



WENN ARBEIT ERSCHÖPFT: WIE COACHING HELFEN KANN

Ein praxisnaher Ansatz für nachhaltige Selbstregulation.

VON HANS-GEORG WILLMANN

Erschöpfung ist eines der häufigsten Themen, mit denen Klient:innen heute in meine Coachingpraxis kommen.¹ Manche sprechen von Dauerstress, andere von innerer Leere, wieder andere davon, einfach nicht mehr zu können. Viele funktionieren noch, aber nur noch gerade so. Die Leistungsfähigkeit sinkt, die Motivation bröckelt und die emotionale Belastbarkeit nimmt ab. Auffällig ist dabei, dass die meisten Menschen ihre Erschöpfung sehr gut

begründen können, mit „zu viel Arbeit, zu viel Verantwortung, zu viele Anforderungen und zu wenig Zeit.“ Im Coaching zeigt sich jedoch immer wieder, dass diese äußeren Belastungen selten das ganze Bild erklären. Erschöpfung entsteht nicht nur durch zu viel Arbeit. Sie entsteht meist durch ein komplexes Zusammenspiel aus Anforderungen, inneren Antreibern, Gewohnheiten im Umgang mit Energie und der Frage, wie gut das eigene Leben überhaupt noch zur eigenen Person passt.

Hier liegt die Chance von Coaching als einem zentralen Präventionsinstrument gegen Burn-out. Im Coaching entwickeln wir einen der wichtigsten *Future Skills* für eine Arbeitswelt, die sich rasant verändert: die Fähigkeit, uns selbst zu steuern (Selbststeuerung, Selbstregulation).

Wie Coaching helfen kann

Mein Coaching richtet sich primär auf die Funktionsfähigkeit, die Selbststeuerung und die Gestaltungskompetenz

¹ Stressreport der Techniker Krankenkasse 2025: <https://www.tk.de/presse/themen/praevention/gesundheitsstudien/stressreport-2025-2206714?tkcm=aaus>

der Klient:innen. Es ersetzt keine medizinische oder psychotherapeutische Behandlung. Besonders wichtig ist mir die sorgfältige Abklärung, inwieweit klinisch relevante depressive Symptome vorliegen, bereits eine ausgeprägte Burn-out-Symptomatik besteht oder körperliche Ursachen abgeklärt werden müssen. Professionelle Weiterverweisung gehört für mich zur Verantwortung als Coach.

Im Coaching mit erschöpften Menschen verfolgen wir drei zentrale Ziele:

1. die Wiederherstellung funktionaler Selbstregulation,
2. die Veränderung dysfunktionaler Muster und
3. die Entwicklung nachhaltiger Lebensgestaltung.

Kurzfristige Entlastung ist dabei notwendig, aber selten ausreichend. Hier beschreibe ich, wie mein strukturierter Coachingprozess bei Erschöpfung aussieht, welche Dynamiken typischerweise dahinterstehen und worauf wir als Coaches in der Praxis besonders achten sollten.

Warum „weniger Stress“ selten die Lösung ist

Viele erschöpfte Klient:innen kommen mit einer klaren Erwartung in die Coachingpraxis: *„Ich brauche Strategien, um mit meinem Stress besser klarzukommen.“* Was sie meist meinen, ist: Ich muss trotz unveränderter Belastung wieder funktionieren. Hier liegt eine zentrale Herausforderung, denn Erschöpfung ist häufig kein Problem mangelnder Belastbarkeit, sondern ein Problem nicht (mehr) funktionierender Selbstregulation.

Der Organismus schafft es nicht mehr, Energieeinsatz und Regeneration zu balancieren. Anforderungen werden dauerhaft über Kompensation bewältigt, nicht über Anpassung. Kurzfristig funktioniert das erstaunlich gut. Langfristig führt es jedoch fast zwangsläufig in eine Erschöpfungsspirale. Coaching wird dann wirksam, wenn es den Klient:innen gelingt,

nicht nur kurzfristig Stress zu reduzieren, sondern langfristig ihre Selbstregulation zu verbessern.

Vier Ebenen der Erschöpfung

In meiner Coachingpraxis habe ich ein mehrdimensionales Verständnis von Erschöpfung entwickelt. Dabei kombiniere ich das bekannte Stressmodell von Gert Kaluza mit dem Konzept der Belastungssteuerung aus der Sportpsychologie. Vier Ebenen spielen hier zusammen.

1. Die sichtbaren äußeren Anforderungen

Hier finden wir das, was Klient:innen zuerst benennen: Eine hohe Arbeitsdichte, Zeitdruck, Verantwortung, emotionale Belastung, Rollenkonflikte, dauernde Erreichbarkeit und Weiteres. Diese Faktoren sind relevant, aber sie erklären selten, warum manche Menschen bei vergleichbaren Anforderungen stabil bleiben und andere erschöpfen.

2. Die unsichtbaren inneren Antreiber

Unter der Oberfläche wirken oft starke innere Regeln, wie beispielsweise: „Ich darf keine Fehler machen“, „Ich darf andere nicht enttäuschen“, „Ich muss alles unter Kontrolle haben“, „Erst die Leistung, dann ich.“ Diese inneren Antreiber erhöhen den Energieeinsatz unabhängig von der objektiven Situation und können aus hoher Belastung chronische Überforderung machen. Viele Klient:innen merken erst im Coaching, wie stark sie von solchen inneren Denkmustern gesteuert werden.

3. Das Energiemanagement im Alltag

Ein dritter Bereich betrifft konkrete Verhaltensmuster: fehlende Pausen, unklare Grenzen, permanentes Reagieren statt Priorisieren, schlechte

Regenerationsqualität, kein bewusster Wechsel zwischen Anspannung und Entspannung. Viele Menschen haben nie gelernt, Energie aktiv zu steuern. Sie arbeiten, bis sie nicht mehr können, und versuchen dann, sich irgendwie zu erholen. Doch das reicht auf Dauer nicht.

4. Der tiefere Sinn und die Passung

Ein besonders kraftvoller Faktor ist die Frage, inwieweit das eigene Leben eigentlich noch zur eigenen Person passt. Wenn wir unsere Werte, also das, was uns besonders wichtig ist, dauerhaft verletzen, wenn wir uns nicht (mehr) mit unseren Aufgaben identifizieren und uns selbst chronisch übergehen, kann uns das tiefgreifend erschöpfen, ganz unabhängig von der Arbeitsmenge. Hier berühren wir im Coaching oft strukturelle Fragen der Motive und Werte, der Arbeits- und Lebensgestaltung.

Fünf Phasen im Coachingprozess

Im Coaching folgen wir einem strukturierten Prozess, der Klient:innen Orientierung gibt und ihnen ermöglicht, ihre Selbststeuerungsfähigkeit zu entwickeln.

Phase 1: Stabilisieren und Orientierung schaffen

Viele erschöpfte Menschen sind innerlich dauerhaft angespannt. Aufmerksamkeit, Konzentration und Reflexionsfähigkeit sind reduziert. Deshalb ist es wichtig, nicht sofort verändern zu wollen, sondern erst einmal zu akzeptieren und zu verstehen. Die zentralen Ziele dieser Phase sind, die äußeren Belastungen differenziert zu erfassen, den Energieverlauf sichtbar zu machen, Stresssignale zu erkennen und die Selbstwahrnehmung zu stärken. Dabei unterstützen einfache Visualisierungen, die zum Beispiel Energiekurven über den Tag, typische Belastungsspitzen und körperliche Warnsignale sichtbar machen. Wenn Klient:innen dabei Muster erkennen, wirkt das oft bereits entlastend.

■ ARBEIT ANDERS DENKEN

Phase 2: Die Logik der Erschöpfung verstehen

Hier verschieben wir den Fokus von Symptomen zu Denk- und Verhaltensmustern. Typische Coachingfragen sind hier: „Was treibt Sie an, obwohl Sie müde sind?“, „Was befürchten Sie, wenn Sie weniger leisten?“, „Wo übergehen Sie regelmäßig eigene Grenzen?“, „Wofür ist Ihr Funktionieren eigentlich eine Lösung?“ usf. In dieser Phase wird Erschöpfung als sinnvolles Ergebnis bestimmter Muster verständlich und nicht als persönliches Versagen. Das verändert die Selbstwahrnehmung grundlegend.

Phase 3: Regulieren lernen

Dann kommt die eigentliche Kernaufgabe nachhaltiger Veränderung durch Coaching, indem Klient:innen zwei Dinge lernen: (1) übertriebenes, situativ unpassendes Ausleben innerer Antreiber zu verändern, um frei zu wählen, ob und warum sie etwas tun. Und (2) Belastung nicht nur zu reduzieren, sondern aktiv zu steuern. In dieser Phase entwickeln wir unter anderem alternative, hilfreiche Gedanken und Sätze, die innere Antreibergedanken ersetzen. Außerdem erarbeiten wir Selbstmanagementtechniken, mit denen es leichter gelingt zu priorisieren, bewusst zu regenerieren, sich selbst emotional zu regulieren und Grenzen zu setzen.

Phase 4: Neue Muster stabilisieren

Veränderte Denk- und Verhaltensmuster sind anfangs wenig stabil, da die alten Gewohnheiten stark automatisiert sind. Deshalb geht es hier um die Integration der Veränderungen in den Alltag, damit sich neue Routinen stabilisieren. Klient:innen probieren sich im Alltag aus, im Coaching reflektieren wir die Wirkung und normalisieren eventuelle Rückfälle. Viele erleben sich dabei zum ersten Mal seit längerer Zeit wieder selbst wirksam (Selbstwirksamkeitserfahrung) und fühlen sich nicht mehr machtlos.

Phase 5: Neuorientierung ermöglichen

Wenn Menschen ihre Erschöpfungsmuster verstehen, tauchen manchmal tiefere Fragen auf, etwa: „Wie möchte ich eigentlich leben?“, „Was ist mir wirklich wichtig?“, „Welche Rolle soll Arbeit in meinem Leben spielen?“ Hier kann Coaching zu einem Raum für eine grundlegendere Lebensklärung werden. Dann wird Erschöpfung zum Wendepunkt.

Herausforderungen im Coaching

Die Arbeit mit erschöpften Menschen ist anspruchsvoll. Eine Dynamik begegnet uns fast immer: der Wunsch nach schnellen Lösungen. Viele Klient:innen möchten sofort funktionierende Strategien. Die Veränderung von Denk- und Verhaltensmustern braucht jedoch Zeit. Hier ist ein behutsames Vorgehen im Coaching wichtig, um nicht etwa in die Falle zu tappen, nur das Durchhalten zu verlängern, sondern die Person dabei zu unterstützen, sich anders und gesünder selbst zu steuern.

Wirksames Coaching bedeutet hier, dass wir das Tempo reduzieren statt erhöhen, *Funktionieren* nicht bewundern, Selbstmitgefühl fördern, Grenzen ernst nehmen und Veränderung nicht zusätzlich belastend machen. Als Coach steuere ich hier die Geschwindigkeit und Intensität des Prozesses besonders aufmerksam.



Zum Weiterlesen:

Hans-Georg Willmann
Erschöpft, aber nicht machtlos.
Wege zu mehr Energie und Lebensqualität.
Junfermann, Paderborn 2026.

Erschöpfung als Einladung zur Neuorganisation

Erschöpfung ist selten nur ein Problem von zu viel Belastung. Meist ist sie ein Signal dafür, dass Selbststeuerung, Lebensgestaltung oder innere Passung aus dem Gleichgewicht geraten sind. Hier kann Coaching seine Wirkung entfalten, indem wir unsere Klient:innen dabei unterstützen, das Steuer wieder in die Hand zu nehmen und die Richtung wieder selbst zu bestimmen. ■

LITERATUR

Kaluza, G. (2018): Stressbewältigung: Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung (4. Auflage). Berlin: Springer.



© privat

Hans-Georg Willmann,
Dipl.-Psychologe, Coach (BDP) und Autor. Er kennt beide Seiten des Schreibtischs – Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite.

Als Personaler bringt er viel Erfahrung in Personalauswahl, Coaching und Outplacement-Beratung mit. Als Karriereberater und Coach unterstützt er seit über 25 Jahren Menschen bei beruflichen Umbrüchen und Neuorientierung, Belastung und Stress – und dabei, Ziele erfolgreich umzusetzen. Seine Mission: Menschen weiterbringen. Der Freiburger lebt mit seiner Frau in Australien und arbeitet online: weltweit.

<https://willmann.coach>