

Hausarbeit für die Zertifikatsvergabe
„Systemisches Coaching und Veränderungsmanagement“
am INeKO Institut an der Universität zu Köln

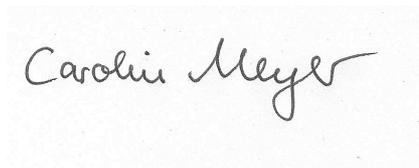
Der Work-Life-Balance-Kompass als Werkzeug
im systemischen Coaching

Verfasst von:
Carolin Meyer

Geboren am:
13.08.1975

Bestätigung der eigenständigen Erarbeitung:

Hiermit versichere ich, dass ich diese Ausarbeitung selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.



Essen, 14.05.2014

Ort, Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

Hausarbeit für die Zertifikatsvergabe	1
1 Einführung	3
2 Begriffsdefinitionen	3
2.1 Coaching und systemisches Coaching	3
2.2 Work-Life-Balance	5
3 Systemische Coachingwerkzeuge	6
3.1 Ausgewählte Werkzeuge zur Work-Life-Balance	6
3.2 Der Work-Life-Balance-Kompass in der Praxis	7
4 Konklusio	9
5 Literaturverzeichnis	11
6 Weiterführende Literatur	12

1 Einführung

An Land, in der Luft und zu Wasser erweist der Kompass einen wichtigen Orientierungsdienst. Ebenso nützlich ist es in einer schnellen und globalisierten Welt, sich regelmäßig im Arbeits- und Privatleben Orientierung zu verschaffen. Dazu gehört, die verschiedenen Lebensbereiche bzw. individuellen Rollen zu überprüfen und mit dem eigenen Wohlbefinden und den persönlichen Visionen für die Zukunft in Einklang zu bringen.

Es kann Zeiten gewisser Orientierungslosigkeit im Leben geben; hierzu zählen veränderungsauslösende Situationen wie ein Arbeitsplatzwechsel, eine Krankheit oder Konflikte in der Partnerschaft. Manchmal geraten mehrere Lebensbereiche aus der Balance. Ein Blick auf das individuelle Gleichgewicht der persönlichen Lebensgestaltung kann hier weiterhelfen. Dies gilt z. B. für das Zusammenspiel zwischen Arbeits- und Privatleben, englisch Work-Life-Balance (WLB).

In einer solchen Veränderungssituation kann eine prozessuale Beratung (Coaching) erleichternd und unterstützend sein. Ziel dieser Arbeit ist es, verschiedene systemische Coachingtools vorzustellen, die im Zusammenhang mit dem Thema Work-Life-Balance nützlich sein können. Vorab werden die Begriffe Coaching und systemisches Coaching sowie Work-Life-Balance definiert. Als Anwendungsbeispiel wird der WLB-Kompass von Wild Consulting vorgestellt.

2 Begriffsdefinitionen

Die Begriffe Coaching, systemisches Coaching und Work-Life-Balance werden erläutert.

2.1 Coaching und systemisches Coaching

„Coaching bedeutet, andere Menschen zu unterstützen, die Situation aus einer neuen Perspektive zu sehen und selbst neue Lösungen zu finden.“ (König, Volmer, S. 16). Coaching ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit eines Prozessberaters mit einem Klienten auf Augenhöhe. Coaching ist keine Psychotherapie und eher zeitlich begrenzt, gleichzeitig kann rechtzeitiges Coaching Lebenskrisen und einer dann erforderlichen Therapie vorbeugen (Migge, 2014, S. 30 ff). Ein Coaching kann anteilig auch Expertenberatung sein, die auf Empfehlungen, Erfahrungen sowie Informations- und Wissensvermittlung des Coaches beruht (König; Volmer, S. 17).

Empfehlungen werden vom Coach transparent gemacht und ermöglichen dem Klienten (oder auch Coachee genannt) zu entscheiden, ob er solche Lösungen „von außen“ annehmen möchte.

Der Begriff Coaching leitet sich vom englischen Wort Coach für Kutsche ab und kann als bequeme Fortbewegungsmöglichkeit für den Klienten verstanden werden. Coaching folgt dabei dem humanistischen Menschenbild, dass den Menschen in seiner eigenen Entwicklung unterstützen möchte und glaubt, dass Lösungen für Probleme in den Menschen selbst angelegt sind und mit Hilfe der Prozessbegleitung des Coaches entwickelt werden (König, Volmer, 2012, S. 285). Im Sinne einer personenzentrierten Interaktion zwischen Coach und Klient wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch das Bedürfnis zur konstruktiven Veränderung hat (Aktualisierungstendenz nach Rogers, im INeKO-Skript, Modul 1, S. 16)¹. Beim Coaching handelt es sich um eine Prozessberatung. Der Coachingprozess kann in fünf Phasen unterteilt werden: Kontaktphase, Kontrakt-, Klärungs-, Veränderungs- und Abschlussphase (INeKO, Modul 2, S. 10).

Die Anlässe für ein Coaching sind beruflicher und privater Natur: Berufliche Neuorientierung, Bewerbung, Existenzgründung und Wachstum, Führung und Management, Karriereentwicklung- und -planung sowie Fragen der persönlichen Entwicklung (Hofert, S. 63). Im privaten Bereich werden während eines Coachings z. B. Konflikte in der Partnerschaft oder die Partnersuche thematisiert (Migge, S. 41).

Ziele der Klienten können sein, Bewusstsein für bestimmte Fragestellungen zu schaffen, Handlungsoptionen zu entwickeln oder eine Selbstreflexion durchzuführen. Beeinflusst bspw. eine äußere Veränderung wie eine Umstrukturierung die eigene Person übermäßig und wo liegen die Ursachen für Konflikte und Probleme mit anderen auch in einem selbst? Ziel für den Klienten ist es dann, das Denken und Empfinden weg vom Problem und hin zu einer Lösung oder einer neuen Perspektive wieder zu entdecken und neue (oder alte) Visionen und Ziele zu entwickeln (Migge, 2014, S. 272 ff.).

Als systemisch kann das Coaching beschrieben werden, wenn das soziale System, in dem sich der Klient befindet, ebenfalls in den Coachingprozess eingebunden wird.

¹ INeKO=Institut für die Entwicklung personaler und interpersonaler Kompetenzen

Typische Merkmale eines Systems² sind Personen, Regeln, Umwelt, Verhaltensweisen sowie die Vorgeschichte, die jedes System hat (König, Volmer, 2012, S. 17 ff.). Der Fokus des systemischen Ansatzes liegt auf der Wechselwirkung zwischen den Elementen eines Systems und besagt, dass persönliche Eigenschaften und Verhaltensweisen situationsabhängig und veränderbar sind (Stierlin, im INeKO-Skript, Modul 2, S. 24 f.). Das dem systemischen Ansatz zu Grunde liegende Menschenbild ist ein ganzheitliches: Das Menschsein ist hiernach geprägt durch ein geistiges Wesen mit dem Wunsch nach Freiheit im geistig-kulturellen Leben (Geist), ein biologisches Wesen im Sinne des Behaviorismus (Körper) sowie ein soziales Wesen, die Seele (Glasl, 2013, S. 29ff.).

2.2 Work-Life-Balance

Der Begriff Work-Life-Balance steht für den individuellen Ausgleich (Balance) zwischen Erwerbs- und Privatleben (Work-Life) eines Menschen (Kirschten, S. 18). WLB findet sich in der englischsprachigen Work/Family Literatur (Barnett, 1998); im deutschen Sprachgebrauch wird die "Vereinbarkeit" von Beruf, Familien- und Privatleben verwendet. Die Definition einer Work-Life-Balance ist sehr individuell und auch von den Lebensphasen jedes Menschen abhängig. Wünschenswert ist es, dass jede Person ihren eigenen Interessen nachgehen sowie den verschiedenen persönlichen Rollen gerecht werden und sich gleichzeitig dabei wohlfühlen kann. Je nach Lebensphase können sich die Interessen und Rollen entsprechend verändern (Kirschten, S. 28), so dass eine Person je nach Alter und Lebenssituation die eigene WLB unterschiedlich bewertet (Holzer, S. 20). Der Begriff Work-Life-Balance ist in den 2000er Jahren durch den Zeitmanagementexperten Lothar Seiwert geprägt worden, im Sinne eines Lebensmanagements (Holzer, S. 31).

Work-Life-Balance kann auch als Kriterium für Lebensqualität angesehen werden (Greenhaus, 2002). Die WLB ist im Better-Life-Index³ der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) eines von 11 Kriterien. Anhand dieser Kriterien misst die OECD das Wohlergehen der 34 Mitgliedsländer. Zu den anderen Kriterien zählen Beschäftigung, Bildung, Einkommen, Gemeinsinn, Ge-

² Nach der sog. personalen Systemtheorie von Gregory Bateson

³ www.oecdbetterlifeindex.org/de/about/better-life-initiative/#question1

sundheit, Lebenszufriedenheit, Sicherheit, Umwelt, Wohnverhältnisse und Zivilengagement. Die WLB ist Teil der Lebensqualität des jeweiligen Landes und nicht personenbezogen. Neben der individuellen und der Länderebene wird der Begriff der WLB auch auf Unternehmensebene angewendet (Holzer, 2013).

3 Systemische Coachingwerkzeuge

Zur Bearbeitung des Themas Work-Life-Balance im Coaching können systemische Werkzeuge eingesetzt werden. Als Anwendungsbeispiel wird der Work-Life-Balance-Kompass angeführt.

3.1 Ausgewählte Werkzeuge zur Work-Life-Balance

Der Coach hat in seinem Werkzeugkoffer systemische Tools, die er zur Bearbeitung des Themas Work-Life-Balance alternativ einsetzen kann. Diese Tools machen dem Klienten seine aktuelle Situation oder persönliche Werte bewusst und zeigen gleichzeitig Zusammenhänge mit anderen Menschen in verschiedenen Lebensbereichen auf. Außerdem bewerten diese Tools die aktuelle Situation. Um komplexere, systemische Fragestellungen zur WLB möglichst strukturiert und vollständig zu berücksichtigen, können folgende Tools dienlich sein:

Im Rahmen eines ganzheitlichen Jobcoachings und zur Persönlichkeitsentwicklung nach Hofert schafft das Tool "5 Säulen der Identität" nach Hilarion Petzold Bewusstsein für Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Lebensbereichen des Klienten (Hofert, S. 260 ff.). Die Identität wird in fünf Themenbereiche Beruf und Leistung, Körper, Materielle Sicherheit, Partnerschaft und Soziales sowie Werte unterteilt.

Die Erweiterung von Hofert unterteilt die Lebensbereich noch etwas feiner in die "7 Säulen der Zufriedenheit" Beruf, Interessen, Körper, Materielle Sicherheit, Partnerschaft, Soziales und Werte. Als weitere Alternative zum Werkzeug der 5 Identitätssäulen nach Petzold hat Hofert ein Excel-Tool entwickelt, die sog. "Work-Life-Bilanz". Die Lebensbereiche werden in der Work-Life-Bilanz anhand von mehreren Fragen zum jeweiligen Lebensbereich mit Punkten bewertet und eine dreifarbige Ampel stellt die aktuelle Situation des Klienten dar. Beispielhafte Fragen sind im Bereich Beruf, ob die Fähigkeiten und Stärken des Klienten im Job optimal eingesetzt werden können, im Bereich Partnerschaft, ob die Beziehung zum Partner stabil

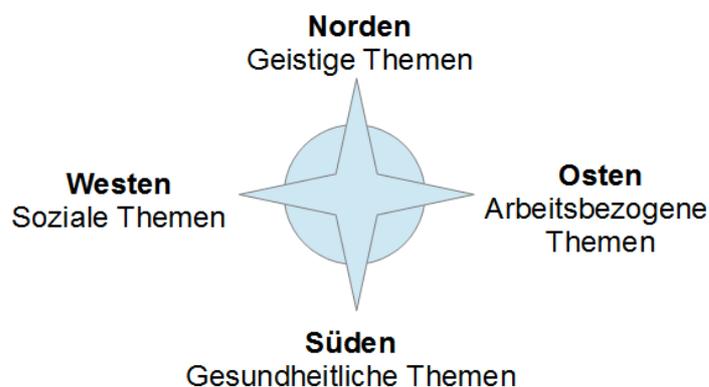
ist und im Bereich Werte, welches System von Werten jemand hat oder welche Interessen jemand verfolgt (Hofert, S. 301 ff.).

Alternativ kann ein Coachingtool mit einer 3-gliedrigen Darstellungsform, ähnlich einem "Geist-Körper-Seele-Dreieck" gewählt werden. Hintergrund ist hier das Bild des Menschen als dreifältiges Wesen (Glasl, S. 29 ff.).

3.2 Der Work-Life-Balance-Kompass in der Praxis

Als optisch ansprechendes und praxisnahes WLB-Modell wird nun der Work-Life-Balance-Kompass nach Wild Consulting vorgestellt.⁴ Der WLB-Kompass ist inhaltlich dem WLB-Modell der Zeitbilanz nach Seiwert ähnlich (Seiwert, S. 20ff.). Die gewählte Kompassform veranschaulicht die Orientierungsfunktion dieses Werkzeugs im Coachingprozess.

Der Work-Life-Balance-Kompass von Wild Consulting beschreibt anhand der vier Himmelsrichtungen die folgenden Lebensbereiche (Wild Consulting, im INeKO-Skript, Modul 1, S. 71 ff.):



Der WLB-Kompass zeigt im Norden die Kopfebene bzw. geistige Themen, die Menschen beschäftigen. Diese Kompasssebene beinhaltet die intellektuelle Entwicklung, Religion, Sinn und Spiritualität. Welche Tätigkeiten werden als sinnhaft erlebt? Weiter werden Träume und Ziele erfragt. Steht die Karriere im Vordergrund, eine

⁴ Wild Consulting ist ein in Bonn ansässiges Beratungsunternehmen.

Familiengründung oder soll beides vereinbart werden? Welches Hobby bringt Erfüllung oder ist förderlich für die eigene geistige Entwicklung?

Die Kompassrichtung Süden beschäftigt sich mit der Gesundheit, wie Entspannung in den Alltag integriert werden kann oder wie es um die eigene Ernährung bestellt ist. Welcher Sport wird unternommen, um beweglich zu bleiben und werden regelmäßig Vorsorgeuntersuchungen unternommen? Wie sind die Wohnbedingungen und ist genügend Muße und Zeit für regelmäßige Pausen und Urlaub?

Im Osten stehen Arbeit und Finanzen im Fokus. Wie ist das Wohlbefinden am Arbeitsplatz? Wie ist der Arbeitsplatz gestaltet? Hier stellen sich auch Fragen nach der finanziellen Anspannung und Sicherheit oder wie sich die eigene Karriere entwickelt. Der Westen berücksichtigt die eigenen Beziehungen zu Familie, Freunden, Partner sowie im sozialen Netzwerk. Werden in einem angenehmen Maß familiäre und freundschaftliche Beziehungen gepflegt, eine Partnerschaft gelebt oder an einem sozialen Netzwerk teilgenommen? Welche Rollen werden als Freundin, Mitarbeiterin, Partner, Sohn oder Tochter ausgefüllt und erlebt man die Rollen in einem ausgewogenen Verhältnis?

Im Coachingprozess kann der WLB-Kompass nach Kontakt- und Kontraktphase in die Klärungsphase eingeordnet und als Diagnoseinstrument genutzt werden (INeKO-Skript, Modul 2, S. 24).

In der Zusammenarbeit eines Coaches mit einem Klienten beschreibt der Klient in einem ersten Schritt die vier Lebensbereiche möglichst vollständig. Im zweiten Schritt bewertet der Klient die verschiedenen Bereiche intuitiv und spontan auf einer Skala von 1-10 oder mit Prozentangaben. Wie zufrieden bin ich mit dem jeweiligen Bereich? Jeder Bereich wird separat angeschaut, ggf. ist es hilfreich, Unterbereiche oder -skalen zu erarbeiten. Im Rahmen einer ersten Standortbestimmung kann für jeden Bereich Bewusstsein geschaffen werden, mit welchen Aktivitäten und Themen ich in welchem Maße zufrieden bin und welche Dinge verändert werden sollten. Dieses Bewusstsein eröffnet die Gelegenheit, (neue) Handlungsalternativen zu erarbeiten. Möchte ich etwas verändern, wenn ja, was könnte ich tun?

In einer alternativen Übung zum Selbstcoaching mit dem Work-Life-Balance-Kompass kann man alleine oder mit mehreren Personen 15 Minuten der Selbstreflexion widmen, sich ggf. anschließend 10 Minuten mit der Gruppe austauschen und

bedarfswise ein Coachingthema formulieren (Wild Consulting im INeKO-Skript, Modul 1, S. 74).

4 Konklusio

Jeder Mensch erfüllt in verschiedenen Lebensbereichen unterschiedliche Rollen, sei es beruflich oder privat. Manchmal entstehen Ungleichgewichte zwischen diesen Rollen als Freundin, Mitarbeiter, Partner, Vereinsmitglied usw. und die Lebensqualität im Sinne einer aus dem Gleichgewicht geratenen Work-Life-Balance droht zu sinken. Im Rahmen eines Coachings können diese Rollen mit Hilfe systemischer Analyse- und Diagnosetools wie dem Work-Life-Balance-Kompasses bewusst gemacht und anhand einer "Zufriedenheitsskalierung" bewertet werden.

Inhaltlich sind die vorgestellten Tools zur Bearbeitung der Work-Life-Balance ähnlich; die Lebensbereiche eines Menschen werden systematisch abgebildet. Unterschiede zwischen den Tools bestehen im Wesentlichen in Darstellungsform und Detailierungsgrad. Je nach Bedarf und Geschmack des Klienten kann die Bilanzform in einem Excel-Tool, eine Säulenform oder die Kompassform gewählt werden.

Die Vorteile des WLB-Kompasses sowie der anderen systemischen Tools zur WLB sind ebenfalls ähnlicher Natur: Das Anliegen des Klienten wird umfassend beschrieben, man erhält einen Überblick zu den persönlichen Rollen und schafft Bewusstsein für deren Vielfalt und Intensität (INeKO-Skript, Modul 1, S. 72). Bewusstsein zu haben für das, was einem selbst wichtig ist, stellt eine wesentliche Voraussetzung dar, um im Coaching individuelle Ziele setzen und entsprechende Handlungsmöglichkeiten und Aktivitäten ermitteln zu können.

Weiterer Vorteil der WLB-Tools ist, dass die systemische Betrachtungsweise es ermöglicht, die Zusammenhänge und möglichen Ungleichgewichte zwischen den Lebensbereichen rechtzeitig zu erkennen. Die Entwicklung individueller Strategien, bspw. in einem Coaching, kann typischen "Ungleichgewichtskrankheiten" wie Bore- oder Burnout vorbeugen (Ballreich, Kohlhofer, Rümke, S. 118). Burnout ist auch ein Synonym für Identitäts- und Motivationsprobleme (Glasl S. 144); im Coaching können mit Hilfe der WLB-Werkzeuge z. B. Motivationsprobleme im Job bewusst gemacht und mit entsprechenden Aktivitäten entgegnet bzw. vorgebeugt werden. Ebenso können die WLB-Tools Konflikte im Rahmen der sozialen Verbindungen zu Anderen bewusst machen und mit dem Erproben neuer Verhaltensweisen

Eskalationen und ggf. sogar weiteren Interventionen von außen, z. B. einer Mediation als Vermittlung durch Dritte vorbeugen (Meyer, Mihali, 2012)⁵.

Schließlich macht die ganzheitliche Betrachtungsweise des WLB-Kompass es wahrscheinlicher, dass der Klient sein Anliegen vollständig bearbeiten und so das von ihm zu Beginn selbst gesteckte Coachingziel sicher erreichen kann. Diese Zielerreichung bewirkt wiederum, dass die Erwartungen und Wünsche des Klienten erfüllt werden und sich bei ihm ein Gefühl der Zufriedenheit einstellt.

Zusammenfassend ist der Mehrwert aller vorgestellten systemischen Coachingtools zur Work-Life-Balance, Bewusstsein für die verschiedenen Lebensbereiche zu schaffen, Zusammenhänge zwischen diesen Bereichen zu erkennen und so neue Orientierung zu finden.

⁵ <http://www.gehirn-und-geist.de/alias/mediation/mission-frieden-stiften/1145940>

5 Literaturverzeichnis

Ballreich, Rudi; Kohlhofer, Ingrid; Rümke, Annejet (2014): Burnout-Prophylaxe durch Veränderung der kalten Konfliktkultur in Organisation. In: konflikt-Dynamik, 2/2014, S. 110-119.

Barnett, Rosalind C. (1998): Toward a review and reconceptualization of work/family literature. In: Genetic, Social & Psychology Monographs, Band 124, 2/1998, S. 125-182.

Glasl, Friedrich (2013): Konfliktmanagement -Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (11. Auflage).

Greenhaus, Jeffry H.; Collins, Karen M.; Shaw, Jason D. (2002): The relation between work-family balance and quality of life. In: Journal of Vocational Behavior, Band 63, 2003, S. 510-531.

Hofert, Svenja (2013): Meine 100 besten Tools für Coaching und Beratung -Insider-Tipps aus der Coachingpraxis.

Holzer, Christian (2013): Unternehmenskonzepte zur Work-Life-Balance -Ideen und Know-how für Führungskräfte, HR-Abteilungen und Berater.

INeKO-Skript (2013): "Ausbildung Systemisches Coaching und Veränderungsmanagement", Modul 1 –Einführung in das personenzentrierte Coaching und Modul 2 –Von der Ebene der Organisation auf die Ebene der Person.

Kirschten, Uta (2014): Work-Life-Balance -Herausforderungen - Konzepte - Praktische Erfahrungen.

König, Eckard; Volmer, Gerda (2012): Handbuch Systemisches Coaching -Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer (2. Auflage).

Meyer, Carolin; Mihali, Lucia (2012): Mission: Frieden stiften. In: Gehirn-und-Geist, Mai 2012.

Migge, Björn (2014): Handbuch Coaching und Beratung (3. Auflage).

Seiwert, Lothar (2013): 30 Minuten Work-Life-Balance (17. Auflage).

6 Weiterführende Literatur

Achtsamkeit & Burnout

Anderssen-Reuster, Dr. Ulrike (2013): Achtsamkeit -Das Praxisbuch für mehr Gelassenheit und Mitgefühl.

Meyer, Dr. med. Frank (2013): Burnout -Neue Kraft schöpfen.

Coaching

Arnold, Jürgen (2013): Unternehmenscoaching -Teamentwicklung fördern

Dehner, Ulrich; Dehner, Renate (2013): Transaktionsanalyse im Coaching - Coachings professionalisieren mit Konzepten, Modellen und Techniken aus der Transaktionsanalyse.

Fischer-Epe, Maren (2013): Coaching: Miteinander Ziele erreichen (3. Auflage).

Miedaner, Talane (2013): Coach dich selbst sonst coacht dich keiner (15. Auflage).

Silverton, Sarah (2012): Das Praxisbuch der Achtsamkeit -Wirksame Selbsthilfe bei Stress.

Weidemann, Sonia; Weidemann, Bernd (2013): 75 Bildkarten für Coaching und Beratung.

Wilbers, Gregor (2014): Selbstcoaching in 7 Tagen (2. Auflage).

Gesundheit & Hobby

Kraske, Dr. med. Eva-Maria (2013): Säure-Basen-Balance -Schlüssel zu mehr Wohlbefinden.

Peterson, Tobias; Kullmann, Folko (2013): Balkongärtnern.

Kreativität & Krise

Csikszentmihalyi, Mihaly (2014): Flow und Kreativität -Wie Sie Ihre Grenzen überwinden und das Unmögliche schaffen.

Lüdke, Christian (Text); Becker, Andreas (Illustration) (2011): Wenn die Seele brennt. Mit eigener Kraft aus der Krise.

Mediation & Resilienz

Berndt, Christina (2013): Resilienz -Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft -Was uns stark macht gegen Stress, Depression und Burn-out (6. Auflage).

Buchholz, Ulrike; Knorre, Susanne (2012): Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen.

Götze, Ulrike (2013): Resilienzentwicklung im Personalmanagement -Angebote zur Steigerung psychischer Widerstandsfähigkeit von MitarbeiterInnen.

Heller, Prof. Dr. Jutta (2013): Resilienz -7 Schlüssel für mehr innere Stärke (2. Auflage).

Wellensiek, Sylvia Kéré (2011): Handbuch Resilienz-Training -Widerstandskraft und Flexibilität für Unternehmen und Mitarbeiter.

Work-Life-Balance & Zeitmanagement

Seiwert, Lothar (2013): Das neue 1x1 des Zeitmanagement (11. Auflage).

Seiwert, Lothar (2014): Lass los und du bist Meister deiner Zeit (2. Auflage).

Seiwert, Lothar (2013): Zeit ist Leben -Leben ist Zeit (2. Auflage).

Strehlau, Alexandra (2008): Life Balance und Selbststeuerungskompetenzen -Eine Untersuchung mit Implikationen für Coaching und Beratung.

Vasek, Thomas (2013): Work-Life-Bullshit -Warum die Trennung von Arbeit und Leben in die Irre führt.