Die Führungskraft als Coach im Kontext

globaler Transformationsprogramme in Unternehmen

Oliver Seiger

InKonstellation GmbH

Ausbildungsakademie für Systemisches Coaching und internationale Firmentrainings

19. Oktober 2025

Inhalt

Einleitung 2

Grundlagen des Systemischen Coachings 4

Definition und Abgrenzung 4

Grundprinzipien des systemischen Coachings 4

Haltung des systemischen Coachings 5

Abgrenzung zu anderen Coaching-Ansätzen 5

Die Rolle der Führungskraft im Kontext von Coaching 6

Führungskraft als Coach: Chancen und Potenziale 6

Unterschiede zwischen externem Coach und Führungskraft im Coaching-Modus 7

Spannungsfelder in der Doppelfunktion 7

Erfolgsfaktoren für Führungskräfte im Coaching-Modus 8

Globale Transformationsprogramme in Unternehmen 9

Charakteristika von Transformationsprogrammen 9

Bedeutung von Coaching in Transformationsprozessen 9

Chancen und Herausforderungen dieses Ansatzes 10

Die Führungskraft als Coach in globalen Transformationen 11

Coaching-Ansätze zur Unterstützung von Transformation 12

Chancen der coachenden Führungskraft in Transformationen 12

Grenzen und Risiken 13

Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung 13

Diskussion und Reflexion 14

Ambivalenzen der Rolle und Transformationszustände 14

Chancen für Unternehmen 15

Persönliche Reflexion 16

Fazit und Ausblick 16

Literatur 19

Einleitung

Unternehmen befinden sich heute in einem permanenten Zustand der Veränderung. Globale Märkte, technologische Innovationen, Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen und geopolitische Dynamiken führen dazu, dass Transformationsprozesse nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel darstellen (Kotter, 2012; Smith et al., 2014). Insbesondere privatwirtschaftliche Unternehmen stehen hierbei unter hohem Druck, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch kontinuierliche Anpassung und Neuausrichtung sicherzustellen. Transformationsprogramme, die oft weltweit umgesetzt werden, haben hierbei das Ziel, nicht nur Strukturen und Prozesse, sondern auch die Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern (Schein, 2017).

In diesem Kontext kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle zu. Insbesondere in Privatunternehmen mit mittelständischen Strukturen stehen weniger finanzielle Mittel für die externe professionelle Unterstützung zu Verfügung, sodass das Management nicht nur die Verantwortung für die operative Steuerung von Veränderungsinitiativen trägt, sondern zugleich für die emotionale Begleitung der Mitarbeitenden in Phasen der Unsicherheit. Traditionelle Führungsansätze, die auf Kontrolle, Anweisung und hierarchischer Durchsetzung basieren, stoßen hierbei zunehmend an ihre Grenzen (Goleman et al., 2013). Gefragt sind neue Formen von Führung, die mehr auf Dialog, emotionale Beteiligung und Entwicklung setzen.

Ein Ansatz, der in den letzten Jahren verstärkt an Bedeutung gewonnen hat, ist die Rolle der Führungskraft als Coach. Führungskräfte, die Coaching-Kompetenzen einsetzen, können Mitarbeitende befähigen, eigene Lösungen zu entwickeln, Verantwortung zu übernehmen und ihre Potenziale in komplexen Veränderungssituationen auszuschöpfen (Whitmore & Gaskell, 2024). Vor allem der systemische Coaching-Ansatz, der auf Selbstorganisation, Kontextsensibilität und ressourcenorientierter Entwicklung beruht, bietet hier eine fruchtbare Grundlage (Schreyögg, 2012; Loebbert, 2018).

Der Begriff „Coach“ wird inzwischen in verschiedenen Kontexten sowohl in privater als auch beruflicher Hinsicht verwendet. Eine einheitliche und eindeutige Definition existiert nicht und die gelebte Praxis weist mannigfaltige Ausprägungen auf. So mag der theoretische Grundgedanke zu Aufgabe und Ziel eines Coaches zwar ähnlich sein, die individuelle Interpretation und praktische Umsetzung in Feldern wie therapeutischer Medizin, beruflichem Leistungssport, privater Körperfitness, Unternehmensberatung oder geschäftlicher Management- und Führungsverantwortung sind dagegen sehr vielseitig.

Bestimmte Grundprinzipien des Coachings, wie beispielweise Kontakt und Vertrauen, aktives Zuhören, Lösungsorientierung sowie Reflexion und Selbstorganisation, werden auch vielfach von populärwissenschaftlicher Literatur aufgegriffen. So spielen Aspekte der Effektivität

des Handelns (Covey, 2004) und der Vertrauensbildung (Covey & Merrill, 2018) eine ebenso große Rolle wie die Bewusstmachung intrinsischer Wertesysteme und Motivatoren (Sinek, 2009) sowie Prozesse zur Entwicklung eines besseren Eigenverständnisses (Sinek et al., 2019).

Vor diesem Hintergrund lautet die zentrale Fragestellung dieser Arbeit: *Wie kann die Führungskraft als Coach im Kontext globaler Transformationsprogramme in Unternehmen wirksam agieren?* Um diese Frage zu beantworten, werden zunächst die Grundlagen des systemischen Coachings erläutert und die Rolle der Führungskraft im Coaching-Kontext eingeordnet. Darauf aufbauend werden globale Transformationsprogramme charakterisiert sowie deren zentrale mitarbeiterbezogene Herausforderungen aufgezeigt. Der Hauptfokus liegt auf der Analyse, wie Coaching-Prinzipien durch Führungskräfte in Transformationsprozessen praktisch angewandt werden können, welche Chancen sich dadurch ergeben und wo die Grenzen dieser Rolle liegen.

Die Arbeit verfolgt hierbei einen anwendungsorientierten Ansatz. Sie verbindet theoretische Grundlagen mit praxisnahen Überlegungen, um den Mehrwert des systemischen Coachings in Führungskontexten herauszuarbeiten. Ziel ist es, Impulse für Führungskräfte und Unternehmen zu geben, wie sie globale Transformationsprozesse nicht nur steuern, sondern auch menschlich fördernd gestalten können.

Grundlagen des Systemischen Coachings

Coaching hat sich in den letzten Jahrzehnten als eigenständiges Beratungs- und Entwicklungsformat in Wirtschaft und Gesellschaft etabliert. Während sich Coaching insgesamt durch eine lösungsorientierte, individuelle Unterstützung von Menschen in beruflichen und persönlichen Kontexten auszeichnet, hebt sich das systemische Coaching durch seine besondere theoretische Fundierung und Haltung ab. Es basiert auf den Erkenntnissen der Systemtheorie, des Konstruktivismus und der Kybernetik zweiter Ordnung und ist dadurch stark auf die Wechselwirkungen zwischen Individuum, Umfeld und Kontext fokussiert (InKonstellation, 2025).

Definition und Abgrenzung

Systemisches Coaching lässt sich beschreiben als ein professionell geführter Prozess, in dem die gecoachte Person (Coachee) durch gezielte Fragen, Reflexionen und Interventionen angeregt wird, neue Perspektiven auf ihre Themen und Probleme zu entwickeln. Dabei wird weniger Gewicht auf die Suche nach „richtigen“ Lösungen gelegt, sondern vielmehr auf die Aktivierung der vorhandenen Ressourcen und die Erweiterung des eigenen Handlungs-spielraums (König & Vollmer, 2019; Prior, 2025).

Im Gegensatz zu beraterischen Ansätzen, die durch konkrete Ratschläge oder Expertenwissen geprägt sind, versteht sich Coaching als ein Prozess, der die Eigenverantwortung des Coachees stärkt. Auch im Unterschied zur Therapie verfolgt Coaching keine Heilungs- oder Behandlungsziele, sondern ist in erster Linie auf die Förderung von Selbstreflexion, Kompetenz-entwicklung und Zielerreichung in beruflichen Kontexten ausgerichtet (Greif, 2017).

Grundprinzipien des systemischen Coachings

Die systemische Ausrichtung im Coaching zeigt sich in mehreren zentralen Prinzipien:

- Konstruktivismus
  Realität wird nicht als objektiv gegeben verstanden, sondern als subjektive Konstruktion. Coaching zielt darauf ab, diese Konstruktionen bewusst zu machen und alternative Sichtweisen zu eröffnen (Watzlawick, 2021).
- Ressourcenorientierung
  Anstatt Defizite zu analysieren, stehen die Stärken, Kompetenzen und Potenziale des Coachees im Vordergrund. Coaching unterstützt die Aktivierung und Weiterentwicklung dieser Ressourcen (Radatz, 2023).

- Lösungs- und Zielorientierung
  Systemisches Coaching richtet den Blick auf mögliche Lösungen und erwünschte Zukunftsbilder, statt Probleme detailliert zu analysieren. Fragen wie „Woran würden Sie merken, dass das Problem gelöst ist?“ sind hierfür typisch (de Shazer & Dolan, 2024).
- Zirkularität und Kontextbezug
  Probleme werden nicht isoliert betrachtet, sondern in ihren Beziehungsgeflechten (Systemen). Systemische Coaches betrachten, wie Handlungen, Kommunikationsmuster und Strukturen miteinander verbunden sind und wie Veränderungen an einem Punkt Auswirkungen im Gesamtsystem entfalten können (Lawrence, 2021).
- Selbstorganisation
  Systeme – seien es Individuen, Teams oder Organisationen – verfügen über die Fähigkeit zur Selbststeuerung (Malik, 2008). Coaching versteht sich nicht als Eingriff von außen, sondern als Unterstützung der Eigenregulation.

Haltung des systemischen Coachings

Neben den Methoden ist die Haltung des Coaches zentral für den Prozess. Systemisches Coaching basiert auf einer Haltung der Allparteilichkeit. Der Coach stellt sich nicht auf eine Seite, sondern versucht, die unterschiedlichen Perspektiven wertschätzend zu integrieren.

Darüber hinaus zeichnet sich die Haltung durch folgende Elemente aus:

- Neugier und Nichtwissen: der Coach tritt mit echtem Interesse auf, ohne vorgefertigte Lösungen.
- Wertschätzung: der Coachee wird als Experte seiner eigenen Situation gesehen.
- Fragen statt Antworten: Veränderung wird durch reflektierende Fragen angeregt, nicht durch Ratschläge.
- Prozessbegleitung: der Coach strukturiert und begleitet, doch die Verantwortung für Inhalte und Entscheidungen bleibt beim Coachee.

Diese Haltung macht Coaching besonders anschlussfähig für den Führungsalltag, da sie Dialog, Vertrauen und gemeinsame Entwicklung fördert.

Abgrenzung zu anderen Coaching-Ansätzen

Systemisches Coaching unterscheidet sich von anderen Formen wie etwa dem verhaltensorientierten Coaching, das stärker auf das Erlernen spezifischer Verhaltensweisen abzielt, oder dem Mentoring-basierten Coaching, bei dem das Erfahrungswissen der Führungskraft im Vordergrund steht. Der systemische Ansatz zeichnet sich dagegen durch seine Offenheit, Reflexivität und Kontextsensibilität aus (InKonstellation, 2025; Rauen, 2024).

Gerade in komplexen und globalen Transformationsprozessen, in denen eindeutige Antworten selten sind, erweist sich dieser Ansatz als besonders hilfreich. Führungskräfte, die systemische Coaching-Prinzipien anwenden, können so Unsicherheit produktiv nutzen und Mitarbeitende befähigen, eigene Lösungswege im Spannungsfeld zwischen lokaler Verantwortung und globalen Unternehmenszielen zu entwickeln (Cameron & Green, 2020). Darüber hinaus ist der systemische Coachingansatz prädestiniert als Ergänzung des primär angewendeten Mentoring-basierten Coachings in Unternehmen. Im Rahmen globaler Transformationsprozesse treten zwangsweise Aspekte der interkulturellen Kompatibilität in den Mittelpunkt (Meyer, 2024), denen nur begrenzt durch die Führungskraft auf Basis des vorhandenen Erfahrungsschatzes adäquat begegnet werden kann. Eine offene sowie lösungsorientierte Haltung bietet jedoch einen ergänzenden Mehrwert, welcher die Ressourcenaktivierung fördert und außerdem wertschätzend dem Mitarbeitenden (Coachee) gegenüber wirkt (Damasio, 2021).

Die Rolle der Führungskraft im Kontext von Coaching

Führung in Organisationen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten grundlegend gewandelt. Während früher hierarchische Autorität, Kontrolle und die Durchsetzung von Entscheidungen im Vordergrund standen, rücken heute zunehmend Kommunikationsfähigkeit, Empathie und die Fähigkeit, Potenziale zu entwickeln, in den Mittelpunkt (Northouse, 2021). Dies liegt nicht zuletzt daran, dass Mitarbeitende in komplexen und dynamischen Umfeldern stärker auf Eigeninitiative, Selbstorganisation und Kreativität angewiesen sind. In diesem Kontext gewinnt die Rolle der Führungskraft als Coach zunehmend an Bedeutung. Ergänzend erfordert der zunehmende Fachkräftemangel in westlichen Industriestaaten und ein verändertes Selbstbild sowie Werte- und Führungsverständnis vor allem jüngerer Generationen (späte Gen Y und Gen Z) einen stärker wertschätzenden, vertrauensbasierten und potenzialfördernden Umgang mit den Mitarbeitenden (Sinek, 2017).

Führungskraft als Coach: Chancen und Potenziale

Die Übertragung von Coaching-Prinzipien auf Führungsrollen eröffnet mehrere Potenziale. Erstens können Führungskräfte durch eine coachende Haltung die Motivation und Eigenverantwortung ihrer Mitarbeitenden fördern, indem sie nicht primär Lösungen vorgeben, sondern durch Fragen stellen und Reflexion anregen unterstützen sie Mitarbeitende darin, eigene Lösungswege zu entwickeln (Whitmore & Gaskell, 2024).

Zweitens wird durch Coaching ein Klima des Vertrauens und der Zusammenarbeit geschaffen. Gerade in Veränderungsprozessen ist es entscheidend, dass Mitarbeitende ihre Sorgen und Unsicherheiten offen kommunizieren können. Führungskräfte, die sich als Coaches verstehen, signalisieren Offenheit und Dialogbereitschaft, was wiederum die psychologische Sicherheit im Team stärkt (Edmondson, 2019).

Drittens stärkt ein coachender Führungsstil die Lern- und Entwicklungsorientierung. Anstatt kurzfristige Ergebnisse durch Anweisungen zu sichern, werden langfristige Kompetenzen aufgebaut. Dies trägt zu einer nachhaltigen Leistungssteigerung und zu einer Kultur des kontinuierlichen Lernens bei (Hunt & Weintraub, 2011).

Unterschiede zwischen externem Coach und Führungskraft im Coaching-Modus

Trotz dieser Chancen muss klar unterschieden werden zwischen einem professionellen, externen Coach und einer Führungskraft im Coaching-Modus. Externe Coaches agieren meist unabhängig, ohne disziplinarische Verantwortung und mit einem klaren Mandat zur Prozessbegleitung. Ihre Rolle ist es, den Coachee in einem geschützten Raum zu reflektieren und zu entwickeln (Greif, 2017).

Führungskräfte hingegen sind in ein Hierarchie- und Abhängigkeitsverhältnis eingebunden. Sie haben die Aufgabe, Leistung zu beurteilen, Ziele vorzugeben und Entscheidungen zu treffen. Dies kann Spannungen erzeugen. Mitarbeitende könnten sich nicht vollständig öffnen, wenn sie befürchten, dass ihre Aussagen Auswirkungen auf Karriereentscheidungen haben (Stober & Grant, 2006).

Die Kunst für Führungskräfte besteht somit darin, bewusst zwischen der Manager- und der Coachrolle zu wechseln. Dies erfordert ein hohes Maß an Rollenklarheit und Transparenz gegenüber den Mitarbeitenden. Nur wenn diese nachvollziehen können, in welchem Modus die Führungskraft gerade agiert, lässt sich Vertrauen in den Coaching-Prozess aufbauen.

Spannungsfelder in der Doppelfunktion

Die Doppelfunktion „Führungskraft und Coach“ bringt verschiedene Spannungsfelder mit sich:

- Hierarchie vs. Augenhöhe
  Als Führungskraft haben Vorgesetzte die Macht, über Gehalt, Beförderung oder Projekte zu entscheiden. Als Coach sollten sie aber Begegnung auf Augenhöhe ermöglichen. Dieses Spannungsfeld ist schwer aufzulösen und erfordert bewusste Kommunikation und Abgrenzung.
- Bewertung vs. Entwicklung
  Führungskräfte müssen Leistungen bewerten und Feedback geben. Coaching hingegen zielt

ab auf die Entwicklung ohne Bewertung. Die Balance zwischen evaluierenden und entwicklungsorientierten Gesprächen ist herausfordernd, aber essenziell.

- Kurzfristige Ziele vs. langfristige Potenzialentwicklung
  Unternehmen erwarten häufig schnelle Resultate. Coachingprozesse entfalten jedoch ihre Wirkung oft mittel- bis langfristig. Führungskräfte müssen diesen Zielkonflikt aushalten und transparent machen.
- Organisationale Erwartungen vs. individuelle Bedürfnisse
  Führungskräfte vertreten die Interessen des Unternehmens. Im Coaching geht es jedoch vorrangig um die Anliegen der Mitarbeitenden. Hier kann es zu Konflikten kommen, wenn individuelle Entwicklungswünsche nicht mit den Unternehmenszielen vereinbar sind.

Erfolgsfaktoren für Führungskräfte im Coaching-Modus

Um die Rolle als Coach erfolgreich wahrzunehmen, sind mehrere Voraussetzungen wichtig:

- Coaching-Kompetenzen: Kenntnisse systemischer Fragetechniken, aktives Zuhören, Feedback geben, Neutralität bewahren und prozessualen Rahmen setzen.
- Selbstreflexion: Führungskräfte müssen ihre eigenen Haltungen, Werte und Interessen reflektieren, um nicht unbewusst in intrinsische Muster zu verfallen.
- Transparenz und Rollenklarheit: Mitarbeitende müssen verstehen, wann die Führungskraft als Vorgesetzter und wann als Coach agiert.
- Organisationaler Rückhalt: Eine Unternehmenskultur, die Coaching-Ansätze unterstützt, erleichtert es Führungskräften, diese Rolle zu leben.

Somit ist die Rolle der Führungskraft als Coach weder ein Ersatz für professionelles Coaching noch eine universelle Lösung für mitarbeiterbezogene Herausforderungen. Sie ist jedoch ein wirkungsvolles Instrument, um Führung in komplexen, dynamischen und unsicheren Kontexten menschenzentrierter und wirksamer zu gestalten.

Globale Transformationsprogramme in Unternehmen

Charakteristika von Transformationsprogrammen

Transformationsprogramme sind umfassende, strategisch angelegte Initiativen, die tiefgreifende Veränderungen in Organisationen bewirken sollen. Sie umfassen meist mehrere Dimensionen gleichzeitig: Strukturen, Prozesse, Technologien und – besonders herausfordernd – die Unternehmenskultur (Kotter, 2012; Smith et al., 2014; Cameron & Green, 2020). Im Unterschied zu kleineren Veränderungsprojekten zeichnen sich Transformationsprogramme durch ihre Dauer, Komplexität und den globalen Zuschnitt aus. Sie betreffen häufig ganze Wertschöpfungsketten über mehrere Länder hinweg und greifen tief in Arbeitsweisen und Routinen von Unternehmen ein (Schein, 2017).

Solche Programme haben weitreichende Auswirkungen auf Mitarbeitende. Unsicherheit, Rollenveränderungen, neue Kompetenzanforderungen und kulturelle Unterschiede prägen den Alltag. Studien zeigen, dass die Erfolgsquote von Transformationsinitiativen insgesamt eher gering ist – oft scheitern sie daran, dass die menschliche Seite des Wandels nicht ausreichend berücksichtigt wird – „Change fails not because we choose the wrong strategy, but because we ignore half of the system — the human one." (Beer & Nohria, 2000). Teilweise werden Transformationsinitiativen in Unternehmen durch namentlich benannte und spezifisch ausgebildete „Change Agents" begleitet. In der Regel übernehmen diese Change Agents hierbei eine Zweitrolle zusätzlich zur normalen Funktion im Unternehmen. Trotz dieser begleitenden prozess- und mitarbeiterorientierten Maßnahme zielt die Ausbildung dieser Change Agents jedoch weniger auf individuelle Coaching-relevante Inhalte ab, sondern unterstützt vielmehr Belange der übergreifenden Kommunikation und Projektplanung (siehe Angebote diverser professioneller Anbieter von Schulungen im Internet).

Bedeutung von Coaching in Transformationsprozessen

Gerade weil Transformation tief in persönliche und organisationale Identitäten eingreift, reicht eine rein prozess- oder technikorientierte Steuerung nicht aus. Mitarbeitende benötigen Orientierung, emotionale Begleitung und die Möglichkeit, eigene Antworten auf neue Anforderungen zu finden. Hier findet Coaching seinen Ansatz. Es unterstützt Mitarbeitende dabei, Unsicherheit zu bewältigen, Ressourcen zu aktivieren und sich im neuen organisationalen Kontext zurechtzufinden (Schreyögg, 2012).

Systemische Coaching-Methoden sind hierbei besonders wertvoll, da sie Komplexität nicht vereinfachen, sondern handhabbar machen. Indem Zusammenhänge sichtbar und alternative Perspektiven eröffnet werden, können Mitarbeitende ihre Rolle in der

Transformation aktiver gestalten. Coaching fördert somit nicht nur individuelle die Anpassungsfähigkeit, sondern stärkt auch die kollektive Resilienz von Teams und Organisationen.

Unternehmenskontext: Interne statt externer Coaches

Während in großen internationalen Konzernen oder öffentlichen Organisationen externe Coaches häufig zur Begleitung von Veränderungsprogrammen eingesetzt werden, sieht die Realität in vielen kleineren Unternehmen anders aus. Mittelständische und privat geführte Firmen verfügen oft nicht über die finanziellen Ressourcen oder die organisatorische Infrastruktur, um externe Coachings breitflächig zu implementieren. Stattdessen wird die Verantwortung für die Begleitung von Transformationen meist intern verankert.

- Personalbereiche (HR) übernehmen koordinierende und beratende Funktionen, entwickeln Trainingsprogramme und stellen Coaching-Tools zur Verfügung.
- Führungskräfte übernehmen die direkte coachende Begleitung ihrer Mitarbeitenden. Sie sind meist die ersten Ansprechpartner für Fragen, Unsicherheiten und Konflikte.

Diese Verschiebung hat mehrere Gründe. Zum einen ermöglicht sie eine größere Reichweite, da interne Führungskräfte alle Ebenen direkt erreichen können. Zum anderen sichert sie die Kosteneffizienz, da externe Begleitung meist projektbezogen und teuer ist. Schließlich bietet sie auch Kulturanbindung, da interne Akteure die spezifischen Eigenheiten und Dynamiken des Unternehmens kennen.

Chancen und Herausforderungen dieses Ansatzes

Die Verlagerung von Coachingaufgaben auf Führungskräfte bietet Chancen, birgt jedoch auch Herausforderungen.

<u>Chancen</u>

- Nähe zu den Mitarbeitenden: Führungskräfte erleben Veränderungen unmittelbar im Alltag und können schnell reagieren.
- Integration in den Arbeitskontext: Coaching-Impulse sind nicht losgelöst, sondern direkt auf konkrete Situationen anwendbar.
- Stärkung der Führungskultur: die Übernahme coachender Aufgaben fördert einen Führungsstil, der langfristig Vertrauen, Zusammenarbeit und Eigenverantwortung stärkt.

Herausforderungen

- Rollenkonflikte: Führungskräfte müssen gleichzeitig Leistung einfordern und unterstützend begleiten.
- Kompetenzdefizite: in der Regel verfügen nur wenige Führungskräfte über eine fundierte Coaching-Ausbildung oder systemische Kompetenzen.
- Belastung: in Transformationsprogrammen sind Führungskräfte selbst stark gefordert; zusätzliche Coachingaufgaben können sie überlasten.

Insgesamt zeigt sich jedoch, dass mittelständische Privatunternehmen in Transformationsprogrammen kaum auf die coachende Funktion der Führung verzichten können. Auch wenn externe Unterstützung punktuell sinnvoll sein kann, bleibt die nachhaltige Begleitung von Mitarbeitenden in erster Linie eine Aufgabe, die durch interne Führungskräfte und HR-Abteilungen getragen wird.

Zwischenfazit

Globale Transformationsprogramme in mittelständischen und privaten Unternehmen sind ohne eine begleitende Coaching-Komponente kaum erfolgreich umzusetzen. Während Prozess- und Projektmanagement die strukturellen Aspekte steuern, adressiert Coaching die menschliche Dimension des Wandels. In der Praxis bedeutet dies, dass Führungskräfte – unterstützt durch HR – zunehmend in die Rolle von Coaches hineinwachsen müssen. Damit sind sie zentrale Akteure, um die Kluft zwischen organisatorischen Zielsetzungen und den individuellen Anpassungsprozessen der Mitarbeitenden zu überbrücken.

Die Führungskraft als Coach in globalen Transformationen

Globale Transformationsprogramme stellen für Führungskräfte eine doppelte Herausforderung dar. Einerseits sind sie verantwortlich für die Umsetzung organisatorischer Zielsetzungen, andererseits müssen sie ihre Mitarbeitenden durch komplexe, oft belastende Veränderungsprozesse begleiten. In dieser Doppelrolle können Coaching-Prinzipien wertvolle Orientierung bieten. Die Führungskraft als Coach unterstützt nicht nur die individuelle Anpassung, sondern wirkt auch als Multiplikator für eine konstruktive Veränderungskultur im Unternehmen.

Coaching-Ansätze zur Unterstützung von Transformation

Die Anwendung systemischer Coaching-Prinzipien im Führungsalltag kann auf mehreren Ebenen erfolgen:

(1) Förderung von Selbstorganisation und Eigenverantwortung

Anstatt Mitarbeitenden detaillierte Handlungsanweisungen zu geben, unterstützen Führungskräfte sie darin, eigene Lösungswege zu entwickeln. Dies ist besonders wichtig, da globale Transformationen oft von hoher Komplexität geprägt sind und lokale Teams flexible Antworten benötigen. Coaching-Fragen wie „Welche Optionen sehen Sie in Ihrer Situation?“ oder „Was wäre ein erster kleiner Schritt?“ regen Eigeninitiative an (Patrzek, 2021; Reuter, 2023).

(2) Begleitung von Teams in Unsicherheiten

Transformationen sind oft mit Unklarheit verbunden. Führungskräfte können durch coachende Gespräche helfen, Ängste zu thematisieren und kollektive Orientierung zu schaffen. Der Fokus liegt nicht auf fertigen Antworten, sondern auf der gemeinsamen Reflexion und dem Stärken von Handlungsspielräumen (Schulz von Thun, 2023; Hawkins & Turner, 2019).

(3) Unterstützung interkultureller Zusammenarbeit

Globale Programme bringen unterschiedliche Kulturen, Werte und Kommunikationsstile zusammen. Führungskräfte als Coaches achten auf Vielfalt, schaffen Räume für gegenseitiges Verständnis und fördern eine Kultur des Lernens aus Unterschieden. Hier ist systemische Allparteilichkeit ein zentrales Prinzip: keine Perspektive wird ausgeschlossen, sondern integriert (Meyer, 2024; Livermore, 2024).

(4) Stärkung von Resilienz und Veränderungskompetenz

Coaching-Methoden wie das Arbeiten mit Ressourcen oder Zukunftsbildern helfen Mitarbeitenden, trotz Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben. Führungskräfte können so Resilienz fördern; sowohl individuell als auch auf Teamebene (Laloux, 2024; Scharmer, 2016).

Chancen der coachenden Führungskraft in Transformationen

Die Integration von Coaching in die Führungsrolle bietet mehrere Vorteile:

- Erhöhung der Akzeptanz von Veränderungen: Mitarbeitende fühlen sich ernst genommen und beteiligt, was die Motivation steigert.
- Nachhaltige Entwicklung: durch die Förderung von Selbstreflexion und Eigenverantwortung lernen Mitarbeitende, zukünftige Veränderungen besser zu bewältigen.
- Kultureller Wandel: Coaching trägt dazu bei, Hierarchien zu flexibilisieren und eine offene, lernorientierte Kultur zu etablieren.

- Entlastung für die Organisation: da externe Coaches nicht flächendeckend einsetzbar sind, können Führungskräfte durch coachende Haltungen interne Kapazitäten stärken.

Grenzen und Risiken

So wirkungsvoll die Rolle der Führungskraft als Coach sein kann, so klar sind auch ihre Grenzen:

- Rollenkonflikte
  Die gleichzeitige Verantwortung für Leistungskontrolle und persönliche Entwicklung führt zu Spannungen. Mitarbeitende könnten zögern, sich offen zu äußern, wenn sie negative Konsequenzen fürchten.
- Fehlende Neutralität
  Externe Coaches können eine neutrale Perspektive einnehmen. Führungskräfte sind dagegen immer Teil des Systems und vertreten Unternehmensinteressen.
- Kompetenzdefizite
  Nicht alle Führungskräfte sind in Coaching-Methoden geschult. Fehlende Kompetenzen können dazu führen, dass Coaching-Gespräche ineffektiv bleiben oder sogar Misstrauen erzeugen.
- Überlastung der Führungskräfte
  Transformationen erfordern ohnehin einen hohen Einsatz. Zusätzliche Coachingaufgaben können eine Überforderung der Führungskraft auslösen, wenn keine ausreichende Unterstützung (z. B. durch HR) vorhanden ist.

Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung

Damit Führungskräfte Coaching wirksam in globale Transformationen einbringen können, sind bestimmte Rahmenbedingungen notwendig:

- Ausbildung und Training in Coaching-Methoden, vor allem in systemischen Ansätzen.
- Kulturelle Verankerung von Coaching als Bestandteil der Unternehmensführung.
- Unterstützende Strukturen, z. B. Peer-Coaching unter Führungskräften oder die Einbindung von HR als Sparringspartner.
- Klare Kommunikation über Rollen und Erwartungen, um Transparenz gegenüber Mitarbeitenden zu schaffen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Rolle der Führungskraft als Coach sich in globalen Transformationsprogrammen als entscheidender Erfolgsfaktor erweist. Durch den Einsatz systemischer Coaching-Prinzipien können Führungskräfte nicht nur den individuellen

Wandel begleiten, sondern auch kollektive Lern- und Veränderungsprozesse fördern. Gleichzeitig dürfen die Grenzen dieser Rolle nicht unterschätzt werden. Ohne fundierte Kompetenzen, klare Rollenklarheit und organisatorische Unterstützung besteht die Gefahr der Überforderung. Dennoch zeigt sich, dass vor allem mittelständische und private Unternehmen ohne die coachende Führungskraft als Bindeglied zwischen Strategie und Mitarbeitenden kaum erfolgreich durch komplexe Transformationen navigieren können.

Diskussion und Reflexion

Die Analyse zeigt, dass die Rolle der Führungskraft als Coach in globalen Transformationsprogrammen von Unternehmen eine immer größere Bedeutung gewinnt. Während externe Coaches in distinktiven Projekten oder auf Top Management Ebene – meist Vorstand und Geschäftsführung – punktuell eingesetzt werden können, liegt die kontinuierliche Begleitung der Mitarbeitenden im Transformationsalltag fast zwangsläufig in den Händen der Führungskräfte. Dies eröffnet Chancen, birgt jedoch auch Risiken, die kritisch reflektiert werden müssen.

Ambivalenzen der Rolle und Transformationszustände

Ein zentrales Spannungsfeld ergibt sich aus der Doppelrolle der Führungskraft. Einerseits soll sie als Coach eine unterstützende, fördernde Haltung einnehmen, andererseits bleibt sie Trägerin von disziplinarischer Verantwortung und Unternehmensinteressen. Diese Ambivalenz kann zu Rollenkonflikten führen. Mitarbeitende äußern sich möglicherweise nicht so offen, wie sie es gegenüber einer externen Person tun würden. Gleichzeitig wird von Führungskräften erwartet, dass sie Entscheidungen treffen, die nicht immer mit den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden übereinstimmen.

Die Herausforderung liegt darin, klare Abgrenzungen zu schaffen. Führungskräfte können systemische Coaching-Prinzipien nutzen, ohne den Anspruch zu erheben, vollwertige Coaches zu sein. Vielmehr geht es darum, eine coachende Grundhaltung in den Führungsstil zu integrieren – etwa durch aktives Zuhören, wertschätzende Kommunikation und lösungs-orientiertes Fragen.

Transformation als Dauerzustand

Ein weiterer Reflexionspunkt betrifft die Natur globaler Transformationsprogramme. Diese sind selten zeitlich begrenzte oder inhaltlich präzise definierbare Projekte, sondern

entwickeln sich zunehmend zu einem Dauerzustand im Unternehmensalltag. Digitalisierung, Globalisierung und Nachhaltigkeitsanforderungen sorgen dafür, dass Organisationen sich permanent anpassen müssen.

Vor diesem Hintergrund kann Coaching nicht nur als punktuelles Interventions-instrument verstanden werden, sondern muss als langfristige Kulturkompetenz in Organisationen verankert sein. Führungskräfte spielen hierbei eine Schlüsselrolle, da sie die Kultur tagtäglich prägen und in direktem Kontakt zu den Mitarbeitenden stehen.

Chancen für Unternehmen

Die Integration von Coaching in die Führungsrolle bietet Unternehmen mehrere strategische Vorteile:

- Beschleunigung von Lernprozessen, da Mitarbeitende ermutigt werden, eigenständig Lösungen zu entwickeln.
- Stärkung von Mitarbeiterbindung und Motivation, weil Wertschätzung und Beteiligung erlebbar werden.
- Förderung interkultureller Kompetenz, vor allem in globalen Teams, wo unterschiedliche Perspektiven durch Coaching sichtbarer gemacht werden können.

Diese Aspekte können maßgeblich dazu beitragen, Transformationen nicht nur technisch oder prozessual, sondern auch kulturell nachhaltig zu verankern.

Gleichzeitig dürfen die Risiken nicht unterschätzt werden:

- Überforderung der Führungskräfte: neben operativen Aufgaben bleibt oft wenig Zeit, eine coachende Haltung konsequent einzunehmen.
- Qualitätsrisiko: ohne ausreichende Schulung kann die Anwendung von Coaching-Methoden oberflächlich bleiben und ihre Wirkung verfehlen, mitunter sogar kontraproduktiv wirken.
- Machtasymmetrien: trotz coachender Haltung bleibt die strukturelle Hierarchie bestehen, was die Offenheit von Mitarbeitenden einschränken kann.

Diese Punkte zeigen, dass Coaching durch Führungskräfte kein Ersatz für professionelles Coaching ist, sondern vielmehr eine Ergänzung. Externe Coaches behalten ihre Bedeutung, vor allem bei sensiblen Themen wie Konfliktbearbeitung, individueller Karriereplanung oder im Top-Management.

Persönliche Reflexion

Aus systemischer Sicht zeigt sich, dass Transformationen nicht allein durch Strukturen oder Strategien erfolgreich sind, sondern durch die Fähigkeit der Organisation, ihre Mitglieder und Mitarbeitenden in den Wandel einzubinden. Führungskräfte als Coaches sind hierbei Brückenbauer, denn sie übersetzen Unternehmensziele in individuelle Entwicklungsaufgaben, sie ermöglichen Dialog und Reflexion, und sie schaffen einen Rahmen, in dem Unsicherheit als Lernchance verstanden werden kann.

Gleichzeitig ist diese Rolle anspruchsvoll und kann nur gelingen, wenn die Organisation sie unterstützt – durch gezielte Weiterbildung, durch klare Rollendefinitionen und durch eine Unternehmenskultur, die Coaching nicht als „Zusatzaufgabe“, sondern als festen Bestandteil von Führung begreift.

Die Führungskraft als Coach ist ein wirksames, aber kein widerspruchsfreies Konzept. Sie ist besonders dort erfolgreich, wo Unternehmen Coaching nicht als Tool, sondern als Haltung verstehen, die in Strukturen und Kultur eingebettet ist. In diesem Sinne ist die Führungskraft als Coach weniger ein fertiges Rollenmodell als vielmehr eine Entwicklungsaufgabe für Organisationen und Individuen und somit ein Prozess, der eng mit der Reifung globaler Unternehmen in ihrer Transformationsfähigkeit verbunden ist.

Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass die Rolle der Führungskraft als Coach im Kontext globaler Transformationsprogramme in Unternehmen sowohl eine Notwendigkeit als auch eine Herausforderung darstellt.

Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass Transformationsprogramme nicht allein durch technische oder organisatorische Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden können, sondern dass sie eine enge Begleitung der betroffenen Mitarbeitenden erfordern. Während externe Coaches punktuell zum Einsatz kommen, übernehmen im Alltag meist Führungskräfte und Personalbereiche diese Rolle.

Die theoretischen Grundlagen des systemischen Coachings verdeutlichen, dass Haltungen wie Allparteilichkeit, Ressourcenorientierung und das Arbeiten mit unterschiedlichen Perspektiven eine wertvolle Basis für die Begleitung von Veränderungsprozessen bilden. Globale Transformationsprogramme zeichnen sich durch hohe Komplexität, Interkulturalität und Unsicherheit aus – Faktoren, die sich mit Coaching-Methoden adressieren lassen.

Die Analyse der Führungskraft als Coach hat gezeigt, dass vor allem folgende Aspekte entscheidend sind:

I. Förderung von Selbstorganisation und Eigenverantwortung,

II. Begleitung in Unsicherheit,

III. Integration kultureller Vielfalt,

IV. Stärkung von Resilienz und Veränderungskompetenz.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass Grenzen und Risiken bestehen, vor allem Rollenkonflikte, Machtasymmetrien und Kompetenzdefizite. Die Rolle der Führungskraft als Coach ist somit als Ergänzung zu externem Coaching zu verstehen, nicht als Ersatz.

Beantwortung der Fragestellung

Die Fragestellung lautete: *Wie kann die Führungskraft als Coach im Kontext globaler Transformationsprogramme in Unternehmen wirksam agieren?*

Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte in ihrer coachenden Rolle zu zentralen Akteuren von Transformationen werden. Sie wirken als Bindeglied zwischen Strategie und Mitarbeitenden, ermöglichen Dialog und Reflexion und schaffen die Grundlage für eine lern- und entwicklungsorientierte Unternehmenskultur. Ohne eine solche Begleitung drohen Transformationen auf Widerstände zu stoßen oder lediglich oberflächlich umgesetzt zu werden.

Ausblick auf zukünftige Entwicklungen

Mit Blick auf die Zukunft ist zu erwarten, dass die Bedeutung von Coaching in Führungskontexten weiter zunehmen wird. Gründe hierfür sind:

- Zunehmende Veränderungsdynamik: Digitalisierung, Nachhaltigkeit und geopolitische Umbrüche machen Transformation zum Dauerzustand.
- Fachkräftemangel und Bindung: Unternehmen müssen Mitarbeitende stärker einbinden und entwickeln, um Motivation und Loyalität zu sichern.
- Interkulturelle Zusammenarbeit: globale Programme erfordern Führungskräfte, die in der Lage sind, Diversität produktiv zu nutzen.
- Kultureller Wandel: hierarchische Modelle verlieren an Wirksamkeit, während coachende Führung stärker auf Vertrauen, Dialog und Zusammenarbeit setzt.

Für die Praxis ergibt sich daraus, dass Unternehmen Coaching-Kompetenzen systematisch in ihre Führungskräfteentwicklung integrieren müssen. Neben Trainings können Formate wie Peer-

Coaching, interne Mentoring-Programme oder die Etablierung von Coaching-Kulturen in HR-Prozessen unterstützend wirken.

Schlussbemerkung

Die Führungskraft als Coach ist kein starres Rollenmodell, sondern ein dynamisches Konzept, das sich parallel zur Entwicklung von Organisationen und Märkten weiterentwickelt. In globalen Transformationsprogrammen zeigt sich, dass Führung nur dann wirksam ist, wenn sie Menschen befähigt, Unsicherheit als Lernchance zu nutzen und gemeinsam Zukunft zu gestalten. Damit ist die coachende Führungskraft ein Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit vor allem von mittelständisch geprägten Unternehmen im 21. Jahrhundert.

Literatur

Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change.* Harvard Business School Press.

Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making Sense of Change Management.* Kogan Page Limited.

Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People.* Free Press – Simon & Schuster, Inc.

Covey, S. M. R., & Merrill, R. R. (2018). *The Speed of Trust.* Free Press – Simon & Schuster, Inc.

Damasio, A. R. (2021). *Der Spinoza-Effekt.* Ullstein Buchverlage GmbH.

de Shazer, S., & Dolan, Y. (2024). *Mehr als ein Wunder – Lösungsfokussierte Kurztherapie heute.* Carl-Auer-Systeme Verlag.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth.* John Wiley & Sons, Inc.

Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion.* Hogrefe Verlag.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKnee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the power of emotional leadership.* Harvard Business Review Press.

Hawkins, P., & Turner, E. (2019). *Systemic Coaching: Delivering Value Beyond The Individual.* Routledge Taylor & Francis Group.

Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2011). The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business. SAGE Publications, Inc.

InKonstellation Ausbildungsakademie GmbH (2025). *Systemische Coachingausbildung.* InKonstellation GmbH.

König, E., & Vollmer, G. (2019). *Handbuch Systemisches Coaching.* Beltz Verlagsgruppe.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change.* Harvard Business Review Press.

Laloux, F. (2024). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.* Verlag Franz Vahlen.

Lawrence, P. (2021). *Coaching Systematically: Five Ways of Thinking about Systems.* Routledge Taylor & Francis Group.

Livermore, D. (2024). *Leading with Cultural Intelligence.* HarperCollins Focus LLC.

Loebbert, M. (2018). *Coaching in der Beratung.* Springer Fachmedien GmbH.

Malik, F. (2008). *Strategie des Managements komplexer Systeme.* Haupt Verlag.

Meyer, E. (2024). *Die Culture Map.* Wiley-VCH GmbH.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice.* SAGE Publications, Inc.

Patrzek, A. (2021). *Systemisches Fragen.* Springer Fachmedien GmbH.

Prior, M. (2025). *MiniMax-Interventionen.* Carl-Auer Verlag GmbH.

Radatz, S. (2023). *Beratung ohne Ratschlag.* Literatur-VSM e.U.

Rauen, C. (2024). *Coaching-Tools III: Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken.* Beltz Verlagsgruppe.

Reuter, K. (2023). *Systemische Fragetechniken.* Buchfaktur Verlag.

Scharmer, C. O. (2016). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges.* Berrett-Koehler Publishers.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership.* John Wiley & Sons, Inc.

Schulz von Thun, F. (2023). *Miteinander reden: 3 – Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation.* Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Smith, R., King, D., Sidhu, R. & Skelsey, D. (2014). *The Effective Change Manager's Handbook.* Kogan Page Limited.

Sinek, S. (2009). *Start With Why.* Penguin Books, Ltd.

Sinek, S. (2017). *Leaders Eat Last.* Penguin Random House LLC.

Sinek, S., Mead, D., & Docker, P. (2019). *Find Your Why.* Penguin Random House LLC.

Schreyögg, A. (2012). *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung.* Campus Verlag.

Stober, D. R., & Grant, A. M. (2006). *Evidence Based Coaching Handbook.* John Wiley & Sons, Inc.

Whitmore, J., & Gaskell, T. (2024). *Coaching for Performance: The principles and practice of coaching and leadership.* John Murray Press.

Watzlawick, P. (2021). *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen.* Piper Verlag GmbH.