

# Coach-Gutachten

über

## Herrn Jens Hennings



Geb.: 23. 05. 1938

Jens Hennings

Organisationsberatung – Coaching  
Stolzenberggring 20  
30657 Hannover

Tel.: 0511 – 60 42 606  
e-Mail: [Jens@hennings-coaching.de](mailto:Jens@hennings-coaching.de)  
Internet: [www.hennings-coaching.de](http://www.hennings-coaching.de)

## I Zusammenfassende Gesamtbewertung

### **Auftreten, Ausbildungen und Erfahrungen**

Das Auftreten und die Erscheinung von Herrn Jens Hennings ist charakterisiert durch das Selbstbewusstsein eines Mannes, der seine umfangreichen Berufs und Lebenserfahrungen intensiv reflektiert hat. Man merkt es ihm an, wie wichtig es ihm ist, seine Erfahrungen und sein Können als Coach zu nutzen, um andere zu unterstützen, erfolgreich ihren Weg zu gehen.

Herr Hennings hat 1959-67 ein Universitätsstudium im Fach Maschinenbau (mit Abschluss Dipl.-Ing.) absolviert und war anschließend bis zu seinem Ausscheiden 1994 bei VW angestellt. Zunächst als Assistent in der Leitung der Technischen Entwicklung, danach als Führungskraft in der Qualitätssicherung (auch im Ausland) und ab 1989 als unternehmensinterner Coach und Organisationsentwickler. Seit 1994 arbeitet er freiberuflich als Coach und Organisationsberater. Dieser Weg zeichnete sich früh ab, denn gleich zu Beginn seiner Berufstätigkeit nutzte er die Gelegenheit der Teilnahme an umfangreichen betriebsinternen Management-Entwicklungsprogrammen. Sie weckten sein Interesse für Fragestellungen, die heute unter dem Begriff Coaching diskutiert werden und motivierten ihn in den folgenden Jahren und Jahrzehnten, unterschiedliche coaching-relevante Aus- und Fortbildungen zu absolvieren. Zu erwähnen sind vor allem die TZI- und NLP-Ausbildung sowie verschiedene Ausbildungen in systemischer Familien- und Organisationsberatung.

### **Die drei größten Stärken als Coach – Selbstbild**

1. „Ich mag Menschen - ich kann mich gut in sie hineinversetzen und wertschätzend mit ihnen umgehen.“
2. „Ich kann innerhalb kürzester Zeit und mit minimalen Interventionen (für die Klienten verblüffende) Erfolge erzielen.“
3. „Ich kann Systemzusammenhänge deutlich machen und mit dem Klienten spezifische Lösungen finden.“

### **Die größten Stärken als Coach – Fremdbild des Gutachters**

(Die zugrunde gelegten Bewertungskriterien sind auf der Homepage der Forschungsstelle Coaching-Gutachten ([www.coaching-gutachten.de](http://www.coaching-gutachten.de)) unter „Grundlagen → Kompetenzprofile und Beurteilungskriterien“ einsehbar.)

Herr Hennings weist für Einzel-Coaching ein Kompetenzprofil auf, das ein hochwertiges Coaching erwarten lässt und sich insbesondere durch folgende Merkmale auszeichnet:

1. Herr Hennings bringt seinen Klienten – auch hinsichtlich ihrer Schwächen und Schattenseiten – viel Wertschätzung und tiefgreifendes Verständnis authentisch entgegen. Er sieht dabei den ganzen Menschen in seinem gesamten relevanten Umfeld und kann aufgrund seiner Intuition und Erfahrung nicht nur die geäußerten, sondern auch die „eigentlichen“, aber „verdeckten“ Erwartungen und Ziele des Klienten klar erkennen.

2. Herr Hennings arbeitet auf der Grundlage eines vertrauensvoll-emotionalen Kontaktes zum Klienten ergebnisorientiert sachlich-systematisch und kann die aktuelle Herausforderung bzw. Problematik des Klienten klar erkennen. Mit Blick auf sie versucht er, aus seinem reichhaltigen Arsenal verschiedenster Interventionen diejenigen auszuwählen, die in kürzester Zeit unter Einsatz minimaler Mittel zu bestmöglichen sichtbaren Erfolgen zu führen versprechen. In diesem Zusammenhang setzt er unter anderem Skalierungsfragen und Checklisten ein, um den Klienten eine klare Orientierung über seine Ziele und die bereits erarbeiteten Coaching-Erfolge zu geben.
3. Herr Hennings hat ein differenziertes Bild von seinem Kompetenzprofil als Coach und klare Vorstellungen, in welchen Situationen er möglicherweise durch eigene Übertragungen und Projektionen gefährdet sein könnte. Er dokumentiert sorgsam seine Arbeit und versucht, durch ständige selbstkritische Wachsamkeit eine hohe Qualität seiner Arbeit zu sichern.

### **Empfehlenswerte Einsatzgebiete – Selbsteinschätzung**

Herr Hennings hält sich mit Bezug auf folgende sieben Praxisfelder für besonders empfehlenswert:

1. Selbstmanagement/Selbstorganisation
2. Sinn, Work-Life-Balance
3. System-Coaching, d. h. Begleitung von Changeprozessen durch wechselseitig abgestimmtes Einzel- und Schnittstellen- bzw. Team-Coaching
4. Coaching von Geschäftsleitungs- und Vorstandsteams
5. Coaching von Projektgruppen (auf Zeit)
6. Führungskräfte in neuer Position („Die ersten 100 Tage“)
7. Konfliktmanagement

Herr Hennings hat (nach eigenen Angaben) 2002 und 2003 21 Personen gecoacht. Sie lassen sich folgenden Zielgruppen zuordnen

- 29% Führungskräfte der zweitobersten Ebene von Großunternehmen (> 3000 MA) (Energie, Automobil)
- 14% Führungskräfte der obersten Ebene von Non-Profit-Organisationen
- 14% Führungskräfte der obersten Ebene von KMUs
- 14% Freiberufler
- 9% Führungskräfte der obersten Ebene aus Institutionen der öffentlichen Verwaltung
- 9% mittlere und obere Führungskräfte mittelgroßer Unternehmen (500 – 3000 MA) (Maschinenbau, Dienstleister, Zulieferer)
- 9% mittlere und obere Führungskräfte mittelgroßer Unternehmen (500-3000MA) (Lebensmittel, IT, Maschinenbau)

### **Empfehlenswerte Einsatzgebiete – Einschätzung des Gutachters**

Herr Hennings ist im Einzel-, Schnittstellen- bzw. Team- und System-Coaching (Organisationsentwicklung) vielfältig einsetzbar. Er ist mit den Eigenarten von Großunternehmen vertraut und beherrscht unterschiedlichste psychosoziale und organisationsbezogene Thematiken. Indikatoren für diese Einschätzung sind:

- seine langjährigen Erfahrungen als Führungskraft in unterschiedlichen Kulturen, als organisationsinterner Coach und Change-Agent bei VW,
- seine umfangreichen Aus- und Fortbildungen bzgl. Coaching und Organisationsentwicklung,
- seine 10-jährige erfolgreiche Tätigkeit als freiberuflicher Coach und Organisationsberater in unterschiedlichen Unternehmen/Branchen
- und nicht zuletzt die Qualität des untersuchten Praxisbeispiels.

Das im Folgenden untersuchte Praxisbeispiel bezieht sich auf

- einen (freiwillig ausgeschiedenen) Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens.

Es ging um folgende Themenfelder:

- Potenzialdiagnostik und persönliche Entwicklungsplanung
- berufliche Neuorientierung

## **Preisgestaltung**

Herr Hennings hat einen Stunden-/Halbtagesatz von 250/1000 €. Je nach Einzelfall rechnet er auf Stundenbasis ab oder berechnet pauschal einen Halbtagesatz. Eine individuelle Honorarvereinbarung für Selbstzahler ist immer möglich.

## II Allg. Informationen

### Persönliche Wirkung

Herr Hennings strahlt durch seine Körperhaltung, Sprache, Gestik und Mimik Ruhe, Souveränität und Wertschätzung aus. Nicht ohne Stolz zeigt er sich als ein Mann, der auf einen reichen Schatz persönlicher Lebenserfahrungen sowie langjähriger Berufserfahrungen als Vorgesetzter und organisationsinterner und dann externer Coach zurückblickt und sich darüber freut, wenn er anderen sozusagen als väterlicher Freund helfen kann, ihr Potenzial zu erkennen und zu entfalten. Er versucht, sich dabei in den anderen nicht nur intellektuell, sondern auch emotional gut hineinzusetzen und ihm möglichst schnell und wirksam zu helfen.

### Akademische Ausbildung

- 1959 – 67 Uni-Studium Maschinenbau, Abschluss: Dipl.-Ing.

### Coachingrelevante Aus- und Fortbildungen

- 1969 – 73 Teilnahme an dem VW-Management-Entwicklungsprogramm (50 Tage)
- 1983 – 85 Fortbildung in Gruppendynamik im Hernstein-Institut, Wien (20 Tage)
- 1985 – 93 Ausbildung in Themenzentrierter Interaktion (TZI) bei WILL-International (130 Tage)
- 1989 Fortbildung in personenzentrierter Gesprächsführung nach Rogers bei Susanne Würz-Kleist, Hamburg (3 Tage)
- 1992 – 93 Ausbildung zum NLP-Practitioner bei Forum für Metakommunikation (Berlin) (30 Tage)
- 1993 – 95 Ausbildung zum Heilpraktiker (150 Tage)
- 1994 - 95 Ausbildung in systemischer Organisationsberatung bei Prof. Fritz B. Simon (12 Tage)
- 1996 Fortbildung Coaching bei Wolfgang Looss (3 Tage)
- 1997 - 98 Ausbildung in Human Dynamics bei Human Dynamics International in den Niederlanden (14 Tage)
- 1998 – 01 Ausbildung in Community-building nach Scott Peck (18 Tage)
- 1999 Schneller Wandel in großen Gruppen bei Matthias zur Bonsen, Oberursel (4 Tage)
- 1999 Appreciative Inquiry bei Anne Radfort, London (3 Tage)
- 2001 Ausbildung zum Consultant for System Dynamics (Organisationsaufstellung) bei International Association for Systemic Work (IASW) Klaus Grochowiak und Susanne Haag, Taunusstein (25 Tage)
- 2002 Ausbildung in Familienaufstellung bei IASW Klaus Grochowiak und Susanne Haag, Taunusstein (25 Tage)
- 2003 Whole Person Process Facilitation bei Birgitt Williams, USA (3 Tage)
- 2004 Wertemanagement bei Egbert Kinds, Holland (6 Tage)
- 2004 Wingwave Coaching bei Cora Besser-Siegmund Harry Besser Hamburg (4 Tage)

## Supervision (laut Selbstausskunft)

Herr Hennings hat 1993 das „Hamburger Team für Supervision“ mit gegründet. In dieser Gruppe nimmt Herr Hennings regelmäßig und bedarfsorientiert an Intervisionstagen teil.

## Berufserfahrung

1967 – 68	Volontär bei VW
1968 – 71	Referatsleiter in der Technischen Entwicklung bei VW
1971 – 73	Referatsleiter in der Qualitätsförderung bei VW
1973 – 76	Leiter der Qualitätssicherung bei VW/TAS in Sarajewo
1976 – 89	Leiter der Qualitätsanalyse bei VW in Emden
Seit 1983	berufsbegleitende Aus- und Fortbildungen zum Coach
1989 - 94	interner Coach und Organisationsberater bei VW
seit 1994	selbständiger Coach und Organisationsberater

## Coachingerfahrungen und -aktivitäten

- 1989 – 94 als organisationsinterner Coach bei VW
- seit 1994 an der TU Braunschweig im Rahmen des Studiengangs „Personalentwicklung im Betrieb“ Lehraufträge mit dem Thema: „Coaching – auf dem Weg zur lernenden Organisation“ seit 2003 „Systemaufstellungen als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung“.
- Ab 1994 als selbstständiger Coach und Organisationsberater. - 2003 hatte Herr Hennings laut eigenen Angaben 13 Klienten mit ca. 60 Sitzungen.

## Bevorzugte Praxisfelder

Als organisationsinterner Coach (1989 – 94) konzentrierte sich Herr Hennings vor allem auf mittlere/höhere Führungskräfte (auch als Gruppencoaching) und auf Teams, - und zwar in folgenden thematischen Bereichen (die Reihenfolge der im folgenden genannten Praxisfelder spiegelt den quantitativen Umfang wider):

- Selbstmanagement/Selbstorganisation
- Sinn, Motivation, Work-Life-Balance
- System-Coaching, d. h. Begleitung von Changeprozessen durch wechselseitig abgestimmtes Einzel- und Schnittstellen- bzw. Team-Coaching
- Coaching von Geschäftsleitungs- und Vorstandsteams
- Coaching von Projektgruppen (auf Zeit)
- Führungskräfte in neuer Position („Die ersten 100 Tage“)
- Konfliktmanagement
- Konflikt-Coaching von Arbeits- und Projektgruppen
- Kooperation mit Vorgesetzten und Kollegen
- organisationale Kräftedynamik, Machtkämpfe
- Projektmanagement
- interkulturelle Zusammenarbeit

## Bevorzugtes Coaching-Setting

- 5 Sitzungen à 2 Stunden jeweils im Abstand von ca. 4 Wochen - auch als Telefoncoaching möglich.

### III Untersuchtes Praxisbeispiel

- Einzelcoaching eines Mitinhabers eines mittelständischen Unternehmens im thematischen Bereich
  - Potenzialdiagnostik und persönliche Entwicklungsplanung
  - berufliche Neuorientierung

#### Klient, Anlass, Kontraktart, Ziel und Setting des Coaching - eingereichte Unterlagen

- |  |  |
|--|--|
| Klient:                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 47 Jahre</li> <li>▪ Mitinhaber eines mittelständischen Familienunternehmens</li> </ul>  |
| Anlass des Coaching /<br>Art des Kontraktes: | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aus persönlichen Gründen hat der Klient seine Mitinhaberschaft aufgegeben und war auf der Suche nach einer beruflichen Neuorientierung (und zwar nicht aus ökonomischen Gründen)</li> </ul> |
| Ziel des Coaching:                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Primäres Ziel: Gewinnung einer neuen beruflichen Perspektive</li> <li>▪ Sekundäres Ziel: Verbesserung des Selbstwertgefühls</li> </ul>  |
| Setting:                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4 Sitzungen à 2 Stunden</li> <li>▪ Die Kosten hierfür trägt der Klient</li> </ul>   |
| Eingereichte Unterlagen:                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tonbandaufzeichnung der 3. Sitzung (105 Min.)</li> <li>▪ Erinnerungsprotokolle der ersten 3 Sitzungen</li> <li>▪ Prozessanalyse</li> </ul>  |

#### Auftragsklärung

Aufgrund einer Empfehlung hat der Klient telefonisch Kontakt zu Herrn Hennings aufgenommen. In diesem Telefongespräch wurden drei Sitzungen à 2 Stunden vereinbart. Die Kosten trug der Klient selbst.

#### Diagnostische Fähigkeiten

Herr Hennings lässt sich vor allem von seiner Erfahrung und Intuition leiten, wenn er sich von seinem Klienten und seiner Problematik ein Bild macht. Die diagnostischen Kenntnisse, die er in seinen vielfältigen coachingrelevanten Ausbildungen gewonnen hat, nutzt er zur kritischen Überprüfung seiner Intuition. Auf dieser Grundlage erkannte Herr Hennings in dem hier untersuchten Fall bereits in dem ersten Kontaktgespräch, dass hinter dem offiziellen Auftrag seines Klienten, eine berufliche Neuorientierung zu entwickeln, als „hidden agenda“ das persönliche Problem eines geringen Selbstwertgefühls steht.



## Kontakt zum Klienten

Der Klient des hier untersuchten Beratungsbeispiels ist ein knapp 50-jähriger Unternehmer, der sich entschlossen hat, sich beruflich neu zu orientieren. Wie aus dem Tonbanddokument hervorgeht, fällt es Herrn Hennings leicht, sich auf ihn einzustellen und mit ihm in engem Kontakt zu sein. Als begünstigender Faktor mag hier wirken, dass sich beide in mancherlei Aspekten ähnlich sind. Auf diese Weise entsteht eine gewissermaßen natürliche Selbstverständlichkeit persönlicher Nähe und Vertrauenswürdigkeit. Auf dieser Grundlage berät Herr Hennings seinen Klienten sehr auftrags- und problemlösungsorientiert.

## Präferierte Interventionstechniken/Tools

Wie mit Bezug auf den hier untersuchten Fall deutlich wurde, beherrscht Herr Hennings ein sehr breites Repertoire an Interventionstools. Denn er kann sich vorstellen, bei Problemlagen, wie sie in dem hier untersuchten Fall vorliegen, folgende Methoden bzw. Interventionstechniken einzusetzen, nämlich:

- Zu Beginn jeder Sitzung formuliert der Klient Kriterien für den Erfolg dieser Sitzung entsprechend seiner momentanen spezifischen Anliegen. Mit Bezug auf sie bewertet der Klient am Ende jeder Sitzung den Erreichungsgrad.
- Zirkuläre Fragen des systemischen Coaching
- „Wunderfrage“ („Wie durch ein Wunder sind Ihre Probleme über Nacht verschwunden, - wie sieht der nächste Tag aus?“)
- Der Ansatz des appreciative inquiry, d. h. der Fokussierung auf die „Goldenen Momente“ des Berufslebens
- Die Wertschätzung der vorliegenden Ressourcen mit Bezug auf entsprechend günstige Anwendungskontexte - Reframing
- Der Human Dynamics Ansatz, d. h. annehmen und nutzen der eigenen Persönlichkeitsdynamik als etwas sehr Besonders in dieser Welt.
- Six-step-reframing, d.h. die Aufdeckung der positiven Intentionen scheinbar nicht ziel-führenden Verhaltens und deren kreative Neugestaltung
- Veränderung des Inneren Dialogs - Selbstzusprache positiver Glaubenssätze
- Veränderung innerer (destruktiver) Bilder durch probeweises Ersetzen konstruktiver Bilder
- Systemaufstellungen zur Verdeutlichung der Interdependenzen im betrachteten System und sich daraus anbietenden Zukunftsmöglichkeiten.
- Visionsarbeit, gegebenenfalls unterstützt durch nonverbale Techniken
- Das Arrangement eines Ressourcenkreises mit Ankern zur Bewältigung kritischer Situationen
- Wingwave zur Integration belastender streßbesetzter Situationen

Insgesamt achtet Herr Hennings sorgfältig darauf, mit seinen Interventionen die Grenze zum Therapeutischen nicht zu überschreiten. Aus diesem Grunde arbeitet er bewusst problemlösungs- und ressourcenorientiert und beachtet die Grenze zur Psychotherapie.

## Beurteilung des untersuchten Praxisbeispiels

### Aufgabenstellung:

In dem untersuchten Fall ging es um den Mitinhaber eines mittelständischen Unternehmens, der im Alter von 47 Jahren seine Mitinhaberschaft aufgegeben hatte und sich beruflich neu orientieren wollte. Dieser primäre Auftrag verband sich mit der Problematik eines geringen Selbstwertgefühls des Klienten.

Mit Blick auf diese Ausgangslage war es wichtig, einerseits den primären Auftrag des Klienten im Auge zu behalten, dabei aber andererseits auch der „hidden agenda“, d. h. dem unausgesprochenen „eigentlichen“ Anliegen des Klienten hinreichen Rechnung zu tragen. Zu diesem Zweck war es geboten, die vorliegende Motivationsstruktur und Persönlichkeit des Klienten tiefgreifend zu erfassen und dem Klienten entsprechende Selbsterkenntnisse zu vermitteln.

### Beurteilung:

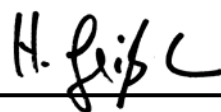
Herr Hennings gelang es, durch persönliche Wertschätzung und aufgrund seiner beruflichen und persönlichen Erfahrungen, die ihn für den Klienten zu einer Autorität machten, zu dem Klienten ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und die vorgegebene Fragestellung einer beruflichen Neuorientierung zu bearbeiten. Er setzte dabei erfolgreich verschiedene Interventionen ein:

Aufgrund der vorliegenden Besonderheiten seines Klienten entschloss sich Herr Hennings, mit seinen Interventionsmethoden sehr ganzheitlich vorzugehen, indem er als erstes den Klienten seine mögliche zukünftige Tätigkeit sehr breit und ohne Einschränkungen visionieren ließ, um den Klienten zu einer Blickwinkelerweiterung zu veranlassen und damit der Frage nach der beruflichen Neuorientierung einen angemessen breiten Rahmen zu geben.

Als Zweites setzte er die „Wunder“-Frage ein, um daraus die Erfolgskriterien für das Coaching abzuleiten, die in jeder Sitzung gegengecheckt wurden. Hier bestätigte sich die bis dahin verborgene Selbstwert-Problematik („hidden agenda“). Zur Verbesserung des Selbstwertgefühls verschrieb er ihm bestimmte autosuggestive Selbstansprachen. Weiterhin gab er ihm praktische Werkzeuge, um aus eingefahrenen Kommunikationsmustern auszusteigen.

In ähnlicher Weise forderte er ihn auf, sich in verschiedenste Personen seines sozialen Umfeldes zu versetzen und von ihrem jeweiligen Standpunkt aus zu sagen, welche besonderen Fähigkeiten und Ressourcen sie bei dem Klienten erkennen. Vor diesem Hintergrund forderte er den Klienten auf, die von ihm entwickelten beruflichen Optionen bzw. Alternativen zu betrachten und zu bewerten.

Hamburg, den 02. 06. 2004



(Prof. Dr. Harald Geißler)