



REFLECT Whitepaper

# COACHING

Stellen Sie sich vor, Sie hätten einen Ansprechpartner, der Ihnen hilft, Ihre Potenziale zu erkennen und neue Wege zu gehen.



# Agenda

ABSTRACT .....	3
WAS IST COACHING? .....	4
COACHING: METHODEN & NUTZEN .....	6
Coaching-Methoden .....	6
Der Nutzen von Coaching .....	8
DER COACHING PROZESS .....	11
ERFOLGSFAKTOREN IM COACHING .....	13
UNSERE LEISTUNGEN .....	15

# Abstract



**Ingo Kallenbach**

Geschäftsführer REFLECT GmbH & Co. KG

**Coaching – aus der REFLECT Whitepaper Serie** – erforscht die Grundlagen, Methoden, Abläufe und Erfolgsfaktoren des Business-Coachings.

Business-Coaching macht Sinn, denn es stärkt das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte – und das wird sich auch direkt in der Unternehmensführung und -entwicklung bemerkbar machen.

Je nach Situation können unterschiedliche Coaching-Methoden sinnvoll sein. Fest steht aber, dass Sie sich bei der Auswahl eines Coaches von dessen Qualifikationen selbst überzeugen sollten.

Mithilfe unserer Tabelle können Sie einige Erfolgsfaktoren bereits im Kennenlerngespräch testen.

Letztendlich wollen Sie keinen Coach, der Ihnen eine Lösung verspricht, sondern einen kompetenten, kritischen, erfahrenen, neutralen und systemisch denkenden Ansprechpartner, der Ihnen in Ihrer Selbstreflexion, Ursachenfindung und Lösungsdefinition beratend zur Seite steht.

Somit kann ein effektives und systemisches Coaching Ihren Führungskräften dabei helfen, sich selbst, ihre Mitarbeiter und das Gesamtunternehmen besser zu verstehen und zu führen, und ist damit ein wichtiges Instrument in der Führungskräfteentwicklung und Strategischen Personalentwicklung.

Viel Freude beim Lesen wünscht Ihnen,



# Was ist Coaching?

Coaching, oder genauer gesagt **Business-Coaching**, ist eine **prozessorientierte und begleitende Beratung**. Das bedeutet, dass der Coach den Coachee beratend und individuell bei einer beruflichen und persönlichen Entwicklung begleitet, ohne Ziele oder Lösungen vorzugeben. Der Fokus im Coaching liegt also auf der beratenden Unterstützung zur Realisierung eines selbstbestimmten Entwicklungsprozesses. Coaching trägt daher dazu bei, Führungskräfte leistungs- und führungsfähiger zu machen und sie in ihrer zunehmend komplexen und anspruchsvollen Rolle zu unterstützen. Im Laufe der Zeit hat sich das Coaching seit den 70er Jahren dahingehend entwickelt, dass neben der sogenannten „Hardware“ als Organisation mit ihren Produkten auch die Führung und Zusammenarbeit als „Software“ und damit als bedeutsame Faktoren hinzugekommen sind.

Keinesfalls sollte man Coaching als eine Psychotherapie für labile Manager verstehen. Im Gegenteil stellt Coaching vielmehr ein geeignetes Mittel der Personal- und Führungskräfteentwicklung dar, um die Stärken von Verantwortlichen weiter auszubauen und deren volles Führungspotenzial zu entfalten.

Die Zielsetzung von Coaching ist vor allem die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen. Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der persönlichen Leistungsfähigkeit. Der auf die Bedürfnisse abgestimmte Beratungsprozess unterstützt die Optimierung der beruflichen Situation und die Rollengestaltung.

Coaching ist heutzutage ein Sammelbegriff geworden, hinter dem sich viele verschiedene Ansätze verbergen. Die Bandbreite reicht auszugsweise von Einzelcoachings über Selbst- bis hin zu Team- und Gruppencoachings. Es liegt im Trend, entspricht dem Zeitgeist und ist ein wesentliches und innovatives Instrument der Personalentwicklung, welches der Persönlichkeitsentwicklung sowie der Steigerung der Problemlösekompetenz dient und damit verbunden auch zur Verbesserung des unternehmerischen Denkens und Handelns und damit zur Wettbewerbsfähigkeit beiträgt.

Weiterhin optimiert es individuell vorhandene Potenziale von Führungskräften mittels eines integrativen Ansatzes von Methoden. Durch die systematische Optimierung der einzelnen Potenziale wird zudem die wertschöpfende und zukunftsorientierte Entwicklung unterstützt und gefördert.



Coaching zielt darauf ab, sich selbst und seine Umgebung besser zu verstehen – unter anderem, um den persönlichen Entwicklungsweg erahnen und selbstbewusst beschreiten zu können. Coaching dient somit dem Orientierungsgewinn und kann dabei unterstützen, berufliche und persönliche Entscheidungen reflektierter zu treffen.

# Coaching: Methoden & Nutzen

## Coaching-Methoden

Coaching-Methoden sollten den individuellen Situationen angepasst sein, und diese sind so facettenreich wie Sie selbst. Kein Coaching gleicht dem anderen, denn grundlegend für die Herangehensweise eines guten Coaches ist die Wertschätzung für und das vertiefte Verständnis der Coachee-Persönlichkeit.

Beispielhafte Situationen, in denen Coaching zum Einsatz kommen kann:

- 1. Unterstützung in einem beruflichen Wechsel („Transition Coaching“):** Die Aufmerksamkeit für einen Führungswechsel ist in den vergangenen Jahren deutlich angestiegen. Der Trend beläuft sich auf einer beruflichen Positionsverweildauer von ca. 3 Jahren, bei zugleich wachsendem Spektrum von Einsatzmöglichkeiten. Daher haben Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen unterstützende Programme für eine Positionsübernahme entwickelt; das Transition Coaching dient dabei auch als Instrument zur weiteren Entwicklung der Unternehmenskultur. Beim „Transition Coaching“ geht es um mehr als nur die psychologische Führungsrolle. Der Fokus liegt vor allem auch auf dem Business-Erfolg.
- 2. Individuelle Beratung in organisationalen Veränderungsprozessen (Change Coaching):** Die Rolle des Change Coachs ist hierbei, dem Leitenden des Change-Projektes hinsichtlich methodischer Fragen zur Seite zu stehen, das Vorgehen zu strukturieren und unterstützend zu beraten. Die tragende Verantwortung für die Teamführung oder die Zielerreichung liegt allerdings nach wie vor beim Projektleitenden. Ähnlich wie ein persönlicher Coach beispielweise Führungskräfte berät, so hat der Change-Coach hierbei eine Unterstützerfunktion bezugnehmend auf die Projektleitung, das Team und die Geschäftsführung.
- 3. Sparring für Führungskräfte (Executive Coaching):** Bei dieser Art von Coaching handelt es sich um eine Arbeitsbeziehung zwischen dem Experten (Coach) und einem Executive (Führungskraft in leitender Funktion), welche in regelmäßigen Treffen stattfindet und die Entwicklung des Führungskräftepotenzials zum Ziel hat, bei dem spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt werden sollen. Weiterhin nimmt es häufig auch die Form des Intensivtrainings an, indem die Durchführung zwischen 6 und 12 Monaten dauert. Zu den Methoden dieses Coachings gehört unter anderem das Feedback mittels der 360 Grad Bewertung; ein Rundumblick

durch direkte Kollegen, Projekt- oder Teammitglieder, Vorgesetzte oder auch externe Stakeholder wie beispielsweise Kunden oder Geschäftspartner. Diese Methode kann dem Executive dabei helfen, eine umfassende Beurteilung und ein Feedback zu erhalten, das zukünftig dabei hilft, diagnostizierte Schwäche zu minimieren und Stärken zu intensivieren.

**4. Teamentwicklung:** Diese umfasst keine einmalig stattfindende Aktion, sondern vielmehr einen Prozess, bei dem gemäß des amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman folgende Phasen unterschieden werden können:

- Forming (Gründungsphase)
- Storming (Findungsphase)
- Norming (Regulierungsphase)
- Performing (Leitungsphase)
- Adjourning (Auflösungsphase)

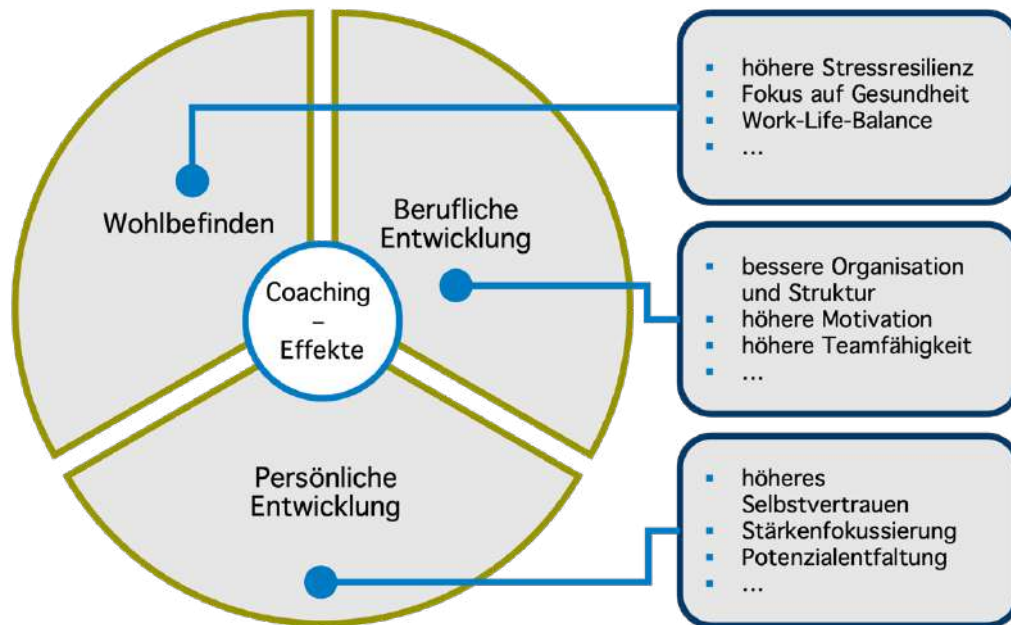
Ein Teamentwickler kann dem Team dabei helfen, sein Potenzial voll auszuschöpfen und zu entfalten, indem er die Anleitung des Teams hinsichtlich der Zielsetzung und Interaktion innerhalb und zwischen den Teammitgliedern übernimmt und Veränderungen einer regelmäßigen Kontrolle unterzieht. Dabei soll nicht nur das „Wir-Gefühl“ gestärkt werden, sondern auch, dass man Visionen und Werte im Kollektiv entwickelt mit dem Ziel, diese im Anschluss in den organisationalen Kontext einzubetten.

**5. Karriereberatung:** Diese gilt als wichtige Unterstützung hinsichtlich der individuellen Karriere und kann einmalig oder in mehreren Sitzungen stattfinden. Häufig finden bei der Karriereberatung Elemente aus Trainings ihren Einsatz, in denen man den Fragen nachgeht, wie beispielsweise die aktuelle, berufliche Situation zu beurteilen ist und welche Chancen man auf dem Arbeitsmarkt hat, mit der Zielsetzung, darauf eine möglichst präzise und fachkundige Beratung und Antwort zu erhalten.

**6. Selbstentdeckung und -reflexion:** Gegenseitige Akzeptanz sowie ein vertrauensvoller Umgang im Coaching der Selbstreflexion sind wichtige Prämissen, um das Selbstwertgefühl des Klienten nicht zu beeinträchtigen. Dieser erfährt bei seiner Reflexion zunächst eine Hilfestellung durch den Coach, indem die Gedanken nach und nach strukturiert werden. Dabei umfasst jener Prozess sowohl positive als auch negative Emotionen. Bei Letzterem hat der Coach die Aufgabe, ein kausales Muster hinsichtlich des Zusammenhangs von Ursache und Wirkung abzuleiten. Die daraus stückweise erarbeiteten und gewonnenen Erkenntnisse dienen anschließend als Basis für alternative Optionen der Wahrnehmung sowie des Denkens oder Handelns im weiteren Verlauf. Jene alternativen Handlungsmuster sollen nun Einzug in den Alltag erfahren, wobei das Umfeld nun schrittweise integriert werden muss.

## Der Nutzen von Coaching

Business-Coaching als probates Instrument der Personalentwicklung kann sich positiv auf die berufliche Entwicklung auswirken, die persönliche Entwicklung fördern und das persönliche Wohlbefinden steigern. Zudem verschafft es Klarheit über die eigene Persönlichkeit mit ihren zugehörigen Werten und Bedürfnissen als wichtige Bausteine, um als Führungskraft die eigene Funktion unabhängig von äußeren Einflüssen und selbstbestimmt zu meistern



Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach.

Abbildung 1: Der Nutzen von Business Coaching

Die Ausbildung von Kompetenzen in Coachings und deren anschließende Integration in den Führungsalltag, wenn es sich um Motivation, Unterstützung, begleitende Entwicklung oder Potenzialentfaltung handelt, dient nicht nur einer Visions- oder Zielfindung, sondern auch dem lösungsorientierten Führen von Gesprächen und der gezielten Steuerung von Prozessen.

Coaching erhöht die Führungsqualität, steigert die Leistungsfähigkeit sowie die Weiterentwicklung der eigenen Coaching-Kompetenzen für den Alltag in der Führungsposition. Zudem verschafft es Klarheit über die persönlichen Wünsche und Ziele, erweitert die eigene Sichtweise und hilft dabei, individuelle Stärken optimal für diese Ziele einzusetzen und zu nutzen.

Sie entwickeln dadurch neue Strategien zur Problembewältigung und lernen souveräner mit Konflikten umzugehen. Coachings können die Karriere vorantreiben und die nachweislich die Arbeitszufriedenheit erhöhen.

Das Coaching bietet daher einen hervorragenden Rahmen, um individuelle Potenziale zu entfalten. In intensiven Coaching-Sessions ermöglicht der Coach seinen Coachees eine tiefgreifende Selbstreflexion und neue Perspektiven auf die eigene Persönlichkeit und Potenziale.

Mittels des Reflect GENIUS®-Persönlichkeitsmodells können Coachees Ihre Persönlichkeitsfacetten verstehen lernen, Stärken identifizieren und sich in ihrem persönlichen und beruflichen Entwicklungsprozess auf diese fokussieren.




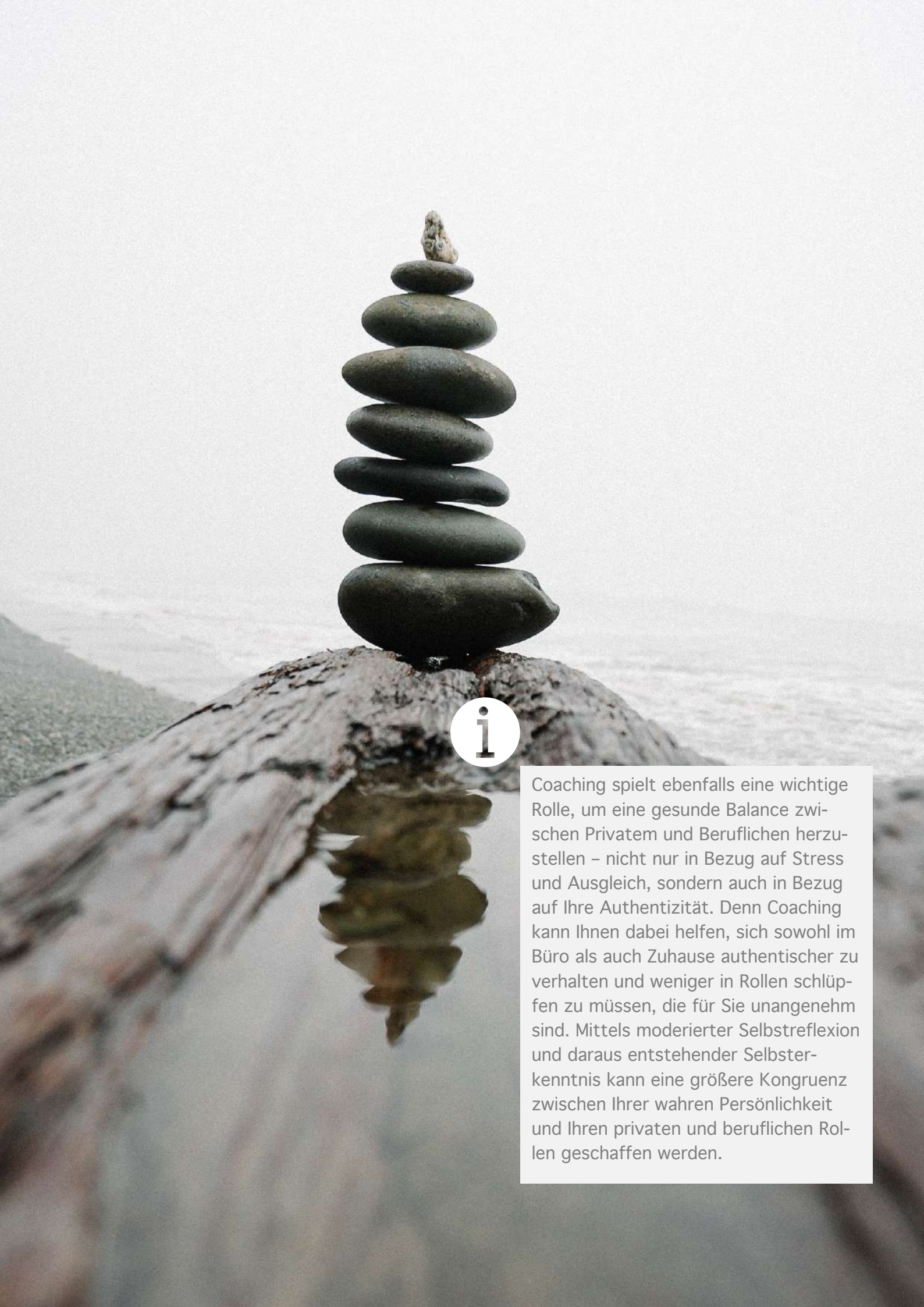
 Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach, Führen in der Gesunden Organisation 2016

Abbildung 2: Das dem Reflect GENIUS®-Persönlichkeitsmodell



Coaching spielt ebenfalls eine wichtige Rolle, um eine gesunde Balance zwischen Privatem und Beruflichen herzustellen – nicht nur in Bezug auf Stress und Ausgleich, sondern auch in Bezug auf Ihre Authentizität. Denn Coaching kann Ihnen dabei helfen, sich sowohl im Büro als auch Zuhause authentischer zu verhalten und weniger in Rollen schlüpfen zu müssen, die für Sie unangenehm sind. Mittels moderierter Selbstreflexion und daraus entstehender Selbsterkenntnis kann eine größere Kongruenz zwischen Ihrer wahren Persönlichkeit und Ihren privaten und beruflichen Rollen geschaffen werden.

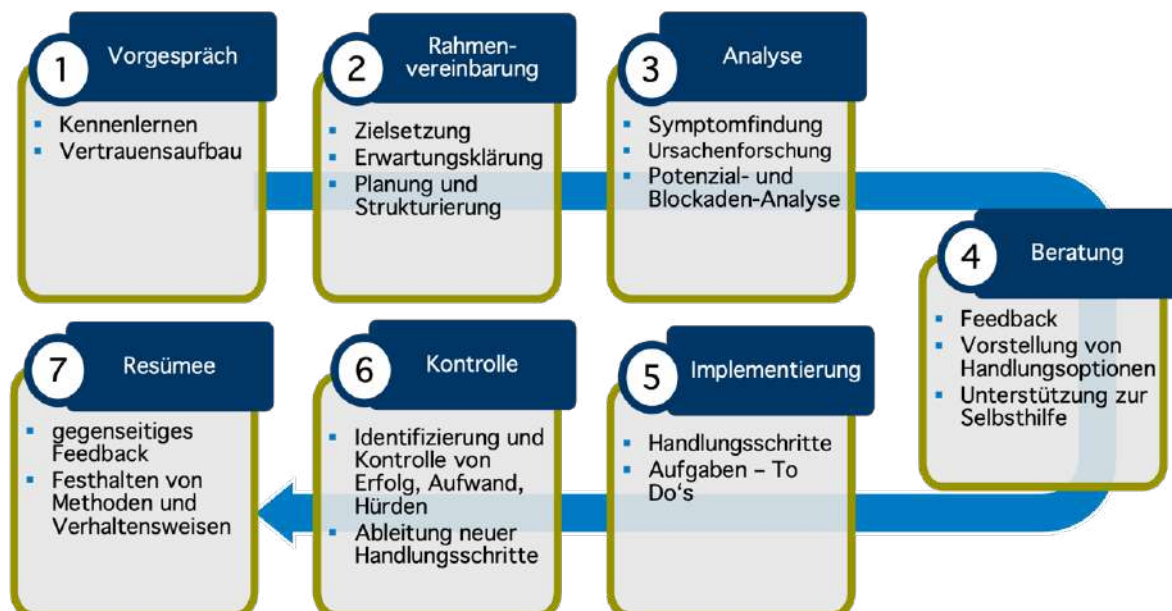
# Der Coaching Prozess

Der Coaching-Prozess unterteilt sich typischerweise in **sieben Phasen**, angefangen vom Kennenlernen und Vertrauensaufbau über die Rahmenvereinbarung der Coaching-Zusammenarbeit hin zu einer ganzheitlichen Analyse des Coachees durch den Coach.

Die Kennenlern- und Kontaktphase in Form eines Erstgesprächs ist essentiell für den Beziehungsaufbau. Passt die Chemie zwischen den beiden Beteiligten, kommt es zum formalen und psychologischen Vertragsabschluss und der anschließenden Klärung der Ausgangssituation mittels der Bestimmung von Ist- und Sollzustand und der Erarbeitung von Zielen.

Anhand der identifizierten Potenziale und Blockaden können Coaches Handlungsoptionen vorschlagen und ihren Coachees dabei helfen, eigene Lösungswege zu finden. Diese Handlungsschritte werden anschließend sukzessive in die Tat umgesetzt und der Erfolg dieser Implementierung wird kontrolliert. Abschließend steht ein Resümee mit gegenseitigem Feedback und der Verankerung von erlernten Verhaltensweisen, Selbstmanagement-Techniken und Führungsmethoden.

Besonders wichtig im Prozessverlauf ist der Vertrauensaufbau zu Beginn, die systemische Analyse des Coachees durch den Coach sowie eine konsequente Umsetzung der gemeinsam entwickelten Handlungsschritte.



Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach.

Abbildung 3: Die Phasen im Business Coaching, der Ablauf eines Coaching-Prozesses



Vor Beginn des Coachings steht ein Kennenlerngespräch. Dieses ist fundamental wichtig, denn als Coachee müssen Sie von Ihrem möglichen Coach einen guten Eindruck erhalten, um verstehen zu können, ob Ihre Zusammenarbeit erfolgreich verlaufen könnte. In einem solchen Vorgespräch können Sie bereits erkennen, ob ihr möglicher Coach lediglich Phrasen schwingt und ‚radikalen Erfolg‘ verspricht, oder ob er/sie selbstreflektiert, kompetent und ernsthaft interessiert wirkt.

# Erfolgsfaktoren im Coaching

Coaching kann nur erfolgreich funktionieren, wenn sowohl Coach als auch Coachee bestimmte Voraussetzungen mitbringen. Gerade die Anforderungen an Coaches sind hoch – sie müssen erfahren und kompetent sein und gleichzeitig strukturiert, systemisch und mit Fingerspitzengefühl beraten. Das ist aber nur die eine Seite der Medaille. Zusätzlich zu den in Abbildung 4 aufgezählten Voraussetzungen für Coaches, ist ein vertiefendes, fachliches Verständnis von Management- und Führungsthemen ein klares Qualitätsmerkmal.

Ähnlich wie im Fußball zeigt sich auch in der Wirtschaft, dass selbst die besten Coaches für einen bestimmten Zeitraum eine Führungsposition innehatten und somit aus Erfahrung und auf Augenhöhe mit ihren Coachees zusammenarbeiten können.

Da es sich beim Coaching um einen interaktiven, lösungs- und zielorientierten Begleitungsprozess handelt, der außer beruflichen Inhalten häufig auch private Inhalte umfasst, ist die zwischenmenschliche Beziehung und der damit verbundene Vertrauensaufbau unabdingbar und stellt die Basis der Zusammenarbeit dar. Lediglich dann, wenn diese Beziehung eine ausgeprägte Tragfähigkeit besitzt und die unten aufgelisteten Voraussetzungen im Rahmen dessen beidseitig erfüllt werden, kann das Coaching auch die gewünschten Resultate und den erwarteten Erfolg erzielen. Sofern diese Bedingungen nicht gegeben sind, wäre ein Coaching faktisch sinnwidrig.

Daher sollte primär darauf geachtet werden, dass diese Prämissen erfüllt sind, bevor der Coaching Prozess überhaupt stattfindet.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching	
Coachee	Coach
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Veränderungsbereitschaft</li><li>2. Offenheit</li><li>3. Kritikfähigkeit</li><li>4. Selbstreflexion</li><li>5. Ernsthaftigkeit</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Achtsamkeit</li><li>2. Systemik</li><li>3. Transparenz</li><li>4. Stärkenorientierung</li><li>5. Strukturiertheit</li><li>6. Neutralität</li><li>7. Prozessberatung – Hilfe zur Selbsthilfe</li><li>8. Individualisierung</li><li>9. Lösungsorientierung</li></ol>

CC BY-NC-SA Kommerzielle Nutzung bei Nennung des Rechteinhabers erlaubt: Ingo Kallenbach

Abbildung 4: Erfolgsfaktoren im Business-Coaching



Ein guter Coach zeichnet sich dadurch aus, Ihre Hürden und Blockaden zu verstehen und gemeinsam mit Ihnen Wege zu finden, diese zu umgehen oder zu durchbrechen. Im Sinne der Stärkenfokussierung kann Ihnen ein Coach auch dabei helfen, Ihre Stärken zu erkennen und eigene Wege zu finden, diese bestmöglich anzuwenden.

# Unsere Leistungen

**Nicht reden, handeln!** Wir stellen Ihre Organisation auf gesunde Füße, ganz egal wo Sie stehen. Mit bewährter Methodik, aber stets offen für Neues. Mit erfahreinem Blick, aber nie betriebsblind.

Unsere Trainer und Berater verfügen über die unterschiedlichsten Hintergründe und haben Expertisen aus diversen Branchen. Sie können sich sicher sein, auch für Ihre Organisation finden wir die bestmögliche Lösung – garantiert.

## [Sprechen Sie uns an!](#)

Schildern Sie uns Ihre Situation. Das Erstgespräch ist kostenfrei – und es bringt Sie einen Schritt weiter.

In diesen Bereichen helfen wir Ihnen weiter:

- **Transformation** in eine agile, gesunde Organisation
- **Führungskräfteentwicklung** – Aufsetzen eines ganzheitlichen und stimmigen Entwicklungsprogramms.
- **Gesunde Führung** – außergewöhnliche Leistung durch Potenzialentfaltung.
- **Workplace Change** – Entwicklung von kreativen und neuen Arbeitswelten
- **Werte- und Haltungsarbeit** – Bildung eines „agile mindset“
- **„Komplexithoden“** für die VUCA-Welt: Konsent, konsultativer Einzelentscheid, Agile Projektarbeit, Kompleximeetings, Lean Coffee, Kanban, Scrum
- **Führungskräftecoaching** im Rahmen der anstehenden Veränderungen
- **Expertenvorträge – auch online:** Vorträge zum Grundverständnis von agilem Führen und agiler Transformation
- **Seminare & Workshops (auch virtuell möglich)** zu den Themen Führungskräfteentwicklung, agile Transformation und weitere



## Quellen

Titelseite von John Tyson von Unsplash

<https://unsplash.com/photos/rRWiVQzLm7k>

<https://unsplash.com/photos/iqqHQCWU90I>

<https://unsplash.com/photos/O35rT6OytRo>

<https://www.pexels.com/de-de/foto/leere-autobahn-mit-blick-auf-berg-unter-dunklem-himmel-1955134/>

<https://unsplash.com/photos/fb7yNPbT0I8>

<https://unsplash.com/photos/XmMsdtiGSfo>

<https://www.shutterstock.com/de/image-photo/webcam-laptop-screen-view-many-faces-1694685346>



**GOOD  
NEWS  
IS COMING**

## Wir teilen unser Wissen gern

Wir haben uns dem Erfolg von Unternehmen verschrieben. Deshalb gibt es bei uns zweimal im Monat sorgfältig recherchierte Artikel mit fundiertem Knowhow in Ihr Postfach.

Hier dreht sich alles rund die Themen agile Transformation, Führung und Personalentwicklung.

[Jetzt kostenlos zum Newsletter anmelden und nichts mehr verpassen](#)

### Noch mehr Whitepaper?

Erhalten Sie eine gute Übersicht und gleichzeitig die notwendige Tiefe zu aktuellen Themen.

[Hier geht's zum Downloadbereich.](#)

Reflect GmbH & Co. KG  
Insheimer Straße 33  
D-76865 Rohrbach  
Fon +49 6349 96 30 228  
E-Mail [info@reflect-beratung.de](mailto:info@reflect-beratung.de)

