

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

**Herrn
Harald Korsten**



Geb.: 17. 12. 1955

Harald Korsten
motiv Gfi Network
Dohlenweg 48
50829 Köln
Tel.: 0221 – 9543 9456
Fax: 0221 – 9543 9457
Mobil: 0172 – 24 294 21
e-Mail: hkorsten@motiv-gfi.de
Internet: www.motiv-gfi.de

I Zusammenfassende Gesamtbewertung

Auftreten und persönliche Wirkung

Herr Korsten hat ein natürliches, feinfühliges und herzlich zugewandtes Auftreten, mit dem er viel Lebendigkeit und Begeistungsfähigkeit ausstrahlt. Erkennbar wird das vor allem an seiner lebhaften Mimik und Gestik und an der Art, wie er mit Sprache und Blickkontakt zu anderen in Beziehung tritt und ihr Interesse auf sich zieht. Ihm gelingt es, eine gute Balance zwischen introvertierter Sensibilität und extrovertierter Gestaltungskraft zu halten.

Ausbildungen und Erfahrungen

Herr Korsten hat nach seinem Studium der Soziologie, das er 1986 mit einem Magister Artium abschloss, zunächst bei Siemens ein Traineeprogramm als Kommunikationsorganisator absolviert. Im Anschluss daran war er drei Jahre bei einem Brauereikonzern als strategischer Planer tätig und wechselte 1990 zur ibo GmbH, wo er fünf Jahre als angestellter Trainer, Unternehmensberater und Projektleiter arbeitete. Parallel zu seiner Arbeit qualifizierte er sich zunächst als Controller und Prozessorganisator und dann als Konfliktmanager und Entwicklungstrainer, um so vorbereitet ab 1995 als freiberuflicher Trainer zu arbeiten und 2000 seine Firma „motiv Gesellschaft für Innovation“ als Trainernetzwerk zu gründen und in den Folgejahren auszubauen.

Die drei größten Stärken als coachingbasierter Trainer – Selbstbild

1. „Konzentration und Sensibilität für Einzel- und Gruppenbelange“
2. „Ich Sorge für die Verschränkung von Verfahrens- und Verhaltensebene und ermögliche konsequentes Selbsterarbeiten.“
3. „Ich Sorge für gute, fließende Übergänge und für systematischen Aufbau vom Allgemeinen zum Besonderen im Sinne kontinuierlicher Verbesserungsprozesse“

Die größten Stärken als coachingbasierter Trainer - Fremdbild des Gutachters

Herr Korsten zeichnet sich insbesondere durch folgende Merkmale aus:

1. Herr Korsten liebt es, sich mit unterschiedlichsten Menschen sich auseinander zu setzen und begegnet ihnen mit großer Lebensfreude. Er wird dabei getragen von dem Glauben an ihre positiven Entwicklungsmöglichkeiten, auch wenn manche kaum entfaltet oder lebensgeschichtlich verschüttet sind. Seine Methode, sie zu erkennen und zu fördern, ist der authentische Umgang, bei dem sich feinfühliges Zugewandtheit mit der selbstbewussten Überzeugung verbindet, dass er nur dann andere fördern kann, wenn er authentisch auch zu seinen eigenen positiven Entwicklungsmöglichkeiten und Impulsen steht und ihnen hinreichend Entfaltungsraum gibt.
2. Aufgrund der natürlichen Lebendigkeit seines Auftretens in Verbindung mit der Fähigkeit, auch komplexe sachliche Zusammenhänge analytisch schnell erfassen und übersichtlich strukturieren zu können, kann Herr Korsten intellektuell überzeugen und emotional begeistern.

3. Herr Korsten kann mit seiner intellektuellen Wendigkeit und emotionalen Lebensfreude Mut machen und Kraft geben, sich auch schwierigen Sachverhalten und ernsthaften Problemen konsequent zu stellen und sie nicht bequem „auf die lange Bank zu schieben“, sie zu verharmlosen oder zu verleugnen.

Bewertung des untersuchten Praxisbeispiels

Rahmenkonzeption: Anhand des untersuchten Praxisbeispiels macht Herr Korsten deutlich, dass er Inhouse-Seminare bedarfsgerecht konzipieren und organisational sinnvoll positionieren kann. Das untersuchte Praxisbeispiel bezieht sich auf ein zweitägiges Inhouse-Seminar für obere und oberste Führungskräfte einer Organisationseinheit eines großen Unternehmens (> 3000 MA) mit der Thematik „Coachingbasierte Führung“. Dieses Training wendet sich an Teilnehmer, die Mentoren von High-Potential-Führungskräften sind, die an einer ebenfalls von Herrn Korsten konzipierten Seminarreihe zum Führungsverhalten teilnehmen.

Fachliches Hintergrundwissen und didaktisch-methodische Konzeptionierung: Herr Korsten hat umfangreiches Hintergrundwissen über Coaching und Führung und differenzierte Vorstellungen, wie beides zusammen hängt. Die didaktische Reduktion auf das Wesentliche war fachlich angemessen. Die didaktische und methodische Konzeptionierung des Seminars kann als meisterhaft bewertet werden.

Didaktisch-methodische Vermittlung: Der Unterrichtsstil wurde durch Coachingverhalten dominiert und lieferte so ein anschauliches Positiv-Beispiel für coachingbasierte Führung. Telefoninterviews des Gutachters mit fünf der 12 Seminarteilnehmer bestätigten, dass das Seminar klar strukturiert und die Inhalte lebendig-anschaulich und praxis- bzw. bedarfsgerecht vermittelt wurden.

Überprüfte (aktuelle) Referenzen

- Visteon European Corporate Office & Innovation Entre (Branche: Automotive)
 - o Coachingbasiertes Selbstmanagement-Training für Fach- und Führungsnachwuchskräfte
 - o Coachingbasiertes Kommunikations- und Führungstraining für FK des mittleren Managements
 - o Coachingbasierte Train-the-Trainer-Ausbildung für Fachexperten, Meister und FK des mittleren Managements
 - o Einzel-Coaching für mittlere FK mit den Coachingthemen: „Selbstmanagement/Selbstorganisation“ und „Mitarbeiterführung“
- TRW Automotive, LUCAS Automotive GmbH
 - o Coachingbasiertes Kommunikationstraining, Selbstmanagementtraining, „Entscheidungskompetenz“-Training, Führungstraining und Changemanagementtraining für FK des oberen Managements
- Hyundai Motor Deutschland GmbH
 - o Coachingbasiertes Kommunikations- und Verhandlungstraining für FK des mittleren und oberen Managements
- Schweizerische Bundesbahn (Branche: Transportdienstleister)
 - o Coachingbasiertes Changemanagement-Training

Preisgestaltung

Herr Korsten hat einen Tagessatz von 1.600 €

II Allg. Informationen

Akademische Ausbildung

- 1980 – 86 Studium der Soziologie mit Abschluss Magister Artium

Trainer- und coachingrelevante Ausbildungen

- 1987 Kommunikationsorganisation bei Siemens im Rahmen eines Traineeprogramms (225 Tage)
- 1988 Fachseminar Organisation bei ibo (25 Tage)
- 1991 Controller-Ausbildung bei Controller Akademie (20 Tage)
- 1992 Prozessberatung bei Dr. Rosenkranz (12 Tage)
- 1994 – 96 Trainerausbildung bei Unternehmensberatung, Personalentwicklung und Training UPT (73 Tage)
- 1996 Konfliktmanagement bei Janus (2 Tage)
- 2002 - 03 Generationsspezifische Systemaufstellung bei Angelika Glöckner (12 Tage / 72 Stunden)
- 2000 – 03 Transpersonale Psychotherapeuten-Ausbildung bei Prof. Dr. Stanilav Grof (140 Tage)

Supervision (laut Selbstauskunft)

Herr Korsten lässt sich regelmäßig supervidieren von Frau Dipl.-Psych. Brigitte Ashauer (Wiesbaden) und Dr. Ingo Jahrsetz (Freiburg/Br.)

Berufserfahrung (laut Selbstauskunft)

- 1986 Ausbildung zum Kommunikationsorganisator (Konzeptionierung und Durchführung von bereichsinternen und –übergreifenden Workshops und Meetings einschließlich Multimedia-Konferenzen) im Rahmen eines zweijährigen Siemens-Traineeprogramms
- 1987 – 90 Angestellter als strategischer Planer (Schwerpunkt strategisches Controlling) bei Brau und Brunnen AG
- 1990 – 95 Angestellter bei ibo (Verhaltenstrainer, Unternehmensberater und Projektleiter)
- seit 1996 selbständiger Trainer
- 2000 Gründung der Firma „motiv Gesellschaft für Innovation“, seitdem Leiter
- 2003 Gründung und Co-Leitung von „motiv Development Trainings Close Corporation“ in Windhoek/Namibia
- 2004 Co-Leiter der schweizerischen 7-köpfigen Trainergruppe „motiv-CH“

Trainererfahrungen und -aktivitäten (laut Selbstauskunft)

Herr Korsten arbeitet seit 1996 als selbständiger Trainer. In den letzten Jahren verteilen sich (nach eigenen Angaben) seine beruflichen Aktivitäten folgendermaßen:

- 90% Training
- 10% Einzel-Coaching

Das Training bezieht sich auf folgende Thematiken:

- Coachingbasierte Führung
- Innovationsmanagement
- Entscheidungsfindung
- Coachingbasierte Teamentwicklung
- Persönlichkeitsentwicklung
- Train-the-Trainer

III Untersuchtes Praxisbeispiel: coachingbasiertes Training mit der Thematik „coachingbasierte Führung“

Auftragsklärung und didaktisches Rahmendesign

Durch Empfehlung bekam Herr Korsten Kontakt zum Bereich Personalentwicklung einer (mehrere Tausend Mitarbeiter umfassenden) Produktions- und Organisationseinheit eines internationalen Automobilzulieferers, der eine Weiterbildungsmaßnahme für die seine High Potentials (d. h. Führungskräfte mit Potenzial für die oberen Führungsebenen des Unternehmens) suchte. Herr Korsten entwickelte eine Seminarreihe, die aus 8 Bausteinen á 2 oder 3 Tagen bestand. Sie beinhaltete folgende Thematiken:

1. Kommunikation und Wahrnehmung (2 Tage)
2. Führen durch Fördern (2 Tage)
3. Entscheidungskompetenz (2 Tage)
4. Zielorientierte Teamarbeit und –entwicklung (3 Tage)
5. Change Management (2 Tage)
6. Ressourcenorientierung – Fähigkeiten und Talente nutzen (2 Tage)
7. Selbstmanagement und Delegation (2 Tage)
8. Praktische Betriebswirtschaft und General Management (3 Tage)

Nach dem zweiten Modul hat Herr Korsten mit jedem Teilnehmer ein 2-stündiges Einzel-Coaching durchgeführt.

Als weitere Unterstützungsmaßnahme war vorgesehen, dass die Teilnehmer von ihren Führungskräften (der obersten und zweitobersten Führungsebene) als Mentoren hinsichtlich der Umsetzung des im Seminar Gelernten begleitet werden. Um die Mentoren bei dieser Aufgabe zu unterstützen bzw. um sie über diese anlassbezogene spezielle Aufgabe hinaus in ihren Fähigkeiten zu coachingbasierter Führung weiterzubilden, wurde vereinbart, dass Herr Korsten mit ihnen ein 2-tägiges Seminar durchführt zum Thema „Coachingkompetenz“. Dieses Seminar ist Gegenstand der folgenden Analyse.

Der zu vermittelnde Inhalt : coachingbasierte Führung

Im Mittelpunkt des untersuchten Seminars stand der Inhalt Coaching als Führungsmethode. Herr Korsten wollte den Seminarteilnehmern ein Coaching-Verständnis vermitteln, das sich durch folgende Merkmale auszeichnet:

Coaching setzt eine bestimmte Grundeinstellung im Umgang mit anderen voraus:

- Coaching beruht auf Authentizität, d. h. ist keine künstliche Kommunikationstechnik. Sein Ziel ist Hilfe zur Selbsthilfe
- Coaching ist Ausdruck von wertschätzendem Interesse

Coaching definiert sich durch vier Elemente, nämlich

- offene Fragen und Zuhören
- Zusammenfassen des Gehörten mittels Paraphrasierung (Spiegelung)

- sparsame Formulierung von hypothetischen Schlussfolgerungen (Extrapolation) situatives Feedback

In prozessualer Hinsicht zeichnet sich Coaching idealtypisch durch vier Phasen aus:

- Bestimmung des Themas und der Problematik
- Bestimmung des Coaching-Ziels
- Entwicklung von Lösungsideen
- Identifikation und Vereinbarung zielführender Maßnahmen

Dieses Coaching-Konzept wurde in Beziehung gesetzt zu dem GRID-Modell, das Führung zweidimensional mit Bezug auf eine Sach- und Aufgabendimension und eine Human- und Beziehungsdimension aufschlüsselt und die Vorstellung vertritt, dass im Idealfall beide Dimensionen optimal entfaltet sind. Mit Bezug auf dieses Modell wurde Coaching als ideale Methode der Beziehungsdimension vorgestellt.

Didaktisch-methodische Prinzipien

Das Seminar orientierte sich an folgenden grundlegenden didaktisch-methodischen Prinzipien:

- Der Trainer war mit seinem Verhalten ein bewusstes Vorbild für coachingbasierte Führung.
- Inhaltlicher Ausgangs- und Bezugspunkt waren die beruflichen Aufgaben der Seminarteilnehmer. D. h.: Die Teilnehmer identifizierten mit Blick auf ihren beruflichen Alltag die zentralen Anlässe und Themen für Coaching, aber auch Widerstände und Umsetzungsschwierigkeiten.
- Methodisch im Mittelpunkt standen praktische Übungen coachingbasierter Gesprächsführung zu aktuellen berufsfeldbezogenen Thematiken und Anlässen. Die so gemachten praktischen Erfahrungen der Teilnehmer wurden anschließend unter sorgfältiger Anleitung des Trainers systematisch reflektiert, und zwar mit dem Ziel, es (im Sinne der KVP-Methode) beim nächsten Mal besser zu machen.
- Der Theorie-Input des Trainers erfolgte konsequent bedarfsorientiert, d. h. nur dann, wenn die Teilnehmer eine theoretisch begründete inhaltliche Orientierung für die Bewältigung bestimmter aktuell anstehender Aufgaben benötigten.
- Der Lernprozess schritt vom Allgemeinen zum Besonderen fort. Der Schwierigkeitsgrad wurde schrittweise erhöht.

Inhaltlich-didaktischer Aufbau des Seminars in Phasen

Das zweitägige Seminar gliederte sich in sieben Phasen:

1. Thematische Einstimmung
2. Grundlagen: Was ist Coaching?
3. Coaching-Kompetenz: Coaching-Elemente und Coaching-Systematik
4. Sinn, Nutzen, Grenzen von Coaching
5. Feedback-Verhalten: Umgang mit Kritik
6. Coaching und Führung
7. Transfer in den Alltag

Konkretisierung der zugrunde gelegten didaktische Methodik anhand von Beispielen

Nach der Einstimmung in die Thematik (Phase 1) und Erarbeitung erster grundlegender Merkmale von Coaching (Phase 2) hat der Trainer (zu Beginn der Phase 3) die aus 12 Personen bestehende Gesamtgruppe in zwei Gruppen geteilt. Jede Gruppe erhielt folgenden Auftrag:

- Identifizieren Sie zwei Fälle Ihres beruflichen Alltags, die Ihrer Meinung nach sinnvolle Anlässe für Coaching sind und hier im Seminar in einer Simulation durchgespielt werden sollen.
- Identifizieren Sie typische Anlässe, bei denen Coaching sinnvoll eingesetzt werden kann.

Nach Ausführung dieser Aufgabe bekamen die beiden Gruppen den Folgeauftrag:

- Was hat Sie bei dieser Gruppenarbeit
 - o gefördert?
 - o bzw. ge-/ behindert?
 - o Was können Sie in der nächsten Gruppenarbeit besser machen?

Mit der ersten Aufgabenstellung wurde sichergestellt, dass die Coachinggespräche, die anschließend geübt werden sollten, sich auf Themen und Anlässe bezogen, die von hoher beruflicher Bedeutung waren.

Die zweite Aufgabenstellung, die direkt nach Abschluss der ersten Aufgabe gegeben wurde, fokussierte auf einen Coaching-Anlass, der – nach Auffassung des Trainers – von hervorgehobener Bedeutung ist, nämlich nach einer jeden Arbeitsphase mit Hilfe von Coachingmethoden eine gemeinsame Prozessanalyse durchzuführen. Die Bedeutung einer solchen Prozessanalyse wurde mit der anschließenden Leitfrage sinnfällig gemacht: „Wie würde ein Projektteam Ihres Betriebs, das sich jede Woche 60 Minuten trifft, in 3 Monaten entwickelt haben, wenn es nach jeder Sitzung eine 10-minütige Prozessanalyse durchführen würde?“

Nachdem den Teilnehmern die wirtschaftliche Bedeutung von Prozessanalysen klar war und sie erkannt hatten, wie grundlegend für die Durchführung von Prozessanalysen Coaching ist, wurde eines der Themen aufgegriffen, das in der Gruppenarbeit identifiziert worden war, und zum Anlass für eine praktische Übung genommen. Sie bestand in folgendem:

- Von den 12 Teilnehmern meldeten sich 2, die in der Rolle des Coach bzw. des Gecoachten das ausgewählte Praxisthema durchspielen wollten. Die anderen 10 Teilnehmer waren Beobachter (Aquarium- bzw. Fishbowl-Setting).
- Der Trainer arbeitete dann mit den Beobachtern die Kriterien heraus, an denen sie ihre Beobachtungen ausrichten sollten: Gesprächsanteile? Hat der Coach zugehört? Ist er mit seinen Fragen auf zuvor Gehörtes eingegangen? Hat er herausgearbeitet, um was es eigentlich geht? Wo ist er aus dem Coaching ausgestiegen und woran war das erkennbar?
- Durchführung des (simulierten) Coaching-Gesprächs

- Vom Trainer moderierte Feedback-Runde, nachdem er die folgenden Schritte vorgestellt hatte:
 - o Coach gibt Feedback (Selbstbild)
 - o Gecoachter gibt Coach Feedback
 - o Beobachter geben Coach Feedback.

Bei den ersten Rückmeldungen hat der Trainer durch Intervention den Unterschied zwischen konkreter Beobachtung einerseits und Vermutung, Interpretation, Bewertung andererseits herausgearbeitet.

Im selben Setting und mit den selben Handelnden folgte ein zweites (simuliertes) Coaching-Gespräch, diesmal Soll-orientiert unter Berücksichtigung der Feedback-Ergebnisse.

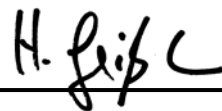
- Anschließend wurde das methodische Setting verändert und das Anspruchsniveau gesteigert: Es wurden 2 eigenständige Selbstlerngruppen á 6 Personen gebildet, die folgende Rollen hatten: 1 Coach, 1 Gecoachter, 3 Beobachter, 1 Moderator für das Feedback. Die Beobachter sollten auf die nun herausgearbeiteten Coaching-Grundelemente achten: offene Fragen, Paraphrasierungen, hypothetische Schlussfolgerungen, situatives Feedback.

In einem nächsten Schritt wurde das Anspruchsniveau nochmals gesteigert, indem folgendes methodisches Setting gewählt wurde: Es wurden 4 Gruppen á 3 Personen gebildet, wobei jeder einmal die Rolle des Coach, des Gecoachten und des Beobachters übernahm.

Kontakt zu den Seminarteilnehmern

Wie anhand der eingereichten Videoaufnahme deutlich wurde, hatte Herr Korsten zur Gesamtgruppe und den einzelnen Teilnehmern einen guten Kontakt. Es gelang ihm, einerseits gruppendynamisch im Mittelpunkt zu stehen und alle Prozesse souverän zu überblicken und zu lenken und andererseits sich zurückzunehmen und durch wertschätzendes, aktives Zuhören und sensibles Feedback den Teilnehmern ein Positiv-Modell für coachingbasiertes Führungsverhalten anzubieten.

Hamburg, den 06. 04. 2005



(Prof. Dr. Harald Geißler)

Das vorliegende Gutachten wurde auf Praxisrelevanz überprüft von

- Frau Dipl.-Psych. Sylvia de Vries, Personalreferentin der Signal Iduna Versicherungen
- und Herrn Klauspeter Schulz, Personalentwickler der GLOBUS Fachmärkte.