

Abschlussarbeit im Rahmen der
systemischen Coachingausbildung bei der INKonstellation

Coaching in der Führungskräfteentwicklung

Vorgelegt von: Eva Busch-Lütke Westhues

Datum: Februar 2026

Bitte nicht veröffentlichen.

1. Einleitung

Führungskräfte stehen in Organisationen vor zunehmend komplexen Herausforderungen. Neben fachlicher Kompetenz werden heute verstärkt Selbstreflexion, emotionale Stabilität, Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit zur Selbstführung erwartet. Klassische Weiterbildungsformate stoßen hierbei häufig an ihre Grenzen.

Coaching hat sich in den letzten Jahren als wirkungsvolles Instrument in der Führungskräfteentwicklung etabliert. Es ermöglicht individuelle, lösungsorientierte Begleitung und fördert nachhaltige Entwicklungsprozesse. Diese Arbeit setzt sich mit der Bedeutung von Coaching in der Führungskräfteentwicklung auseinander und stellt den Bezug zu meiner beruflichen Tätigkeit als Personalentwicklerin her.

2. Ausgangslage und beruflicher Kontext

In meiner Tätigkeit als Personalentwicklerin erlebe ich täglich, dass Führungskräfte mit vielfältigen Anforderungen konfrontiert sind. Sie müssen strategische Ziele umsetzen, Mitarbeitende führen, Konflikte moderieren und gleichzeitig ihre eigene Rolle reflektieren. Besonders in Veränderungsprozessen zeigt sich ein hoher Bedarf an individueller Begleitung.

Coaching bietet hier einen geschützten Raum, in dem Führungskräfte ihre Themen reflektieren, neue Perspektiven entwickeln und eigene Lösungen erarbeiten können. Aus diesem Grund spielt Coaching in meiner Arbeit eine zunehmend wichtige Rolle.

3. Zielgruppe Führungskräfte im Coaching

Die Zielgruppe dieser Arbeit sind Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen. Typische Coachinganliegen in diesem Kontext sind unter anderem:

- Rollenklärung und Selbstverständnis als Führungskraft
- Umgang mit Konflikten und schwierigen Mitarbeitenden
- Entscheidungsfindung unter Unsicherheit
- Selbstführung und Stressmanagement
- Kommunikation und Wirkung

Coaching setzt dabei an der individuellen Situation der Führungskraft an und berücksichtigt sowohl berufliche als auch persönliche Einflussfaktoren.

4. Coachinghaltung als Grundlage der Führungskräfteentwicklung

Eine professionelle Coachinghaltung bildet die Grundlage wirksamer Führungskräfteentwicklung. In der Coachingliteratur wird Haltung häufig als Kombination aus innerer Einstellung, Menschenbild und ethischem Selbstverständnis beschrieben (vgl. Rauen, 2014, S. 45). Zentrale Elemente dieser Haltung sind Wertschätzung, Augenhöhe, Ressourcenorientierung und die konsequente Ausrichtung auf Selbstverantwortung.

Gerade im Coaching von Führungskräften ist diese Haltung von besonderer Bedeutung. Führungskräfte sind es gewohnt, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Coaching schafft hier einen Raum, in dem Reflexion möglich wird, ohne bewertet zu werden. Laut Whitmore (2017, S. 18) liegt der Kern von Coaching darin, „Menschen dabei zu unterstützen, ihr eigenes Potenzial zu entfalten, anstatt ihnen Lösungen vorzugeben“.

Aus meiner Tätigkeit als Personalentwicklerin erlebe ich, dass Führungskräfte besonders dann von Coaching profitieren, wenn sie nicht beraten, sondern in ihrem eigenen Denken unterstützt werden. Diese Erfahrung bestätigt die Bedeutung einer klaren Coachinghaltung für nachhaltige Entwicklungsprozesse.

5. Das Coaching-Haus in der Führungskräfteentwicklung

Das Coaching-Haus stellt ein zentrales Orientierungsmodell in meiner Coachingsausbildung dar und hat sich insbesondere in der Arbeit mit Führungskräften als sehr hilfreich erwiesen. Es ermöglicht eine klare Strukturierung von Coachingprozessen und unterstützt sowohl Coach als auch Führungskraft dabei, den Prozess bewusst und zielgerichtet zu gestalten.

5.1 Fundament: Haltung im Coaching von Führungskräften

Das Fundament des Coaching-Hauses bildet die innere Haltung des Coachs. Gerade im Coaching von Führungskräften ist diese Haltung von besonderer Bedeutung, da Führungskräfte häufig gewohnt sind, selbst Lösungen vorzugeben und Verantwortung zu tragen. Eine wertschätzende, ressourcenorientierte und nicht-bewertende Haltung

schafft einen sicheren Raum, in dem auch Unsicherheiten, Zweifel oder innere Konflikte thematisiert werden dürfen.

In meiner Ausbildung habe ich erfahren, wie wichtig es ist, Führungskräften auf Augenhöhe zu begegnen und ihnen nicht mit vorgefertigten Antworten zu begegnen. Diese Haltung fördert Vertrauen und ermöglicht echte Reflexion.

5.2 Säulen: Zentrale Coachingkompetenzen

Die tragenden Säulen des Coaching-Hauses stehen für die methodischen und persönlichen Kompetenzen des Coachs. In der Führungskräfteentwicklung spielen insbesondere folgende Aspekte eine zentrale Rolle:

- aktives und empathisches Zuhören, auch zwischen den Zeilen
- gezielte, lösungs- und ressourcenorientierte Fragetechniken
- Strukturierung komplexer Themen und Entscheidungsprozesse
- Selbstreflexion und Abgrenzung gegenüber eigenen Bewertungen

In meiner Coachingausbildung habe ich erlebt, dass gerade Führungskräfte von klar strukturierten Coachingprozessen profitieren, da diese Orientierung geben und gleichzeitig Raum für neue Perspektiven eröffnen.

5.3 Dach: Ziel des Coachings

Das Dach des Coaching-Hauses symbolisiert das Ziel des Coachings. In der Führungskräfteentwicklung bedeutet dies vor allem Klarheit in der eigenen Rolle, erhöhte Selbstwirksamkeit und die Fähigkeit, bewusste Entscheidungen zu treffen. Coaching unterstützt Führungskräfte dabei, ihre Führungsrolle reflektiert und authentisch auszufüllen.

6. Eigene Erfahrungen mit dem Coaching-Haus

Im Rahmen meiner Coachingausbildung habe ich das Coaching-Haus nicht nur theoretisch kennengelernt, sondern auch praktisch angewendet. Besonders in Übungsscoachings mit Führungskräften wurde mir deutlich, wie hilfreich dieses Modell als innere Struktur ist.

Eine meiner zentralen Erfahrungen war, dass Gespräche deutlich an Tiefe gewinnen, wenn die Coachinghaltung bewusst eingenommen wird. In Situationen, in denen ich

versucht habe, vorschnell Lösungen anzubieten, verlor der Prozess an Wirkung. Sobald ich mich jedoch auf die Rolle der Prozessbegleiterin konzentrierte, entstanden bei den Führungskräften eigene Erkenntnisse und neue Handlungsmöglichkeiten.

Diese Erfahrung hat mein Selbstverständnis als Coach nachhaltig geprägt und mir gezeigt, dass wirksames Coaching weniger von Methoden als von Haltung getragen wird.

7. Die fünf Säulen der Identität im Coaching von Führungskräften

Die fünf Säulen der Identität nach Hilarion Petzold stellen ein zentrales Modell dar, um die Identität eines Menschen ganzheitlich zu betrachten. Gerade im Coaching von Führungskräften ist dieses Modell besonders relevant, da Führungsrollen einen starken Einfluss auf das Selbstbild, die persönliche Stabilität und das innere Gleichgewicht haben.

Die Identität eines Menschen stützt sich nach Petzold auf fünf zentrale Säulen:

- Leiblichkeit (körperliche und psychische Gesundheit)
- Leistung (Arbeit, Beruf, Erfolg und berufliche Rolle)
- Soziales Netzwerk (Beziehungen, Familie, Kolleg:innen)
- Materielle Sicherheit (Einkommen, Wohnsituation, finanzielle Stabilität)
- Werte und Sinn (Lebensziele, Überzeugungen, persönliche Orientierung)

Das Modell geht davon aus, dass die Identität eines Menschen stabil ist, solange alle fünf Säulen ausreichend tragfähig sind. Gerät eine oder mehrere Säulen ins Ungleichgewicht, kann dies Auswirkungen auf das gesamte Identitätsgefüge haben (vgl. Petzold, 2012, S. 89).

Im Coaching von Führungskräften zeigt sich häufig eine starke Fokussierung auf die Säule der Leistung. Berufliche Verantwortung, Zielerreichung und Rollenerwartungen nehmen einen hohen Stellenwert ein. Werden andere Säulen – wie Leiblichkeit oder soziale Beziehungen – vernachlässigt, kann dies langfristig zu Überforderung, inneren Konflikten oder Erschöpfung führen.

Praxisbeispiel: Eine Führungskraft berichtet im Coaching von anhaltender Erschöpfung und Entscheidungsunsicherheit. Durch die Arbeit mit den fünf Säulen der Identität

wird deutlich, dass neben hoher beruflicher Belastung insbesondere Defizite in der Leiblichkeit sowie im sozialen Netzwerk bestehen. Das Coaching ermöglicht es, gezielt Maßnahmen zur Stabilisierung dieser Säulen zu entwickeln und dadurch wieder mehr innere Balance und Handlungssicherheit zu gewinnen.

7. Typische Coachingfragen in der Führungskräfteentwicklung

Coachingfragen sind ein zentrales Instrument, um Reflexion und Perspektivwechsel zu fördern. Typische Fragen im Coaching von Führungskräften sind:

- Was genau fordert Sie aktuell in Ihrer Führungsrolle?
- Welche Erwartungen haben Sie an sich selbst als Führungskraft?
- Woran würden Sie erkennen, dass sich Ihre Situation verbessert hat?
- Welche Ressourcen stehen Ihnen zur Verfügung?
- Welche Handlungsoptionen haben Sie bisher noch nicht betrachtet?

Diese Fragen unterstützen Führungskräfte dabei, Verantwortung für ihre Entwicklung zu übernehmen.

8. IN Konstellation in der Arbeit mit Führungskräften

Die IN Konstellation ist ein wirkungsvolles Instrument im Coaching von Führungskräften. Sie macht innere Dynamiken, Rollenbilder und innere Konflikte sichtbar.

Führungskräfte erleben häufig Spannungen zwischen unterschiedlichen inneren Anteilen, beispielsweise zwischen Leistungsanspruch und Fürsorge oder Kontrolle und Vertrauen. Durch die IN Konstellation können diese Anteile sichtbar gemacht und neu in Beziehung gesetzt werden.

Praxisbeispiel: Eine Führungskraft fühlt sich innerlich zerrissen zwischen den Erwartungen des Managements und den Bedürfnissen ihres Teams. Die IN Konstellation hilft, diese inneren Anteile zu ordnen und eine klarere innere Haltung zu entwickeln.

9. Nutzen von Coaching für Organisationen

Coaching in der Führungskräfteentwicklung wirkt sich nicht nur auf die einzelne Führungskraft aus, sondern auch auf Teams und Organisationen. Reflexierte Führung fördert Motivation, Vertrauen, Kommunikation und Zusammenarbeit. Führungskräfte, die ihre eigene Rolle klarer verstehen und ihre Wirkung reflektieren, agieren bewusster und nachhaltiger.

Aus Sicht der Personalentwicklung ist Coaching daher ein wirkungsvolles Instrument der Organisationsentwicklung. Es unterstützt Veränderungsprozesse, stärkt Führungskultur und trägt dazu bei, Mitarbeitende langfristig zu binden.

Darüber hinaus zeigt sich in der Praxis, dass Coaching präventiv wirken kann. Führungskräfte, die regelmäßig Coaching in Anspruch nehmen, entwickeln frühzeitig Strategien im Umgang mit Belastung, Unsicherheit und Konflikten. Dies kann langfristig Fehlzeiten reduzieren und die Leistungsfähigkeit von Organisationen sichern.

10. Eigene Lernerfahrungen und persönliche Entwicklung im Coaching

Die Coachinausbildung hat meine persönliche und berufliche Entwicklung nachhaltig beeinflusst. Insbesondere im Kontext der Führungskräfteentwicklung habe ich gelernt, meine eigene Haltung bewusster wahrzunehmen und meine Rolle klarer zu definieren.

Eine zentrale Lernerfahrung war der Umgang mit Nicht-Wissen. Gerade im Coaching von Führungskräften fiel es mir zu Beginn nicht immer leicht, keine Lösungen anzubieten. Im Laufe der Ausbildung habe ich jedoch erfahren, dass genau dieses Zurücknehmen eine zentrale Voraussetzung für wirksames Coaching ist.

Zudem habe ich gelernt, Spannungen auszuhalten und auch schwierige Themen anzusprechen. Führungskräfte profitieren besonders davon, wenn Coaching nicht nur bestätigend, sondern auch konfrontierend im Sinne von klärend wirkt.

Diese Lernerfahrungen haben meine professionelle Identität als Coachin und Personalentwicklerin deutlich gestärkt und bilden eine wichtige Grundlage für meine zukünftige Tätigkeit.

11. Transfer in die Praxis der Führungskräfteentwicklung

Die in dieser Arbeit dargestellten Modelle und Erkenntnisse lassen sich unmittelbar in die Praxis der Führungskräfteentwicklung übertragen. In meiner Rolle als Personalentwicklerin erlebe ich, dass Führungskräfte besonders dann von Coaching profitieren, wenn theoretische Modelle mit konkreten Praxisbezügen verknüpft werden.

Coaching bietet Führungskräften einen geschützten Raum, um aktuelle Herausforderungen zu reflektieren, neue Perspektiven einzunehmen und individuelle Lösungsstrategien zu entwickeln. Gerade in Zeiten organisationaler Veränderung, hoher Komplexität und steigender Anforderungen gewinnt dieser Raum zunehmend an Bedeutung.

Ein wesentlicher Transferaspekt besteht darin, Führungskräfte stärker für Selbstführung zu sensibilisieren. Modelle wie das Coaching-Haus oder die fünf Säulen der Identität ermöglichen es, Führung nicht nur als äußere Aufgabe, sondern auch als inneren Prozess zu verstehen. Dies stärkt langfristig Führungskompetenz und persönliche Stabilität.

Darüber hinaus zeigt sich, dass Coaching auch zur Entwicklung einer reflektierten Führungskultur beitragen kann. Führungskräfte, die Coaching als Entwicklungsinstrument erleben, geben diese Haltung häufig an ihre Teams weiter und fördern Offenheit, Vertrauen und Eigenverantwortung.

12. Kritische Reflexion der Coachingarbeit

Trotz der vielen positiven Effekte ist Coaching kein Allheilmittel. Nicht jede Fragestellung eignet sich für Coaching, und nicht jede Führungskraft ist unmittelbar bereit, sich auf einen reflektierenden Prozess einzulassen. Eine klare Auftragsklärung und die Abgrenzung zu Beratung oder Therapie sind daher essenziell.

Aus meiner Ausbildung nehme ich die Erkenntnis mit, dass Coaching insbesondere dann wirksam ist, wenn sowohl Coach als auch Führungskraft Verantwortung für den Prozess übernehmen. Widerstände, Unsicherheiten oder Skepsis können Teil des Prozesses sein und sollten bewusst adressiert werden.

Diese kritische Betrachtung stärkt meine professionelle Haltung und unterstützt mich dabei, Coaching realistisch, verantwortungsvoll und wirkungsvoll einzusetzen.

13. Rolle des Coachs in der Führungskräfteentwicklung

Die Rolle des Coachs im Kontext der Führungskräfteentwicklung unterscheidet sich deutlich von klassischen Beratungs- oder Trainingsrollen. Während Beratung häufig auf Expertise und Lösungsvorschläge abzielt, versteht sich der Coach als Prozessbegleiter, der Führungskräfte dabei unterstützt, eigene Antworten zu entwickeln.

Gerade bei Führungskräften ist diese Rollenklarheit von besonderer Bedeutung. Viele Führungskräfte sind es gewohnt, selbst in der Rolle der Lösungsgebenden zu sein. Coaching ermöglicht einen Perspektivwechsel und eröffnet einen Raum, in dem auch Unsicherheit, Zweifel oder Ambivalenzen thematisiert werden dürfen.

Aus meiner eigenen Erfahrung in der Coachingausbildung habe ich gelernt, wie wichtig es ist, diese Rolle bewusst einzunehmen und gleichzeitig klar zu kommunizieren. Führungskräfte profitieren besonders dann, wenn sie Coaching nicht als Bewertung, sondern als Entwicklungsraum erleben.

14. Abgrenzung von Coaching zu anderen Entwicklungsformaten

Im Kontext der Führungskräfteentwicklung ist eine klare Abgrenzung von Coaching zu anderen Formaten wie Training, Beratung oder Mentoring notwendig. Coaching zielt nicht primär auf Wissensvermittlung ab, sondern auf Reflexion, Selbststeuerung und persönliche Entwicklung.

Diese Abgrenzung ist insbesondere in Organisationen relevant, da Führungskräfte Coaching häufig zunächst mit Beratung verwechseln. Eine transparente Auftragsklärung schafft hier Klarheit und trägt zur Wirksamkeit des Coachingprozesses bei.

Aus Sicht der Personalentwicklung ermöglicht diese Differenzierung eine gezielte Auswahl geeigneter Entwicklungsinstrumente und trägt dazu bei, Coaching passgenau einzusetzen.

15. Fazit

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass Coaching ein zentrales Instrument moderner Führungskräfteentwicklung darstellt. Es unterstützt Führungskräfte dabei, ihre Rolle

bewusst zu gestalten, mit inneren und äußeren Anforderungen umzugehen und nachhaltige Entwicklungsprozesse anzustoßen.

Die Kombination aus professioneller Coachinghaltung, strukturierten Modellen wie dem Coaching-Haus, den fünf Säulen der Identität sowie der Arbeit mit der IN Konstellation bietet eine fundierte Grundlage für wirksames Coaching in der Führungskräfteentwicklung.

Für meine Tätigkeit als Personalentwicklerin bestätigt diese Arbeit den hohen Stellenwert von Coaching und bestärkt mich darin, Coaching als festen Bestandteil der Führungskräfteentwicklung weiter auszubauen.

Literaturverzeichnis

- Greif, S. (2015)** *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion.* Göttingen: Hogrefe.
- König, E., & Volmer, G. (2018)** *Systemisches Coaching.* Weinheim: Beltz.
- Petzold, H. G. (2012)** *Identität – Ein interdisziplinäres Konzept.* Wiesbaden: Springer VS.
- Rauen, C. (2014)** *Coaching.* Göttingen: Hogrefe.
- Whitmore, J. (2017)** *Coaching for Performance (5. Aufl.).* London: Nicholas Brealey Publishing.