

# An der Lebensphase orientiert

**Personalentwicklung muss sich den demografischen Anforderungen umfassender stellen.** von [Irene Sachse](#)

**D**ie demografische Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung bewirkt eine Verschiebung der Altersstruktur. Es wird zunehmend schwieriger, geeignete Berufseinstiegs- bzw. Berufseinstiegs- und Nachwuchskräfte zu finden und diese lange in der Organisation zu halten. Auf diese Herausforderung muss die Personalentwicklung reagieren und durch eine altersgruppenorientierte Kompetenzentwicklung für die Beschäftigungsfähigkeit altersdiverser Belegschaften sorgen.



## AD PERSONAM

Mag.<sup>a</sup> Irene Sachse, M.Ed., ist Organisationsberaterin, Geragogin mit den Arbeitsschwerpunkten Employability und intergenerationelles Lernen, Personal- und Organisationsentwicklerin und Trainerin. Konzeption und Umsetzung von lebensphasenorientierten Lern-, Bildungs- und Entwicklungsprozessen in der beruflichen und nachberuflichen Lebensphase sowie am Übergang zwischen Berufsleben und Pension stehen bei ihr im Zentrum.

Auch wenn beim Thema demografischer Wandel auf den ersten Blick ausschließlich „ältere“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen, geht es bei einem proaktiven Personalmanagement um die Entwicklung von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, entsprechend ihrer jeweiligen Lebensphasen und unabhängig von ihrem Alter. Das Personalmanagement muss die Demografie immer mitdenken.

Die Aufgabe der Personalentwicklung besteht darin, jene Strukturen und Prozesse zur Verfügung zu stellen, welche die Organisation und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen, demografisch bedingte Probleme

zu lösen, die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft zu erhalten und den Erfolg der Organisation zu sichern. Das bedeutet, dass Aufgaben wie die Gesundheitsförderung, Arbeitszeitorganisation und das Diversity Management als zentrale Handlungsfelder in der Unternehmenskultur verankert werden müssen. Dabei geht es letztendlich darum, die Haltung nachhaltig zu verändern. Effektive Gesundheitsförderung umfasst mehr als einen ergonomisch ausgestatteten Arbeitsplatz und den obligaten Obstkorb. Eine Gesundheitsförderung, die die Lösung demografisch bedingter Probleme verfolgt, fokussiert auf die Frage, welche Rahmenbedingungen in einer Organisation notwendig sind, damit Menschen ganzheitlich motiviert und gut arbeiten.

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) in Deutschland hält in ihrem Bericht zum demografischen Wandel in den Kommunalverwaltungen als strategisches Ziel für die Personalentwicklung fest, „... dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Potenziale so einbringen können, dass dadurch die kommunale Leistungserbringung optimiert werden kann.“<sup>1</sup> Die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Belegschaft ist nicht kalendarisch bestimmt, sondern durch das biologische Alter beeinflusst. Leistungsfähigkeit und -voraussetzungen sind individuell verschieden und von den konkreten Arbeitsinhalten abhängig. Das erfordert, dass die Personalentwicklung eine differenzierte Entwicklung der Leistungsfähigkeit mit dem Alter berücksichtigt. Beispiele dafür sind: die Sicherstellung des Bedarfs an jüngeren Nachwuchskräften, betriebliches Gesundheitsmanagement, das präventiv bei den jüngeren Beschäftigten ansetzt,

<sup>1</sup> KGSt: Der demografische Wandel in Kommunalverwaltungen. Strategische Ausrichtung und Handlungsansätze des Personalmanagements (=KGSt-Bericht Nr. 2010, 3). Köln 2010, S. 36.



**Abb. 1: Ausgewählte Handlungsfelder alternsgerechter Personalentwicklung**

Quelle: Irene Sachse in Anlehnung an Armutat (2012), Ham (2013), Deller u.a. (2008)

um die Leistungsfähigkeit frühzeitig zu fördern und langfristig zu erhalten.

**Lern- und Veränderungsfähigkeit erhalten**

In diesem Handlungsfeld geht es um die Förderung der Lernbereitschaft sowie die Lern- und Veränderungsfähigkeit. Lernen ist grundsätzlich bis ins hohe Alter möglich, aber von den individuellen Leistungsvoraussetzungen abhängig und muss durch Training erhalten und gefördert werden. Lebenslanges Lernen, verstanden als kontinuierliche altersübergreifende, bedarfsorientierte Weiterbildung und Qualifizierung, trägt zum Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit bei.

**Altersgerechte Unternehmenskultur gestalten**

Beschäftigte wünschen sich ein gesundes, erfülltes Erwerbsleben, in dem ihre Fähigkeiten zum Einsatz kommen und ihr Engagement gewürdigt wird. Das Management wünscht sich kompetente Mitarbeitende, die ihre Leistung in

den Dienst der Organisation und der Aufgaben stellen. Erfolg hat eine Organisation dann, wenn sie beide Aspekte berücksichtigt und in Balance halten kann. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die am voraussichtlichen Ende ihrer Karriere angelangt sind – d.h., dass keine Beförderung „nach oben“ mehr möglich ist – ist eine altersgerechte Laufbahngestaltung notwendig. Diese Gruppe verfällt oft in Routine und ist schwer zu motivieren. Es ist aber entscheidend, dass der Berufsweg für sie auch weiterhin interessant und herausfordernd gestaltet wird. Maßnahmen, wie etwa neue Arbeitsinhalte, Spezialaufgaben, Laufbahngespräche etc., können hier gegensteuern.

**Personalmarketing**

Um im Wettbewerb mit privaten Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern bestehen zu können, gilt es für die öffentliche Verwaltung die >

**„Personalentwicklung muss sich an den Lebensphasen orientieren.“**

eigene Position zu stärken und ihre Attraktivität im Blick zu behalten und zu steigern, um für qualifiziertes Personal interessant zu bleiben.

### **Erfahrungswissen nutzbar machen**

Betriebliches Wissen stellt eine wichtige Ressource in jeder Organisation dar, der systematische Transfer von Erfahrungswissen sowie der systematische Wissensaustausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander sind erfolgsentscheidend. Instrumente für den Wissenstransfer sind u.a. MentorInnenmodelle und Know-how-Tandems.

**„Beschäftigte wünschen sich ein  
gesundes und erfülltes Erwerbsleben.“**

### **Fazit**

Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Motivation sind im Sinne einer wirksamen altersgerechten Personalentwicklung Schlüsselbegriffe, um sich der Herausforderung des demografischen Wandels zu stellen. Die Beschäftigung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darf aber weder die einzige Strategie zur Lösung demografisch bedingter Probleme sein, noch darf sie sich auf die Gruppe der „Älteren“ beschränken. Im Vordergrund steht ein präventiver, bedarfsorientierter und altersübergreifender Ansatz der Personalentwicklung. Sie sollte proaktiv für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestaltet werden und auch bei jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ansetzen, um bei diesen das Bewusstsein für die Notwendigkeit zu wecken, dass Lern- und Veränderungsfähigkeit früh entwickelt werden muss. <

[Kommentar senden](#)

**Personalentwicklung muss Strukturen schaffen, um demografisch bedingte Probleme zu lösen.**

*Foto: iStockphoto*