

# 40\_vorwaerts

Beruf – Reifen – Leisten – Leben

## Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation (LAO)

Josef Eisner · Monday, November 29th, 2010

Um auf dem Hintergrund der sich rasch verändernden demografischen Bedingungen in den Belegschaften erfolgreich wirtschaften zu können, sind eine Reihe von Maßnahmen von Nöten. Nahezu jeder Betrieb ist von diesen Veränderungen in den Rahmenbedingungen betroffen. Das Managen heterogener und alterslastiger Belegschaftsstrukturen, auch als Generationenmanagement bezeichnet, bezieht sich auf das **Gestalten von angemessenen Rahmenbedingungen** in diesem Kontext. Dabei werden unter anderen folgende Fragen wesentlich:

- Wie kann notwendiges personengebundenes Know-how im Unternehmen gehalten werden?
- In welcher Form ist die Personalakquise neu auszurichten? D.h., ist die Personalbeschaffung in der lange Jahre praktizierten Art und Weise in den nächsten Jahren noch durchführbar?
- In welcher Weise ist Aus- und Weiterbildung neu auszurichten und wie kann die informelle Wissensweitergabe in formelle Raster hereingeholt werden?
- Will das Unternehmen die Mitarbeiter länger beschäftigen als dies bis jetzt üblich war?
- Und, was ist der Beitrag des Unternehmens zur Gestaltung von Bedingungen die eine Erhöhung der Lebensarbeitszeit fördern?
- Wie müssen sich die Mitarbeiter neu einstellen, wer von diesen ist dazu bereit länger im Beruf zu verbleiben und in welcher Weise sind sie zu einer Umbewertung des Ausgleitens aus dem Arbeitsleben bereit?

**Ein erfolgreiches Konzept** für den Umgang mit den aktuellen demografischen Gegebenheiten in den Belegschaften erfordert eindeutige Antworten auf diese Fragen. Unternehmen die daran interessiert sind, dass Mitarbeiter länger und produktiv im Arbeitsprozess verbleiben, müssen diese Absicht klar kommunizieren. Dadurch werden unterschiedliche personalpolitische Entscheidungsgrundlagen neu ausgerichtet. Vor allem ist eine strategisch orientierte betriebliche Gesundheitsförderung dauerhaft in die relevanten Prozesse zu integrieren. Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation berücksichtigt dabei aber auch die wertvollen Ansätze des Diversity Management. Dessen integrativ ausgerichtete Interventionen stabilisieren personelle Rahmenbedingungen durch Maßnahmen wie:

- Solidarisierung der Mitarbeitergruppen über die unterschiedlichen Alterssegmente hinweg
- Sicherstellen bzw. Unterstützen der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben
- Unterstützung der Integration marginalisierter Belegschaftsgruppen (Immigranten, Menschen mit Behinderung, Vermeidung von Diskriminierung wegen Geschlecht, Alter oder sexueller Orientierung, ...)



Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation  
(Eisner, 2010)

Neben den Bereichen Gesundheit, Werte und Bildung sind es die Rahmenbedingungen für Arbeit, welche flexibel und situationsadäquat anzupassen sind. Die Arbeitszeitsstruktur für einen dreißigjährigen Mitarbeiter ist anders zu gestalten als für einen fünfzig- oder sechzigjährigen Mitarbeiter. Prämiensysteme sind zu variieren, in jungen Jahren wird meist mehr die quantitative Leistung stärker zu gewichten sein, reifere Mitarbeiter sollen verstärkt qualitative Beiträge (Erfahrung, Konw-how Weitergabe, u.ä.) liefern und diese auch honoriert bekommen.

Wie die Grafik erkennen lässt, ist das Konzept der Lebensphasenorientierten Arbeitsorganisation ein weitreichendes Unterfangen, das ohne das individuelle Engagement des einzelnen Mitarbeiters nicht realisierbar ist. Neben der Gestaltung von Rahmenbedingungen durch das Management ist es Sache des einzelnen Mitarbeiters, das eigene Verhalten entsprechend einzustellen und zu steuern. Dabei kann die Messung der Arbeitsfähigkeit mit dem **Workability-Test** oder entsprechende **Aufklärung liefernde Seminare** wirksame Unterstützung bieten. Nicht zuletzt ist die gesamte Leitungsarbeit auf diese Herausforderung in passender Weise auszurichten.

© 2010 Mag. Dr. Josef Eisner

Um auf dem Hintergrund der sich rasch verändernden demografischen Bedingungen in den Belegschaften erfolgreich wirtschaften zu können, sind eine Reihe von Maßnahmen von Nöten. Nahezu jeder Betrieb ist von diesen Veränderungen in den Rahmenbedingungen betroffen. Das Managen heterogener und alterslastiger Belegschaftsstrukturen, auch als Generationenmanagement bezeichnet, bezieht sich auf das Gestalten von angemessenen Rahmenbedingungen in diesem Kontext. Dabei werden unter anderen folgende Fragen wesentlich:

- Wie kann notwendiges personengebundenes Know-how im Unternehmen gehalten werden?
- In welcher Form ist die Personalakquise neu auszurichten? D.h., ist die Personalbeschaffung in der lange Jahre praktizierten Art und Weise in den nächsten Jahren noch durchführbar?
- In welcher Weise ist Aus- und Weiterbildung neu auszurichten und wie kann die informelle Wissensweitergabe in formelle Raster hereingeholt werden?
- Will das Unternehmen die Mitarbeiter länger beschäftigen als dies bis jetzt üblich war?
- Und, was ist der Beitrag des Unternehmens zur Gestaltung von Bedingungen die eine Erhöhung der Lebensarbeitszeit fördern?
- Wie müssen sich die Mitarbeiter neu einstellen, wer von diesen ist dazu bereit länger im Beruf zu verbleiben und in welcher Weise sind sie zu einer Umbewertung des Ausgleitens aus dem Arbeitsleben bereit?

Ein erfolgreiches Konzept für den Umgang mit den aktuellen demografischen Gegebenheiten in

den Belegschaften erfordert eindeutige Antworten auf diese Fragen. Unternehmen die daran interessiert sind, dass Mitarbeiter länger und produktiv im Arbeitsprozess verbleiben, müssen diese Absicht klar kommunizieren. Dadurch werden unterschiedliche personalpolitische Entscheidungsgrundlagen neu ausgerichtet. Vor allem ist eine strategisch orientierte betriebliche Gesundheitsförderung dauerhaft in die relevanten Prozesse zu integrieren. Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation berücksichtigt dabei aber auch die wertvollen Ansätze des Diversity Management. Dessen integrativ ausgerichtete Interventionen stabilisieren personelle Rahmenbedingungen durch Maßnahmen wie:

- Solidarisierung der Mitarbeitergruppen über die unterschiedlichen Alterssegmente hinweg
- Sicherstellen bzw. Unterstützen der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben
- Unterstützung der Integration marginalisierter Belegschaftsgruppen (Immigranten, Menschen mit Behinderung, Vermeidung von Diskriminierung wegen Geschlecht, Alter oder sexueller Orientierung, ...)

Neben den Bereichen Gesundheit, Werte und Bildung sind es die Rahmenbedingungen für Arbeit, welche flexibel und situationsadäquat anzupassen sind. Die Arbeitszeitsstruktur für einen dreißigjährigen Mitarbeiter ist anders zu gestalten als für einen fünfzig- oder sechzigjährigen Mitarbeiter. Prämiensysteme sind zu variieren, in jungen Jahren wird meist mehr die quantitative Leistung stärker zu gewichten sein, reifere Mitarbeiter sollen verstärkt qualitative Beiträge (Erfahrung, Konw-how Weitergabe, u.ä.) liefern und diese auch honoriert bekommen.

Wie die Grafik erkennen lässt, ist das Konzept der Lebensphasenorientierten Arbeitsorganisation ein weitreichendes Unterfangen, das ohne das individuelle Engagement des einzelnen Mitarbeiters nicht real

Um auf dem Hintergrund der sich rasch verändernden demografischen Bedingungen in den Belegschaften erfolgreich wirtschaften zu können, sind eine Reihe von Maßnahmen von Nöten. Nahezu jeder Betrieb ist von diesen Veränderungen in den Rahmenbedingungen betroffen. Das Managen heterogener und alterslastiger Belegschaftsstrukturen, auch als Generationenmanagement bezeichnet, bezieht sich auf das Gestalten von angemessenen Rahmenbedingungen in diesem Kontext. Dabei werden unter anderen folgende Fragen wesentlich:

- Wie kann notwendiges personengebundenes Know-how im Unternehmen gehalten werden?
- In welcher Form ist die Personalakquise neu auszurichten? D.h., ist die Personalbeschaffung in der lange Jahre praktizierten Art und Weise in den nächsten Jahren noch durchführbar?
- In welcher Weise ist Aus- und Weiterbildung neu auszurichten und wie kann die informelle Wissensweitergabe in formelle Raster hereingeholt werden?
- Will das Unternehmen die Mitarbeiter länger beschäftigen als dies bis jetzt üblich war?
- Und, was ist der Beitrag des Unternehmens zur Gestaltung von Bedingungen die eine Erhöhung der Lebensarbeitszeit fördern?
- Wie müssen sich die Mitarbeiter neu einstellen, wer von diesen ist dazu bereit länger im Beruf zu verbleiben und in welcher Weise sind sie zu einer Umbewertung des Ausgleitens aus dem Arbeitsleben bereit?

Ein erfolgreiches Konzept für den Umgang mit den aktuellen demografischen Gegebenheiten in

den Belegschaften erfordert eindeutige Antworten auf diese Fragen. Unternehmen die daran interessiert sind, dass Mitarbeiter länger und produktiv im Arbeitsprozess verbleiben, müssen diese Absicht klar kommunizieren. Dadurch werden unterschiedliche personalpolitische Entscheidungsgrundlagen neu ausgerichtet. Vor allem ist eine strategisch orientierte betriebliche Gesundheitsförderung dauerhaft in die relevanten Prozesse zu integrieren. Lebensphasenorientierte Arbeitsorganisation berücksichtigt dabei aber auch die wertvollen Ansätze des Diversity Management. Dessen integrativ ausgerichtete Interventionen stabilisieren personelle Rahmenbedingungen durch Maßnahmen wie:

- Solidarisierung der Mitarbeitergruppen über die unterschiedlichen Alterssegmente hinweg
- Sicherstellen bzw. Unterstützen der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben
- Unterstützung der Integration marginalisierter Belegschaftsgruppen (Immigranten, Menschen mit Behinderung, Vermeidung von Diskriminierung wegen Geschlecht, Alter oder sexueller Orientierung, ...)

Neben den Bereichen Gesundheit, Werte und Bildung sind es die Rahmenbedingungen für Arbeit, welche flexibel und situationsadäquat anzupassen sind. Die Arbeitszeitsstruktur für einen dreißigjährigen Mitarbeiter ist anders zu gestalten als für einen fünfzig- oder sechzigjährigen Mitarbeiter. Prämiensysteme sind zu variieren, in jungen Jahren wird meist mehr die quantitative Leistung stärker zu gewichten sein, reifere Mitarbeiter sollen verstärkt qualitative Beiträge (Erfahrung, Konw-how Weitergabe, u.ä.) liefern und diese auch honoriert bekommen.

Wie die Grafik erkennen lässt, ist das Konzept der Lebensphasenorientierten Arbeitsorganisation ein weitreichendes Unterfangen, das ohne das individuelle Engagement des einzelnen Mitarbeiters nicht realisierbar ist. Neben der Gestaltung von Rahmenbedingungen durch das Management ist es Sache des einzelnen Mitarbeiters, das eigene Verhalten entsprechend einzustellen und zu steuern. Dabei kann die Messung der Arbeitsfähigkeit mit dem Workability-Test oder entsprechende Aufklärung liefernde Seminare wirksame Unterstützung bieten. Nicht zuletzt ist die gesamte Leitungsarbeit auf diese Herausforderung in passender Weise auszurichten.

isierbar ist. Neben der Gestaltung von Rahmenbedingungen durch das Management ist es Sache des einzelnen Mitarbeiters, das eigene Verhalten entsprechend einzustellen und zu steuern. Dabei kann die Messung der Arbeitsfähigkeit mit dem Workability-Test oder entsprechende Aufklärung liefernde Seminare wirksame Unterstützung bieten. Nicht zuletzt ist die gesamte Leitungsarbeit auf diese Herausforderung in passender Weise auszurichten.

This entry was posted on Monday, November 29th, 2010 at 8:42 am and is filed under [40\\_vorwaerts](#)  
[Blogbeiträge](#)

You can follow any responses to this entry through the [Comments \(RSS\)](#) feed. You can leave a response, or [trackback](#) from your own site.