

# Generationenmanagement, Demografie, Diversität und Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung gestalten

Written by Beatrix Behrens and Carolin Eitner

Demografie, Diversität und Digitalisierung gestalten – ein Modell für ein Generationenmanagement (Teil I)

Dr. Beatrix Behrens & Dr. Carolin Eitner

## Vielfältige Herausforderungen für die Personalarbeit der Zukunft

Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit (Kompetenz, Gesundheit und Engagement) in jedem Alter und über alle Lebensphasen hinweg erfordert strategisch wie konzeptionell ein verändertes Rollenverständnis der Personalarbeit. Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Organisationen hängen hiervon im Wesentlichen ab. Insbesondere eine zunehmend von Vielfalt geprägte und älter werdende Belegschaft, der Wertewandel zwischen den Generationen, unterschiedliche partnerschaftliche Lebensmodelle, nicht mehr linear verlaufende Berufsbiografien und längere Lebensarbeitszeiten stellen erhöhte Anforderungen an ein nachhaltiges, modernes Personalmanagement. Parallel wird dieses den transformationalen Wandel hin zur digitalen Arbeitswelt und „New Work“ aktiv mitgestalten müssen. Neue Formen der Zusammenarbeit und Arbeitsinhalte bedingen ein verändertes Rollenverständnis zwischen Führungskräften

und Beschäftigten sowie sich wandelnde Kompetenzen in der Belegschaft.

## Gesamtheitliches Personalmanagement ist gefragt

Die Komplexität der künftigen Aufgabenerledigung und auch eine zunehmende Internationalisierung steigt und insofern bieten Ansätze eines ganzheitlichen Personalmanagements eine interessante Perspektive. Alle Funktionen wie die Personalgewinnung, das Lernen, die Personalentwicklung und ein auf Prävention ausgerichtetes Gesundheitsmanagement werden strategisch und konzeptionell miteinander verzahnt und möglichst auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet. Eng mit diesem Blick verbunden ist auch die Entwicklung eines modernen Verständnisses von Organisationsentwicklung. Hierunter wäre nicht nur die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation zu subsumieren. Die Herausforderungen der Zukunft setzen auch einen Wandel der Organisationskultur voraus, die stark von Wertschätzung und Dialog auf Augenhöhe geprägt sein sollte. Die 3 Ds Demografie, Digitalisierung, Diversität wollen „gemeinsam gedacht“ werden, um langfristig die Leistungsfähigkeit der Organisation zu erhalten. Ein viertes D für Demokratie wird bereits diskutiert. Insbesondere die jüngeren Generationen fragen innovative und kollaborative Arbeitsformen nach.

## Werbung und Bindung von Mitarbeitern in Zeiten des Fachkräftemangel

Viele Unternehmen und öffentliche Verwaltungen müssen sich daher mit Blick auf den Fachkräftemangel als wettbewerbsfähige Arbeitgeber am Markt positionieren. Vielfältige und spannende Aufgaben, Gemeinwohlorientierung bzw. gesellschaftliche Verantwortung, flexible Entwicklungsperspektiven, ein gutes Klima von Führung und Zusammenarbeit, Sinnhaftigkeit

der Aufgabenerledigung sowie Partizipation der Beschäftigten sind z.B. wichtige Stellhebel zur Gewinnung und Bindung von (neuen) Talenten. Dazu gehört auch eine von Wertschätzung und Chancengleichheit geprägte Kultur – dies unabhängig vom Alter.

Mitarbeiterbindung beginnt bei der Personalgewinnung verbunden mit einem guten Onboarding und endet in der Regel mit der Begleitung in den Ruhestand und ggf. darüber hinaus. Wie man sich als Arbeitgeber zum Beispiel von älteren Kollegen und Kolleginnen am Ende ihres Berufslebens verabschiedet ist auch ein deutliches Signal an jüngere Mitarbeitende. Hierüber kann die Personalarbeit im Innen- und Außenverhältnis kulturprägend wirken und Führung und Zusammenarbeit stärken.

### **Diversität, Demografie und Generationenmanagement**

Auch wenn in den vergangenen Wochen und Monaten, unabhängig von der aktuellen Pandemie, Themen wie Digitalisierung, Digitale Kultur, Digitale Kompetenzen im Fokus stehen – das Management des demografischen Wandels stellt weiterhin eine Herausforderung dar. Angesichts der steigenden Agilität bei Veränderungsprozessen und der zunehmenden Individualisierung der Personalarbeit werden rasch praktikable Lösungsansätze verlangt. Mit Blick auf die hohe altersbedingte Personalfuktuation droht ein Qualifikationsverlust in den Organisationen, den es gilt zu vermeiden. Wissen zwischen den Generationen zu teilen und voneinander zu lernen sowie strukturierte Prozesse für den digital unterstützten Wissenstransfer sollten prioritär sein.

Der sinkende Halbwertszeitwert des Wissens fordert lebenslanges Lernen von den Beschäftigten. Gleichzeitig werden auch die Führungskräfte in ihrer Rolle als „Coach“ gefordert sein, eine lernförderliche Arbeitsgestaltung neben der operativen Aufgabenerledigung im Blick zu

haben und auf individuelle Lernsituationen einzugehen.

### **Neue Kompetenzen für eine moderne und digitale Arbeitswelt**

Mit Blick auf den Wandel in der Arbeitswelt stärken Wirtschaft und Verwaltung zunehmend die Eigenverantwortung und die Selbstorganisation der Beschäftigten. Diese umfasst z.B. die eigene persönliche Entwicklung, das lebenslange Lernen und die Gesundheit – unterstützt durch entsprechende Angebote der Personalbereiche und Begleitung durch die Führungskräfte. Als relevante Kompetenzen werden auch mit Blick auf eine mobile Arbeitswelt Kompetenzen wie Selbstorganisation, Resilienz, Sensitivität, Fähigkeit zum Networking als wichtig für die Zukunft genannt. Im Kern benötigt man Kompetenzen für eine moderne und digitale Arbeitswelt und nicht nur eine Digitalisierungskompetenz.

### **Herausforderungen für die Personalentwicklung**

Die Herausforderung wird insgesamt sein, die Mitarbeitenden möglichst so zu unterstützen, dass die Kompetenzen, die Gesundheit und das Engagement in jedem Alter und in jeder Lebensphase gefördert werden. Dabei ist auch die individuelle Berufs- und Lebensplanung ein bei der Personalentwicklung zu berücksichtigender Faktor, um Talente langfristig zu binden und auch die Potenziale Älterer zu nutzen.

Dieser personalpolitische Ansatz unterstützt zugleich auch die Förderung der Gleichstellung und Chancengleichheit in einem professionellen Diversitätsmanagement. Ein auf Inklusion ausgerichtetes Handlungsfeld „Alter und Generationen“ kann hierin strategisch und konzeptionell integriert werden. Gender Mainstreaming kann eine relevante Querschnittsfunktion wahrnehmen.

**Zukünftige Themen für das Generationenmanagement**

Wie dies praxisorientiert gelingen kann, sollen in den kommenden Wochen mehrere Beiträge aufzeigen, zum Beispiel:

- Lebensphasenorientiertes Personalmanagement als Basis für ein Generationenmanagement
- Potenziale Älterer fördern – den Ruhestand aktiv begleiten (Offboarding)
- Ältere Belegschaft und die Vorbereitung auf die Digitalisierung
- Kompetenzen für eine moderne und digitale Arbeitswelt
- Gesundheitsstrategien zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

- Engagementförderung (Employee Engagement) als Erfolgsfaktor

Zu diesen Themen wird EIPA eine Reihe von digitalen Veranstaltungen anbieten, die die Gelegenheit zum Wissenstransfer, Networking und kollegialem Coaching und zur konzeptionellen Entwicklung bieten.

Lesen Sie auch **Teil II**, **Teil III** und **Teil IV** dieser Reihe

**Abonnieren Sie unseren Newsletter und bleiben Sie auf der Höhe zu unserer neuen Aktivitäten rund um die Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung**

**Dieser Blog stellt die Meinung des Autors dar und spiegelt nicht grundsätzlich die Meinung des EIPA.**