



62. ECA Fachartikel

Coaching – Der Bedarf nimmt weiter zu

Ursachen und Folgen in Berufs- und Lebenswelt

von Dr. Ludger Brüning, ECA Vize Präsident

1. Strukturwandel und Coaching-Bedarf: Veränderung, Wandel, Change als Grund-Konstante
 - 1.1 Wandel der Berufs- und Arbeitswelt: Zwischen Dynamisierung, Arbeitsverdichtung und Existenzangst
 - 1.2 Wandel von Berufsbildern, Ausbildungs- und Qualifizierungswegen: Praxisorientierung zwischen Spezialisierung, Zusatzqualifikationen und engen Prüfungszyklen
 - 1.3 Wandel der Sozialstrukturen: Individualisierung, Alltagsirritation und Rollenkonflikte
2. Funktionieren in der Leistungsgesellschaft: Schlaflos zwischen Gehirn-Doping und Burn-out?
3. Coaching: noch keine Normalität, aber für fast alle hilfreich
4. Literatur

1. Strukturwandel und Coaching-Bedarf: Veränderung, Wandel, Change als Grund-Konstante

Wie soll ich mich entscheiden? Worauf kann ich vertrauen? Was ist der richtige Weg für mich? Vieles was früher selbstverständlich war, sich leicht erschließen ließ und einen hohen Grad an Verlässlichkeit versprach, ist oder erscheint heute fragwürdig. Unsere Berufs- und Lebenswelt unterliegen einem weitreichenden und tiefgreifenden Wandel. Vereinzelt werfen konjunkturelle Dellen, Krisen, Steuer- oder Sozialversicherungslöcher ein situatives Schlaglicht auf Veränderungen, die sich seit langem im Hintergrund angebahnt und vollzogen haben, die für den einen als Chance und Herausforderung erscheinen, für andere als Bedrohung oder



Katastrophe und alle zur Anpassung und Neuorientierung zwingen. Während einzelne noch von der Fortexistenz ihrer beruflichen, finanziellen und privaten Rahmenbedingungen ausgehen, steht für andere mal mehr mal weniger ein permanenter Change-Prozess auf der Tagesordnung. Einzelne registrieren ihn kaum, andere verdrängen ihn, für manche ist er kaum zu handhaben und für andere das Salz in der Suppe, das neue Chancen und Möglichkeiten eröffnet.

1.1 Wandel der Berufs- und Arbeitswelt: Zwischen Dynamisierung, Arbeitsverdichtung und Existenzangst

Die Globalisierung, die schrittweise Erweiterung der Europäischen Union und die Einführung des Euro in zahlreichen Mitgliedsstaaten haben der Wirtschaft neue Märkte erschlossen, neue Wachstumsimpulse gegeben, Außenhandel und Reiseverkehr zum Teil beträchtlich erleichtert. Sie machten aber auch Märkte, Produktions- und Standortkosten transparenter, die Service-Struktur und Filialnetzdichte vergleichbar und begünstigten Konzentrationsprozesse, Fusionen und Übernahmen. Das bedeutet in vielen Bereichen Arbeitsverdichtung: alle müssen mehr leisten, um im Wettbewerb bestehen zu können. Tarifliche Arbeitszeiten wurden wieder erhöht, zum Teil erhebliche Überstunden gelten in zahlreichen Branchen als selbstverständlich.

Neben den quantitativen haben auch die qualitativen Anforderungen erheblich zugenommen. Immer häufiger sind sichere Fremdsprachen- und EDV-Kenntnisse ein Muss, einfach Industrie-Standard. Nicht nur Niedriglohngruppen, sondern auch altgediente Experten, wie etwa erfahrene Ingenieure, fallen so selbst bei Mitarbeitermangel leicht durchs Sieb. Hinzu kommen die Anforderungen durch Markt- und Organisationsanpassungen. Ob bei Banken, in der Automobilindustrie, bei Betriebskrankenkassen oder Stadtwerken, durch Mergers & Acquisitions, Total Quality Management (TQM) oder den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) viele Mitarbeiter erleben ihre Arbeitswelt als permanenten Umbruch. Manche sehen hierin ein Aufbrechen alter Strukturen und unerhoffte neue Möglichkeiten, suchen Abklärung ihrer Chancen, eine Optimierung ihres Karriere-Plans und externe Unterstützung bei der Übernahme neuer Aufgabengebiete und Verantwortungsbereiche.

Andere fühlen sich inhaltlich und kräftemäßig überfordert. Insbesondere weil die Veränderungen allzu oft neben dem Tagesgeschäft erfolgen sollen und nicht selten erhebliche Mehrarbeit verursachen. Sie fühlen sich weder inhaltlich abgeholt, noch vorbereitet, noch zur Umsetzung in der Lage. „Ich bin motiviert, aber frustriert.“ So ist es nicht verwunderlich, dass mehr als 70 Prozent aller Change Prozesse im großen wie im kleinen trotz aller errechneter Synergien scheitern und nicht nur bei den Organisatoren einen schalen Geschmack hinterlassen. Change ist für viele Mitarbeiter längst gleichbedeutend mit Chaos und Stress, besonders dann, wenn es ungewohnterweise mit einem Management by Objectives einhergeht. Was die einen als aktivierenden, kreativen Freiraum, als Chance zu zeigen, was man kann, erleben, sehen Arbeitnehmer, die an direktive Führungsstile gewohnt waren, leicht



als Führungslosigkeit und Überforderung: „Und jetzt sollen wir selbst entscheiden, wie wir das Ziel erreichen und uns auch noch Ziele selber stecken. Die wissen ja selbst nicht, wohin die Reise geht und wie das alles weitergehen soll.“ „Seitdem wir übernommen wurden, sind wir im permanenten Change. Das ist nur Chaos. Wir sagen jetzt immer: ‚Es ist halt Konzern.‘“

Auch der sozialverträgliche Abbau von Arbeitsplätzen belastet zum Teil über Jahre das Arbeitsklima. Einzelne Abteilungen sind temporär unterbesetzt. Andere haben noch einen personellen Überhang und eigentlich zu wenig zu tun, wieder andere werden zusammengelegt, Aufgabenbereiche neu strukturiert. „Werde ich das packen? Das habe ich ja noch nie gemacht.“ „Und mit denen haben wir ja noch nie zusammengearbeitet.“ „Und jetzt soll ich auch noch Kunden-Anrufe beantworten ...“

Mehr Arbeit, mehr Anforderungen an Ausgangsvoraussetzungen, Flexibilität, Selbst- und Mitverantwortung steht dabei ein Weniger an Aufstiegschancen gegenüber. Lean Management und Lean Production, der Abbau schwerfälliger Hierarchien und die Verschlankeung der Produktion begünstigen flexible Marktentscheidungen, senken Verwaltungsaufwendungen und stärken die Wettbewerbsfähigkeit. Sie reduzieren jedoch auch Aufstiegschancen. Besonders für Hochmotivierte ist dies oft bitter, besonders dann, wenn sie glauben, durch Leistung allein den Aufstieg meistern zu können. Denn je nach Schätzung erfolgt dieser zu weit mehr als 60 Prozent, bisweilen sogar zu 90 Prozent, über Emotionale Intelligenz und soziale Netzwerke oder Seilschaften. (Vgl. auch Asgodom, Sabine: Editorial.- In: Coaching heute. 11/2009. S. 2). Und auch bei der besten Leistung muss zunächst eine Planstelle frei werden, nicht nur im öffentlichen Dienst. So äußerte ein Ingenieur eines Elektronik Konzerns: „Jetzt habe ich schon zum zweiten Mal das vereinbarte Jahresziel um 100 Prozent übertroffen. Aber mein Chef sagt mir, sie hätten noch keine andere Stelle für mich.“

Euphorie, hohe oder überhöhte Hoffnungen und Erwartungen, Frustration, Resignation oder Depression liegen oft dicht beieinander. Das belastet auch das miteinander am Arbeitsplatz, auch und gerade da, wo Zertifizierungen zu klaren Tätigkeitsbeschreibungen und mithin – abgrenzungen geführt haben. Nicht selten geht damit auch vernetztes Denken verloren. Wer unter einem mehr an Arbeit kaum noch weiß, in welchen Kontext sie eingebettet ist, sieht sich schnell verloren, kann kaum mehr sagen als: „dafür bin ich nicht zuständig.“ Er erlebt sich schnell nur noch als Rädchen, das funktionieren muss, insbesondere dann, wenn personelle Back-ups abgebaut wurden, kann es sich eigentlich nicht leisten krank zu werden und denkt bisweilen schon im Urlaub mit Horror an seinen Tisch und E-mail-Account, wenn er zurückkehrt. Missverständnisse und Konflikte werden so begünstigt und dort, wo immer mehr unter weniger Chancen geleistet werden soll, letztlich auch Mobbing.

Manche mögen diese Herausforderungen und sehen sie als prickelnden Anreiz der Selbstbestätigung: „If you can't stand the heat, leave the kitchen.“ Andere wiederum sehen sich plötzlich desillusioniert. Auch der vermeintlich sichere Arbeitsplatz bei einer Großbank, einem internationalem Konzern oder dem mittelständischen Unternehmen, bei dem bereits der Großvater arbeitete, ist plötzlich von Stellenstreichungen betroffen. Dies kann primär aus Kostengründen geschehen, um die Wettbewerbsfähigkeit unter sich verändernden, internationalisierenden Rahmenbedingungen zu sichern. Es kann aber auch bei sehr gut



aufgestellten Unternehmen erfolgen, um entsprechend dem Shareholder-value-Konzept den Ertrag zu optimieren. Vermeidbare Kosten belasten den Gewinn. Personalkosten stehen hierbei ganz vorn. Gerade Mitarbeiter, die sich in einer hohen Masse mit ihrem Arbeitgeber identifizierten und sich aufgrund ihres Einsatzes und ihrer Leistungsbeurteilungen sicher glaubten, sind in solchen Fällen tief verletzt. Ähnlich wie diejenigen, die nach 20 oder 25 Jahren Betriebszugehörigkeit sich langsam Richtung 50 bewegen und mit Blick auf Gesundheitsstatistiken als Risikofaktor eingestuft und freigestellt werden. Auch dieses kann jeden treffen, auch Großkundenbetreuer und Vertriebsleiter.

Menschliche Grundbedürfnisse nach Kontrolle, Sicherheit, Selbstwert, Zugehörigkeit und Sinnhaftigkeit können auch da, wo Mitarbeiter ein hohes Maß an Loyalität, Expertise und Einsatzbereitschaft zeigen, auf der Strecke bleiben. Das gilt besonders bei Neu-Einstellungen. Um die betriebliche Flexibilität zu sichern, erhält fast jeder zweite Arbeitnehmer nur noch einen Vertrag auf Zeit. Inzwischen hat bereits mehr als jeder zehnte Beschäftigte nur noch einen befristeten Arbeitsvertrag. Dieser wird schleichend zum Normalfall, (Vgl. Gotthold, Kathrin: Auch für Zeitverträge gibt es Regeln.- In: Welt kompakt. 29.03.2010, S. 23.) ermöglicht einerseits mehr Neu-Einstellungen, hinterlässt andererseits bei vielen aber auch unterschwellig Existenzängste. „Für den Moment habe ich was. Was danach kommt, weiß ich nicht.“

Die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsklima geraten durch permanente Change-Prozesse, Arbeitsverdichtung, verstärkte Konkurrenz, Stellenabbau und -umstrukturierungen leicht in eine sich gegenseitig negativ beeinflussende Spirale. „Bald sind auch wir dran.“ „Das macht einfach keinen Spaß mehr. Ich habe resigniert.“ Nach unterschiedlichen Untersuchungen ist nur noch jeder siebte oder achte Arbeitnehmer engagiert und motiviert. Bis zu 24 Prozent haben bereits innerlich gekündigt, über 60 Prozent der Beschäftigten absolvieren eher lustlos ihren Arbeitsalltag als Pflichtprogramm. (Vgl. Die meisten Deutschen sind vom Job genervt.- In: Welt Online Wirtschaft 08.05.2008, Nur jeder siebte Deutsche mag seinen Job noch.- In: Welt Online Wirtschaft 26.06.2008, Zander, Henning: Auch Chefs können unter Mobbing leiden.- In: Welt Online Finanzen. 28.05.2008.) Und das gilt nicht nur für eher monotone Tätigkeitsfelder. Inzwischen bereut fast jede vierte Fach- und Führungskraft ihre Berufswahl: 23 Prozent würden heute eine andere Wahl treffen, wechseln aber nicht, um finanzielle Einbußen zu vermeiden. (Schlechte Jobwahl.- In: managerseminare, short cuts. Heft 144, März 2010, S. 6.) Sich unter verschärften Rahmenbedingungen lustlos zum Job zu schleppen, belastet gleich in mehrfacher Weise das eigene Wohlbefinden, das soziale Umfeld und natürlich auch Leistungsfähigkeit, Qualität und Status der eigenen Arbeit. Umsteigen, aussteigen, weitermachen, wie gehabt oder leicht verändert? Auf die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes vertrauen oder Selbstständigkeit wagen?

Die Anzahl der Möglichkeiten ist zwar gestiegen, aber nicht unbedingt die der Stellen. Und vielen fehlt nach jahre- oder jahrzehntelanger Berufstätigkeit verständlicherweise das Orientierungswissen über Bewerbungsverfahren und –modalitäten. Wie kann ich Stellen recherchieren? Woran erkennen, ob sie zu mir passen? Wie hoch sind meine Chancen? Wie soll, kann oder muss ich die Mappe, wie die Online-Bewerbung gestalten? Wie soll ich mich im Vorstellungsgespräch, wie im Assessment Center verhalten?



1.2 Wandel von Berufsbildern, Ausbildungs- und Qualifizierungswegen: Praxisorientierung zwischen Spezialisierung, Zusatzqualifikationen und engen Prüfungszyklen

Hinzu kommt: nicht nur die Arbeits-, auch die Ausbildungswelt ist in einem beschleunigten Umbruch begriffen. Traditionelle Berufsbilder werden modifiziert oder verschwinden, neue entstehen, zum Teil mit immer größeren Spezialisierungen und/oder Zusatzanforderungen. Zum Teil ist auch noch offen, wie der Arbeitsmarkt auf diese Aus-, Weiter- und Fortbildungen reagieren wird. Und natürlich auch, wie die konkrete Tätigkeit im Alltag aussehen wird. Hehre Ansprüche und hohe Erwartungen können so schnell zerschellen. Dies erschwert sowohl die Orientierung des Berufseinsteigers wie auch die Neu-Orientierung von denen, die den Um- oder Quereinstieg suchen. Gerade Schulabgänger sind noch immer unzureichend auf die Berufswelt vorbereitet, bei Berufs- oder Studienfachwahl überfordert: Muss es ein Studium sein? Welche Möglichkeiten eröffnet mir eine handwerkliche Ausbildung? Welche Weiterbildungsmöglichkeiten stehen mir offen, welche Wege in die Selbstständigkeit?

Oder umgekehrt: Welches Studienfach, welcher Studiengang, welche Studienform passt zu mir? Seit Jahren vollzieht sich ein Um- und Aufwertungsprozess von Praxis-Bereichen. Ausbildungswege werden durchlässiger, der Hochschulzugang erleichtert. Weiterqualifizierungen werden akademisiert, zu Studiengängen, wie etwa Pflegewissenschaft, die sich als Fachhochschulstudiengang etabliert hat. Dies führt zu einer weitergehenden Professionalisierung und Spezialisierung. Zugleich erfolgt eine stärkere Ausrichtung auf die Arbeitswelt, sind praxisorientierte Studiengänge auf dem Vormarsch, machen Fachhochschulen Universitäten als Universities of applied sciences Konkurrenz. Zudem gewinnen duale Studiengänge mehr und mehr an Attraktivität. Den Universitäten ist zunächst als Alleinstellungsmerkmal das Promotionsrecht geblieben. Auslandsaufenthalte sind schon fast ein Muss. Nur wann? Schon zur Schulzeit, vor oder nach der Zwischenprüfung oder gleich im Ausland zügiger studieren?

Lange Studienzeiten und hohe Abbrecherquoten sollen europaweit durch die Bologna-Reform vermieden und vergleichbare Studienabschlüsse hergestellt werden. Doch die Umstellung der traditionellen Studiengänge auf die zweistufige Bachelor-Master-Ausbildung nach angelsächsischem Vorbild gestaltet sich für manchen Fachbereich und manche Hochschule zur Herausforderung. Die verzögerte und nicht immer glückliche Umsetzung entlud sich zunächst im November 2009 in Protesten. Von Kritikern wird vor allem der hohe Verschulungsgrad und eine inhaltliche Überfrachtung der Bachelor-Studiengänge bemängelt. In der aktuellen Form sehen sich zahlreiche Studierende überfordert. Nicht selten auch durch eine Mehrfachbelastung durch Studiengebühren, Jobs, Praktika und enge Prüfungszyklen. (Vgl. auch Schultz, Tanjev: Die Aufständischen.- In: Uni & Job. Süddeutsche Zeitung. 27.03.2010, S. 4, Strategien gegen den Stress.- In: Karriere-Welt. 29.03.2010, S. 10.) Unklar bleibt außerdem die Marktakzeptanz der neuen Abschlüsse. Was im Einzelfall wieder die Attraktivität von dualen Studiengängen erhöhen kann. Schon die Verkürzung der Gymnasialzeit auf acht Jahre, die den Erwerb des Abiturs nach zwölf Schuljahren möglich



macht, wird von der Mehrheit der Bundesbürger kritisch gesehen und als eine Art Turbo-Abitur betrachtet. (Vgl. Feldrapp, Margota und Miriam Hollstein: Abitur nach zwölf Jahren wenig beliebt.- In: Berliner Morgenpost. 01.04.2010, S. 3).

1.3 Wandel der Sozialstrukturen: Individualisierung, Alltagsirritation und Rollenkonflikte

Ob nun Unsicherheiten, Stress oder Frust in Beruf, Studium oder Ausbildung, ob Kenntnismangel oder Orientierungslücken, viele Probleme ließen sich früher im Familien- und Freundeskreis lösen, beim Gespräch mit Vater oder Großmutter, Freund oder Lebenspartner, beim Spaziergang durch den Wald oder um den See, bei einem Bier oder einer Tasse Tee. Dies gab Gelegenheit sich freizusprechen, Zuspruch und Rückhalt zu erfahren, neue Ideen und Sichtweisen zu gewinnen. Doch stabile Beziehungen sind im Rückzug begriffen: jede dritte bis zweite Ehe scheidet. Die Anzahl der Single-Haushalte wird in den nächsten 15 Jahren die der Zweipersonen-Haushalte übersteigen (Vgl. Die Statistiken und Hochrechnungen des Bundesinstituts für Bevölkerungsentwicklung zu Familienstrukturen und Struktur der Haushalte unter www.bib-demografie.de in der Rubrik „Daten und Befunde.“) und bald schon wird weniger als jeder Zweite verheiratet sein. (Vgl. Ja, ich will! ... aber nicht heiraten.- In: Welt am Sonntag. Ostern 2010 (04.04.2010), S. 1, vgl. auch Siems, Dorothea: Heiraten? Ja, bitte! Oder? - In: Welt am Sonntag. 04.04.2010, S. 4.) Und auch manche Jugend- oder Studienfreundschaft verliert sich in der Distanz unterschiedlicher Berufswege und Beschäftigungsorte. Mit wem kann ich sprechen? Wer ist überhaupt erreichbar? Mit wem kann ich gerade über dieses Thema sprechen? Weiß der dann überhaupt, wovon ich spreche? Wäre es opportun mit ihm oder ihr darüber zu sprechen? Oder könnte es irritieren, unsere Freundschaft, unsere Beziehung belasten? Die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft brachte und bringt viele neue Frei- und Gestaltungsräume. Sie bedeutet für manche aber auch Atomisierung und Vereinsamung.

Frühere Autoritäten, wie Lehrer oder Priester, gelten kaum noch als lokale Ansprechpartner, erst recht nicht außerhalb ihrer Belange, und können insofern das persönliche Orientierungsvakuum nicht hinreichend füllen. Dieses wird bei manchem Mitbürger noch durch Glaubenssätze und Werte-Irritationen überlagert. Die generelle Öffnung der Gesellschaft erlaubt neue Freiheiten, stellt aber auch Gewohntes in Frage. Überkommene oder subjektiv erlebte Leitwerte geraten in Konflikt mit neuen multikulturellen Kontexten vom Miteinander in der Produktion bis zur Chefetage, vom Berufsleben in einer sich europäisierenden und globalisierenden Welt bis zum Neben- oder Miteinander in Alltag und Nachbarschaft. Was ist richtig, was angemessen? Wie sollte oder muss ich mich verhalten? Was gilt es zu tolerieren? Was ist übergriffig? Wo muss ich handeln oder Grenzen setzen? Der Anspruch von Political Correctness, von gesellschaftlich angemessenem Verhalten, kann und will nicht alle Fragen beantworten. Gerade deshalb wird er in manchen Fällen – ob nun berechtigt oder nicht – nicht als Orientierungshilfe, sondern als zusätzliche Herausforderung wahrgenommen. Sollte die Sprechstunde bei offener oder geschlossener Tür stattfinden? Wie verhalte ich mich gegenüber dem Kollegen oder der Kollegin. Darf oder sollte ich ihnen die Tür aufhalten oder



bei Bedarf in den Mantel helfen? Wem darf ich auf die Schulter klopfen? Gelte ich als unkollegial, wenn ich es nicht tue? Oder als anbiedernd oder gar übergriffig falls doch?

Veränderungen im Rollenverhalten sorgen bei beiden Geschlechtern für Irritationen. Doch sind Frauen durch das Aufbrechen herkömmlicher Familienstrukturen und die erhöhten Anforderungen des Arbeitsmarktes besonders betroffen. Scheitert die Partnerschaft kann ohne räumliche Nähe und Bereitschaft der eigenen Eltern, die Betreuung des oder der Kinder oft nicht sichergestellt und der Beruf nicht mehr ausgeübt werden. Die schnelllebigen Veränderungen der Arbeitswelt, insbesondere die Fortentwicklung elektronischer Medien, erschweren die Berufsrückkehr. Selbst nach Auffrischkursen und Nach-Schulungen erweist sie sich häufig als schwierig.

Gelingt aber der berufliche Einstieg, Werdegang oder die Rückkehr alleinlebend, alleinerziehend, mit eigener Familie oder neuer Patchwork-Familie – zum Teil bei erheblicher privater Mehrfachbelastung – bleibt mancher engagierten Mitarbeiterin auch heute die Erfahrung einer gläsernen Decke nicht erspart. „Anspruchsvolle Aufgaben und Projekte konnte ich immer machen, nur nicht unter meinem Namen. Formal blieb ich die Zu- oder Mitarbeiterin. Auch wenn ich die eigentliche Arbeit machte. Gleich zu Beginn meiner Bank-Laufbahn hat mir ein Vorgesetzter gesagt: Sie haben das falsche Geschlecht.“ In Zeiten des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes (AGG) würde dieses wohl kaum noch so offen gesagt. Doch auch heute ist das Selbstverständliche keineswegs selbstverständlich. Nach wie vor ist die prozentuale Unterrepräsentanz von Frauen in besonders qualifizierten Bereichen auffällig. Auch und gerade bei Großunternehmen. In den Vorständen der 100 größten deutschen Unternehmen gibt es außerhalb des Finanzsektors weniger als 1 Prozent Frauen, bei den 200 größten gerade mal 2,5 Prozent und auch bei den 100 größten Banken nur 2,8 Prozent. (Vgl. Holst, Elke und Anita Wiemer: Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert.- In: Wochenbericht. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) 4/2010. 27.01.2010, S. 2, „Wir brauchen einen klaren Fahrplan und Sanktionen.“ Sechs Fragen an Elke Holst.- In: DIW-Wochenbericht, S. 3. Vgl. auch Kaum weibliche Führungskräfte.- In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. 01.04.2010, S. 14, Dunkel, Monika: Telekom führt Frauenquote ein.- In: Financial Times Deutschland 15.03.2010.) Wie kann ich auf mich aufmerksam machen? Mir Gehör verschaffen? Ernst genommen werden? Wie Rollenmuster und Missverständnisse vermeiden? Was tun, wenn ich benachteiligt werde?

2. Funktionieren in der Leistungsgesellschaft: Schlaflos zwischen Gehirn-Doping und Burn-out?

Die Fragen, die sich angesichts erheblicher Zusatzbelastungen und tradierter Klischees für Frauen häufig in besonderer Weise stellen, gelten in ähnlicher und bisweilen auch gleicher Weise für manchen Mann. Die tiefgreifenden Veränderungen unserer Berufswelt, unseres Zusammenlebens und unseres Wertehorizonts erschließen viele neue Möglichkeiten und eröffnen vielen ungeahnte Chancen. Sie verschärfen jedoch auch Anforderungen, Wettbewerb und Selbstverantwortung. Verkürzte Planungsräume erhöhen die Flexibilität, verschärfen aber



auch die Unsicherheit. Was für den einen als Glücksfall individueller Selbstbestimmt erscheint, gilt anderen bereits als Entwurzelung. Die einen arbeiten rastlos voll Begeisterung, andere in Verzweiflung.

Um eigenen oder fremden Erwartungen zu entsprechen, um Karriere-Hoffnungen oder Kunden-Wünsche zu erfüllen, innerbetriebliche Leistungsziele zu erreichen, Arbeitspakete zu bewältigen oder Ausbildungs- und Studienanforderungen gerecht werden zu können, greifen immer mehr Menschen zu pharmazeutischen Hilfsmitteln. Nach einer Untersuchung der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK) nehmen sogar 800.000 Beschäftigte wöchentlich verschreibungspflichtige Psycho- und Neuropharmaka, um den Arbeitsanforderungen besser gerecht zu werden. Schätzungsweise 2 Millionen haben es bereits einmal getan und rund ein Fünftel der Arbeitnehmer hält die Risiken der Einnahme für vertretbar. (Vgl. DAK-Gesundheitsreport 2009. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Schwerpunktthema Doping am Arbeitsplatz, besonders S. 41-90, 800.000 Deutsche „dopen“ sich regelmäßig für den Job.- In: aerzteblatt.de 12.02.2009.) Gehirn-Doping oder „Enhancement“ ist für viele – neben Alltagsdrogen wie Nikotin und Alkohol – längst probierenswert, wenn nicht selbstverständlich. Es findet sich im Sekretariat wie im Management, bei Naturwissenschaftlern ebenso wie in Symphonie-Orchestern. (Vgl. Szentpétry, Veronika: Die gedopte Elite.- In: Spiegel Online 28.06.2008, Vitzthum, Thomas: Jetzt hat auch die Klassik ein Drogenproblem.- In: Welt Online Kultur. 29.05.2008.) Psychostimulanzien wie Ritalin - ein Medikament, das sonst gegen ADHS verschrieben wird - oder Mittel gegen Demenz sollen das Denkvermögen verbessern, Antidepressiva und Beta-Blocker beruhigen, Ängste beschwichtigen und das Wohlbefinden steigern. Dabei werden die erhofften Effekte häufig überschätzt, die Risiken des Medikamentenmissbrauchs nicht hinreichend berücksichtigt. Ungewollte Nebenwirkungen können eine Steigerung der Fehlerhäufigkeit, (vgl. DAK-Gesundheitsreport 2009, S. 46, 48) aber auch gesundheitliche Auswirkungen sein. Schließlich wurden die Medikamente für Menschen mit psychischen Störungen entwickelt. Untersuchungen zu ihrer Langzeitwirkung auf Gesunde liegen noch nicht vor. (Vgl. 800.000 Deutsche dopen sich für den Job.- In: Spiegel Online. 13.02.2009.)

Der Versuch mitzuhalten, zu zeigen, was man kann oder einfach nur zu funktionieren, die Grenzen zwischen selbstgemachtem und ohnmächtig empfundenem Stress sind oftmals fließend, die Folgen häufig gravierend. Gesundheitliche Probleme können sich in Schlafstörungen anmelden. Existenzängste und Konflikte am Arbeitsplatz sind eine wichtige Ursache bei ihrer Entstehung (Vgl. DAK-Gesundheitsreport 2010, S. 83.) - und mehr als eine Millionen Menschen sind in Deutschland von Schlaf- und Beruhigungsmitteln abhängig. (Vgl. DAK-Gesundheitsreport 2009, S. 89.) Jeder dritte Berufstätige klagt laut Gesundheitsmonitor der Bertelsmann-Stiftung über psychische Belastungen, jeder fünfte geht innerhalb eines Jahres wegen psychischer Probleme zum Arzt. (Vgl. Ein Drittel aller Erwerbstätigen klagt über psychische Belastungen. Aktuelle Ergebnisse aus dem Gesundheitsmonitor der Bertelsmann-Stiftung. Pressemitteilung. Bertelsmann-Stiftung. 12.11.2009.) Bereits seit den 1980er Jahren ist eine Zunahme psychischer Erkrankungen zu verzeichnen. Dieser Trend hat sich laut Bundespsychotherapeutenkammer (BPTK) „vor allem seit Mitte der 1990er Jahre noch einmal deutlich verstärkt“. (Vgl. Komplexe Abhängigkeiten machen psychisch krank – BPTK-Studie zu psychischen Belastungen in der modernen Arbeitswelt 2010, S. 3.) Die Zahl der



Krankschreibungen in diesem Bereich hat sich seit 1990 fast verdoppelt. Darin spiegeln sich zwar auch eine veränderte Wahrnehmung und differenziertere Diagnostik von psychischen Störungen. Doch unterstreicht eine Studie der Kammer die Bedeutung der Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. (Vgl. Pressemitteilung BPtK. 23.03.2010, S. 1, Komplexe Abhängigkeiten, S. 16-18.) Besonders gefährdet sind laut BPtK-Präsident Prof. Dr. Rainer Richter diejenigen, die hoch verdichteten Anforderungen sowie komplexen Abhängigkeiten ausgesetzt sind und erleben, dass sie mit ihren „Entscheidungen und Handlungen wenig oder nichts bewirk(en)“. Dies ist besonders in Dienstleistungsbranchen wie dem Sozial- und Gesundheitswesen, Call Centern oder öffentlichen Verwaltungen der Fall. (Vgl. Pressemitteilung BPtK. 23.03.2010, S. 1f.).

Das größte Erkrankungsrisiko haben jedoch die, die ihre Arbeit verloren haben. Bei ihnen treten psychische Störungen drei- bis viermal häufiger auf als bei Beschäftigten. (Vgl. Komplexe Abhängigkeiten, S. 10.) Dies mag seinen Niederschlag auch schon bei Erwerbstätigen mit nur befristeten Arbeitsverträgen finden. Laut Gesundheitsmonitor klagt in dieser Gruppe bereits jeder zweite über psychische Belastungen. (Vgl. Pressemeldung. Bertelsmann-Stiftung. 12.11.2009.) Nach der Häufigkeit führen Depressionen vor Anpassungsstörungen die Statistik an. (Vgl. Komplexe Abhängigkeiten, S. 6.) Dabei werden gerade Depressionen nach BPtK-Präsident Richter „immer noch zu häufig zu spät oder gar nicht erkannt“. Und auch mancher Patient lässt sich lieber wegen eines Burn-outs als wegen einer Depression behandeln. (Vgl. Pressemitteilung BPtK. 23.03.2010, S. 2f.) Die Grenzen mögen im Einzelfall fließend sein, der Sprachgebrauch verweist zugleich auf Selbstanspruch und vermeintliche oder tatsächliche äußere Erwartungshaltungen. Ausgebrannt darf man in einer Leistungsgesellschaft schon mal sein. Aber krank? Viele gehen trotzdem zur Arbeit. Schon allein aus Angst um ihren Job. Selbst die Mitarbeiter von Personalabteilungen zeigen diesen Präsentismus. (Vgl. HR-Manager sind schlechte Vorbilder.- In: managerseminare. short cuts. Heft 144. März 2010, S. 8.)

3. Coaching: noch keine Normalität, aber für fast alle hilfreich

In unserer Berufs- und Lebenswelt vollzieht sich schleichend ein tiefgreifender Wandel, der übermittelte Vorstellungen von Planbarkeit, Überschaubarkeit, Sicherheit und Verlässlichkeit der Eltern- und Großeltern-Generation der heute Berufstätigen mehr und mehr in Frage stellt. Er bietet viele neue individuelle Chancen, birgt aber auch viele Risiken. Und beides ist nicht immer gleich verteilt. Immer häufigere Veränderungs- und Anpassungsprozesse, erhöhte Leistungs- und Qualifikationsanforderungen, begrenztere Aufstiegschancen, erhöhte Konkurrenz und größere Arbeitsplatzunsicherheit werden inzwischen von vielen Erwerbstätigen als Dauerstress wahrgenommen. Dieser wird durch die Auflösung traditioneller Lebensformen, durch Individualisierung und Vereinzelung, das Aufbrechen herkömmlicher Rollen-Konzepte und Wertvorstellungen noch verstärkt. Oftmals sind Gesprächspartner nicht erreichbar oder nicht vorhanden, nicht für anstehende Fragen geeignet oder selbst überfordert. Darf man ein Problem haben? Mit wem kann man darüber sprechen? Oder über die eigenen Karriere-Wünsche? Professioneller Hilfe in Berufs- und Lebensfragen kommt vor diesem Hintergrund eine immer größere Bedeutung zu.



Ein Großteil der Bevölkerung - 80 Prozent und mehr - der Schüler, Auszubildenden, Studenten, Berufstätigen, Arbeitsuchenden oder Ruheständler könnte von einem Coaching profitieren: in einzelnen Problem- und Krisensituationen, zum Stressmanagement, Balance-Finden, Down-Sizing oder Empowerment, zur Ideenfindung, Sinn-Findung oder Visionsbildung, zur Abklärung, Neu-Orientierung oder Entscheidungsfindung, zur Problemlösung, Prävention oder Begleitung in schwierigen Situationen. (Vgl. Juchniewicz, Bernhard und Ludger Brüning: Coaching – Yes you can! Der Zukunft Deine Chance geben! Fachartikel. European Coaching Association (ECA). 02/2009, S. 2.) Doch viele wissen noch gar nicht, dass es Coachings überhaupt gibt. Und bei denen, die es wissen, herrscht häufig noch Unklarheit über Möglichkeiten und Inhalt von Coachings. Einerseits ist der Begriff im Deutschen nicht eindeutig definiert und wird in einem weiteren Sinn für alle möglichen Beratungsinhalte und -formen verwendet. So gibt es ein Einrichtungs-Coaching wie ein Entrümpelungs-Coaching, Coaching mit Tarot-Karten oder Feuerlauf. Andererseits stammen zahlreiche Methoden, die im Coaching verwendet werden aus therapeutischen Kontexten. Sie haben sich also zunächst bei besonders belasteten Menschen bewährt und wurden dann auf alltäglichere Situationen übertragen. Von daher können Übergänge zwischen Coaching und Therapie fließend sein und wird Coaching zum Teil als das „schönere“, unverfänglichere Wort synonym für Therapie verwandt, ähnlich wie Burn-out für Depression. Da auch in einem engeren Sinn Coachings von Trainern, Pädagogen, Sozialarbeitern, Psychologen und Psychotherapeuten unterschiedlicher Schulen explizit oder implizit angeboten und durchgeführt werden, resultieren hieraus wieder unterschiedliche Auffassungen, die Rahmenbedingungen, Inhalte, Dauer und Nachhaltigkeitsfrage von Coaching betreffen. (Vgl. auch Jumpertz, Sylvia: Wie kurz darf Coaching sein? Lebenshilfe im Minutentakt.- In: manageseminare. Heft 144. März 2010, S. 48 – 55.) Dies ist für Betroffene, für Rat- und Hilfesuchende oftmals ein undurchschaubares Wirrwarr und Ärgernis und kann darüber hinaus auch die öffentliche Wahrnehmung und Seriösität des sich erst etablierenden Berufsstandes diskreditieren. Was ist möglich? Was noch vertretbar? Welche methodischen Alternativen gibt es? Wann sollte weitere Fachkompetenz hinzugezogen werden? Wo werden Grenzen überschritten? Wann handelt es sich um Missbrauch von Coaching-Situationen? Wie verhalte ich mich in Notsituationen? Wie bei akuten psychischen Krisen? Wie kann oder wann muss psycho-therapeutische Hilfe hinzugezogen werden? Berufständische Orientierungen, ethische Rahmen und professionelle Beratung sind hier unabdingbar, sowohl für die Coachees als auch für die Coaches. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund hat die namentlich von der European Coaching Association (ECA) seit fast zwei Jahrzehnten betriebene Professionalisierungsarbeit weit über die Grenzen Mitteleuropas hinaus grundlegende Bedeutung für die Entwicklung eines professionellen Berufsbildes.

4. Literatur

Komplexe Abhängigkeiten machen psychisch krank – BPtK-Studie zu psychischen Belastungen in der modernen Arbeitswelt [2010].
Komplexe Abhängigkeiten machen psychisch krank. BPtK Studie zu psychischen Belastungen in der modernen Arbeitswelt. Pressemitteilung. BPtK. 23.03.2010.
Asgodom, Sabine: Editorial.- In: Coaching heute. 11/2009, S. 2.



DAK-Gesundheitsreport 2009. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Schwerpunktthema Doping am Arbeitsplatz.
DAK-Gesundheitsreport 2010.
800.000 Deutsche „dopen“ sich regelmäßig für den Job.- In: aerzteblatt.de 12.02.2009.
800.000 Deutsche dopen sich für den Job.- In: Spiegel Online. 13.02.2009.
Nur jeder siebte Deutsche mag seinen Job noch.- In: Welt Online Wirtschaft. 26.06.2008.
Die meisten Deutschen sind vom Job genervt.- In: Welt Online Wirtschaft. 08.05.2008.
Ein Drittel aller Erwerbstätigen klagt über psychische Belastungen. Aktuelle Ergebnisse aus dem Gesundheitsmonitor der Bertelsmann-Stiftung. Pressemeldung. Bertelsmann-Stiftung. 12.11.2009.
Dunkel, Monika: Telekom führt Frauenquote ein. Financial Times Deutschland. 15.03.2010.
Feldrapp, Margota und Miriam Hollstein: Abitur nach zwölf Jahren wenig beliebt. Berliner Morgenpost. 01.04.2010, S. 3.
Kaum weibliche Führungskräfte. Frankfurter Allgemeine Zeitung. 01.04.2010, S. 14.
Gotthold, Kathrin: Auch für Zeitverträge gibt es Regeln.- Welt kompakt. 29.03.2010, S. 23.
Holst, Elke und Anita Wiemer: Frauen in Spitzengremien großer Unternehmen weiterhin massiv unterrepräsentiert.- In: Wochenbericht. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) 4/2010. 27.01.2010, S. 2.
HR-Manager sind schlechte Vorbilder.- In: managerseminare. short cuts. Heft 144. März 2010, S. 8.
Ja, ich will! ... aber nicht heiraten.- In: Welt am Sonntag. Ostern 2010 (04.04.2010), S. 1.
Schlechte Jobwahl.- In: managerseminare. short cuts. Heft 144. März 2010, S. 6.
Juchniewicz, Bernhard und Ludger Brüning: Coaching – Yes you can! Der Zukunft Deine Chance geben! Fachartikel. European Coaching Association (ECA). 02/2009.
Jumpertz, Sylvia: Wie kurz darf Coaching sein? Lebenshilfe im Minutentakt.- In: managerseminare. Heft 144. März 2010, S. 48 – 55.
Schultz, Tanjev: Die Aufständischen.- In: Uni & Job. Süddeutsche Zeitung. 27.03.2010, S. 4.
Siems, Dorothea: Heiraten? Ja, bitte! Oder?.- In: Welt am Sonntag. 04.04.2010, S. 4.
Strategien gegen den Stress.- In: Karriere-Welt. 29.03.2010, S. 10.
Szentpétry, Veronika: Die gedopte Elite.- In: Spiegel Online 28.06.2008.
Vitzthum, Thomas: Jetzt hat auch die Klassik ein Drogenproblem.- In: Welt Online Kultur. 29.05.2008.
„Wir brauchen einen klaren Fahrplan und Sanktionen.“ Sechs Fragen an Elke Holst. – In: Wochenbericht. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) 4/2010. 27.01.2010, S. 3.
Zander, Henning: Auch Chefs können unter Mobbing leiden.- In: Welt Online Finanzen. 28.05.2008.

Kurz-Vita des Autors:

Dr. Ludger Brüning - ECA Vice President - European Coaching Association



ECA Business und Management Coach und Consultant - studierte Geisteswissenschaften an der Universität Münster und der University of Georgia. Seit 1987 ist er in der Erwachsenenbildung tätig, seit 2002 als Coach & Trainer für Fach- und Führungskräfte. Er ist systemischer, energetischer & EMDR Coach und NLP-Trainer und verfügt über zahlreiche Zusatzqualifikationen. Seine Seminare, Einzeltrainings und Coachings führt er wahlweise in Deutsch oder Englisch durch. Seine Schwerpunkte im



Coaching sind insbesondere Fragen der (beruflichen) Neu-Orientierung, Visionsbildung, Entscheidungsfindung, Empowerment, Stressmanagement, die Bewältigung schwieriger Situationen und Work-Life-Balance.

Weitere Infos zur Person Dr. Ludger Brüning:

<http://www.european-coaching-association.de/view/ecaFrmShowCoach.html?q=b43c4064-6afe-4ec5-8876-c181579140ce>