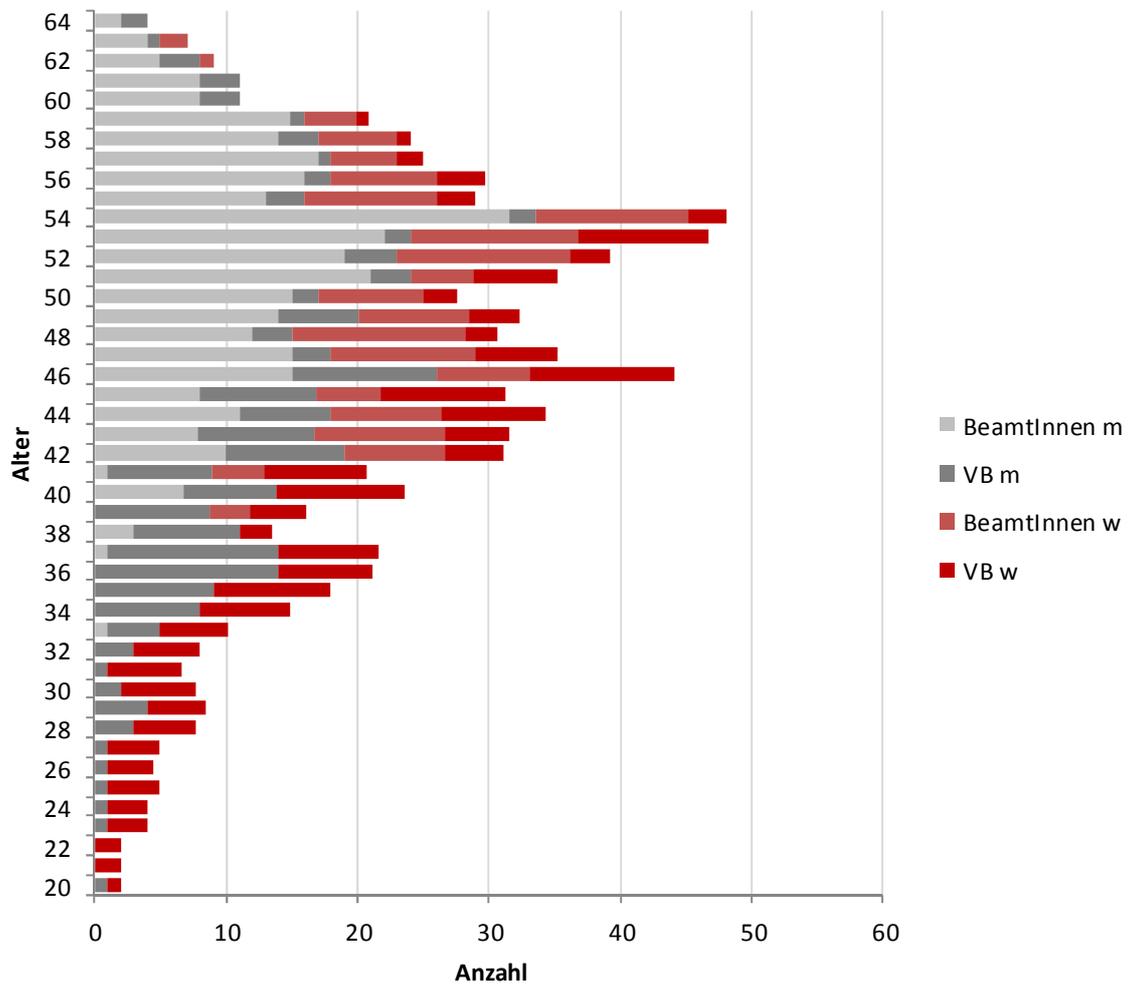
Tabelle 71 Altersstrukturkennzahlen – BMVIT

Ø Alter:	47,0	Konzentrationsmaß:	12 (43-54)
Ø Alter 1999:	41,4		(50,5%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	12,7%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	42,5%
Frauenquote ≤ 35:	65,0%	Frauenquote ≥ 50:	34,2%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	14,5%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	5,9%
AkademikerInnen ≤ 35:	14,9%	AkademikerInnen ≥ 50:	40,5%
MaturantInnen ≤ 35:	10,4%	MaturantInnen ≥ 50:	49,5%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	12,1%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	38,1%
Hilfsdienst ≤ 35:	0,0%	Hilfsdienst ≥ 50:	0,0%

Tabelle 72 Kennzahlen Pension – BMVIT

Pensionierungsquote 2011	2,0%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	42,6%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.23.1 Alterspyramide BMVIT:



4.23.2 Analyse:

Das Durchschnittsalter im BMVIT beträgt 47,0 Jahre. Dieser Wert stellt einen der höchsten im Bundesdienst dar.

Die Gegenüberstellung von breiten Altersgruppen zeigt, dass derzeit 43% der MitarbeiterInnen 50 Jahre oder älter sind während 13% 35 Jahre oder jünger sind. Insbesondere der hohe Anteil älterer MitarbeiterInnen ist auffallend.

Personalbedarfsanalyse

Beinahe drei Viertel der MitarbeiterInnen im BMVIT sind den Qualifikationsgruppen AkademikerInnen bzw. MaturantInnen zuzuordnen, rund ein Viertel entfällt auf die Qualifikationsgruppe Mittlerer Dienst und Fachdienst.

Abbildung 50 Qualifikationsstruktur - BMVIT

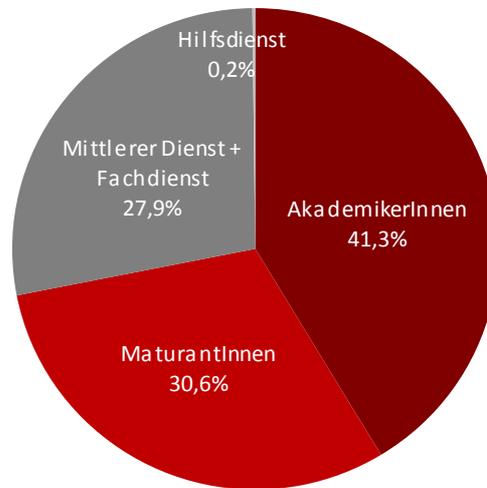
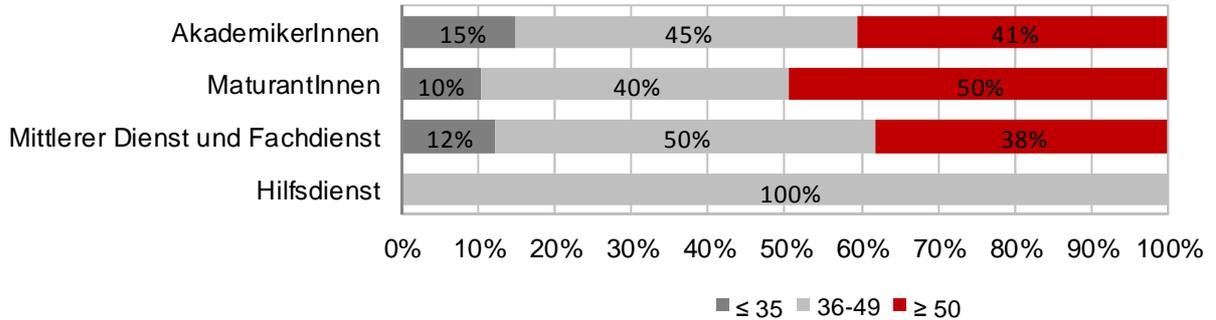


Abbildung 51 Altersklassen nach Qualifikation - BMVIT



Die Analyse auf Qualifikationsebene zeigt, dass vor allem in den Qualifikationsgruppen „AkademikerInnen“ und „MaturantInnen“ mit hohen Personalabgängen aufgrund von Pensionierungen zu rechnen ist. Ein großer Anteil dieser MitarbeiterInnen befindet sich im Alterssegment der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen.

4.24 Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft - LehrerInnen:

Tabelle 73 Kennzahlen Allgemein – BMLFUW LehrerInnen

Personalstand in VBÄ:	469	Frauenquote:	46,1%
Teilbeschäftigtenquote:	45,5%	BeamtInnenquote:	27,3%

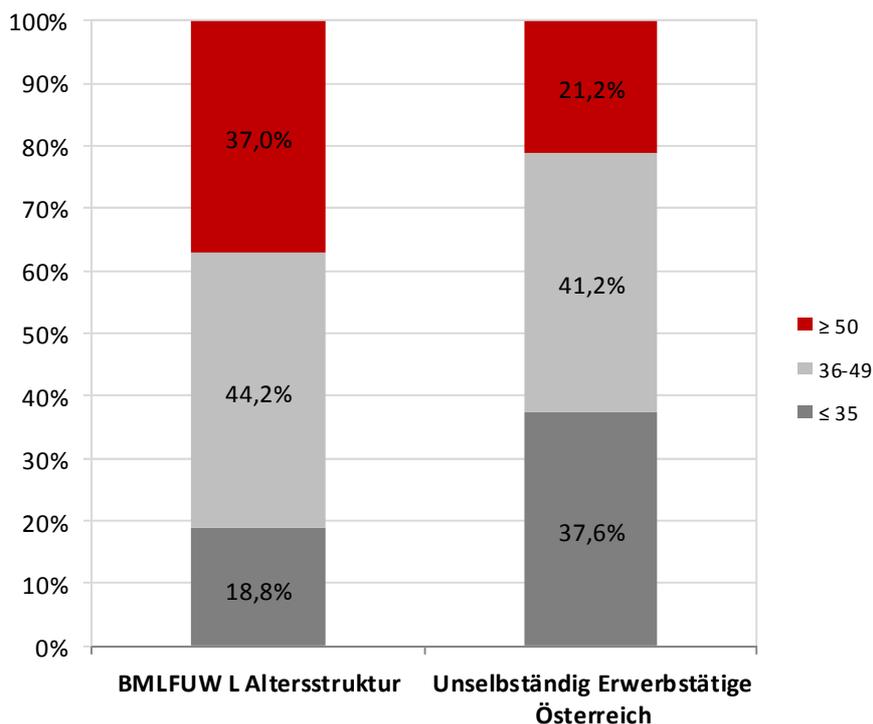


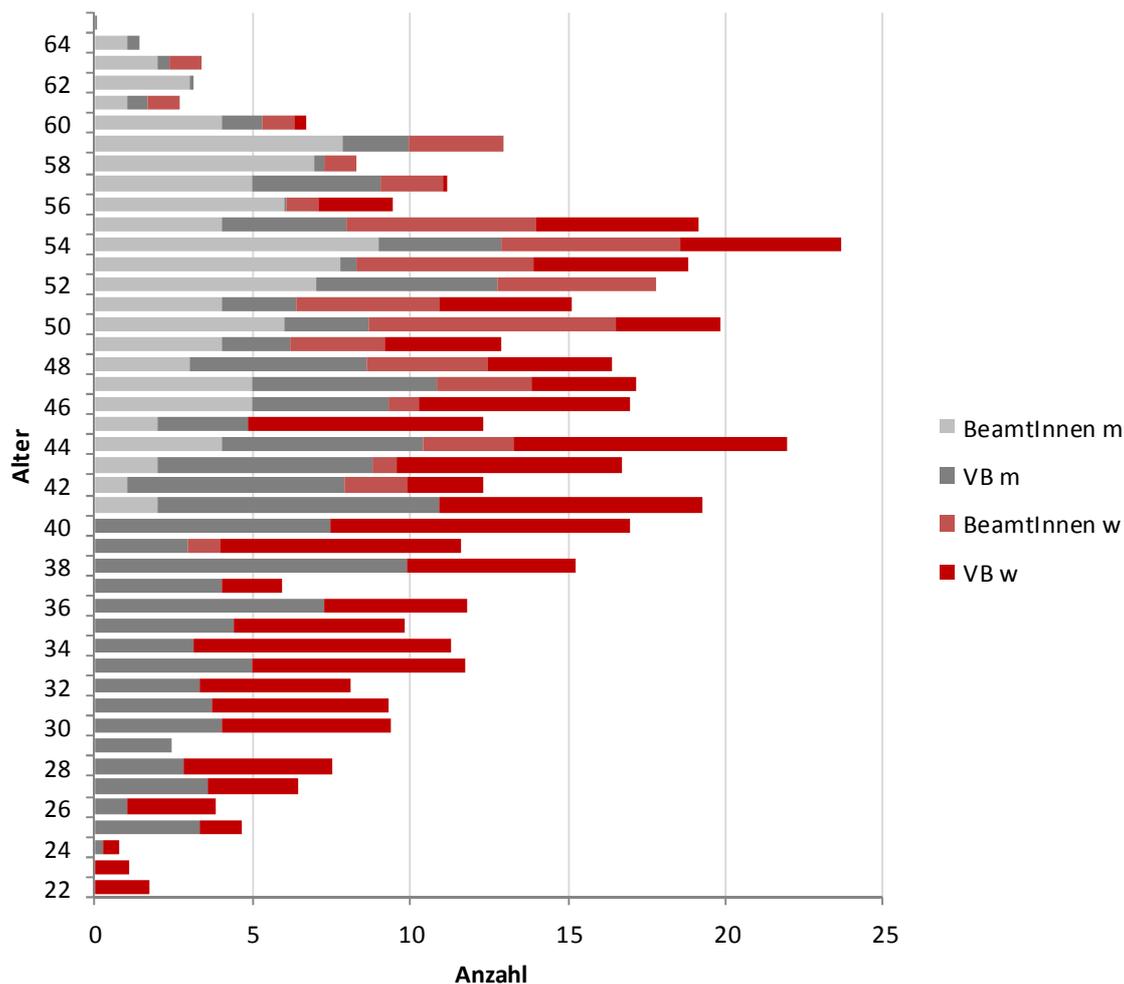
Tabelle 74 Altersstrukturkennzahlen – BMLFUW LehrerInnen

Ø Alter:	45,3	Konzentrationsmaß:	14 (41-54)
Ø Alter 1999:	41,8		(51,4%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	18,8%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	37,0%
Frauenquote ≤ 35:	59,0%	Frauenquote ≥ 50:	38,1%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	51,3%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	34,9%
L1, I1 LehrerInnen ≤ 35:	19,2%	L1, I1 LehrerInnen ≥ 50:	36,5%
L2, I2 LehrerInnen ≤ 35:	18,3%	L2, I2 LehrerInnen ≥ 50:	37,5%

Tabelle 75 Kennzahlen Pension – BMLFUW LehrerInnen

Pensionierungsquote 2011	1,9%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	39,0%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.24.1 Alterspyramide BMLFUW LehrerInnen:



4.24.2 Analyse:

Dem Verantwortungsbereich des BMLFUW unterliegen die BundeslehrerInnen der land- und forstwirtschaftlichen Lehranstalten und der Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik.

Das Konzentrationsmaß dieser Gruppe zeigt, dass die Hälfte der Bediensteten zwischen 41 und 54 Jahren alt ist, was eine vergleichsweise breite Streuung der MitarbeiterInnen nach Alter darstellt. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Berufsgruppe LehrerInnen vom Konsolidierungsprogramm der letzten Jahre ausgenommen war.

Personalbedarfsanalyse

Die nachfolgende Grafik zeigt, dass der Großteil der BundeslehrerInnen eine universitäre Vorbildung abgeschlossen hat. L2-LehrerInnen mit unterschiedlichen postsekundären und tertiären Ausbildungen werden vorwiegend im Bereich der berufsbildenden Schulen zur Abhaltung von fachpraktischem Unterricht eingesetzt. Im Vergleich zu den LehrerInnen im BMUKK ist der Anteil an L2-LehrerInnen deutlich höher.

Abbildung 52 Qualifikationsstruktur - BMLFUW LehrerInnen

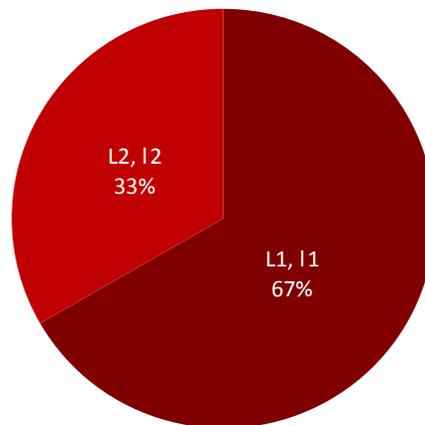
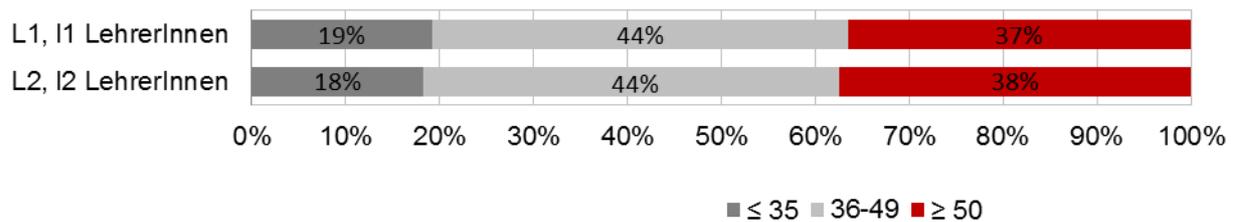


Abbildung 53 Altersklassen nach Qualifikation - BMLFUW LehrerInnen



Ein großer Anteil der LehrerInnen im BMLFUW ist 50 Jahre oder älter, weshalb in den nächsten Jahren vermehrt mit Personalabgängen aufgrund von Pensionierungen zu rechnen ist.

Im Vergleich zu den LehrerInnen im BMUKK stellt sich die Altersverteilung der LehrerInnen im BMLFUW geringfügig besser dar.

4.25 Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft - Verwaltungsdienst:

Tabelle 76 Kennzahlen Allgemein – BMLFUW Verwaltungsdienst

Personalstand in VBÄ:	2.087	Frauenquote:	48,2%
Teilbeschäftigtenquote:	18,3%	BeamtInnenquote:	40,0%

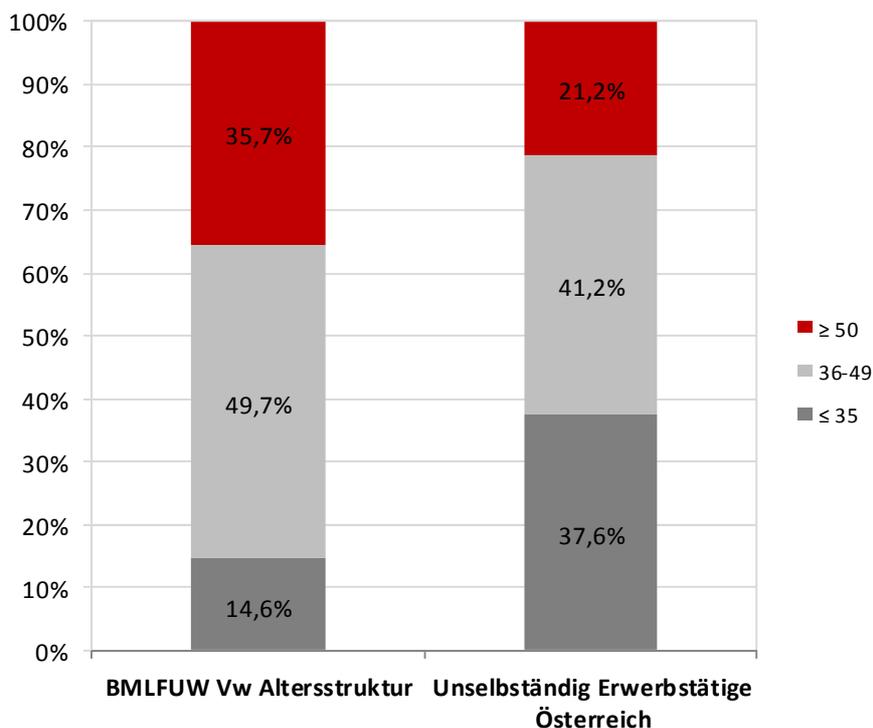


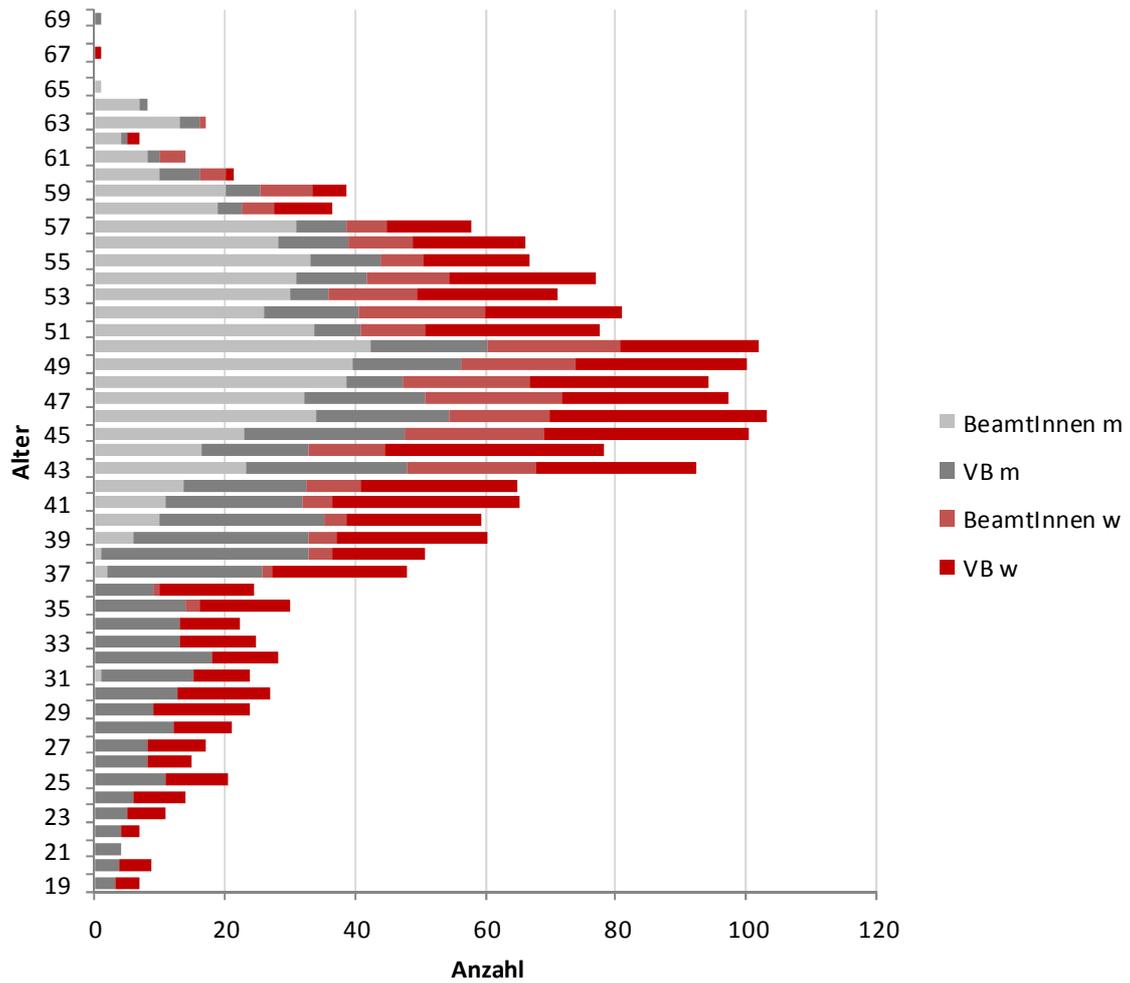
Tabelle 77 Altersstrukturkennzahlen – BMLFUW Verwaltungsdienst

Ø Alter:	45,8	Konzentrationsmaß:	12 (43-54)
Ø Alter 1999:	40,7		(51,4%)
Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen (≤ 35)	14,6%	Anteil der 50-jährigen und älteren MitarbeiterInnen (≥ 50):	35,7%
Frauenquote ≤ 35:	50,2%	Frauenquote ≥ 50:	42,1%
Teilbeschäftigtenquote ≤ 35:	14,2%	Teilbeschäftigtenquote ≥ 50:	11,2%
AkademikerInnen ≤ 35:	9,7%	AkademikerInnen ≥ 50:	37,0%
MaturantInnen ≤ 35:	16,4%	MaturantInnen ≥ 50:	31,4%
Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35:	19,0%	Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50:	35,3%
Hilfsdienst ≤ 35:	6,0%	Hilfsdienst ≥ 50:	45,1%

Tabelle 78 Kennzahlen Pension – BMLFUW Verwaltungsdienst

Pensionierungsquote 2011	2,6%	Erwartete Pensionierungen bis 2024:	42,8%
--------------------------	------	-------------------------------------	-------

4.25.1 Alterspyramide BMLFUW Verwaltungsdienst:



4.25.2 Analyse:

Die meisten MitarbeiterInnen (39%) im Verwaltungsdienst des BMLFUW sind im Mittleren Dienst bzw. Fachdienst tätig. Knapp ein Drittel der MitarbeiterInnen ist der Qualifikationsgruppe AkademikerInnen zuzuordnen.

Abbildung 54 Qualifikationsstruktur - BMLFUW Verwaltungsdienst

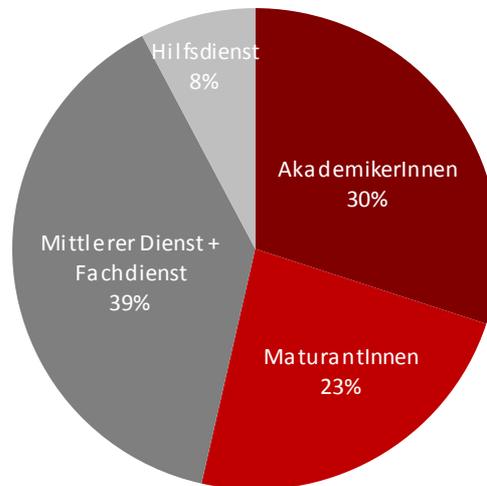
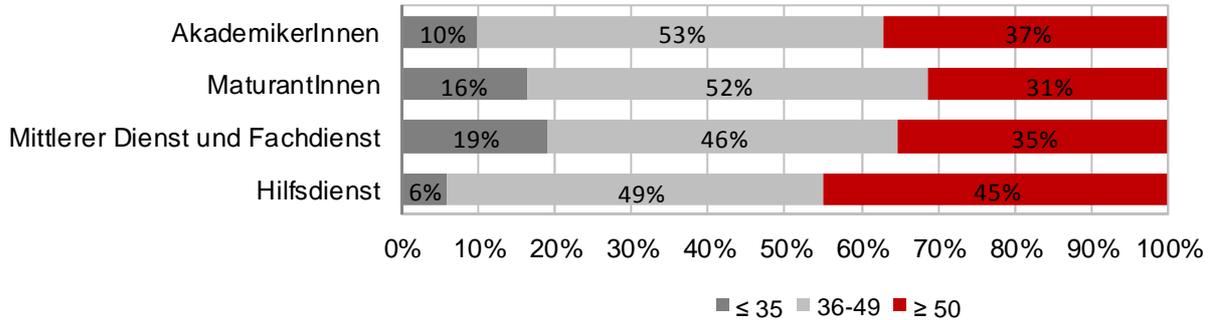


Abbildung 55 Altersklassen nach Qualifikation - BMLFUW Verwaltungsdienst



Die höchsten Abgänge je Qualifikationsgruppe sind im Hilfsdienst und im AkademikerInnenbereich zu erwarten. Ein großer Anteil dieser MitarbeiterInnen ist 50 Jahre oder älter, während nur wenig Nachwuchspotential (≤ 35) vorhanden ist.

5 Personalpolitische Handlungsfelder

Die Aufgaben des strategischen Personalmanagements des Bundes

Personalmanagement muss mehr denn je strategisch ausgerichtet werden, um die komplexer werdenden Herausforderungen - in deren Zentrum der demografische Wandel steht - zu bewältigen. Die Strategien sind an der Zukunftsbewältigung auszurichten und gehen weit über Personalverwaltung und –einsatzplanung hinaus. Kontinuierliche Analysen, schlanke zielorientierte Controllinginstrumente und Entscheidungsprozesse werden an den diversen Handlungsfeldern ausgerichtet: Wirkungsorientierte Steuerung ist somit der Rahmen, um den effizienten und effektiven Einsatz der Instrumente, ausgerichtet an den unterschiedlichen Perspektiven, zu sichern.

Eine klare und zielgerichtete Analyse von Gegenwart und Zukunft bildet die Grundlage für weitere Entscheidungen. Durch die zu erwartenden – teils sehr signifikanten – Personalabgänge entsteht in den kommenden Jahren in mehrerer Hinsicht verstärkter Handlungsbedarf für den Bund als Arbeitgeber: Einerseits wird es notwendig sein, bedarfsorientiert ausreichend viele neue MitarbeiterInnen zu rekrutieren und auf den Einsatz in einem dynamischen, von Veränderung und laufender Anpassung der Aufgaben gekennzeichneten Arbeitsumfeld vorzubereiten. Gleichzeitig geht es natürlich auch darum, das vorhandene Personal gesund und leistungsfähig zu halten sowie ziel- und wirkungsorientiert einzusetzen. In den folgenden Kapiteln sollen diese Herausforderungen aus umfeldorientierter, individueller aber auch organisationsbezogener Sicht beleuchtet werden.

- Die **umfeldorientierte Perspektive** beantwortet die Fragestellung, wie junge Menschen angesprochen bzw. in der Arbeitswelt qualifiziert werden können.
- Die **individuelle Perspektive** zeigt Handlungsfelder im Bereich der Personalentwicklung auf. Es wird die Frage beantwortet, wie MitarbeiterInnen fit für innovative Zukunftslösungen gehalten werden können.
- Die **organisatorische Perspektive** bietet Antworten zu der Frage welche organisatorischen Voraussetzungen in diesem Zusammenhang förderlich sind.

5.1 Umfeldorientierte Perspektive

Als Startpunkt für die Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels ist eine umfassende Personalplanung von großer Bedeutung. Vor dem Hintergrund einer sinkenden Erwerbsbeteiligung und des prognostizierten Fachkräftemangels wird die damit zusammenhängende Personalgewinnung jedoch zunehmend diffiziler. Professionelles Recruiting und Qualifizierung im Arbeitsleben stellen zentrale Elemente dieser Perspektive dar.

5.1.1 Handlungsfeld Attraktiver Arbeitgeber

Wie erfolgreich im Bundesdienst auch in Zeiten von Arbeitskräftemangel geeignete qualifizierte BewerberInnen durch Rekrutierungsmaßnahmen angesprochen werden können hängt in hohem Maß von der Attraktivität als Arbeitgeber ab. Sie hat darüber hinaus auch einen großen Einfluss auf Mitarbeiterbindung und Motivation, verringert ungewollte Fluktuationen und beeinflusst dadurch ganz wesentlich die Leistungsfähigkeit der Verwaltung.

Im Hinblick auf die Attraktivität eines Arbeitgebers sind zwei Perspektiven von Bedeutung. Da ist zum einen die Perspektive der MitarbeiterInnen, die sozusagen die „Innensicht“ repräsentiert und eine gute Informationsquelle für den Arbeitgeber darstellt, um Stärken aber auch Verbesserungspotential realistisch einzuschätzen. Dieser steht die „Außensicht“, also das Image der Organisation in der Öffentlichkeit gegenüber.

Befragung der MitarbeiterInnen 2011

Wie bereits 2007 wurden auch Ende 2011 die Bundesbediensteten eingeladen, im Rahmen einer MitarbeiterInnenbefragung ihre Sichtweisen zu einer Reihe arbeitsplatzrelevanter Themen mitzuteilen (siehe <http://www.bundeskanzleramt.at/MAB2011>).

Die Ergebnisse zeigen, dass die Bundesbediensteten besonders die **Sicherheit ihres Arbeitsplatzes** und auch die gute **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** schätzen. Daneben kann der Arbeitgeber Bund aber auch mit einigen anderen Qualitätsmerkmalen punkten:

Besonders gut schneidet (wie auch bereits in der Befragung 2007) die **Tätigkeitszufriedenheit** ab. Die MitarbeiterInnen schöpfen in der täglichen Arbeit in hohem Maß Motivation aus den Aufgaben sowie aus dem Gefühl gute Arbeit zu leisten. Sie wissen, welche Leistungen ihre Führungskraft von ihnen erwartet, können sich mit ihren Aufgaben in hohem Maß identifizieren und schätzen den **Freiraum für eigenständiges Arbeiten**.

Auch die Beurteilung der **Arbeitssituation** fällt in den meisten Bereichen positiv aus. Überwiegende Zustimmung gibt es unter anderem bei Aussagen zu den verfügbaren Arbeitszeitmodellen, zu Räumlichkeiten und technischen Arbeitsmitteln.

Von den MitarbeiterInnen wird mit sehr hoher Übereinstimmung auch ein **diskriminierungsfreies Klima** betont und geschätzt.

Image des Öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber

Das Image des Öffentlichen Dienstes ist vielfach geprägt durch Vorurteile und Pauschalisierungen. In den Medien wird die Verwaltung oft auf den reinen Kostenfaktor reduziert und lediglich im Zusammenhang mit finanziellen Einsparungsmöglichkeiten diskutiert. Je besser die Bevölkerung jedoch über Aufgaben und Tätigkeitsfelder einzelner Bereiche des Öffentlichen Dienstes Bescheid weiß (z.B. Gemeindeverwaltung, Polizei) desto differenzierter und besser ist das Bild in der Öffentlichkeit. Auch der direkte Kontakt mit Behörden wird meist positiv erlebt. Dagegen überwiegen bei der Bundesverwaltung, deren Leistungen in der Öffentlichkeit kaum bekannt sind, stereotype Einschätzungen („Beamtenklischees“) und ein vergleichsweise schlechteres Image. Zwar wird der Öffentliche Dienst vorwiegend aufgrund hoher Arbeitsplatz-

sicherheit als empfehlenswerter Arbeitgeber eingeschätzt¹, eine Reihe von positiven Aspekten bleibt dabei allerdings unberücksichtigt.

Es wird also weiterhin notwendig sein, die Stärken des Bundesdienstes als Arbeitgeber zu betonen und als Arbeitgebermarke nach innen und außen zu kommunizieren:

- Ein wesentliches Merkmal des Öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber sind die **sinnstiftenden und herausfordernden Aufgabefelder**, geht es doch um nichts Geringeres als das Wohl der Bevölkerung und die Gestaltung und Weiterentwicklung des Landes.
- Der Bundesdienst kommt in vielfacher Hinsicht seiner **sozialen Verantwortung** als Arbeitgeber nach und übernimmt somit eine Vorbildfunktion:
 - **Gleichbehandlung** und **achtungsvoller Umgang** werden im Bundesdienst sehr ernst genommen und sind im Dienstrecht des Bundes verankert. Bei Aufnahme in den Bundesdienst und gleicher Qualifikation der BewerberInnen ist gemäß Bundesgleichbehandlungsgesetz Frauen der Vorzug zu geben bis die **Frauenförderquote** von 50% erreicht wurde.
 - Die Bundesverwaltung erfüllt die **Behinderteneinstellungspflicht** und unterstützt mit www.bundessache.at behinderte Menschen bei ihrer Arbeitssuche im Bundesdienst.
 - Die **Ausbildung** junger Menschen wird als wichtige Aufgabe gesehen und wahrgenommen. Mit der Verwaltungsakademie des Bundes und den Ausbildungseinrichtungen der Ressorts steht den MitarbeiterInnen im Bundesdienst qualitativ hochwertige **Aus- und Weiterbildung** zur Verfügung. Zudem wird jungen MitarbeiterInnen eine **faire Entlohnung** geboten (anstatt unbezahlter Praktika).
- Der **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** wird großer Wert beigemessen. Der Arbeitgeber Bund nimmt damit nicht nur soziale und gesellschaftliche Verantwortung wahr, sondern leistet einen wichtigen Beitrag für ein gesundes und motivierendes Arbeitsumfeld (siehe Kapitel Motivation).
- Nicht zuletzt legt die **Sicherheit des Arbeitsplatzes** den Grundstein für die individuelle Lebensplanung der Beschäftigten.

5.1.2 Handlungsfeld Recruiting

Ein möglichst zeitgemäßes Recruitingsystem, das den technischen Anforderungen unserer Zeit und dem Wunsch nach optimaler Breitenwirkung entspricht, ist eine unumgängliche Vo-

¹ IMAS-Studie „Berufe auf der Meinungswaage“ (2009)

raussetzung, um im Wettbewerb um die „besten Köpfe“ möglichst viele Interessenten für eine Bewerbung im Bundesdienst zu gewinnen. Mit der neugestalteten Jobbörse wird diesen Anforderungen Rechnung getragen: eine umfassende Übersicht über alle offenen Stellen im Bundesdienst (inklusive Lehrstellen und Verwaltungspraktika), Such- und Filtermöglichkeiten, die automatische Verständigung über passende Stellen per Job-Agent, Online-Bewerbung sowie die Möglichkeit ein Karriereprofil anzulegen und dieses für mehrere Bewerbungen zu nutzen.

Der Arbeitgeber Bund bietet mit Jobbörse und IT-unterstütztem BewerberInnen- bzw. Bewerbungsmanagement, dem sogenannten E-Recruiting, neben der größtmöglichen Transparenz bei den Stellenausschreibungen auch eine rasche und effiziente Abwicklung aller notwendigen formalen Schritte bei Aufnahmeverfahren.

Die objektive und nachvollziehbare Auswahl passender BewerberInnen wird durch den Einsatz eines professionellen webbasierten Testsystems gewährleistet. Kognitive Leistungstests erlauben verlässliche Vorhersagen zum künftigen beruflichen Erfolg und werden als Vorhersagekriterium nur noch durch ein fachlich korrekt geführtes strukturiertes Interview übertroffen. Die Tests, die dabei zur Anwendung kommen sind auf der Homepage der Jobbörse als kurze Demoversionen zum Ausprobieren abrufbar (<http://www.jobboerse.gv.at>). Neben spezifischen Auswahlverfahren für einzelne Berufsbilder (z.B. im Finanz- bzw. im Justizbereich) kommen auch Tests für allgemeine Berufsbilder im Sinne eines „allgemeinen Verwaltungsdienstes“ mit einem breit angelegten Anforderungsprofil zum Einsatz, um die Möglichkeit zur internen Mobilität innerhalb des Bundesdienstes zu unterstützen.

Im Rahmen des mehrstufigen Aufnahmeprozesses, in dem von ersten Schritten an (Online-Bewerbung über die Jobbörse, computerbasiertes Testen) größtmögliche Transparenz und Objektivität herrscht, ist es wichtig, Aufnahmegespräche ebenso qualitativ zu gestalten. Dazu bieten Qualitäts- und Prozessnormen eine wichtige Grundlage, wie die ÖNORM D 4000, die die fachlich methodische Kompetenz des auswählenden Personals in ihr Regelwerk mit einbezieht. Dieser Standard für die berufsbezogene Eignungsbeurteilung und die an der Eignungsbeurteilung Beteiligten kann die Regelungen des Ausschreibungsgesetzes des Bundes sinnvoll ergänzen.

Den Abschluss eines für beide Seiten erfolgreich gestalteten Recruitingprozesses bildet die Einführung am Arbeitsplatz, denn die Einstiegsphase in eine Organisation prägt neue MitarbeiterInnen in besonderer Weise. Die ersten Eindrücke beeinflussen nachhaltig das Bild von der Organisation, von ihrer Tätigkeit und Unternehmenskultur, von der Arbeitshaltung sowie vom Umgang miteinander. Somit ist die bewusste Einführung neuer MitarbeiterInnen der erste Schritt einer gezielten und geplanten Personalentwicklung.

5.1.3 Handlungsfeld Lehrlingsausbildung im Bundesdienst

Eine weitere wichtige Säule dieser Perspektive stellt die Lehrlingsausbildung im Bundesdienst dar. Diese hat einen hohen Stellenwert, zum einen um den Jugendlichen einen qualifizierten Einstieg in das Berufsleben zu ermöglichen und zum anderen um ihnen durch eine optimale Ausbildung bestmögliche Perspektiven zu eröffnen.

Die Lehrlingsausbildung im Bundesdienst bietet eine gute Möglichkeit, bereits nach dem Pflichtschulabschluss in jungen Jahren direkt in das Berufsleben zu starten. Im Modell der dualen Ausbildung in Betrieb und Schule haben Jugendliche und junge Erwachsene aufgrund der von Lehrjahr zu Lehrjahr steigenden Lehrlingsentschädigung und der damit verbesserten Berufsaussichten eine frühe Chance auf finanzielle Unabhängigkeit.

Derzeit werden in den Bundesministerien und deren nachgeordneten Dienststellen insgesamt mehr als 1.300 Lehrlinge ausgebildet. Damit ist der Bund einer der größten Lehrlingsausbildner Österreichs. Zwei Drittel der Lehrlinge sind Verwaltungs- bzw. SteuerassistentInnen. Darüber hinaus gibt es jedoch noch ca. 50 weitere interessante Lehrberufe wie z.B.: Chemielabortechnik, Luftfahrzeugtechnik oder bautechnische ZeichnerInnen.

Die Lehrlinge des Bundes erhalten unter der Anleitung von ExpertInnen eine fundierte Ausbildung, die sie nach durchschnittlich drei Jahren zu qualifizierten Arbeitskräften sowohl für den Bund als auch für die Privatwirtschaft macht. Die Möglichkeit zur Ablegung der Berufsreifeprüfung („Lehre & Matura“) bzw. diverser Ausbildungen an der Verwaltungsakademie sowie der Lehrlingsaustausch in die Privatwirtschaft werden in der Lehrlingsausbildung des Bundes besonders unterstützt. Die ressortübergreifende Koordination des vielfältigen Angebots erfolgt durch die Sektion III des Bundeskanzleramtes.

5.1.4 Handlungsfeld Praktika im Bundesdienst

Verwaltungspraktikum

An der Schnittstelle zwischen Vorbildung und einer späteren Berufsausübung, sei es beim Bund oder einem anderen Arbeitgeber, gibt es im Bundesdienst die Möglichkeit, ein Verwaltungspraktikum zu absolvieren. Als Ausbildungsverhältnis zielt es darauf ab, die jeweilige Vorbildung durch eine entsprechende praktische Tätigkeit in der Bundesverwaltung zu ergänzen und zu vertiefen. Angesprochen sind sowohl Hochschul-, als auch FachhochschulabsolventInnen, MaturantInnen sowie AbsolventInnen einer mittleren Schule als auch eines Lehrberufs. Sie erhalten die Chance, eine zusätzliche Qualifikation zu erwerben und die Einsatzmöglichkeiten und Verwendungen im Bundesdienst näher kennenzulernen.

Für den Arbeitgeber Bund bietet sich durch Praktika die willkommene Gelegenheit, den vielfach noch immer verbreiteten Beamtenklischees einen realistischen Einblick in die vielfältigen Aufgaben- und Tätigkeitsfelder gegenüberzustellen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren.

Um eine Benachteiligung insbesondere von jungen Menschen zu verhindern, wird auf die Begründung unentgeltlicher Ausbildungs- und Beschäftigungsverhältnisse im Bundesdienst gänzlich verzichtet. Abhängig von der jeweiligen Verwendung steht den PraktikantInnen ein monatlicher Ausbildungsbeitrag von unterschiedlicher Höhe zu. Das Verwaltungspraktikum wird befristet eingegangen und endet spätestens nach einer Gesamtdauer von zwölf Monaten.

5.2 Individuelle Perspektive

In den kommenden Jahren wird die Zahl der jungen Menschen in Österreich sinken, während die älteren einen immer größer werdenden Anteil der Gesellschaft einnehmen. Entscheidender Erfolgsfaktor für den Arbeitgeber Bund ist es daher das vorhandene Potential älterer Menschen bestmöglich zu nutzen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, Handlungsfelder und Ansatzpunkte zu identifizieren, die die Arbeitsfähigkeit, Innovationsfähigkeit und Motivation der einzelnen MitarbeiterInnen bis ins hohe Alter sicherstellen.

5.2.1 Handlungsfeld Führung

Interdisziplinär, zielorientiert, leistungs- und wirkungsorientiert, so präsentiert sich die öffentliche Verwaltung in der Theorie und vor diesem Anspruch reflektiert sie die eigene Praxis. Der erhebliche demografische Wandel und die damit verbundenen Veränderungen im Personalbereich bilden in den nächsten Jahren die Rahmenbedingungen für diesen Qualitätsanspruch.

Auf die Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung kommt bei dieser Vorgabe eine herausfordernde Aufgabe zu: Denn Führung ist ...

1. Dienstleistung an der Organisation, Garant für die kontinuierliche Gewährleistung des Organisationszweckes und für die Erreichung der damit verbundenen Ziele und hat
2. Personalentwicklungs- und Fürsorgefunktion gegenüber den MitarbeiterInnen. Unter diesen Prämissen tut sich nun für Führungskräfte ein Handlungs- und Kompetenzfeld auf, welches die Wirksamkeit von Führung auf einen anspruchsvollen Prüfstand hebt.

So wird es intensiv um die Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit und Leistungserbringung, sowie die Weiterentwicklung der Organisation und Organisationseinheiten gehen, aber auch genauso intensiv um die Förderung und Forderung von ungenutzten Potenzialen von MitarbeiterInnen und den passenden und adäquaten Einsatz.

Welches sind nun die spezifischen Anforderungen, die diesem Handlungsfeld „Führung“ zuzuordnen sind. Führung wird mehr denn je Verantwortung zu übernehmen haben, wenn es um die Gestaltung von Rahmenbedingungen geht, die sogenannte BefähigerInnen-Eigenschaften besitzen. Das sind Rahmenbedingungen, die MitarbeiterInnen unterstützen und motivieren und zwar entsprechend ihren Fertigkeiten und Handlungsmöglichkeiten und auch entsprechend ihrer Lebensphase und den Bedingungen, die sich aus den Lebensentwürfen in den unterschiedlichen Lebensphasen ergeben. Das bedeutet die Instrumente der Personalführung sind individuell und nicht flächendeckend einzusetzen, Führungskommunikation ist an der Diversität der MitarbeiterInnen auszurichten und organisationale Steuerung ist an der Balance zwischen Organisationszielen und -notwendigkeiten und MitarbeiterInnenkompetenzen auszurichten. Das nächste Kapitel beschreibt solche am Personal ausgerichtete Grundorientierungen und Differenzierungen genauer.

5.2.2 Handlungsfeld Motivation und Arbeitsfähigkeit

Bedürfnisbefriedigung und Zielerreichung sind wesentliche Begriffe in unzähligen Theorien der Motivationspsychologie. Das **2-Faktoren-Modell** (Herzberg et al., 1959) unterscheidet beispielsweise zwischen Motivationsfaktoren (sogenannten "satisfiers"), die unmittelbar Zufriedenheit bewirken können und Hygienefaktoren, die erfüllt sein müssen um nicht zu Unzufriedenheit zu führen. Dazu zählen die unmittelbare Rückmeldung bei der Aufgabenerfüllung, die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die Arbeitsbedingungen oder auch Entlohnung. Als Motivationsfaktoren wirken im Arbeitsumfeld dagegen beispielsweise interessante Tätigkeiten, die Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen, Entwicklungs- und Karriereperspektiven oder Anerkennung.

Eine weitere Theorie nennt drei nebeneinander stehende Bedürfnisse, die bei Menschen jeweils verschieden ausgeprägt sein können: das Bedürfnis nach Leistung, nach Macht und nach Zugehörigkeit (McClelland, 1971). Menschen, die eine hohe **Leistungsmotivation** besitzen, haben die Fähigkeit, sich selbst engagierte aber realistische Ziele zu setzen. Persönliche Leistung ist ihnen wichtiger als die Belohnung und tätigkeitsbezogenes Feedback ist wichtiger als die Bestätigung, gemocht zu werden. Zugrundeliegende **Ziele** wirken ebenfalls motivierend, wenn sie als herausfordernd aber erreichbar erlebt werden.

Macht das Alter einen Unterschied?

Gibt es über die individuelle Ebene hinaus ähnliche Bedürfnisse und Ziele älterer MitarbeiterInnen, die am Arbeitsplatz in besonderer Weise berücksichtigt werden sollten? Tatsächlich lassen sich Gruppen mit unterschiedlichen Ansprüchen identifizieren - das reine Lebensalter greift hier jedoch zu kurz und ist nur eines von mehreren Unterscheidungsmerkmalen.

- **Lebensalter-Modell**

Im Zentrum dieses Erklärungsmodells steht die altersbezogene Entwicklung von Fähigkeiten und deren Auswirkung auf die Arbeitsfähigkeit. So nimmt im Alter zwar die körperliche Leistungsfähigkeit und die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung etwas ab, jedoch steigt die soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit und das Urteilsvermögen. Auch Eigenverantwortung und Zuverlässigkeit nehmen zu. Diese sich wandelnden Fähigkeiten sollten im optimalen Fall auch bei der Aufgabenverteilung und -organisation Berücksichtigung finden.

- **Arbeitsphasenmodell**

Dieses Modell differenziert nicht nach dem Alter sondern nach den einzelnen Phasen beruflicher Entwicklung. Der Laufbahnbeginn steht im Zeichen der Orientierung und ersten Ausbildung. Das Erkennen von Potenzialen, Vermitteln von Unternehmenskultur steht hier im Mittelpunkt. Die anschließende Phase eigenverantwortlicher Arbeit ist meist geprägt von großer Selbst- und Leistungsmotivation. Dabei steht aber auch immer die Gefahr der Überforderung im Raum. Daran schließt die vielleicht kritischste Arbeitsphase, nämlich die Standortbestimmung und darauf aufbauend Karriereplanung oder auch berufliche Neuorientierung ("Mid-Life-Crisis").

Durch die zunehmend längere Lebensarbeitszeit und frühe Karrieresprünge gewinnt die letzte Arbeitsphase, nämlich die der abgeschlossenen Karriereplanung, vermehrt an Bedeutung und kann zur Bewährungsprobe für die Motivation und Leistungsfähigkeit für ArbeitnehmerInnen werden. Es gilt besonders gegen Perspektivenlosigkeit anzukämpfen, fachliche Entwicklungsmöglichkeiten zu nutzen sowie das eigene Wissens- und Kenntnissniveau durch laufende Qualifizierung auf dem neuesten Stand zu halten.

- **Lebensphasenmodell**

Besondere Bedürfnisse gehen natürlich nicht nur mit den oben beschriebenen Phasen des Arbeitslebens, sondern auch mit den Lebensbedingungen der MitarbeiterInnen einher. Dazu zählen beispielsweise die Familiengründung und Karenz, Wiedereinstieg, Betreuungspflichten gegenüber Angehörigen oder auch die bevorstehende Pensionierung. In diesem Zusammenhang gewinnen oft Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit, Entlohnung, Flexibilität der Arbeitszeit usw. (also die oben beschriebenen "Hygienefaktoren") an Bedeutung. Dennoch ist es wichtig, auch Motivationsfaktoren nicht außer Acht zu lassen.

- **Generationenmodell**

Beim Generationenmodell handelt es sich um eine Einteilung auf Basis soziologischer Gesichtspunkte. Es geht davon aus, dass Menschen nicht nur durch ihre persönlichen Umstände geprägt werden, sondern auch durch die Kultur und die gesellschaftlichen Bedingungen in denen sie aufwachsen. Zu den bekanntesten "Generationen" im Sinne dieses Modells zählen die "Baby-Boomer" oder die "Generation X". Die derzeitigen BerufseinsteigerInnen werden oft als "Generation Y" oder auch "Millenials" bezeichnet. Für den Arbeitsplatz sind vor allem die unterschiedlichen Kommunikationsstile und Arbeitshaltungen der einzelnen "Generationen" von Bedeutung. Einerseits besteht die Gefahr von "Konfliktfällen" aufgrund unterschiedlicher Kommunikationsstile und Arbeitshaltungen. Andererseits bergen altersgemischte Teams großes Potential, sofern die verschiedenen Perspektiven und Lösungsansätze der Generationen nutzbar gemacht werden.

Altersunterschiede in der MitarbeiterInnenbefragung des Bundes 2011

Wie unterscheiden sich nun die unterschiedlichen Altersgruppen in der Bewertung Ihrer Arbeitssituation im Bundesdienst? Für die 2011 durchgeführte Befragung der Bundesbediensteten liegt eine altersbezogene Auswertung vor, die differenzierte Ergebnisse liefert:

Am häufigsten ist eine U-förmige Verteilung über die Altersgruppen zu beobachten, das heißt sowohl Jüngere als auch Ältere zeigen tendenziell positivere Einschätzungen als MitarbeiterInnen mittleren Alters. Das betrifft unter anderem die Bereiche Stress und Zeitdruck, Zusammenarbeit (Verlässlichkeit von Führungskräften und KollegInnen, Feedback, Umgang mit Konflikten, ...) und die Zufriedenheit mit dem MitarbeiterInnengespräch und der Entlohnung. Sowohl Jüngere als auch Ältere fühlen sich ihrem Ressort stärker verbunden und liegen besser in der Image-Einschätzung bzw. Bewertung des Ressorts als guter Arbeitgeber.

Es gibt auch mehrere Beispiele für lineare Verbesserungen im Alter. Dazu gehören die Identifikation mit Aufgaben, die Kenntnis der Abteilungsziele, die Klarheit über Beitrag zur Gesamtleis-

tung des Ressorts und die Möglichkeit, die eigenen fachlichen Fähigkeiten einzubringen. Weiters verbessern sich mit dem Alter der Informationsstand zu Ausbildung, Aufstiegschancen und Gesundheitsförderung und die Zufriedenheit mit äußeren Rahmenbedingungen, etwa mit den verfügbaren Arbeitszeitmodellen. Positiv entwickelt sich auch die Qualität des MitarbeiterInnengesprächs, vor allem in Hinblick auf Zielvereinbarungen, Führung und Zusammenarbeit.

Negative Entwicklung mit zunehmendem Alter sind zwar selten, jedoch teils sehr deutlich ausgeprägt. Ganz besonders sind davon die Einschätzung der eigenen Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten sowie die Mobilitätsbereitschaft betroffen. Sowohl innerhalb der eigenen Organisation als auch über Ressortgrenzen hinweg sinkt das Interesse an einem Arbeitsplatzwechsel mit dem Alter. Im MitarbeiterInnengespräch bleiben Entwicklungsmöglichkeiten bei älteren Beschäftigten vermehrt ausgespart.

Modell der Arbeitsfähigkeit

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ (Ilmarinen & Tempel, 2002) beschreibt einen umfassenden, ganzheitlichen Ansatz zum Verständnis aller Faktoren, die Leistungsfähigkeit und Gesundheit von ArbeitnehmerInnen bestimmen. Sie bilden die Voraussetzungen, um einerseits das Wohlbefinden und hohe Lebensqualität der MitarbeiterInnen in jedem Lebensalter zu unterstützen und gleichzeitig die Qualität der erbrachten Arbeit sowie die Produktivität sichern.

Das Modell umfasst vier wesentliche Bereiche, die die Arbeitsfähigkeit maßgeblich beeinflussen. Sie werden als „Stockwerke“ dargestellt, die jeweils aufeinander aufbauen:

- Gesundheit (physische aber auch psychische Gesundheit, Leistungsvermögen)
- Kompetenz (Qualifikationen, Fertigkeiten und Wissen)
- Werte (Einstellungen und Motivationen)
- Arbeit (Aufgaben und Anforderungen, Führung, Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation)

Ergänzend werden auch noch maßgebliche Umgebungsfaktoren skizziert, die ebenfalls förderlichen oder hemmenden Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit des Individuums und somit auch die Leistungsfähigkeit einer Organisation ausüben.

Die verschiedenen Ebenen können einerseits zur Diagnose, d.h. zur Erfassung eines individuellen „Work-Ability-Index“ (WAI), herangezogen werden aber auch als Basis für Interventionen zur Förderung von Arbeitsfähigkeit genutzt werden. Die abgeleiteten Maßnahmen kommen nicht nur älteren MitarbeiterInnen sondern altersunabhängig der gesamten Belegschaft zugute und können so nachhaltig ein produktives Arbeitsklima sicherstellen.

Bleiben jedoch einzelne „Stockwerke“ weitestgehend unberücksichtigt, sind auf längere Sicht Leistungseinbußen durch „innere Kündigung“, Anstieg von erschöpfungsbedingten Krankheiten und schleichendem sozialen Ausschluss älterer aber eigentlich noch leistungsfähiger Menschen zu erwarten.

Burn-Out

Im Zusammenhang mit der Beeinträchtigung von Motivation und Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz wird - oft vorschnell – der Begriff Burn-Out bemüht. Auch wenn es keine entsprechende medizinische Diagnose gibt, ist Burn-Out nicht nur als reine Arbeitsüberlastung zu sehen sondern manifestiert sich im Wesentlichen auf folgenden drei Ebenen (Maslach, 2001):

- **Erschöpfung:** Die Energie-Ebene ist gekennzeichnet von Überforderung, Müdigkeit und Antriebslosigkeit.
- **Depersonalisation** (Zynismus): Statt Engagement und Identifikation mit den Aufgaben kommt es zu vermehrter Gleichgültigkeit bis hin zu einer zynischen Einstellung der Arbeit gegenüber.
- **Ineffizienz:** Trotz subjektiv empfundener Überlastung sinkt sowohl die Leistung als auch die Arbeitsqualität der Betroffenen.

In der Folge kommt es zu den typischen Symptomen, wie Nachlassen der Arbeitsqualität, verminderte Motivation, vermehrte Abwesenheiten (Häufigkeit und Dauer von Krankenständen, Nichteinhalten von Arbeitszeiten, häufiges Zuspätkommen, ...), Depression, gesundheitliche Probleme, sozialer Rückzug und private Probleme.

Bedingungsfaktoren für Burn-Out

Wesentlich für die Entstehung von Burn-Out ist ein Missverhältnis zwischen Mensch (Ressourcen und Erwartungen der MitarbeiterInnen) und Arbeit (Leistungsanforderungen und Arbeitsbedingungen) in den folgenden Bereichen:

- **Arbeitsbelastung**
Überforderung durch Arbeitsumfang, Art der Arbeit, Arbeitstempo, Komplexität der Aufgaben, hohe Verantwortung oder Belastungen (z.B. durch Art der Arbeit; KundInnenkontakt, ...) führt zu Erschöpfung und ist somit ein wesentlicher Aspekt bei der Entstehung von Burn-Out. Allerdings können auch Unterforderung und die damit verbundenen Belastungen (z.B. Monotonie) in Kombination mit den in Folge genannten weiteren Bedingungsfaktoren zu Burn-Out führen.
- **Kontrolle**
Das subjektiv empfundene Ausmaß an Autonomie in der Arbeitsausführung (Handlungsspielraum, Einbindung in arbeitsrelevante Entscheidungen, Informationsfluss, Führungsqualität, ...) ist bedeutsam für die Arbeitszufriedenheit. Ein Mangel an Selbstbestimmung stellt also einen weiteren Risikofaktor zur Entstehung von Burn-Out dar.
- **Belohnung**
Ein Mangel an Belohnung stellt ebenso einen Belastungsfaktor dar. Die Gegenleistung für geleistete Arbeit kann jedoch vielfältig sein. Neben der Entlohnung geht es hier um Rückmeldung und Anerkennung durch die Vorgesetzten, Aufstiegschancen aber auch um die Freude an der Arbeit selbst oder die Überzeugung, wichtige bzw. sinnvolle Arbeit zu leisten.

- **Gemeinschaft**

Das subjektiv empfundene Arbeitsklima, d.h. die Kommunikationskultur und Unterstützung zwischen den MitarbeiterInnen als auch zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten, ist im Zusammenhang mit Burn-Out ebenfalls von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

- **Fairness**

In diesem Bereich geht es um die (auch subjektiv wahrnehmbare) Gleichbehandlung aller MitarbeiterInnen, die Objektivität von Entscheidungen (z.B. bezüglich Beförderung, Belohnung u.ä.).

- **Werte**

Ein Widerspruch zwischen den nach außen kommunizierten und den tatsächlich gelebten Zielen und Werten in einer Organisation oder auch ein Missverhältnis zwischen den eigenen und den in der Arbeit zu vertretenden Werthaltungen sind für die MitarbeiterInnen sehr belastend. Wertekollisionen bzw. der Verlust an Vertrauen in das Unternehmen fördern den oben beschriebenen Zynismus und machen oft (v.a. bei Arbeiten mit KundInnenkontakt) den Unterschied zwischen reiner Überlastung und Burn-Out aus.

5.2.3 Handlungsfeld Gesundheitsförderung

Die Gesundheit hat einen großen Einfluss auf das tägliche Wohlbefinden der MitarbeiterInnen und damit auch auf die Arbeitsleistung. Ausgeglichenheit, Impulse zur Stressbekämpfung und Burn-Out-Prävention sind in einer Zeit, die durch laufende Personaleinsparungen geprägt ist, von größter Wichtigkeit, denn eine ausgeglichene Führungskraft kann ihr Team dauerhaft erfolgreich leiten, und gesunde MitarbeiterInnen können motiviert ihre Arbeit verrichten und Leistung erbringen. Dafür braucht es Rahmenbedingungen, die von der Organisation zu schaffen sind. Daneben ist jedoch auch die Selbstverantwortung jedes/jeder Einzelnen gefordert.

Der Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden wird im Bundesdienst hoher Stellenwert beigemessen. Sie gewinnt besonders im Hinblick auf den demografischen Wandel und den damit verbundenen Anstieg des Durchschnittsalters der Beschäftigten an Bedeutung und stellt daher einen der Schwerpunkte in der Zusammenarbeit der PersonalentwicklerInnen des Bundes dar. Im Zentrum steht dabei die Sensibilisierung für das Thema, die Vermittlung von Qualitätskriterien eines ganzheitlichen Ansatzes der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) und Weiterbildungsangebote zur Vermittlung von Hilfestellungen zur Gesundheitserhaltung bzw. zum persönlichen Ressourcenmanagement. Hier liegt der Fokus nicht speziell auf älteren ArbeitnehmerInnen sondern es sind alle Arbeits- bzw. Lebensalter umfasst, sei es beispielsweise die Sensibilisierung für einen gesunden Lebensstil bei Lehrlingen, Stressvorbeugung und Selbstmanagementtechniken im jungen Erwerbsalter bis hin zu Ergonomie und Fitness.

Für die erfolgreiche Implementierung umfassender Betrieblicher Gesundheitsförderung wurden bereits mehrere Ressorts mit dem BGF-Gütesiegel des Österreichischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung (www.netzwerk-bgf.at) ausgezeichnet. Einen Überblick zu Umsetzungsbeispielen bietet die Publikation „Fehlzeiten 2011 und Gesundheitsförderung im

Bundesdienst - Daten und Fakten“ der Sektion III des Bundeskanzleramtes (zu finden unter: <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/publikationen.html>).

Praxisbeispiel:

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) im Bundeskanzleramt

Für die Aktivitäten im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung wurde dem Bundeskanzleramt 2010 das BGF-Gütesiegel verliehen und für die erfolgreiche Implementierung der Betrieblichen Gesundheitsförderung in den Regelbetrieb mit dem Gütesiegel „Gesundheitsförderndes Unternehmen“ für den Zeitraum 2012 bis 2015 ausgezeichnet. Der jährliche Gesundheitsbericht, der im Intranet allen Beschäftigten zugänglich ist, gibt einen Einblick über die Zielsetzung, konkreten Angebote und Evaluierung.

Maßnahmen BGF

Als Hilfestellung für die Festlegung von Maßnahmen werden neben den Ergebnissen der internen Gesundheitsbefragung auch Erkenntnisse aus dem Jahrbuch der Gesundheitsstatistik herangezogen.

Neben den jeweiligen Jahresschwerpunkten wird auch eine Reihe von Einzelmaßnahmen gesetzt, um die MitarbeiterInnen zu unterstützen, ihr Gesundheitsbewusstsein zu stärken und Gesundheitsrisiken zu verringern. Dazu zählen etwa Beiträge in der MitarbeiterInnenzeitung zum Thema „Gesund und Fit“, Workshops, Vorträge oder aber auch das Stück Obst in der kalten Jahreszeit.

Arbeitsmedizin

Neben den klassischen arbeitsmedizinischen Aufgaben, wie z.B. Impfungen, Sprechstunden, Arbeitsplatzbegehungen etc., ist die Arbeitsmedizinerin in die betriebliche Gesundheitsförderung, speziell in die Planung und Umsetzung von jährlich ein bis zwei Schwerpunktthemen eingebunden. Diese können entweder medizinische Untersuchungsreihen beinhalten oder es werden Workshops und/oder Vortragsreihen angeboten.

Arbeitspsychologie

Bereits seit drei Jahren steht auch ein Arbeitspsychologe für Beratungen zur Verfügung. Es werden u.a. Hilfestellungen zu den Themen Stress- und Konfliktbewältigung, Burn-Out-Prophylaxe oder Mobbing angeboten. Auch bei der Entwicklung von persönlichen Gesundheitsplänen und der Umstellung von Lebensgewohnheiten (z.B. Ernährung, Rauchen, Alkohol, usw.) kann Unterstützung in Anspruch genommen werden.

Evaluierung

Alle Veranstaltungen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung werden laufend einer Evaluierung unterzogen. Werden die Angebote angenommen? Welche Altersgruppen fühlen sich angesprochen? Wie bewerten die TeilnehmerInnen die einzelnen Maßnahmen?

Daneben werden auch konkrete Ziele – wie etwa die Erhöhung der Teilnahmequote - definiert und jährlich evaluiert. Als Datenquellen werden dafür das Managementinformationssystem

(MIS), die interne Gesundheitsbefragung und anonymisierte Daten aus der Arbeitsmedizin herangezogen. Die Ergebnisse werden analysiert, im Gesundheitsbericht kommuniziert und dienen als Basis für die Planung zukünftiger BGF-Maßnahmen.

Psychische Gesundheit und Arbeitsfähigkeit

Europaweit ist die Arbeitsunfähigkeitsrate, die durch psychische Probleme verursacht wird, steigend. Auch in Österreich werden Frühpensionierungen und Krankenstände immer häufiger durch psychische Probleme verursacht. Die Vermeidung von Stress am Arbeitsplatz und Förderung der psychischen Gesundheit ist also nicht nur im Hinblick auf das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen bedeutsam sondern hat auch weitreichende Relevanz im Personalmanagement, wie beispielsweise die Verminderung krankheitsbedingter Fehlzeiten oder die Unterstützung der Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten über den gesamten Erwerbszyklus. Der Fehlzeitenreport des WIFO für das Jahr 2011 belegt, dass eine hohe Zufriedenheit mit der Führung in einem Unternehmen die jährliche Krankenstandsdauer pro Person merklich verringert.

Arbeit als Ressource für psychische Gesundheit

Unter günstigen Voraussetzungen kann Arbeit Selbstbestätigung und Anerkennung vermitteln und dadurch eine wesentlichen Ressource für psychische Gesundheit darstellen. Untersuchungen zeigen übereinstimmend einen positiven Zusammenhang zwischen Berufstätigkeit und psychischer Gesundheit.

Auf der Organisationsebene gibt eine Reihe von Ansatzpunkten zur Identifikation und Beseitigung potentieller Stressursachen und Gestaltung eines „gesunden“ Arbeitsplatzes.

- Optimierung von Arbeitsprozessen
- klare Rollen und Erwartungen (Rechte und Pflichten)
- mehr Handlungsspielraum und Autonomie (z.B. durch Zielvereinbarungen)
- Einbindung der MitarbeiterInnen in relevante Entscheidungsprozesse
- faires und diskriminierungsfreies Arbeitsklima
- Anerkennung und Feedback
- Weiterbildung und Qualifikation

Für betroffene MitarbeiterInnen sind **Angebote zur Stressvermeidung- und bewältigung** (Anleitung zu Entspannungstechniken, Tipps zum Zeitmanagement und Selbstorganisation, usw.) eine sinnvolle und nachhaltige Ergänzung zu den oben genannten organisatorischen Maßnahmen, um die Belastung und Anspannung im Umgang mit Stress zu reduzieren.

Im Sinne des Europäischen Paktes für psychische Gesundheit und Wohlbefinden (2008) sind ArbeitgeberInnen auch gefordert, zur Bekämpfung von Stigma und sozialer Ausgrenzung von Menschen mit psychischen Problemen für **Unterstützung und Integration am Arbeitsplatz** Sorge zu tragen. Informationsangebote für Vorgesetzte und KollegInnen können mithelfen,

erste Anzeichen psychischer Gesundheitsprobleme möglichst frühzeitig zu erkennen und Unterstützung (z.B. durch Arbeitsmedizin oder Arbeitspsychologie) anzubieten.

„Gesundes Führen“ - Leistungsfähigkeit im Arbeitsalltag erhalten

Eine hohe allgemeine MitarbeiterInnenmotivation kann - unabhängig vom Alter - nur erhalten werden, wenn gewährleistet ist, dass bei der Erreichung der Aufgabenziele gleichzeitig auch die individuellen Bedürfnisse und Leistungsmotive der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden.

Die Basis bildet dabei die Abstimmung der Anforderungen des Arbeitsplatzes und der Leistungsfähigkeit bzw. Qualifikation der Beschäftigten. Dabei gilt es, sowohl auf eine bewältigbare Arbeitsmenge zu achten als auch sicherzustellen, dass ArbeitnehmerInnen über das erforderliche Wissen sowie die am Arbeitsplatz benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen, um körperliche als auch psychische Fehlbelastung zu vermeiden.

Neben der Einschätzung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit kommt auch der Erhaltung der Leistungsbereitschaft jedes einzelnen große Bedeutung zu. Die Rolle der Führungskraft besteht hier einerseits darin, die Einbettung der zu verrichtenden Aufgaben in übergeordnete Organisationsziele zu vermitteln und die Bedeutung des Arbeitsplatzes innerhalb des „großen Ganzen“ für die einzelnen MitarbeiterInnen verständlich zu machen. Die Gewissheit, eine sinnvolle Aufgabe zu erfüllen, hat einen wesentlichen positiven Einfluss auf die Leistungsmotivation. Zum anderen gehört die Sicherstellung eines förderlichen Arbeitsklimas zu den Aufgaben der Vorgesetzten. Dabei geht es um Teamwork, Diskriminierungsfreiheit, wertschätzende Feedback-Kultur oder auch um den sozialen Rückhalt am Arbeitsplatz. Im Zuge von Veränderungsprozessen gewinnt die Informations- und Kommunikationskultur innerhalb einer Organisation in diesem Zusammenhang zunehmende Bedeutung.

Ganz wesentlichen Einfluss auf die langfristige Erhaltung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen kommt dem Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum am Arbeitsplatz zu. Je höher die Anforderungen, z.B. hinsichtlich Zeitdruck, Arbeitsmenge oder auch in Bezug auf psychischer Belastungen (wie etwa große Verantwortung für Leib und Leben), desto wichtiger ist dieser Aspekt. Das arbeitspsychologische Anforderung-Kontroll-Modell (Karasek/Theorell, 1990) belegt eindrucksvoll den Einfluss eines mangelhaften Handlungsspielraums auf die Entstehung von arbeitsbedingtem Stress.

Ergänzend dazu dürfen natürlich auch am Arbeitsplatz die unter Punkt 5.2.2 beschriebenen Hygienefaktoren (Arbeitsbedingungen) nicht außer Acht gelassen werden, die zwar nicht langfristig Motivation bewirken, jedoch im negativen Fall Unzufriedenheit und Frustration zur Folge haben können.

Bleiben diese Aspekte von Leistungsfähigkeit und Motivation über längere Zeit unberücksichtigt, kann im schlimmsten Fall der sich langsam festigende Prozess der „inneren Kündigung“ in Gang gesetzt werden, der von Demotivation, Resignation, Depression bis hin zu Apathie und Sinnverlust gekennzeichnet ist. Die Folgen für die Organisation sind Absentismus, verringerte Leistung und ungenutzte Potentiale.

5.2.4 Handlungsfeld Personalentwicklung und Aus- und Weiterbildung

Strukturierte Personalentwicklung

Lange Dienstverhältnisse sind im Öffentlichen Dienst, so auch im Bundesdienst die Regel, die Beschäftigten bleiben meist vom Eintritt bis zur Pensionierung. Dieser langen Verweildauer sowie dem steigenden Durchschnittsalter der MitarbeiterInnen steht die laufende Veränderung der öffentlichen Aufgaben und Arbeitsziele gegenüber. Die Personalentwicklung im Bundesdienst steht somit vor der Herausforderung, die Beschäftigten vorausschauend für die sich wandelnden Anforderungen fit zu halten, indem sie Flexibilität, Entwicklung und Neuorientierung aktiv unterstützt.

Potentiale erkennen

Gerade in Zeiten knapper Personalstände ist es unabdingbar, die Fähigkeiten und Potentiale der MitarbeiterInnen zu kennen um sie entsprechend einsetzen und gezielt qualifizieren zu können. Dabei ist es wesentlich, diese Maßnahmen nicht auf neu eintretende oder junge MitarbeiterInnen zu konzentrieren, sondern alle Altersgruppen – insbesondere auch die zunehmend große Gruppe der älteren Beschäftigten - miteinzubeziehen.

Karriereverläufe

Die berufliche Entwicklung sowie individuelle Entwicklungs- und Fördermaßnahmen sind Teil des verpflichtenden jährlichen MitarbeiterInnengesprächs zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten im Bundesdienst. Neben der Planung individueller Fördermaßnahmen bildet es die Basis für die ressortweite Erhebung des Bildungsbedarfs bzw. bedarfsgerechte Gestaltung des Fortbildungsangebotes.

Individuelle Karriereplanung vor dem Hintergrund einer organisationsweiten Personalentwicklungs-Strategie unterstützt den bedarfsgerechten Personaleinsatz und ist ein wesentlicher Baustein, um der Gefahr von Perspektivlosigkeit und Motivationsverlust entgegenzuwirken.

Job-Rotation – Praktika

Ein wichtiges Angebot in der Personalentwicklung stellen Job-Rotationen und Praktika dar. Job-Rotationen kommen überwiegend ressortintern im Rahmen der Grundausbildung aber auch für langjährige, erfahrene MitarbeiterInnen als Motivation und Profilierungsmöglichkeit zum Einsatz.

Praktika auf EU-, Bundes-, Landes- und Gemeindeebene bieten den MitarbeiterInnen des Bundesdienstes die Möglichkeit zum Austausch mit anderen Verwaltungen. Durch Kennenlernen anderer Denkweisen, Arbeitsmethoden und Organisationsstrukturen sollen Motivation, Innovationsfähigkeit und Mobilität gefördert werden. Im Rahmen bilateraler Austauschprogramme mit EU-Partnerländern werden Auslandspraktika ermöglicht. Auch bei der Europäischen Kommission und beim Generalsekretariat des Rates besteht die Möglichkeit der Absolvierung eines Praktikums.

Aus- und Weiterbildung

Die Entwicklung von MitarbeiterInnenkompetenzen und die Anpassung dieser Kompetenzentwicklung sind komplexe Vorhaben. Aus- und Weiterbildungsangebote sind dabei in dem sehr spezifischen Segment der Qualifizierung positioniert.

Wobei: Qualifizierung ist als systematische Unterstützung von MitarbeiterInnen zu verstehen, um einerseits eine professionelle Aufgabenerfüllung und effiziente und effektive Prozessgestaltungen zu gewährleisten. Andererseits jedoch auch, um die einzelnen Organisationseinheiten an sich ändernde Anforderungen (der Verwaltungsinnovation und von Reformvorhaben) heranzuführen und an diese anzupassen. In diesem Sinne haben Qualifizierungsangebote nicht nur die Entwicklung von Personen (Fachpersonal oder Führungspersonal), sondern auch Teams und Organisationseinheiten im Fokus. Und was noch zentraler werden wird, Bildung ist ein berufs- und lebensbegleitender Prozess.

Mit den Herausforderungen im Public Management ändert sich nun auch die zugehörige Bildungslandkarte und mit dem demografischen Wandel die möglichen Lernwege. Dabei werden Bedarfsgenauigkeit und Transfertauglichkeit zu notwendigen Benchmarks für die Qualität und Wirkung von Bildungsangeboten.

Die Passgenauigkeit von Qualifizierungsangeboten und –programmen ist über Umweltbeobachtung, Bedarfserhebungen und die ambitionierte Schnittstelle zur Personalentwicklung und deren Instrumenten (MitarbeiterInnengespräch, Qualifizierungsvereinbarung) herstellbar. Die Qualitätsentwicklung des Angebotes lebt aber auch von der genauen Fokussierung auf die Zielgruppen und deren unterschiedliche Lerntraditionen (vom „digital native“ zur Hand- und KopfarbeiterIn)

Ein Abbild der vielfältigen Anforderungen und Karriereverläufe in der öffentlichen Verwaltung – so kann man, kurz gefasst, das Angebot der Verwaltungsakademie des Bundes beschreiben. Vier Programmformate passen sich – zusätzlich zur inhaltlichen und bedarfsgerechten Ausrichtung - an Entwicklungs- und Lernbedarf der MitarbeiterInnen und die unterschiedlichen Möglichkeiten Lernen für Personen und Organisationen zu gestalten, an:

Das traditionelle Seminarprogramm mit seinen Lehrgängen, die maßgeschneiderten Angebote „Tailormade“, die Plattform „Inhouse Consulting“ und Coaching. Diese vier Formate sind ein Abbild der vielfältigen Anforderungen an Führungskräfte und MitarbeiterInnen in der öffentlichen Verwaltung.

Das Seminarprogramm wird jährlich erstellt und folgt den traditionellen Themen, aktuellen Anforderungen und Bedarfsmeldungen aus den Ressorts. Die Lehrgänge bilden in diesem Programmformat einen roten Faden durch die Wissenswelt der öffentlichen Verwaltung. Tailormade – die maßgeschneiderten Angebote, werden der rasant voran schreitenden Spezialisierung in allen Bereichen der Arbeitswelt gerecht und respektieren die Erfordernisse eines flexiblen Ressourcenmanagements, das maßgeschneiderte Lösungen so interessant macht. Die Erfahrung im Öffentlichen Dienst zeigt immer wieder, welche unterschiedlichen und wertvollen Kompetenzen die MitarbeiterInnen haben. Nicht alle davon sind am aktuellen Arbeitsplatz und im Fachbereich der MitarbeiterInnen selbst einsetzbar. Es ist wichtig diese Kompetenzen und Ressourcen für die Organisationseinheiten im Öffentlichen Dienst nutzbar

zu machen und den MitarbeiterInnen Einsatzgebiete dafür zur Verfügung zu stellen. Nicht alles ist in Gruppen lernbar und trainierbar, individuelle Herausforderungen fordern auch individuelle Behandlung.

Altersgerechtes Arbeiten

Jede Lebens- bzw. Arbeitsphase ist mit speziellen Vorzügen aber auch Erwartungen und Herausforderungen verbunden, die unter Punkt 5.2.2 näher beschrieben wurden. Eine lebenszyklusorientierte Personalentwicklung macht die Stärken der einzelnen Altersgruppen für die Organisation nutzbar (z.B. altersgemischte Teams, Mentoring) und unterstützt bei alters- oder lebensphasenspezifischen Problemstellungen (z.B. Einführung neuer MitarbeiterInnen, Teleworking, altersgerechte Arbeitsplätze, etc.).

In diesem Zusammenhang ist auch die Bedeutung begleitender Gesundheitsmaßnahmen zu erwähnen, um die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen über den gesamten Erwerbszyklus zu erhalten.

Praxisbeispiel:

15/65 – Generationsspezifisches Arbeiten im Finanzressort

„Alt“ ist eine sehr subjektive Erfahrung – galten noch im vorigen Jahrhundert Menschen mit 60 Jahren als alt, so hat sich dieses Bild besonders in den Bereichen Freizeit, Urlaub und Unterhaltung gewandelt. Anders in der Arbeitswelt: Hier gelten Menschen mit 50, manchmal auch schon mit 45 Jahren als alt, nicht mehr voll belastbar, in Bezug auf die Arbeitsfähigkeit eingeschränkt, nicht mehr lernfähig etc.. Diesen Vorurteilen setzt das Finanzressort eine Reihe von lebensphasenorientierten (Personalentwicklungs-)Instrumenten entgegen.

Diese werden den Führungskräften zur Verfügung gestellt, um diese zu unterstützen, die lebenslange Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen in all ihren Facetten, sei dies in Bezug auf Kompetenzen, Motivation, Engagement oder auch (physische und psychische) Gesundheit, bestmöglich zu gewährleisten.

Am Beginn jeder generations- bzw. lebensphasenspezifischen Maßnahmensetzung für MitarbeiterInnen steht eine umfassende Altersstrukturanalyse (inkl. Berücksichtigung der Faktoren Funktion, Arbeitszeit, Aufgabengebiet, Ausbildung etc.) jeder Organisationseinheit. Basierend auf dieser und den unterschiedlichen strategischen Zielsetzungen und Aufgaben werden für jede/n MitarbeiterIn spezifische Instrumente angedacht und allfällig im MitarbeiterInnengespräch vereinbart.

Nachstehend seien exemplarisch Maßnahmen, Regelungen und Tools angeführt, die der jeweiligen Altersgruppe entsprechend angewandt werden (wobei es sich hierbei nur um eine Auswahl der im Finanzressort im Einsatz befindlichen Instrumente handelt):

- Stufenbau der Bildung im Finanzressort – vom Lehrling SteuerassistentIn über die Grund-, Funktions- und Weiterbildung bis zur akademischen Ausbildung und den Studienabschluss Bachelor/Master Tax Management;

- Job-Enlargement-Angebote – von der Jobrotation über Lerntage und Lernwochen, Praktika in der Wirtschaft, Entsendungen bis zu Fachkarrieren und Projektstätigkeit;
- Mentoring während aller Berufsphasen, startend beim Dienstantritt in der Finanzverwaltung (Grundausbildungs- und Integrationsmentoring), eventuell bei der Übernahme einer Führungstätigkeit (Führungskräfte-Mentoring) bis zum (pensionsbedingten) Ausscheiden von ExpertInnen (Wissens-Mentoring);
- Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung durch umfassende Teilzeit- und Gleitzeitregelungen und einer ressortspezifischen Richtlinie zu Teleworking, um z.B. Betreuungspflichten (egal ob Kinder oder Eltern betreffend) besser erfüllen zu können;
- Berücksichtigung altersadäquater Didaktik in den Qualifizierungsangeboten z.B. durch Verstärkung von e-learning-Angeboten (speziell für die dienstjüngeren MitarbeiterInnen) oder Intensivierung des Praxislernens in Wissensnetzwerken und Foren (insbesondere für langjährige ExpertInnen);
- Bestrebungen zum Erhalt und zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit durch ein strukturiertes und bundesweit standardisiertes Betriebliches Gesundheitsmanagement (inkl. eine entsprechenden Richtlinie, die neben der (physischen und psychischen) Gesundheit auch auf der Motivation, dem Engagement und den Kompetenzen der MitarbeiterInnen aufsetzt);
- Begleitung spezifischer Projekte „15/65 – generationsspezifisches Arbeiten“ in einzelnen Organisationseinheiten, um besonders die Führungskräfte zu sensibilisieren (z.B. durch Berücksichtigung dieses Themas in den MitarbeiterInnengesprächen).

Abschließend soll auf das jüngste Projekt des Finanzressorts verwiesen werden: die Einführung eines Talentmanagements auf Basis von Berufsbildern und Laufbahnpfaden, das MitarbeiterInnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen und somit deren Motivation und Kompetenzentwicklung während des gesamten Berufslebens stärken soll.

Praxisbeispiel:

Strategische Personalentwicklung und Productive Ageing im Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz

Um den Auswirkungen der Personalverknappung entgegen zu wirken und die Fachbereiche bei der Erhaltung ihrer hohen Qualitätsstandards sowie beim Wissenstransfer zwischen den Generationen zu unterstützen, wurde seitens der Sektion I das Konzept „Strategische Personalplanung des BMASK“ entwickelt, das einen effizienten Personaleinsatz gewährleisten soll.

Einige Strategien und Zielsetzungen tragen aus Sicht des BMASK unmittelbar, andere mittelbar zur Verlängerung der Erwerbsdauer bei. Von den Zielen und Maßnahmen im Rahmen der Gesundheitsförderung erwartet sich das BMASK unmittelbar positive Auswirkungen auf den Erhalt der Erwerbsfähigkeit und folglich auch auf eine Verlängerung der Erwerbsdauer.

Die angestrebte Erhöhung der Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen und der Zufriedenheit mit der Unternehmenskultur und dem Führungsstil im Besonderen führen aus Sicht des BMASK

aber ebenfalls zu einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft sowie voraussichtlich auch zu einer Verlängerung der Erwerbsdauer.

Ein weiterer Baustein einer lebensphasenorientierten Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älter werdender ArbeitnehmerInnen ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Durch bewusste Bedachtnahme auf Lebensphasen, in denen MitarbeiterInnen stärker durch familiäre Belastungen gefordert werden, kann einer übermäßigen Belastung derselben entgegen gewirkt werden und somit ein Beitrag zur Erhaltung der Erwerbsfähigkeit geleistet werden.

Das BMASK hat sich für 2012 und 2013 konkret folgende Ziele gesetzt, die unmittelbar oder auch mittelbar zu einer Verlängerung der Erwerbsdauer führen sollen:

- Erhöhung des faktischen Pensionsantrittsalters durch Flexibilisierung der Arbeitszeit im Rahmen der dienstrechtlichen Möglichkeiten
- Stärkung der Führungskompetenz und Führungsverantwortung
Maßnahmen dazu sind z.B.: Durchführung von verpflichtenden Führungskräfte-Lehrgängen, Analyse der BundesmitarbeiterInnenbefragung hinsichtlich Führungskompetenzen im BMASK und Maßnahmenableitung
- Weiterer Ausbau der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Zielsetzungen und Strategien wurden vor allem auf der Basis von MitarbeiterInnenbefragungen (interne Befragung zur Arbeitszufriedenheit und Vorgesetztenbeurteilung sowie BundesmitarbeiterInnenbefragung) entwickelt. Interne ExpertInnen, PersonalvertreterInnen und VertreterInnen der Fachsektionen und Dienststellen waren in die Entwicklung eingebunden. Darüber hinaus wurden im Rahmen des Projekts Productive Ageing auch Workshops zur Identifikation von Handlungsbedarfen und zur Maßnahmenentwicklung mit am Thema interessierten MitarbeiterInnen und Führungskräften veranstaltet.

Die Projekte bzw. Maßnahmen zur Verlängerung der Erwerbsdauer aus den Bereichen Gesundheits (-vorsorge), Arbeitsplatzsicherheit/-qualität, Weiterbildung/(Re-) Qualifizierung, Möglichkeit neuer Aufgaben, Arbeitszeitflexibilität, Arbeitsklima/Führungskräfte sensibilisierung werden zielgruppenspezifisch angeboten und laufend evaluiert.

5.3 Organisatorische Perspektive

Neben umfeldorientierten und personellen Aspekten ist es wichtig die Strukturen einer Organisation bestmöglich auf den demografischen Wandel auszurichten. Die Handlungsfelder der organisatorischen Perspektive zeigen Grundbedingungen sowie geeignete Instrumente auf, um das Arbeitsvermögen langfristig zu sichern.

Mit der Einführung der Wirkungsorientierten Verwaltungssteuerung am 1. Jänner 2013 wurden in der österreichischen Bundesverwaltung die Weichen für nachhaltiges und bürgerInnenorientiertes staatliches Handeln gelegt. Damit ist der deutlichste Schritt vollzogen, um Verwaltung ihres vielleicht hartnäckigsten Mythos des „Verwaltens um des Verwaltens willen“ zu berauben.

Zentrale Aufgabe „der Verwaltung“ ist daher das Organisieren von Wirkungen. Die geänderte Steuerungslogik stellt auch für den inneren Aufbau der Verwaltungsorganisation neue Herausforderungen dar.

5.3.1 Handlungsfeld Flexibilität und Robustheit

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung fehlt es nie an neuen Herausforderungen: Das Umfeld gestaltet sich immer dynamischer und zunehmend komplex. Agilität (Flexibilität) und Resilienz (Robustheit) werden in den letzten Jahren zunehmend zu "Organisationstugenden" erhoben. Was ist in diesem Zusammenhang relevant um eine Organisation erfolgreich und wirksam zu steuern und sie für gegenwärtige und zukünftige Anforderungen fit zu machen?

Dynamische Umweltveränderungen entwerten aufgebaute Kompetenzen der MitarbeiterInnen und können schwer prognostiziert werden - was dazu führt, dass Führungskräfte unter hoher Unsicherheit Entscheidungen treffen müssen. Kompetenzen in Zukunftsfeldern können nur unter geeigneten Rahmenbedingungen weiterentwickelt werden. Parallel dazu ist Robustheit gegen unerwartete Veränderungen für eine Organisation erforderlich. Dafür ist eine Kultur notwendig, die „Störungen“ als möglichen Impuls zur Veränderung wahrnimmt und gleichzeitig die AkteurInnen sich bewusst sind, dass die öffentliche Verwaltung innere Stabilität auf allen Ebenen benötigt. Zwar kommen demografische Veränderungen nicht unerwartet, allerdings in beträchtlichem Ausmaß. Gleichzeitig besteht Unsicherheit, wie sich neue Technologien und Steuerungskonzepte sowie Budgetknappheit und veränderte Erwartungen der BürgerInnen in der Verwaltung auswirken.

Folgende Komponenten werden für Agilität bzw. Resilienz in der Literatur als förderlich bzw. hinderlich gesehen:

Die drei Säulen strategischer Agilität als Fähigkeit zur Erneuerung von Kompetenzen und des Organisationsmodells:

- Empfindsamkeit für Umfeldveränderungen
- Chancenorientierte Führung
- „Ressourcenfluidität“, damit Ressourcen verändert und dort eingesetzt werden können wo sie gebraucht werden.

Agilität durch Kultivierung von Lern- und Veränderungsfähigkeit:

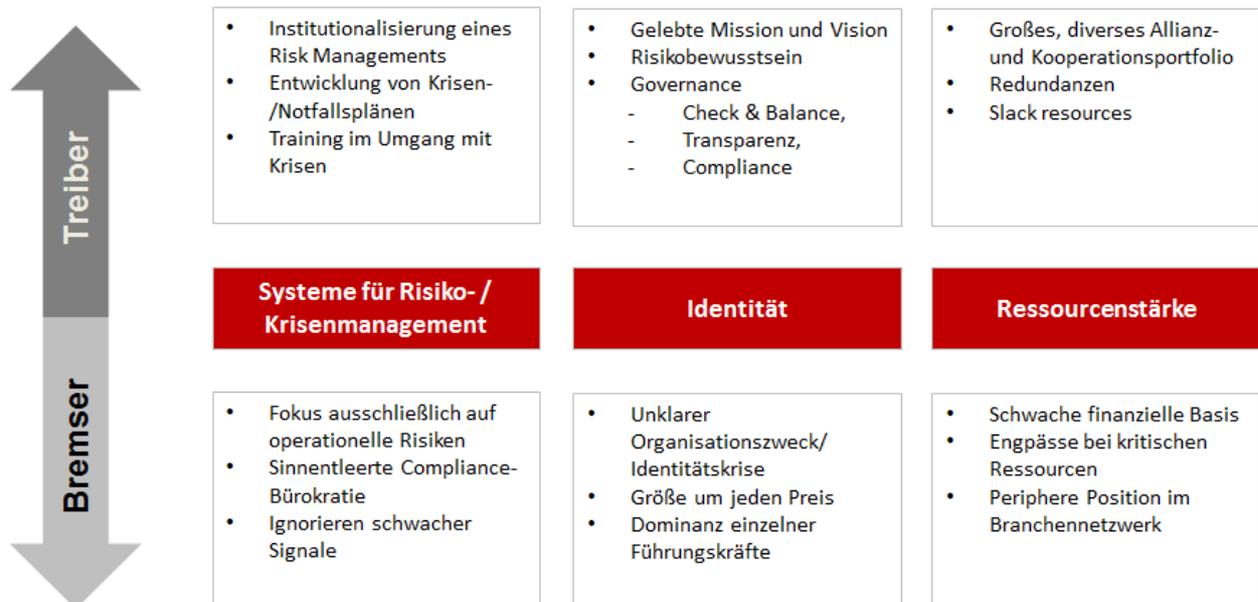


Quelle: Y. Doz und M. Kosonen (2009); Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies (2007); Reeves und Deimler (2007), NPO-Kongress

Die drei Säulen von Resilienz als Robustheit gegen unerwartete Umweltveränderungen:

- Systeme für Risiko-/Krisenmanagement
- Identität
- Ressourcenstärke

Resilienz durch Kultivierung von Risikobewusstsein und Krisenfestigkeit:



Quelle: Weick und Sutcliffe (2001); NcCann, Selsky, und Lee (2009), NPO-Kongress

Im Weiteren sind Schlussfolgerungen nach Hoffmann² ausgewählt, die zu einer Verbesserung der Agilität und Resilienz einer Organisation führen können. Bei der Auswahl und Interpretation wurde besonderes Augenmerk darauf gelegt, inwieweit ein Zusammenhang zu Personal- und Organisationsmanagement hergestellt werden kann.

- Eine angemessene Reaktion auf Risiken und Krisen setzt **Vertrauensbeziehungen zwischen** den handelnden **Menschen** voraus. Nur dann können Handlungsalternativen entwickelt werden.
- Ein **divers zusammengesetztes Top Management Team** erhöht die Handlungsfähigkeit.
- **Mobilität von Menschen und Wissen** – Auf diese Weise wird die berufliche Neuorientierung von MitarbeiterInnen unterstützt und der Wissenstransfer durch langjähriges Erfahrungswissen gefördert. MitarbeiterInnen erhalten die Chance sich beruflich weiterzuentwickeln und neue Karrierewege einzuschlagen.
- **Klare Mission/starke Identität** – Durch Verstehen der Werte und einem klaren Bild, was die Organisation bewirken will und worin ihre Aufgaben bestehen, hat die MitarbeiterIn die Möglichkeit sich mit ihrer Organisation zu identifizieren und damit bei veränderten Rahmenbedingungen sicher und klar zu agieren.
- **Ressourcenausstattung, Redundanzen** – Geplante Redundanzen von Know-How ermöglichen einen schnellen Transfer von Aufgaben innerhalb der Organisation bei veränderten Anforderungen und Rahmenbedingungen. Für die Robustheit einer Organisation ist eine ausreichende Ressourcenausstattung förderlich, um auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren zu können (slack resources).

Managing the Unexpected

Vom Öffentlichen Dienst wird von den BürgerInnen ein hohes Maß an Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit erwartet und kann auch erwartet werden. Um von der Gesellschaft mögliche Risiken aufgrund dynamischer Umwelten abwenden zu können, hat sich die Verwaltung umfassenden Herausforderungen zu stellen. Der Fokus liegt dabei darauf, dass unerwartete Ereignisse in der Organisation und dem Management berücksichtigt, einkalkuliert und gewissermaßen beachtet werden müssen.

Als Erfolgsfaktor wird Achtsamkeit auf folgende Bereiche gesehen³:

- Kleinere Fehler und Störungen aufzuspüren
- Groben Vereinfachungen zu widerstehen,

² Hoffmann, W. H. (17. Oktober 2012). Univ.-Prof. Dr. 19. *Österreichischer NPO-Kongress*

³ vgl. Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe: *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Stuttgart, 2010

- Sensibel für betriebliche Abläufe zu bleiben,
- Flexibel darauf zu reagieren und
- Nutzung des Sachverständes

5.3.2 Handlungsfeld Wissensmanagement

Im Hinblick auf den demografischen Wandel in Österreich, speziell durch den zu erwartenden Personalabgang von 42% der Bundesbediensteten in den nächsten 13 Jahren, gewinnt das Themenfeld Wissensmanagement zunehmend an Bedeutung. Pensionierungen in Höhe von rund 55.000 Personen, begleitet von personellen Einsparungsvorgaben für die nächsten Jahre stellen den Bundesdienst vor neue Herausforderungen. Damit gut ausgebildete MitarbeiterInnen mit ihrem Know-how öffentliche Leistungen wirkungsorientiert und in hoher Qualität erbringen können, ist die Umsetzung einer Bundesstrategie erforderlich, die ein Wissensmanagement im Bundesdienst sicherstellt. Einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Handhabung der prognostizierten umfangreichen strukturellen Personalveränderungen stellt die effiziente Gestaltung des Personalabgangsprozesses dar.

Definition

Um den Zugang zur Thematik zu erleichtern und ein gemeinsames Verständnis zu erzeugen, wurde in der Bundesstrategie Wissensmanagement die folgende Definition verwendet:

„Wissensmanagement in einer Organisation bedeutet, in einem systematischen, bedarfsorientierten, vernetzten und umfassenden Ansatz hinsichtlich der Daten bzw. der Informationen und der persönlichen (individuellen und organisationalen) Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Vorhandene zu analysieren, zu ordnen und bereitzuhalten, das Benötigte zu beschaffen oder zu entwickeln und zu integrieren sowie das Verfügbare aufzubereiten, weiterzugeben und anzuwenden.“

Die Sektion III des Bundeskanzleramtes, die für den Öffentlichen Dienst und Verwaltungsinnovation zuständig ist, hat im Jahr 2011 eine interministerielle Arbeitsgruppe zum Themenfeld Wissensmanagement ins Leben gerufen. Das inhaltliche Ziel besteht in der Implementierung von Wissensmanagement in allen Ressort und Obersten Organen nach einheitlichen Standards. Aufbauend auf den Erfahrungen einzelner Ressorts wurden konsensual die Inhalte der Bundesstrategie erarbeitet und in Rahmen von vier Arbeitssitzungen bundesweit abgestimmt.

Als erster Meilenstein liegt nun als Ergebnis die „Bundesstrategie Wissensmanagement“ (zu finden unter: <https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/publikationen.html>) vor.

Strategische Ziele

Einige der erarbeiteten strategischen Ziele aus diesem Strategiepapier sind insbesondere für den demografischen Wandel relevant:

- **Bewusstsein schaffen:** Die Förderung eines Kulturwandels hin zu einer offenen Kommunikation und einem an den Organisationszielen ausgerichteten Umgang mit Wissen und Informationen steht ganz zu Beginn im Zentrum der Betrachtung.
- **Einheitliche Definitionen schaffen:** Hierbei geht es um die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses für die Begriffe der Wissensmanagement-Instrumente, um durch dieses mögliche Missverständnisse im Vorfeld zu vermeiden.
- **Wissensziele definieren:** Wissensmanagement unterstützt bei der Abklärung des zukünftigen Wissensbedarfs - ausgerichtet an der Zielsetzung - der Organisation und erleichtert somit die Auswahl der Personen, nach deren Wissen auch zukünftig Nachfrage besteht.
- **Wissensprodukte bereitstellen:** Produziertes Wissen soll bedarfsgerecht weitergegeben werden und ebenso effizient auffindbar sein um nachhaltig die Qualität der Organisation zu gewährleisten.
- **Wissenstransfer sicherstellen:** Dieses Ziel soll nach der Erfüllung der vorher genannten Ziele eine bessere Wissenssicherung bei Personaländerung darstellen.

Strukturierte Wissenssicherung

Um das letztgenannte Ziel, welches auf den Wissenstransfer abzielt, treffsicher und nachhaltig zu erreichen, benötigt man einen strukturierten Personalabgangsprozess der in fünf Stufen durchgeführt werden soll:

1. **Identifikation als zentrale Wissensträger:** Anhand von Kriterien wie z.B. der Komplexität der zu erfüllenden Tätigkeiten am Arbeitsplatz oder ob Bedienstete über einen hohen Anteil an implizitem Wissen verfügen, soll die Auswahl für die Wissenssicherung erfolgen.
2. **Auswahl des Empfängerkreises:** Hierbei sollen die Bediensteten identifiziert werden, die als NachfolgerIn in Betracht kommen und an die folglich das Spezialwissen weitergegeben werden soll.
3. **Auswahl einer geeigneten Wissensmanagement-Methode:** Die Auswahl der Methode obliegt der Organisation und lässt somit Spielraum für individuelle und innovative Methoden.
4. **Durchführung:** Hier gilt es, die ausgewählte Methode im Hinblick auf den benötigten Zeitaufwand und die personellen sowie die technischen Ressourcen effektiv anzuwenden.

5. **Abgangsgespräch:** Da es sich bei dem Personalabgangsprozess um die Dokumentation von implizitem Wissen handelt, spielt die zwischenmenschliche Kommunikation eine bedeutende Rolle. Trotz aller technischen Dokumentationshilfen stellt ein Gespräch mit Bediensteten ein besonders wichtiges Kriterium dar.

Ein gelungener Wissenstransfer motiviert neue MitarbeiterInnen und macht sie schneller fit im Arbeitsalltag, was nebenbei auch Ausbildungskosten spart.

Maßnahmen zur Umsetzung

Um die vorher angeführten strategischen Ziele zur strukturierten Wissenssicherung nachhaltig umzusetzen, sollen im Laufe des Jahres 2013 individuelle Leitfäden, die an den jeweiligen Organisationszielen ausgerichtet und an die Ressourcen angepasst sind, für die konkreten Maßnahmen zur Umsetzung in allen Ressorts bzw. Obersten Organen erstellt werden.

Dieses Vorhaben wird in bewährter Weise wieder durch die interministerielle Arbeitsgruppe für Wissensmanagement in Angriff genommen, um durch den gegenseitigen Austausch von Erfahrungen die besten Lösungen für den Bundesdienst zu erarbeiten. Der Erhalt der Qualität der Leistungen für die BürgerInnen steht dabei im Zentrum der Betrachtung.

5.3.3 Handlungsfeld Mobilität

Der Bundesdienst ist mit 132.000 MitarbeiterInnen der größte Arbeitgeber des Landes. Eine besondere Herausforderung ist es, einen Personalbedarfsausgleich zu etablieren. Um dies zu erreichen, werden Mobilitätsprojekte weiter ausgebaut. In den letzten Jahren konnten rund 800 Bedienstete neue Aufgaben finden (z.B. durch den Transfer von PostbeamtInnen zu Polizei). Neben dem Nutzen für den „Arbeitgeber Öffentlicher Dienst“ profitieren die Betroffenen selber: Sie können sich weiterentwickeln und in ihrer Berufskarriere unterschiedliche Bereiche und Ressorts kennenlernen.

Eine wichtige Rolle spielt dabei die Online-Jobbörse: Interessierte können auf www.jobboerse.gv.at das gesamte Stellenangebot im Bundesdienst einsehen und sich bewerben. Die Jobbörse unterstützt insbesondere die Mobilität von öffentlich Bediensteten, da über einen behördeninternen Zugang zuerst die eigenen MitarbeiterInnen über Stellenausschreibungen informiert werden. Zusätzlich bietet die integrierte Karrieredatenbank die Möglichkeit für Bundesbedienstete, sich mit einem Karriereprofil zu präsentieren und von personalaufnehmenden Stellen direkt angesprochen zu werden. Dieses Karriereprofil enthält insbesondere Angaben zu Ausbildung, Berufserfahrung und Qualifikationen aber auch Präferenzen für eine künftige neue Tätigkeit. Es bietet somit eine gute Grundlage für Personalentwicklungsmaßnahmen im Sinne eines Talentmanagements sowie für einen transparenten, internen Arbeitsmarkt, der auch Gebietskörperschaften übergreifend funktionieren soll.

Von besonderer Bedeutung für den Personalbedarfsausgleich ist das Mobilitätsmanagement des Bundeskanzleramtes, das personalaufnehmende Stellen bei der Suche nach geeigneten KandidatInnen aus dem Öffentlichen Dienst unterstützt, aber auch veränderungswilligen Bediensteten hilfreich zur Seite steht. Durch vielfältige Maßnahmen (wie etwa Informationsveran-

staltungen, Flyer, Coachings) zeigt das Mobilitätsmanagement den BundesmitarbeiterInnen die Möglichkeiten und individuellen Vorteile der bundesinternen Mobilität auf. Die BundesmitarbeiterInnenbefragungen zeigten, dass gewisse Vorbehalte gegenüber Mobilität existieren. Die Maßnahmen des Mobilitätsmanagement und die Einführung der Jobbörse führen dazu, dass diese Vorbehalte abnehmen: Nur wenige Bedienstete machen beispielsweise Gebrauch von der Möglichkeit, das eigene Karriereprofil zu anonymisieren. Diese Tendenz weiter zu fördern und auch ältere MitarbeiterInnen zu ermutigen, ihre Erfahrungen an einer neuen Dienststelle einzubringen, sind weiterhin Auftrag für die mit Mobilität befassten PersonalentwicklerInnen.

Die Jobbörse ist mit einem umfassenden elektronischen Bewerbungsmanagement verbunden. Auf diese Weise ist der Bund auch für die Zeit nach dem derzeit gültigen Aufnahmestopp (bis einschließlich 2014) bzw. für Bereiche, die vom Aufnahmestopp ausgenommen sind bestens gerüstet, effektiv und effizient erforderliches Personal rekrutieren zu können. Sie bietet den Bundesministerien die Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, indem sie den Ausschreibungs- und Bewerbungsprozess weitestgehend elektronisch abwickelt. Schon jetzt verzeichnet die Jobbörse 170.000 Aktionen monatlich – diese Frequenz wird künftig bei geplanter Anbindung an soziale Medien noch beträchtlich zunehmen.

Als weitere Bereiche, die für eine künftige Reformstrategie im Bereich Mobilität zu bedenken sind, nennt der Reformdialog (zu finden unter: <http://www.reformdialog.at/>) die langfristige Zusammenführung der Dienstrechte der Gebietskörperschaften zu einem einheitlichen Dienstrecht, die Erleichterung des Quer- und Wiedereinstiegs qualifizierter Personen und die Erfassung von Zusatzqualifikationen der MitarbeiterInnen.

Bundesweite Personalplanung

Das Angebot und die Nachfrage nach Arbeitsplätzen und Personal wurden durch verschiedene Maßnahmen intensiv unterstützt. Strukturelle Mobilitätsmaßnahmen sind abgesehen von einigen Ausnahmen derzeit noch relativ selten. Verschiedene Tätigkeiten im Bundesdienst haben zum Beispiel höhere körperliche Belastungen oder zeitliche Mehrbelastungen, die auf den konkreten Arbeitsplätzen nicht immer bis ins hohe Alter aufrechterhalten werden können. Gerade in diesen Bereichen sollten für bestimmte Tätigkeiten oder Berufsgruppen daher Karriereverläufe über die Grenzen der Besoldungsgruppen und der Ressorts je nach Bedarf besonders unterstützt werden.

Bereits umgesetzte und auch zukünftige Maßnahmen der Personalpolitik legen sowohl zur Personalentwicklung als auch zum optimierten, aufgabengerechten Einsatz der Ressourcen besonderen Wert auf die bundesweite Mobilität der Bediensteten.

5.3.4 Handlungsfeld Shared Services

Im Personalmanagement – wie auch in anderen Bereichen, die über die Ressortgrenzen hinweg alle Organisationen gleichermaßen betreffen – ist es gerade in Zeiten knapper Ressourcen ein Gebot der Stunde „das Rad nicht immer neu zu erfinden“. Die Zusammenarbeit bei der Entwicklung und Bereitstellung von Maßnahmen oder Tools im Sinne von Shared Services kann hier deutliche Effizienzsteigerungen und Qualitätsverbesserungen bewirken.

Die Sektion III des Bundeskanzleramtes bietet in diesem Sinne Kooperationen im Bereich der Ausbildung, eine gemeinsame Jobbörse und ein Bewerbungsmanagement mit Computer Based Testing sowie weitere Instrumente der Personalentwicklung wie MitarbeiterInnenbefragung und Cross Mentoring, die Ressorts und Gebietskörperschaften übergreifenden Nutzen bringen. Bei der Konzeption und Gestaltung wurde auch mitberücksichtigt, dass neben allen Bundesministerien aber auch andere Gebietskörperschaften (Länder und Gemeinden) und öffentliche Rechtsträger diese Shared Services unkompliziert einsetzen können.

6 **Rechtliche Rahmenbedingungen**

Das Dienstrecht des Bundes ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl an Regelungen, welche einerseits die Flexibilisierung der Dienstleistung in zeitlicher sowie örtlicher Hinsicht zum Ziel haben und andererseits auch auf die von der jeweiligen individuellen Lebensphase abhängigen Notwendigkeiten Rücksicht nehmen.

Bei der Setzung einer entsprechenden dienstrechtlichen Maßnahme sind jedoch nicht nur die individuellen Interessen der oder des jeweiligen Bediensteten, sondern auch jene des Dienstes, wie etwa die Aufrechterhaltung eines geordneten Dienstbetriebs, zu beachten.

Im Folgenden sollen die wesentlichen einschlägigen rechtlichen Rahmenbedingungen, unter besonderer Berücksichtigung der gesetzlichen Änderungen der jüngeren Vergangenheit, kurz dargestellt werden.

Urlaubsrecht

Mit der Novelle BGBl. I Nr. 82/2010 wurde das Urlaubsrecht dahin gehend geändert, dass die Erhöhung des jährlichen Erholungsurlaubs um eine Woche (40 Stunden) nicht mehr vom Dienstalter, sondern vom tatsächlichen Lebensalter abhängt. Seit 1. Jänner 2011 knüpft das erhöhte Urlaubsausmaß an die Vollendung des 43. Lebensjahrs an. Diese Anknüpfung an ein bestimmtes Lebensalter ist aufgrund des etwa ab dem 40. Lebensjahr steigenden Erholungsbedarfs sachlich gerechtfertigt und schafft weiters für Bedienstete mit lückenhafter Erwerbsbiographie einen zusätzlichen Ausgleich für die Belastung durch Kindererziehung und Pflege von Angehörigen. Das erhöhte Urlaubsausmaß fällt ab demjenigen Kalenderjahr an, in dem der 43. Geburtstag in der ersten Jahreshälfte liegt. Liegt der 43. Geburtstag in der zweiten Jahreshälfte fällt das erhöhte Urlaubsausmaß ab dem folgenden Kalenderjahr an.

Zeitliche Flexibilisierung

Das Dienstzeitrecht des Bundes bietet seit jeher eine Vielzahl von Möglichkeiten, die zeitliche Erbringung der Arbeitsleistung flexibel zu gestalten.

Dienstplangestaltung

§ 48 BDG 1979 legt die regelmäßige Wochendienstzeit für vollbeschäftigte Bedienstete mit 40 Stunden fest. Diese 40 Stunden sind „möglichst gleichmäßig und bleibend auf die Tage der Woche aufzuteilen“, was in der Regel durch die klassische Fünf-Tage Woche und einen Acht-Stunden Arbeitstag verwirklicht wird. Allerdings bietet das Dienstrecht auch die Möglichkeit – soweit dem nicht dienstliche oder sonstige öffentliche Interessen entgegenstehen – die Wochendienstzeit unregelmäßig auf die Tage der Woche aufzuteilen.

Die Wochendienstzeit von 40 Stunden kann in den einzelnen Wochen des Jahres über- oder unterschritten werden, im Jahresdurchschnitt hat sie jedoch jedenfalls 40 Stunden zu betragen. Diese Jahresdurchrechnung ermöglicht es, den Personaleinsatz in Bereichen, die stark von einem ungleichmäßigen (z.B. saisonalen) Arbeitsanfall gekennzeichnet sind, flexibel zu planen.

Die Bediensteten erhalten durch dieses so genannte Jahresarbeitszeitmodell außerdem die Möglichkeit, durch längere Arbeitszeiten in Wochen mit höherem Arbeitsanfall längere zusammenhängende Freizeiträume in anderen Wochen zu erhalten.

Soweit nicht dienstliche oder sonstige öffentliche Interessen entgegenstehen, ist die gleitende Dienstzeit als das übliche Dienstplanmodell des Bundes vorgesehen. Bei der gleitenden Dienstzeit können die Bediensteten den Beginn und das Ende ihrer täglichen Dienstzeit innerhalb festgesetzter Grenzen (Gleitzeitrahmen) selbst bestimmen; während des übrigen Teiles der Dienstzeit (Blockzeit) ist jedenfalls Dienst zu versehen. Die tatsächliche tägliche Dienstleistung (Ist-Zeit) ist festzuhalten (etwa in einer Zeitkarte) und der Soll-Zeit (fiktiver Normaldienstplan) gegenüberzustellen. Ein Übertrag von Zeitguthaben bzw. Zeitschulden in den nächsten Monat ist bis zu einem bestimmten Ausmaß möglich. Die den Bediensteten durch den Gleitzeitdienstplan eingeräumte teilweise zeitliche Autonomie ermöglicht einen hohen Grad an zeitlich selbstbestimmter Diensterbringung und damit eine bessere Vereinbarkeit des Dienstes mit den privaten Interessen bzw. Verpflichtungen der Bediensteten.

Teilzeit

Das Dienstzeitrecht ermöglicht auch die Herabsetzung der Wochendienstzeit aus beliebigem Anlass, allerdings dürfen der Verwendung im von der oder dem Bediensteten gewünschten Ausmaß keine wichtigen dienstlichen Interessen entgegenstehen. Die Herabsetzung, die für ein Jahr oder mehrere Jahre wirksam wird, hat ein ganzzahliges Stundenausmaß zu umfassen und darf nicht weniger als 20 und nicht mehr als 39 Stunden betragen.

Im Gegensatz zur Herabsetzung aus beliebigem Anlass, deren Gewährung im Ermessen des Dienstgebers liegt, ist die Teilzeit zur Kinderbetreuung privilegiert. In diesem Bereich besteht – neben den einschlägigen Ansprüchen nach dem Mutterschutzgesetz und dem Väterkarenzgesetz – ein entsprechender dienstrechtlicher Anspruch. Die Wochendienstzeit ist herabzusetzen für die Betreuung eines eigenen Kindes, eines Wahl- oder Pflegekindes oder eines sonstigen Kindes, für dessen Unterhalt die oder der Bedienstete und (oder) ihr Ehegatte oder seine Ehegattin überwiegend aufkommen. Die Herabsetzung ist allerdings nur zulässig, wenn das Kind dem Haushalt der oder des Bediensteten angehört und sie oder er das Kind überwiegend selbst betreuen will. Für Bedienstete, die Kinderbetreuungsgeld beziehen, ist eine Herabsetzung auch unter 20 Wochenstunden möglich, damit die im Kinderbetreuungsgeldgesetz vorgeschriebenen Einkommenshöchstgrenzen nicht überschritten werden. Die Herabsetzung endet spätestens mit dem Schuleintritt des Kindes.

Sabbatical

Das im Bundesdienst existierende Modell des Sabbaticals kann als „Herabsetzung der Wochendienstzeit mit geblockter Dienstleistung“ verstanden werden. Innerhalb einer bestimmten Rahmenzeit, welche zwei, drei, vier oder fünf Jahre beträgt, wechseln sich Dienstleistungsphasen mit einer Freistellungsphase ab. Während der Dienstleistungsphase arbeitet die oder der Bedienstete entsprechend dem Beschäftigungsausmaß, das für sie oder ihn ohne Sabbatical gelten würde (bei Vollbeschäftigung also 40 Stunden pro Woche). Die Freistellung hat mindestens sechs und höchstens zwölf Monate zu dauern und darf im Falle einer zwei- oder dreijährigen Rahmenzeit erst nach Zurücklegung einer einjährigen und im Falle einer vier- oder

fünfjährigen Rahmenzeit erst nach Zurücklegung einer zweijährigen Dienstleistungszeit angetreten werden. Sie ist ungeteilt zu verbrauchen.

In der Phase der Dienstleistung, in der die oder der Bedienstete mehr Dienstzeit erbringt als ihrem oder seinem Monatsentgelt entspricht, „spart“ sie oder er einen Teil des Monatsentgelts für die Phase der Freistellung an, in der weiterhin das Monatsentgelt im durchschnittlichen Ausmaß der Wochendienstzeit während der gesamten Rahmenzeit gebührt.

Beispiel: Vollbeschäftigung, Rahmenzeit 5 Jahre:

Jahr	Beschäftigungsausmaß	Monatsentgelt
1	100%	80%
2	100%	80%
3	100%	80%
4	Freistellung	80%
5	100%	80%

Das Sabbatical kann vereinbart werden, wenn keine wichtigen dienstlichen Gründe entgegenstehen und das Dienstverhältnis mindestens fünf Jahre gedauert hat. Das Sabbatical bedarf, vor allem bei längeren Rahmenzeiten – sowohl dienstgeberseitig als auch auf Seiten der oder des Bediensteten – einer längerfristigen und vorausschauenden Planung. Es ermöglicht jedoch den Bediensteten die Akkumulierung einer längeren Phase der Freizeit, während derer sie grundsätzlich so behandelt werden, als wären sie im Dienst: Sie beziehen weiter das Monatsentgelt, es finden daher auch keine Unterbrechungen in der Erwerbs- bzw. Versicherungslaufbahn statt. Da in der Freistellungsphase außerdem keine Abberufung vom Arbeitsplatz erfolgt, zeigt das Sabbatical auch keine negativen Auswirkungen auf die zeitabhängigen Rechte wie etwa die Vorrückung.

Örtliche Flexibilisierung

§ 36a BDG 1979 bildet die dienstrechtliche Grundlage für eine örtliche Flexibilisierung der Dienstverrichtung (Telearbeit). Telearbeit sorgt für eine höhere Motivation der Bediensteten durch die Übernahme von mehr Eigenverantwortung, für bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie für geringere Fluktuation der Bediensteten durch den aus der Telearbeit gewonnenen Attraktivitätszuwachs.

Die Einführung von Telearbeit ist nur zulässig, wenn dem keine dienstlichen oder sonstigen öffentlichen Interessen entgegenstehen und die oder der Bedienstete zudem folgende Voraussetzungen aufweist:

Bedienstete, denen vom Dienstgeber Telearbeit angeboten wird, sollen bewährt und zur Telearbeit geeignet sein. Telearbeit ist in diesem Sinn ein zusätzliches Instrument zur Leistungsförderung. Bei den in Form von Telearbeit zu verrichtenden dienstlichen Aufgaben muss eine Ergebniskontrolle möglich sein, was das Vorliegen von Erfahrungswerten hinsichtlich der durchschnittlich in einer Zeiteinheit zu erbringenden Arbeitsleistungen voraussetzt.

Selbstverständlich hat sich die oder der Bedienstete dazu zu verpflichten, Vorkehrungen für die Datensicherheit nach dem Datenschutzgesetz 2000, die Amtsverschwiegenheit und andere Geheimhaltungspflichten zu treffen.

Die Durchführung von Telearbeit erfolgt auf Basis einer Anordnung, die jedoch die Zustimmung der oder des Bediensteten voraussetzt. Bedienstete haben keinen Anspruch auf Gewährung oder Beibehaltung dieser Dienstverrichtungsform, ebenso wenig kann sie gegen ihren Willen fortgesetzt angeordnet werden.

Telearbeit ist vom Dienstgeber sowohl bei Entfall einer der genannten Voraussetzungen, bei wiederholter Nichteinhaltung der in der Anordnung geregelten Bedingungen und wiederholter Nichterbringung des zu erwartenden Arbeitserfolgs, als auch im Falle der Zurückziehung der Zustimmung der oder des Bediensteten zur Telearbeit zu widerrufen.

Der Bund hat die für die Telearbeit erforderliche technische Ausstattung zur Verfügung zu stellen, die Abgeltung sonstiger im Zusammenhang mit der Telearbeit anfallender Aufwendungen wie z.B. von Energie-, Telefon- oder Internetkosten erfolgt grundsätzlich nach den Regelungen über die Aufwandsentschädigung (§ 20 GehG).

Pensionsrecht

Eine der wesentlichen Ursachen für den Anstieg des Durchschnittsalters der Bundesbediensteten liegt einerseits in der Anhebung des Regelpensionsalters von 60 auf 65 im Beamtenpensionsrecht bzw. in der Abschaffung diverser Frühpensionsvarianten im ASVG seit 2000, andererseits in den in den letzten Jahren kontinuierlich vorgenommenen Verschlechterungen bei den verbleibenden Frühpensionsvarianten. Beide Maßnahmen führen zu einem längeren Verbleiben im Dienststand und stellen damit den Dienstgeber vor die in Kap. 5 beschriebenen Herausforderungen.

Pensionsantrittsalter

Das Regelpensionsalter der BeamtInnen und männlichen Vertragsbediensteten, das einen Pensionsantritt ohne Abschlag ermöglicht, steigt bis 2017 auf 65. Für weibliche Vertragsbedienstete gilt bis 2023 das Regelpensionsalter 60, ab 2024 erhöht es sich bis 2033 auf 65.

Für BeamtInnen und männliche Vertragsbedienstete besteht daneben die Möglichkeit des Pensionsantritts mit 60 nach der Schwerarbeitsregelung oder (für Geburtsjahrgänge bis 1953) nach der Langzeitversichertenregelung, mit 62 nach der Korridorregelung bzw. (für Geburtsjahrgänge ab 1954) nach der Langzeitversichertenregelung. Für weibliche Vertragsbedienstete gilt bis 2018 ein um fünf Jahre geringeres Mindestalter für die Langzeitversichertenregelung, das sich von 2019 bis 2028 auf 62 erhöht. Bei Pensionsantritt nach der Langzeitversichertenregelung und der Korridorregelung wird die Pension durch einen Abschlag spürbar reduziert.

7 Glossar

Datenabgrenzung

Angaben zum Bundespersonal beziehen sich auf das ausgabenwirksame Personal, das in einem Dienstverhältnis zum Bund steht und dessen Aufwand im Bundesvoranschlag in der Unterteilung 0 (Personalausgaben) verrechnet wird. Die Bezeichnung „ausgabenwirksam“ bezieht MitarbeiterInnen in Vorruhestandskarenz mit ein, schließt jedoch karenzierte MitarbeiterInnen aus.

Bezugszeitraum

Die Daten beziehen sich auf das Jahr 2011 (Stichtagsdaten: 31.12.2011).

Datenblätter

Die Datenblätter beziehen sich immer auf die gesamte Organisationseinheit (Ressort, Oberstes Organ), sofern nichts anderes angegeben ist. Geht man auf Berufsgruppenebene so stellt der Verwaltungsdienst immer den Restposten dar.

Bsp.: Bundesministerium für Inneres – Exekutivdienst; Bundesministerium für Inneres - Verwaltungsdienst (= Restposten, das heißt: BMI gesamt – BMI ED)

Personalstand in VBÄ (Vollbeschäftigtenäquivalenten)

Durch die Darstellung der Personalkapazitäten in Vollbeschäftigtenäquivalenten wird die tatsächlich zur Verfügung stehende Personalkapazität ausgedrückt. Diese Kenngröße ist um das Beschäftigungsausmaß bereinigt.

(Beispiel: 1 VBÄ = 1 MitarbeiterIn die/der 40 Stunden beschäftigt ist; 0,5 VBÄ = 1 MitarbeiterIn die/der 20 Stunden beschäftigt ist)

Frauenquote

Die Frauenquote zeigt den Anteil von Frauen an den gesamten MitarbeiterInnen. Diese Kennzahl wurde auf Basis der Personenanzahl berechnet.

Berechnung: Anzahl der Frauen in Personen/Anzahl der gesamten MitarbeiterInnen in Personen

BeamtInnenquote

Die BeamtInnenquote zeigt den Anteil von BeamtInnen am Gesamtpersonal, diese Kennzahl wurde auf Basis der Personenanzahl berechnet. BeamtInnen können durch den Abrechnungskreis 91, sowie durch Bereinigung des MitarbeiterInnenkreises um Vertragsbedienstete, abgefragt werden.

Berechnung: Anzahl der BeamtInnen in Personen/Anzahl der gesamten MitarbeiterInnen in Personen

Teilbeschäftigtenquote

Die Teilbeschäftigtenquote zeigt den Anteil der teilbeschäftigten MitarbeiterInnen (Beschäftigungsausmaß < 100%) am Gesamtpersonal. Diese Kennzahl wurde auf Basis der Personenanzahl berechnet.

Berechnung: Anzahl der MitarbeiterInnen die teilbeschäftigt sind in Personen/Anzahl der gesamten MitarbeiterInnen in Personen

Durchschnittsalter

Das Durchschnittsalter zeigt das mittlere Alter einer bestimmten Personengruppe auf. Bei dieser Kennzahl handelt es sich um ein Lagemaß, das heißt man kann relativ einfach eine Erstanalyse durchführen.

Durchschnittsalter 1999

Das Durchschnittsalter 1999 zeigt das mittlere Alter einer bestimmten Personengruppe aus dem Jahre 1999 auf. Diese Kennzahl dient zur Orientierung. Von 1:1 Vergleichen muss abgesehen werden, da es sich bei den Vergangenheitswerten um nicht bereinigte Daten handelt. BMG-Novellen, Ausgliederungen etc. haben einen maßgeblichen Einfluss auf diese Kennzahl.

Konzentrationsmaß

Das Konzentrationsmaß zeigt die Verteilung des Personals. Diese Kennzahl stellt das kleinstmögliche Altersintervall dar, in dem sich der überwiegende Anteil (50%) der MitarbeiterInnen befindet.

Es wird die Frage beantwortet, in wie vielen Altersklassen sich ein großer Teil der MitarbeiterInnen befindet. Ist diese Kennzahl sehr klein, bedeutet das, dass sich sehr viele MitarbeiterInnen in nur wenigen Alterskohorten befinden – wenn diese MitarbeiterInnen schließlich das Pensionsantrittsalter erreichen, ist mit hohen Personalabgängen zu rechnen.

Interessant hierbei ist auch die Lage des Konzentrationsmaßes: befinden sich sehr viele MitarbeiterInnen zwischen 30 und 40 Jahren stellt dies eine geringere Dringlichkeit für das Personalmanagement dar, als die Konzentration von sehr vielen MitarbeiterInnen in den Alterskohorten zwischen beispielsweise 50 und 60 Jahren.

Anteil ≤ 35

Diese Kennzahl zeigt den Anteil der MitarbeiterInnen, die 35 Jahre und jünger sind gemessen am Gesamtpersonal.

Berechnung: Anzahl der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen in VBÄ/Anzahl der gesamten MitarbeiterInnen in VBÄ

Analog dazu wurde die Kennzahl Anteil ≥ 50 Jahre berechnet.

Frauenanteil ≤ 35

Die Frauenquote ≤ 35 zeigt den Anteil von Frauen die 35 Jahre und jünger sind an den gesamten unter 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen. Diese Kennzahl wurde auf Basis der Personenanzahl berechnet.

Berechnung: Anzahl der 35-jährigen und jüngeren Frauen in Personen/Anzahl der gesamten MitarbeiterInnen in Personen, die 35 Jahre und jünger sind

Analog dazu wurde die Kennzahl Frauenanteil ≥ 50 Jahre berechnet.

Teilbeschäftigtenquote ≤ 35

Die Teilbeschäftigtenquote ≤ 35 zeigt den Anteil von Teilbeschäftigten, die 35 Jahre und jünger sind an den gesamten 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen. Diese Kennzahl wurde auf Basis der Personenanzahl berechnet.

Berechnung: Anzahl der 35-jährigen und jüngeren Teilbeschäftigten in Personen/Anzahl der gesamten MitarbeiterInnen (≤ 35 Jahren) in Personen

Analog dazu wurde die Kennzahl Teilbeschäftigtenquote ≥ 50 Jahre berechnet.

AkademikerInnenquote ≤ 35

Die AkademikerInnenquote ≤ 35 zeigt den Anteil von AkademikerInnen, die 35 Jahre und jünger sind an den gesamten AkademikerInnen. Diese Kennzahl wurde auf Basis von VBÄ berechnet.

Berechnung: Anzahl der 35-jährigen und jüngeren AkademikerInnen in VBÄ/Anzahl der gesamten AkademikerInnen in VBÄ

Analog dazu wurde die Kennzahl AkademikerInnenquote ≥ 50 Jahre berechnet.

MaturantInnenquote ≤ 35

Die MaturantInnenquote ≤ 35 zeigt den Anteil von MaturantInnen, die 35 Jahre und jünger sind an den gesamten MaturantInnen. Diese Kennzahl wurde auf Basis von VBÄ berechnet.

Berechnung: Anzahl der 35-jährigen und jüngeren MaturantInnen in VBÄ/Anzahl der gesamten MaturantInnen in VBÄ

Analog dazu wurde die Kennzahl MaturantInnenquote ≥ 50 Jahre berechnet.

Mittlerer Dienst und Fachdienst ≤ 35

Diese Kennzahl zeigt den Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen im Mittleren Dienst und Fachdienst an den gesamten MitarbeiterInnen im Mittleren Dienst und Fachdienst.

Berechnung: Anzahl der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen im Mittleren Dienst und Fachdienst in VBÄ/Anzahl der gesamten MitarbeiterInnen im Mittleren Dienst und Fachdienst in VBÄ

Analog dazu wurde die Kennzahl Mittlerer Dienst und Fachdienst ≥ 50 Jahre berechnet.

Hilfsdienst ≤ 35

Diese Kennzahl zeigt den Anteil der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen im Hilfsdienst an den gesamten MitarbeiterInnen im Hilfsdienst.

Berechnung: Anzahl der 35-jährigen und jüngeren MitarbeiterInnen im Hilfsdienst in VBÄ/Anzahl der gesamten MitarbeiterInnen im Hilfsdienst in VBÄ

Analog dazu wurde die Kennzahl Hilfsdienst ≥ 50 Jahre berechnet.

Pensionierungsquote 2011

Diese Kennzahl zeigt den Anteil der Pensionierungen 2011 am Gesamtpersonalstand. Pensionierungsdaten von BeamtInnen stehen gesichert in den Systemen zur Verfügung, für Vertragsbedienstete wurden Annahmen getroffen.

Berechnung: Pensionierungen 2011 in VBÄ/Gesamtpersonal in VBÄ

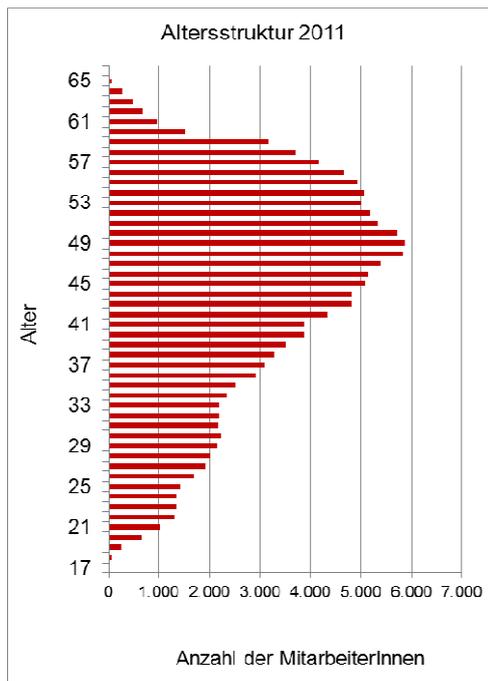
Erwartete Pensionierungen bis 2024

Diese Kennzahl zeigt den Anteil der erwarteten Pensionierungen bis 2024 am Gesamtpersonalstand. Mit der Kennzahl kann die Frage beantwortet werden, wie viel Prozent des Gesamtpersonals in den nächsten Jahren aufgrund von Pensionierungen ausscheiden werden. Die Daten der erwarteten Pensionsabgänge stammen aus dem Pensionsprognosemodell der Sektion III/BKA.

Berechnung: prognostizierte Pensionierungen in VBÄ/Gesamtpersonal in VBÄ

Alterspyramide

Mithilfe der Alterspyramide können Altersdaten visualisiert werden. Die Alterspyramide gibt einen guten Überblick über die Verteilung des Personals. Auf der x-Achse kann die Anzahl der MitarbeiterInnen, auf der y-Achse das Alter abgelesen werden. Man kann sehr schnell erkennen welche die zahlenmäßig stärksten Jahrgänge sind und ob/wann starke Pensionierungswellen erwartet werden. Die Grundlage bildet der Personalstand je Jahrgang in VBÄ (ausgenommen von dieser grundsätzlichen Vorgehensweise ist die Darstellung der Alterspyramide 1995; diese wurde auf Basis von Personen erstellt).



L1, I1 LehrerInnen

BeamtInnen und Vertragsbedienstete im LehrerInnenbereich mit universitärer Vorbildung

L2, I2 LehrerInnen

BeamtInnen und Vertragsbedienstete im LehrerInnenbereich mit unterschiedlichen postsekundären und tertiären Ausbildungen

Daten- und Informationsquellen

Aktuelle Daten zu MitarbeiterInnen des Bundes wurden dem bundesinternen Managementinformationssystem (MIS) bzw. Vergangenheitsdaten (Datenstand 1995 bzw. 1999) dem Personalinformationssystem (PIS) entnommen.

8 Literaturverzeichnis

- Biffli, G. e. (2012). *Psychische Belastungen der Arbeit und ihre Folgen*. Wien: WIFO-Monographie.
- Biffli, G., Leoni, T., & Mayrhuber, C. (2009). *Arbeitsplatzbelastungen, arbeitsbedingte Krankheiten und Invalidität*. Wien: WIFO-Monographie.
- Brake, J., & Zimmer, D. (1998). *Praxis der Personalauswahl*. Würzburg: Lexika-Verlag.
- Bundeskanzleramt Österreich. (2007). *Die Altersstruktur des Bundespersonals*. Wien: BKA.
- Bundeskanzleramt Österreich. (2011). *Fehlzeiten 2011 und Gesundheitsförderung im Bundesdienst*. Wien: BKA.
- Bundeskanzleramt Österreich. (2012). *Das Personal des Bundes 2012*. Wien: BKA.
- Deller, J., Kern, S., Hausmann, E., & Diederichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- EU-Konferenz. (2008). *Europäischer Pakt für psychische Gesundheit und Wohlbefinden*. Abgerufen 2012 von http://ec.europa.eu/health/mental_health/docs/mhpact_de.pdf.
- Fasching, N., & Posch, A. (2011). *Darstellung der demografischen IST-Situation in der OMV*. Diplomarbeit.
- Herzberg, F., & et. al. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hoffmann, W. H. (17. Oktober 2012). Univ.-Prof. Dr. 19. Österreichischer NPO-Kongress.
- Hornke, L., & Winterfeld, U. (2004). *Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung*. Heidelberg: Spektrum.
- Ilmarinen, J., & Tempel, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010: Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?* Hamburg: VSA.
- IMAS-Studie. (2009). *Berufe auf der Meinungswaage*. Abgerufen 2012 von http://www.imas.at/images/imas-report/2009/25_11.pdf
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kersting, M. (2008). *Qualität in der Diagnostik und Personalauswahl*. Göttingen: Hogrefe.
- Leoni, T. (2011). *Fehlzeitenreport 2011: Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich*. Wien: WIFO-Monographi.
- Maslach, C. (2001). *Die Wahrheit über Burnout*. Wien: Springer.
- McClelland. (1971). *Assessing human motivation*. New York: General Learning Press.

- Österreichisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung. (2010). Leitfaden für ArbeitgeberInnen zur Förderung psychischer Gesundheit. Linz.
- Robert Bosch Stiftung. (2009). *Demografieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung*.
- Schmidt, V. (2004). *Diversity Dimension Alter*. VDM Verlag Dr. Müller.
- Statistik Austria. (2012). *Bevölkerungsprognose*. Abgerufen 2012 von http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/index.html
- Statistik Austria. (2012). *Erwerbsprognose*. Abgerufen 2012 von http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/erwerbsprognosen/index.html
- WKO. (2009). *Generationen-Balance im Unternehmen*. Abgerufen 2012 von http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=521056&DstID=6963
- WKO. (2010). *Demografie Check*. Abgerufen 2012 von [http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=552493&DstID=684&titel=Der, Demografie-Check,f%C3%BCr,Ihr,Unternehmen](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=552493&DstID=684&titel=Der_Demografie-Check,f%C3%BCr,Ihr,Unternehmen)
- WKO. (2010). *Demografische Fitness*. Abgerufen 2012 von http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=548666&dstid=686&titel=Demografische%2CFitness

