



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  
Dr. Peter Höher**



Geb.: 23. 05. 1958

**Dr. Peter Höher**

HOEHER! Team GmbH Consulting Group

Heinrich-Overbeck-Weg 5/b

58239 Schwerte

Tel.: +49 (0) 2304 – 99 07 40

e-Mail: [info@hoeher-team.de](mailto:info@hoeher-team.de)

[www.hoeher-team.de](http://www.hoeher-team.de)

## I Zusammenfassende Gesamtbewertung

### **Auftreten und persönliche Wirkung**

Herr Dr. 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. 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“ Aufgaben wendet er sich mit viel Sorgfalt zu. Er 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.

### **Ausbildung und Erfahrungen**

Herr Dr. Höher hat sein Studium der Publizistik und Germanistik 1983 als Redakteur und sein Studium der Erziehungswissenschaft, Psychologie und Soziologie 1994 als Diplom-Pädagoge abgeschlossen und es mit einer mehrjährigen Lehranalyse auf gestalttherapeutischer Grundlage, mit kunsttherapeutischen Zusatzqualifikationen und mit einer Grundausbildung in NLP und TZI vertieft. In der Zeit von 1983 bis 2002 sammelte er umfangreiche Erfahrungen als Fach- und Führungskraft, im HR-Management und in der Organisationsberatung. So war er Redakteur einer Tageszeitung und später eines Umweltverbandes, Leiter des Presse- und Informationsamtes einer Kommunalverwaltung, wissenschaftlicher Mitarbeiter in einem Forschungsprojekt, Projektleiter einer Energieagentur, Bereichsleiter und Mitglied der Geschäftsleitung bei Kienbaum und Interimsmanager, Personaldirektor in einer Automotive-AG und Geschäftsführer eines Benchmarking-Unternehmens. 2002 gründete er die „HOEHER Team GmbH Consulting Group“. 2006 promovierte er zum Dr. phil.

### **Die drei 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.“

### **Die drei größten Fähigkeiten als Coach – Fremdbild des Gutachters**

1. Herr Dr Höher denkt unternehmerisch und kann auch in angespannten Situationen komplexe Strukturen und Prozesse schnell und sicher erfassen und zielführend strukturieren. Dabei gelingt es ihm, gleichzeitig immer auch eine empathische Beziehung zu den Menschen zu haben, mit denen er zusammen arbeitet. Diese beiden Fähigkeiten sind die Grundlage für seinen konstruktiv-vermittelnden Umgang mit Interessendivergenzen, der sich dadurch auszeichnet, dass er durch allparteiliche Loyalität und Verschwiegenheit vertrauensvolle Beziehungen zu allen Parteien pflegt und sich engagiert, auf dieser Grundlage jedem einen optimalen Nutzen zu stiften, der allerdings grundsätzlich niemals auf Kosten eines anderen gehen darf.

2. Herr Höher kann sich auf unterschiedliche Zielgruppen einstellen und ihre Sichtweise verstehen. Dabei ist es ihm wichtig, sich selbstkritisch und ethisch reflektiert ein differenziertes Bild von seinen Stärken und Schwächen zu machen.
3. Herr Höher beherrscht die Methode des emotional zugewandten aktiven Zuhörens und kann den Einzelnen bezüglich seiner Persönlichkeit und in seinem organisationalen Umfeld differenziert wahrnehmen. Er kann einfühlsam-ressourcenorientiert persönliches Feedback geben und bedarfsgerecht auch komplizierte Inhalte und Zusammenhänge gut verstehbar darstellen.

### **Zusammenfassende Kurzbeurteilung des untersuchten Praxisbeispiels**

Das untersuchte Praxisbeispiel bezieht sich auf ein sich über einen Zeitraum von ca. zweieinhalb Jahren erstreckendes Organisations-Coaching mit integrierter Inhouse-Coaching-Ausbildung vor allem für Einzel-Coaching im Vertrieb und Zentralbereichen eines mittelgroßen Unternehmens (500 – 3000 MA). Anlass des Projekts war die Notwendigkeit einer umfassenden Reorganisation. Herr Höher führte das Projekt im wesentlichen alleine durch und wurde bei einzelnen Meilensteinen des Projektes von zwei angestellten und vier assoziierten Mitarbeiter(innen) seiner Beratungsfirma unterstützt. So konnte er hinreichende Sicherheiten der personalen Durchführungskapazität garantieren. Hinsichtlich der Planung und Durchführung des Projekts wurden OE/OL-Tools eingesetzt, die insgesamt dem neuesten Stand entsprechen. Die gemeinsam mit der Organisationsleitung und den Führungskräften entwickelte Projektkonzeption erwies sich – wie in Gesprächen, die der Gutachter mit verantwortlichen Organisationsvertretern führte, betont wurde - als insgesamt erfolgreich. Wesentlicher Grund dafür war, dass den Führungskräften, die das Projekt tragen sollten, konzeptionell eine entscheidende Rolle und Bedeutung zukam.

### **Überprüfte (aktuelle) Referenzen**

- Frankfurter Sparkasse
  - Organisations-Coaching mit integrierter Inhouse-Coaching-Ausbildung
- Lufthansa
  - Einzel-Coaching auf Bereichsvorstands-Ebene – Coachingthematiken: Potenzialidentifikation, Management-Persönlichkeit und individuelle Karriereentwicklung, Vorbereitung für ein Development Career Center
- Metro Deutschland, Cash & Carry;
  - Einzel-Coaching eines Geschäftsführers eines Metro-Marktes - Coachingthematik: Managementqualitäten und Mitarbeiterführung in strategisch-operativer Ausrichtung

### **Preisgestaltung**

Herr Dr. Höher hat einen Tagessatz von ca. 2.000 €

## II Allg. Informationen

### Akademische Ausbildung

|           |                                                                                           |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1978 – 83 | Studium der Publizistik und Germanistik – parallel dazu Volontariat, Abschluss: Redakteur |
| 1992 – 94 | Erziehungswissenschaft, Psychologie und Soziologie, – Abschluss: Dipl.-Päd.               |
| 2006      | Promotion zum Dr. phil.                                                                   |

### Coachingrelevante Ausbildungen

- 1985 – 90 Lehranalyse auf gestalttherapeutischer Grundlage Dr. Schaeffer, Soest (12 Tage pro Jahr)
- 1990 - 91 Theorieseminare (je 15 Stunden) zu Themen der Psychoanalyse, Freud, Systemische, Therapie, Vater und Mutterbild in der Psychoanalyse, Erklärungsmodelle von Psychosen und Banneffekt durch Vergegenständlichung (7 Std.) an der Kölner Schule für Kunsttherapie
- 1992 – 93 Kunsttherapeutische Grundausbildung (Psychoanalyse, Psychodrama, Gestalttherapie) an der Kölner Schule für Kunsttherapie, Prof. Peter Rech, 1 Jahr berufsbegleitend ca. 220 Stunden
- 1991 Hospitation in der Psychologischen Praxis für Körperorientierte Selbsterfahrung, Dipl.-Psych. Friedrich-W. Baade, Gelsenkirchen, 3 Tage
- 1991 Diverse Seminare Sozialpsychologie und Gruppendynamik (Tutor) bei Prof. Dr. Konrad Pfaff, Universität Dortmund
- 1989 - 91 Psychologische Seminardurchführungen beim Träger „Die Fähre“ (Hilfe für Menschen in Lebenskrisen), Lünen, zu Themen von Selbsterfahrung, Menschsein, psychologisches Grundlagenwissen, Lebenskonzeption, Selbsterfahrung, Selbstbewusstsein, Lebensangst und Konfliktbewältigung (als Dozent mit Intervention)
- 1992 Grundausbildung NLP und TZI beim KOBİ, Dortmund (2 Ausbildungswochen)
- 1994 - 96 Regelmäßige Intervention Coaching / OE am IFS / Universität Dortmund, Prof. Dr. Rolff (1 Sitzung pro Monat)
- 1998 – 02 Qualifizierungen in Diagnostik (Personaldiagnostik) und Coaching on-the-job und near-the-job (Kienbaum Management Consultants und Kienbaum Academy)
- 2001 - 02 Lehrsupervisor und Lehrcoach bei TRIAS, Schweiz, Ausbildungsdurchführung mit Prof. Dr. Fatzer (Ausbilder und regelmäßige Intervention der Lehrcoaches)

## Supervision und Weiterbildung (laut Selbstauskunft)

- 1990-heute regelmäßige Praxisreflexion, Lehrgespräche / Mentoring-Gespräche bei Prof. Dr. Stefanie Krenn (Psychologie, Vechta/Osnabrück), Prof. Dr. Konrad Pfaff (Psychologie, Philosophie, Soziologie / Sozialpädagogik, Dortmund) (pro Jahr ca. 12 Tage)
- kontinuierliche Supervision, Praxisreflexion und Lehrgespräche (wechselnd einmal monatlich) bei Prof. Dr. Stefanie Krenn, Vechta/Osnabrück, Prof. Dr. Konrad Pfaff, Dortmund, Dr. Christian Lüdke, Bergkamen, Karl-Heinz Holtmann, Köln,

## 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 Umweltverbandes
- 1994 – 96 Wiss. Mitarbeiter am Institut für Schulentwicklungsforschung in Dortmund
- 1996 – 97 Projektleiter/Bildungskoordinator 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 HOEHER Team GmbH Consulting Group

## Bisherige Coachingerfahrungen und -aktivitäten

- 2001 – 02 Lehrsupervisor und Lehrtrainer bei TRIAS (Inst. für Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung Schweiz)
- 1998 – 02
  - 15% Coaching
  - 30% Eignungsdiagnostik (Einzel-ACs, Gruppen-Acs, Management-Audits)
  - 25% coachingbasiertes (Seminar-)Training (insb. Führung und Konfliktmanagement)
  - 20% OE-Aktivitäten
  - 10% HR-Strategien
- ab 2003
  - 40% Coaching
  - 30 % Einzel-Coaching, triadisches Coaching, Gruppen-Coaching, Organisations-Coaching
  - 10 % Inhouse-Coaching-Ausbildung von Personalentwicklern und/oder Führungskräften
  - 30 % OE-Maßnahmen
  - 15 % HR-Strategien
  - 15 % coachingbasiertes (Seminar-)Training und Managing Diversity
 Das Coaching verteilte sich dabei auf folgende Zielgruppen:
  - 90% mittlere und obere Führungskräfte
  - 10% Einzelklienten (größtenteils aus dem Nonprofit-Bereich)

### **Bevorzugte Praxisfelder** (laut Selbstauskunft)

Herr Dr. Höher arbeitet im Coaching vor allem in folgenden Praxisfeldern (Die Reihenfolge der genannten Praxisfelder spiegelt den quantitativen Umfang wider):

1. Führung in Changeprozessen (EC)
2. Coaching von Geschäftsleitungs- bzw. Vorstandsteams
3. Potenzialidentifikation und persönliche Karriereplanung (EC)
4. Coachingbasierte Fachberatung (von HR-Managern): Personal- und Organisationsentwicklung und Performance Management
5. Mitarbeiterführung (EC)
6. Konfliktmanagement (EC)
7. Coaching mehrerer miteinander zusammenarbeitender Gruppen/Teams
8. Führungskräfte in neuer Position (EC)
9. Coachingbasiertes (Seminar-)Training der Thematik: Coachingbasierte Führung
10. Sinn, Motivation, Work-Life-Balance (EC)
11. Coaching: einzelner Arbeits- bzw. Projektgruppen
12. Kooperation mit Vorgesetzten und Kollegen (EC)
13. Selbstmanagement/Selbstorganisation (EC)
14. Coaching-Ausbildung: Inhouse-Ausbildung von Personalentwicklern und/oder Führungskräften für Organisations-Coaching
15. Triadisches Coaching von (zwei) Kooperations-/Konfliktpartnern (EC = Einzel-Coaching)

## II Untersuchtes Praxisbeispiel

### **Gesamtdesign des Organisations-Coachings mit integrierter Inhouse-Coaching-Ausbildung für Einzel-Coaching im Vertrieb**

Das untersuchte Praxisbeispiel bezieht sich auf ein sich über einen Zeitraum von ca. zweieinhalb Jahren erstreckendes Organisations-Coaching mit integrierter Inhouse-Coaching-Ausbildung für Einzel-Coaching im Vertrieb. Das Projekt wurde in einem mittelgroßen Unternehmen (500 – 3000 MA) durchgeführt. Planung und Durchführung lag in den Händen von Herrn Dr. Höher.

Anlass für das Organisations-Coaching war ein umfassender Reorganisationsprozess des Unternehmens. Involviert waren ausnahmslos alle Führungsebenen vor allem des Vertriebs und der Personalentwicklung, aber auch aus den Zentralbereichen. Übergeordnetes Ziel war es, die (bereits explizit oder latent vorliegenden) Coachingqualifikationen der in das Projekt involvierten Führungskräfte weiterzuentwickeln und damit ihre Selbstorganisationsfähigkeiten zu verbessern.

Aufgabe des Organisations-Coachings war es, die Gesamtheit folgender Teilprojekte zu entwickeln und zu betreuen:

- Human Resource-strategische Zielausrichtung des Vertriebs und einzelner Zentralbereiche
- Entwicklung und Implementation eines Performance Management Systems mit Human Performance Improvement Aspekten
- Potenzialevaluation und Management-Audits für Führungskräfte
- Erstellung und Implementierung von Coachingprofilen für die Führungskräfte des Vertriebs
- Vertriebsbezogene Inhouse-Coachingausbildung für Mitglieder der Personalentwicklung und Führungskräfte im Vertrieb
- Expertenrat zur Weiterentwicklung des bestehenden Systems von Lern- und Qualifizierungspfaden auf Basis von blended learning
- Entwicklung und Implementation eines Personalbeurteilungssystems
- Führungskräfte trainings zu psychologischen Beobachtungs- und Beurteilungsgrundlagen in der Anwendungsorientierung des Beurteilungssystems
- Personalinformationsmanagement
- Weiterentwicklung von Knowledge Management Foren, z. B. auf Basis der Kollegialen Expertenberatung
- Führungskräfte trainings und Workshops zu den Themen Change Management, Personal Mastery, Leadership-Mastery, Teamentwicklung und –steuerung, Organisationsentwicklung, Management by Objectives / Controlling

Als Coaching-Design wurde eine Komposition gewählt, die folgende Settings miteinander verband:

- Einzel-Coaching (Top-Down-Bottom-Up)
- triadisches Coaching: Schnittstellen-Management
- Team-Coaching für Arbeits- und Projektgruppen
- Inhouse-Coaching-Ausbildung und Inhouse-Qualifizierung für Kollegiale Fallberatung

- flankierende coachingbasierte Fachberatung von Einzelnen und Kleingruppen in den Themenfeldern
  - Organisationsentwicklung, Change Management
  - Personalentwicklung und Potenzialevaluation
  - General Management, Human Resource-Strategie
  - Performance Management

Leitende Coaching-Prinzipien waren die Allparteilichkeit und Verschwiegenheit des Coachs. D. h. sein Anspruch war, zu allen Parteien des Changeprojekts eine vertrauensvolle Beziehung zu haben und ihnen einen erkennbaren Nutzen zu stiften, dabei aber nicht von einer Partei auf Kosten einer anderen instrumentalisiert zu werden.

### **Prozessgestaltungskompetenz**

Herr Dr. Höher beherrscht alle wesentlichen strategischen Verfahren und operativen Tools, um komplexe Change-Projekte mit Hilfe von Coaching-Methoden prozessual differenziert und erfolgssicher zu gestalten. Das untersuchte Organisations-Coaching hatte folgende Ablaufstruktur:

- Dreitägiger Workshop zum Thema „Veränderungskompetenzen für Führungskräfte im Vertrieb“. Die wichtigsten Ziele waren:
  - Die Führungskräfte sollten als Multiplikatoren für den anstehenden Changeprozess gewonnen werden.
  - Sie sollten 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 sollten mit Hilfe bestimmter Methodiken (Krautfeldanalyse, 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 Isaacs / Buber / Bohm)
- Nach acht Wochen folgte ein eintägiges Follow up, das vor allem der Einführung kollegialer Fallberatung (Case studies, Knowledge Management, Erfahrungslernen) und der inhaltlichen Erarbeitung des Begriffes „Coaching“ dient.
- Halbtägiges Einzel-Coaching.
- Eintägige Begleitung/Coaching des Klienten an seinem Arbeitsplatz („Schattentag“)
- 4-6 weitere Sitzungen bei einzelnen Klienten (z.B. Quereinsteigern) 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, Vertriebstrainer und Führungskräfte im Vertrieb (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“ und „Personal Mastery“
- Potenzialevaluationen (PEP 360 / IMDE) für Führungskräfte als Standortbestimmung für individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen und Management Audit

### **Organisationsdiagnostische Fähigkeiten**

Herr Dr. Höher verfügt über sehr umfangreiche und tiefgreifende organisationsdiagnostische Fähigkeiten. Sie dokumentieren sich in der Anlage des während der letzten 26 Monate entwickelten Designs des Changeprojektes. Wesentliches Medium für die Gewinnung organisationsdiagnostischer Erkenntnisse ist dabei der Einsatz von teilstrukturierten qualitativen Querschnittinterviews zum Start des Projektes und einer Selbsteinschätzung zur Unternehmenskultur in den Change-Workshops (Skalierungstechnik), die Beratung einzelner Vorstandsmitglieder, das Einzel-Coaching vor allem der Regionaldirektoren und Centerleiter, der Geschäftsstellenleiter, Beratung und situatives Coaching 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 und Steuergruppensitzungen moderierte Herr Höher prozessorientiert und macht sie damit zu einem Gruppen-Coaching. Auf dieser organisationsdiagnostischen Grundlage konnte Herr Dr. Höher sicher und differenziert die zu erwartenden und möglichen Effekte einschätzen, die von den organisationalen Interventionen seines Projektdesigns ausgehen werden bzw. könnten.

### **Exemplarische Betrachtung eines ausgewählten Einzel-Coachings einer oberen Führungskraft**

Das Ziel des Changeprojekts war die Verbesserung des Führungsverhaltens durch die Anreicherung mit Coachingelementen, um so dem doppelten Anspruch gerecht zu werden, erstens die in dem Unternehmen anstehenden tiefgreifenden Changeprozesse mittragen und mitgestalten zu können und zweitens auf diese Weise im Vertrieb zu einer verbesserten Wirtschaftlichkeit zu kommen. Vor diesem Hintergrund stellte sich dem Coach die Aufgabe, eine obere Führungskraft, die aus terminlichen Gründen an den projekteinleitenden dreitägigen Workshops nicht teilnehmen konnte, für das Change-Projekt bzw. Organisations-Coaching zu gewinnen, d. h. ihn unter Einsatz von Coaching-Methoden davon zu überzeugen, die eigene Führungspraxis zu überprüfen und durch Anwendung von Coaching-Methoden zu verbessern und diese Coaching-Methoden auch dafür einzusetzen, das anlaufende Change-Projekt aktiv mitzugestalten.

### **Individualdiagnostische Fähigkeiten**

In der Reflexion der Einzel-Coachingsitzung sowie mit Blick auf die eingereichten Erinnerungsprotokolle und Prozessanalysen 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, von seinem Klienten ein sehr differenziertes Persönlichkeitsprofil zu zeichnen. Hierbei kommen ihm seine empathischen Fähigkeiten zugute.

### **Kontakt zum Klienten**

Herr Dr. Höher hatte vor dem hier untersuchten Coaching-Gespräch noch keinen Kontakt zu dem Klienten. Er war im Vorfeld von seinen organisationsinternen Kooperationspartnern als „zurückhaltend dem Thema Coaching gegenüber“ und insgesamt „schwierigerer Fall“ angekündigt worden. Trotz dieser Vorinformation gelang es Herrn Dr. 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 Coaching-Methoden offen war. Das ist nach Eindruck des Gutachters nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass Herr Dr. 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 Dr. Höher Vertrauen entwickelte und sich sehr offen und interessiert in den Coachingprozess einließ.

### **Präferierte Interventionstechniken/Tools**

Herr Dr. 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 kamen, positiv betonte und den Klienten ermutigt, diese Verhaltensweisen zu bewahren.

### **Inhouse-Coaching-Ausbildung für Einzel-Coaching im Vertrieb**

#### *Curriculare Konzeption*

Die Ausbildung bestand in einer Sequenz von fünf zweitägigen Modulen jeweils im Abstand von vier Wochen. Sie fand im Schulungszentrum des Unternehmens statt. Es nahmen 10 Personen teil, und zwar acht aus der Personalentwicklung und zwei Personen direkt aus dem Vertrieb. Ausbilder war Herr Dr. Höher.

Dem Konzept lag ein systemischer Ansatz zugrunde. Es wurde besonderer Wert darauf gelegt, auf die besonderen Bedingungen der organisationsinternen Beratung im Vertrieb einzugehen. Zu diesem Zweck wurde sorgsam auf die Verschiedenartigkeit der Perspektiven eingegangen, die man als organisationsinterner Coach, Trainer oder Vorgesetzter einnehmen kann bzw. muss, wenn man Kontakt mit dem (zu beratenden bzw. zu trainierenden bzw. zu führenden) Kundenberater hat.

### *Inhaltliche Schwerpunkte der Ausbildungsmodule:*

1. Überblick, Auftragsklärung
2. Grundlagen des systemischen Denkens und seine Bedeutung für Coaching
3. NLP-Grundtechniken und Vorbereitung auf das erste Echt-Coaching
4. Vertiefung der Fähigkeiten als Inhouse-Coach im Vertrieb, Teamcoaching – Teil 1
5. Vertiefung der Fähigkeiten als Inhouse-Coach im Vertrieb, Teamcoaching – Teil 2

### *Methodische Prinzipien*

Im Mittelpunkt der Ausbildung standen praktische Übungen und ihre anschließende systematische Reflexion. Sie waren differenziert vorbereitet und umfangreich mit anwendungsunterstützenden Teilnehmerunterlagen und theoretisch vertiefendem Informationsmaterial unterlegt. Die praktischen Übungen erfolgten in folgenden Settings:

- Partnerarbeit (Lerntandems)
- Triadenarbeit (Coach, Klient, Beobachter)
- Fishbowl-Setting (Die Arbeit von Coach und Klient wird von den anderen Gruppenmitgliedern kriteriengeleitet beobachtet)
- Gesamtgruppenarbeit
- Peer-Groups zwischen den Ausbildungsmodulen

Konzeptionell orientierte sich die Arbeit zum einen vor allem an systemischen Ansätzen (einschließlich NLP) und zum anderen am Modell des Psychodramas und der Gestalt- und Kunsttherapie.

### **Methodische Kompetenzen des Trainers**

Anhand eines Tonbandmitschnitts wurde erkennbar, dass Herr Dr. Höher situationssensible teilnehmerorientierte Vermittlungsmethoden bevorzugt und beherrscht. Er hatte einerseits das gruppensystemische Geschehen der Gesamtgruppe im Auge und andererseits zu jedem einzelnen Teilnehmer einen engen Kontakt. Der Unterrichtsprozess war übersichtlich strukturiert und inhaltlich gut nachvollziehbar. Die Nachhaltigkeit des im Seminar Gelernten wurde mit Lernpartnerschaften durch „Hausaufgaben“ sichergestellt, die zwischen den Seminaren bearbeitet werden mussten und zu Beginn des Folgeseminars sorgfältig reflektiert wurden.

### **Eingereichte Unterlagen**

Unterlagen, die sich auf das Gesamtprojekt beziehen:

- Das mit dem Auftraggeber erarbeitete Strategiepapier für das Changeprojekt
- Mehrere Erinnerungsprotokolle von Einzel-Coaching-Sitzungen und coachingbasierten Workshops mit Vorständen, Bereichs- und Abteilungsleitern
- Prozessanalyse des Gesamtprozesses
- Das mit dem Auftraggeber erarbeitete „Coachingprofil“ mit den erfolgskritischen Verhaltensweisen, 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

Unterlagen, die sich auf das Einzel-Coaching einer oberen Führungskraft beziehen:

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

Unterlagen, die sich auf die Inhouse-Coaching-Ausbildung für Einzel-Coaching insbesondere im Vertrieb beziehen:

- Ausbildungskonzeption
- Verlaufsplanung des Moduls
- Teilnehmerunterlagen/Handouts der vier Module
- Trainerunterlagen (insbes. Übungsaufgaben, Rollenspielanweisungen, „Hausaufgaben“ u.ä.)
- Tonbandmitschnitt (60 Min.)

Hamburg, den 21. 03. 2005  
(aktualisiert am 13. 04. 2006)



---

(Prof. Dr. Harald Geißler)

Das vorliegende Gutachten wurde auf Praxisrelevanz überprüft von

- Herrn Dr. Ulrich Spandau, Personalleiter, Walter Bau AG
- und Herrn Alexander Simon, Leitung Personal- und Organisationsentwicklung, HSH Nordbank.