

Die Führungskraft als Coach – Chance oder Widerspruch?

ABSCHLUSSARBEIT CA-K25_FEB,
INKONSTELLATION KÖLN
DR. ALEXANDER PURBS

Inhalt

Einleitung.....	2
Coaching und Führung – Hintergrund des Trends	2
Gemeinsamkeiten: Was gutes Führen mit Coaching zu tun hat.....	4
Hindernis Hierarchie: Warum die Führungskraft kein vollwertiger Coach sein kann	5
Gratwanderung: Voraussetzungen und Grenzen für die coachende Führungskraft	9
Abschließendes Fazit	10
Quellenverzeichnis	12

Einleitung

In der Erfahrung des Autors als Unternehmensberater wird mit einem professionellen Coaching mehrheitlich ein geschützter Raum verstanden, auf den eine Führungskraft des Coachees keinen unmittelbaren Zugriff hat. Viel mehr soll einem Coachee ermöglicht werden ohne Einflussnahme des Vorgesetzten Herausforderungen ansprechen und an eigenen Zielen arbeiten zu können. Dementsprechend sind Führungskräfte nur selten teil des Coachingprozesses, z.B. auf Wunsch des jeweiligen Coachees. Dennoch erlebt das Credo „Führungskraft als Coach“ das letzten Jahren Aufwind. Viele Ausschreibungen für Beratungsprojekte im Bereich Führung inkludieren den Bedarf, dass Führungskräfte zu Coaches ihrer Mitarbeitenden entwickelt werden. Getrieben ist diese Anforderung durch den Wunsch nach einem modernen Führungsstil, der weniger auf autoritärem Kommando und Kontrolle, sondern auf Augenhöhe und Entwicklungsperspektive basiert. So werden gerade in der jüngeren Vergangenheit immer wieder Stimmen laut, die Führungskräfte in der Rolle des Coaches für die Mitarbeitenden sehen wollen¹. Nur eine dieser Stimmen ist beispielsweise Marget Klein-Magar, Vertreterin der leitenden Angestellten im SAP-Aufsichtsrat, die Folgendes betont: *„Die Führungskraft der Zukunft muss eher ein Coach sein. Jemand, der nicht über Kommando und Kontrolle führt, sondern die Mitarbeiter befähigt, ihr Potenzial“*². Auch die Vielzahl von Seminarangeboten mit Titeln wie *„Coaching as a Leadership Style“* oder *„Die Führungskraft als Coach“* untermauern diese Entwicklung³.

Doch ist es sinnvoll coachende Führungskräfte zu entwickeln oder ist coachendes Verhalten besser durch externe Parteien abbildbar? Dieses Spannungsfeld bildet das zentrale Thema dieser Arbeit. Ziel ist es, kritisch zu untersuchen, ob und inwieweit Führungskräfte auch Coaches sein sollten. Hierzu werden zunächst die Hintergründe und Argumente beleuchtet, die für eine coachende Führung sprechen. Anschließend werden die Grenzen und Risiken analysiert, die mit dem Rollenverständnis *„Vorgesetzter als Coach“* einhergehen. Ein besonderer Fokus liegt auf dem potenziellen Rollenkonflikt und der Differenz zwischen einer coachenden Grundhaltung in der Führung und dem professionellen Coaching-Prozess. Die Arbeit stützt sich dabei auf Literatur, Studien sowie Praxisbeispiele und schließt mit einem Fazit, das Empfehlungen für den Umgang mit dem Konzept der *Führungskraft als Coach* gibt.

Coaching und Führung – Hintergrund des Trends

In den letzten Jahrzehnten hat Coaching als Instrument der Personalentwicklung enorm an Bedeutung gewonnen⁴. Interessant ist, dass bereits 2006 knapp die Hälfte der Unternehmen einer repräsentativen Umfrage davon ausgingen, dass Coaching eine Teilaufgabe von Führung sein sollte⁵.

Insbesondere im Zuge agiler Organisationsformen und *New Work*-Philosophien entsteht in klassischen Führungsrollen mitunter ein „Aufgaben-Vakuum“: Wenn Mitarbeiter in selbstorganisierten Teams sehr autonom arbeiten, fragen sich manche Führungskräfte, welche Aufgabe ihnen bleibt. Dieses Vakuum lässt sich mit coachenden Aktivitäten ausfüllen⁶. Der Ruf nach der *Führungskraft als Coach* kommt ebenfalls von Personalabteilungen und Managementtheoretikern. Verbunden ist hierbei die Hoffnung mit einem coachenden Führungsstil die Motivation, Kreativität und Bindung der Mitarbeiter zu steigern⁷.

1 Vgl. intrinsicify.de

2 Vgl. intrinsicify.de

3 Vgl. intrinsicify.de

4 Vgl. competenceontop.com

5 Vgl. competenceontop.com

6 Vgl. intrinsicify.de

7 Vgl. manager-magazin.de

Was bedeutet es, wenn Führungskräfte „coachen“? Im Kern geht es darum, dass Vorgesetzte sich weniger als reine Weisungsgeber verstehen, sondern mehr als Förderer und Entwicklungshelfer ihrer Mitarbeiter. Anstatt für jedes Problem vorgefertigte Lösungen vorzugeben, sollen sie durch aktives Zuhören, gezielte Fragen und Interaktionsmethoden ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen, eigene Lösungen zu finden und ihr Potenzial auszuschöpfen⁸. Dieser Ansatz knüpft an bekannte Führungskonzepte an, wie beispielsweise dem kooperativen Führungsstil. Hier stehen seit den 1990er-Jahren Elemente des Coachings im Fokus, beispielsweise offene Fragen, gemeinsames Zielsetzen⁹. Der Psychologe und Führungstheoretiker Daniel Goleman zählte den „*coachenden Führungsstil*“ zu den sechs effektiven Führungsstilen und attestierte ihm, langfristig hohe Leistungswirkungen zu haben, da Mitarbeiter dadurch lernen, eigenständig zu denken und sich weiterzuentwickeln¹⁰. Auch aktuelle Fachbeiträge wie der Harvard Business Review-Artikel „*The Leader as Coach*“ betonen, dass eine Führungskraft als Coach Fragen stellt statt Anweisungen zu geben, unterstützt statt zu beurteilen und Entwicklung ermöglicht, was wiederum Innovation, Energie und Commitment freisetzen soll¹¹. Kurz gesagt: Coaching wird als Schlüssel zu mehr Motivation und besseren Leistungen gesehen, indem Führungskräfte ihre Mitarbeiter *befähigen* statt *kontrollieren*.

Treiber dieses Trends sind neben veränderten Werten und Erwartungen (Generationen Y sowie Z und neue Anforderungen an die Arbeit) auch handfeste wirtschaftliche Überlegungen. Mitarbeiter, die sich gefördert fühlen, sind engagierter – laut Gallup Engagement Index 2024 fühlten sich nur 9% der deutschen Beschäftigten emotional ans Unternehmen gebunden, während 18% innerlich gekündigt hatten¹². Ein coachender Führungsstil soll hier Abhilfe schaffen, indem Führungskräfte als „Talententwickler“ wirken und dadurch die Zufriedenheit und Leistung steigern. Zudem verspricht man sich von Führungskräften in der Coach-Rolle eine höhere Anpassungsfähigkeit der Organisation: In komplexen, dynamischen Märkten können hierarchische Anweisungen an ihre Grenzen stoßen. Coachende Führungskräfte hingegen fördern Eigenverantwortung und Lernfähigkeit, was Unternehmen agiler macht.

Angesichts dieser Vorteile verwundert es nicht, dass in vielen Firmen Weiterbildungsprogramme aufgelegt wurden, um Führungskräfte in Coaching-Kompetenzen zu schulen. In manchen Unternehmen erhalten Führungskräfte sogar interne Coaching-Zertifikate. In der Praxis zeigte sich in der Vergangenheit jedoch ein gemischtes Bild: Eine Studie¹³ stellte fest, dass zwar das Konzept Coaching durch Vorgesetzte in vielen Unternehmen angestoßen wurde, das tatsächliche Ausmaß der Umsetzung aber begrenzt blieb¹⁴. Coaching durch die eigene Führungskraft findet meist anlassbezogen und unregelmäßig statt, oft in Form einzelner Fördergespräche, anstatt als systematischer Prozess¹⁵. Zudem erfahren nur untere Hierarchieebenen Coaching durch Vorgesetzte, wohingegen mittleres und höheres Management oftmals externe Coaches in Anspruch nimmt¹⁶. Dies deutet darauf hin, dass das Idealbild der allgegenwärtig coachenden Führungskraft in der Realität nur eingeschränkt verwirklicht wird. Als Erklärung lässt sich hervorbringen, dass der Ansatz neben Chancen auch erhebliche Herausforderungen mit sich bringt. Doch bevor diese im Fokus stehen, sollen im nächsten Abschnitt zunächst die

8 Vgl. manager-magazin.de

9 Vgl. manager-magazin.de

10 Vgl. Goleman, 2000

11 Vgl. hbr.org/manager-magazin.de

12 Vgl. gallup.com

13 Vgl. Tonhäuser, 2010

14 Vgl. competenceontop.com

15 Vgl. competenceontop.com

16 Vgl. competenceontop.com

versprochenen Vorteile und gemeinsamen Elemente von Coaching und guter Führung thematisiert werden.

Gemeinsamkeiten: Was gutes Führen mit Coaching zu tun hat

Befürworter des Konzepts „*Führungskraft als Coach*“ heben hervor, dass wirksame Führung und Coaching viele Gemeinsamkeiten haben. Tatsächlich überschneiden sich die Fähigkeiten eines guten Coaches und eines guten Vorgesetzten in etlichen Punkten:

- **Aktives Zuhören und Empathie:** Sowohl erfolgreiche Führungskräfte als auch Coaches müssen ihr *Gegenüber verstehen können*. Ein Chef, der seine Mitarbeitenden kennt, ihre Stärken, Schwächen, Motivationen und Sorgen wahrnimmt, kann sie gezielter fördern. Coaching wiederum basiert auf einfühlsamem Zuhören ohne vorschnelles Urteilen. Eine coachende Führungskraft nimmt sich Zeit, den Mitarbeiter ausreden zu lassen und signalisiert Verständnis – eine Grundlage für Vertrauen.
- **Fragetechniken und Problemlösung:** Anstatt Anweisungen zu geben, nutzen coachende Führungskräfte Fragen, um das Denken der Mitarbeiter anzuregen. Diese offenen Fragen ähneln klassischen Coaching-Fragen und fördern Reflexion und Kreativität. Dadurch erarbeitet der Mitarbeiter die Lösung mit und identifiziert sich stärker damit. Wie Korsten¹⁷ betont, ist *Hilfe zur Selbsthilfe* ein zentrales Anliegen des Coachings. Personen, die selbst erarbeitete Lösungen umsetzen, sind engagierter bei der Sache¹⁸. Dies gilt ebenso für Mitarbeiter, die durch gezielte Fragen ihrer Führungskraft eigene Lösungswege entwickeln dürfen.
- **Zielorientierung und Entwicklungsfokus:** Coaching und ebenfalls Führung zielen darauf ab, *Leistung und Entwicklung zu fördern*. Gute Führungskräfte vereinbaren mit Mitarbeitern Ziele, geben regelmäßiges Feedback und unterstützen bei der Zielerreichung. Im Coaching werden ebenfalls konkrete Ziele definiert und Schritt für Schritt verfolgt. Ein Beispiel ist die Methodik des Fördergesprächs, die – analog zum Coaching-Gespräch – zwischen Ziel, Lösungsoptionen und konkreten Maßnahmen unterscheidet¹⁹.
- **Unterstützung statt Kontrolle:** Vertrauen delegieren gehört zu den Grundsätzen moderner Führung. Statt mikromanagen und ständig kontrollieren sollen Führungskräfte ihren Mitarbeitern Rückhalt geben, Fehler zulassen und als *Sparringspartner* dienen. Diese Haltung deckt sich mit dem Coaching-Grundsatz, dass der Coach nicht dirigiert, sondern den Prozess steuert und den Coachee befähigt, selbst Lösungen zu finden²⁰. Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitenden mehr Autonomie zugestehen und nur coachend begleiten, fördert das die Selbstwirksamkeit – ein Effekt, der aus dem Coaching gut bekannt ist.

Angesichts dieser Überschneidungen ließe sich argumentieren: „Gute Führung ist immer auch Coaching.“ In der Tat lässt sich sagen, dass ein gewisser Anteil *Coaching-Verhalten* längst Teil eines zeitgemäßen Führungsverhaltens ist²¹. Die Gallup-Studien²² untermauern, dass Führungsverhalten mit stärkerem Fokus auf individuelle Förderung der Schlüssel zu engagierten Mitarbeitern ist. So kommentiert Korsten²³ provokativ, es sei „*Unfug*,

17 Vgl. coaching-magazin.de

18 Vgl. coaching-magazin.de

19 Vgl. coaching-magazin.de

20 Vgl. competenceontop.com

21 Vgl. coaching-magazin.de

22 Vgl. gallup.com

23 Vgl. coaching-magazin.de

Führungskräften Coaching-Verhalten abzusprechen“ – im Gegenteil, förderndes, coachendes Führen müsse eine Selbstverständlichkeit werden²⁴.

Ein praktisches Beispiel für die gelungene Verbindung von Führung und Coaching ist das Mitarbeitergespräch, wie es in vielen Unternehmen etabliert ist. Anstatt nur Leistungsfeedback top-down zu geben, nutzen immer mehr Führungskräfte die jährlichen oder quartalsweisen Gespräche, um Karriereziele, Entwicklungswünsche und Hindernisse mit dem Mitarbeiter zu besprechen. Durch Fragetechniken (z.B. *„Was bräuchten Sie, um in Ihrer Rolle noch erfolgreicher zu sein?“*), aktives Zuhören und gemeinsames Reflektieren dieser Fragen im Mitarbeitergespräch wird im Grunde internes Coaching praktiziert – eingebettet in den Führungsalltag.

Befürworter führen zudem Erfolgsbeispiele an, in denen Unternehmen durch einen coachenden Führungsansatz ihre Kultur verbessert haben. So zeigen etwa Fallstudien (z.B. Google's Projekt „Oxygen“²⁵) dass Manager, die gut zuhören, individuelle Unterstützung bieten und nicht alles vorgeben, signifikant bessere Teamleistungen erzielten. Eine Führungskraft, die sich als Coach versteht, schafft ein Klima von Wertschätzung und Lernbereitschaft. Mitarbeitende fühlen sich eher ermutigt, Ideen einzubringen, weil die Führungskraft als Coach ihnen dabei hilft, Lösungen zu entwickeln, anstatt Ideen abzuwürgen.

Darüber hinaus kann eine Führungskraft durch die Coach-Rolle auch selbst entlastet werden: Wenn Mitarbeitende Herausforderungen eigenständiger lösen, müssen Vorgesetzte weniger Feuer löschen und operativ eingreifen. Langfristig fördert dieses Vorgehen Selbstorganisation und Eigenverantwortung im Team. Dies ist besonders in agilen Umfeldern entscheidend, wo Führungskräfte gar nicht mehr alle Entscheidungen treffen können und vielmehr als Mentoren oder Moderatoren wirken sollen.

Zusammengefasst lassen sich die versprochenen Vorteile des Ansatzes *Führungskraft als Coach* so umreißen: Mehr Motivation, bessere Leistung, stärkere Bindung und agile Anpassung durch einen partizipativen, entwicklungsorientierten Führungsstil. Doch so überzeugend diese Argumente klingen, so wichtig ist ein kritischer Blick: Kann eine Führungskraft wirklich ein Coach sein? Im folgenden Kapitel werden die zentralen Hindernisse und Risiken beleuchtet, die dieses Konzept zum „schwierigen Spagat“ machen.

Hindernis Hierarchie: Warum die Führungskraft kein vollwertiger Coach sein kann

Trotz aller Gemeinsamkeiten gibt es wichtige Unterschiede zwischen einer Führungskraft und einem professionellen Coach – primär bedingt durch die Rollen und Machtstrukturen. Diese Unterschiede führen zu einer Reihe von Hindernissen, die gegen den Ansatz Führungskraft als Coach sprechen können. Im Folgenden werden die wichtigsten Contra-Argumente erläutert:

- **Rollenkonflikt durch Machtgefälle:** Eine disziplinarische Führungskraft hat per Definition eine hierarchische Machtposition gegenüber dem Mitarbeitenden. Diese formale Macht lässt sich im Coaching-Gespräch nicht einfach ausblenden²⁶. Selbst wenn sich ein Vorgesetzter noch so wertschätzend und neutral gibt – der Mitarbeitende weiß stets, dass sein Gegenüber auch über Gehalt, Beförderung oder im Zweifel Kündigung entscheidet. Diese unausgesprochene Realität schafft eine andere Basis als im Coaching mit einem externen, unabhängigen Coach. Offenheit und Vertrauen können leiden, weil der Mitarbeiter eventuell nicht alles preisgeben

²⁴ Vgl. coaching-magazin.de

²⁵ Vgl. hbs.edu

²⁶ Vgl. intrinsicify.de

will, was ihn bewegt. Günter Mohr²⁷ nennt als Fallbeispiel, dass ein Vorgesetzter mit einem leistungsschwächeren Mitarbeiter optimistisch ein Coaching beginnt, nur um eine Woche später gezwungen zu sein, in einer Restrukturierung denselben Mitarbeiter auf die Abschlusssliste zu setzen. Die Beziehung erleidet dadurch einen Vertrauensbruch, der die zuvor „ermutigende“ Coaching-Rolle der Führungskraft völlig untergräbt. Der Mitarbeiter steht dann zu Recht vor der Frage: War das Coaching echt gemeint oder nur eine Verzögerungstaktik? Der Vorgesetzte gerät in einen unauflösbaren Konflikt zwischen Fördern und Fordern, zwischen der Rolle des Unterstützers und der des Leistungsmanagers, der harte Entscheidungen treffen muss. Dieses Dilemma kann ein interner Coach nie ganz auflösen.

Auch im weniger dramatischen Alltag zeigt sich dieser Rollenkonflikt: Stellt eine Führungskraft im Coaching-Stil viele Fragen, kann es für den Mitarbeiter „komisch“ sein, in diesem Rahmen z.B. persönliche Schwächen oder Ängste auszuführen²⁸. Immer schwingt mit: *Was passiert wohl mit dieser Information? Werde ich daran gemessen werden?* Angenommen, eine Führungskraft fragt: „*Bis wann glauben Sie, Ihr aktuelles Problem lösen zu können?*“ – Ein Mitarbeiter mag aus Coaching-Sicht ehrlich „in zwei Wochen“ antworten. Aber im Hinterkopf rechnet er oder sie damit, dass diese Frist nun wie ein Deadline zu betrachten ist²⁹. Um sich nicht selbst zu unter Druck zu setzen, sagt der Mitarbeitende vielleicht lieber „in vier Wochen“ – und schon ist das Gespräch nicht mehr ehrlich, sondern taktisch gefärbt. Dieses Beispiel aus der Praxis³⁰ demonstriert, dass die Coach-Coachee-Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter stets von Vorbehalten überschattet sein kann. Was im externen Coaching ein geschützter Raum wäre – Probleme oder Frustration lassen sich teilen, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen – ist intern niemals ganz ohne Risiko. Somit ist die Tiefe und Offenheit, die ein professionelles, externes Coaching oft ermöglicht, mit einer internen Führungskraft als Coach nur schwierig zu realisieren.

- **Interessen des Unternehmens vs. Interessen des Mitarbeiters:** Ein externer Coach ist dem Ziel des Coachee verpflichtet – dessen *eigene* Entwicklungsziele, Bedürfnisse und Lösungen stehen im Mittelpunkt. Die Führungskraft hingegen agiert immer auch im Auftrag des Unternehmens³¹. Sie wird an Ergebnissen gemessen und muss die Unternehmensziele im Blick behalten. In vielen Situationen bedeutet das, dass Unternehmensinteressen Vorrang vor individuellen Interessen haben (müssen). Gerät z.B. die Firma in wirtschaftliche Schieflage, wird eine Führungskraft im Zweifel handeln müssen und ggf. Personal abbauen, um Kosten zu sparen. In einem echten Coaching wären jedoch auch unbequeme Wahrheiten oder persönliche Karrierepläne des Mitarbeiters Thema, ohne dass daraus direkte Konsequenzen durch den Coach drohen. Diese Unabhängigkeit kann ein Vorgesetzter nicht bieten. Mitarbeiter werden (bewusst oder unbewusst) im Gespräch mit ihrer Führungskraft daher manches *unausgesprochen* lassen oder Antworten geben, von denen sie glauben, dass sie dem Unternehmensziel entsprechen. Coaching erfordert Neutralität, doch eine Führungskraft kann nie völlig neutral sein. Harald Korsten³² entgegnet zwar, dass das ein überholtes Vorurteil sei – wenn Führungskräfte ihre Ziele offenlegten, stünde einem Coaching-Verhalten nichts im Wege. In der Praxis ist jedoch Transparenz allein nicht ausreichend: Die Rolle der Führungskraft als „Interessenvertreter“ des Unternehmens bleibt bestehen. Mitarbeitende können ein

²⁷ Vgl. coaching-magazin.de

²⁸ Vgl. intrinsicify.de

²⁹ Vgl. intrinsicify.de

³⁰ Vgl. intrinsicify.de

³¹ Vgl. intrinsicify.de

³² Vgl. coaching-magazin.de

internes Coaching-Gespräch mit der Führungskraft leicht als versteckte Verhaltenssteuerung wahrnehmen könnten – selbst wenn gut gemeint, bleibt immer der Verdacht, die Führungskraft wolle im Sinne des Unternehmens agieren sowie beeinflussen³³. Dieser Eindruck kann das Vertrauensverhältnis belasten und dazu führen, dass Mitarbeiter im Gespräch nicht die wahren Gründe ihrer Probleme offenlegen (etwa persönliche Überlastung, Wechselabsichten o.ä.), aus Sorge, dem Unternehmensinteresse zu widersprechen.

- Fehlende formale Freiwilligkeit und Absicherung:** Ein weiteres Merkmal von Coaching ist die Freiwilligkeit und die klar vertraglich geregelte Vertraulichkeit. Ein externer Coach und Coachee schließen einen Coaching-Vertrag. Der Coachee entscheidet sich freiwillig für das Coaching und kann es auch jederzeit beenden. Bei einer Führungskraft als Coach ist die Freiwilligkeit strukturell eingeschränkt. Wenn eine Führungskraft zum Mitarbeitenden sagt: *„Lass uns mal ein Coaching-Gespräch führen“*, kann der Mitarbeitende schlecht ablehnen, ohne negative Signale zu senden. Die Hierarchie vermag hier eine Teilnahme zu erzwingen. Zudem kann der Mitarbeitende keinem Vorgesetzten die Themen diktieren oder unangenehme Fragen verweigern, ohne das Arbeitsverhältnis zu belasten – während er bei einem Coach sehr wohl sagen kann, was er nicht besprechen möchte. Das bedeutet, der Erfolg des Coachings durch die Führungskraft hängt stark davon ab, dass beide die Hierarchie gewissermaßen ausblenden können. Doch gelingt dies tatsächlich, verliert die Führungskraft in dem Moment auch die disziplinarische Autorität. Das wäre dem Coachingprozess förderlich, doch spätestens, wenn es im Arbeitsalltag wieder um Entscheidungen oder Weisungen geht, könnte dies hinderlich sein. Die Führungskraft stünde hierbei vor dem Spagat zwischen Coach-Modus und Führungskraft-Modus hin- und herspringen, ohne an Glaubwürdigkeit zu verlieren. In einem Fallbeispiel³⁴, wurde zunächst ein coachender Führungsstil gewählt. Im Rahmen dessen durfte der Mitarbeitende durfte eigenständig eine Präsentation vorbereiten. Zwei Wochen später schreibt jedoch der Vorgesetzte plötzlich autoritär Details vor. Das Ergebnis ist Verwirrung und Frustration: Der Mitarbeitende denkt sich *„letzte Woche durfte ich alles selbst erarbeiten, und jetzt schreibt sie mir plötzlich etwas vor – was gilt denn nun?“*. Dieses Hin-und-her offenbart eine Ironie: Im Coaching-Gespräch könnte der Mitarbeiter Fragen oder Vorschläge des Chefs theoretisch ablehnen (so wie ein Coachee nicht jedem Impuls folgen muss), doch im normalen Arbeitsverhältnis muss er Weisungen befolgen. Somit entsteht ein widersprüchlicher Kommunikationsstil, der die Beziehung belasten kann. Gerade dieser Gegensatz zeigt, dass die Rollen Coach und Führungskraft schwierig zu vereinen³⁵. Am Ende besteht das Risiko, dass die Führungskraft keine Rolle erfüllen kann – sie gibt Autorität auf, ohne die echte Vertrauensrolle eines Coaches ausfüllen zu können.
- Mangelnde Coaching-Kompetenz und Professionalität:** Professionelle Coaches absolvieren in der Regel umfangreiche Ausbildungen (meist 1–2 Jahre, oft mit Zertifizierung) und sammeln über Jahre hinweg Erfahrung in diesem Bereich. Eine Führungskraft hat jedoch weitere Schwerpunkte im Arbeitsalltag und ist nicht unbedingt ein Experte für Coaching. Günter Mohr³⁶ spricht von Entprofessionalisierung, wenn jede Führungskraft sich Coach nennen darf, ohne die erforderlichen Kenntnisse der Psychologie, Methodik und Selbsterfahrung. Viele Führungskräfte nutzen zwar intuitiv Elemente wie gute Gesprächsführung – was jedoch noch kein vollwertiges Coaching ausmacht. So fehlt es internem „Coaching“ durch Chefs oft an methodischer Strukturiertheit (z.B. klare Auftragsklärung,

33 Vgl. intrinsicify.de

34 Vgl. intrinsicify.de

35 Vgl. intrinsicify.de

36 Vgl. coaching-magazin.de

Zielvereinbarung, systematische Reflexion) und an der Tiefe, die ein externer Coach erzielen kann. Der Coach als Spezialist kann ein breites Spektrum an Themen abdecken – von beruflichen Fragestellungen bis hin zu persönlichen Konflikten, Work-Life-Balance oder Karriereplanung – und hat Werkzeuge, um auch bei persönlichen Blockaden oder tiefliegenden Überzeugungen des Coachees anzusetzen. Eine Führungskraft hingegen wird allein schon aus Zeitgründen selten so in die Tiefe gehen können. Sie „coach“ vielleicht im Kontext einer aktuellen Aufgabe oder Leistung, nicht aber umfassend zur Persönlichkeitsentwicklung. Mitarbeitende berichten laut Mohr³⁷ gelegentlich frustriert, sie hätten „schon Coaching bekommen“ – und dann stellt sich heraus, es war lediglich ein gut gemeintes Gespräch mit dem Vorgesetzten, aber kein fundiertes Coaching. Hier werden Chancen verschenkt, denn man wiegt sich in Sicherheit „wir haben es ja mit Coaching probiert“, obwohl der erwünschte Effekt mangels Professionalität ausbleibt³⁸. Diese Verwässerung des Coaching-Begriffs kann dazu führen, dass Coaching als hochwertige Dienstleistung entwertet wird – nach dem Motto: Wozu noch externe Coaches engagieren, wenn Chefs das auch alles können? Korsten³⁹ widerspricht hierbei einerseits und meint, dass es große Betätigungsfelder für professionelle Coaches trotz coachenden Führungskräften gäbe. Dennoch warnt auch er davor, Coaching durch Führungskräfte als Allheilmittel zu sehen und fachlich zu überfrachten.

- **Begrenzte Ressourcen und objektive Distanz:** Ein Aspekt, der praktisch oft gegen intensives Coaching durch Vorgesetzte spricht, ist die begrenzte Zeit. Coaching erfordert Muße, ungestörte Zeitfenster, Nachbereitung – etwas, das im eng getakteten Führungsalltag nicht immer möglich ist. Externe Coaches haben genau diese Aufgabe und können sich voll darauf konzentrieren, während Führungskräfte eine Vielzahl operativer Verantwortungen vereinbaren müssen. Zudem fehlt dem Vorgesetzten oft die Außenperspektive: Die Führungskraft ist Teil desselben Systems, derselben Unternehmenskultur wie der Mitarbeitende, vielleicht sogar in die Problematik direkt involviert. Ein externer Coach bringt einen neutralen Blick von außen mit, was gerade bei festgefahrenen Situationen hilfreich ist. Die Führungskraft kann schwer neutraler Spiegel sein, wenn sie selbst Teil des Spiegelbilds ist. Auch besteht die Gefahr, dass die Führungskraft im „Coaching“ doch eine eigene Agenda verfolgt. Ein unabhängiger Coach hat kein Interesse an organisationaler Politik, er konzentriert sich einzig auf den Klienten.

Diese genannten Punkte machen deutlich: Die schöne Idee von der Führungskraft als Coach ist in der Umsetzung mit erheblichen Zielkonflikten behaftet. Hierarchie ist die größte Herausforderung. Katharina Staudinger⁴⁰ führt den Vergleich an: *Man sollte den Rettungswagenfahrer nicht zum Arzt machen* – spricht: Führungskräfte durch die Coach-Rolle zu überfordern nutzt weder ihnen noch den Mitarbeitern⁴¹. Und tatsächlich zeigen Umfragen ein realistisches Bild: In einer Erhebung⁴² gaben zwar 22% der Befragten an, dass in hierarchischen Organisationen eine Führungskraft durchaus auch Coach sein könne, aber 73% meinten „Ja, aber“, d.h. nur unter bestimmten Bedingungen, und 4% verneinten es ganz. Die große Mehrheit sieht also Einschränkungen. Coachende Elemente sind wünschenswert, aber können kein vollständiger Ersatz für unabhängiges Coaching sein kann. Wie kann eine Führungskraft nun coachingartig führen, ohne in die bereits genannten Fallstricke zu tappen?

37 Vgl. coaching-magazin.de

38 Vgl. coaching-magazin.de

39 Vgl. coaching-magazin.de

40 Vgl. intrinsicify.de

41 Vgl. coaching-magazin.de

42 Vgl. competenceontop.com

Gratwanderung: Voraussetzungen und Grenzen für die coachende Führungskraft

Angesichts der genannten Schwierigkeiten stellt sich die Frage: Kann der Ansatz *Führungskraft als Coach* trotzdem gelingen? Hier einige Voraussetzungen und Leitplanken, unter denen eine coachende Führung funktionieren kann:

- **Klare Rollentrennung bewahren:** Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass sie nicht die Rolle eines externen Coaches in Gänze übernehmen können. Statt sich „Coach“ zu nennen, sollten sie lieber von einer coachenden Haltung sprechen. In der Praxis kann das bedeuten: Ein Vorgesetzter nutzt in Mitarbeitergesprächen Coaching-Techniken (Fragen, aktives Zuhören, Feedback geben) und fördert eigenständige Lösungen – bleibt aber Vorgesetzter. Er oder sie sollte transparent äußern, wann es um Reflektionshilfen und wann um klare Erwartungen geht. Diese Meta-Kommunikation kann verhindern, dass Mitarbeiter irritiert sind. Ein Beispiel: *„Lassen Sie uns die nächsten 30 Minuten nutzen, um in Ruhe Ihre eigenen Ideen zur Problemlösung zu explorieren – ich höre nur zu und frage nach. Danach schauen wir gemeinsam, welche Schritte wir offiziell gehen.“* So wird der Rahmen abgesteckt. Wichtig ist: Entscheidungen, die der Chef treffen muss, können nicht „weggecoach“ werden. Das heißt, ein Chef kann coachend vorbereiten, aber am Ende etwa trotzdem ein Ergebnis freigeben oder ablehnen müssen. Hier hilft Offenheit: etwa zu sagen „Jetzt muss ich als Vorgesetzter sprechen...“.
- **Freiwilligkeit und Vertrauen fördern:** Auch wenn echtes Coaching absolute Freiwilligkeit voraussetzt, kann eine Führungskraft zumindest für einen vertraulichen Rahmen sorgen. Dazu gehört, Diskretion zuzusichern – d.h. persönliche Themen aus solchen Gesprächen nicht gegen die Mitarbeitenden zu verwenden oder in großer Runde auszubreiten. Je mehr die Mitarbeiter spüren, dass die Führungskraft das Coaching-ähnliche Gespräch als Angebot versteht und nicht als Pflichttermin oder versteckte Leistungsbewertung, desto eher werden sie sich öffnen. Idealerweise sollte die Initiative sogar vom Mitarbeitenden ausgehen können. Außerdem kann es helfen, Ortswechsel zu nutzen: Ein Gespräch außerhalb des normalen Büroumfelds (z.B. ein Spaziergang statt im Büro des Chefs) signalisiert: jetzt geht es um persönliche Reflexion, nicht um Kontrolle.
- **Begrenzung der Coaching-Themen:** Führungskräfte sollten nur solche Themen coachend begleiten, die arbeits- und leistungsbezogen sind und im beiderseitigen Interesse liegen. Beispielsweise ist es angemessen, dass ein Vorgesetzter in einem Coaching-ähnlichen Gespräch an der Weiterentwicklung von fachlichen oder Soft-Skill-Kompetenzen seines Mitarbeiters arbeitet, an der Lösung von Zusammenarbeitsproblemen im Team oder an klar abgesteckten Zielen (etwa Vorbereitung auf eine neue Position). Tabu für die Führungskraft sollten hingegen sehr private oder tiefenpsychologische Themen sein (z.B. Bewältigung persönlicher Lebenskrisen, tiefgreifende Verhaltensmuster außerhalb des Jobs). Solche Anliegen gehören in die Hände eines externen Coaches oder ggf. Therapeuten. Auch alles, was die Arbeitsverhältnis-Ebene berührt – Gehaltsfragen, Versetzungen, Kritik am Vorgesetzten selbst – lässt sich kaum im Setting „Chef als Coach“ bearbeiten, da hier der Interessenkonflikt offensichtlich wäre. Eine klare Eingrenzung schützt beide Seiten: Der Mitarbeiter weiß, worüber er mit dem Chef offen reden kann, ohne dass es brenzlich wird, und der Chef gerät nicht in Versuchung, Dinge coachen zu wollen, die außerhalb seiner Kompetenz liegen.
- **Qualifizierung und Erfahrung sammeln:** Wenn Unternehmen möchten, dass ihre Führungskräfte coachend führen, sollten sie in entsprechende Weiterbildungen investieren. Eine fundierte Ausbildung in Coaching-Grundlagen (z.B. systemisches Coaching, Kommunikationspsychologie) vermittelt wichtige Methoden und sensibilisiert für Grenzen. Dabei sollte betont werden, dass diese Ausbildung die Führungsarbeit ergänzt und nicht die professionelle Coach-Rolle verleiht. Einige

Organisationen schaffen auch interne Coach-Pools, in denen besonders geschulte Führungskräfte *in anderer Abteilung* als Coach fungieren – also nicht als direkter Vorgesetzter. Ein solcher interner Coach aus einer neutralen Abteilung kann eventuell besser die nötige Distanz wahren und dennoch den Unternehmenskontext kennen. Dies ist allerdings eher ein Sonderfall und nähert sich schon dem Modell des internen, aber unabhängigen Coaches, der formal nicht die direkte Führungskraft ist.

- **Einbindung externer Coaches bei Bedarf:** Die Einsicht einer Führungskraft, selbst an die Grenzen zu stoßen und externe Unterstützung zu Rate zu ziehen, kann erfolgskritisch sein. Das heißt, sie agieren nicht aus falschem Ehrgeiz nach dem Motto „alles selbst lösen“, sondern empfehlen ihren Mitarbeitern auch mal, einen externen Coach in Anspruch zu nehmen, wenn es angezeigt ist. Idealerweise entsteht ein Miteinander statt Konkurrenz: Führungskräfte mit Coaching-Haltung und professionelle Coaches arbeiten komplementär. Beispielsweise kann die Personalabteilung klare Prozesse definieren, wann ein Anliegen an einen externen Coach übergeben wird (etwa bei persönlichen Konflikten, festgefahrenen Situationen oder Karrierefragen, die über die aktuelle Rolle hinausgehen). So wird verhindert, dass die Führungskraft überfordert wird oder der Mitarbeiter auf notwendige Hilfe verzichtet, nur weil „intern schon gecoacht“ wurde.
- **Erwartungsmanagement betreiben:** Schließlich ist es wichtig, im Unternehmen realistische Erwartungen an die Rolle der Führungskraft als Coach zu kommunizieren. Weder Führungskräfte selbst noch Mitarbeiter sollten denken, dass jede Führungskraft automatisch ein vollumfänglicher Coach ist. Top-Management und HR tun gut daran, das Narrativ nicht zu vereinfachen. Statt „Unsere Führungskräfte sind jetzt alle Coaches“ sollte die Leitlinie eher lauten: *„Unsere Führungskräfte wenden coachende Elemente in ihrer Führung an, wo immer sinnvoll, und unterstützen damit die Entwicklung ihrer Mitarbeiter – sie wissen aber auch, wo die Grenzen sind.“* So beugt man Enttäuschungen und Missverständnissen vor. Wenn Mitarbeiter verstehen, dass der Chef eine coachende Grundhaltung hat, aber trotzdem Chef bleibt, können sie besser einordnen, was sie von so einem Gespräch erwarten können und was nicht.

Das Konzept der *Führungskraft als Coach* bleibt daher ein Spagat, wie es Thomas Weber in einem Artikel⁴³ treffend nannte: Es verlangt von der Führungskraft, zwei teilweise gegensätzliche Rollen zu balancieren. Dieser Spagat ist „nicht unmöglich, aber schwierig“ – je nach Persönlichkeit der Führungskraft, Unternehmenskultur und Situation kann er mal besser, mal schlechter gelingen. Selbst in fortschrittlichen *New Work*-Umgebungen mit flachen Hierarchien bleibt es an der Führungskraft auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen oder Leistung einfordern zu müssen. *New-Work-Methoden* ersetzen professionelle Coaches nicht, sie verschieben nur die Art der Führung. Professionelles Coaching braucht Freiheit von Hierarchie, um Wirksamkeit zu entfalten⁴⁴.

Abschließendes Fazit

Die Eingangsfrage, ob es sinnvoll sei, dass Führungskräfte auch Coaches sein sollen, lässt sich nicht mit einem schlichten Ja oder Nein beantworten – sondern mit einem differenzierten Sowohl-als-auch. Die vorliegende Analyse hat gezeigt, dass der Trend zur coachenden Führung aus guten Gründen entstanden ist: In einer Arbeitswelt, die mehr Eigeninitiative, Kreativität und Anpassungsfähigkeit von Mitarbeitern erfordert, ist ein autoritärer Führungsstil überholt. Eine coachende Haltung der Führungskraft – geprägt von Zuhören, Fragen stellen, Mitarbeiter fördern – kann erheblich zur Motivation und Leistungsfähigkeit im Team beitragen. Viele Elemente des Coachings sind heutzutage integraler Bestandteil guter

⁴³ Vgl. Weber, 2017

⁴⁴ Vgl. intrinsicify.de

Führung. In diesem Sinne *müssen* Führungskräfte tatsächlich Coach sein – nämlich im Sinne eines Führungsstils, der Mitarbeitende befähigt und entwickelt.

Andererseits hat die Arbeit ebenso deutlich gemacht, dass eine Führungskraft niemals ein vollwertiger Coach im klassischen Sinne sein kann. Die strukturellen Gegebenheiten (Hierarchie, Weisungsbefugnis, Unternehmensinteressen) setzen dieser Idee enge Grenzen. Wird der Anspruch „Führungskräfte müssen Coaches sein“ zu absolut formuliert, drohen Rollenkonflikte, Vertrauensprobleme und eine Verwässerung des Coachingbegriffs. Weder ist es realistisch, dass jede Führungskraft die Fähigkeiten und die Zeit eines professionellen Coaches aufbringt, noch ist es für Mitarbeiter zumutbar, sich dem eigenen Chef gegenüber so zu öffnen wie gegenüber einem unabhängigen Coach.

Sinnvoll ist daher ein Mittelweg: Führungskräfte sollten coachingorientierte Führungskompetenzen besitzen und einsetzen – als Teil ihres Repertoires, ohne aber die Grenzen zur professionellen Coaching-Rolle zu überschreiten. Konkret heißt das: im Alltag fördernde, fragende Gespräche führen, Mitarbeiter anleiten, eigenständig zu denken, und sie in Veränderungs- und Lernprozessen unterstützen. Dabei aber stets reflektieren, wann die eigene Neutralität endet und wann ein externer Coach oder Berater hinzugezogen werden sollte. So wird Coaching zu einem Partner der Führung anstatt zu einem konkurrierenden oder austauschbaren Konzept.

Für die Unternehmenspraxis ergibt sich die Empfehlung, das Konzept „*Führungskraft als Coach*“ klar zu definieren und zu kommunizieren. Führungskräfte brauchen Leitlinien und Trainings, um zu wissen, wie sie coachend führen können, und ebenso, wo ihre Grenzen liegen. Mitarbeitende sollten verstehen, dass eine coachende Führungskraft zwar offener für ihre Anliegen ist und gemeinsam Lösungen erarbeiten will, aber dennoch innerhalb der Organisationshierarchie agiert. Außerdem sollten Organisationen Coaching-Angebote (intern oder extern) bereitstellen, die unabhängig von der Linie genutzt werden können. Die Führungskraft sollte Mitarbeiter sogar aktiv dazu ermutigen, externe Coaches in Anspruch zu nehmen, wo dies hilfreich ist – das ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von professioneller Weitsicht.

Zusammenfassend lautet die zentrale Botschaft dieser Arbeit: Eine coachende Grundhaltung der Führungskraft sowie der Einsatz von Coaching-Tools können die Führungsarbeit erheblich verbessern. Führungskräfte können von Coachingelementen wesentlich profitieren, um weniger aufgaben- und mehr mitarbeiterorientiert zu führen. Sie müssen sich jedoch bewusst sein, dass die *coachende Mitarbeiterführung* eine Gratwanderung ist und kein Ersatz für ein externes Coaching. Die Führungskraft ist kein Coach – und sollte auch keiner sein wollen. Allerdings profitiert eine Führungskraft davon Coachingprinzipien aufzugreifen. So lassen sich die Vorteile beider Welten nutzen: Mitarbeiter erfahren im täglichen Miteinander Unterstützung und Entwicklung durch ihren Vorgesetzten, und für tiefergehende, persönliche oder besonders heikle Themen stehen weiterhin professionelle Coaches bereit.

Quellenverzeichnis

1. Gallup (2024): *Gallup Engagement Index Deutschland 2024*, Berlin: Gallup GmbH.
2. Goleman, Daniel (2000): *Führungsstile im Wandel – Führung durch Coaching*, Harvard Business Manager, 1/2000.
3. <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>, 14.08.2025.
4. <https://intrinsicify.de/warum-eine-fuehrungskraft-kein-coach-sein-kann/>, 14.08.2025.
5. <https://www.coaching-magazin.de/fuehrung/die-fuehrungskraft-als-coach>, 14.08.2025.
6. https://www.competenceontop.com/wp-content/uploads/2019/11/Dr.Keppler_Publikation.pdf, 14.08.2025.
7. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=44657>, 14.08.2025.
8. Tonhäuser, Cornelia (2010): *Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen*, Ecker Verlag, Hamburg.
9. Weber, Thomas (2017): *Die Führungskraft als Coach – Ein unmöglicher Spagat?*, managerSeminare, Heft 230, Mai 2017, S. 18–25.