

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 Peter Stumber



Geb.: 16. 02. 1947

Peter Stumber
d3 gmbh
Peter Stumber
Höhenweg 41
69250 Schönau

Tel.: +49 (0)6228 2410

Mobil : +49 (0)172 6366095

E-Mail: Peter.Stumber@d3gmbh.de

Internet: www.d3gmbh.de

I Zusammenfassende Gesamtbewertung

Auftreten und persönliche Wirkung

Herr Peter Stumber hat ausgeprägte Fähigkeiten, vorliegende Stimmungen zu erfassen, sich den jeweiligen Gegebenheiten flexibel anzupassen und eine positive Gesprächsatmosphäre aufzubauen und zu pflegen. Er kann gut zuhören und seine Vorstellungen klar strukturiert, persönlich ansprechend sowie ausdrucksstark vermitteln. Seine geschulte wohlklingende Stimme, die Souveränität seiner Körperhaltung, Gestik und Mimik und die Sicherheit seines Blickkontakts kommen ihm dabei zugute.

Ausbildung und Erfahrungen

Der berufliche Werdegang von Herr Stumber ist geprägt von einem breiten Interessenspektrum und einer hohen Lernmotivation. Er absolvierte zunächst erfolgreich eine Lehre zum Werkzeugmacher und ein Fachhochschulstudium als Maschinenbautechniker. In der anschließenden Berufstätigkeit machte er die Erfahrung, dass seine wesentlichen Stärken vor allem im Bereich Verkaufen, Projektmanagement und Training bestehen. Er entschloss sich deshalb, seine Qualifikationen durch ein Aufbaustudium der Betriebswirtschaftslehre, ein Fernstudium der Erziehungswissenschaften und durch Ausbildungen zum Trainer und Coach weiter auszubauen. Auf dieser Grundlage nahm er 1984 das Angebot an, Geschäftsführer und Geschäftsbereichsleiter eines Trainings- und Beratungsunternehmens zu werden, und gründete 2002 ein eigenes Trainings- und Beratungsunternehmen.

Die drei größten Stärken als Coach - Selbstbild

1. „Ich kann mich gut in andere Menschen hineinversetzen.“
2. „Ich kann auch komplizierte Gesamtzusammenhänge erkennen und deuten.“
3. „Ich kann gut erkennen, wo am ehesten der Hebel anzusetzen ist, um gewollte Veränderungen zu erreichen.“

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) unter „Grundlagen → Kompetenzprofile und Beurteilungskriterien“ einsehbar.

Herr Stumber weist vor allem für coachingbasiertes (Einzel-)Training des Themenkomplexes „Mitarbeiterführung“ ein Kompetenzprofil auf, das ein hochwertiges Coaching erwarten lässt. Es zeichnet sich insbesondere durch folgende Merkmale aus:

1. Herr Stumber hat die Fähigkeit, eine emotional positive Lernatmosphäre zu schaffen bzw. zu pflegen. Das gelingt ihm vor allem dadurch, dass er sich in seiner Sprache (Wortwahl, Grammatik, Sprechtempo, Stimmführung) und in seinem nonverbalen Verhalten (Blickkontakt, Mimik, Gestik, Körperhaltung) gut auf das Verhalten des Klienten einstellt und so einen guten Kontakt zu ihm bekommt und pflegt.
2. Herr Stumber kann auch komplizierte Sachverhalte und Zusammenhänge didaktisch gut strukturiert und methodisch ansprechend vermitteln und den Klienten motivieren, neue Sicht- und Verhaltensweisen zu erproben.
3. Herr Stumber kann den Klienten motivieren, offen zu sein bzw. zu werden, sich mit eigenen Defiziten bzw. Verbesserungspotenzialen tiefer gehend auseinanderzusetzen.

Das gilt auch für Klienten, die für sich ursprünglich keinen Coachingbedarf sehen und Widerstände haben, sich mit sich selbst kritisch auseinanderzusetzen.

Überprüfte (aktuelle) Referenzen

- Mittlere Führungskräfte eines internationalen Unternehmens der Infrastrukturtechnik (> 3.000 MA). Das Coaching bestand
 - zum einen in coachingbasierten Seminaren zum Themenkomplex „Mitarbeiterführung“
 - und zum anderen in Einzel-Coachings zum Themenkomplex: „Führung in Changeprozessen“
- Mittlere Führungskraft (Verkaufsleiter) eines Unternehmens der Bauzulieferbranche (500 – 3.000 MA). Im Mittelpunkt des Einzel-Coachings stand das Thema:
 - Führung in Changeprozessen
- Nachwuchsführungskraft eines Chemiekonzerns. Im Mittelpunkt des Einzel-Coachings stand das Thema:
 - Berufliche Neuorientierung

Beurteilung des untersuchten Praxisbeispiels

Das untersuchte Praxisbeispiel bezieht sich auf das coachingbasierte Einzeltraining einer unteren Führungskraft (Vertriebsleiter) eines internationalen Unternehmens mit insgesamt ca. 15.000 Mitarbeitern. Im Mittelpunkt stand das Thema:

- Mitarbeiterführung

Herrn Stumber gelang es, im Rahmen von vier ganztägigen Trainingstagen den Klienten zu motivieren, sich mit zentralen Defiziten seines Führungsverhaltens kritisch auseinanderzusetzen und verbesserte Verhaltensweisen zu erarbeiten und - im Rahmen eines verhaltenstherapeutisch angelegten Designs - zu trainieren.

Preisgestaltung

Stundensatz: 250 €

Halbtagesatz: 1.500 €

Tagessatz: 2.500€

II Allg. Informationen

Akademische Ausbildung

- 1962 - 65 Lehre mit Abschluss: Werkzeugmacher
1970 - 72 Fachschulstudium Maschinenbau mit Abschluss Maschinenbautechniker
1973 - 74 Aufbaustudium Betriebswirtschaftslehre mit Abschluss „technischer Betriebswirt“
1977 – 79 Fernstudium Erziehungswissenschaften mit Nebenfach Psychologie an der Fernuniversität Hagen

Coachingrelevante Aus- und Fortbildungen

- 1978 – 79 Trainerausbildung durch Horst Rückle und Dieter Heitsch im hr Team (35 Tage)
1985 – 87 Coachinausbildung durch Horst Rückle im hr Team (25 Tage)
1988 NLP- Weiterbildung im hr Team (6 Tage)
1989 – 90 Weiterbildung in Gruppendynamik bei Dr. Jürgen Christen (9 Tage)

Inanspruchnahme von Supervision (laut Selbstauskunft)

Regelmäßige Supervision während der Coachinausbildung 1985 – 87

Berufserfahrung

- 1972 - 73 Verkäufer in einem Maschinenbauunternehmen
1974 - 75 Verkäufer und Projektleiter in einem Investitionsgüterunternehmen
1976 - 78 Marketing- und Marktforschungsleiter in einer Marketing- und Werbeagentur
1978 Eintritt in das hr Team als Trainer
1984 Geschäftsbereichsleiter im hr Team
1991 Geschäftsführer und Gesellschafter, Trainer, Projektleiter im hr Team
2002 Gründung d3 gmbh, geschäftsführender Gesellschafter

Berufliche Aktivitäten (laut Selbstauskunft)

Die beruflichen Aktivitäten verteilten sich 2003 und 2004:

- 10% Geschäftsführung von d3 gmbh
- 40% Training
- 30% Consulting
- 20% Coaching

2003 und 2004 arbeitete Herr Stumber mit insgesamt ca. 25 Klienten im Einzel- und Gruppen-Coaching, davon

- 30% Vertriebsmitarbeiter
- 30% mittlere Führungskräfte mittelgroßer Unternehmen (>3.000 MA)
- 20% der ersten Führungsebene mittlerer Unternehmen (500 – 3000 MA)
- 10% Vorstände großer Unternehmen (> 3.000 MA)
- 5% Geschäftsführer in großen Unternehmen
- 5% Privatzahler

Auszeichnungen

- 2000 Deutscher Trainingspreis in Silber
- 2001 Deutscher Trainingspreis in Bronze

Bevorzugte Praxisfelder (laut Selbstauskunft)

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

1. Coachingbasierte Führung (cb.Sem.)
2. Verkaufen (cb.Sem.)
3. Mitarbeiterführung (cb.ET)
4. Führung in Changeprozessen (EC)
5. Verkaufen (cb.ET)
6. PE/OE, Changemanagement (cb.Sem.)
7. Changemanagement mit Coaching-Methoden (Org.C.)
8. Konflikte (cb.Fb)
9. Persönlichkeitsentwicklung (cb.Sem.)
10. Potenzialidentifikation und persönliche Karriereplanung (EC)
11. Kommunikation, Präsentation, Rhetorik (cb.ET)

cb.Sem. = coachingbasierte Seminare

cb.ET = coachingbasiertes Einzel-Training

cb. Fb = coachingbasierte Fachberatung)

EC = Einzel-Coaching

Org.C. = Organisations-Coaching

Bevorzugtes Coaching-Setting beim Einzel-Coaching

- 5 – 8 Sitzungen à 3 Std. im Abstand von 3-4 Wochen, angepasst an den individuellen Bedarf

Bevorzugtes Coaching-Setting beim Gruppen-Coaching

- 1-2 mal 2 Tage á 5-8 Personen

III Untersuchtes Praxisbeispiel

Untersuchtes Praxisfeld

Das untersuchte Praxisbeispiel ist ein coachingbasiertes Einzeltraining eines Verkaufsleiters eines internationalen Unternehmens (> 3.000 MA). Inhaltlich ging es um die Thematik:

- Mitarbeiterführung

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

- | | |
|--|---|
| Klient: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ca. 50 Jahre ▪ Untere Führungskraft (Verkaufsleiter) |
| Anlass des Coachings und Art des Kontraktes: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coaching wurde dem Klienten von der Vertriebs- und Personalleitung aufgrund schlechter Ergebnisse und Unzufriedenheit im Verkaufsteam nahe gelegt. ▪ Auftragsklärung und Zielvereinbarung des Coachings wurde in 3 Schritten vorgenommen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Rahmenzielsetzung während des ersten (dreistündigen) Gesprächs mit Vertriebsdirektor, Personalleiter und Personalentwickler 2. Konkretisierung und Spezifizierung der Ziele durch den Klienten unter Berücksichtigung der Ergebnisse seiner Potenzialanalyse 3. Bestätigung der im Gespräch mit dem Klienten entwickelten Coachingziele durch den Vertriebsdirektor, Personalleiter und Personalentwickler |
| Ziel des Coachings: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung der Vertriebsergebnisse ▪ Verbesserung des Realitätssinns ▪ Verbesserung der Selbstwahrnehmung und -beurteilung hinsichtlich der vom Klienten erzielten Ergebnisse |
| Setting: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dreistündiges Vorgespräch mit Personalleiter, Vertriebsdirektor und Personalentwickler ▪ Eine ganztägige Potenzialanalyse, die Herr Stumber mit einem auf potenzialdiagnostische Fragen spezialisierten Kollegen durchführte, ▪ Vier ganztägige Coachingsitzungen ▪ Die Kosten für das Coaching trug das Unternehmen |
| Eingereichte Unterlagen: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Differenzierte Protokolle der (ganztägigen) Potenzialanalyse und der ersten zwei (ganztägigen) Sitzungen. ▪ Tonaufnahme und Abschrift eines anderen Coachings |

Auftragsklärung

Die Rahmenbedingungen für die Auftragsklärung waren nicht sehr günstig. Denn der Vertriebsdirektor, Personalleiter und der Leiter der Personalentwicklung nahmen Kontakt zu dem Coach auf, ohne den Klienten (Vertriebsleiter) darüber zu informieren. Es wurde ein dreistündiges Orientierungsgespräch geführt, in dem die Problematik des Klienten geschildert wurde, ohne dass dabei allerdings auf alle wesentlichen Aspekte eingegangen wurde, was zur Folge hatte, dass einige Unklarheiten im Coachingsprozess geklärt werden mussten.

Anlass für die Kontaktaufnahme zu dem Coach waren unbefriedigende Verkaufszahlen und die schlechte Stimmung im Vertriebsteam (12 Vertriebler) des Klienten. In diesem Gespräch wurden als rahmensetzende Ziele vereinbart, die vorliegenden Führungsdefizite des Klienten in einem sich über vier ganze Tage erstreckenden coachingbasierten Einzeltraining zu mindern. Zuvor jedoch sollte eine eintägige Potenzialanalyse durchgeführt werden. In diesem Rahmen hat der Coach die Aufgabe, dem Klienten das ins Auge gefasste coachingbasierte Einzeltraining schmackhaft zu machen.

Aufgabenstellung des untersuchten Praxisbeispiels

Die gestellte Aufgabe war dadurch charakterisiert, dass der Coach von seinen Auftraggebern, (Vertriebsdirektor, Personalleiter, Personalentwickler) einseitig informiert wurde und erst im Laufe des Coachings erkennen konnte, dass die individuelle Problematik seines Klienten (d. h. seine Tendenz, Probleme schönzureden statt anzugehen) durch fehlende Unterstützung und Schwächen seines organisationalen Umfeldes mitbedingt war. So war der Klient, der bereits 3 Jahre die Aufgabe eines Vertriebsleiters wahrnahm, niemals auf diese Führungsaufgabe vorbereitet worden. Weiterhin war ihm bisher von seinem Vorgesetzten, dem Vertriebsdirektor nicht klar gesagt worden, dass man mit ihm sehr unzufrieden war und dass man ernsthaft an eine Rückstufung dachte.

Da der Auftrag des Coachings sich ausschließlich auf den Klienten (Vertriebsleiter) und nicht gleichzeitig auch auf seinen Vorgesetzten, den Vertriebsdirektor, bezog, entschied sich der Coach, den Schwächen der Auftragsklärung so zu begegnen, dass er den Klienten motivierte und unterstützte, klärende Gespräche mit seinem Vorgesetzten zu führen. Zu diesem Zweck war es notwendig, dass der Klient sich mit seiner Konfliktvermeidungstendenz auseinandersetzte. Sie zeigte sich in drei Dimensionen: (1) als Neigung, sich nicht kritisch mit sich selbst auseinander zu setzen, sondern alles zu beschönigen, (2) als Vermeidung, den Mitarbeitern eine klare Orientierung zu geben und sich gegebenenfalls auch zu konfrontieren und (3) als Vermeidung, sich vom Vorgesetzten gezielt Feedback zu holen.

In der Rolle des Vertrieblers, die er 14 Jahre in dem betreffenden Unternehmen wahrnahm, bevor er zum Vertriebsleiter befördert wurde, war sein Glaubenssatz „Es wird schon alles irgendwie gut werden!“ ein wichtiger Erfolgsfaktor. Das änderte sich jedoch grundlegend, als er Vorgesetzter wurde.

Konkret heißt das: In seiner neuen Rolle als Führungskraft musste er lernen, differenziert zu erkennen, was er mit seinem (Vermeidungs-)Verhalten bei seinen Mitarbeitern tatsächlich bewirkt und zu welchen Folgen dieses Verhalten – ausgedrückt in betriebswirtschaftlichen Zahlen und Kennziffern – geführt hat.

Kontakt zum Klienten

Es war nicht möglich, von dem coachingbasierten Einzeltraining eine Tonaufnahme anzufertigen.

Ergänzend zu den Unterlagen des untersuchten Praxisbeispiels reichte Herr Stumber deshalb eine Tonaufnahme eines Einzel-Coachings eines anderen Klienten ein. In diesem Gespräch hatte Herr Stumber einen guten Kontakt zu dem Klienten.

Diagnostische Fähigkeiten

Mit Bezug auf das untersuchte Praxisbeispiel wurde deutlich, dass Herr Stumber Hintergrundwissen zur Individual- und Organisationsdiagnostik besitzt und sich ein hinreichend differenziertes Bild von den Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenzialen seines Klienten und von den Bedingungen seines organisationalen Umfeldes machen kann. Als Diagnoseverfahren setzt er vor allem Methoden systemischen Fragens, und zwar insbesondere das zirkuläre Fragen ein.

Auf diese Weise wurde erkennbar, dass die aktuellen beruflichen Probleme des Klienten eine lebensgeschichtliche Wurzel hatten: Der Klient war in einer christlich geprägten Familien aufgewachsen, in der Kritik unerwünscht war, weil der Glaubenssatz vorherrschte: „Es wird schon irgendwie gut werden!“

Präferierte Interventionsverfahren und -tools

Herr Stumber verband in den vier ganztägigen Sitzungen des untersuchten Praxisbeispiels Methoden des Führungstrainings mit Methoden des Einzel-Coachings. Er griff dabei vor allem auf die verschiedenen Methoden des systemischen Fragens und verhaltenstherapeutischen Trainings zurück.

Die ersten drei Sitzungen hatten jeweils eine in der Auftragsklärung festgelegte Thematik:

- Coachingeinheit I: Führung, Führungsverhalten
- Coachingeinheit II: Team, Kommunikation
- Coachingeinheit III: Konfliktmanagement
- Coachingeinheit IV: Abschluss

Zur Begutachtung wurden umfangreiche Unterlagen zu den ersten beiden Sitzungen eingereicht.

Ziel der ersten Coachingeinheit (Führung, Führungsverhalten) war, den Gesamtzusammenhang der Einzelaufgaben, die eine Führungskraft wahrzunehmen hat, besser zu erkennen und umzusetzen. Die Einheit (1 Tag) war folgendermaßen aufgebaut:

- Training von vier zentralen Führungsrollen (Visionär, Vorgesetzter, Teamentwickler, Controller). Mit Bezug auf jede dieser vier Rollen wurde folgendermaßen vorgegangen:
 - Vermittlung des Trainingsziels, jene vier Rollen sicher erkennen und situationsangemessen praktizieren zu können
 - Ermittlung wesentlicher Merkmale der Soll-Situation: Erarbeitung/Identifikation der zentralen Verhaltensweisen, die notwendig sind, um diese Rollen mit Leben zu füllen
 - Erhebung der vorliegenden Ist-Situation: Praktische Erprobung der Rollen und Dokumentation durch Videoaufnahme

- Kritische Analyse der Ist-Situation: Identifikation der vorliegenden Verhaltensdefizite
- Erschließung neuer zielführender Ressourcen: Gemeinsame Suche nach Ressourcen, die der Klient in anderen Praxisfeldern problemlos nutzt und mit denen er sein bislang defizitäres Führungsverhalten deutlich verbessern kann
- Entwicklung zielführender Verhaltensmodelle: Erarbeitung von Formulierungen, mit denen die betreffende Rolle besser ausgefüllt werden kann
- Erprobung des jeweiligen Verhaltensmodells und Dokumentation durch Videoaufnahme
- Festigung des Gelernten in anschließender Besprechung der Videoaufnahme
- Ermittlung von Verhaltensweisen, die der Klient in den ca. sechs Wochen bis zur nächsten Coachingeinheit in seiner Praxis üben will.

Ziel der zweiten Coachingeinheit (Team, Kommunikation) war, den Lernprozess der ersten Einheit unter Berücksichtigung des Teamgedankens fortzusetzen. Dabei wurde in folgenden Schritten vorgegangen:

- Vermittlung des Unterschieds zwischen Gruppe und Team
- Identifikation der Faktoren, die ein Team erfolgreich bzw. weniger erfolgreich machen
- Identifikation von Verhaltensweisen, mit denen der Vorgesetzte in den Rollen des Visionärs, Teamentwicklers und Controllers Begeisterung und Verbindlichkeit erzeugen kann
- Erarbeitung eines Musters, bei dem sich die Pflege positiver Sozialbeziehungen mit einer strengen Orientierung an Sach- und Leistungszielen verbindet. An dieser Stelle wurde weiter in die Tiefe gegangen, d. h.:
 - Erarbeitung von Formulierungen, mit denen Verbindlichkeit hergestellt bzw. verhindert wird.
 - Analyse der Prozesse der Vertriebssteuerung, für die Verbindlichkeit wichtig ist
- Erprobung des Musters im Videotraining
- Ermittlung von Verhaltensweisen, die der Klient in den ca. sechs Wochen bis zur nächsten Coachingeinheit in seiner Praxis üben will.

Hamburg, den 19. 10. 2005



(Prof. Dr. Harald Geißler)

Das Gutachten wurde auf Praxisrelevanz überprüft von

- Frau Dipl.-Psych. Sylvia de Vries, Personalreferentin der Signal Iduna Versicherungen
- und Herrn Jürgen Bock, Leiter Personalentwicklung und Otto group Academy.