

Trigon Themen

3/08

Lebensphasenorientierte Unternehmensführung

Lebensphasenorientierte Unternehmensführung	02
Wie werden wir 2025 wirtschaften?	04
Weniger Erwerbstätige ab 2020	07
Programm „Lebensphasenorientierte Unternehmensführung“ der gespag	08
Lebensphasenbewusste Selbstentwicklung	11

Das Thema „Lebensphasenorientierte Personalpolitik“ (siehe TrigonThemen 1/05) hat sich in den letzten drei Jahren unserer Arbeit zur „Lebensphasenorientierten Unternehmensführung“ weiterentwickelt.

WOLFGANG DÖRING

Lebensphasenorientierte Unternehmensführung

Eine zentrale Herausforderung der Unternehmensführung der nächsten Jahrzehnte liegt in der Bewältigung der Folgen der demographischen Entwicklung. Es gilt, die Erhöhung der Lebensalterstruktur der MitarbeiterInnen und deren umfangreiche Konsequenzen mit der Marktentwicklung und den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen in Einklang zu bringen. Es wird ein neues Denken und Handeln aller Beteiligten erfordern, den MitarbeiterInnen in allen Lebensphasen Wertschätzung entgegenzubringen und sie entsprechend in den lebensphasenorientierten angepassten Unternehmensprozessen einzusetzen.

Die kommenden Herausforderungen können wir nur mit Entwicklungsansätzen, die alle Subsysteme eines Unternehmens einbeziehen, bewältigen.

Das kulturelle Subsystem

Die Rahmenbedingungen unserer Gesellschaft und Wirtschaft werden sich in den kommenden Jahrzehnten global und regional, besonders in Europa, deutlich verändern. Einen besonders wirksamen Faktor stellt die demographische Struktur und deren weitere Entwicklung dar. Es kommt zu einer Überalterung der Bevölkerung. Diese betrifft Führungskräfte, MitarbeiterInnen und KundInnen!

KundInnenbedürfnisse und -verhalten werden sich ebenso ändern wie die MitarbeiterInnenmöglichkeiten und -bedürfnisse. Der *Kampf um gute Ressourcen* am Arbeitsmarkt wird zunehmen. Themen wie *attraktiver Arbeitgeber* oder nachhaltige MitarbeiterInnenbindungsstrategien und -programme werden zentral.

All dies führt auch zur Anpassung von Leitbildern, Visionen und Unternehmensstrategien. Die notwendigen Umsetzungen sind in integrativen Programmen zu formulieren, vom gesamten Management zu tragen und entsprechend zu realisieren.

Das soziale Subsystem

Die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen in Bezug auf ihre Selbstorganisation (Selbstverantwortung, Entscheidungsfähigkeit, Kreativität bei Problemlösungen etc.) zu erhöhen und einen konstruktiven Umgang mit Stress („nachhaltig gesund bleiben“) zu lernen, gewinnt aufgrund von Überalterung und steigenden Leistungsanforderungen eine noch höhere Bedeutung.

Die Weiterentwicklung der bestehenden MbO- und Mitarbeitergesprächs-Systeme, differenziert nach den Lebensphasen (bis 35, bis 49 und darüber), ist wegen der langfristigen Wirkung dieser Systeme rasch umzusetzen.

Die Steigerung der sozialen Kompetenz der MitarbeiterInnen zur Gestaltung eines qualitäts- und ergebnisorientierten Nahtstellenmanagements in den Leistungsprozessen wird die Effizienz von Unternehmen deutlich verbessern, dabei haben Konfliktlösungs- und Mediationsfähigkeiten zukünftig eine noch höhere Bedeutung.

In all den genannten Themen wird die Lernfähigkeit von Menschen ab 40 und deren entsprechende Förderung einen besonderen Erfolgsfaktor darstellen. Die aktuelle Gehirnforschung bestätigt die physiologische Voraussetzung für Lernen deutlich auch nach dem 60. Lebensjahr!

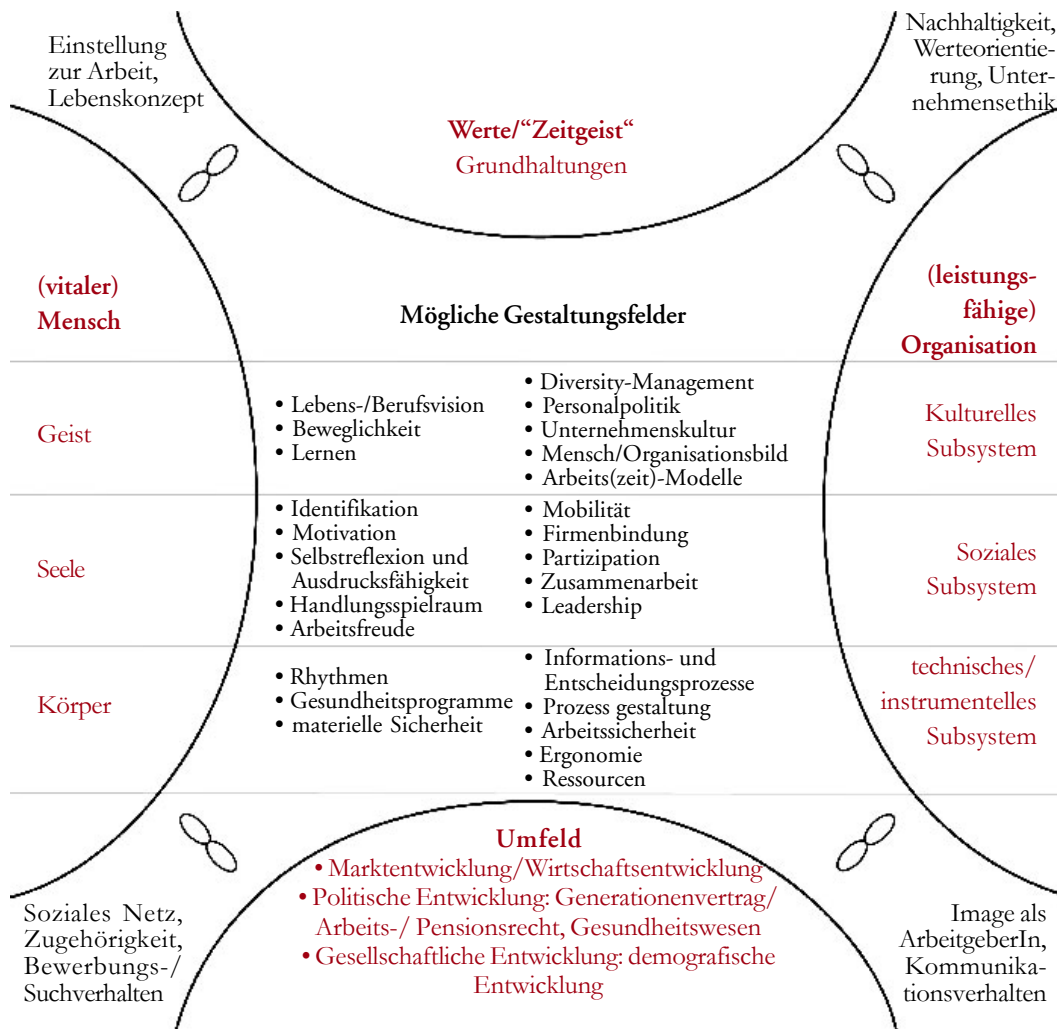
Technisch-instrumentelles Subsystem

Eine große Herausforderung liegt in der notwendigen Neugestaltung von Leistungs- und Kernprozessen, um mit älteren MitarbeiterInnen im globalen Wettbewerb leistungsfähig zu bleiben.

In den nächsten Jahren ist auch die altersgerechte Gestaltung und Ausstattung der Arbeitsplätze sicherzustellen, ebenso die entsprechende Gestaltung der Kundenbereiche (Begehbarkeit, Lesbarkeit, Verständlichkeit, Bedienbarkeit von Automaten...).

MitarbeiterInnen- und KundInnenbedürfnisse ändern sich

Menschen sind auch nach 60 lernfähig



Das vorliegende Trigon-Modell wurde von Döring, Bergner und Piber 2007 entwickelt

Abb. 1: Lebensphasenorientierte Unternehmensführung

Die Notwendigkeit rechtzeitiger Maßnahmen

Betrachtet man ein Unternehmen durch die Brille der Lebensphasen, zeigt sich, dass das Thema der Lebensphasen in seiner Bedeutung weit über reine Personalfragen hinausreicht. Die auf uns zukommenden Herausforderungen erfordern von wirtschaftlich und sozial erfolgreichen Organisationen Entwicklungsstrategien, die in allen drei Subsystemen miteinander verflochtene Veränderungsimpulse und Programme setzen.

Die Durchleuchtung eines Unternehmens anhand des Lebensphasenthemas kann zwar von Teilbereichsleitern initiiert werden, um solch eine Initiative aber zielführend und ganzheitlich durchzuführen, braucht es auch das Commitment der Unternehmensleitung. Deshalb ist es unsere Empfehlung, einen Programmstart als *top-down Prozess* zu gestalten.

Wie so ein Prozess aussehen kann, möchte ich am aktuellen Beispiel einer großen Dienstleistungsorganisation skizzieren.

Implementierung im Unternehmen

1. Sensibilisierung – Problembewusstsein schaffen

Im ersten Schritt geht es darum, Fragen rund um die Themen *Organisation, MitarbeiterInnen, Unternehmensumfeld* und *Zeitgeist* zu erörtern und das Bewusstsein für das Thema *Lebensphasen* zu erhöhen. Diese Sensibilisierung erfolgt in einem ausgewählten Kreis von Schlüsselpersonen. Dabei kommen u.a. nachfolgend angeführte Fragen zum Einsatz:

Zur Organisation: • In welcher Situation steht das Unternehmen? • Wie sehen Herausforderungen am Markt aus? • Wie lauten die Zukunftsprognosen? • Ist der Standort gesichert? • Welche Investitionsabsichten bestehen? • Wie sieht die Struktur im Unternehmen – bezogen auf Alter, Bildung und Gesundheit – aus?

Zum Menschen: • Welche auf die Arbeit bezogenen Werte sind wichtig? • Welche Führungskultur

Neugestaltung von Kern- und Leistungsprozessen

Gesamtprogramm vom Management und den MitarbeiterInnen getragen

besteht? • Wie werden Potenziale von MitarbeiterInnen berücksichtigt? • Wie wird das Thema der lebensphasenbezogenen Führung aktuell gelebt? • Wie sieht die Bereitschaft der Belegschaft bezüglich Engagement und Mobilität aus?

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

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

2. Vorprojekt – die Prioritäten festlegen

Im zweiten Schritt erfolgt auf Basis des erarbeiteten Problembewusstseins eine genauere Datenanalyse unter Einbezug weiterer MitarbeiterInnen. Ebenso werden Prioritäten für Themencluster definiert (z. B. Arbeitsplatzgestaltung; betriebliche Gesundheitsförderung, lebensphasengerechte Managementtools etc.). Des Weiteren werden notwendige Rahmenbedingungen für das folgende Umsetzungsprogramm festgelegt. Beispiele: siehe Abbildung 1.

3. Programm entwickeln und umsetzen

In einem integrierten Unternehmensentwicklungsprozess werden die einzelnen Gestaltungsfelder des Gesamt-Programms in einem über Jahre geplanten *Strickmuster* ausgearbeitet und in der Folge umgesetzt.

Dabei wird darauf geachtet, dass das Gesamtprogramm – beschlossen vom Top-Management und integriert in der Unternehmensstrategie – durch ein Steuerungsorgan auf breiter Basis im Zeitverlauf gesteuert und aktiv betrieben wird. Die operativen Arbeiten werden durch repräsentative Arbeits- und Projektgruppen mit möglichst hoher Einbindung der Linienstruktur durchgeführt. ▲

Ausführliche Produktbeschreibung:
wolfgang.doering@trigon.at

Literatur

- Glasl/Kalcher/Piber (Hrsg.) (2005): Professionelle Prozessberatung, Bern, Stuttgart, Wien.
- Glasl, Friedrich (1994): Das Unternehmen der Zukunft, Stuttgart.
- Lievegoed, Bernhard: Lebenskrisen – Lebenschancen, Rotterdam – derzeit nur antiquarisch zu erhalten.
- Womak, Jones (2004): Lean Thinking, Frankfurt/Main.

Ende Juli platzen die WTO-Gespäche über weitere Zollsenkungen auf Industrieprodukte. China und Indien setzten sich durch und ließen sich nicht mehr Bedingungen diktieren: Die Weltwirtschaft und ihre Entwicklung wird in den nächsten 15 bis 20 Jahren von neuen Ländern geprägt werden.

HANS GLATZ

Wie werden wir 2025 wirtschaften?

2025 – Impressionen aus der Zukunft

- 7,9 Milliarden Menschen bevölkern die Erde...
- Die *neuen Industrieländer* haben in den letzten 20 Jahren das Geschehen in der Weltwirtschaft bestimmt – sie sind unsere wichtigsten Märkte.
- China sprengt alle Maßstäbe, hält bei einem Anteil von 10% am Welthandel, überholte mit einer Produktion von 200 Mio. Autos die USA.
- Der Lebensstandard von hunderten Millionen Menschen ist aus eigener Kraft gestiegen – gleichzeitig ist der Lebensstandard in den alten Industrieländern deutlich gesunken.

- Der enorme Ausbildungsstand in Asien, das Internet und die IT haben zu neuen Mustern der Arbeitsteilung geführt.
- Mehr als ein halbe Million Menschen wandern jährlich nach Europa ein.
- Engpässe haben die Energieeffizienz der neuen Industrieländer um den Faktor 4, die Rohstoffeffizienz um den Faktor 2 verbessert.
- Wir sind bereits bei *Kyoto 3* – aber die Schere zwischen Notwendigkeit und Realität des Klimaschutzes öffnet sich noch immer weiter.

BRIC überflügelt Industrieländer: Reallohnverluste sind unvermeidlich

BRIC – die Wirtschaftsgiganten von Morgen

BRIC steht für Brasilien, Russland, Indien und China. Sie und die anderen *emerging countries* erwirtschaften bereits heute 50% des Weltbruttosozialprodukts in Kaufkraftparitäten. Während die USA und England im 19. Jahrhundert noch 50 Jahre brauchten, um ihre Realeinkommen zu verdoppeln, schafft das China derzeit in neun Jahren. Abbildung 1 zeigt auch, dass es ein Re-emerging dieser Länder ist. Sie waren schon bedeutend, und werden die heutigen Industrieländer in den nächsten Jahrzehnten überflügeln. Auch haben sie einen starken Einfluss auf das Wachstum, die Inflation, Löhne, Kaufkraft und Beschäftigung in unseren Ländern.

Wir verlieren unseren Wohlstandsabstand. Das weltweite Arbeitskräfteangebot verdoppelt sich bis 2025 von 1,5 auf 3,0 Mrd. Menschen. Durch massive Verlagerungen von Arbeit in billige Länder kommen die Arbeitseinkommen in den reichen Ländern unter Druck, während die Unternehmensgewinne steigen. Reallohnverluste werden unvermeidlich sein, viele können sich weniger leisten.

Offshoring von Arbeit

30 Prozent der Dienstleistungen sind nach Expertenmeinung verlagerbar. Buchhaltung und Hüftgelenke aus Indien, Software aus China, Zähne aus Osteuropa – nicht nur einfache Tätigkeiten werden ausgelagert, sondern auch hochqualifizierte. Allein in Indien und China verlassen derzeit pro Jahr 1,2 Millionen Naturwissenschaftler und Ingenieure die Universitäten. Das sind dreimal soviel wie noch vor zehn Jahren und insgesamt so viele wie in den USA, Japan und Europa zusammen!

Kampf um Rohstoffe und Energie

Die Ausbreitung industrieller Wachstums- und Konsummuster verursacht eine Ressourcen- und Energieknappheit. Wirtschaftswachstum und Energieverbrauch wachsen parallel! Durch zu niedrige Energiepreise und eine zu geringe Energieeffizienz in den jungen Industrieländern besteht die Gefahr eines permanenten Ölshocks – 2008 wurde uns das drastisch vor Augen geführt. Massive Investitionen in Energiesparen und alternative Energien sind nötig – aber wer finanziert sie? Es droht eine *Energiesicherung* mit militärischen Mitteln.

Kehrseite des Ressourcenverbrauchs ist die stark steigende Umwelt- und Klimabelastung. Handeln auf allen Ebenen ist dringend erforderlich – die tatsächlichen Fortschritte sind gering. Das CO₂-Thema ist dennoch nicht mehr zu ignorieren – es wird die Preise für Güter und Verkehrsleistungen verändern.

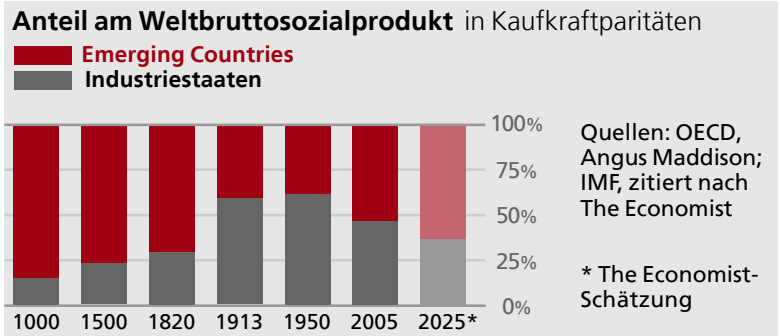


Abb.1: Re-emerging Countries

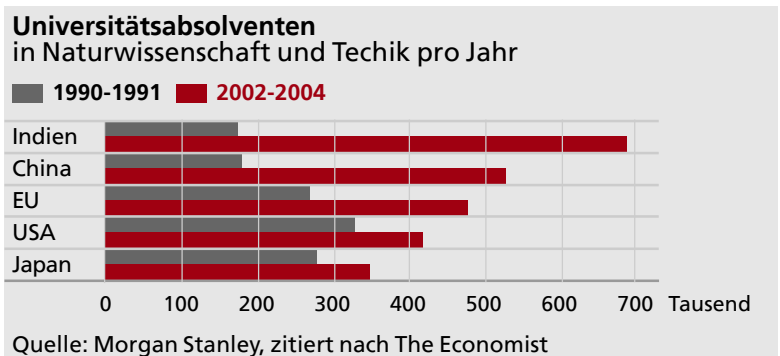


Abb.2: Wissen ist kein Monopol des Westens

Weltbruttosozialprodukt in Kaufkraftparitäten (in Billionen US-Dollar)				Kernpunkte
Szenarien	Low Trust	Open Doors	Flags	
USA	20	25	17	<ul style="list-style-type: none"> USA verlieren ihre Lead Position China übernimmt Lead Position Europa regionale Wirtschaftsgröße
China	33	39	27	
Eurozone	12	14	12	
Japan	5	5	5	
Indien	10	12	9	
Wachstum	3,1%	3,8%	2,6%	Quelle: Global Szenarios to 2025, Shell International

Abb.3: Drei Szenarien der Weltwirtschaft

Drei Szenarien

Internationale Szenarioexperten sehen drei Entwicklungsszenarien der Weltwirtschaft.

Szenario 1: Low Trust Globalisation –

Verschärfung dessen, was heute schon ist.

Die USA halten ihre Dominanz aufrecht – mit einer Mischung aus wirtschaftlicher Potenz und militärischer Machtpolitik. Der Welthandel wächst zwar, aber mit Hindernissen. Es gibt zu wenig weltweit akzeptierte Regeln, die WTO ist die Kampfarena der Starke – nur die Namen haben sich geändert. Migration ist primär auf Experten beschränkt, mit *green*

Migration derzeit auf ExpertInnen beschränkt

cards, blue cards. Die andere Migration wird von den reichen Staaten stark behindert. Terrorismus und Krisen führen zu immer schärferen sicherheitsmotivierten Regulierungen – auch zum Nachteil für Entwicklung der Märkte. Die Absicherung und Abschottung der *big player* gewinnt das Übergewicht über die weitere Öffnung.

Szenario 2: Open Doors – Öffnung und wechselseitige Anerkennung

Die *Civil Society*, Großunternehmen und Investoren, treten in einen Dialog, der zu wirtschaftlichen Entwicklungsformen mit breiterer Akzeptanz führt. Die Politik gewinnt wieder Gestaltungskraft und setzt schrittweise faire Rahmenbedingungen für Kapital- und Gütermärkte durch. Treiber sind Europa und die *USA der Nach Bush-Ära*. Multilaterale Problemlösungen erhalten wieder eine Chance. Wechselseitige Anerkennung schafft Vertrauen und die Basis für Verhandlungslösungen. Die alte Machtpolitik verliert an Einfluss. Vielfältige Migrationsströme führen zu einer weltumspannenden *knowledge society*. Ein hohes Niveau von Forschung/Entwicklung/Innovation stimuliert ein neues, qualitatives Wachstum. Sicherheit entsteht nicht mehr nur über Kontrolle, sondern über Fairness, gegenseitige Anerkennung von Standards und wechselseitiges Bekenntnis zum Völkerrecht.

Szenario 3: Flags – fundamentalistische Welten entstehen um Religion und Nationalismus.

Motto: Folge meiner ideologischen Fahne. Die Entwicklung ist geprägt von ethnischer und religiöser Blockbildung und ideologiebedingter Fragmentierung/Abschottung von Märkten. Geschützte Gemeinschaften entstehen, ökonomisch starke Staaten kochen ihr Süppchen, Schwache bleiben auf der Strecke, wenn sie nicht den richtigen *Fahnen* folgen. Das bremst Globalisierung und Wachstum. Migration zwischen *Blöcken* wird stark erschwert. Das große wechselseitige Misstrauen und die Abschottung führen zu steigenden Kosten zwischenstaatlicher Transaktionen (Handel, Tourismus, Freizügigkeit).

Die Rolle Europas

Europa hat als hochdifferenzierte Dienstleistungsgesellschaft große Chancen. Die Osteuropäischen Länder bringen den nötigen frischen Wind, neue Märkte und Bevölkerungsdynamik ein. Eine Gefahr besteht darin, dass Europa zwar Chancen im globalen Wettbewerb hat, diese aber durch veraltete Strukturen, verkrustete Verwaltungen und einen mangel-


den Gestaltungswillen nicht ausreichend nutzen kann. Europa ist in folgenden Bereichen besonders gefordert: Die Alterung der Gesellschaft erfordert Innovationen im Arbeitsmarkt und in den Pensions- und Pflegemodellen. Hohe Arbeitslosigkeit erfordert mutige Reformen in der Arbeitsmarktpolitik. Bildung und Ausbildung müssen forciert werden, um den Wissensvorsprung nicht zu verlieren.

Es gibt hoffnungsvolle Reformansätze, speziell die skandinavischen Länder verbinden die Öffnung von Märkten und den Abbau nationaler Schutzmechanismen mit guten sozialen Standards.

Konsequenzen für Österreich

Der Wirtschaftsstandort Österreich wird wesentlich von der Entwicklung Europas beeinflusst. Österreich wird *mitschwimmen* können, hätte aber auch das Potenzial, seine heutige Position strategisch zu verbessern. Was ist dazu nötig?

Die Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik muss in Zukunft noch intelligenter betrieben werden. Nicht Abwehr von Veränderungen, sondern frühes Verstehen und proaktives Handeln sind nötig. Es braucht Innovationen auf breiter Basis: neue Geschäftsmodelle, eine kluge Internationalisierung, Gründungsinitiativen. Nicht die isolierte Steigerung von F&E-Ausgaben ist entscheidend, sondern es braucht eine neue Infrastrukturentwicklung und eine Reform des Bildungswesens.

Unsere Politik ist geistig oft noch im Autobahn- und Tunnelzeitalter verhaftet, während *Wissensautobahnen* benötigt werden. Mehr und bessere HochschulabgängerInnen, eine Stimulierung von wissensbasierten Unternehmensgründungen. Parallel dazu gilt es, altersgerechte Arbeitswelten zu schaffen und Arbeitslosigkeit durch neue Formen der Beschäftigung zu verringern. Nicht alte Arbeitsplätze gehören geschützt, sondern die Beschäftigungsfähigkeit gesteigert. 

Literatur

Economist: The New Titans, World Economy 2006.

Shell International: Global Szenarios to 2025.

www.shell.com/scenarios

Meadows/Randers/Meadows: Grenzen des Wachstums, das 30-Jahre-Update

Deutsche Bank Research: Klimawandel und Branchen Internationaler Währungsfonds: Economic Outlook 2007, 2008

Focus Magazin: China im Jahr 2030. Studie unter www.focus.de/china-studie

Intelligente Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik ist gefragt

Europas Chance?

In Presse und Fachliteratur wird zurzeit viel über den demographischen Wandel und seine potenziellen Folgen publiziert. Älter werden im Beruf wird vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung zunehmend ein Thema, weil die Geburtenrate sinkt und die Lebenserwartung steigt.

ERIKA BERGNER

Weniger Erwerbstätige ab 2020

Auf der Basis der vorliegenden Prognosen zeigt sich: Der Anteil der älteren Beschäftigten wird sich kontinuierlich erhöhen. Und trotzdem sehen *nur wenige Unternehmen derzeit bereits einen akuten Handlungsbedarf*. Nicht einmal 15% erachten die Altersentwicklung ihrer Belegschaft für ein bedeutsames personalwirtschaftliches Themenfeld (Holz 2007). Aktuelle Lösungsansätze greifen zu kurz. Aus ökonomischer Perspektive werden ältere Arbeitnehmende bevorzugt ausgegliedert und mit Jungen aus anderen Ländern ersetzt werden. Dieses *Green-Card-Konzept* ist aber keine nachhaltige Lösung, um den dramatischen Veränderungen in der Bevölkerungsentwicklung gerecht zu werden.

Bevölkerungsstatistik Österreich

Die Bevölkerungspyramide zeigt deutlich, dass es bei den Jungen eine leichte Abnahme und bei Personen über 55 Jahre eine deutliche Zunahme geben wird (siehe Abbildung 1). Doch gerade in diesem Alter nimmt die Erwerbsquote rapide ab. Auch Frauen werden zukünftig länger im Erwerbsleben bleiben (siehe Abbildung 2).

Erwerbspersonen	2005	2025	2050
Burgenland	131.154	127.513	117.861
Kärnten	251.358	237.740	204.542
Niederösterreich	752.262	803.038	799.058
Oberösterreich	667.804	678.150	624.070
Salzburg	258.206	264.493	245.576
Steiermark	561.552	553.028	494.193
Tirol	331.013	343.214	317.793
Vorarlberg	173.248	185.876	176.608
Wien	822.960	952.935	983.772

Ländliche Gebiete werden einen deutlicheren Bevölkerungsrückgang verzeichnen als städtische Agglomerationen. Beispielsweise wird Kärnten der größte Schwund prognostiziert. Auf der anderen Seite wird Wien einen sehr starken Zuwachs an erwerbstätigen Personen erleben.

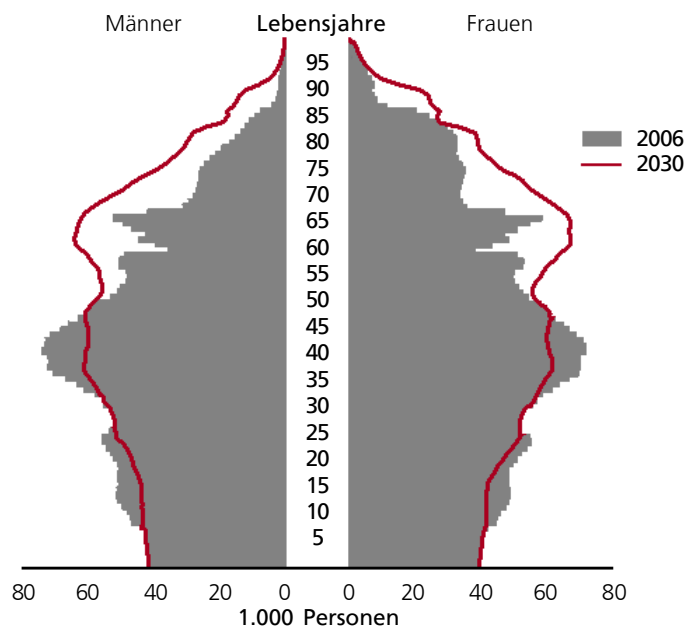


Abb. 1: Bevölkerungspyramide für Österreich 2006 und 2030

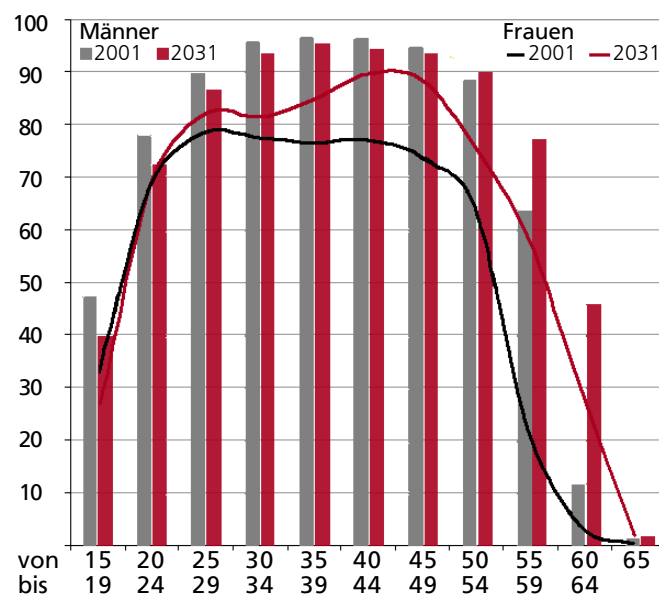


Abb. 2: Erwerbsquote nach Alter und Geschlecht für 2001 und 2031

Erwerbsbevölkerung stark rückläufig

Eine positive Migrationsbilanz der Schweiz

Bevölkerung in Deutschland

Der Bevölkerungsschwund in Deutschland sieht nach 2020 dramatisch aus. Die Einwohnerzahlen werden folgendermaßen prognostiziert: Bevölkerung in Deutschland in Mio.: 82 (im Jahr 2010), 80 (2015) und nur mehr 69 (2050). Wenn sich der Trend fortsetzt, werden ab ca. 2020 deutlich weniger Menschen in Deutschland leben. Das Geburtendefizit kann nicht mehr mit Zuwanderung ausgeglichen werden. Es kommt zu einem Rückgang der Erwerbsbevölkerung. 2030 werden nur noch rund 43 Mio. Menschen im Erwerbsalter sein, 2050 zwischen 35,5 und 39 Millionen. Das sind fast 30 bzw. 20% weniger als zurzeit. Parallel dazu ist festzustellen, dass sich eine Ost-West- und eine Nord-Südwanderung verschärft, die sich bereits abzeichnet.

Situation in der Schweiz

Durch die positive Migrationsbilanz verzeichnet die Schweiz immer noch einen leichten Zuwachs an

Arbeitskräften und ihren sie umgebenden Familienstrukturen. Die demographische Alterung wird aber auch in der Schweiz beträchtlich zunehmen. Die Erwerbsbevölkerung wird trotz der steigenden Erwerbsbeteiligung der Frauen ab 2019 zurückgehen. Das Durchschnittsalter wird zunehmen. In der Schweiz wird die Bevölkerung nach dem mittleren Szenario ab 2036 rückläufig. ▲

Literatur

- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2008): Bevölkerung, Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel in Deutschland
- Bundesamt für Statistik (2006): Szenarien zur Bevölkerungsentwicklung der Schweiz 2005 – 2050
- Holz, M. / Da-Cruz, P. (Hrsg.): Demographischer Wandel im Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung. Gabler Wiesbaden
- Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hrsg. von Marianne Giesert im Auftrag des DGB-Bildungswerk e.V. VSA Verlag Hamburg
- Statistik Austria

Die „Oberösterreichische Gesundheits- und Spitals-AG“ startet ein mehrjähriges unternehmensweites Programm, mit dem sie sich, basierend auf dem Lebensphasenkonzept, auf die Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte mittels entsprechender Konzepte und Maßnahmenbündel vorbereitet.

WOLFGANG DÖRING IM GEPRÄCH MIT HEINRICH BIRNER

Programm „Lebensphasenorientierte Unternehmensführung“ der gespag

Demographische Entwicklung hat für Dienstleister besondere Bedeutung

Die Vorbereitung des Themas wurde in einem dreijährigen Projekt durch bewusstseinsbildende Maßnahmen wie Führungskräfteworkshops des oberen Managements, Felderfahrten in einem Pilotkrankenhaus und Workshops mit der Unternehmensleitung durchgeführt. Nach dem Beschluss des Vorstandes und einer Konzeptionsphase im Herbst 2008 wird die Umsetzung des Programms 2009 begonnen. Dr. Heinrich Birner, MBA, ist Leiter der Personaldirektion.

Trigon: *Wie kam es dazu, dass Sie das Thema „Lebensphasenorientierte Unternehmensführung“ in der gespag aufgegriffen haben?*

Birner: Wie in vielen anderen Organisationen auch, fanden wir unseren Zugang über die demographische Entwicklung in unserer Gesellschaft. Gesundheitsdienstleister wie Krankenhäuser werden von dieser Entwicklung in zweierlei Hinsicht betroffen: Es ändert sich die demographische Zusammensetzung in unserer Gesellschaft und damit auch die Anforderungen von Seiten der PatientInnen und ihrer gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Darauf gilt es sich mit Ausstattung und Angebot einzustellen. Dienstleistungsbetriebe sind aber auch bezüglich ihrer MitarbeiterInnen von der demographischen Entwicklung betroffen. Sie können davon ausgehen, dass die in den Betrieben Beschäftigten im

Schnitt ein höheres Lebensalter repräsentieren. Von dieser Entwicklung ausgehend, haben wir den Schritt zu einer Sichtweise gesetzt, die sich nicht nur auf das Älterwerden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezieht, sondern alle im Betrieb Beschäftigten mit den Möglichkeiten und Bedürfnissen in ihrer jeweiligen Lebensphase wahrnimmt. Wir betrachten daher die Entwicklung und die damit im Zusammenhang stehenden Maßnahmen unter dem Blickwinkel einer Lebensphasenorientierung.

Trigon: *Welches Szenario leitet Sie dabei als Unternehmen im Gesundheitssektor?*

Birner: Es gilt sich darauf einzustellen, dass in allen Unternehmen des Gesundheitssektors zunehmend Menschen tätig sein werden, die sich in späteren Phasen ihres Erwerbslebens befinden. Um hier keine Missverständnisse aufkommen zu lassen – der Umstand, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Gesundheitsberufen im Schnitt älter werden, wird von uns nicht als Problem gesehen. Ist es doch so, dass die Qualität der Dienstleistung im Gesundheitsbereich sehr viel mit Engagement und Erfahrung zu tun hat. Wir sind daher mit einer Situation zunehmend konfrontiert, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über mehr Erfahrung und persönliche Reife verfügen. Dies ist gerade in unserer Branche durchaus von Vorteil. Trotzdem bedeutet älter werden auch eine Veränderung, vor allen Dingen in den körperlichen Möglichkeiten und Bedürfnissen.

Neben dieser Entwicklung werden wir uns aber auch darauf einzustellen haben, dass sich in manchen Sektoren der Gesundheitsberufe der Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren zunehmend ausdünnen wird. Wenn dies nicht zu Leistungseinschränkungen führen soll, dann werden wir uns rechtzeitig durch geeignete Maßnahmen darauf vorzubereiten haben.

Trigon: *Wie hat sich das Thema im Unternehmen entwickelt?*

Birner: Die oberösterreichische Gesundheits- und Spitals-AG beschäftigt sich schon seit mehreren Jahren mit den Themen *Belastungen für die Mitarbeiter aus der Berufsausübung* und *Erhalt der Erwerbsfähigkeit*. Wir haben daher bereits vor einigen Jahren ein eigenes Gesundheitsförderungsprogramm aufgelegt. Die schon angesprochenen Veränderungen und Entwicklungen in der Gesellschaft, aber auch die Veränderungen im Bereich des Pensionsrechts führen geradezu zwangsläufig dazu, dass man den Bo-

gen bei der Beobachtung der Berufslaufbahn der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter spannt und zu einer umfassenderen, nämlich lebensphasenorientierten Betrachtungsweise kommt. Wir haben zuerst diese Thematik unter der Brille der Anforderungen an die Führung gesehen, sehr bald aber festgestellt, dass lebensphasenorientiertes Führen nur ein Teilaspekt einer ganz umfassenden und komplexen Thematik ist. Unser erstes wichtiges Anliegen war, die Thematik der demographischen Entwicklung und der Lebensphasenorientierung in der Unternehmensführung breitflächig und nachhaltig in Diskussion zu bringen und damit im Bewusstsein aller Beteiligten und vor allen Dingen der Führungskräfte zu verankern. Ich denke, dies ist uns bisher ganz gut gelungen.

Trigon: *Wo stehen Sie derzeit im Unternehmen in Bezug auf lebensphasenorientierte Unternehmensführung?*

Birner: Nach der Phase der Bewusstseinsbildung und Einführung des Themas *Lebensphasenorientierung* in das Unternehmen hat ein Krankenhaus der Oö. Gesundheits- und Spitals-AG dankenswerterweise die Pilotfunktion für das aktive Bearbeiten übernommen. Ziel war es – bezogen auf das eigene Krankenhaus – die Thematik zu bearbeiten. Eine berufsgruppenübergreifende, interne Arbeitsgruppe hat sich engagiert und konstruktiv mit den Möglichkeiten auseinandergesetzt, wie Lebensphasenorientierung im Krankenhaus praktisch gelebt werden könnte. Interessante Sichtweisen und Initiativen sind dadurch entstanden. Oft können auch kleine Maßnahmen und Anpassungen, sowohl in der Wahrnehmung als auch in der Wirkung, sehr positive Effekte erzielen. Ein zweites größeres Krankenhaus hat nun ebenfalls die Rolle eines Piloten zum Thema *Lebensphasenorientierung* übernommen. Derzeit wird gerade der mittel- bis langfristige Handlungsrahmen für das strategische Programm der Lebensphasenorientierung im Unternehmen abgesteckt.

Trigon: *Welche Schritte haben Sie für die Zukunft geplant?*

Birner: Wie bereits angeführt, bedarf es einer umfassenden und auf längere Zeit angelegten Sicht für den Umgang mit einer lebensphasenorientierten Unternehmensführung. Dieser Rahmen wird derzeit gerade hergestellt. Wir gehen dabei so vor, dass Themenblöcke, die einzelne Aspekte der Lebensphasenorientierung abbilden, formuliert und definiert werden, um sie anschließend in einem mittel-

Vorteile durch
höheres Durchschnittsalter von
MitarbeiterInnen?

Mehrjährige
Programmplanung
sinnvoll

fristigen Zeitraum von fünf Jahren zur Bearbeitung und Umsetzung in Planung zu nehmen.

Trigon: *Vor welchen Herausforderungen steht die gspag in diesem Thema?*

Birner: In Diskussionen im Zusammenhang mit strategischen Entwicklungen und wichtigen Herausforderungen in der Zukunft wird man immer wieder mit der Frage der demographischen Entwicklung konfrontiert. Dies bedeutet, dass allen mit Unternehmensführung und Unternehmenssteuerung befassten Führungskräften klar ist, dass gerade diese Frage eine der zentralen Herausforderungen der Zukunft, insbesondere für Dienstleistungsunternehmen, sein wird. Wenn man allerdings genauer der Frage nachgeht, in welcher Form sich die Unternehmen auf diese absehbare Entwicklung vorbereiten, merkt man, dass die meisten über eine grundsätzliche thematische Annäherung nicht hinausgekommen sind. Es ist natürlich auch schwierig, sich umfassend mit einer Frage auseinanderzusetzen, deren Bedeutung zwar rational wahrgenommen wird, die Auswirkungen aber erst allmählich ansteigend in der Zukunft eintreten werden. Noch dazu ist es sehr schwer, monetär zu bemessen, welchen Nutzen strategische Programme zur Lebensphasenorientierung tatsächlich haben. Dies gilt natürlich auch für die Oö. Gesundheits- und Spitals-AG. Einerseits ist der Bewusstseinsstand sehr hoch und andererseits gilt es durch konkretes Handeln und die Bereitschaft, für die Umsetzung dieser Konzepte und Programme einen entsprechenden Einsatz zu leisten, konkrete Schritte zu setzen.

Trigon: *Woran werden Sie den Erfolg des Programms messen?*

Birner: Aus der Sicht der Unternehmensführung und der Personalwirtschaft ist die zentrale Frage eine bestmögliche Deckung des zu erwartenden Personalbedarfes, sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht. Auf diesen Kernpunkt lässt sich der anzustrebende Erfolg und Nutzen einer lebensphasenorientierten Unternehmensführung reduzieren, sofern man nur den Unternehmensaspekt berücksichtigt. Das soll der Maßstab sein, an dem der Erfolg einer derartigen Programmatik zu messen sein wird. Die Messinstrumente dafür bietet unser Personalcontrolling an. Wichtig sind in diesem Zusammenhang aber auch die mitarbeiterbezogenen Faktoren. Themen wie Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Arbeitszufriedenheit spielen dabei eine zentrale Rolle. Auch diese

Faktoren werden gemessen und bilden einen wichtigen Maßstab für den Erfolg der Programmatik zur lebensphasenorientierten Unternehmensführung.

Trigon: *Ihr persönlicher Bezug zum Thema?*

Birner: Mich persönlich haben schon sehr früh Fragen im Zusammenhang mit dem Erhalt der Gesundheit, der Leistungsfähigkeit und der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die gesamte Berufslaufbahn hinweg beschäftigt. Themen wie Arbeitsunfähigkeit, krankheitsbedingte Absenzen und Burn-out spielen auch in den Gesundheitsberufen eine nicht unwesentliche Rolle. Gleichzeitig werden die Beschäftigten in den Gesundheitsberufen immer länger im Erwerbsleben stehen. Wie wird es möglich sein, dass z.B. Beschäftigte in den Pflegeberufen auch in späteren Phasen ihres Berufslebens ihrer Arbeit gesund und zufrieden nachgehen können und wie werden wir es schaffen, dass sich immer ausreichend engagierte Menschen finden, die in die medizinischen und pflegerischen Berufe einsteigen wollen? Damit hat sich für mich eigentlich zwangsläufig ergeben, sehr bald die Themen *Gesundheitsförderung* und *Lebensphasenorientierung* zu einem persönlichen Themen- und Arbeitsschwerpunkt zu machen.

Trigon: *Vielen Dank für das Gespräch!*



**MiraVita®
BiographieSeminarGarten © & Gästehaus**

Trigon Berater Günther Karner eröffnet im Frühjahr 2009 das erste *BiographieGartenKleinhotel* der Welt. Das intime, ländliche Refugium bietet 10 Personen einen außergewöhnlichen Ort, um sich mit ihrer Biographie und den zentralen Lebensfragen zu beschäftigen: *Woher komme ich? Wo stehe ich zurzeit? Wo möchte ich (eigentlich) hin?*

Gestaltet wurden der einzigartige Biographiegarten und das kleine Gästehaus gemeinsam mit dem weltweit tätigen Landschaftsheiler, Künstler und Sozialpädagogen Johannes Matthiessen. Fotos und Informationen: www.miravita.at

Kernfrage:
Personal-
abdeckung

Führungskräfte, die nicht bereit sind, ihre körperliche, seelische und geistige Entwicklung aktiv in die Hand zu nehmen, werden im Laufe ihres Lebens oft zu Demotivatoren von MitarbeiterInnen und zu Hemmschuhen von Innovationen.

GÜNTHER KARNER

Lebensphasenbewusste Selbstentwicklung

Warum sollen sich Führungskräfte dem Thema *Lebensphasenbewusste Selbstentwicklung* stellen? Gibt es in Zeiten gigantischer Herausforderungen nichts Wichtigeres zu tun?

Selbstentwicklung ist eine der Kernaufgaben von Führungskräften

So wie Unternehmen theoretisch alles auslagern können, was nicht zu ihren Kernaufgaben zählt, können Führungskräfte theoretisch alle ihre „Nicht-Kernaufgaben“ delegieren. Was sind nun die nicht delegierbaren Kernaufgaben von Führungskräften? Aus meiner Sicht zählen dazu: • Ergebnis- und Kostenverantwortung tragen • Abläufe managen und optimieren • MitarbeiterInnen und Teams führen und entwickeln • zukunftsrelevante Veränderungen initiieren und begleiten • die Marktwirksamkeit im Auge behalten, und zu guter Letzt • die eigene Selbstentwicklung voranzutreiben. Eine konsequente Selbstentwicklung ist demgemäß nicht Kür, sondern zentrale Pflicht jeder Führungskraft.

Selbstentwicklung ist mehr als Selbstmanagement

Während es beim Selbstmanagement v.a. darauf ankommt, die persönliche Effizienz zu steigern – das *WIE zu optimieren* –, geht es bei der Selbstführung um die persönliche Effektivität, um das *WAS will ich überhaupt?*

Hinter der Frage der Effektivität verbirgt sich damit die Sinnfrage von Führungskräften. Womit verbringe ich mein Leben? Womit möchte ich es verbringen? Folge ich (noch) meinem inneren Kompass? Braucht es graduelle oder massive Verschiebungen in dem, was ich tue/tun möchte?

Selbstführung und Selbstmanagement zusammen machen das Wesen(tliche) der Selbstentwicklung aus.

Die Lebensphasen des Menschen

Viele Kulturen vor uns beschäftigten sich bereits mit dem Thema der Lebensphasen des Menschen. Die chinesische Antike kannte drei Phasen: 20 Jahre,

um zu lernen, 20 Jahre, um zu kämpfen und 20 Jahre, um weise zu werden. Die Hindus kannten die Stadien des Studenten, des Hausherrn (soz. Verantwortung), die des Pilgers und Annyasin (kein Hass, Liebe, Besitz...). Bernard Lievegoed beschreibt in seinem Bestseller *Lebenskrisen – Lebenschancen* die Phasen der menschlichen Entwicklung, die auf dem berühmten *Gesetz* von Hippokrates (460 v. Chr.) basieren. Es ist der Siebenjahresrhythmus – ein Rhythmus, der sich aus der Beobachtung der Entwicklung alles Lebendigen ergibt.

Lievegoed geht davon aus, dass alle sieben Jahre eine neue, besondere Qualität in der menschlichen Entwicklung hinzutreten kann, neue Bedürfnisse auftauchen. Zwischen den einzelnen Lebensphasen treten Krisen als Entwicklungshelfer auf. Sie sind die Geburtswehen des Neuen. Die Beschäftigung mit diesen Gesetzmäßigkeiten kann helfen, sich und dadurch andere besser verstehen zu lernen. Dies ist u.a. eine nötige Voraussetzung, um sich und andere erfolgreich führen zu lernen.

Biographiearbeit als wichtiges Instrument zur lebensphasenbewussten Selbstentwicklung

Die Biographiearbeit ist eine von Trigon seit Jahren eingesetzte Methode, um Menschen in ihrer lebensphasenbewussten Selbstentwicklung zu unterstützen und ihnen die Qualitäten und Herausforderungen der *7-Jahres-Epochen* näher zu bringen.

Im Kern beschäftigt sich die Biographiearbeit mit den drei großen Menschheitsfragen: • Woher komme ich? • Wo stehe ich zurzeit? • Wo möchte ich hin?

Auch wenn sich die Biographiearbeit zu Beginn meist mit der persönlichen Vergangenheit befasst, zielt sie doch immer auf die individuelle Zukunft hin. Was steckt noch in einem? Welche Lebensziele wollen verwirklicht werden? Welche Kraftquellen gibt es?

Die Biographiearbeit ist ein spannender, impulsgebender Erkenntnis-, aber kein Therapieprozess. Leider ist sie noch selten integraler Bestandteil von Management Development Programmen.

Biographiearbeit ist geleitete Selbsterziehung

Vorsicht: Nicht-Entwickler!

Die Biographieforschung und persönliche Erfahrungen können uns zeigen, dass Menschen im Laufe ihres Lebens zwar ihre körperliche Vitalität verlieren, ihre seelischen und geistigen Fähigkeiten jedoch immer weiter und tiefer entwickeln können. Dies geschieht jedoch nicht automatisch, sondern bedarf eines aktiven Wollens. Der Erwachsene entwickelt sich nur weiter, wenn er es will und aktiv betreibt! Sonst bleibt er in seiner Entwicklung stehen.

Wird diese bewusste Entwicklungsarbeit vernachlässigt, zeigen sich gerade nach dem vierzigsten Lebensjahr kritische Auswirkungen. Wir haben es dann mit Führungskräften zu tun, die u.a. eine oder meh-

rere der folgenden Merkmale aufweisen können: ausgeprägter Starrsinn oder grenzenlose Gleichgültigkeit, abgehobene *Bessermisere*, geistige Verengung, reaktives Gewohnheitshandeln, einseitige Schuldzuweisungen, eingeengtes Anklammern an definierte Funktionsbeschreibungen, ein haltloses sich Gehen-Lassen etc. Die Konsequenzen sind dramatisch und teuer: demotivierte MitarbeiterInnen, mangelhafte Arbeitsergebnisse, unzufriedene Kunden, Dauerkonflikte, kostenintensive *Reparaturmaßnahmen*. ▲

Literatur

Lievegoed, B. (1976): *Lebenskrisen, Lebenschancen*, Rotterdam.

Trigon Beratungsangebote

Die Zukunft gestalten

Erfolgreiche Organisationen arbeiten ständig an ihrer Zukunft. Wir setzen dabei nicht nur übliche, sondern auch intuitive und emotionale Methoden ein.

Entwicklung von Strategien und Konzepten

Ein wesentliches Qualitätskriterium unserer Beratungsarbeit sind stimmige und tragfähige Konzepte, Strategien, Visionen oder Leitbilder.

Gestaltung von Prozessen und Strukturen

Wirksame Organisationsgestaltung heißt, Aufbauorganisation und Leistungsprozesse konsequent auf Wertschöpfung für die Kunden auszurichten.

Informationen

zu den Trigon-Veranstaltungen und Seminaren 2008/2009 finden Sie im beigelegten Seminarprogramm oder online: www.trigon.at.



Audio Workbook

Das Label Eptaphon® wurde von Trigon-Berater Wolfgang Döring, Ilse Döring und Bernd Kronowetter im Herbst 2007 gegründet. Es produziert und vertreibt Audio Workbooks, die sich mit Fragestellungen des Menschen in Bezug auf seinen Lebensweg und den damit verbundenen Entwicklungs- und Entscheidungsfragen beschäftigen.

Inhaltliche Informationen werden mit unterstützenden Lernformen, insbesondere *geleiteten Phantasien* und *Autosuggestionen* verbunden. Die speziell nach lerntheoretischen Grundlagen komponierte Musik unterstützt den/die HörerIn bei der Verarbeitung der Inhalte und begleitet die persönliche Vertiefung.

Chancen der Lebensmitte ist 2007 erschienen. Und *Chancen*, die Musik-CD zu *Chancen der Lebensmitte*, erscheint im September 2008. *Lebensenergie und Stress* erscheint ebenfalls im Herbst 2008. Ausführliche Produktbeschreibung und Hörproben finden Sie unter www.eptaphon.at



Trigon Graz

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

Trigon Klagenfurt

A-9020 Klagenfurt
Radetzkystraße 2
T: +43 (463) 51 66 76
F: +43 (463) 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon München

D-80333 München
Briennerstraße 44/VI
T: +49 (89) 242 089 90
F: +49 (89) 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Wien

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



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: Günther Karner und Hannes Piber;
Koordination: Wolfgang Döring;
Satz: Michael Rath;
Druck: Druckerei Khil, Graz

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