

# Trigon Themen

## 1/05

### Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Entwicklungsorientierte Personalpolitik	02
LIFE: Eine attraktive Arbeitswelt für alle Generationen bei voestalpine	05
Lebensphasenbezogene Personalpolitik und Führung	07
Krisen dürfen sein – Krisen sind	10

Dieser Beitrag zeigt Prinzipien einer Personalpolitik auf, die sich an der Entwicklung des Menschen orientiert. Die Beachtung der Entwicklungsprinzipien ermöglicht die gezielte Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

FRIEDRICH GLASL

## Entwicklungsorientierte Personalpolitik

Trigon Entwicklungsberatung geht bei Beratung und Trainings von der Möglichkeit einer Entwicklung auf der Ebene des Individuums, der Gruppe, der Organisation und der Gesellschaft aus. Die Entwicklung von Organisationen wurde in den Trigon Themen schon vielfach behandelt (Glasl/Lievegoed 2004). In den weiteren Ausführungen konzentriere ich mich auf die Entwicklungsphasen der Erwachsenen und deren Bedeutung für die Personalpolitik. Für ein vertiefendes Studium sind am Schluss des Artikels einige wichtige Bücher angeführt.

### Begeisterung für Ideale und Idole

Viele Menschen treten in das Berufsleben ein nach der Pubertät, durch die eine Ablöse von alten Bindungen an bisherige Leitpersonen erfolgt ist. Um das 18. Lebensjahr beginnt nun eine Suche nach eigenen Werten und Idealen. Das Lebensgefühl dieses Alters ist das einer *Suche nach der eigenen Gralsburg*. Junge Menschen erkunden oft in kämpferischen Auseinandersetzungen ihre höchst persönlichen Ideale. Ihre Suche entspringt einer spirituellen Sehnsucht. Und wenn diese nicht befriedigt wird, droht sie zur Sucht umzuschlagen.

Suche nach der eigenen Gralsburg

Vor dem Hintergrund der Ideal-Orientierung wird die Welt der Erwachsenen ständig auf ihre Wahrhaftigkeit und Authentizität überprüft. Und wenn die jungen Menschen nicht bereits durch frühzeitigen Anpassungsdruck in der Schule deformiert worden sind, äußern sie ihre Kritik auch unumwunden. Dies nervt zwar viele Erwachsene, ist aber ein kostbares Potenzial, das genutzt werden sollte, indem in ernsthaften Gesprächen dazu eingeladen wird, kritische Beobachtungen zu äußern. Diese sind eine Signalfunktion für Verbesserungsmöglichkeiten, vor allem wo es um die Glaubwürdigkeit der Führung geht. Erwachsene Kolleginnen und Kollegen begehen oft den Fehler, den Jugendlichen ihre Ideale ausreden zu wollen, indem sie auf nüchternen Pragmatismus verweisen. Aber es verletzt nicht nur die Jugendlichen, sondern schadet auch der Organisation, wenn die Gaben der Jungen nicht respektiert und genutzt werden.

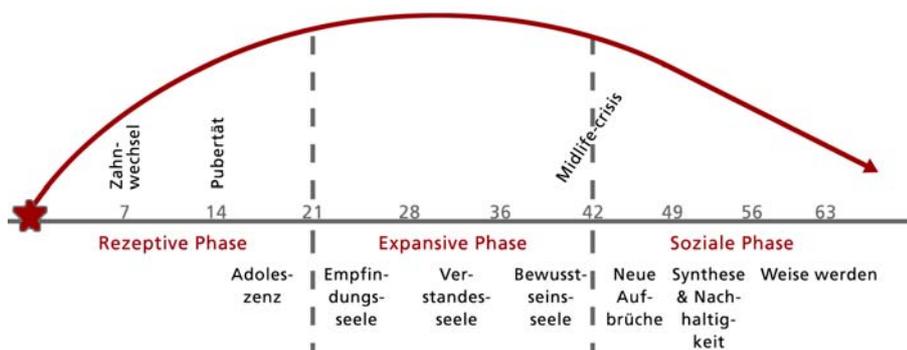
Zur Charakterisierung der folgenden drei Jahrsiebte bediene ich mich der Bezeichnungen (siehe Grafik1) von Lievegoed (1979), Steiner (1980) und Treichler (1981):

21-28: Entwicklung der Empfindungsseele

28-35: Entwicklung der Verstandesseele

35-42: Entwicklung der Bewusstseinsseele.

Grafik1: Lebensbogen der Jahrsiebte



### 21-28: Empfindungsseele: Sturm-und-Drang-Phase

Mit dem 20. Lebensjahr kommt das Ich eines Menschen voll zur Entfaltung. Für die folgenden sieben Lebensjahre sind Engagement und Emotionalität charakteristisch. Junge Erwachsene wollen ihre Möglichkeiten und Grenzen im praktischen Leben erfahren. Sie lernen weniger durch gut gemeinte Ratschläge älterer Kolleginnen und Kollegen, sondern durch eigenes Empfinden. Deshalb sind

Planungsaufgaben, in denen es nicht zu einer Konfrontation mit den Auswirkungen der eigenen Planung kommt, in diesem Alter nicht gut. Nach dem Erledigen einer Aufgabe müssen unmittelbar Rückmeldungen gegeben werden. Darauf sollten die Beurteilungssysteme eines Unternehmens prinzipiell Rücksicht nehmen. Denn wenn erst später beim jährlichen MitarbeiterIn-Gespräch Feedback gegeben wird, hat dieses wenig Wirkung.

In diesem Lebensabschnitt ist es vorteilhaft, verschiedene Abteilungskulturen und Führungsstile zu durchwandern, wobei darauf zu achten ist, dass jemand durch die Verweildauer in einer Abteilung noch die Auswirkungen des eigenen Handelns zu spüren bekommt. Denn zu schnelle Rotation fördert Unverbindlichkeit statt Verantwortungsfähigkeit. Vor dem Wechsel in eine andere Abteilung sollte eine ehrliche Reflexion der Erfahrungen stattfinden, die auch problematische Aspekte aufzeigt. So wird das Erlebte zur Erfahrung und die *Lehr- und Wanderjahre* tragen ihre Früchte.

Junge Erwachsene dieser Altersstufe fühlen sich in Pioniersituationen am besten in ihrem Element.

### **28-35: Wenn der Verstand regiert**

Wenn im vorhergehenden Jahrsiebt konkrete Erfahrungen gewonnen wurden, kann im Lebensabschnitt 28-35 die Fähigkeit realistisch zu planen zur vollen Entfaltung kommen. Die Stärken dieser Phase sind Ordnung, rationales Konzeptualisieren, Logik und Systematik. Sie wären für Planung und Logistik, für systematische Analysen und Evaluationen zu nutzen. Dazu ist es ratsam, öfters *Seitenwechsel* einzuplanen, d.h. durch das Einleben in die Denkwelten anderer Bereiche Horizonsweiterung und Flexibilisierung zu entwickeln.

Einseitige und top-down gegebene Zielvorgaben sowie Beurteilungen nur durch Vorgesetzte wirken kontraproduktiv, weil es in diesem Alter um die Festigung der autonomen Urteils- und Handlungsfähigkeit geht. Verhaltens-Feedback sollte periodisch so erfolgen, dass das Selbstbild mit dem Fremdbild konfrontiert und somit überprüft wird. Positiv erwähnt seien in diesem Zusammenhang das Zielvereinbarungs-System von Hewlett Packard wie auch das Beurteilungswesen von Unilever und Philips, die all dies beachten. Zu Fehlentwicklungen führen Modelle der *passiven Karriereplanung*, wonach das Unternehmen fähige Menschen wie Schachfiguren hin und her schiebt, statt nach den Prinzipien der *aktiven Laufbahnplanung* Partnerschaftlichkeit zu ermöglichen, indem sich die Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter eigenverantwortlich Entwicklungsziele stecken, diese auf die Erfordernisse des Unternehmens abstimmen und verbindlich vereinbaren.

Wegen der geforderten Rationalität fühlen sich Menschen dieser Altersstufe grundsätzlich in der Differenzierungsphase einer Organisation am besten auf ihrem Platz.

### **35-42: Die selbstkritische Bewusstseinsseele**

Die bisher gewonnenen Erfahrungen haben den Menschen Sicherheit über die Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Könnens und Seins gebracht. Vieles geht ihnen jetzt wie von selbst von der Hand. Die eigenen Einflussformen und Machtmittel werden bewusst eingesetzt. Das erlaubt, sich in der Organisation sowie im privaten Bereich zu positionieren. Aufgrund reflektierter Erfahrungen im Miteinander können auch komplexe Formen der Zusammenarbeit gut organisiert werden. Eine gewisse Routine erleichtert den Alltag und spielt Kräfte frei, die für neue Herausforderungen eingesetzt werden wollen. Große Organisationen nutzen dies so, dass sie diesen Menschen Aufgaben des Reorganisierens, Sanierens und Konsolidierens übertragen. Oder sie lassen von ihnen das in der Organisation vorhandene Wissen organisieren, übertragen und sichern und bauen damit ein gutes, praxisbezogenes Wissensmanagement auf.

Eine besondere Fähigkeit dieser Altersstufe ist es, das eigene Denken und Tun selbstkritisch zu beobachten und an den eigenen Ansprüchen zu messen. Das wird oft so erlebt, als ob ein fremdes Ich – das doch das eigene Selbst ist! – ständig jedes Tun beurteilt. Dadurch kommen mit der Zeit Fragen nach Sinn und Zweck der eigenen Tätigkeit auf. Auch Erfahrungen mit dem Sterben von Freunden oder Bekannten in der nächsten Umgebung lösen in diesem Alter eindringliche Fragen nach den Lebenszielen aus. Menschen dieses Alters fühlen sich in der Integrationsphase sehr wohl.

### **Die Krise der Lebensmitte (ca. 40-44)**

Das Hinterfragen der eigenen Ziele und Werte und des bisher Erreichten schürt früher oder später die latente Unzufriedenheit mit sich selbst. Fragen nach der Sinngebung in Beruf und Privatleben drängen sich auf: Wird alles wie gewohnt weiter gehen? Gibt es noch Neues zu erwarten? Ist das eigene berufliche und private Leben nicht doch zu sehr fremdbestimmt? Ist der eigene Lebensauftrag gelebt worden? Frauen werden in diesem Alter überdies noch durch das Ende der Gebärfähigkeit und durch die körper-

Zwischen  
Routine und  
Selbstzweifel

Sinnfragen  
werden  
bedrängend

## Horizont- Erweiterung

lichen Umstellungen der Menopause besonders beunruhigt. Joan Borysenko (2000) hat für die Auseinandersetzung mit den Lebensfragen der Frau besonders hilfreiche Wege aufgezeigt.

Dass dies alles krisenhafte Züge annimmt ist nichts Krankhaftes sondern gehört zur *normalen* Entwicklung. Worauf es ankommt ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei einer aktiven und konstruktiven Auseinandersetzung mit solchen Lebensfragen zu unterstützen. Die Antwort auf diese existenziellen Fragen liegt nicht im Ändern der *äußeren* Umstände sondern in einer *inneren* Neuorientierung. Zu diesem Zweck ermöglichen heute Unternehmen, wie beispielsweise AOL, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auf Kosten der Firma Coaching in Anspruch zu nehmen, ohne dass die Firma weiß, wer dies genutzt hat.

### 42-49: Neue Aufbrüche

Wenn die *midlife-crisis* konstruktiv bewältigt worden ist, werden wieder Kräfte frei für neue Aufbrüche. Das sind zumeist keine spektakulären äußerlichen Veränderungen. Sondern es geht vielmehr um einen *innerlichen Umbau*, der zur engagierten, manchmal sogar kämpferischen Verwirklichung neuer Ziele befähigt. Frauen und Männer dieses Alters ziehen es deshalb oft vor, sich aus der äußeren Hektik zurück zu ziehen und sich mit aller Kraft z.B. der Ausbildung oder Begleitung jüngerer Kolleginnen und Kollegen zu widmen. Transfer und Transformation ihres Wissens- und Erfahrungsschatzes sind ihnen wichtiger als äußere Karriereschritte.

Die Fähigkeiten dieser Phase werden oft genutzt, Kolleginnen und Kollegen bei neuen Projekten oder in einem fremden Land bei ihrer Aufgabe als Mentor zu unterstützen.

### 49-56: Synthese und Nachhaltigkeit

Die Fähigkeiten dieser Phase bezeichne ich gerne als *Panoramablick*: Menschen könne weite Zeitspannen überblicken, ohne durch viele Details den roten Faden zu verlieren; sie können sich für langfristige Vorhaben engagieren, auch wenn erst spätere Generationen deren Früchte pflücken werden. Und sie können besser als vorher unterschiedliche oder gegensätzliche Konzepte gedanklich umspannen. Weil sie eine größere *Ambiguitätstoleranz* besitzen, halten sie Widersprüche besser aus und bleiben auf der Suche nach Synthese. All dies ist das Gegenteil zum bekannten *Altersstarrsinn*! In Organisationen wird dies leider noch viel zu wenig genutzt für intern beratende Funktionen. Aber ich bin davon überzeugt, dass

in nächster Zeit die besonderen Qualitäten des reifen Alters nach dem 50. Lebensjahr wieder erkannt und gesucht werden. Sie sind eine wichtige Ergänzung zu den auf Geschwindigkeit ausgerichteten Kräften, durch die sich die vorhergehenden Altersstufen auszeichnen. Denn sie können mit der Komplexität des Raumes und der Dynamik der Zeit so umgehen, dass es unter den gegenwärtigen Bedingungen des Marktes zu weniger lebensfeindlichen Fehlentwicklungen kommt, für die letztlich immer die sozialen Einrichtungen der Gesellschaft erhalten müssen.

### 56-63 und darüber hinaus: Weise werden!

Eine gesunde Entwicklung braucht im höheren Alter nicht zum Absitzen der Zeit bis zur Pensionierung zu führen. In dieser Lebensphase kann nämlich eine Haltung der Selbstlosigkeit und die Orientierung am Wesentlichen ein Gegengewicht zur Ich-Bezogenheit jüngerer Kolleginnen und Kollegen darstellen. Wenn anerkannt wird, dass eine Orientierung auf grundsätzliche Fragen und Werte eine Bereicherung für die schnelllebige Zeit ist und dass Bedächtigkeit und ausgewogene Urteilskraft zur Sicherung von Werten für kommende Generationen beiträgt, dann wird auch für die Qualitäten dieser Phase Raum geschaffen.

Entscheidend ist, dass Organisationen mit unterschiedlichen menschlichen Qualitäten konstruktiv umzugehen lernen. Wenn die Entwicklung der Menschen und der Organisation aufeinander abgestimmt sind, wirkt sich das für alle Beteiligten sowie für die Leistungsqualität immer vorteilhaft aus. 

### Literatur

- Borysenko, J. (2000): Das Buch der Weiblichkeit. München
- Burkhard, G. (1999): Die Freiheit im "dritten Alter". Biographische Gesetzmäßigkeiten im Leben ab 63. Stuttgart
- Erikson, E.H. (1973): Identität und Lebenszyklus. Frankfurt a.M.
- Glasl, F./Lievegoed, B. (2004): Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern/Stuttgart/Wien
- Guardini, R. (1986): Die Lebensalter. Würzburg
- Graf, A. (2002): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Bern/Stuttgart/Wien
- Lievegoed, B. (1979): Lebenskrisen – Lebenschancen. München
- Moers, M. (1953): Die Entwicklungsphasen des menschlichen Lebens. Ratingen
- Steiner, R. (1980): Vom Lebenslauf des Menschen. Stuttgart
- Straube, M./Hasselberg, R. (1994): Schwellenerlebnisse, Grenzerfahrungen. Stuttgart
- Treichler, R. (1981): Die Entwicklung der Seele im Lebenslauf. Stuttgart
- Wais, M. (1995): Ich bin, was ich werden könnte. Ostfildern

## Neue Aufbrüche statt äußerliche Veränderungen

Der voestalpine Konzern hat mit seinem Programm *LIFE* neue Maßstäbe im Bereich der Unternehmensentwicklung und Personalentwicklung gesetzt.

MARTINA SCHEINECKER IM GESPRÄCH MIT HEINZ RITTENSCHOBER

## LIFE: Eine attraktive Arbeitswelt für alle Generationen bei voestalpine

Der Begriff *LIFE* steht für *lebensfroh, ideenreich, fit, erfolgreich*. Er bezeichnet ein umfassendes Programm der Unternehmensentwicklung und Personalentwicklung, das 2001 begonnen wurde und mit dem die voestalpine den Herausforderungen begegnet, die sich durch den gesellschaftlichen Wertewandel und die aktuelle demografische Entwicklung stellen. Dir. Heinz Rittenschober ist Leiter des Strategischen Personalmanagements der voestalpine AG.

**Trigon:** Was waren die Beweggründe des Unternehmens, das Programm *LIFE* zu starten?

**Rittenschober:** Unser Ziel war und ist, die Veränderungen, die die MitarbeiterInnen betreffen, mit entsprechenden Gegenmaßnahmen zu beherrschen. Dabei sehen wir 4 zentrale Punkte:

1. die Entwicklung am Arbeitsmarkt. Als Unternehmen, das qualifizierte Arbeitskräfte braucht, sind wir mit der Situation konfrontiert, dass junge, gute Arbeitskräfte Mangelware sind und zukünftig noch mehr sein werden. Wir mussten uns etwas überlegen, um die guten Arbeitskräfte für uns zu sichern, für die ein attraktiver Arbeitgeber zu sein! Das steht in engem Zusammenhang mit dem 2. Punkt.
2. dem Wertewandel. Junge Menschen haben heute ganz andere Erwartungen an Arbeit als noch vor 40 Jahren! Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung haben heute einen hohen Stellenwert. Hier wollen und müssen wir entsprechende Angebote machen.
3. kommt eine wesentliche Triebkraft für *LIFE* aus unserer strategischen Positionierung: Unsere Strategie ist, *Mehr aus Stahl* anzubieten, d.h. Wir haben uns von einem hochwertigen Qualitätsstahlproduzenten zu einem Entwicklungspartner für die Automobilindustrie und andere entwickelt. Daraus ergibt sich ein großer Knowhow-Bedarf

und vor allem auch ein Bedarf, das Wissen von Erfahrenen an Jüngere geordnet weiterzugeben.

4. Die vierte Herausforderung schließlich ist, den internen Alterungsprozess beherrschen zu müssen. In manchen Unternehmensbereichen ist der Anteil der älteren Mitarbeiter 2 bis 5 Mal so groß wie jener der unter 30-Jährigen. Das stellt uns eine Vielzahl von Aufgaben, die wir zu lösen haben: Wie arbeiten die zusammen? Wie gestalten wir Arbeitsplätze ergonomisch für die Älteren, um die Belastungen zu minimieren?

**Trigon:** Auf welchen Themenfeldern setzt *LIFE* Initiativen?

**Rittenschober:** Wir unterscheiden sechs große Themenbereiche: Mitarbeiter-Entwicklung, Sicherheit und Gesundheit, Chancengleichheit, Ergonomie, Arbeitszeit, und die Gewinnung neuer Mitarbeiter.

**Trigon:** Betrachten wir nun die spezielle Situation der älteren MitarbeiterInnen: Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichsten Erfolge, die bei dieser Gruppe durch *LIFE* erreicht worden sind?

**Rittenschober:** Die Erfolge durch das Qualifizierungsprogramm *Formel 33*. Das Programm sieht vor, dass jede/r MitarbeiterIn 2% der Jahresarbeitszeit für strategisch adäquate Weiterentwicklung verwenden kann. Uns ist es damit im ersten Jahr gelungen zu erreichen, dass 80% aller MitarbeiterInnen an strategieadäquaten Entwicklungsmaßnahmen teilgenommen haben! Im zweiten Jahr waren zwei Drittel der MitarbeiterInnen in solchen Bildungsmaßnahmen erfasst. Durch *LIFE* haben wir hier neue Zielgruppen ansprechen können, die früher nicht in dem Ausmaß in Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden wurden: Ältere und Mitarbeiter im Lohnempfängerbereich.

Durch das Qualifizierungsprogramm haben 80% der MitarbeiterInnen an strategieadäquater Weiterbildung teilgenommen

Zukünftige Herausforderungen liegen auf der Ebene des Bewusstseinswandels

**Trigon:** *Die Förderung lebensphasenbezogenen Führens ist eine der LIFE-Maßnahmen mit hoher Priorität. Welche Ergebnisse konnten hier bis heute erreicht werden?*

**Rittenschober:** Wir haben unser Führungsinstrument *Mitarbeitergespräch* so gestaltet, dass es die Führungskräfte dabei unterstützt, auf die Bedürfnisse von Mitarbeitern in unterschiedlichen Lebensphasen besser einzugehen. Der Gesprächsleitfaden ist in einzelnen Passagen für 3 Altersgruppen differenziert gestaltet. Aber auch die Maßnahmen der Arbeitszeitgestaltung, Wahlmöglichkeiten bei der Schichtarbeit und die Verbesserungen, die wir bei der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze erreicht haben, sind für uns ganz konkrete Elemente eines lebensphasenbezogenen Führens. Führung ist insgesamt ein Schlüsselfaktor, damit es uns gelingt, die Philosophie von LIFE lebendig werden zu lassen. Wir achten sehr darauf, dass sich Führungskräfte in Trainingsmaßnahmen gezielt mit diesen Themen auseinandersetzen und damit LIFE auch als ein Programm erleben, das ihre Führungsarbeit unterstützt.

**Trigon:** *Die Förderung lebenslangen Lernens, Chancen für neue berufliche Herausforderungen im Alter – wie schätzen Sie den Entwicklungsstand bei diesen Zielen heute ein?*

**Rittenschober:** Das lebenslange Lernen fördern wir einerseits durch unser Programm *Formel 33*. Andererseits gibt es immer mehr Beispiele von Führungskräften, die auch noch im fortgeschrittenen Alter eine neue Herausforderung übernehmen. Eine weitere wichtige Neuerung ist uns im Bereich des Erfahrungstransfers gelungen: Für jeden Lehrling in unserer Lehrwerkstätte gibt es einen Älteren, Erfahrenen, der ihm als Mentor zur Verfügung steht. Diese Mentorenrolle gut wahrzunehmen ist eine Herausforderung für die Älteren und ein Gewinn für die Lehrlinge.

**Trigon:** *Wo sehen Sie noch die wesentlichsten ungelösten Probleme hinsichtlich der Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen bei voestalpine?*

**Rittenschober:** Ich sehe hier vor allem Herausforderungen auf der Ebene des Bewusstseins. Wir müssen hier schon bei den Jungen starten: Immer mehr junge Führungskräfte haben mit älteren MitarbeiterInnen zu tun. Wie schaffen wir es, dass die Jungen in einem noch größeren Ausmaß an die Leistungsfähigkeit der Älteren glauben?

Ein ganz anderes Beispiel ist der Umgang mit Schichtarbeit: Wir bieten im Rahmen eines Pilotprojektes in Linz unterschiedliche Schichtpläne an, mit Wahl-

möglichkeiten bei der Länge der Arbeitszeit. Das Hauptziel dabei ist, die Älteren zu entlasten, ihnen Möglichkeiten zu geben, die Belastungen durch Schichtarbeit zu verringern. Manche nehmen das nicht an, weil sie dann auch weniger Geld verdienen! Der Bewusstseinswandel, dass das Mehr an Lebensqualität die finanzielle Einbuße *Wert* ist, ist noch nicht ausreichend vollzogen.

Solche Bewusstseinsfaktoren zeigen mir, dass wir in der Kommunikation der LIFE-Philosophie noch weitere Aufgaben vor uns haben. Den Führungskräften kommt dabei eine Schlüssel-Rolle zu. Jene, die in unserem MDS (Management Development System) sind, erreichen wir schon gut – aber wir haben darüber hinaus noch viel mehr Führungskräfte, und für die muss es in Hinkunft auch verstärkt Aufklärungsmaßnahmen geben.

**Trigon:** *Woran messen Sie, wie sich LIFE auf das Ergebnis der voestalpine auswirkt?*

**Rittenschober:** So ein umfassendes und komplexes Programm wie LIFE wirkt sich gleichermaßen in harten und weichen Faktoren aus. In Summe: Wie unser Unternehmen sich entwickelt hat, das zeigt die hohe Qualität der MitarbeiterInnen. Sonst hätten wir nicht diesen gemeinsamen Erfolg. Deutliche Hinweise gibt uns auch die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit: Der Zufriedenheitsindex der Älteren lag früher um 8% unter jenem der Jüngeren, heute nur mehr um 2%. Ein Faktor, der sich unmittelbar auf das Ergebnis auswirkt, ist die Anzahl der Krankenstände bzw. die Gesundheitsquote. Wenn Mannschaften älter werden, steigen die Krankenstände tendenziell auch an. Und da sehen wir deutlich: An jenen Standorten, an denen Programme zur Gesundheitsförderung mit hoher Priorität betrieben werden, gelingt es uns, die Gesundheitsquote stabil zu halten.

**Trigon:** *Was ist für Sie persönlich an der Beschäftigung mit LIFE besonders wertvoll und befriedigend?*

**Rittenschober:** Dass es mir gelungen ist, den Humanressourcen einen neuen Stellenwert zu geben. Mit LIFE konnte ich zur Entwicklung des Bewusstseins beitragen, dass Personalarbeit nicht primär Aufgabe der Personalabteilung ist, sondern Managementaufgabe. Der gesamte Vorstand, der Generaldirektor - alle stehen geschlossen hinter LIFE. Wir haben hier keinen Ziel- und keinen Wege-Konflikt. Das ist eine wichtige Voraussetzung um unsere Organisation in die Richtung dieser Ziele und Werte zu bewegen.

**Trigon:** Herzlichen Dank für das Gespräch! 

Der Erfolg von LIFE wirkt sich gleichermaßen in harten und weichen Faktoren aus

Den MitarbeiterInnen – unabhängig von ihrem Lebensalter – Wertschätzung entgegenzubringen erfordert ein neues Denken und Handeln im Personalmanagement.

SABINE BAILLON UND WOLFGANG DÖRING

## Lebensphasenbezogene Personalpolitik und Führung

Unternehmen stehen in den nächsten Jahren vor der Herausforderung, die Erhöhung der Altersstruktur ihrer MitarbeiterInnen mit den Marktanforderungen und den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen in Einklang zu bringen. Die altersdifferenzierte Betrachtung der Fähigkeiten und Fertigkeiten auf Basis der Lebensphasen bringt interessante Möglichkeiten für das Personalmanagement. Mittlere und große Unternehmen sind in der Regel mit allen gängigen Instrumenten moderner Personalarbeit, eingebettet in Visionen, Leitbilder und strategische Programme, ausgestattet. Lebensphasenbezogene Anpassung der Managementsysteme ist jedoch erst in wenigen Unternehmen nachhaltig integriert. Dabei stellt das Thema einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Produktivität dar. Warum? Weil es um die MitarbeiterInnen im ganzheitlichen Sinn geht, und darum sind sie in ihrer biographischen Veränderung im Vitalbereich sowie im seelisch-geistig-sozialen Bereich ernst zu nehmen.

Wie kann das Bewusstsein für das Thema vertieft werden? Ein Zugang besteht darin, die Daten der demographischen Prognosen ins Bewusstsein zu holen. Menschen im Lebensalter 50+ stellen in der Regel in den nächsten Jahren die Mehrheit in Organisationen dar. Dieses Bild wird verschärft durch die Entwicklung der Bevölkerung, so dass für die erforderlichen Nachbesetzungen weniger junge MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen. Ein weiterer Zugang besteht in der Notwendigkeit, dass die Arbeit für Menschen im Lebensraum von 50 bis 65 neu zu gestalten ist. Neue Arbeitsplatzdesigns sind gefragt, durch die Produktionsaspekte mit den Fragen von Lebensqualität, Vitalität und vorhandenen Fähigkeiten verbunden werden. Vor allem mittlere und größere Organisationen stehen vor der Frage, wie sie die erforderlichen Arbeitsleistun-

gen des immer härter werdenden (globalen) Wettbewerbs und die dadurch gebotene vermehrte Flexibilität und Mobilität mittel- und langfristig in Übereinklang bringen mit der tatsächlichen Leistungsfähigkeit ihrer älter werdenden MitarbeiterInnen. Zur proaktiven Gestaltung des Themas muss sich jede Organisation zunächst drei grundsätzlichen Fragen stellen:

- Wie ist der aktuelle Status in unserer Organisation?
- Was passiert, wenn wir nichts tun (Dynamik der Eigenentwicklung)?
- Welche Gestaltungsfelder stehen uns zur Verfügung bzw. wollen wir aktiv angehen?

### Aktuelle Rahmenbedingungen der HR-Lösungen

Den Hintergrund der Antworten auf diese Fragen bilden die bestehenden Rahmenbedingungen wie wirtschaftliche Entwicklung, demographische Entwicklung, Gesetzeslagen, Branche, Standort ... Für eine Erfolg versprechende Lösung dieser Probleme müssen sich HR-Verantwortliche vor allem den folgenden Fragen stellen:

1. Welcher quantitative und qualitative Personalbedarf ergibt sich aus der strategischen Unternehmensentwicklung für das Jahr 2010 bzw. 2015?
2. Wie sieht die Altersstruktur derzeit aus, wie in fünf bzw. zehn Jahren? Sind alle Generationen ausgewogen vertreten oder besteht ein Übergewicht einzelner Altersgruppen?
3. Wie viele unserer MitarbeiterInnen werden in den nächsten fünf bzw. zehn Jahren in Pension gehen? Wie hoch ist bei uns die Fluktuation?
4. Wie wahrscheinlich ist es, dass pensions- und fluktuationsbedingte Personalabgänge aufgrund der demographischen Entwicklung künftig nicht mehr ausreichend durch Personalzugänge ersetzt werden können?

Gestaltungsfelder erkennen

Unternehmen müssen die Erhöhung der Altersstruktur der Mitarbeiter mit wirtschaftlichen Erfordernissen in Einklang bringen

Werden Vielfalt, Wahlfreiheit und individuelle Lösungen gefördert oder steht Konformismus im Vordergrund?

5. Sind gesundheitliche und qualifikatorische Leistungsfähigkeit, Arbeitsinteresse und Innovationsfähigkeit für Berufsgruppen bis zum gesetzlichen Pensionsantrittsalter gewährleistet? Welche Auswirkungen hätte für uns eine weitere Anhebung des Pensionsalters?
6. Nimmt ab einem bestimmten Alter die Nutzung von Bildungsangeboten ab?
7. Wie werden die Fähigkeiten und das Erfahrungswissen der unterschiedlichen Altersgruppen genutzt und vernetzt?
8. Werden durch Unternehmenskultur, Führungsleitsätze und personalpolitische Instrumente (z.B. Arbeitszeitmodelle, Entgeltsysteme, Laufbahnplanung) Vielfalt, Wahlfreiheit und individuell angepasste Lösungen gefördert oder steht Konformismus im Vordergrund?
9. Gibt es Aktivitäten zur betrieblichen Gesundheitsvorsorge sowie zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

Wenn aufgrund der einen oder anderen Frage Handlungsbedarf erkannt wurde, können die folgenden Ausführungen erste Ansatzpunkte und Anregungen zu Lösungsideen geben, wie wir sie als Autoren unter anderem in den letzten Jahren im österreichischen Stahlunternehmen voestalpine in HR-Projekten erarbeitet und umgesetzt haben (siehe dazu auch das Interview mit Heinz Rittenschober). Dabei werden wir sowohl auf die Gestaltung von Personalpolitik und Führungsinstrumenten (also der Systemgestaltung) als auch auf die tägliche, operative Führung (Systembewirtschaftung) Bezug nehmen.

### **Einführungsprozess durch Projektmanagement**

Für Lebensphasen-orientierte HR-Projekte müssen den mittel- und langfristigen Aspekten Zeit und Ressourcen zur zukunftsorientierten Gestaltung der Organisation eingeräumt werden. Dies geschieht am Beginn am besten in einer Projekt-Struktur. Auftraggeber für ein gesamthaft greifendes Veränderungsprojekt ist die Geschäftsführung bzw. das Top-Management. Nur durch Bewusstsein für die strategische Notwendigkeit und durch die Verbindung mit den Ziel- und Erfolgskriterien des Unternehmens kann die Balance gelingen zwischen mittel- und langfristigen Investitionen in Menschen mit den kurzfristigen Erfordernissen des laufenden Geschäfts und dem damit verbundenen Ergebnisdruck.

Sobald alle Kernaspekte des Projektauftrages (strategischer Rahmen, Zielsetzung einschließlich der Nichtziele, verfügbare Ressourcen, Terminplan) mit dem

Auftraggeber geklärt sind, geht es darum, interessierte und engagierte Führungskräfte, Mitglieder der Belegschaftsvertretung sowie die relevanten FachexpertInnen in Projektteams bzw. Arbeitsgruppen mit der Identifizierung und Bearbeitung der für das jeweilige Unternehmen relevanten Themenbereiche zu betrauen. Dies betrifft HR-ManagerInnen, Personal- und OrganisationsentwicklerInnen, Fachleute für Arbeitszeit- und Entgeltsysteme, Prozessgestaltung und Ergonomie, BetriebsmedizinerInnen und BetriebspsychologInnen etc. Jede Organisation steht dabei vor der Aufgabe, aus der Beantwortung der zuvor erwähnten Fragen zur Selbstanalyse ihre eigene Projekt- und Themenstruktur festzulegen.

Diese Themen werden dann mittels Soll-Entwurf, Ist-Analyse und den weiteren Basis-Prozessen der Organisationsentwicklung (Informations-Prozesse, psycho-soziale Prozesse, Umsetzungs-Prozesse) in einem Gestaltungsprozess gebündelt, priorisiert und abgearbeitet. Wichtig dabei ist die laufende Rückkoppelung an die Auftraggeber sowie an Schlüsselvertreter der gesamten Linienorganisation, um deren Commitment zu sichern und eine eventuelle Schubladisierung von Expertenvorschlägen zu vermeiden und so die Menschen zu enttäuschen, die diese Lösungen erarbeitet haben.

Dabei ist ausreichend Zeit und Raum für Know-how-Transfer und Dialog zwischen den Projektmitgliedern und dem umsetzungsverantwortlichen Management zur Verfügung zu stellen. Letztere müssen auch weiterhin vom Top-Management mit Ressourcen (Zeit, Budget), aber auch mit Zielen und Erfolgskriterien *versorgt* werden.

Im Folgenden exemplarisch einige Themenfelder, bei deren Gestaltung bzw. operativer Bewirtschaftung der Fokus auf die Lebensphase der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, insbesondere auf jene der über 40-Jährigen gelegt werden kann.

### **Systemgestaltung – Systembewirtschaftung**

Voraussetzung für alle weiteren Aktivitäten ist die aktive Beobachtung der demographischen und wirtschaftlichen Entwicklung im Umfeld der Organisation. Weiters die Erfassung der quantitativen und qualitativen MitarbeiterInnenstruktur sowie das Erstellen von Prognose-Rechnungen bezogen auf Bereiche/Abteilung (Menge, Alter, Potenzial, Wissen und Fähigkeiten...).

Für viele Organisationen ergibt sich aus diesen Analysen die Notwendigkeit, die bestehenden Führungssysteme (MbO-BSC) bzw. Mitarbeitergesprächssysteme an die Führung und Förderung der Mitarbei-

Ein guter Projektansatz ist Voraussetzung für den Erfolg

terInnen mit 40+ und an deren spezifische Fähigkeiten und Bedürfnisse anzupassen. Konkret können z.B. Themen der Veränderung von (beruflichen) Fähigkeiten und Potenzialen, Aspekte der präventiven oder kompensatorischen Gesundheitsförderung sowie Fragen über zukünftige Lebens- und Berufsziele in das Mitarbeitergespräch aufgenommen werden. Vorangegangene Schulungsmaßnahmen mit der Möglichkeit zur Selbstreflexion und zum Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten unterstützen die Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch.

Neben den Aspekten von Ziel- und Aufgabenvereinbarung, Weiterbildung und beruflicher Laufbahnplanung geht es vor allem um die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und -prozessen sowie die jeweiligen Arbeitszeitmodelle. Es ist zu bedenken, dass eine achtstündige Nachtschicht vom Körper eines 30-Jährigen wie zwölf Stunden Arbeit während des Tages erlebt werden; aufgrund der abnehmenden physischen Leistungsfähigkeit im Alter von 50 Jahren wird diese Belastung als 16-stündiger Arbeitstag erlebt. Das zeigt, dass weniger belastende Arbeitszeitmodelle, im (Nacht-)Schichtbetrieb ein kritischer Erfolgsfaktor für die Erhaltung bzw. Wiederengewinnung der Leitungsfähigkeit einer älter werdenden Belegschaft darstellen.

Die konkrete Umsetzung von altersgerechten Arbeitszeitmodellen ist eine Herausforderung für alle Beteiligten:

- Für das (Personal-)Management erhöhen derartige Arbeitszeitmodelle die Komplexität der Arbeitseinsatzplanung, wobei eine rechtzeitig geplante altersgerechte Arbeitszeitgestaltung oft weniger Aufwand verursacht als das unplanbare Verhalten von Reservemitarbeitern bzw. Springern, deren Einsatz bei Erschöpfungskrankheiten gewährleistet sein muss;
- für die betroffenen MitarbeiterInnen, da die Reduzierung von Nachtschichten einerseits die Lebensqualität erhöht, andererseits mit einer Verringerung des Einkommens einhergeht, weil Schichtzulagen wegfallen;
- für den Betriebsrat, da Vielfalt an Arbeits(-zeit-) Formen die Betriebsratsarbeit erschwert.

All diese Themen müssen hinsichtlich der Systemgestaltung aber auch der Systembewirtschaftung (also der Anwendung in der operativen Führung) betrachtet werden. Um nachhaltige Wirkung zu erzielen, müssen die zu gestaltenden bzw. zu adaptierenden HR-Systeme als lebendes Netzwerk in allen drei Subsystemen einer Organisation verankert sein:

(1) im kulturellen Subsystem durch das Commitment zu einer Unternehmenskultur, die Vielfalt und Unterschiedlichkeit im Sinne der effizienten und effektiven Gestaltung der Leistungsprozesse optimal zur Entfaltung bringt; (2) im sozialen Subsystem, indem beispielsweise bei der Gestaltung und Besetzung von Funktionen die Fähigkeiten und Bedürfnisse der älteren MitarbeiterInnen bestmöglich berücksichtigt werden, und (3) im technisch-instrumentellen Subsystem, indem Arbeitsplätze nach ergonomischen Gesichtspunkten gestaltet und Ressourcen für altersgerechte Förderung und Entwicklung der Menschen zur Verfügung gestellt werden. Es geht hier um eine grundsätzliche Verschiebung von vitalitätsorientierten zu konzeptiv-sozialen Leistungsaspekten.

Die große Chance im derzeitigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld ist die mögliche Vernetzung von ...

- ... wirtschaftlich-strategischen Notwendigkeiten (mit einer älter werdenden Belegschaft kann man durch optimale Nutzung des Leistungspotenzials aller Generationen dem Konkurrenzdruck wachsen zu sein.)
- ... mit humanen Faktoren (Gestaltung von Arbeitsbedingungen, welche die Gesundheit als Basis für Leistungsfähigkeit, Motivation und Lernbereitschaft annimmt.)

Selbstverständlich hat jeder für sich zu beantworten: Wie will ich alt werden? Wie will ich meine Ideale verfolgen? Wie sind meine Vorstellungen von den eigenen Lebensphasen? Wie gehe ich mit meinem inneren, äußeren Wandel um? Welches Lebenskonzept leitet mich? Dadurch können die im Artikel von Friedrich Glasl beschriebenen unterschiedlichen Bedürfnisse und Fähigkeiten der einzelnen Altersgruppen mit den vielfältigen betrieblichen Anforderungen so in Verbindung gebracht werden, dass durch die Vielfalt und größtmögliche Mitgestaltungsmöglichkeit in Bezug auf Arbeitszeitmodelle, Entgeltformen und berufliche Laufbahnentwicklung die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation optimiert werden. MitarbeiterInnen und Unternehmen sind im gegenseitigen Nutzen darauf angewiesen, einen gemeinsamen neuen Weg der Gestaltung für die Arbeit in der zweiten Lebenshälfte zu finden. 🏠

### Literatur

Köchling, Annagret (2002): Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse struktureller Probleme in Unternehmen. Hrsg. von der Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner. Dortmund

Um nachhaltige Wirkung zu erzielen, müssen die HR-Systeme als lebendes Netzwerk in allen drei Subsystemen einer Organisation verankert sein

Die Umsetzung von altersgerechten Arbeitszeitmodellen ist eine Herausforderung für alle Beteiligten

Eine Personalpolitik hat in einem Unternehmen nicht nur *Schönwetterprozesse* zu organisieren, sondern ist gefordert, *unterschiedliche Wetterlagen* zu meistern. Persönliche Krisen sind nicht nur eine individuelle Herausforderung, sondern erfordern Antworten einer reifen Personalentwicklung.

SIEGBERT FRIEDRICH-NAGEL

## Krisen dürfen sein – Krisen sind

Herr A. E. hatte in seiner beruflichen Karriere eine Menge unterschiedlicher Personalentwicklungsmaßnahmen erlebt: *Kunden- und Prozessorientierung, Projektorganisation und damit einhergehend eine ausgeprägte Dienstleistungsorientierung stellen an jeden unserer Mitarbeiter hohe Ansprüche. Gefordert sind Teamgeist, Mut zum unternehmerischen und eigenverantwortlichen Denken und Handeln, aber auch die Bereitschaft zum permanenten Lernen. Der Mensch ist im Mittelpunkt unseres Unternehmens. An welchem Platz auch immer Sie Verantwortung tragen, Ihre und unsere gemeinsame Zukunft stehen im Mittelpunkt unserer Betrachtung.*

Mit diesen Botschaften und anderen attraktiven Versprechen stieg der junge Herr A. E. in das Unternehmen X ein. Alle geforderten Entwicklungsschritte absolvierte er gehorsam. Er wusste sich anzupassen und war bald ein wertvoller Mitarbeiter, wie ihm immer wieder bei Mitarbeitergesprächen vermittelt wurde. Eine Traumliaison zwischen dem Unternehmen X und Herrn A. E. kündigte sich an.

Das Aufwachen aus einem Traum geschieht ja in den meisten Fällen sehr schnell. Auch in diesem Fall: Herr A. E. war ein intensiver Freizeitsportler. Laufen war sein Hobby. Während seines regelmäßigen Programms wurde er im Wald von einem kräftigen Schwindel erfasst. Mit viel Mühe und Anstrengung fand er wieder nach Hause. Diagnose des ärztlichen Experten: *Multiple Sklerose*. Anfänglich kein auffälliges Thema. Jedoch nach geraumer Zeit wurden dynamische Bewegungsabläufe unrunder und wurden auffällig. Das Verstecken war damit beendet.

*Menschen lernen mit schwierigen Entwicklungsprozessen zu Rande zu kommen – wir helfen uns.* Diese und noch andere *tröstende Worte* bekam er zu hören. Wie ehrlich die besagten Worte gemeint waren, zeigte sich daran, dass das Unternehmen den Mitarbeiter nach einigen Monaten als Hürde bzw. als Gefahr für

ihr gutes Kundenimage sah. *Kunden – und Sie haben mit Kunden zu tun – wollen diese Begegnung nicht.* Herr A. E. wurde nach einer gewissen Zeit angeraten, das Unternehmen zu verlassen.

Zugegebenermaßen ein starkes Beispiel. Das Unternehmen von Herrn A. E. ist mit einer Krise so wie oben beschrieben umgegangen. Nur diese Geschichte, die mit Abschieben des Problems geendet hat, ist kein Unikat. Hier muss die Frage gestellt werden: Welche potenziellen Antworten kennt eine reife Personalentwicklung im Umgang mit Krisen dieser Art? Grundsätzlich kann gesagt werden, dass das Leben jedes Menschen mit unterschiedlichen kleineren und auch größeren Krisen belegt ist. Jede Lebensphase fordert dabei neue Antworten.

Wenn es einem Unternehmen gelingt, neue Lebensphasen seiner MitarbeiterInnen, die möglicherweise mit individuellen Lebenskrisen belegt sind, anders als mit Ignoranz bzw. mit Abschottung zu beantworten, wird es persönliche Lebenschancen ermöglichen und unternehmerischen Nutzen daraus ziehen. Wie könnte dies konkret geschehen?

- Im Leitbild kann ein Unternehmen seine Philosophie und Grundwerte transparent machen. Hier könnte es vielleicht etwas abstrakt, aber doch deutlich vermitteln, dass der/die MitarbeiterIn in seinem/ihrer Menschsein in all den unterschiedlichen Lebensphasen Platz hat.
- Es könnte auch verdeutlicht werden, wie das Unternehmen mit dem Phänomen der Lebensphasen umgeht.
- Weiters könnte gezeigt werden, welche Umgangsformen mit unterschiedlichsten Krisen im Unternehmen leben. Die Krise in ihrer Normalität erhält somit ihren Platz.

Entscheidend ist jedoch stets, wie die proklamierte Haltung wirklich umgesetzt wird. Hier scheidet sich

Verdrängen von Krisen bindet nur Energie

Krisen sind Teil der Normalität

der *heiße Luftansatz* von klarer und reifer Personalentwicklung. Ich möchte im Folgenden weitere Ansätze einer krisengerechten Personalentwicklung skizzenhaft darstellen:

### 1. Personalmarketing

Nach außen wird klar vermittelt, welcher personalpolitische Ansatz im Unternehmen praktiziert wird. Es wird ebenfalls klar ausgemaltes, welche Funktionen wie belegt sein müssen. Auch wird verdeutlicht, dass notwendige Positionsbewegungen und -veränderungen wegen persönlicher Hintergründe nicht nur theoretisch gedacht, sondern real erlaubt sind.

### 2. Einstieg neuer MitarbeiterInnen

Die Erwartungen werden wechselseitig geklärt. Die Krisenthematik wird angesprochen und vertieft.

### 3. Einführung neuer MitarbeiterInnen

Zusätzlich zu den Schulungs- und Ausbildungsmaßnahmen, die in unserem Trigon PE-Ansatz vertreten werden, sollen neue Mitarbeiter mit Personalsituationen in Kontakt gebracht werden, in denen Personen vertreten sind, die anders sind als üblich. Dazu können Menschen zählen, deren Gesundheitszustand außerhalb der Norm liegt, die aber auf der anderen Seite Fähigkeiten aufweisen, die gesunde Menschen vielleicht nicht haben.

### 4. Potenzialentwicklung

Gerade in Krisen sind Menschen gefordert, bisher verdeckte, versteckte Ressourcen zu heben. Die PE kann ihnen dabei zur Seite stehen.

### 5. Umstieg

Den MitarbeiterInnen wird eine spezielle Einschulung/Unterstützung geboten. Die neue Funktion ist keine Strafe, kein *Down grading*, sondern eine neue Funktion und Aufgabe.

### 6. Ausstieg

Das Unternehmen unterstützt den Ausstieg aus dem Betrieb. Konkret kann dies Kontakt- oder auch direkte Umsteigerhilfe bedeuten.

Natürlich kann dies alles nicht mit einem einfachen Credo und einigen netten Präsentationen geschehen. Hier hat sich das Bewusstsein eines gesamten Systems, sprich die Organisationsidentität, zu wandeln. Und dies ist ein langsamer Reifungs- und Veränderungsprozess. An dieser Stelle könnte kritisch angemerkt werden, dass durch die angesprochenen Überlegungen schwierige Lebensthemen ins Unternehmen transportiert werden, die mit einem wirtschaftlichen Fortkommen nichts zu tun haben.

Das Gegenteil ist der Fall: Krisen, die sich so und so nicht vermeiden lassen, erhalten ihren klaren, erlaub-

ten Platz. Sie werden nicht mehr versteckt, sondern können ihre wahre Aufgabe als Entwicklungstreiber entfalten. Indem sie sein dürfen, sind sie nicht mehr blockierend. Kraft und Energie wird somit für wirklich Nützlichem zur Verfügung gestellt.

Das Bewusstsein vieler Führungskräfte geht in diese Richtung, doch sind sie – wie mir von ihnen erzählt wird – auf der Suche nach konkreten Unterstützungen. *Lebensphasen Marktplatz* – eine Methode, um veränderte Qualitäten einer Person zu verhandeln, hat im Unternehmen X das heikle Thema bearbeitbar gemacht. Diese Enttabuisierung, gekoppelt mit anderen Methoden, hat schnell neue Lösungen gebracht.

Ich habe mit einer Multiplen Sklerose-Geschichte begonnen und werde mit einer Multiplen Sklerose-Geschichte abschließen:

Ein Unternehmen in der Baubranche hat einen Mitarbeiter, der vor vielen Jahren mit Multipler Sklerose *belegt* wurde. Das Unternehmen hat ihn nicht abgeschoben, im Gegenteil. Es hat ihn gefördert und gefordert. *Jeder sieht die Krankheit* – er ist heute der sehr erfolgreiche *Steuermann* dieses Unternehmens. Dies verstehe ich unter einer *Lebensphasen- und krisengerechten Personalentwicklung*. Die Lebenskrise wurde in diesem Unternehmen zu einer realen Lebenschance. 

### Literatur

- Lievegoed B. (1979): *Lebenskrisen – Lebenschancen*, München  
Kast Verena (2003): *Lebenskrisen werden Lebenschancen*, Freiburg

Krisen lassen neue Potenziale erkennen

## NEUERSCHEINUNG Professionelle Prozessberatung Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse

Herausgegeben von Friedrich Glasl, Trude Kalcher und Hannes Piber. In diesem Buch wird zum ersten Mal auf umfassende Weise eines der wichtigsten der Basiskonzepte der Trigon Entwicklungsberatung vorgestellt. Dieses Modell ermöglicht die situationsgerechte Planung und Umsetzung eines Prozesses der Unternehmensentwicklung.

In den Beiträgen vieler Trigon-MitarbeiterInnen wird die Theorie dargestellt und es werden zahlreiche Beispiele der praktischen Anwendung und der eingesetzten Instrumente gegeben.



1. Auflage 2004  
469 Seiten mit vielen Abbildungen, gebunden.  
Preis in CH SFR 108,-  
in D • 69,- in A • 71,-  
Verlag Freies Geistesleben  
ISBN 3-7725-227-7  
Paul Haupt Verlag  
ISBN 3-258-06828-3

## Aktuelle Trigon-Angebote

### Modul C der PE-Werkstatt 2005

Führung und Potenzialerkennung (einzeln buchbar). Die PE-Werkstatt ist ein Zertifikatslehrgang mit Meisterstück. Mit Franz Biehal, u.a. vom 14.-18.03.2005 sowie 2 weitere Termine in Rust (A). Veranstalter: Trigon Wien.

### Der Coaching Werkzeugkoffer

Die Coaching-Arbeit wird mit praktischen Methoden geübt. Situationsgerechter Einsatz von Instrumenten, Profitieren von Erfahrungen und Erlebnissen Anderer. Praxis-Situationen der TeilnehmerInnen als Basis für die Auswahl der entsprechenden Methoden. Zugeschnitten auf AbsolventInnen von Coaching Weiterbildungen und praktizierende Coaches. Mit Werner Vogelauer vom 04.-06.04.2005 im Raum Köln (D). Veranstalter: Trigon Graz.

### Management Development Programme gestalten

Ein Kurz-Workshop für PersonalentwicklerInnen, die Konzepte, Lernformen, Instrumente und Praxisbeispiele für strategieumsetzende MD-Programme kennenlernen wollen. Mit Franz Biehal, Susanne Burgstaller und Martina Scheinecker am 12. 4. 2005 in Wien (A). Veranstalter: Trigon Wien.

### Führungstraining Kompakt

Führen ist eine komplexe Aufgabe im Spannungsfeld von Verantwortung für Ergebnis- und Kosten, für das Funktionieren von Leistungsprozessen und für MitarbeiterInnen-Führung. Ein intensives Training mit Führungsprojekt für UnternehmerInnen, Führungskräfte, ProjektleiterInnen und Change ManagerInnen. Das Training richtet sich konsequent an den speziellen Bedürfnissen der Teilnehmenden aus. Mit Siegbert Friedrich-Nagel und Oliver Martin vom 14.-15.04.2005 sowie 4 weitere Termine im Raum Zürich (CH). Veranstalter: Trigon Graz.

### PMI - Post Merger Integration

Damit die Hochzeit nicht zum Begräbnis wird. Ein Seminar, um Problemsituationen in der Post-Merger-Phase zu erkennen und Handlungsmöglichkeiten zu nutzen. Mit Gerd Geyer, Brigitta Hager und Peter Gottermeier vom 21.-22.04.2005 im Raum Salzburg (A). Veranstalter: Trigon Wien.

### Bildungsbedarf und Bildungs-Programme

Bildungsbedarfserhebung und Weiterbildungs-konzeption; Biographie: Entwicklungsphasen; Transition-Programme: Unterstützung eines Führungswechsels; Führungskräfte-Aus- und Weiterbildung; Förder- und Entwicklungsprogramme, Curricula-Erstellung; neue Lernformen, Maßnahmen zur Umsetzungs-Sicherung; Bildungs-Controlling und Evaluation. Mit Franz Biehal u.a. vom 25.-29.04.2005 in Rust (A). Veranstalter: Trigon Wien.

### Die Praxis des Dialogs in Organisationen

Welche Faktoren die Bildung des Dialog-Raums ermöglichen und was in den dialogischen Prozessen in und zwischen Menschen geschieht, soll als Forschungsfrage im Zentrum dieser Workshop-Reihe stehen. Mit Rudi Ballreich, Karl-M. Dietz, Friedrich Glasl, Andreas Neider, Claus O. Scharmer, Götz Werner u.a. vom 27.-29.04.2005 sowie 4 weitere Termine und ein Symposium in Sulz am Neckar (D). Veranstalter: Trigon München.

### Kompetenz im Konflikt

Ein Workshop für MitarbeiterInnen und Führungskräfte aus Profit- und Non-Profit-Organisationen mit dem Schwerpunkt Selbstmanagement. Mit Gerd Geyer und Harriet Kretschmar vom 09.-11.05.2005 in Freising bei München (D). Veranstalter: Trigon München.

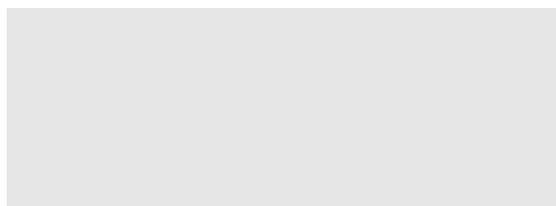
Informationen zu unseren Veranstaltungen und Seminaren finden Sie online: [www.trigon.at](http://www.trigon.at)

**Trigon Graz**  
A-8020 Graz  
Entenplatz 1a  
T: +43/ 316/ 40 32 51  
F: +43/ 316/ 40 36 10  
[trigon.graz@trigon.at](mailto:trigon.graz@trigon.at)

**Trigon Klagenfurt**  
A-9020 Klagenfurt  
Radetzkystraße 2  
T: +43/ 463/ 51 66 76  
F: +43/ 463/ 51 66 78  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

**Trigon München**  
D-80333 München  
Hartmannstraße 8  
T: +49/ 89/ 242 089 90  
F: +49/ 89/ 242 089 99  
[trigon.muenchen@trigon.at](mailto:trigon.muenchen@trigon.at)

**Trigon Wien**  
A-1070 Wien  
Kaiserstraße 8/9  
T: +43/ 1/ 505 88 61  
F: +43/ 1/ 505 55 97  
[trigon.wien@trigon.at](mailto:trigon.wien@trigon.at)



**Bei Unzustellbarkeit bitte retour an**  
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz

Österreichische Post AG  
Info.Mail Entgelt bezahlt



Bar freigemacht/Postage paid  
8020 Graz  
Österreich/Austria

### Impressum

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung  
reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;  
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon  
Entwicklungsberatung; Redaktion: Friedrich Glasl;  
Satz: Michael Rath; Druck: Druckerei Khil, Graz