

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 Birthe Schlegel



Geb.: 02. 12. 1966

Birthe Schlegel
BMC Schlegel
Sülldorfer Kirchenweg 62
22587 Hamburg

Tel. 040 - 80030417
eMail mail@bmc-schlegel.de

I Zusammenfassende Gesamtbewertung

Persönliche Wirkung

Frau Schlegel tritt freundlich und zuvorkommend auf. Sie überzeugt mit ihrer klaren und strukturierten Sprache und ihrem inhaltlichen Engagement, das sich mit angenehmer persönlicher Zurückhaltung verbindet. Sie verzichtet auf rhetorische Selbstdarstellungen und zieht es vor, emotional distanziert ihre analytische Problemlösungsfähigkeit möglichst konsequent einzusetzen.

Selbstbild und Fremdbild der drei größten Fähigkeiten als Coach:

Selbstbild:

1. Schnelles Verstehen komplexer Zusammenhänge mit Folgewirkungen
2. Fähigkeit, unterschiedlichste Blickwinkel von handelnden Personen einzunehmen und Denkrichtung zu folgen sowie deren Sprache zu sprechen
3. Fähigkeit, sachliche und emotionale Prozesse klar zu trennen und dadurch durchführbare Lösungen zu erarbeiten.

Der Gutachter schließt sich mit seinem Fremdbild dem vorlegten Selbstbild an.

Fähigkeit der kritischen Selbsteinschätzung

Frau Schlegel ist offen, zu denjenigen Punkten zu schauen, wo sie sich als Coach weiterentwickeln sollte. Sie ist bisher wenig trainiert, ein differenziertes diagnostisches Bild ihrer Persönlichkeit und ihrer Entwicklungsmöglichkeiten zu zeichnen. Möglicherweise liegt hier noch ein gewisses Entwicklungspotenzial, das durch entsprechende Weiterbildungen entfaltet werden kann.

II Allg. Informationen

Akademische Ausbildung

- 1985 – 90 Studium BWL (Uni Münster), Abschluss: Dipl.-Kauffrau

Coachingsrelevante Ausbildung

- 1997 – 99 Aufbaustudium/Fernstudium „Kognitive Psychotherapie“ und „Rational-emotive Therapie“

Supervision und Weiterbildung (laut Selbstauskunft)

Regelmäßige Supervision (im Abstand von 6 Wochen) im Kreis von Coaches und zusätzlich Unterstützung durch Diplompsychologen.

Berufserfahrung

- 1991 – 93 Unternehmensberaterin bei Prof. Dr. Klaus Brankamp Unternehmensberatung GmbH mit Beratungsschwerpunkt „Produktionstechnik“
- 1993 – 2000 Leiterin der Personalentwicklung der Lübecker Nachrichten
- 1998 – 2000 selbst. Beraterin für Personalentwicklung
- 2000 – 2001 Personalleiterin der Wochenzeitung DIE ZEIT
- ab 2001 selbständige Beraterin für Unternehmens- und Personalentwicklung

Bisherige Coachingerfahrungen und -aktivitäten

Frau Schlegel arbeitet seit 1998 als Coach.

- 1998 – 2000 verteilten sich (nach eigenen Angaben) ihre beruflichen Aktivitäten (unter zeitlichen Gesichtspunkten) folgendermaßen :
 - 60 % Aufgaben als Leiterin der Personalentwicklung der Lübecker Nachrichten
 - 10 % als Trainerin und Organisationsentwicklerin
 - 30 % Coaching als freiberufliche Beraterin. Dieses Segment verteilte sich auf folgende Zielgruppen:
 - 45 % mittlere Führungskräfte mittelständischer Unternehmen in dem thematischen Bereich
 1. operative Mitarbeiterführung
 2. „die ersten 100 Tage“
 - 50 % obere Führungskräfte mittelständischer Unternehmen in den thematischen Bereichen
 1. operative und strategische Mitarbeiterführung und
 2. Sparringspartnerschaft: General Management
 - 5% Geschäftsführer und Inhaber in dem thematischen Bereich
 1. Sparringspartnerschaft: General Management

- 2000 - 2003 ergab sich (nach eigenen Angaben) folgende Verteilung:
 - 95 % Coaching, d. h.: 40 Klienten. Davon
 - 35 % Fachkräfte mit ca. jeweils 10 – 15 Sitzungen
 - 45 % mittlere Führungskräfte (von mittelständischen und großen Unternehmen) mit ca. jeweils 10 – 15 Sitzungen in den thematischen Bereichen
 1. operative Mitarbeiterführung
 2. Projektmanagement
 3. Konflikte mit anderen, Krisenintervention
 4. Outplacement
 - 20 % Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen (Langzeitbetreuung) in dem thematischen Bereich
 1. Sparringspartnerschaft: General Management
 2. Sinn, Karriere, Work-Life-Balance, extreme persönliche Belastungen
 - 5% Organisationsberatung und Teamtraining

Bevorzugtes Praxisfeld (laut Selbstauskunft)

(Die Reihenfolge der genannten Praxisfelder spiegelt den quantitativen Umfang der Coachingaktivitäten in den letzten drei Jahren wider)

- Einzelcoaching von Fachkräften in dem thematischen Bereich
 - Selbstmanagement/Potenzialentfaltung
- Führungskräftenachwuchs und untere Führungskräfte in dem thematischen Bereich
 - Selbstmanagement/Potenzialentfaltung
- Mittlere Führungskräfte (von mittelständischen und großen Unternehmen) in den thematischen Bereichen
 - operative Mitarbeiterführung
 - Projektmanagement
 - Konflikte mit anderen, Krisenintervention
 - Outplacement
- Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen in den thematischen Bereichen
 - Sparringspartnerschaft: General Management
 - Sinn, Karriere, Work-Life-Balance, extreme persönliche Belastungen

Bevorzugtes Coaching-Setting

- Bei Konfliktprävention und – bewältigung: Max. 5 Sitzungen á 2 Stunden
- Bei Nachwuchsführungskräften: 5 – 25 Sitzungen a 1,5 – 2 Std. möglichst im Abstand von 1 Woche
- Bei Geschäftsführern und Führungskräften mit mind. 2 Führungsebenen unterhalb von ihnen: 1 – 1,5 Std. im Abstand von 2 Wochen (ggf. auch Telefonate) ggf. auch über Jahre

III Untersuchtes Praxisbeispiel

Untersuchtes Praxisfeld – Fall 1

- Einzelcoaching einer mittleren Führungskraft (leitende ärztliche Medizincontrollerin/Qualitätsmanagerin) in dem thematischen Bereich
 - Konfliktmoderation

Klientin, Anlass, Kontraktart, Ziel und Setting des Coaching – eingereichte Unterlagen für Fall 1

Klientin:	Mitte 30 Jahre leitende ärztliche Medizincontrollerin/Qualitätsmanagerin
Anlass des Coaching / Art des Kontraktes:	<ul style="list-style-type: none"> • Es besteht seit 4 Jahren ein Beratungskontakt • Übertragung der Moderation eines Konfliktes • Kosten übernimmt Unternehmen
Ziel des Coaching:	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung der Herangehensweise an die Konfliktmoderation
Setting:	<ul style="list-style-type: none"> • Erstgespräch mit anschließender Folgebetreuung
Eingereichte Unterlagen:	<p>Die Kosten hierfür trägt das Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tonbandaufzeichnung – 40 Min..

Untersuchtes Praxisfeld – Fall 2:

- Einzelcoaching einer mittleren Führungskraft (Vertriebsleiter im produzierenden Gewerbe der Sicherheitstechnik mit knapp 1000 MA) in dem thematischen Feld
 - Konfliktgespräche

Klient, Anlass, Kontraktart, Ziel und Setting des Coaching – eingereichte Unterlagen für Fall 2

Klient:	Mitte 40 Jahre Vertriebsleiter
Anlass des Coaching / Art des Kontraktes:	<ul style="list-style-type: none"> • Es besteht mehrjähriger Beratungskontakt • Einarbeitungsproblematik mit Standardführungsproblemen
Ziel des Coaching:	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung von Verhaltenssicherheit in persönlicher und inhaltlicher/sachlicher Sicht
Setting:	<ul style="list-style-type: none"> • Sitzungen von 1,5 – 2 Std. auf „Abruf“ • Die Kosten hierfür trägt das Unternehmen
Eingereichte Unterlagen:	<ul style="list-style-type: none"> • Erinnerungsprotokolle von 3 Sitzungen • Prozessanalyse

Diagnostische Fähigkeiten

Frau Schlegel arbeitet in den beiden untersuchten Fällen bevorzugt mit organisationsdiagnostischen Verfahren, weil sie davon überzeugt ist, mit ihnen besser und schneller zum Ziel zu kommen als mit Hilfe individualpsychologischer Diagnostik. Nicht zuletzt aufgrund ihrer umfangreichen betrieblichen Erfahrungen in der technikfokussierten Unternehmensberatung und in der Personalentwicklung kann sie Problemlagen der organisationalen Aufbau- und Arbeitsablauforganisation sicher und differenziert erkennen und die vorliegenden Strukturen klar und verständlich darstellen.

Kontakt zum Klienten

Das Abhören des Tonbandmitschnittes macht deutlich, dass Frau Schlegel einen engen Kontakt zu ihrer Klientin hat. Er beruht vor allem darauf, dass Frau Schlegel die vorliegende Personal- und Organisationsproblematik mit weitgehender Beteiligung der Klientin kleinschrittig aufschlüsselt. Bei Bedarf gibt sie der Klientin die inhaltlichen Informationen, die sie benötigt. Frau Schlegel achtet dabei darauf, sich klar und verständlich auszudrücken und unnötige Ausführungen und Abschweifungen zu vermeiden. Es fällt auf, dass sie weithin mit hohem Tempo arbeitet.

Präferierte Interventionstechniken und Tools

Hinsichtlich der von ihr bevorzugten Interventionstechniken und Tools folgt Frau Schlegel den Grundregeln der von ihr erlernten kognitiven Psychotherapieausbildung. D. h. sie trennt Inhaltliches und Emotionales und versucht, Letzteres analytisch aufzuschlüsseln und bearbeitbar zu machen. In diesem Zusammenhang beherrscht sie eine differenzierte Frage- und inhaltsanalytische Strukturierungstechnik.

Gesamteinschätzung auf der Grundlage der zugrunde gelegten Kriterien

Fall 1:

Beurteilungskriterien:

Im ersten der beiden untersuchten Fälle steht die Klientin vor der Aufgabe, als Organisationsinterne einen vermutlich schwierigen Konflikt zu moderieren. Die Beratung sollte sich deshalb auf folgende Aspekte konzentrieren:

- Der Klientin müssen die organisationalen Zusammenhänge und auch Gefahren ihres Auftrags klar sein bzw. werden. D. h. sie muss wissen, in welcher Rolle sie den Konflikt zu moderieren hat (als neutrale Moderatorin) und von welchen möglichen Rollenerwartungen sie sich klar distanzieren muss (zum Beispiel Ergebnisverantwortung zu übernehmen). In entsprechender Weise muss sie darauf achten, dass ihr Auftrag klar definiert wird und von den Konfliktparteien sowie vom organisationsinternen Auftraggeber eindeutig und verbindlich wahrgenommen wird.
- Um ihren Auftrag zu erfüllen, braucht die Klientin entsprechende Tools der Moderation und Konfliktvermittlung.
- Und schließlich ist die Klientin bei dieser Aufgabe auch in ihrer Persönlichkeit gefordert.

Beurteilung

Mit Bezug auf diese drei Kriterien ist die Beratung folgendermaßen zu beurteilen:

- Frau Schlegel macht der Klientin die organisationalen Merkmale und Implikationen ihres Auftrags hinreichend klar. Sie geht dabei strukturiert und adressatengerecht kleinschrittig vor.
- Da die Klientin zwar eine Moderatorenausbildung hat, bisher das Gelernte aber noch wenig anwenden konnte und deshalb im Einsatz der geforderten Tools recht unsicher ist, ist es richtig, dass Frau Schlegel eine klare Struktur mit der Klientin erarbeitet und dabei auch einige grundlegende Empfehlungen und Tipps gibt.
- Es fällt auf, dass die Klientin möglicherweise emotional belastende Aspekte der Konfliktmoderation ausblendet. Frau Schlegel überprüft in der untersuchten Coaching-Sitzung nicht, ob die Klientin sich hinsichtlich ihrer sozialemotionalen Fähigkeiten richtig einschätzt und gegebenenfalls doch eine gewisse Unterstützung benötigt.

Fall 2:

Beurteilungskriterien:

Im zweiten der untersuchten Fälle steht der Klient, der erst seit kurzem als Führungskraft in der betreffenden Organisation ist, vor der Aufgabe, sich von einem langjährigen Mitarbeiter aufgrund chronisch schwacher Leistungen zu trennen. Die Beratung sollte sich an folgenden Kriterien orientieren:

- Der Klient muss in der Lage sein, die vorliegende Leistung sowie Leistungsfähigkeit seines Mitarbeiters richtig zu beurteilen und einzuschätzen, welche ökonomischen Folgen zu erwarten sind, wenn er nicht eingreift. Er muss Klarheit darüber haben, ob es für den Mitarbeiter in der Organisation einen angemessenen alternativen Arbeitsplatz gibt und sich ggf. entsprechend engagieren. Weiterhin muss sichergestellt sein, dass der Klient über alle relevanten rechtlichen Aspekte informiert ist und die notwendigen Schritte rechtlich hinreichend abgesichert durchführt.
- Der Klient muss sicher einschätzen können, wie der Mitarbeiter vermutlich darauf reagiert, wenn er ihn – im Gegensatz zu den Vorgängern des Klienten - mit seinen defizitären Leistungen konfrontiert und ihm klar macht, dass er auf seinem jetzigen Arbeitsplatz aus betriebswirtschaftlichen Gründen unhaltbar ist, er aber das Angebot bekommt, einen anderen (deutlich minderwertigeren) Arbeitsplatz einzunehmen.
- Der Klient muss seine eigene emotionale Betroffenheit hinreichend gut „durchgearbeitet“ haben, bevor er sich seinem Mitarbeiter zuwendet. Das ist um so vordringlicher, weil der Klient in seiner letzten Organisation selbst „Opfer einer Freisetzung“ geworden ist.

Beurteilung

- Frau Schlegel hat nach eigenen Angaben mit dem Klienten alle relevanten betriebswirtschaftlichen Aspekte der Leistungsbeurteilung und Leistungspotenzialermittlung des betreffenden Mitarbeiters sorgfältig durchgesprochen. Dabei stellte sich heraus, dass es möglich war, dem betr. Mitarbeiter einen alternativen (allerdings deutlich minderwertigen) Arbeitsplatz in der Organisation anzubieten. Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung als Personalentwicklerin fiel es ihr leicht, ihrem Klienten genaue Anweisun-

gen zu geben, welche rechtlichen Aspekte dringend zu beachten und welche entsprechenden Schritte zu gehen sind.

- Frau Schlegel legte deutlich weniger Wert darauf, die zu erwartenden emotionalen Reaktionen des Mitarbeiters mit dem Klienten durchzuspielen. Sie arbeitete vielmehr vor allem an der eigenen emotionalen Betroffenheit des Klienten, indem sie ihm half, diese intellektuell besser zu verstehen und auf diese Weise souveräner handeln zu können.

Empfehlung

Zusammenfassend kann ich mit Bezug auf die eingereichten Unterlagen und das vierstündige Evaluations- und Supervisionsgespräch sowie nach Beratung durch die Kooperationspartner des Projekts Coach-Gutachten Frau Schlegel für die Praxisfelder:

- Einzelcoaching mittlerer Führungskräfte (in Krankenhäusern und Industrie) in den thematischen Bereichen
 - Konfliktmoderation und
 - Konfliktgesprächeempfehlen, - und zwar insbesondere dann,
 - wenn vor allem auf eine kognitiv bzw. verhaltenstherapeutisch akzentuierte arbeits- und organisationspsychologische Beratung Wert gelegt wird
 - und eine tiefenpsychologische Fundierung des Coaching nicht erforderlich ist.

Hamburg, den

06. 05. 2004



(Prof. Dr. Harald Geißler)