

Coaching in berufsspezifischen Situationen

Dr. Uta Fritzsche-Cremer, pro actio

Mittlerweile existieren viele unterschiedliche Auffassungen und Erfahrungen darüber, was Coaching ist und was es leisten kann. Coaching ist gesellschaftsfähig geworden und wird im Unternehmenskontext zunehmend als eine Methode für die Personalentwicklung anerkannt und eingesetzt.

Was ist Coaching?

Coaching ist die effektivste Methode zur termingerechten Aktivierung ruhender Potenziale. Coaching ist die Methode der Wahl, wenn es darum geht, den persönlichen Einflussbereich zu erweitern.

Beim Einsatz von Coaching als eine Methode der Persönlichkeitsentwicklung kommt es nicht darauf an, welche Persönlichkeitsmerkmale ein Kunde hat, sondern darauf, welches Ziel er verfolgt. Prinzipiell gilt, das Ziel des Kunden bestimmt die Wahl der Methode. Eine Methode ist dann optimal, wenn sie ihre größte Wirkung erzielt.

Coaching ist eine Methode, die zu ziieldienlichem Denken, Sprechen und Handeln per Kommunikation befähigt.

Das heißt, der Coach nutzt seine Kompetenz, um den Kunden in die Lage zu versetzen, sein Ziel durch eigenes und selbstbestimmtes Verhalten zu erreichen. Der Coach bewirkt die Freisetzung des notwendigen Potenzials des Kunden und befähigt ihn sich ziieldienlich zu verhalten.

Wenn also jemand ein bestimmtes Ziel zu einem festgelegten Zeitpunkt durch eigenes Verhalten erreichen will, dann ist Coaching die geeignete Methode.

Coaching ist kein Allheilmittel, welches andere Methoden ersetzt. Coaching ist aber ebenfalls keine Sammelbezeichnung für Methoden, die als individuelle Einzelbetreuung von Menschen in der Arbeits- und Sportwelt genutzt werden. Es gibt eine Vielzahl von Methoden, die erfolgreich zur Potenzialentfaltung für die Erweiterung des persönlichen Einflussbereiches verwendet werden. Trotzdem gibt es zwischen den einzelnen Methoden der Personalentwicklung klare Unterscheidungsmerkmale. Am deutlichsten werden die Unterschiede, wenn man sich dem Zweck oder Ziel zuwendet.

Leicht verständlich wird das am Beispiel Sport. Wenn im Leistungssport die Ausdauer trainiert werden soll, sollte die Wahl des Trainers am sinnvollsten auf eine Trainingsmethode fallen, die genau diese Fähigkeit bei dem Athleten entwickelt.

Abgrenzung von Coaching

Coaching ist kein Training

Ziel des Trainings ist es, Fähigkeiten und Fertigkeiten auf dem Übungsfeld zu trainieren, zu entwickeln. Selbst eine exzellente Ausprägung der trainierten Fähigkeiten und Fertigkeiten – egal auf welchem Gebiet – sichert nicht, dass diese in der entscheidenden Situation abrufbereit sind. Das Phänomen des »Trainingsweltmeisters« ist allenthalben bekannt. Im Coaching wird nicht geübt und nicht trainiert. Coaching findet immer im realen Leben statt, ohne Übungsgelände.

Coaching ist keine Supervision

Der Zweck der Supervision ist die Verbesserung der Beziehungsqualitäten in der Arbeitswelt. Supervision kann in der Gruppe genutzt werden. Supervision ist ein stark problemorientierter Beratungsansatz, bei dem ein Beziehungsproblem im Vordergrund der Gespräche steht. Supervision hilft Reibungsverluste, verursacht durch gestörte Beziehungen im Arbeitsprozess, zu minimieren. Coaching ist lösungsorientiert.

Coaching ist keine Psychotherapie

Psychotherapeuten heilen Neurosen und helfen Klienten, sich selbst besser zu verstehen. Dem Klienten wird über den Heilungsprozess hinweg geholfen, sich durch unverarbeitete, vergangene Erlebnisse nicht länger limitieren zu lassen. Psychotherapie arbeitet problem- und vergangenheitsorientiert. Coaching orientiert sich an der Zukunft.

Coaching ist keine Beratung

Beratung soll einen reibungsarmen Ablauf in einer bestimmten Angelegenheit ermöglichen. Im Vordergrund einer Beratung steht die Angelegenheit selbst. Es geht also vor allem um die äußeren Umstände und deren optimale Handhabung. Coaching geht davon aus, dass der Kunde die nötigen Kompetenzen zur Zielerreichung besitzt.

Arten von Coaching im Berufsalltag

Coaching ist als eine Methode zur Freisetzung von Potenzialen des Kunden auf das persönliche Gespräch angewiesen. Es ist ein Gespräch mit einer Person über ihr Anliegen, ihre bremsenden bzw. hinderlichen Annahmen und Verhaltensweisen.

Einzelcoaching bei Verhandlungskrisen

Der typische Anlass für dieses Coachingangebot sind Verhandlungssituationen in denen sich der Verhandlungspartner, trotz eigener schlüssiger Argumente, nicht in die gewünschte Richtung bewegt. Er ist einfach nicht mehr verhandlungsbereit. Es wird nicht deutlich woran das liegen könnte, da auch die Zugeständnisse, die gemacht werden, keinen Durchbruch erzielen. Die Argumentation dreht sich im Kreise. Meist ist die Atmosphäre sehr angespannt. Die Verhandlung stagniert.

In diesem Fall kann ein spontan intervenierendes Krisen- bzw. Einzelcoaching dazu genutzt werden, die Verhandlung wieder in Gang zu bringen und die Stagnation aufzulösen.

Dafür ist es u.a. notwendig, dass der Kunde den bisherigen Verlauf der Verhandlung detailliert beschreibt. Coach und Kunde erarbeiten dann gemeinsam die Aspekte, die vom Kunden möglicherweise übersehen wurden und zur Stagnation beigetragen haben könnten. Für diese Betrachtung ist die Bereitschaft des Kunden für einen Perspektivenwechsel dringend erforderlich.

Die auf diese Weise gewonnenen Erkenntnisse werden dann in den weiteren Verhandlungsablauf eingebaut. Auf dieser Basis lässt sich die Verhandlung wieder in Gang setzen und wesentlich leichter führen. Stagnation und Blockaden lösen sich auf. Ein erfolgreicher und vor allem zukunftsfähiger Abschluss wird möglich.

Einzelcoaching zur Verhandlungsvorbereitung

Mit Hilfe dieser Coachingart gelingt es, schwierige und entscheidende Verhandlungen vorzubereiten. Der Ablauf ähnelt dem des Coachings in Verhandlungskrisen, wobei in diesem Fall meist der massive Zeitdruck entfällt und es somit mehr Raum für Entwicklung bietet.

Der Kunde entwickelt mit Unterstützung des Coaches verschiedene Verhandlungsszenarien und erarbeitet sich eine Verhandlungsstrategie, welche die Belange beider Parteien berücksichtigt. Der Kunde wird vom Coach in die Lage versetzt, sein Potenzial ziieldienlich, orientiert an dem von ihm angestrebten Verhandlungsergebnis, einzusetzen und geht so bestens vorbereitet in die Verhandlung.

Aber Coaching funktioniert nicht nur im vertrauten Zwiegespräch. Es gibt auch Veranstaltungen im größeren Rahmen bzw. in kleineren Gruppen, bei denen andere Teilnehmer zugegen sind.

Coaching im Managementtraining

Die Kombination von Training und Coaching hat sich in der Praxis bewährt. Führungskräfte werden z.B. im Umgang mit neuen Projektmanagement-Tools trainiert und optimieren in dieser Zeit ebenfalls ihr Führungspotenzial durch Coaching. Coaching findet sowohl in Gruppenveranstaltungen als auch in Einzelgesprächen statt.

Damit das Coaching für alle nutzbringend verläuft, ist es nötig, dass das Coaching ohne Vorbehalte ablaufen kann. Grundvoraussetzung ist in diesem Fall die schriftlich vereinbarte und praktisch konsequent gelebte Verschwiegenheit der Teilnehmer zum Inhalt gegenüber Dritten.

Sind diese Gegebenheiten für alle Teilnehmer gesichert, können diese Programme kraftvolle Entwicklungsschübe, durch Dritte angeregt, bei den Teilnehmern auslösen.

Team-Coaching

Mit dem Begriff Team-Coaching werden unterschiedlichste Formen der Beratung bezeichnet, denen gemeinsam ist, dass sie sich an Personengruppen wenden, die sich als Team bezeichnen. Allerdings hat ein Team keinen eigenen Verstand, kein eigenes Verhaltensrepertoire und keine eigene Potenzialbremse. Ein Team kann deshalb kein Coachingnehmer sein. Aber es ist möglich, einzelne Mitglieder des Teams im Beisein der anderen zu coachen. Das kann bei einer Gruppe, die ein gemeinsames Ziel verbindet, sehr sinnvoll sein. Wenn es einen Erkenntnisgewinn für alle gibt, kann dieser ebenfalls wieder ziieldienliches Potenzial freisetzen.

Der wirkungsvollste Einsatz von Coaching bei Teamvorhaben ist allerdings das Coaching des Teamleiters. Wird er befähigt, mit jedem im Team auf eine ziieldienliche Art und Weise zu kommunizieren, werden aufwendige Großveranstaltungen unnötig.

Der Coachingprozess

Folgende Merkmale sind in diesem Coachingprozess charakteristisch:

Das Ziel im Coachingprozess

Wenn man Coaching so versteht, wie es eingangs beschrieben wurde, wird klar, dass Coaching in jedem Fall an ein Ziel gebunden ist. Das heißt: Ohne Ziel kein Coaching. Das Ziel des Gecoachten ist Auslöser und Anlass für die Bewegung bzw. Entwicklung des Kunden. Das zu Beginn des Coachings gesetzte Ziel wird im Abschluss der Maßstab für den Erfolg des Coachingprozesses. Am Ziel orientiert sich die Gestaltung des Verlaufs. Das Ziel des Kunden ist die Prüfmarke für den Coach bei der Beurteilung der Schlüssigkeit des Verhaltens (Denken/Sprechen/Handeln) seines Kunden.

Das Ziel dient der Erfolgskontrolle. Auf seiner Grundlage wird am Ende des Prozesses Bilanz gezogen. Damit wird klar, dass das Ziel im Coaching durch bestimmte Kriterien definiert sein muss, damit eine Kontrolle möglich wird. Diese Kriterien werden als Zielerreichungsindikatoren bezeichnet.

Sie lauten:

- Es ist messbar in der **Zeit**. Festlegung eines exakten Zeitraums. Z.B. wann ist das Vorhaben abgeschlossen? Bis wann muss zum Beispiel ein bestimmter Vermietungsstand erreicht sein?
- Es ist messbar im **Volumen** (Menge /Umfang /Anzahl) oder einer Qualität. Z.B. wie viel Prozent der Fläche, der Wohnungen etc. müssen verkauft sein?
- Jemand verknüpft es mit der **Absicht** (Commitment), einer selbstbindenden Verpflichtung, dieses Ziel durch eigenes Verhalten zu bewirken. Z.B. wodurch wird der angestrebte Vermietungsstand für den Verkäufer (den Coachingkunden) so wichtig, dass er hoch motiviert dass Ziel in Angriff nimmt?

Das Commitment im Coachingprozess

Um auf diese Art und Weise arbeiten zu können, ist eine starke innere Bindung des Kunden an sein Ziel erforderlich. Es muss das *Ziel des Kunden* sein, welches von ihm angestrebt wird. Nur so wird es gelingen, im Verlauf des Coachingprozesses Krisen und schwierige Umstände auf dem Wege zum Ziel zu überwinden. Wie im Sport, so beflügelt auch hier der Gedanke an das Ziel und setzt ungeahnte Kräfte frei.

Ob es sich bei dem Anliegen des Kunden um sein eigenes Ziel handelt, prüft der Coach in einem so genannten Zielklärungsgespräch. In diesem Gespräch am Anfang des Coachingprozesses wird das Ziel des Kunden auf die Zielerreichungsindikatoren hin überprüft.

Es ist für den Erfolg des Coachingprozesses von enormer Bedeutung, eine präzise Zielformulierung zu erarbeiten. Diese sollte alle Teilaspekte des Vorhabens so exakt wie möglich beschreiben. In diesem Gespräch erkennt der Coach, bei welcher Zielformulierung der Kunde die stärkste Selbstbindung an das Ziel erfährt. Dabei wird auch deutlich, ob es sich bei dem genannten Ziel des Kunden um sein eigenes oder das eines Dritten handelt.

Der Coach kann keine Bindung des Kunden an ein Ziel in einer bestimmten Angelegenheit ermöglichen. Aber er kann zwei Dinge tun. Entweder er hilft dabei, heraus zu finden, ob der Kunde sich einer Angelegenheit gegenüber verpflichtet fühlt oder er findet gemeinsam mit dem Kunden heraus, wie das Ziel formuliert werden muss, damit der Kunde sich einer Angelegenheit gegenüber verpflichtet fühlt.

Auch der Coach bringt in den Coachingprozess ein Commitment ein. Er konzentriert seine gesamte Aufmerksamkeit und seinen Verstand, seine Inspiration und seine Intuition auf die Freisetzung des zieldienlichen Potenzials seines Kunden.

Die Planung des Coachingprozesses

Ein Plan in einem Coachingprozess ist dann schlüssig, wenn der dargestellte Ablauf unausweichlich in das angestrebte Ergebnis/Ziel mündet. Alle Etappen, alle Zwischenergebnisse werden vom Ziel aus geplant. Man beginnt im Ergebnis und endet bei der Planung im Start. Auf diese Weise werden Zwischenergebnisse erarbeitet, die schlüssig in das angestrebte Ergebnis münden.

Diese Vorgehensweise ist exakt die gleiche, deren man sich auch im Leistungssport bedient. Der Wettkampfhöhepunkt steht terminlich fest und man plant rückwärts von dort, immer die Prognoseleistung (Zeit/Weite/Höhe etc.) im Blick, was zu erreichen ist bis zur Gegenwart. Es muss sich ein schlüssiger Kausalverlauf ergeben. Diese Planung mündet in einem Etappenplan.

Parallel zum Etappenplan werden Aktionspläne für die einzelnen Etappenziele bzw. Zwischenergebnisse, diesmal vom Start aus geplant, erarbeitet. Man beginnt mit der Erhebung des Ist-Zustandes. Auf dessen Grundlage und dem ersten Etappenziel wird der Aktionsplan für diese erste Etappe erarbeitet. Diesen Plan sollte der Kunde selbst erarbeiten. Der Kunde muss lernen, den Kausalverlauf eigenhändig zu planen, da er ihn nur so beginnen und selbst steuern kann. Diese Art der Vorgehensweise birgt ebenfalls den Vorteil, dass es zu einem mentalen Durchlauf bis zum Ziel kommt. Das Denken des Kunden wird zieldienlich, also konstruktiv. Im Coaching geht man davon aus, dass die das zielrelevante Potenzial stoppende Blockade mentaler Natur ist.

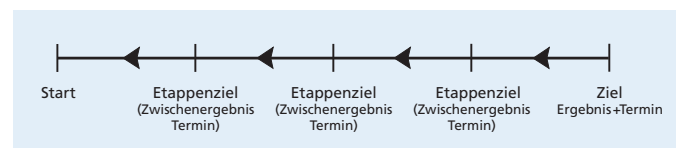


Abbildung 1: Planung vom Ziel aus

Durch diese Form der Planung werden die hinderlichen Annahmen bewusst und konkret. Mit Hilfe des Coaches durchschreitet der Kunde nun mental den Ablauf der Planung so oft, bis ihm keine scheinbar unüberwindlichen Hindernisse mehr den Weg ins Ziel versperrern.

Der Durchbruch im Coachingprozess

Im Coaching wird damit der Moment bezeichnet, wenn der Kunde ein für ihn neues Vorgehen erstmals erfolgreich, mit der angestrebten Wirkung, umgesetzt hat. Die Grenzen des bisherigen Einflussbereiches werden überwunden und der Radius der eigenen Einflussmöglichkeiten erweitert sich. Diese Durchbrüche werden im Coaching aktiv initiiert, da sie den Kunden dem Ziel näher bringen. Sie passieren im Coaching nicht zufällig.

Auch hier ist es wie im Sport. Bestimmte Zeiten oder Weiten sind ebenfalls Durchbrüche für den Athleten auf dem Weg zur Prognoseleistung. Wenn ein Athlet einen 100-Meter-Lauf erstmals unter 10 sec. läuft, dann ist das für ihn ebenfalls ein Durchbruch. Man nähert sich etappenweise der Zielzeit an. Auch Immobilienprojekte folgen bestimmten Etappen und es gibt bestimmte Zwischenergebnisse, die einen ganz entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Projektes haben. Es werden Teilziele angestrebt, die im Moment noch außerhalb des bisherigen Einflussbereiches liegen.

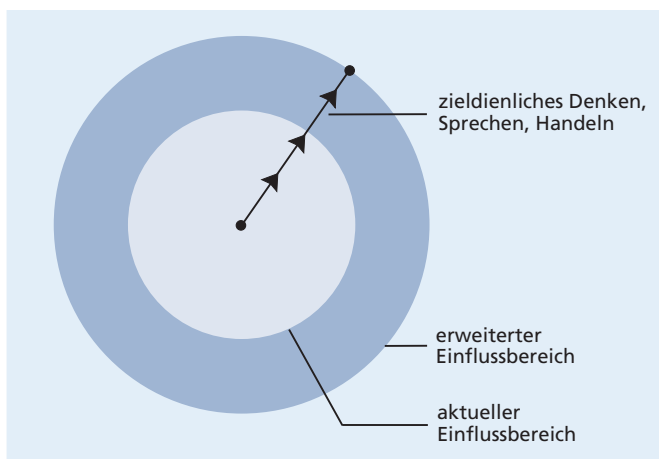


Abbildung 2: Durch zieldienliches Verhalten aktiv den eigenen Einflussbereich erweitern

Kunden reagieren auf dem Wege zum Durchbruch unterschiedlich. Der Coach ist auf zwei wesentliche Dinge vorbereitet, die im Zusammenhang mit dem Durchbruch möglich sind: Vermeidungsstrategien und Kontrollverlust durch Euphorie.

Kurz vor dem Durchbruch ist es notwendig, sich genauestens an den Aktionsplan zu halten. Der Coach achtet sehr wachsam darüber. Wenn Kunden schlechte Laune bekommen, streitlustig werden und sich über die Pingeligkeit ihres Coaches beschweren, ist das ein Indiz dafür, dass sie sich unbewusst sperren, in eine neue Dimension zu treten.

Unmittelbar nach dem Durchbruch ist es notwendig, dass der Kunde den nächsten Schritt geht, anstatt sich und seinen Erfolg zu feiern. Sein neu erworbenes Selbstvertrauen birgt, so positiv es auch ist, die Gefahr, dass der Kunde nicht mehr so diszipliniert und konsequent vorgeht wie zuvor. Das Ziel ist ja in greifbare Nähe gerückt. Aber auch in diesem Fall ist es wie im Sport, man hat den Titel erst sicher, wenn man beim Abpfiff vorn ist. Oder erst dann, wenn nach einer langen Verhandlung die Unterschrift des Käufers unter dem Vertrag steht.

Krisen und Gefahrenabwehr im Coachingprozess

Beide Phänomene, sowohl Krise als auch Gefahr, treten in jedem absichtlich eingeleiteten Veränderungsprozess auf. Eine Gefahr ist beispielsweise die Situation, wenn der Kunde zwar das geplante Engagement einbringt, damit aber nicht die gewünschte Wirkung erreicht. In diesem Fall ist die Schlüssigkeit des Planes zu prüfen, da ein längeres Abweichen vom zeitlichen Ablauf auch das Ergebnis selbst in Frage stellen kann. Auch das Übersehen von äußeren Einflusskomponenten auf das Ergebnis ist eine Gefahr.

Um dem vorzubeugen, stellt der Coach dann häufig die Frage: Was kann noch passieren? Was kann den Kunden auf seinem Wege zum Ziel noch aufhalten? Am sinnvollsten ist es natürlich, vorausschauend auf mögliche Gefahren und Hindernisse vorbereitet zu sein.

Es ist ebenfalls wichtig, diese Hindernisse auf dem Wege zum Ziel in ihrer Bedeutung zu neutralisieren. Aus der Sicht des Coaches sind sie ein neutraler Umstand, dem adäquat zu begegnen ist. Für einen Kunden können sie aber auch manchmal für eine gewisse Zeit scheinbar unüberwindbare Hindernisse darstellen.

Der Ablauf eines Coachingprozesses

Üblicherweise wird der Kontakt zu Beginn telefonisch aufgenommen. In diesem Telefonat, dem kostenlosen Vorgespräch, wird das Coachinganliegen sondiert. Beide Seiten entscheiden dabei, ob es zum Erstgespräch kommt.

Der Prozess des Coachings beginnt mit dem Erstgespräch. Dieses sollte so geführt werden, dass es den Prozess in Gang setzt und den ersten Schritt zur Freisetzung des Potenzials des Kunden einleitet. Folgende Themen werden im Erstgespräch behandelt:

- Das Ziel des Kunden
- Die Regeln der Zusammenarbeit
- Der Coachingvertrag
- Der erste Schritt zur Potenzialfreisetzung

Im Verlaufe des Erstgespräches entscheiden Coach und Kunde ob, und wenn ja wie, sie miteinander arbeiten werden.

Die nachfolgend vereinbarten Coachingkontakte sollten auf jeden Fall so gestaltet sein, dass sie sich gut in die Arbeits- und Lebensumstände des Kunden integrieren lassen. Dabei ist bei der Absprache der Zusammenarbeit auch darauf zu achten, dass in jedem Fall Vertraulichkeit gewahrt werden kann. Das betrifft u.a. die Form des Informationsaustausches. An welche Adresse bzw. in welcher Form können die Protokolle der Coachingsitzungen versandt werden? Es wird in diesem Erstgespräch über die Dauer des Prozesses, die Häufigkeit der Kontakte, ihre Dauer und den Ort dafür gesprochen.

Alle den Prozess berührenden Aspekte sollten so geplant und so flexibel gehandhabt werden, dass sie das höchste Maß an Ergebnissicherheit für den Kunden garantieren.

Angesichts der verschiedenen Wege die ein Coachingprozess nehmen kann, ist es unmöglich einen bestimmten Verlauf zu beschreiben. Coaching ist ein interaktiver Vorgang zwischen zwei Menschen. Ihre Persönlichkeitsmerkmale gestalten in jedem Fall den Prozess mit. Somit ist Coaching immer ein individueller Prozess. Die charakteristischen Besonderheiten sind in den vorangegangenen Abschnitten bereits dargestellt worden.

Auf das Honorar für den Coach soll an dieser Stelle nur in soweit eingegangen werden, als es auch hier, wie in anderen Bereichen, große Differenzen gibt. In jedem Falle sollte es so bemessen sein, dass sich darin die angemessene Wertschätzung des Kunden widerspiegelt, die Wertschätzung dem Coach und seinem eigenen Vorhaben gegenüber.

Exkurs: Gefahr des Machtmissbrauchs im Coaching

Im Coaching ist ein Machtmissbrauch durch den Coach möglich. Mit dem Coachingauftrag erhält der Coach Gelegenheit, in die Denkgewohnheiten seines Kunden einzugreifen. Allerdings billigt ein Kunde seinem Coach lediglich einen Einfluss im konkret zu bearbeitenden Thema zu. Und dieses auch nur in dem Umfang, wie es zur Zielerreichung unbedingt nötig ist. Alles was darüber hinausreicht, ist eine durch nichts zu rechtfertigende Machtanmaßung durch den Coach. Was sind Machtanmaßungen? Wenn der Coach dem Kunden z.B. Denkanstöße gibt, die weit über das gewünschte Maß und Thema hinausgehen und wenn der Coach sich ungefragt zu sehr privaten Themen äußert.

Jeder kompetente Coach weiß um die Gefahren der unzulässigen Ausweitung des Einflussbereiches, vor allem auch bei einer länger andauernden Zusammenarbeit. Unterläuft einem Coach diese Form von Fehler, ist es seine Verpflichtung diesen als solchen anzuerkennen und beim Kunden um Entschuldigung zu suchen. Reagiert ein Coach nicht in dieser Weise, sollte der Kunde den Prozess so bald als möglich beenden. Dem Coaching wird durch diese Form des Fehlverhaltens die Basis für den Erfolg, das

notwendige Vertrauen, entzogen. Ein gestörtes Vertrauen mahnt immer zum Selbstschutz. Coaching aber basiert auf rückhaltloser Mitteilung.

Ein anderes Defizit, das unter den Anbietern personenzugewandter Dienstleistungen ebenfalls vorkommt, ist der Wunsch, gebraucht zu werden. Ein Coach, der von diesem Defizit gesteuert wird, wird seinem Kunden z.B. ständig Denkanregungen geben, noch bevor bei diesem selbst die Frage aufgetaucht ist. Die Coaches, die sich nur über den Erfolg definieren, laufen Gefahr in Krisenzeiten ihre Kunden zu entmündigen, indem sie klare Anweisungen geben, statt den Kunden selbst einen Ausweg finden zu lassen. Ein Kunde sollte auf diese Gefahren im Prozess achten und sich nie scheuen, sie gegebenenfalls auch anzusprechen. Der integere Umgang mit der Macht ist eine Grundvoraussetzung für eine gute Coachingerfahrung.

Fazit

Coaching ist kein Wundermittel und keine Gehirnwäsche. Sich coachen zu lassen, hat nichts mit Schwäche zu tun. Coaching ist eine Methode aus dem Bereich der Personalentwicklung. Es ist dann sinnvoll im Einsatz, wenn Menschen klar definierte Ziele verfolgen und bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreichen wollen. Es ist nutzbringend, wenn Menschen ihren Einflussbereich erweitern möchten. Coaching hat seine Möglichkeiten und seine Begrenzungen, wie jede andere Methode auch. Die gezielte Auswahl der richtigen Methode, orientiert am Ziel des Kunden, ist der sicherste Weg zum Erfolg und der ehrlichste Weg im Umgang mit dem Kunden.



Die Autorin ist Immobilienökonomin (ebs), promovierte Sportwissenschaftlerin im Hochleistungsbereich und arbeitet als Coach und Mentaltrainer. Ihr Spezialgebiet ist Coaching bei Verhandlungen. Sie lebt in Leipzig und ist bundesweit tätig.

Dr. Uta Fritzsche-Cremer
pro actio
Sosaer Strasse 31, 04349 Leipzig
Tel.: 0341-4825395
Email: uta.cremer@pro-actio.de
www.pro-actio.de

Quellen:

Covey, Stephen R., *Die sieben Wege zur Effektivität*, Ausgabe 2005, Offenbach/New York
Covey, Stephen R., *Der 8. Weg*, Ausgabe 2006, Offenbach/New York
Wrede, B.A., *So finden Sie den richtigen Coach*, 2. Auflage 2001, Frankfurt/New York