

Work-Life-Balance

Ein Modell zur ganzheitlichen Laufbahnberatung

Die Berufswahl und die Gestaltung der Laufbahn werden stark von privaten Lebensbereichen beeinflusst. Bestehende Beratungsmodelle berücksichtigen dies jedoch nur am Rande. Ein neues Modell behebt dieses Manko.

Von Andreas Hirschi, Ordinarius für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bern

Der Anspruch, nebst der Arbeit ein aktives und bedeutungsvolles Privatleben zu haben, ist in unserer Gesellschaft gestiegen, ebenso die Komplexität der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Eine erfolgreiche und zufriedenstellende Laufbahn hängt somit stark davon ab, wie gut Berufs- und Privatleben in Einklang gebracht werden können. Eine moderne Betrachtungsweise von Laufbahnentwicklung anerkennt, dass der Beruf und das Privatleben zwei eng verzahnte Bereiche darstellen, und bezieht die Anforderungen und Wünsche aus den verschiedenen Lebensrollen ein. Dementsprechend verstehen wir Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB) heute als eine umfassende Dienstleistung zur nachhaltigen und ganzheitlichen Förderung von beruflicher Entwicklung, Arbeitsmarktfähigkeit und Arbeitsfähigkeit über die ganze Phase der Erwerbstätigkeit hinweg.

Bestehende Ansätze sind zu einseitig

Eine solche umfassende Sicht auf die Laufbahnentwicklung fehlt bisher sowohl in der Laufbahnforschung als auch in der Praxis der BSLB. Klassische theoretische Modelle der Berufswahl und Laufbahnplanung fokussieren meist einseitig auf berufliche Interessen, Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und Werte. Sie vernachlässigen die enge Verknüpfung von Berufs- und Privatleben. Auch die Beratungsansätze der BSLB sind meist relativ einseitig auf berufliche Aspekte fokussiert, die zentrale Rolle des Privatlebens für die Laufbahnentwicklung wird nicht aktiv und systematisch in den Beratungsprozess einbezogen. Um dieses Manko anzugehen, habe ich zusammen mit einer

Kollegin und einem Kollegen eine neue Theorie zur Erreichung von Work-Life-Balance entwickelt. Die Theorie fokussiert das aktive Handeln von Personen zur Erreichung ihrer Ziele sowohl im Berufs- als auch im Privatleben. Auf diesen theoretischen Ansatz aufbauend habe ich dann ein Beratungsmodell entworfen, welches das Berufs- und Privatleben systematisch miteinander in Beziehung setzt. Dieses Modell unterstützt Klientinnen und Klienten bei der umfassenden und nachhaltigen Gestaltung ihrer Laufbahn.

Theorie zur Erlangung von Work-Life-Balance

Die neu entwickelte Theorie geht davon aus, dass Personen sowohl im Berufs- als auch im Privatleben Ziele erreichen möchten. Diese Ziele ergeben sich einerseits aufgrund persönlicher Bedürfnisse und Wünsche, aber auch aufgrund der Anforderungen anderer Personen (z. B. Vorge-

setzte, Lebenspartner) oder der Gesellschaft (z. B. Geschlechterrollen). Um diese Ziele zu erreichen, stehen den Personen diverse Ressourcen zur Verfügung (z. B. Fähigkeiten, soziale Unterstützung). Es bestehen aber meist auch Hindernisse zur Zielerreichung (z. B. unflexible Arbeitszeiten, Diskriminierung im Unternehmen).

Um die eigenen Ziele sowohl im Berufs- als auch im Privatleben zu erreichen, wenden Personen unter Berücksichtigung der bestehenden Ressourcen und Hindernisse diverse Handlungsstrategien an. Diese Strategien sind:

- das Aktivieren von bestehenden Ressourcen,
- der Aufbau von neuen Ressourcen,
- der Abbau von bestehenden Hindernissen,
- das zeitliche Staffeln von Zielen,
- das Ändern von bestehenden Zielen,
- das Setzen von neuen Zielen, falls bestehende Ziele nicht erreichbar sind.



Eine moderne Betrachtung von Laufbahn anerkennt, dass das Berufs- und das Privatleben zwei eng verzahnte Bereiche sind.

Die dynamische Anwendung dieser Handlungsstrategien fördert die Erreichung von Zielen im Berufs- und Privatleben, was zu einer besseren Work-Life-Balance führt.

Modell zur ganzheitlichen Laufbahnberatung

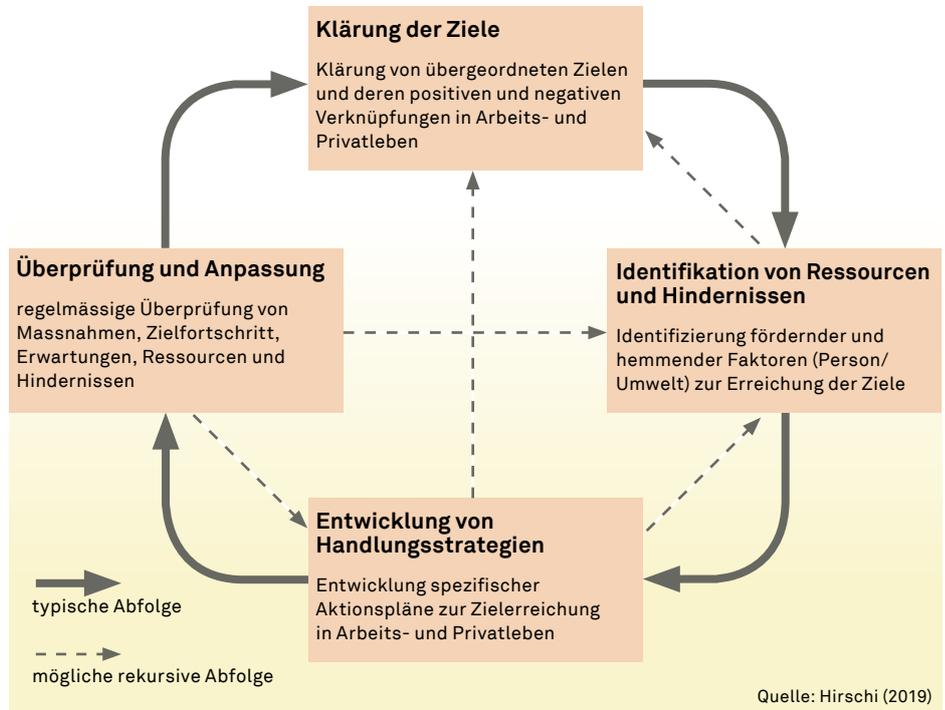
Aufbauend auf dieser allgemeinen Theorie besteht das Modell der «Ganzheitlichen Laufbahnberatung» aus vier aufeinander folgenden Phasen (siehe Abbildung).

In der ersten Phase «Klärung der Ziele» werden die bestehenden Wünsche und Anforderungen im Beruf und in den wichtigsten privaten Lebensbereichen geklärt. Dabei wird von übergeordneten Zielen oder Werten ausgegangen, an denen sich die Klientinnen und Klienten langfristig orientieren wollen, wie zum Beispiel «ein guter Vater sein» oder «eine angesehene Expertin werden». Die Klientinnen und Klienten werden dabei unterstützt, die vielfältigen Beziehungen zwischen diesen Zielen zu erkennen: Ziele können sich beispielsweise gegenseitig unterstützen oder aber zueinander in Konflikt stehen.

In der zweiten Phase «Identifikation von Ressourcen und Hindernissen» werden die Klienten und Klientinnen bei der Identifizierung von fördernden und hemmenden Faktoren im Zusammenhang mit ihren Zielen unterstützt. Dabei werden die Ressourcen in der Person (z. B. Fähigkeiten, Motivation, Persönlichkeitseigenschaften) und in der Umwelt (z. B. soziale Unterstützung, Angebote im Unternehmen) identifiziert, welche die Klientinnen und Klienten zur Erreichung ihrer Ziele einsetzen oder entwickeln können. Ebenso werden bestehende Hindernisse zur Zielerreichung identifiziert und mögliche Strategien zur Reduktion oder Umgehung dieser Hindernisse besprochen.

In der dritten Phase «Entwicklung von Handlungsstrategien» werden spezifische Aktionspläne entwickelt, wie die persönlichen Ziele sowohl im Arbeits- als auch im Privatleben erreicht werden können. Dabei werden Klientinnen und Klienten darin unterstützt, wie sie allgemeinere und ferner in der Zukunft liegende Ziele in konkretere Zwischenziele umsetzen können

Prozessmodell der ganzheitlichen Laufbahnberatung



und welche konkreten Handlungsschritte sie zur Erreichung dieser Zwischenziele unternehmen. Sie überlegen beispielsweise, welche Schritte sie unternehmen, um nächste Woche mehr Zeit für die Kinder zu haben und dennoch ein wichtiges Projekt erfolgreich abschliessen zu können. Wichtig ist auch, dass diese Handlungspläne sowohl die Aktivierung und Anwendung der bestehenden Ressourcen als auch Strategien zum Umgang mit Hindernissen einschliessen.

In der vierten und letzten Phase «Überprüfung und Anpassung» sollten die durchgeführten Handlungen auf ihre Wirksamkeit zur Zielerreichung überprüft und die Handlungspläne gegebenenfalls angepasst werden. Ebenso werden laufend eigene und fremde Erwartungen im Berufs- und Privatleben sowie bestehende Ressourcen und Hindernisse überprüft und die Ziele und Handlungspläne bei Bedarf an sie angepasst. Zum Beispiel kann festgelegt werden, dass nach einem Monat überprüft wird, ob die geplanten Schritte dazu geführt haben, dass mehr Zeit mit den Kindern verbracht wurde und genügend Fortschritte im Projekt erreicht wur-

den. Generell wird definiert, wann und wie Zielfortschritte überprüft werden und welche Anpassungen an den Handlungsplänen oder Zielen unter Umständen vorgenommen werden. Dadurch werden die Klientinnen und Klienten im dynamischen, flexiblen und aktiven Prozess zur Erreichung ihrer Ziele unterstützt.

Insgesamt fördert dieses Beratungsmodell eine ganzheitliche Sicht auf die Laufbahngestaltung und eine aktive und flexible Herangehensweise zur Erreichung von persönlich wichtigen Zielen in verschiedenen Lebensbereichen. Dazu werden sowohl berufliche als auch private Ziele in den Beratungsprozess einbezogen und eine befriedigende und nachhaltige Laufbahngestaltung unterstützt. Die Grundlagen und die praktische Anwendung dieses Modells werden unter anderem in der neuen Weiterbildung «Work-Life-Balance fördern» an der Universität Bern vermittelt.

Hirschi, A. (2019/in press): Whole-life career management: A counseling intervention framework. In: The Career Development Quarterly.