

## **Coaching-Leadership und Mitarbeitermotivation**

Eine theoretisch-empirische Analyse der Wirkmechanismen coachender Führung

Hausarbeit im Rahmen der Ausbildung zum Systemischen Coach  
Inkonstellation Köln

Autorin: Pia Blessgen

Ausbildungsjahr 2025

Datum: Oktober 2025

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung.....	3
2. Theoretische Grundlagen der Mitarbeitermotivation.....	4
3. Coaching-Leadership in der Praxis.....	6
4. Wirkmechanismen von Coaching-Leadership auf die Motivation .....	8
5. Empirische Forschungsergebnisse .....	10
6. Grenzen und Herausforderungen .....	12
7. Praxisreflexion und Implikationen für Unternehmen .....	13
8. Fazit und Ausblick .....	14
Literaturverzeichnis .....	16

## 1. Einleitung

*„Der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen, besteht darin, sie zu gestalten.“<sup>1</sup>*

– Peter F. Drucker

Wie Peter F. Drucker in diesem Zitat verdeutlicht, ist selbstbestimmtes Handeln ein zentraler Erfolgsfaktor für nachhaltigen Erfolg. Zufälligkeiten sind keine verlässlichen Steuergrößen: Tritt etwas Unerwartetes ein, mag es erfreulich sein – doch der Schlüssel zu langfristigem Erfolg liegt stets im eigenen Tun. Diese Erkenntnis gilt nicht nur für das Individuum, sondern prägt ebenso die Strategien von Unternehmen, die dauerhaft bestehen und erfolgreich sein möchten.

Viele Organisationen berichten, dass Mitarbeitende zunehmend nach Selbstbestimmung im Arbeitsalltag streben. Gleichzeitig versuchen Unternehmen, ihre Mitarbeitenden als aktive Gestalter innerhalb der Organisation zu etablieren. Konzepte wie Employer Branding, das eine Identifikation mit der Marke des Arbeitgebers ermöglicht, oder agile Arbeitsweisen, die autonomes, kreatives und flexibles Handeln fördern, sind Ausdruck dieses Wandels. Selbstbestimmung und Motivation finden damit im Unternehmenskontext wachsende Beachtung.

Dieser Perspektivwechsel hat unmittelbare Auswirkungen auf Führung und Personalmanagement. Klassische, hierarchisch geprägte Führungsstile werden zunehmend durch Ansätze ersetzt, die auf Coaching und Unterstützung basieren. Coachende Führung (Coaching-Leadership) – also Coaching durch Führungskräfte – stellt dabei ein zentrales Instrument dar, um Motivation gezielt zu fördern. Durch den Einsatz von Coaching-Methoden können Führungskräfte die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeitenden stärken, deren Autonomie fördern und psychologische Sicherheit schaffen – wesentliche Voraussetzungen für nachhaltige Leistungsfähigkeit.

Ziel dieser Arbeit ist es, herauszustellen, wie Coaching-Leadership die Motivation von Mitarbeitenden beeinflussen kann. Im Theorieteil werden relevante Motivationstheorien und Coaching-Konzepte vorgestellt. Darauf aufbauend werden die zugrunde liegenden Wirkmechanismen analysiert und mit empirischen Forschungsergebnissen verknüpft.

---

<sup>1</sup> vgl. Drucker, 1999, S. 79

Abschließend erfolgt eine kritische Reflexion der Grenzen des Ansatzes sowie eine praxisorientierte Betrachtung der Implikationen für Unternehmen und HR-Strategien.

## **2. Theoretische Grundlagen der Mitarbeitermotivation**

Motivation ist ein zentraler Einflussfaktor für die Arbeitsleistung und das Engagement von Mitarbeitenden. Motivierte Mitarbeitende zeigen mehr Initiative, sind kreativer und übernehmen Verantwortung für ihre Aufgaben. Gleichzeitig beeinflusst Motivation nicht nur die individuelle Leistung, sondern auch das Betriebsklima und die Teamdynamik. Um zu verstehen, was Motivation auslöst und steigert, muss der Begriff zunächst eingeordnet werden.

Motivation beschreibt die inneren Kräfte eines Menschen, die Verhalten initiieren, steuern und aufrechterhalten, und wirkt sich sowohl auf das Erreichen individueller Ziele als auch auf den Unternehmenserfolg aus.<sup>2</sup>

Motivation lässt sich grundsätzlich in zwei Ausprägungen unterscheiden: extrinsische und intrinsische Motivation. Extrinsische Motivation entsteht im Unternehmenskontext durch äußere Anreize wie Gehalt, Bonuszahlungen oder Anerkennung und zielt auf die Erfüllung von Erwartungen und Anforderungen ab. Sie kann kurzfristig leistungssteigernd wirken, ist jedoch weniger effektiv für die langfristige Entwicklung von Engagement und Kreativität.<sup>3</sup> Gerade monetäre Anreize verlieren ihre Wirkkraft schnell und zeigen eine abnehmende Motivationskurve.<sup>4</sup> Dennoch stellen sie in der Praxis einen wichtigen Bestandteil dar, um Mitarbeitende am Erfolg ihrer eigenen Leistungen oder an der Gesamtleistung des Unternehmens zu beteiligen.

Intrinsische Motivation hingegen entsteht aus der Tätigkeit selbst, wenn Arbeit als sinnvoll, herausfordernd oder interessant wahrgenommen wird. Sie basiert auf dem inneren Antrieb des Individuums, gepaart mit dem Wunsch nach Selbstbestimmung, Autonomie und Selbstverwirklichung. Mitarbeitende, die intrinsisch motiviert sind, handeln aus eigenem Antrieb, um ihre Ziele zu erreichen oder sich weiterzuentwickeln.

---

<sup>2</sup> Vgl. Deci, Edward L. & Ryan Richard, 1993, S.102ff

<sup>3</sup> Vgl. Herzberg, 2009, S. 87ff

<sup>4</sup> Vgl. Deci, Edward L. & Ryan Richard,, 1993, S. 230

Dies führt zu nachhaltigem Engagement, höherer Arbeitszufriedenheit und langfristiger Leistungsbereitschaft.<sup>5</sup>

Zur Erklärung von Motivation im organisationalen Kontext wurden verschiedene Theorien entwickelt, die unterschiedliche Facetten menschlicher Motivation beleuchten. Die *Selbstbestimmungstheorie* geht davon aus, dass Menschen drei psychologische Grundbedürfnisse haben – Autonomie, Kompetenz und soziale Verbundenheit. Werden diese erfüllt, steigt die intrinsische Motivation, Kreativität und Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden. Die Theorie betont, dass autonom motiviertes Verhalten besonders effektiv ist, wenn Problemlösungsfähigkeit, Kreativität oder Ausdauer gefragt sind.<sup>6</sup>

Die *Zwei-Faktoren-Theorie* unterscheidet zwischen Hygienefaktoren (z. B. Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit), deren Fehlen Unzufriedenheit erzeugt, und Motivatoren (z. B. Anerkennung, Verantwortung), die Zufriedenheit und intrinsische Motivation fördern. Während Hygienefaktoren nur das Minimum an Arbeitszufriedenheit sichern, sind Motivatoren ausschlaggebend für Engagement und Leistungsbereitschaft.<sup>7</sup>

Ein weiteres wichtiges Modell ist das *Job Characteristics Model*. Es beschreibt, wie bestimmte Aufgabenmerkmale die Motivation beeinflussen. Kernfaktoren wie Aufgabenvielfalt, Aufgabenbedeutung, Autonomie, Feedback und die Erfahrung von Verantwortung steigern die intrinsische Motivation, weil sie den Mitarbeitenden das Gefühl geben, dass ihre Arbeit sinnvoll ist und sie Einfluss auf Ergebnisse haben.<sup>8</sup> Das Modell zeigt zudem, dass individuelle Unterschiede in der Wahrnehmung dieser Merkmale – etwa durch persönliche Werte oder Erfahrungen – die Stärke der Motivation beeinflussen.

Die Führungskräfte spielen daher eine entscheidende Rolle, indem sie Rahmenbedingungen schaffen, die sowohl extrinsische als auch intrinsische Motivation fördern. An diesem Punkt setzt Coaching als Führungsinstrument an: Durch gezieltes Feedback, die Förderung von Autonomie und Kompetenz sowie Unterstützung bei der

---

<sup>5</sup> Vgl. Deci, Edward L. & Ryan Richard, 2000, S.69

<sup>6</sup> Vgl. Deci, Edward L. & Ryan Richard, 2000, S.71

<sup>7</sup> Vgl. Herzberg, 2009, S. 85ff

<sup>8</sup> Vgl. Hackman und Oldham, 1976, S. 11

Zielklärung können Führungskräfte die Motivation der Mitarbeitenden nachhaltig steigern.<sup>9</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass extrinsische Anreize kurzfristige Effekte erzielen, die intrinsische Motivation aber letztendlich entscheidend für langfristige Leistung, Engagement und Zufriedenheit ist. Die Selbstbestimmungstheorie, die Zwei-Faktoren-Theorie und das Job Characteristics Model bieten dabei fundierte Erklärungsansätze, die im Kontext von Coaching-Leadership praktische Relevanz besitzen. Aufbauend auf diesen theoretischen Grundlagen wird im folgenden Kapitel erläutert, wie Coaching-Leadership als praktischer Ansatz die zuvor beschriebenen Motivationsmechanismen aufgreift.

### **3. Coaching-Leadership in der Praxis**

Coaching-Leadership hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen, da klassische hierarchische Führungsmodelle den Anforderungen moderner Arbeitswelten nur bedingt gerecht werden. Während traditionelle Führung auf Anweisungen, Kontrolle und Ergebnisorientierung setzt, zielt Coaching-Leadership darauf ab, Mitarbeitende in ihrer Selbstwirksamkeit zu stärken, Potenziale zu entfalten und eigenverantwortliches Handeln zu fördern.

Coaching als Führungsaufgabe ist von verwandten Konzepten wie Mentoring, Training oder Beratung abzugrenzen. Während Mentoring langfristige Entwicklung und Erfahrungsweitergabe betont und Training auf den Erwerb spezifischer Fähigkeiten zielt, fokussiert Coaching die Reflexion, Zielklärung und Lösungsfindung des Coachees. Whitmore beschreibt Coaching als „Unlocking people’s potential to maximize their own performance“<sup>10</sup> und hebt hervor, dass die Haltung der Führungskraft entscheidend ist: Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und die Überzeugung, dass sie sich entwickeln können, bilden die Grundlage erfolgreichen Coachings.

Ein zentrales Element des Coaching-Leadership ist die systemische Perspektive. Mitarbeitende werden nicht isoliert betrachtet, sondern als Teil eines größeren

---

<sup>9</sup> Vgl. Whitmore, 2017, S.9

<sup>10</sup> Whitmore, 2017, S.10

organisationalen Systems. Systemische Führungskräfte verstehen, dass Verhalten und Motivation einzelner Personen eng mit Teamdynamiken, Kommunikationsstrukturen und organisationalen Prozessen verknüpft sind: „(...) The good teams, I suddenly thought, don't make more mistakes; they report more“.<sup>11</sup> Diese Perspektive ermöglicht es, Coaching-Maßnahmen so zu gestalten, dass sie nicht nur individuelle Entwicklung, sondern auch Vertrauen und Zusammenarbeit im Team stärken.

In der Praxis greifen Führungskräfte auf bewährte Coaching-Modelle und Methoden zurück, die Reflexion, Zielklarheit und Eigenverantwortung unterstützen. Das GROW-Modell strukturiert Gespräche entlang von Goal (Ziel), Reality (Ist-Situation), Options (Handlungsoptionen) und Will (Verpflichtung zur Umsetzung) und bietet damit einen klaren Rahmen für Entwicklungsdialoge.<sup>12</sup> Das SCARF-Modell erklärt, warum Veränderung oft auf Widerstand trifft, und hilft Führungskräften, Motivationshemmnisse in den Dimensionen Status, Certainty, Autonomy, Relatedness und Fairness zu erkennen und positiv zu beeinflussen.<sup>13</sup>

Ergänzend unterstützen Kommunikationsmodelle wie das SBI-Feedback-Modell (Situation–Behavior–Impact) oder der Feedforward-Ansatz eine lösungsorientierte Rückmeldungskultur, die auf Zukunft und Entwicklung statt Bewertung fokussiert.<sup>14</sup> Coaching-orientierte Führung zeichnet sich zudem durch gezielte Fragetechniken aus, die Selbstreflexion und Perspektivwechsel fördern. Dazu zählen:

- Offene Fragen, die zum Denken anregen („Was war für dich in dieser Situation ausschlaggebend?“),
- Lösungsorientierte Fragen („Was müsste passieren, damit es ein Stück besser wird?“),
- Skalierungsfragen („Auf einer Skala von 1–10 – wo stehst du gerade?“),
- und hypothetische Fragen („Angenommen, du hättest das Ziel schon erreicht – was wäre anders?“).

---

<sup>11</sup> Vgl. Edmonson, 2018, S.34

<sup>12</sup> Vgl. Whitmore, 2009, S. 54

<sup>13</sup> Vgl. Rock, 2008, S. 45

<sup>14</sup> Vgl. Goldsmith, 2019, S. 11-15

Diese dialogische Haltung unterscheidet Coaching-Leadership grundlegend von klassischen Führungsinstrumenten. Sie bildet die Basis für psychologische Sicherheit und Eigenverantwortung – die zentralen Wirkmechanismen, über die Coaching-Leadership Motivation fördert. Diese Mechanismen werden im nachfolgenden Kapitel genauer betrachtet.

Ein strukturierter Gesprächsleitfaden kann Führungskräfte in der praktischen Umsetzung unterstützen:

1. Beobachtung benennen – „Mir ist aufgefallen, dass...“
2. Wirkung schildern – „Das hat folgende Auswirkung auf...“
3. Reflexion anstoßen – „Wie nimmst du das selbst wahr?“
4. Zielbild entwickeln – „Wie sollte es idealerweise aussehen?“
5. Lösungsoptionen erarbeiten – „Welche Wege siehst du?“
6. Commitment sichern – „Was wirst du konkret bis wann umsetzen?“
7. Follow-up vereinbaren – „Wollen wir in zwei Wochen kurz reflektieren, wie es läuft?“

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Coaching-Leadership weniger eine Technik als vielmehr eine Haltung ist – geprägt von Vertrauen, Potenzialorientierung und systemischem Denken. Führungskräfte, die diese Haltung einnehmen, fördern Eigenverantwortung, Lernbereitschaft und Zusammenarbeit im Team. Im folgenden Kapitel wird erläutert, über welche psychologischen Mechanismen Coaching-Leadership Motivation auf individueller und organisationaler Ebene beeinflusst und welche zentralen Faktoren diesen Wirkungszusammenhang erklären.

#### **4. Wirkmechanismen von Coaching-Leadership auf die Motivation**

Während im vorherigen Kapitel die praktischen Modelle und Methoden des Coaching-Leadership vorgestellt wurden, beleuchtet dieses Kapitel die psychologischen Wirkmechanismen, über die dieser Führungsstil Motivation fördert. Grundlage der Betrachtung bilden zentrale Motivationstheorien sowie aktuelle Forschung zu psychologischer Sicherheit und Selbstwirksamkeit.



Ein zentraler Mechanismus ist die Förderung von Autonomie, Kompetenz und sozialer Verbundenheit, wie sie in der Selbstbestimmungstheorie beschrieben werden. Coaching-Leadership wirkt dabei als Rahmen, indem Mitarbeitende eigene Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen und sich in ihrer Arbeit kompetent erleben können. Führungskräfte schaffen durch offene Fragen, aktives Zuhören und lösungsorientiertes Feedback ein Umfeld, das diese Grundbedürfnisse gezielt stärkt. Werden sie erfüllt, entsteht intrinsische Motivation – Mitarbeitende handeln aus eigenem Antrieb, weil sie Sinn, Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten erleben.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die psychologische Sicherheit, die Edmondson als Vertrauen beschreibt, sich ohne Angst vor negativen Konsequenzen äußern zu können.<sup>15</sup> Coachende Führung begünstigt dieses Vertrauen, weil sie auf Wertschätzung, Transparenz und gemeinsames Lernen setzt. Teams mit hoher psychologischer Sicherheit sind nachweislich innovativer, kooperationsbereiter und stärker intrinsisch motiviert.

Ein weiterer zentraler Faktor ist die Selbstwirksamkeit, die eng mit einer konstruktiven Feedbackkultur verknüpft ist. Bandura betont, dass das Vertrauen in die eigene Fähigkeit, Herausforderungen zu bewältigen, entscheidend für Motivation und Ausdauer ist. Durch regelmäßiges, konstruktives Feedback und lösungsorientierte Fragen fördern Führungskräfte diese Wahrnehmung gezielt.<sup>16</sup> Mitarbeitende erleben, dass sie durch ihr eigenes Handeln Wirkung erzielen können – ein Kernelement nachhaltiger Motivation.

Diese Mechanismen spiegeln sich auch in praktischen Coaching-Elementen wider: Zielklarheit, Reflexion, Stärkenfokussierung und Feedback. Modelle wie GROW oder skalierende und hypothetische Fragen unterstützen diese Prozesse, indem sie Denken strukturieren, Perspektivwechsel ermöglichen und Entwicklung sichtbar machen.<sup>17</sup> Sie sind jedoch nicht Selbstzweck, sondern Werkzeuge, um die beschriebenen psychologischen Grundbedürfnisse zu aktivieren.

---

<sup>15</sup> Vgl. Edmonson, 2018, S.15

<sup>16</sup> Vgl. Bandura, 1997, S.2-5

<sup>17</sup> Vgl. de Shazer & Berg, 1997, S.23-29

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Coaching-Leadership Motivation stärkt, indem es die drei Grundbedürfnisse der Selbstbestimmungstheorie erfüllt, psychologische Sicherheit herstellt und Selbstwirksamkeit fördert. Damit schafft dieser Führungsstil die Bedingungen, unter denen Mitarbeitende engagiert, kreativ und leistungsbereit handeln – und bildet somit die theoretische Grundlage für die in Kapitel 5 dargestellten empirischen Befunde.

## **5. Empirische Forschungsergebnisse**

Die Wirkung von Coaching-Leadership auf Mitarbeitermotivation und -leistung ist inzwischen in zahlreichen empirischen Studien untersucht worden. Forschungsergebnisse zeigen konsistent, dass Coaching einen signifikanten Einfluss auf individuelle Motivation, Selbstwirksamkeit und Arbeitszufriedenheit hat, wobei die Effekte sowohl kurzfristig als auch langfristig beobachtbar sind.

Grant untersuchte die Wirksamkeit von Executive Coaching in verschiedenen Organisationen und fand heraus, dass gecoachte Mitarbeitende signifikant höhere Zielerreichungsraten aufwiesen und stärker intrinsisch motiviert waren.<sup>18</sup> Besonders deutlich wurde, dass der Erfolg des Coachings stark von der Kompetenz der Führungskraft und der systematischen Anwendung von Coaching-Methoden abhängt. Dies zeigt, dass Motivation nicht nur durch das Angebot von Coaching allein, sondern auch durch die Qualität und Haltung der Führungskraft beeinflusst wird.

Edmondson betont in ihrer Forschung zur psychologischen Sicherheit, dass Coaching einen indirekten Effekt auf Motivation ausübt, indem es ein sicheres Umfeld für Lernen, Innovation und Fehlerkultur schafft.<sup>19</sup> Teams, die regelmäßig von Führungskräften gecoacht werden, entwickeln eine höhere Offenheit für neue Ideen, eine stärkere Partizipation und ein höheres Engagement. Diese Studien legen nahe, dass Coaching über die reine Zielerreichung hinaus die Team- und Organisationskultur positiv beeinflusst, was wiederum die Motivation der Mitarbeitenden steigert.

---

<sup>18</sup> Vgl. Grant, 2015, S. 270ff

<sup>19</sup> Vgl. Edmondson, 2018, S. 112ff

Darüber hinaus zeigen groß angelegte Befragungen, wie die ICF Global Coaching Study, dass über 70 % der Befragten angaben, dass Coaching ihre Selbstwahrnehmung, Zielklarheit und berufliche Entwicklung verbessert hat.<sup>20</sup> Ähnliche Ergebnisse liefert der Gallup State of the Global Workplace Report, Mitarbeitende, deren Führungskräfte coachingorientiert arbeiten, berichten über deutlich höhere Engagementwerte, geringere Fluktuationsabsichten und eine höhere Arbeitszufriedenheit.<sup>21</sup>

Weitere Studien befassen sich mit den konditionalen Faktoren für erfolgreiche Motivation durch Coaching. Liu und Batt fanden heraus, dass die Wirkung stark von organisationalen Rahmenbedingungen abhängt, beispielsweise der Unternehmensstruktur, Teamgröße und Unternehmenskultur.<sup>22</sup> Park und Lee ergänzen, dass auch kulturelle Unterschiede innerhalb multinationaler Unternehmen die Effektivität von Coaching beeinflussen können.<sup>23</sup> Dies verdeutlicht, dass Coaching nicht als universelles Mittel verstanden werden kann, sondern kontextabhängig implementiert werden muss.

Kritisch anzumerken ist, dass viele empirische Studien auf Selbstberichten der Mitarbeitenden basieren, was die Objektivität einschränkt. Dennoch zeigen Metaanalysen, dass positive Effekte auf Motivation, Leistung und Wohlbefinden konsistent belegt sind.<sup>24</sup> Auch die Wirkung auf Teamperformance und Innovationsfähigkeit wird zunehmend empirisch unterstützt, insbesondere wenn Coaching als integraler Bestandteil von Führungskräfteentwicklung und organisationaler Lernkultur etabliert wird.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass empirische Studien die theoretischen Annahmen zur Wirkung von Coaching bestätigen: Coaching steigert Motivation, Engagement und Leistung, insbesondere wenn es systematisch, kompetent und kontextsensitiv eingesetzt wird. Dies unterstreicht die Relevanz von Coaching als strategischem Führungsinstrument in modernen Unternehmen.

---

<sup>20</sup> Vgl. International Coaching Federation, 2023, S.12

<sup>21</sup> Vgl. Gallup, 2023, S.9 ff

<sup>22</sup> Vgl. Liu & Blatt, 2010, S. 422ff

<sup>23</sup> Vgl. Park & Lee, 2020, S. 78ff

<sup>24</sup> Vgl. Stober & Grant, 2006, S. 345ff

## **6. Grenzen und Herausforderungen**

Trotz der vielfach belegten positiven Effekte von Coaching-Leadership auf Motivation und Leistungsfähigkeit bestehen wesentliche Herausforderungen. Der Erfolg von Coaching hängt stark von individuellen Kompetenzen und organisationalen Rahmenbedingungen ab. Nicht jede Führungskraft verfügt über das notwendige kommunikative Repertoire oder die Haltung, die Coaching erfordert. Fehlendes Training oder eine stark kontrollorientierte Prägung können dazu führen, dass sogenannte „Coaching-Gespräche“ de facto Feedback- oder Bewertungsgespräche bleiben.

Auch der Zeitfaktor stellt eine praktische Grenze dar: In dynamischen Umfeldern bleibt Führungskräften oft wenig Raum, intensive Coachinggespräche zu führen. Operative Prioritäten verdrängen Entwicklungsarbeit, wodurch Coaching-Prozesse an Nachhaltigkeit verlieren.<sup>25</sup> Zudem erfordert Coaching eine unterstützende Organisationskultur – Vertrauen, Lernorientierung und psychologische Sicherheit sind notwendige Voraussetzungen, um Verhaltensänderung zu ermöglichen. Zudem besteht die Gefahr, dass Coaching-Methoden instrumentalisiert werden, um Leistungssteigerung zu erzwingen, statt echte Entwicklung zu fördern. Eine ethisch reflektierte Coaching-Haltung ist daher zentral, um Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu sichern.

Ein weiteres Problem liegt in der Messbarkeit von Ergebnissen. Motivation ist ein psychologisches Konstrukt und lässt sich nur indirekt erfassen. Viele Studien basieren auf Selbstauskünften, die subjektiv gefärbt sein können.<sup>26</sup> Darüber hinaus ist unklar, ob Coaching Motivation fördert – oder ob motivierte Mitarbeitende Coaching besonders positiv bewerten.

Kulturelle Unterschiede stellen ebenfalls eine Herausforderung dar. In stark hierarchischen Organisationen kann Coaching-Verhalten als Autoritätsverlust interpretiert werden, während in partizipativen Kulturen Offenheit und Selbstreflexion leichter angenommen werden.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Hagen & Peterson, 2015, S. 42-54

<sup>26</sup> Vgl. Stober & Grant, 2006, S. 342

<sup>27</sup> Vgl. Park & Lee, 2020, S. 75ff

Trotz dieser Grenzen bleibt Führungskräfte-Coaching ein wirksames Entwicklungsinstrument – vorausgesetzt, es wird professionell, reflektiert und kontextsensitiv angewendet. Entscheidend ist, Coaching als langfristigen kulturellen Prozess zu verstehen, der kontinuierliche Kompetenzentwicklung, strukturelle Unterstützung und ein hohes Maß an Selbstreflexion erfordert. Nur unter diesen Bedingungen kann Coaching sein volles Potenzial als Hebel für Motivation und Organisationsentwicklung entfalten.

## **7. Praxisreflexion und Implikationen für Unternehmen**

Damit Führungskräfte-Coaching seine Wirkung auf Motivation und Engagement entfalten kann, müssen strukturelle und kulturelle Voraussetzungen geschaffen werden.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die Verankerung von Coaching-Kompetenzen in der Führungskräfteentwicklung. Unternehmen sollten ihre Führungskräfte systematisch in Coaching-Skills schulen – etwa in Gesprächsführung, Feedbacktechniken und Fragestellungen, die Selbstreflexion fördern. Hierbei kann die Zusammenarbeit mit professionellen Coaches oder Trainern unterstützen. Eine anschließende Supervision oder Peer-Coaching-Struktur hilft, das Gelernte zu reflektieren und nachhaltig in den Führungsalltag zu integrieren.<sup>28</sup>

Darüber hinaus sollte Coaching als Teil einer übergeordneten Lern- und Entwicklungskultur verstanden werden. Eine solche Kultur zeichnet sich durch Vertrauen, Offenheit und Fehlerfreundlichkeit aus und ermöglicht es Mitarbeitenden, Verantwortung für ihre Entwicklung zu übernehmen. HR-Abteilungen spielen hierbei eine Schlüsselrolle, indem sie Programme initiieren, Qualitätsstandards sichern und Führungskräfte im Transferprozess begleiten.

Auch aus HR-strategischer Sicht ist Coaching-Leadership ein Instrument zur Resilienz- und Kompetenzentwicklung. In Zeiten hoher Veränderungsdynamik unterstützt Coaching Mitarbeitende dabei, Belastungen besser zu bewältigen und ihre Ressourcen gezielt

---

<sup>28</sup> Vgl. Anderson, 2013, o.S.

einzusetzen. Zugleich stärkt es die Bindung an das Unternehmen, da Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten erlebbar werden.

Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass Unternehmen, die Coaching-Elemente konsequent in ihre Führungsstrukturen integrieren, nicht nur eine höhere Mitarbeitermotivation, sondern auch eine stärkere Innovationskraft entwickeln. Führungskräfte, die coachend agieren, fördern Eigenverantwortung und schaffen ein Klima, in dem Lernen, Vertrauen und Leistung Hand in Hand gehen.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Coaching-Leadership entfaltet dann seine Wirkung, wenn es als fester Bestandteil der Unternehmenskultur etabliert ist – unterstützt durch klare Strukturen, geschulte Führungskräfte und ein Umfeld, das Lernbereitschaft und Vertrauen fördert.

## **8. Fazit und Ausblick**

Coaching-Leadership stellt ein wirkungsvolles Instrument zur Förderung von Mitarbeitermotivation und Leistungsbereitschaft dar. Die theoretischen Modelle zeigen, dass Motivation insbesondere dann entsteht, wenn Mitarbeitende Autonomie erleben, sich kompetent fühlen und soziale Verbundenheit erfahren. Coaching greift genau an diesen Punkten an, indem es Mitarbeitende ermutigt, Verantwortung zu übernehmen, eigene Lösungen zu entwickeln und sich als selbstwirksam zu erleben.

Empirische Studien belegen, dass Coaching durch Führungskräfte die intrinsische Motivation, das Engagement und die Arbeitszufriedenheit signifikant steigern kann. Entscheidend ist dabei die Haltung der Führungskraft: Vertrauen, Wertschätzung und Potenzialorientierung bilden das Fundament wirksamen Coachings. Führungskräfte, die diese Prinzipien leben, schaffen ein Umfeld, in dem Mitarbeitende sich sicher fühlen, Neues ausprobieren und über sich hinauswachsen können.

In der praktischen Umsetzung besteht die Herausforderung darin, Coaching dauerhaft in den Führungsalltag und die Unternehmenskultur zu integrieren. Organisationen sollten Coaching nicht als isolierte Maßnahme, sondern als Bestandteil einer langfristigen

Entwicklungsstrategie verstehen. Eine etablierte Coaching-Kultur trägt dazu bei, psychologische Sicherheit, Lernbereitschaft und Resilienz im Unternehmen zu fördern.

Mit Blick auf die Zukunft stellt sich die Frage, wie Coaching-Ansätze mit den Anforderungen einer zunehmend digitalen und hybriden Arbeitswelt verbunden werden können. Virtuelle Coaching-Formate, digitale Feedbacktools und KI-gestützte Reflexionsinstrumente eröffnen neue Möglichkeiten. Gleichwohl bleibt der menschliche Kern des Coachings unverzichtbar: Empathie, Vertrauen und echtes Interesse am Gegenüber sind und bleiben der entscheidende Hebel für Motivation und Entwicklung.

## Literaturverzeichnis

- Anderson, Mary (2013): *Coaching, Mentoring and Supervision: The Critical Role of Learning Relationships*. London: Routledge.
- Bandura, Albert (1997): *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W. H. Freeman.
- Center for Creative Leadership (2019): *The SBI Feedback Model: Situation – Behavior – Impact*. Greensboro, NC: CCL Press.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (1993): *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*. In: Zeitschrift für Pädagogik, 39(2), S. 223–238.
- de Shazer, Steve & Berg, Insoo Kim (1997): *Der Schlüssel zur Lösung: Ein Handbuch zur lösungsorientierten Kurztherapie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Drucker, Peter F. (1999): *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
- Edmondson, Amy C. (2018): *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Gallup (2023): *State of the Global Workplace 2023 Report*. Washington, D.C.: Gallup.
- Goldsmith, Marshall (2002): *Try Feedforward Instead of Feedback*. In: *Leader to Leader*, 25(1), S. 11–15.
- Grant, Anthony M. (2014): *The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change*. In: *Journal of Change Management*, 14(2), S. 258–280.
- Grant, Anthony M. (2017): *The Third Generation of Workplace Coaching: Creating a Culture of Quality Conversations*. In: *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(1), S. 37–53.
- Hagen, Maren & Peterson, David B. (2015): *Measuring Coaching Impact: A Framework for Assessing Engagement, Performance, and Effectiveness*. In: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(1), S. 42–54.
- Herzberg, Frederick (2009): *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Boston: Harvard Business Review Press.
- International Coaching Federation (2023): *2023 ICF Global Coaching Study: Executive Summary*. Lexington, KY: ICF.



Liu, Xue & Batt, Rosemary (2010): *How Supervisors Influence Performance: A Multilevel Study of Coaching and Group Management in Technology-Mediated Services*. In: *Personnel Psychology*, 63(2), S. 265–298.

Park, Sunyoung & Lee, Moon Ho (2020): *The Influence of Cultural Values on Coaching Effectiveness in Multinational Organizations*. In: *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 18(2), S. 68–83.

Rock, David (2008): SCARF: *A Brain-Based Model for Collaborating With and Influencing Others*. In: *NeuroLeadership Journal*, Issue 1, S. 44–52.

Stober, Daniel R. & Grant, Anthony M. (2006): *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Whitmore, John (2009): *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose – The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. 4th ed., London: Nicholas Brealey Publishing.