

Erika Bergner

Work-Life Balance

Referat, Notfallpflege-Kongress, 08. März 2008, Solothurn

Veränderte Rahmenbedingungen

Demographischer Wandel bedeutet kurz gesagt, dass die Geburtenrate sinkt und die Lebenserwartung steigt. Die klassische Alterspyramide mit einem breiten Sockel wandelt sich zu einer „Tanne“, in dem der Sockel nach oben wandert. Auf der Basis der vorliegenden Prognosen bringt dies wesentliche Veränderungen. Das „mittlere“ Alter der arbeitenden Bevölkerung wird 45 – 54 Jahre betragen.

Der betriebsinternen demographischen Veränderung muss Rechnung getragen werden. Auch wenn v.a. im Pflegeberuf noch eine grosse Zuwanderung statt findet, stehen die Zuwandererstaaten, namentlich die Oststaaten, vor demselben Problem wie wir. Bei einer durchschnittlichen Verweildauer im Pflegeberuf in der Schweiz von 10 Jahren, könnte es bald zu einem dramatischen Personalmangel kommen. In Deutschland mit den prekären Auswirkungen der Sparmassnahmen und einer Verweildauer von ca. 7 Jahren und einem Durchschnittsalter von 40 Jahren in Pflegeberufen, sieht die Situation noch düsterer aus. (Internet: next-study.net folgend Next-Study genannt)

Diese Entwicklung wird die Reserve von jungen und leistungsfähigen Menschen schmälern. Im Pflegeberuf zeigt sich schon heute, dass weniger Pflegende ausgebildet werden. Der Mangel zeigt sich deutlich an der Anzahl Ausbildungsplätze (Internet: redcross.ch). 2001 wurden in der Schweiz von 15'137 Ausbildungsplätzen 12'825 besetzt und 2006 von 9'135 noch 8'462 rechnet man die 1'340 Personen dazu, die eine Fachhochschule besuchen, so ist mit den 9'802 Personen trotz allem ein Rückgang von ca. 3'000 Pflegefachpersonen zu verzeichnen und der Mangel wird zunehmen. Dies bedeutet, dass zunehmend ältere Pflegende (auch auf einer Notfallstation) arbeiten werden.

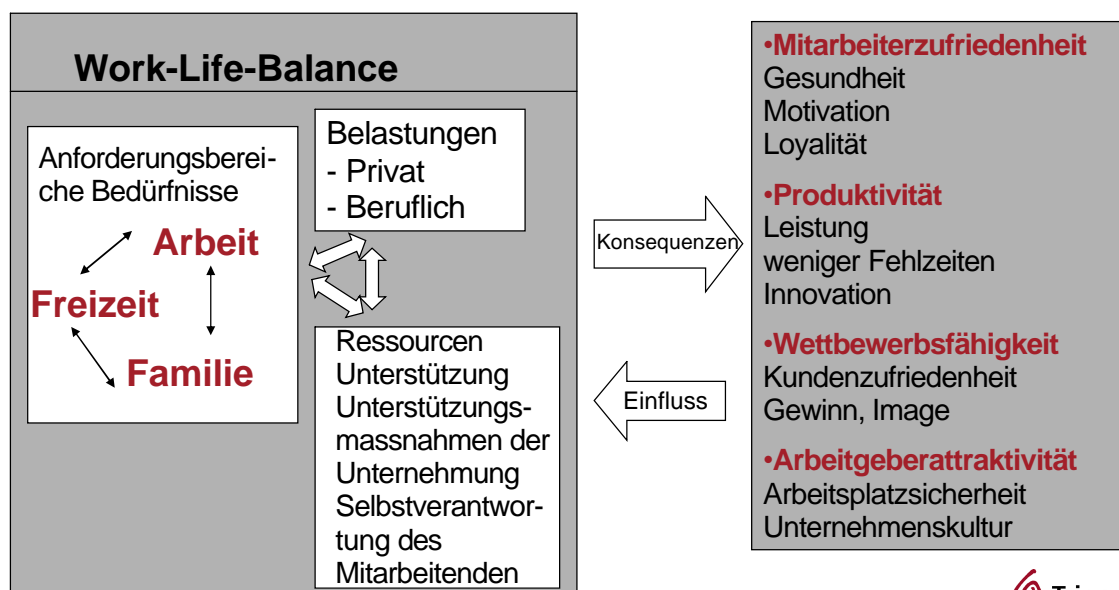
Die Gesellschaft wandelt sich in eine wissensintensive **Dienstleistungsgesellschaft**. Diese Verschiebung Richtung Dienstleistung brachte v.a. mit den technischen Errungenschaften in den letzten Jahren viele Entlastungen von körperlicher Arbeit. Der Begriff Dienstleistung impliziert aber auch, dass die Arbeit physisch leichter geworden sei. Aber gerade im Gesundheitswesen, bleibt die körperliche Anstrengung bestehen. Traditionelle Belastungen sind wieder auf dem Vormarsch.

Steigende Anforderungen und Wertewandel werden die Arbeit weiter verdichten. Dies hat Auswirkung auf die Work-Life Balance.

Work-Life Balance als Gegensatz oder als Kontinuum?

Der Begriff Work-Life Balance scheint problematisch, weil er einen Gegensatz zwischen Arbeit und Leben impliziert und zwischen Arbeit und Leben eine Balance hergestellt werden muss. Damit verlieren wir den Blick darauf, dass wir den grössten Teil unserer Lebenszeit in Arbeitsprozesse eingebunden sind (Schmidt-Lellek 2007). Arbeit ist ein Teil des Lebens und meist definieren wir uns noch über die Arbeit. 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 etc.

Work-Life-Balance Modell – Perspektive des Mitarbeitenden mit integrierter Unternehmensaspekten nach N. Thom IPO 2007



Life-Work-Balance / 08. März 2008/©Erika Bergner

12

Balance 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 auch dauernden Anstrengung nicht. Der Mensch braucht eine längere Erholungszeit. Er braucht seine Einsatzreserven, um eine Leistung zu erbringen. So steht eine gewisse Handlungs- und Variationsbreite zur Verfügung. 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. Es wird eine individual-medizinische Diagnose gestellt an Stelle einer sorgfältigen Analyse der Situation des Arbeitsplatzes (Ilmarinen/Tempel 2005).

Der menschlichen **Leistungsfähigkeit** (ebenda) sind Grenzen gesetzt. Im Tagesrhythmus widerspiegeln sich diese Grenzen indem, z.B. Pausenregelungen auch gesetzlich festgehalten sind. Diese Regelungen schützen Mitarbeitende vor lang dauernden Überschreitungen ihrer Leistungsgrenze.

Eine hohe Leistung resultiert aus dem richtigen Zusammenspiel zwischen Menschen, Technologie und Arbeitsorganisation! Dabei ist die **Arbeitseinstellung** d.h. die Motivation, der **Arbeitsinhalt** und die Handlungsspielräume, Vielfalt, Verantwortung, Feedback etc. eben so wichtig wie die **Ausführungsbedingungen** Arbeitsmittel, Informationsfluss, Organisation, Zusammenarbeit, Führung, Arbeitszeit etc. Die **Beanspruchung** d.h. Stress, Ermüdung muss mit der Erholung ausgewogen sein. Eine ausreichende **Qualifikationen**, d.h. Ausbildung, Übung, Erfahrung tragen zum Resultat der Leistung bei.

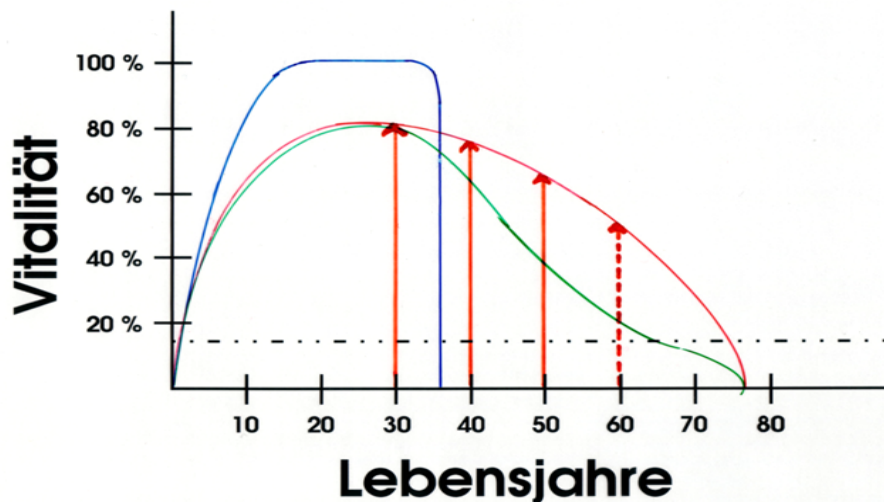
Vitalität

Aufgrund der demographischen Entwicklung und der stressigen Arbeitssituationen soll nun der Blick auf die Vitalität und den Bezug der physiologischen, der psychologischen und sozialen Aspekte des arbeitenden Menschen gerichtet werden. Unter Vitalität ist Lebenskraft oder Lebenstüchtigkeit zu verstehen. „Vitalität, Lebenskraft, die Kraft der Lebensfunktionen. Der Begriff dient allgemein und besonders bei Charakterdiagnosen dazu, das Insgesamt der körperlich-seelischen Spannkraft und Reserven zu kennzeichnen.“ (Dorsch 1998, S. 935)

In der Pflege, insbesondere auf Notfall- und Intensivstationen, aber auch in anderen Berufen mit ähnlichen Belastungen (z.B. Berufsfeuerwehr, Polizei), sind wir nicht nur körperlich sondern auch psychisch, sozial und mental gefordert.

Der persönliche Lebensstil (Ernährung, Bewegung, Stress, Lebensfreude etc.) in der Lebensgestaltung trägt wie Umweltfaktoren (Feinstaub, Lärm, Strahlung etc.), Vererbung und kurative Medizin zu einer Vitalitätsentwicklung analog der roten Linie bei (Döring Wolfgang et al 2007)

Vitalitätskurve



Aus einer Seminarunterlage von Dr. Gerhard Fuchs

Erika Bergner

Blaue Line: Vitalität Pfahlbauer – Mittelalter; Rote Line: Vitalität heute; Grüne Line: Vitalität bei grossem körperlichem Verschleiss; gestrichelte Linie: Grenze der Pflegebedürftigkeit

Körperlich-physiologisch gibt es Grenzen, die die Grundfunktionen schützen. Körperlicher Verschleiss (Skelett, Muskelapparat, motorische Fertigkeiten, Herz-Kreislauf und Atmung, Zustand der Sinne, insbesondere der Sehsinn und der Hörsinn, psychosomatische Symptome etc.) ist je nach individueller Konstitution kleiner oder grösser. Dauerbelastung begünstigt die Entwicklung in Richtung der grünen Linie. Die psychische Herausforderung steht im ständigen Spannungsfeld von Extremsituationen im Beruf und anderen ausserberuflichen, familiären Aufgaben. Es braucht psychisch starke Persönlichkeiten, die sich trotz aller Belastungen empathisch in Situationen einfühlen können. Die Herausforderung ist, sich selbst nicht von den Gefühlen abzuschneiden. Die soziale Herausforderung liegt in der unregelmässigen Arbeitszeit, die oft mit viel Überzeit und langen Erholungsphasen das soziale Leben beeinträchtigt. Die langen Arbeitszeiten gehen zu lasten der Familie und insbesondere freundschaftliche Kontakte leiden darunter. Die mentale Herausforderung liegt darin, sich immer wieder selbst zu motivieren und die vielfältigen Aspekte zu bedenken.

Wenn nun z.B. Stellenpläne berechnet werden, so geht man von einer voll leistungsfähigen, jüngeren Person aus, d.h. einer Person, die zwischen 25 und 30 Jahren alt ist. In der

Berechnung wird zu dem davon ausgegangen, dass die Leistung gleich bleibend hoch ist, wie bei einer Maschine. Das heisst die Berechnung wird aufgrund der Basis einer Euro-08-tauglichen Belegschaft oder einer Olympiamannschaft gemacht. Lebensalter werden nicht berücksichtigt. Arbeit soll langfristig erträglich sein, wie Hans Rudolf Schuppisser (in von Cranach et al 2004) sagt. Die Berufskarriere sollte ein „Langstreckenlauf“ sein und kein „Sprint“.

Wie lange können noch Mitarbeitende zwischen Mitte Zwanzig und Mitte Dreissig rekrutiert werden? Schenkt man demographischen Prognosen Glauben, so wird sich in absehbarer Zeit die Möglichkeit Junge zu rekrutieren dramatisch verändern. Wie müssen dann Arbeitssituationen gestaltet werden, dass auch ältere Mitarbeitende eine Chance haben die belastende Herausforderung zu bewältigen?

Die Arbeitsgeschwindigkeit kann auf der Notfallstation wenig beeinflusst werden. Auch gibt es in der Gestaltungsfreiheit wenig Spielraum. Wenn Spitzenleistung gefordert ist, ist klar, was zu tun ist! Fachlich gibt es laufend neue Entwicklungen (z.B. Umgang mit Designerdrogen, medizinische und technische Entwicklung) und die Situationen auf der Notfallstation werden zunehmend aggressiver. Einspringen bei Ausfällen - man ist ja per Handy erreichbar - kann zu einem Teufelskreis führen, weil sich nämlich jene auch erschöpfen.

Diese genannten Faktoren, das hohe Tempo, die beschränkte Gestaltungsfreiheit und fachliche Weiterentwicklung tragen ebenso zur Schiefelage der Balance bei, wie Stress. Die Arbeit wird verdichtet. Arbeitsüberlastung wird zusätzlich gerne mit Leistung und Produktivität verwechselt. Unter diesen Vorzeichen findet eine gewisse Entsolidarisierung zwischen den Generationen statt. Dies zeigt sich z.B. an Spannungen, wenn eine ältere Kollegin oder ein Kollege nicht in der Lage ist, dieselbe Leistung zu erbringen wie eine jüngere Mitarbeitende.

Die Hypothese ist, dass verdichtete Arbeit mit Leistungen, die sich immer häufiger gegen die physiologische Grenze der Leistungsfähigkeit bewegt, sinkende Vitalität im Bereiche der grünen Linie begünstigt. D.h. die Vitalität nimmt schneller ab, als sie es bei ausgewogener Leistung sein würde.

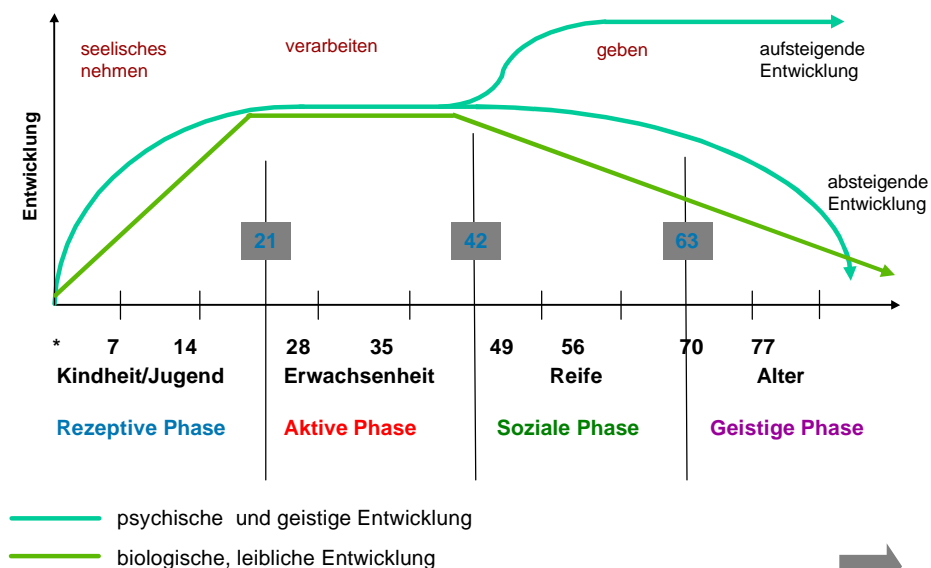
Lebensphasenmodell

Entwicklung kann man als ein fortwährendes Reifen zu höheren Stufen des „Erwachsenseins“ ansehen. (siehe Abb. Seite 6)

Die **rezeptive Phase** ist ganz der körperlichen Entwicklung gewidmet. Oft muten wir Jugendlichen körperlich viel zu, indem wir annehmen, dass sie kräftig und voll im Saft sind und viel bewältigen können. Ihre physische Leistungsfähigkeit ist aber noch nicht auf ihrem Höchst-

punkt. Die Jungen gehen aber trotzdem bis an ihre Leistungsgrenze. Es geht darum die eigenen Grenzen auszutesten.

Lebensphasenmodell (TRIGON Basiskonzept von H. v. Sassen/ B. Lievegoed)



Erika Bergner

3

In der **aktiven Phase** geht es um Auseinandersetzung mit sich und der Umwelt und den eigenen Möglichkeiten und Verhaltensweisen. Es sind zwei Grundmotive bestimmend: 1. Etwas in der Welt zustande zu bringen, und 2. das auch selbst leisten zu wollen, dies zu können und zu dürfen. Dadurch kann man sich selbst unter Beweis stellen und weiter kommen. Das bedeutet im Beruf und Privat wird der Platz gesucht und viele Aufgaben werden nebeneinander bewältigt. Meist wird in dieser Phase berufliche Karriere geplant und auch eine Familie gegründet. Zwischen diesen unterschiedlichen Aufgaben gilt es die Balance zu suchen. Soziale Fähigkeiten werden entwickelt und Verantwortung wird übernommen. Die Gefahr besteht, dass durch diese „Platzsuche“ eine gefühllose Härte und Machtstreben entwickelt.

Der Übergang zur **sozialen Phase** bedeutet immer eine innere Neuorientierung, eine Wende. Sie kündigt sich zunächst als Krise an, auch wenn die Entwicklung bisher gesund verlaufen ist. Es tauchen Zweifel auf über Wert und Sinn dessen, was man bisher getan oder erreicht hat und was die Zukunft noch bringen könnte. In die Phase der Reife kommt ein Mensch, wenn er sagen kann: „Hauptsache, dass es geschieht. Womöglich sollen es andere

tun, auch wenn ich es selbst könnte; diese können dabei Erfahrungen machen und sich weiterentwickeln in ihrer aktiven Phase. Dazu muss ich Motive, die mich früher weitergebracht haben, loslassen können.“ Wo das nicht geschieht, stagniert die Entwicklung oder führt über in eine „absteigende Entwicklung“.

Um das 42. Lebensjahr bereitet sich also eine Weichenstellung vor, die für die zweite Lebenshälfte von entscheidender Bedeutung ist. Leider wird sie viel zu wenig beachtet und noch weniger verstanden. Es lassen sich aus dieser Tatsache weit reichende Konsequenzen für die Personal(entwicklungs)politik und den Führungsstil ableiten. Diese aufzuzeigen würde den Rahmen dieses Artikels überschreiten. (Siehe Döring Wolfgang et al, Audio-Workbook für die individuelle Vertiefung, Chancen der Lebensmitte).

Lösungsansätze

Für die zukünftige Lebensgestaltung gilt es einige Faktoren vermehrt zu beachten, um eine Balance zwischen allen und allem herzustellen (u.a. Ilmarinen/Tempel, Next-Study, von Sassen).

- 25-jährige überlegen sich am häufigsten aus dem Beruf auszusteigen (Reisen, Freunde)
- Konflikte zwischen Arbeit und dem ausserberuflichen Umfeld sind Mitte 30 (Heirat, Familiengründung) am höchsten.
- 45-Jährige erwägen den Berufsausstieg am wenigsten (Sinnvolle Aufgabe, Ende der intensiven Familienzeit, sinkende Arbeitsmarktfähigkeit).
- Ab Mitte 50 spielen nachlassende Energien und Veränderungen in der Werthaltung (sinnbezogene, angepasste Ziele, nicht mehr „müssen“) eine grössere Rolle.
- Bis ins Rentenalter im Pflegeberuf zu arbeiten macht Angst (Leistungsgrenze, Generationenkonflikte).

Die grosse Frage wird sein, ob die personellen Ressourcen auch in Zukunft noch rekrutiert werden können. Die Arbeitsbedingungen waren die ausschlaggebendsten Gründe für einen Berufsausstieg, so die Next-Study. Neue Bedingungen für die Arbeits- und Leistungsfähigkeit müssen geschaffen werden. Durch die insgesamt hohe Motivation sind mögliche Konflikte zwischen Arbeit und Familie bei Pflegenden deutlich geringer als in anderen Berufen. Altersdiskriminierung kann durch Anpassung im Betrieb vermindert werden.

Für die Arbeitsgestaltung kann von Lebensphasen abgeleitet werden, welche spezifischen Massnahmen es braucht. In mittel- und längerfristigen Entwicklungsprojekten (siehe Angebo-

te von Trigon Entwicklungsberatung) müssen die einzelnen Massnahmen vernetzt und umgesetzt werden:

- Individuelle Arbeitszeitmodelle: Lebensarbeitszeitmodellen prüfen, Teilzeit für Ältere oder Familienleute, Unbezahlte Urlaube für Junge, gleitende Renteneintrittsalter etc.
- Sabatical gewähren – Praktika in einem anderen Berufsfeld fördern, Auslandsaufenthalte, Urlaub, damit Mitarbeitende voller neuer Ideen und mit Energie wieder zurück kehren
- Qualifizierungsangebote (Weiterbildung fördern). Nicht nur Fachspezifische oder Führungskurse sondern auch Weiterbildungen, die soziale und emotionale Kompetenzen fördern wie z.B. Kommunikation, Umgang mit Konflikten, Teamentwicklung, Überdenkung des Lebensstils etc. anbieten.
- Weiterbildung für alle, nicht nur für gut qualifizierte Personen oder jüngere Mitarbeitende.
- Teamentwicklung unter dem Aspekt eines neuen Generationenvertrags fördern: Die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden soll individuell beurteilt werden. Vorurteile gegenüber einzelnen Lebensaltern sollen minimiert werden, zumal altersbedingte Unterschiede in der Leistungserbringung genau betrachtet werden müssen.
- Konfliktbearbeitung aufgrund der Spannungsfelder garantieren v.a. weil diese im Alter von ca. 35 und ca. 55 Jahren deutlich am höchsten sind (Next-Study)

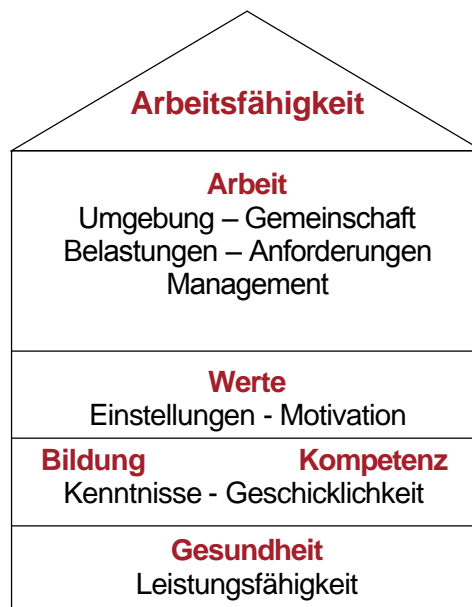
Bewusstsein für „Halbzeit“ fördern d.h.

- altersgerechte Arbeitsplätze (Tempo, Anpassung der Prozesse) schaffen
- Arbeitsfähigkeit erhalten (Qualifizierung, Gesundheit, Motivation)
- rechtzeitig Berufsausstieg planen und für die letzten Berufsjahre fähigkeitsgerechte Angebote schaffen
- alternative Entlohnungsmodelle entwickeln, auch wenn das nicht populär ist. Personen in Mittleren Jahren mit Familien ist der Bedarf an finanziellen Mitteln höher als bei älteren. Der materielle Konsum steht nicht mehr so im Vordergrund. Hier ist das Ansparen einer Rente im Zentrum.
- andere Schichtmodelle entwickeln, mit längeren Erholungsphasen. Ein Beispiel zur Erinnerung: 8 Std. Nachtwache im Alter von 50 Jahren wirkt wie ein 12 Stunden Dienst. Die Geschwindigkeit der Anpassungsversuche an die Nachtarbeit hat wesentlichen Einfluss auf den Schlaf. Personen ab 40 Jahren haben ein grösseres Risiko an Schlafstörungen zu leiden (vgl. Ilmarinen/Tempel 2005). Die Erholungsphasen werden länger und für die Arbeit im künstlichen Licht braucht es deutlich mehr Lux, um den schwächer werdenden Sehsinn zu

kompensieren. Der Muskel- und Skeletapparat wird abgenützt und das Atemvolumen reduziert sich ab dem 28. Lebensjahr.

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

Faktoren der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen 2001



Durch diesen kulturellen Wandel werden, um die Balance zu gewährleisten, alle solidarisch zusammenarbeiten müssen. Zukünftig werden weiche Faktoren schneller zu harten Faktoren.

Dem Wandel gerecht werden und sich zugleich durch sozial verantwortliches Handeln sich am Markt zu behaupten, kann mittelfristig/längerfristig ein Wettbewerbsvorteil bedeuten. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, weniger Fehlzeiten und insgesamt die Attraktivität des Arbeitsplatzes werden dazu beitragen.

Literatur

- Döring Wolfgang & Ilse, Kronowetter Bernd (2007): Chancen der Lebensmitte – Impulse für den Lebensweg, Adio-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
- Next-study.net (2005): Diverse Studien zu Verweildauer im Beruf (www.next.uni-wuppertal.de/dt/download/dt/2005NEXTBerlinTackenbergv_0430.pdf -15.01.2007, 17.49)
- 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
- seco (2000): Stressestudie
- Semmer Norbert K. (2007) Work-Life Balance, Gesundheit und Leistungsfähigkeit, betriebliche Gesundheitsförderung, Universität Bern
- SRK (2006): Departement Gesundheit und Integration/Berufsbildung/Statistik (Internet, www.redcross.ch 14.01.2008 12.53 Uhr)
- Thom Norbert (2007): Career und Lifestylmanagement – berufliche und persönliche Entwicklung koordinieren
- 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