



FORSCHUNGSSTELLE COACHING-GUTACHTEN

Prof. Dr. Harald Geißler  
Holstenhofweg 85  
22043 Hamburg  
Telefon: +49 +40 65 41 28 40  
Internet: [www.coaching-gutachten.de](http://www.coaching-gutachten.de)  
E-Mail: [geissler@coaching-gutachten.de](mailto:geissler@coaching-gutachten.de)

# Coach-Gutachten

über

## Herrn Michael Berger



Geb.: 04.04.1957

Michael Berger

ibo  
Im Westpark 8  
35435 Wettenberg  
Tel.: 0641 – 982 10-342  
mobil: 0173-3440288  
e-Mail: [michael.berger@ibo.de](mailto:michael.berger@ibo.de)  
Internet: [www.ibo.de](http://www.ibo.de)

## I Zusammenfassende Gesamtbewertung

### **Auftreten und persönliche Wirkung**

Herr Berger tritt selbstbewusst und emotional zugewandt auf. Er spricht mit klar artikulierter Stimme und ist in der Lage, schnell eine Atmosphäre persönlicher Wertschätzung und Toleranz, kreativer Lebendigkeit, Offenheit und Neugierde entstehen zu lassen. Im Gespräch ist er ein begeisterungsfähiger, unkonventionell-flexibler, schneller und klar strukturierter Denker. Persönliche Betroffenheit und Engagement halten sich die Waage mit objektivierender Distanz und analytische Reflexivität. Die Verbindung von empathischer Feinfühligkeit, emotionaler Belastbarkeit, kognitiver Strukturiertheit und geistiger Lebendigkeit macht ihn zu einem interessanten Gesprächspartner und ist die Grundlage für Vertrauen.

### **Ausbildungen und Erfahrungen**

Herr Berger hat auf der Grundlage seines abgeschlossenen Psychologiestudiums umfangreiche Coaching-Qualifikationen erworben. Zu nennen sind seine Ausbildung in klientenzentrierter Gesprächsführung bei der GWG und mehrere systemische Ausbildungen (systemische Organisationsberatung und systemisches Coaching) beim Institut bzw. Heidelberger Zentrum für systemische Forschung und Beratung.

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

1. „Meine Fähigkeit, Frage- bzw. Problemstellungen zu analysieren mit dem Ziel, Übersicht über das Thema und den Prozess zu erlangen (Prozesskompetenz).“
2. „Das Beherrschen systemischer Methoden und Techniken (handwerkliche Kompetenz).“
3. „Den Kontakt mit dem Klienten gestalten (Beziehungskompetenz).“

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

1. Herr Berger hat ein hohes analytisches Denkvermögen und kann auf der Grundlage seines umfangreichen psychologischen Hintergrundwissens die vom Klienten eingebrachten Fakten schnell übersichtlich strukturieren und einleuchtende Hypothesen entwickeln. Er arbeitet dabei prozess- und ergebnisorientiert, indem er vor allem die Methoden der systemischen Beratung (insbesondere systemisches Fragen und analoge Verfahren) situationsgerecht einsetzt.
2. Herr Berger bringt dem Klienten viel Wertschätzung und Verständnis entgegen, er hört „aktiv“ zu und nimmt den Klienten einfühlsam und differenziert wahr.

3. Herr Berger hat genaue Vorstellungen über sich und sein Risikopotenzial, das er gegebenenfalls aufgrund seiner eigenen Lebensgeschichte durch Übertragungen bzw. Projektionen in den Beratungsprozess einbringen könnte, und ist bereit, sich mit dieser Thematik offen auseinanderzusetzen.

### **Empfehlenswerte Einsatzgebiete – Selbsteinschätzung**

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

1. Gruppen-Coaching – Konfliktmanagement
2. Einzel-Coaching – Konfliktmanagement
3. Sinn, Motivation, Work-Life-Balance
4. organisationale Kräftedynamik, Machtkämpfe
5. Gruppen-Coaching – Kooperationsverbesserung
6. Mitarbeiterführung
7. Kooperation mit Kollegen und Vorgesetzten

Die beruflichen Aktivitäten von Herrn Berger verteilen sich (nach eigenen Angaben) 2003 und 2004 folgendermaßen:

- 50% Training (Changemanagement, Kommunikations- und Konfliktmanagement)
- 30% Produktentwicklung (im Bereich HR)
- 10% Gruppen-Coaching
- 10% Einzel-Coaching. Davon
  - 30% obere Führungskräfte großer Unternehmen (> 3000 MA) (v.a. Finanzdienstleister und Medizintechnik)
  - 70% mittlere Führungskräfte großer Unternehmen (> 3000 MA)

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

Herr Berger ist im Einzel- und Gruppen-Coaching vielfältig einsetzbar. Indikatoren für diese Einschätzung sind:

- seine solide Ausbildung als Dipl.-Psychologe und seine Weiterbildungen als Coach,
- seine mehr als 10-jährige Erfahrung in der betrieblichen Personalentwicklung
- und nicht zuletzt die Qualität des untersuchten Praxisbeispiels.

Das im Folgenden untersuchte Praxisbeispiel bezieht sich auf

eine Klientin, die zur Zeit des Coaching als Krankengymnastin arbeitete und sich nach dem Studium der Kulturwissenschaften (M.A.) beruflich neu orientieren wollte. In dem Coaching ging es deshalb um folgende Themenfelder:

- berufliche Neuorientierung
- Sinn, Motivation, Work-Life-Balance

### **Preisgestaltung**

Herr Berger hat einen Stundensatz von 200 € bzw. einen Tagessatz von 1.600 €

## II Allg. Informationen

### Akademische Ausbildung

1980 – 1988 Studium der Erziehungswissenschaft und Psychologie mit Abschluss Dipl.-Psych.

### Coachingrelevante Aus- und Fortbildungen

- 1993 – 1994 Klientenzentrierte Gesprächsführung bei GWG/Köln: 4 Module á 3 Tage (= 96 Stunden)
- 1997 – 1998 Systemische Organisationsberatung (Institut für systemische Forschung und Beratung: 8 Module á 3 Tage (= 192 Stunden)
- 2000 Systemische Strukturaufstellung: 3 Tage (= 24 Stunden)
- 2001 Konfliktmanagement (Inst. für System. Forschung und Beratung): 4 Tage (= 32 Stunden)
- 2003 – 2004 Systemisches Coaching (Heidelberger Zentrum für Systemische Forschung und Beratung: 8 Tage á 3 Tage (= 192 Stunden)

### Supervision (laut Selbstauskunft)

- Begleitende Supervision während der Coachingausbildung 2003 – 2004
- Seit 2004 ibo-interne Supervision durch eine externe Supervisorin

### Berufserfahrung

1988 – 1991 Personalentwickler bei Lufthansa AG, Köln  
1991 – 1999 stellv. Leiter Aus- und Weiterbildung LSG/Sky Chefs, Neu-Isenburg  
seit 1999 angestellter Trainer/Coach bei ibo, - zusätzlich verantwortlich für Aufgaben der Produktentwicklung

### Coachingerfahrungen und -aktivitäten (laut Selbstauskunft)

Die beruflichen Aktivitäten verteilen sich 2003 und 2004 folgendermaßen:

- 50% Training (ChangeManagement, Kommunikations- und Konfliktmgt.)
- 30% Produktentwicklung
- 10% Gruppen-Coaching
- 10% Einzel-Coaching. Davon
  - 30% obere Führungskräfte großer Unternehmen (> 3000) (v.a. Finanzdienstleister und Medizintechnik)
  - 70% mittlere Führungskräfte großer Unternehmen (> 3000)

## **Bevorzugte Praxisfelder**

Herr Berger arbeitet im Coaching vor allem in folgenden Praxisfeldern (die Reihenfolge der im Folgenden genannten Praxisfelder spiegelt den quantitativen Umfang wider):

1. Gruppen-Coaching – Konfliktmanagement
2. Einzel-Coaching – Konfliktmanagement
3. Sinn, Motivation, Work-Life-Balance
4. organisationale Kräftedynamik, Machtkämpfe
5. Gruppen-Coaching – Kooperationsverbesserung
6. Mitarbeiterführung
7. Kooperation mit Kollegen und Vorgesetzten

## **Bevorzugtes Coaching-Setting beim Einzel-Coaching**

- Mind. 3 und höchstens 10 Sitzungen, in der Regel jedoch 5 - 6 Sitzungen à 2 – 3 Stunden im Abstand von 2 – 4 Wochen

## **Bevorzugtes Coaching-Setting beim Gruppen-Coaching**

1,5 – 2 Tage 6 - 20 Personen

## II Untersuchtes Praxisbeispiel

### Untersuchtes Praxisfeld

Das im Folgenden untersuchte Praxisbeispiel bezieht sich auf

- eine Klientin, die zur Zeit des Coachings als Krankengymnastin arbeitete und sich beruflich neu orientieren wollte. In dem Coaching ging es entsprechend um folgende Themenfelder:
  - berufliche Neuorientierung
  - Sinn. Motivation, Work-Life-Balance

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

Klientin:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ca. 40 J.</li><li>▪ Ang. Krankengymnastin und Kulturwissenschaftlerin (M.A.)</li></ul>
Anlass des Coaching/ Art des Kontraktes:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ berufliche Neuorientierung</li><li>▪ Klärung und Entscheidung bzgl. der beruflichen Perspektiven</li></ul>
Ziel des Coaching:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Erfolgreicher Einstieg in einen neuen Beruf</li></ul>
Setting:	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 3 jeweils zwei- bis dreistündige Sitzungen im Abstand von 6-8 Wochen</li><li>▪ Selbstzahlung.</li></ul>
Eingereichte Unterlagen	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Erinnerungsprotokoll aller 3 Coaching-Sitzungen</li><li>▪ Videoaufzeichnungen der gesamten zweiten und dritten Sitzung</li></ul>

### Auftragsklärung

Über eine persönliche Empfehlung nahm die Klientin zu Herrn Berger Kontakt auf. Das Ziel des Coachings wurde in der ersten Sitzung fixiert und im Laufe der beiden folgenden Sitzungen nicht modifiziert.

### Aufgabenstellung des untersuchten Praxisbeispiels

Die Klientin leidet unter einem Ambivalenzproblem, dessen Ursachen offensichtlich biographisch bedingt sind. Nachdem sie ihr Studium als zweite berufliche Qualifikation abgeschlossen hat, fällt es ihr schwer, mit Blick auf die sich ihr bietenden beruflichen Optionen sich zu entscheiden und konsequent zielführende Schritte zu unternehmen. Die Aufgabenstellung für das Coaching kann als sehr schwierig beurteilt werden.

## **Kontakt zum Klienten**

In den untersuchten Sitzungen war deutlich zu erkennen, dass die Klientin ihre Ambivalenzproblematik in der Beziehung zum Coach reproduzierte, ohne dieses allerdings selbst zu bemerken. Das heißt: von ihrer Seite aus war die Beziehung zum Coach durch eine unvermittelte Polarität von Anpassung und Opposition bzw. konstruktiver Zusammenarbeit und nihilistischer Destruktivität gekennzeichnet. Angesichts dieser Problematik gelang es dem Coach, zu ihr eine Beziehung aufzubauen und zu halten, die sich durch Integration von Wertschätzung und Kritik sowie empathischer Anteilnahme und objektivierend-reflektierende Distanz auszeichnete.

## **Diagnostische Fähigkeiten**

Herr Berger orientiert sich an der Auffassung des systemischen Ansatzes, dass der Klient seine Sicht auf sich selbst überprüfen, d.h. sich von sich und seiner Problematik selbst ein Bild machen muss und dabei nicht durch die diagnostischen Vorstellungen des Coachs behindert werden darf. Zusammen mit der Klientin entwickelte er die Vorstellung, dass der Schlüssel für ihre Ambivalenzproblematik darin liegt, dass sie sich bisher noch nicht von den Wertvorstellungen gelöst hat, die sie ihrem Vater unterstellt. Diese Problematik hat sich nach Auffassung des Coaches langfristig stabilisiert, d. h. chronifiziert, weil die Klientin aus dem Praktizieren ihrer Ambivalenz einen unbewussten Nutzen zieht. Die zentrale Frage, worin dieser besteht, versuchte der Coach mit der Klientin zu klären.

## **Präferierte Interventionstechniken/Tools**

Herr Berger vertritt einen systemischen Ansatz, den er mit Elementen aus der klientenzentrierten Gesprächsführung nach Rogers anreichert. Personale Wertschätzung und systemisches Fragen - und die in diesem Zusammenhang geforderte „Respektlosigkeit“ und Konfrontationsbereitschaft gegenüber den mentalen Wirklichkeitskonstruktionen des Klienten - sind für ihn deshalb wichtigste Interventionstools. In den untersuchten Sitzungen arbeitete er vorrangig mit analogem Material (Fotos aus der Familiengeschichte der Klientin, symbolische Gegenstände ihrer Biographie, von der Klientin gemalten Bilder zu ihrer Zukunftsperspektive).

## Beurteilung des untersuchten Praxisbeispiels

Für den Erfolg des Coachings war entscheidend, dass es dem Coach gelang, die Ambivalenzproblematik, die die Klientin unbewusst auch in die Coaching-Beziehung hineintrug, nicht mit eigenen Aktivitäten zu reproduzieren, andererseits aber den guten Kontakt zu ihr nicht durch übermäßige Konfrontation zu gefährden. Diese schwierige Aufgabenstellung löste Herr Berger so, dass er der Klientin hohe Aufmerksamkeit und Wertschätzung entgegenbrachte und sie auf dieser Grundlage mit ihrer eigenen Problematik konstruktiv konfrontierte. Mit der Erfahrung, dass empathische Nähe und sachliche Kritik nicht zwei Pole sind, die sich ausschließen, sondern die vermittel- und integrierbar sind, konnte die Klientin – in einem ersten kleinen Schritt – ein lebensgeschichtliches Defizit überwinden, das für ihre Ambivalenzproblematik vermutlich eine zentrale Ursache ist, nämlich tendenziell in Polaritäten zu denken und sich mit ihrer Vermittlung schwer zu tun. Mit der so angelegten Bearbeitung der lebensgeschichtlichen Problematik der Klientin gelang es dem Coach, sie konstruktiv für die biographische Tiefendimension der Probleme zu sensibilisieren, die sich ihr im Zusammenhang mit ihrer beruflichen Neuorientierung aktuell stellten.

Hamburg, den 27. 01. 2005

H. Feißl

Das vorliegende Gutachten wurde auf Praxisrelevanz überprüft von

- Herrn Frank Galefski, Leiter Personalmanagement, Georg Fischer Fahrzeugtechnik AG
- und Herrn Alexander Simon, Senior Berater Personalentwicklung, HSH Nordbank