„Runter von der hohen Drehzahl“

Es muss nicht gleich Psychotherapie sein, auch ein Coach kann helfen, Probleme zu lösen. Manche Berater tun das sogar beim Joggen. Wo liegen die Grenzen der Profi-Ratgeber?

VON ANGELA GATTERBURG

Manche Menschen bringen ihr Leben so regelmäßig auf den Prüfstand wie ihr Auto zur Inspektion – und suchen sich dafür einen Coach. Den meisten ist dabei klar, dass die kritische Betrachtung des eigenen Daseins komplizierter ist als die technische Untersuchung eines Wagens – aber auch reizvoller. Aus einer Frage können viele andere entstehen, aus diffusem Unbehagen heraus formen sich neue Ziele und Wünsche und vielleicht die Erkenntnis: Ich werde etwas ändern.

So jedenfalls sieht das Jutta Rossellit, die in Hamburg als Coach arbeitet. Mit einem kundigen Reflexionspartner nachdenken über sich selbst, in einem handfesten beruflichen oder auch in einem philosophisch-existentiellen Sinn, das sei das Ausgangsbedürfnis bei ihren Klienten, erzählt die studierte Geisteswissenschaftlerin.

Manche haben das Gefühl, festzustecken, wie etwa der Manager eines internationalen Konzerns, den sie derzeit betreut. Der Vater zweier Kinder klagt über Schlafprobleme und Rückenschmerzen, grübelt viel über seine berufliche Situation nach, über Fehler und Fallen im eigenen Unternehmen, über Strukturumbau und Machtverteilung.

In den bisherigen Gesprächen offenbarte sich eine tiefe Unzufriedenheit im Job, so Rossellit, aber vor allem etwas, das sich der Manager bislang nicht eingestehen mochte: Eines Tages erzählte er von der Einsamkeit in seiner Ehe und wie unglücklich er darüber sei. „So kann sich hinter einer vermeintlichen Berufskrise eine private Misere verbergen“, sagt die Fachfrau fürs Coaching.

Innehalten, wieder Zutrauen zu den eigenen Gefühlen entwickeln und sicher werden in seinen Wahrnehmungen, im Bewerten, darum gehe es im Coaching. Gerade für viele Männer sei es ein „re-

S. HART/SPIEGEL WISSEN (L.); P. FISCHLI DAVID WEISS, ZÜRICH 2012. COURTESY SPRÜTH MAGERS BERLIN LONDON, MATTHEW MARKS GALLERY, NEW YORK, GALERIE EVA PRESENHUBER ZÜRICH

Psychologin Ingrassia (r.) mit Klientin: Entspannung in den Alltag integrieren

gelrechtes Glück, Gefühle wiederzuentdecken“, so Rossellit. Manche Coachees, wie die Klienten heißen, kommen über Wochen zu ihr, meistens reichen aber drei bis fünf Sitzungen.

Rossellit erzählt von einem Mann, der Rat suchte, weil er jedes Bewerbungsgespräch vermasselte. Es stellte sich heraus, dass er unbewusst pampig reagierte im Gespräch, weil er sich unter keinen Umständen von anderen Menschen bewerten lassen wollte. Durch Gespräche und Rollenspiele entwickelte er in drei Sitzungen eine positive Haltung zur Bewerbungssituation, nämlich: „Ich biete denen eine tolle Show, es macht mir Spaß, mich mit einem Auftritt zu präsentieren.“

Manche kommen voller Ehrgeiz und Elan, getrieben, aber auch blockiert von widerstreitenden Gedanken, wie im Lauf der Coaching-Stunden deutlich wird. Andere hätten die Erwartung: Repariere mich, optimiere mich! Doch ohne Mitarbeit geht es nicht. Nur so entstehen, wo vorher etwas aussichtslos erschien, neue Wege und selbstbewusste Handlungsfähigkeit. Rossellit sagt, sie biete dafür „eine Art Zufluchtsort, wo Manager, Angestellte oder auch Arbeitslose über sich selbst nachsinnen können“. Sie könne dabei helfen, durch akzeptierende Wertschätzung, intensives Zuhören und manchmal eben mit dem anderen Blick: „Ich sehe da etwas, was Sie vielleicht nicht sehen im Moment.“

„How To Work Better“, Werk des Schweizer Künstlerduos Fischli & Weiss

Coaching ist inzwischen ein schier unübersehbarer Markt geworden, genutzt von Beschäftigten wie Arbeitgebern, die in ihre Mitarbeiter investieren wollen. Sich gezielt coachen zu lassen ist in, genießt Ansehen.

Für alles und jedes kann man mittlerweile einen Coach anheuern, ob es um Einrichtungsfragen, Fitness, Gewichtsabnahme, Kindererziehung, Partnerschaftsprobleme, Hundetraining, Zeitmanagement oder Kommunikationsstrategien geht.

Coaching will nicht lange um Probleme kreisen, sondern gibt sich lösungsorientiert und ist kurzfristig angelegt. Es kann eine Therapie nicht ersetzen, auch wenn durchaus Methoden aus verschiedenen Therapierichtungen zum Einsatz kommen. Der Klient nennt sein Thema und bestimmt, wo es langgeht. Wie unkompliziert und pragmatisch das ablaufen kann, ließ sich unlängst im Bayerischen Fernsehen betrachten, wo einer der bekanntesten Coaches Deutschlands, die Münchnerin Sabine Asgodom, mit Herzenswärme und Humor Leute mit ganz unterschiedlichen Anliegen beriet.

Coaching passt zu einer Zeit, in der lebenslanges Lernen und permanente Optimierung gefordert ist, ob im Job, an Figur, Frisur, Garderobe oder Fähigkeiten aller Art. Der Freiburger Soziologe Ulrich Bröckling spricht vom „unternehmerischen Selbst“, das sich wie ein Markenprodukt präsentieren soll, umstellt von Forderungen und Ansprüchen, begleitet von einem ständigen Gefühl des Ungenügens – streng dich an, streng dich mehr an, na, was schaffst du noch?

Wie seriös und gut ausgebildet ein Coach ist, muss jeder für sich herausfinden. Die zahlreichen Verbände und Ausbildungsinstitute haben keine allgemeingültigen Qualitätsstandards, jeder kann sich heute „Coach“ nennen, entspre-

„Erst auf der Intensivstation habe ich kapiert, dass ich was ändern muss."

chend viele Scharlatane und Blender tummeln sich in der unübersichtlichen Szene. Die Preise liegen in der Regel bei 100 Euro pro Sitzung aufwärts. Die „Entwicklungshelfer" sind vor allem bei beruflichen Problemen gefragt. Ein brauchbares Selbstmanagement wünschen sich viele Menschen angesichts der rasanten Beschleunigung und Verdichtung des Alltags – die Angst, abgehängt zu werden oder gar zu scheitern, ist gewaltig.

Die Münchner Psychologin Gabi Ingrassia, groß, blond und fröhlich, coacht Menschen sogar beim Walken oder Joggen. „Laufen beruhigt", sagt sie. In Bewegung könne man klarer denken, auch Unbehagen und Wutgefühle abbauen, ihre Coachees würden so gelassener. „Sport verstoffwechselt psychische Probleme, baut Stresshormone ab und entdramatisiert die Sorgen, über die man dabei spricht." Die Dinge kämen in Bewegung – buchstäblich.

Ingrassias Büro liegt in der Münchner Innenstadt, von dort läuft sie mit ihren Patienten an die Isar oder in den Englischen Garten. Zu ihr kommen Menschen, die unter Druck stehen. „Oft folgen sie einem unbewussten Mechanismus", erklärt sie, „sie versprechen sich eine Belohnung, rauchen, trinken, essen viel, all das sind Versuche der Entspannung, wenn auch ungesunde."

Beim ersten Gespräch gilt es zu klären: „Wie tief sitzt jemand drin im Topf? Wird er womöglich schon in heißem Wasser gekocht?" Leider gehöre es zum Erscheinungsbild gestresster Menschen, dass sie sich erst sehr spät um Hilfe kümmerten.

„Ich schaue, wie ausgeprägt ist die Erschöpfung – je nachdem rate ich erst mal zum Krankenstand." Was vielen nicht gefällt, denn Arbeit zu reduzieren mache Angst. Einige ihrer Klienten fänden es schon unvorstellbar, einmal die Woche zum Sport zu gehen, sie sorgten sich darum, von Kollegen schief angesehen zu werden, weil sie es wagten, sich mehr Zeit für private Belange zu nehmen. „Da heißt es dann, einen Strategie-Blumenstrauß aus Abgrenzung, Neinsagen, Zeitmanagement und Mini-Entspannungen systematisch einüben."

Burnout sei bereits vor zwölf Jahren ein Thema gewesen, so Ingrassia. Nur stelle sich das heutige Burnout-Bild anders dar, komplexer. Bedrängender sei die Lage am Arbeitsplatz, die Vorgesetzten erwarteten extreme Belastbarkeit, wer überfordert sei, werde schnell belächelt. Die Beraterin sieht in ihrer Praxis täglich, was Dauerstress mit Menschen macht: Sie fühlen sich bedroht, rutschen in Misstrauen, negatives Denken, schnell kommen Streitigkeiten in der Partnerschaft dazu. Kinder oder pflegebedürftige Eltern verschärften mitunter die Situation. „Manche wollen eine Art therapeutisches Psychopharmakon, um den Druck am Arbeitsplatz noch besser auszuhalten. Ich halte es für besser, einen Plan B zu entwickeln. Selbst wenn es nur ein Plan bleibt, entspannt die Suche nach einem Ausweg sofort, gibt ein gutes Bauchgefühl und verhilft zu einer anderen mentalen Einstellung."

Manchmal geht sie einen ganzen Tag wandern mit ihren Klienten, Blockcoaching nennt sie das. Dazu macht sie Yoga-, Qigong- und Achtsamkeitsübungen. „Nach innen gehen führt zu einem anderen, besseren Selbstbewusstsein."

Wer sich für ein Coaching anstatt länger andauernder Therapie entscheidet, sollte noch genügend physische und psychische Reserven haben und nicht schon kurz vor dem Zusammenbruch stehen. Er müsse bereit sein umzudenken, sagt sie: „Nur dann gelingt es, etwas Neues, zum Beispiel eine Entspannungsübung, zu erlernen und sie dann konsequent in den Alltag zu integrieren."

Die Fragen der Coachees ähneln sich: Was fehlt mir? Was macht mich so unzufrieden? Warum fühle ich mich so verzagt und traue mir nichts mehr zu? Das Gefühl dafür, was gut ist und was nicht, das Gespür für die eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten ist abhandengekommen. Der Coach hört zu, fragt, gibt Anregungen, scheut sich mitunter auch nicht, einen Orts- oder Jobwechsel anzuregen.

Lothar Seiwert ist ein gefragter Coach und vielfach ausgezeichneter Vortragsredner, er ist Co-Autor des Weltbestsellers „Simplify your life" und hat noch weitere Bücher verfasst. Sein Hauptthema: Lebens- und Zeitmanagement. „Was für den einen Stress ist, ist für den anderen gemütliche Routine", sagt er. Arbeit könne ja auch Spaß machen, aber wer mehr arbeitet oder ganz anders, als er eigentlich will, hat Stress. „Fremdbestimmung bedeutet fast immer Stress", sagt Seiwert.

Mit seinen Botschaften zieht er durch die Lande, er will Impulse geben und Hilfe zur Selbsthilfe. In den Gesprächen mit Leistungsträgern aus der Industrie und den Vorstandsetagen höre er oft Sätze wie: „Eigentlich wusste ich, dass ich kürzertreten muss, aber erst als ich auf der Intensivstation gelandet bin oder meine Frau mir die Rote Karte gezeigt hat, habe ich kapiert, dass ich was ändern muss."

Was den Menschen heute am meisten fehlt, sei Zeit, Ruhe, Muße, glaubt Seiwert. „Das Arbeits-Erleben hat sich dramatisch verändert, wir sind inzwischen praktisch ‚always on', der klassische Feierabend geht verloren, weil Chefs ihre Untergebenen mit Mails traktieren."

Die Folge ist „hurrysickness", die Hetzkrankheit, die so viele Menschen plagt. Auf seine Frage: „Was wollen Sie erreichen?", antworteten die meisten seiner Kunden: „Mehr Zeit für mich, zur Ruhe kommen, runter von der hohen Drehzahl." Leider stünden dem oft hinderliche Überzeugungen entgegen, die

S. 106: CONSTANZE WILD (L.); S. 107: MANFRED WITT (L.)

Coaching-Experten Asgodom, Seiwert, Burisch, Rossellit: „Wege aus der Opferrolle“

als innere Antreiber wirkten und „das Verhalten im Außen steuern“. Im Coaching versucht Seiwert mit Hilfe verschiedener psychologischer Methoden, neue Muster zum Leben zu erwecken. „Coaching zeigt Wege aus der Opferrolle.“ Ob das gelingt, sagt er, liege an jedem Einzelnen, an seiner Konsequenz und seiner Selbstdisziplin, die neuen Muster anzuwenden. „Manche haben eine Art Sprachfehler, sie können nicht nein sagen. Es ist wichtig, die Eigenverantwortung zu erkennen.“

Was die Unternehmen und ihre Fürsorge für die Arbeitnehmer angeht, ist er skeptisch. Sicher, da gebe es einzelne, fabelhafte Firmen mit guten Programmen, aber insgesamt, sagt er, „ist der Wettbewerb doch ungeheuer, Personal wird abgebaut, wo es nur geht. Der Arbeitsdruck nimmt zu, das wird eher noch extremer. Kosten- und Erfolgszwänge werden weiter wachsen, bei den Dax-Unternehmen stehen die Aktionäre und fordern: Rendite, Rendite, Rendite“. Deshalb sei Coaching wichtig. „Damit man lernt, selbst für seine Work-Life-Balance zu sorgen.“

Auch der Hamburger Burnout-Experte Matthias Burisch berät sowohl Unternehmen als auch Privatpersonen. Wer zu ihm kommt, erzählt er, steckt meist in einer Falle: Er verfolgt ein Ziel, das unerreichbar ist, dass er aber weder umdefinieren noch bescheidener fassen kann. Oder er verharrt in einer subjektiv schwer erträglichen Situation, an deren Veränderung er gescheitert ist. Der Preis für Aufbruch und Neuanfang scheint ihm unbezahlbar hoch.

Das kann eine Forscherin sein, die sich an einem unlösbaren Problem verkämpft, ein Abteilungsleiter, der ein chaotisches Team in den Griff bekommen soll, Lehrer, die sich an Strukturen in der Schule aufreiben, die Krankenschwester, die zu dünnhäutig für ihren Job ist, der Journalist, der zehnmal länger an einem Artikel sitzt als nötig, der Chef, dem es an sozialer Kompetenz und Führungskraft fehlt. „Sie alle können über die Jahre in einen Burnout steuern.“ Burisch sieht zwei Burnout-Typen: Der aktive Typ ist dynamisch, charismatisch, zielstrebig, er kann schlecht nein zu sich sagen, das ist der „Selbstverbrenner“. Der passive Typ könne schlecht nein zu anderen sagen, verfüge über wenig Entschlossenheit, Selbstsicherheit, Ehrgeiz.

Wie entscheidet der Psychologe, ob Coaching ausreicht oder ob eine Therapie oder sogar ein stationärer Aufenthalt sinnvoller wäre? „Wenn ich das Gefühl habe, ich müsse diesen Menschen täglich betreuen, dann ist Coaching nicht geeignet. Zu stationären Aufenthalten rate ich, wenn den Betroffenen alles über den Kopf wächst, beruflich und privat, dann sollten sie unbedingt raus aus der Situation und täglich mit einem Therapieangebot angesprochen werden.“

Manchmal sieht er jemanden über zwei Jahre lang, in großen Abständen. Wie die gutverdienende Controllerin, die sehr erfolgreich darin war, todgeweihte Unternehmen zu retten. Aber das hatte seinen Preis. Die Controllerin geriet bei jedem neuen Auftrag an ihre psychischen und physischen Grenzen. Doch sie war nicht fähig zu sagen, „für solche Aufgaben stehe ich nicht mehr zur Verfügung“, erzählt Burisch. Er verfasste mit ihr einen solchen Brief an ihren Arbeitgeber und war gespannt, ob sie ihn abschicken würde. Tatsächlich tat sie es schließlich. „Beim Coaching habe ich ihr quasi die Erlaubnis gegeben, solche anstrengenden, ungeliebten Aufgaben einfach abzulehnen.“

Die meisten seiner Klienten haben Probleme damit, dass sie etwas ständig treibt, innere Glaubenssätze, die sie ohne Hilfe nicht aufgeben können. Eine seiner Coachees hat 30 Leute unter sich. Sie leitet ein Architekturbüro, hat sich hohe Leistungsziele gesetzt und ist perfektionistisch. „Was haben Sie vor mit mir?“, fragte sie skeptisch in ihrer ersten Coaching-Stunde. „Ich hole Sie ins Leben zurück“, war Burischs Antwort.

Solche Menschen hätten kaum Verständnis für andere Arbeitsstile, es gebe viel Einsamkeit und wenig Freude in ihrem Leben. Innere Überzeugungen wie „Ich darf keine Schwäche zeigen“ seien Gift in ihrer Absolutheit, so Burisch, sie verengten das Denken. „Diesen Verlust an Flexibilität des Denkens kann man gut aufweichen mit Coaching und Verhaltenstherapie.“

Betriebliche Prophylaxe, da ist Burisch überzeugt, werde noch viel zu wenig betrieben. „Die oberen Schichten haben keine Ahnung, was sich außerhalb ihrer Sphäre tut.“ Ein, zwei Seminare reichten nicht. „Gesundheitsmanagement ist eine Daueraufgabe, und die Chefs müssen sichtbar dahinterstehen.“

Sicher, wenn in der IT-Branche jemand aus der Kurve fliege, der ein Millionenprojekt betreut, dann sei auch der Kunde weg, „das tut einem Unternehmen weh, das schafft einen gewissen Druck, über Burnout nachzudenken“. Das geschehe aber zu selten. Überstunden, Extra-Anforderungen, Personalabbau, das sei heute die Regel. „Und machen wir uns nichts vor“, sagt Burisch, „natürlich gibt es Chefs, die Leute loswerden wollen, und Betriebsräte, die zu schwach sind, das zu stoppen. Da sind Angestellte oft so am Boden, dass sie in eine Opferrolle rutschen und keine Reserven mehr haben für einen Kampf.“

Deshalb gelte es auch, die Grenzen von Coaching zu sehen: Im Coaching müsse man die eigenen Fallen erkennen, den inneren Antreiber ruhigstellen, da könne man vieles lernen über sich, erklärt er. „Aber wenn etwa in einer Firma Terrormanagement und lebensfeindliche Zustände herrschen, braucht es keinen Psychologen, sondern einen guten Rechtsanwalt.“