

Madame Courage

Karrieremüde? Unzufrieden? Evelyne Coën unterstützt verunsicherte Manager darin, sich auf die eigenen Bedürfnisse zurückzubesinnen. Manch einer fasst dank ihr den Mut zum Neuanfang.

Von **BARBARA LUKESCH**

HANS-PETER K.* HATTE einen Traumjob. Innet Kürze war der 33jährige HSG-Absolvent in einem grossen Schweizer Dienstleistungsunternehmen die Karriereleiter hinaufgeklettert, verdiente knapp 300 000 Franken pro Jahr und galt in seiner Branche als hochkarätiger Fachmann, dem sämtliche beruflichen Türen offenstehen. Er residierte in einem Einzelbüro mit exquisitem Mobiliar, arbeitete an einem 16 000 Franken teuren Laptop, jettete in der Business Class in der halben Welt herum, stieg stets in Fünfsterhotels ab und konnte im firmeneigenen Klub Tennis spielen. Kurz: Es ging ihm königlich.

Glücklich und erfüllt war er trotzdem nicht. Im Gegenteil. Nach einigen Jahren geriet K. in eine schwere persönliche Krise, litt unter Schlafstörungen und Antriebslosigkeit, legte mangels sportlicher Betätigung an Gewicht zu und fragte sich zusehends resignierter, ob das jetzt alles gewesen sei.

Nach einem internen Abteilungswechsel lebte er vorübergehend auf, musste aber nach kurzer Zeit feststellen, dass er «genauso unzufrieden wie vorher» war. In Gesprächen mit Berufskollegen, denen er von seinen noch unausgegorenen Kündigungsabsichten erzählte, stiess er auf Unver-

ständnis: «Einen solchen Posten», hiess es unisono, «verlässt man doch nicht.» Routiniert, aber freudlos erledigte K. weiterhin seinen Job.

Hin und her gerissen zwischen seinem Wunsch nach Karrieresicherung und der diffusen Sehnsucht, doch «irgendetwas» zu verändern, kontaktierte er schliesslich mehrere Headhunter und Personalberater. Ernüchtert musste er feststellen, dass er zwar etliche lukrative Stellenangebote bekam, dass aber der erhoffte Kick ausblieb, der ihn auch persönlich weitergebracht hätte.

Erst als er durch Zufall Evelyne Coën, die Inhaberin der Beratungsfirma Cross-



«Zum Besten der Menschheit kann niemand beitragen, der nicht aus sich selbst macht, was aus ihm werden kann und soll.»

Lessing-Zitat, zu lesen an Evelyne Coëns Türe

Roads, kennenlernte und ihre fachliche Hilfe in Anspruch nahm, begann sich in seinem Leben etwas zu bewegen: K. gestand sich das Recht auf seine Bedürfnisse zu und vertraute einer inneren Stimme, die ihm mitunter Irritierendes einflüsterte – etwa den unmissverständlichen Appell, seinen vermeintlichen Traumjob nun doch aufzugeben, die Branche zu wechseln und beruflich etwas vollständig Neues zu wagen.

In vielen Einzelgesprächen mit der Fachfrau und einem dreitägigen Neuorientierungsseminar bei ihr hatte er die entscheidenden Schritte hin zu mehr Selbstbestimmtheit und innerer Freiheit gemacht. Dank Coëns Unterstützung lernte der stets höfliche und zuvorkommende Mann, auch einmal nein zu sagen und sich auf einen Prozess einzulassen, der zwar oft schmerzhaft, aber gleichzeitig «ungeheuer befreiend» war: «Ich spürte», sagt er, «wie ich wieder lebendig wurde und emotional in Bewegung geriet.» K. hatte die Kraft, seine Gefühle der Frustration zuzulassen, statt sie unter Kompensationshandlungen zuzudecken: «Das»,

betont Coën, «ist wahre Stärke.» Seit kurzem ist er in der Unternehmensberatung tätig und lässt sich den frischen Wind, der jeden Neuanfang begleitet, um die Ohren wehen.

Evelyne Coën ist ein Geheimtip in der Szene der Coaches, Trainer, Berater – oder wie man die Angehörigen eines inzwischen unüberschaubar gewordenen Berufsstands alle nennen mag. Anfang der neunziger Jahre gründete die Autodidaktin ihre Firma Cross-Roads und setzte sich zum Ziel, Menschen an den beruflichen, aber auch privaten Kreuzungen (sprich «Cross-Roads») ihres Lebens Orientierungshilfe zu leisten und ihnen Mut zur Umsetzung ihrer Träume und Visionen zu machen. Ihre einjährige Tätigkeit als Personalvermittlerin

* Die Namen wurden von der Redaktion geändert.



Evelyne Coën ermuntert ihre Klienten zur Kursänderung ohne Wenn und Aber.

Bei der Zürcher Ecco hatte ihr die Augen geöffnet für die weitverbreitete Unzufriedenheit an den Arbeitsplätzen: «Ich war erschüttert», sagt die 52jährige, «dass fast niemand beruflich das macht, was er eigentlich möchte.» Sie stellte mit Befremden fest, in welchem Masse sich die Menschen reduzieren und ihre wahren Eignungen und Neigungen verkümmern lassen.

Als sie anschliessend im Rahmen der Zürcher Organisation Balance ihre eigene

Laufbahnberatung und Stellenvermittlung für Frauen ins Leben rief, wurde sie in ihrem Eindruck bestärkt, dass der Preis, den Frauen (wie Männer) für ihre berufliche Karriere zahlen, zu hoch ist: «Es ist unvorstellbar», sagt Coën, «wie viele Leute sich verleugnen und verraten und sich von ihren authentischen Bedürfnissen entfernen, nur um sogenannten «marktkonform» zu bleiben.» Krise und Arbeitslosigkeit, konstatiert die Expertin, würden das Ihre

dazu beitragen, viele Menschen noch ängstlicher und anpassungsbereiter zu machen und ihnen allfällige Träume, Visionen und Veränderungswünsche definitiv auszutreiben.

Dieser Tendenz galt es zu begegnen. Schliesslich wusste Evelyne Coën aus ihrer eigenen Lebensgeschichte, dass nichts so gut tut wie eine Neuorientierung, ein mitunter harter Schnitt auch in schwieriger Lage. Als sie 26 Jahre alt war, liess sie sich trotz

bodenloser Existenzangst von ihrem ersten Mann, einem erfolgreichen Journalisten, scheiden und stand eines Tages mit zwei kleinen Kindern, einem Hund, einem Bett und einem Deux Chevaux vor dem Nichts. Sie überlebte den Sprung ins kalte Wasser und gewann an Selbstvertrauen. Studien in Psychologie, Theaterarbeit, Lehrtätigkeiten und Arbeit mit verhaltensauffälligen Kindern und Jugendlichen erweiterten ihren Horizont. Gleichzeitig erzog sie als alleinstehende Mutter ihre beiden Töchter. Mit 40 Jahren gab sie zugunsten einer zweiten Ehe ihr Haus und ihre Stelle als Musik-, Theater- und Tanzlehrerin auf und lernte mit ihrem neuen Partner das Metier der Filmproduktion von der Pike auf. Vier Jahre später folgte ihre zweite Scheidung. Berufliche Zusatzausbildungen und Wechsel in Bereiche wie vergleichende Verhaltensforschung, Personalvermittlung und Frauenförderung markierten immer wieder Zäsuren und Neuanfänge, die sie zwar jedesmal Kraft kosteten, ihr aber auch frische Energie schenkten.

Als sie sich Anfang der neunziger Jahre mit der Gründung von Cross-Roads einen alten Traum verwirklichte, stiess sie in ihrem Umfeld auf Skepsis und Zweifel. Man warnte sie vor dem Scheitern, wenn sie ihr Konzept eines Unternehmens mit hohem ethischem Standard vortrug. Sie müsse kompromissbereit sein, sich den herrschenden Machtspielen und Mausechelen unterwerfen – andernfalls werde sie auf dem riesigen Markt der Berater chancenlos bleiben. Männliche Klienten, hiess es, würden sowieso Abstand halten, wenn eine Frau ihnen den Weg weisen wolle, und noch dazu eine, die weder einem ausgeklügelten Firmenleitbild noch einem eleganten Chromstahlbüro in der Zürcher City Bedeutung schenke: «Viele Leute», erinnert sich Coën, «bedachten mich und meine Ideen mit einem müden Lächeln und sagten: «Das schaffst du nie!»»

Weil sie sich ihrer Sache – allen Unkenrufen zum Trotz – sicher war, liess sie sich nicht beirren und ging ihren Weg. Seither offeriert Cross-Roads Neuorientierungs-, Persönlichkeits-, Krisen- und Konfliktseminare und -beratungen. Coën arbeitet mit Einzelpersonen, Gruppen und Firmenteamen und bietet auch Personalvermittlung auf Mandatsbasis an. Ihr Name, heisst es in der Szene, stehe für Unabhängigkeit, Unbestechlichkeit und Authentizität: «Wer es wagt», so ein ehemaliger Kunde, «ausserhalb der gängigen Strukturen zu denken und eingespielte Verhaltensmuster hinter sich zu lassen, ist bei Coën am richtigen Ort.»

Im Lauf der Jahre hat sie Hunderte von Frauen und Männern, Generaldirektoren,

Klarsicht im Dschungel der Coachs

COACHS, SUPERVISORINNEN, ORGANISATIONSENTWICKLER, BERATERINNEN – oder wie die Angehörigen der Boom-Branche alle heissen – können sich dem Schweizer Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung BSO* anschliessen.

Der BSO hat momentan 684 Mitglieder. Aufnahmeberechtigt sind jene Männer und Frauen, die über eine zweijährige Weiterbildung in Supervision/Organisationsberatung und fünf Jahre Berufspraxis verfügen. Für Firmen und Personen, welche Dienste in diesem Bereich nachfragen, führt der BSO ein Akquisitionsverzeichnis, in dem sich seine Mitglieder mit Ausbildung, Beratungsangeboten und Klientenkreis vorstellen.

Gemäss einer Definition des BSO ist «Coaching ein auf die aktuellen Bedürfnisse der Klienten zugeschnittenes Beratungs- und Unterstützungsangebot mit thematischer und zeitlicher Begrenzung. Das Coaching erweitert die Führungskompetenz, erhöht die Problemlösungs- und Konfliktfähigkeit, unterstützt die Verbesserung in der Zusammenarbeit und schafft Raum zur Regeneration.» – Diese Definition beschreibt aber den Idealfall, gilt es zu ergänzen. Denn nach Aussagen von Szenekennern tummeln sich in der unüberblickbaren Branche etliche Anbieter mit schlechtem Ruf.

Um sich vor inkompetenten Coachs zu schützen, rät Ueli-B. Brönnimann, Geschäftsleiter des Berufsverbands für Supervision und Organisationsberatung, dazu, vor Beginn der gemeinsamen Arbeit Auskunft über die Praxis-, aber auch über die spezifische Coaching-Kompetenz des Anbieters einzuholen. Gleichzeitig rät er dazu, «eine klare Absprache über die Beratungsdienstleistung» zu treffen.

Skepsis ist gemäss Brönnimanns Erfahrung immer dann angebracht, «wenn Berater und Beraterinnen mit vorgefassten, genormten Konzepten vorgehen wollen.»

*BSO Schweiz, Gutenbergstr. 33, 3011 Bern, Telefon 031/382 44 82.

Firmenchefs und Kader aller Stufen, aber auch Selbständigerwerbende, Unternehmensberater, Ärzte, Ingenieure und Anwälte – darunter auch prominente Namen – beraten, unterstützt und auf ihrem Weg aus der emotionalen Erstarrung begleitet. Etliche, sagt sie, vollzögen nachher einen radikalen Wechsel in ihrem beruflichen und/oder persönlichen Alltag, machten sich beruflich selbständig oder verwirklichten langgehegte Träume wie Auslandsaufenthalte oder gar den endgültigen Wechsel in ein fremdes Land. Bei anderen hingegen genüge die Veränderung einiger Organisations- oder Kommunikationsabläufe innerhalb ihrer Firma, damit sie wieder eine befriedigende Arbeits- und damit auch Lebensqualität erreichten.

Doch bis es soweit ist, ist harte Arbeit angesagt. Es sei für sie, sagt Coën, jeweils erschreckend zu realisieren, wieviel Freudlosigkeit, Unglück, ja, Verzweiflung auf den Chefetagen versammelt sei: «Leiden», präzisiert sie, «das im Alltag schamvoll verborgen wird und unter keinen Umständen gezeigt werden darf.» Erst wenn der Druck unerträglich werde und die Betroffenen körperlich krank oder depressiv würden, wagten sie um Hilfe nachzusuchen. Regelmässig erklären ihr dann Manager am Telefon, dass sie es moralisch und gesundheitlich nicht länger verkraften, mit steigender Hierarchiestufe zusehends häufiger unlautere Mittel gegenüber ihren Mitarbeitern und Kunden anwenden zu müssen: Jetzt müssten sie endlich etwas unternehmen.

Angesichts solcher Bedürfnisse kann es nicht überraschen, dass ihr jüngst in der «Neuen Zürcher Zeitung» publiziertes Inserat mit dem Titel «Sie wollen leben, nicht nur funktionieren!» zu einem Volltreffer wurde. Dutzende von Interessenten griffen zum Telefonhörer, betroffen vom so beworbenen Neuorientierungsseminar «Kursänderung ohne Wenn und Aber». Die Angst, dass man seine eigentlichen Wunschvorstellungen, so Coën, endgültig verfehle und «nur noch gehandelt wird statt selber zu handeln», grassiere insbesondere unter Managern und Berufsfrauen, die sich den männlichen Strukturen angepasst haben. Immer mehr von ihnen suchen nach einem Ausweg aus der Krise.

Einer der Betroffenen ist Federico S.*, 48jähriger Jurist und bis vor kurzem Mitglied des höheren Kadern einer Grossbank. S. kann eine eindrückliche Berufsbiographie vorweisen. Egal, ob in der Privatindustrie oder der Verwaltung, stets war er im Nu an der Spitze: «Ich bin intelligent, kompetent und habe bisher immer perfekt funktio-

niert», konstatiert er nüchtern. Erfüllt und glücklich sei er allerdings nie gewesen. Daran hätten weder die vielen Stellenwechsel noch die zahllosen Persönlichkeits-Workshops oder Motivationsseminare etwas ändern können, die er auf seiner ständigen Suche nach einer echten Veränderung absolviert habe.

Erst die Zusammenarbeit mit Evelyne Coën habe ihn zu jenem Punkt geführt, an dem er es gewagt habe, seine «tolle Stelle ins Blaue hinaus» zu kündigen und sich eine mehrmonatige Bedenkzeit zu gönnen. Diesem Entscheid sei ein rund dreieinhalb-jähriger schwieriger Entwicklungsprozess vorausgegangen. Dabei habe ihm Coën weder mechanische Tips oder Tricks noch irgendwelche Methoden oder Programme und schon gar keine Patentlösungen auf dem Silbertablett präsentiert und ihn damit zunächst sehr frustriert. Im Verlaufe der Zeit habe er realisiert, dass sie sehr individuell arbeite, den einzelnen Menschen mit «wirklich allem, was er mitbringt», ernst nehme, ihm nichts aufpropfe, sondern ihm einzig die Möglichkeit zur Wahl von beruf-

lichen oder persönlichen Alternativen eröffne: «Es ist ein Wagnis», sagt S., «mit ihr zusammenzuarbeiten, weil man tatsächlich mit sich selber und nicht mit irgendwelchen Schablonen und Etiketten konfrontiert wird.»

Evelyne Coën kommt nicht zuletzt deshalb so gut bei ihren Kunden an, weil sie über einen riesigen Fundus an persönlichen



«Unvorstellbar, wie viele Leute sich verleugnen und verraten und sich von ihren Bedürfnissen entfernen, nur um marktkonform zu bleiben.» Evelyne Coën

Erfahrungen und Erlebnissen verfügt. Sie könne mit allen Leben umgehen, hält sie fest, denn sie selber sei «durch verschiedene Höllen gegangen» und habe diese überstanden. Aufgewachsen als Künstlerkind, war sie von klein auf an ständige Schulwechsel, aber auch Heimaufenthalte gewohnt. Ausgrenzung, körperliche Gewalt und Psychoterror

waren die Begleiterscheinungen. Gleichzeitig wurde sie aber auch geprägt von der familiären Freude an Musik, Gesang und Tanz. Seit ihrem achten Lebensjahr steht sie auf der Bühne und singt. Ihre Leidenschaft gehört alten jiddischen Liedern, die sie in Konzerten weitergibt – und damit beweist, dass der Mensch sehr wohl auf mehreren Hochzeiten tanzen kann und sich keineswegs auf eine Sache zur Zeit beschränken muss.

Ähnlich wie Federico S. hat auch Hans-Peter K. seine Zusammenarbeit mit Coën in Erinnerung. «Das Beeindruckende an ihrem Beratungsstil ist die totale Akzeptanz ihrer Kunden und damit das Fehlen von jeglicher Bewertung und Beurteilung.» Sie sei wie ein «Katalysator» für ihn gewesen, der ihn dazu gezwungen habe, «dranzubleiben und ehrlich zu sich selber zu sein, auch wenn es weh getan hat.» Er habe ihre Klarheit und Direktheit geschätzt: «Es gibt kein unnötiges Psychologisieren und keine falschen Mythen», konstatiert K., «sie bringt das, was in einem drinsteckt, auf den Punkt.» ■