

Ein Wohnzimmer für die Angst

Der Besuch bei einem Coach, das war früher etwas für Schwächlinge, für Führungskräfte aber ein Tabu. Das hat sich geändert. Heute sind die Psychologen oft die einzigen Berater, denen die Mächtigen noch vertrauen. Ein Bericht aus einer einsamen Welt

Von Sebastian Beck

München – Es ist erst ein paar Jahre her, da galt die Jahnstraße im oberbayerischen Krialling und im Siedlungsgebiet noch als peinliche Adresse. Vorstandschefs ließen sich lieber ein paar hundert Meter entfernt davon absetzen und gingen zu Fuß bis zur U-Bahnstation Döppelhaushälfte. Nicht einmal ihre Chauffeure sollten mitbekommen, welches Ziel der Chef zu ansteuerte: das Zentrum für Coaching des Psychotherapeuten Klaus Eidenschkink. Eine Anlaufstelle für vermeintliche Schwächlinge und Weicheier, wo für den Notfall im Besprechungszimmer Taschentücher bereitliegen. Einem Termin in Krialling hielten die Entscheider so geheim wie den Besuch in einer Rotlicht-Bar.

Inzwischen reden Klienten von Eidenschkink auch in ihren Unternehmen offen darüber, dass sie seine Dienste in Anspruch genommen haben. Mitunter greifen sie sogar auf ein ganzes Team freiberuflicher Coaches zurück. Wie jener Vorstand einer Münchner Bank: „Jede Führungskraft sollte sich regelmäßig in Frage stellen“, sagt er. „Da hilft ein externer Blick ganz immens.“ Er verwendet auch seinen Bereichsleiter Coaching, etwa dann, wenn neue Arbeitsgruppen gebildet werden und einstmals Rivale plötzlich kooperieren müssen. Oder als die Dreierspitze der Bank auf eine Doppelspitze reduziert wurde: Zusammen mit einem Coach arbeitete das neue Duo die Konflikte durch. In seinem Haus, sagt der Banker, gehe man damit offensiv um: Schließlich sei doch jeder verbesserungsfähig, er selbst eingeschlossen.

„Coaching ist nicht nur so schamgesetzt“, hat Eidenschkink beobachtet. „In Großbetrieben ist es sogar eine Auszeichnung.“ Tatsächlich hat Coaching in den vergangenen zehn Jahren in München einen Boom erlebt. Mit seiner ursprünglichen Bedeutung als Spezialform der beruflichen Beratung hat der Begriff inzwischen aber nicht mehr nur den Bereich des Coaching für mehr Charisma, für Wellness und Spiritualität im Beruf. Coaches missionieren als selbsternannte „Ritter des Lichts“ in der Firmenwelt, andere



„Die Klienten erschrecken, wenn sie mitkriegen, wer sie eigentlich sind“, sagt ein Psychologe.

Foto: plainpicture/PhotoAlto

nager an jemanden wie Eidenschkink wenden. Denn er versteht sich nicht als Motivationstrainer, der seine Klienten noch weiter antreibt oder deren Ängste beruhigt. Als klassischer Business-Coach arbeitet Eidenschkink mit aufdeckenden Methoden aus der Psychotherapie – und dazu gehört, dass er seinen Kunden unbequeme Einsichten zumutet. Das fängt schon in der ersten Stunde an. In 95 Prozent der Fälle kommen die Klienten mit einem problematischen Auftrag, sagt Eidenschkink: „Die Leute wollen erfolgreich werden.“ Aber was soll daran bitte falsch sein?

Als Coach stellt er die Frage anders: Welchen Stellenwert hat der Beruf? Und warum ist er für manche Menschen wichtiger als alles andere? Mit Wünschen kann mehr Größe und Bedeutung, sagt Eidenschkink, überdecken Manager die dunklen Seiten ihrer Persönlichkeit. In vielen Coachings werde er mit „völlig isolierten, einsamen seelischen Welten“ konfrontiert. „Die Klienten erschrecken, wenn sie mitkriegen, wer sie eigentlich sind.“ Der bekannte Münchner Psychoanalytiker und Coach Wolfgang Schmidbauer formuliert es so: „Die Leute kommen mit ihren Emotionen und ihrem primitiven Perfektionismus nicht zu recht.“ Doch hinter dem Perfektionismus, dem krampfhaften Versuch, Fehler zu vermeiden, stecke letztlich Angst. Ein uberaus verbreitetes Phänomen sei das, sagt Schmidbauer. „Wir leben in einer Angstkultur.“

Ähnliche Erfahrungen hat auch Christopher Rauen gemacht, ein Psychologe und Coach aus Osanbrück. Rauen gibt nicht nur ein Fachmagazin heraus, sondern betreibt daneben eine umfangreiche Beratungspraxis mit mehreren Beratern und Coaches, womit er sich eine herausragende Stellung auf dem Markt erworben hat. Rauen ist mit dem Seelenheil nicht zufrieden. „Wir leben in einer schiefen Welt“, sagt er. „Wir haben in unseren Einzelgesprächen mitunter hört und sieht, ist mehr als tröstlos.“ Das

Grundmerkmal, das sich viele teilen, ist die Einsamkeit, sagt Rauen über seine Klienten in Spitzenfunktionen. „Sie müssen vorsichtig sein, wenn sie noch trauen können.“ In den vergangenen Jahren ist nach seiner Einschätzung der Druck auf Entscheidungsträger immer brutaler geworden – mit der Folge, dass menschliche Maßstäbe verlorengingen: Gefragt ist jetzt die totale Verfügbarkeit, und zwar branchenübergreifend. „Es gibt Chefs, die morgens um sechs ihren Mitarbeitern Mails schicken oder sie nachts einfach aus dem Bett klingeln. Es ist anscheinend alles erlaubt, was geht.“

Ein solches Führungsverständnis, sagt Rauen, ziehe keine „durchschnittlichen Normmenschen“ an, sondern Leute, die sich zu Tode arbeiten wollen.“ Man-

grer nutzten ihre Position dazu, um ihr „tieferliegendes Gefühl der Minderwertigkeit zu kompensieren.“

Genau das ist das Grundleid, mit dem er und seine Kollegen es im Coaching zu tun haben: Häufig sind es narzisstische Selbstdarsteller, die es auf der Karriereleiter ganz nach oben schaffen. Aus ihnen werden charismatische Chefs, die hohe Risiken eingehen oder ihre Mitarbeiter abwerten, um ihr fragiles Selbstwertgefühl zu stärken. Früher oder später stürzen sie über diese Schwäche. „Manager, die gelernt haben, sich durchzusetzen, bräuchten ganz oben eigentlich die Fähigkeit zur Zusammenarbeit“, sagt Eidenschkink. Doch daran mangelt es. Prominente Beispiele für solche Einzelgänger gibt es

mehr als genug: Der frühere Vorstandschef der amerikanischen Bank Lehman Brothers, Richard „Dick“ Fuld, war so ein Machtmensch, der nur noch Speichel-lecker um sich herum duftete. Sein Geschäftsgesahren gleich einer Form der Kriegsführung – bis das Bankhaus kollabierte und die Weltwirtschaft mit sich riss. Es war der Beginn der weltweiten Finanzkrise. Oder der frühere Porsche-Chef Wendelin Wiedeking, ein Medienstar, der auf andere Automanager mit Herablassung blickte und sich schließlich mit der Übernahme von Volkswagen verzockte. Der Augsburger Bischof Walter Mixa galt als Fachmann für pompöse Inszenierungen und Rechtfertigungen, denn er von seiner Schattenseite aus, wenn er Prominente tadelte. Mixa ging höchst-

oft sind es narzisstische Einzelgänger, die es ganz nach oben schaffen.

schleppen ihre Kunden auf Luxusreisen ins Ausland oder zum Golfen, wo sie binnen einer Woche auf irgendeine ganzheitliche Weise in Erfolgsmenschen verwandelt werden sollen.

Eine regelrechte Industrie hat sich an vernichete Manager angeheftet wie Putzerfische an den Wald. Schließlich gibt es hier viel Geld zu verdienen: Stundensätze von 400 Euro und darüber sind möglich. Wer länger an sich arbeiten will, der wird leicht 10 000 Euro los. In kaum einer anderen Branche inbehalten sich neben seriösen und halbseriösen Anbietern so viele Apaten und Hochstapler herum wie in der Coachingzene: Sie versprechen beruflichen Aufstieg, die Heilung von Versagensängsten, die Befreiung vom Gefühl der Leere, das hinter der Fassade von Vorstandsetagen lauert.

So unüberschaubar die Zahl der Methoden und Verfahren im Coaching sein mag – die wachsende Nachfrage belegt zweierlei: Zum einen gehen Führungskräfte pragmatischer mit ihren Stärken und Schwächen um. Zum anderen ist die Verunsicherung am Arbeitsplatz ebenso zugenommen wie die Glücksvorstellung, die mit dem beruflichen Aufstieg verbunden ist. Nur ein Coaching scheint dem Leben Sinn zu verleihen. Gerät sie ins Stocken, sind Konflikte am Arbeitsplatz unlösbar oder pendelt sich der Blütdruck dauerhaft im roten Bereich. Wer ein Experte helfen. Das kann zunächst äußerst schmerzhaft sein – jedenfalls dann, wenn sich Ma-

Schweigen ist Pflicht

Die berühmte Couch des Psychoanalytikers Sigmund Freud – hier eine Nachbildung. Foto: dapd

wiegend sind. So sehr sich die Arbeitsweise unterscheiden, es gibt dennoch ein paar etablierte Grundstandards im Coaching: Dazu gehört die Schweigepflicht. Außerdem sollen Coaches selbst einer regelmäßigen Supervision unterziehen, also ihre Fälle von Kollegen begutachten lassen.

Ein Coach wird seinem Klienten zwar unannehme Erfahrungen zumuten, ihm jedoch niemals seine Sichtwei-

sen aufräubern oder Handlungsanweisungen geben. Denn dadurch unterscheidet Coaching sich grundsätzlich von Training oder Beratung: Der Klient soll seinen eigenen Weg finden, der Coach gibt lediglich eine Hilfestellung.

Die Abgrenzung zwischen Psychotherapie und Coaching ist fließend, viele Coaches sind zugleich auch Psychotherapeuten. Entsprechend werden häufig Methoden beidseitig angewandt: Rollenspiele, Imaginationsübungen oder Übungen zur Körperwahrnehmung. Gerade für konfliktgeladene Manager bringen diese Methoden völlig neue Erlebnisse.

Weil Coaching ein wachsender und zudem lukrativer Markt ist, bieten immer mehr private Akademien Fortbildungen an, allein in Deutschland sind es schätzungsweise 300. Das Angebot reicht von Schnellkursen bis zu zweijährigen Ausbildungen. Für Schüler entstehen dabei leicht Kosten in fünfstelliger Höhe. Die Unterscheidung zwischen seriösen Instituten und solchen, denen es nur um Profit geht, ist nicht immer leicht. Seriöse Ausbilder sehen sich die Bewerber zunächst genau an und treffen ein Urteil. Coaches, die nicht jeder der sich als Coach berufen fühlt, ist dafür auch geeignet.

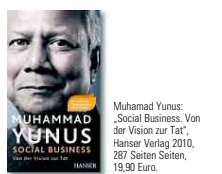
Auf Bundesebene haben sich Coaches in mehreren Verbänden zusammengeschlossen. Zu den größten zählen der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) und der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT). Sie führen auch Listen mit Coaches, die von ihnen zertifiziert wurden. *bas*

So viel Glück für so wenig Geld

In einer Welt, in der Bankiers wieder wie Zocker vorkommen, wirkt Muhammad Yunus, der einem Friedensnobelpreis für die Gründung seines Grameen-Bank in Bangladesh bekam, wie der letzte Gerechte. Doch nicht Selbstbewusstheit, sondern die Idee der „Social Business“, sein Anspruch geht tiefer. Yunus sucht nach einem Kapitalismus, der „auf die Selbstlosigkeit der Menschen setzt“ und nach einem Unternehmensmodell, der nicht nur die Armut ein für alle Mal beseitigt, sondern auch noch viele andere Probleme wie Hunger, Obdachlosigkeit und Umweltverschmutzung lösen kann. Es wäre ein Leichtes, Yunus nun als „latterer Schneiderlein“ abzukanzeln, der im wilden Wahn nicht nur sieben, sondern alle Probleme der Welt in einem Streich erledigen will. Doch das wäre falsch, denn Yunus hat bereits gezeigt, wie sich das Leben von Millionen Menschen zum Besseren wenden lässt. Das kam so: In den 70er Jahren herrschte in Bangladesh bittere Not, und Hochschul-lehrer Yunus litt mit seinen Nachbarn: Eine Frau hätte sich von einem Geldverleiher sieben US-Cent geliehen, um Bambus zu kaufen und Stühle herzustellen. Nicht nur musste sie dafür Prozent Zinsen in der Woche bezahlen, sondern dem Geldhai auch noch ihr Brot abliefern. Über das Darlehen war sie zur

Leibeiigen geworden; in ihrem Dorf hatten sich so 42 Menschen für 27 Dollar zu Sklaven gemacht. Yunus gab ihnen das Kapital, um sich freizukaufen und hatte ein Aha-Erlebnis: So viel Glück gibt es für so wenig!

Da keine Bank den Armen Kredit geben wollte, gründete Yunus selbst eine. Heute verleiht seine Grameen-Bank 100 Millionen Dollar im Monat vor allem an Frauen ohne Sicherheiten, die Rückzahlungquote liegt bei 98 Prozent. Yunus hat bewiesen, dass Menschen sich mit großer Kreativität selber helfen, wenn sie nur eine Chance dafür bekommen. Yunus’ Fazit: Armut ist nicht die Schuld der Armen, sie wird vielmehr „von dem System erzeugt, das wir errichtet, von den Institutionen, die wir geschaffen, von den Konzepten, die wir formuliert haben.“ Yunus belässt es nicht bei dieser Erkenntnis, sondern entwickelt eine Architektur für ein neues kapitalistisches System. Der wesentliche Fehler in herkömmlichen ist seiner Meinung nach das eindimensionale Menschenbild, der neben selbstsüchtigen auch altruistischen Impulse folgt. Dann könnte das „Social Business“ entstehen, das ihm vorschwebt, bestehend aus „nicht defizitären Unternehmen, die kein Dividende abwerfen“, sondern Unternehmen von Leuten wie Warren Buffett oder Bill Gates und Geldern, die jetzt schon in karitative Projekte fließen. Tatsächlich ist es Yunus gelungen, einige Sozialunternehmen ins Leben zu rufen: Eine Kooperation mit dem Lebensmittelkonzern Danone versorgt arme Kinder mit bezahlbarem Joghurt, eine andere mit BASF investiert in Malaria-Prävention, eine dritte mit dem Otto-Versand baut gerade eine Fabrik für Bekleidung. In diesen dunklen Zeiten macht es Freude, sich auf Yunus’ Vision einzulassen. Was, wenn es wirklich eine funktionierende Alternative gäbe zum profitorientierten Big Business? Da die globale Weltwirtschaft so viele Millionen Menschen im Stich ließ, ist es an der Zeit, über neue Wege nachzudenken. Yunus tut das höchst leisenwärtig, ideologiefrei und auf dem Boden des Kapitalismus. Der verliert dabei die Fratze der Gier und sieht wieder aus wie ein Mittel, das von Menschen seine Werte garantiert kann. *Barbara Bierach*



Muhammad Yunus: „Social Business. Von der Vision zur Tat“, Hanser Verlag 2010, 227 Seiten, 19,90 Euro.

Wirtschaftsbücher

Dämon Dollar, unter Chinas Kommando

Eine bessere Reklame für sein Buch hätte sich der Autor nicht denken können. Dominique Strauss-Kahn, Chef des Internationalen Währungsfonds (IWF), warnt vor einem Währungskrieg, korrigiert seine Wortwahl ein wenig spätlich als militärisch. Auch der Journalist Daniel Eckert pflegt die Militärmetapher, um seine Thesen zu überspitzen, nennt sich selbst ironisch einen Währungskriegsreporter. Seine Thesen sind nicht aus der Luft gegriffen: China wird im 21. Jahrhundert die USA als Supermacht ablösen, als Waffe benutzt Peking seine Währung Yuan. Der Staat hat der Kriegstechnik der Amerikaner einiges abgesehen. Die nämlich überschweben seit langem die Welt mit dämonischen Dollars und sorgen auf diese Weise für einen schleichenden Auf- und Abstieg ganzer Nationen. Als Beispiel wird Japan angeführt, dessen Ökonomie durch die dämonischen Dollars erst absurd aufgebläht und dann zerstört worden sei. Das Wort dämonisch soll Gutes wie Böses symbolisieren, aber auch den Kontrollverlust.

Die USA sind nach dem Thesen gerade dabei, sich selbst zu zerstören. Mit gigantischen Schulden und dem Einsatz der Notendrucke habe sich Amerika von einem freihändlerischen Kapitalismus verabschiedet, alle Risiken sozialisiert. Dem

chinesischen Yuan sei eine Karriere vorzeichnet wie dem Greenback vor hundert Jahren. Als Finanzier amerikanischer Defizite habe Peking bereits eine Machtposition, die kein amerikanischer Präsident ignorieren könne. Der Dollar stehe also beinahe unter dem Kommando von China. Die Gefahr eines Wirtschaftskriegs zwischen Amerika und China nehme eher zu als ab.

Der Autor erhebt keinen wissenschaftlichen Anspruch, schreibt chronologisch und für Laien gut lesbar. Er wählt eine plakative Sprache, teils kriegerisch (finanzielle Atombombe), teils kriegsähnlich (Gentleman-Spekulation). Die Hobsbawm-Verweise aber können keinen Leser wirklich freuen. So sieht er das 1971 gestartete Experiment des Papiergeldes, also die Abkehr vom Goldstandard, nicht nur in die entscheidende Phase treten, sondern im Scheitern begriffen. Der aktuelle Schuldenfurch lässt sich nur auflösen

über den Staatsbankrott mehrerer Länder oder eine Hyperinflation, also einer Enteignung der Anleihebesitzer. Den Vermögenswerten rät er zur Flucht in Rohstoffe, Schwelienländer oder Unternehmen, die von beiden begünstigt sind.

Der Euro kommt in diesem Buch auch vor, sogar ziemlich ausführlich, aber er kommt schlecht weg. Die Gemeinschaftswährung der Europäer leide an einer Erbkrankheit, dem deutsch-französischen Ringen um die Vorherrschaft auf dem Kontinent. Dabei kann Eckert von den aktuellen Ereignissen zehren, also der Eurokrise und den langwierigen Verhandlungen um den richtigen Ausweg aus der europäischen Krise.

Ihm erschert der Euro als ein Surrogat der Idee Europa, die Zukunft des europäischen Geldes liege im Dunkeln. Die Deutschen müssten sich darauf einstellen, künftig eine stabile Währung mit einer Steuer zu erkaufen. Wenn nichts gesehe, stehe der Euro über kurz oder lang zur Disposition. Sympathie lässt der Autor für einen Austritt Deutschlands aus der Währungsunion erkennen. Dazu passt ein wehmütiger Rückblick auf die Zeiten der D-Mark, einer Währung von angeblich eigener Klasse. Einheitskanzler Helmut Kohl wird als ein Mann ohne ökonomischen Sachverstand dargestellt, der die D-Mark bewusst zu Grabgrube trug, auch um die als lästig empfundene Bundesbank zu disziplinieren. Die Franzosen hätten nur eines im Sinn gehabt, nämlich die deutsche Währungsfestigung zu schließen. *Helga Eneicke*



Daniel D. Eckert: „Weltkrieg der Währungen“, FinanzBuch Verlag München 2010, 272 Seiten, 19,95 Euro.