



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

## Frau Elke Konieczek



Geb.: 17. 04. 61

Büro für Organisations- und Teamberatung

Elke Konieczek

Friedrich-Hebbel-Str. 12

59368 Werne

Tel.: 02389 – 53 94 41

[www.elke-konieczek.de](http://www.elke-konieczek.de)

[www.konflikt-coaching.info](http://www.konflikt-coaching.info)

## I Zusammenfassende Gesamtbewertung

### **Auftreten und persönliche Wirkung**

Frau Konieczek tritt in Körperhaltung, Sprache, Gestik, Mimik und Blickkontakt sicher und freundlich auf. Sie strahlt viel authentische Lebendigkeit, Natürlichkeit und Frische aus. Es fällt ihr leicht, einen gleich bleibend guten Kontakt zu ihrem Gegenüber zu halten/haben. Sie hört sorgsam, einfühlsam und intellektuell wendig zu und kann ihre Gedanken klar und gut strukturiert ausdrücken. Ihr Verhalten ist situationsangemessen und ihr gelingt eine gute Balance zwischen Engagement und Zurückhaltung.

### **Ausbildungen und Erfahrungen**

Nach ihrer Ausbildung zur Industriekauffrau arbeitete Frau Konieczek sechs Jahre als Projektleiterin im Bereich Sport- und Unternehmenswerbung bei der BASF. Um ihre Fähigkeiten im Bereich der Werbung noch weiter zu vertiefen, studierte sie 1989 – 1994 Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Universität der Künste in Berlin mit dem Abschluss: Dipl.-Kommunikationswirtin. Bereits während ihres Studiums konzentrierte Frau Konieczek ihr Engagement auf die psychologischen Aspekte der zwischenmenschlichen Kommunikation und vertiefte ihre Kenntnisse durch tiefenpsychologisch fundierte Selbsterfahrung (Psychoanalyse). Deshalb kehrte sie nach ihrem Studium nicht wieder in die Werbebranche zurück, sondern wandte sich der Weiterbildung / Beratung zu, indem sie 1995 – 96 bei INITA eine Ausbildung als Referentin für Organisations- und Teambberatung absolvierte, dort anschließend ein Jahr als angestellte Trainerin arbeitete und sich 1997 mit ihrer Firma „Büro für Organisations- und Teambberatung“ selbstständig machte. Um sich als Beraterin weiter zu professionalisieren, absolvierte sie 1997 – 2000 erfolgreich an der Universität Hannover das postgraduale Studium „Organisation – Supervision - Beratung“ und rundete 2000 – 2002 die so erworbenen Fähigkeiten mit einer Ausbildung als Trainerin für Gruppendynamik, Coaching und Persönlichkeitsentwicklung ab.

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

1. „Zwischen mir und den Klienten baut sich recht schnell ein guter und vertrauensvoller Kontakt auf – auch mit denjenigen, die dem Coaching eher kritisch gegenüber stehen oder mit denjenigen, die das Coaching vom Vorgesetzten ‚verordnet‘ bekommen haben.“
2. „Das Verstehen auf einer tieferen Ebene macht es mir möglich, mich einerseits gut in den Klienten und seine Themen hineinversetzen zu können und andererseits in einer professionellen Distanz Übertragung und Gegenübertragung zu erkennen und bearbeiten zu können. Für den Klienten stelle ich mich als Spiegel und Katalysator für das, was im Prozess passiert, zur Verfügung.“
3. „In der Intervention bin ich einerseits klar in der Konfrontation, indem ich die Themen auf den Punkt bringe und sichtbar mache. Andererseits unterstütze ich den Klienten mit meiner sensiblen Wahrnehmung für das, was in diesem Augenblick an Gefühl und Stimmungen passiert, selbst zu fühlen, was vorher nicht fühlbar war, und zu sehen, was vorher nicht sichtbar war. Ich höre, um welche Themen es geht, auch wenn sie nicht ausgesprochen sind.“

### **Die drei 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.)

1. Frau Konieczek bringt allen Personen des Klientensystems gleichermaßen hohe Wertschätzung entgegen und kann so die Beziehung zu ihnen gut ausbalancieren. Auf diese Weise kann sie mit allen in einem engen vertrauensvollen Kontakt sein und sie gleichzeitig distanziert betrachten, ohne dabei allerdings auf die Ausstrahlung ihrer authentischen Natürlichkeit und Frische verzichten zu müssen.
2. Frau Konieczek arbeitet auf der Grundlage verbindlicher und transparent kommunizierter Vereinbarungen mit übersichtlich strukturierten und ergebnisorientiert ausgerichteten Methoden, die der Arbeit mit den Einzelnen, mit den Teilsystemen und mit dem Gesamtsystem einen Vertrauen stiftenden, verlässlichen Rahmen geben.
3. Frau Konieczek kann aufgrund ihrer eigenen Natürlichkeit, Sicherheit und Geduld sowie aufgrund ihres Feingefühls und der Fähigkeit, ihre Arbeit klar auf fokussierte Zielperspektiven und Entwicklungsoptionen des Klienten(systems) auszurichten, ein positives Lernklima erzeugen.

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

1. Contur (PE der Continental AG): Einzel-Coaching von mittleren und oberen Führungskräften in den thematischen Feldern:
  - Führung in Changeprozessen
  - Mitarbeiterführung und -kommunikation
  - Konfliktmoderation / -management
2. BASF Wirtschaftsbetriebe: Einzel-Coaching von mittleren und oberen Führungskräften in den thematischen Feldern:
  - Professionalisierung in der Rolle als Führungskraft nach Positionswechsel
  - Mitarbeiterführung (in Changeprozessen)
  - Konfliktmanagement
3. Kraiburg TPE: Einzel-Coaching von mittleren und oberen Führungskräften in den thematischen Feldern:
  - Führung in Changeprozessen
  - Mitarbeiterführung
  - Konfliktmoderation / -management

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

Aufgrund der eingereichten und geprüften Unterlagen ist Frau Konieczek für das Coaching von Mitarbeiter- und Leitungsteams sowie für Einzel-Coaching vor allem dann zu empfehlen, wenn es thematisch um Mitarbeiterführung (in Changeprozessen) und Umgang mit Konflikten geht.

### **Beurteilung des untersuchten Praxisbeispiels**

Frau Konieczek hat das Fallbeispiel eines - sich über 18 Monate erstreckenden - Coachings eines Leitungs- und Mitarbeiterinnenteams eines kleinen Unternehmens (der mobilen Krankenpflege) in seiner Gründungsphase eingereicht. Die eingereichten Unterlagen und das Evaluations- und Supervisionsgespräch mit dem Gutachter haben deutlich gemacht, dass Frau Konieczek Coachingmethoden sicher beherrscht, die eine allseitig vertrauensvolle ergebnisorientierte Arbeit sichern.

### **Preisgestaltung**

Frau Konieczek hat einen Tagessatz von 1.200 €.  
Der Stundensatz beträgt 220,-- €.

## II Allg. Informationen

### Akademische Ausbildung

1989 - 1994 Studium der Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Universität der Künste in Berlin mit Abschluss „Dipl.-Kommunikationswirtin“

### Coachingrelevante Aus- und Fortbildungen

1995 - 1996 Ausbildung als Referentin für Organisations- und Teambberatung bei INITA (Hannover) (712 Std. Theorie, 616 Std. prakt. Unterweisung, 384 Std. Praktikum)

1997 – 2000 postgraduales Studium „Organisation - Supervision - Beratung“ an der Universität Hannover (690 Std.)

2000 - 2002 Ausbildung als Trainerin für Gruppendynamik, Coaching und Persönlichkeitsentwicklung bei Merz-Training (Hamburg) (480 Std.)

2003 Gründungsmitglied der Werkstatt für Organisationsaufstellungen, Osnabrück

seit 2005 anerkanntes Mitglied bei der DGSv (Deutsche Gesellschaft für Supervision, Köln)

### Supervision (laut Selbstauskunft)

Im Rahmen der Ausbildung zur Referentin für Organisations- und Teambberatung erhielt Frau Konieczek 144 Std. Supervision bei Birgit Ramon, Clartè, Seefeld.

Während des postgradualen Studiums nahm sie 114 Std. an Supervision teil bei Dr. Ingeborg Wegehaupt-Schneider, Universität Hannover und 26 Std. berufsbegleitend nach der Ausbildung.

Von 2001 - 2002 wechselte sie umzugsbedingt zu Dr. Marianne Kieper-Wellmer, Wuppertal und nahm dort 12 Std. Supervision.

Seit 2003 nimmt sie regelmäßig einmal pro Monat an einer Balint-Gruppe teil.

### Berufserfahrung

1980 – 1983 Ausbildung zur Industrie-Kauffrau / gepr. Wirtschaftsassistentin

1983 – 1989 Angestellte Projektleiterin im Bereich Sport- und Unternehmenswerbung bei BASF /Ludwigshafen

1996 – 1997 Angestellte als Trainerin bei INITA (Hannover)

ab 1997 Gründung und Leitung der Firma „Büro für Organisations- und Teambberatung“

## **Coachingerfahrungen und -aktivitäten (laut Selbstauskunft)**

2004 und 2005 hatte Frau Konieczek bzgl. Einzel-Coaching 25 Klienten. Hinzu kamen 3 Leitungsteams (z. B. Geschäfts- und Bereichsleitung) und 4 Teams mit und ohne Teamleitung.

Zielgruppen waren

- 20 % oberes Management großer und mittlerer Unternehmen
- 80 % mittleres Management großer und mittlerer Unternehmen

Weiterhin waren 5 Gruppen mit Führungsnachwuchs und selbständigen Unternehmern bei ihr im Coaching.

## **Bevorzugte Praxisfelder**

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

1. Mitarbeiterführung (EC)
2. Führung in Changeprozessen (EC)
3. Konfliktmoderation / -management (EC)
4. Führungskräfte in neuer Position (EC)
5. Coachingbasierte Workshops / Seminare: Konflikte
6. Konflikt-Coaching einzelner Arbeits- / Projektgruppen und Teams
7. Potenzialidentifikation, persönliche Karriereplanung (EC)
8. Berufliche Neuorientierung (EC)
9. Coaching mehrerer miteinander zusammenarbeitender Gruppen/Teams (EC = Einzel-Coaching)

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

In der Regel 6 - 10 dreistündige Sitzungen im Verlauf von ca. 12 Monaten.

## **Bevorzugtes Coaching-Setting beim Team- und (Projekt)Gruppen-Coaching**

In der Regel 6 - 10 anderthalb- bis zweistündige Sitzungen im Abstand von 4 Wochen bis 3 Monaten.

Der Team- bzw. Projektleiter nimmt in der Regel nur fallweise an den Gruppensitzungen teil. Je nach Bedarf wird der Leiter parallel zum Coaching des Teams (ohne Leiter) durch Einzel-Coaching begleitet. Die Dauer des Coachings bzw. die Anzahl der Sitzungen hängen von der vorliegenden Thematik ab und kann sehr unterschiedlich sein.

### III Untersuchtes Praxisbeispiel

#### Untersuchtes Praxisfeld

Das vorliegende Klientensystem ist eine mobile Krankenpflege mit einem zweiköpfigen Leitungsteam (Geschäftsleitung und Pflegedienstleitung) und einem Team, das aus 15 Mitarbeiter(innen) besteht.

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

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| Klienten                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsführerin ca. Anfang 50</li> <li>• Die Pflegedienstleitung wechselt im Laufe des Projekts: Es war zunächst ein Mitarbeiter im Alter von ca. 40 Jahren und dann die Tochter (Mitte 20) der Geschäftsführerin</li> <li>• Teammitglieder im Alter von 20 bis Mitte 40</li> </ul>   |
| Anlass des Coaching     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterfluktuation und Konflikte zum einen im Leitungsteam und zum anderen zwischen Leitung und Mitarbeitern</li> </ul>   |
| Ziel des Coachings:     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auflösung der Konflikte</li> <li>• Stabilisierung des Unternehmens in seiner Gründungsphase</li> </ul>  |
| Setting:                | <p>Das Projekt gliederte sich - bedingt durch den Wechsel der Pflegedienstleitung - in 2 Phasen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phase 1 (Frühjahr 2004 - Frühjahr 2005)<br/>Die ersten 8 Monate nur Leitungsteam-Coaching, anschließend zusätzliches Team-Coaching. Insgesamt 15 Sitzungen Leitungsteam-Coaching und 5 Sitzungen Team-Coaching</li> <li>• Phase 2 (Frühjahr 2005 Anfang 2006)<br/>Paralleles Leitungsteam- und Team-Coaching. Insgesamt 12 Sitzungen Leitungsteam-Coaching und 11 Sitzungen Team-Coaching</li> <li>• 50% der Kosten wurden von einem Wirtschaftsförderverein übernommen.</li> </ul> |
| Eingereichte Unterlagen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erinnerungsprotokoll der 2. - 4. Team-Coaching-Sitzung (der ersten Phase)</li> <li>• Analyse des Gesamtprozesses</li> <li>• Videoaufzeichnung (30 Min.) und wörtliche Abschrift einer Sequenz dieser Aufzeichnung</li> </ul>  |

## **Auftragsklärung**

Das System-Coaching resultierte aus einem achtmonatigem Coaching des Leitungsteams eines kleinen neu gegründeten Unternehmens der mobilen Krankenpflege. Die Auftragsklärung erfolgte im Rahmen der Vorgaben eines Wirtschaftsfördervereins, der die Hälfte der Kosten für das Coaching des Leitungsteams übernahm.

Die Auftragsklärung mit beiden Teams fand getrennt statt. Mit dem Leitungsteam wurde als Ziel vereinbart, das Unternehmen in seiner Aufbauphase zu stützen und zu stabilisieren. Dieses Ziel war die zentrale Bedingung für die finanzielle Unterstützung durch den Wirtschaftsförderverein. Weiterhin wurde in der Auftragsklärung mit dem Leitungsteam neben der Klärung organisatorischer Fragen (Finden die Sitzungen nur dann statt, wenn beide Mitglieder des Leitungsteams anwesend sind? Wie lang sind die Sitzungen? In welchem zeitlichen Abstand finden sie statt? Wie ist in der Regel der Ablauf der Sitzungen?) die wechselseitige Verschwiegenheitsverpflichtung vereinbart, dass keine Seite (d. h. weder Mitglieder des Leitungsteams noch der Coach) aus den Beratungsgesprächen Informationen an Dritte (d. h. vor allem an Mitglieder des Mitarbeiterteams) weitergeben darf, außer wenn dies ausdrücklich verabredet worden ist.

Nach achtmonatigem Leitungsteam-Coaching und der Klärung einer entsprechenden finanziellen Unterstützung durch den Wirtschaftsförderverein machte das Leitungsteam dem Mitarbeiterteam das Angebot eines korrespondierenden Coachings. In der gemeinsamen Auftragsklärung artikulierte die Leitung - den vom Mitarbeiterteam positiv aufgenommenen - Wunsch, dass es die Möglichkeit haben sollte, eigene vielleicht auch schwierige Themen zu besprechen, Konflikte anzusprechen und einen Austausch beruflicher Themen anzuregen, für die sonst keine Zeit und kein Raum war. Über allem sollte jedoch die Verbesserung der Arbeitsbeziehung und das Zusammenwachsen zu einem guten Team, das langfristig und kontinuierlich mit der Einrichtung verbunden ist, stehen. Zwischen Leitungsteam, Mitarbeiterteam und Coach wurde vereinbart, dass alles, was in den Sitzungen besprochen wurde, von niemandem nach außen getragen werden darf, es sei denn, hierfür wird eine ausdrückliche Erlaubnis oder Informationsweitergabeverpflichtung verabredet. Weiterhin wurde in der gemeinsamen Auftragsklärung geklärt, wie lang die Sitzungen sind (2 Std.), wie sie in der Regel inhaltlich aufgebaut sind bzw. ablaufen, in welchem zeitlichen Abstand sie stattfinden (alle 4 Wochen) und wie lange der Prozess insgesamt dauern soll (1 Jahr).

## **Aufgabenstellung des untersuchten Praxisbeispiels**

Die zentrale Herausforderung des gecoachten Systems (d. h. des Unternehmens der mobilen Krankenpflege) war, dass es sich um ein sehr junges Unternehmen handelt, das noch wenig Erfahrung und Routine hatte. Ziel des Coachings war deshalb die Entwicklung geeigneter, verlässlicher Beziehungen und Regelungen der Kooperation sowie Führung bzw. einer von gegenseitigem Vertrauen getragenen kooperativ-konstruktiven Organisationskultur, um auf diese Weise die Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit des jungen Unternehmens zu stärken bzw. zu steigern und die anfänglich hohe Mitarbeiterfluktuation zu überwinden.

## **Gewähltes Setting / Design**

Frau Konieczek wählte ein Setting, bei dem sie parallel einmal pro Monat mit dem Leitungsteam und mit dem Mitarbeiterinnenteam ein zweistündiges Coaching durchführte. Oberste Regel war, dass sie keine Information von dem einen in das andere Team gab. Ihr methodisches Arbeitsvorgehen orientierte sich an folgendem Muster:

- Abfrage, ob die Problemlösungsschritte, die in der letzten Coaching-Sitzung erarbeitet und verabredet wurden, durchgeführt wurden und welche Erfahrungen die betreffenden Personen dabei gemacht haben.
- Sammlung von Themen für die aktuelle Sitzung.
- Klärung der Thematik und Erarbeitung konkreter problemlösender bzw. zielführender Schritte
- Verabredung von problemlösenden / zielführenden Aktivitäten, die bestimmte Teammitglieder bis zur nächsten Coachingsitzung vollzogen haben sollen, um in der nächsten Sitzung darüber berichten zu können.

Größter Vorteil dieses Settings war, dass Frau Konieczek zu beiden Teams gleichermaßen Kontakt hatte, d. h. die Sichtweisen beider Teilsysteme gleichermaßen gut kannte, sodass sie die Zusammenhänge bzw. die Funktionsweise des Gesamtsystems schnell und tiefgreifend verstehen und auf dieser Grundlage wertvolle Denkanstöße mit nachhaltig positiven Ergebnissen vermitteln konnte.

## **Diagnostische Fähigkeiten**


Um sich ein angemessenes Bild von der aktuellen Problemlage zu machen, arbeitet Frau Konieczek mit systemischen Fragen. Darüber hinaus setzt sie auch analoge Verfahren ein, wie etwa das gemeinsame Malen eines Bildes. Bei der Erarbeitung problemlösender bzw. zielführender Schritte und bei der Abfrage / Exploration, welche Erfahrungen mit der Umsetzung der so erarbeiteten Schritte gemacht worden sind, entwickelt und verfeinert sie ihre Vorstellungen über die vorliegenden Problemlösungsressourcen der einzelnen Menschen, des betreffenden Teilsystems (d.h. Leitungs- bzw. Mitarbeiterteams) und des Gesamtsystems.

## **Präferierte Interventionstechniken/Tools**

Wichtigste Interventionen waren zirkuläres Fragen und Aktives Zuhören. Weiterhin setzte Frau Konieczek Moderationstechniken ein, um dem Klientensystem zu helfen, die vorliegende Situation besser zu verstehen und auf dieser Grundlage nächste pragmatisch-zielführende Schritte zu ergreifen und entsprechende Verabredungen zu vereinbaren. Diese wurden zu Beginn der Folgesitzung hinsichtlich ihrer Realisierung und Wirksamkeit zum Thema gemacht. In diesem Zusammenhang gab Frau Konieczek gelegentlich auch fachliche Impulse oder setzte analoge Verfahren (Kreativitätstechniken) ein (gemeinsames Ma

len eines Bildes, das die Zukunft / Vision des Unternehmens darstellt). Einschätzungen und Vorstellungen des/der Klienten, die ihr unrealistisch erscheinen bzw. von denen sie denkt, dass sie Ausdruck von Selbstverblendungen sind, begegnet sie mit konfrontativen Methoden. Um eigene Handlungsweisen und diejenigen des Gesprächspartners bewusst werden zu lassen und nachvollziehen zu können, arbeitet Frau Konieczek ebenso mit Methoden des Rollentausches und der Gesprächssimulation.

Hamburg, den 01. 03. 2006



---

(Prof. Dr. Harald Geißler)

Das vorliegende Gutachten wurde auf Praxisrelevanz überprüft von

- Frau Sigrid Frank, Representative HR Development, TRW Automotive, LUCAS Automotive GmbH