

Erika Bergner

Der Blick auf die Lebenszeit im Coaching

Steigende Anforderungen und Wertewandel verdichten die Arbeit. Je nach Alter gibt es unterschiedliche Auswirkungen auf unser Leben. – Es ist ein Thema, welches in Coaching, der Personalentwicklung und der Führung Hintergrundwissen braucht.

Lebensphasenmodell von Hans von Sassen

Ergänzend zu vielen Modellen, die sich mit Lebensbalance, Leistungsfähigkeit und Arbeitsfähigkeit auseinandersetzen, bietet das *Lebensphasenmodell* von Hans von Sassen eine gute Grundlage. Entwicklung kann man als ein fortwährendes Reifen zu höheren Stufen des „Erwachsenseins“ ansehen. Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln unterscheiden sich in den unterschiedlichen Phasen der Entwicklung. Dieses Hintergrundwissen ist im Coaching unabdingbar.

Grob kann von drei bis vier Phasen gesprochen werden. Die **rezeptive Phase** ist ganz der körperlichen Entwicklung gewidmet. In der **aktiven Phase** geht es um Auseinandersetzung mit sich und der Umwelt und den eigenen Möglichkeiten und Verhaltensweisen. Der eigene Platz im Leben wird gesucht und gefunden. Soziale Fähigkeiten werden entwickelt und Verantwortung wird übernommen. Der Übergang zur **sozialen Phase** bringt eine innere Neuorientierung, eine Wende. In den letzten Berufsjahren geht es darum, mit Weitblick und Nachhaltigkeit sein Wirken zu gestalten. Die Generationenperspektive erweitert diesen Blick.

In jeder Lebensphase hat die Person eine andere Beziehung zur Arbeit mit allen Herausforderungen.

In Balance leben?

Den grössten Teil unserer Lebenszeit sind wir in Arbeitsprozesse eingebunden (Schmidt-Lellek 2007). Arbeit ist ein Teil des Lebens und meist definieren wir uns darüber. Arbeit gibt uns gesellschaftliche Anerkennung. Der Stellenwert der Arbeit muss im Lebensganzen betrachtet werden. Freizeit, Sozial- und Familienzeit gehören genau so zur Lebenszeit wie die Arbeit. Die Frage der Balance kann darum unter verschiedenen Aspekten betrachtet werden: Balance zwischen Arbeit und Freizeit, Balance zwischen Arbeitsleben und Familienleben und persönlicher Ich-Zeit etc. Die Balance zwischen den verschiedenen Bereichen und Spannungsfeldern ist ein andauernder **Prozess** und kein statischer Zustand.

Wenn der Mensch genügend Ressourcen hat, wird er mit der Belastung gut umgehen können. Belastung und Ressourcen sind in Balance. Wenn die Ressourcen für die belastende Anforderung nicht genügen, kommt es zu einer vermehrten Anstrengung. Die Aufgabe kann gerade noch erfüllt werden, aber die Energiebalance stimmt nach der grossen und oft andauernden Anstrengung nicht mehr. Der Mensch braucht eine längere Erholungszeit. Er braucht seine Einsatzreserven, um eine Leistung zu erbringen. Mit der Zeit kann er aber unter dem wachsenden Druck in immer mehr physische, psychische und soziale Schwierigkeiten geraten, die sich vordergründig als vegetative Störung oder Depression äussern können. Deutlich wird, dass heute psychische Störungen zunehmen. Gesundheitsförderung Schweiz veröffentlichte, dass ein Viertel der Erwerbsbevölkerung gestresst ist, was zu psychischer Belastung werden kann (www.gesundheitsfoerderung.ch – Zugriff: 21.12.2014). In Österreich und Deutschland stimmen ähnliche Zahlen nachdenklich. Die Gefahr, dass die Vitalität schneller abnimmt als bei ausgewogener Leistung, ist naheliegend.

Personen bringen Fragen rund um Leistung und Balance oft in diffuser Art und Weise ins Coaching. Darum sollen im Gespräch Fragen zur Lebensbalance gezielt gestellt werden, um die vielschichtigen Zusammenhänge später klären zu können.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit

Das Haus der Arbeitsfähigkeit des Finnish Institute of Occupational Health 2011 bildet eine gute Möglichkeit die Anliegen der Coachees für die Arbeit im Coaching zu strukturieren und gezielt zu besprechen. Das Haus wurde über die Jahre laufend weiterentwickelt.

Die Stockwerke sind über eine Treppe miteinander verbunden und somit durchlässig. Die grossen Fenster stehen für Offenheit und Transparenz, was in den einzelnen Stockwerken beinhaltet ist. Zusätzlich gibt es im 3. Stock – den Werten – einen Balkon, eine Möglichkeit aus Distanz auf sein Umfeld zu blicken (Abb.1).

Die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit bilden die Basis des Hauses der Arbeitsfähigkeit. Der menschlichen **Leistungsfähigkeit** sind Grenzen gesetzt, die im Arbeitsgesetz verankert sind. Diese Regelungen schützen Mitarbeitende vor lang dauernden Überschreitungen ihrer Leistungsgrenze. Aber je nach Konstitution, Vitalität und Lebensstil kann die Leistungsfähigkeit stark variieren. Die **Beanspruchung** d.h. Stress, Ermüdung muss mit der Erholung ausgewogen sein. Je nach Lebensphase hat Gesundheit eine andere Relevanz (1. Stock).

Eine ausreichende **Qualifikation**, d.h. Ausbildung, Übung, Erfahrung tragen zum Resultat der Leistung bei. Ältere Mitarbeitende werden mit zunehmendem Alter von Weiterbildungen ausgeschlossen oder sie fühlen sich in Weiterbildungen verunsichert, ob sie es noch schaffen. Dadurch können sie in der beruflichen Sackgasse landen. (2. Stock).

Eine hohe Leistung resultiert aus dem richtigen Zusammenspiel zwischen Menschen, Technologie und Arbeitsorganisation! Dabei ist die **Arbeitseinstellung** d.h. die Motivation, der

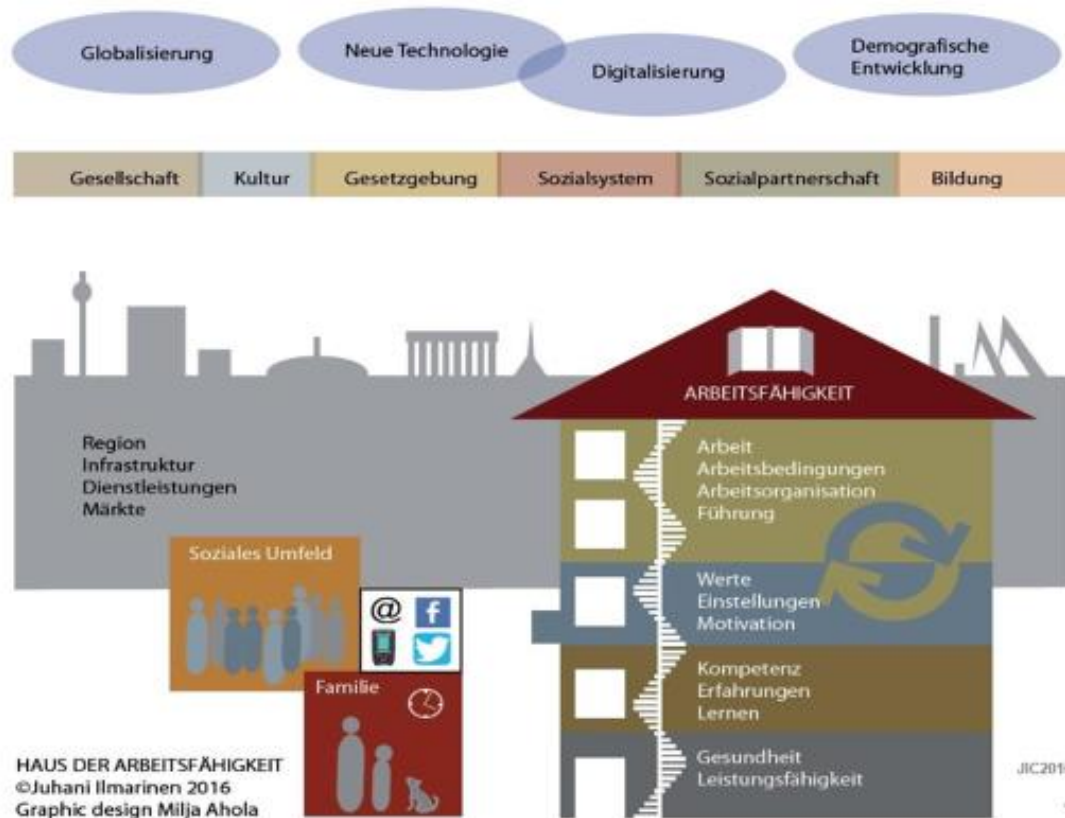


Abb. 1 Haus der Arbeitsfähigkeit Ilmarinen FIOH

Arbeitsinhalt und die Handlungsspielräume, Vielfalt, Verantwortung, Feedback etc. eben so wichtig wie die **Ausführungsbedingungen** Arbeitsmittel, Informationsfluss, Organisation, Zusammenarbeit, Führung, Arbeitszeit etc. (3. und 4. Stock).

Die Arbeitsfähigkeit wird beeinflusst durch das Umfeld, das sich aus der Region, dem persönlichen Umfeld und der Familie zusammensetzt. Die sozialen Medien werden ebenfalls einbezogen, beispielsweise für das Recruiting.

Einsatzmöglichkeiten

Für die ausgewogene Lebensgestaltung gilt es salutogenetische Faktoren vermehrt zu beachten, um eine Balance zwischen allen und allem herzustellen (u.a. Ilmarinen/Tempel, von Sassen). Im Coaching brauchen wir darum ein ausreichendes Bewusstsein, um diese The-

men beim Coachee zu erkennen. Dazu sind die Modelle als Hintergrund und auch als Hilfe zur Reflexion für die Personen nützlich.

Was im Coaching gefragt ist, hängt von den Zielen der Person ab. Dabei ist immer zu beachten, dass das Haus der Arbeitsfähigkeit auf einem soliden Fundament stehen sollte.

Die Work-Life Balance oder die Lebensbalance unter Berücksichtigung der Lebensphasen ist nicht nur eine individuelle Aufgabe oder eine Frage des Lebensstils, sondern eine gemeinschaftliche Herausforderung. Betriebe sind genauso gefordert, den Erhalt der Arbeitsfähigkeit anzustreben wie die Gesellschaft, die dafür äussere Rahmenbedingungen schaffen muss.

Coaching kann dazu einen bescheidenen Beitrag leisten.

Literatur

- Bergner Erika (2009): Bis zum Rentenalter im Arbeitsprozess. Zeitschrift Krankenpflege 10/2009
- Bergner Erika (2009): Attraktive Arbeitsplätze im Gesundheitswesen Trigon Newsletter 9.09
- Bergner Erika (2008) Attraktive Arbeitsplätze im Gesundheitswesen? Was Organisationsentwicklung zur Umgebungsgestaltung beitragen kann. Master Arbeit eingereicht an der Pädagogische Hochschule St. Gallen & Akademie für Erwachsenenbildung Schweiz
- Döring Wolfgang & Ilse, Kronowetter Bernd (2007): Chancen der Lebensmitte – Impulse für den Lebensweg, Audio-Workbook Eptaphon, www.wolfgangdoering-wv.at
- Häcker Hartmut, Stapf Kurt H. (1998): Dorsch Psychologisches Wörterbuch, Verlag Hans Huber, 13. überarbeitete und erweiterte Auflage
- Ilmarinen Juhani, Tempel Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben, Herausgegeben von Marianne Giesert im Auftrag des DGB-Bildungswerk e.V., VSA-Verlag Hamburg
- Schmidt-Lellek Christoph (2007): Ein heuristisches Modell zur Work-Life Balance: Vier Dimensionen des Tätigseins, Organisationsberatung – Supervision – Coaching Heft 1/2007 S. 29-40, VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Semmer Norbert K. (2007) Work-Life Balance, Gesundheit und Leistungsfähigkeit, betriebliche Gesundheitsförderung, Universität Bern
- Tempel Jürgen, Ilmarinen Juhani (2013): Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit im Unternehmen bauen. Hamburg.
- Thom Norbert (2007): Career und Lifestylemanagement – berufliche und persönliche Entwicklung koordinieren
- van der Brug Jos, Locher Kees (2003): Unternehmen Lebenslauf. Biographie, Beruf und persönliche Entwicklung. Ein Workshop für alle, die ihr Arbeitsleben bewusst gestalten wollen. Stuttgart. 2. Auflage
- von Cranach Mario, Schneider Hans Dieter, Ulich Eberhard, Winkler Ruedi (2004): Ältere Menschen im Unternehmen – Chancen, Risiken, Modelle, Hauptverlag Bern
- von Sassen Hans: Entwicklungsphasen des Menschen, Trigon Basiskonzept
- <http://gesundheitsfoerderung.ch/ueber-uns/medien/medienmitteilungen/artikel/248-der-erwerbstaetigen-sind-bei-der-arbeit-uebermaessig-gestresst.html>