Das gecoachte Ich

Wer in der globalisierten Welt mitspielen möchte, nimmt sich einen Lebensberater. Ob Manager oder Kindergärtnerin – jeder will sich optimieren **VON CHRISTIAN SCHÜLE**

SZENEN EINES COACHINGS
mit Yvonne Bader und Peter Hahl (links) in ihrer Bremer Beratungsfirma (unten)

großes Foto: Michael Herdlein für DIE ZEIT/www.herdlein.de; alle kl. Fotos: Bernd Kusber für DIE ZEIT/www.kusber.de

Sie entsprach perfekt dem Ideal unserer Zeit, alles ging glatt, alles war eindeutig, sicher, Schritt für Schritt ein Aufstieg. Sie tat, was sie immer tun wollte, fuhr den großen Wagen, hatte das gute Gehalt, den verständnisvollen Mann, saß in einem Büro mit bestem Blick über die Hamburger Außenalster, erfuhr soziale Anerkennung, war rational, planend, positiv, und dann, ohne genau sagen zu können, wann, wo und warum, hatte sie auf einmal ihr Ich verloren. Sie konnte nicht mehr sagen: Ich spüre mich. Sie wusste nicht mehr zu sagen, wer sie war.

Miriam Schwarzenberg* war zu jener Zeit *Head of Human Resources* einer der größten Werbeagenturen Deutschlands, 40 Jahre alt, nach außen hin souverän, eine hart arbeitende Leistungsträgerin, die ihren Arbeitsalltag damit zubrachte, Personal zu akquirieren, Teams zu schmieden und einander plötzlich feindlich gesinnte Kollegen zum Coaching zu schicken, damit diese sich ihre Schwächen eingestehen. Und auf einmal war sie bei ihr gelandet, dieser furchtbaren Frage: Ist da was in ihrer Seele? Weil sie keine Antwort fand, entschied sie, zu einem Coach zu gehen. An einem Freitag im Juni begannen die Arbeiten an einem neuen Leben, begann die Arbeit am Vertrauen in das Leben.

Das Umdenken in Deutschland setzte vor etwa fünf Jahren ein. Bis dahin wurde belächelt, wer sich coachen ließ. Er war stigmatisiert als Verlierer, Schwächling, Kranker. Mittlerweile gilt Coaching als Zeichen hoher Wertschätzung. Wenn der einzelne Arbeitnehmer einen Coach zur Seite bekommt, ist das ein Signal: Wir schauen auf dich! In dich wollen wir investieren! Mittlerweile hat vermutlich jede zweite Führungsperson ihren ständigen Coach, in Großkonzernen werden ganze Abteilungen regelmäßig durchgecoacht, externe Coachs fördern den Teamgeist in mittelständischen Unternehmen, und selbst Kindergärtnerinnen lassen sich vom Coach durch den Arbeitsalltag führen. Was ist geschehen? Inwieweit sind einfache Lebensführungskompetenzen verloren gegangen, dass erwachsenen und überaus erfolgreichen Menschen das Gelingen des Lebens wieder beigebracht werden muss?

Der Begriff »Coach« ist schillernd und en vogue. Trainer von Fußballmannschaften heißen heute nicht mehr Trainer, sondern Coach, also hat Coaching etwas mit sozial akzeptierter Spitzenleistung zu tun. Ein Coach ist nicht etwa ein Berater, weil er kein spezifisches Fachgebietswissen vermittelt. Er ist kein Trainer, weil er weder bestimmte Fähigkeiten einübt, noch welche testet. Und er ist kein Therapeut, der, meist auf Basis von ärztlichen Überweisungen, psychopathologische Störungen behandelt. Coaching richtet sich an Personen, deren Selbststeuerungsfähigkeit funktioniert, die gezielt nach systematischer Veränderung oder Perfektionierung streben. In psychotherapeutische Behandlung dagegen geht, wessen Selbststeuerungsfähigkeit durch Neurosen, Psychosen, Angstzustände oder Depressionen deutlich eingeschränkt ist; obwohl Coaching manche Nähe zu verhaltenstherapeutischen Verfahren aufweist, ist es also definitiv kein Therapieersatz.

Es gibt Coachs für Dating, Sex, Stil, Benimm-Regeln – für jedefrau, jedermann

Wo der Therapeut sechs bis zehn Sitzungen braucht, um mühsam die Biografie des Patienten zu ergründen, zielt der Coach auf eine Lösung in kürzester Zeit. Das entspricht der Erwartung an das Individuum von heute, möglichst effektiv und effizient, möglichst schnell und ohne Zeitverlust agieren zu können. Lange Problemdiskurse verzögern den Ablauf, Verzögerungen kosten Geld, deshalb sind Unternehmen den Coachs auf einmal wohlgesinnt – aus vitalem Interesse, die Motivation des Mitarbeiters zu den eigenen Gunsten zu steigern.

»Was sind Ihre Themen?«, fragt Yvonne Bader an diesem Augustmorgen ihre Klientin in Bremen. Ein Suchprozess beginnt, der acht Stunden später zu einem völlig unerwarteten Ergebnis führen wird.

»Ich weiß nicht, ob ich meinen Job umstrukturieren oder wechseln soll«, sagt Doris Weber. Sie ist 32 Jahre alt, zielstrebig, ehrgeizig, pragmatisch. Sie ist Ernährungswissenschaftlerin, Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen und zurzeit nicht mehr in der Lage, das Naheliegende zu entscheiden.

»Gibt es noch ein Thema, das Sie beschäftigt?«

»Ich würde gerne den Tag besser ausnutzen.«

»Fehlt Ihnen Sinnhaftigkeit in Ihrem Tun?«

»Ja, schon, ich hätte gerne, dass hinter den Zahlen andere Dinge stehen.«

»Was wäre das für eine Überschrift?«

»›Höhere Zufriedenheit‹ vielleicht.«

»An der Oberfläche kaufe ich Ihnen das Thema ab«, sagt Peter Hahl. Yvonne Bader und Peter Hahl von der Coachingfirma bader consulting + training in Bremen sind seit Jahren stark gefragte Coachs und arbeiten meist zusammen.

»Gibt es ein weiteres Thema?«

»Wie passt der Job mit meiner privaten Situation zusammen?« Doris Weber ist am Scheideweg. Will sie Kinder? Ja und nein. Sie lebt mit Jan zusammen, der keine Kinder will. Aber Jan ist genau der richtige Mann für sie. Für ihn würde sie den Job wechseln.

»Warum ist das ein Thema für Sie?«

»Es ist alles wunderbar eingespielt zwischen uns, und wenn ich an meiner Situation etwas ändern würde, würde etwas rausbrechen.«

»Ist das Eingespielte positiv oder negativ?«, fragt Hahl.

»Positiv. Ich genieße das.« Doris Weber sitzt auf einem schwarzen Kunstledersessel, Hahl neben ihr, Bader beschreibt mit einem Edding-Stift verschiedenfarbige Karteikarten mit Doris Webers Aussagen. Drei Stunden später sind 71 Kärtchen in ein Koordinatensystem auf eine Stellwand gepinnt, und Doris Weber wird sich bewusst, dass ihr Inneres etwas ganz anderes zu wollen scheint, als sie dachte.

Nie war das Individuum freier und zugleich in seiner Freiheit gefangener als heute. Sein Bezugsrahmen ist eine Welt ohne Grenzen. Es muss permanent seine Exzellenz nachweisen, wird unablässig beobachtet und bewertet, ist auf sich allein gestellt, muss ständig wählen und entscheiden. Die Gefahr zu scheitern ist so groß wie die soziale Norm, es nicht zu dürfen.

Coaching als Unterstützung des Einzelnen auf den Pfaden durch die entgrenzten Marktplätze ist selbst ein Markt geworden. Es gibt Coachs für Fitness, Ernährung, Partnerschaft, Dating, Benimm-Regeln, Sex, Zeit, Hunde, Geldfragen, Kreativität, Kommunikation, Image, Stil, für Führungskräfte, Freiberufler, für Teams und Einzelpersonen, für jedefrau, jedermann.

Die einen, meist Ärzte, Unternehmensberater, Anwälte oder mittelständische Führungskräfte, buchen das »Eins zu eins«-Einzel- oder Intensivcoaching zum Feinschliff für die nächste Stufe auf der Karriereleiter. Die anderen, CEOs, Konzernspitzen, Vorstandsmitglieder, suchen in einem Coach den unbestechlichen Freund, der sich traut, ihnen für einige Tausend Euro die Stunde vors Schienbein zu treten, da es sonst niemanden gibt, mit dem sie angstfrei über ihre Ängste reden könnten. Der Coach rät nicht, er fragt; er reagiert und holt mit Empathie und Intuition hervor, was verschüttet worden zu sein scheint.

Inhalt eines gelingenden Coachings ist immer die Frage an den Coachee: Was willst DU? Vier, sechs, acht Stunden lang geht es in Variationen nur um diese eine, vergleichsweise simple Frage und um eine unspektakuläre, vergleichsweise kleine Antwort mit großen Konsequenzen für das aus den Fugen geratene Leben.

Anfang 2006 erhält der Markt-, Konsum- und Mediendexperte Gerd Zeitz ein unmoralisches Angebot. Sein Arbeitgeber in Niedersachsen bietet ihm eine schöne Summe Geld und will im Gegenzug nichts anderes, als dass Zeitz sich selbst entlässt. Bis Ende 2007 soll er im Zuge einer Umstrukturierung das Unternehmen verlassen, in dem er 19 Jahre, zuletzt in leitender Position in der PR-Abteilung, gearbeitet hat. Auf der Liste der Konzernleitung stehen 50 über 55-jährige Mitarbeiter, Gehaltsklasse: oberer Bereich. Gerd Zeitz ist 56, pflichtbewusst und agil wie nie. Um sich zu betäuben, kniet er sich in die Arbeit.

Fortsetzung auf Seite 16

ANZEIGE

Klinkencomic (45)

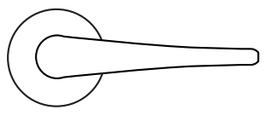
Die Super-Nanny aus Brakel*

*Brakel ist das B in FSB

Heute geht's mal um die lieben Kleinen. Und ihr Verhältnis zu Türen. Da steht es leider nicht zum Besten. 76% aller Kinder schließen die Türen nicht mit der Hand, sondern mit dem Fuß! Unter gehöriger Geräuschentwicklung. Wie unangenehm.

Da muss man doch gleich die Super-Nanny auf den Plan rufen. Aber nicht irgendeine, sondern Frau K., Qualitätskontrolleurin bei FSB.

So ist es nunmal: Auch Kinder fassen ungern hässliche Klinken an. Die Super-Nanny empfiehlt z. B. FSB 1144, ein besonders schönes Modell von Japser Morrison.



www.fsb.de

FSB

Nr. 35 | DIE ZEIT | S. 16

Foto: Michael Herdlein für DIE ZEIT / www.herdlein.de

SABINE ASGODOM aus München, Autorin von 21 Fachbüchern, gilt als eine der erfolgreichsten Lebensberaterinnen Deutschlands

Behaupte dich!

Der Soziologe Ulrich Bröckling über die Sehnsucht nach Unterstützung

DIE ZEIT: Ist Selbstoptimierung ein Phänomen unserer Zeit?

ULRICH BRÖCKLING: In der Antike gab es Lebensführungsregeln, im 19. und frühen 20. Jahrhundert herrschten auch schon Leitwerte wie Fleiß, Gehorsam, Ordnung. Das waren zwar auch Momente der Optimierung, es ging aber darum, sich an vorgegebene Normen möglichst gut anzupassen.

ZEIT: Richtet Coaching den Menschen auf das Idealbild der Flexibilität hin ab?

BRÖCKLING: Heute geht es nicht mehr darum, sich an eine festgelegte Idealnorm anzupassen. Das Ideal von heute fordert von jedem, sich ständig zu verändern: Behaupte dich auf dem Markt! Man muss also exzellent sein, sich von anderen unterscheiden. Das führt zur Forderung nach permanenter Bewegung und der Sehnsucht nach Unterstützung.

ZEIT: Wer gibt die Befehle zu Effizienz?

BRÖCKLING: Die gesellschaftliche Rationalität, die uns bestimmte Sachen fraglos plausibel erscheinen lässt: dass es zu viel Bürokratie gibt, dass alles zu unflexibel ist, dass man mehr Selbstverwaltung braucht. Darauf stützten sich dann politische Programme, pädagogische Konzepte und Beratungsangebote und erzielen einen Sog.

ZEIT: Da hilft nur Coaching?

BRÖCKLING: Coaching-Programme gehen davon aus, dass der Einzelne nicht mehr die Zeit zur kontinuierlichen Verbesserung hat. Zeitnot ist in die Konzepte eingebaut. Work-Life-Balance-Verfechter oder Wellness-Angebote binden Erholung, Freizeit oder das Private als notwendige Pause ein, damit der Einzelne wieder funktionstüchtig sein kann. Das ist betriebswirtschaftlich gesehen clever.

DIE FRAGEN STELLTE **CHRISTIAN SCHÜLE**

Ulrich Bröckling ist Professor für Ethik, Politik und Rhetorik an der Universität Leipzig

Das gecoachte Ich

Fortsetzung von Seite 15

Die Arbeitswut reicht nicht. Mitte des Jahres 2006 merkt Zeitz, dass er mit der Situation nicht mehr klarkommt. Dass ein anderer über ihn verfügt: »Jetzt ist Schluss!« trifft ihn ins Mark.

Der Job – er liebt ihn. Das Unternehmen – Zeitz fühlt sich rundum wohl. Die Kollegen – sie mögen ihn, er mag sie. Mit seiner Frau kann er über die anstehende Entlassung nicht sprechen. Er will sich und ihr nicht eingestehen, nicht mehr gebraucht zu werden. Er will keine Schwäche zeigen. Er leidet unter Herzklopfen und Schweißausbrüchen. Statt zu schlafen, stellt er sich Nacht für Nacht dieselbe Frage: »Was machst du in Zukunft mit dir und deiner Energie?« Seine direkte Vorgesetzte versteht ihn, schlägt ein Coaching vor, auf Abteilungskosten.

Kurz vor Weihnachten 2006 sitzt Gerd Zeitz in Bremen in einem schnörkellosen, kleinen Raum, in dessen Mitte ein Flipchart steht. Es gibt ein kurzes Vorgespräch bei Kaffee und Obst, dann kommt die erste Frage nach seinen Themen. Seinen Coach hat er zuvor noch nie gesehen, noch nie mit ihm gesprochen. Ein fremder Mensch fragt ihn nach seinen intimsten Gedanken. Und Zeitz redet. Das Gespräch wird offener, ein Dialog. Als ihn Wut und Trauer überkommen, lässt er alles raus. Nichts lenkt ab. Ist sein Alltag eine einzige, besinnungslose Rushhour, gibt es in diesem Raum keine Zeit und keinen Druck und keine Uhr.

Auf die Fragen des Coachs hin fängt er an, sich selbst zu antworten. Warum kann er sich seiner Frau nicht öffnen, nach 25 Jahren harmonischer Ehe? Weil er ihr keine Last aufbürden will; weil er nach außen hin gefallen will; weil er nicht weiß, wie er die Demütigung den ohnehin argwöhnischen Schwiegereltern beibringen soll.

Nach drei Stunden geschieht das Unerhörte: Gerd Zeitz weint vor einem wildfremden Mann. Er fährt nach Hause und sagt seiner Frau und seinen Kindern: »Ich habe geweint.« Sie sind fassungslos. Am folgenden Tag sagt er seiner direkten Vorgesetzten, er habe geweint. »An diesem Tag«, sagt er eineinhalb Jahre später, »konnte ich alle Dämme brechen lassen. Endlich gab es keine Kontrolle mehr.«

Seit Mitte der 1990er haben sich Organisation, Bedeutung und Sprache der Arbeit radikal verändert. Unternehmen zerfallen oder fusionieren; Jobs tauchen auf und verschwinden wie zusammenhanglose Geschehnisse. Stellen werden durch »Projekte« und »Arbeitsfelder« ersetzt, Unternehmen lagern Aufgaben an kleine Firmen mit kurzfristigen Verträgen aus. Der amerikanische Soziologe Richard Sennett hat jene epochale Veränderung als »Drift« beschrieben: »Das sichtbarste Zeichen dieses Wandels könnte das Motto ›nichts Langfristiges‹ sein. Ein junger Amerikaner mit mindestens zweijährigem Studium muss damit rechnen, in vierzig Arbeitsjahren wenigstens elfmal die Stelle zu wechseln und dabei seine Kenntnisbasis wenigstens dreimal auszutauschen.«

Die neue ökonomische Realität ist Ausdruck eines neuen kapitalistischen Geistes. Nach Sennett ist die moderne Arbeitswelt gekennzeichnet durch den Mangel an Loyalität und Verbindlichkeit; Erfahrungen zählten nicht mehr, Alter gelte als Garant für Erstarrung, wohingegen Jugend erwünscht, weil formbar und billig sei.

In Deutschland sind die Konsequenzen der neuen ökonomischen Realität täglich nachzulesen – was sich seit gut einem Jahr wie folgt anhört: Deutsche Post streicht bis zu 1000 Stellen (Mai 2007); BMW baut 8000 Stellen ab (Ende 2007); Nokia schließt sein Werk in Bochum (Januar 2008); Opel plant Abbau von 930 Stellen (März 2008); Siemens will 17 000 Stellen streichen (Juni 2008); die Telekom plant »betriebsbedingte Kündigungen« (Juli 2008); Chiphersteller Infineon streicht 3000 Stellen (Juli 2008); Hertie meldet Insolvenz an (August 2008); in Deutschland drohen drastische Gewinneinbußen und Bankpleiten (August 2008), regelmäßig fallen die Worte Jobkahlschlag, Finanzkrise, Jahrhundertkrise. Medizinsoziologen der Universität Düsseldorf haben vor Kurzem einen ursächlichen Zusammenhang zwischen sich verschärfender Arbeitsbelastung, Arbeitsplatzunsicherheit und einer starken Zunahme von Angstzuständen und Panikattacken nachgewiesen.

Die neue ökonomische Realität hat eine neue Figur hervorgebracht, die Richard Sennett den »getriebenen Menschen« nennt. Für den französischen Soziologen Alain Ehrenberg ist die psychologische Befindlichkeit dieses Menschen das »erschöpfte Selbst«. Die Konsequenz: Die Zahl der Coachs ist in den vergangenen fünf Jahren um das 20-Fache, auf schätzungsweise etwa 40 000, gestiegen, das Volumen der Coaching-Literatur um mehrere 100 Prozent gewachsen.

»Lieber Herr Schüle, wir freuen uns, dass Sie sich entschieden haben, an unserem BRIGITTE-Diät-Coach teilzunehmen. Von jetzt ab steht Ihnen unser Online-Betreuer mit fachlichem Rat und Motivation zur Seite.«

Das war die erste einer Reihe von E-Mails seit Anfang August. Weil Perfektionierung einer der gesellschaftlichen Leitwerte ist und Werbe- und Konsumgüterindustrie dem Individuum unablässig nahelegen, fit, schlank und schön oder reich, jung und berühmt zu sein, hatte ich, wie viele Tausend andere auch, den Fitness- und Ernährungscoach von »xx.well.com« aufgesucht. Wer auf die entsprechende Homepage klickt, wird auf den *Brigitte*- und den *stern*-Coach verwiesen. Ich entschied mich für Ersteren, gab mein Profil ein, meine üblichen sportlichen Aktivitäten und den Wunsch, vier Kilo abzunehmen. Wenig später erhielt ich eine zweite Mail: »Alles, was Sie tun müssen, ist, Ihre Gedanken auf ein festes Ziel zu richten. Und Ihr Ziel sollte es sein, sich mit sich wohl zu fühlen.«

Mein Ernährungscoach riet mir, zu überlegen, wie ich mich fühlen würde, wenn ich satt bin und mich nur »blind« auf irgendein Essen gestürzt hätte. Er mahnte an, jeweils freitags das Gewicht zu protokollieren, klärte mich über den Zusammenhang zwischen Ballaststoffmenge und Verdauungstätigkeit auf und schickte allmorgendlich ein Rezept im passwortgeschützten Web-Bereich für die drei Mahlzeiten des Tages.

»Du hast Beratung nötig – darin liegt immer auch eine Demütigung«

Natürlich fragte ich mich, wer mein Coach sei, ob er nur für mich da sei oder nach Art der Astrologen aus einem Pool an allgemeingültigen Sätzen schöpfe, die auf jeden Kunden zutreffen. Um ihn in Augenschein zu nehmen, reiste ich nach Berlin-Mitte, Chausseestraße, alte Lokfabrik, Aufgang E, dritter Stock. Ein fabrikhallenartiges Loft mit Eisenpfeilern und Schiebetüren aus Milchglas. Große Stille. Wasserflaschen, Müslischalen, Loungemusik. Hier sind die 25 fest angestellten Mitarbeiter von xx-well.com zu Hause, den Pionieren des Online-Coaching in Deutschland, denen die Begleiterscheinungen der neuen ökonomischen Realität seit Ende der 1990er Jahre, betriebswirtschaftlich gesehen, bestens in die Hände spielen: Bewegungsmangel, fehlende gemeinsame Mahlzeiten in den Familien, fehlende Selbstdisziplin, Discounterboom, Fast-Food-Kultur, Zeitnot, Lärmpegelsteigerung, alles in allem: wachsender Stress und Verfettung.

Zur Hochzeit der »New Economy« im Jahr 2000 gehen Eckart Ritter und Thilo Veil ein damals großes Wagnis ein und eröffnen ein digitales Diät- und Ernähungsportal. Es sind jene Tage, da die Personal-Trainer-Mode zum Fitness-Kult avanciert und immer mehr Deutsche online gehen. Ritter und Veil fügten die drei kulturellen Parameter des damaligen Zeitgeists zusammen: eine in großem Wachstum begriffene Online-Ökonomie, den forcierten Individualismus des getriebenen Menschen und die beginnende Sehnsucht nach gesundem Lebensstil samt Wellness-bewusstsein. Auf keinem Wege schien die auf das Individuum zugeschnittene Beratung besser erreichbar zu sein als über die direkte Ansprache durch das Medium Internet.

Schritt 1: Der Coach macht sich ein Bild über mich: Was sind meine Fitness-Ziele? Schritt 2: Der Coach erstellt mein Profil. Schritt 3: Der Coach konzipiert aus 12 000 Rezepten in der Datenbank einen auf mich persönlich zugeschnittenen Ernährungsplan. Schritt 4: Der Coach findet meinen Kalorienbedarf heraus. Schritt 5: Der Coach schickt alle drei Tage Kommentare, Mahnungen, Tipps, jeden Tag einen Rezeptplan. Der Coach kennt mein Real- und mein Wunschgewicht, kennt meine Vorlieben, kombiniert meinen Speiseplan. Aber wer ist ER, der Coach?

»Der Coach?«, fragt Eckart Ritter mit einem Lächeln, »der Coach ist die Software!« Mein Coach ist ein Systemgenerator, programmiert von Technikern nach den Entwürfen der Psychologen, Sport- und Ernährungswissenschaftler von xx-well.com. Der gecoachte Kunde heißt User; pro Jahr werden rund 100 000 User betreut. Jeder User kann mit dem Coach kommunizieren und Fragen stellen, deren Antworten das Team aus Standardwerken recherchiert, etwa: »Verbrenne ich mehr Fett morgens oder abends?«

»Wir wollen aufklären«, sagt die wissenschaftliche Leiterin von xx-well.com, »wir wollen die Einstellungen ändern und appellieren an die Eigenverantwortung des Einzelnen.« Steigerungsrate der Homepage-Besuche 2008 gegenüber 2007: 75 Prozent. Durchschnittliches Wachstum: 50 Prozent. Jährlicher Umsatz: im mittleren einstelligen Millionenbereich.

Ich schrieb meinem Coach, dass ich in drei Wochen ein Kilogramm verloren hätte, fügte aber an, dass dies dem Umstand höherer Reiseaktivität zu verdanken sei, weswegen ich mein Tagebuch aufgegeben hätte. Post vom Coach folgte auf dem Fuß: »Wäre es eventuell möglich, dass Sie durch kleine Rückfälle in alte Essgewohnheiten keinen Sinn darin sehen, Ihr Gewicht zu protokollieren?«

Im Zentrum dessen, was den zeitgenössischen Menschen kennzeichnet, steht seit kurzer Zeit der Begriff des *unternehmerischen Selbst:* Jedes Individuum fungiert wie ein Unternehmer in eigener Sache. Dieses *unternehmerische Selbst* bewegt und präsentiert sich unentwegt auf Märkten. Die Welt ist, so gesehen, ein totaler Marktplatz, auf dem alle Bewohner ihre eigenen Aktien verhandeln und verkaufen. Grenzen gibt es nicht mehr.

Der Soziologe Ulrich Bröckling, Professor für Ethik, Politik und Rhetorik an der Universität Leipzig, hat in der Ökonomisierung des Individuums einen Sog erkannt, der zur permanenten Selbstoptimierung nötigt: »Das führt dazu, dass man ständig in Bewegung bleibt, dass man aber auch ständig mit einem Gefühl des Ungenügens zu tun hat, weil es um Anforderungen geht, die schlichtweg nicht einlösbar sind.«

Seit Mitte der achtziger Jahre sind hinter der Ideologie des flexiblen Menschen im flexiblen Kapitalismus gleich mehrere Erwartungen an den

NACHRUF

Wir trauern um
den Direktor des
Instituts für Landes- und
Stadtentwicklungsforschung a. D.

Dr. Viktor Freiherr von Malchus

Dr. Viktor Freiherr von Malchus verstarb am 31. Juli 2008 im Alter von 79 Jahren.

Dr. Freiherr von Malchus war im Jahr 1971 Mitbegründer und erster Leiter des damaligen Instituts für Landes- und Stadtentwicklungsforschung (ILS) des Landes Nordrhein-Westfalen. Bis zu seiner Pensionierung im Jahr 1994 hat er das Institut erfolgreich geführt. Auch danach hat er sich überaus engagiert und verdienstvoll für die Belange der Raumplanung und -forschung eingesetzt und internationales Renommee erworben. Die grenzüberschreitende europäische Zusammenarbeit im Zeichen der Völkerverständigung lag ihm dabei besonders am Herzen.

Wir werden Dr. Freiherrn von Malchus ein ehrendes Andenken bewahren.

Oliver Wittke
Minister
für Bauen und Verkehr
des Landes
Nordrhein-Westfalen

Prof. Dr. Rainer Danielzyk
Wissenschaftlicher Direktor
des Instituts für Landes- und
Stadtentwicklungsforschung
gGmbH

Cordula Ingendahl
Für den Vorstand
des Hauptpersonalrates
beim Ministerium für
Bauen und Verkehr NRW

Foto: Michael Herdlein für DIE ZEIT/www.herdlein.de

CHRISTOPHER RAUEN arbeitet seit 1996 als Coaching-Unternehmer in der Nähe von Osnabrück. Er ist Chef von 22 Mitarbeitern

Einzelnen miteinander verknüpft: Eigenverantwortung, lebenslanges Lernen, ständige Fortbildung, Selbstmanagement und das aerodynamische Prinzip aus Fitness, Schlankheit, Jugendlichkeit und Mobilität. Zur selben Zeit baut sich in Deutschland die Coachingwelle auf, herangerollt aus den USA. Das unternehmerische Selbst wird so zum gecoachten Ich einer gecoachten Gesellschaft, in der Optimierung zur sozialen Norm avanciert, der keiner mehr entkommen kann. Mittlerweile hat der Sog, von dem Bröckling spricht, den gesamten Alltag erfasst – Verwaltungsrichtlinien, schulische Curricula, die gesamte Lebensführung.

Der Grenzverlauf zwischen freiwilliger und auferlegter Optimierung ist nicht immer eindeutig, das unternehmerische Selbst aber ist gezwungen, sich permanent selbst zu überfordern, um den Verdacht auf die eigene Austauschbarkeit widerlegen zu können. Mit der Nötigung zur kontinuierlichen Verbesserung, sagt Bröckling, sei immer auch die Kehrseite verbunden: Für jeden Schaden, den man erleidet, ist der Einzelne selbst verantwortlich. »Ich sehe eine Menge Gefahren in den Coaching-Angeboten, denn in der Logik des Coaching ist begründet, dass der Coach bei allen ressourcenoptimierenden Methoden stets sagt: Du hast Beratung nötig! Darin liegt immer auch eine Demütigung und ein Moment von Entmündigung.«

»Sie wollen am liebsten Kinder, Familie, einen Job in Hamburg und Ihren Mann Jan. Und Sie wollen sich verändern und Alternativen sehen. Worauf konzentrieren wir uns jetzt?«, fragt Yvonne Bader. Bader, 39, hat Kommunikationspsychologie studiert und seit 1997 Abteilungen von DaimlerChrysler über Otto bis Philips und Kraft Foods gecoacht.

»Für mich ist erst mal wichtig, zu sehen, dass ich bisher tatsächlich mich selbst gebremst habe«, sagt Doris Weber. Die Auswertung der Karteikarten auf den drei Schautafeln hat ergeben: Doris Weber wünscht sich einen Beruf, durch den sie Einfluss ausüben kann. Das Wort »Projekt-Koordinatorin« fällt.

»Was bremst Sie?«, fragt Peter Hahl. Hahl, 50, ist Diplompsychologe, hat Geschichte und Sport studiert und eine Hypnotherapieausbildung absolviert und ist seit 1992 selbstständiger Coach.

»Seit fünf Jahren spüre ich, dass mich Geld nicht interessiert.«

»Auf einer Skala von null bis zehn – wie klar kommen Sie sich jetzt vor?«, fragt Bader.

»Was meine Rolle betrifft: neun.«

»Mir ist aber noch nicht so klar, was Sie dabei wirklich berührt«, sagt Hahl. Auf der dritten Stelltafel ist die Pyramide der »Logischen Ebenen« des amerikanischen Psychologen Robert B. Dilts aufgezeichnet, auf deren Spitze jetzt alles hinausläuft. Oben steht die Frage nach der Identität: Wer bin ich?

Christopher Rauen ist ein unternehmerisches Selbst par excellence. Er ist Coach und Coaching-Unternehmer und seit 1996 auf dem freien Markt. Noch während seines Studiums der Arbeits- und Organisationspsychologie macht er sich selbstständig und gründet anschließend die Christopher Rauen GmbH in Goldenstedt bei Osnabrück. Heute coacht Rauen kleine und mittelständische Unternehmen auf Geschäftsführerebene, ist Chef von 22 Mitarbeitern, Herausgeber des *Coaching-Magazins,* Erster Vorsitzender des Deutschen Bundesverbandes Coaching, hat bislang 270 Coachs ausgebildet, organisiert Coaching-Kongresse, pflegt zwei Datenbanken mit 460 Coachs, leichter Überschuss an Frauen im Übrigen.

Rauen ist 39; weißes Hemd mit versteckten Knöpfen, grauer Anzug, Dreitagebart. Ruhiges Auftreten. Selbstsichere Rede. Große Schwäche für Limousinen aus Bayern, das beeindruckt die meisten Kunden. »Der Coach«, sagt er, »ist der Hofnarr von heute, der Idealfall eines neutralen Feedback-Gebers.« Er wird dafür bezahlt, dass er schonungslos fragt, unbeirrt nachhakt, blinde Flecken sucht, ausleuchtet, Alternativen aufzeigt, das Undenkbare denkt, kurzum: aus dem getriebenen Menschen einen innehaltenden macht, der in einem schnörkellosen, kleinen Raum keine Chance hat, sich zu entkommen.

Nach Rauens Erfahrung mit Führungskräften sind unter ihnen zwei Typen vorherrschend: die einen, ewige Grübler mit struktureller Entscheidungsschwäche, wollen zu viel; die anderen, rein handlungsfixiert, reflektieren wenig. Beide führt der Coach zu sich selbst. Auf die Couch führt er niemanden. Psychotherapie oder Psychoanalyse, sagt Rauen, seien in der Wirtschaft »nicht anschlussfähig«. Coaching sei heute der einzige Weg, psychologische Dienste ohne Stigmatisierung und auf sozial akzeptierte Weise in die Wirtschaft zu bringen.

Heißt Coaching, den Einzelnen zu optimieren, um ihn besser auszubeuten?

Der Boom hat nach Rauens Erkenntnissen drei Gründe. Erstens: Der Druck in der Wirtschaft sei in den letzten zwanzig Jahren eminent gestiegen. »Der ökonomische Rahmen«, sagt Rauen, »wird jedes Jahr brutaler.« Zweitens: Die zunehmende Psychologisierung der Gesellschaft seit 1968 habe eine Bereitschaft hoffähig gemacht, sich Wissen über sich anzueignen und Introspektion als wertvoll zu betrachten. »In den letzten 20 Jahren hat die Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit in starkem Maße zugenommen.« Drittens: Die Führungskräfte werden immer jünger. In den letzten zehn Jahren habe es eine radikale Verjüngung an den Unternehmensspitzen gegeben, ältere Mitarbeiter wurden in den Ruhestand geschickt, weil die jungen billiger sind. Konzernlenker mit Ende 30 seien geschult in Teamwork, besäßen eine hohe soziale Kompetenz, hätten sich vom John-Wayne-Paternalismus der Väter verabschiedet und seien mit Coaching als prozessbegleitender Selbstreflexion sozialisiert worden.

Gerd Zeitz hat das unmoralische Angebot seiner Firma ausgeschlagen. Auf ihrer zweiten planmäßigen Sitzung Anfang 2007 diskutieren Zeitz und sein Coach konkrete Alternativen, und Zeitz kann sich zum ersten Mal vorstellen, Job und Stadt zu wechseln und die drohende Kündigung als Chance zur Veränderung zu sehen. Der Coach bietet sogar an, direkte Kontakte zu ihm bekannten Firmen herzustellen. Die Zukunft hat auf einmal ein Gesicht. Drei Stunden nach jener Sitzung springt, wie Zeitz sagt, »der Pfropfen raus«. In diesem Moment der Wärme und Geborgenheit erlebt Zeitz eine für unmöglich gehaltene Aufbruchstimmung.

Vier Monate später rollen in seinem Unternehmen die Köpfe. Ein neuer, junger Chef wird installiert. Der geht auf Zeitz zu: Man schätze ihn, Zeitz, als Querdenker, ob er sich zu bleiben vorstellen könne. Zeitz macht einen Luftsprung. Der Betriebsrat stimmt zu. Mit 58 Jahren hat Gerd Zeitz einen Vertrag in der Tasche – unbefristet. Vor vier Wochen hat er seine ihm untergeordneten Mitarbeiter zum Team-Coaching geschickt. Kernthema: »Wie siehst du mich?«

Zahllose Coachs und Psychologiestudenten sind durch die Schule des Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun, 64, gegangen, dessen akademische Lehrbücher als Standardwerke gelten. Der Mann, der den Beruf Lehrer für den wichtigsten und zugleich schwierigsten der Zukunft hält, sitzt im vierten Stock der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Fachbereich Psychologie, der Hamburger Universität. Ein überschaubares Zimmer, es gibt Mineralwasser. Im Gespräch mit Schulz von Thun soll die entscheidende Frage geklärt werden, ob Coaching jenes dem Zeitgeist huldigende Verfahren ist, den Einzelnen maßzuschneidern, in Schablonen zu pressen, um das Letzte aus ihm herauszuholen, auf dass er, passgenau optimiert, bestens auszubeuten sei.

Schnell wird klar, dass der Fall des zeitgenössischen Individuums vielschichtiger ist als angenommen. Das Ich, sagt Schulz von Thun, unterliege stets dem Einfluss höchst widersprüchlicher Maximalansprüche: Anerkennung gegen Konfrontation, Freiheit gegen Bindung, Authentizität gegen Diplomatie, Ehrlichkeit gegen Taktik. Der Einzelne soll selbstständig sein und ist zugleich Opfer des Schicksals. Er soll kontrolliert und rational, zugleich aber charismatisch und enthusiasmiert sein. Sind solche Gegensätze überhaupt versöhnbar? Es gebe, sagt Schulz von Thun, heute sehr viel mehr Fettnäpfchen als früher, das Schachbrett des Lebens sei komplizierter geworden, die Ausdifferenzierung größer, die Kommunikation komplexer, die Zeit knapper, die Angst vor dem Versagen erheblich, der Effizienzanspruch an den Einzelnen absurd, der Exzellenzdruck auf die Leistungsträger fast grotesk. Unmenschlich also?

Schulz von Thuns Grundgedanke lautet, verkürzt gesagt: Was ich mir aus Mangel an Mut und Zeit geistig nicht bewusst mache, rächt sich unbewusst körperlich. Im Inneren jedes Menschen seien viele Stimmen versammelt, und der gute Coach sei in erster Linie Zuhörer, der den Menschen mit den Stimmen in Kontakt zu setzen vermag, die erst auf hartnäckige Nachfrage reagieren: jene der inneren »Schandmauer«, wie Schulz von Thun sie nennt, den Stimmen des Erschöpften, Verletzlichen, Wütenden, Gekränkten, Melancholischen, Weinenden, Peinlichen. Jene inneren Außenseiter, die aber die Vitalität und den Wert des Menschen ausmachen.

Am Massivholztisch ihrer Wohnung an der stark befahrenen Prinzregentenstraße in München-Bogenhausen sitzt jene Frau, die Coaching machte, bevor sie wusste, was der Begriff genau bezeichnet. Vor 18 Jahren schrieb die Journalistin Sabine Asgodom das erste ihrer wohlgemerkt 21 Bücher, damals schon zum Thema »Work-Life-Balance«. Irgendwann fragte jemand an, ob er in Beratung kommen könne, und Asgodom begann mit allgemeinen Lebensfragen nach Hausfrauenart. Seit 1999 führt sie das Unternehmen »Asgodom live. Training. Coaching. Potenzialentwicklung« und wird heute gern als eine der erfolgreichste Lebensberaterinnen Deutschlands beschrieben. Wer 100 Vorträge im Jahr hält, wer seit 12 Jahren Geschäftsführer und Manager durchs Leben begleitet, könnte eine Antwort auf die letzte Frage anzubieten haben, ob die getriebenen Menschen, die Vertreter des erschöpften Selbst, zu schnell zum Coach rennen, statt auf einem Spaziergang nach Art des guten alten gesunden Menschenverstandes Probleme zu lösen – vorausgesetzt, derselbe ist noch gesund.

Asgodoms Fingernägel und Lippen sind zartrosa bestrichen. Ohne Umschweife erzählt sie Geschichten aus den seelischen Tiefenschichten Deutschlands. Vom Oberarzt etwa, der Chefarzt werden will, weil der Vater Chefarzt war, und darüber klagt, dass er, stets unter den letzten drei Bewerbern, nie nach ganz oben komme, bis sie im Coaching durch die Frage »Was wollen SIE?« gemeinsam feststellen, dass der Oberarzt mit Leib und Seele nichts lieber bleiben würde als Oberarzt mit Leib und Seele; von den Führungskräften des mittleren Managements, die auf teure Urlaubsreisen gingen, deren Kinder auf teuren Privatschulen seien, die ein teures Haus gebaut hätten, die einen teuren Wagen führen und dann auf einmal unter der Last, diesen Wohlstand aufrechtzuerhalten, zusammenbrächen. »Manche sind dann vollkommen hilflos«, sagt Asgodom, 55, die schnell und kraftvoll redet, unpathetisch, ideologiefrei, vital und doch mitfühlend, die aus der »linken Ecke« kommt, Betriebsratsvorsitzende eines Zeitungshauses war und immer noch staunt, dass sich Führungskräfte selbst als »Unternehmensknechte« bezeichnen, bevor sie vor ihr zu weinen beginnen.

»Ich weiß von den meisten Klienten mehr als ihre Frauen«, sagt die Beraterin

Was Asgodom aus der Tiefe ihrer über 1000 Coachings zutage fördert, übertrifft die Befürchtungen des Kommunikationstheoretikers Schulz von Thun bei Weitem. In großen Unternehmen werde gewaltig gemobbt, verbogene Rückgrate seien von Vorteil, die Spielchen von Ausgrenzung und Zuneigung täglich Brot und die Angst vor Burn-out weiter verbreitet, als ihre Tabuisierung vermuten lässt. Manche Führungskräfte, so hat Asgodom immer wieder erfahren, seien gnadenlos zu sich selbst; sie haben kein Zuhause mehr; Freunde, wenn sie denn welche halten können, sind über ganz Europa verteilt; direkte Gespräche gibt es nicht, die sozialen Bezüge gehen reihenweise kaputt, die natürlichen Vertrauenspersonen fehlen; die Fülle der Entscheidungen ist überfordernd, die Tragweite von Millionendeals und Massenentlassungen auf Dauer schwer zu verkraften. »Manager sind die neuen Sklaven«, sagt Asgodom, »ihre Abhängigkeit von Analysten, von Börsenkursen, Quartalsbilanzen und Aktieninhabern ist enorm.«

An Asgodoms Massivholztisch dürfen die Führungskräfte erzählen, dass sie nicht mehr weiter wissen, dass sie Angst haben, dass sie traurig sind, dass sie sich nach Ruhe und Wärme sehnen, dass sie sich einsam fühlen und diese Einsamkeit nicht aushalten, sie können endlich Schwäche zeigen.

Das Phänomen der Erschöpfung ist insofern ein typisch deutsches, weil es mit der für die Bundesrepublik charakteristischen Sozial- und Erziehungsstruktur und dem Leistungsanspruch seit Anfang der 1960er Jahre zu tun hat. Führungskräfte auf der mittleren Führungsebene haben nach Asgodoms Erfahrungen häufig entweder ein Vaterproblem oder sind soziale Aufsteiger. Die Kinder aus Akademikerfamilien müssten dem Vater ständig beweisen, dass sie nicht Deutschlands Dümmste sind; die anderen, vornehmlich Einzelkinder aus Arbeiterfamilien, müssten ständig strampeln, um nicht hinter den neuen sozialen Status zurückzufallen.

»Ich weiß von den meisten Klienten mehr als ihre Frauen.« Und noch ein so brutaler Satz jener Frau, die vor allem den Verlust an Ehrlichkeit beklagt: »Management heute ist nicht nur frauenfeindlich, es ist oft familienfeindlich, lebensfeindlich, ja menschenfeindlich, der Einzelne spielt keine Rolle mehr. Dieses System erzieht und erzeugt ein Übermaß an Jasagern und Feiglingen.«

Asgodom, die, wie sie sich nennt, »große Mutter der Manager«, lässt sich ebenfalls coachen, von einer erfahrenen Kollegin. »Wenn das 20. Jahrhundert das Jahrhundert der Therapie war, ist das 21. das des Coaching«, sagt sie. Es werde allmählich völlig normal, sich coachen zu lassen. »Dieses ›Friss oder stirb!‹-Leben, das schafft man alleine nicht mehr.«

»Was ist für Sie jetzt die Erkenntnis: neuer Job, Kinder oder Durchstarten?«, fragt Yvonne Bader nach sieben Stunden Sinnfindung in Bremen.

»Ich arbeite durch, seit ich 24 bin«, sagt Doris Weber, »ich könnte eine Pause vertragen.«

»Wenn Sie die beste Freundin von Doris Weber wären«, fragt Hahl, »was würden Sie ihr raten?«

»Ich würde ihr raten, ihren Chef zu fragen, ob sie nicht einen Tag zu Hause arbeiten kann, bei gleichbleibendem Gehalt«, sagt Doris Weber.

»Auf mich wirkt es, als wollte Doris nach acht Jahren Karriere sagen: Jetzt bin ICH mal dran!«, sagt Hahl. Wie Detektive haben Bader und Hahl aus der Situation heraus verschiedene psychologische Modelle und zuletzt das Rollenspiel »Beste Freundin« durchgespielt, um ihrem Selbst von allen Seiten auf den Grund zu kommen.

»Es geht immer nur darum, Kleinigkeiten zu verändern«, sagt Bader.

»Vielleicht wollen Sie nicht länger dem gesellschaftlichen Druck nachgeben, Kinder zu kriegen und Karriere zu machen«, sagt Hahl.

»Eigentlich will ich aus dem Hamsterrad raus«, sagt Doris Weber. »Wie kommen Sie darauf?«

»Es gab vorhin diesen einen Moment, da fiel der Groschen «, sagt Doris Weber, als Hahl immer wieder nachhakt: Warum, warum, warum?

»Was ist der nächste Schritt?«, fragt Bader.

»Das Gespräch mit meinem Chef klar und deutlich vorbereiten.«

»Dann lassen Sie uns jetzt gemeinsam eine Argumentationsstrategie entwerfen.« Doris Weber kam mit dem Wunsch nach mehr Verantwortung. Acht Stunden später geht sie mit dem Ziel einer Auszeit. Bestens gestimmt, spricht sie von einem Superergebnis. Ohne diesen Tag hätte sie den richtigen Zeitpunkt zur Veränderung verpasst.

»Coaching«, sagt Yvonne Bader beim anschließenden Feedback-Gespräch, »ist Prophylaxe: ein Tag Selbstreflexion statt zwei Jahre ›Weiter so!‹, in denen man immer unglücklicher wird.«

»Wer redet denn heute noch über sich persönlich und seine intimen Themen?«, wirft Hahl ein, »die Leute sind voll bis oben!«

»In unserem kleinen Raum«, sagt Bader, »wurden schon viele Tränen vergossen.«

Miriam Schwarzenberg geriet im typischen Alter in die Sinnkrise, mit 41 Jahren. Die Jahre nach dem Studium waren golden gewesen und voller Dynamik. Der Aufstieg linear, alles war neu gewesen, aufregend, das Geld verlockend, das Sozialprestige wohltuend. Sie hatte Gas gegeben, war eine jener Frauen, denen als Erster alles offenstand. Und dann verlor sie den Bezug zu sich. Die Fragen, die sich Miriam Schwarzenberg nach 15 Jahren Lebenshetze stellte, sind typisch für die Generation des getriebenen Menschen: Ist es richtig, was ich mache? Was wird kommen? Gibt es etwas anderes als 60 Stunden Arbeit pro Woche? »Man versucht, sich ständig mit dem 360-Grad-Blick nach allen Seiten abzusichern, um ja keinen Fehler zu machen«, sagt sie.

Aus all ihren Erfahrungen zieht sie nun endlich die Konsequenz. Ende des Jahres wird Schwarzenberg die Seite wechseln, sie lässt sich am Hamburger Institut V.I.E.L. zum Personal Coach ausbilden. Nicht allein, um die Stärken der anderen zu optimieren und deren Erfolg abzusichern, nicht allein, um das zu vermitteln, was sie selbst erfahren hat, um Sinn zu spüren, sondern um ihren Kunden das Vertrauen ins Leben zurückzugeben, das Gefühl, gebraucht zu werden, das Vertrauen in ihr Ich, das irgendwo zwischen Optimierung, Perfektionszwang und der Unfähigkeit, die richtige aus all den verführenden Möglichkeiten, die der Markt des Lebens bietet, zu wählen, verloren gegangen ist.

*Die Namen der Klienten wurden geändert

Weitere Informationen im Internet:
Deutscher Bundesverband Coaching e. V.
www.dbvc.de
Deutscher Verband für Coaching und Training
www.dvct.de