

DWA-Themen

Gutes Personalmanagement in der Wasserwirtschaft – Hilfestellung vor dem Hintergrund des Demografischen Wandels und eines zunehmenden Fachkräftemangels

April 2017 · T4/2017



DWA-Themen

**Gutes Personalmanagement in der Wasserwirtschaft –
Hilfestellung vor dem Hintergrund des Demografischen
Wandels und eines zunehmenden Fachkräftemangels**

April 2017 · T4/2017



Die Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e. V. (DWA) setzt sich intensiv für die Entwicklung einer sicheren und nachhaltigen Wasser- und Abfallwirtschaft ein. Als politisch und wirtschaftlich unabhängige Organisation arbeitet sie fachlich auf den Gebieten Wasserwirtschaft, Abwasser, Abfall und Bodenschutz.

In Europa ist die DWA die mitgliederstärkste Vereinigung auf diesem Gebiet und nimmt durch ihre fachliche Kompetenz bezüglich Regelsetzung, Bildung und Information sowohl der Fachleute als auch der Öffentlichkeit eine besondere Stellung ein. Die rund 14 000 Mitglieder repräsentieren die Fachleute und Führungskräfte aus Kommunen, Hochschulen, Ingenieurbüros, Behörden und Unternehmen.

Impressum

Herausgeber und Vertrieb:

DWA Deutsche Vereinigung für
Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e. V.
Theodor-Heuss-Allee 17
53773 Hennef, Deutschland
Tel.: +49 2242 872-333
Fax: +49 2242 872-100
E-Mail: info@dwa.de
Internet: www.dwa.de

Satz:

DWA

Druck:

druckhaus köthen GmbH & Co KG

ISBN:

978-3-88721-476-0 (Print)
978-3-88721-477-7 (E-Book)

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier

© DWA Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e. V., Hennef 2017

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Digitalisierung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen werden.

Vorwort

Früher ließ sich ein Arbeitsleben meist so beschreiben: Intensive Bewerbungsbemühungen führten zu einem Ausbildungsplatz mit anschließendem erfolgreichen Berufsabschluss. Und nach wenigen Jahren Einarbeitungszeit gab es einen fest umrissenen Arbeitsplatz im gleichen Unternehmen, der dann bis zum Ruhestand behalten wurde.

Heute ist das anders: Wenige Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger stehen vielen Erwerbstätigen, die altersbedingt die Unternehmen verlassen, gegenüber. Die Grenzen zwischen einzelnen Berufsfeldern, Projekten und Unternehmen verschwimmen. Der Arbeitsstil verändert sich zunehmend in Richtung Abstrahierung, Digitalisierung und Automatisierung. Die Bindung an eine einzelne Tätigkeit oder ein einzelnes Unternehmen und die Identifikation damit werden schwieriger.

Auch für Menschen, die heute mitten im Arbeitsleben stehen, gibt es Veränderungen: Sie müssen immer wieder neu dazulernen und sich anpassen. Je nach Interessenlage, Vorwissen und Alter fällt dies mehr oder weniger leicht. Wer in diesem Umfeld nicht ausreichend anpassungsfähig und flexibel ist, wird von der unternehmerischen und beruflichen Entwicklung abgehängt.

Die Unternehmen der Wasser-, Abwasser und Abfallwirtschaft (im Folgenden kurz Unternehmen genannt) stehen vor verschiedenen großen Herausforderungen, die die nächsten Jahre stark bestimmen werden. Dies sind einerseits Budgetrestriktionen, schnelle technische Innovationszyklen und Änderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen z. B. bei Umweltauflagen, etc. und andererseits die Verfügbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diesen Herausforderungen qualitativ und quantitativ gewachsen sind.

Der Erfahrungsaustausch der Verfasser/-innen untereinander hat gezeigt, dass die spezifischen Probleme in den einzelnen Unternehmen sehr ähnlich sind. Vor diesem Hintergrund entschied sich die DWA, eine Arbeitsgruppe einzurichten. Der vorliegende Themenband ist das Ergebnis und beschäftigt sich mit den Aspekten der Personalerhaltung und Personalgewinnung im Kontext des demografischen Wandels. Die einzelnen Kapitel behandeln die wichtigsten Aufgabenstellungen, denen sich eine Organisation widmen sollte, um die gravierenden Veränderungen des demografischen Wandels handhaben zu können. Zu den einzelnen Aspekten haben bereits eine Vielzahl von Autorinnen und Autoren in Artikeln und Büchern viel Wissenswertes niedergeschrieben. Daher versteht sich dieser Themenband als Überblick und Analysewerkzeug zur Statusermittlung der „Demografiefestigkeit“ der Organisation und als Anregung über Möglichkeiten der strukturierten Steuerung der notwendigen Anpassungsprozesse.

Unter Zuhilfenahme des Fragebogens zum Stand des demografischen Wandels in Ihrem Unternehmen und der Checkliste Handlungsfelder kann eine erste grobe Einschätzung zum Status der Demografiefestigkeit ermittelt werden.

Ergänzend zu diesem Themenband sind als Hilfestellung Praxisbeispiele **online** bei der DWA abrufbar. Unter www.dwa.de/dwadirekt wird dem Anwender der **Zugang zu Praxisbeispielen** in einem geschlossenen Benutzerbereich („DWAdirekt“) ermöglicht. Zum geschlossenen Benutzerbereich gelangen Sie durch Eingabe Ihres Benutzernamens und Passwortes. Sofern Sie noch nicht registriert sind, können Sie über den angegebenen Link Ihren Autorisierungscode erfragen, der Ihnen dann per E-Mail zugeschickt wird.

In diesem Themenband wird im Hinblick auf einen gut verständlichen und lesefreundlichen Text für personenbezogene Berufs- und Funktionsbezeichnungen verallgemeinernd die weibliche Form verwendet. Dies gilt aus Sicht der Arbeitsgruppe insbesondere, um ein Zeichen zu setzen, dass in der Abwasserwirtschaft ein hohes Interesse an weiblichen Beschäftigten und Führungskräften besteht. Alle Informationen beziehen sich jedoch in gleicher Weise auf beide Geschlechter.

Verfasser

Der Themenband wurde von der DWA-Arbeitsgruppe WI-00.4 „Personalmanagement“ erstellt, der folgende Mitglieder angehören:

BECKER, Jürgen	Dipl.-Volkswirt, Köln
FLERUS, Rolf	Dipl.-Verwaltungswirt, Niederzissen
MENTZEN, Janine	Dipl.-Kauffrau, Düsseldorf
SCHMIDT-LOSSE, Gerhard	Dipl.-Ingenieur, Kamp-Lintfort
SCHNEIDER, Egbert	Dipl.-Ingenieur, Cottbus
STEGMAYER, Klaus	Dipl.-Ingenieur, Augsburg
WEGENER, Maria	Dipl.-Kauffrau, Essen
WIEHLE, Thomas	Dipl.-Ingenieur, Kamp-Lintfort
WILD, Helmut	Dipl.-Verwaltungswirt, Nürnberg

Als Gäste haben mitgewirkt:

KAUER, Manfred	Dipl.-Verwaltungswirt, Winnweiler
----------------	-----------------------------------

Projektbetreuer in der DWA-Bundesgeschäftsstelle:

LEPTIEN, Christoph	Ass.-jur., Hennef Abteilung Wasser- und Abfallwirtschaft
--------------------	---

Wir bedanken uns bei Susanne Aktug, Christoph Gerressen, Rüdiger Heidebrecht, Roland Knitschky, Christian Morszeck und Elke Wimmer, die bei der Erstellung dieses Themenbandes mitgewirkt haben.

Inhalt

Vorwort	3
Verfasser	4
Grundlagen und Analysen	6
1.1 Altersstrukturanalyse	6
1.2 Personalkonzeption	7
1.3 Fragebogen und Checkliste	8
1.4 Demografische Personalplanung	9
2 Technikeinsatz und technischer Wandel	11
2.1 Technikeinsatz in Unternehmen	11
2.2 Technikeinsatz für die Mitarbeiterinnen	12
3 Unternehmenskultur und Führungskultur	14
3.1 Erfolgsfaktor Führung	14
3.2 Unternehmenskultur aktiv gestalten	15
4 Aus- und Weiterbildung	17
4.1 Fachverband: Deutsche Vereinigung für Wasserwirtschaft, Abwasser und Abfall e. V.	17
4.2 Konzeption zur Übernahme von Auszubildenden	18
4.3 Erfolgsfaktor Ausbildung	19
4.4 Ausbildungsmarketing und Auszubildenden-Recruiting	20
4.5 Vorhandenes Wissen transferieren	21
4.6 Bildungsinventar als Basis für die Weiterbildung	22
5 Personalmarketing und Public Relation	24
5.1 Regionale Vernetzung als Chance	24
5.2 Personalmarketing und Fachkräfte-Recruiting	25
5.3 Arbeitgebermarke	27
6 Soziale Einflussfaktoren	28
6.1 Work-Life-Balance	28
6.2 Frauen im demografischen Wandel	29
6.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	30
Anlage 1 Fragebogen	32
Anlage 2 Checkliste Handlungsfelder	33
Literatur	34

1 Grundlagen und Analysen

1.1 Altersstrukturanalyse

Hintergrund

Neben der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklung hat insbesondere der demografische Wandel unausweichliche und nachhaltige Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Auch Unternehmen der Wasser-, Abwasser und Abfallwirtschaft werden in den kommenden Jahren mit Arbeitgebern aus anderen Bereichen um Fachkräfte konkurrieren. Daher ist die rechtzeitige Feststellung der demografischen Auswirkungen auf den beschäftigten Personalkörper für jedes Unternehmen von erheblicher personalwirtschaftlicher Bedeutung. Nur bei rechtzeitiger Kenntnis der im Rahmen der Risikoabwägung vorzunehmenden Bewertung des sogenannten Engpass- bzw. Austrittsrisikos können schon möglichst frühzeitig geeignete Gegenmaßnahmen getroffen werden. Die Ergebnisse der einzelnen Analysen dienen für weitere personalrelevante Überlegungen – insbesondere hinsichtlich einer möglichst der Altersstruktur verträglichen Personalrekrutierung und einer zukunftsorientierten Bedarfsplanung.

Vorgehensweise

Bei der Altersstrukturanalyse sind zunächst die Daten aller Mitarbeiterinnen zu erfassen. Es empfiehlt sich, neben Namen, Geburtsdatum und Alter auch weiterführende Informationen wie die Qualifikation, die Berufsbezeichnung sowie die Zugehörigkeit zu Organisationseinheiten sowie gegebenenfalls Führungspositionen oder ähnliches aufzunehmen.

Mit Hilfe des arithmetischen Mittels kann dann das Durchschnittsalter aller im Unternehmen Beschäftigten ermittelt werden. Wenn dieses mit dem branchentypischen bundesdeutschen Durchschnitt verglichen wird, ergibt sich eine erste Kennzahl, die eine grobe Orientierung zur Dringlichkeit weiterer Maßnahmen ist. In einem nächsten Schritt werden die verschiedenen Altersklassen mengenmäßig betrachtet. Die Einteilung kann entweder nach Alter oder nach Altersgruppen, in denen verschiedene Altersklassen zusammengefasst sind, erfolgen. So erkennt man schnell, ob alle Altersklassen gleichmäßig besetzt sind. Wenn die höchsten Altersstufen/-gruppen deutlich mehr Beschäftigte enthalten, steht in den kommenden Jahren eine große Welle von altersbedingten Abgängen bevor. Dann ist es an der Zeit, Überlegungen anzustellen, wie eine Wissensweitergabe vollzogen werden und die Wiederbesetzung der vakant werdenden Stellen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels vollzogen werden kann. Wenn die Altersgruppen gleichmäßig besetzt sind oder die jüngeren Beschäftigten leicht überdurchschnittlich wahrgenommen werden, ist der Handlungsbedarf reduzierter.

Ähnliche Altersstrukturanalysen lassen sich dann in Bezug auf Berufsgruppen, betriebliche Einheiten oder Funktionen durchführen. Analysiert man nach einer aufbauorganisatorischen Betrachtung diesen Bereich in Bezug auf Berufsgruppen, kann auch die Möglichkeit von betriebsinternen Umsetzungen in Betracht gezogen werden, um die Folgen des demografischen Wandels abzufedern. Erst durch die Analyse nach verschiedenen Gesichtspunkten zeichnet sich ein vollständiges Bild der bestehenden Situation ab.

Wie dringend ein Handlungsbedarf ist, wird deutlich, wenn man auch noch verschiedene Szenarien zum Zeitpunkt des altersbedingten Ausscheidens aus Unternehmen betrachtet. So kann sich eine erste Betrachtung an einem Ausscheiden mit Erreichen des 67. Lebensjahres, also der derzeitigen Altersgrenze, orientieren. Eine zweite Betrachtung kann sich an dem faktischen Durchschnittsalter beim Ausscheiden über die letzten Jahre anlehnen. Weitere Punkte, wie die Rente nach 45 Arbeitsjahren oder Altersteilzeitangebote, können ebenfalls eingearbeitet werden.

Das Ergebnis der vorgenommenen Altersstrukturanalysen sollte eine Information darüber sein, inwieweit in bestimmten Bereichen steuernd eingegriffen werden muss.