

Erika Bergner

## Lebensphasenorientierung in der Führung

*Unterschiedliche Bedürfnisse und Energien der Menschen in den einzelnen Lebensphasen werden als individuelle Themen angesehen. Was sind aber dennoch betriebliche Herausforderungen, die Führungspersonen beeinflussen können? Das Bewusstsein, dass wir als Bevölkerung altern und in der Welt der Erwerbstätigen in naher Zukunft Personal fehlen wird, rückt das Thema der Lebensphasen mehr ins Zentrum.*

Lebensphasenorientierte Unternehmensführung wird von uns seit 2005 immer wieder thematisiert. In großen Firmen wird das Thema bewusst angegangen (vgl. dazu Trigon Themen 3/08, S. 8-10, Programm „Lebensphasenorientierte Unternehmensführung“ der gspag). In mittleren und kleineren Firmen wird der Umgang mit Personalfragen der Führungspersonen wenig deutlich und wird meist als Querschnittsthema behandelt. D.h. Lebensphasenorientierung ist kein eigenständiges Projektthema außer, es wird wie bei der gspag, als ein strategisches Entwicklungsfeld definiert. Die Bedeutung lebensphasenorientierter Perspektive bleibt sonst in den Aufgaben und der Haltung der Führungspersonen isoliert und ist vom Bewusstsein der einzelnen Person abhängig. In der häufigen Aussage, „Wenn es XY nicht passt, kann sie/er gehen!“, zeigt sich für mich auch die Drucksituation, unter der die Führungspersonen stehen. In meinem Beratungsalltag erlebe ich, dass isoliert auf die Leistung der einzelnen Mitarbeitenden geschaut wird und nicht auf die Rahmenbedingungen, unter denen diese Leistungen erbracht werden sollen. Dem Umgang z.B. mit Stress und Lebensenergie im Alltag soll neben der Leistungserbringung mehr Gewicht gegeben werden. Leistungserbringung, Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sind Themen, die der Personalerhaltung dienen.

Zur exemplarischen Veranschaulichung: An einer Schule kann der Frühstückstisch um sechs Uhr nicht umgesetzt werden, weil die Kinder fehlen. Dies bedeutet beispielsweise für eine IT-Spezialistin und alleinerziehende Mutter, dass sie im Krankenhaus ihren Dienst nicht um sieben Uhr beginnen kann. Die Führungsperson würde gerne entgegenkommen, doch weil Rahmenbedingungen fehlen hat der Sachzwang Vorrang.

Für die Heimleiterin einer Pflgeresidenz stellt sich die Frage nach integrativen Lösungsmöglichkeiten. Durch den Spardruck muss sie Arbeitsprozesse verdichten, beispielsweise, durch annähernd 100%-ige Bettenbelegung, durch neue Serviceleistungen der Küche und durch Einsparungen beim Personal. Fallen Fachleute aus, werden diese meist nicht ersetzt. Beispielsweise, wenn eine 45-jährige Pflegefachfrau zusätzlich Betreuungsarbeit der verwirrten Mutter übernimmt und bis zur Erschöpfung arbeitet oder wenn der 56-jährige Küchenchef wegen Rückenbeschwerden ausfällt. Das Team teilt die zusätzlich anfallenden Arbeiten

unter sich auf. Die Heimleiterin sieht das Spannungsfeld zwischen ihren Erwartungen an eine hohe Arbeitsqualität, dem Personalmarkt und der individuellen Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeitenden. Ein gut funktionierender Betrieb mit zufriedenen Mitarbeitenden, die qualitativ hochstehende Arbeit machen ist attraktiv. Der Personalmarkt ist im Gesundheitswesen in der Langzeitbetreuung und in ländlichen Regionen sowie in einigen Branchen, besonders bei den Facharbeitenden ausgetrocknet. Personal lässt sich im Beispiel nicht einfach auswechseln. Stresserkrankungen und im Gesundheitswesen v.a. psychische Erkrankungen nehmen zu und verursachen hohe Kosten.

Eine Arbeitssitzung mit dem CEO kann erst um 09.30 Uhr beginnen, weil er noch seinen Sohn in den Kindergarten bringen muss. Vaterschaftsurlaub wird es zukünftig in der Schweiz geben.

## **Integration von Lebensphasenorientierung in den Alltag**

Wir alle kennen solche Beispiele auch aus dem eigenen Alltag. Wir altern als (arbeitende) Gesellschaft und haben viele Junge, die nicht mehr wollen oder nicht mehr können. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung sollen nun Lösungsansätze aufgezeigt werden. Es geht um den Erhalt der Leistungsfähigkeit, der Lebensqualität und den bewussten Umgang mit Lebensenergie und Stress. Damit verändert sich das Zusammenwirken der Menschen am Arbeitsplatz.

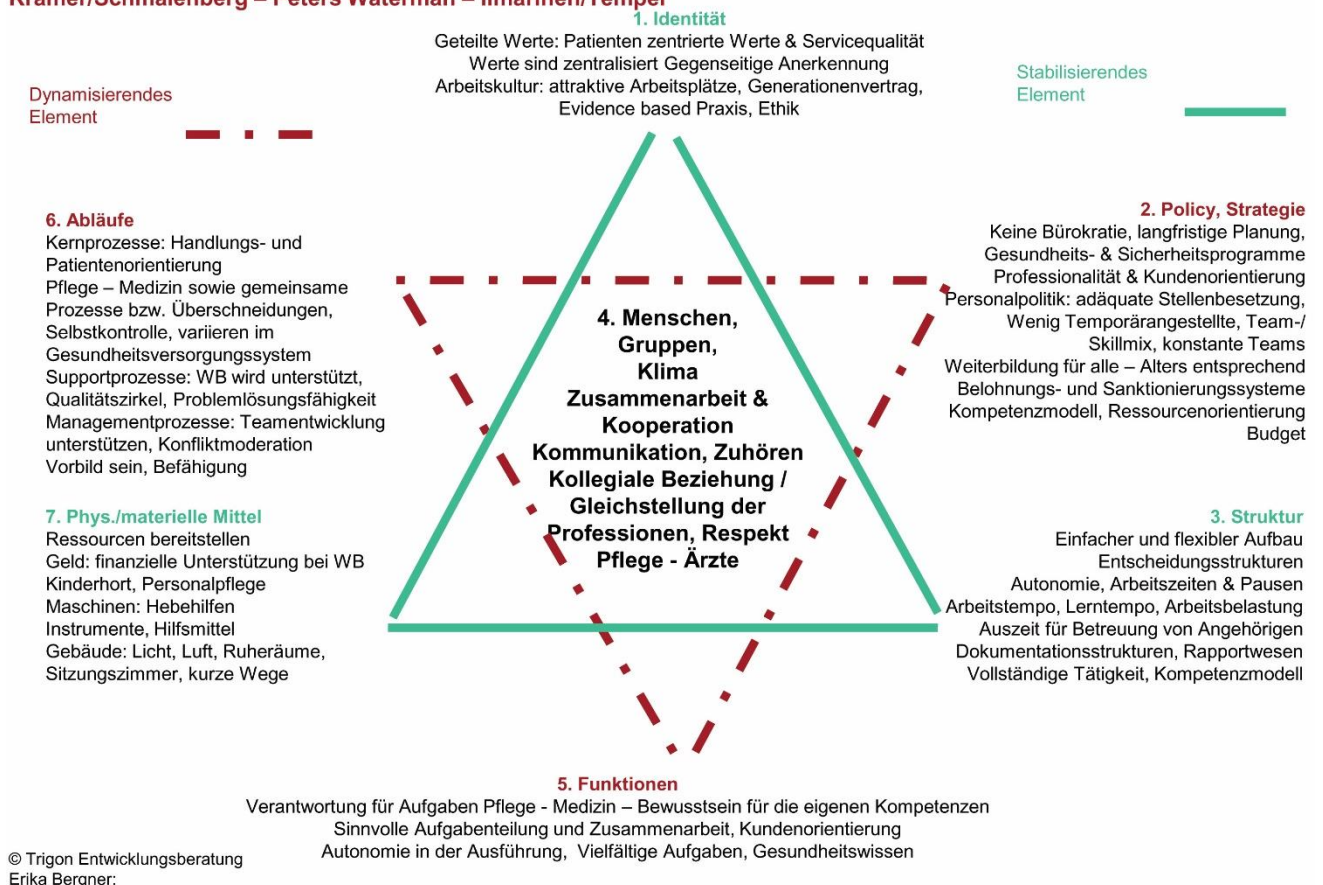
Die sieben Wesenselemente der Organisation (Abb.1) bilden den Rahmen für verschiedene Themen, die mit der möglichen Integration von Lebensphasenorientierung einhergehen. Diese liegen teilweise auf der individuellen und mehrheitlich auf der strukturell-organisationalen Ebene. In der Graphik werden Stichworte zu einzelnen Themen aus einer Literaturstudie (Bergner 2008) zusammengetragen und den Wesenselementen zugeordnet. Dabei gibt es stabilisierende Elemente und solche die dynamisieren, d.h. Bewegung und Entwicklung in die Organisation bringen. Den Lebensphasen entsprechend zu handeln bedeutet in allen Wesenselementen entsprechende Anpassungen vorzunehmen. Aber vorab wäre es wichtig, eine grundsätzliche Entscheidung für die Lebensphasenorientierung als eine neue Kultur zu treffen. In welchen Firmen dann welche Aspekte größere Priorität haben, ist als erstes mit den Beteiligten herauszuarbeiten. Danach kann z.B. im Rahmen eines Programmes an Teilprojekten z.B. zur Integration der Lebensphasen in die Führungsinstrumente weiter gearbeitet werden (vgl. Döring, Piber, Bergner 2008)

Lebensphasenorientierung in die Führungsaufgabe zu integrieren, kann beispielsweise über die Gespräche mit den Mitarbeitenden geschehen. MbO-Systeme sind in vielen Firmen und auch im Gesundheitswesen eingeführt. Da nicht alle Mitarbeitenden dieselben Lebenssituationen haben, haben sie auch in ihrer Arbeit unterschiedliche Prioritäten und Ziele. In den Führungsinstrumenten, z.B. dem Qualifikations- und Förderungsgespräch geht es genauso um Integration organisationaler Ziele wie auch der persönlichen Ziele der Mitarbeitenden.

Fragen der Karriereentwicklung werden bei allen Mitarbeitenden auf den Aufstieg oder auf Fachkarrieren bezogen besprochen. Fragen, die die Abgabe von Verantwortung oder die Anpassung der eigenen Lebensenergie und der momentanen persönlichen Prioritäten sind meist nicht in die Instrumente integriert. Diese Fragen standardmäßig zu diskutieren und tragfähige Lösungen für Person und Organisation zu entwickeln, kann ein Ziel eines angepassten MbO-Systems sein. In einer oder auch mehreren der geschilderten Situationen kann beispielsweise das Arbeitspensum vorübergehend oder dauerhaft reduziert werden, wenn dies für die Person und die Organisation möglich ist. Dies ist eine Variante im Rahmen sogenannter Bogenkarrieren.

## Lebensphasengerechte Arbeitsplätze

Kramer/Schmalenberg – Peters Waterman – Ilmarinen/Tempel



© Trigon Entwicklungsberatung  
Erika Bergner:

Abb. 1: Lebensphasengerechte Arbeitsplätze Integration verschiedene Modelle Erika Bergner

Eine strukturelle Anpassung in einem Altenheim oder Krankenhaus könnte sein, dass für alle Personen (ob Kind oder pflegebedürftige Angehörige) Betreuungsplätze angeboten oder in

der Umgebung angeregt werden. Dies könnte u.U. zu kreativen Lösungen im Beispiel der 45-jährigen Mitarbeitenden führen. Die Dienstzeiten und Erholungsphasen der Mitarbeitenden könnten neu überdacht werden. Beispielsweise sind Spätschicht oder Nachtdienst am Schluss eines Arbeitszyklus' – auf die nachfolgende Erholungsphase der Mitarbeitenden bezogen – günstiger als am Anfang des Zyklus'.

Welche Aspekte der Lebensphasenorientierung weiter entwickelt werden können, braucht Weitsicht und ist m. E. eine der zentralen Aufgaben der Führungspersonen. Sind es Teamgespräche zur Förderung des Bewusstseins der Unterschiedlichkeit in Energie und Leistung oder der Konfliktklärung? Oder geht es um die Überarbeitung der Funktionsbeschreibungen und der entsprechenden Führungsinstrumente? Was auch immer: der Handlungsbedarf zur Sicherung der Arbeitsfähigkeit, der Gesundheit und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit zur Sicherstellung einer qualitativen Dienstleistung ist gegeben.

## Literatur

- E. Bergner (2008): Attraktive Arbeitsplätze im Gesundheitswesen. Was Organisationsentwicklung zur Umgebungsgestaltung beitragen kann. Masterarbeit eingereicht an der Pädagogischen, Hochschule St. Gallen. Referent: Dr. W. Rehberg
- E. Bergner (2009): Attraktive Arbeitsplätze im Gesundheitswesen? In Trigon Newsletter 9/09
- E. Bergner (2009): Attraktive Arbeitsplätze: Bis zum Rentenalter im Arbeitsprozess, in Krankenpflege, 10/2009 Bern, S. 20-22
- E. Bergner (2010): Sieben Thesen zur betrieblichen Gesundheitsförderung, in Agogik 2/10, Zeitschrift für Fragen sozialer Gestaltung, Haupt Verlag Bern S. 4-17