

# Coach-Gutachten

über

## Herrn Peter Höher

Geb.: 23. 05. 1958



**Peter Höher**  
HOEHER! Team GmbH Consulting Group

Heinrich-Overbeck-Weg 5/b  
58239 Schwerte  
Tel.: +49 (0) 2304 – 99 07 40

e-Mail: [info@hoeherteam.de](mailto:info@hoeherteam.de)  
[www.hoeherteam.de](http://www.hoeherteam.de)

## **1. Allgemeines**

### **1.1 Akademische Ausbildung**

- 1978 – 83 Studium der Publizistik und Germanistik – parallel dazu Volontariat, Abschluss: Redakteur
- 1992 – 94 Erziehungswissenschaft, Psychologie und Soziologie, – Abschluss: Dipl.-Päd.

### **1.2. Coachingrelevante Ausbildungen**

- 1990 – 93 Kunsttherapeutische Zusatzqualifikation (Psychodrama, Gestalttherapie)
- 1985 – 90 Lehranalyse auf gestalttherapeutischer Grundlage
- 1991 – 92 Grundausbildung NLP und TZI

### **1.3 Supervision und Weiterbildung (laut Selbstauskunft)**

kontinuierliche Supervision (einmal monatlich)

### **1.4 Berufserfahrung**

- 1983 – 85 Redakteur bei einer Tageszeitung
- 1985 – 90 stellv. Leiter des Presse- und Informationsamtes einer Kommunalverwaltung
- 1990 – 93 Leiter des Presse- und Informationsamtes einer Kommunalverwaltung
- 1993 – 94 verantwortlicher Redakteur eines Umweltverbundes
- 1994 – 96 Wiss. Mitarbeiter am Institut für Schulentwicklungsorschung in Dortmund
- 1996 – 97 Projektleiter/Bildungscoordinator der Energieagentur NRW
- 1998 – 02 Bereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Kienbaum Management Consultants GmbH, Geschäftsbereich HR-Management
- 2000 – 01 Interimsmanager in einer Automotive-AG, Funktion: Direktor Personal und OE und zugleich Geschäftsführer einer Benchmarking-Gesellschaft
- 2002 Gründung der Höher Team GmbH Consulting Group

### **1.5 Bisherige Coachingerfahrungen und -aktivitäten**

- 2001 – 02 Lehrsupervisor und Lehrtrainer bei TRIAS (Inst. für Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung Schweiz)
- 1998 – 2002 15% Coaching  
30% Eignungsdiagnostik (Einzel-AC Gruppen-AC,, Mgt.Audit)  
25% verhaltensorientierte Trainings (insb. Führung, Konfliktmgt. und Entwicklung)  
20% OE-Aktivitäten  
10% HR-Strategien
- ab 2003 40% Coaching  
30 % Einzel- Team- und Systemcoaching  
10 % Inhouse-Coaching-Ausbildung  
30 % OE-Maßnahmen

15 % HR-Strategien

15 % verhaltensorientierte Trainings und Managing Diversity

Das Coaching verteilte sich dabei auf folgende Zielgruppen:

- 90% mittlere und obere Führungskräfte
- 10% Einzelklienten (großteils aus dem Nonprofit-Bereich)

## 1.6 Bevorzugte Praxisfelder (laut Selbstauskunft)

Die Reihenfolge der genannten Praxisfelder spiegelt den quantitativen Umfang der Coachingaktivität in den letzten drei Jahren.

- Einzelcoaching oberer Führungskräfte (aller Wirtschaftsbranchen) in den thematischen Bereichen
  - Sparringspartnerschaft: General Management
  - Selbstmanagement, Potenzialevaluation und -entfaltung
  - Sparringspartnerschaft: Organisationsentwicklung
  - Sparringspartnerschaft: Personalentwicklung
  - Sinn, Karriere, Work-Life-Balance
  - operative und strategische Mitarbeiterführung
- Teamcoaching
  - Teamentwicklung
  - Projektmanagement
  - Vertriebsmanagement
  - Organisationsentwicklung
- Einzelcoaching von Personalverantwortlichen vor allem großer Unternehmen (DAX 30 / mittelständische Industrie) in den thematischen Bereichen wie z.B.
  - Sparringspartnerschaft: Organisationsentwicklung
  - Sparringspartnerschaft: Personalentwicklung
- Einzelcoaching von Führungsnachwuchskräften, neuen Führungskräften sowie untere und mittlere Führungskräfte (aller Wirtschaftsbranchen) in den thematischen Bereichen
  - Karriereentwicklung
  - „die ersten 100 Tage“
  - Kooperation mit Vorgesetzten und Kollegen
  - Selbstmanagement, Potenzialevaluation und -entfaltung
  - Strategische und operative Mitarbeiterführung
- Systemcoaching
  - Lehrcoaching: Führen mit Coachingkompetenzen
  - Lehrcoaching: Ausbildung von Personalentwicklern zu Coaches bzw. Change Agents
- Offene Seminare Lehrcoaching mit dem Ziel
  - Ausbildung von intern und extern agierenden OE-Beratern

## 1.7 Persönliche Wirkung

Herr Höher strahlt mit seinem Auftreten in Sprache, Körperhaltung, Gestik und Mimik Sicherheit, Souveränität und emotionale Zugewandtheit aus. Er hört genau hin und man entwickelt schnell das Gefühl, gut verstanden zu werden und ihm vertrauen zu können. Denn er hat es sich zur Gewohnheit gemacht, die Anliegen seiner Klienten zunächst einmal durch deren Augen zu sehen. Auf der Grundlage dieser Einstellung fasziniert ihn alles, was in Beratung und Organisationsentwicklung kompliziert und schwierig ist. Aber auch „einfache“ Aufgabe wendet er sich mit viel Sorgfalt zu.

Herr Höher kann die vorliegende Situation und die in ihr liegenden Chancen und Risiken schnell und sicher einschätzen und souverän strategische Handlungslinien und operative Entscheidungsmöglichkeiten entwickeln, die er mit klaren Worten vermitteln kann. Dabei wird zweierlei erfahrbar, nämlich seine schnelle Auffassungsgabe in Verbindung mit mitmenschlicher Herzlichkeit. In diesem Sinne verbindet sich unternehmerischer Tatendrang mit der ethischen Haltung persönlicher Bescheidenheit.

## **1.8 Selbstbild und Fremdbild der 3 größten Fähigkeiten als Coach:**

*Selbstbild:*

1. Ich kann gut zuhören.
2. Ich kann durch systemische Fragen den Klienten zu relevanten Erkenntnissen führen
3. und die Welt durch die Brille des Klienten sehen.

*Fremdbild* des Gutachters:

1. Herr Höher kann sich nicht nur intellektuell, sondern auch emotional in andere Menschen hineinsetzen und so ihr Vertrauen gewinnen.
2. Er kann sehr schnell und differenziert die vorliegende Lage einschätzen und Problemlösungen entwickeln, ohne sie dem anderen aufzudrängen.
3. Sein Handeln und Denken beruht auf ethischen Prinzipien, die er selbstkritisch reflektiert.

## **1.9 Fähigkeit der kritischen Selbsteinschätzung**

Trotz seines unternehmerischen Tatendrangs und des Drucks, unter dem er als agiler Unternehmer immer wieder steht, hat Herr Höher die Fähigkeit bewahrt, sich kritisch neben sich zu stellen und auf sich zu schauen. Seine vielfältigen therapeutischen Ausbildungen hat er genutzt, um sich ein differenziertes Bild von sich selbst und hinsichtlich seiner Stärken und Schwächen zu machen. Darüber hinaus ist er an jeder Auseinandersetzung interessiert, die ihm weitere Einblicke in seine Persönlichkeit geben. In diesem Zusammenhang kommt der regelmäßigen Supervision eine besondere Bedeutung zu. Sie ist für ihn eine kritische Selbstüberprüfung und menschliche Bereicherung und nicht nur eine notwendige Maßnahme der Qualitätssicherung. Kritische Anmerkungen und Rückfragen nimmt er gerne auf und begegnet ihnen mit nachhaltiger Ernsthaftigkeit. Das bedeutet: er lässt sich von diesen nicht spontan aus der Bahn werfen, sondern hält sie zunächst etwas auf Distanz, um sie nicht nur in der Situation, sondern auch in der Folgezeit sorgfältig bezüglich aller ihrer Facetten und Implikationen zu prüfen.

## **2. Untersuchte Fallbeispiele**

Im folgenden werden zwei Fallbeispiele (2.1 und 2.2) untersucht. Sie liegen beide im Bereich des Systemcoaching mit dem Schwerpunkt auf Lehrcoaching. Im ersten Fall (2.1) geht es dabei darum, eine obere Führungskraft im Vertrieb einer Bank mit dem Ziel zu coachen, dass sie ihre Mitarbeiter besser führen und in Vertriebprozessen voran bringen kann, indem sie ihr Führungsverhalten mit Coachingkompetenzen anreichert. Im zweiten Praxisbeispiel (2.2) werden Personaler und Vertriebstrainer dieser Bank zu organisationsinternen Coaches und Change Agents ausgebildet, um selbst als interne Coaches agieren zu können und den Einsatz externer Coaches kompetent entscheiden und steuern zu können.

Die gerade genannten Zielsetzungen machen es vor allem bei der Darstellung des ersten Fallbeispiels (2.1) notwendig, auch kurz auf das Changeprojekt einzugehen, das den Rahmen für das hier dargestellte Coaching und Lehrcoaching bildet und für das Coaching ein zentrales Medium ist.

Wie stark diese beiden Bereiche, d.h. das Einzelcoaching und das Changeprojekt zusammenspielen, wird an dem untersuchten Einzelcoaching einer oberen Führungskraft deutlich. Denn in seinem Mittelpunkt steht die Vorstellung und Auseinandersetzung mit dem (bereits 16 Monate laufenden) Changeprojekt, in das der Klient dieser Coachingsitzung nun selbst auch aktiv einbezogen werden soll.

## 2.1 Untersuchtes Fallbeispiel 1:

Das erste untersuchte Fallbeispiel ist ein Fallbeispiel für

- Systemcoaching
  - als Lehrcoaching mit dem Ziel: Führen mit Coachingkompetenzen
  - und als Einzelcoaching einer oberen Führungskraft in dem thematischen Bereich: Sparringspartnerschaft: Changemanagement/Organisationsentwicklung

### 2.1.1 Konzeption: Vermittlung von Coachingfähigkeiten an Führungskräfte im Vertrieb

Klientenorganisation:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bank</li></ul>
Anlass des Change Projektes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Re-Engineering-Projekt mit dem Fokus „Organisations- und Prozessentwicklung zu einer vertriebsausgerichteten Bank“, Anlass: Deutliche Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes</li></ul>
Zielgruppen des Projekts	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alle Führungskräfte des Vertriebs, d.h. angefangen beim Vorstand (d.h. Ebene F1) über Führungskräfte der Ebenen F2 bis F3 bis zur Ebene F4 (Sachbearbeiter und Spezialisten)</li><li>• Personaler</li></ul>
Ziel des Projekts	<ul style="list-style-type: none"><li>• Einführung/Stärkung der „lernenden Organisation“ für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg</li></ul>
Design des Change Prozesses	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auftragsklärung mit Vorstand und Leitung Personalentwicklung</li><li>• Dreitägiger Workshop mit den Führungskräften, die den Change Prozess tragen sollen und Follow up</li><li>• Prozessorientierte Zusatztrainings, insb.. MbO und Controlling, Coachinggrundlagen</li><li>• Einzelcoaching der Führungsebene F2 und F3</li><li>• Expertenberatung des Vorstandes, der Vertriebsdirektoren und der Personalleitung</li><li>• Ausbildung von Personalern als interne Coaches bzw. Change Agents</li><li>• Entwicklung und Implementation eines Performance Management Prozesses mit unterstützenden Instrumenten, wie</li></ul>

- Klient des Einzelcoachings (s.o.):
- z.B. Coachingkompetenzprofilen
  - Ca. 50 Jahre
  - Obere Führungskraft (Ebene F2b)
- Ziel des Einzelcoachings:
- Gewinnung des Klienten für den Change Prozess und für das Ziel, seine Mitarbeiter verstärkt mit Coachingqualifikationen zu führen
  - Erkenntnis, dass der Klient in seiner bisherigen Praxis bereits Coachingelemente einsetzt
- Setting des Einzelcoachings:
- Eine Sitzung á 3 Std.
  - Eintägige Begleitung/Coaching des Klienten an seinem Arbeitsplatz („Schattentag“)
  - Optional: 4-6 weitere Sitzungen á zwei Stunden oder – falls erforderlich – halbtägige Sitzungen zur Überführung von Coaching in den Permanentprozess von Personalentwicklung (mit internen und externen Coaches)

- Eingereichte Unterlagen bezüglich des gesamten Changeprojekts und des untersuchten Einzelcoaching
- Zum Changeprojekt im Allgemeinen:
- Das mit dem Auftraggeber erarbeitete Strategiepapier für das Changeprojekt
  - Das mit dem Auftraggeber erarbeitete „Coachingprofil“, in dem die erfolgskritischen Verhaltensweisen genannt sind, an denen sich die Führungskräfte im Vertrieb orientieren sollen
  - Teilnehmer-Handout der durchgeführten projekteinleitenden Workshops
  - Fragebogen zur Selbsteinschätzung der eigenen Rolle im Team
  - Fragebogen zur Selbsteinschätzung des eigenen Führungsstils
  - Fragebogen zur Selbsteinschätzung der eigenen Arbeitsmotivation

#### Zum Einzelcoaching einer Führungskraft

- Tonbandaufzeichnung einer dreistündigen Coachingsitzung
- Erinnerungsprotokolle/Prozessanalyse der 1. (dreistündigen) Sitzung und des „Schattentages“

Der Anspruch des Projektes, das zur Begutachtung vorliegt, besteht nicht darin, die Führungskräfte der Ebene F2 (Ebene direkt unter dem Vorstand) und F3 einer Bank zu voll ausgebildeten Coaches zu qualifizieren, d.h. ihnen die gesamte Breite dessen zu vermitteln, was für die Arbeit als Coach wesentlich ist. Anspruch des Projekts ist vielmehr, bei ihnen diejenigen Fähigkeiten zu verbessern, die sowohl für Führungskräfte wie auch für Coaches wichtig sind. Mit Bezug auf die eingereichten Unterlagen handelt es sich dabei vor allem um folgende Fähigkeiten:

- Fachliche und methodische Unterstützung als Experte für Coaching im Vertrieb
- Weiterentwicklung der erfolgskritischen Verhaltensweisen in Situationen der sozialen Interaktion (Mitarbeiter/Kunden)
- Vertriebsorientierte Personalentwicklung anwenden (psychologische Beobachtungs- und Beurteilungsgrundlagen kennen und anwenden)

- Weiterentwicklung sensitiver Verhaltensweisen (sich in andere hineinversetzen)
- aktiv zuhören
- authentisch bleiben (Wirkungsweise als „Professional im Vertrieb“)
- die richtigen Fragen stellen
- Vertrauen erwecken
- selbstkritisch sein (die individuellen Stärken- und Schwächenpotenziale kennen und berücksichtigen)
- aufmerksam sein
- offen sein
- zwischen Parteien vermitteln
- Distanz wahren.

Diese Ziele wurden von den - durch die Unternehmensberatung der „Höher! Team GmbH Consulting Group“ angeleiteten und begleiteten - Führungskräften der Bank mit Hilfe der *Critical-incident-Methode* zu einem sogenannten Coachingprofil operationalisiert. Auf diese Weise wurden insgesamt 121 beobachtbarer „erfolgskritischer“ Verhaltensweisen identifiziert. Sie gliedern sich in die Bereiche Fach- und Methodenkompetenz, Führungskompetenz, soziale Kompetenz und persönliche Kompetenz und bilden ein Zielsystem, das sich an die im Vertrieb tätigen Führungskräfte der betreffenden Bank wendet, - d.h. an die Hierarchieebenen F2a (Regionaldirektoren / d.h. Ebene direkt unter dem Vorstand), F2b (Centerleiter) und F3 (Geschäftsstellenleiter), F4 (Vermögensberater / Finanzierungsspezialisten / Servicekräfte AKT).

Methodisch soll das Zielsystem vorrangig dadurch erreicht werden, dass die Organisationsmitglieder der Hierarchieebenen F1 bis F3 durch das externe Beratungsunternehmen der „Höher! Team GmbH Consulting Group“ gecoacht werden. Die intendierten Coachingqualifikationen auf der Seite der Top- und Mittelmanagement-Führungskräfte (d.h. der Führungsebenen F2 a/b und F3) sollen also vorrangig durch die selbstkritische Auseinandersetzung mit den eigenen Rollen, Werten, Potenzialen, Verhaltensweisen und dem Führungshandeln im Vertrieb erzielt werden. Grundlage für ein Muster von erforderlichen künftigen erfolgskritischen Verhaltensweisen ist ein Mastermodell, das auch für die Methode „Lernen am Vorbild“ eine Basis darstellt. Auf diese Weise sollen vor allem die Führungskräfte der Ebene F2 a/b sensibilisiert und qualifiziert werden, die Ebene F 3 intensiver zu führen und zu begleiten, zugleich soll die Ebene F3 qualifiziert werden, die Organisationsmitglieder der Ebenen F4 besser zu führen und im Erreichen von Vertriebserfolgen zu unterstützen, indem sie die in dem Coachingprofil bestimmten Coachingelemente ihres Führungsverhaltens kennen und verbessern. Darüber hinaus hat jede Führungskraft in der Gegenüberstellung von Auswertungen aus Selbstbefragungen (wie Führungsstil / Motivationsprofil / Teamrollenprofil) und Fremdsicht eine Grundlage. Die Coachingprofile dienen zugleich der ersten Implementation von 180-Grad-Feedback-Verfahren, das heißt Abgleich der Kompetenzen und Verhaltensweisen durch Selbst- und Fremdeinschätzung. Das Resultat ist eine Plattform als Gesprächsanlass für zu vereinbarende Coachingbeobachtungen. Die HOEHER! Team GmbH Consulting Group hat hierfür ein Manual als Prozessbeschreibung für den Auftraggeber entwickelt, wie die Coachingprofile einzusetzen sind.

Mit dem externem Coaching der Hierarchieebenen F1 bis F3 und den so vermittelten Coachingqualifikationen verfolgt die Bank folgende Ziele (laut eingereichter Unterlagen):

- Psychische Stabilisierung der Führungskräfte in einer ökonomisch sehr angespannten Situation der Bank.
- Einführung und Förderung von Organisationslernen auf Individual-, Team- und Systemebene, um die geplanten Restrukturierungsmaßnahmen, die auch einen intensiven Personalabbau implizieren, bewältigen zu können.
- Das heißt im Einzelnen: Die Führungskräfte sollen durch ein im obigen Sinne verbessertes Führungsverhalten

- mit Ängsten und Widerständen auf der Individual- und Teamebene besser umgehen können
- intensiver Führung, Kommunikation, Teamentwicklung, Potenzialerkennung sowie Selbst- und Konfliktmanagement im Unternehmensalltag wahrnehmen
- und so zur Verbesserung der Verkaufszahlen der Kundenberater beitragen.

Das Projektdesign entfaltet sich in folgenden **methodischen Schritten**:

- Dreitägiger Workshop zum Thema „Veränderungskompetenzen für Führungskräfte im Vertrieb“. Die wichtigsten Ziele sind:
  - Die Führungskräfte sollen als Multiplikatoren für den anstehenden Changeprozess gewonnen werden.
  - Sie sollen ein realistisches Selbstbild bezüglich ihrer individuellen Stärken und Schwächen bekommen (Führungsstilanalyse nach Blake/Mouton, Motiv- und Teamrollenanalyse nach Belbin, HDI-Analyse zu Teampotenzialen, PEP-Analyse, Potenzialevaluation nach IMDE).
  - Sie sollen mit Hilfe bestimmter Methodiken (Kraftfeldanalyse, Skalierungstechniken der Kulturevaluation, Konfliktmanagement) den Umgang mit Widerständen auf der individuellen sowie Team- und Systemebene verbessern.
  - Einführung von Führungsdialogen zwischen Vorstand / Vertriebsdirektoren und Geschäftsstellenleitern / Centerleitern (nach Buber / Bohm)
- Nach acht Wochen ein eintägiges Follow up, das vor allem der Einführung kollegialer Fallberatung (Case studies, Knowledgemanagement, Erfahrungslernen) und der inhaltlichen Erarbeitung des Begriffes „Coaching“ dient.
- Dreistündiges Einzelcoaching.
- Eintägige Begleitung/Coaching des Klienten an seinem Arbeitsplatz („Schattentag“)
- 4-6 weitere Sitzungen á zwei Stunden oder – falls erforderlich – halbtägige Sitzungen zur Überführung von Coaching in den Permanentprozess von Personalentwicklung (mit internen und externen Coaches)
- Inhouse-Coachingausbildung für Personalentwickler und Vertriebstrainer (um eine Qualifikation als interner Coach zu erhalten und auch künftige externe Coaches in der Qualifikation beurteilen zu können)
- Begleitende Workshops zu Themen wie „Changemanagement im Vertrieb“ bzw. „Führen mit Zielen“
- Potenzialevaluationen (PEP 360 / IMDE) für Führungskräfte als Standortbestimmung für individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen

## 2.1.2 Diagnostische Fähigkeiten

Herr Höher verfügt über sehr umfangreiche und tiefgreifende individual- und organisationsdiagnostische Fähigkeiten. Letztere dokumentieren sich in der Anlage des während der letzten 16 Monate entwickelten Designs des Changeprojekts. Wesentliches Medium für die Gewinnung organisationsdiagnostischer Erkenntnisse ist dabei der Einsatz von Querschnittinterviews zum Start des Projektes, das Einzelcoaching vor allem des Vorstandes bzw. der Regionaldirektoren und Centerleiter, des Projektleiters und ausgewählter Führungskräfte und zum anderen die Durchführung von Workshops mit den Trägern bzw. Verantwortlichen des Changeprozesses sowie regelmäßige Abstimmungsgespräche mit Vorstand, Vertriebs- und Personalverantwortlichen. Diese Workshops moderiert Herr Höher prozessorientiert und macht sie damit zu einem Gruppen- bzw. Teamcoaching. Auf dieser organisationsdiagnostischen Grundlage kann Herr Höher sicher und differenziert die zu erwartenden und möglichen Effekte einschätzen, die von den organisationalen Interventionen seines Projektdesigns ausgehen werden bzw. könnten.

In der Reflexion der Einzelcoachingsitzung sowie mit Blick auf die eingereichten Erinnerungsprotokolle und die Prozessanalyse wurde deutlich, dass Herr Höher sein umfangreiches psychologisches Wissen und den Umgang mit diagnostischen Verfahren und Instrumentarien souverän anwenden kann, um vorliegende nicht nur offene, sondern auch verdeckte Widerstände und Motivationsstrukturen zu erkennen. Es fällt ihm leicht, vom seinem Klienten ein sehr differenziertes Persönlichkeitsprofil zu zeichnen. Hierbei kommen ihm seine empathischen Fähigkeiten sehr zugute.

### **2.1.3 Kontakt zum Klienten**

Der Begutachtete hatte vor diesem Gespräch noch keinen Kontakt zu dem Klienten, da es letzterem nicht möglich war, an dem dreitägigen Workshop und dem anschließenden Follow up teilzunehmen. Der Klient war Herrn Höher im Vorfeld von seinen organisationsinternen Kooperationspartnern als „zurückhaltend dem Thema Coaching gegenüber“ und insgesamt „schwierigerer Fall“ angekündigt worden.

Trotz dieser Vorinformation gelang es Herrn Höher, von Anfang an dem Klienten offen und herzlich zu begegnen. Dabei stellte sich schnell heraus, dass der Klient an Coaching durchaus interessiert und für die angewandten Coachingmethoden offen war. Das ist nach Eindruck des Gutachters nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass Herr Höher ihm durchgehend mit großer Achtung begegnete und von vornherein deutlich machte, dass er die Grenzen, die der Klient ihm möglicherweise setzen würde, respektiert. Diese Haltung führte schnell dazu, dass der Klient zu Herrn Höher Vertrauen entwickelte und sich sehr offen und interessiert in den Coachingprozess einließ.

### **2.1.4 Präferierte Interventionstechniken/Tools**

Herr Höher legte seinem Beratungsgespräch eine sehr klare inhaltliche Struktur zugrunde, die es dem Klienten erleichterte, sich in den Prozess einzubringen und ihn konstruktiv mitzugestalten. Diese Inhaltsstrukturierung verband er mit einer sehr professionell angewandten klientenzentrierten Gesprächsführung (nach Rogers). Punktuell fügte er an passenden Stellen Elemente der Gestalttherapie (Arbeit mit Symbolen und Metaphern), aus dem Psychodrama (szenische Erfahrungen / Beziehungs- und Konflikterfahrungen umgelenkt in ein spontanes Rollenspiel während des Schattentages; - Feststellen ob der Klient „im Topf steht“ (Problem – Ressource – Ziel) und die „Töpfe“ wechseln kann durch Fragen, die in einen anderen Topf führen, während der Erstbegegnung; - sowie Soziometrie) und aus dem NLP hinzu, - und zwar vor allem Pacing, Rapport, Framing und Reframing. Neben der klientenzentrierten Gesprächsführung ist sein Beratungsstil vor allem durch die „Philosophie“ des systemischen Coaching geprägt, indem er den Klienten motivierte, seine Beobachtungen und Gefühle genau zu beschreiben, die Beobachtungs- und Wahrnehmungsstandpunkte anderer einzunehmen und sich auf Gedankenspiele („Wunderfrage“) einzulassen. Weiterhin ist zu erwähnen, dass er diejenigen Verhaltensweisen, die dem intendierten Coachingprofil bereits sehr nahe kommen, positiv herausstreichen und den Klienten ermutigt, diese Verhaltensweisen zu bewahren.

### **2.1.5 Beurteilung des Fallbeispiels 1**

#### *Beurteilungskriterien:*

Das Ziel des Changeprojekts ist die Verbesserung des Führungsverhaltens durch die Anreicherung mit Coachingelementen, um so dem doppelten Anspruch gerecht zu werden, erstens die in dem Un-

ternehmen anstehenden tiefgreifenden Changeprozesse mittragen und mitgestalten zu können und zweitens auf diese Weise für die im Vertrieb so geführten Bedingungen verbesserter Wirtschaftlichkeit entstehen zu lassen. Mit anderen Worten: Es geht in dem untersuchten Projekt um eine bestimmte Verbesserung der Handlungskompetenz der Führungskräfte im Arbeitsalltag durch externes Coaching dieser Führungskräfte und nicht darum, sie selbst zu Coaches im engeren Sinne auszubilden. Eine solche Konzeption wäre problematisch, weil die so ausgebildeten Führungskräfte nach ihrer Ausbildung mit Sicherheit die demotivierende Erfahrung machen müssten, dass die Rolle der Führungskraft es ihnen unmöglich macht, bestimmte grundlegende Standards, wie zum Beispiel die Schweigepflicht korrekt einzuhalten.

Mit dieser Zielsetzung gibt sich das zu begutachtenden Projekt als ein typisches Organisationsentwicklungs-Projekt bzw. Projekt organisationalen Lernens zu erkennen. Ausgehend von dieser Erkenntnis empfiehlt sich die langjährig bewährte Erfahrung bzw. konzeptionell gut begründete Entscheidung, es so partizipativ wie möglich anzulegen. Denn nur so bestehen gute Aussichten, mit den normalerweise schnell und massiv auftretenden Widerständen gut umgehen und das Vertrauen und Commitment der Organisationsmitglieder gewinnen zu können. In diesem Sinne kann neben Workshops vor allem dem Coaching der Projektverantwortlichen und – betroffenen eine besondere Bedeutung zukommen.

Ein solches Coaching weist die Besonderheit auf, dass es primär durch das initiierte Changeprojekt veranlasst wird und deshalb die Gefahr besteht, dass die Organisationsmitglieder es als ein taktisches Mittel zur Durchsetzung ungeliebter bzw. angstbesetzter Ziele wahrnehmen. Dieser Gefahr kann dadurch begegnet werden, dass in projekteinleitenden Workshops den Betroffenen für die übergeordneten Projektziele gewonnen werden und ihnen verdeutlich wird, dass Coaching sie in dem Projekt gut unterstützen kann und dabei grundsätzlich keinerlei manipulativen Charakter hat. Dieses anspruchsvolle Versprechen gilt es dann einzulösen, was mit Sicherheit nur dann gelingen kann, wenn auf die expliziten und latenten Ängste und Vorbehalte der gecoachten Organisationsmitglieder gegenüber dem Changeprojekt sensibel eingegangen wird und sich das Coaching insgesamt durch einen einfühlsamen und respektvollen Umgang mit ihnen auszeichnet.

#### *Beurteilung:*

Herr Höher hat umfangreiche Unterlagen eingereicht und damit ermöglicht, einen differenzierten und tiefgreifenden Einblick in das untersuchte Einzelcoaching und das Changeprojekt, das den Rahmen und Bezugspunkt für dieses Einzelcoaching bildet, zu bekommen. Herr Höher führt das Projekt zusammen mit zwei angestellten und drei assoziierten Mitarbeiter(innen) seiner Beratungsfirma durch und bietet damit dem Unternehmen hinreichende Sicherheiten der personalen Durchführungskapazität. Hinsichtlich der Planung und Durchführung des Projekts werden OE/OL-Tools eingesetzt, die insgesamt den neuesten Stand der Diskussion um Organisationsentwicklung/Organisationslernen widerspiegeln. In diesem Zusammenhang kommt dem Coaching der Führungskräfte, die das Projekt tragen, konzeptionell eine entscheidende Rolle und Bedeutung zu. Die Projektkonzeption kann insgesamt als angemessen und erfolgversprechend beurteilt werden. In Gesprächen mit projektleitenden Organisationsmitgliedern wurde dem Gutachter dieser Eindruck bestätigt.

Wie oben ausgeführt kommt dem Coaching der projekttragenden Führungskräfte eine entscheidende Rolle und Bedeutung zu. Die Begutachtung konzentriert sich deshalb nicht nur auf die Konzeption, sondern auch auf ein Praxisbeispiel eines Coaching. Es handelt sich um eine Führungskraft, die zu der Zielgruppe derjenigen gehört, die ihr Führungsverhalten mit Hilfe von Coachingelementen verbessern sollen und so zu Trägern und Multiplikatoren der intendierten komplexen und schwierigen Changeprozesses werden sollen. Von verantwortlichen Organisationsmitgliedern wurde diese Person als „zurückhaltend dem Thema Coaching gegenüber“ und „schwierigerer Fall“ angekündigt. Als eine weitere Schwierigkeit kam hinzu, dass diese Führungskraft nicht an dem projekteinleiten-

den Workshop teilnehmen konnte, sodass der Coachingtermin, den der Gutachter hospitierte, der erste persönliche Kontakt des Coach mit seinem Klienten war.

Trotz dieser Schwierigkeiten gelang es Herrn Höher in kürzester Zeit, das Vertrauen des Klienten zu gewinnen und ihn zu einer konstruktiven Zusammenarbeit zu motivieren. Dieser Erfolg ist nach Ansicht des Gutachters vor allem darauf zurückzuführen, dass Herr Höher dem Klienten auf der Grundlage seiner klientenzentrierten Gesprächsführung (nach Rogers) einen tiefen und ehrlichen Respekt entgegen brachten und sich deutlich von allem distanzierte, was zur Vermutung hätte führen können, manipulativ auf den Klienten einzuwirken, um anderweitig vorgegebene Ziele zu erfüllen. Auf dieser Grundlage führte Herr Höher ein Coachinggespräch, das der Klient – so seine eigenen Worte - gerne als ein Modell annahm, weil es zum einen wesentliche Merkmale seiner bisherigen Führungsverhaltens bestätigte und ihm zum anderen wertvolle Verbesserungsimpulse gab. Diese positive Einstellung des Klienten bestimmte – so die Erinnerungsprotokolle, die der Begutachtete einreichte – auch die folgenden Coachingsitzungen.

### **2.1.6. Empfehlung mit Bezug auf das Fallbeispiel 1**

Zusammenfassend kann ich mit Bezug auf die eingereichten Unterlagen und das vierstündige Evaluations- und Supervisionsgespräch sowie nach Beratung durch die Kooperationspartner des Projekts Coach-Gutachten Herrn Höher für die Praxisfelder

- Systemcoaching
  - als Lehrcoaching mit dem Ziel: Führen mit Coachingkompetenzen und
  - als Einzelcoaching einer oberen Führungskraft in dem thematischen Bereich: Sparringspartnerschaft: Changemanagement/Organisationsentwicklung

empfehlen.

Hamburg, den 23. 06. 2004



---

(Prof. Dr. Harald Geißler)