



Barbara Heller und Karl-Heinz Risto: Die ersten hundert Tage – erfolgreich bewältigen - Coaching als gezielte Entwicklungsmaßnahme für neue Führungskräfte

(erweiterte Fassung, zuerst erschienen in: Altenheim - Zeitschrift für das Altenhilfe-Management, 6/2002, S. 42ff.)

Die berühmten ersten einhundert Tage bringen neu ernannte Führungskräfte in eine paradoxe Situation: Der Anstellungsträger verbindet den Neuanfang mit hohen Erwartungen, die Einrichtung soll vielleicht nach einer längeren Zeit des Stillstandes in Schwung gebracht werden, neue Ideen für neue Herausforderungen. Die neue Führungskraft gilt als Allheilmittel für eine ganze Reihe vielleicht schon lange anstehender Probleme. Von den Mitarbeiterinnen und Kollegen wird die Newcomerin dagegen nicht unbedingt als Heilsbringerin begrüßt, sondern sie muss sich erst bewähren: Sie muss die Mitarbeiterinnen davon überzeugen, dass sie eine akzeptable Vorgesetzte ist und ihre Kollegen und Kolleginnen auf der Leitungsebene davon, dass sie es wert ist, in ihren Kreis aufgenommen zu werden. So hat jede Führungskraft in den ersten hundert Tagen eine Reihe von Bewährungsproben zu bestehen, die mit einem mehr oder weniger großen Konfliktpotential gekoppelt sind. Die Erwartungen der anderen an ihre Kompetenz und an ihre Leistung sind groß.

Übersehen wird dabei, und das ist die Paradoxie der Situation, dass die Führungsanfängerin in diesen ersten hundert Tagen selber sehr bedürftig ist. Die neue Führungskraft braucht selbst viel Vorbereitung und viel Begleitung, um ihre Aufgaben zu bewältigen. Wenn sie dies nicht schafft, so führt der Prozess des gescheiterten Einstiegs in die Führungsrolle in der Regel zu hohen finanziellen und auch menschlichen Kosten. Zur Bewältigung dieser schwierigen Situation empfiehlt sich deshalb Coaching als eine individuell zugeschnittene Begleitung.

Fallbeispiel

Regine S. hat vor drei Monaten die Leitung eines Altenpflegeheimes mit 60 Betten übernommen. Ihre Vorgängerin hatte die Stelle nach einem Konflikt mit dem Träger der Einrichtung verlassen. Regine S. arbeitete in einer Nachbareinrichtung als LPK und freute sich über die Anfrage, ob sie bereit sei, die Leitung des Hauses zu übernehmen, und sie sagte zu. Nach drei Monaten ist diese Freude verfliegen und sie fragt sich, ob ihre Entscheidung richtig war. Besuche der Heimaufsicht und des MDK halten sie in Atem, der Träger erwartet von ihr die umgehende Beseitigung von Missständen, die die Weiterarbeit des Hauses gefährden. Das in sie gesetzte Vertrauen erlebt sie inzwischen als Überforderung.

Die leitenden Pflegekräfte, die sie zum Teil aus eigenen früheren Fortbildungen kannte und auf deren Kooperation sie hoffte, verhalten sich zurückhaltend oder sogar ablehnend, als warteten sie nur darauf, sie bei einem Fehler zu ertappen. Die Mitarbeiterinnen in der Pflege klagen über Überlastung und die Hauswirtschaftsmitarbeiterinnen fordern ihre Entscheidung und Parteinahme in einem lange schwelenden und nun eskalierten Konflikt. In der Runde der Heimleiter ist sie noch immer fremd und fühlt sich durch Erfolgsgeschichten eingeschüchtert, die die anderen bei gemeinsamen Sitzungen zum besten geben.

Regine S., die mit viel Elan die neue Aufgabe übernommen hat, hat inzwischen Angst, ob sie ihr überhaupt gewachsen ist, sei es fachlich oder persönlich im Umgang mit den Mitarbeiterinnen. Sie fühlt sich in der neuen Position allein gelassen und isoliert.

Die Probleme, die eine neu ernannte Führungskraft zu bewältigen hat, sind zahlreich. Zunächst einmal muss sie ein gänzlich neues Rollenverständnis entwickeln. In der Regel handelt es sich bei der neuen Führungskraft um eine Aufsteigerin. D.h., die Führungskraft und ihre MitarbeiterInnen kennen sich schon lange, allerdings in einer anderen Position, nämlich auf der Ebene von Kollegen. Leitungsverantwortung bedeutet dann zunächst den Abschied von der Rolle der beliebten Kollegin. Als formale Führungskraft hat die Leitung in angemessener Klarheit die Forderungen der Einrichtung

und des Trägers zum Ausdruck zu bringen und muss im Interesse des Gesamten von den ehemaligen Kolleginnen Leistungen einfordern. Dies gelingt der Führungskraft selten auf Anhieb.

Auch ihre Mitarbeiter stehen vor einer ähnlichen Herausforderung. Auch sie müssen sich ein verändertes Rollenverständnis hinsichtlich der Führungskraft erarbeiten, indem sie von der früheren Kollegin zu der formal unterstellten Mitarbeiterin werden und vom früheren Vorgesetzten zum Kollegen.

Diese auch emotionale Umgruppierung verläuft häufig schwierig. Wenn die Führungskraft ihre neue Stelle funktionsgerecht ausgestaltet, hat sie oft den Eindruck, ihre Kollegen zu verraten. Wenn sie umgekehrt keine angemessenen Forderungen an ihre Mitarbeiter stellt, droht sie in den Augen des Trägers zu versagen.

Im Laufe der Ausdifferenzierung der Rolle rücken dann die Mitarbeiter spürbar und unbewusst von ihrer neuen Chefin ab. Sie wandelt sich in ihren Augen von einer beliebten Kollegin zu einer fordernden Elternfigur. Hierbei handelt es sich um eine psychologische Ausgestaltung der Autoritätsrolle, die sich in fast allen beruflichen Systemen findet. So sagt eine Heimleiterin: „Ich werde jetzt so ganz anders behandelt, zwar höflich und korrekt, aber an den lockeren Plaudereien in den Kaffeepausen und so habe ich kaum Anteil.“ Der Rollenwechsel führt also zu einer Entfremdung von den bisherigen Kollegen und es kann sein, dass besondere Probleme noch mit Personen auftauchen, die sich ebenfalls Hoffnungen auf die Führungsposition gemacht haben bzw. sich beworben haben. Auf der anderen Seite ist die Beziehung zu den anderen Heimleitern, den jetzt neuen Kollegen, noch nicht tragfähig genug um für einen emotionalen Ausgleich und eine neue Beheimatung zu sorgen. Das gilt übrigens auch, wenn die Führungskraft nicht innerhalb desselben Hauses die Leitung übernimmt, in dem sie zuvor in anderer Position tätig war. Auch in einem anderen Haus wird sie sich „aus alter Gewohnheit“ unwillkürlich der Ebene der Mitarbeiterinnen am nächsten fühlen, der sie zuvor angehörte und sich erst auf die andere, für sie neue Führungsebene einstellen müssen.

Von besonderer Relevanz ist auch der Herkunftsberuf der Heimleitung. Stammt sie aus einem Pflegeberuf, wird sie möglicherweise immer wieder einmal in Versuchung geraten, mit ihren Pflegekräften zu konkurrieren, wer der beste Pfleger oder die beste Pflegerin ist. Kommt sie aus einem nichtpflegerischen Beruf z.B. Sozialpädagogin besteht die Gefahr, mit den leitenden Pflegefachkräften darum zu konkurrieren, welches die für die Leitung wichtigste Kompetenz ist.

Angesichts der beschriebenen Situation ist es bemerkenswert– und das zeigen Untersuchungen auch über den Bereich der Pflege hinaus - , dass neu ernannte Führungskräfte auf diese Schwierigkeiten ihrer neuen Rolle so gut wie nicht vorbereitet werden.

In der Regel bekommen sie zwar von dem Trägervertreter aufmunternde Worte, aber keine wirkliche Unterstützung. „Da stand ich dann mit den guten Wünschen“ klagt ein Heimleiter, der sich ohne regelrechte Übergabe oder Einarbeitung von seinem Anstellungsträger alleingelassen fühlt. Wenige neu ernannte Führungskräfte haben die Möglichkeit, sich durch intensive Zusammenarbeit mit ihren Vorgängern etwas von deren Erfahrungsschatz abzugucken und über ein sog. Patenkonzept verfügt kaum ein Unternehmen. Der Kreis der Gleichen auf der Ebene der Leiterinnen ist häufig von Konkurrenz und Spielen mit verdeckten Karten geprägt, Zwar wünschen sich Führungskräfte Gespräche, in denen sie sich mehr austauschen können über die Bereiche, wo sie tatsächlich der Schuh drückt, aber zugleich sagen sie: „Bitte nicht im direkten Kollegenkreis“.

Im Blick auf die Einarbeitung und Begleitung neuer Führungskräfte wird in den meisten Einrichtungen gespart, - buchstäblich an der falschen Stelle.

Die Situation ist dem professionellen oder unprofessionellen Umgang mit neuen EDV-Systemen vergleichbar: Nach der Anschaffung entsprechender Hard- und Software sind auch hier tunlichst noch einmal ca. 30 % der Kosten für die Schulung und Einarbeitung der Mitarbeiterinnen anzusetzen. Geschieht dies nicht, geht auch der Nutzen der schon getätigten Investitionen verloren. Übertragen auf die Führungskräfte hieße dies, dass eine sorgfältige Personalauswahl und entsprechende Fort- und Weiterbildungen sich nicht auszahlen, wenn die neue Führungskraft in der kritischen Anfangsphase nicht unterstützt und begleitet wird. Zumal in den Fortbildungen für zukünftige Führungskräfte im breiten Themenspektrum von Controlling bis Qualitätsmanagement der Vermittlung sozialer Kompetenz oft noch immer ein zu geringes Gewicht gegeben wird. Das verwundert umso mehr, da die Mitarbeiterführung- und Motivation gerade im Dienstleistungsbereich ein entscheidender Faktor ist, der nicht ungestraft vernachlässigt werden kann. Diese Erkenntnis findet z.B. in der vom Kuratorium Deutsche Altershilfe erarbeiteten Stellenbeschreibung für Führungskräfte in der Altenpflege Ausdruck, die fordert, dass Führungskräfte nicht nur selbst Coaching in Anspruch nehmen, sondern darüber hinaus über Coachingkompetenzen für ihre eigene Tätigkeit verfügen sollten.

Die fehlende Begleitung neuer Leitungskräfte bei der Übernahme ihrer Leitungsaufgabe kann eine Reihe negativer Folgen für die Einrichtung haben: Diese Folgen reichen von Reibungsverlusten bzw. Kosten durch demotivierte Mitarbeiter bis hin zu einer schlechten Beziehungsatmosphäre in der Führungsmannschaft selbst. Und diese negativen Konsequenzen eskalieren, wenn Führungskräfte, die bereits auf ihre erste Leitungsverantwortung nicht vorbereitet wurden, auf der Karriereleiter weiter aufsteigen. Bis dahin haben sich unangemessene Verhaltensmuster verfestigt, und Chancen, neu zu lernen, werden immer schwieriger (Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr), zumal die Möglichkeit, Fehler und Schwächen einzugestehen, mit höherem Rang stetig abnimmt.

In Zeiten eines erhöhten Kostendrucks und einer gestiegenen Konkurrenz unter den Einrichtungen stellt demgegenüber eine gut ausgebildete Leitungskraft eine nicht zu unterschätzende Ressource für die Einrichtung dar!

Leitung ist ein Beruf und muss erlernt werden.

Es müsste so für alle Führungskräfte Maßnahmen geben, die das Lernen von Führung ermöglichen. Sowohl die Selbsteinschätzung von neu ernannten Führungskräften als auch Befragungen von Mitarbeitern zeigen, dass die Defizite, die Führungskräfte in ihren Führungspositionen empfinden oder zeigen, nur zu einem geringen Teil im Bereich der fachlichen Kompetenz liegen, sondern vielmehr im Bereich der überfachlichen Aspekte bzw. im Bereich des Verhaltens: So äußern Führungskräfte den Entwicklungsbedarf, den sie an sich selbst erleben: *„Ich muss noch herausfinden, inwieweit ich alles kontrollieren muss“* (D.h. Kontrolle über die Arbeiten der Mitarbeiterinnen ausüben muss.)

„Ich habe noch nicht raus, wie weit die Verantwortung geht, dass ich mir nicht zuviel auflade, dass man auch abgeben muss...“

„Konfliktfähigkeit“

„Sensibler werden“

„Ich gehe Konflikten lieber aus dem Weg“

„Ich suche die Fehler zu sehr bei mir“

„Ich muss lockerer werden“

„Ich habe zu hohe Erwartungen an mich, die oft höher sind als die Erwartungen, die die anderen an mich stellen“.

Solche Äußerungen überraschen nicht. In Leitungspositionen werden häufig Mitarbeiterinnen berufen, die sich durch hohe fachliche Kompetenzen und Qualitäten ausgezeichnet haben, die also für den fachlichen Bereich ihre Führungsaufgabe vorbereitet haben. Vom überfachlichen, d.h. vom psychosozialen Leitungsbedarf im eigentlichen Sinne werden sie dann hingegen in der neuen Position selbst überrascht und fühlen sich den Anforderungen, die dann an sie gestellt werden, nicht gewachsen. Maßnahmen, die das Lernen von Führung ermöglichen sollen, müssen deshalb in erster Linie im überfachlichen Bereich liegen und verhaltensorientiert sein. Denn dies sind die Herausforderungen, vor denen Anfängerinnen in der Leitungsrolle stehen. Nötig ist nicht vermehrte fachliche Kompetenz (pflegerisch, verwaltungstechnisch oder wirtschaftlich), sondern das Einüben der neuen sozialen Rolle.

Damit wird ein Zweites deutlich: Maßnahmen, die das Erlernen von Führung ermöglichen, müssen individuell auf die einzelne Leitungsperson ausgerichtet sein. Diese Schulungsmaßnahmen müssen zum einen die neue Führungskraft auf die Anforderungen in der Führungsposition vorbereiten und , das zweite ist noch wichtiger, die neue Führungskraft in ihrer neuen Funktion über einen gewissen Zeitraum, z.B. über die ersten hundert Tage hinweg, begleiten. Wichtiger noch als ein Lernen über Führung ist es, die Situation in der neuen Arbeitsumgebung zu analysieren, zu bearbeiten und Verbesserungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Weiterhin ist es wichtig, dass die neu ernannte Leitungsperson hier ein ausreichende Feedback bekommt. Dieses Feedback zu erbitten und zu erhalten ist auf der Ebene der Peers, also auf der Ebene der Kolleginnen und Kollegen in der Leitung, nur schwer möglich. Hier lässt man sich, wie eingangs schon erwähnt, ungern in die Karten schauen. D.h. kaum jemand gibt Fehler gerne vor anderen in der gleichen Einrichtung zu bzw. ist bereit, sich in die eigene Trickkiste schauen zu lassen.

Optimal ist deshalb der Einsatz externer Coaches, die die neuen Führungskräfte auf ihre Führungsverantwortung vorbereiten bzw. sie in der ersten kritischen Zeit begleiten. Der Coach kann eine sehr breite Themenvielfalt mit den Leitungskräften bearbeiten, quasi alles aus einer Hand, statt dies in einer Reihe verschiedener Seminare mit unterschiedlichen Trainern sich anzueignen. Dabei kann der Coach auf die individuellen Bedürfnisse der Führungskraft eingehen und sich auf deren Verhaltensoptimierung konzentrieren.

Was ist Coaching? Was sind die Merkmale dieser Arbeitsform?

Coaching dient der Entwicklung des beruflichen Könnens insbesondere von Führungskräften. Im Mittelpunkt des Coachings steht die Ausbildung und Weiterentwicklung des beruflichen Könnens, insbesondere der neuen Rolle. Zu diesem beruflichen Können zählen dann die Entwicklung eines angemessenen Selbstverständnisses, einer Identität, und die der Rolle entsprechenden Selbstorganisation innerhalb der Einrichtung und der Welt der Kollegen. Coaching stellt eine praxisbezogene Weiterbildungsform dar. Die spezielle Eigenart und Stärke von Coaching besteht darin, dass es von in der Berufspraxis entstandenen Fragen, Themen und Problemen ausgeht. Erfolgreiche berufliche Arbeit und Leitungstätigkeit zeichnet sich durch einen ständigen Lernprozess aus, Coaching unterstützt diesen Lernprozess.

Wie funktioniert Coaching?

In der praktischen Arbeit hat sich ein Coachingverlauf in fünf Phasen herauskristallisiert.

1. Einstiegs- und Kontaktphase

Diese Phase dient dem Kennenlernen und der Orientierung und stellt sowohl für den Coach als auch für die Führungskraft die Möglichkeit dar, das Coaching auch nicht zu beginnen. Für die Führungskraft ist in dieser Phase, um zu einer positiven Entscheidung zu kommen, folgendes wichtig: Vertrauen gegenüber der Person und Kompetenz des Coaches sowie das Gefühl der eigenen Akzeptanz der Person und Situation mit allen ihren Themen bzw. Schwierigkeiten.

2. Vereinbarungs- und Kontraktphase

Wenn die Klientin nach dieser Orientierung konkret ins Coaching einsteigen will, schließt sich eine detaillierte Vereinbarung über den anstehenden Prozess an. Für den Gecoachten ist es hier wichtig, dass ihm der Coach ein Bild über sein Vorgehen, den Coachingprozess und die beiderseitigen Zuständigkeiten vermittelt und dass der Coach ein ausreichendes Verständnis für die Problemsituation bzw. das Ziel des Kunden zeigt.

3. Arbeitsphase

Situationsanalyse und Entwurf von Zielen

Zu Beginn eines Coachings ist es wichtig, grundsätzlich an die Situation heranzugehen, um sich dann der Arbeit an Problemlösungen und einem individuellen Entwurf der Leitungsverantwortung zuzuwenden. Bereits hier ist es für den Gecoachten wichtig, dass er durch die Diagnose eine Klarheit und neue Perspektiven für sich und seine Situation gewinnt und Unterstützung durch die Kompetenz des Coaches erlebt.

4. Abschlussphase

Der Coachingprozess findet seinen erfolgreichen Abschluss, wenn die Fragen der Führungskraft bearbeitet sind bzw. eine Konkretisierung angestrebter Ziele stattgefunden hat gefunden wurden. D.h. konkret auf die Anfangssituation angewandt: Wenn die neue Führungskraft über ein Muster an neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügt um ihre Rolle zu festigen und zu stärken.

5. Evaluationsphase

Der Coachingprozess innerhalb der Einarbeitungszeit sollte als ein abgeschlossener Lern- und Veränderungsprozess betrachtet werden. Es geht nun darum, die erworbenen Fertigkeiten im Arbeitsfeld weiter auszuprobieren, insbesondere eine Selbständigkeit als Leitung zu entwickeln. Manchmal ist es sinnvoll, dass der Gecoachte noch die Möglichkeit hat, per Telefon noch ein kurze Gespräche mit seinem Coach zu führen, doch sollte das Evaluationsgespräch erst nach einer Zeit von einem halben bis einem Jahr erfolgen, damit es nicht zu einer subtilen Form psychischer Abhängigkeit der Führungskraft zum Coach kommt. Thema des Evaluationsgesprächs ist, wie sich die Führungskraft in ihrer neuen Rolle etabliert hat, wo sie Möglichkeiten und Schwächen für sich sieht. An dieses Evaluationsgespräch kann sich dann durchaus ein weiterer Coachingprozess anschließen. Generell erscheint es sinnvoll, wesentliche Innovations- und Veränderungsprozesse durch Coaching der Führungskräfte zu begleiten (Einführung eines Qualitätsmanagementsystems, interne Umstrukturierungsmaßnahmen, Fusionen, etc.).

Voraussetzungen für einen professionellen Coach.

Coaching hat sich in den vergangenen zehn Jahren als eigenständige psychosoziale und arbeitsbezogene Aktivität etabliert. Waren es früher häufig Psychotherapeuten, die aufgrund ihrer professionellen Hintergründe u.a. Leitungspersonen mit ihren Fragen, Problemen und Entwicklungswünschen unterstützt haben, so reichen psychologische Einseitigkeiten für Coaching heute nicht mehr aus. Ein fundiert arbeitender und wirksamer Coach braucht mehrere Kompetenzfelder um erfolgreich arbeiten zu können.

Erforderlich ist zum einen eine Feld- und Fachkompetenz. Coachingkunden können von ihrem Coach grundsätzlich Fachkenntnis auf ihrem Sektor erwarten. Ist der Coach in der Lage, besondere Themen und Fragestellungen hier im Pflegebereich zu verstehen und kennt er das Metier seines Kunden so weit, dass er fachlich mitreden kann? Bei entsprechender Unkenntnis besteht die Gefahr eines Sichzurückziehens auf den psychologischen Aspekt des Coachings.

Das zweite Erfordernis ist Rollenkompetenz. Insbesondere beim Coaching von Führungskräften ist es wichtig, dass der Coach selber mehrere Berufsrollen kennt und selbst auch einmal die Rolle der Führungskraft ausgefüllt hat, Führung also nicht nur aus der Mitarbeiterperspektive betrachtet. Dies führt schließlich zur Notwendigkeit der Management- und Leitungskompetenz des Coaches. Zwar ist der Coach selbst keine Führungskraft, er sollte jedoch Fähigkeiten und Fertigkeiten aus diesem Bereich haben um gegebenenfalls auch dem Gecoachten inhaltliche Vorschläge und Anregungen zur Gestaltung der Einarbeitung in den ersten hundert Tagen geben zu können bzw. ein fachliches, über die Psychodynamik hinausgehendes Feedback geben zu können.

Coaching ermöglicht es der neuen Führungskraft, sich mit der realen, täglichen Arbeitssituation auseinander zu setzen, sie zu reflektieren und dies für das Erlernen und Einüben neuer Verhaltensweisen zu nutzen.

Wenn sich dieser Coachingprozess über einen mittelfristigen Zeitraum, beispielsweise über das erste Jahr in einer neuen Position, erstreckt, dann berücksichtigt diese Form der Führungskräfteförderung den wichtigen Faktor, dass Entwicklung Zeit benötigt und dass diese Entwicklung nicht allein durch Kurzzeitseminare oder einzelne Workshops geleistet werden kann.

Empfehlungen für das Coaching neu ernannter Führungskräfte.

1. Idealerweise nehmen sie im ersten Jahr einmal pro Monat eine Doppelstunde Coaching in Anspruch. Das ist besonders dann wichtig, wenn es die erste Führungsposition in ihrem Arbeitsleben ist.
2. Vor allen Auseinandersetzungen über konkrete Konflikte oder sonstigen Fragestellungen sollte der Coach seinen Klienten zur Geduld mit sich selbst anhalten. Einschlägige Untersuchungen zeigen, dass die Einarbeitung von Führungskräften ein bis zwei Jahre dauert.
3. Nach etwa einhundert Tagen sollte die neue Führungskraft ein Zielkonzept für die Einrichtung entwerfen. Dabei ist es wichtig, alles Gute zu würdigen und anzuerkennen, was bisher in der Einrichtung und von dem Vorgänger geleistet wurde. Empfehlenswert ist es, daher nicht nur Veränderungsziele zu entwickeln, sondern auch Stabilisierungsziele. Das heißt, nicht nur deutlich zu machen, was man alles anders machen will, sondern auch das, was anerkennenswert ist und beibehalten werden soll. Bei all dem aber ist es wichtig, nicht allzu globale Ziele abzustecken, sondern eher bescheidene Teilziele, die dann auch eingehalten werden können.

Wie komme ich zu einem guten Coach?

Viele Leser werden sich jetzt vielleicht fragen, wie sie möglichst bald und direkt zu guten Coaches kommen. Effektive und empathische Coaches sind rar. Heute gibt es viele „selbst ernannte“ Coaches ohne tiefere Fundierung, Kenntnis und ethische Grundhaltung. Diese Hinweise können helfen, gut arbeitende, effektive und passende Coaches zu finden:

Über gute Bekannte, Freunde, Kollegen oder über Weiterbildungseinrichtungen kann der potentielle Interessent Empfehlungen bekommen. Wenn zwei bis drei Personen in die engere Wahl gelangen, können diese persönlich kontaktiert werden. Vorgespräche oder „Schnupper-Coachings“ helfen, selbst einen Eindruck zu gewinnen, um eine gute Entscheidung zu treffen. Ein „guter“ Coach bietet ein Erst- bzw. Vorgespräch meist kostenlos an. Dieses Gespräch bringt das Kennenlernen des Coach und seiner Art, Anliegen direkt und persönlich zu behandeln.

Umfragen bei Coaching-Klienten haben ergeben, dass bei der Person des Coach von den Kunden am meisten Verschwiegenheit, menschliches und beziehungsorientiertes Agieren, ein breites Lebensspektrum an Erfahrung, Zielorientierung, Effektivität und eine einführende Vorgehensweise geschätzt werden. Daraus kann sich der Kunde eine Orientierungsliste/Checkliste ableiten:

Ist der Coach dem Kunden sympathisch?

Verstehen die beiden einander rasch?

Fühlt der Kunde sich voll akzeptiert als Mensch und mit seinem Anliegen?

Geht der Coach auf die Fragen und Probleme des Kunden ein ohne sich anbiedernd zu verhalten?

Ist das Denken des Coaches für den Kunden nachvollziehbar?

Ist der Coach trotz vieler Ähnlichkeiten/dieser Übereinstimmung „anders“, d.h., kommen neue und anregende Fragen und Inhalte von ihm?

Und was kostet das Ganze?

Die Preise für eine Coaching-Sitzung variieren je nach Region und Arbeitsbereich. Es sollten hier für eine einstündige Sitzung zwischen 70 und 90 € veranschlagt werden. Wichtig ist eine vertragliche Absprache über die Dauer des Coaching, diese Absprache ermöglicht die Überprüfung, ob das Coaching ziel- und ergebnisorientiert erfolgt. In der Praxis haben sich Einheiten von 5 bis 10 Stunden bewährt. Danach kann gegebenenfalls ein neuer Vertrag geschlossen werden.

HABICHTSWALD SEMINARE Büro für Supervision & Mediation
Zierenberger Straße 5 34270 Schauenburg-Martinhagen (Nähe Kassel)
Tel. & Fax: 05601-925 190 E-Mail: info@habichtswald-seminare.de