

Thomas Christian Hild

Lebensphasenorientierte Beratung ab 50

– eine Altersgruppe mit
besonderem Beratungsbedarf?

IHP Manuskript 1706 G * ISSN 0721 7870



Thomas Christian Hild

Lebensphasenorientierte Beratung ab 50

—
eine Altersgruppe mit besonderem Beratungsbedarf?

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Hauptteil
 - 2.1 Lebensphasenorientierte Beratung und deren Themenfelder
 - 2.2 Beratungsmethoden
 - 2.2.1 Kessler-Coaching-Inventar
 - 2.2.2 Lebenslinie (Lifeline)
3. Fallbeispiel
 - 3.1 Die eigene Haltung und Ressourcen des Beraters
 - 3.2 Fallbesprechung
4. Schlussbetrachtung

1. Einleitung

Thema und Fragestellung

Das Angebot „Lebensorientierte Beratung“ will insbesondere Berufstätige ansprechen, die ungefähr um die 50 Jahre sind. Doch warum ist es überhaupt sinnvoll, eine lebensphasenorientierte Beratung für langjährig erfahrene Beschäftigte in Betrieben anzubieten? Und was meint überhaupt eine „Lebensphasenorientierte“ Beratung?

Ziele

Mit diesem Beratungsformat möchte ich dem skizzierten Personenkreis einen Kompass an die Hand geben, ihren bisherigen Berufsweg und ihre Lebenserfahrung würdig zu betrachten und sich zu orientieren. Bei dieser Standortbestimmung blicken wir einerseits auf die individuellen Ressourcen, und andererseits werden betriebliche Anforderungen mit der gegenwärtigen Berufsrolle und den damit verbundenen Aufgaben verglichen. Hierbei gilt es gemeinsam zu prüfen, welche Herausforderungen dort auf die Beschäftigten warten.

Für Beschäftigte um das bzw. ab dem 50. Lebensjahr ist die Nutzung bestehender Fort- und Weiterbildungsangebote stark von der Eigeninitiative der Person und nicht zuletzt auch von deren Bildungsgrad abhängig. Insofern stellt sich die Frage, inwieweit die Bildungsangebote speziell für ältere Mitarbeitende durch den Arbeitgeber strategisch gefördert werden können. Denn dies würde bessere Optionen für erfahrene Beschäftigte eröffnen, sich – gerade wegen ihrer beruflichen Erfahrung – kontinuierlich und gezielt mit ihrem Berufszweig und ihren eigenen Perspektiven und Kompetenzen auseinandersetzen. Daraus kann eine erhöhte Motivation erwachsen, wieder Karriereschritte weiterzuverfolgen, neue Aufgaben zu übernehmen, Projekte anzustoßen oder zu übernehmen sowie sich zu spezialisieren. Schließlich verfügen die Beschäftigten über einen großen Fundus an Lebens- und Berufserfahrung, der gesichert und gefördert werden sollte.

Überdies steht im Rahmen der Beratung auch Zeit und Raum zur Verfügung, um den eigenen Lebens- und Arbeitsrhythmus in den Blick zu nehmen und dabei die Aspekte Gesundheit und Wohlbefinden mit aufzugreifen. Ggf. ergeben sich auch hieraus aktuelle Anliegen für das Beratungssetting.

Vor dem Hintergrund dieser Grundüberlegungen entwickelte ich im letzten Jahr die Idee, ein Beratungsangebot für langjährig erfahrene Beschäftigte am Universitätsklinikum Aachen zu entwickeln. Seit dem 1. Januar 2017 wird dieses Beratungsangebot im Fort- und Weiterbildungsprogramm beworben.

Methodische Herangehensweise dieses Textes

Anhand ausgewählter Fachtexte wird zunächst der Begriff der Lebensphasenorientierten Beratung näher erläutert. Aus den Kontexten der Personalentwicklung und der Arbeitsforschung werden Schlüsselbegriffe (wie Arbeitszufriedenheit, Arbeitsfähigkeit, Gesundheit) aufgegriffen und erklärt. Ausgewählte Szenen aus aktuellen Coachings geben einen praktischen Einblick, wie sich die Vorüberlegungen zum Beratungsformat im konkreten Prozess auswirken.

Für eine systematische Erfassung der Ausgangssituation des Klienten ist eine gründliche Ausgangsdiagnostik wichtig, um einen besseren Überblick über seine Lebens- und Arbeitssituation zu erhalten. Hierfür nutze ich den Leitfaden des Kassler-Coaching-Inventars, welcher in dieser Arbeit ebenfalls skizziert werden soll. Darüber hinaus soll die Methode „Life Line“ komprimiert vorgestellt und begründet werden.

2. Hauptteil

2.1 Lebensphasenorientierte Beratung und deren Themenfelder

Lebensphasenorientierte Beratung bedeutet, die aktuelle Lebens- und Arbeitsphase, in der sich ein Klient befindet, in der Beratung besonders zu berücksichtigen und in den Fokus zu rücken. Dabei sollen die Wünsche und Ziele des Klienten und der Organisation vordergründig behandelt werden.

In der lebensphasenorientierten Beratung geht es grundsätzlich um einen angemessenen Interessensausgleich zwischen der Organisation und dem Individuum: Um die Leistungsanforderungen aus dem Berufsleben im Allgemeinen sowie konkret bezogen auf die Organisation mit der persönlichen Lebenssituation und den Bedürfnissen des Individuums in Einklang zu bringen, hat sich das Konzept der ¹/Lebensphasenorientierten ² Personalentwicklung“ etabliert.

Hinzu kommen die Wechselwirkungen zwischen der Person und der Organisation und der eingenommenen Berufsrolle³: Die aktuelle Berufsrolle als Schnittstelle zwischen Person und Organisation unterliegt vielen Einflüssen und Veränderungen. Bin ich mit meiner derzeitigen Rolle zufrieden oder wohin möchte ich sie noch entwickeln oder verändern?

All diese Aspekte (Berufsrolle, Arbeitsanforderung, Lebenssituation, persönliche Ziele) sind Themen, die im Kontext der Personalentwicklung von Bedeutung sind. Unter Berücksichtigung der Lebens- und Berufsphasen der Beschäftigten können solche Reflexions- und Entwicklungsprozesse auch mit Unterstützung von Beratung angestoßen werden. Hierdurch kann der einzelne Beschäftigte klare Visionen für den privaten und beruflichen Bereich entwickeln, damit sich eine ausgewogene Work-Life-Balance im Alltag einstellt. Hier kann das Beratungsformat wichtige Impulse geben.

Für ein besseres Verständnis wird nachfolgend geklärt, was mit Lebens- und Berufsphase gemeint ist, und in einem weiteren Schritt die Verknüpfung zur lebensphasenorientierten Beratung hergestellt.

Eine gute Darstellung der Verknüpfung von Lebens- und Berufsweg bietet nach meiner Ansicht der Organisationspsychologe Edgar H. Scheins mit den 10 Phasen des Karriereverlaufs:⁴ Diese beginnen mit der Vorbereitung auf das Erwerbsleben, umfassen die diversen Veränderungsprozesse während des Berufsleben und reichen bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben. Sie dienen der Orientierung, wohlwissend, dass diese Phasen als idealtypisch bzw. als Modell anzusehen sind. Denn oftmals verlaufen Berufsbiografien bei jüngeren Arbeitnehmern in wesentlich kürzeren Phasen. Bedingt durch Zeitverträge oder eine temporäre Anstellung über den Zeitraum eines einzelnen Projektes gibt es heutzutage deutlich weniger Festanstellungen.

¹ Vgl. Graf 2001: 24-25.

² Vgl. Rump/Ellers/Wilms 2011: 8.

³ Vgl. Beumer 2013: 236 ff.

⁴ Vgl. Kahlert 2013: 102-103.

1. Wachsen, Phantasieren und Erkennen
2. Lernen und Berufsausbildung
3. Eintritt ins Berufsleben
4. Grundausbildung und berufliche Sozialisation
5. Akzeptanz
6. Dauerhaftigkeit und Zugehörigkeit
7. Krise der mittleren Jahre
8. Schwung erhalten, wiedergewinnen oder ausklingen
9. Loslösung
10. Ruhestand

Durch die Diskussion um eine Höhersetzung des Renteneintrittsalters verschieben sich allmählich die Einstellung und der Blickwinkel gegenüber Beschäftigten jenseits der 50. Lebensjahres – und zwar in der Tendenz zum Positiven hin.⁵ Der in der Überschrift verwendete Begriff „Lebensphasenorientierten Beratung“ ist der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung oder der lebensphasenorientierten Personalpolitik entlehnt. Es geht um einen Ausgleich zwischen beruflichen Anforderungen und persönlichen Herausforderungen und Wünschen. Während sich der eine (jüngere) Beschäftigte möglicherweise gerade in der Familienphase befindet⁶, muss der andere (ältere) Kollege beispielsweise einen Angehörigen pflegen. Diese und andere Lebensereignisse im persönlichen Umfeld haben Auswirkungen auf das Erwerbsleben.

Die Lebensphasen und die Erwerbsbiografie haben viele Berührungspunkte, und dennoch weist jeder Strang seine eigenen Dynamiken und Verläufe auf.

Bei dem Konzept der Lebensphasenorientierten Personalentwicklung/Beratung sind grundsätzlich alle Generationen und Lebensphasen, unabhängig vom Familienstand, zu berücksichtigen. In dem von mir entwickelten, hieran angelehnten Beratungsformat liegt der Schwerpunkt jedoch bewusst auf den erfahreneren bzw. langjährigen Beschäftigten, da ich in dieser Arbeit gezielt den Versuch unternehmen möchte herauszufinden, ob die Zielgruppe 50+ tatsächlich einen besonderen, sich von anderen Altersgruppen unterscheidenden Beratungsbedarf mitbringt – oder womöglich auch nicht.

Ein wichtiges Themenfeld bei der Beratung für den benannten Personenkreis ist die Betrachtung der Arbeitsfähigkeit⁷. Arbeitsfähigkeit bedeutet, entsprechend seinen Fähigkeiten eine befriedigende Aufgabe zu haben oder wiederzufinden und somit einen positiven Einfluss auf den Arbeitsalltag zu nehmen (Stichwort: Empowerment). Eine sinnvolle und bewältigbare Aufgabe fördert die Gesundheit und damit die Arbeitsfähigkeit.⁸

⁵ Vgl. B. Geldermann 2005: 69. Es scheint gängiger Tenor zu sein, dass die heutige ältere Generation bis weit in das 7. Lebensjahrzehnt hinein noch leistungs- und lernfähig ist, wenn man hierzu einmal exemplarisch die Anzahl der älteren Marathonläufer oder die Frequenzierung der Universitäten in dieser Altersgruppe betrachtet.

⁶ Ein Wort muss zur Familie gesagt werden, da sich der ehemals enge Familienbegriff in den letzten Jahrzehnten gesellschaftlich stark erweitert hat: Heute stehen die unterschiedlichen Lebensformen weitgehend gleichberechtigt nebeneinander wie das Single-Leben, die Patch-Work-Family, Alleinerziehende oder andere Lebensgemeinschaften bei Lesben und Schwulen, die neben der klassischen Familie heute ihren Platz in der Gesellschaft haben. Daher gilt es, diese Vielfalt auch für das Beratungssetting zu berücksichtigen.

⁷ Vgl. G. Maintz 2005: 129. Der Begriff „Arbeitsfähigkeit“ ist aus dem Modell „Das Haus der Arbeitsfähigkeit“ von Illmarinen 2002 entlehnt.

⁸ Vgl. Kloimüller/Klausz/Czeskleba o.A.: 4.

Damit die Arbeit eine positive Wirkung hat, gilt es den Kohärenzsinn der Beschäftigten zu stärken, also das Gefühl, dass Aufgaben verstehbar/vorhersehbar, machbar und sinnvoll sind.⁹

Die Organisation kann durch Transparenz in den Abläufen und Zuständigkeiten die Vorhersehbarkeit und Verstehbarkeit bei den Beschäftigten unterstützen und damit die Orientierung fördern. Letzteres hilft dabei, die eigene Kompetenz zielgerichtet einzusetzen und die gestellten Anforderungen zu bewältigen. Bei einem ausgeprägten Kohärenzgefühl können Arbeitsbelastungen besser abgefangen werden, da die Sinnhaftigkeit der Arbeit klar ist und es eine Anerkennung für die Leistung seitens der Organisation gibt. Dies alles fördert das Selbstwertgefühl und wirkt auf das Wohlbefinden und die Gesundheit zurück.¹⁰

Arbeitsfähigkeit wird allerdings von der Person *und* von der Organisation beeinflusst, so dass beide Parteien hier in der Verantwortung stehen.

Als weiteres Themenfeld der lebensphasenorientierten Beratung spielen die individuellen Ressourcen, die erworbenen Qualifikationen, die Fähigkeiten und Werte des Beschäftigten eine gewichtige Rolle im Beratungskonzept, da sich erst hieraus die Zukunfts-, Handlungs- und Lösungsoptionen für den Klienten eröffnen.

2.2 Beratungsmethoden

2.2.1 Kessler-Coaching-Inventar

Damit das Erstgespräch strukturiert verläuft, ist der Einsatz eines Leitfadens sinnvoll.¹¹ Eine systematische Herangehensweise bietet den Vorteil, dass Wahrnehmungsverzerrungen reduziert und wichtige Informationen erhoben werden, die bei unstrukturierter oder spontaner Erfassung leichter verloren gehen könnten. Zusätzlich ist zu beachten, dass beim Erstgespräch die gegenseitige Rollenerwartung thematisiert werden sollte, beispielsweise dass der Klient eine aktive Rolle zur Erreichung des Beratungserfolges übernehmen muss. Weiterhin sollte das Anliegen des Ratsuchenden klar umrissen werden, um gemeinsam eine (ggf. vorläufige) Ziel- und Arbeitsvereinbarung treffen zu können.

Bei dem Kessler-Coaching-Inventar gibt es 5 Schwerpunkte; diese sollen einen ersten ganzheitlichen Eindruck ermöglichen, bei dem unterschiedliche Facetten des Ratsuchenden beleuchtet werden:¹²

1. Coaching-Hintergrund
2. Berufsbiografische organisationale Einbettung
3. Persönliche Kurzbiografie
4. Interaktionsdiagnostik
5. Managementaufgaben

Aus den ersten drei Schwerpunkten werden nachfolgend einzelne Aspekte herausgegriffen, die zum einen eine Verbindung zur lebensphasenorientierten Beratung zum anderen zur außerdem eingesetzten Beratungsmethode der Lifeline herstellen.

⁹ „Kernstück von Antonovskys Überlegungen ist der Kohärenzsinn (auch Kohärenzgefühl genannt). Darin zeigt sich das Gefühl, über genügend Kapazitäten zu verfügen, um das Leben zu meistern. Menschen mit einem stark ausgeprägten Kohärenzsinn fühlen sich in der Lage, mit Anforderungen umzugehen (*Bewältigungszuversicht*), sie haben das Gefühl, Anforderungen zu verstehen (*Verstehbarkeit*), haben ferner das Gefühl, das Leben samt seinen Anforderungen sei sinnvoll (*Sinnhaftigkeit*), weshalb sie schließlich bereit sind, Energien aufzuwenden, um mit Problemen zurechtzukommen.“ Brägger/Posse 2007: 15.

¹⁰ Vgl. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung: 2001: 28.

¹¹ Vgl. Möller/Kotte 2013: 322.

¹² Ebd.: 338-345.

Aus dem *Coaching-Hintergrund* möchte ich den Aspekt „Coaching-Anlass und -ziele“ herausgreifen. Gibt es ein konkretes Ereignis aus der aktuellen Lebens- und Arbeitssituation, welches Anlass für eine Beratung bietet? Oder schwelt ein persönlicher oder beruflicher Konflikt über einen bereits längeren Zeitraum, der jetzt angeschaut und einer Lösung zugeführt werden möchte? Gab es einen Anstoß von Dritten, eine Beratung in Anspruch zu nehmen? Oder hat das Thema „Beratung 50 plus“ ein allgemeines Interesse ausgelöst? Fragen, die sich der Ratsuchende stellen könnte und eine erste Annäherung zu seinem Ziel erlauben, sind u. a.: Welche Wünsche bzw. Ziele verfolge ich mit der Inanspruchnahme einer Beratung? Warum haben meine bisherigen Bemühungen nicht den gewünschten Erfolg gebracht? Wann wäre für mich die Beratung erfolgreich? ¹³

Aus dem zweiten Schwerpunkt des Kassler-Coaching-Inventars, der *Berufsbiografie und organisatorischen Einbettung*, sind die Aspekte „Professioneller Werdegang“ und „berufliche Stationen“ in Bezug auf das Beratungskonzept von Interesse, um ein Bild vom Ratsuchenden bezüglich seiner Arbeitshaltung und Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Die Frage danach, welche berufliche Funktion und welche beruflichen Aufgaben der Ratsuchende aktuell belegt, geben bereits einen Eindruck von dessen Kompetenzen und Vorlieben. Ferner geben Hintergrundinformationen über das Team- und Organisationsklima Aufschluss darüber, in welchem beruflichen Umfeld (Kontext) sich der Ratsuchende derzeit aufhält. Bei der *Kurzbiografie*, dem dritten Schwerpunkt des Kassler-Coaching-Inventars, sind insbesondere bedeutsame Lebensereignisse, Lebensträume und Lebensziele wichtige Informationen, um sich ein Bild davon machen zu können, wie der Klient mit Wünschen und Schwierigkeiten bislang umgegangen ist. Dabei können Motivationsmuster und persönliche Normen und Werte sichtbar und somit besprech- bzw. reflektierbar werden.

In Ergänzung zum Kassler-Coaching-Inventar kann die Lifeline als weiteres diagnostisches Tool die bis hierhin angesprochenen Themen vertiefend analysieren, um im nächsten Schritt entsprechende Schlussfolgerungen für den weiteren Beratungsverlauf ziehen zu können.

2.2.2 Lebenslinie (Lifeline)

Bei dieser Methode wird eine persönliche Zeitleiste oder Lebenslinie erstellt. Dabei steht die eigene Lebensgeschichte im Vordergrund, die sich an bestimmten Stellen durch Erlebnisse und Erfahrungen verdichtet und in der sich auch Wendepunkte zeigen können.¹⁴ Der Rückblick auf die eigene Lebenslinie ermöglicht dem Klienten, seine eigene Geschichte zu reflektieren und Aufschlüsse über sein so gewordenes Sein zu erhalten. Es gibt viele Variationen, mit der Lifeline zu arbeiten: Eine Möglichkeit besteht darin, auf der Linie die drei Zeitdimensionen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in den Blick zu nehmen. Dadurch können Fragen, die in der Gegenwart liegen oder die Zukunft berühren, mit einbezogen werden, wenn gemeinsam auf die Vergangenheit geblickt wird. Auch besteht die Möglichkeit, statt nur einer Lebenslinie zwei Linien zu benutzen, und zwar eine für die Lebensgeschichte und die andere für die Berufsbiografie. Hierdurch können Zusammenhänge zwischen diesen beiden Strängen verdeutlicht werden. Als weitere methodische Option kann dem Klienten die Aufgabe gestellt werden, seinen Lebensweg zu zeichnen, ohne dass weitere Vorgaben gemacht werden. Wenn der Klient schon eine eigene Idee hat, kann diese aufgegriffen und entfaltet werden, ohne dass weitere Interventionen oder Vorgaben erfolgen müssen. In Bezug auf den Medien- und Materialbedarf erweist es sich als ausreichend, wenn die persönliche Lebenslinie auf einem Whiteboard aufgezeichnet oder mit Klebeband visualisiert wird. Entscheidend ist nicht so sehr das Medium, sondern vielmehr,

¹³ Ebd.: 338-334.

¹⁴ Vgl. Meyer 2016: 2.

dass die Lebenslinie überhaupt visuell dargestellt wird, damit der Klient und der Coach eine gemeinsame Arbeitsgrundlage haben, über die sie sprechen können.

Die Betrachtung der eigenen Lebens- und Arbeitsbiografie eröffnet vielfältige Möglichkeiten, biografische Sinnzusammenhänge zu identifizieren und besser zu verstehen. In der weiteren gemeinsamen Betrachtung besteht für den Klienten die Chance, eigene Lebens- und Arbeitsmuster, aber auch eigene Talente für sich zu erkennen und zu deuten. Wichtig dabei ist, dass der Klient seine Deutungshoheit stets behält und ich nicht die Eindrücke des Coaches ungefragt eingebracht oder in den Vordergrund gerückt werden.¹⁵

Hilfreich kann es auch sein, die Lifeline für Entscheidungsfindungsprozesse einzubinden.

Besonders zu Beginn der Beratung erhält der Supervisor und Coach eine Fülle von Informationen, die im weiteren Beratungsprozess von Bedeutung sein können. Zusätzlich unterstützt ihn dieses methodische Vorgehen bei der Hypothesenbildung. Um der Lebens- und Arbeitsbiografie auf die Spur zu kommen, können folgende Fragen förderlich sein: Was sind wichtige Stationen in meinem Leben? Was oder wer hat mich gefördert oder auch gehindert? Wo waren meine Erfolge und wo meine Hindernisse?

Folgende Fragen können hilfreich sein, um die eigenen Talente in den Blick zu nehmen. „Was machen Sie wirklich gern oder was fällt Ihnen leicht? Welche Themengebiete finden Sie seit langem höchst spannend? Was möchten Sie noch unbedingt ausprobieren und lernen?“

3. Fallbeispiel

3.1 Die eigene Haltung und Ressourcen des Beraters

Grundsätzlich gilt: Für die Kontaktgestaltung sind Offenheit und Sensibilität enorm wichtig, um ein gutes Vertrauensverhältnis gegenüber den Ratsuchenden aufzubauen. Dazu gehört auch, darauf hinzuweisen, dass keine Einzelheiten an den direkten Vorgesetzten oder andere Personen aus anderen Organisationseinheiten weitergeleitet werden. Das Vertrauen des Klienten gegenüber seinem Berater ist – neben dessen Fachlichkeit – das wichtigste Kapital als Berater und Coach.

Ich persönlich habe zu dem Beratungsformat eine positive Einstellung, da mich das Thema dahingehend interessiert, wie Beschäftigte, die möglicherweise bei der Karriereentwicklung und Förderung der Arbeitsfähigkeit nicht mehr im Hauptfokus der Organisation stehen, mehr Aufmerksamkeit erfahren können, damit ihre Anliegen als wertvoll und sie selbst als entwicklungswürdige Beschäftigte wahrgenommen werden. Denn durch eine adressatenspezifische Ansprache für diesen Beschäftigungskreis zeigt die Organisation einerseits ihr Interesse und kann der Auftakt sein, Ideen und Entwicklungsprozesse anzustossen.

Der Berater sollte Geradlinigkeit und Authentizität beweisen, indem er Fragestellungen und Rückmeldungen ehrlich und direkt einbringt, um hierdurch für den Klienten nachvollziehbare Impulse zu setzen. Grundsätzlich ist eine systematische und strukturierte Herangehensweise an das Beratungsgespräch auch um der Transparenz gegenüber dem Klienten sinnvoll, und dennoch sollte der Berater auf seine Körperwahrnehmung und Intuition achten, um herauszufinden, welcher nächste Schritt tatsächlich der passende ist. Daher sollte er dem Klienten auch keine starre Struktur vorgeben, sondern mit ihm gemeinsam besprechen, was passen könnte und was hilfreich für den Klienten wäre – anstatt eine Methode nach der anderen einzusetzen.

¹⁵ Meyer, C. H. 2016: 1

Denn letztlich sollte der Klient über das Thema entscheiden, indem er seine Perspektiven einbringt und eigene Impulse setzt. Er entscheidet somit nicht nur über den Weg, sondern er wählt auch aus dem Angebotenen aus. Wenn der Klienten nicht genügend Orientierung erfährt oder die Fülle an Themen und Methodenangeboten eine Fokussierung erschwert, kann und sollte der Berater seine Wahrnehmung und mögliche Auswahlhilfen zur Verfügung stellen, um gemeinsam herauszuarbeiten, wo aktuell der Schwerpunkt liegt.

3.2 Fallbesprechung

Die Klientin ist seit 6 Monaten hier im Haus beschäftigt. Sie ist einer Abteilung zugeordnet, aber keinem festen Team. Beim ersten Termin stellt sich mir eine Frau vor, die bereits viele Arbeitsstellen durchlaufen hat. Sie liebt die Abwechslung. Über viele Jahre war sie bei ihrem Mann angestellt. Nach der Insolvenz hat sie als Schreibkraft gearbeitet. Sie habe es nie lange ausgehalten in einem Sekretariat und habe deshalb häufig gewechselt. Sie sei an vielem interessiert und habe deshalb schon einen Englischkurs hier im Haus besucht. Vor einiger Zeit habe sie eine Qualifizierung als Medizinische Schreibkraft absolviert. Mit Ausnahme des häufigen Arbeitsplatzwechsels wundere ich mich zunächst, wo sie überhaupt einen Beratungsbedarf hat. Ich lasse die Klientin zunächst einmal von sich aus erzählen. Auf der einen Seite wirkt sie sehr zielgerichtet und bestimmt, auf der anderen Seite jedoch auch fragil. Weiterhin nehme ich eine leichte Aufregung und eine zunehmende Unruhe während des Gespräches wahr. Schließlich erklärt sie, dass sie in einem Team, wo sie öfter eingesetzt wird, sehr viele positive Rückmeldungen bekommt. Daher habe sie sich auf die offene Stelle beworben, um dort dauerhaft eingesetzt zu werden. An dieser Stelle wird die innere Ambivalenz deutlich, dass sie einerseits den Wunsch hegt, nicht dauerhaft in einem Bereich eingesetzt zu sein und sich somit ein hohes Maß an Flexibilität zu bewahren, und sie andererseits das Bedürfnis äußert, zukünftig in einem festen Team zugeordnet zu sein, dem sie sich zugehörig fühle.

Erst jetzt wird ihr eigentliches Anliegen deutlich, dass sie sich in einem Entscheidungsprozess befindet und hierin Unterstützung sucht.

Äußerung der Klientin: „Die Verlockung ist groß, die Stelle anzutreten, aber irgendwie ging bei mir auch gleichzeitig die Alarmanlage an.“ Ich frage daraufhin nach, was denn die Alarmanlage sage. Sie antwortet: „Vorsicht! Die Finger davon lassen!“ Sie habe schon in anderen brenzligen Lebens- und Arbeitssituationen diese Stimme ignoriert und dann habe es sich zumeist nicht in die gewünschte Richtung entwickelt. Ich frage sie, was denn an dem jetzigen flexiblen Arbeitsplatz für sie reizvoll sei. Sie führt die Pünktlichkeit in Bezug auf die Anfangs- und Endzeit des Arbeitstages an, die gute Bezahlung, einen netten Chef und eine gewisse Unabhängigkeit. Wenn es in einem Büro oder Bereich mal weniger angenehm sei, dann sei die Zeit immerhin begrenzt und ein anderes Sekretariat warte schon auf sie. Das gefiele ihr sehr. Außerdem komme sie pünktlich nach Hause und könne so ihren anderen Interessen nachgehen. Würde sie in ein festes Team wechseln, so würden womöglich Überstunden anfallen und sie würde wohl auch oft später nach Hause kommen – ohne dass die Überstunden bezahlt würden.

Nun habe sie sich beworben und stehe jetzt unter Zugzwang.

Zwischenzeitlich erklärt sie mir weiter, dass sie sich in der neuen Abteilung sehr wohl fühlt und der Chef gut mit ihr umgeht. Sie wisse nun nicht, ob sie in ein festes Team wechseln oder in der jetzigen Abteilung bleiben solle. Ihr habe bisher immer eine gewisse Zugehörigkeit und Geborgenheit gefehlt. Auf der anderen Seite liebe sie aber eben auch die Abwechslung und Herausforderung. Wenn sie sich in eine neue Stelle gut eingearbeitet habe und alle Klippen der Anfangsphase überwunden seien, ließe mit der beginnenden Routine ihr Eifer schnell nach und die Langeweile finge an. Dann suche sie sich stets eine neue Herausforderung.

Die Klientin beschreibt dabei selbst ihr Muster, welches ihr durch die Erzählung deutlich wird. Bei der später folgenden Lifeline-Arbeit hat die Klientin einen Lebensbaum gezeichnet und beschriftet.

Bei der Klientin wird deutlich, dass man auch mit 56 Jahren noch einen erfolgreichen Arbeitsplatzwechsel vollziehen kann. Es zeigt sich weiter in der Beratung, dass Lernbereitschaft und Flexibilität vorhanden ist, womit sich die Annahme bestätigt, dass sehr erfahrene Beschäftigte aufgrund ihrer langen Berufs- und Lebenserfahrungen Risiken gut einschätzen können. In diesem Fall hat sich für die Klientin und die Organisation eine Win-Win-Situation eingestellt: Die Klientin hat nach eigenem Bekunden einen idealen Arbeitsplatz gefunden: Diese Bewertung ist jedoch erst während des Beratungsprozesses entstanden, da sie oft zwischen ihrem Freiheitsdrang und der angestrebten Anbindung an ein festes Team schwankte.

Die beruflichen Veränderungen haben auch viele persönliche Entwicklungen mit sich gebracht: einen Umzug in eine neue Stadt und einen neuen Freundeskreis. Die langjährige Partnerschaft wird durch ein wieder erneuertes Hobby (Tanzen) positiv belebt.

Die Klientin nutzt die Beratung auch dazu herauszufinden, welche Fort- und Weiterbildungsthemen für sie interessant sind. Denn auch heimliche Wünsche wurden angesprochen, dass sie gerne doch noch eine Chefsekretärin werden möchte. Beim Feedbackgespräch mit ihrem Vorgesetzten kann sie sich durchsetzen, einen Kurs zu Word und Excel für Fortgeschrittene noch in diesem Jahr zu belegen.

In diesem Fallbeispiel wird deutlich, dass die Klientin eine hohe Motivation mitbringt und ihre eigenen Pläne mutig verfolgt. Natürlich muss hier erwähnt werden, dass viele positive Faktoren zusammengekommen sind, die eine Weiterentwicklung ermöglichen. Die Ressourcen aufseiten des Klienten, die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz und die aktuellen Lebensumstände sind natürlich nicht immer in diesem hohen Maße gegeben wie bei dieser Klientin.

Zusammenfassend lassen sich aus dem Beratungsprozess folgende Schlüsse ziehen: Die Auseinandersetzung mit den eigenen Wünschen und Bedürfnissen hat den Radius der Möglichkeiten erweitert. Die Entscheidungsimpulse seitens der Klientin waren bereits vorhanden, allerdings noch teilweise diffus und unbewusst. Sie können durch die Beratung konkretisiert werden. Aufgefallen ist hierbei, dass die Klientin den eigenen Wert für ihren Arbeitgeber oft in Frage gestellt hat, was mich dazu veranlasst hat, dass wir immer wieder ihre Ressourcen herausarbeiteten.

4. Schlussbetrachtung

Grundsätzlich benötigen die erfahrenen und sehr erfahrenen Beschäftigten keine speziell auf *sie* ausgerichteten Beratungstools. Benötigt wird aber ein größeres Verständnis in Bezug auf deren Lebensumstände und der aktuellen Berufssituation, Wünsche und Bedürfnisse. Dafür sollten ausreichend Raum und entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Letzteres kann unterstützt werden durch eine Lebensphasenorientierte Personalentwicklung und Beratung. Es sind letztendlich einzelne Puzzlestücke, die zum Ziel führen: Neben der inhaltlichen Auseinandersetzung der Unternehmensleitung mit dem Thema wäre es wünschenswert, Fortbildung für Führungskräfte zu initiieren, um ihrerseits im Rahmen von Feedbackgesprächen und Entwicklungs- und Orientierungsgesprächen mit größerer Aufmerksamkeit den älteren Beschäftigten auf Augenhöhe zu begegnen. Mögliche gesundheitliche Einschränkungen können oft durch Veränderungen in der Aufgabenstellung, Arbeitszeitanpassung oder den Einsatz von Hilfsmitteln so berücksichtigt werden, dass die Arbeitsfähigkeit und damit die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten bleibt.

Literatur:

Beumer, U. (2013): Rollogramm. In: Möller, H.; Kotte S. (Hg.) Diagnostik im Coaching. Grundlagen. Analyseebenen. Praxisbeispiele. Springer Verlag Berlin Heidelberg S. 236-38.

Bohn, S. (2005): *Impulse für eine lebensphasenorientierte Beratung*. Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften. Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels Hrsg.: Herbert Loebe, Eckert Severing. W. Bertelsmann Verlag. Bielefeld S. 137-152.

Brägger, G. & Posse, N. (2007). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 1: Schritte zur guten Schule. Bern: h.e.p.

Geldermann, B. (2005): *Weiterbildung für die Älteren im Betrieb*. Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften. Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels. Hrsg.: Herbert Loebe, Eckert Severing. W. Bertelsmann Verlag. Bielefeld S. 69-80.

Graf, A. (2001): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und –bereitschaft während des gesamten Betrieblichen Lebenszyklus. in: Management, 3, S. 24-31.

Kloimüller/Klausz/Czeskleba o.A.: Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen. Eine Bauanleitung um Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern. URL.: http://www.neue-wege-im-bem.de/sites/neue-wege-im-bem.de/dateien/hda_bauanleitung_kloimueller_oesterreich.pdf (Zugriff: 30.01.2017).

Maintz, G. (2005): *Wege der Prävention zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit*. Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften. Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels. Hrsg.: Herbert Loebe, Eckert Severing. W. Bertelsmann Verlag. Bielefeld S. 127-132.

Meyer, C. H. 2016: Die Lebenslinie – Aus der Vergangenheit für die Zukunft lernen. URL.: <http://www.christianhmeyer.de/die-lebenslinie-aus-der-vergangenheit-fuer-die-zukunft-lernen/> (Zugriff: 17.03.2017).

Möller, H.; Kotte S. 2013: Integration und Ausblick: Ein Vorschlag zur systematischen Eingangsdiagnostik im Coaching. In: Möller, H.; Kotte S. (Hg.) Diagnostik im Coaching. Grundlagen. Analyseebenen. Praxisbeispiele. Springer Verlag Berlin Heidelberg S. 319-334.

Rump, J. (2011): Strategie für die Zukunft. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Hg.: Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung.

Statistisches Bundesamt (2010): Frauen und Männer in verschiedenen Lebensphasen. URL.:

https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/HaushalteMikrozensus/BroschuereFrauenMaenner0010013109001.pdf?__blob=publicationFile (Zugriff: 18.03.2017).

Thomas Christian Hild

Lebensphasenorientierte Beratung ab 50

– eine Altersgruppe mit besonderem Beratungsbedarf?

Zusammenfassung

Das Angebot „Lebensorientierte Beratung“ will insbesondere Berufstätige ansprechen, die ungefähr um die 50 Jahre sind. Lebensphasenorientierte Beratung bedeutet, die aktuelle Lebens- und Arbeitsphase, in der sich ein Klient befindet, in der Beratung besonders zu berücksichtigen und in den Fokus zu rücken. Dabei sollen die Wünsche und Ziele des Klienten und der Organisation vordergründig behandelt werden.

Ein wichtiges Themenfeld bei der Beratung für den benannten Personenkreis ist die Betrachtung der Arbeitsfähigkeit. Arbeitsfähigkeit bedeutet, entsprechend seinen Fähigkeiten eine befriedigende Aufgabe zu haben oder wiederzufinden und somit einen positiven Einfluss auf den Arbeitsalltag zu nehmen (Stichwort: Empowerment). Eine sinnvolle und bewältigbare Aufgabe fördert die Gesundheit und damit die Arbeitsfähigkeit.

Biografische Notiz

Thomas Christian Hild, Freunder Weg 16 - 52068 Aachen

Personalentwickler & Pädagoge, Supervisor & Coach

Lehrcounseling:

Christof Aubke, Heinz Sondermann und Anke Kaulen



IHP Bücherdienst * Schubbenweg 4 * 52249 Eschweiler

Tel 02403 4726 * Fax 02403 20447 * eMail office@ihp.de

www.buecherdienst.ihp.de

IHP Manuskript 1706 G * ISSN 0721 7870

2017

