

Die Führungskraft als Coach: Eine Analyse des Rollenkonflikts

Abschlussarbeit: Systemische Coachingausbildung

Themenbereich: Führung

Abgabe: 08.02.2026

Autor:

Anonym

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1 Vorgehensweise.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	1
2. Begriffsklärung: systemisches Coaching und Führung.....	2
2.1 Systemisches Coaching.....	2
2.2 Führung	2
3. Abgrenzung systemisches Coaching und Führung.....	3
4. Vorteile des Coachings als Führungskraft.....	3
5. Grenzen/Konflikte des Coachings in der Führungsposition	4
6. Coaching-Formate für Führungskräfte	5
6.1 Einzelcoaching.....	5
6.2 Teamcoaching.....	5
7. Methoden des systemischen Coachings innerhalb der Führungsaufgabe.....	6
7.1 Fragetechniken für Führungskräfte	6
7.2 Grow-Modell	9
8. Fazit	11
Literaturverzeichnis	12
Abbildungsverzeichnis.....	13

1. Einleitung

Die Frage, ob Führungskräfte auch als Coach agieren können, stellt sich seitdem der Berufsstand des Coaches die Business-Welt erreicht hat. Oftmals wird behauptet, dass Führungskräfte keineswegs ihre Mitarbeitenden coachen können. Das K.O.-Argument ist stets der Rollenkonflikt, indem sich eine Führungskraft befindet. Wenn die Führungskraft innerhalb ihrer Rolle die Interessen des Unternehmens vertritt, so stellt sich die Frage, wie sie ebenfalls die Interessen des Mitarbeitenden berücksichtigen kann, sofern diese Interessen im Konflikt miteinander stehen.

Diese Denkweise wird dem Coaching-Ansatz innerhalb der Führung jedoch nicht gerecht. Coaching fördert die Offenheit der Mitarbeitenden, zeigt neue Perspektiven auf und fördert die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden. Es steht die Entwicklung und die Kompetenzentfaltung des Mitarbeitenden im Vordergrund. Dabei zeigt die coachende Führungskraft keine konkreten Wege auf, sie arbeitet viel mehr mit den Mitarbeitenden an deren Stärken und Fähigkeiten.¹

1.1 Vorgehensweise

Innerhalb der vorliegenden Arbeit werden zunächst die Begriffe des Coachings und der Führung definiert. Im Anschluss werden die beiden Begriffe des Coachings und der Führung voneinander abgegrenzt. Anschließend werden die Vorteile des Coachings innerhalb der Führungsausgabe dargestellt. Des Weiteren werden ebenso die Grenzen bzw. das Konfliktpotential bei der Integration des Coachings in die Führung erörtert. Zudem werden die Formate erörtert, in denen eine Coaching durch die Führungskraft stattfinden kann. Es wird darauf hin beleuchtet, in wie weit die Methodik des Coachings in die Führungsaufgabe implementiert werden kann. Abschließend wird ein Fazit gezogen, in wie weit das Coaching in die Führung integriert werden kann.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es zu erörtern, ob Führungskräfte die Methodik des systemischen Coachings anwenden können und sollten. Hierbei ist es wichtig die Abgrenzung des systemischen Coachings und der Führung zu erarbeiten. Um herauszufinden, ob Führungskräfte die Methodiken des systemischen Coachings anzuwenden, muss ebenfalls erörtert werden, wo

¹ Vgl. *Rittershaus, Axel*: Die Führungskraft als Coach – ist coachende Führung möglich?, online: <https://www.targetter.de/fuehrungskraft-als-coach/>

die Herausforderungen und der Nutzen in der Implementierung der Methodiken aus dem systemischen Coaching liegen.

2. Begriffsklärung: systemisches Coaching und Führung

2.1 Systemisches Coaching

Coaching ist eine zeitlich begrenzte, methodenbegleitete, individuelle Beratung, die den Beratenden oder die Beratende dabei unterstützt Ziele zu erreichen. Diese Ziele können sowohl aus dem privaten, als aus dem beruflichen Kontext stammen. Der Coach begleitet den Coachee während des Prozesses des Coachings und trägt dabei die Verantwortung des Prozessgeschehens. Der Coachee, oder auch Klient genannt, fokussiert sich während des Prozesses auf die Inhalte, welche er oder sie in das Coaching einbringt.²

Da sich die vorliegende Arbeit mit dem systemischen Ansatz befasst, muss die obige Definition um die Definition des systemischen Coachings ergänzt werden. Innerhalb des systemischen Coachings wird das Anliegen des Coachee immer in Bezug auf das eigene System, das Umfeld, betrachtet. „Systemisches Denken“ oder der „systemische“ Ansatz betrachten demnach im Coaching den Blick auf das Ganze. Der Coach stellt dem Coachee hierzu systemische Fragen die zum Nachdenken anregen und neue Perspektiven auf ein Anliegen eröffnen sollen. In der Praxis findet das Coaching als strukturierter Dialog auf Augenhöhe statt. Der Coach setzt hierbei Methoden und Techniken ein, die ihm die Fähigkeit zum systemischen Denken verleiht. Ziel ist es, neue Perspektiven und Handlungspotentiale beim Coachee zu eröffnen.³

2.2 Führung

In der Literatur finden sich vielseitige Definitionen von Führung. Der Begriff „Führung“ wird nicht nur in Bezug auf den Menschen verwendet. Meistens ist eine Form der Beeinflussung und Lenkung gemeint.⁴ Innerhalb dieser Ausarbeitung wird die Führung explizit im Zuge der Personalführung bzw. Mitarbeiterführung betrachtet.

² Vgl. *Lieser, Caroline (Hrsg.)*, 2014, Seite 15-16

³ Vgl. *Czechowski, Patryk*: Systemisches Coaching – Definition und Modelle, online: <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/systemisches-coaching-definition-und-modelle.html>

⁴ Vgl. o. V.: Führung: Definition und Perspektiven, online: <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrung-definition-und-perspektiven/>

„Personalführung ist ein Prozess der Beeinflussung von Mitarbeitern, damit diese wiederum durch ihr Verhalten beitragen, die Unternehmensziele zu erreichen.“⁵ Dabei sind die Leistungskraft und der Leistungswille der Mitarbeitenden maßgeblich von der Güte der Führung der Mitarbeitenden abhängig. Die Personalführung hat dabei einen erheblichen Einfluss auf die Motivation, das Engagement und die koordinierte Zusammenarbeit der Mitarbeitenden. Der Erfolg der Führungskraft und ihrer Führungsaufgabe drückt sich darin aus, wie es ihr gelingt, das Verhalten der Mitarbeitenden in Bezug auf das Erreichen der Unternehmens- bzw. Abteilungsziele auszurichten. Der Unternehmenserfolg wird wiederum an der Erreichung der Unternehmensziele gemessen.⁶

3. Abgrenzung systemisches Coaching und Führung

Führung setzt Gestaltungswille und Gestaltungsraum voraus und trägt die Verantwortung für Entscheidungen. Eine Führungskraft muss auch unter Unsicherheit und Handlungsdruck in der Lage sein, Entscheidungen treffen und diese ebenfalls verantworten können. Hierbei stehen in erster Linie die Interessen des Unternehmens im Vordergrund. Diese Interessen stimmen nicht immer mit den Interessen des Mitarbeitenden überein.

Ein Coach hingegen öffnet einen Reflexionsraum und unterstützt darin, Entscheidungen vorzubereiten. Dies geschieht in einem handlungsdruckfreien Raum. Der Coach schaut dabei auf die Interessen und die Unterstützungsbedürfnisse des Coachees. Hierbei unterscheidet sich der Coach stark von der Führungskraft. Der Coach ist weder der Organisation des Coachees zugehörig noch ins unmittelbare Konfliktgeschehen involviert.⁷

4. Vorteile des Coachings als Führungskraft

Folgenden sechs Gründe sprechen dafür, Coachingmethoden innerhalb der Führung zu nutzen:

1. **Perspektivenwechsel:** Im Gespräch wird neues Denken und neue Sichtweisen initiiert. Damit soll die Aufmerksamkeit des Mitarbeitenden auf neue Perspektiven gelenkt werden und neue Optionen im Denkprozess beleuchtet werden.

⁵ Lieber, Bernd, 2017, Seite 20

⁶ Vgl. Lieber, Bernd, 2017, Seite 20

⁷ Vgl. Nolten, Andreas: „Coachen Sie noch oder führen Sie schon?“ – Führungskraft als Coach, online: <https://www.p-und-o.de/coachen-sie-noch-oder-fuehren-sie-schon-fuehrungskraft-als-coach#>

2. **Lösungsorientierung:** Die Ausrichtung soll auf die Lösung gerichtet werden, nicht auf die vergangenen Ereignisse.
3. **Eigenständigkeit:** die Handlungsmöglichkeiten des Mitarbeitenden werden reflektiert. Dadurch, dass die Lösungen vom Mitarbeitenden generiert werden, wird die Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung des Mitarbeitenden gefördert.
4. **Zielerreichung:** Der Mitarbeitende wird unterstützt bei der Findung des Weges zum Ziel. Dies geschieht durch Stärkenorientierung und Ressourcenaktivierung.
5. **Herausforderungen:** Der Fokus wird auf Chancen und Möglichkeiten gelenkt, um auch in herausfordernden Situationen mögliche Handlungsoptionen zu erkennen.
6. **Lernprozesse:** Durch die Generierung von eigenen Lösungen und Handlungsschritten wird das persönliche Wachstum und die Entfaltung des Mitarbeitenden gefördert.⁸

5. Grenzen/Konflikte des Coachings in der Führungsposition

Häufig werden in der Literatur in Zusammenhang zwischen Coaching und Führung davon gesprochen, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden in keinem Fall coachen können. Hintergrund sei unter anderem, dass Mitarbeitende immer im Hinterkopf hätten, dass sie im Coaching mit ihrer Führungskraft sprechen. Zudem habe die Führungskraft weitestgehend die Interessen des Unternehmens im Fokus. Dies würde für den Coachee unmöglich machen, neutrale Entscheidungen zu treffen. Wichtig ist, dass eine Führungskraft selbst erkennt, ob ein Coachinggespräch in einen Interessenkonflikt kommt und entsprechend handelt. Beispielsweise ist die Trennung zwischen Coachinggespräch und Mitarbeitergespräch vorzunehmen, Innerhalb des Mitarbeitergesprächs bewertet die Führungskraft die Arbeitsleistung des Mitarbeitenden. Im Coachinggespräch findet keinerlei Bewertung durch die coachende Führungskraft statt.

Ein wichtiger Grundsatz des Coachings ist die Freiwilligkeit. Mitarbeitenden, die dem Coach nicht vertrauen und das Coaching daher ablehnen, können nicht gezwungen werden. Ein Coaching ist nur dann sinnvoll, wenn es auf einer Basis des gegenseitigen Vertrauens stattfindet.⁹

⁸ Vgl. *Dusch, Dr. Edith*: Coaching in der Führung – wie Sie Coaching als wertvolles Führungsinstrument nutzen können, online: <https://life-science.eu/coaching-in-der-fuehrung/>

⁹ Vgl. *Rittershaus, Axel*: Die Führungskraft als Coach – ist coachende Führung möglich?, online: <https://www.targetter.de/fuehrungskraft-als-coach/>

6. Coaching-Formate für Führungskräfte

Durch zunehmende Popularität des Coachings nehmen auch die spezialisierten Coaching-Formate zu. Die hier aufgeführten Coaching-Formate sind eine beschränkte Auswahl von Formaten, die nicht abschließend ist. Die aufgeführten Formen wurden gewählt, da sie als Basis für das Zusammenwirken von Führungskraft und Mitarbeiter, sowie als Basis der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams angesehen werden.

6.1 Einzelcoaching

Das Einzelcoaching ist eine Art interaktive und personenzentrierte Coachingmethode. Im Vordergrund stehen die beruflichen oder persönlichen Ziele des Coachee. Zielformulierung, Selbstreflexion und Entwicklung von Säulen sind die Basisstruktur, durch die der Coachee begleitet wird. Im Einzelcoaching wird der Coachee ermutigt, sich auch intensiv mit der eigenen Person auseinanderzusetzen.

Eine Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gilt als Voraussetzung, als auch eine klare Kommunikation der Führungskraft gegenüber der Mitarbeitenden. Das Coaching kann als Instrument der Unterstützung des Mitarbeitenden bei der Identifizierung und Nutzung ihrer Stärken dienen. Ebenso kann es dazu dienen, den Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, Herausforderungen zu überwinden.

6.2 Teamcoaching

Innerhalb des Teamcoaching wird sich auf eine Gruppe konzentriert. Es soll das gemeinsame Denken fördern und die Teamdynamik stärken. Das Teamcoaching bietet sich an, wenn beispielsweise Teamentscheidungsprozesse unklar oder veraltet sind, Kommunikationsrichtlinien und Routinen fehlen oder es an Vertrauen zwischen Teammitgliedern fehlt.

Das Coaching fördert im Prozess die Überwindung von Kommunikationsbarrieren. Es werden gemeinsam Ziele definiert, die als Team erreicht werden sollen. Das Teamcoaching eignet sich für Führungskräfte, welche die Zusammenarbeit im Team verbessern möchte und gemeinsame Ziele beleuchten möchte. Innerhalb des Teamcoachings kann der Coach eher die passive Rolle des Moderierenden einnehmen. Das Coaching hilft dem Team, eine Leistungsfähigkeit zu entwickeln, um Probleme aus eigener Kraft effektiver zu bewältigen.

Dies erreichen Team-Coaches beispielsweise durch die gezielte Unterstützung bei der Schärfung des Bewusstseins für aktuelle Muster. Es wird herausgefordert, die persönlichen

Ressourcen voll auszuschöpfen. Das Teamcoaching ist dann zielführend und hilfreich, wenn die Mitglieder des Teams als Ganzes bereits sind, dem Coach und dem Prozess zu vertrauen.¹⁰

7. Methoden des systemischen Coachings innerhalb der Führungsaufgabe

Die Methoden, welche als Führungskraft aus dem systemischen Coaching angewendet werden könnten, beziehen sich auf die Gesprächsführung und die Gesprächssteuerung. Es geht hierbei darum, den Überblick zu behalten und durch das Gespräch zu führen. Es muss zum einem innerhalb der komplexen Themengebiete des Mitarbeitenden der Überblick gehalten werden und zum anderen muss die Führungskraft strukturierte Maßnahmen zur Verfügung stellen. Die Verantwortung des Prozesses liegt hierbei eindeutig bei der Führungskraft.

Als Basis der Gesprächsführung ist das aktive Zuhören und die konstruktive Fragestellung zwei Methoden, die grundsätzlich angewandt werden können. Zu der konstruktiven Fragestellung gehört dazu, dass offene Fragen gestellt werden. Diese öffnen und weiten die Antwortmöglichkeiten des Mitarbeitenden und regt das Denken an. Es geht dabei ebenfalls in der Fragestellung darum, die Perspektive auf Lösungen und nicht auf Probleme zu lenken. Durch das Anregen des Denkens des Mitarbeitenden geht es im Coaching als Führungskraft darum, den Lernprozess des Mitarbeitenden zu begleiten und die Eigenständigkeit des Mitarbeitenden zu aktivieren.¹¹

7.1 Fragetechniken für Führungskräfte

Durch systemische Fragetechniken können Führungskräfte den Fokus vom Problem auf Lösungen und Ressourcen lenken. Dadurch werden ebenfalls Perspektiven erweitert und die Eigenverantwortung im Team gefördert.

Lösungs- und ressourcenorientierte Fragen:

Diese Fragen lenken Coachees von bisherigen problemorientierten Denkmustern zu einer lösungsorientierten Denkweise. Durch diese Art des Fragens wird die Haltung des Coachee verändert und die Handlungsfähigkeit erweitert.

¹⁰ Vgl. o.V.: Diese Coaching Varianten gibt es, online: <https://coachingtrip.de/coaching-varianten/>

¹¹ Vgl. *Dusch, Dr. Edith*: Coaching in der Führung – wie Sie Coaching als wertvolles Führungsinstrument nutzen können, online: <https://life-science.eu/coaching-in-der-fuehrung/>

Beispiele für lösungsorientierte Fragen:

- Was wäre anders, wenn Sie das Ziel erreicht hätten?
- Woran würde ein Bekannter merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Beispiele für ressourcenorientierte Fragen:

- Wie haben Sie es in der Vergangenheit geschafft, mit dieser Situation umzugehen?
- Was gefällt Ihnen an sich selbst?

Zirkulare Fragen:

Bei den zirkulären Fragen geht es darum, sich auf einen Perspektivwechsel innerhalb des Systems einzulassen. Dabei werden fremde Perspektiven untersucht, indem der Coach dem Coachee durch seine triadische Frageweise Möglichkeiten eröffnet, sich in andere Positionen hineinzusetzen.

Beispiele:

- Was würde Ihnen Ihre beste Freundin raten?
- Was würde der Kollege dazu sagen?

Hypothetische Fragen:

Hypothetische Fragen sollen neue Blickwinkel öffnen. Dabei werden Zusammenhänge in ungewohnte Kontexte gesetzt und zunächst Unmögliches, denkbar gemacht.

Beispiele:

- Angenommen die Führungskraft wäre nicht mehr für die Menge an Mitarbeitende verantwortlich, wie würde Sie sich dann verhalten?
- Angenommen du würdest noch eine Kollegin/Kollegen im Team dazugewinnen, was würde sich verändern?

Skalierungsfragen:

Skalierungsfragen helfen dabei, eine subjektive Messbarkeit zu erzeugen. Zudem kann es dem Coachee eröffnen, wo er steht und die Aufmerksamkeit auf den bisherigen Fortschritt zu

lenken. Des Weiteren helfen Skalierungsfragen von schwarz/weiß- oder gut/schlecht-Denken wegzukommen.

Beispiele:

- Auf einer Skala von 0 bis 10 wie nah sind Sie am Ziel?
- Was müsste passieren, dass Sie näher an die 10 rücken?
- Wo möchten Sie am Ende des Coaching bei der Skala von 0 bis 10 stehen?

Verschlimmerungsfragen/ Paradoxe Fragen:

Paradoxe Fragen werden genutzt, um Muster des Coachee zu durchbrechen. Die Fragen zielen darauf ab, das vom Coachee erlebte und problemhafte Verhalten sichtbar zu machen. Dabei soll auch die Handlungsfähigkeit des Coachee bestärkt werden. Oftmals kann sich Druck lösen, wenn erlaubt wird, dass etwas schief gehen kann und etwas Schlechtes passieren darf. Danach kann entspannter auf das Ziel geschaut werden.¹²

Beispiele:

- Was könnte das Problem verschlimmern?
- Wer hat Vorteile durch das Problem?
- Wen würde es schaden, wenn das Problem gelöst wäre?

Metaphernfragen:

Metaphern sind wichtig für unsere Wirklichkeitskonstruktion. Sie werden dort angesetzt, wo genaue Beschreibungen nicht ausreichend sind, beispielsweise beim Ausdruck von Gefühlen und Empfindungen.¹³

Beispiele:

„Ich halte bei der Arbeit immer alle Bälle in der Luft.“

- Wie schnell werfen Sie die Bälle in die Luft?
- Kommen Bälle dazu oder springen Bälle aus der Luft?

¹² Vgl. *Reuter, Karin*: Fragen für Coaching, Beratung, Führung, Teamwork und klärende Kommunikationssituationen, online: <https://www.freikonzept.de/systemische-fragetechniken/>

¹³ Vgl. *Muminovic, Semir*: Metaphern im Coaching, online: <https://ideen-kollektiv.de/blogs/ideen-kollektiv-blog/metaphern-im-coaching>

7.2 Grow-Modell

Das GROW-Coaching-Konzept wurde in den 1980er Jahren von Sir John Whitmore und seinen Kollegen entwickelt. Im Kontext effektiver Methoden zur Unternehmensführung wurde „GROW“ entwickelt, um stärkere Führungskräfte hervorzubringen.¹⁴

Mit dem GROW-Modell lassen große oder schwer erreichbare Ziele in kleine und erreichbare Ziele aufteilen. Dabei geht man innerhalb des Modells strategisch vor und erarbeitet sich das Ziel Schritt für Schritt.

„GROW“ ist ein Akronym für folgende Komponenten:

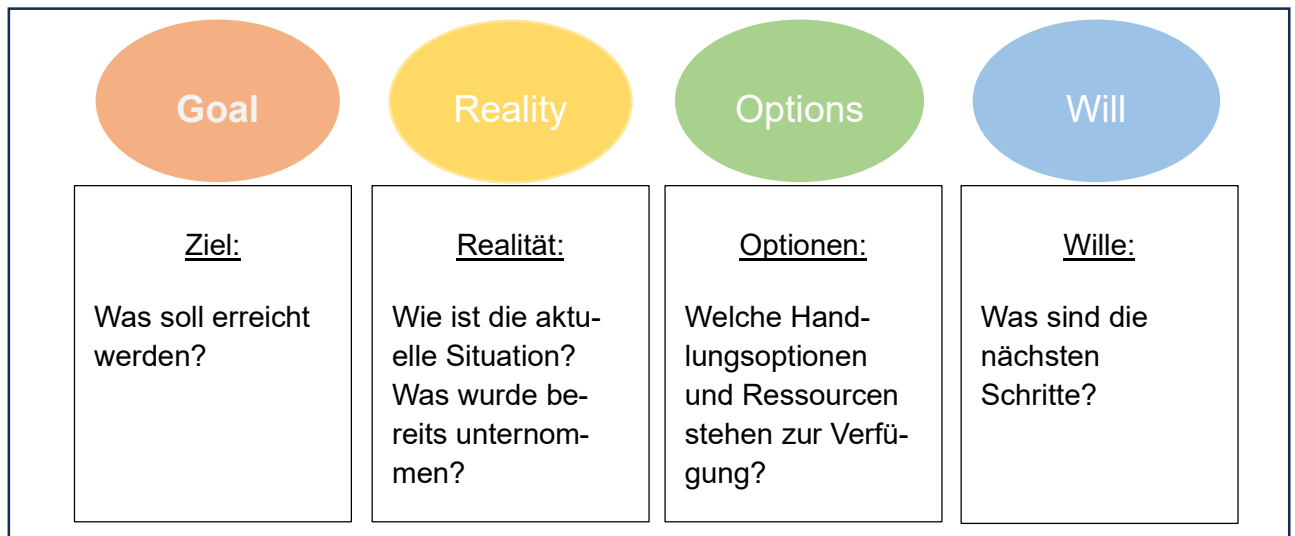


Abbildung 1: Das GROW-Modell (eigene Darstellung)

Im ersten Schritt (Goal) wird das Ziel formuliert. Bei der Formulierung des Ziels kann die „SMART“-Methode hilfreich sein. Ein Ziel gilt als „SMART“ wenn es nach folgenden Kriterien gestaltet wird:

- **Spezifisch:** Ist das Ziel so genau wie möglich?
- **Messbar:** Ist das Ziel qualitativ oder quantitativ messbar?
- **Attraktiv:** Ist das Ziel motivierend?
- **Realistisch:** Ist das Ziel mit den gegebenen Mittel und der Zeit realisierbar?
- **Terminiert:** Gibt es eine zeitliche Festlegung für das Ziel?

¹⁴ Vgl. *Miller, Kelly*: What Is the GROW Coaching Model? (Incl. Examples) online: <https://positivepsychology.com/grow-coaching-model/>, (Abgerufen am 08.02.2026)

Die SMART-Methode unterstützt bei der Konkretisierung, Erarbeitung und Einschätzung des Ziels.

Im zweiten Schritt (Reality) wird untersucht, ob das Ziel auch erreichbar ist. Dafür schaut man sich die Ausgangslage an. Man betrachtet die aktuelle Situation und beleuchtet die Maßnahmen, die man bereits zur Erreichung des Ziels unternommen hat. Zudem wird geprüft, welche internen und externen Faktoren auf das Ziel einwirken. Es stellt sich zudem die Frage, ob man auf diese Faktoren einen Einfluss ausüben kann. Des Weiteren wird geprüft, ob der Erreichung des Ziels Hindernisse entgegenstehen.

Im dritten Schritt (Options) geht es um die Möglichkeiten, das zuvor gesetzte Ziel zu erreichen. In diesem Schritt können auf kreative Weise verschiedene Strategien und Lösungswege erarbeitet werden. Bei der Generierung der Ideen stellt sich unter anderem die Frage, welche Ressourcen zur Verfügung stehen und welche noch benötigt werden. Zudem kann das Umfeld beleuchtet werden, indem man nach Hilfe suchen könnte. Zudem werden Ideen generiert, wie man sich eventuell fehlendes Wissen aneignen könnte. Wichtig ist in diesem Schritt, dass es sich um eine Phase des Brainstormings handelt. Die Ideen sollten zunächst nicht bewertet werden, um den Prozess der Kreativität nicht einzuschränken. Wie realistisch die Lösungswege sind, werden im nächsten Schritt erarbeitet.

Im vierten Schritt (Will) geht es um die Verwirklichung der erarbeiteten Ideen. Dabei werden die Ideen realistisch eingeordnet und konkrete Handlungsschritte formuliert. Es entsteht ein Plan, wie das Ziel umgesetzt werden soll. Das „W“ in „Will“ kann dabei als Anker helfen, die folgenden Fragen innerhalb dieses Schrittes zu berücksichtigen:

- **Wer** macht
- **was**,
- **wie**,
- **wo**,
- bis **wann** und
- mit **wem**?

Die vierte Phase des GROW-Modells ist entscheidend, um den Übergang der Theorie in die Umsetzung vorzunehmen. Diese Phase zielt darauf ab, aktiv auf das Ziel hinzuarbeiten.¹⁵

¹⁵ Vgl. Schmidt, Dr. Jörg: Erreiche deine Ziele mit dem GROW-Modell, online: <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/persoенliche-kompetenz/grow-modell/>

8. Fazit

Der Rollenkonflikt der Führungskraft und des Coaches ergibt sich oftmals durch unterschiedliche Interessen des Unternehmens und des Mitarbeiters. Wobei Coaches den Prozess verantworten und die Unterstützungsbedürfnisse des Coachee im Vordergrund stehen, haben Führungskräfte meist Vorgaben und Ziele, die sie erreichen müssen, welche sie oft auch auf ihre Mitarbeitende herunterbrechen.

Dennoch können im Führungsalltag Methoden genutzt werden, die eine offene und zielorientierte Kommunikation fördern. Eine wertschätzende und offene Kommunikation, sowie konstruktives Feedback sind zentrale Bestandteile dieses Prozesses. Es entsteht ein Raum, in dem Mitarbeitende ihr Verhalten reflektieren und neue Strategien ausprobieren können. Dabei helfen Führungskräfte ihren Mitarbeitenden, eigene Lösungen zu entwickeln, statt fertige Lösungen präsentiert zu bekommen. Dadurch wird unter anderem das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden gestärkt. Es geht eher um das Hinterfragen der bisherigen Vorgehensweise und das Entwickeln neuer Handlungsoptionen.¹⁶

Eine wichtige Voraussetzung ist, dass die Führungskraft generell die Fähigkeiten mitbringen, die ein Coach haben muss. Das sind vor allem Empathie, Reflexionsvermögen, die Fähigkeit die Übersicht zu bewahren und eine neutrale Position. Dazu gehört jedoch auch die Fähigkeit, Coaching Methoden anwenden zu können. Dabei können Kenntnisse der Führungskraft über die Organisation, Prioritäten und interne Politik sogar hilfreich sein, um den Mitarbeitenden bei der Lösungsfindung zu unterstützen.¹⁷

¹⁶ Vgl. o.V.: Was ist Mitarbeiter-Coaching?, online: <https://edyoucated.org/glossar/mitarbeiter-coaching>

¹⁷ Vgl. *Rittershaus, Axel*: Die Führungskraft als Coach – ist coachende Führung möglich?, online: <https://www.targetter.de/fuehrungskraft-als-coach/>

Literaturverzeichnis

Internetquellen:

- Czechowski, Patryk*: Systemisches Coaching – Definition und Modelle, online: <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/systemisches-coaching-definition-und-modelle.html>, (Abgerufen am 08.02.2026)
- Dusch, Dr. Edith*: Coaching in der Führung – wie Sie Coaching als wertvolles Führungsinstrument nutzen können, online: <https://life-science.eu/coaching-in-der-fuehrung/>, (Abgerufen am 08.02.2026)
- Miller, Kelly*: What Is the GROW Coaching Model? (Incl. Examples), online: <https://positivepsychology.com/grow-coaching-model/>, (Abgerufen am 08.02.2026)
- Muminovic, Semir*: Metaphern im Coaching, online: <https://ideen-kollektiv.de/blogs/ideen-kollektiv-blog/metaphern-im-coaching> (Abgerufen am 08.02.2026)
- Nolten, Andreas*: „Coachen Sie noch oder führen Sie schon?“ – Führungskraft als Coach, online: <https://www.p-und-o.de/coachen-sie-noch-oder-fuehren-sie-schon-fuehrungskraft-als-coach#>, (Abgerufen am 07.02.2026)
- o.V.: Die Führungskraft als Coach: Ist das sinnvoll? online: <https://www.tivian.com/de/fuehrungskraft-als-coach/>, (Abgerufen am 08.02.2026)
- o.V.: Führung: Definition und Perspektiven, online: <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrung-definition-und-perspektiven/>, (Abgerufen am 07.02.2026)
- o.V.: Diese Coaching Varianten gibt es, online: <https://coachingtrip.de/coaching-varianten/>, (Abgerufen am 07.02.2026)
- o.V.: Was ist Mitarbeiter-Coaching?, online: <https://edyoucated.org/glossar/mitarbeiter-coaching>, (Abgerufen am 07.02.2026)
- Rittershaus, Axel*: Die Führungskraft als Coach – ist coachende Führung möglich?, online: <https://www.targetter.de/fuehrungskraft-als-coach/>, (Abgerufen am 08.02.2026)
- Reuter, Karin*: Fragen für Coaching, Beratung, Führung, Teamwork und klärende Kommunikationssituationen, online: <https://www.freikonzept.de/systemische-fragetechniken/>, (Abgerufen am 08.02.2026)
- Schmidt, Dr. Jörg*: Erreiche deine Ziele mit dem GROW-Modell, online: <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/persoенliche-kompetenz/grow-modell/>, (Abgerufen am 07.02.2026)

Bücher:

Lieber, Bernd: Personalführung: ... leicht verständlich!, 3. überarbeitete Auflage, Konstanz: UKV Verlagsgesellschaft, 2017

Lieser, Caroline (Hrsg.): Praxisfelder der systemischen Beratung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das GROW-Modell, eigene Darstellung