

# Nicht ohne meinen Coach

**Karriere** Wer in der Geschäftswelt etwas auf sich hält, beschäftigt einen Coach. Die Branche erlebt gerade einen Boom. Doch nicht alle Angebote sind gleich seriös.



Coach Maren Schmid trifft ihre Kunden in der Bar. Foto: Sabina Bobst

## Christian Zürcher

Die Aufgabe klingt einfach. Mit dem Rucksack ans Meer runter, ein paar Steine einpacken, wieder hoch zum Haus. Doch die Aufgabe wird zum Problem. Welche Steine? Die schönen? Die grossen? Oder einfach möglichst viele? Thomas spaziert mit dem leeren Rucksack auf Jersey Island 100 Höhenmeter ans Meer und denkt nach. Unten angekommen, weiss er: «Ich nehme so viele wie möglich.» Mit einem Sack Steine auf dem Rücken schleppt er sich den Hügel hoch. 30 Kilo schätzt er, gerade noch so leicht, dass er ihn tragen kann.

Oben wartet Maren Schmid auf den 35-Jährigen. Sie ist Coach und mit Thomas, der nicht Thomas heisst, zu einem mehrtägigen Coaching auf die englische Kanalinsel gereist. Sie fragt ihn: «Was hast du dir da aufgehast?» Keine Antwort. Schulterzucken. «Bring die Steine wieder runter, und denk darüber nach.» Thomas geht den Weg zurück und filmt sich. Im Video hört man ihn jetzt fluchen. «Fuck, Mann. Man kann sich auch das Leben selbst zur Hölle machen.»

Coaching ist im Trend. Kürzlich fragte auf der Netzwerkplattform LinkedIn eine Bankerin ihre Kontakte, ob diese ihr einen guten Coach empfehlen könnten. Innerhalb eines Tages meldeten sich über 20 Menschen und machten ihr Vorschläge, versehen mit den besten Empfehlungen. Es scheint, als gehöre der Coach zur Grundausstattung der Ambitionierten und Reflektierten. Das zeigt auch die Zahl der Anbieter: Sie steigt. Der Berufsverband BSO ist seit 2014 jährlich um 100 Mitglieder auf heute rund 1400 gewachsen. Der BSO-Präsident Jean-Paul Munsch sagt: «Wir erleben einen anhaltenden Boom.»

Der Ursprung des Booms liegt in den USA. Dort gibt es Coaches für jede Le-

benslage: für den Beruf, die Liebe, die Fitness und den Hund. Munsch erwartet das auch in der Schweiz. Momentan besteht die Branche hier noch vorwiegend aus zwei Bereichen. Selbstfindung (was will ich?) und Selbstoptimierung (wie werde ich besser?).

Maren Schmid hat Psychologie studiert, kurz auf dem Beruf gearbeitet und dann gemerkt: nichts für mich – zu statisch, zu trocken, zu wenig draussen. Also wurde sie vor 20 Jahren Coach. Sie waret mit ihren Kunden («das sind keine Patienten») durch Flussbette und

## Coaching ist populär geworden, auch weil wir im Zeitalter der Selbstoptimierung leben.

läuft über Hängebrücken – Coaching ist ein Geschäft mit Metaphern. Sie gibt ihnen Bücher zum Lesen und Aufgaben zum Schreiben. Erst aber trifft sie die Kunden in der Bar Odeon am Zürcher Bellevue. Sie reserviert einen Tisch in einer Nische. «Für ein bisschen Diskretion. Es wird schnell persönlich.» Sie arbeitet mit Fragen, die dazu führen sollen, dass sich ihre Kundinnen und Kunden selbst begreifen. 8 bis 15 Menschen begleitet sie jeweils gleichzeitig. «Ich bin dann mit ihnen schwanger.»

Schmid hat festgestellt, dass sich einerseits ihre Kunden über die Jahre verändert haben und andererseits auch deren Bedürfnisse. Früher waren ihre Kundinnen zwischen 40 und 50, heute meist zwischen 30 und 40. Früher seien ihre Kunden häufig ausgebrannt gewesen: Burn-out-Geschädigte waren ihr

## Die Ausbildung: «Ein tiefgrauer Bereich»

Es ist kein geschützter Beruf – jeder darf sich Coach nennen. Der Berufsverband BSO ist darum bemüht, für eine gewisse Qualität einzustehen, und anerkennt 17 Anbieter, die künftige Coaches ausbilden. Die Ausbildung dauert im Schnitt zwischen 50 und 80 Tagen – bei Abschluss gibt es ein Zertifikat. Doch auf dem Markt tummeln sich rund 30 weitere Anbieter, die ebenfalls Leute zu Coaches machen wollen. «Ein tiefgrauer Bereich», sagt Professor Hansjörg Künzli, der an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) im Bereich Coaching forscht. (czu)



Coach Cristian Hofmann berät die Top-Manager. Foto: Andrea Zahler

Kerngebiet. «Heute sind die Menschen vor allem gelangweilt», sagt sie. Bei Thomas war das ähnlich. Er war 34, hatte die Universität abgeschlossen und ein paar Jahre in der Beratungsbranche gearbeitet. Sein Leben bestand aus 15-Stunden-Tagen und Powerpoint-Präsentationen. Fragen plagten ihn: Will ich das überhaupt? Werde ich so glücklich? Ein Kollege erzählte ihm von Schmid. Kurz darauf setzte er sich ins Odeon in Schmid's Nische.

## Er coacht die CEOs

500 Meter entfernt arbeitet Cristian Hofmann, nicht in einer Bar, sondern in einem Büro im Zürcher Seefeld. Seine Kunden sind die Top Executives. Die Chefs, die CEOs, die Partner. Auf seiner Website steht: «Empowering Excellence.» Und: «Ich erhöhe Ihr Ansehen als Executive.» Das Ganze mit «messbarer Erfolgsgarantie». Er selbst sagt: «Ich mache erfolgreiche Führungskräfte erfolgreicher.»

Wer bei diesen Worten einen lauten Typ erwartet, täuscht sich. Hofmann spricht leise und sucht seine Worte. «Ich bin nicht der <Wow. Power. Yes. Yes>-Typ», sagt der 45-Jährige. Man darf das übersetzen mit: Hofmann ist kein Plauderer. Er hört zu und stellt Fragen – Ratschläge seien im Coaching tabu. Eine Rundumsicht geben und zu Erkenntnissen verhelfen, das sei seine Arbeit.

Wie zum Beispiel beim Anwalt, der gerade einen neuen Job als Partner in einer grossen Kanzlei angetreten hat. Er will bei seinen neuen Mitarbeitern gut ankommen und sich Ansehen erarbeiten. Also spricht er mit Hofmann über Schlüsselsituationen aus dem Chefalltag. «Es ist wie die Analyse eines Fussballspiels», sagt Hofmann. Seine Fragen seien die unterschiedlichen Kameraperspektiven und Zeitlupen, am Ende (die Erfolgsgarantie!) weiss der

Kunde, wie er im Spiel wirkt, wie er aus Fehlern lernt, wo es noch Potenzial gibt.

Coaching ist auch darum populär geworden, weil wir im Zeitalter der Selbstoptimierung leben. Der Wille, besser zu werden, wird in der Geschäftswelt (und nicht nur dort) vorausgesetzt. Wer ihn nicht hat, der hat sich aufgegeben. Und die Welt ist unübersichtlich geworden, der Coach hilft, diese Komplexität zu durchdringen.

Der Coach ist die Person, bei der Führungsleute unsicher sein können. Den Unterstellten wollen sie sich nicht anvertrauen (Achtung, Schwäche!), gegenüber Kaderkollegen geben sie sich distanziert (Achtung, Konkurrenz!). Hofmann kennt das. Nach der Lehre bei der UBS wurde er mit 22 Jahren Teamleiter und suchte Orientierung beim Führen. Er stieg weiter auf, stand vor ungewohnten Situationen, doch war er sich meist selbst überlassen. Er las sich ins Thema ein und machte mit 30 ein dreijähriges Masterstudium zum Coach. Erst beriet er Team- und Abteilungsleiter. Über die Jahre stiegen diese in der Hierarchie – und mit ihnen Hofmann. Heute ist er Sparringpartner der Mächtigen. «Erfahrung als ehemaliges Kadermitglied hilft da sicher», sagt er.

## Es gibt auch Scharlatane

Mit dem Coach verhält es sich wie mit dem Architekten oder Journalisten: Die Bezeichnung ist nicht geschützt, es gibt zwar Zertifikate, doch letztendlich kann sich auch ein Mike Shiva Coach nennen. Für Berufsverbandschef Munsch ist das ein Problem, darum kontrolliert der Verband die Arbeit seiner Mitglieder systematisch und prüft, ob sie ihre Arbeit auch dokumentieren. Trotzdem gebe es noch immer Scharlatane, gerade wenn es Richtung Selbstoptimierung gehe. «Dann kann das Coaching gar destruktiv sein», sagt Munsch.

In den USA läuft eine Debatte, ob Starcoaches wie Tony Robbins den Menschen mit ihren aggressiven Ansprachen («You can do anything!») wirklich helfen. In der Schweiz schicken manche Coaches ihre Kunden auf Berge und geben den Auftrag mit, ihre eigene Grabrede ausdenken. Auf dem Gipfel liegt ein Sarg, darin ein Spiegel. Oben angekommen, müssen sie sich selbst die Rede halten. Die Coaches Schmid und Hofmann verziehen bei diesem Beispiel das Gesicht. Nicht ihr Stil.

Auch Chantal Büchi hält von diesem Beispiel wenig, sie leitet das HR der Beratungsfirma Zühlke und hat davor in gleicher Funktion bei KPMG gearbeitet. Sie steht auf der Gegenseite und schickt ihre Mitarbeiter ins Coaching. «Sinnfindungsseminare sind für uns nicht interessant», sagt sie. Es gehe vielmehr um Reflexion und die persönliche Weiterentwicklung. Sie selbst habe schon mehrmals Coachings genutzt – meist dann, als sie vor neuen Aufgaben stand. «Es funktioniert. Und zwar dann, wenn man offen und bereit dazu ist», sagt sie, «da sind auch CEOs keine Ausnahme.» Nur sei das ihnen nicht immer einfach zu vermitteln. Zudem brauche es den passenden Coach. Das Angebot sei gross und unübersichtlich. Die Qualität schwanke. Und dann müsse es noch zwischen Kunde und Coach harmonieren. Büchi hat sich ein Netzwerk von Coaches aufgebaut, die sie ihren Mitarbeitenden empfiehlt.

Für Thomas war die Reise nach Jersey der Abschluss seines Coachings mit Maren Schmid. Er spricht mit ihr über seine Kindheit, über sein Ego, über seine Werte und Träume. Am letzten Abend muss er eine Rede halten, er wird dabei gefilmt. Er schliesst mit dem Satz: «Ich will Chaos.» Ein paar Monate später kündigt er seine Stelle als Unternehmensberater.