

Erweitertes und aktualisiertes

Coach-Gutachten

über

Herrn Ralf Sundermeier



Geb.: 17. 07. 1962

Ralf Sundermeier
ibo Beratung und Training GmbH
Westpark 8
35435 Wetzlar

Tel. 0641 - 98210 0
Fax 0641 - 98210 500
E-Mail: ralf.sundermeier@ibo.de

I Zusammenfassende Gesamtbewertung

Auftreten und persönliche Wirkung

Herr Sundermeier tritt freundlich und zugewandt mit großer emotionaler und intellektueller Geschmeidigkeit und Wendigkeit auf. Seine Stimme ist wohlklingend, ruhig bzw. beruhigend und strahlt viel innere Sicherheit aus. Er versteckt sich nicht mit seinen Auffassungen und Überzeugungen und ist problemlos in der Lage, die Gesprächsführung zu übernehmen. Auf der anderen Seite ist er aber auch jederzeit bereit, sich zurückzunehmen und dem anderen den notwendigen Raum zu geben. Er arbeitet am liebsten mit Klienten, die eine hohe Eigenmotivation und in diesem Zusammenhang Interesse daran haben, sich tiefgreifend mit sich selbst auseinander zu setzen.

Ausbildungen und Erfahrungen

Herr Sundermeier hat eine Doppelqualifikation als Psychologe und Betriebswirt. D. h. er hat eine abgeschlossene Ausbildung als Diplom-Psychologe, die er zeitlich parallel mit einer neunjährigen psychoanalytischen Lehranalyse vertiefte. Im Anschluss an sein Psychologiestudium wandte er sich in einem Zusatzstudium der Betriebswirtschaftslehre zu und absolvierte eine Lehre als Bankkaufmann. Auf dieser Grundlage sammelte er 1989 bis 1997 zunächst als Leiter der Organisationsabteilung einer Körperschaft des öffentlichen Rechts und dann als Personal-, Marketing- und Filialleiter einer Geschäftsbank vielfältige praktische Erfahrungen, die er anschließend als Angestellter der ibo Beratung und Training GmbH in seinen diversen Trainings-, Beratungs- und Coachingsaktivitäten nutzte.

Die drei größten Stärken als Coach – Selbstbild

1. „Ich liebe Menschen, ich finde sie spannend und entdeckenswert.“
2. „Meine psychoanalytische Ausbildung.“
3. „Meine Managementenerfahrung.“

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 Sundermeier weist für Einzel-Coaching ein Kompetenzprofil auf, das ein hochwertiges Coaching erwarten lässt und sich insbesondere durch folgende Merkmale auszeichnet:

1. Herr Sundermeier beherrscht praxisgerechte Methoden der Auftragsklärung, mit denen er die persönlichen und organisationalen Erwartungen, Interessen und Empfindlichkeiten aller relevanten Parteien differenziert wahrnehmen kann, um auf dieser Grundlage mit dem Klienten bedarfsgerechte Settings zu entwickeln, die manchmal auch durchaus etwas ungewöhnlich-originell sein können, gleichwohl aber immer pragmatisch handhabbar sind. Gegenüber dem zahlendem Auftragge-

ber ist ihm Ziel- und Durchführungstransparenz des Coaching ein höchstes Anliegen.

2. Herr Sundermeier hat ein durch umfangreiche und vielfältigste Erfahrungen geprägtes, psychoanalytisch ausgerichtetes Diagnostik- und Interventionsrepertoire, das er mit großer intuitiver Sicherheit zur Anwendung bringt. Er kann sich schnell und sicher emotional und intellektuell auf andere Menschen einstellen und mit ihnen „die gleiche Wellenlänge finden“ und sich dem Klienten offen, warmherzig und wertschätzend zuwenden, um diagnostisch-hypothesengeleitet die vorliegende Herausforderung/Problematik des Klienten zu erkennen und ihm zu helfen, sich in seinen positiven Möglichkeiten zu entfalten. Dabei verliert er die Bedingungen und Möglichkeiten des jeweiligen organisationalen Umfeldes nicht aus den Augen.
3. Um die Qualität seiner Arbeit zu sichern, schneidet er von jeder Coaching-Sitzung eine Tonaufnahme mit und fertigt differenzierte Mitschriften an, die er für die kollegiale Supervision nutzt. Ihm ist dabei wichtig, mögliche eigene Schwächen und Gefährdungspotenziale schonungslos aufzudecken, um sein - bereits sehr differenziertes - Selbstbild kritisch zu revidieren bzw. zu verfeinern und auf diese Weise in seiner Persönlichkeitsentwicklung weiter zu kommen.

Empfehlenswerte Einsatzgebiete – Selbsteinschätzung

Herr Sundermeier hält sich mit Bezug auf folgende sieben Praxisfelder für besonders empfehlenswert:

1. Projekt-Coaching (einschließlich coachingbasierter Fachberatung: Projektmanagement)
2. coachingbasierte Fachberatung: General Management
3. Einzel-Coaching: Selbstmanagement/Potenzialentfaltung
4. Einzel-Coaching: Sinn, Motivation, Work-Life-Balance
5. Einzel-Coaching: Mitarbeiterführung
6. coachingbasierte Fachberatung: PE/OE/Changemanagement
7. Einzel-Coaching: Potenzialidentifikation und persönliche Entwicklungsplanung

Empfehlenswerte Einsatzgebiete – Einschätzung des Gutachters

Herr Sundermeier ist im Einzel-Coaching, aber auch im Gruppen-Coaching und in der coachingbasierten Fachberatung vor allem für Projektmanagement und für Personal- und Organisationsentwicklung vielfältig einsetzbar. Indikatoren für diese Einschätzung sind:

- seine langjährige psychoanalytische Ausbildung
- seine facettenreichen Erfahrungen als Personal-, Marketing- und schließlich Filialleiter einer Geschäftsbank
- seine siebenjährige erfolgreiche Angestelltentätigkeit als Trainer und Berater bzw. Coach beim ibo
- und nicht zuletzt die Qualität der im Folgenden untersuchten beiden Praxisbeispiele.

Beurteilung der untersuchten zwei Praxisbeispiele

Das erste im Folgenden untersuchte Praxisbeispiel bezieht sich auf eine Führungskraft im Vertrieb eines großen Unternehmens (> 3000 MA) zwei Ebenen unterhalb des Vorstands. Es ging um folgende Themenfelder:

- Mitarbeiterführung
- Konfliktmanagement

Es geht um einen Klienten, der Probleme der Mitarbeiterführung vor allem in Konfliktsituationen hatte, weil er unter sozialer Überangepasstheit und Konfliktvermeidung in Verbindung mit dem Drang litt, sein soziales Umfeld zu kontrollieren. Mit viel Geduld, persönlicher Wertschätzung, kleinstschrittiger Analysearbeit und teilweise auch gezielten Konfrontationen gelang es dem Coach, dem Klienten zu helfen, bisherige Lern- und Entwicklungswiderstände zu überwinden und entscheidende Schritte aus den mentalen Verstrickungen seines „inneren Gefängnisses“ erfolgreich zu wagen.

Das zweite im Folgenden untersuchte Praxisbeispiel bezieht sich auf eine Fachkraft im Übergang zu einer Führungsposition. In diesem Coaching stand folgendes Themenfeld im Mittelpunkt:

- Potenzialidentifikation und persönliche Entwicklungsplanung

Um den Auftrag des Coaching einzulösen und das Lern- und Entwicklungspotenzial des Klienten zu diagnostizieren und in ersten Ansätzen zu entfalten, setzte Herr Sundermeier auf der Grundlage eines engen vertrauensvollen Kontakts zum Klienten verschiedene diagnostische Verfahren (systemische Fragen, Live-Aufgaben, Rollenspiele, Gedankenspiele, Analyse des Klientenverhaltens in der Coachingsituation) adressatenangemessen so ein, dass von ihnen auch positive Lern- und Entwicklungsimpulse ausgingen.

Preisgestaltung

Herr Sundermeier hat einen Tagessatz von 1.600 € und einen Halbtagesatz von 1.000 €.

II Allg. Informationen

Akademische und berufliche Ausbildung

- Studium Psychologie (1981 –85), - Abschluss als Dipl.-Psychologe
BWL (1985 – 88)
- Abgeschl. Lehre als Bankkaufmann (1988 – 89)

Coachingrelevante Ausbildung (laut Selbstauskunft)

- Lehranalyse (1981 – 1990)

Supervision und Weiterbildung (laut Selbstauskunft)

- Gruppendynamik bei Breuel und Partner
- Projektreviews innerhalb des ibo (vierteljährlich 3,0 Tage Dauer)

Berufserfahrung

1989 – 90	Leitung der Organisationsabteilung einer Körperschaft des öffentlichen Rechts
1990 – 93	Personalleitung einer Geschäftsbank
1993 – 94	Marketingleiter einer Geschäftsbank
1994 – 97	Filialleiter einer Geschäftsbank
seit 1997	Angestellter beim ibo

Coachingerfahrungen und -aktivitäten (laut Selbstauskunft)

Die beruflichen Aktivitäten von Herrn Sundermeier verteilten sich 2004 (nach eigenen Angaben) folgendermaßen:

- 60% Training, und zwar vor allem
 - Gruppendynamik , Teamentwicklung, Moderation
 - Führung, Projektleitung
 - Coaching, Beratungstraining, Konfliktbearbeitung
 - Projektmanagement, Projektsteuerung und –führung,
 - Personalmanagement
- 40% Coaching.

Nach eigenen Angaben hatte Herr Sundermeier 2004 18 Klienten. Sie lassen sich folgenden Zielgruppen zuordnen:

Große Unternehmen (> 3000 MA) (Banken, Sparkassen, Automobilindustrie)

- 30% Projektleiter
- 30% mittlere Führungskräfte

Mittelgroße Unternehmen (500 - 3000 MA) (Banken, Versicherungen, Sparkassen, Automobilzulieferer)

- 15% Führungskräfte der obersten Führungsebene (Vorstände/Geschäftsführer)
- 25% Führungskräfte der zweitobersten Führungsebene

Bevorzugte Praxisfelder (laut Selbstauskunft)

Herr Sundermeier arbeitet vor allem in folgenden Praxisfeldern (Die Reihenfolge der genannten Praxisfelder spiegelt den quantitativen Umfang der Coachingaktivitäten in den letzten drei Jahren wider)

1. Projekt-Coaching (einschließlich coachingbasierter Fachberatung: Projektmanagement)
2. coachingbasierte Fachberatung: General Management
3. Einzel-Coaching: Selbstmanagement/Potenzialentfaltung
4. Einzel-Coaching: Sinn, Motivation, Work-Life-Balance
5. coachingbasierte Fachberatung: PE/OE/Changemanagement
6. Einzel-Coaching: Potenzialidentifikation und persönliche Entwicklungsplanung
7. Einzel-Coaching: Mitarbeiterführung

Bevorzugtes Coaching-Setting

- 5 – 11 Sitzungen á 0,5 - 1 Tag im Abstand von 2 – 6 Wochen;
- laufende Begleitung

III Untersuchtes Praxisbeispiel 1

Untersuchtes Praxisfeld

Einzel-Coaching einer Führungskraft (zwei Führungsebenen unterhalb des Vorstands) eines großen Unternehmens (> 3000 MA). Das Coaching konzentrierte sich auf folgende thematischen Bereiche:

- Mitarbeiterführung
- Konfliktmanagement

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

- | | |
|--|--|
| Klient: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ca. 50 Jahre ▪ Führungskraft im Vertrieb einer Bank (>3000 MA) |
| Anlass des Coaching /
Art des Kontraktes: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigeninitiative |
| Ziel des Coaching: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klärung und Überwindung einer vom Klienten erlebten Verunsicherung seiner beruflichen Identität, ausgelöst durch partielles Mobbing unterstellter Führungskräfte |
| Setting: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausführliches Vorgespräch mit anschließend 5 halbtägigen Sitzungen plus Abschlussbesprechung. In der ersten Sitzung wurde folgende zeitlich Folge der Sitzungen gemeinsam festgelegt: <ul style="list-style-type: none"> ○ 1. Sitzung 2 Wochen nach dem Vorgespräch ○ 2. Sitzung 4 Wochen nach der 1. Sitzung ○ 3. Sitzung 2 Wochen nach der 2. Sitzung ○ 4. Sitzung 2 Wochen nach der 3. Sitzung ○ 5. Sitzung 4 Wochen nach der 4. Sitzung ○ Abschlussgespräch 12 Wochen nach der 5. Sitzung ▪ In der zweiten Sitzung wurde das Setting für die folgenden drei Sitzungen vereinbart, und zwar <ul style="list-style-type: none"> ○ Für die 3. Sitzung eine Live-Interaktion mit dem Vorgesetzten (gemeinsames Mittagessen) ○ Für die 4. Sitzung Teilnahme des Coaches an einer Teamsitzung, die von dem Klienten geleitet wurde ○ Für das Abschlussgespräch ein gemeinsames Abendessen im Restaurant zusammen mit der Ehefrau des Klienten ▪ Die Kosten für das Coaching trägt das Unternehmen |

Eingereichte Unterlagen:

- Allgemeines Formblatt für die Auftragsklärung
- Schriftliches Angebot für das anschließend durchgeführte Coaching
- Erinnerungsprotokolle des Auftragsklärungsgesprächs und der 3. und 4. Sitzung
- Prozessanalyse des Gesamtprozesses
- Tonaufzeichnung von Ausschnitten der 5. Sitzung

Auftragsklärung

Der Coaching-Auftrag kam durch Eigeninitiative des Klienten zustande, der sich anlässlich einer Führungsproblematik an die Personalabteilung seines Unternehmens wandte, die ihrerseits Herrn Sundermeier als Coach ansprach. Nach einem kurzen Erstkontakt, in dem der Coach das Vertrauen des Klienten gewinnen konnte, wurde ein Sechs-Augen-Gespräch mit dem Klienten und seinem Vorgesetzten geführt. Ziel dieses Gesprächs war es, die Erwartung des Vorgesetzten an das Coaching zu fixieren. Im unmittelbaren Anschluss hieran formulierte der Klient im Vier-Augen-Gespräch mit dem Coach seine persönlichen Coaching-Ziele. Auf dieser Grundlage unterbreitete der Coach dem Vorgesetzten des Klienten ein Coaching-Angebot, das die Ziele des Vorgesetzten beinhaltete. Diese waren allerdings so formuliert, dass hinreichend Interpretations- und Variationsspielräume bestanden und mit den persönlichen Zielen kompatibel waren, auch wenn diese in dem Angebot nicht genannt waren. Das Coaching-Angebot wurde zunächst dem Klienten vorgelegt und erst nach seiner Einwilligung seinem Vorgesetzten zur Entscheidung zugesandt.

Aufgabenstellung des untersuchten Praxisbeispiels

Die Problematik des Klienten kann als sehr schwierig bezeichnet werden. Sie bestand darin, sein übergroßes Bedürfnis nach persönlicher Anerkennung vor sich selbst zu verleugnen und sich in dieser Hinsicht als unabhängig wahrzunehmen. Diese „Problemlösung“ des Klienten war verbunden mit seinem – auch in der Coach-Klienten-Interaktion praktizierten - Drang, sich einerseits sozial extrem angepasst zu verhalten und allen möglichen Konflikten oder Spannungen möglichst weit im Vorfeld prophylaktisch zu begegnen und andererseits sein soziales Umfeld und sich selbst streng zu kontrollieren. Aus diesem „inneren Gefängnis“, das seine Führungsfähigkeit erheblich einschränkte und zu ernsthaften Konflikten mit seinen Mitarbeitern geführt hatte, den Klienten zu befreien, indem ihm dieses zunächst in ersten Ansätzen bewusst gemacht wurde, kann als eine äußerst schwierige Coachingaufgabe beurteilt werden. Denn es wurde immer wieder deutlich, dass der Klient der Erreichung seiner eigenen Ziele größte Widerstände entgegen setzte.

Kontakt zum Klienten

Mit Blick auf die oben aufgeführte Klientenproblematik ist wenig erstaunlich, dass die - anhand der eingereichten Tonaufnahme untersuchte - Coach-Klienten-Beziehung weithin paradoxe Züge aufwies. Denn der Klient bemühte sich offensichtlich intensiv um einen möglichst engen, warmherzigen Kontakt zum Coach und achtete dabei sorgfältig darauf, nicht „zu viel von sich selbst preiszugeben“. Es war für den Klienten beruhigend, wenn ihm das gelang und wenn der Coach zu ihm einen spiegelbildlich engen und warmherzigen Kontakt hatte.

Diagnostische Fähigkeiten

Herr Sundermeier orientiert sich in seiner Diagnostik am Modell der Psychoanalyse und konzentriert sich vor diesem Hintergrund auf eine emotional einfühlsame und intellektuell schlüssige Interpretation der vom Klienten vorgetragenen Fakten. Wichtigstes diagnostisches Medium für den Coach ist, wie er den Klienten in der Beziehung zu sich selbst erlebt (Gegenübertragungen). Da der Klient teilweise Probleme hat, sich weitergehend zu öffnen, wendet er in diagnostischer Absicht gelegentlich auch konfrontative Verfahren (Provokationen) an.

Im vorliegenden Fall war für Herrn Sundermeier die Hypothese erkenntnis- und auch interventionsleitend, dass beim Klienten eine lebensgeschichtliche Anerkennungsproblematik infolge einer gestörten Eltern-Kind-Beziehung vorliegt und dass der Klient mit dieser Problematik bisher so umgegangen ist, dass er – erfolgreich - versucht hat, sich von der Anerkennung anderer Menschen – und das heißt auch seiner Mitarbeiter – unabhängig zu machen.

Mit dieser Hypothese war es für Herrn Sundermeier erklärlich, dass der Klient seinen Mitarbeitern emotional meistens sehr zugewandt und hilfreich-unterstützend begegnete, in bestimmten Situationen, in denen er sich von ihrer Anerkennung abhängig fühlte, sich äußerst kühl und distanziert verhielt und mit diesem schwierigen Kommunikationsverhalten Probleme im Umgang mit seinen Mitarbeitern (die den Status von Gruppenleitern haben) heraufbeschwor.

Präferierte Interventionstechniken/Tools

Mit Blick auf die zu bearbeitende Problematik schätzte der Coach es als kontraindikativ ein, dem Wunsch des Klienten nach einem spiegelbildlich engen und warmherzigen Kontakt zu sehr nachzugeben. Er bemühte sich deshalb um emotionale Distanz und setzte teilweise – entgegen seiner sonstigen Vorgehensweise - auch konfrontative Verfahren ein, da er den vorliegenden Klienten mit Bezug auf nondirektive Intervention für „nahezu interventionsresistent“ hält. Als konfrontative Verfahren setzte Herr Sundermeier im vorliegenden Fall ein, dem Klienten seine eigene Wahrnehmung relativ ungeschminkt mitzuteilen oder ihn mit psychoanalytischen Theoriestücken und ihrer Anwendung auf den Klienten zu konfrontieren.

Blickt man auf das gesamte hier untersuchte Coaching, wird erkennbar, dass die wichtigste Interventionstechnik war, den Klienten aufzufordern, die seiner Meinung nach problematischen Geschehnisse möglichst detailliert zu beschreiben und ihm passende Projektionsflächen für seine Emotionen anzubieten (z. B. fiktiver Brief an die Person, die den Klienten besonders aufregt). Dieses Material war die Grundlage für die weitere Bearbeitung, d. h. gemeinsame Interpretation und Analyse.

Weitere Interventionstechniken, die Herr Sundermeier in ähnlichen, etwas anders gelagerten Fällen bevorzugt, sind die Erstellung von Videoaufnahmen szenisch nachgestellter oder erwünschter Begebenheiten.

Beurteilung des untersuchten Praxisbeispiels 1

Mit viel Geduld, persönlicher Wertschätzung und kleinstschrittiger Analysearbeit gelang es dem Coach, dem Klienten zu helfen, erste kleine und vorsichtige, aber entscheidende Schritte aus den mentalen Verstrickungen seines „inneren Gefängnisses“ zu wagen. Das wurde im Abschlussgespräch durch Äußerungen der an diesem Gespräch teilnehmenden Ehefrau des Klienten und anhand der Erfolgsbeurteilung des Coaching durch den Klienten deutlich. Er wurde vom Coach aufgefordert, in Prozentpunkten auszudrücken, wie weitgehend seine anfänglich formulierten Ziele erreicht worden seien, und er urteilte äußerst positiv. Auch wenn anzumerken ist, dass aufgrund seiner vorliegenden Klientenproblematik, d. h. seines Drangs zu sozialer Anpasstheit bzw. Konfliktvermeidung, eine positive Erfolgseinschätzung des Coaching von vornherein zu erwarten war, können diese beiden Einschätzungen zusammen mit der eingereichten Tonaufnahme, die die Qualität des Coachingverhaltens deutlich macht, als Beleg dafür gewertet werden, dass es dem Coach gelungen ist, die Problematik des Klienten richtig zu erfassen und sie mit angemessenen Interventionsverfahren erfolgreich zu bearbeiten.

III Untersuchtes Praxisbeispiel 2

Untersuchtes Praxisfeld

- Einzelcoaching einer Nachwuchsführungskraft in dem thematischen Bereich
 - Potenzialidentifikation und persönliche Entwicklungsplanung

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

- | | |
|---|---|
| Klient: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ca. 40 Jahre ▪ Sachbearbeiter, Experte, Wissensmonopolist im Unternehmen |
| Anlass des Coaching / Art des Kontraktes: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungsaufgabe, die sowohl vom Unternehmen als auch vom Klienten angestrebt wird |
| Ziel des Coaching: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Steigerung der Fähigkeit zur Selbstreflexion in sozialen Situationen, - ▪ Erweiterung des kommunikativen Verhaltensrepertoires zur Veränderung von Traumata, Glaubenssätzen und Verhaltensmustern, - ▪ Entwicklung von Kreativität, ▪ Steigerung der subjektiv empfundenen Selbstsicherheit, |
| Setting: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ 1-stündiges Auftragsklärungsgespräch mit Auftraggeber, direktem Vorgesetzten, Personalleiter, ▪ halbtätiges Erstgespräch, ▪ 5 Sitzungen á 0,5 Tage <p>Die Kosten hierfür trägt das Unternehmen</p> |
| Eingereichte Unterlagen: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tonbandaufzeichnung – 2 Std. ▪ Erinnerungsprotokolle von den ersten 3 Sitzungen ▪ Prozessanalyse einer ausgewählten Einzelsitzung ▪ Prozessanalyse des Gesamtverlaufs |

Kontakt zum Klienten

Das Abhören des Tonbandmitschnittes macht deutlich, dass Herr Sundermeier mit seinem Klienten einfühlsam und vorsichtig umgeht. Obwohl es dem Klienten schwer fällt, sich mit seinen Problemen, Wünschen und Ängsten klar zu erkennen zu geben sowie überhaupt Blickkontakt aufzunehmen und zu halten, gelingt es dem Coach relativ schnell, ihn persönlich zu erreichen und die „gleiche Wellenlänge“ zu treffen. Es wird deutlich erkennbar, dass Herr Sundermeier von der Überzeugung getragen wird, dass sich jeder Mensch positiv entwickeln kann und dass es für ihn eine faszinierende Herausforderung ist, Menschen dabei zu helfen.

In dem vorliegenden Fall arbeitete Herr Sundermeier mit einem breiten Kommunikationsrepertoire, indem er den Klienten zum einen puschte und ihn – den Zielen des Coaching entsprechend - zu extrovertierteren Verhaltensweisen veranlasste und zum anderen ihm

nachdenklich zuhört und sich sensibel auf seine Gefühle einstellt. An passenden Stellen fügte er Ausführungen ein, mit denen er dem Klienten auf verständliche Art psychologische Zusammenhänge verdeutlichte, die für ihn aktuell wichtig waren.

Diagnostische Fähigkeiten

Die von Herrn Sundermeier bevorzugten diagnostischen Verfahren sind durch seine psychoanalytische Ausbildung und eine intuitiv-erfahrungsgeleitete Vorgehensweise geprägt. Sein wichtigstes diagnostisches Medium ist sein einfühlsames Zuhören, was der Klient sagt und vor allem wie er es sagt. Weiterhin richtet er seine Aufmerksamkeit darauf, wie der Klient auf bestimmte Gesprächs- bzw. Deutungsangebote reagiert. Seine Diagnosen entwickeln sich auf diese Weise fließend im Coachingprozess. Anhand des untersuchten Fallbeispiels wurde sein sicherer Blick für die biographischen Hintergründe und Entstehungszusammenhänge der aktuellen beruflichen Herausforderungen und Probleme seines Klienten erkennbar.

Der Kern seiner Diagnose fokussiert auf ein „vermutetes Trauma einer Anerkennungs-Ablehnungs-Problematik“, die dazu führte, dass der Klient einseitig nur seine fachlich-intellektuellen Ressourcen entwickelte und so zu einem (hochwertvollen) Fachspezialisten wurde, dabei aber die soziale Dimension, d. h. den Umgang mit Menschen fast völlig vernachlässigte.

Für die Gewinnung dieser diagnostischen Erkenntnis setzte Herr Sundermeier (neben der Methode des aktiven Zuhörens) vor allem folgende Verfahren ein:

- Analyse (und partielle Thematisierung) des Interaktionsverhaltens des Klienten mit dem Coach,
- Gedankenspiele, die sich auf das mögliche Verhalten des Klienten als Führungskraft beziehen,
- kurze Rollenspielaufgaben, die auf Video aufgezeichnet und anschließend vom dem Klienten gedeutet wurden,
- Live-Aufgaben, verbal/argumentativ offensiver aufzutreten (der Klient sollte in einem Kaufhaus mit einem Verkäufer in eine Preisverhandlung eintreten) - (mit anschließender Besprechung)
- und Aufträge, sich im privaten/familiären Umfeld kommunikativ initiativer zu verhalten, - (mit anschließender Besprechung)

Mit Hilfe dieser Methoden formulierte Herr Sundermeier eine Prognose über das weitere Lernverhalten des Klienten hinsichtlich der Aufgabe, nicht weiter in der Position eines (hochwertvollen) Fachspezialisten zu bleiben, sondern eine Führungsposition einzunehmen.

Es gehört zum Standard seiner Arbeit, von jeder Sitzung eine Tonaufnahme anzufertigen und sie anschließend auszuwerten, indem er zentrale Äußerungen des Klienten (teilweise wörtlich) schriftlich niederlegt und sie mit Hypothesen und Interpretationen versieht bzw. (stichwortartig) die eigenen zentralen Coaching-Interventionen mit entsprechenden Begründungen protokolliert.

Präferierte Interventionstechniken/Tools

Herr Sundermeier hat einen breiten Überblick über verschiedene Interventionstechniken, die für den zur Begutachtung eingereichten Fall relevant sind. Er greift nicht nur auf Interventionstechniken psychoanalytischer Provenienz zurück, sondern ist auch in der Lage,

sie mit Techniken anderer Schulen, wie zum Beispiel der Verhaltenstherapie (d.h. Videotraining, Verhaltenstraining in geschützten Praxisfeldern) zu verbinden. Er fordert den Klienten zur Wahrnehmung des Hier-und-Jetzt des Coachingprozesses auf und ermutigt ihn, zunächst einmal im Umgang mit seinem Coach (d.h. Herrn Sundermeier) neue Verhaltensweisen zu erproben und seine Zurückgezogenheit, Ängstlichkeit und Selbstlähmung aufzugeben und auch einmal etwas offensiver zu vertreten.

Er achtet sorgfältig darauf, im Coaching keine Problematiken anzusprechen, die bei dem Klienten starke seelische Turbulenzen auslösen und nur mit Hilfe umfangreicherer psychotherapeutischer Betreuung aufgefangen werden können.

Beurteilung des untersuchten Praxisbeispiels 2

Anhand des untersuchten zweiten Fallbeispiels wird deutlich erkennbar, dass Herr Sundermeier in der Lage ist, die biographische Kernproblematik seines Klienten differenziert zu diagnostizieren, ohne sie – im Kontakt mit dem Klienten - direkt anzusprechen bzw. zu thematisieren und damit Prozesse auszulösen, die den Rahmen eines Coachings überschreiten und eine explizite psychotherapeutische Betreuung notwendig machen würden. Weiterhin wurde deutlich, dass Herr Sundermeier mit seinem Einfühlungsvermögen und seiner emotionalen Zugewandtheit dem Klienten einen für seinen Lernprozess notwendigen emotionalen Schutzraum gegeben konnte. Auf dieser Grundlage hat er die vorliegenden Ressourcen (d.h. vor allem das analytische Denkvermögen) des Klienten beim Einsatz verschiedener verhaltenstherapeutischer Verfahren (wie z.B. Videotraining) strategisch genutzt, um die bislang defizitären sozialen Skills zu trainieren und dem Klienten auf diese Weise jene bisher verschlossenen Ressourcen anzusprechen und zur Entfaltung zu bringen.

Hamburg, den 17. 01. 2005

(Prof. Dr. Harald Geißler)

Das vorliegende Gutachten wurde auf Praxisrelevanz überprüft von

- Herrn Alexander Simon, Senior Berater Personalentwicklung, HSH Nordbank
- und Herr Dr. Ulrich Spandau, Personalleiter, Walter Bau AG.