

Coaching im Kontext von Mental Load



Abschlussarbeit der Ausbildung zum systemischen Coach

von Johanna Mohr

Ausbildungsakademie: InKonstellation

Dezember 2021

Inhalt

1. Summary.....	3
2. Definitionen.....	3
Mental Load.....	3
Rolle	5
3. Warum diese Arbeit / Bezug zu mir	5
4. Zusammenhang Mental Load und Erwerbsarbeit	7
5. Mental Load im systemischen Ansatz.....	8
6. Ansätze für den systemischen Coach	8
Literaturverzeichnis.....	12
Anhang.....	14
Anhang 1: Beispiel AKV-Matrix für die Rolle Projektleiter	14
Anhang 2: Comic „You should have asked“	15

1. Summary

„Mental Load“ hat sich zu einem Modebegriff entwickelt und wird in der deutschsprachigen Literatur häufig mit einem Bild von gestressten Müttern verbunden. Diese Arbeit geht der mentalen Belastung, die durch Care Arbeit und Gefühlsarbeit entsteht auf den Grund. Sie zeigt im Sinne des systemischen Ansatzes auf, dass diese unabhängig einer Unterteilung in privates oder berufliches Leben und erst recht unabhängig davon, ob es sich bei dem Coachee¹ um ein Elternteil handelt, auftreten kann. Vielmehr entsteht Mental Load durch eine Vielzahl von Rollen und der damit einhergehenden Verhaltenserwartung sowie durch Verantwortung für etwas, insbesondere aber für Dritte. Dabei wird der Einfluss von Erwerbsarbeit auf Mental Load selten beleuchtet, ist aber nicht minder relevant. In der Erwerbsarbeit ist eine Verantwortung für Dritte z.B. bei disziplinarischen Führungskräften in der Linienorganisation aber auch bei fachlich Führenden verankert und damit Teil des Alltags. Hinzu kommt, dass die Gefühlsarbeit als ein wesentliches Element von Mental Load auch außerhalb der Führungsebenen - insbesondere in Dienstleistungsberufen ein wesentlicher Erfolgsfaktor und mithin unabdingbar ist.

Der Betroffene erlebt Mental Load und ggfs. dadurch erzeugte Symptomatiken in seinem Klientensystem. Dabei ist es unerheblich, aus welchem seiner Lebensbereiche diese Belastung resultiert. Zentral ist die Summe seines subjektiven Erlebens. Mithin ist eine Differenzierung der Mental Load nach Lebensbereichen im systemischen Ansatz widersprüchlich.

Abschließend wird auf mögliche „Themen hinter dem Thema“ sowie auf Ansätze für den systemischen Coach eingegangen, die bei der Begleitung des Coachees hilfreich sein können. Da diese so individuell sind wie das Klientensystem selbst, kann diese Übersicht wie auch die aufgeführten möglichen Interventionen und Ansätze keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben. Sie verdeutlichen vielmehr, die zahlreichen Möglichkeiten der Intervention, die ein ausgebildeter systemischer Coach seinem Coachee individuell auf dessen Bedürfnisse angepasst anbieten kann.

2. Definitionen

Mental Load

Was genau ist eigentlich Mental Load? Der Begriff kann ins Deutsche wörtlich mit mentaler Last bzw. psychischer Belastung übersetzt werden. Gemeint ist damit jene psychische Belastung, die durch alltägliche Aufgaben und Details entsteht, die es zu planen, dokumentieren und organisieren gilt. Dies betrifft vor allem solche psychische wie auch reelle Mehrarbeit, die für ein harmonisches Funktionieren der alltäglichen Abläufe unerlässlich ist, meist aber unsichtbar und unbeachtet bleibt.² D.h. der Betroffene erfährt kein Verständnis oder gar Anerkennung für die dafür aufgewendete Zeit und Mühe. Quasi nebenher werden Aufgaben identifiziert, geplant und dann erledigt.³ Die eigentliche Belastung ist jedoch nicht das Erledigen der Aufgaben selbst, sondern die Verantwortung für den Gesamtprozess, die damit einhergeht. Den Überblick zu behalten und die fristgerechte Erledigung der Aufgaben in angemessener Qualität sicherzustellen, erfordert eine immense geistige Kapazität.

Häufig wird der Begriff Mental Load für die Belastung verwendet, die durch Verantwortung im Familien- und Paarleben entsteht und oft durch Frauen bzw. Mütter getragen wird. Ein Mutter-Mythos, der Frauen zuschreibt, sich besser sorgen und kümmern zu können, trägt dazu bei, dass

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen männliche und weibliche Personen; alle sind damit selbstverständlich gleichberechtigt angesprochen.

² (Robbe, 2021)

³ (Cammarata, Was ist Mental Load?, 2021)

Mütter mental belastet sind. Außerdem macht es die „innere Besorgtheits- und Organisationsplackerei“⁴ Frauen schwer, sich ihrem Beruf und ihrer Karriere zu widmen oder sich in Politik und Wirtschaft zu engagieren und ihnen damit eine lautere Stimme zu verleihen.⁵ Qua Definition handelt es sich jedoch um Belastung aus alltäglichen Abläufen. Alltägliche Abläufe sind sowohl im privaten wie auch im beruflichen Umfeld von Menschen jeden Geschlechts zu finden und zu überblicken.

Mental Load steigt mit Verantwortung für Dritte. Der Überblick, den es zu behalten gilt, beschränkt sich nicht nur auf die eigenen ToDos und Termine, sondern multipliziert sich um die der Dritten. Das können beispielsweise Kinder sein, zu pflegende Angehörige, Mitarbeiter oder Projektteammitglieder.

Diese Belastung, den Überblick zu behalten und das damit einhergehende Gefühl, ständig noch eintausend Dinge im Kopf zu haben und nicht mehr abschalten zu können, kann so schwerwiegend sein, dass sie zu burnoutähnlichen Symptomen führt.⁶

Laura Fröhlich beschreibt zwei Aspekte der Mental Load:

1. Der erste Aspekt ist die sogenannte *Care-Arbeit*, auch Reproduktionsarbeit, Sorgetätigkeit oder Fürsorge genannt. Damit gemeint ist das ständige Organisieren und Sich-Kümmern im Alltag. Sie umfasst die unbezahlte Hausarbeit und die Pflege von Kindern oder Verwandten und das Kümmern um diese genauso wie die Beziehungspflege, also den Kontakt zu Verwandten und Freunden sowie die „Elfenarbeit“. Diese wird betrieben, um Mitarbeitern, Kindern, Freunden oder Verwandten an Weihnachten, Ostern oder an Geburtstagen eine Freude zu machen oder sich z.B. bei Erzieher*innen oder Fußballtrainer*innen zu bedanken und deren Arbeit wertzuschätzen. Aber auch diverse Berufe wie beispielsweise solche in der Pflege und Kinderbetreuung fallen unter diesen Begriff.⁷

Es handelt sich bei der Care-Arbeit um reelle Aufgaben, die es zu planen und zu erledigen gilt,⁸ wobei sich nicht immer die Verantwortung für den Gesamtprozess und das tatsächliche Erledigen der Aufgaben klar voneinander abgrenzen lassen.

2. Der zweite – und seltener beleuchtete Aspekt – ist die *Gefühlsarbeit (Emotional Labour)*.⁹ Damit ist ein ständiges bewusstes Manipulieren der eigenen Gefühle gemeint; eine willentliche Unterdrückung von Emotionen mit dem Ziel, höflich, freundlich und nach außen hin ausgeglichen zu erscheinen. Gehen die tatsächlich gefühlten Emotionen und diejenigen, die vorgeschrieben sind, auseinander und werden die ungewünschten Emotionen reguliert, so kann das sehr belastend sein, denn dieser kontinuierliche kognitive Prozess fordert enorme geistige Kapazitäten.

Die bewusste und gewünschte Manipulation der eigenen Gefühle betrifft im beruflichen Bereich vor allem Dienstleistungsberufe (z.B. Flugbegleiter*innen oder Kellner*innen, die angehalten sind, stetig zwanghaft zu lächeln ungeachtet der tatsächlichen eigenen Gemütslage). Die eigenen Gefühle zugunsten anderer zu regulieren ist aber auch Aufgabe

⁴ (Hartley, 2018)

⁵ (Fröhlich, 2021)

⁶ (Cammarata, Was ist Mental Load?, 2021)

⁷ (Fröhlich, 2021)

⁸ (Robbe, 2021)

⁹ (Hochschild, 1983)

von Eltern gegenüber ihren Kindern und spielt in jeder zwischenmenschlichen Beziehung eine Rolle.¹⁰

Rolle

Aus dem Theater entlehnt beschreibt eine soziale Rolle in der Soziologie und Sozialpsychologie ein Bündel von Verhaltenserwartungen, die sich in einer gegebenen Gesellschaft an das Verhalten der Träger von Positionen knüpfen.¹¹ Damit sorgen sie für ein regelmäßiges, vorhersagbares Verhalten als Voraussetzung für kontinuierlich planbare Interaktionen und erfüllen somit eine allgemeine soziale Orientierungsfunktion. Die Verhaltenserwartungen werden zwar an Individuen herangetragen, beziehen sich aber auf die sozialen Positionen, die die Individuen einnehmen. Sie sind also auf Individuen als Positionsträger gerichtet.¹² Eine Rolle existiert also zunächst unabhängig vom Individuum. Sie besteht aus allgemeinen Erwartungen, die der Rollenträger erfüllen muss. Darüber hinaus kann er die Rolle aber individuell ausgestalten. Soziale Rollen können z.B. sein: Kind, Jugendlicher, Mutter, Vater, Freund, Vereinsmitglied, Mannschaftskapitän, Schiedsrichter, etc. Jedes Individuum übernimmt in seinem Leben zahlreiche soziale Rollen, d.h. es legt abhängig von dem Umfeld und Kontext in dem es sich bewegt ein unterschiedliches Verhalten an den Tag.

Ergänzend zu den sozialen Rollen, die ein Mensch innehat, kommen im Erwerbsleben die beruflichen Rollen, die Verhaltenserwartungen an ein bestimmtes Berufsbild beinhalten, sowie die operationellen Rollen hinzu. Letztere entstehen durch Arbeitsteilung in Konstrukten, in denen mehrere Individuen zusammenwirken, wie es z.B. Unternehmen sind. Rollen sind i.d.R. eng mit Stellenbeschreibungen verknüpft, gehen aber über diese hinaus. Operationelle Rollen können z.B. sein: Führungskraft, Vorstand, Mitarbeiter, Projektleiter, Moderator, Fachexperte IT-Infrastruktur.

Auch im beruflichen Umfeld kommt es vor, dass Individuen mehr als eine operationelle Rolle temporär oder dauerhaft innehaben. So kann z.B. ein Mitarbeiter in einem Termin die Moderatorenrolle innehaben, im nächsten als Fachexperte für ein Thema auftreten und im darauffolgenden als Projektleiter.

Um die Erwartungen an eine operationelle Rolle zu beschreiben, hat sich das sog. AKV-Prinzip als hilfreich erwiesen. Es handelt sich dabei um eine Matrix, in der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung dargestellt werden, die mit einer bestimmten Rolle einhergehen.¹³ „Aufgaben“ sind dabei die ToDos, die mit einer Rolle verbunden sind. Aufgaben können auch delegiert werden, sind in der Regel sichtbar und ihre Erledigung wird gesehen und kann wertgeschätzt werden. Mit „Verantwortung“ ist die Verantwortung für etwas (wie z.B. das Erreichen eines Ziels) gemeint. Wird das Ziel nicht erreicht, dann kann der Rollenträger hierfür verantwortlich gemacht werden. Daher ist Verantwortung i.d.R. nicht delegierbar. Um seiner Verantwortung gerecht zu werden, muss eine Rolle mit gewissen Kompetenzen ausgestattet sein, wobei damit in diesem Kontext die zugewiesenen Kompetenzen gemeint sind. Der Rollenträger muss qua der ihm zugewiesenen Kompetenz gewisse Dinge dürfen, damit er seiner Verantwortung gerecht werden kann.¹⁴

3. Warum diese Arbeit / Bezug zu mir

Ich bin Mutter von einem Kleinkind und einem Baby, Partnerin, Tochter, Schwester, Kümmerer für Familie und Freunde – manchmal gebeten, manchmal ungebeten – angehender systemischer

¹⁰ (Fröhlich, 2021)

¹¹ (Dahrendorf, 2006)

¹² (Peuckert, 1992)

¹³ (Keßler & Winkelhofer, 2004)

¹⁴ S. Anhang 1

Coach und Führungskraft von zwei Stabsabteilungen in einem Handelskonzern. Und all das bin ich von Herzen gerne.

An mich selbst stelle ich in der Regel deutlich höhere Ansprüche als an meine Mitmenschen. Zwar bin ich sehr wohl in der Lage, nach der berühmten Pareto-Regel zu priorisieren, ich erreiche aber dann doch sehr gerne die Perfektion, die ich selbst von mir erwarte. In meinem Kopf rattert es immer. Ich denke und plane meist für mich und meine Familie im Voraus. Das setzt sich auch im beruflichen Umfeld fort. Im Job habe ich zudem häufig den „Teilzeit-Stempel“ auf der Stirn, weil zu einer festen Zeit meine „Kinderlogistik“ beginnt und ich das Büro pünktlich verlassen muss. Daran ändern dann auch die vielen Stunden nichts, die ich abends und nachts in meinen Job investiere. Unter den Müttern in Baby- und Kinderkursen war und bin ich gerne die Workaholic-Rabenmutter, die bei keinem Kaffeetrinken dabei sein kann.

Schon als Kind habe ich gelernt, Gefühlsarbeit zu leisten und ein feines Gespür für mein Umfeld zu haben. Mich nach außen abzugrenzen, fällt mir schwer. Mit zunehmendem Alter habe ich es perfektioniert, meine eigenen Gefühle zu manipulieren und negative Emotionen nach außen hin zugunsten anderer zu regulieren. Das ermöglicht es mir, ein hohes Arbeitspensum zu bewältigen und dabei dennoch einen harmonischen Umgang mit meinem Umfeld zu pflegen.

Als ich auf den Comic der französischen Cartoonistin Emma¹⁵ zu diesem Thema stieß, fühlte ich mich erleichtert und verstanden. Das Phänomen hatte von nun an einen Namen „Mental Load“. Allein die Existenz dieses Begriffes und die damit verbundene Enttabuisierung empfinde ich als Wertschätzung. Das Thema liegt mir so am Herzen, dass für mich schnell klar war, dass ich ihm diese Arbeit widmen und als systemischer Coach Menschen, die Mental Load erleben, begleiten möchte.

Je mehr ich mich mit dem Thema beschäftigte, umso häufiger fand ich den Bezug zwischen Mental Load und Müttern. Dabei geht es meist darum, wie man sich die Arbeit im Privatleben gerecht mit dem Partner teilt. Aber geht das wirklich weit genug?

Bevor ich Mutter wurde, hatte ich rückblickend schon zahlreiche Rollen inne, die sich im Resultat durch eine hohe mentale Belastung äußerten. Das Wohl der Anderen gegenüber dem eigenen zu priorisieren, zurückgestellte Emotionen, zahlreiche mentale ToDo-Listen, welche ein Abschalten selten oder nie zuließen, prägten meine Rolle als Kümmerer meines Umfeldes. Durch die Kinder ist dann noch eine weitere, komplexe verantwortungsvolle Rolle in meinem System hinzugekommen. Auch befreundete kinderlose Führungskräfte berichten, dass sie in ihren Systemen immer wieder Mental Load erleben. Ich bin überzeugt davon, dass Mental Load mit Kindern und der Mutterrolle zu tun haben kann, aber nicht muss.

In meiner Vergangenheit als Unternehmensberater habe ich viele Situationen erlebt, bei denen es einer sauberen Rollenklärung und -abgrenzung bedurfte. Häufig habe ich mit meinen Kunden Rollen definiert, wobei mit jeder Rolle Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einhergehen. Das oben beschriebene AKV-Prinzip hat sich dabei als eines meiner simpelsten, aber wichtigsten Werkzeuge erwiesen. Es hilft dabei, sich die Vielzahl der Rollen, die eine Person innehat und die damit verbundenen Erwartungen, transparent zu machen. Allein diese Transparenz kann schon heilsam sein. Auch mir selber hilft es, mir in Situationen vor Augen zu führen, welchen „Hut“ bzw. welche Rolle ich gerade aufhabe. Spreche ich z.B. in diesem Moment als verständnisvolle Kollegin oder als Führungskraft?

Aufgrund meiner Biographie, meiner beruflichen Erfahrungen und seit einigen Jahren in der Führung meiner eigenen Familie, habe ich wichtige praktische Erfahrungen zum Thema Mental Load sammeln dürfen. Diese Feldkompetenz und meine persönliche Art des Umgangs mit Mental

¹⁵ S. Anhang 2

Load, ist für mich in meiner persönlichen Entwicklung von großer Bedeutung und wird sich meiner Ansicht nach, in der Arbeit als Coach als hilfreich erweisen. Meine Erfahrungen mit dem Thema, erlauben es mir, Anzeichen und Muster in diesem Kontext schnell zu erfassen, welches wiederum als Grundlage für eine geeignete und gezielte Hypothesenbildung und Interventionsplanung dient. Die Herausforderung besteht darin, trotz meiner Feldkompetenz, ganz beim Coachee und seinem Erleben zu bleiben und die „Position des Nicht-Wissens“ einzunehmen und beizubehalten.

4. Zusammenhang Mental Load und Erwerbsarbeit

Tatsächlich sind insbesondere Eltern häufig von Mental Load betroffen, denn die außerberuflichen Belastungen und die Verantwortung steigen mit Kindern unweigerlich an. In der Tat ist es so, dass Mütter häufiger und länger in Elternzeit sind als Väter¹⁶ und spätestens ab dieser Zeit die vornehmliche Verantwortung für die Care Arbeit tragen. Endet die Elternzeit, wird diese Rollenverteilung in den meisten Fällen beibehalten.¹⁷ Bei allen Anstrengungen auf dem Weg zur Gleichberechtigung ist die Kluft zuhause, das tatsächliche gelebte Rollenbild, häufig immer noch gewaltig.

Jedoch kommen neue Ansprüche aus der Emanzipation der Frau hinzu. Denn natürlich soll und will sie nicht nur Mutter, sondern auch Geliebte und Karrierefrau sein, Freundschaften pflegen genauso wie sich und ihr Äußeres, sportlich sein, gebildet und weiterfahren. Diese Ansprüche ersetzen das traditionelle Rollenbild jedoch nicht, sondern kommen noch ergänzend hinzu. Damit steigt die Anzahl der Erwartungen an sie und an die Rollen, die sie innehat.

Eine Studie der Boston Consulting Group bestätigt, dass Mental Load Frauen dabei im Weg steht, sich beruflich zu entfalten und durchzustarten. Sie fordert sogar, dass sich die Wirtschaft – wenn sie ernsthaft mehr Frauen in Führungspositionen bringen will – sich um die Last der häuslichen Verantwortung kümmert, denn Frauen schrecken oft vor anspruchsvolleren Positionen zurück getrieben von der Sorge, dass sie die Doppelbelastung aus Beruf und Außerberuflichem überfordere.¹⁸

Frühere Untersuchungen zeigen, dass Frauen entgegen dem Klischee nicht dadurch an beruflichem Ehrgeiz verlieren, dass sie Kinder haben.¹⁹ Es ist vielmehr die Doppelbelastung von beruflicher und privater Verantwortung, die Mitarbeiter entmutigt.

In gewissen Positionen kommen bei der Erwerbsarbeit dann noch weitere Aspekte hinzu, die auf Mental Load einzahlen. Dies insbesondere dann, wenn eine Person die Verantwortung für Dritte trägt, so wie es disziplinarische Führungskräfte in der Linienorganisation aber auch fachlich Führende wie z.B. Projektleiter tun. Ob und welche Aufgaben und welche Verantwortung delegiert werden können hängt sicherlich mit der Delegationsfähigkeit der Führungskraft, aber auch mit der Kompetenz, Qualität und Verantwortungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter zusammen. Insbesondere auf den Ebenen von der Teamleitung bis zum mittleren Management können Führungskräfte häufig Aufgaben, evtl. sogar ganze Aufgabenpakete an ihre Mitarbeiter delegieren selten jedoch Ende-zu-Ende-Verantwortung. Es ist weiterhin die Führungskraft, die verschiedenen ToDos sowie ihre Fristigkeiten „auf dem Schirm“ haben und am Ende wieder zu einem Großen und Ganzen zusammenführen muss. Ein offenes ToDo steht also nicht nur auf der Liste dessen, der es ausführen, sondern auch auf dessen, der es nachhalten muss.

Hinzu kommt ungesehene Mehr- und Detailarbeit im sozialen Bereich außerhalb der jeweiligen Stellenbeschreibung. Das ist z.B. jegliche Tätigkeit rundum die Meetingorganisation und das

¹⁶ (Bundesamt, 2021)

¹⁷ (Bundesministerium für Familien, 2019)

¹⁸ (Brooks Taplet, Quickenden, Lovich, Krentz, & Garcia-Alonso, 2019)

¹⁹ (Abouzahr, Krentz, Tracey, & Tsusaka, 2017)

Herrichten des Raumes, sodass sich alle Teilnehmer wohl fühlen und die benötigte Technik funktioniert. Darüber hinaus wollen das Geschirr in der Gemeinschaftsküche auf der Etage ein- und ausgeräumt, die Blumen gegossen, der Seifenspender im WC nachgefüllt und die Post geholt werden. Und schließlich gilt es, das Miteinander im Team zu gestalten; sei es durch die Sammelaktion zum Jubiläum des Kollegen oder die Organisation von Team-Events, bei der selbstverständlich an die besonderen Ernährungsrestriktionen einzelner Kollegen und ein darauf angepasstes Catering gedacht werden muss.

Fortschrittlich eingestellte Unternehmen stellen dafür extra Menschen ein. Die Position nennt sich Feel-Good-Manager*in. Sie sind dazu da, die Bedürfnisse aller Mitarbeitenden aufzufangen und eine konstruktive Zusammenarbeit zu fördern.²⁰ Ab einer gewissen Managementebene, ist es auch nicht unüblich, dass die Assistenz- oder Sekretariatsfunktion die Rolle des Feel-Good-Managers ausfüllt. Wer nicht das Glück hat, Mitarbeiter zu haben, die diese Rolle erfüllen, der übernimmt sie selber.

Auch Gefühlsarbeit wird insbesondere in den Dienstleistungsbereichen häufig geleistet. Dem Kunden gegenüber hat man sich höflich und freundlich gegenüber zu verhalten. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um einen externen Kunden handelt, der vom Vertriebler hofiert wird, oder um einen internen Kunden, der von seinem zuständigen Controller bestmöglich beraten wird. Insbesondere für Führungskräfte, die eine sog. „Servant Leadership“ praktizieren (im Gegensatz zum Führen nach „command and control“) gehört Dienstleistungsorientierung und die damit verbundene Gefühlsarbeit zu ihrer Führungsphilosophie und somit zu ihrem Alltag.

5. Mental Load im systemischen Ansatz

Ist es im systemischen Ansatz überhaupt richtig, nach Mental Load bei der Care- oder der Erwerbsarbeit zu differenzieren? Aus meiner Sicht ist es dies nicht, denn unabhängig davon, in welchem oder in welchen seiner Systeme der Coachee in seiner jeweiligen Rolle Mental Load erlebt, so betrifft diese immer sein Erleben im gesamten Klientensystem.

Wenn der Coachee nicht abschalten kann, weil er noch viele offene ToDos im Kopf hat, dann ist es für sein subjektives Erleben zunächst einmal irrelevant, ob es sich dabei um berufliche, private oder wie so häufig um eine Mischung aus beidem handelt. In meinem Umfeld gibt es gar einige Menschen, die eine einzige große Aufgabenliste pflegen, auf die sie alle ToDos unabhängig ihres Ursprungs aufnehmen; nicht unbedingt, weil sie diese ToDos selber erledigen müssen, sondern weil es in ihrer Verantwortung liegt, sicherzustellen und nachzuhalten, dass dies erfolgt.

Auch die bereits zitierte Studie von BCG erkennt an, dass Arbeit und Zuhause eng verbunden sind und betitelt die Haltung vieler Unternehmen als kurzsichtig, wenn sie argumentieren, es gehe sie nichts an, was privat bei den Mitarbeitern geschieht.²¹

Da in der einschlägigen Literatur jedoch fast immer auf die mentale Last abgestellt wird, die durch Verantwortung im Familien- und Paarleben entsteht und häufig durch Frauen bzw. Mütter getragen wird, möchte ich in dieser Arbeit auch die Verantwortung im beruflichen Bereich würdigen, die ebenfalls auf das Erleben von Mental Load einzahlt.

6. Ansätze für den systemischen Coach

Das Erleben von mentaler Belastung nach der obigen Definition ist sehr individuell und vielfältig. Dahinter können sich zahlreiche Coachinganliegen verbergen. Vermutlich ergeht es vielen

²⁰ (Cammarata & Schnerring, Do you care @ work?! - Der Mental Load Test für den Arbeitsplatz, 2021)

²¹ (Brooks Taplet, Quickenden, Lovich, Krentz, & Garcia-Alonso, 2019)

Coachees ähnlich wie mir vor noch nicht allzu langer Zeit, dass ihnen der Begriff „Mental Load“ gar nicht bekannt oder geläufig ist. Dies ist auch für die gemeinsame Arbeit völlig unerheblich. Interessant ist hierbei vielmehr das Thema hinter dem Thema, dass die erlebte Belastung erst zu einer solchen werden lässt. Es ist auch wahrscheinlich, dass es sich dabei um mehrere Themen hinter dem Thema handelt, die nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können und gemeinsam auf das Stresserleben einzahlen.

Im Folgenden findet sich eine Übersicht typischer Coachingthemen in diesem Kontext. Das „Thema hinter dem Thema“ ist jedoch so individuell wie das Klientensystem selbst. Daher können diese Übersicht wie auch die aufgeführten möglichen Interventionen und Ansätze keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben.

- Wertschätzung

Die geleistete Mehrarbeit ist häufig unsichtbar und bleibt unbeachtet. Daher kann sie auch weder durch diejenigen, denen sie zugutekommt, noch durch Dritte anerkannt und wertgeschätzt werden. Damit man Mental Load verringern kann, indem man sie verteilt, ist es also zunächst notwendig, Unsichtbares sichtbar zu machen. Der Coach kann hier Impulse setzen, damit sich der Coachee den Umfang seiner Mehrarbeit zunächst einmal selber wahrnehmen und greifen kann. Dies kann z.B. durch eine Frage geschehen wie „Welche Tätigkeiten haben Sie heute alle erledigt, die Sie, wenn Sie von ihrem Tag erzählen, mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht erwähnen würden?“ oder ihn aber auch einmal bitten, aufzuschreiben, welche Rollen er alle bedient. Alternativ kann auch eine strukturierte Abfrage hilfreich sein, wie sie z.B. von der Initiative Equal Care Day für den privaten wie auch den beruflichen Bereich im Internet zur Verfügung gestellt wird. Ist erst einmal ein solches Bewusstsein beim Coachee geschaffen, gilt es, ihn dabei zu begleiten, Entscheidungen zu treffen, wie er sein Erleben künftig gestalten möchte. Dabei kann zunächst das Problemerkennen im Sinne des hypnosystemischen Ansatzes auf die dahinterliegenden Bedürfnisse sowie auf Auswirkungen untersucht werden, um daraus eine individuelle Lösung zu erarbeiten. Häufig wird es vorkommen, dass in diesem Zusammenhang hinterfragt wird, ob und welche Prozessverantwortung der Coachee in Zukunft abgeben möchte. Es können gar entsprechende Gespräche, in denen dies geschieht, vorbereitet werden.

Ein anderer Ansatzpunkt kann sein, das Erleben von Wertschätzung zu stärken. Hier kann z.B. mit inneren Anteilen gearbeitet werden. Der Anteil im Coachee, der sich nach mehr Wertschätzung sehnt, kann gesehen und gewürdigt werden. Ferner kann danach gefragt werden, was dieser Anteil braucht und was ihm der Coachee selber geben kann.

- Los- und Sein-lassen können

Möchte sich der Coachee von Verantwortung entlasten, die bei ihm zu einer mentalen Belastung führen, so kann dies nur erfolgreich und nachhaltig erfolgen, wenn er bereit ist, Verantwortungspakete loszulassen bzw. Ende-zu-Ende-Verantwortung entweder an jemanden anderen abzugeben oder dauerhaft zu akzeptieren, dass es keinen Verantwortlichen für ein Thema gibt und es daher sein gelassen wird. Dem gegenüber steht häufig ein gewisser Anspruch an das Ergebnis („Wenn ich es nicht selber mache, wird es nicht richtiggemacht.“). Der Coach kann den Coachee dabei begleiten, loszulassen. Das kann z.B. durch paradoxe Fragen sein (z.B. „Was müssten Sie tun, um jegliche Aufgabe in Ihrem Umfeld an sich zu ziehen?“) oder auch durch Anregung zur Normierung (z.B. „Was ist das Schlimmste, was passieren kann, wenn Sie Aufgabe X einfach sein lassen?“). Im Sinne des provokativen Stils können die selbstverständlich vorhandenen Vorteile des Alles-

Selbermachens immerzu betont werden, so lange bis sich Widerstand im Coachee regt. Auch kann der Coachee dazu befähigt werden, bei den Verantwortlichkeiten, die bei ihm verbleiben einen selektiven Perfektionismus zu üben. Dabei handelt es sich um eine simple Strategie, die hilft, den Autopiloten auszuschalten und präsent und bewusst im Moment zu entscheiden, welches Leistungsniveau jemand für eine Aufgabe erbringen will.²² Dieser kann z.B. durch ein Rewinding von Beispielsituationen (aus dem narrativen Ansatz) verdeutlicht und für den Coachee greifbar gemacht werden.

- Glaubenssätze²³

Häufig stehen hinter Verhalten Glaubenssätze und innere Antreiber sowie ein gewisser Anspruch, den der Coachee an sich selber stellt. Es kann hilfreich sein, wenn diese Glaubenssätze zunächst einmal erkannt und als in gewissen Situationen gut und dienlich gewürdigt werden, gleichzeitig aber auch das Limitierende darin sichtbar gemacht wird. Beim Erkennen eines solchen Glaubenssatzes kann beispielsweise der narrative Coachingansatz behilflich sein. Sind die Glaubenssätze, die zu einem gewissen Verhalten führen erst einmal erkannt, kann die Arbeit mit dem Innerem Kind²⁴ – soweit sie ein Coach beherrscht – sich als hilfreich erweisen. In dem Wissen, dass es auch immer Ausnahmen von einem Verhalten gibt, kann hier auch sehr effektiv mit dem Muster des Gelingens aus dem hypnosystemischen Ansatz gearbeitet werden.

Auch zirkuläre Fragen und ein Dissoziieren von Verhalten, in dem auf die Erlebnisnetzwerke eingegangen wird, die für den Coachee am passendsten sind sowie ein Blick des Zukunfts-Ichs auf die Gegenwart können helfen, Glaubenssätze zu relativieren.

- Abgrenzung

Ein Verhalten wird dann erst als belastend wahrgenommen, wenn es mit einem „zu viel“ von irgendetwas verbunden wird. Erst wenn eine innere Grenze tangiert oder gar überschritten wird, entsteht ein Dysbalance und ein ungutes Gefühl, dass jedwede Ausmaße annehmen kann. Der Coach kann den Coachee dabei unterstützen, die eigenen Grenzen zu erkennen und wahrzunehmen. So stellt beispielsweise eine ständige bewusste oder unbewusste Manipulation der eigenen Gefühle – wie sie für Mental Load typisch ist – eine kontinuierliche Grenzverletzung dar. Schließlich gilt es, den Coachee zu befähigen, sich abzugrenzen und somit seine eigenen Grenzen zu wahren. Dabei kann die Arbeit mit dem Wort „Nein“ sehr hilfreich sein, um im geschützten Raum des Coachings einmal damit zu experimentieren. Ferner kann hinter diesem Thema noch als weiteres „Thema hinter dem

²² (Merschen, 2021)

²³ Aus psychologischer Sicht sind Glaubenssätzen das Ergebnis individueller WahrnehmungsfILTER, aus denen Erfahrungen und Vorstellungen entstehen und so ein spezifisches Modell der realen Welt erschaffen. Glaubenssätze sind mithin ein Ausdruck innerer Modelle, ein Mensch fortlaufend entwirft und andauernd entwerfen muss, um sich in seiner Welt zu orientieren. Glaubenssätze sind bestimmte Annahmen über die Welt, an die man eher unbewusst als bewusst glaubt, wobei man innerlich davon überzeugt ist, dass diese Annahmen wahr sind. Sie betreffen etwa das Selbstwertgefühl, die sozialen Beziehungen oder den beruflichen Erfolg von Menschen. (Stangl, 2021)

²⁴ Das Innere Kind ist ein therapeutisches Konzept nach John Bradshaw. Es symbolisiert alle - teilweise unbewussten - Gefühle, Erlebnisse und Erinnerungen aus der eigenen Kindheit. Verletzungen, Zurückweisungen, Liebesentzug und Traumatisierungen in der Kindheit führen häufig dazu, dass das verwundete Innere Kind zum Schutz vor belastenden Erinnerungen abgekapselt wird und Menschen die Verbindung zu ihren kindlichen Gefühlen und Erinnerungen verlieren. Das Ziel der Arbeit mit dem Inneren Kind besteht darin, sich dem Inneren Kind liebevoll und akzeptierend zuzuwenden und wieder Zugang zu kindlichen Gefühlen, wie Freude, Neugier und Lebenslust, erhalten. (Psychomedia, 2021)

Thema“ das Selbstwertgefühl stehen, denn die Kraft, ein Verhalten nachhaltig zu verändern und damit die eigenen Grenzen zu verteidigen, wird der Coachee nur aufbringen, wenn er es für etwas, für jemanden oder am allerbesten für sich selber tut. Es gilt, den Coachee zu begleiten, Resilienz aufzubauen, sein Selbstwertgefühl zu stärken und achtsam mit sich selber und seinen Ressourcen zu sein. Es kann hilfreich sein, einen „inneren Erlauber“ entweder zu stärken oder überhaupt erst ins Leben zu rufen.

Da das Themenfeld unglaublich groß sein kann, mag es dem Coachee schwer erreichbar bis unmöglich erscheinen, seine wahrgenommene mentale Belastung zu reduzieren. Hier hilft es ihn, z.B. mit Hilfe der Lösungs- oder der Wunderfrage nach Steve de Shazer, erste kleine konstruktive Schritte erarbeiten zu lassen, die sich niederschwellig in den Alltag integrieren lassen.

Literaturverzeichnis

- Abouzahr, K., Krentz, M., Tracey, C., & Tsusaka, M. (05. April 2017). *Dispelling the Myths of the Gender "Ambition Gap"*. Von <https://www.bcg.com/en-au/publications/2017/people-organization-leadership-change-dispelling-the-myths-of-the-gender-ambition-gap> abgerufen
- Brooks Taplet, F., Quickenden, S., Lovich, D., Krentz, M., & Garcia-Alonso, J. (2019). *Lighening the mental load that holds women back*. New York, Chicago, Boston, London: Boston Consulting Group. Von https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Lightening-the-Mental-Load-That-Holds-Women-Back-Apr-2019_tcm9-217471.pdf abgerufen
- Bundesamt, S. (15. September 2021). *Personen in Elternzeit*. Von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/elternzeit.html> abgerufen
- Bundesministerium für Familien, S. F. (27. August 2019). *Gender Care Gap - ein Indikator für die Gleichstellung*. Von <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/gender-care-gap/indikator-fuer-die-gleichstellung/gender-care-gap-ein-indikator-fuer-die-gleichstellung-137294> abgerufen
- Cammarata, P. (18. August 2021). *Was ist Mental Load?* Von <https://equalcareday.de/was-ist-mental-load/> abgerufen
- Cammarata, P., & Schnerring, A. (14. September 2021). *Do you care @ work?! - Der Mental Load Test für den Arbeitsplatz*. Von <https://equalcareday.de/mental-load-work-de.pdf> abgerufen
- Dahrendorf, R. (2006). *Homo Sociologicus - Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Emma. (2018). *The Mental Load: A Feminist Comic*. New York: Seven Stories Press.
- Fröhlich, L. (18. August 2021). *Mental Load*. Von <https://www.froehlichimtext.de/mental-load-1/> abgerufen
- Hagelüken, A. (16. Mai 2019). *Wenn alles an ihr hängt*. Von <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/beruf-und-familie-wenn-alles-an-ihr-haengt-1.4444055> abgerufen
- Hartley, G. (2018). *Fed Up: Emotional Labor, Women, and the Way Forward*. New York, USA: Harper One.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, USA: University of California Press.
- Keßler, H., & Winkelhofer, G. (2004). *Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten*. Berlin Heidelberg New York: Springer.
- Merschen, J. (18. September 2021). *Family Punk*. Von Selektiver Perfektionismus - Wie bewusste Wahlmöglichkeiten dir im Familienalltag helfen: <https://www.familypunk.com/selektiver-perfektionismus/> abgerufen
- Peuckert, R. (1992). Soziale Rolle. In B. Schäfers, *Grundbegriffe der Soziologie* (S. 252 - 256). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Projektmagazin. (20. September 2021). *Verantwortungsbereiche und Aufgaben des Projektleiters*. Von <https://www.projektmagazin.de/aufgaben-projektmanager-projektleiter> abgerufen
- Psychomeda. (13. Dezember 2021). *Inneres Kind - Lexikon der Psychologie*. Von <https://www.psychomeda.de/lexikon/inneres-kind.html> abgerufen
- Robbe, H. (2021). *Stress abbauen, Ihre mentale Last ablegen und neue Kraft tanken*. Books on Demand.
- Stangl, W. (13. Dezember 2021). *Glaubenssätze*. Von 'Glaubenssätze – Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik'. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik.: <https://lexikon.stangl.eu/28546/glaubenssaetze> abgerufen
- Valentan, C. (19. November 2020). *Entspannte Erziehung beginnt bei DEINER Entspannung*. Von <https://www.geboren-zum-glueck.at/blog/tag/Mental+load> abgerufen

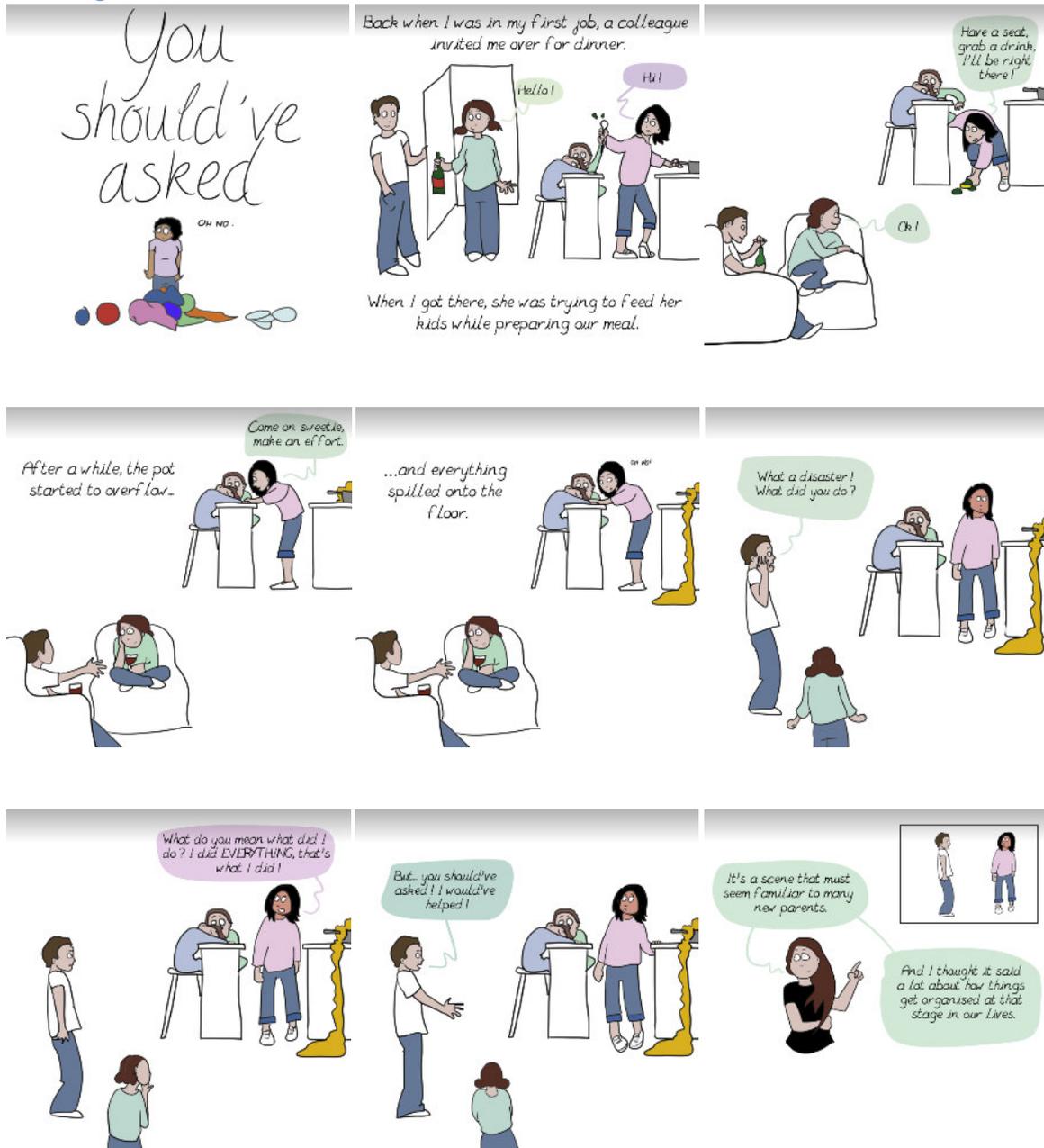
Anhang

Anhang 1: Beispiel AKV-Matrix für die Rolle Projektleiter²⁵

Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung für
<ul style="list-style-type: none"> • Mitwirkung bei der Zieldefinition • Benennung von Stellvertretern • Koordination des Teams • Mitwirkung bei der Teamzusammensetzung • Aufgabenverteilung innerhalb des Teams • Qualitätssicherung der Arbeit • Überwachung der Projektfortschritte • Definition der Projektmeilensteine • laufende Kontrolle, ob Kostenrahmen und Termine eingehalten werden • die Repräsentation des Projekts nach außen • für die erforderliche Abstimmung intern und extern sorgen • Veranlassen von notwendigen Schulungsmaßnahmen • Abruf der Entscheidungs- und Abstimmungsinstanz bei Bedarf • Erstellen von Projektstatusberichten • Projektdokumentation und Unterlagenverwaltung • Projektnachkalkulation • Stakeholder- bzw. Umfeldmanagement • Führen der Projektmitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • darf bei der Zieldefinition für das Projekt mitwirken • erhält ein Mitspracherecht bei der Bestimmung der Fachverantwortlichen • hat ein projektbezogenes Informations-, Weisungs-, und Entscheidungsrecht. • darf Teilaufgaben zur weiteren Bearbeitung freigeben • ist berechtigt, Projektergebnisse zu akzeptieren oder abzulehnen • darf über Eskalation an den Projektauftraggeber entscheiden 	<ul style="list-style-type: none"> • operative Planung und Steuerung des Projekts • Kostenüberwachung und Budgeteinhaltung • Termineinhaltung • Sachzielerreichung • Konfliktmanagement • fachliche und sachliche Verantwortlichkeit für das Projektteam • Steuerung der Projektaktivitäten • Einhaltung der Richtlinien, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen • Kommunikation innerhalb des Teams und mit dem Auftraggeber

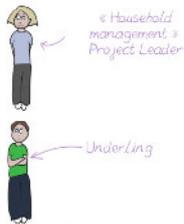
²⁵ (Projektmagazin, 2021)

Anhang 2: Comic „You should have asked“²⁶



²⁶ (Emma, 2018)

When a man expects his partner to ask him to do things, he's viewing her as the **manager** of household chores.



So it's up to her to know what needs to be done and when.

The problem with that, is that planning and organising things is **already** a full-time job.



At work, once I started managing projects, I quickly stopped participating in them! I didn't have the time.

So when we ask women to take on this task of organisation, and at the same time to execute a large portion, in the end it represents 75% of the work.



Feminists call this work the **mental load**.

The mental load means always having to remember.



That the baby grew another 3cm and can't fit into his trousers anymore, that he needs to get his booster shot, or that your partner doesn't have a clean shirt left.



The mental load is almost completely borne by women.



It's permanent and exhausting work. And it's invisible.

So while most heterosexual men I know say that they do their fair share of household chores,



their partners have a rather different perspective.

For me, the fact that this load exists becomes obvious when I decide to take care of a simple chore, like clearing the table.



I start by picking something up to put it away, but on the way I come across a dirty towel that I go put in the laundry basket,



...and I see the vegetables that I need to put in the fridge



And so on and so forth. In the end, I'll have cleared away my table after 2 long hours.



Only to find it covered in stuff again later that evening.



If I ask my partner to clear the table, he'll just clear the table.

The towel will stay on the floor, the vegetables will rot on the kitchen counter, and we won't have any more mustard for dinner.



It's like when my friend J., on her way to bed, asked her husband:

Can you take the baby's bottle out of the dishwasher when it's done?

- and getting up for the first nighty feed found the dishwasher open, with just the bottle on the counter, and everything else still inside.

What our partners are really saying, when they ask us to tell them what needs to be done, is that they refuse to take on their share of the mental load.

Let me know if you need help.

Of course, there's nothing genetic or innate about this behaviour.

We're not born with an all-consuming passion for clearing tables.

Just like boys aren't born with an utter disinterest for things lying around.

But we're born into a society, in which very early on, we're given dolls and miniature vacuum cleaners.

And in which it seems shameful for boys to like those same toys.

Look at that dainty little boy with his little tea set!

In which we see our mothers in charge of household management, while our fathers only execute the instructions.

Honey, can you set the table?

Yes, in 5 minutes.

And in which culture and media essentially portray women as mothers and wives, while men are heroes who go on fascinating adventures away from home.

Goodbye my love!

Off to save the world.

This conditioning will take effect from our earliest years, and on into adulthood.

When we become mothers, this double responsibility blows up in our face.

11 days after we go through the ordeal of giving birth, our partner goes back to work.

Goodbye my love.

Off to save capitalism.

And it seems normal to him.

During this time, while recovering from our stitches in between two sleepless nights, we'll be thinking about everything that concerns the baby.

- Choosing a nanny.
- buying clothes.
- medical check-ups.
- preparing meals.

And once we're back at work, things will get so hellish that it will feel less exhausting to keep doing everything rather than to battle with our partner so that he does his share.

I'll stop by the supermarket.

That's why you find fathers with children who are already a few years old, and who still don't know where to buy their clothes, what to feed them, when they need their next vaccination, or even the nanny's phone number.

Yes it's me - what should I feed her?

Of course, there's nothing forcing us to do all this. The problem is that when we stop, the whole family suffers.

So most of us feel resigned to the fact that we are alone in bearing the mental load, nibbling away at our work or leisure time just so we can manage everything.



Emma .