

Hochschule Bremen
City University of Applied Sciences



Demografischer Wandel und agiles Arbeiten

Prof. Dr. Leena Pundt, Institut für Personalmanagement

26. Europäischer Verwaltungskongress | Forum Personal

Haus der Wissenschaft Bremen, 02. Juni 2022

Inhalt

- 1 Das Phänomen des Demografischen Wandels
- Entwicklungen und Prognosen
 - Relevanz für die Verwaltung
 - Generationenmanagement
-

- 2 Agiles Arbeiten
- Herausforderungen der VUCA-Welt
 - Notwendigkeit von Agilität
 - Agile Arbeitsmethoden in der öffentlichen Verwaltung
-

- 3 Abschluss
- Lösungsansätze
-

Das Phänomen des demografischen Wandels

Entwicklungen und Prognosen

- Demografischer Wandel bedeutet:

1. Rückgang der Einwohnerzahl
2. Alterung der Bevölkerung

➤ Wir werden „weniger, älter und bunter“

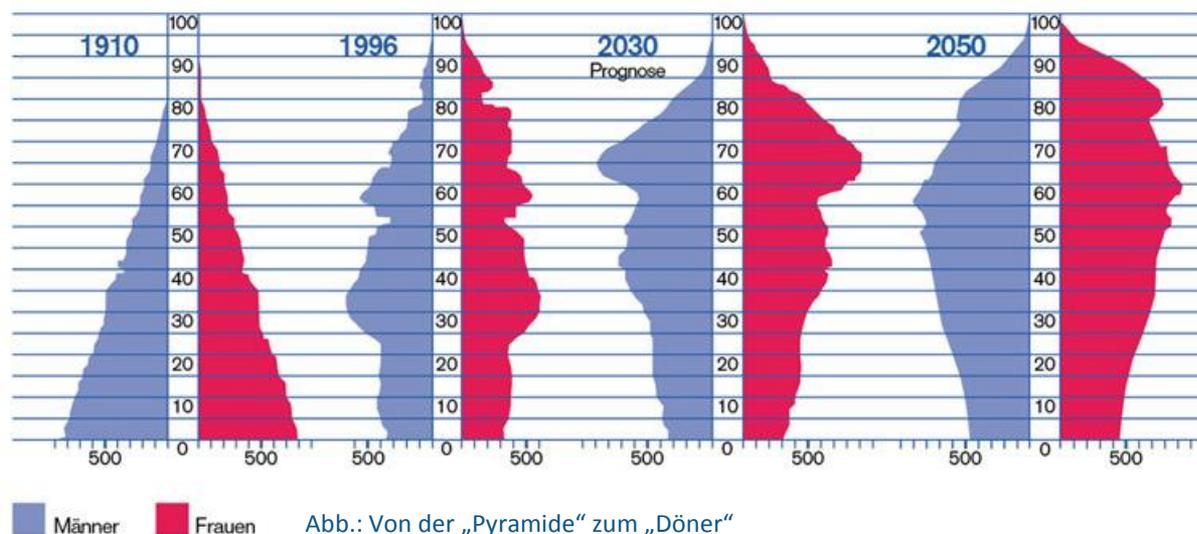
1. Sinkende Geburtenzahlen

2. Steigende Lebenserwartung:

Frauen: Ø 83,6 Jahre

Männer: Ø 78,9 Jahre

➤ Ca. jede zweite Person ist älter als 45 Jahre und jede fünfte Person älter als 66 Jahre



Quellen: Destatis (2019, 2022)

Der demografische Wandel ist in vollem Gange

Das Erwerbspersonenpotenzial schrumpft

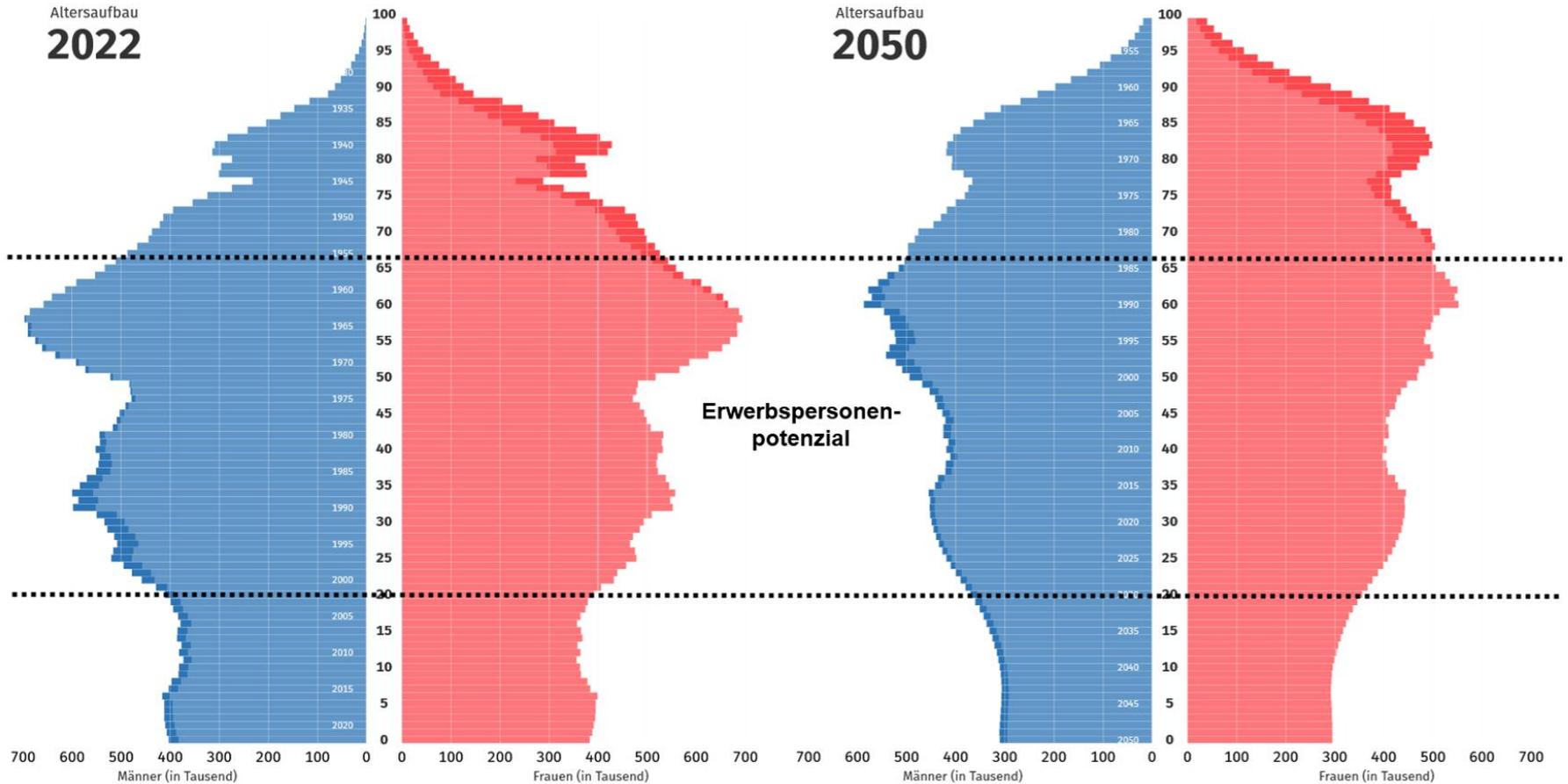
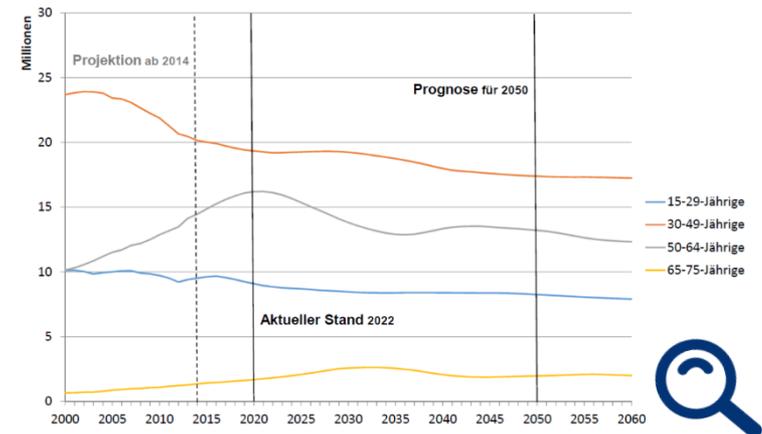
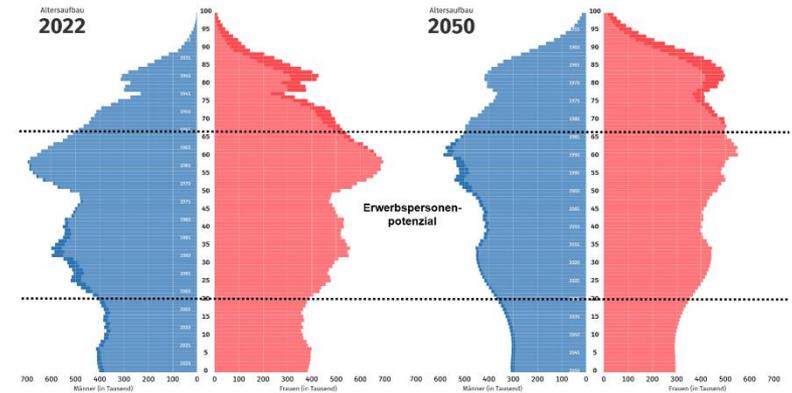


Abb.: Altersaufbau und Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland 2022 und 2050 (Destatis, 2022)

Der demografische Wandel ist in vollem Gange

Das Erwerbspersonenpotenzial schrumpft

- Das **Erwerbspersonenpotenzial** wird im Zeitraum von 2020 bis 2035 voraussichtlich **um 7,2 Millionen Personen sinken**, bis 2060 noch einmal um 8,9 Millionen (Institut für Arbeitsmarkt-und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, 2021)
- **Das Erwerbspersonenpotenzial altert:** Während im Jahr 2000 noch ca. 10 Millionen Erwerbstätige jünger als 30 Jahre waren, sind es bis 2060 weniger als 8 Millionen (Fuchs et al. 2016)
- Der Anteil von Menschen im **Rentenalter**, die weiterhin **erwerbstätig** sind, hat sich innerhalb von 10 Jahren verdoppelt (Destatis 2021)
- Größere Altersdiversität



Der demografische Wandel ist in vollem Gange

Das Verhältnis von jüngeren und älteren Arbeitenden wird sich weiter verschieben

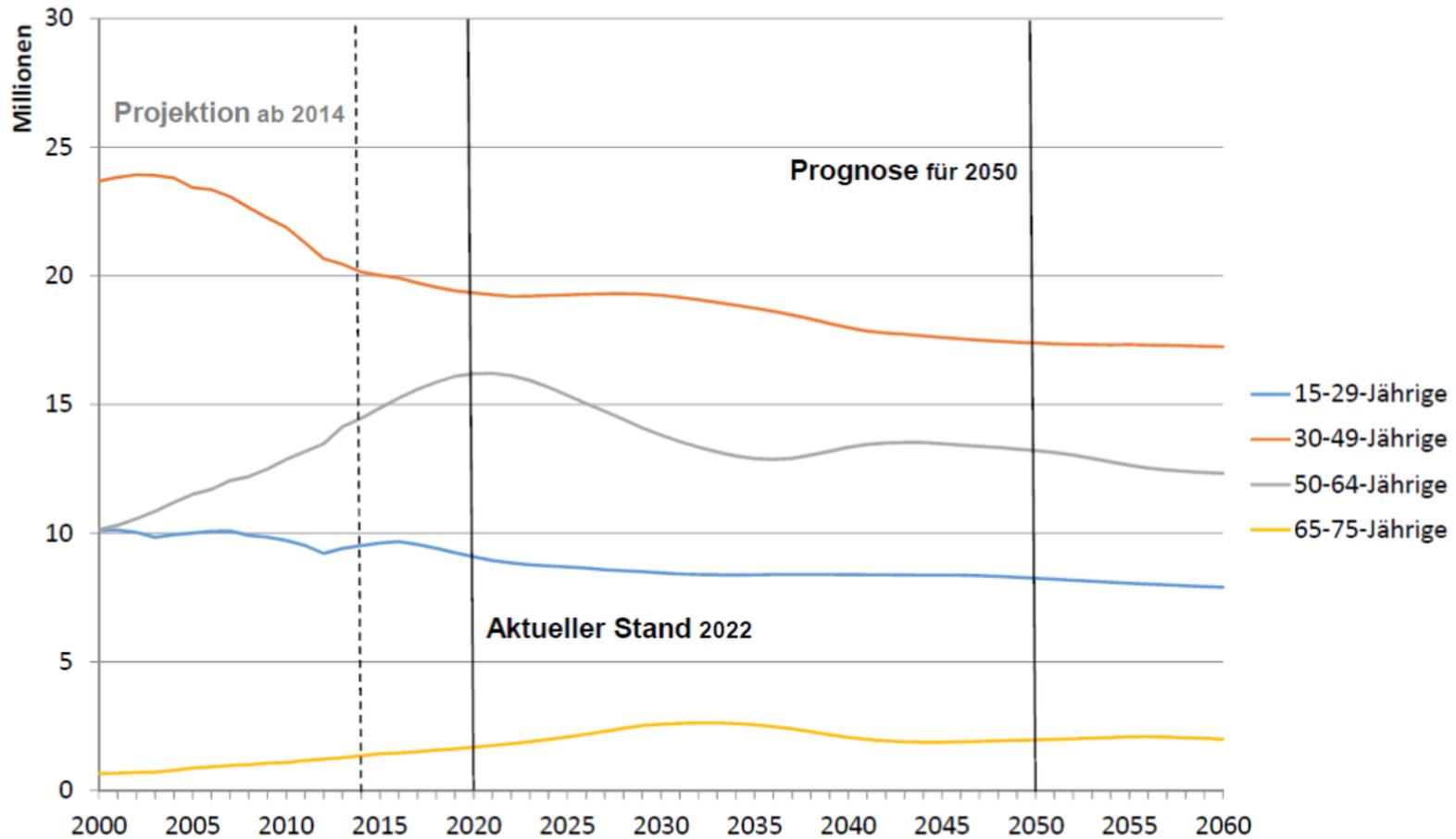
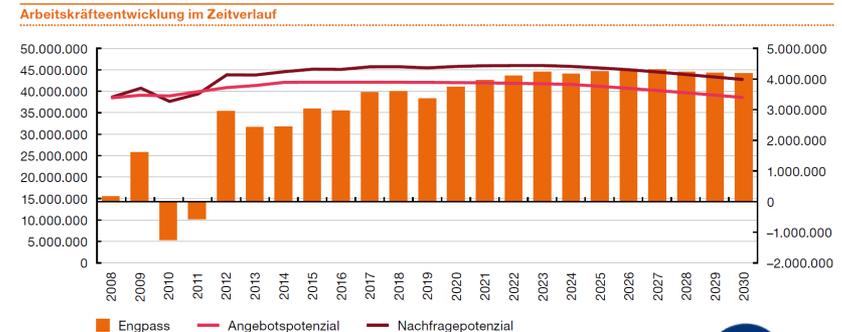


Abb. 2: Anzahl von Jüngeren und Älteren in der erwerbsfähigen Bevölkerung (Fuchs et al., 2016)

Die Situation in der öffentlichen Verwaltung ist verschärft

Fachkräftemangel zeigt sich seit ca. 2012 bereits deutlich

- Der Anteil älterer Beschäftigter im **öffentlichen Dienst ist größer** als in der Privatwirtschaft
(Next:Public, 2022)
- Das **Durchschnittsalter** der Beschäftigten im öffentlichen Dienst liegt bei **44,4 Jahren**
(Deutscher Bundestag, 2020)
- Prognosen sagen im öffentlichen Sektor bis 2030 einen **Fachkräftemangel von bis zu 816.000 freien Stellen** voraus
(Stich & Schwiertz, 2021)
- **Erschwerte Besetzung** der mittleren Führungsebene im öffentlichen Sektor für **Zukunftsinitiativen** wie z.B. die digitale Transformation
(McKinsey, 2019)



Die Situation in der öffentlichen Verwaltung ist verschärft

Fachkräftemangel zeigt sich seit ca. 2012 bereits deutlich

Arbeitskräfteentwicklung im Zeitverlauf

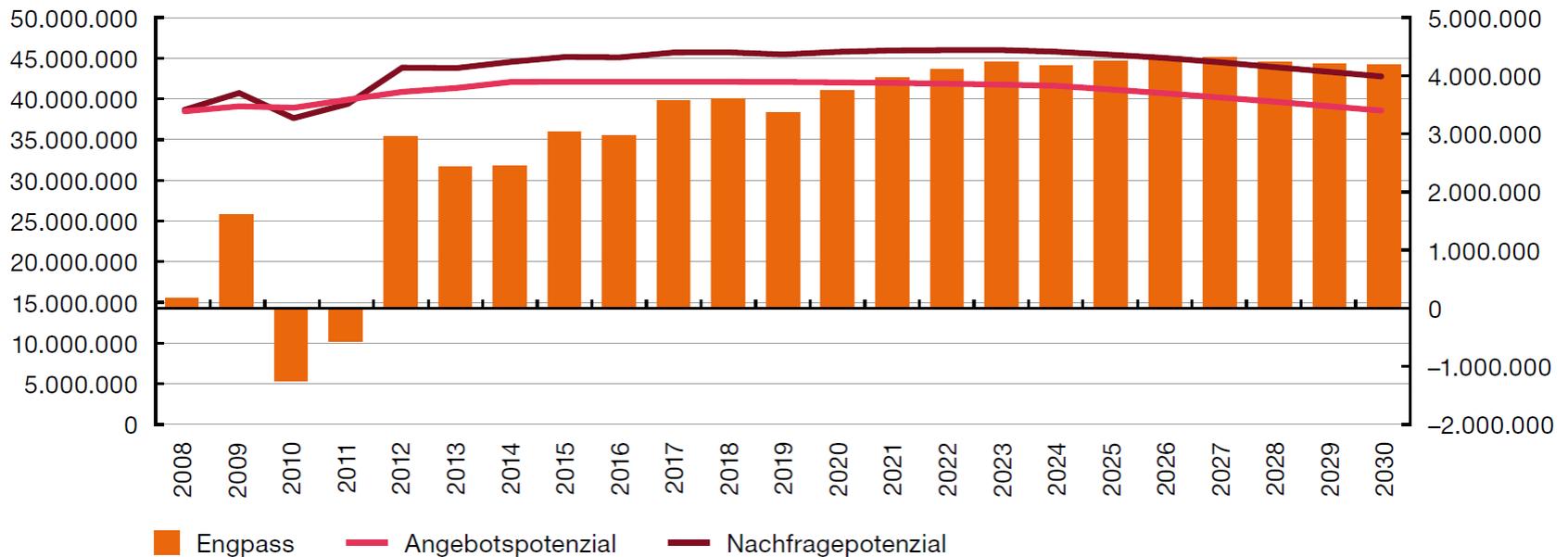


Abb.: Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst (PWC, 2018)

Strategisches Demografiemanagement

Gute Arbeitsbedingungen sind wichtig, um Beschäftigte bis zur Pensionierung arbeitsfähig zu halten

Beispiel

- Alter ist nicht zwangsläufig mit einem Rückgang der Leistungsfähigkeit verbunden, viele Menschen bleiben bis ins hohe Alter leistungsfähig (Ilmarinen 2006)
- Nur jedes vierte Unternehmen bietet explizit Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeitende über 50 Jahre an (Detemple & Höhn 2016)
- Größere Altersdiversität in vielen Teams kann Innovationen begünstigen (Wegge et al. 2011)
- Herausforderung, unterschiedliche Werte und Einstellungen bei der Arbeit zusammenzubringen

Handlungsfeld

- **Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit**
 - **Lebenslanges Lernen**
 - **Generationenmanagement**
 - **Diversity Management**
- 

Verschiedene Generationen am Arbeitsmarkt

Bezeichnung und Leitspruch	Jahrgänge	Arbeitsrelevante Zuschreibungen
Baby Boomer-Generation <i>Leben, um zu arbeiten.</i>	1956 - 1965	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerb • Hart arbeiten • Erfolg, persönliche Belohnung • Teamorientierung • Anti-autoritär
Generation X <i>Arbeiten, um zu leben.</i>	1966 - 1980	<ul style="list-style-type: none"> • Globales Denken • Work-Life-Balance • Informelles Handeln • Selbstvertrauen • Pragmatismus
Generation Y / Millennials <i>Erst leben, dann arbeiten.</i>	1981 - 1994	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen, positive Verstärkung • Positive Grundeinstellung, Optimismus • Soziale Verantwortung • Work-Life-Balance wichtiger als Geld • Teamwork
Digital Natives	Generation Z <i>Leben und arbeiten als fließender Prozess, beim Arbeiten leben und beim Leben arbeiten.</i>	1995 - 2009 <ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung, Social Media, Individualisierung • Selbststeuerung, Flexibilität, Sicherheitsbedürfnis • Globales Denken, soziale Verantwortung • Kreativität, Querdenken • Informiert, gebildet, intellektuell anspruchsvoll
	Generation Alpha <i>Leben und arbeiten als fließender Prozess, beim Arbeiten leben und beim Leben arbeiten.</i>	2010 - 2025 <ul style="list-style-type: none"> • Künstlich intelligent-vernetztes Umfeld • Digitale Transformation • Zunehmend unbeständiges und komplexes Umfeld • Offenheit, Hilfsbereitschaft • Nachhaltigkeit, Umweltschutz

Abb.: Überblick über verschiedene Generationen nach Kirschten (2017) und Scholz (2014)

Inhalt

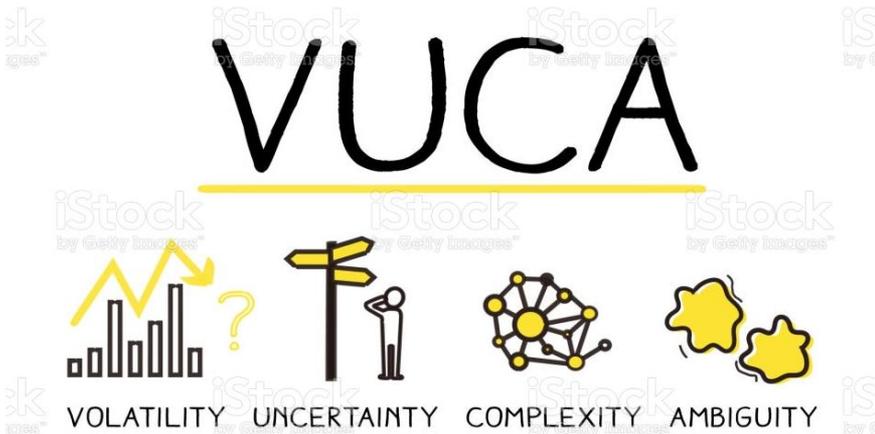
- 1 Das Phänomen des Demografischen Wandels
- Entwicklungen und Prognosen
 - Relevanz für die Verwaltung
 - Generationenmanagement
-

- 2 Agiles Arbeiten
- Herausforderungen der VUCA-Welt
 - Notwendigkeit von Agilität
 - Agile Arbeitsmethoden in der öffentlichen Verwaltung
-

- 3 Abschluss
- Lösungsansätze
-

Zusätzlich zum demografischen Wandel verändert sich das Arbeitsumfeld

- **Begriff** gibt es seit den 1990er-Jahren
- Zusammenhang mit **Digitalisierung**
- Strategien und Konzepte, um sich in der **veränderten Umwelt** zu behaupten
- **Agilität** wird als **Antwort** auf die VUCA-Welt verstanden

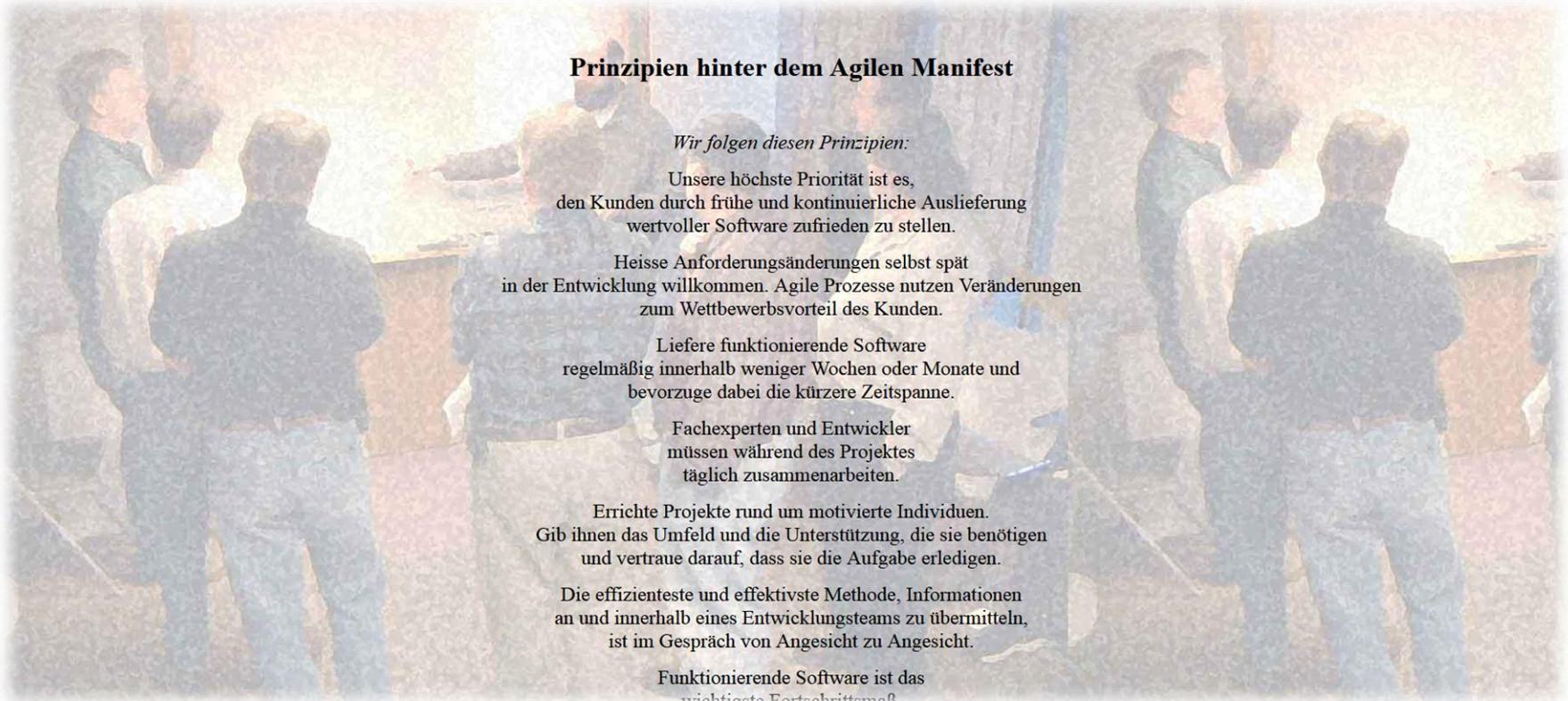


- **Agilität** beinhaltet eine bestimmte Denk- und Arbeitsweise und ist weder Methode noch Technik
- **Leitsätze** agilen Arbeitens stammen aus dem „Agile Manifesto“ (2001), bzw. „Manifest für agile Softwareentwicklung“
- Anstatt zu Beginn eines Projekts alles gründlich zu planen, sollte stets **flexibel** auf sich ändernde Anforderungen eingegangen werden

Quelle: Bendel (2021); Blumenstock & Scheurer, 2021; Bildquelle: Istockphoto.com, agilemanifesto.org

Manifesto for Agile Software Development

<https://agilemanifesto.org/>



Prinzipien hinter dem Agilen Manifest

Wir folgen diesen Prinzipien:

Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.

Heisse Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.

Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.

Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.

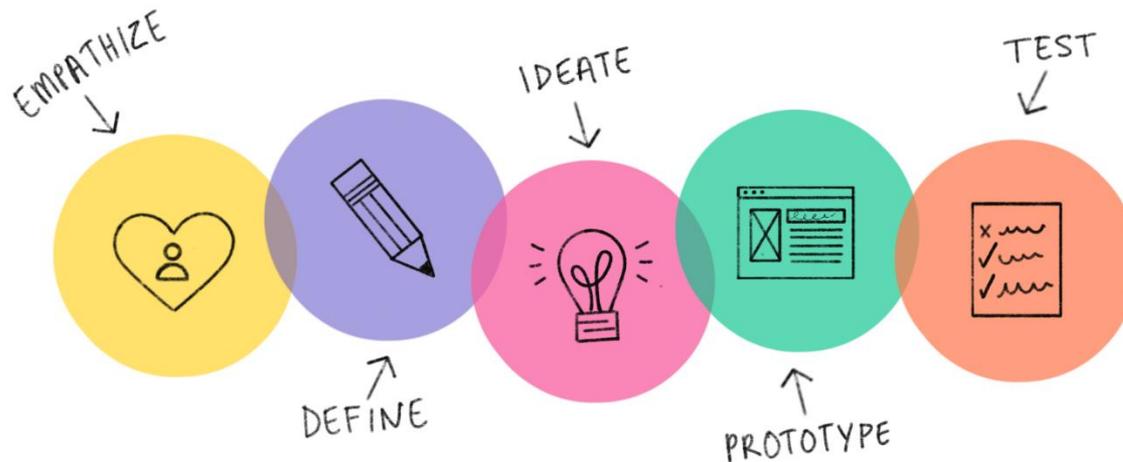
Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.

Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.

Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß

Hohe Dynamik und steigende Komplexität führen zur Veränderung geforderter Führungs- und Kontrollsysteme

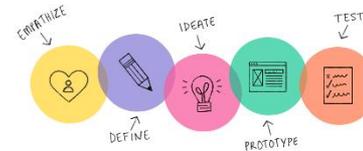
- Unternehmen und Behörden sind durch den **demografischen Wandel** und die **Digitalisierung** unter Konkurrenzdruck
- Zunehmend **individualisierte** Kundennachfragen, unvorhersehbare **Dynamiken** und schnell steigende **Komplexität** fordern Anpassungen in der Arbeitsweise
- **Weniger:** Exakt geplante Abläufe, die eher von Langsamkeit bzw. Unbeweglichkeit gekennzeichnet sind
- **Mehr:** Flexibles Handeln durch Teilen gemeinsam genutzten Wissens über neue Kommunikationskanäle und Kooperation



Quellen: Lyttinen, Yoo und Boland (2016); Drucker (2012); Bildquelle: developerexperience.io

Hohe Dynamik und steigende Komplexität führen zur Veränderung geforderter Führungs- und Kontrollsysteme

- Unternehmen und Behörden sind durch den **demografischen Wandel** und die **Digitalisierung** unter Konkurrenzdruck
- Zunehmend **individualisierte** Kundennachfragen, unvorhersehbare **Dynamiken** und schnell steigende **Komplexität** fordern Anpassungen in der Arbeitsweise
- **Weniger:** Exakt geplante Abläufe, die eher von Langsamkeit bzw. Unbeweglichkeit gekennzeichnet sind
- **Mehr:** Flexibles Handeln durch Teilen gemeinsam genutzten Wissens über neue Kommunikationskanäle und Kooperation



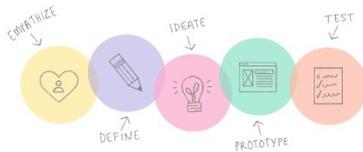
Bekannte agile Methoden

- **Scrum:** Projektmanagementmethode aus den 80ern, empirische Prozesskontrolle unter Bewahrung der Kernwerte Respekt, Mut, Offenheit, Fokus, Commitment
- **Design Thinking:** Kreative Problemlösung und Ideengenerierung
- **Kanban:** Organisation und Koordination von Aufgaben im agilen Team mithilfe von Kärtchen (To-Do - In Arbeit - Check – Erledigt)

Quellen: Lyttinen, Yoo und Boland (2016); Drucker (2012); Bildquelle: developerexperience.io

Hohe Dynamik und steigende Komplexität führen zur Veränderung geforderter Führungs- und Kontrollsysteme

- Unternehmen und Behörden sind durch den **demografischen Wandel** und die **Digitalisierung** unter Konkurrenzdruck.
- Zunehmend **individualisierte** Kundennachfragen, unvorhersehbare **Dynamiken** und schnell steigende **Komplexität** fordern Anpassungen in der Arbeitsweise.



- **Weniger:** Exakt geplante Abläufe, die eher von Langsamkeit bzw. Unbeweglichkeit gekennzeichnet sind
- **Mehr:** Flexibles Handeln durch Teilen gemeinsam genutzten Wissens über neue Kommunikationskanäle und Kooperation

Bezeichnung und Leitspruch	Jahrgänge	Arbeitsrelevante Zuschreibungen
Baby Boomer-Generation <i>Leben, um zu arbeiten.</i>	1956 - 1965	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerb • Hart arbeiten • Erfolg, persönliche Belohnung • Teamorientierung • Anti-autoritär
Generation X <i>Arbeiten, um zu leben.</i>	1966 - 1980	<ul style="list-style-type: none"> • Globales Denken • Work-Life-Balance • Informelles Handeln • Selbstvertrauen • Pragmatismus
Generation Y / Millennials <i>Erst leben, dann arbeiten.</i>	1981 - 1994	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen, positive Verstärkung • Positive Grundeinstellung, Optimismus • Soziale Verantwortung • Work-Life-Balance wichtiger als Geld • Teamwork
Generation Z <i>Leben und arbeiten als fließender Prozess, beim Arbeiten leben und beim Leben arbeiten.</i>	1995 - 2009	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung, Social Media, Individualisierung • Selbststeuerung, Flexibilität, Sicherheitsbedürfnis • Globales Denken, soziale Verantwortung • Kreativität, Querdenken • Informiert, gebildet, intellektuell anspruchsvoll
Generation Alpha <i>Leben und arbeiten als fließender Prozess, beim Arbeiten leben und beim Leben arbeiten.</i>	2010 - 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Künstlich intelligent-vernetztes Umfeld • Digitale Transformation • Zunehmend unbeständiges und komplexes Umfeld • Offenheit, Hilfsbereitschaft • Nachhaltigkeit, Umweltschutz

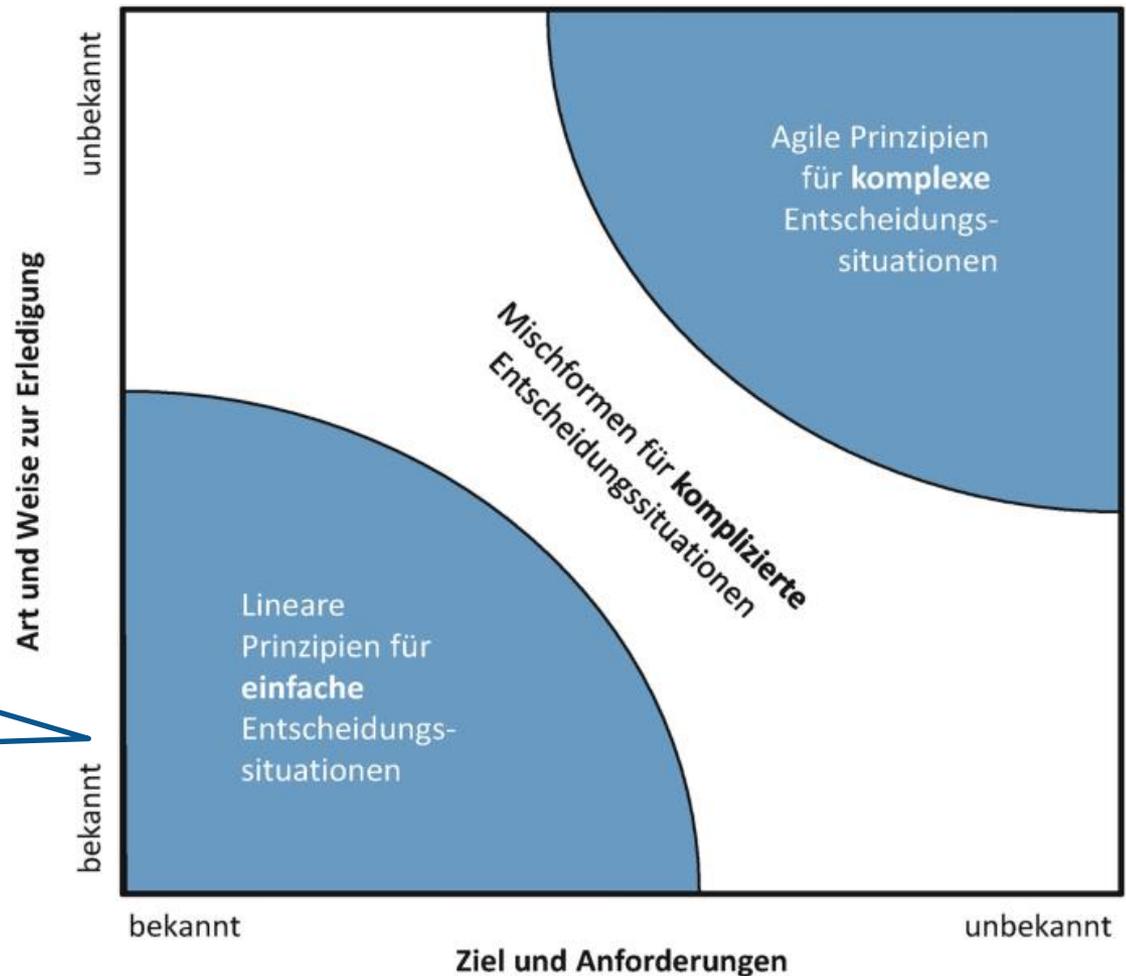
- **Baby Boomer** schätzen eher Arbeitsstrukturen, die sich an stabilen organisatorischen Ablauf- und Aufbaustrukturen orientieren
- **Digital Natives** präferieren flache Strukturen, schnelle Entscheidungen und die intensive Nutzung aktueller Kommunikationstechnologie

Quellen: Lyttinen, Yoo und Boland (2016); Drucker (2012)

Jede Organisation sollte abwägen, inwiefern und in welchem Ausmaß die Umstellung auf agile Arbeitsweisen Vorteile bieten kann

- Organisationen sollten eine überstürzte Einführung agiler Arbeitspraktiken vermeiden und zuerst das Agilitätsbedarfsniveau bestimmen
- Zur Einschätzungshilfe kann eine *Stacey-Matrix* genutzt werden

Bei einfachen und stabilen Gegebenheiten bringen agile Techniken nicht unbedingt Vorteile



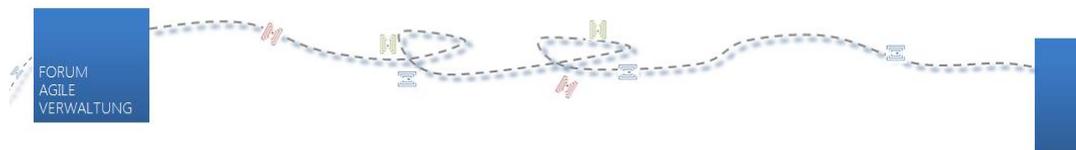
Quelle: Stock-Homburg & Groß (2019)

Agile Methoden können vor allem bei Innovationsprozessen unterstützen

- Projektbezogenes Organisieren eines „adaptiven Handlungsmodus“ mit dauernder rhythmischer Abfolge von Planen – Prüfen – Anpassen
- Agilität ist verknüpft mit Umgangsformen – Kommunikation auf Augenhöhe ist dafür elementar → Personalführung
- Verwaltungen als Gestalter von gesellschaftlichen Lösungen
(kein Zurückziehen auf die Rolle der Exekutoren anderweitig beschlossener Gesetze und Regeln)

Agil arbeiten heißt...

- ... das Ganze in den Blick nehmen
- ... cross-funktionale Teams bilden
- ... die Anspruchsberechtigten einbeziehen
- ... mit überschaubaren Änderungen und Teilergebnissen experimentieren
- ... sich regelmäßiges Feedback von innen und außen verschaffen
- ... das System immer angemessener machen



Quelle: Lévesque & Steinbrecher (2017)

Inhalt

- 1
- Das Phänomen des Demografischen Wandels
- Entwicklungen und Prognosen
 - Relevanz für die Verwaltung
 - Generationenmanagement
-

- 2
- Agiles Arbeiten
- Herausforderungen der VUCA-Welt
 - Notwendigkeit von Agilität
 - Agile Arbeitsmethoden in der öffentlichen Verwaltung
-

- 3
- Lösungsansätze
- Vielfalt managen
 - Realismus bei agilen Methoden
 - Gute Arbeitsbedingungen
-

Agile Kulturentwicklung unter Berücksichtigung der individuellen Talente

1. Vielfalt managen

- Management von personeller Vielfalt als Generationenmanagement
- In Beziehungsarbeit investieren
- Individuelle Teamführung
- Fokus auf Aufgaben und Talente

2. Realismus bei agilen Methoden

- Behördenkultur beachten
- Sinnhaftigkeit von Maßnahmen
- Beteiligung der Mitarbeitenden

3. Gute Arbeitsbedingungen

- Schaffung einer Veränderungskultur (Nebeneffekt: Arbeitgeberattraktivität)
- Cross-funktionale, selbstorganisierte Teams gemischter Altersgruppen
- Klarheit von Strukturen und Prozessen



Quellen: Kühmayer (2021); Lévesque & Steinbrecher (2017); Bild: faz.net

Hochschule Bremen
City University of Applied Sciences



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!
Ich freue mich auf die Diskussion mit Ihnen.

Kontakt:
Prof. Dr. Leena Pundt
Institut für Personalmanagement
Werderstraße 73
28199 Bremen
leena.pundt@hs-bremen.de