

# **Abschlussarbeit**

Ausbildung zum Systemischen Coach

**„Die Führungskraft als Coach“**

vorgelegt von

**Marcus Brinkmann**

September 2024

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

„Hiermit versichere ich, Marcus Brinkmann, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Köln, September 2024

## Inhaltsverzeichnis

<b>Ehrenwörtliche Erklärung</b> .....	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Executive Summary</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Einleitung</b> .....	<b>6</b>
2.1 Zielsetzung .....	7
2.2 Vorgehensweise.....	7
<b>3 Führung</b> .....	<b>8</b>
3.1 Führungsverständnis.....	8
3.2 Führung in einer sich wandelnden Arbeitswelt .....	9
3.3 Fazit .....	10
<b>4 Coaching</b> .....	<b>11</b>
4.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung .....	11
4.2 Haltung des Coaches .....	12
4.2.1 Konstruktivismus .....	13
4.2.2 Systemische Fragetechnik .....	13
4.2.3 Pacing .....	13
4.2.4 Reframing .....	14
<b>5 Die Führungskraft als Coach – kritische Analyse</b> .....	<b>16</b>
<b>6 Fazit</b> .....	<b>18</b>
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>20</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Abgrenzung Coaching vs. Beratung (Eigene Darstellung in Anlehnung an <a href="https://metrionconsulting.de/inhalte/blog/coaching-was-ist-das-eigentlich/">https://metrionconsulting.de/inhalte/blog/coaching-was-ist-das-eigentlich/</a> ).....	12
--------------	---	----

# 1 Executive Summary

Die Arbeit beschäftigt sich mit der Fragestellung, inwieweit eine Führungskraft im direkten Vorgesetzten-Mitarbeiterverhältnis als Coach agieren kann.

Hierzu werden im ersten Teil der Führungsansätze und deren Entwicklung erläutert, sowie die Auswirkungen des Führungsverständnisses in einer sich wandelnden Arbeitswelt. Die Ausführungen werden mit einer empirischen Untersuchung verbunden.

Der zweite Teil der Arbeit geht auf die erläuterten den Begriff Coaching sowie eine Abgrenzung zu anderen Methoden vor und stellt eine Verbindung zwischen Mitarbeiter- und Unternehmenszielen vor. Vertieft wird auf die Grundhaltung des Coaches eingegangen sowie auf ausgewählte Methoden im Coaching.

Der Analyseteil versucht die beiden vorherigen Teile zu verknüpfen indem, basierend auf den Ausführungen kritisch erörtert wird, ob es einen Unterschied, welche Unterschiede und Zusammenhänge zwischen einem klassischen Coaching, einer coachenden Führungskraft und einem zeitgemäßen Führungsverständnis liegen.

Die Arbeit endet mit einem Fazit und einem Ausblick für weitere Fragestellungen.

## 2 Einleitung

*Die besten Führer sind diejenigen, die nicht als Vorbilder bemerkt werden.  
Wenn die besten Führer ihre Aufgaben erledigt haben, dann sagen ihre  
Leute: Wir haben es selbst getan. -Konfuzius-*

In der heutigen dynamischen und komplexen Arbeitswelt sind die Anforderungen an Führungskräfte<sup>1</sup> vielfältiger und anspruchsvoller. Ein traditionelles Führungsverständnis, welches auf Anweisung und Kontrolle basiert, verliert zunehmend an Bedeutung. Die Rolle als Führungskraft erfordert nicht nur Fachkompetenz und strategisches Denken, sondern auch die Fähigkeit Mitarbeiter zu fördern, zu motivieren und deren Potenziale zu entfalten.

Somit wird davon ausgegangen, dass Führungskräfte virtuos über eine große Vielfalt von Instrumenten und Verhaltensweisen verfügen müssen, um den Anforderungen der Organisationen gerecht zu werden. Der Umgang mit unkontrollierbaren externen und internen Einflüssen innerhalb der Organisation, erfordert ein vielfältiges Handlungsrepertoire. Ein dann nicht adäquat ausgestatteter Werkzeugkasten kann hingegen zum Einsatz von unangemessenen Methoden verleiten.<sup>2</sup>

Aus der Sicht der Mitarbeiter sind neben den fachlichen Qualifikationen auch eine Vielzahl von sozialen, emotionalen und kognitiven Fähigkeiten gefordert, um sich flexibel im Umgang mit sich ständig ändernden Rahmenbedingungen zu zeigen. Diese veränderte Art braucht eine bestimmte Qualität von Unterstützung, die Freiräume schafft und den Mut zur Selbstorganisation gibt und sowohl das Denken des Mitarbeiters auf persönliche als auch unternehmerische Ziele lenkt.<sup>3</sup>

Durch diesen Paradigmenwechsel hat das Modell der coachenden Führungskraft wachsende Aufmerksamkeit erfahren. Der Anspruch des coachenden Leaders setzt sich immer

---

<sup>1</sup> In der vorliegenden Arbeit wird darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen sowohl die männliche als auch die weibliche Form zu nennen. Die männliche Form gilt in allen Fällen, in denen dies nicht explizit ausgeschlossen wird, für beide Geschlechter.

<sup>2</sup> vgl. Steiger / Lippmann (2013) S. XVII

<sup>3</sup> vgl. Ellerbracht / Lenz u.a. (2002) S.

mehr durch auch wenn dieser anspruchsvoll ist, weil sich die Führungskraft immer im Spannungsfeld zwischen den Interessen des Mitarbeiters und den Zielen des Unternehmens befindet.<sup>4</sup>

## **2.1 Zielsetzung**

Zielsetzung der nachfolgenden Arbeit ist, eine kritische Betrachtung vorzunehmen, inwieweit die Führungskraft als Coach agieren kann und die Herausforderungen, die mit Coaching als Führungsinstrument verbunden sind, aufzuzeigen.

## **2.2 Vorgehensweise**

Die Arbeit gliedert sich 3 Abschnitte. In Kapitel 2 wird die Bedeutung der Führung sowie die Herausforderungen und Anforderungen an Führung dargelegt. Im darauffolgenden Kapitel 3 wird Coaching und dessen Zielsetzung betrachtet. Kapitel 4 verknüpft die vorherigen Ausführungen dahingehend, verbunden mit der kritischen Analyse, inwieweit Coaching als Führungsinstrument genutzt werden kann. Die Arbeit schliesst mit einem Fazit und Ausblick.

---

<sup>4</sup> vgl.Hinkelmann / Enzweiler (2018), S. VII.

## 3 Führung

### 3.1 Führungsverständnis

Das Verständnis von Führung ist so alt wie die Menschheit selber und spiegelt die Entwicklung von Gesellschaften, Organisationen und Kulturen wider.

Führungstheoretisch bedeutsame Überlegungen haben schon die alten griechischen Denker (z. B. Platon 427–347 v. Chr.) angestellt. Von der Bibel über die Reflexionen von Machiavelli zur Kunst der Staatsführung im 16. Jahrhundert bis hin zu unseren aktuellen wissenschaftlichen Theorien hat das Interesse an Führungsmodellen und Anforderungsprofilen von Führungskräften nie nachgelassen. Im Zentrum der Überlegungen hat dabei vor allem die Frage nach den Voraussetzungen für Führungserfolg gestanden: Wie lässt sich effiziente Führung erzeugen? Wie kann, soll oder darf Macht bzw. Herrschaft ausgeübt werden? Oder anders ausgedrückt: Welches sind die optimalen Rahmenbedingungen, unter denen Führung eine gewünschte Wirkung entfalten kann.<sup>5</sup>

Beachteten die antiken Philosophen noch das grundsätzliche Wesen von Führung im gesellschaftlichen Kontext, so lag der Fokus in der Neuzeit auf einen Wechsel hin zum Individuum: Große Männer führen Menschen zu großen Taten. Mit Beginn der Industriellen Revolution bildeten sich rationale und normative Führungsansätze heraus. Diese beziehen sich auf Theorien und Modelle die festlegen, wie Führung idealerweise gestaltet sein sollte, um bestimmte Ziele zu erreichen oder bestimmte Werte zu fördern. Beispielhaft sei hier die transaktionale vs. transformationale Führung genannt.<sup>6</sup>

Moderne Führungsansätze, die das Verhalten und die Persönlichkeit von Führungskräften in den Vordergrund stellen, erkennen an, dass erfolgreiche Führung mit der Fähigkeit Beziehungen aufzubauen, Vertrauen zu schaffen und eine positive Unternehmenskultur zu fördern, entscheidend für den langfristigen Erfolg sind. Hierzu wurden Mitte des 20. Jahrhunderts zwei wesentliche Ansätze entwickelt: Der Führungsstilansatz sowie der Ansatz der systemischen Führung.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> vgl. Lippmann (2013), S. 36.

<sup>6</sup> vgl. Hinkelmann / Enzweiler (2018), S. 11.

<sup>7</sup> vgl. Stippler et al. (2010), S. 35.

Die Vertreter des Führungsstilansatzes betrachten unterschiedliche Führungsstile in zwei grundlegenden Kategorien; hierbei geht es um den aufgabenorientierten und um den beziehungsorientierten Führungsstil. Die Aufgabenorientierung äußert sich im Vorgeben von Strukturen und Definieren von Rollen, während sich Beziehungsorientierung auf die Förderung des Gruppenzusammenhalts und die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit konzentriert. Das parallel dazu entwickelte Konzept der Systemischen Führung versteht Organisationen grundsätzlich als soziale Systeme, die von außen nicht steuerbar sind und sich durch Formen der Selbstorganisation erneuern lassen. Zentraler Aspekt von Führung ist somit, einen Einfluss auf schwer steuerbare Systeme zu erreichen.<sup>8</sup>

### 3.2 Führung in einer sich wandelnden Arbeitswelt

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren einem stetigen Wandel unterzogen. Die Bewältigung von sehr komplexen Aufgaben, die effizient und kostengünstig bewältigt werden müssen, steigt. Die Halbwertszeit von Fachwissen sinkt. Somit bleiben Fach- und Methodenkompetenzen eine wichtige Basis, mehr aber auch nicht. Führungskräfte können in vielen Berufen nicht mehr in der Tiefe fachlich tätig sein und müssen daher die praktischen Tätigkeiten ihren Mitarbeitern überlassen. Sie selbst benötigen mehr Zeit für Koordination, Kooperation für die Führungstätigkeit selbst.<sup>9</sup>

Diese Anforderungen, die durch disruptive Veränderungsprozesse in Organisationen ausgelöst werden, lassen sich mit dem Akronym VUCA zusammenfassen – dabei steht das ‚V‘ für volatility, das ‚U‘ für uncertainty, das ‚C‘ für complexity und das ‚A‘ für ambiguity. Die Abkürzung beschreibt die geänderten Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen organisiert und Mitarbeiter geführt werden wollen. In der VUCA-Welt suchen die Mitarbeiter auf der einen Seite Orientierung – auf der anderen Seite wollen sie den Wandel aber auch selbst aktiv mitgestalten.<sup>10</sup>

Eine Studie des Jobportals Stepstone aus dem Jahr 2017, in Zusammenarbeit mit der Beratung Kienbaum zeigt, dass sich Beschäftigte weniger starre Führungs- und Leitungsebenen und eher flache Strukturen im Unternehmen wünschen. Die Führungskraft ganz abschaffen, das wollen aber nur die wenigsten. Fast zwei Drittel wünschen sich dennoch

---

<sup>8</sup> vgl.Ebenda, S. 13.

<sup>9</sup> vgl.Lüneburg (2020), S. 10.

<sup>10</sup> vgl.Hinkelmann / Enzweiler (2018), S. 11 / 135.

eine Führungskraft, die klare Anweisungen gibt – sie aber nicht bei der Umsetzung überwacht. Damit wünschen sich die Beschäftigten genau das, was sowieso Führungstrend ist: indirekte Steuerung. Dabei werden die Zielvorgaben von oben gesetzt und nach unten kommuniziert. Wie die Mitarbeiter diese erreichen, können sie allerdings selbst entscheiden. Die Rolle der Führungskraft verändert sich somit erheblich. Der Vorgesetzte übt weniger Kontrolle aus, braucht auch weniger Fachwissen, sondern muss nur noch wissen, wo er dieses herbekommt und wie er sein Team so zusammenstellt, sodass jeder Mitarbeiter sich bestmöglich einbringen kann.<sup>11</sup>

### 3.3 Fazit

Wie aufgezeigt wurde, fokussieren sich die modernen Führungsansätze mehrheitlich darauf, dass Führungserfolg damit verbunden ist, dass auf der Beziehungsebene interagiert wird und eine Vertrauensbasis geschaffen wird. Auf der anderen Seite stehen die Veränderungsprozesse in Unternehmen, die es sowohl für Führungskräfte als auch Mitarbeiter notwendig machen, sich auf diese Veränderungsprozesse einlassen zu können und diese auch mitzugestalten. Dies ist verbunden mit einer sich wandelnden Erwartungshaltung der Mitarbeiter an die Führungskräfte dahingehend, dass diese zwar Orientierungshilfe geben, jedoch eher unterstützend als kontrollierend in der Aufgabendurchführung sind.

Inwieweit Coaching in diesem beschriebenen Umfeld dazu beitragen kann, sowohl die unternehmerischen Zielsetzungen als auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu befriedigen, wird im nächsten Abschnitt betrachtet.

---

<sup>11</sup> vgl. Groll (2017), [www.zeit.de/karriere/2017-03/flache-hierarchien-unternehmen-mitarbeiter-studie](http://www.zeit.de/karriere/2017-03/flache-hierarchien-unternehmen-mitarbeiter-studie).

## 4 Coaching

### 4.1 Begriffsbestimmung und Abgrenzung

Führung kann nach *Weibler* so verstanden werden, andere Menschen durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei der Beeinflussung mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.<sup>12</sup>

Coaching hat nicht das Ziel mittelbar oder unmittelbar durch Beeinflussung ein Verhalten zu bewirken, sondern ist ein auf die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters abgestimmter Beratungsprozess. Coaching soll dabei die Veränderungsaktivitäten von Menschen in unterschiedlichen Kontexten herbeiführen.<sup>13</sup>

In der systemischen Arbeit wird unter Coaching die maßgeschneiderte Problemlösung im Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation und Privatleben oder in einem dieser drei Bereiche gesehen. Dabei ist der Coach für die passenden Fragen, hilfreichen Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufs verantwortlich, dass der Coachee eigenständige Lösungen für seine Situation findet.<sup>14</sup> Der Coach stützt dabei auf dem Weg zu seiner eigenen Lösung – nicht mit dem Ziel, Leistung zu steigern, sondern neue Verhaltensmuster zu erarbeiten.<sup>15</sup> Coaching wird damit als reine Unterstützungsarbeit bei der eigenverantwortlichen Lösung in unterschiedlichen Lebensbereichen angesehen. Die Coaching-Haltung lässt die Problemlösung dort, wo das Problem entsteht: Beim Kunden bzw. Mitarbeiter.<sup>16</sup>

Coaching lässt sich zur Beratung dahingehend abgrenzen, dass die Lösungserarbeitung im Coaching Prozess in der Verantwortung des Kunden bzw. Mitarbeiters liegt. Im Rahmen der Beratung der Schwerpunkt auf der fachlichen Belehrung im Sinne einer praktischen Anleitung liegt, um Probleme zu lösen. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Abgrenzung zwischen Beratung und Coaching:

---

<sup>12</sup> vgl. *Weibler* (2001), S. 29.

<sup>13</sup> vgl. *Inkonstellation Skript* 2024, S. 8.

<sup>14</sup> vgl. *Radatz* 2006, S. 85.

<sup>15</sup> vgl. *Radatz* 2006, S. 87.

<sup>16</sup> vgl. *Radatz* 2023 S. 87ff.



Abbildung 1: Abgrenzung Coaching vs. Beratung (Eigene Darstellung in Anlehnung an <https://metrionconsulting.de/inhalte/blog/coaching-was-ist-das-eigentlich/>)

Coaching zielt mehr auf den Erfolg und die Entwicklung des Coachees ab. Dies zeigt sich in der Grundhaltung wie in der Vorgehensweise des Coaches. Der Coach unterstützt die Entwicklung seines Coachees und versucht ihn zu befähigen seine Situation, seine Ziele und seine Vorgehensweisen klarer und bewusster wahrzunehmen und in seinem Kontext besser und erfolgreicher zu agieren. Es geht ihm darum, bei seinem Klienten eine generelle Entwicklung anzustoßen, ihn zu selbstverantwortlichem Handeln zu ermutigen.<sup>17</sup>

Coaching im Lichte der systemischen Theorie beinhaltet eine erweiterte Sichtweise. Sie geht zurück auf konstruktivistisches und systemtheoretisches Gedankengut. Dies vereint die Ansicht, dass es „niemals zwei Menschen gibt, die zugleich auf die gleiche Art und Weise das Gleiche erleben, denn jede Wahrnehmung ist subjektiv.“<sup>18</sup>

## 4.2 Haltung des Coaches

Für jeden Coachee bedeutet es eine besondere Überwindung bzw. eine Person von aussen um Unterstützung zu ersuchen. Es ist daher Grundvoraussetzung für das Coaching, den Coachee mit dessen Fragestellung ernst zu nehmen. Hierzu bieten sich unterschiedliche Techniken und Methoden an, die im ersten Schritt auf die Haltung des Coaches im Prozess abzielen

---

<sup>17</sup> vgl. Tbd.

<sup>18</sup> vgl. Quappen (2008), S. 188.

### 4.2.1 Konstruktivismus

Der Konstruktivismus bietet einen Rahmen für das Systemische Coaching, indem er die individuelle Wahrnehmung des Coachees in den Mittelpunkt stellt. Anstatt dem Coachee vorgegebene Lösungen oder „Wahrheiten“ zu präsentieren, geht der konstruktivistische Coach davon aus, dass jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit konstruiert, basierend auf seinen Erfahrungen, Werten und Überzeugungen. Die Aufgabe des Coaches besteht darin, zu unterstützen, seine eigene Sichtweise zu reflektieren und zu verstehen, wie diese sein Denken, Fühlen und Handeln beeinflusst. Ein maßgeblicher Aspekt des konstruktivistischen Coachings ist die Unterstützung des Klienten bei der Neuinterpretation von Erfahrungen. Der Coach hilft dem Klienten, alternative Erklärungen für seine Erlebnisse zu finden und neue Bedeutungen zu konstruieren. Dies kann zu einem tiefgreifenden Verständnis der eigenen Person und zu einem veränderten Selbstbild führen.<sup>19</sup>

### 4.2.2 Systemische Fragetechnik

Systemische Fragen bilden ein wirksames Instrument für jeden Coach. Sie dienen dazu, komplexe Zusammenhänge und Wechselwirkungen innerhalb von Systemen zu erfassen und zu verstehen. Im Gegensatz zu linearen Fragen, die oft auf Ursache und Wirkung abzielen, fördern systemische Fragen ein ganzheitliches Denken und eröffnen neue Perspektiven. Sie laden dazu ein, die Sichtweisen aller Beteiligten zu berücksichtigen und Dynamiken innerhalb eines Systems zu erkunden. Systemische Fragen konzentrieren sich auf die innere Wahrnehmung und sind keine Suggestivfragen. Das Ziel besteht nicht darin, den Gesprächspartner zu einer bestimmten Handlung zu bewegen, sondern gemeinsam mit ihm verschiedene Handlungsalternativen zu eruieren.<sup>20</sup>

### 4.2.3 Pacing

Pacing ist ein Konzept aus der Kommunikation und Psychologie, das sich auf die Anpassung des Verhaltens, der Sprache und der Körpersprache des Gesprächspartners bezieht. Es wird eingesetzt, um eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Durch Pacing wird signalisiert, dass die Perspektive und der emotionale Zustand des Coachees verstanden und respektiert wird. Dies kann auch durch Spiegelungen von Körpersprache, Stimmlage oder Sprechgeschwindigkeit erfolgen. Dies ist insbesondere in Situationen hilfreich, in denen Empathie und Verständnis erforderlich sind, damit gute Ergebnisse erzielt werden

---

<sup>19</sup> vgl. Westmeyer (1999), S. 517.

<sup>20</sup> vgl. Hinkelmann / Enzweiler (2018), S. 49.

können. Grundsätzlich sollte Pacing dazu beitragen, die Interaktion zu harmonisieren und die Kommunikation effektiver zu gestalten.<sup>21</sup>

#### 4.2.4 Reframing

Der Begriff „Reframing“ stammt aus dem Englischen und bedeutet „umgestalten“ oder „neu-gestalten“, um Abläufe, Routinen und Denkmuster neu zu erfassen.

Innerhalb dieses Rahmens wird interpretiert und wahrgenommen, vergleichbar mit einer Brille, durch deren Filter man die Welt wahrnimmt. Je nach Rahmung oder Filter, kann ein Sachverhalt ganz anders wahrgenommen werden. Das Reframing Konzept versucht also nichts anderes, als einen neuen, positiven oder hilfreichen Rahmen um eine bestimmte Tatsache zu legen, der es uns ermöglicht Dinge anders betrachten und angehen zu können. Gedanken und Überzeugungen beeinflussen unsere Handlungen und unser Verhalten maßgeblich. Ist man in negativen Denkmustern gefangen kann dies hindern, das volle Gedanken oder Möglichkeitspotenzial zu entfalten und zu erfassen. Reframing bietet die Möglichkeit, diese Denkmuster zu durchbrechen und neue Wege zu finden, um mit Herausforderungen umzugehen. Reframing ermöglicht, Situationen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und kreative Lösungen zu finden. Durch die Umdeutung wird einer Situation eine andere Bedeutung zugeschrieben. Reframing kann nachfolgend charakterisiert werden:

1. Perspektivwechsel: In dieser Technik geht es darum, das Problem oder eine Situation aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. In dem die Perspektive geändert wird, können neue Einsichten gewonnen und Lösungen entdeckt werden, die vorher nicht ersichtlich waren. Der Perspektivwechsel beim Reframing, erlaubt den Ausbruch aus gewohnten Sichtweisen.
2. Umdeutung: Diese Technik geht davon aus, dass negative Gedanken und Gefühle in neue positive oder neutrale Aussagen umgewandelt werden. Der Glaubenssatz „Ich kann das nicht“, kann beispielsweise in „Ich lerne noch“ oder „Ich kann es schaffen, wenn ich es Stück für Stück meistere“ umgewandelt werden. Die Technik unterstützt einen konstruktiven inneren Monolog, der eine Lösung finden lässt.
3. Ressourcenorientierung: Bei dieser Methode liegt der Fokus auf den individuellen Stärken und Ressourcen. Anstatt sich ausschließlich auf die Probleme zu fokussieren, wird

---

<sup>21</sup> <https://coachingakademie-berlin.de/service/lexikon-glossar/pacing/>

---

das thematisiert, was gut läuft. So können Ressourcen hervorgehoben werden und Lösungen entwickelt werden.

## 5 Die Führungskraft als Coach – kritische Analyse

Inwieweit die Führungskraft als Coach agieren soll hier kritisch beleuchtet werden. Zu tieferen Analyse dazu, sollte eine Unterscheidung zwischen dem „professionellen Coaching“ und dem Coaching durch die Führungskraft unterschieden werden.

Wird der Begriff Coaching genutzt, wie im angloamerikanischen Raum verstanden, dass Führungskräfte anleiten, fördern und entwickeln, kann man zu dem Schluss kommen, dass Coaching originäre Führungsaufgabe ist. Hierzu hat Schreyögg bereits 1995 angemerkt, dass es sich bei Vorgesetzten Coaching um ein besonders differenziertes Führungsverhalten handelt, was auf in einem mitarbeiterorientieren Führungsstil spiegeln sollte.<sup>22</sup>

Wird beim systemischen Ansatz davon ausgegangen, dass die Entscheidungen und Verhaltensweisen des Individuums immer im Kontext seiner Umwelt betrachtet werden müssen, die Führungskraft aber ein Teil des Systems ist, kann die Neutralität, die für die Haltung des Coaches notwendig ist, nicht immer gewährleistet werden. Führungskräfte haben immer auch eigene Interessen bzw. diejenigen der Organisation zu vertreten. Spätestens dann, wenn die Führungskraft Teil des Problems kann man nicht mehr von Coaching sprechen, sondern geht dann in die Problem- oder Konfliktbearbeitung.

In einem professionellen Coaching kann die eigene vorgesetzte Person fast immer auch ein Thema sein. Gerade dieser zentrale Aspekt der Rollengestaltung kann nicht in Form von „Coaching“ durch die Führungskraft angegangen werden, schon gar nicht, wenn die Beziehung durch Konflikte belastet ist. Selbst mit noch so guter Ausbildung der Führungskraft in Beratungsverhalten lässt sich das strukturell bedingte Dilemma zwischen Fördern und Fordern nie ganz aufheben.

Könnte man so zu dem Schluss kommen, dass Coaching und Führung zwei sich gegenseitig ausschließende Dimension sind?

Eine neutrale Begleitung kann das Mitarbeiter-Coaching wohl nicht sein. Die Leistungsverpflichtung von Führungskraft und Mitarbeiter gilt weiterhin, also auch die gegenseitige Verantwortung. Der Mitarbeiter muss seine „Leistung abliefern“ und die Führungskraft muss weiterhin kontrollieren, ob die Arbeit „gut läuft“. Das bindet beide Seiten: Die Führungskraft kann im Coaching, nicht einfach so tun, als hätte sie für die Ergebnisse

---

<sup>22</sup> vgl. Schreyögg, A.(1995), S. 34.

seiner Mitarbeiter keine Verantwortung mehr. Und auch der Mitarbeiter wird nicht vergessen, dass er seiner Führungskraft gegenüber rechenschaftspflichtig ist.

Wenn es aber in einer Organisation so ist, dass über diese gegenseitige Verpflichtung kein Zweifel besteht und die Beteiligten einen offenen Umgang mit solchen Erwartungen pflegen und wenn es darüber hinaus erlaubt ist, Fehler zu machen und daraus zu lernen, dann kann es auch Coaching von Führungskraft zu Mitarbeitern geben: Denn dann kann sich ein Mitarbeiter im Rahmen seiner Leistungsverpflichtung und im Rahmen seiner Arbeitszeit an seine Vorgesetzten wenden. Dann kann der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern etwas Hilfreiches oder etwas Kritisches sagen, ohne dass dies gleich als Aufdeckung einer Schwäche, als Ermahnung oder gar als Zurechtweisung ankommt. Die Führungskraft erweitert dann ihr Rollenspektrum und zeigt sich als Vorgesetzter in der Rolle eines unterstützenden und fördernden Begleiters. Das Ziel einer solchen Unterstützung ist die Entwicklung der Selbständigkeit und der Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen. Um dies zu gewährleisten, sind die in Abschnitt 3.2 ff. Haltungen eines Coaches auf das Führungsverhalten übertragbar.

## 6 Fazit

Die vorliegende Arbeit sollte die Frage beantworten, inwieweit die Führungskraft als Coach, im Lichte der unterschiedlichen Führungsstile, agieren kann.

Hinsichtlich der Anforderungen auf der sich wandelnden Arbeitswelt, geht dies einher mit einer anderen Führungserwartung und somit einem anderen Führungsbild. In diesem Grundverständnis, hin zum eher mitarbeiterorientierten Führungsstil, bilden Elemente aus dem Coaching eine sehr gute Basis. Gesprächs- und Fragetechniken sowie ein konstruktivistisches Menschenbild, spiegeln sich in diesem Führungsverständnis wieder, sodass der Mitarbeiter befähigt wird, eigene Lösungen zu entwickeln.

Die Arbeit sollte aber auch die Grenzen von Coaching im engeren Sinne aufzeigen. Es zeigte sich, dass, bedingt durch das Spannungsfeld zwischen den Zielen von Unternehmen, Mitarbeiter und Führungskraft die Objektivität bzw. Neutralität gewährleistet sein können bzw. müssen, die für ein erfolgreiches Coaching notwendig ist.

Somit zeigt die Arbeit, dass die Führungskraft im direkten Verhältnis zu seinen Mitarbeitern nur sehr eingeschränkt als Coach auftreten kann, Elemente aus dem Coaching jedoch in den Führungsstil integriert werden sollten.

Die Arbeit lässt weitergehende Methoden außen vor, wie z.B. Tetralemma, Timeline, Affektbilanz etc., die im Rahmen weiterer kritischer Auseinandersetzung im Hinblick auf die aufgeworfene Fragestellung Berücksichtigung finden könnten.



## Quellenverzeichnis

**Ellerbracht / Lenz u.a. (2002);** Ellebracht, H., Lenz, G., Osterhold, G., Schäfer, H. (2002). Coaching und Leadership — Konzepte für Entwicklung, Wandel und Führung. In: Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Gabler Verlag, Wiesbaden.

**Hinkelmann, R., / Enzweiler, T. (2018);** Coaching als Führungsinstrument: Neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter. Springer-Verlag.

**Steiger Th. / Lippmann E. (2013);** Beratung und Coaching im Einzel-und Gruppensetting. Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen, Springer-Verlag

**Quappen, K. (2008);** Kann denn Coaching Führung sein? Eine Literaturanalyse zur Trennschärfe des Begriffs Coaching. Organisationsberatung, Supervision, Coaching,.

**Stippler et al. (2010);** Stippler, M., Moore, S., & Rosenthal, S. (2010). Führung. Ansätze – Entwicklungen – Trends. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung 2010.

**Lüneburg, A. (2019);** Erfolgreich sein als Führungskraft in der Arbeitswelt 4.0: Begeisterung wecken mit Zukunftskompetenzen und Coaching-Tools. Springer-Verlag.

**Radatz, S. (2006 / 2023);** Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen.

**Groll (2017),** [www.zeit.de/karriere/2017-03/flache-hierarchien-unternehmen-mitarbeiter-studie](http://www.zeit.de/karriere/2017-03/flache-hierarchien-unternehmen-mitarbeiter-studie) (online-Abruf 15.08.2024)

**Schreyögg, A. (1995);** Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/M.: Campus (6. Auflage 2003)

**Weibler, J. (2001);** Personalführung, München 2001, Vahlen-Verlag

**InKonstellation** Skript Systemische Coachingausbildung. - 2023/2024.

