



INKONSTELLATION

Ausbildungsakademie

Coaching | Entwicklung | Persönlichkeit

Coaching in der Führung

Chancen und Grenzen des „Coaching Leaders“

Februar 2026

Daniel Schütz

InKonstellation GmbH

Ausbildung zum Systemischen Coach

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	3
2. BEGRIFFSDEFINITION UND GRUNDLAGEN	4
2.1 DEFINITION DES BEGRIFFS „COACHING“	4
2.2 DEFINITION DES BEGRIFFS „FÜHRUNG“	5
2.3 FÜHRUNGSSTILE UND DIE AUSPRÄGUNG DES „COACHING LEADER“	5
3. METHODEN IM COACHING UND ALS FÜHRUNGSINSTRUMENT	7
3.1 FRAGETECHNIKEN	7
3.2 GROW-MODELL.....	8
4. KRITISCHE BETRACHTUNG DES COACHING LEADERS	10
4.1 MEHRWERTE UND CHANCEN DES COACHING LEADERS	10
4.1.1 Mehrwert für die Mitarbeitenden	10
4.1.2 Chancen für das Unternehmen und die Führungskraft	10
4.2. HERAUSFORDERUNGEN UND GRENZEN DES COACHING LEADERS	11
4.2.1 Herausforderungen im Bezug auf den Rollenkonflikt.....	11
4.2.2 Grenzen in Bezug auf die Führungssituation.....	12
4.2.3 Grenzen in Bezug auf die Reife der Mitarbeitenden	12
4.2.4 Grenzen in Bezug auf das Coaching-Thema	13
5. FAZIT	14

1. Einleitung

Das Verständnis von zeitgemäßer Führung unterliegt einem kontinuierlichen Wandel. Mit steigender Aufgabenkomplexität, fortschreitender Digitalisierung und zunehmender globaler Vernetzung haben sich auch die Erwartungen an Führungskräfte deutlich verändert. Während Führung lange primär als „Anweisung und Kontrolle“ verstanden wurde, rücken heute verstärkt die Förderung von Selbstwirksamkeit, Motivation und individueller Weiterentwicklung der Mitarbeitenden in den Vordergrund. Im Zuge dieser Entwicklung gewinnen mitarbeiterorientierte Führungsansätze zunehmend an Bedeutung. Häufig wird in diesem Zusammenhang die Forderung formuliert, Führungskräfte sollten als Coach ihrer Mitarbeitenden agieren – eine Forderung, die sowohl erhebliche Potenziale als auch grundlegende Herausforderungen erkennen lässt.

Coaching wird in Organisationen damit nicht mehr ausschließlich als externe Dienstleistung im Bedarfsfall verstanden, sondern als fester Bestandteil moderner Führung diskutiert. Führungskräfte sollen hierfür Elemente der Grundhaltung eines Coaches sowie ausgewählte Coachingmethoden in ihren Führungsstil integrieren, um Mitarbeitende in ihrer Aufgabenbewältigung und Entwicklung zu unterstützen. Gleichzeitig wirft dieser Ansatz zentrale Fragen auf: Inwiefern ist die Rolle eines wertneutralen Coaches mit der Rolle einer weisungsbefugten und leistungsbeurteilenden Führungskraft vereinbar? Wo liegen die Chancen eines coachenden Führungsansatzes und wo zeigen sich organisationale, situative oder inhaltliche Grenzen?

Ziel dieser Arbeit ist es, den coachenden Führungsstil auf Grundlage einschlägiger Fachliteratur einzuordnen und hinsichtlich seiner Voraussetzungen, Potenziale und Grenzen kritisch zu analysieren. Zu diesem Zweck wird zunächst der Begriff des Coachings definiert und von angrenzenden Disziplinen abgegrenzt. Anschließend werden zentrale Führungsansätze dargestellt und das Konzept des Coaching Leaders darin eingeordnet. Darauf aufbauend erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Chancen, Herausforderungen und Grenzen coachender Führung. Die gewonnenen Erkenntnisse werden abschließend zu einem Fazit zusammengeführt.

2. Begriffsdefinition und Grundlagen

2.1 Definition des Begriffs „Coaching“

Der Begriff Coaching hat seinen Ursprung im Englischen und „Coach“ bezeichnete ursprünglich eine Kutsche, die Menschen von einem Ausgangspunkt zu einem gewünschten Ziel brachte. Im Laufe der Zeit hat sich der Begriff weiterentwickelt und wurde zunächst im akademischen Umfeld für private Tutoren¹ sowie später auch im sportlichen Bereich verwendet.² Die Grundidee der Begleitung „bis zum Ziel“ spiegelt sich jedoch bis heute im Coaching wider.

Da Coaching kein geschützter Begriff ist, existiert heute eine Vielzahl von Definitionen, die sich im Kern zwar ähneln, jedoch in den Feinheiten unterscheiden. Um für diese Arbeit eine allgemein anerkannte Begriffsgrundlage zu verwenden, schließt sich der Autor der Definition des Roundtable der Coachingverbände (RTC) an. Bei dessen Begriffsbestimmung handelt es sich um ein gemeinsames Verständnis aller, im Roundtable vertretenen Coachingverbände und lautet wörtlich wie folgt: *„Coaching richtet sich an einzelne Personen (bzw. Personengruppen) und fördert deren Fähigkeit zur Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben. Coaching unterstützt die Person bei der Gestaltung ihrer persönlichen Entwicklung, ihrer sozialen Rollen und ihrer Kooperationsbeziehungen sowie bei der Bewältigung ihrer Entscheidungs- und Handlungsanforderungen im Arbeitsleben. Coaching wird durch einen Coach ausgeübt, dessen Qualifizierung von einem Berufs- oder Fachverband anerkannt ist (...). Im Dialog zwischen Coach und Klient werden Reflexions- und (Selbst-) Erfahrungsräume eröffnet und Klärungsprozesse initiiert. Durch die Erschließung neuer Perspektiven werden Entwicklungspotenziale und Handlungsspielräume erschlossen, Lern- und Veränderungsprozesse angeregt und begleitet sowie die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit gestärkt.“* Betreffend der Herangehensweise im Coaching fügt der Roundtable außerdem hinzu: *„Der Coachingprozess ist strukturiert, methodengeleitet und zeitlich begrenzt. Die Coachingziele und -themen werden durch den Klienten bestimmt und zu Beginn zwischen Coach und Klient verbindlich vereinbart. Trotz der Zielorientierung bleibt der Coachingprozess ergebnisoffen.“*³

Zur Schärfung des Begriffsverständnisses erfolgt im Folgenden zusätzlich eine Abgrenzung zwischen Coaching und verwandten Disziplinen.

Im Hinblick auf Psychotherapie definiert das Gesetz über den Beruf der Psychotherapeutin und des Psychotherapeuten eindeutig: *„Das Ausübung der Psychotherapie im Sinne dieses Gesetzes ist jede mittels wissenschaftlich geprüfter und anerkannter psychotherapeutischer Verfahren oder Methoden berufs- oder geschäftsmäßig vorgenommene Tätigkeit zur Feststellung, Heilung oder Linderung von Störungen mit Krankheitswert, bei denen Psychotherapie*

¹ Die in dieser Hausarbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich gleichermaßen auf weibliche und männliche Personen. Auf eine Doppelnennung und gegenderte Bezeichnungen wird zugunsten einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

² Vgl. Albrecht, Business Coaching, S. 4ff

³ „Positionspapier des Roundtable Coaching, März 2015“.

*indiziert ist.*⁴ Vereinfacht formuliert behandelt die Psychotherapie also kranke Menschen, ein Coach hingegen unterstützt gesunde Menschen.⁵ Für eine Abgrenzung zur Disziplin der Beratung kann hervorgehoben werden, dass ein Berater sein Fachwissen zur Verfügung stellt und mit konkreten Ratschlägen und Lösungskonzepten ein bestimmtes Problem des Kunden löst. Der Berater ist fachlicher Experte, der selbst Lösungsvorschläge für ein individuelles Anliegen des Klienten erarbeitet, während der Coach den Klienten bei seiner eigenen Lösungsfindung auf gleicher Augenhöhe lediglich unterstützt.⁶

2.2 Definition des Begriffs „Führung“

Führung ist die zielgerichtete Beeinflussung des Erlebens und Verhaltens von Einzelpersonen und Gruppen innerhalb von Organisationen. Führung wirkt dabei nicht nur auf das Verhalten, sondern auch auf das Erleben, etwa Emotionen, Motive oder Bewertungen der eigenen Arbeit, wie Teamklima, Zufriedenheit, Leistungsmotivation oder die wahrgenommene Bedeutsamkeit der Tätigkeit ein. Entscheidend ist dabei stets der Organisationsbezug: Einflussnahme auf externe Akteure wie Kunden, Investoren oder Medien fällt nicht unter Führung im engeren Sinne. Nicht selten werden die Begriffe Führung und Management irrtümlich synonym verwendet, weshalb aus diesem Grund eine Abgrenzung zwischen diesen Disziplinen erfolgt: Während Management neben dem Faktor Mensch auch Aspekte wie Finanzen, Infrastruktur und Technologie steuert und auf formeller Autorität basiert, betont Führung die Beeinflussung von Menschen sowie die Motivation und Förderung von einzelnen Mitarbeitenden und Gruppen. Führung kann somit als Teil des Managements betrachtet werden, der speziell das Verhalten und Erleben von Menschen adressiert. Gleichzeitig ist Führung nicht an eine formelle Position gebunden: Auch Personen ohne formeller (disziplinarischer) Führungsverantwortung können durch gezielte Einflussnahme führen – diese Form wird auch laterale Führung genannt.⁷

2.3 Führungsstile und die Ausprägung des „Coaching Leader“

Führungsstile haben sich im Zeitverlauf kontinuierlich weiterentwickelt. In der frühen Industrialisierung dominierte ein autoritärer Führungsstil, der durch klare Hierarchien und Weisungen geprägt war und insbesondere zur Steuerung standardisierter Produktionsprozesse geeignet erschien. Mit zunehmender Forschung zu sozialen Einflussfaktoren – etwa durch die Hawthorne-Studien – rückten jedoch Motivation, soziale Dynamiken und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden stärker in den Fokus, was zur Entwicklung mitarbeiterorientierter Führungsansätze führte. Spätere Modelle, wie McGregors Theorie X und Y, verdeutlichten unterschiedliche Menschenbilder in der Führung und betonten zunehmend das Entwicklungspotenzial und die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. Moderne Führungsstile wie die transformationale

⁴ Gesetz über den Beruf der Psychotherapeutin und des Psychotherapeuten, https://www.gesetze-im-inter-net.de/psychthg_2020/BJNR160410019.html, abgerufen am 28.02.2026

⁵ Vgl. Albrecht, Business Coaching, S. 11ff

⁶ Vgl. Albrecht, Business Coaching, S. 14ff

⁷ Vgl. Becker, Psychologie der Mitarbeiterführung, S. 8

Führung knüpfen daran an und stellen Flexibilität sowie die Förderung individueller Stärken des Mitarbeitenden in den Mittelpunkt, um den Anforderungen komplexer und dynamischer Arbeitsumgebungen gerecht zu werden.⁸

Im Folgenden werden verschiedene Ausrichtungen von Führung detaillierter dargestellt.

Der autoritäre Führungsstil ist durch eine starke Entscheidungscentralisierung gekennzeichnet. Er ermöglicht schnelle Entscheidungen und klare Vorgaben, geht jedoch häufig zulasten von Motivation und Kreativität der Geführten. Der demokratische Führungsstil bezieht Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse ein und fördert dadurch Motivation sowie Innovation, kann jedoch zeitaufwendig sein und Konflikte begünstigen. Dagegen erhalten Mitarbeitende beim Laissez-faire-Führungsstil weitgehende Autonomie. Dieser Ansatz eignet sich für selbstständige, hochqualifizierte Teams, birgt jedoch das Risiko fehlender Orientierung und Kontrolle. Der transaktionale Führungsstil basiert auf klaren Zielen sowie Belohnungs- und Sanktionsmechanismen. Er ist effektiv in standardisierten Arbeitsumgebungen, schränkt jedoch intrinsische Motivation und Kreativität durch starke Anreize von außen ein. Der transformationale Führungsstil setzt auf visionäre Motivation und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden. Er fördert Engagement und Innovationsfähigkeit, stellt jedoch hohe Anforderungen an die Führungskraft und kann Überforderung verursachen.⁹ Da jeder der vorgestellten Führungsstile sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich bringt, kann festgehalten werden, dass es nicht den einen „richtigen“ Führungsstil gibt – sondern dass Führung an die jeweilige Situation angepasst werden sollte.

Beim Coaching Leader handelt es sich um einen Führungsansatz, der Elemente professioneller Coachinghaltung sowie ausgewählte Coachingmethoden in den transformationalen Führungsstil übernimmt. Coaching Leadership kann somit als methodisch und haltungsbezogene Erweiterung mitarbeiterorientierter Führung verstanden werden. Der Coaching Leader kommuniziert auf Augenhöhe, hört aktiv zu und regt an, bestehende Prozesse und Denkweisen kritisch zu hinterfragen und neue Perspektiven einzunehmen. Durch das Ermutigen zum Erproben neuer Lösungsansätze wird die Selbstständigkeit der Mitarbeitenden gestärkt und die Eigenverantwortung gefördert. In der Rolle als Coach erkennt die Führungskraft das Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Wachstum, Leistung und Entwicklung und unterstützt diese durch eine gezielte, individuelle und systematische Potenzialförderung.¹⁰

⁸ <https://www.munich-business-school.de//bwl-lexikon/fuehrungsstile> , abgerufen am 28.02.2026

⁹ <https://www.munich-business-school.de//bwl-lexikon/fuehrungsstile> , abgerufen am 28.02.2026

¹⁰ Vgl. Von Schumann, Karin und Böttcher, Tamaris, Coaching als Führungsstil, Seite 5ff i.V.m. Vgl. Radatz, Beratung ohne Ratschlag, Seite 109ff

3. Methoden im Coaching und als Führungsinstrument

Um Mitarbeitende in ihrer Entwicklung zu unterstützen, stehen dem Coaching Leader grundsätzlich ähnliche Methoden und Instrumente zur Verfügung wie einem professionellen Coach. Coachingmethoden dienen unter anderem dazu, Reflexionsprozesse anzustoßen, Perspektiven zu erweitern, Ziele zu klären und Veränderungsprozesse systematisch zu begleiten.

Das folgende Kapitel stellt ausgewählte Coachingmethoden vor und ordnet diese im Hinblick auf ihre Eignung für den Einsatz im Rahmen coachender Führung ein.

3.1 Fragetechniken

Fragetechniken bilden im Coaching das zentrale Instrument, um Reflexionsprozesse anzustoßen und neue Perspektiven zu gewinnen. Sie sind besonders relevant im Kontext eines coachenden Führungsstils, da sie es Führungskräften ermöglichen, Mitarbeitende lösungsorientiert zu begleiten, ohne direkte Vorgaben oder fertige Lösungen vorzugeben. Sonja Radatz hat eine systematische Übersicht zentraler Fragetechniken entwickelt, die sowohl die Aktivierung vorhandener Ressourcen als auch die zielgerichtete Planung von Handlungen unterstützt – eine Auswahl dieser Fragetypen nach Radatz wird im Folgenden dargestellt:

Ziel- und lösungsorientierte Fragen, lenken den Klienten weg von einer zu starken Fixierung auf das Problem. Stattdessen wird der Fokus durch diese Fragen auf die Erarbeitung eines Ziels und schließlich eines Lösungsweges gelegt. Fragen in dieser Art könnten beispielweise lauten: “Woran würden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?” oder auch “Wie können Sie sich in Zukunft anders verhalten um Ihr Ziel besser zu erreichen?”. Darüber hinaus gehören zum Repertoire von Radatz zirkuläre Fragen, die beispielsweise dabei unterstützen können, komplexe Zusammenhänge im Verhalten zwischen beteiligten Personen sichtbar zu machen. Diese Fragen regen die Beteiligten dazu an, die Perspektiven anderer einzunehmen und sich dadurch der Tragweite und Auswirkungen des eigenen Verhaltens durch diesen Blick von außen bewusst zu werden. Ein Beispiel für eine zirkuläre Frage lautet “Wie würde eine außenstehende, dritte Person die Situation beschreiben?”. Hypothetische Fragen ergänzen diesen Ansatz, indem sie den Coachee in den gewünschten Zielzustand hineinversetzen – nach Paul Watzlawik auch “As If-Theorie” genannt. Das gedankliche Durchspielen hypothetischer Szenarien ermöglicht es dem Coachee leichter zu ergründen, wie er sich in einer bestimmten Zielsituation verhalten würde und welche Reaktionen möglicherweise von anderen Personen dadurch ausgelöst werden könnten. Ein Beispiel hierfür lautet: “Angenommen Ihre Strategie ist erfolgreich – welche Auswirkung hat das auf Ihre Kunden?”¹¹.

¹¹ Vgl. Radatz, Beratung ohne Ratschlag, Seite 181ff

Im Führungsalltag können diese Fragetechniken beispielsweise zur Lösung von beruflichen Herausforderungen, in Mitarbeitergesprächen oder Entwicklungsdialogen angewandt werden. Im Zusammenspiel mit strukturierten Modellen wie dem folgenden GROW-Modell lassen sich die Fragetechniken systematisch in unterschiedliche Gesprächsanlässe integrieren.

Angemerkt sei an dieser Stelle, dass die Literatur eine Vielzahl weiterer Fragetypen und Fragetechniken kennt, die im Coaching eingesetzt werden. Aufgrund des Umfangs dieser Arbeit können jedoch nicht alle Varianten ausführlich dargestellt werden.

3.2 GROW-Modell

Das GROW-Modell wurde durch Sir John Whitmore Ende der 1970er Jahre zunächst als allgemeine Methode zur Problemlösung und Zielerreichung in England entwickelt. Später war es eines der ersten Coachingmodelle, welches in der Arbeit mit Führungskräften zum Einsatz kam. Mit dem GROW-Modell können Ziele definiert, Hindernisse benannt und durch konkret formulierte Aktionen überwunden werden.¹² Bei den Buchstaben G-R-O-W handelt es sich um ein Akronym und jeder Buchstabe steht für einen Prozessschritt.

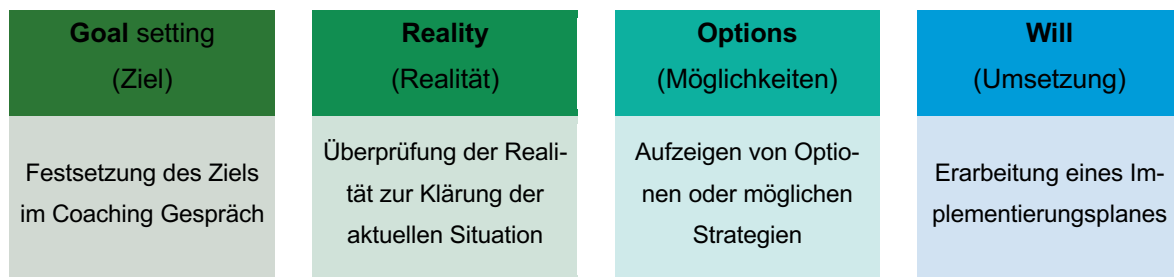


Abbildung 1: GROW-Modell nach Whitmore (2011); eigene Darstellung

Das GROW-Modell hat sich in der Zwischenzeit auch als Leitfaden für Coaching-Sitzungen etabliert. So beschreibt Sir John Whitmore die einzelnen Phasen seines Modells für diesen Kontext wie folgt¹³:

GOAL setting

Am Anfang der Coaching-Session wird ein möglichst konkret formuliertes Ziel ausgearbeitet, welches auch tatsächlich im Einflussbereich des Coachees liegt.

¹² Vgl. Albrecht, Business Coaching, S. 137ff

¹³ Vgl. Sir John Whitmore im Coaching-Magazin: <https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/tools/grow-modell/>; Abgerufen am 28.02.2026

REALITY checking

Nach der Zielklärung folgt laut Whitmore die Analyse der aktuellen Situation. Bei diesem Realitätscheck sollte der Coachee die aktuelle Situation möglichst objektiv, unvoreingenommen und wertfrei beschreiben. In diesem Schritt ist es Aufgabe des Coaches durch realitätsbezogene Fragen wie beispielsweise „Was haben Sie bereits unternommen?“ den Prozess des Coachees zu unterstützen.

Options

Im dritten Schritt geht es darum, dass der Coachee sich seiner Optionen und Möglichkeiten bewusst wird. Dabei gilt es zu beachten, dass der Coach selbst nicht beratend tätig wird, also selbst keine Lösungen hereingibt, sondern den Coachee lediglich durch Fragen beim Identifizieren und Entwickeln eigener Handlungsoptionen unterstützt. Ziel ist es hierbei nicht, die eine „richtige“ Lösung zu finden, sondern zunächst möglichst viele Alternativen zu generieren, ohne dabei vorschnell die Durchführbarkeit oder Realitätsnähe zu bewerten. Dafür schafft der Coach ein kreativitätsförderndes Klima und löst limitierende Vorannahmen (z. B. „Das geht nicht“) etwa durch „Was-wäre-wenn?“-Fragen auf.

What, when, who, will

In der Abschlussphase des Coachingprozesses werden auf Grundlage der vorangegangenen Schritte konkrete Entscheidungen getroffen und ein klar strukturierter, realistisch umsetzbarer Handlungsplan entwickelt. Die Verantwortung für die Zielauswahl und Umsetzung verbleibt dabei konsequent beim Coachee. Durch gezielte und verbindliche Fragen werden konkrete Maßnahmen, Zeitpunkte, die Zielpassung der geplanten Handlungen, potenzielle Hindernisse, notwendige Informationen sowie erforderliche Unterstützungs- und Ressourcenbedarfe geklärt, um Eigenverantwortung, Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit der Umsetzung sicherzustellen.

Das GROW-Modell erweist sich somit aus Sicht des Autors grundsätzlich als geeignetes Instrument für einen coachenden Führungsstil, da es beispielsweise als Basis für Mitarbeiterengespräche die Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden fördert und somit deren persönliches und fachliches Wachstum unterstützt. Die Anwendung im Führungsalltag erfordert jedoch eine bewusste Rollenreflexion durch die Führungskraft, insbesondere in Bezug auf Zielvorgaben und hierarchische Rahmenbedingungen.

4. Kritische Betrachtung des Coaching Leaders

4.1 Mehrwerte und Chancen des Coaching Leaders

4.1.1 Mehrwert für die Mitarbeitenden

Sowohl wissenschaftliche Studien als auch praxisbezogene Erfahrungen weisen darauf hin, dass die hohe Mitarbeiterorientierung des transformationalen Führungsstils – dem auch die Form des Coaching Leaders zuzuordnen ist – die Zufriedenheit der Mitarbeitenden nachhaltig erhöht. Diese Wirkung entsteht insbesondere durch individuelle Wertschätzung in Form von Anerkennung der Ideen der Mitarbeitenden, der Einbeziehung von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse, die gezielte Förderung von Stärken und Potenzialen sowie einen konstruktiven Umgang mit Entwicklungsfeldern. Mitarbeitende erfahren in diesem Führungsstil Wertschätzung, Ermutigung und Unterstützung in ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung. Darüber hinaus stärkt coachende Führung die Selbstwirksamkeit, da Mitarbeitende eigenständig Lösungen entwickeln und Verantwortung für ihre Entscheidungen übernehmen dürfen.¹⁴

4.1.2 Chancen für das Unternehmen und die Führungskraft

Durch die tägliche Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden verfügt die Führungskraft gegenüber einem externen Coach über einen wesentlichen Vorteil: Sie kennt sowohl die konkreten Arbeitsaufgaben als auch das organisationale Umfeld sehr genau. Dadurch können die Ausgangssituation und relevante Entwicklungsfelder schneller erfasst und Coachingziele zügig definiert werden. Fortschritte, aber auch Fehlentwicklungen im Coachingprozess lassen sich unmittelbar im Arbeitsalltag beobachten und bei Bedarf zeitnah korrigieren. Wird coachende Führung verantwortungsvoll umgesetzt, kann sie zudem zu einer nachhaltigen Stärkung der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem beitragen.¹⁵

Die Studien von Cannon-Bowers et al. identifizieren ebenfalls eine Vielzahl an Mehrwerten von Coaching am Arbeitsplatz: Die Ergebnisse zeigen signifikante Effekte insbesondere auf eine Steigerung der Führungs-, Kommunikations- und Leistungskompetenzen der Mitarbeitenden. Darüber hinaus profitieren auch Faktoren wie Motivation, Arbeitsengagement, Wohlbefinden und Stressreduktion durch den Einsatz von Coaching am Arbeitsplatz.¹⁶

Die höhere Mitarbeiterzufriedenheit durch Anerkennung, Wertschätzung und individueller Förderung sowie die vertiefte Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem trägt wiederum zu einer höheren emotionalen Bindung des Mitarbeitenden bei.¹⁷

¹⁴ Vgl. Wagner, Praxishandbuch Personalmanagement, S. 220ff i.V.m Vgl. Rückertl, Das große Praxishandbuch Business Coaching, S. 66ff

¹⁵ Vgl. Rauen, Coaching, 2014, S. 32ff

¹⁶ Vgl. Cannon-Bowers et al, Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching, 2023

¹⁷ Vgl. Wagner, Praxishandbuch Personalmanagement, S. 220ff

Die Vorteile einer hohen emotionalen Mitarbeiterbindung von Mitarbeitenden, zeigt eine Meta-Analyse von Gallup: Organisationen mit stark gebundenen Mitarbeitenden verzeichnen eine deutlich geringere Fluktuation (-21 % bis -51 %), erheblich weniger Fehlzeiten (-78 %) und weniger Arbeitsunfälle (-63 %). Zudem treten weniger Qualitätsmängel (-32 %) auf, während sowohl Kundenbewertungen (+10 %) als auch die Produktivität im Vertrieb (+18 %) und in der Produktion (+17 %) spürbar steigen.¹⁸ Emotionale Bindung wirkt sich somit nicht nur positiv auf das Arbeitsklima aus, sondern auch in messbaren wirtschaftlichen Kennzahlen.

Nicht zuletzt kann coachende Führung langfristig zur Etablierung einer lern- und mitarbeiterorientierten Führungskultur auf Augenhöhe beitragen, in der Eigenverantwortung, konstruktives Feedback und kontinuierliche Entwicklung selbstverständliche Bestandteile der täglichen Zusammenarbeit werden.¹⁹

4.2. Herausforderungen und Grenzen des Coaching Leaders

4.2.1 Herausforderungen im Bezug auf den Rollenkonflikt

Die Herausforderungen und Grenzen des Coaching Leadership ergeben sich grundlegend aus der unterschiedlichen Ausrichtung zwischen der Rolle der Führungskraft und der Rolle des Coaches. Einerseits basiert Coaching auf festen Prinzipien wie Neutralität, Freiwilligkeit, Augenhöhe, Ergebnisoffenheit sowie der Grundhaltung des "Nicht-Wissens" des Coaches. Andererseits ist die Führungsrolle dadurch gekennzeichnet, dass die Führungskraft Teil des organisationalen Systems des Mitarbeitenden ist, eigene Interessen verfolgt und damit nicht neutral sein kann. Da die Führungskraft dem Mitarbeitenden überstellt ist, verfügt sie außerdem über formale Weisungs- und Bewertungsbefugnisse und es liegt damit keine formale Augenhöhe vor. Darüber hinaus müssen auch die Grundhaltungen der Ergebnisoffenheit und des "Nicht-Wissens" kritisch hinterfragt werden, da sich die Ziele des Mitarbeitenden in der Regel aus den Zielen der Führungskraft ergeben und die Führungskraft üblicherweise auch selbst eigene Einblicke in das Aufgabengebiet in das berufliche Umfeld des Mitarbeitenden hat. Es besteht somit die Gefahr, dass der coachende Führungsstil durch den Mitarbeitenden als verdeckte Steuerung wahrgenommen wird. Mitarbeitende, die dies so interpretieren, geraten schließlich auch selbst in einen inneren Konflikt und können dazu neigen, bei der Anwendung von Coachingmethoden zur Vermeidung von eventuellen Nachteilen oder Konsequenzen nur noch die vermeintlich gewünschten Antworten zu gegeben - selbst wenn diese Personen eigentlich für einen echten Coachingsprozess offen wären.²⁰

¹⁸ Vgl. Gallup Engagement Index Deutschland 2024

¹⁹ Vgl. Ruckerl, Das große Praxishandbuch Business Coaching, S. 66ff

²⁰ Vgl. Looss, Unter vier Augen, S. 147ff

4.2.2 Grenzen in Bezug auf die Führungssituation

Situative Führungstheorien gehen davon aus, dass die Wahl des Führungsstils maßgeblich von der jeweiligen Situation beeinflusst wird. Ein und dasselbe Führungsverhalten kann in einer Situation wirksam sein, in einer anderen Situation jedoch ungeeignet. Im Rahmen dieser Arbeit werden für die Bewertung der Eignung des coachenden Führungsstils in Bezug auf die Situation insbesondere die Aspekte Zeit und Ergebnisoffenheit betrachtet.

Steht für eine Entscheidung nur begrenzte Zeit zur Verfügung, etwa in akuten Not- oder Krisensituationen, bleibt kaum Gelegenheit für Selbstreflexion oder die Entwicklung eigenständiger und kreativer Lösungsansätze. Klare Anweisungen und damit ein enger Handlungsspielraum sorgen stattdessen in derartigen Situationen für eine schnelle und prozesskonforme Durchführung von festgelegten Arbeitsschritten und damit für ein Höchstmaß an Sicherheit und Orientierung für die beteiligten Personen. In Situationen mit hohem Zeitdruck, ist der coachende Führungsstil aus diesem Grund oft nicht geeignet und direktive Führungsstile erscheinen zielführender.²¹

Die Ergebnisoffenheit einer Arbeitsaufgabe kann die Wahl des Führungsstils ebenfalls maßgeblich beeinflussen. Je komplexer und weniger fest vordefiniert eine Aufgabe ist, desto vielfältiger sind mögliche Lösungswege. In solchen Situationen bietet sich ein coachender Ansatz an, da Führungskräfte durch Fragen und andere Coachingmethoden die Erfahrung, Kreativität und Motivation der Mitarbeitenden gezielt aktivieren können. Besteht hingegen ein vorab klar definierter Lösungsweg oder sind verbindliche Prozesse einzuhalten, kann beispielsweise ein direkter Führungsstil effektiver sein. Die Wirksamkeit coachender Führung hängt somit auch vom Grad der Ergebnisoffenheit der jeweiligen Aufgabenstellung ab.²²

4.2.3 Grenzen in Bezug auf die Reife der Mitarbeitenden

Die Wirksamkeit coachingorientierter Führung ist zudem von der Reife der Mitarbeitenden für einen Coachingprozess abhängig. Für einen fruchtbaren Coachingprozess sind in diesem Kontext zwei Voraussetzungen entscheidend: Einerseits muss der Mitarbeitende offen für einen Coaching-Prozess sein, die Aufgabenstellung selbst lösen *wollen* und zum anderen muss er auch in der Lage sein, die Aufgabe selbst lösen zu *können*. Coaching zielt schließlich nicht auf fachliche Beratung, sondern auf die Unterstützung der eigenständigen Lösungsfindung durch den Coachee bzw. durch den Mitarbeitenden ab. Eine hilfreiche Orientierung bietet in diesem Zusammenhang das Reifegradmodell von Paul Hersey und Ken Blanchard, das Motivation und Kompetenz jeweils bezogen auf eine konkrete Aufgabenstellung betrachtet.

²¹ Vgl. Becker, Psychologie der Mitarbeiterführung, S. 29ff

²² Vgl. Becker, Psychologie der Mitarbeiterführung, S. 29ff

Das Modell unterscheidet vier Reifegrade²³:

- **Reifegrad 1:** Mitarbeitender hat geringe Fähigkeit und geringe Motivation
- **Reifegrad 2:** Mitarbeitender hat geringe Fähigkeit, aber hohe Motivation
- **Reifegrad 3:** Mitarbeitender hat hohe Fähigkeit, aber geringe Motivation
- **Reifegrad 4:** Mitarbeitender hat hohe Fähigkeit und hohe Motivation

Bei Mitarbeitenden mit Reifegrad 1 ist ein coachingorientierter Ansatz in der Regel nicht geeignet, da sowohl die notwendige Fähigkeit als auch die Bereitschaft zur eigenständigen Lösungsfindung fehlen. Mitarbeitende des Reifegrads 4 hingegen bringen die erforderlichen Voraussetzungen in vollem Umfang mit, sodass Coaching hier besonders wirksam eingesetzt werden kann. Bei den mittleren Reifegraden 2 und 3 ist die unterstützende Verwendung von Coachingmethoden grundsätzlich denkbar, jedoch bedarf es hier einer ergänzenden Anleitung oder Motivation durch die Führungskraft.

4.2.4 Grenzen in Bezug auf das Coaching-Thema

Coaching Leadership stößt dort an eindeutige inhaltliche Grenzen, wo psychische oder emotionale Belastungen den üblichen arbeitsbezogenen Rahmen überschreiten oder Krankheitsbilder zu vermuten sind. Themen, die per Definition in den Bereich der Psychotherapie fallen - etwa Depressionen, Suchterkrankungen oder Angst- und Panikstörungen - dürfen klar nicht Gegenstand coachender Führung sein.²⁴ Führungskräfte sind in solchen Fällen angehalten, unterstützend zu handeln und gegebenenfalls an geeignete Fachstellen zu verweisen.

Themen wie Emotionen, biografische Prägungen oder innere Konflikte können zwar grundsätzlich im Coaching bearbeitbar sein, jedoch setzt ihre professionelle Begleitung eine entsprechende Qualifikation der Führungskraft voraus. In den Augen des Verfassers bleibt zusätzlich - selbst bei vorhandener Ausbildung der Führungskraft - äußerst kritisch zu hinterfragen, ob die Bearbeitung persönlicher Themen im Rollenverständnis einer Führungskraft und im beruflichen Umfeld legitim und angemessen ist.

²³ Vgl. Wagner, Praxishandbuch Personalmanagement, S. 578ff i.V.m Vgl. Stock-Homburg, Personalmanagement, S. 501ff

²⁴ Vgl. Albrecht, Business Coaching, S. 12ff

5. Fazit

Coaching Leadership stellt einen Führungsansatz dar, der auf die Förderung von Selbstverantwortung, Reflexionsfähigkeit und individueller Entwicklung von Mitarbeitenden durch Einbezug einer Coaching-Haltung sowie ausgewählter Coachingmethoden abzielt. Insbesondere in komplexen, ergebnisoffenen Arbeitskontexten kann dieser Ansatz dazu beitragen, Lösungskompetenzen zu stärken, intrinsische Motivation zu fördern und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden zu erhöhen. In Verbindung mit Studien zur emotionalen Mitarbeiterbindung lassen sich darüber hinaus positive Effekte auch auf wirtschaftliche Kennzahlen wie Produktivität, Fehlzeiten oder Fluktuation ableiten.

Gleichzeitig macht die vorliegende Arbeit deutlich, dass Coaching Leadership kein universell einsetzbarer Führungsstil ist. Seine Wirksamkeit ist maßgeblich von situativen Rahmenbedingungen, insbesondere vom Reifegrad der Mitarbeitenden sowie von der zur Verfügung stehenden Zeit für Reflexion und Lösungsfindung abhängig.

Darüber hinaus besteht ein grundlegender Rollenkonflikt: Führungskräfte sind dem Mitarbeitenden gegenüber weisungsbefugt und zudem durch das Unternehmen zur Erreichung von definierten Zielen verpflichtet. Professionelles Coaching hingegen basiert auf Freiwilligkeit, Augenhöhe, Neutralität und Ergebnisoffenheit. Führungskräfte können innerhalb ihrer Rolle deshalb keine Coaches sein - sondern lediglich Elemente aus der Coachinghaltung sowie ausgewählte Coachingmethoden in ihr Führungsverhalten integrieren.

Abschließend bleibt somit festzuhalten, dass Coaching Leadership nicht mit professionellem Coaching gleichzusetzen, sondern als situationsabhängige Erweiterung mitarbeiterorientierter Führung zu verstehen ist. In den richtigen Situationen und punktuell eingesetzt kann dieser Ansatz einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung von Mitarbeitenden leisten. Voraussetzung ist jedoch ein klares Rollenverständnis, das die Grenzen coachender Führung anerkennt und nicht den Anspruch erhebt, die grundsätzlich unterschiedlichen Rollen eines Coaches und einer Führungskraft vereinen zu wollen.

Literaturverzeichnis

Albrecht, E., 2018. *Business Coaching, Ein Praxis-Lehrbuch*. Berlin, Boston: Walter de Gruyter GmbH.

Becker, F., 2015. *Psychologie der Mitarbeiterführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Looss, W., 1997. *Unter vier Augen*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Rückerl, T., 2015. *Das große Praxishandbuch Business Coaching*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA.

Radatz, S., 2000. *Beratung ohne Ratschlag*. Wolkersdorf: literatur-vsm.

Rauen, C., 2014. *Coaching*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.

Stock-Homburg & Groß, M., 2019. *Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

von Schumann, K. & Böttcher, T., 2016. *Coaching als Führungsstil*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Wagner, D., 2020. *Praxishandbuch Personalmanagement*. Freiburg: Haufe Group.