

Prof. Dr. Harald Geißler
Holstenhofweg 85
22043 Hamburg
Telefon: +49 +40 65 41 28 40
Internet: www.coaching-gutachten.de
E-Mail: geissler@coaching-gutachten.de

Coach-Gutachten

über

Frau Gabriele Busch



Geb.: 13. Mai 1950

Gabriele Busch
Parkstieg 8
22143 Hamburg

Tel.: 040 – 677 3495
e-Mail: info@busch-training.de
Internet: www.busch-trainings.de

I Zusammenfassende Gesamtbewertung

Auftreten, Ausbildungen und Erfahrungen

Frau Busch begegnet anderen Menschen mit herzlicher Zugewandtheit und neugieriger Aufmerksamkeit und Offenheit. Sie tritt mit ihrer gepflegten äußeren Erscheinung und Sprache selbstbewusst und zugleich zurückhaltend-bescheiden auf. Sie hat klare Vorstellungen verbunden mit der Fähigkeit, sich situativ flexibel anpassen zu können.

Als Dipl.-Psychologin hat sie eine Ausbildung zum NLP Business Master absolviert und mehrere Coaching-Aus- bzw. -Fortbildungen besucht.

Nachdem Frau Busch einige Erfahrungen zunächst als Leiterin einer Non-Profit-Organisation und dann als angestellte Personalberaterin gesammelt hat, arbeitet sie seit 1983 als selbstständige Management- und Verkaufstrainerin.

Die drei größten Stärken als Coach – Selbstbild

1. Ich habe eine gute Kontaktfähigkeit.
2. Ich kann andere gut motivieren.
3. Ich arbeite zielorientiert und konsequent.

Die größten Stärken als Coach – Fremdbild des Gutachters

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

Frau Busch weist für Einzel-Coaching – und zwar insbesondere für Vertriebs-Coaching - ein Kompetenzprofil auf, das ein hochwertiges Coaching erwarten lässt und sich insbesondere durch folgende Merkmale auszeichnet:

1. Ihre besondere Fähigkeit besteht darin, dass Frau Busch auf der Grundlage einer differenzierten, kritischen Selbsteinschätzung ihrer Fähigkeiten, Möglichkeiten und Grenzen als Coach Weiterbildungsmaßnahmen für den Vertrieb bedarfsgerecht entwickelt, bei denen Training/Seminar sich mit Coaching verbindet. Dabei achtet sie vor allem im Rahmen der Auftragsklärung sorgfältig auf die Einhaltung anspruchsvoller ethischer Standards. In ihrem Mittelpunkt steht die strikte Ablehnung aller Manipulationstechniken sowohl im Umgang des Kundenberaters/Verkäufers mit dem Kunden wie auch im Umgang des Vorgesetzten mit seinem Kundenberatern/Verkäufern.
2. Frau Busch begegnet dem Klienten mit tiefer Wertschätzung und kann sich empathisch auf ihn einstellen. Ihr gelingt eine gute Balance zwischen Nähe (Empathie) und Distanz (Analytik) bzw. zwischen Klientenzentrierung und Beraterführung. Sie passt sich der Sprache des Klienten an und kann auch komplizierte Gedanken mit einfachen Worten ausdrücken.
3. Frau Busch fällt es leicht, ein positives Lernklima herzustellen und den Klienten einfühlsam und umsichtig an wichtige Fragen und Themenkreise heranzuführen bzw. authentisch für die Auseinandersetzung mit anstehenden Herausforderungen zu motivieren. Bei ihrem konsequent ziel- und ergebnisorientierten Vorgehen arbeitet

sie sehr strukturiert und sorgsam und kann dem Klienten mit Blick auf seine Ziele ein klares und differenziertes erkenntnis- und entwicklungsförderliches Feedback geben.

Empfehlenswerte Einsatzgebiete – Selbsteinschätzung

Frau Busch hält sich mit Bezug auf folgende sechs Praxisfelder für besonders empfehlenswert:

1. coachingbasiertes Verkaufstraining (Verkaufs-Coaching)
2. Kooperationspartner wichtiger Schnittstellen (im Vertrieb)
3. Selbstmanagement/Selbstorganisation (von Verkäufern)
4. Mitarbeiterführung (im Vertrieb)
5. Konfliktmanagement (Einzel-Coaching)
6. Konflikt-Coaching für Arbeits- und Projektgruppen

Frau Busch hat (nach eigenen Angaben) 2002 und 2003 180 Personen gecoacht. Sie lassen sich folgenden Zielgruppen zuordnen

Große Unternehmen (> 3000 MA) (vor allem Versicherungen, Bausparkassen, Banken)

- 3 % Fachkräfte (Verkäufer)
- 3 % untere Führungskräfte im Vertrieb
- 6% mittlere Führungskräfte im Vertrieb
- 5 % Führungskräfte der zweitobersten Ebene im Vertrieb
- 1 % Führungskräfte der obersten Ebene im Vertrieb

Mittelgroße Unternehmen (500 - 3000 MA) (vor allem Versicherungen, Bausparkassen, Banken)

- 25 % Fachkräfte (Verkäufer)
- 12 % untere Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte im Vertrieb
- 8 % mittlere und obere Führungskräfte im Vertrieb
- 5 % oberste Führungskräfte im Vertrieb

Mittelständische Unternehmen (< 500 MA) (Sparkassen, Industrie, Energieversorger)

- 6 % Fachkräfte (Verkäufer)
- 5 % untere Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte im Vertrieb
- 9 % mittlere und obere Führungskräfte im Vertrieb
- 5 % oberste Führungskräfte im Vertrieb

Empfehlenswerte Einsatzgebiete – Einschätzung des Gutachters

Frau Busch ist auf den Vertrieb spezialisiert. Sie arbeitet vorwiegend mit Settings, bei denen Training/Seminar mit Coaching integriert ist. In diesem Rahmen ist sie für Einzel- und Gruppen-Coaching vielfältig einsetzbar. Indikatoren für diese Einschätzung sind:

- ihre mehr als 20-jährige erfolgreiche Tätigkeit als freiberufliche Trainerin/Coach im Vertrieb (Qualifizierung von Verkäufern und Führungskräften im Vertrieb),
- ihre Ausbildung als Diplom-Psychologin und ihre Weiterbildungen als Coach
- und nicht zuletzt die Qualität des untersuchten Praxisbeispiels.

Das im Folgenden untersuchte Praxisbeispiel bezieht sich auf eine Klientin im Vertrieb eines mittelständischen Unternehmens.

Es ging um folgende Themenfelder:

- Verkaufen
- Selbstmanagement/Selbstorganisation (als Verkäuferin)
- Sinn, Motivation

Preisgestaltung

Frau Busch hat einen Tagessatz von 1.450 €.

II Allg. Informationen

Akademische Ausbildung

1969 –1977 Justus-Liebig-Universität, Gießen
Universität des Saarlandes, Saarbrücken
Studium der Psychologie, Pädagogik und Philosophie
(1 Jahr Unterbrechung des Studiums aus familiären Gründen)
Abschluss: Diplom-Psychologin

Coachingrelevante Aus- und Fortbildungen

1990 – 1993 NLP – Ausbildung zum NLP Business-Master (Orbit-NLP-Institut, Bernd Ulsamer und Bliss-Institut, Dr. Karina Meub) (27 Tage)

1998 Beratung und Coachingmethoden im systemischen Prozessmanagement (ComTeam, Gmund/Tegernsee) (9 Tage)

2003/2004 Coach-the-Coach Fortbildungsprogramm für die Managementberatung (Deutsche Psychologen Akademie, Dr. A. Schreyögg) (18 Tage)

2004 Wing-Wave Coaching (Besser-Siegmund-Institut, Hamburg) (4 Tage)

Supervision (laut Selbstauskunft)

- Einmal pro Monat Treffen eines Coaching-Netzwerks zur Beratung gemeinsamer und individueller Projekte.
- Einmal pro Monat kollegiale Beratung in einer Intervisionsgruppe interner und externer Personalentwickler.
- Ein-bis zweimal im Jahr Supervision durch wechselnde Supervisoren.

Berufserfahrung

1977 – 1978 Leiterin eines Jugendzentrums der evangelischen Kirche Saarbrücken. (Aufgabe: Sozialpsychologische Betreuung von Kindern und Jugendlichen bis 18 Jahren und deren Eltern)

1978 – 1980 Personalberaterin bei Mercuri Urval
(Personalbeschaffung, -beurteilung und -bewertung von Führungskräften im Verkauf + Marketing)

1980 –1982 Personalberaterin bei SCS Personalberatung

Seit 1.1.1983 Selbstständig als Management- und Verkaufstrainerin

Coachingerfahrungen und -aktivitäten (laut Selbstauskunft)

Frau Busch ist seit 1985 als Coach von Fach- und Führungskräften im Vertrieb von Versicherungen, Bausparkassen, Banken und anderen Branchen tätig.

80% ihrer Aktivitäten beziehen sich auf Verbindungen von Coaching mit Seminaren/Trainings. Ungefähr die Hälfte der Seminare/Trainings wendet sich an Kundenberater/Verkäufer. Die andere Hälfte wendet sich an Führungskräfte im Vertrieb. Dabei geht sie grundsätzlich so vor, dass sie niemals Seminare für Kundenberater/Verkäufer durchführt, ohne gleichzeitig auch entsprechende Seminare für die Führungskräfte jener Kundenberater/Verkäufer anzubieten. Fast alle Coaching-Klienten von Frau Busch sind die Teilnehmer ihrer Verkaufs- bzw. Führungskräfte-seminare. Vor diesem Hintergrund schlüsseln sich die Zielgruppen ihrer Klienten folgendermaßen auf:

- 15% Geschäftsleitung/Vorstand (Vertrieb)
- 25% höhere Managementebene
- 25% High Potentials (im Vertrieb)
- 30% Fachkräfte im Vertrieb
- 5% Team- und Schnittstellen-/Gruppen-Coaching

20% der Coachings sind Vereinbarungen mit Einzelpersonen außerhalb von Unternehmen, die berufliche Themen haben.

Bevorzugte Praxisfelder (laut Selbstauskunft)

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

1. Verkaufen
2. Kooperationspartner wichtiger Schnittstellen (im Vertrieb)
3. Selbstmanagement/Selbstorganisation (von Verkäufern)
4. Mitarbeiterführung (im Vertrieb)
5. Konfliktmanagement (Einzel-Coaching)
6. Konflikt-Coaching für Arbeits- und Projektgruppen

Bevorzugtes Coaching-Setting

- In Verbindung mit Seminaren meistens 2 Coachinggespräche à 4 Stunden und 2 Coachingkurzberatungen à 2 Stunden im Abstand von ca. 4-8 Wochen.
- Ohne Seminare meistens 3-5 Coachinggespräche à 2-4 Stunden zuzüglich 2-3 Optionstermine, die frei abrufbar sind.
- Telefoncoaching nur bei Coachingteilnehmern die ein aktuell brennendes Thema besprechen möchten.

III Untersuchtes Praxisbeispiel

Untersuchtes Praxisfeld

Das im Folgenden untersuchte Praxisbeispiel bezieht sich auf

- eine Klientin im Vertrieb eines mittelständischen Unternehmens.

Es ging um folgende Themenfelder:

- Verkaufen
- Selbstmanagement/Selbstorganisation (als Verkäuferin)
- Sinn, Motivation

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

- | | |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Klientin: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitte 20 ▪ Angestellte eines mittelständischen Unternehmens |
| Anlass des Coaching / Art des Kontraktes: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Im Zusammenhang mit einer Umstrukturierung entstand Bedarf nach Schulung mit anschließendem Coaching der Seminarteilnehmer |
| Ziel des Coaching: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertiefung der Seminarinhalte (Verkauf) ▪ Arbeit an der Identität als Verkäuferin |
| Setting: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 6 zweitägige Seminar zu Vertriebsthemen ▪ mit 4 zwei- oder vierstündigen Coaching |

Das heißt im Einzelnen:

- erstes zweitägiges Seminar
- nach 4 Wochen zweites zweitägiges Seminar
- 2 Wochen nach dem zweiten Seminar erstes zweistündiges Coaching

Ziele:

- Vorbereitung auf die neue Vertriebsaufgabe
- Einstieg in den einzelnen Branchen gestalten
- persönliche Ressourcen klären
- Lernpotenziale erarbeiten
- zwei Wochen nach dem ersten Coaching drittes zweitägiges Seminar und nach weiteren 4 Wochen viertes Seminar
- 4 Wochen nach dem vierten Seminar bzw. 6 Wochen nach dem ersten Coaching zweites vierstündiges Coaching

Ziele:

- Auswertung und Bewertung der Beobachtungen, die die Klientin als Trainee in Kundengesprächen mit Kollegen gemacht hat
- Transfer zum Gesprächsverhalten und Vorgehen
- Wahrnehmung/Selbsteinschätzung schärfen für das ei-

- gene Verhalten im Kundengespräch
 - Motivation/Stärkung für nächste Kundengespräche
 - Akzeptanz als junge Beraterin bei erfahrenen Firmenkunden
- 2 Wochen nach dem zweiten Coaching fünftes und sechstes Seminar im Abstand von 4 Wochen
- 2 Wochen nach dem sechsten Seminar bzw. 4 Wochen nach dem zweiten Coaching folgt das dritte Coachinggespräch.

Ziele

 - Auswertung der inzwischen gemachten Erfahrungen in den Kundengesprächen
 - Formulierung von Veränderungszielen
 - Preisverhandlungen bei „schwierigen“ Kunden
 - Vertiefung der Selbstwahrnehmung durch Begleitung und Auswertung eines realen Kundengesprächs
 - Reflexion zu und Bewusstwerden von eigenen tieferen Schichten der Persönlichkeit/Identität
- 4 Wochen nach dem dritten folgt das vierte Coachinggespräch

Ziele

 - Resümee des Entwicklungs- und Lernprozesses und der erreichten Ziele
 - Reflektion eventueller Hindernisse/Barrieren der verkäuferischen Entwicklung
 - Ausblick auf die nächsten Schritte in 6 Monaten, 1 Jahr und 3 Jahren
 - Abschluss-Feedback

Zur weiteren Unterstützung der Klientin wurden noch 3 Optionstermine für Coachings innerhalb der nächsten 12 Monate vereinbart, die sie nach Bedarf spontan (mit einer Vorlaufzeit von 1 Woche) abrufen kann.

Bei sehr aktuellem Bedarf wurde telefonische Beratung vereinbart.

- Fragebogen zum Selbstbild der eigenen Coaching-Kompetenzen
- Tonbandaufzeichnung der 2. Sitzung
- Erinnerungsprotokolle/Prozessanalyse aller vier Coaching-Sitzungen

Auftragsklärung

Frau Busch wurde von dem Geschäftsführer des mittelständischen Unternehmens angesprochen, weil er in seinem Unternehmen Trainings- und Coachingbedarf sah und sie als früherer Seminarteilnehmer und Klient kannte.

Beim telefonischen Erstkontakt mit dem Geschäftsführer wurde vereinbart, dass die Auftragsklärung zusammen mit den vier Abteilungsleitern erfolgen sollte, aus deren Bereichen die Seminarteilnehmer und Coaching-Klienten kommen sollten. Weiterhin wurde verein-

bart, dass der Geschäftsführer sich nach einer Stunde aus der Besprechung zurückziehen sollte, damit Frau Busch in den dann folgenden zwei Stunden mit den vier Abteilungsleitern alleine sprechen konnte. Im Anschluss daran sollte der Geschäftsführer wieder hinzukommen, um gemeinsam zu einem Abschluss zu kommen.

Es wurde von vornherein ein Design ins Auge gefasst, das Training/Seminar mit Coaching verband. Da das Coaching der Vertiefung der Seminarinhalte dienen sollte, sollte es für alle Seminarteilnehmer verpflichtend sein. Weiterhin wurde festgelegt, dass an der Weiterbildungsmaßnahme die drei Gruppenleiter teilnehmen sollten, die für die Praxisumsetzung des im Seminar/Coaching Gelernten verantwortlich waren.

Nach der Verhandlung und Vereinbarung des Trainings/Coachings wurde eine vierstündige Kick-off-Veranstaltung mit den Seminarteilnehmern/Coaching-Klienten durchgeführt, um sie für die Weiterbildungsmaßnahme zu gewinnen und ggf. noch kleinere Veränderungen vornehmen zu können.

Aufgabenstellung des untersuchten Praxisbeispiels

In dem untersuchten Fallbeispiel ging es einerseits darum, eine Klientin - mittels eines traditionellen Wahrnehmungs- und Verhaltenstrainings - in die Methodik des Verkaufens einzuführen. Im Verlauf des Trainings zeigte sich jedoch, dass eine solche Aufgabenstellung zu kurz greift. Denn das, was die Klientin beunruhigte, war weniger der Wunsch, bewährte Verkaufstechniken zu erlernen, sondern vielmehr, aufbrechende Identitätsprobleme zu bewältigen und sich als Beraterin und Verkäuferin wahrnehmen und definieren zu können. Aus diesem Grunde handelt sich im vorliegenden Fall nicht um ein traditionelles Verkaufstraining, sondern um Verkaufs-Coaching.

Kontakt zum Klienten

Der eingereichte Tonbandmitschnitt zeigt, wie einfühlsam und umsichtig Frau Busch mit ihrer Klientin umging. Aus diesem Grunde hatte sie zur ihr einen engen und vertrauensvollen Kontakt.

Diagnostische Fähigkeiten

In dem untersuchten Praxisbeispiel richtete sich das diagnostische Interesse von Frau Busch vor allem auf die Klientin. Mit Blick auf die Herausforderungen, die sich der Klientin stellten, war ihr organisationales Umfeld weniger wichtig. Nicht zuletzt aufgrund ihres umfangreichen psychologischen Hintergrundwissens und ihrer langjährigen Erfahrungen war Frau Busch in der Lage, die vorliegenden Ressourcen und (Identitäts-)Probleme der Klientin differenziert wahrzunehmen.

Präferierte Interventionstechniken/Tools

In der untersuchten Tonbandaufzeichnung nutzt Frau Busch die Methode des „aktiven Zuhörens“ für ein systematisches Wahrnehmungstraining der Klientin. Um die Ziel- und Ergebnisorientierung ihrer Beratung zu optimieren, greift sie bei passenden Gelegenheiten

auf die erwachsenenpädagogische Methode der fragend-entwickelnden Gesprächsführung zurück. Bei der Identitätsklärung der Klientin als Verkäuferin arbeitet Frau Busch mit NLP-Methoden, und zwar vor allem mit den „logischen Ebenen“ von R. Dilts.

Beurteilung des untersuchten Praxisbeispiels

Frau Busch gelang es, zu der Klientin eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen und ihr das methodische Handwerkszeug des Verkaufens zu vermitteln. Sie griff dabei zum einen auf die Kollegen-Beobachtungen und zum anderen auf die vorliegenden Verkaufserfahrungen der Klientin zurück. Auf dieser Grundlage wandte sie sich der zentralen Problemstellung zu, nämlich der Frage, wie gut sich die Klientin mit ihrer Rolle als Beraterin und Verkäuferin persönlich identifizieren konnte. Mit Hilfe vor allem von NLP-Methoden gelang es Frau Busch, die Klientin für Auseinandersetzungen mit diesen Fragen zu öffnen und damit dem Coaching eine psychologische Tiefendimension und vermutlich auch Nachhaltigkeit zu geben, die mit Hilfe von traditionellem Verkaufstraining nicht erreicht werden kann.

Hamburg, den 17. 01. 2005



(Prof. Dr. Harald Geißler)

Das vorliegende Gutachten wurde auf Praxisrelevanz überprüft von

- Frau Annette Schubert-Jack, Leiterin der Gruppe Personalentwicklung der Frankfurter Sparkasse
- und Herrn Alexander Simon, Senior Berater Personalentwicklung, HSH Nordbank.