

# **Dynamische Balance als mein Leitgedanke im Systemischen Coaching**



---

Abschlussarbeit von Christiane Wallefeld  
Systemische Coaching Ausbildung 2023/2024  
InKonstellation in Düsseldorf

## **Vorwort**

Während meiner Coaching-Ausbildung habe ich mich gefragt, was haben viele Coachinganliegen gemeinsam, aus welchen Gründen werden Coaches beauftragt und wie wird sich diese Nachfrage wohl in Zukunft entwickeln?

Für mich wichtige Aspekte, die mir neben persönlichen Interessen und Stärken dabei helfen, mich zu entscheiden, ob und wenn ja, mit welchem Schwerpunkt mir die Ausübung einer selbstständigen Tätigkeit als Coachin sinnvoll erscheint.

Immer wieder bin ich in meiner Reflexion zu den obigen Fragen darauf gestoßen, dass es im systemischen Coaching, sowohl bei den Coachinganliegen, als auch in den Modellen/Tools, die im Coaching zum Einsatz kommen können, um „Balance“ geht.

In meiner Abschlussarbeit möchte ich deshalb einige für mich besonders interessante Modelle/Tools erläutern und dabei aufzeigen, was diese aus meiner Sicht ganz wesentlich mit Balance zu tun haben und inwiefern sich daraus Antworten zu meinen obigen Fragen ableiten lassen.

Aus Gründen der Lesbarkeit habe ich darauf verzichtet, gendergerechte Sprachformen zu verwenden. Vielmehr habe ich mal die männliche und mal die weibliche Form genutzt, so wie es sich gerade ergab oder mir sinnvoll erschien. Alle Geschlechter sollten sich aber gleichermaßen angesprochen fühlen.

# Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
<b>Vorwort</b>	1
<b>Einleitung</b>	3
<b>Mein Verständnis von „BALANCE“ im Coaching</b>	4
1. Begriffsdefinition „Balance“	
2. Definition des Unterbegriffs „Work-Life-Balance“	
3. Dynamische Balance	
<b>Was bedeutet „Systemisch“ im Coaching?</b>	5
<b>Der systemische Ansatz und mein Leitgedanke der „dynamischen BALANCE“</b>	5 - 6
<b>Das Komfortzonen-Modell: Wo ist die optimale Lernzone?</b>	7 - 9
- Beschreibung des Modells	
- Mein Leitgedanke „dynamische Balance“ im Komfortzonen-Modell	
<b>Das Wertequadrat</b>	9 -10
- Entstehung	
- Modell des Wertequadrats	
- Wie stehen die 4 Quadrate in Beziehung?	
<b>Vom Werte- zum Entwicklungsquadrat</b>	11-13
- Beispiel Werte- und Entwicklungsquadrat (WE-Quadrat)	
- Fall aus der Coaching-Praxis	
- Wichtige Aspekte bei der Erarbeitung des WE-Quadrats und Anwendungsmöglichkeiten	
<b>Fazit + Ausblick</b>	13-14
<b>Quellenangaben</b>	15

## Einleitung

Stellen Sie sich vor, Sie sind Zuschauer einer atemberaubenden Artistendarbietung. Auf dem Hochseil, hoch oben unter dem Zirkuszelt balanciert eine Seiltänzerin. Es herrscht Stille, plötzlich ertönt ein Trommelwirbel, erst leise und immer lauter werdend – die Artistin springt in die Höhe und macht einen Salto. Die Zuschauer halten den Atem an und die Seiltänzerin landet wieder auf dem Seil, das erheblich, ja bedrohlich schwingt, doch mit der notwendigen Körperspannung hält sie die Balance und erreicht einen sicheren Stand. So tanzt sie elegant weiter über das Seil, bis sie mit ein, zwei, drei leichtfüßigen Schritten das Podest am Seilende erreicht.

Erleichterung bei den Zuschauern und tosender Applaus. Was für eine Kunst, derart die Balance halten zu können.

Und nicht nur auf dem Hochseil ist es eine Kunst im Gleichgewicht zu bleiben, nein tagtäglich erleben wir alle diese Herausforderung. Ob es heißt in Balance mit uns selbst zu sein, eine gute Work-Life-Balance zu haben, in der Familie zwischen den Wünschen und Bedürfnissen aller zu vermitteln, in der Verhandlung eine Win-Win-Lösung gefunden oder ein im Hinblick auf die Stärken und Persönlichkeiten ausbalanciertes Team für das nächste Projekt zusammengestellt zu haben. **Auf die BALANCE kommt es an, so meine Überzeugung.**

Was könnte das für meine Arbeit als systemische Coachin bedeuten?

Um das zu beleuchten, definiere ich zunächst den **Begriff „Balance“** und beschreibe, was ich unter **„dynamischer Balance“** verstehe. Dann befasse ich mich mit dem **Begriff „Systemisch“**, danach mit dem **„Komfortzonen-Modell“** und abschließend mit dem **„Werte- und Entwicklungsquadrat“**.

Meine Betrachtung beschreibt also einerseits einige in der Ausbildung kennengelernte Modelle und Begriffe und ergänzt, inwiefern aus meiner Sicht, das Thema Balance jeweils eine wichtige Rolle spielt.

Ich lade Sie auf eine Gedankenreise an Orte ein, bei denen Balance aus meiner Sicht im Coaching eine Rolle spielt. Aufgrund der Kürze der Arbeit können es nicht alle Orte sein, die mit Balance zu tun haben, aber es sollen so viele Orte sein, dass Sie nachvollziehen können, warum „Balance“ für mich einen Leitgedanken in meiner Arbeit darstellt.

Ich würde mich freuen, wenn Sie nun Lust haben aufzubrechen und am Ende vielleicht sogar zur alleinigen Weiterreise zum Thema Balance angeregt sind.

## Mein Verständnis von **BALANCE** im Coaching

### 1. Begriffsdefinition „Balance“

(lt. Wiktionary)<sup>1</sup>

**Bedeutungen / Synonyme:** Gleichgewicht, innere Ruhe

**Herkunft:** Im 17. Jahrhundert von französisch „balance“ entlehnt, dem letztlich lateinisch bi- „zwei“ und lanx „(Waag)schale“ zugrunde liegt

**Gegenwörter:** Dysbalance

**Unterbegriffe:** Work-Life-Balance

**Beispiel:** Die Seiltänzerin muss in schwierigster Stellung die *Balance* halten.

### 2. Definition des Unterbegriffs „Work-Life-Balance“

(lt. Wikipedia)<sup>2</sup>

Der Begriff **Work-Life-Balance** steht für einen Zustand, in dem *Arbeits- und Privatleben* miteinander in Verbindung stehen. Die Begriffsbildung *Work-Life-Balance* stammt aus dem Englischen: Arbeit (*work*), Leben (*life*), Gleichgewicht (*balance*).

Beruf, gegebenenfalls auch mehrere Berufstätigkeiten zur gleichen Zeit, Familie, soziale Aktivitäten, Freizeit usw. werden im Zusammenhang mit Verwendung des Begriffs *Work-Life-Balance* als verschiedene Lebensbereiche („life domains“) verstanden, die im Gleichgewicht gehalten werden sollen (*life-domains balance*) und sich gegenseitig möglichst nicht behindern (geringer *life-domains conflict*) und sich idealerweise gegenseitig unterstützen (hohe *life-domains facilitation*).

---

### 3. Dynamische Balance

Mein Verständnis von Balance im systemischen Coaching ist nicht eine statische, sondern eine **dynamische BALANCE**.

Nur eine in gewissen Bandbreiten bewegliche Balance scheint mir für die Arbeit mit Menschen, ihren Werten, Gefühlen und Einstellungen als kompatibel. Sowohl die menschliche Entwicklung (innere Dynamiken), als auch die äußeren Einflüsse und verschiedenen Lebensbereiche (Systeme) sind schließlich immer in Bewegung, also dynamisch. Insofern habe ich in der Einleitung auch lieber das Bild des Seiltanzes, als das der etwas statischeren Waage, aus der Begriffsdefinition unter Punkt 1. aufgenommen. Wenn ich in dieser Abschlussarbeit also von Balance im Coaching spreche, ist immer eine dynamische Balance gemeint.

In meiner Abschlussarbeit geht es nicht explizit um das Thema „Work-Life-Balance“, da sich darüber sicher schon einige Kapitel schreiben lassen würden, aber natürlich sehe ich gerade auch bei diesen Coachingthemen eine dynamische Balance der Lebensbereiche zueinander als zielführend an und habe die Begriffsdefinition aus Gründen der Vollständigkeit oben mit aufgenommen.

## **Was bedeutet „Systemisch“ im Coaching?**

Im systemischen Coaching geht man davon aus, dass der Mensch als soziales Wesen nicht isoliert lebt, sondern immer auch Teil verschiedener Systeme ist, in denen er jeweils eine oder mehrere unterschiedliche Rollen innehat. Anstatt von Systemen könnte man auch von Gruppen sprechen. Zum Beispiel kann eine Frau gleichzeitig Mutter und Ehefrau in einem Familiensystem, Kassenwartin und Teamkollegin in dem System Sportverein, Führungskraft in einem Unternehmenssystem und Freundin im System Freundeskreis sein und so weiter. Die Frau hat somit Einfluss auf alle ihre Systeme und diese Systeme entsprechend auch auf sie. Es handelt sich um eine wechselseitige Einflussnahme und Interaktion. Man spricht hier auch von Zirkularität.

Oft hat eine kleine Veränderung, die ein Klient nach einem Coaching umsetzt eine große Auswirkung in seinem Umfeld, sprich in einem oder mehreren seiner Systeme. Deshalb ist es so wichtig als Coach durch entsprechende Fragen auch die unterschiedlichen „Systeme“ des Klienten zu explorieren. Die Auswirkungen einer Verhaltensänderung des Klienten auf sein Umfeld/seine Systeme können sowohl positiv, als auch negativ sein. Beides sollte im Coaching mitbedacht werden.

Die Erkundung der Systeme, die mit dem Coachinganliegen zu tun haben, bringt im Coaching auch den Vorteil, dass die (vermuteten) Perspektiven/Meinungen anderer Personen mit in die Lösungsfindung einbezogen werden können. Dies gelingt zum Beispiel durch sogenannte zirkuläre Fragen. Beispiel: „Was würde XY dir in diesem Fall raten?“.

Zudem können wir uns in unseren Rollen, in den verschiedenen Systemen, unterschiedlich geben und andere Seiten von uns stärker in den Vordergrund stellen. Zum Beispiel kann ein Vater seinen Kindern gegenüber eher seine fürsorgliche Seite zeigen, während er in seiner Rolle als Führungskraft meist bestimmt auftritt.

Dies führt auch dazu, dass wir in unseren verschiedenen Rollen auch unterschiedliche Lösungskompetenzen für eine Situation entwickelt haben. Insofern können diese Ressourcen bei der Erkundung der Systeme des Coachees aufgedeckt, und wenn möglich und sinnvoll, zur Lösung des anstehenden Problems in einem anderen Lebensbereich genutzt werden. Man spricht hier auch von „Mustern des Gelingens“.

Ebenso können sich Erkenntnisse beim Klienten im Hinblick auf die Entstehung seiner Problematik durch die Einbeziehung und Erkundung der verschiedenen Lebensbereiche/Systeme ergeben. Dies kann dem Klienten helfen Lösungen für seine Themen zu finden.

## **Der systemische Ansatz und mein Leitgedanke der „Dynamischen Balance“**

Ein System strebt nach Balance, einem ihm immanenten Gleichgewicht. Egal, ob es sich hierbei um ein Familien-, Beziehungs- oder Unternehmenssystem, ein Team im beruflichen oder privaten Kontext, um Verhandlungsparteien oder um ein Einzelsystem, sprich das System Mensch an sich, handelt.

Probleme treten auf, wenn das System außer Balance gerät.

Im Coaching geht es oft darum, den Klienten erarbeiten zu lassen, wie die richtige Balance für ihn aussehen kann, wie diese zu erreichen oder wiederherzustellen ist und wie sie für die Zukunft erhalten bleibt oder im Wandel der Zeit und der Gegebenheiten wieder neu auszurichten ist. All dies unter Berücksichtigung der Aus- und Wechselwirkungen in seinen unterschiedlichen Lebensbereichen/Systemen.

Im Hinblick auf meinen Leitgedanken der „Dynamischen Balance“ möchte ich ein Zitat von Heinrich Heine gerne ergänzen:

**„In uns selbst liegen die Sterne unseres Glücks.“**

-Heinrich Heine-

**... Und es ist unsere Aufgabe sie zu suchen, sie zu erkennen und zum Strahlen zu bringen. Immer und immer wieder. Sie strahlen am schönsten nicht alleine, sondern in BALANCE mit den Sternen der anderen in unseren zahlreichen Lebensbereichen.“**

Das Zitat von Heinrich Heine passt für mich so wunderbar zum Coaching, da man im Coaching ja davon ausgeht, dass der Coachee, so wie jeder Mensch, für sich selbst der beste Experte ist und die Lösungen für seine Themen und Herausforderungen bereits in sich trägt. Dieser Gedanken entspringt dem Konstruktivismus, wonach die Realität immer eine Frage der subjektiven Wahrnehmung und der eigenen Bewertung ist und somit immer individuell.

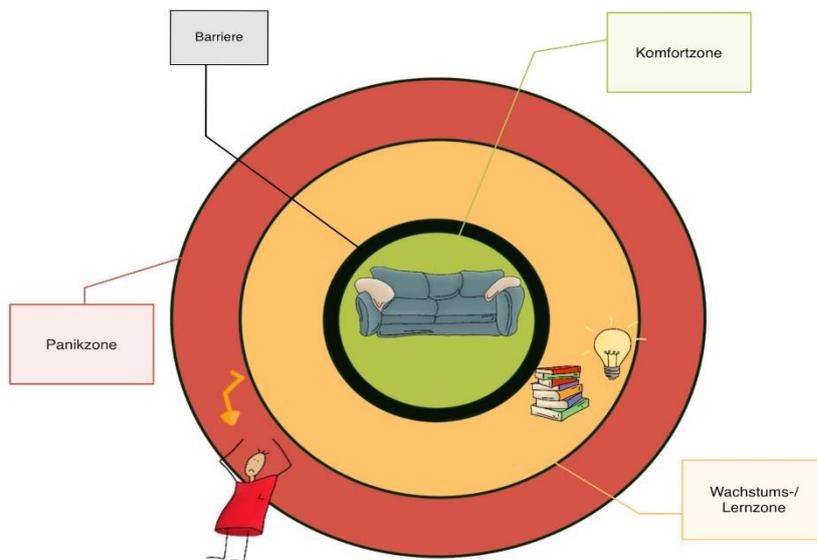
In meiner Weiterführung des Zitats dachte ich bei „Sternen“ an die Ressourcen, die in jedem Menschen schlummern und die wir mit Hilfe eines Coachings suchen können. Coachingtools wie zum Beispiel die „Timeline“ oder der „Lebensbaum“ können dem Coachee helfen seine Ressourcen (wieder) zu entdecken/zu erkennen.

Mit einem gut gefüllten „Ressourcenrucksack“, wenn der Coachee weiß was er gut kann, welche Talente er hat, was er schon alles geleistet hat und welche Stärken ihn ausmachen, auf die er sich verlassen kann, fällt es ihm umso leichter seine Vorhaben und Ziele zu bestimmen und in die Tat umzusetzen. Im bildlichen Sinn, die Sterne zum Strahlen zu bringen.

„Immer und immer wieder“ soll daran erinnern, dass dieser Prozess im Laufe des Lebens öfter zu durchlaufen ist, wenn man seine Sterne dauerhaft zum Strahlen bringen möchte, wobei „in BALANCE mit den Sternen der anderen in unseren zahlreichen Lebensbereichen“ dem systemischen Gedanken im Coaching Rechnung trägt. Denn alles hängt mit allem zusammen. Sowohl im positiven, wie im negativen Sinn.

Gewinnt jemand zum Beispiel am Sonntag ein Match mit seiner Tennismannschaft, so wird er vermutlich auch am Montag noch gut gelaunt und gestärkt zur Arbeit gehen. Im negativen Fall würde ein Ehestreit am Sonntag sich vielleicht auch am Montag auf seine Verfassung bei der Arbeit auswirken. Dies verdeutlicht wie die Systeme sich gegenseitig beeinflussen und in der Lage sind die Balance eines anderen Systems zu stören oder auch positiv zu beeinflussen.

## Das Komfortzonen-Modell: Wo ist die optimale Lernzone?



### Beschreibung des Modells:

Das in der Wissenschaft zur Theorie des Lernens oft verwendete Komfortzonen- oder auch 3-Zonen genannte Modell, besteht aus der „Komfortzone“, der „Wachstums-/Lernzone“ und der „Panikzone“.

Kennzeichnend für die „**Komfortzone**“ ist, dass hier bereits erlerntes, leicht abrufbares Wissen für die Ausführung von Aufgaben genutzt werden kann. Routineaufgaben werden zum Beispiel in der Komfortzone erledigt. Hier lebt es sich entspannt, sicher und stressfrei. Ideal um sich zu erholen und abzuschalten. Aber es kann auch schnell Langeweile auftreten, weil alles bereits bekannt und gewohnt ist. Persönliche Entwicklung findet hier nicht statt.

Die „**Wachstums-/Lernzone**“ hingegen hält Herausforderungen bereit. Hier wartet das Unbekannte, was erst noch erkundet werden will. Lernen findet statt, weil der Mensch hier mit seinen bisherigen Verhaltensweisen und bekannten Mustern nicht weiterkommt. Er muss neue Handlungsmuster entwickeln, um mit unbekanntem Situationen, Menschen, Eindrücken etc. zurecht zu kommen. Sobald das Lernen stattgefunden hat, wird die Situation allmählich Routine und erweitert die Komfortzone.

Die „**Panikzone**“ beschreibt einen Bereich, in dem der Mensch stark überfordert ist. Die Wachstumszone ist überschritten. Hier wird das Neue nicht als Herausforderung empfunden, sondern als eine bedrohliche Situation, die als nicht zu bewältigend erscheint. Die Situation übersteigt deutlich die Kompetenzen einer Person. Der Mensch kann die an ihn gestellten Anforderungen nicht erfüllen und wird ggf. handlungsunfähig. Ängste können stark in den Vordergrund treten und im Extremfall sogar zu traumatischen Erfahrungen führen.

Die einzelnen Zonen sind bei jedem Menschen sehr individuell. Die Größe der Komfortzone ist abhängig von den bisher im Leben gemachten Erfahrungen und dem Umfang des bisher Erlernten. Sie kann bei einem aktiven Leben und häufigem „Aufenthalt“ in der Lernzone natürlich stetig wachsen. Allerdings bei entsprechender Passivität auch abnehmen.

Außerdem hängt die Größe der Zonen auch von persönlichen Empfindungen ab. Der eine fühlt sich schneller von neuen Herausforderungen gestresst als der andere und ist ängstlicher im Umgang mit ihm fremden Situationen oder Menschen. Dementsprechend ist seine „Lernzone“ schmaler und geht schneller in die „Panikzone“ über. Jemand, der gerne „ins kalte Wasser springt“ und neue Herausforderungen liebt, wird weniger schnell ängstlich und gestresst auf ihm unbekannte Situationen reagieren. Seine Lernzone ist entsprechend breit.

Zudem spielen natürlich auch die Erfahrungen in der Lernzone eine große Rolle. Wer schon oft erlebt hat, dass er die an ihn gestellten Herausforderungen meistern konnte, wird gestärkt daraus hervorgehen und demnächst eher selbstbewusster „ins kalte Wasser springen“. Wer allerdings negative Erfahrungen in der Lernzone macht, überfordert wird und vielleicht sogar schon häufiger in der Panikzone gelandet ist, der wird in Zukunft ungern in die „Lernzone“ aufbrechen und eher in seiner „Komfortzone“ verharren.

In manchen Modellen werden die Faktoren, die uns daran hindern die Komfortzone zu verlassen, wie Sorgen und Ängste vor dem Unbekannten, Ablehnung von Veränderung oder einfach auch eine gewisse Faulheit, als Barriere bezeichnet und als eigener Kreis zwischen Komfort- und Lernzone eingezeichnet.

### **Mein Leitgedanke „Dynamische BALANCE“ im Komfortzonen-Modell**

Im Coaching ist es die Aufgabe eines guten Coachs sich empathisch in den Coachee einzufühlen, um ein Gespür dafür zu entwickeln, wo die optimale Wachstums-/Lernzone für den Coachee ist. Situativ müssen aufkommende Ängste und Stress beim Coachee wahrgenommen werden, um das rechte Maß, die richtige **Balance, zwischen Fordern und Überfordern** zu wahren. Ein gewisses Maß an Angst gibt vielleicht genau den richtigen Adrenalin-Stoß, um hochkonzentriert die neue Situation zu meistern und durchzuhalten. Ebenso verhält es sich mit Stress – positiv bewertet (sogenannter Eustress) und im richtigen Maß vorhanden, begünstigt er sogar ein Wohlfühlgefühl, das auch als „Flow“ bekannt ist. Werden Angst und Stress jedoch zu groß (sogenannter Distress), dann kippt die Situation ins Negative.

Zum **Beispiel** ist bei der **Arbeit mit „Bodenankern“**, bei denen der Coachee ins Gefühl geht, auch mit starken negativen Emotionen zu rechnen. Hier bedarf es des Fingerspitzengefühls des Coachs, den Coachee nur so lange auf dem „Bodenanker“ stehen zu lassen, wie es für den Coachingprozess förderlich ist und für den Coachee noch gut erträglich. Ein Abrutschen in die „Panikzone“ ist zu vermeiden.

Der Coach steuert den Prozess, indem er den Coachee rechtzeitig von dem „Bodenanker“ nimmt und zum Beispiel durch einen Themenwechsel „Wie war es denn neulich in Südfrankreich?“, wenn dieser zuvor von diesem Urlaub berichtet hat, wieder aus dem Gefühl und in die Kognition holt. Hier ist eine „dynamische Balance“ gefragt, die sehr individuell ist und auch bei ein und demselben Coachee an unterschiedlichen Tagen, je nach Verfassung und Coachingthema, sehr verschieden sein kann.

Als weitere Anregung möchte ich noch auf den **Step von der „Komfortzone“ in die „Lernzone“** eingehen. Dieser ist ja erstmal die Voraussetzung, um dem Klienten Wachstum und Lernen zu ermöglichen. Hier ist es gut, wenn der Coach selbst über eine gute „**Innere BALANCE**“ verfügt. Denn nur wenn es dem Coach gelingt, eine tragfähige, vertrauensvolle Beziehung zu seinem Coachee aufzubauen, ihm wertschätzend auf Augenhöhe zu begegnen und sich empathisch einzufühlen in die Gefühle und Gedanken des Klienten, wird dieser ihm im Coachingprozess folgen. Nur diese vertrauensvolle Atmosphäre ist geeignet, dass der Coachee etwaige Ängste und Sorgen vor dem Unbekannten überwindet und sich aus seiner „Komfortzone“ in die „Wachstums- und Lernzone“ führen lässt. Durch wirkliches Interesse am Anliegen des Coachees, was der Coach durch aktives Zuhören dem Coachee signalisiert, fühlt sich dieser wahrgenommen und ist bestenfalls zur Erkundung neuer Wege im Rahmen des Coachings und somit zum Schritt in die Lernzone und Verbleib in derselben motiviert.

## Das Wertequadrat

### Entstehung

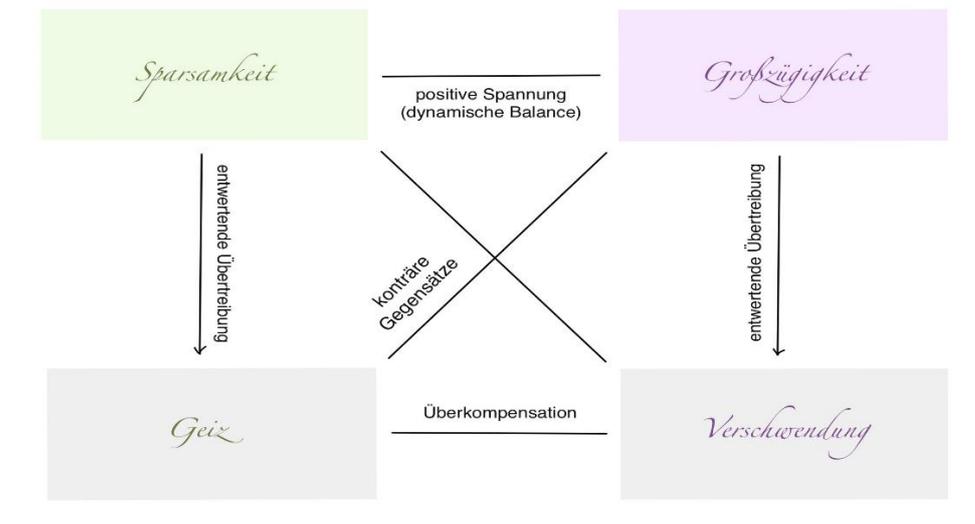
In seiner allgemeinen Struktur hat es ganz alte Wurzeln und geht auf Aristoteles zurück (350 v. Chr.) und enthält eine Anleitung zum dialektischen Denken.

Während **Aristoteles** in seiner „Nikomachischen Ethik“ eine **Tugend als Fixpunkt zwischen zwei negativen Extremen** verortet, zum Beispiel Sparsamkeit zwischen Verschwendung und Geiz, ist beim **Wertequadrat**, welches **Paul Helwig (1967)** genutzt hat, um psychische Vorgänge zu verdeutlichen,

*„die Vorstellung eines optimalen Fixpunktes aufgegeben und durch die Vorstellung einer **dynamischen Balance** ersetzt...“.* ((3) lt. Friedemann Schulz von Thun)

*„Die Prämisse lautet: Um den dialektisch strukturierten Daseinsforderungen zu entsprechen, kann jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitprinzip, jedes Persönlichkeitsmerkmal) nur dann zu einer konstruktiven Wirkung gelangen, wenn er sich in ausgehaltener Spannung zu einem positiven Gegenwert, einer „Schwestertugend“, befindet. **Statt von ausgehaltener Spannung lässt sich auch von BALANCE sprechen.** Ohne diese ausgehaltene Spannung (Balance) verkommt ein Wert zu seiner „Entartungsform“ (Helwig) – oder sagen wir lieber: zu seiner entwertenden Übertreibung.“* ((4) lt. Friedemann Schulz von Thun)

## Modell des Wertequadrats



### Wie stehen die 4 Quadrate in Beziehung?

- Die **oberen beiden Quadrate** beinhalten **positive Werte**. Sie ergänzen sich idealerweise und stehen in einem positiven Spannungsverhältnis oder auch in **dynamischer Balance** zueinander. F. Schulz v. Thun spricht auch von „Schwestertugenden“, hier die „**Sparsamkeit**“ und die „**Großzügigkeit**“.
- Die **Diagonalen verbinden** einen **negativen Wert mit einem positiven Gegenwert**; die beiden Werte stehen in einem konträren Gegensatz zueinander. Der negative „**Geiz**“ **konträr** zur „**Großzügigkeit**“ und die negative „**Verschwendung**“ **konträr** zur „**Sparsamkeit**“.
- Die **senkrechten Verbindungslinien** verlaufen jeweils vom positiven Wert zum negativen Wert (zur entwertenden Übertreibung). Wenn die „**Sparsamkeit**“ **übertrieben** wird, dann **endet** sie in „**Geiz**“. Wenn die „**Großzügigkeit**“ **übertrieben** wird, dann **endet** sie in „**Verschwendung**“.
- Die **unteren beiden Quadrate** beinhalten **negative Werte**. Die untere, waagerechte Linie, verbindet die beiden gegensätzlichen negativen Werte miteinander. Hier der „**Geiz**“ und die „**Verschwendung**“. Der Begriff **Überkompensation** bedeutet, wenn jemand z.B. versucht seine Verschwendung in den Griff zu bekommen und dabei ins Gegenteil umschlägt und geizig wird.

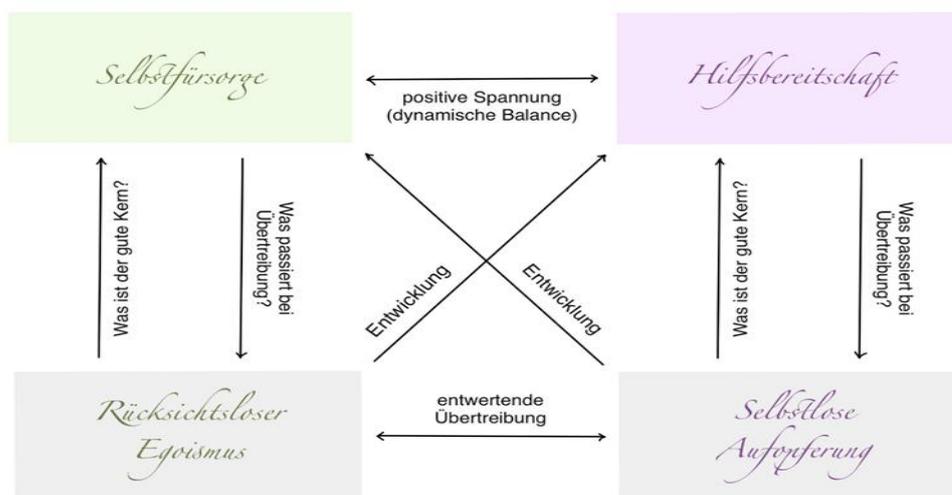
## Vom Wertequadrat zum Entwicklungsquadrat

Friedemann Schulz von Thun hat das Wertequadrat zum Entwicklungsquadrat weiterentwickelt, um es in seinem Wissenschaftsbereich Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung einsetzen zu können.

In Form des Werte- und Entwicklungsquadrats (WE-Quadrat) wird nicht nur aufgezeigt, wie die unterschiedlichen Werte zueinander in Verbindung stehen, sondern auch, welchen Weg jemand beschreiten kann, um von einem negativen Verhalten/Wert zu einer positiven Verhaltensweise zu gelangen und dies, ohne sein bisheriges Verhalten gänzlich aufgeben zu müssen. Denn in der entwertenden Übertreibung (untere Quadrate) liegt immer auch ein guter Kern.

Der Egoist (siehe Grafik 3 unten) erreicht zum Beispiel durch die (Re-) Integration des Wertes „Hilfsbereitschaft“ Stück für Stück wieder mehr Balance mit der Schwestertugend „Selbstfürsorge“. Der Egoismus wird abgemildert und er kommt aus dem „Keller“ der entwertenden Übertreibung, des „Rücksichtslosen Egoismus“ wieder heraus. Die Entwicklungsrichtung geht immer diagonal, in diesem Fall von links unten, nach rechts oben.

## Beispiel Werte- und Entwicklungsquadrat (WE-Quadrat)



## Fall aus der Coachingpraxis

Eine junge Frau beschreibt ihre Situation folgendermaßen:

„Ich fühle mich zunehmend erschöpft und ausgebrannt. Neben meinem Job als Arzthelferin, pflege ich meine erkrankte Mutter, habe zwei kleine Kinder und einen Mann, der beruflich sehr eingespannt ist, weshalb er mich im Haushalt kaum unterstützen kann. Jetzt zieht nächste Woche auch noch meine beste Freundin um, der ich versprochen habe beim Umzug zu helfen – ich weiß nicht, wie ich das alles noch schaffen soll.“

Die Coachin erkundet durch systemische Fragen die Situation der Klientin weiter und es stellt sich schnell heraus, dass ihr „Hilfsbereitschaft“ als Wert besonders wichtig ist. Der Freundin nicht beim Umzug zu helfen und abzusagen kann sie sich zunächst einmal nicht vorstellen.

Anhand des Werte- und Entwicklungsquadrats möchte die Coachin mit der Klientin erarbeiten, ob ihre Werte sich noch in Balance befinden oder ob sich vielleicht eine Dysbalance zeigt, die für ihre Erschöpfung verantwortlich sein könnte.

Zunächst erklärt sie der Klientin, dass sie vorschlägt, sich den bei ihr sehr hoch im Kurs stehenden Wert „Hilfsbereitschaft“ einmal gemeinsam näher anschauen zu wollen und fragt, ob sie damit einverstanden ist. Sie bejaht und die Coachin lässt die Klientin auf einem vorbereiteten, aber noch nicht mit Werten ausgefüllten Werte- und Entwicklungsquadrat zunächst oben rechts (hätte auch oben links sein können), den Wert „Hilfsbereitschaft“ eintragen.

Um das WE-Quadrat ganz ausfüllen zu können, versucht die Coachin nun einen weiteren Wert durch die Klientin erarbeiten zu lassen. Die Reihenfolge ist flexibel und kann situativ und spontan gewählt werden. Da die Coachin vermutet, dass es für die Klientin schwieriger sein wird die Übertreibung ihres geschätzten Wertes „Hilfsbereitschaft“ zu benennen, fragt sie nach dem negativen Gegenteil von „Hilfsbereitschaft“. Die Klientin sagt zunächst: „Jemand der nur an sich denkt“. Dies hätte schon unten links eingetragen werden können, aber die Klientin ergänzt: „Also ein rücksichtsloser Egoist“.

Durch die Frage: „Welcher positive Kern könnte in dem rücksichtslosen Egoismus stecken?“, möchte die Coachin eine Antwort für das Quadrat oben links von der Klientin erfahren. „Die Selbstfürsorge“ wird genannt und eingetragen. Nun wird durch die Frage nach dem negativen Gegenteil von „Selbstfürsorge“ auch der Wert unten rechts erschlossen, nämlich „die selbstlose Aufopferung“.

Die Coachin betrachtet nun mit etwas Abstand das WE-Quadrat mit der Klientin und erarbeitet, welche Schlüsse für ihre Situation daraus gezogen werden können. Die Klientin erkennt, dass sie sich durch ihre fortwährende „Hilfsbereitschaft“ selbst „vergessen“ hat und sich nah an dem negativen Wert „Selbstlose Aufopferung“ befindet.

Nun ist das Ziel schnell gefunden. Ihr Entwicklungsweg soll von unten rechts nach oben links gehen. Die Klientin möchte mehr Selbstfürsorge in ihr Leben integrieren. Was Selbstfürsorge für sie konkret bedeutet und wie sie in kleinen Schritten von „unten rechts“ nach „oben links“ aufsteigt, soll Thema in einer nächsten Coachingsitzung sein.

Ein erster kleiner Schritt wird noch vereinbart: Die Klientin nimmt sich vor, ab morgen jeden Tag nach dem Mittagessen, wenn die Kinder Mittagsschlaf machen, sich eine Viertelstunde Zeit für eine Tasse Tee zu nehmen und sich dabei nicht stören zu lassen.

## **Wichtige Aspekte bei der Erarbeitung des WE-Quadrats und Anwendungsmöglichkeiten**

Klienten benennen die Werte so, wie sie diese in ihrer Wahrnehmung sehen und empfinden. Diese müssen nicht vom Coach umformuliert werden, sondern werden im Sinne des „Konstruktivismus“ so aufgeschrieben, wie der Klient es haben möchte. Dies kann in einem oder auch mehreren Wörtern pro Quadrat geschehen. Die Beziehung der Quadrate zueinander sollte dabei aber noch gegeben sein. (Oben die positiven Werte, unten die negativen Werte usw. – siehe Seite 10)

Das WE-Quadrat kann, wie in der Schilderung mit dem „Egoisten“, angewendet werden, wenn der Coachee eine eigene, als negativ empfundene Eigenschaft ändern möchte. Der negative Ausgangswert wird in eines der unteren Quadrate eingetragen.

Ebenso ist es immer dann einsetzbar, wenn es darum geht, einen Wert in seiner Ausprägung in ein Wertgefüge einzuordnen, so wie hier im Praxisfall die „Hilfsbereitschaft“ der jungen Frau. Erst durch die Visualisierung der entwertenden Übertreibung („Selbstlose Aufopferung“) sowie der Schwestertugend der „Hilfsbereitschaft“ („Selbstfürsorge“), hat bei der Klientin ein Erkenntnisprozess stattgefunden. Dann kann daran gearbeitet werden die dynamische Balance zwischen den beiden Schwestertugenden wieder herzustellen. Hier beginnt der Coach mit einem Wert in einem der oberen Quadrate.

Auch in Konfliktfällen ist das WE-Quadrat sehr hilfreich. Da es Verständnis für die Einstellungen und Verhaltensweisen eines anderen ermöglicht. Denn in einem negativen Wert steckt ja immer ein positiver Kern, der durch die Veranschaulichung im WE-Quadrat deutlich gemacht werden kann. Im Geiz steckt z.B. die Sparsamkeit (siehe S. 10 Abb.2). Insofern kann das WE-Quadrat auch zum Einsatz kommen, wenn Werte von anderen betrachtet werden sollen.

Eine wichtige Erkenntnis ist auch, dass Menschen dazu neigen, die eigenen Werte positiv zu sehen und zuweilen hartnäckig vertreten, während sie die Einstellung des oder der anderen im „Keller der Entwertung“ wähen. Beispiel: „Ich selbst betrachte mich als sparsam, natürlich auf keinen Fall als geizig, während ich andere, die vielleicht in den Augen manch anderer als großzügig wahrgenommen werden, als Verschwender tituliere.

## **Fazit + Ausblick**

### **Was könnten diese Betrachtungen nun für die Arbeit als systemischer Coach generell und für mich im Besonderen bedeuten?**

Wir leben in einer Welt voller Veränderungen. Der Wandel bestimmt unsere Zeit in einem bisher dem Menschen unbekanntem Tempo. Technische Innovationen beschleunigen sich rasant. Die Künstliche Intelligenz – jüngst am Beispiel ChatGPT – übernimmt zunehmend mehr Aufgaben, die bisher nur Menschen leisten konnten.

Viele Menschen könnten in ihren unterschiedlichen Rollen und Systemen dadurch außer Balance geraten.

Sowohl die beruflichen Systeme der Menschen sind betroffen (Teams, Abteilungen), wo sich nicht nur einzelne Aufgaben und Abläufe, sondern ganze Berufsbilder ändern oder gänzlich entfallen könnten, als auch Systeme im privaten Bereich, wie die Familie oder der Freundeskreis. Gerade unter dem kybernetischen Aspekt, dass sich eine Veränderung in einem System auch auf andere Systeme auswirken kann, könnte hier schnell ein Schneeballeffekt entstehen, der Probleme und Fragestellungen in vielen Systemen aufwirft.

Neben dem schnellen Wandel befeuern natürlich auch Ängste durch Krisen (z.B. Pandemien, Kriege, Klimaerwärmung etc.) den Effekt, dass Menschen aus der Balance geraten und bestenfalls Unterstützung in Form von Coaching in Anspruch nehmen. Wie im Komfort-Zonen-Modell beschrieben, können diese Ängste dazu führen, dass die „Lernzone“ kleiner wird, weil das „Unbekannte“ nicht selbstbewusst angegangen und als Herausforderung verstanden wird, sondern die Menschen sich schneller überfordert fühlen und dementsprechend schneller in die „Panikzone“ rutschen. Auch möglich, dass die Angst als „Barriere“ wirkt und die Menschen sich erst gar nicht den Herausforderungen stellen und in ihrer „Komfortzone“ verbleiben. Der in der „Panikzone“ empfundene Verlust der Selbstwirksamkeit, kann zu Passivität und Depression führen und das Verharren in der „Komfortzone“ noch verstärken.

Aufgrund dieser beschriebenen rasanten Veränderungen und vielfach vorherrschenden Ängsten, durch die Menschen und Systeme aus ihrer Balance geraten, gehe ich davon aus, dass sich die Nachfrage nach Coaching in Zukunft stark erhöhen wird und qualifizierte Coaches gefragt sein werden. Eine am 23. April 2024 erschienene Studie „Jugend in Deutschland“ (5), für die Jugendliche im Alter von 14 – 29 Jahren zu ihrer Lebenssituation, ihren Einstellungen und Zukunftsvisionen befragt wurden, bestärkt diese Einschätzung. Im Folgenden ein Auszug aus der Studie:

*„Im Vergleich zu den früheren Studien scheint die Stimmung derzeit zu kippen. Das zeigt sich an einem hohen Ausmaß von psychischen Belastungen wie Stress, den 51 Prozent der Befragten angeben. Ähnlich zur Erschöpfung (36 Prozent) und der Hilflosigkeit (17 Prozent), die in den vergangenen drei Jahren trotz des Abflauens der Corona-Pandemie weiter angestiegen sind.“(5)*

Also, es gibt auch in Zukunft als Coach ganz bestimmt viele Betätigungsfelder, um Menschen dabei zu helfen, sich zu entwickeln und/oder wieder in Balance mit sich und ihren zahlreichen Systemen/Lebensbereichen zu kommen. Da alle gesellschaftlichen Bereiche von den oben beschriebenen Veränderungen betroffen sind, sollte der Bedarf sowohl im Business-Coaching, als auch im Life-Coaching hoch sein. Für mich möchte ich zwischen diesen Bereichen gar keine Unterscheidung vornehmen, da es für mich immer um den Menschen geht, egal, ob mit einem Thema im beruflichen oder privaten Kontext. Ebenfalls erkannt habe ich, dass ich noch gar keinen Schwerpunkt für meine Arbeit bestimmen möchte, sondern mich zunächst noch weiterbilden werde. Inspiriert durch die Modelle aus der Kommunikationswissenschaft, wie z.B. das Werte- und Entwicklungsquadrat, habe ich mich als nächsten Schritt für eine Ausbildung zur Kommunikationstrainerin entschieden.

## Quellen:

### Internet:

- 1) Seite 4 Pkt. 1 (Begriffsdefinition Balance):  
<https://de.wiktionary.org/wiki/Balance>  
(26.04.2024)
- 2) Seite 4 Pkt. 2 (Begriffsdefinition W-L-B):  
<https://de.wikipedia.org/wiki/Work-Life-Balance>  
(26.04.2024)
- 5) Seite 14, Studie „Jugend in Deutschland“:  
<https://www.tagesschau.de/inland/gesellschaft/studie-jugend-100.html>  
(26.04.2024)

### Buch:

- 3) Seite 9 Abs. 3  
Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden: 2  
rororo, 40. Auflage Juli 2022, S. 45
- 4) Seite 9 Abs. 4  
Buch: Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden: 2  
rororo, 40. Auflage Juli 2022, S. 43, 3.1

### Bilder:

Titelbild: Adobe Stock Foto (lizensiert)

Alle weiteren Illustrationen erstellt von: Julia Wallefeld

---

Und wer nun gerne zum Thema „Dynamische Balance“ auf eigene Faust weiterreisen möchte, dem kann ich ein Buch empfehlen:

**„Erfülltes Leben“**  
Ein kleines Modell für eine große Idee  
von Friedemann Schulz von Thun

### Zitat:

*“Ein Leben kann wohl nur gelingen, wenn es dialektisch gelebt wird, wenn es gelingt, eine **dynamische Balance** zwischen diesen existenziellen Polaritäten herzustellen.“*

Der Titel des Kapitels ist: „Die Sehnsucht und ihre Gegenschwester“ und bezieht sich auf das Werte- und Entwicklungsquadrat. Als existenzielle Polaritäten sind in dem Kapitel unter anderem die „Freiheit“ und ihre Gegenschwester „die Geborgenheit“ gemeint. Das Buch ist erschienen im Goldmann Verlag (Zitat: S. 31/Ausgabe: 2023)