

Lebensphasenorientierte Unternehmensführung

Wolfgang Döring, Erika Bergner, Hannes Piber



Warum Lebensphasenorientierte Unternehmensführung?

Unternehmen haben in den nächsten Jahrzehnten u.a. mit der Herausforderung fertig zu werden, die Erhöhung der Lebensalterstruktur ihrer MitarbeiterInnen mit den Marktentwicklungen und den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen in Einklang zu bringen. Es erfordert ein neues Denken und Handeln, den MitarbeiterInnen mit ihren Potentialen – differenziert nach den jeweiligen Lebensphasen – die gebührende Wertschätzung entgegen zu bringen und sie entsprechend in den Unternehmensprozessen einzusetzen. Die lebensphasendifferenzierte Betrachtung bringt interessante neue Denkmodelle und operative Handlungsmöglichkeiten ins Spiel. Gesichert ist die Notwendigkeit, das Thema offensiv und rechtzeitig anzugehen, um eine zukunftsorientierte Unternehmensführung gestalten zu können.

Allein die demographische Entwicklung und die vorliegenden Prognosen in unserem Wirtschaftsraum zwingen zu einer differenzierten Betrachtung des „Faktors Mensch“. Das „Köpfe-zählen“ ist nicht mehr zeitgemäß. Differenzierungen sollten folgende Aspekte berücksichtigen:

- Lebensphasen differenzierte Potentiale von Menschen
- Erfahrungsunterschiede
- Geschlecht
- Herkunft (Lebensraum/geographisch)
- Lebensmodelle, Lebensstil und Lebensorientierung

MitarbeiterInnen-Ressourcen werden in den nächsten Jahrzehnten immer schwieriger zu finden sein. Der Wettbewerb um gute MitarbeiterInnen steigt bereits derzeit deutlich an.

Die durchschnittliche Lebenszeit und die Dauer der Erwerbslebenszeit bzw. das Lebensalter bis zur Pensionierung steigen an. Daraus folgt, dass die Unterstützung der MitarbeiterInnen in der Gestaltung, Pflege und Erhaltung der persönlichen Vitalität (nach WHO: Mein Potential, um das gesamte Leben in allen Dimensionen zu bewältigen) eine zentrale Stelle in der Dimension „Gestaltung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens“ einnehmen wird.

Es ist für ein Unternehmen problematisch, sich mittelfristig nur um 45+ oder 50+ (meist Ver- und Entsorgungs-Programme!) zu kümmern. Die Weichenstellungen für die zweite Lebenshälfte werden meist zwischen Mitte 30 bis Mitte 40 getroffen. Darüber hinaus werden grundsätzlich in Unternehmen Menschen aller Altersgruppen und den damit verbundenen Potentialen gebraucht. Innerhalb der Altersgruppen ist die steigende Individualisierung, die kulturelle Unterschiedlichkeit etc. zu berücksichtigen (Diversity Management).

Die Zukunft liegt in einer proaktiven lebensphasengerechten Betrachtung der MitarbeiterInnen, einer entsprechenden Gestaltung der Unternehmensprozesse, Strukturen, Strategien, Arbeitsplatzmodellierungen und Arbeitszeitmodelle, sowie der Maßnahmen zur Prävention im Themenbereich Vitalität, Gesundheit (körperlich, seelisch/geistig und sozial) und von lebensbegleitenden Entwicklungsangeboten für alle MitarbeiterInnen.

Das Modell

Ausgehend vom dreigliedrigen Menschenbild – Körper, Seele, Geist – bedeutet eine menschengerechte Gestaltung der Organisation, für alle drei „Seinsformen“, eine Entfaltung zu fördern. Es gilt die Arbeit so zu gestalten, dass der Mensch körperlich keinen Schaden nimmt. Auf der seelischen Ebene ist es wichtig, dass die MitarbeiterInnen in ihrem Denken, Fühlen und Wollen angesprochen, gefordert und gefördert werden. Will man in Organisationen dem Menschen als geistiges Wesen gerecht werden, so braucht er Raum für eigene Ideen und Werte, aber auch für Lernen und Entwicklung. Welches Maß an Selbstbestimmung und Eigenverantwortung gesteht die Organisation ihren MitarbeiterInnen zu?

Die Gestaltung des Raums braucht zwei grundlegende Perspektiven:

1. Wie kann der Mensch seine Fähigkeiten entwickeln und vital bleiben?
2. Wie können seine Ressourcen zur Erreichung der Unternehmensziele optimal genutzt werden?



Die Integration der beiden Ziele „persönliche Entfaltungsmöglichkeiten“ und „leistungsfähige Organisation“ erfordert ein gutes Zusammenwirken von Organisations- und Personalentwicklung. Bei den von Trigon betreuten Projekten zur lebensphasenorientierten Unternehmensführung haben vor allem die Themen/Gestaltungsfelder eine wichtige Rolle gespielt, die in obiger Grafik angeführt sind.

Das Vorgehen

1. Sensibilisierung – Problembewusstsein schaffen

Im ersten Schritt geht es darum, Fragefelder wie Organisation, MitarbeiterInnen, Unternehmensumfeld und Zeitgeist zu betreten, die das Bewusstsein für das Thema fördern und zu konkreten, vertiefenden Diagnosen führen. Diese Sensibilisierung erfolgt in einem ausgewählten Kreis von Schlüsselpersonen.

Bei dieser Sensibilisierung gilt es vor allem die nachfolgend angeführten Fragen zu bearbeiten.

Organisation: • In welcher Situation steht das Unternehmen • Wie sehen Herausforderungen am Markt aus (Boom, Rückgang etc.) • Was ist die Prognose • Ist der Standort gesichert • Welche Investitionsabsichten stehen im Zentrum • Wie sieht die Struktur im Unternehmen bezogen auf Alter, Bildung und Gesundheit aus

Mensch: • Welche Werte auf die Arbeit bezogen sind wichtig • Wie lassen sich Menschen führen • Welche Führungskulturen bestehen • Wie werden Potenziale von MitarbeiterInnen berücksichtigt • Wie sieht die Bereitschaft für Engagement und Mobilität aus

Umfeld: • Welche Mitbewerber gibt es • Wie sehen die demographischen Prognosen im Standortumfeld aus • Wie ist die Altersstruktur im Umfeld und auch im Unternehmen • Was leitet sich daraus ab

Werte/“Zeitgeist“: • Welche Bedeutung hat Arbeit für die Unternehmen und für die Menschen • In welchen Formen stellt sich Arbeit dar • Welche Zukunftsbilder prägen die Zeit • Was ist wichtig • Welche Dynamiken entstehen daraus

2. Vorprojekt – die Prioritäten festlegen

Als zweiten Schritt erfolgt aufgrund des im ersten Schritt erarbeiteten Problembewusstseins und der für die Zukunft als wichtig erachteten Aspekte eine genauere Datenanalyse. Durch den Einbezug von weiteren MitarbeiterInnen wird die Sicht vertieft und verbreitert. Im Weiteren werden im Vorprojekt die Prioritäten der Themen definiert und die notwendigen Rahmenbedingungen für das folgende Umsetzungsprogramm festgelegt. Beispiele: siehe Grafik, S. 3.

3. Entwicklung und Umsetzung des Programms

In einem kontinuierlichen Prozess werden die einzelnen Themenfelder des Programms nach den Prinzipien der Prozessberatung ausgearbeitet und umgesetzt.

Für die einzelnen Schritte wird darauf geachtet, dass Entscheidungsträger als auch wo gefordert repräsentative Arbeits- und Projektgruppen gebildet werden.