

---

# Lebensphasenorientierte Personalpolitik im öffentlichen Dienst

## Praxisbeispiel Finanzamt Trier

Jürgen Kentenich

Finanzamt Trier

# Inhalt

---

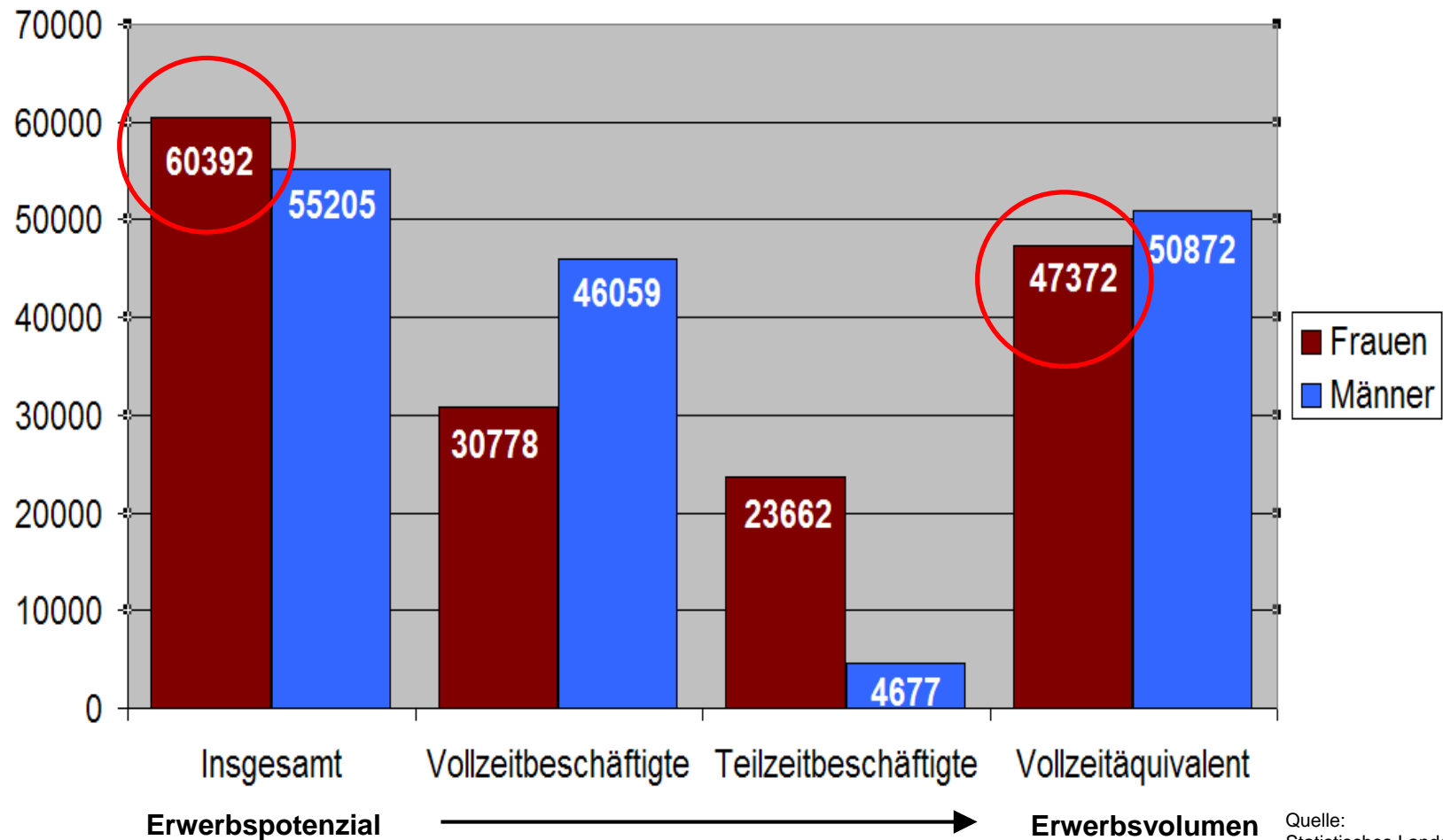
	<u>Folie</u>
I. Die Branche Öffentlicher Dienst	3
II. Warum "Lebensphasenorientierte Personalpolitik"	22
III. Praxisbeispiele Finanzamt Trier	26
IV. Kosten und Nutzen	34
V. Erfahrungen bei der Einführung	35
VI. Handlungsempfehlungen	40

# I. Die Branche Öffentlicher Dienst

---

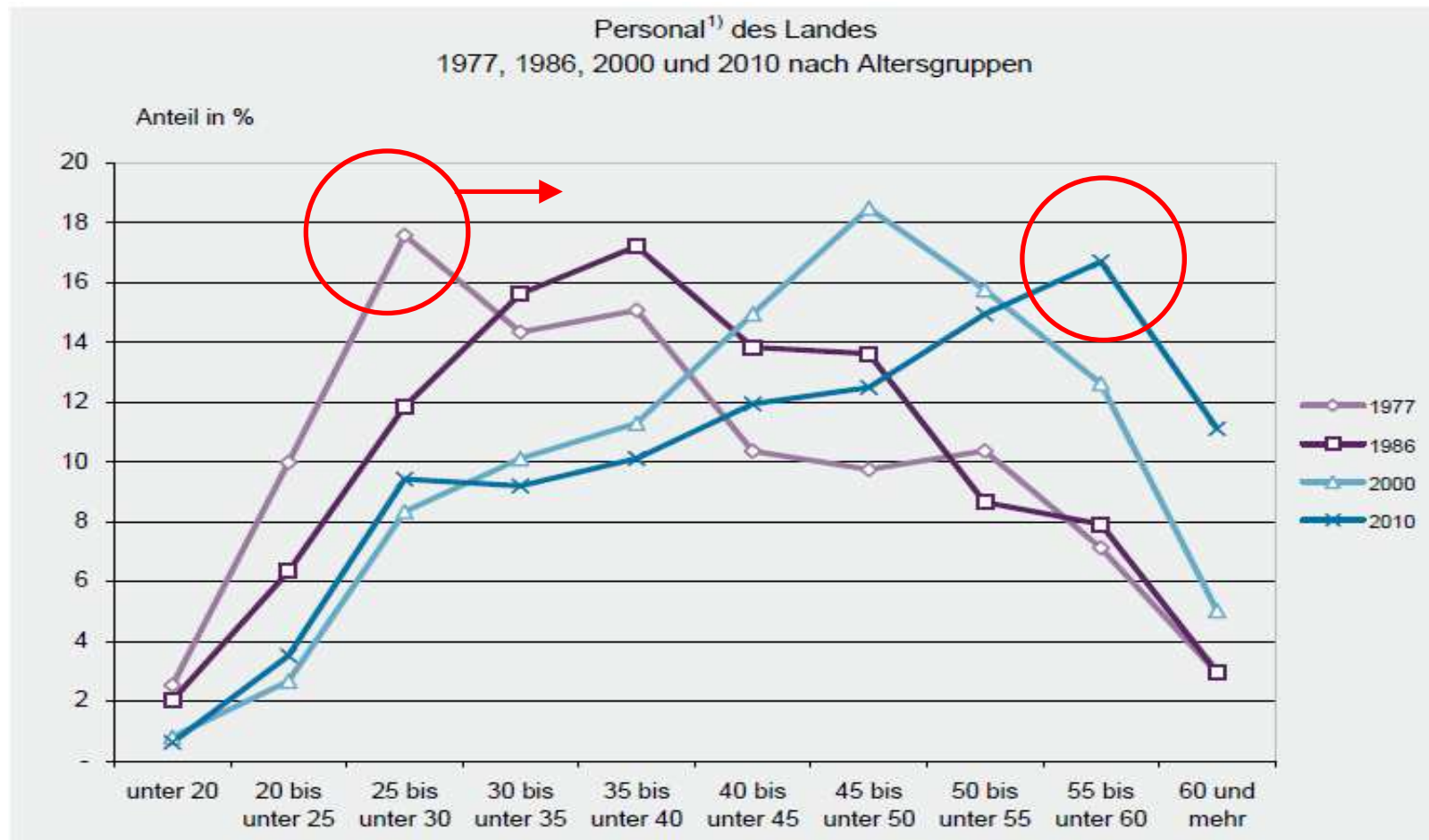
- Nicht berufsorientiert: ca. 100 Berufe unter einem Dach
- Arbeitgeberorientiert: AG ist das Gemeinwesen, der "Staat"
- AG ohne Wettbewerbsdruck aber verschuldet
- Anstellung auf Lebenszeit - Berufsbeamtentum ( 82.000 )  
und  
quasi lebenslange Anstellung der Beschäftigten (118.000)
- große Herausforderung - lebenslange Beschäftigungsfähigkeit
- höherer Altersschnitt der Beschäftigten als im privaten Unternehmen

# Personal öD des Landes RP zum 30.06.2010



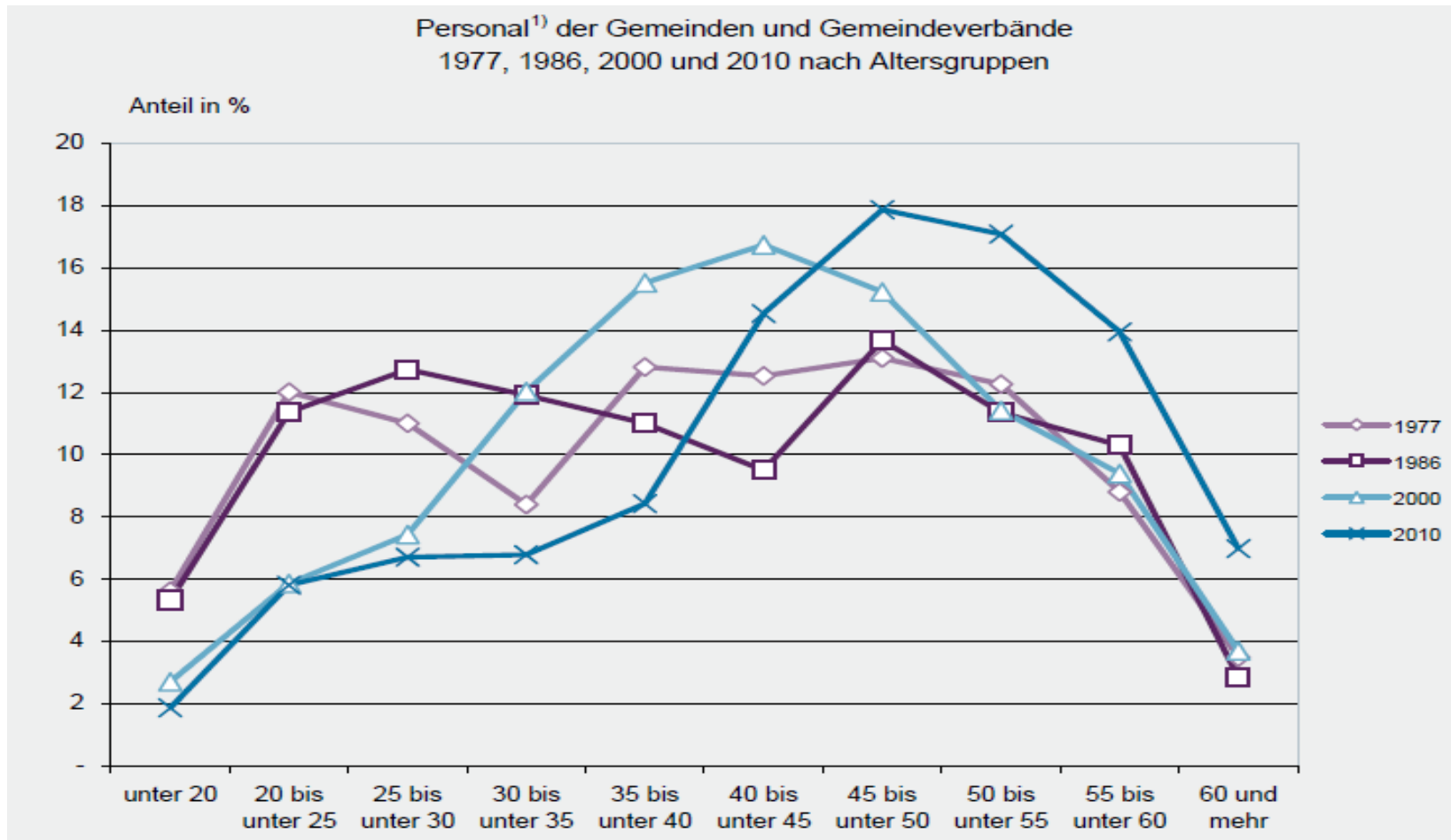


# Altersstruktur des Landespersonals



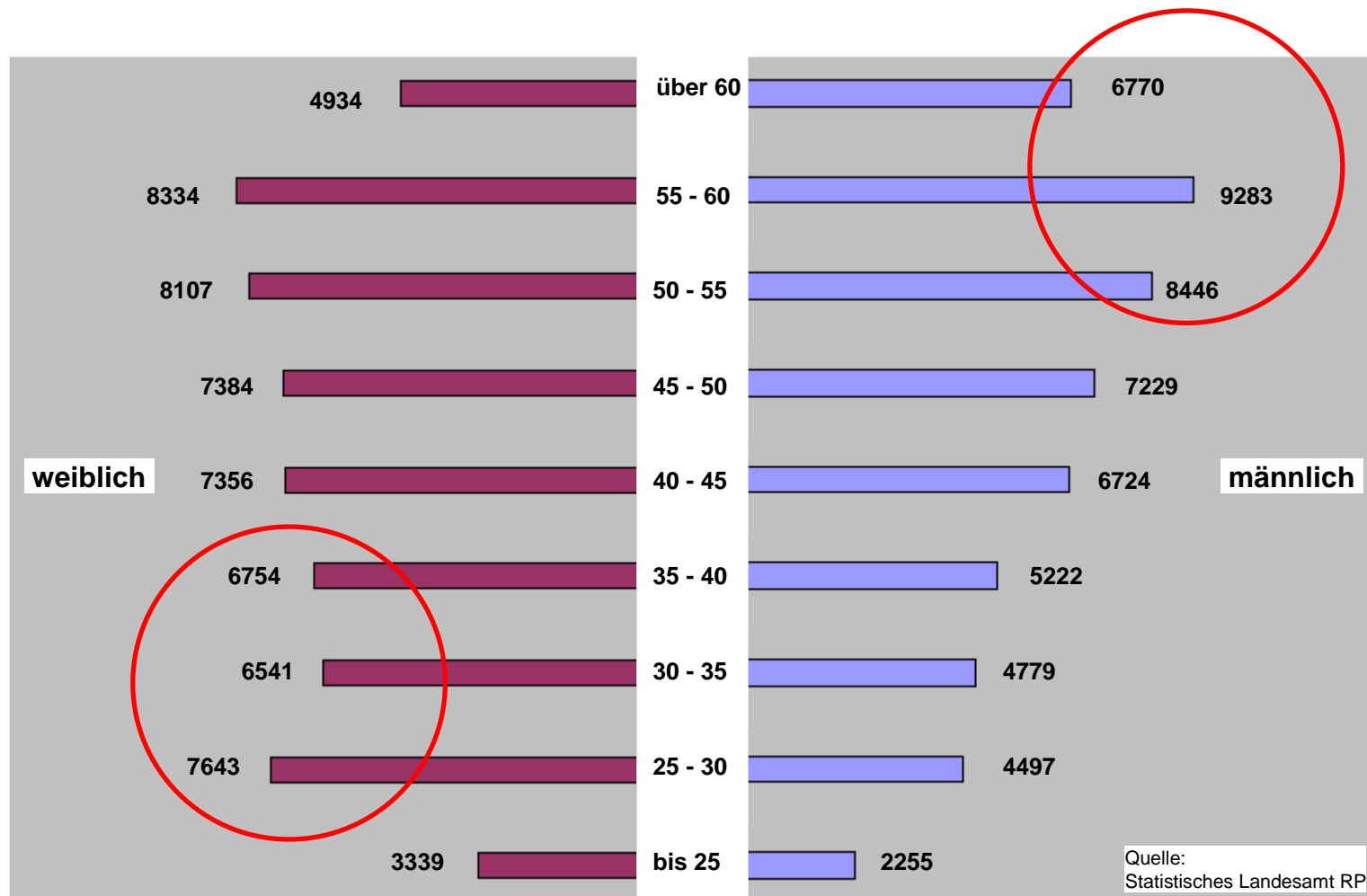
Quelle:  
Statistisches Landesamt RP

# Altersstruktur des Personals der Gemeinden



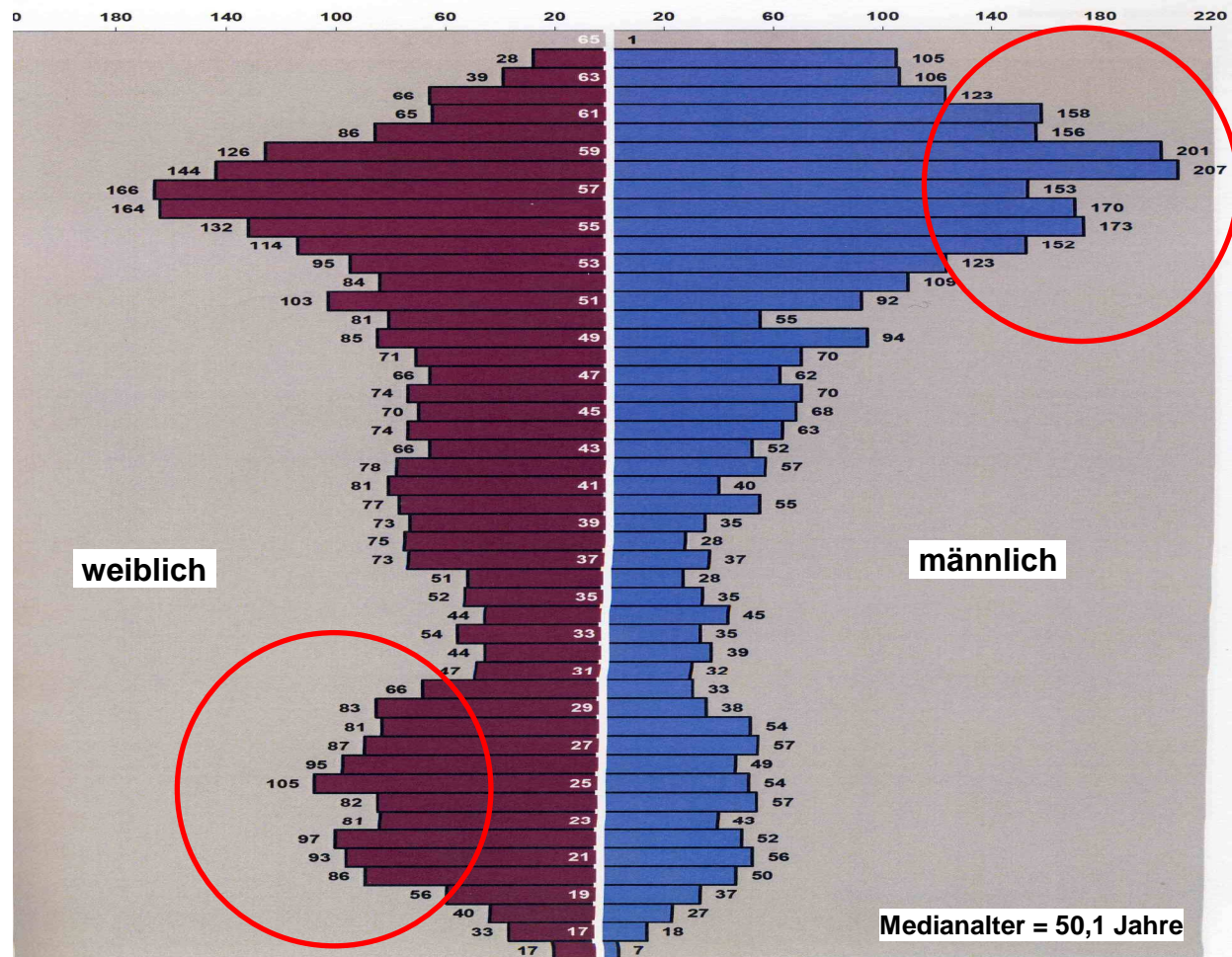
Quelle:  
Statistisches Landesamt RP

# Altersstruktur öD des Landes RP am 30.06.2010

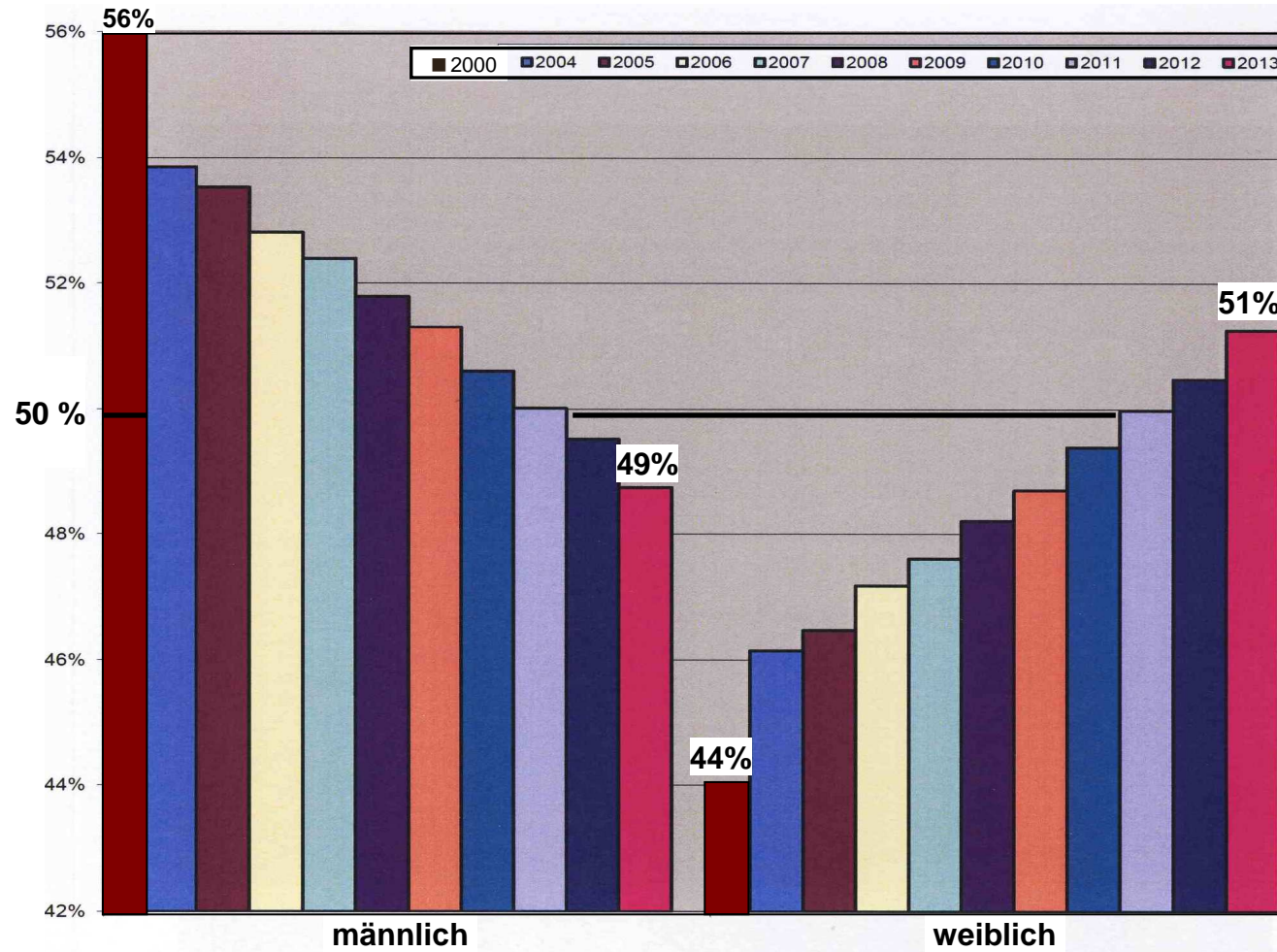


# Altersstruktur Finanzverwaltung RP

Stand: Januar 2013



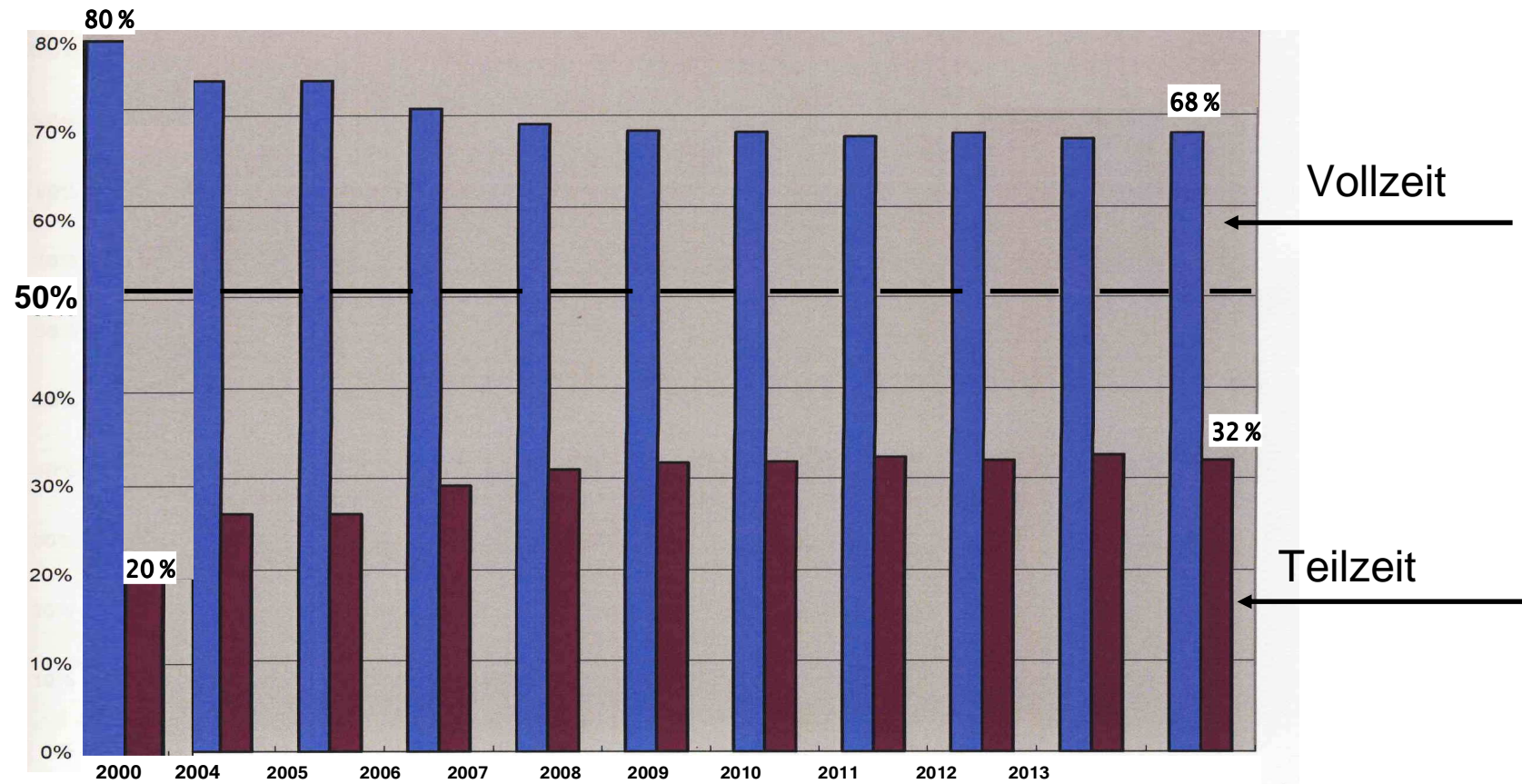
# Personal Finanzverwaltung nach Geschlechtern



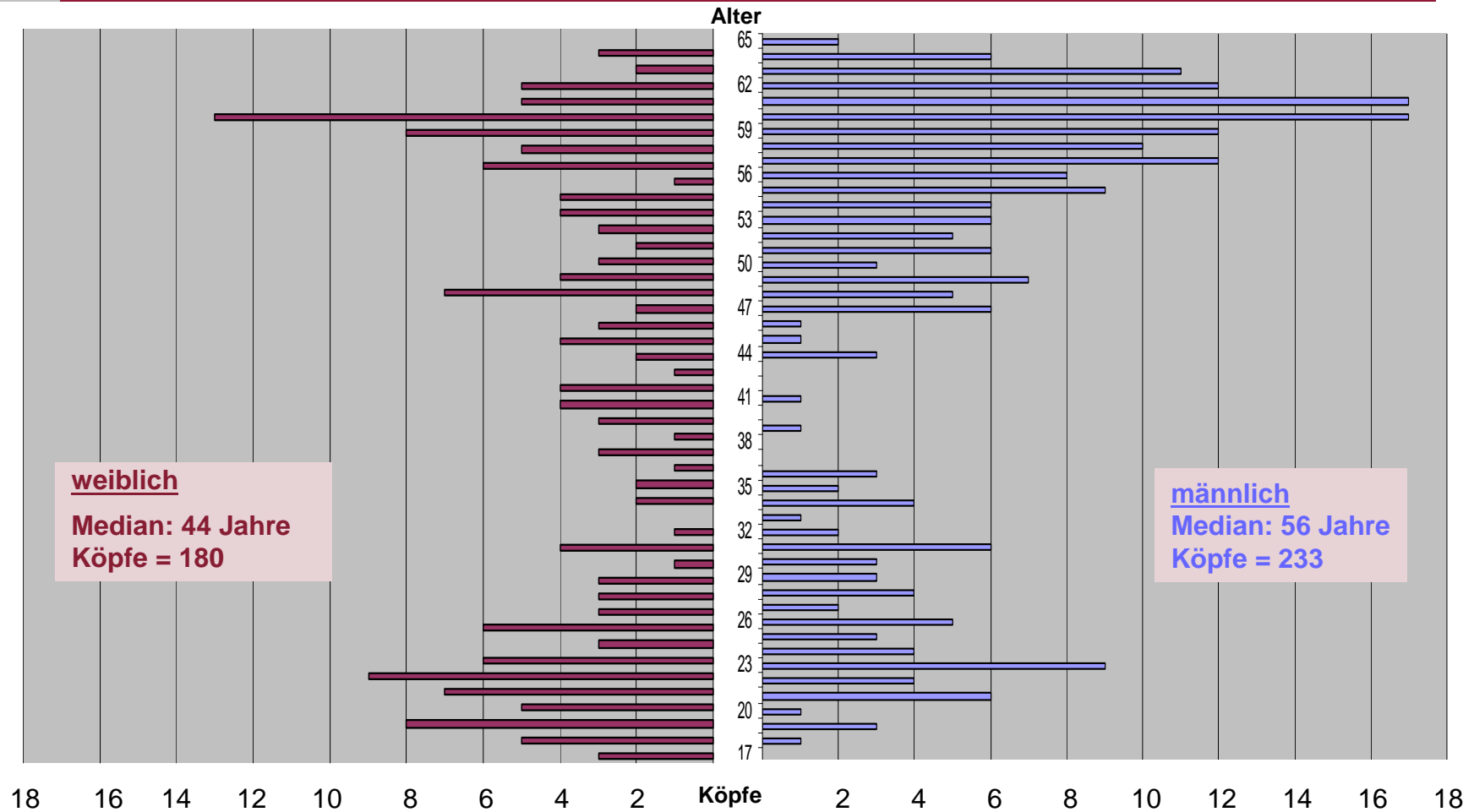


# Personal Finanzverwaltung

## Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung



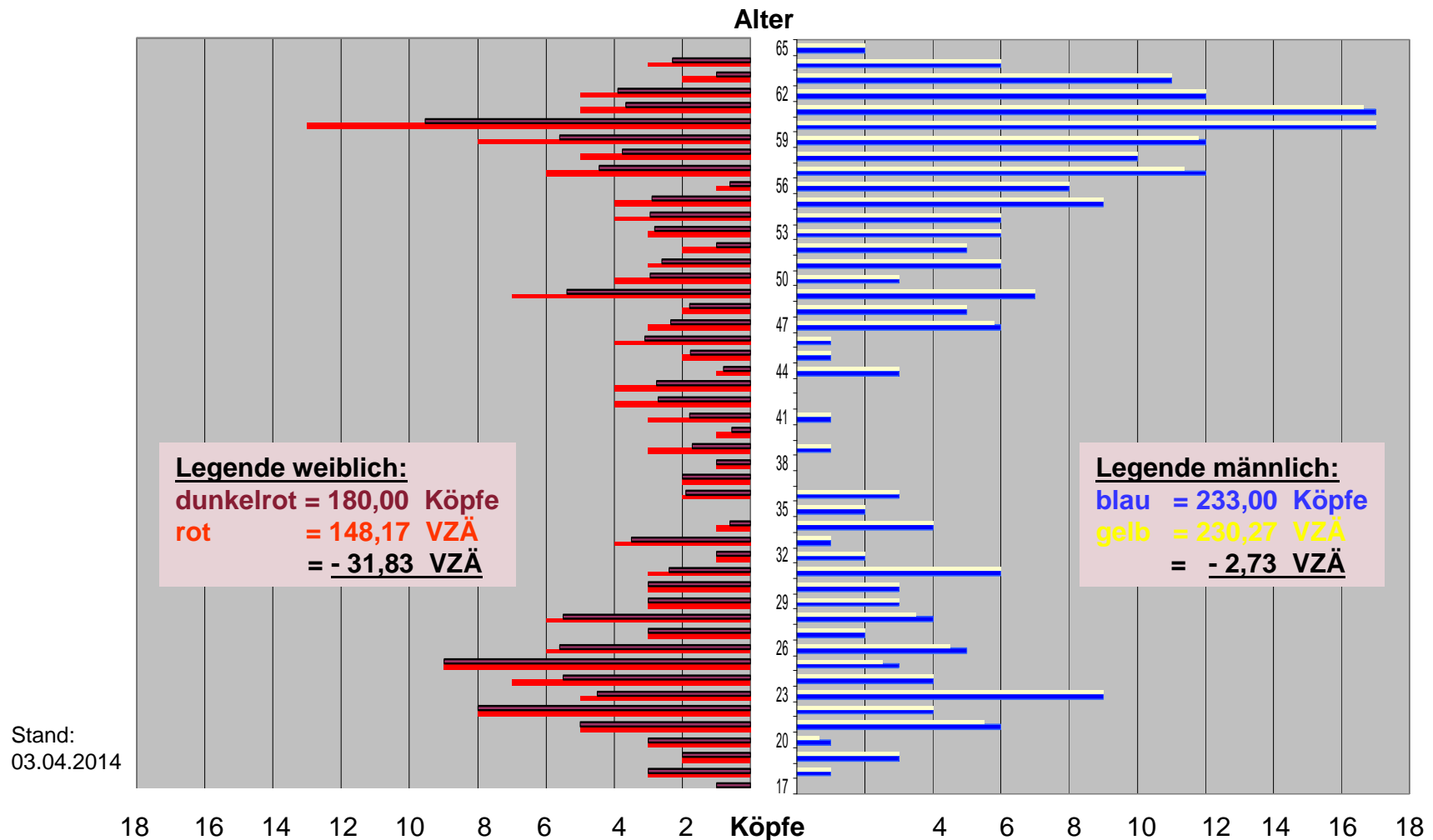
# Altersstruktur FA Trier nach Köpfen



Stand: 03.04.2014

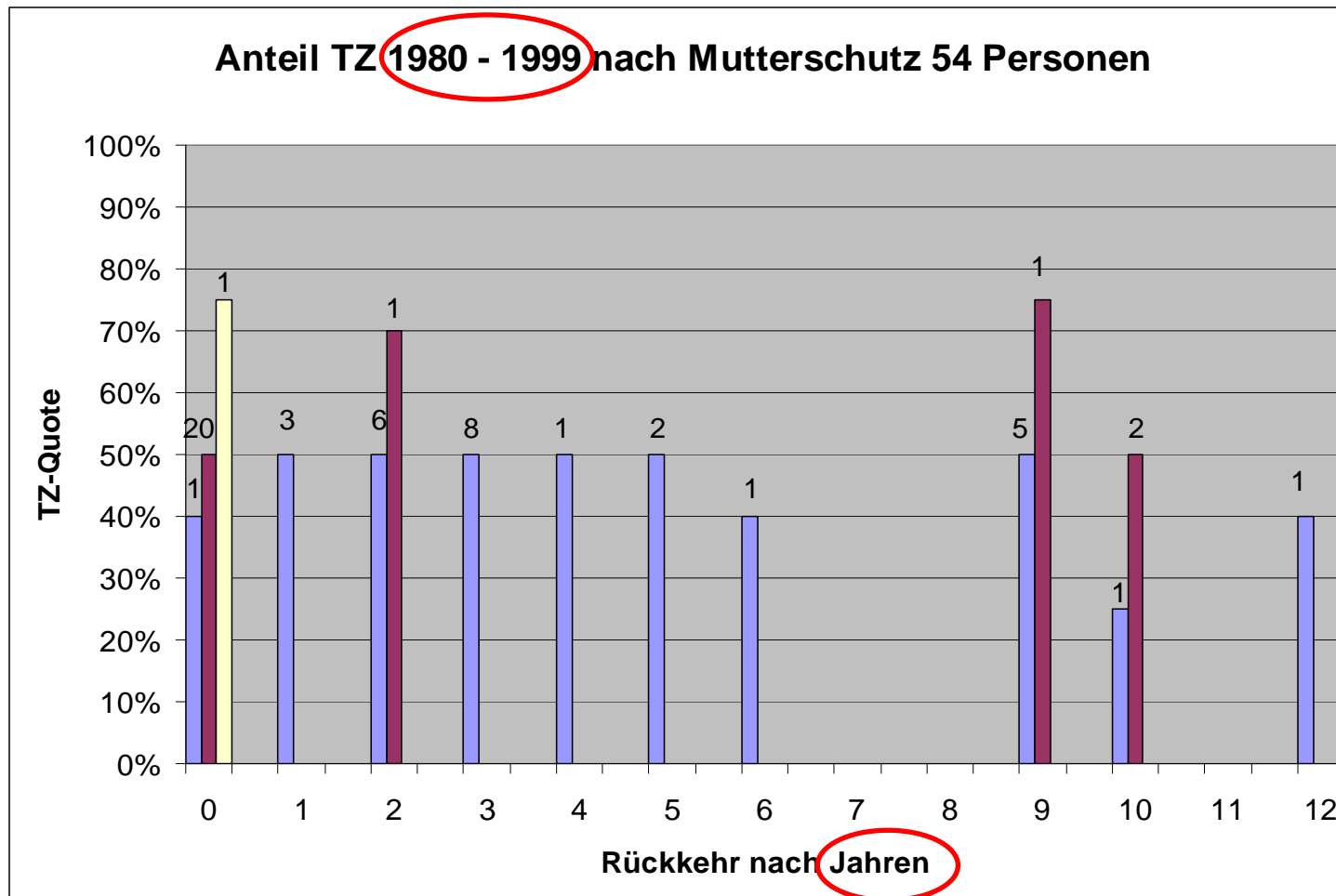
Median w + m = 51 Jahre

# Altersstruktur FA Trier nach Köpfen + VZA

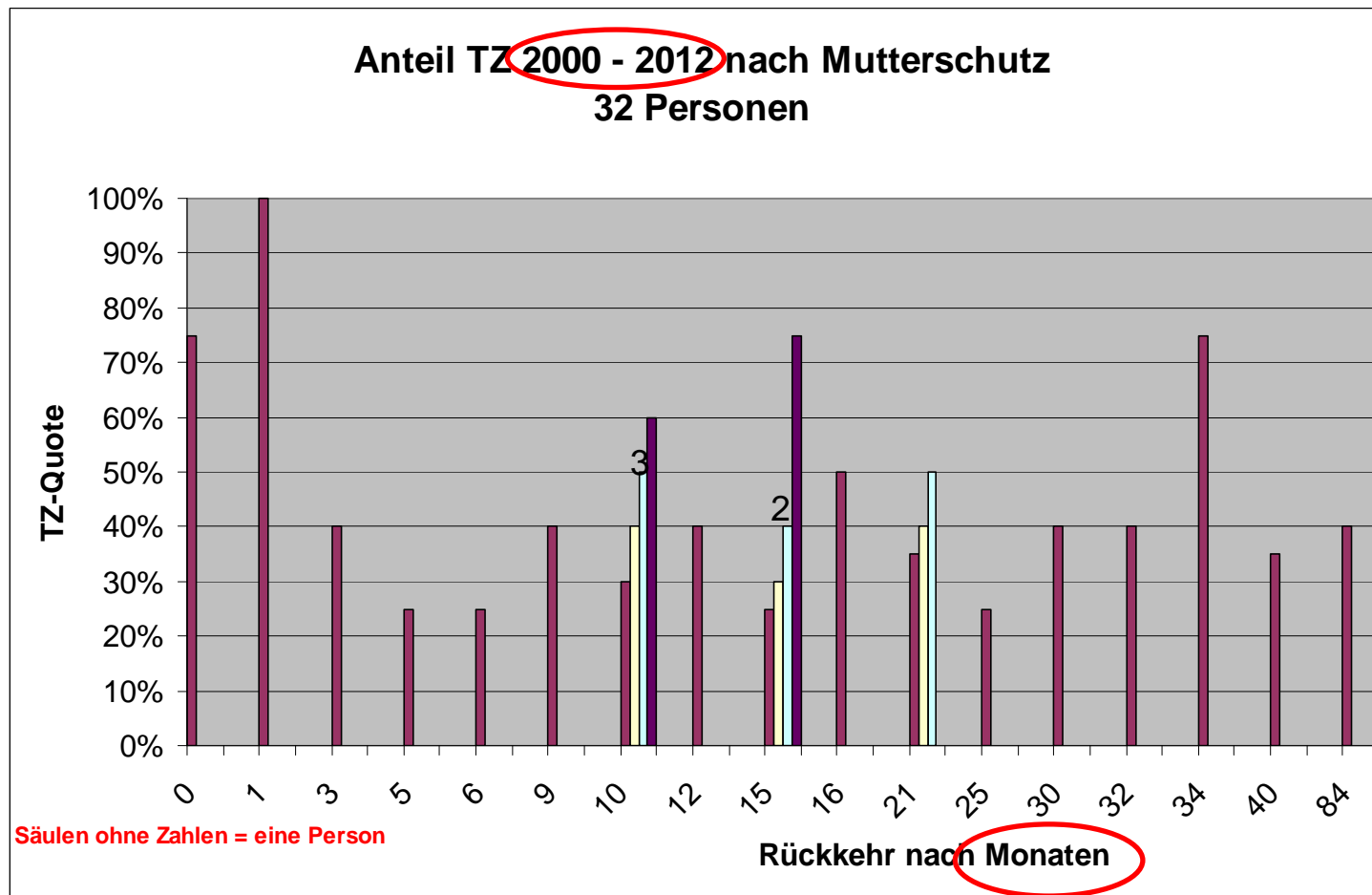




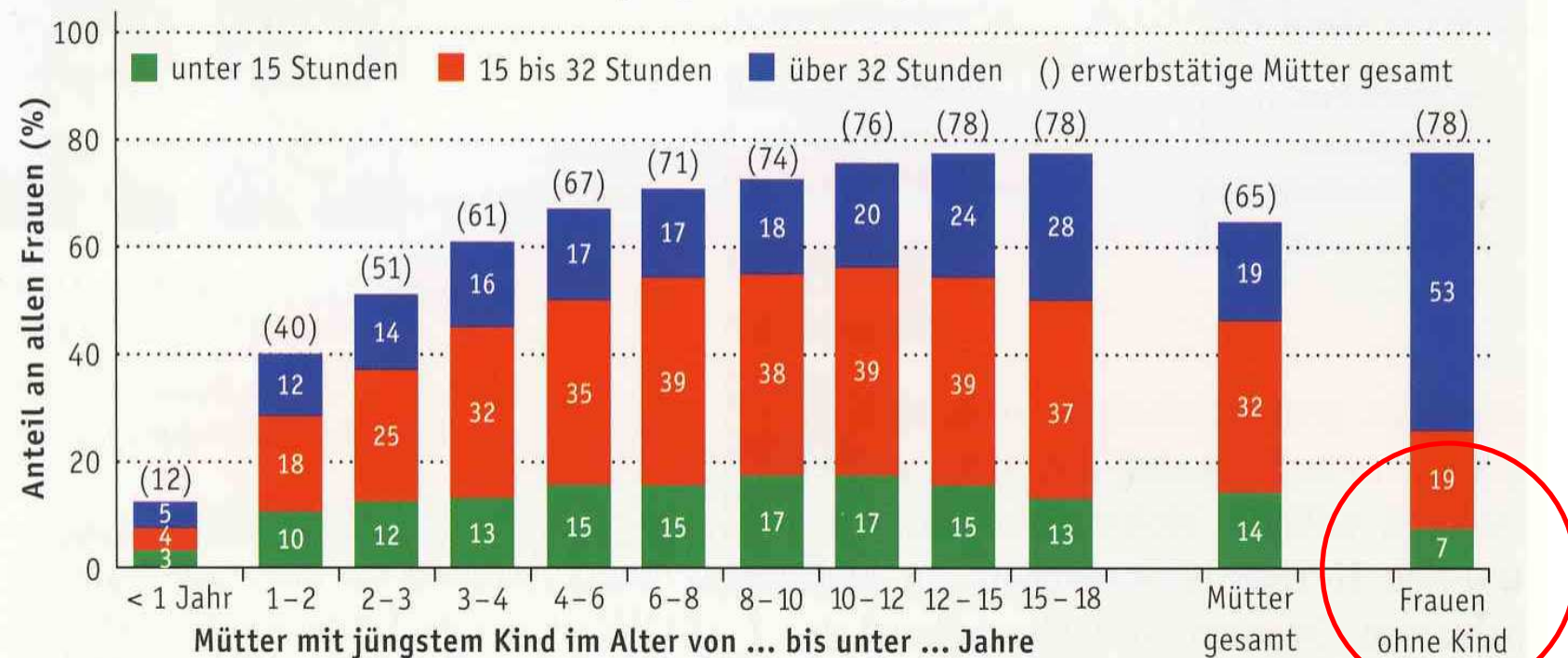
# Beschäftigung nach Elternzeit - FA Trier



# Beschäftigung nach Elternzeit - FA Trier



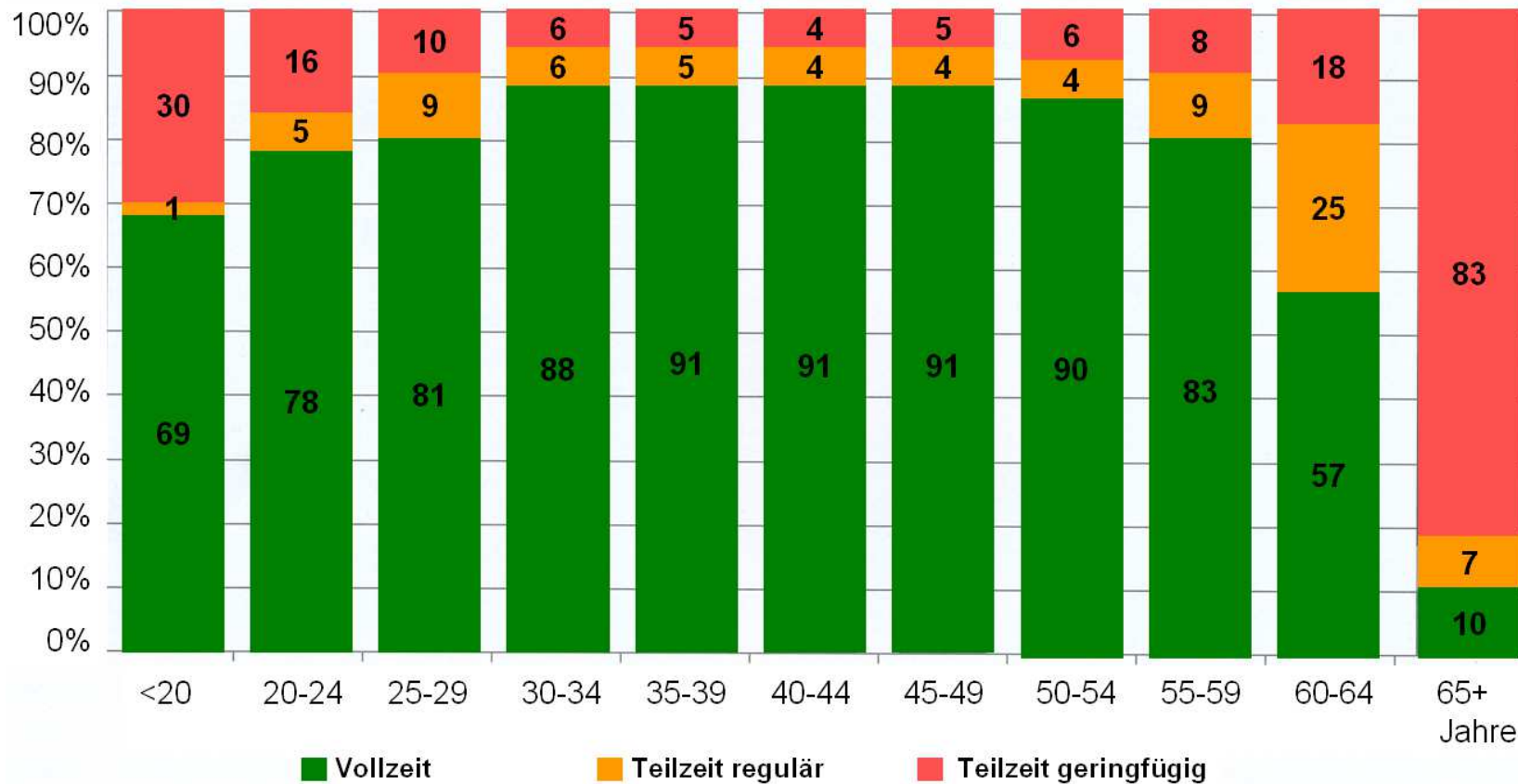
# Erwerbstätigenquoten von Müttern und Frauen ohne Kind im Alter von 20 bis 55 Jahren nach Erwerbsmuster und Alter des jüngsten Kindes, Deutschland 2010



Datenquelle: Mikrozensus 2010, Berechnung Prognos. Darstellung aus: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Grundlagenpapier Ausgeübte Erwerbstätigkeit von Müttern. Arbeitsmaterialien aus dem Zukunftsrat Familie. 2012.

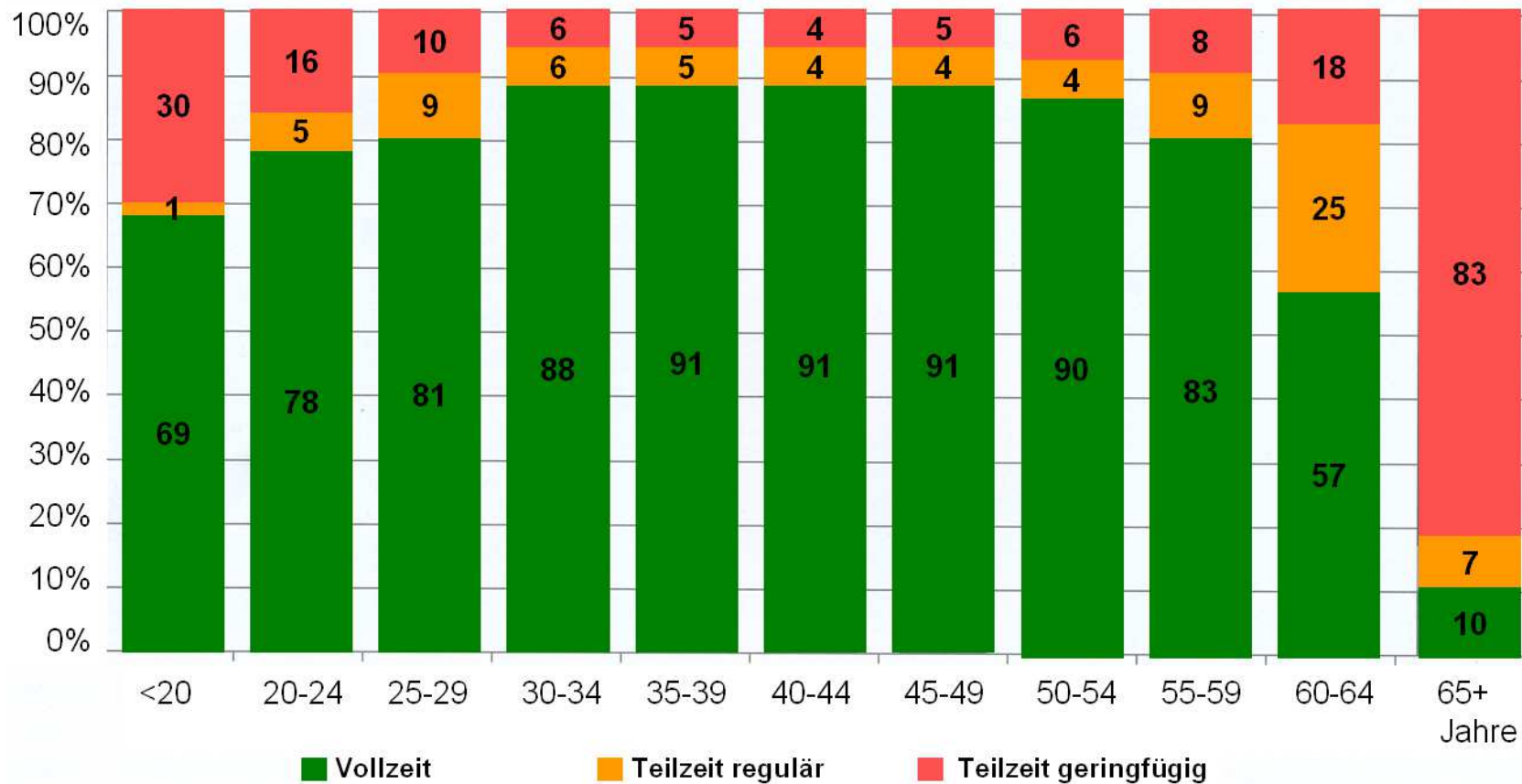
Quelle:  
Prognos Trendletter 2/2012

## Männer – Umfang der Erwerbstätigkeit im Lebenslauf



Quelle:  
 IAB Arbeitszeitberechnung 2011, Berechnung des ifo Instituts.  
 Im 8. Familienbericht, Bundesministerium für Familie v. 15.03.2012

## Frauen – Umfang der Erwerbstätigkeit im Lebenslauf

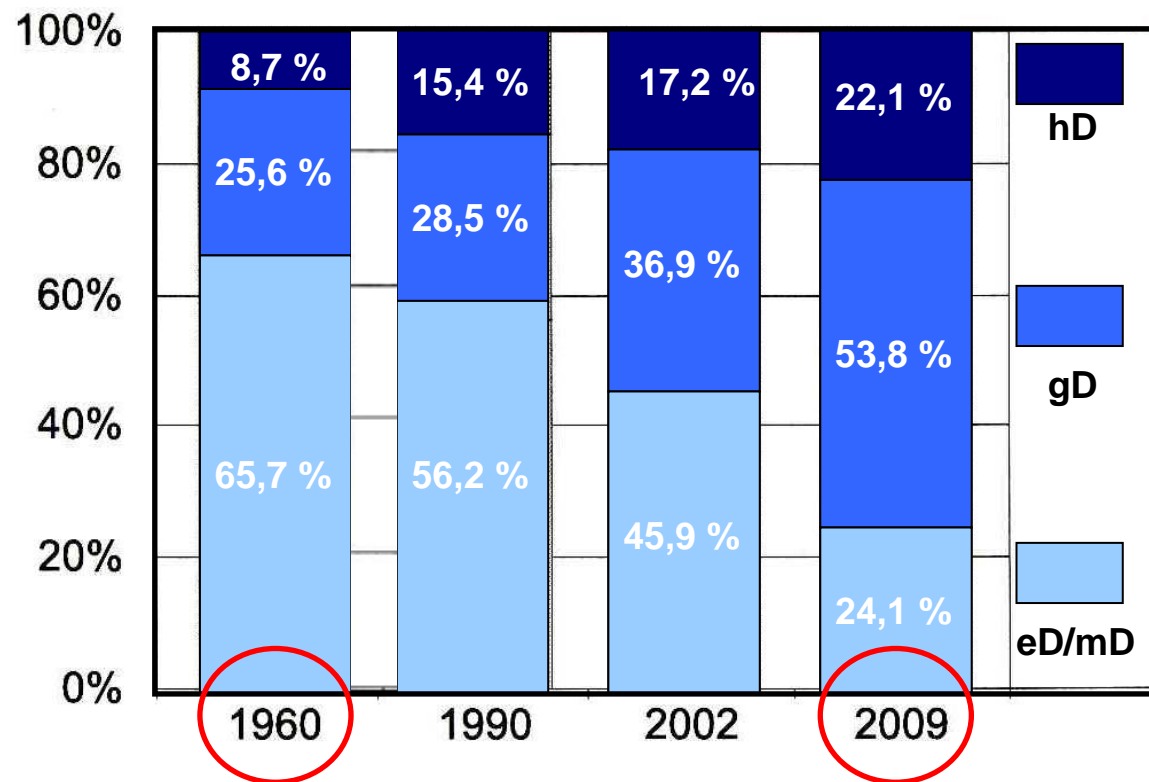


Quelle:

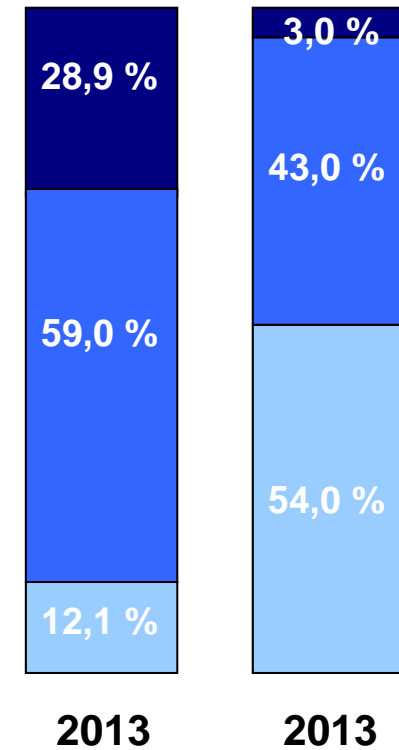
IAB Arbeitszeitberechnung 2011, Berechnung des ifo Instituts.  
Im 8. Familienbericht, Bundesministerium für Familie v. 15.03.2012

# Personal im öffentlichen Dienst nach Laufbahnen in der BRD

RP FinVerw

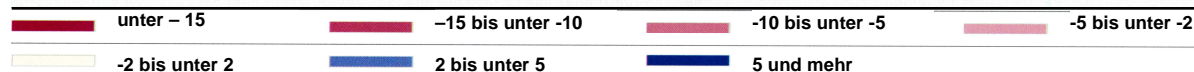
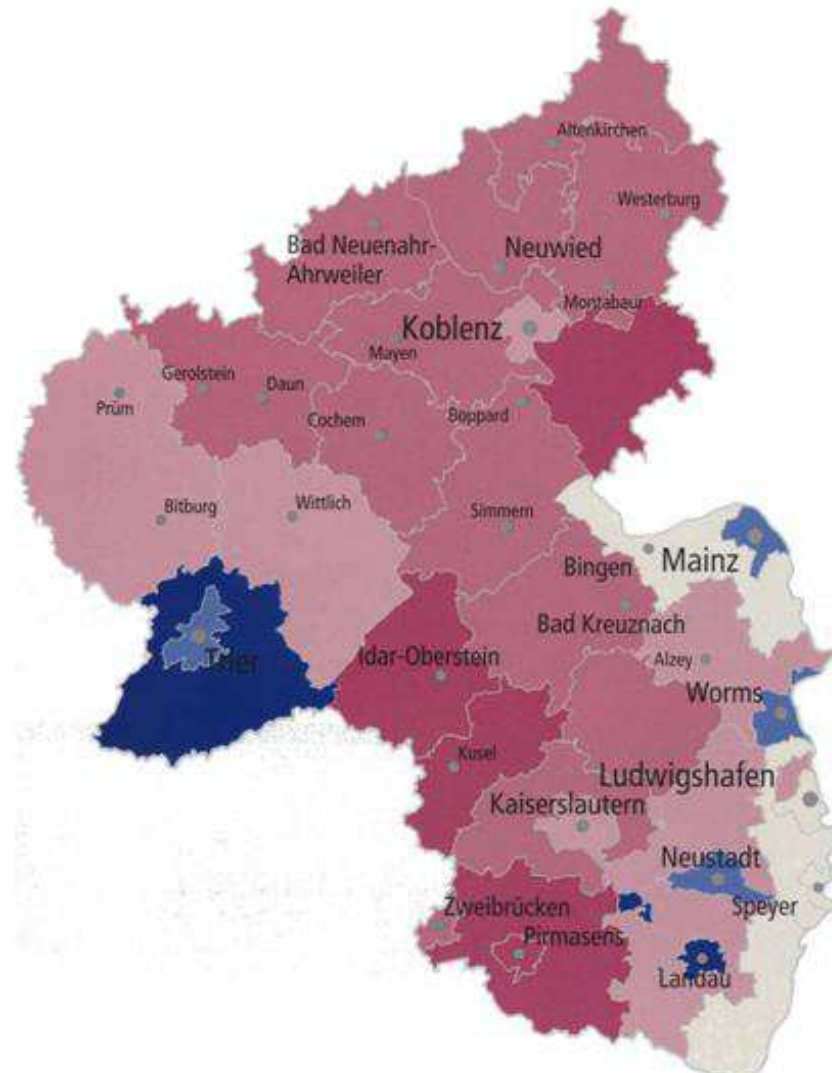


Quelle:  
Statistisches Bundesamt 1990-2009  
in Christoph Reichard/Manfred Röber  
"Ausbildung der Staatsdiener  
von morgen" 2012



Quelle:  
FM RP  
08.05.2013

# Bevölkerungsentwicklung RLP 2009 bis 2030 in Landkreisen und kreisfreien Städten (%)



Quelle:  
"Deutschland im demographischen Wandel", Bertelsmann Stiftung 2011

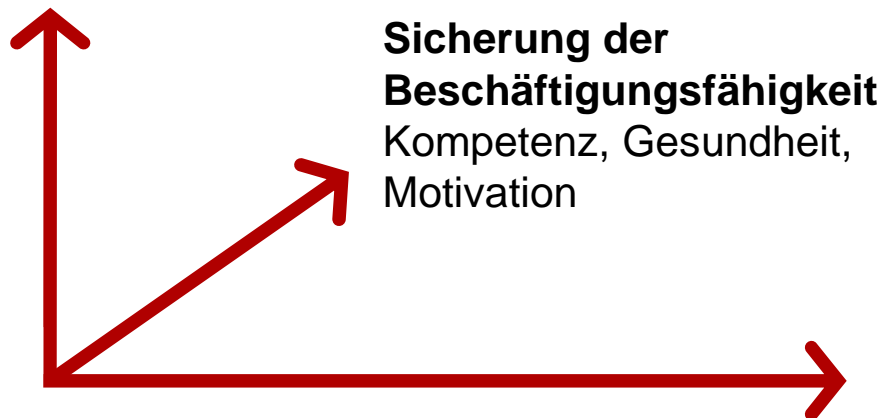
# Drei Dimensionen der lebensphasenorientierten Personalpolitik

---

## Demografieorientierung

Überalterung

Sinkende Schülerzahlen



## Work-Life-Balance

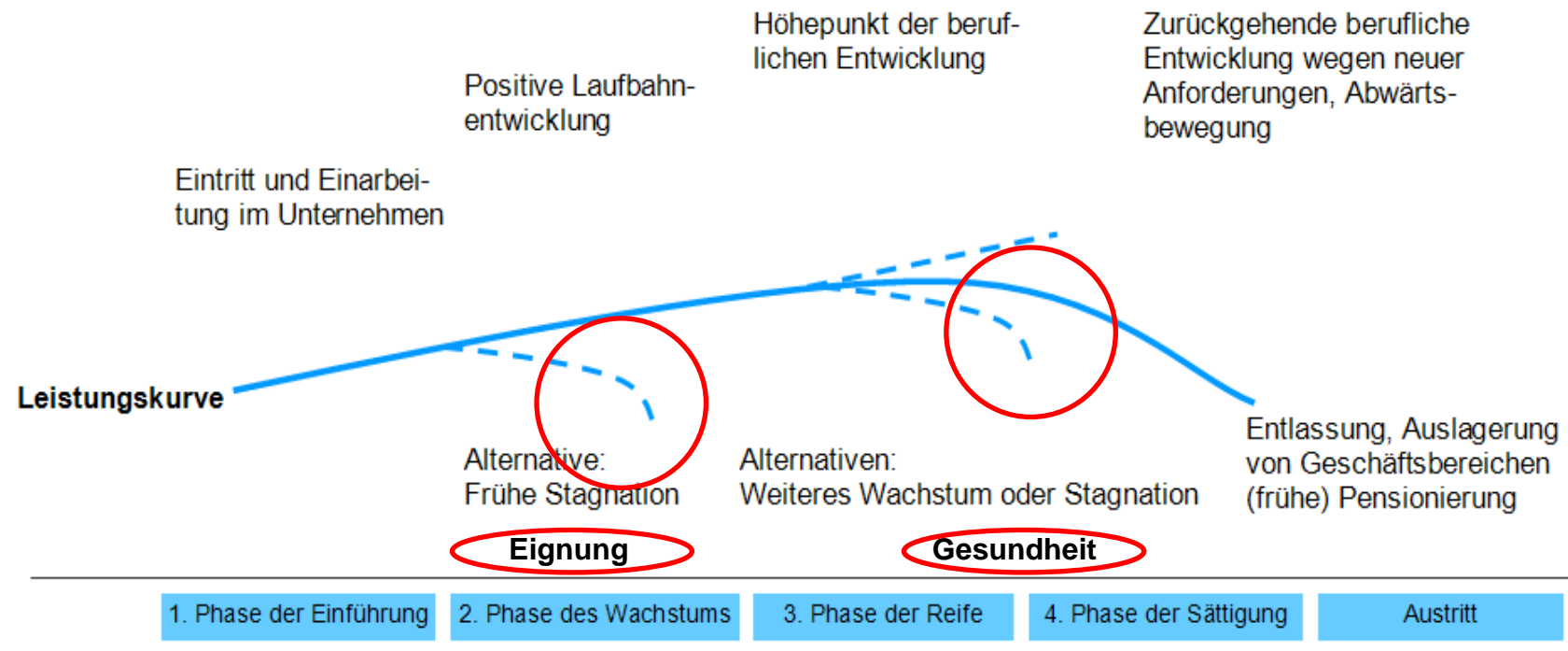
Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben

**Generation Y**

In Anlehnung an:  
Ministerium für Wirtschaft  
"Strategie für die Zukunft" 2011



# Beruflicher Lebenszyklus



Quelle: in Anlehnung an: Work-Life-Balance, Bertelsmann Stiftung 2009; ähnlich schon Sattelberger 1991, 29

## II. Warum "Lebensphasenorientierte Personalpolitik" ?

---

- "Personelle Erosion" durch Demografie / Altersstruktur
- vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt infolge sinkender Schüler-/Studentenzahl
- Arbeitgeber müssen sich beim Arbeitnehmer bewerben
- lebenslanges Lernen in einem Beschäftigungsverhältnis auf Lebenszeit
- veränderte Anforderung von Arbeitnehmern an Arbeitgeber
- "Leben ist mehr als nur Arbeit" - Generation Y
- vom "Dienstherrn" im besonderen "Pflichten- und Treueverhältnis" zum zeitgemäßen Arbeitgeber

# Megatrends im Personalbereich

## Auswirkungen der Megatrends

Steigende Bedeutung von Wissen und Kompetenz  
Zunehmender Bedarf an Fachkräften  
Einbeziehung aller Wissensträger durch Nutzung der Vielfalt

Verschiebung der Altersstruktur (mehr Ältere, weniger Nachwuchs, mittelfristig weniger Erwerbspersonen)  
Sinkender Bestand an Fachkräften  
Verlängerung der Lebensarbeitszeit

Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben

Beschäftigungsfähigkeit

Demografieorientierung

Work-Life-Balance

## Nachhaltige Personalpolitik



Herausforderungen für die Unternehmens- und Personalpolitik

Quelle:  
"Strategie für die Zukunft"  
Ministerium für Wirtschaft  
Rheinland-Pfalz 2011

# Berufsphasen und Lebensphasen

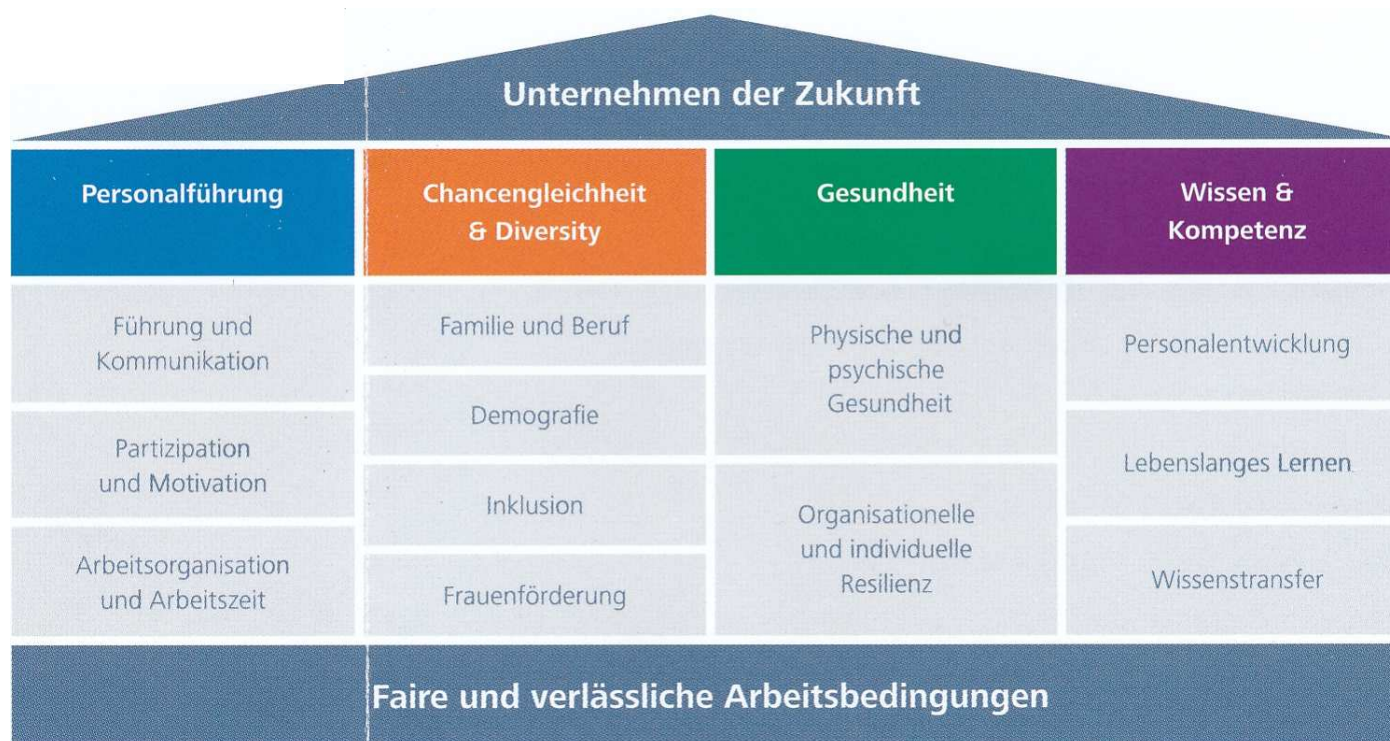
## Die Handlungsfelder der Lebensphasenorientierten Personalpolitik



Die Handlungsfelder der Lebensphasenorientierten Personalpolitik

Quelle:  
"Strategie für die Zukunft"  
Ministerium für Wirtschaft  
Rheinland-Pfalz 2011

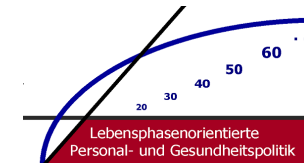
# Unternehmen der Zukunft



Quelle:  
Initiative Neue  
Qualität der Arbeit,  
Berlin 2013



# III. Praxisbeispiel Finanzamt Trier



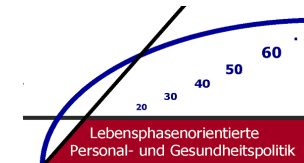
Seit 2009 beschäftigt sich das Finanzamt Trier mit den Folgen des demografischen Wandels.

- Medianalter liegt bei 50,5 Jahre
- bei den männlichen Bediensteten 54 Jahre.
- unterschiedliche Wertevorstellungen und Fähigkeiten der jüngeren und älteren Mitarbeiter verbinden
- Wissen trotz hohem Abgangsvolumen erhalten.

Es gibt 5 Handlungsfelder:

- Gesundheitsförderung,
- Arbeitsplatz und Arbeitsschutz,
- Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung,
- Personalführung und Unternehmenskultur,
- Qualifizierung und Fortbildung, Kompetenzentwicklung.

# LOPP im Finanzamt Trier



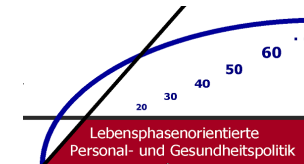
## 1. Gesundheitsförderung

- Halbjährliche Fehlzeitenanalyse – berufliches Eingliederungsmanagement
- Workshop "Gesund älter werden im Beruf"
- Gesundheitstage oder- wochen
- regelmäßige Wirbelsäulengymnastik
- Gesunde Ernährung / After-work-Küche
- Gripeschutzimpfung und Blutwertebestimmung
- AHG Gesundheitsdienst
- Pflegeleitfaden
- wöchentlicher Walking- und Lauftreff
- Übungen „aktive Entspannungspausen“
- Einrichtung eines Raumes "Erste Hilfe"
- Suchtbeauftragte
- Selbsthilfe-Verein "Hoffnungsschimmer"

➔ Ihre Gesundheit ist uns wichtig!

➔ Die Finanzsportgemeinschaft ist Initiator und Motor vieler Aktivitäten

# LOPP im Finanzamt Trier



## 2. Arbeitsplatz und Arbeitsschutz

- Ausreichend große und helle Arbeitsplätze
- Ergonomische Möbelausstattung
- Überprüfung des Feuerschutzes
- Evakuierungsübung
- Ausbildung Brandschutzhelfer
- Ersthelfertraining

➔ vom Arbeitsort zum Lebensraum

## 3. Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

- Größere Teams auch wegen Teilzeitkräften
- Patenmodell für Rückkehrer/innen aus Beurlaubung
- Eltern-Kind-Zimmer
- Ferienfreizeit für Kinder von Beschäftigten

Entscheidend:

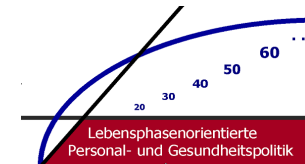
- Arbeitsortmodelle
- Arbeitszeitmodelle



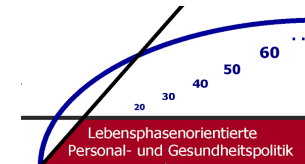
örtliche Flexibilität  
Zeitsouveränität



# Eltern-Kind-Zimmer

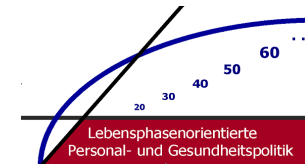


# Ferienfreizeit für Kinder von Beschäftigten

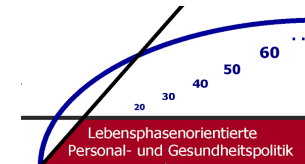




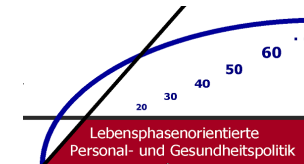
# Gesundheitliche Vorsorge



# Lauftreff



# LOPP im Finanzamt Trier



## 4. Personalführung und Unternehmenskultur

- Workshop für Führungskräfte "Führen und Gesundheit"
- Einführung Führungskräfte-Feedback
- Einbau von LOPP in Anforderungsprofile und Beurteilungs-Vorschriften

➡ LOPP in die Führungsinstrumente einbauen

## 5. Qualifizierung, Fortbildung und Kompetenzentwicklung

- Fortbildungskreis – Arbeitskreis Qualität
- gezielte Ansprache zum Erwerb höherer Bildungsabschlüsse
- gezielte Ansprache für die Teilnahme an Aufstiegsverfahren
- Wissenstransfer durch strukturierte Übergabe der Funktionen
- Teilzeit für Studium / Beurlaubung für Referendarzeit

➡ Beschäftigungsfähigkeit sichern

## IV. Kosten und Nutzen

---

+ hohes Erwerbspotential Frauen

+ hohe Bindungswirkung

+ Ausbildungskosten gehen nicht verloren

+ geringe Wiedereingliederungskosten

aber auch

- höherer Organisationsaufwand bei Teilzeit

- Absprachen in Teams erforderlich

- Teilzeit vorwiegend vormittags und Montag bis Donnerstag

- jahrelanges Verbleiben in unterhäftiger Teilzeit

# V. Erfahrungen bei der Einführung und Umsetzung

---

- Erwerbspotential von Frauen wird erhöht
- Erwerbsvolumen bleibt noch zurück
  - wer mehr Frauen einstellt muss mehr Personal einstellen
- Spannungsfeld LOPP und Kundenorientierung
  - LOPP ist ein Instrument - kein Ziel der Personalpolitik
  - LOPP ist kein Alleinstellungsmerkmal mehr des öD
  - kein "one best way" – viele Einzelmaßnahmen
  - unterschiedliche Lage der "rush hour" je nach Laufbahnen/Ausbildung
  - flexibel in Arbeitszeit und Arbeitsort sein
  - stärkere Werbung um Migranten – Diversity erforderlich



# "Marke Öffentlicher Dienst" - Image

---

- Zeitschrift "Stern" - Artikel vom 14.03.2013 zu den "Big Four"
  - Stellenausschreibung Finanzverwaltung Staatsanzeiger 21.05.2013 mit bloßem Hinweisen auf LGG und Vereinbarkeit
  - Anders Ministerium für Umwelt Staatsanzeiger 06.05.2013
    - " Wir bieten einen interessanten, anspruchsvollen und abwechslungsreichen Tätigkeitsbereich und einen mit moderner Informationstechnik ausgestatteter Arbeitsplatz."
- ➔ Werbung mit attraktiver, sinnstiftender Tätigkeit und zeitgemäß handelndem Arbeitgeber



# Werbung für Baden-Württemberg

Beim Job geht's uns  
vor allem  
um die Knete.



☛ Sie halten uns für geldgierig? Irrtum! Wir haben doch nur von Knete gesprochen. Richtig, wir meinen die Knete, von der Ihr Kind beim Spielen nicht genug bekommen kann. Denn wir in Baden-Württemberg möchten, dass Ihr Kind auch dann unbeschwert spielen kann, wenn Sie arbeiten. Deshalb arbeiten wir jeden Tag an einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie – etwa durch den gezielten Ausbau der Ganztagsbetreuung im Land. Aber auch unsere Unternehmen gestalten den Arbeitsalltag sehr

familienfreundlich: beispielsweise mit Betriebskindergärten und flexiblen Arbeitszeitmodellen, die den Wiedereinstieg in den Beruf erleichtern. Und das mit Erfolg, wie die steigende Zahl berufstätiger Mütter zeigt. Na ja, und wenn wir schon über Knete reden: In Baden-Württemberg können Sie auch überdurchschnittlich gut verdienen. Die immer bessere Vereinbarkeit von Job und Familie: nur ein Grund, jetzt umzuziehen. Viele weitere gute Gründe finden Sie unter [www.BW-jetzt.de](http://www.BW-jetzt.de).

BW-jetzt.de  
facebook.com/BWjetzt  
@BWjetzt



**Baden-Württemberg**  
Wir können alles. Außer Hochdeutsch.

☛ Sie halten uns für geldgierig? Irrtum! Wir haben doch nur von Knete gesprochen. Richtig, wir meinen die Knete, von der Ihr Kind beim Spielen nicht genug bekommen kann. Denn wir in Baden-Württemberg möchten, dass Ihr Kind auch dann unbeschwert spielen kann, wenn Sie arbeiten. Deshalb arbeiten wir jeden Tag an einer guten **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** etwa durch den gezielten Ausbau der Ganztagsbetreuung im Land. Aber auch unsere Unternehmen gestalten den Arbeitsalltag sehr

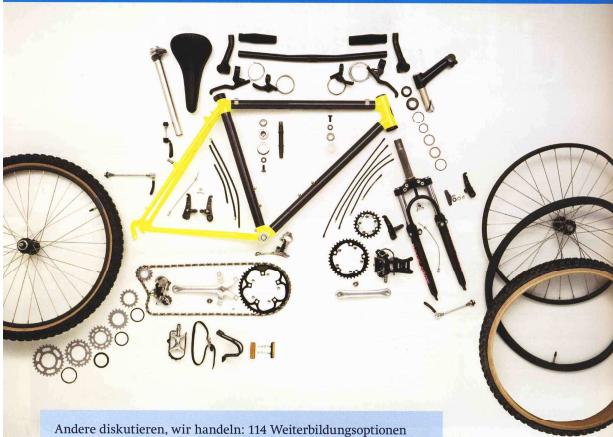
familienfreundlich: beispielsweise mit Betriebskindergärten und flexiblen Arbeitszeitmodellen, die den Wiedereinstieg in den Beruf erleichtern. Und das mit Erfolg, wie die steigende Zahl berufstätiger Mütter zeigt. Na ja, und wenn wir schon über Knete reden: In Baden-Württemberg können Sie auch **überdurchschnittlich gut verdienen**. Die immer bessere Vereinbarkeit von Job und Familie: nur ein Grund, jetzt umzuziehen. **Viele weitere gute Gründe finden Sie** unter [www.BW-jetzt.de](http://www.BW-jetzt.de).

Quelle:  
Süddeutsche Zeitung, Juni 2013



# Werbung für Freshfields


2 Jahre  
SMART BALANCE



Andere diskutieren, wir handeln: 114 Weiterbildungsoptionen für Associates +++ 506 Teilnehmer an Soft-Skills- und Business-Trainings +++ 640 Stunden Feedbacktrainings für Partner und Associates +++ 55 Partner zu Mentoren für Anwältinnen ausgebildet +++ 50 Associates in Elternzeit, davon 28 Männer +++ 35 Teilzeit-Associates +++ 20 Associates im Sabbatical +++ Und es geht weiter.

Freshfields Bruckhaus Deringer

stepintothecircle.com



Andere diskutieren, wir handeln: 114 Weiterbildungsoptionen für Associates +++ 506 Teilnehmer an Soft-Skills- und Business-Trainings +++ 640 Stunden Feedbacktrainings für Partner und Associates +++ 55 Partner zu Mentoren für Anwältinnen ausgebildet +++ 50 Associates in Elternzeit, davon 28 Männer +++ 35 Teilzeit-Associates +++ 20 Associates im Sabbatical +++ Und es geht weiter.



Freshfields Bruckhaus Deringer

stepintothecircle.com

Quelle:  
azur 100 Top-Arbeitgeber 2013



# Werbung für AUDI

Vorsprung durch Technik Audi

## Beste Gründe für das Arbeiten bei Audi: Kinder gehören bei Audi zur Familie

»Beste Gründe bei Audi zu arbeiten« sind so individuell wie die Kinder unserer Mitarbeiter. Mit flexiblen Eltern- und Arbeitszeitmodellen sowie attraktiven Kinder-Betreuungsangeboten bietet Audi ideale Voraussetzungen, um Beruf und Familie in Einklang zu bringen.

So nutzt Dr.-Ing. Jutta Blobner, Leiterin Entwicklung Akustik Audi A3, TT und Q3, regelmäßig das Angebot der flexiblen Kinderbetreuung. Kommt kurzfristig ein Termin dazwischen, steht eine Dienstreise an oder hat der Kindergarten geschlossen, weiß sie ihren Sohn dort immer in besten Händen.

Mehr erfahren unter: [www.arbeiten-bei-audi.de](http://www.arbeiten-bei-audi.de)

Beste Gründe bei Audi zu arbeiten finden Sie auch hier.

Kraftstoffverbrauch in l/100km kombiniert: 6,6–3,8;  
CO<sub>2</sub>-Emissionen in g/km kombiniert: 152–99

## Beste Gründe für das Arbeiten bei Audi: Kinder gehören bei Audi zur Familie

»Beste Gründe bei Audi zu arbeiten« sind so individuell wie die Kinder unserer Mitarbeiter. Mit flexiblen Eltern- und Arbeitszeitmodellen sowie attraktiven Kinder-Betreuungsangeboten bietet Audi ideale Voraussetzungen, um Beruf und Familie in Einklang zu bringen.

So nutzt Dr.-Ing. Jutta Blobner, Leiterin Entwicklung Akustik Audi A3, TT und Q3, regelmäßig das Angebot der flexiblen Kinderbetreuung. Kommt kurzfristig ein Termin dazwischen, steht eine Dienstreise an oder hat der Kindergarten geschlossen, weiß sie ihren Sohn dort immer in besten Händen.

Mehr erfahren unter: [www.arbeiten-bei-audi.de](http://www.arbeiten-bei-audi.de)

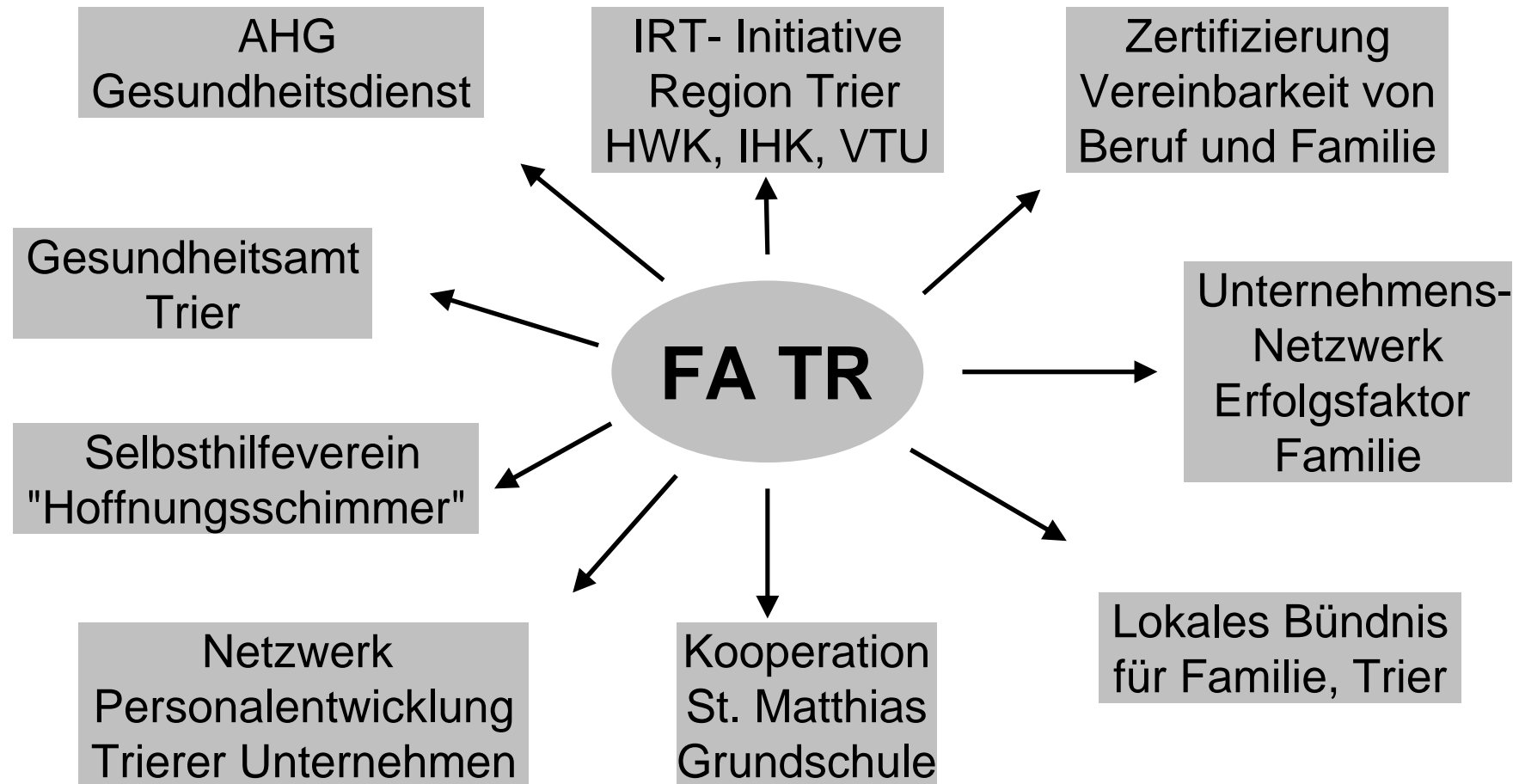
Quelle:  
Süddeutsche Zeitung Juli 2013

# VI. Handlungsempfehlungen

---

- man braucht viele passgenaue Lösungen im Einzelfall
- Anwesenheits- und Überstundenkultur ersetzen durch Ergebniskultur → Zielvereinbarung und Controlling
- altersgemischte Teams ausbauen
- altersorientiertes Lernen ermöglichen
- Netzwerke nutzen

# Netzwerke Finanzamt Trier



# Fazit

---

Lebensphasenorientierte Personalpolitik:

Machen Sie es einfach!