

„Wille ist stärker als Vernunft“

Er coacht Topmanager und Spitzensportler, darunter Boris Herrmanns Team Malizia. Auch für Fahrtensegler hat Thomas Theurillat wertvolle Tipps

Thomas, du berätst Menschen, die eigentlich schon an der Spitze stehen. Warum ist Mentalcoaching heute so weit verbreitet? Zunächst mal muss ich sagen: Wir beraten nicht im klassischen Sinne. Wir wissen's nicht besser. Wir stellen Fragen. Wenn unsere Kunden ein Gegenüber haben und Zeit und gute Fragen, dann finden sie für sich selbst schon am besten raus, wie ihr weiterer Weg aussieht. Das vorab. Warum ist Coaching nun so wichtig? Je eiliger oder komplexer eine Aufgabenstellung ist, desto wichtiger ist es, selbst einen Plan zu haben. Mit Rückenwind und Passatsegel findet irgendwie jeder in die Karibik. Aber in einem sich schnell verändernden Umfeld ist es viel schwieriger, eine Strategie zu entwickeln. Das lässt sich auch auf so etwas vermeintlich Triviales wie den Urlaubstörn mit Freunden oder der Familie übertragen.

Jetzt denkt man ja von denjenigen, die am Steuer stehen – metaphorisch als Vorgesetzter eines Unternehmens oder konkret als Skipper an Bord –, dass sie schon wissen, was sie tun. Und vielleicht ist diese Vorstellung auch nötig, um keine Zweifel aufkommen zu lassen. Nur sind nicht immer alle ihren Aufgaben gewachsen ... Ich würde sogar noch weiter gehen: Wer alles im Griff hat, segelt vielleicht in der falschen Klasse. Gerade wenn man etwas Neues entdecken will, dann geht man bewusst auf eine Reise, für die es noch keine Seekarte gibt. Da geht es darum, diesen Mix zu finden: Haben wir es nicht nur gut und sicher genug hingekriegt, sondern auch so erfolgreich, wie wir uns das vorgestellt haben? Da reicht es nicht, wenn der Skipper simple Ansagen macht und sagt: „Ich weiß schon, wie's geht.“ Das ist ziemlich vorbei.

Du bist ja selbst Fahrtensegler, gehst auf teils anspruchsvolle Törns. Wie bereitest du dich darauf vor?

Ich bin wahrscheinlich aus meiner Zeit als Bergführer geprägt: Ich denke immer von



Bergführer, Segler, Coach

Der Deutschschweizer hat Arbeitspsychologie studiert und ist Gründer von OneDay. Zu den Kunden des internationalen Beratungsunternehmens zählen Politiker, Manager, Sportteams – und mehrere Hochsee-Segler

»Gerade wenn man etwas Neues entdecken will, dann geht man bewusst auf eine Reise, für die es noch keine Seekarte gibt«

hinten her. Also wenn ich mit der Familie in Kroatien segeln gehe, dann frag ich meine Frau und Kinder vorher: „Wenn wir in zehn Tagen wieder zurück sind, was wollen wir dann erzählen?“ Das ist ganz wichtig, bei allem: Ein Abenteuer startet mit einem Bild! Was steht am Schluss? Und dieses Bild sollte abgestimmt sein; es kann und sollte auch widersprüchliche Interessen reflektieren: Der eine will vielleicht einen entspannten Abend im Hafen haben, die andere jeden

Tag eine Stunde in Ruhe lesen, jemand anderes möglichst viele Meilen machen. Das muss man erst mal wissen. Nur wenn der Zweck klar ist, kann man es allen recht machen. Von hinten her zu denken befähigt uns erst dazu, eine Strategie zu finden. Übrigens fragen wir auch alle Athleten, die wir bei OneDay coachen: Was willst du nach der Regatta erzählen können? Was wird dich mal stolz machen? Und das Zweite, was ich sowohl Sportlern und Abenteurern als auch in Geschäftssituationen immer empfehle, ist: Verhalte dich stets so, dass deine Wahlmöglichkeiten zunehmen.

Das musst du erklären!

Wenn du in eine Sackgasse kommst, in der es nur noch in eine Richtung geht, auf einen Kurs, dann entsteht ganz viel Stress. Nimm an, du segelst rund Korsika, es zieht Mistral auf, und du musst irgendwie von der offenen Westküste auf die Ostseite wechseln. Da wird die ganze Crew quasi zu Gefangenen der Situation. Wenn du aber vorher schon Alternativen entwickelst, dann entsteht dieser Druck gar nicht erst. Dann läufst du nicht aus oder nur kurz für einen kleinen Schlag und chillst danach im Hafen. So entsteht Dürfen, sonst ist es ein Müssen. Das sehe ich oft bei Crews: Sie folgen stur einem Törnplan, der kaum Luft für unvorhergesehene Wetterentwicklungen oder andere Eventualitäten lässt. Dabei kann das eigentlich nur schiefgehen.

Wie kommt man da raus?

Ich denke, ganz wichtig ist, ob jetzt Spitzensport-Mannschaft oder Familie: Kann man darüber reden, wie man miteinander umgeht? Es gibt Fußballer, die können's nicht, obwohl sie in der Halbzeitpause zusammensitzen. Aber man sieht das auch in Familien, dass Menschen ganz zumachen. Für solche Fälle ist es hilfreich, ein paar Regeln abzusprechen. Also zum Beispiel: Der, der am wenigsten will, hat am meisten recht. Was heißt das? Wenn es jemand mulmig ➤



wird, weil das Boot Lage schiebt, dann bindet man einfach ein Reff ein. Fertig! Oder bei der Fahrt in den Urlaub: Wenn jemand eine Pause braucht, halten wir an. Wir diskutieren nicht, ob das nötig ist. Wir machen es einfach. Und wenn es trotzdem mal kracht, hilft oft schon, einfach Raum zu schaffen – auf dem Vorschiff, in der Koje. Oder man beherrscht Gesprächstechniken wie die vier Phasen der gewaltfreien Kommunikation, die kann ich sehr empfehlen. Das ist wie Knoten üben, das lohnt sich!

Kannst du das an einem Beispiel erklären? Das ist ganz simpel: Es geht darum, den Druck aus der Situation zu nehmen und Vorwürfe zu vermeiden. Die vier Phasen sind folgende:

- Was habe ich beobachtet?
- Was sind meine Emotionen?
- Was sind meine Bedürfnisse?
- Was ist meine Bitte?

Wenn man nur die Bitte formuliert, zum Beispiel „Halt die Klappe!“, oder nur seine Emotion, wie: „Ich hab Angst“, dann kann es für andere schwierig sein, das anzunehmen. Aber wenn ich sage: „Wir sind jetzt den ganzen Tag unterwegs, ich bin müde,

und es läuft dauernd laute Musik, ich brauch jetzt mal 'ne Pause“, dann können alle viel besser damit umgehen.

Im Hafen wird man oft unfreiwillig Zeuge regelrechter Ehe- oder Familiendramen. Gibt es den Risikofaktor Urlaubstörn? Klar bergen Törns ein Risiko, dass man sich auf die Nerven geht. Aber sie bieten auch Chancen, als Familie eine Heldengeschichte zu erleben. Ich hab letzten Sommer mit meiner Familie einen längeren Schlag gemacht, bei dem wir erst um ein Uhr nachts im Hafen waren. Und ich fand es supercool, wie meine Kinder das gepackt haben. So was erlebt man nicht auf kurzen Etappen.

Die Liste der Segler, mit denen du arbeitest, enthält viele Einhand-Skipper: Boris Herrmann, Simon Koster, Lisa Berger. Wie kommt das?

Wenn man als Crew unterwegs ist, hat man Probleme. Die kann man meist lösen. Wenn man allein auf See ist, dann hat man Dilemmata. Die kannst du nicht lösen, nur managen. Solosegler müssen navigieren, einem Frachter ausweichen, Wetterdaten runterladen, essen, schlafen, Segel reparieren und,

und, und ... Die können eigentlich nichts gut machen, nur gut genug – das fordert noch mal ganz anders. Da hilft Coaching extrem. Denn es geht um Selbstführung.

Geht es darum nicht immer?

Schon, aber es ist wirklich fundamental anders. Die 52 Super Series oder der America's Cup sind so konzipiert, dass Teilnehmer das beste Ziel in einer möglichst optimalen Umgebung erreichen. Da ist man nachts im Hotel, geht tagsüber hoch konzentriert auf See, ernährt sich ausgewogen. Einhandsegeln fällt eher in den Bereich Arbeits- und Militärpsychologie: Wie mache ich aus einer miserablen Situation noch das Beste? Ich hab Krämpfe, bin übermüdet, hab lange nichts Gescheites mehr gegessen ... Im Minitransat oder bei der Vendée Globe gewinnen die, die unter misslichen Umständen noch am ehesten klarkommen. Da ist ganz viel mentale Stärke gefragt: Du wachst morgens um drei auf, im feuchten Schlafsack, übermüdet, und merkst, dass der Wind nachlässt und du von der Genua auf den Code Zero wechseln musst. Wenn du dann noch deine Kräfte mobilisieren kannst, dann macht das den Unterschied. Und wenn du diesen Hunger behältst, über lange Zeit.

Bringen die Profis schon genug Motivation mit, sodass sie eher das Management ihrer Ressourcen lernen müssen, oder geht's darum, sie zu Kämpfern zu machen?

Wir helfen den Kunden, die zu sein, die sie sein möchten. Wir geben nichts vor. Wir helfen eher, den Druckpunkt vom Wettkampf in die Vorbereitung zu legen. Viele fordern sich im Training nicht genug. Man kann die Herausforderung aber schon vorab erleben, wie wir das von den Navy Seals kennen – da ist die Ausbildung im Zweifel schlimmer als die Realität später. Es geht darum, diesen

»Ein Abenteuer startet mit einem Bild! Was steht am Schluss? Es kann auch widersprüchliche Interessen reflektieren: Der eine will vielleicht einen entspannten Abend im Hafen haben, die andere jeden Tag eine Stunde in Ruhe lesen, jemand anderes möglichst viele Meilen machen«

»Wenn es nur noch in eine Richtung geht, dann entsteht ganz viel Stress. Nimm an, du segelst rund Korsika, es zieht Mistral auf, und du musst irgendwie von der offenen Westküste auf die Ostseite wechseln. Da wird die ganze Crew quasi zu Gefangenen der Situation«

Punkt zu antizipieren. Das gilt auch für Familiencrews auf Urlaubstörn. Da hilft es, sich zu fragen: Über was werden wir uns als Erstes streiten? Im Leistungsbereich geht es noch weiter: Worüber werde ich weinen? Wenn man das schon in die Vorbereitung bringt, kann man später viel souveräner damit umgehen. Man legt sich quasi selbst die Karten.

Ihr geht zur Vorbereitung sehr häufig mit den Klienten in die Berge, zum Wandern oder auf Skitouren. Auch mit den Seglern. Warum?

Wir suchen Lösungen für den Menschen, nicht nur für sein Gehirn. Der Mensch hat drei Systeme: Gedanken, Emotionen und die Willenskraft. Würden wir an einem Tisch sitzen, dann spräche ein Gehirn mit dem anderen. Würden wir beim Tanzen sprechen, dann wäre das viel emotionaler. Und wenn wir eine Woche nonstop segeln würden oder einen Marathon laufen, dann ginge es nur mit Willen. Das ist ganz wichtig! Viele glauben: Wenn ich etwas denken kann, dann kann ich es auch tun. Aber die Frage ist: Will ich es wirklich? Der Wille ist immer stärker als die Vernunft! Wenn wir mit Athleten also in die Natur gehen, dann haben sie viel besseren Zugang zu ihren Emotionen und ihrem Willen. Ganz wichtig ist: Erfolg ist immer eine Entscheidung! Die Entscheidung muss im Hirn wie im Herz passen. Sonst laufen wir nur den eigenen Erwartungen hinterher.

Es gibt jedes Jahr Hunderte Menschen, die zum ersten Mal über den Atlantik segeln, Dutzende, die erstmalig das Silverrudder oder Vegvisir Race segeln – Herausforderungen, vor denen wahrscheinlich jeder Zweite leichte Unsicherheit empfindet. Was würdest du denen unbedingt raten?

Drei Dinge: Etwas, das sehr hilft, ist, eine Swot-Analyse zu machen. Was sind unsere Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren? Das gilt es, gründlich zu analysieren. Das Zweite: Wie sieht ein guter Tag aus, nicht nur technisch, taktisch, sondern alles, die ganzen 24 Stunden? Und das auch üben.

Warum ist das so wichtig?

Es gibt zwei Tage im Jahr, an denen man nichts ändern kann. Welche sind das?

Eigentlich sollte ich ja die Fragen stellen ...

Also bitte, sag schon!

Gestern und morgen.

Das ist ein Instagram-Spruch!

Vielleicht, aber es ist elementar. Du kannst nicht den Sturm ändern, der dich in zwei Tagen erreicht. Du kannst aber jetzt was tun, heute. Du kannst Nudelsalat machen und die Sturmfock bereitlegen, kannst dich ausruhen, um fit zu sein. Wilfried Erdmann, der für seine zwei Nonstop-Fahrten um die Welt berühmte Einhandsegler, hatte nur ein Wort am Niedergang seiner „Kathena Nui“ stehen: „Heute“. Wir haben oft mit Leuten zu tun, für die es einen eigenen Begriff gibt: „Advanced Worrier“, Leute, die sich ständig über alles Mögliche Sorgen machen. So je-

mand sagt: „Der nächste Hafen kommt erst in 20 Meilen. Das Manöver wird sicher schwierig. Die Stege sind bestimmt schon voll belegt. Und wahrscheinlich kriegen wir auch keinen Tisch mehr im Restaurant.“ Das mag sogar stimmen, ist für die nächsten drei, vier Stunden aber irrelevant. In denen könnte man einfach das Segeln genießen. Klar ist es schlau, proaktiv zu denken, in vielerlei Hinsicht ist es auch Voraussetzung für Erfolg. Aber auf der emotionalen Ebene kannst du nur heute, jetzt im Moment versuchen, den perfekten Tag zu erleben.

Was ist der dritte Ratschlag?

Auf Boris Herrmanns voriger „Malizia“, die er bei der Vendée Globe segelte, stand am Navi-Panel: „And how is Boris doing?“ Was dahintersteckt, ist Folgendes: dass du jeden Tag ein, zwei Mal schaust, wie es dir geht, und dass du dafür sorgst, dass du im grünen Bereich bleibst. Beim Marathon hat praktisch jeder, vom Weltmeister bis zum Erstläufer, eine Pulsuhr an, die nicht nur Distanz und Zeit ausgibt, sondern auch Vitaldaten. Wenn wir im Auto lange Strecken fahren, wissen wir ganz genau, wie es dem Wagen geht, aber praktisch nichts über uns als Fahrer. Das ist aber ganz wichtig. Beim Langstreckensegeln kann man das auf ➤



einer Skala beantworten, von 1 bis 10, in einer Art Tagebuch. Es ist ja wichtiger zu verstehen, wo man *selbst* steht, als was der Wind macht oder ob man die Sollgeschwindigkeit des Bootes erreicht. Viele Diabetiker wissen nach einigen Jahren fast von allein, wie es ihnen geht, weil sie anfangs ganz genau messen. Das sollten wir ebenfalls tun! Und nicht nur festhalten, wie es uns geht, sondern für den unteren Skalenbereich auch Maßnahmen definieren. Zum Beispiel: Wenn ich mich schwach fühle, drehe ich bei und schlafe 30 Minuten, oder ich esse was.

Noch so eine goldene Regel für Segler?

Ja, tatsächlich: Sie hat mit Zielsetzungen zu tun. Wir leben ja in einer Gesellschaft, in der es fast immer darum geht, das Maximum zu erreichen. Noch schneller werden, noch effizienter, dieses Höher, Weiter, Schneller. Oft hilft es aber viel mehr, darüber zu sprechen, was eigentlich gut genug wäre. In der Sportpsychologie nennen wir das MSI, den Minimal Success Index. Da geht es nicht um Peak Performance, sondern um das wünschenswerte Minimalziel.

Um mal eine Analogie zu bemühen: nicht Fastnet Race als Urlaubstörn, sondern Buchtenbummeln rund Bornholm. Korrekt?

Ja, und vielleicht kann das sogar noch weiter gehen: dass man, wenn die Kinder in der Pubertät sind, vielleicht mal einen Camper mietet statt ein Boot, damit die abends in die Clubs oder zu den Strandpartys gehen können, dass sie Kiten lernen, statt mit den Eltern morgens um neun wieder weitersegeln. Unsere Gesellschaft unterliegt einer ungemeinen Beschleunigung, die daher rührt, dass man meint, sich immer steigern zu müssen. Wir kennen das ja auch aus dem seglerischen Umfeld: Das nächste Schiff ist fast immer größer als das vorherige. Wenn jemand als Sportler antritt, dann finde ich den Leistungsaspekt völlig richtig. Aber im Urlaub, im Hobby? Spannend ist ja, dass auch Spezialeinheiten von Polizei und Militär bei Einsätzen, die eben nicht komplett planbar sind, sich überlegen: Was ist unser Minimalziel? Auf den Urlaubstörn übertragen heißt das: Vielleicht schaffen wir nicht unser Etappenziel, dann

drehen wir halt früher um und genießen die Häfen umso bewusster, die wir auf dem Rückweg anlaufen. Es gibt ja Sportarten, die sind eher planbar: Ein Marathon ist exakt 42,195 Kilometer lang, den laufe ich allein. Aber dann gibt es Sportarten wie Tennis, die sind so agil, dass ich nicht jeden Satz planen kann – da brauche ich eher Strategien oder Taktiken. Beim Segeln ist es so: Da meint man, es gehe um eine Strecke, die man auf einer Seekarte planen kann. Aber in Wirklichkeit sind Wind, Wetter, Gruppendynamik viel bestimmender. Das ist eher wie ein Marathon mit der Komplexität eines Boxkampfes. Und da hilft uns ein rigider Plan im Zweifel wenig bis überhaupt nichts. Es ist eben keine Busreise, und darin liegt ja auch die Faszination.

Wie setzt man dann überhaupt Ziele?

Das ist interessant. Es gibt vier Arten von Zielen: Das erste ist ein Rangziel. Ich möchte gewinnen. Das ist auf gut Deutsch Mist, weil es nicht nur von dir abhängt, von deiner eigenen Leistung, sondern sehr stark auch von anderen, von der Technik, vom Wetter, von vielen Dingen. Es ist zwar die Währung, die in der Öffentlichkeit zählt, aber es ist eigentlich ein dummes Ziel. Eine andere Kategorie sind Leistungsziele, die man unabhängig von anderen erreichen kann. Beispiel: Ich will einen Marathon in vier Stunden laufen. Da ist egal, was die Spitze macht. Oder: Ich segle mein Boot immer so, dass ich auf mindestens 80 Prozent der Leistungsdaten komme. Oder: Ich mache im Urlaub den Yachtmaster. Das können andere auch, klar, aber das ist als Ziel viel schlauer.

Das Dritte, und das ist noch wichtiger, ist ein Prozessziel. Wieder am Beispiel eines Marathons: Ich laufe immer mit einem Puls von maximal 150, oder: Ich esse alle zehn Kilometer eine Banane. Oder beim Segeln: Wenn ich mehr als zehn Minuten lang das Gefühl habe, wir sind überpowert, dann reffen wir. Das ist viel besser, als sich das Leistungsziel zu setzen: Keiner geht über Bord. Oder: Wir wechseln uns alle 30 Minuten am Ruder ab. Prozessziele sind oft die wirklichen Gamechanger, weil man sich fragt: Wie wollen wir's eigentlich angehen? Ich erinnere zum Beispiel einen Törn von der Türkei nach Italien, da gab es anfangs

»Wenn jemand als Sportler antritt, finde ich den Leistungsaspekt völlig richtig. Aber im Urlaub, im Hobby? Spannend ist ja, dass auch Spezialeinheiten von Polizei und Militär bei Einsätzen, die nicht komplett planbar sind, sich überlegen: Was ist unser Minimalziel?«

Diskussionen, ob wir nur segeln oder bei Flaute auch motoren sollten. Bis wir vereinbart hatten: Unter drei Knoten Fahrt werfen wir den Diesel an. Von da an war das nie mehr ein Thema.

Und die vierte Art von Ziel?

Das sind sogenannte Mastering Goals, also Lernziele. Wenn man sagt: Welche Meisterschaft will ich erlangen? Zum Beispiel: Eine gut geführte Crew ist eine gut informierte Crew. Also mache ich jeden Mittag ein Briefing. Im Gegensatz zu diesen und zu Prozesszielen bringen Rang- und Leistungsziele per se schon Stress. Es reicht aber nicht, sich die richtigen Dinge vorzunehmen. Man sollte sie auch aufschreiben und vielleicht hinter die Sonnenblende im Auto klemmen, damit man sie später noch mal abgleichen kann. So mache ich das immer.

Funktioniert das, wenn es plötzlich aus heiterem Himmel mit 40 Knoten ballert?

Nein. Im Stress funktionieren nur Wenn-dann-Regeln. Da klappt das Denken nicht mehr besonders gut. Da muss man für den Moment sehen, dass man irgendwie klar kommt. Simon Koster (*bester Schweizer Class-40-Skipper, d. Red.*) hat zum Beispiel folgende Regeln mit sich selbst vereinbart: Wenn was kaputtgeht und er reparieren muss, dann denkt er nicht ans Rennen. Und wenn er mit dem großen Spi unterwegs ist, hat er immer was zu essen in der Tasche.

Interview: Jochen Rieker



A SWAN IS A SWAN.

more on nautorswan.com

SWAN