

Hochschulen im demographischen Umbruch

Handlungsstrategien für die Personalführung

Carsten Baye, healthpro GmbH

Aachen, den 2. Februar 2007

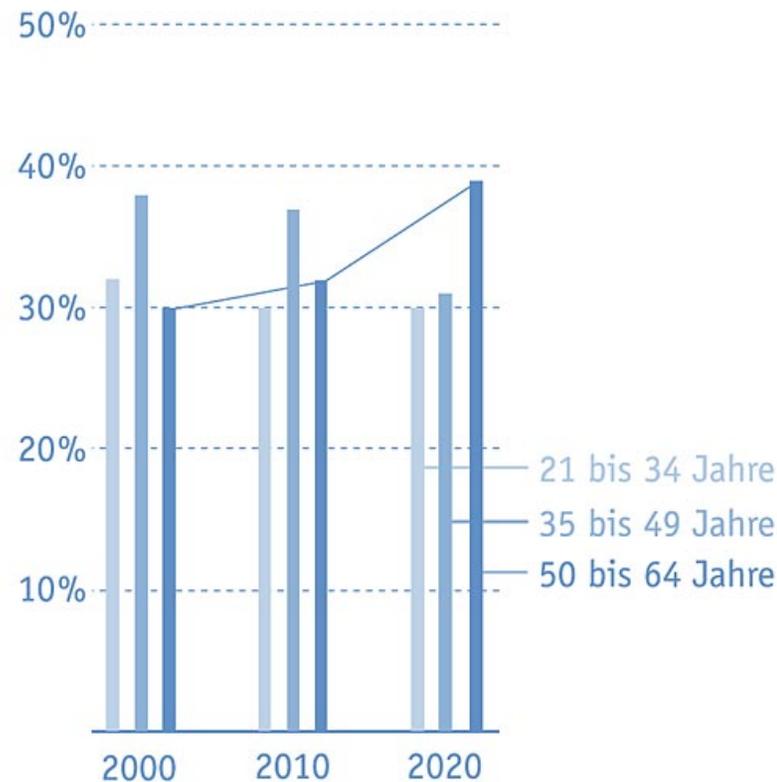
Ziele der Präsentation

- Wir möchten Ihnen aufzeigen, welche Rolle der demographische Wandel im Hinblick auf die Personalpolitik für öffentliche Unternehmen spielt.
- Wir möchten die wichtigsten Handlungsfelder für eine demographiegerechte Personalpolitik und die zentralen Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.
- Wir möchten Ihnen die Themen der Qualifizierung zum/zur Demographie-BeraterIn vorstellen.

Demographie-Muster – global, national, regional

Altersstrukturwandel in der Erwerbsbevölkerung bis 2020

Altersaufbau der Bevölkerung im Erwerbsalter



Quelle: Statistisches Bundesamt Deutschland

„Zur Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis 64 Jahren gehören heute etwa 50 Millionen Menschen. Im Jahr 2050 werden es – je nach dem Ausmaß der Zuwanderung – 22% oder 29% weniger sein.“

Die Altersstruktur innerhalb dieser Bevölkerungsgruppe verschiebt sich schnell. ... Für den Arbeitsmarkt wird es auf die Älteren in gleichem Maße ankommen wie auf die Menschen mittleren Alters.“

(Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung zur 11. Bevölkerungsvorausberechnung, 7.11.2006)

Demographischer Wandel an der Universität betrifft...



Foto: Hochschulrektorenkonferenz

Lehrende:

- ProfessorInnen
- Wissenschaftliche MitarbeiterInnen
- DozentInnen



Foto: Universitätsbibliothek Dortmund

Studierende

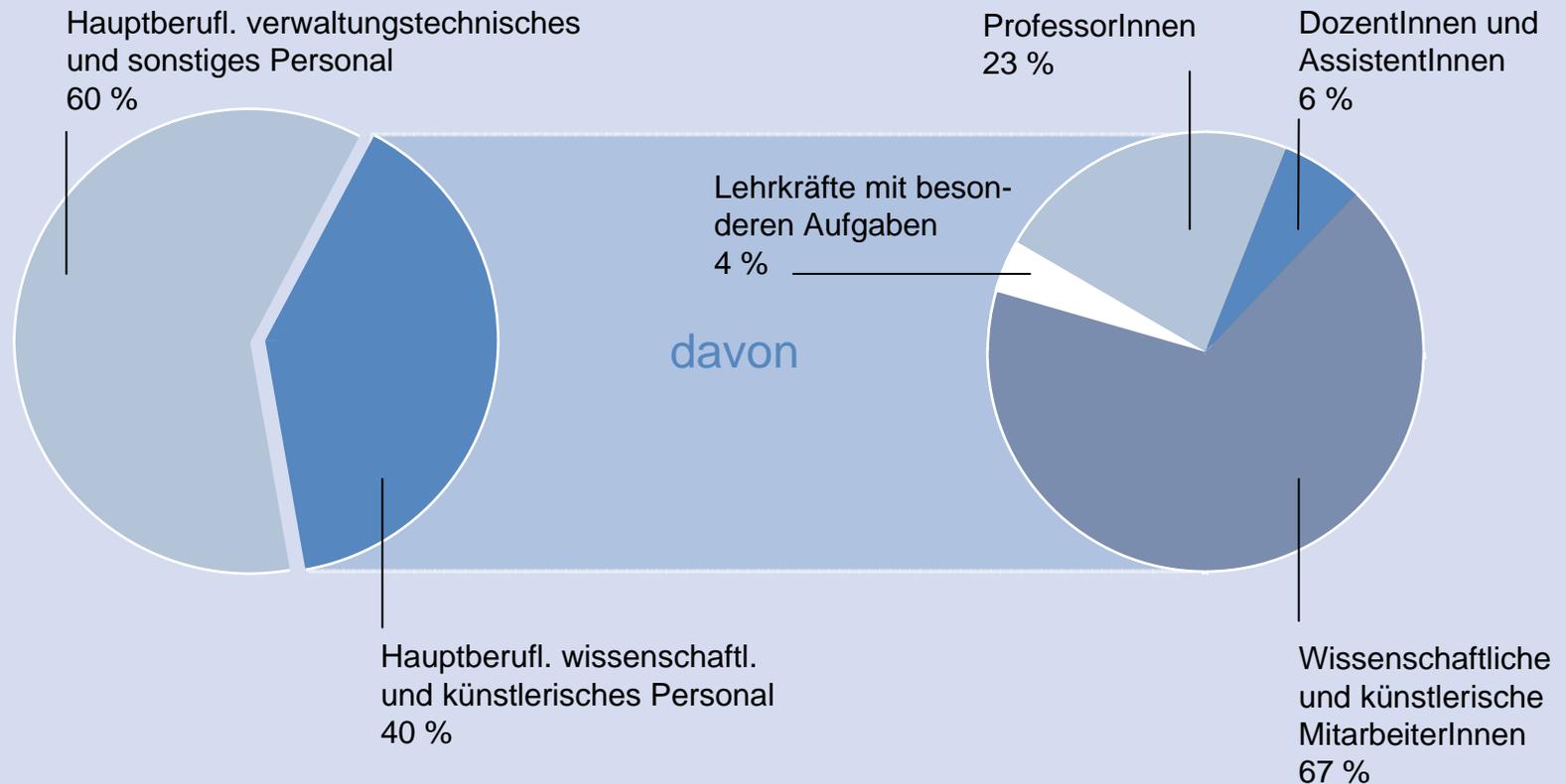


Foto: Staatsbibliothek Berlin

Sonstige MitarbeiterInnen aus:

- Bibliothek
- Verwaltung
- Mensa
- ...

Hauptberufliches Personal an deutschen Hochschulen 2005



Demographie in Organisationen

Demographie-relevante Themen in Organisationen: 6 Handlungsfelder



Sensibilisierung / Altersstrukturanalyse / Workshops

HEUTE: Umfassende Sicht auf die MitarbeiterInnen
nach Alter, Funktion, Qualifikation und Geschlecht.

Handlungsbedarf
wird sichtbar



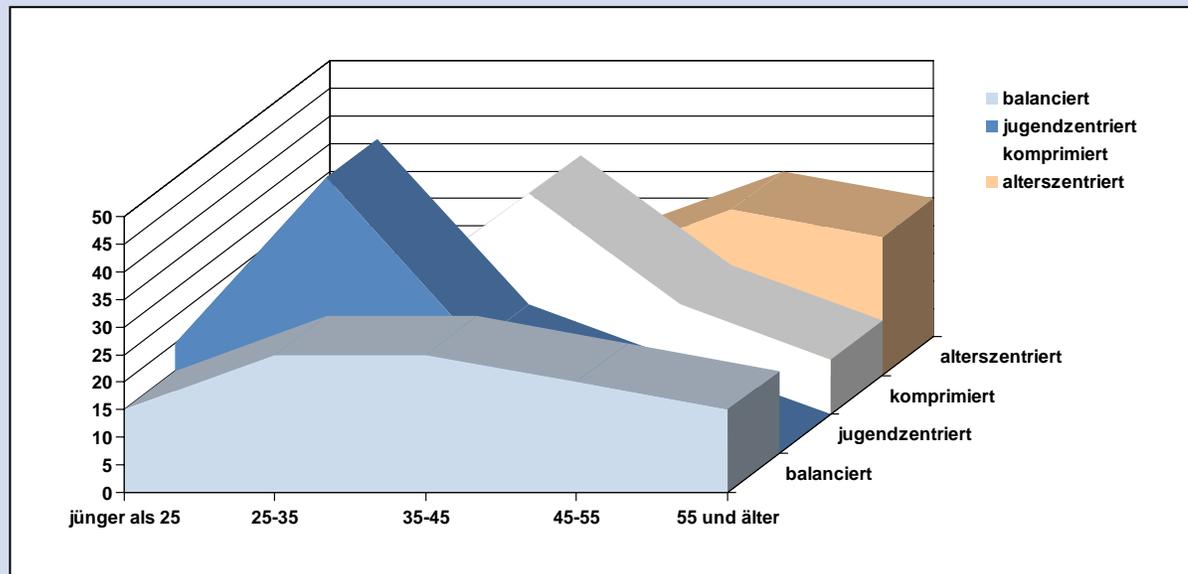
Überprüfung derzeitiger
Personalstrategien wird
möglich

schrittweise Optimierung der täglichen Personalarbeit



ZUKUNFT: eine ausgewogene, zukunftsfähige
Altersstruktur in der Belegschaft

Altersstrukturen in Organisationen – Beispiele



Buck et al.: Analyse der betrieblichen Altersstruktur. Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart. Stuttgart, 2005
http://www.demotrans.de/documents/Alterstrukturanalyse_IAO.pdf,
 Grafik: healthpro

alterszentriert: Realität vieler Unternehmen ab 2015

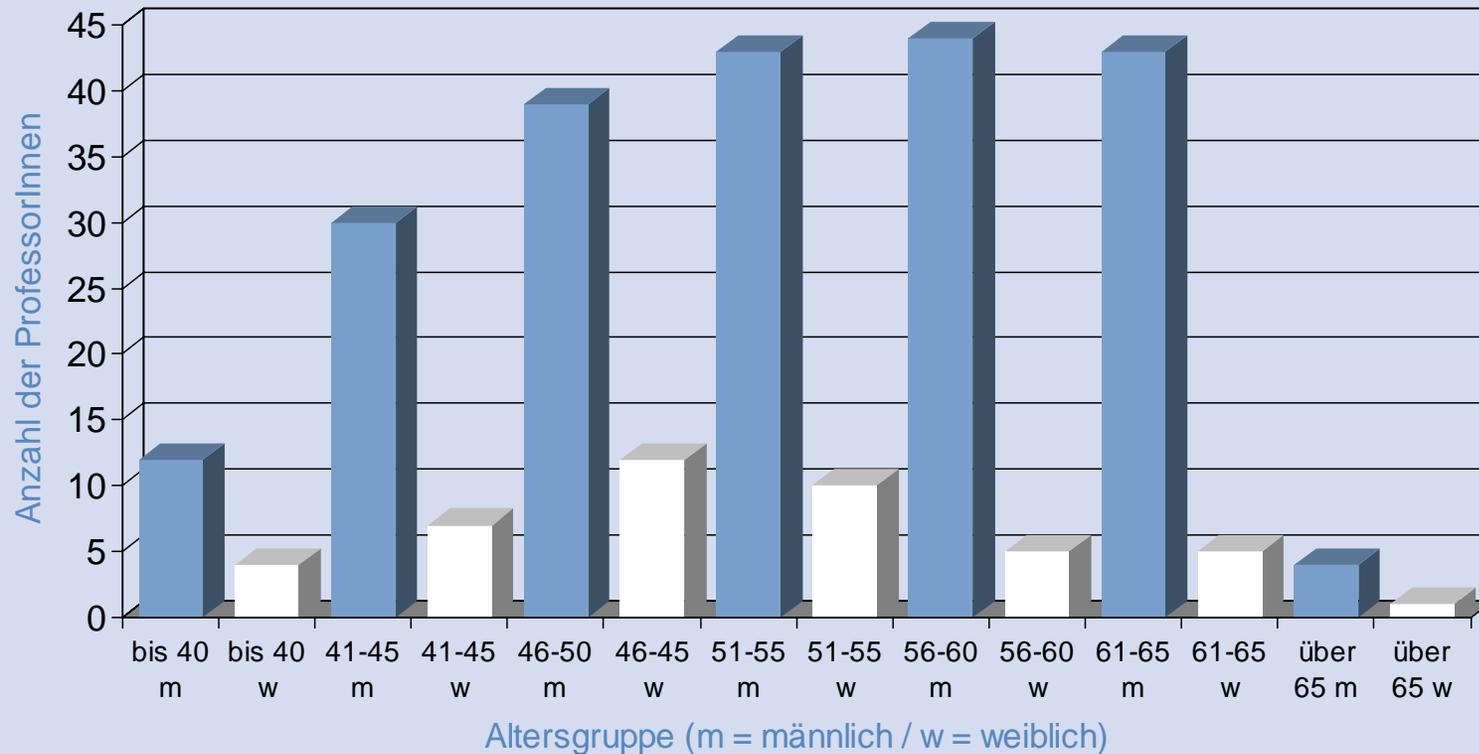
komprimiert: westdeutsche Unternehmen Jahr 2005

jugendzentriert: New Economy Jahr 2000

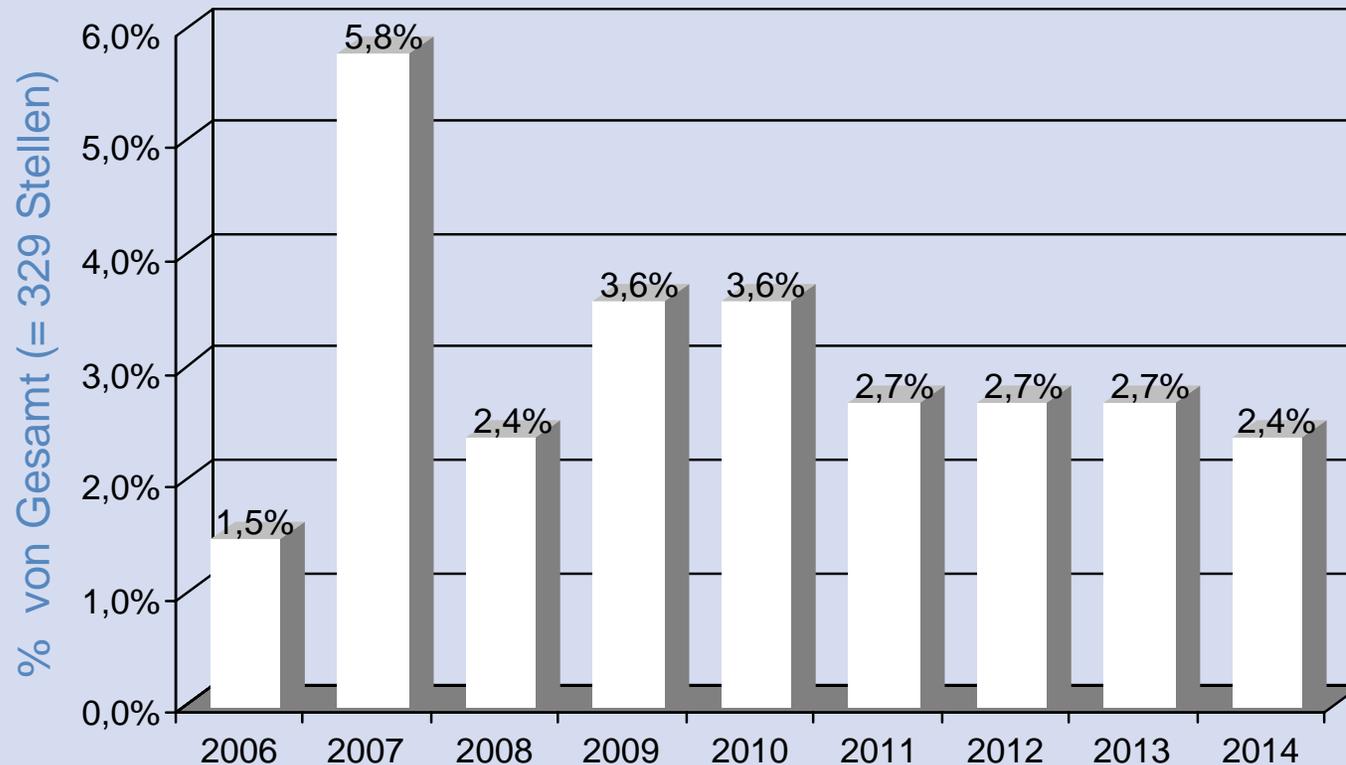
balanciert: homogener Altersmix



Altersstruktur der ProfessorInnen an der Leibniz Universität Hannover (Stand: 01.08.2006)



Planmäßiges Freiwerden der Stellen für ProfessorInnen in den kommenden Jahren an der Leibniz Universität Hannover



Beispiele für demographiefestes Personalmanagement an Hochschulen



Demographie-relevante Themen in Organisationen: 6 Handlungsfelder



1. Betriebliches Gesundheitsmanagement – Herausforderungen

- Erhöhung der Anwesenheitsquote
- Erhaltung der Leistungsfähigkeit
- Leistungsgewandelte MitarbeiterInnen
- Sicherung von Erfahrungswissen bis Renteneintrittsalter
- Erhöhung von Motivation und Commitment („ohne Schmerzen arbeitet es sich leichter“)
- Verbesserung der Produktivität



Foto: healthatwork

1. Gesundheitsmanagement – Praxisbeispiel: Technische Universität Darmstadt

Durchführung einer Befragung von HochschulmitarbeiterInnen zum Thema Gesundheitsmanagement und anschließende Maßnahmenentwicklung.



Eckdaten:

- 3560 MitarbeiterInnen aller Statusgruppen (Rücklauf: 42%)
- 157 Fragen z.B. zu:
 - Arbeitsgestaltung und Arbeitsplatz
 - Umgebungsbelastung / Belastungen durch die Arbeit
 - Soziales Klima und soziale Unterstützung
 - Arbeitszufriedenheit
 - Eigene Gesundheitsverhaltensweisen
 - Vereinbarkeit von Beruf und Familie

1. Gesundheitsmanagement – Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs an der Technischen Universität Darmstadt (1)

1. Verbesserung der Kommunikation:

- Trainings zur Kommunikation, zur Teamarbeit, zum Konfliktverhalten
- Optimierung der organisationellen Kommunikationsstrukturen
- Transparentere Entscheidungs- und Informationspolitik seitens der Hochschulleitung

2. Führungskräfte-Entwicklung

- Schulungen zu Kommunikation, Gesundheitsförderung („gesundheitsförderndes Führen“), Unterstützung der MitarbeiterInnen
- Vermittlung von Strategien zur Delegation von Verantwortung



1. Gesundheitsmanagement – Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs an der Technischen Universität Darmstadt (2)

3. Verbesserung der Aufstiegsmöglichkeiten

- Verstärkte Fort- und Weiterbildung
- Systematische Einarbeitung
- Stärkung der Eigenverantwortung

4. Optimierung der Arbeitsbelastung

- Reduktion quantitativer Überforderung
- Reduktion quantitativer sowie qualitativer Unterforderung, z.B. durch Flexibilisierung des Personaleinsatzes
- Vermeidung qualitativer Überforderung
- Trainings zu Stress- und Zeitmanagement



1. Gesundheitsmanagement – Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs an der Technischen Universität Darmstadt (3)

5. Reduktion einseitiger körperlicher Belastungen bzw. Ausgleich dieser Belastungen

- Überprüfung und gegebenenfalls Verbesserung der Ergonomie am Arbeitsplatz
- Informationen über ausgleichende körperliche Übungen und entsprechende Angebote
- Bewegungsangebote in der Mittagspause vor Ort

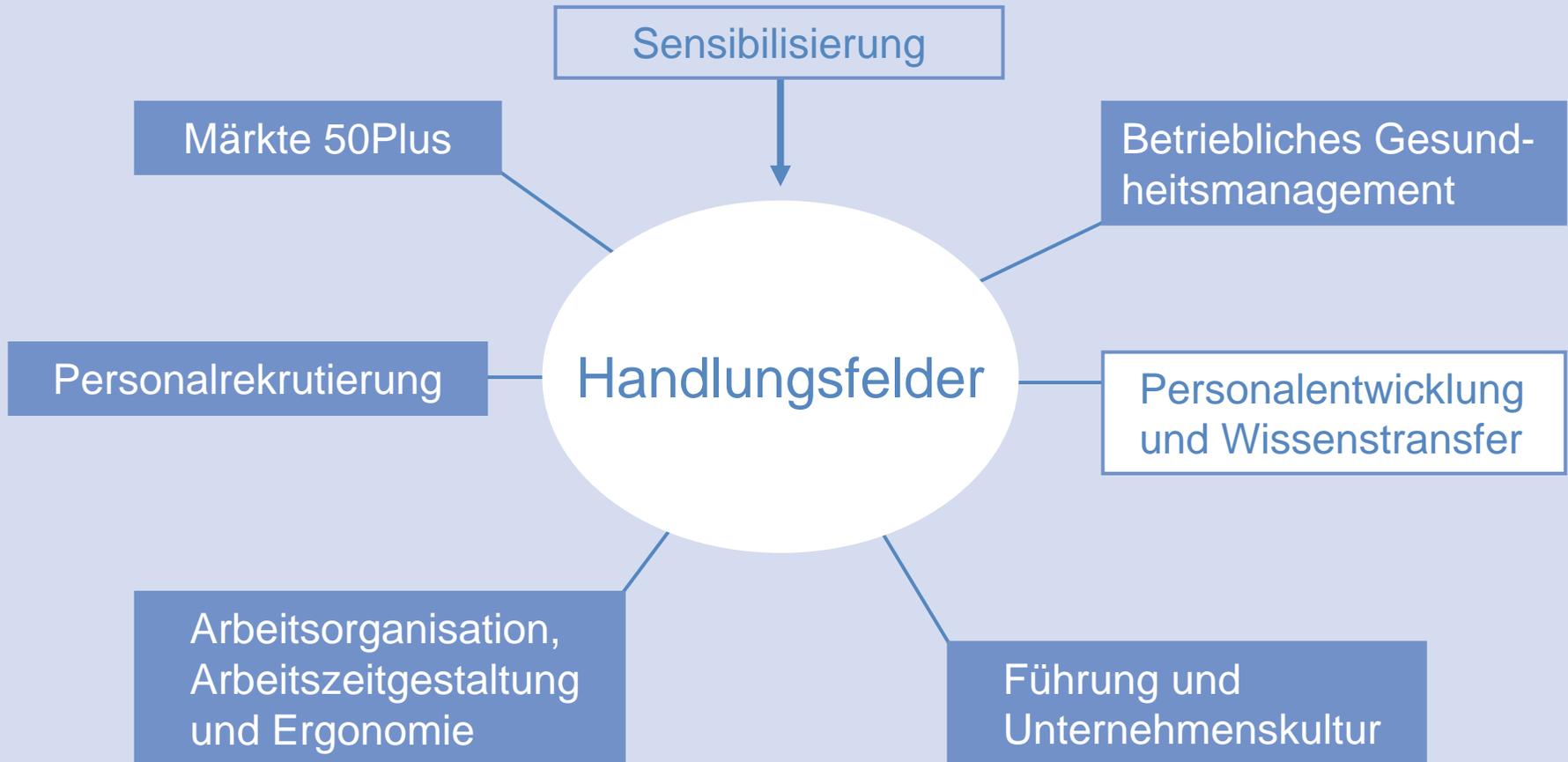
6. Ermöglichung und Unterstützung gesunden Verhaltens

- Erweiterung/Verbesserung des Mensaangebots
- „Rauchfreie Universität“
- Wahrnehmung von Sport- und Bewegungsangeboten





Demographie-relevante Themen in Organisationen: 6 Handlungsfelder



2. Personalentwicklung und Wissenstransfer – Herausforderungen

Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit. (Sprichwort)

- Wissen älterer Mitarbeiter nutzbar machen
- langfristige Personalplanung
- ältere Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligen
- angemessene Arbeitsplätze, auch für „leistungsgewandelte“, nicht (mehr) so fitte Arbeitskräfte
- Themenausrichtung stärker auf übergreifendes Wissen lenken (DV, Betriebswirtschaft, Kundenkontakt etc.)
- Kosten senken
- (...)



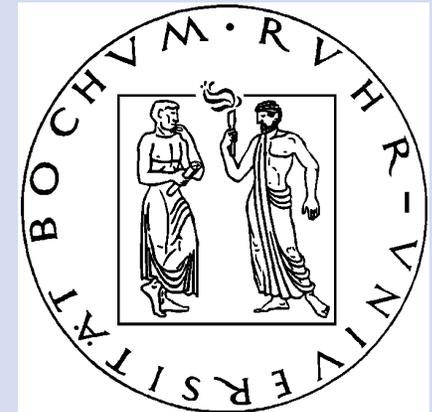
Foto: Gettyimages

2. Personalentwicklung und Wissenstransfer – Praxisbeispiel: Ruhr Universität Bochum

Personalentwicklung wird an der Ruhr-Universität Bochum als ein zentrales strategisches Handlungsfeld verstanden.

Ziele der Personalentwicklungsmaßnahmen:

1. Entwicklung eines neuen Dienstleistungsverständnisses
2. Professionalisierung von Leitungsstrukturen
3. Stärkung der Eigenverantwortung
4. Verbesserung der internen Kommunikation
5. Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und der Motivation der Beschäftigten
6. Gleichstellung als Querschnittsaufgabe



Quelle: Ruhr Universität Bochum

2. Personalentwicklung und Wissenstransfer – Praxisbeispiel: Ruhr Universität Bochum

1. Personalentwicklung in der Zentralverwaltung

- Entwicklung der Führungskräfte, bis auf Ebene der AbteilungsleiterInnen
- Institutionalisierung einer kollegialen Beratung durch andere MitarbeiterInnen
- MitarbeiterInnengespräche, in denen die Arbeitszufriedenheit, die Zusammenarbeit, gegenseitige Rückmeldungen und die beruflichen Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen fokussiert werden.
- In einigen einigen Arbeitsbereichen wurden, zum Teil auch dezernatsübergreifend und auch auf Leitungsebene, Teamentwicklungsprozesse in Gang gesetzt, um Schnittstellen und Kooperationen zu verbessern.

2. Personalentwicklung und Wissenstransfer – Praxisbeispiel: Ruhr Universität Bochum

2. Personalentwicklung im Wissenschaftsbereich

- Entwicklung der Führungskräfte, bis auf Ebene der AbteilungsleiterInnen
- Institutionalisierung einer kollegialen Beratung durch andere MitarbeiterInnen
- MitarbeiterInnengespräche, in denen die Arbeitszufriedenheit, die Zusammenarbeit, gegenseitige Rückmeldungen und die beruflichen Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen fokussiert werden.
- In einigen einigen Arbeitsbereichen wurden, zum Teil auch dezernatsübergreifend und auch auf Leitungsebene, Teamentwicklungsprozesse in Gang gesetzt, um Schnittstellen und Kooperationen zu verbessern.

Demographie-relevante Themen in Organisationen: 6 Handlungsfelder



3. Führung und Unternehmenskultur – Herausforderungen

- verantwortliches und selbstständiges Arbeiten der Mitarbeiter
- Stärken stärken – Schwächen schwächen
- Mitarbeiter weder unter- noch überfordern
- Informationsfluss transparent machen
- Führungsprinzipien selbst vorleben
- Einführung von Wertschätzungskulturen
- Alternsgerechte Mitarbeiterführung
- (...)



Foto: Movit Training und Coaching

3. Führung und Unternehmenskultur – Praxisbeispiel: Leitbild der Universität Hannover

Die Universität Hannover hat ihr Selbstverständnis und ihre Grundsätze in einem Leitbild verankert (Auszug):

In der Lehre werden Studiengänge angeboten, die Wissenschaftlichkeit und ethische Verantwortung verbinden. Das Studien- und Weiterbildungsangebot orientiert sich in fachspezifischer Gewichtung an den Anforderungen der Praxis; es dient der Studierbarkeit und Qualifikation für eine berufliche und gesellschaftliche Perspektive und fördert die internationale Ausrichtung. Die Universität engagiert sich in der Sicherung und Verbesserung der Lehrqualität.

In der Forschung werden die fachübergreifenden Potentiale ethisch verantwortlich genutzt und international bedeutsame Schwerpunkte von angemessener Dimension flexibel entwickelt. Es wird ebenso erkenntnis- wie anwendungsorientierte Grundlagenforschung betrieben; ihre Nutzung erfolgt in Kooperation mit außeruniversitären Partnern. Ein angemessener Anteil an nationaler und europäischer Forschungsförderung wird angestrebt.

3. Führung und Unternehmenskultur – Praxisbeispiel: Leitbild der Universität Hannover



Die **Studierenden** unterstützt die Universität durch studiengangsspezifische Betreuung und kontinuierliche Studienberatung. Sie achtet auf effektive administrative Abläufe und stellt eine kostengünstige Infrastruktur zur Verfügung. Sie eröffnet den Zugang zu einem breiten kulturellen Bildungsangebot und fördert studentische Initiative.

Ihren **Beschäftigten** bietet die Universität eine partnerschaftliche und leistungsorientierte Zusammenarbeit bei herausfordernden Aufgaben. Sie widmet sich in besonderer Weise der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und will hervorragende WissenschaftlerInnen für Lehre und Forschung gewinnen. Es wird eine hohe Identifikation mit der Universität, Qualitätsbewusstsein und aktives Gestalten im jeweiligen Aufgabengebiet angestrebt. Hierzu stellt die Universität entsprechende Qualifizierungsmöglichkeiten bereit.

Demographie-relevante Themen in Organisationen: 6 Handlungsfelder



4. Arbeitsorganisation – Herausforderungen

- Arbeitszeiten individueller/familienfreundlicher gestalten
- Arbeitsplätze attraktiv und gesund gestalten
- Belastungswechsel ermöglichen
- (...)



Foto: Fonds Gesundes Österreich

4. Arbeitsorganisation – Praxisbeispiel: Familiengerechte Hochschule Uni Erfurt

Die Universität Erfurt nimmt seit 2005 an einem Audit zur Familiengerechten Universität teil. Ziel der Teilnahme ist die Erhöhung des Arbeits- und Studienplatzes „Universität Erfurt“.



Folgende Ziele sind maßgebend (Auszug):

- Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung
- Erleichterung des Wiedereinstiegs
- Flexiblerer Umgang mit Telearbeit
- Schärfung des Bewusstseins von Führungskräften für Fragen der Vereinbarkeit von Beruf / Studium und Familienarbeit
- Befähigung von Führungskräften zu familienbewusstem Umgang mit Arbeitszeitflexibilisierung
- Verbesserung der Infrastruktur für Kinder und Eltern an der Hochschule

Quelle: Universität Erfurt



Demographie-relevante Themen in Organisationen: 6 Handlungsfelder



5. Personalrekrutierung – Herausforderungen

- qualifizierten Nachwuchs gewinnen: „Kampf um Köpfe“ bei Studenten
- geeignetes Personal (SoMis, WiMis) rekrutieren
- Kooperationen vorantreiben (s. Public-Private-Partnership)
- Markenimage aufbauen (s. „Excellenz-Universität“)
- (...)



Foto: ETH Zürich

5. Personalrekrutierung – Praxisbeispiel: Offensive für Chancengleichheit der HRK

Ende November 2006 wird von der Hochschulrektorenkonferenz und 7 Wissenschaftsorganisationen (z.B. DFG, Wissenschaftsrat, Fraunhofer Gesellschaft) ein gemeinsamer Beschluss unterzeichnet, die Präsenz von Frauen in der Wissenschaft zu fördern.

Folgende Punkte wurden u.a. vereinbart:

- Organisationsentwicklung: Jede Organisation wird die Anzahl von Wissenschaftlerinnen in Entscheidungs- oder Führungspositionen ebenso wie ihren Anteil an Gremien und Gutachtungsgruppen deutlich steigern.
Insbesondere bei der Besetzung von Entscheidungs- oder Führungspositionen werden qualifizierte Wissenschaftlerinnen noch stärker aktiv rekrutiert.
- Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die von uns beschäftigten Männer und Frauen wird durch konkrete Maßnahmen verbessert. Hierzu zählen beispielsweise die weitere Etablierung familiengerechter Arbeitszeiten und Rahmenbedingungen sowie die Einrichtung von Dual Career Programmen.

Demographie-relevante Themen in Organisationen: 6 Handlungsfelder



6. Märkte 50plus – Praxisbeispiele: Seniorenstudium



Foto: U3L Frankfurt

- 50 Hochschulen in Deutschland bieten Bildung für die ältere Generation an
- etwa 37000 Studierende nehmen das Angebot wahr, Tendenz steigend
- mögliche Formen: ordentliches Studium, Gasthörerstudium, Seniorenstudium
- Beispiele:
 - Universität des dritten Lebensalters (U3L)
an der Goethe Universität Frankfurt
 - Seniorenkolleg an der Martin-Luther Universität Halle-Wittenberg

Demographie-Experten e.V.

Demographie-Experten e.V.

- Zweck: Förderung des Themas Demographie in gesellschaftlichen Organisationen
- Personenzentrierte Ausrichtung (Unternehmen können Fördermitglied werden)
- Gründungstermin: 11. Dezember 2006 in Düsseldorf
- Vorstand (5 Mitglieder): u.a. healthpro, INQA
- Beirat: IAW RWTH Aachen, AOK BV, HVBG, MAGS NRW, MMBG
- www.demographie-experten.de