

# **Die Führungskraft als Coach – Grenzen und Möglichkeiten**

Themengebiet: Führung

**Abschlussarbeit – Systemischer Coach  
bei InKonstellation GmbH**

**Vorgelegt von:**

Christoph Künanz

## Executive Summary

Die vorliegende Abschlussarbeit „**Die Führungskraft als Coach – Grenzen und Möglichkeiten**“ untersucht vor dem Hintergrund steigender Komplexität und veränderter Mitarbeitererwartungen, inwiefern Führungskräfte die Rolle als Coach wirksam in ihre Führungsarbeit integrieren können und wo klare Grenzen bestehen. Im theoretischen Teil werden Führung als Prozess der Einflussnahme zur Zielerreichung sowie (systemisches) Coaching als kooperativer, reflexiver Entwicklungsprozess abgegrenzt und gegenüber verwandten Feldern wie Therapie und Beratung differenziert.

Die Analyse zeigt, daß beide Rollen eine Entwicklungsorientierung aufzeigen sowie für beide Rollen eine zentrale Bedeutung in der Kommunikation und Beziehungsgestaltung liegen. Unterschiede ergeben sich jedoch grundlegend im Macht- und Abhängigkeitsverhältnis, in der Ziel- bzw. Prozessorientierung und im Umgang mit Bewertung bzw. Neutralität. Daraus leiten sich zentrale Grenzen eines coaching-orientierten Führungsstils ab. Organisatorisch und strukturell sind diese getrieben durch Weisungsrecht, Beurteilungsverantwortung, Zeitmangel und die vorherrschende Unternehmenskultur. Auf der persönlichen und kompetenzbezogenen Ebene bestehen diese Grenzen durch die Fähigkeit zur Selbstreflexion und die entwickelte Coaching Kompetenz. Abschließend müssen zusätzlich die Grenzen auf der ethischen und professionellen Ebene betrachtet werden, die sich aus Vertraulichkeit, Rollenkonflikten und der Gefahr der Instrumentalisierung ergeben. Jedoch gibt es auch Potenziale, die sich bei Berücksichtigung verschiedener Rahmenbedingungen und dem Einsatz geeigneter Methoden aus dem professionellen Coaching, in einer nachhaltigen Mitarbeiterentwicklung und offenen Lernkultur widerspiegeln. Ergänzend ist der Einsatz externer Coaches sinnvoll, besonders in Bezug auf die Entwicklung von Mitarbeitenden, Teams und Führungskräften.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>2</b>
2.1 Definition und Aufgaben von Führung .....	2
2.2 Definition und Selbstverständnis von Coaching .....	4
2.3 Verwandte Aufgaben und Berufsfelder .....	5
<b>3 Abgrenzung zwischen den Rollen Führungskraft und Coach..</b>	<b>6</b>
3.1 Gemeinsamkeiten beider Rollen.....	6
3.2 Zentrale Unterschiede beider Rollen .....	7
<b>4 Grenzen der Führungskraft als Coach .....</b>	<b>8</b>
4.1 Organisatorische und strukturelle Grenzen .....	8
4.2 Persönliche und kompetenzbezogene Grenzen.....	9
4.3 Ethische und professionelle Grenzen .....	9
<b>5 Möglichkeiten der Führungskraft als Coach .....</b>	<b>10</b>
5.1 Voraussetzungen für eine coaching-orientierte Führung.....	10
5.2 Förderung von Mitarbeiterentwicklung.....	11
5.3 Team- und Organisationsentwicklung.....	13
<b>6 Unterstützung durch einen externen Coach.....</b>	<b>13</b>
6.1 Externer Coach zur Entwicklung von Teams und Teammitgliedern .....	13
6.2 Externer Coach zur Selbstreflexion und Entwicklung der Führungskraft.....	14
<b>7 Fazit.....</b>	<b>15</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>17</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>21</b>

## **Abkürzungsverzeichnis**

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
et al.	et alii (und andere)
o.g.	oben genannt
Vgl.	Vergleiche

# 1 Einleitung

Die Anforderungen an eine moderne und zeitgemäße Führung in Unternehmen verändern sich zunehmend und unterliegen immer stärkeren internen und externen Einflüssen. Schlagworte wie „VUCA“ (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), eine Erklärung der aktuellen Welt oder „BANI“ (Brittle, Anxious, Non-Linear, Incomprehensible), die Beschreibung wie die Menschen diese Welt wahrnehmen, sind in aller Munde und lassen nur erahnen, wie vielschichtig sich die Gemengelage der Themen darstellt, denen eine heutige Führungskraft gegenübersteht.<sup>1</sup>

Globalisierung, Digitalisierung, die steigende Komplexität organisationaler Strukturen sowie ein zunehmender Fachkräftemangel tragen entscheidend dazu bei, daß klassische hierarchische Führungsmodelle zunehmend an ihre Grenzen stoßen. Mitarbeitende erwarten heute nicht mehr ausschließlich klare Anweisungen und Kontrolle, sondern vielmehr Orientierung, Unterstützung und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten. Diese genannten Faktoren erfordern von Führungskräften und Organisationen eine hohe Anpassungsfähigkeit, innovative Lösungen und neue Wege beim Thema Führung.<sup>2</sup>

Der Ansatz der „Führungskraft als Coach“ verspricht hierbei eine Führung, die dialogisch, entwicklungsorientiert und ressourcenfokussiert ausgerichtet ist.<sup>3</sup> Doch ist dies uneingeschränkt der Fall? Oder gilt es vielmehr, das Thema tiefer zu ergründen und nicht nur die unumstrittenen Möglichkeiten eines solchen Konzeptes in den Vordergrund zu stellen, sondern auch die damit verbundenen Grenzen und Risiken aufzuzeigen?

Genau an diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an. Die Rolle der Führungskraft als Coach wird differenziert betrachtet und sowohl ihre Grenzen als auch ihre Möglichkeiten systematisch analysiert. Auf Grundlage theoretischer Konzepte von Führung und Coaching werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Rollen

---

<sup>1</sup> Vgl. ohne Autor (ohne Datum): BANI – den Wandel begreifbar machen. [online] <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/bani/> (abgerufen am 24.02.2026).

<sup>2</sup> Vgl. ohne Autor (ohne Datum): VUCA. [online] <https://www.munich-business-school.de//bwl-lexikon/vuca> (abgerufen am 24.02.2026).

<sup>3</sup> Vgl. Smith, Brian (ohne Datum): Coaching Leadership Style: Definition, Examples and Tricks. [online] <https://www.strategyladders.com/coaching-leadership-style/#:~:text=The%20coaching%20leadership%20style%20is%20a%20people%2Dcentered,confidence%2C%20and%20self%2Dreliance%20over%20the%20long%20term> (abgerufen am 24.02.2026).

herausgearbeitet und kritisch gegenübergestellt. Ein besonderer Fokus liegt auf der Frage, unter welchen Bedingungen coaching-orientierte Führung sinnvoll und wirksam sein kann und wo klare Grenzen bestehen, die nicht überschritten werden sollten. Abschließend wird untersucht, in welchen Situationen die Unterstützung durch einen externen Coach eine sinnvolle Ergänzung oder Alternative darstellt. Dabei werden sowohl die Entwicklung einzelner Mitarbeitenden und ganzer Teams als auch die Selbstreflexion und persönliche Weiterentwicklung der Führungskraft betrachtet.<sup>4</sup>

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Definition und Aufgaben von Führung

Für ein besseres Verständnis von Führung, gilt es vorerst eine geeignete Definition zu finden. Dies stellt sich als nicht so einfach dar, da es sich bei Führung um einen abstrakten Begriff handelt, d.h. sie ist einerseits unsichtbar, andererseits aber sehr wohl in unterschiedlichsten Ausprägungen erlebbar.<sup>5</sup> Führung aus einem prozessualen Verständnis heraus betrachtet, kann wie folgt beschrieben werden:

*Führung ist ein Prozess, in dem eine oder mehrere Personen Einfluss auf eine Gruppe ausübt, um die Erreichung gemeinsamer Ziele zu ermöglichen.*<sup>6</sup>

Grundsätzlich ist Macht die Basis für Führung. Eine Führungskraft muss in der Lage sein, andere zur Erreichung von gemeinsamen Zielen zu beeinflussen. Dafür stehen verschiedenste Mittel zur Auswahl, so etwa Zielvereinbarungen oder monetäre Anreize. Daneben wird aber auch deutlich, dass Führung nicht nur aus formaler Autorität resultiert, sondern wesentlich durch soziale Interaktion, Kommunikation und die jeweilige Situation geprägt ist.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

<sup>5</sup> Vgl. Seliger, R (2025), S. 15f.

<sup>6</sup> Vgl. Northouse, P. G. (2013), S. 5.

<sup>7</sup> Vgl. ohne Autor (ohne Datum): Führung: Definition und Perspektiven. [online] <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrung-definition-und-perspektiven/> (abgerufen am 24.02.2026).

Aus systemischer Sicht lässt sich die genannte Definition von Führung zusätzlich ergänzen, daß sich Interaktionen nicht nur innerhalb von Organisationen vollziehen, sondern auch zwischen diesen und ihrer Umwelt stattfinden und ihrerseits Rückkopplungen auslösen.<sup>8</sup>

In organisationstheoretischen Abgrenzungen wird Führung zudem häufig dem Begriff Management gegenübergestellt. Während Management vor allem auf die Bewältigung von Komplexität durch Planung, Strukturierung und Kontrolle ausgerichtet ist, zielt Führung in stärkerem Maße auf die Bewältigung von Wandel durch Richtungsvorgabe, Alignment und Motivation ab. Diese Differenzierung ist analytisch hilfreich, weil sie unterschiedliche Handlungslogiken verdeutlicht; zugleich ist zu berücksichtigen, dass Führungskräfte in der organisationalen Praxis typischerweise beide Funktionsbereiche in einer Rolle integrieren müssen. Wichtig ist jedoch, dass ein Gleichgewicht zwischen den Aufgaben sichergestellt ist, damit Führung als zukunftsgestaltende Aufgabe genügend Raum bekommt.<sup>9</sup>



Abbildung 1: Führung und ihre Eigenschaften

<sup>8</sup> Vgl. Beck, Ulrich (02.05.2025): Das systemische Verständnis von Organisationen. [online] <https://www.ulrich-beck.com/magazin/das-systemische-verstaendnis-von-organisationen> (abgerufen am 24.02.2026).

<sup>9</sup> Vgl. Bliedert, Florian (01.07.2025): Führung und Management – was sie unterscheidet. [online] <https://www.business-wissen.de/artikel/fuehrung-vs-management-unterschiede-und-gemeinsamkeiten/> (abgerufen am 24.02.2024).

## 2.2 Definition und Selbstverständnis von Coaching

Die Suche nach einer eindeutigen Definition von Coaching gestaltet sich als nicht einfache Aufgabe, ist der Begriff doch in den letzten Jahren für die unterschiedlichsten Tätigkeitsfelder herangezogen worden und wird zunehmend inflationär verwendet. So wird vieles, angefangen bei der Lebensberatung bis hin zur Anleitung für die Skalierung von Geschäftsmodellen als „Coaching“ deklariert. All diese Themen verlangen zweifelsfrei nach Fachexpertise, machen aber die Definition und Abgrenzung nicht einfacher.

Um etwas Klarheit zu erlangen, wird im Folgenden Coaching auf das systemische Coaching eingegrenzt. Dabei wird seitens der ICF (International Coaching Federation) Coaching als ein kooperativer Entwicklungsprozess verstanden, in dem Coach und Coachee gemeinsam in einem reflexiven und kreativen Dialog arbeiten. Ziel dieses Prozesses ist es, Menschen dabei zu unterstützen, ihr persönliches sowie berufliches Entwicklungspotenzial bestmöglich auszuschöpfen. Dabei trägt Coaching häufig dazu bei, bislang unerkannte oder ungenutzte Fähigkeiten in den Bereichen Kreativität, Leistungsfähigkeit und Führung wirksam zu aktivieren.<sup>10</sup>

Grundlegend basiert systemisches Coaching auf einem humanistischen<sup>11</sup> und menschenzentrierten Weltbild. Diese Geisteshaltung achtet die Würde jedes einzelnen Menschen, lehnt Gewalt ab und lässt eine freie Meinungsäußerung zu.<sup>12</sup> Es wird davon ausgegangen, dass der Mensch aus eigenem Antrieb in der Lage ist, sich und seine Welt zu begreifen, kritisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.<sup>13</sup>

Im Vordergrund des systemischen Ansatzes steht also das klare Verständnis, daß jeder Mensch die Fähigkeit besitzt, seine eigenen Probleme zu überwinden. Da sich aber besonders Veränderungen und Konflikte oft als schwierige Prozesse erweisen, die nicht jeder Mensch allein bewältigen kann, bietet Coaching eine Form

---

<sup>10</sup> Vgl. ohne Autor (ohne Datum): What is Coaching. [online] [https://coachingfederation.ch/what\\_is\\_coaching#:~:text=ICF%20defines%20coaching%20as%20partnering,Sign%20up%20to%20learn%20more!](https://coachingfederation.ch/what_is_coaching#:~:text=ICF%20defines%20coaching%20as%20partnering,Sign%20up%20to%20learn%20more!) (abgerufen am 25.02.2026).

<sup>11</sup> abgeleitet vom lateinischen Begriff „humanitas“, der „Menschlichkeit“ bedeutet.

<sup>12</sup> Vgl. Schneider, Gerd/Toyka-Seid, Christiane (2026): Humanismus. [online] <https://www.bpb.de/kurzknapp/lexika/das-junge-politik-lexikon/320496/humanismus/> (abgerufen am 25.02.2026).

<sup>13</sup> Vgl. Delvaux de Fenffe, Gregor (26.06.2019): Humanismus – das Menschenbild der Renaissance. [online] [https://www.planet-wissen.de/geschichte/neuzeit/die\\_renaissance\\_das\\_goldene\\_zeitalter/pwiehumanismus-dasmenschenbildderrenaissance100.html](https://www.planet-wissen.de/geschichte/neuzeit/die_renaissance_das_goldene_zeitalter/pwiehumanismus-dasmenschenbildderrenaissance100.html) (abgerufen am 25.02.2026).

der Prozess- und Wegbegleitung an.<sup>14</sup> Dabei wird beim Coaching auf die Ressourcen des Coachee vertraut, neue Wege und Möglichkeiten zu finden, die ihm eine persönliche Weiterentwicklung eröffnen.<sup>15</sup>

## 2.3 Verwandte Aufgaben und Berufsfelder

Um die Definition von Coaching noch etwas nachzuschärfen, bietet es sich an eine Abgrenzung zu verschiedenen Berufsfeldern vorzunehmen, die teilweise im Sprachgebrauch miteinander vermischt werden. Dabei handelt es sich um **Therapie** und **Beratung**.

Die wichtigste Abgrenzung, da aus rechtlicher Sicht auch die kritischste, stellt diejenige zur **Therapie** da. Coaching ist in keiner Weise mit Psychotherapie zu verwechseln. Wer Coaching in Anspruch nimmt, ist grundsätzlich handlungsfähig und in der Lage, sein Anliegen zu formulieren und das Ziel des Coachings selbständig festzulegen. Die Therapie hingegen ist für Menschen, die in ihrer Entscheidungsfähigkeit eingeschränkt sind und externe Hilfe benötigen.<sup>16</sup>

**Beratung** teilt sich auf in Expertenberatung sowie Prozessberatung. Im Fall der Expertenberatung ist es Aufgabe eines Experten den Klienten mit Wissen zu unterstützen, welches er selbst nicht besitzt. Die Prozessberatung zielt auf die Unterstützung des Klienten bei einer bestmöglichen Lösungsfindung ab.<sup>17</sup> Der Unterschied hinsichtlich des Coachings ist, daß dem Coachee kein Lösungsweg vorgegeben wird, sondern dieser mit Unterstützung selbständig erarbeitet wird.

---

<sup>14</sup> Vgl. Czechowski, Patryk (11.07.2022): Systemisches Coaching – Definition und Modelle. [online] <https://ifm-business.de/aktuelles/allgemein/systemisches-coaching-definition-und-modelle.html> (abgerufen am 25.02.2026).

<sup>15</sup> Vgl. König, E./Volmer, G. (2019), S. 29.

<sup>16</sup> Vgl. König, E./Volmer, G. (2019), S. 29.

<sup>17</sup> Vgl. Webers, T. (2015), S. 10f.

### 3 Abgrenzung zwischen den Rollen Führungskraft und Coach

#### 3.1 Gemeinsamkeiten beider Rollen

Der Logik von Führung und Coaching aus dem vorangehenden Kapitel folgend ergibt sich folgendes Rollenverständnis: Die **Führungskraft** als Entscheider und Angehörige des Managements hat aufgrund ihrer hierarchischen Stellung Einfluss auf operative Leistungserstellungsprozesse, die taktische Positionierung einer Abteilung sowie die strategische Unternehmensentwicklung.<sup>18</sup> Der **Coach** hingegen begleitet Entwicklungsprozesse, indem er individuelle Anliegen im Kontext relevanter sozialer und organisationaler Systeme reflektiert. Dabei steht der Klient im Mittelpunkt und der Coach hat eine neutrale Haltung.<sup>19</sup>

Trotz unterschiedlicher Rollenausprägungen zeigen Führungskraft und Coach zentrale Gemeinsamkeiten, insbesondere hinsichtlich Entwicklungsorientierung sowie Kommunikation und Beziehungsgestaltung. Beide Rollen zielen darauf ab, Lern- und Veränderungsprozesse zu ermöglichen und Potenziale zu entfalten. Eine inhaltliche Schnittmenge liegt darin, dass sowohl Führung als auch Coaching nicht nur auf kurzfristige Zielerreichung, sondern auf nachhaltige Kompetenz- und Handlungsentwicklung ausgerichtet sind. Weitere zentrale Gemeinsamkeiten betreffen die Kommunikation und Beziehungsgestaltung. Sowohl Führungskraft als auch Coach schaffen über Gesprächsführung, aktives Zuhören und Feedback eine vertrauensvolle Basis.<sup>20</sup>

In professionellen Coaching-Standards wird die Coaching-Beziehung als partnerschaftlicher Prozess beschrieben, der durch wertschätzende, klare und reflektionsfördernde Kommunikation gekennzeichnet ist.<sup>21</sup> Ein coaching-orientierter Führungsstil wird vom Mitarbeiter besonders dann als wirksam erlebt, wenn die Führungskraft glaubwürdig, zugewandt und entwicklungsorientiert kommuniziert.<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. ohne Autor (ohne Datum): Führungskräfte. [online] <https://refa.de/service/refa-lexikon/fuehrungskraefte> (abgerufen am 26.02.2026).

<sup>19</sup> Vgl. Beilfuß, Carmen (ohne Datum): Systemisches Coaching. [online] [https://dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische\\_coaching.htm](https://dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische_coaching.htm) (abgerufen am 26.02.2026).

<sup>20</sup> Vgl. Bartlakowski, K. (2016), S. 475f.

<sup>21</sup> Vgl. EMCC (2016): GLOBAL CODE OF ETHICS - For Coaches & Mentors. [online] [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://cpmh.csp.org.uk/system/files/documents/2018-05/emcc\\_code\\_of\\_ethics.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://cpmh.csp.org.uk/system/files/documents/2018-05/emcc_code_of_ethics.pdf) (abgerufen am 26.02.2026).

<sup>22</sup> Vgl. ohne Autor (11.06.2025): Die Führungskraft als Coach: Mitarbeiter entwickeln und Potenziale entfalten. [online] <https://www.fff-online.com/die-fuehrungskraft-als-coach-mitarbeiter-entwickeln-und-potenziale-entfalten/#:~:text=Die%20Rolle%20der%20F%C3%BChrungskraft%20als%20Coach%20Die,die%20individuellen%20Bed%C3%BCrfnisse%20und%20Potenziale%20zu%20legen.> (abgerufen am 26.02.2026).

### 3.2 Zentrale Unterschiede beider Rollen

Die Rollen von Führungskraft und Coach unterscheiden sich trotz o.g. gemeinsamer Ausrichtung auf Entwicklungsorientierung, Kommunikation und Beziehungsgestaltung. Ein zentraler Spannungsbereich liegt im Macht- und Abhängigkeitsverhältnis begründet. Führungskräfte verfügen über formale Autorität sowie Entscheidungs- und Bewertungsbefugnisse, wodurch ein asymmetrisches Verhältnis zu den Mitarbeitenden entsteht. Auch ein coachender Führungsstil kann dieses Machtverhältnis nicht eliminieren und somit tritt Weisung an die Stelle von Freiwilligkeit.<sup>23</sup>

Ein weiterer Unterschied zeigt sich in der Ziel- und Prozessorientierung. Führung ist primär auf die Erreichung organisationaler Ziele ausgerichtet, während Coaching den individuellen Lern- und Reflexionsprozess fokussiert. Auch ein coaching-orientierter Führungsstil ist immer an Leistungs- und Entwicklungszielen ausgerichtet und hat den unternehmerischen Erfolg im Fokus, wodurch eine stärkere Zielbindung entsteht als im professionellen Coaching.<sup>24</sup>

Schließlich besteht ein grundlegender Unterschied im Umgang mit Bewertung, Kontrolle und Neutralität. Während die Leistungsbewertung ein integraler Bestandteil von Führung ist, basiert Coaching auf Nicht-Bewertung und Neutralität. Der Professionelle Coach ist nicht für eine Beurteilung des Coachees da, sondern für eine neutrale und wertschätzende Prozessbegleitung.<sup>25</sup>

Dimension	Führungskraft	Coach
Macht- und Abhängigkeitsverhältnis	Formale, hierarchisch legitimierte Macht; strukturelles Abhängigkeitsverhältnis	Keine formale Macht; Beziehung auf Freiwilligkeit und Augenhöhe
Ziel- vs. Prozessorientierung	Primär ziel- und ergebnisorientiert; Verantwortung für Zielerreichung	Primär prozessorientiert; Fokus auf Reflexion und Entwicklung
Bewertung, Kontrolle und Neutralität	Bewertung, Kontrolle und Leistungserwartung als Führungsaufgabe	Neutralität und Nicht-Bewertung als professionelles Prinzip

Abbildung 2: Unterschiede zwischen Führungskraft und Coach

<sup>23</sup> Vgl. ohne Autor (ohne Datum): Wie lässt sich Hierarchie definieren?. [online] <https://newworkglossar.de/wie-laesst-sich-hierarchie-definieren/> (abgerufen am 26.02.2026).

<sup>24</sup> Vgl. Staudt, Franz-Peter (27.02.2024): Mit Zielen führen – Zielvereinbarung, Planung und Umsetzung. [online] <https://www.business-wissen.de/artikel/mit-zielen-fuehren-zielvereinbarung-planung-und-umsetzung/> ; [https://www.researchgate.net/profile/Julia-Hoch/publication/267406846\\_Fuehren\\_mit\\_Zielen/links/553e73690cf20184050f856e/Fuehren-mit-Zielen.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Julia-Hoch/publication/267406846_Fuehren_mit_Zielen/links/553e73690cf20184050f856e/Fuehren-mit-Zielen.pdf) (abgerufen am 26.02.2026).

<sup>25</sup> Vgl. ICF (Juli 2025): 2025 ICF Kernkompetenzen. [online] <https://coachingfederation.org/wp-content/uploads/2026/01/german-icf-cs-2025-Core-Competencies-2025.11.07.pdf> (abgerufen am 26.02.2026).

## 4 Grenzen der Führungskraft als Coach

### 4.1 Organisatorische und strukturelle Grenzen

Die aktive Umsetzung eines coaching-orientierten Führungsstils wird in einer ergebnisorientierten Unternehmung durch verschiedene strukturelle Rahmenbedingungen eingeschränkt. So ist zum einen das bereits erwähnte ungleiche Machtverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem zu nennen. Der Mitarbeitende unterliegt dem Weisungsrecht der Führungskraft, und bewegt sich durch diese Gegebenheit nicht auf Augenhöhe mit seiner Führungskraft. Die Weisungsbefugnis macht aus unternehmerischer Sicht Sinn, da durch sie sichergestellt wird, daß der Mitarbeitende gemäß den wechselnden betrieblichen Anforderungen eingesetzt werden kann.<sup>26</sup> In der Begegnung mit der Führungskraft kann dies aber die Offenheit des Mitarbeitenden nicht unerheblich einschränken. In direkter Abhängigkeit dazu steht die Leistungs- und Beurteilungsaufgabe der Führungskraft. Diese wird zum Teil als Feedback-Instrument genutzt, steht aber somit in direkter Konkurrenz zur neutralen und wertfreien Haltung eines professionellen Coaches.<sup>27</sup>

Auf Grund der unternehmerischen Ressourcenknappheit rückt eine weitere Grenze in den Fokus. Im unternehmerischen Umfeld ist Arbeitszeit ein knappes und vor allem in Europa, ein teures wirtschaftliches Gut. Durch diesen Umstand und die zusätzliche hohe Arbeits- und Aufgabendichte fehlt oft die Zeit, ausführliche und nachhaltig wirkende Reflexionsgespräche zu führen.<sup>28</sup> Zudem muss die jeweils gelebte Unternehmenskultur einen entsprechenden Rahmen für einen coaching-orientierten Führungsstil zulassen. Dies kann gegeben sein, ist aber kein üblicher Standard. Vor allem in rezessiven Wirtschaftsphasen wird tendenziell auf hierarchisch, Leistungs- und Output orientierte Führungsstile gesetzt.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. ohne Autor (ohne Datum): Handbuch Arbeitsrecht – Weisungsrecht. [online] [https://www.hen-sche.de/Rechtsanwalt\\_Arbeitsrecht\\_Handbuch\\_Weisungsrecht.html#tocitem1](https://www.hen-sche.de/Rechtsanwalt_Arbeitsrecht_Handbuch_Weisungsrecht.html#tocitem1) (abgerufen am 28.02.2026).

<sup>27</sup> Vgl. Strupat, Ralf/Zacher-Handke, Jennifer (ohne Datum): Führungskraft als Coach? Grenzen, Möglichkeiten und Methoden. [online] <https://begeisterungsland.de/podcast/folge-143-fuehrungskraft-coach/> (abgerufen am 28.02.2026).

<sup>28</sup> Vgl. Strupat, Ralf/Zacher-Handke, Jennifer (ohne Datum): Führungskraft als Coach? Grenzen, Möglichkeiten und Methoden. [online] <https://begeisterungsland.de/podcast/folge-143-fuehrungskraft-coach/> (abgerufen am 28.02.2026).

<sup>29</sup> Vgl. Cure, Laurie (08.07.2026): 4 External Forces That Shape Company Culture. [online] <https://builtin.com/articles/company-culture-factors#:~:text=Economic%20Shifts,-Changes%20in%20the&text=Leadership%20styles%2C%20hiring%20choices%20and,in%20response%20to%20these%20trends> (abgerufen am 28.02.2026).

## 4.2 Persönliche und kompetenzbezogene Grenzen

Neben den organisatorischen Rahmenbedingungen gibt es auch persönliche und kompetenzbezogene Grenzen für einen coaching-orientierten Führungsstil. Für einen professionellen Coach ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion eine Grundkompetenz.<sup>30</sup> Diese Fähigkeit ist bei jedem Menschen mehr oder weniger stark ausgeprägt, und kann nicht einfach in Weiterbildungen erworben werden. Es muss vielmehr ein intrinsisches Interesse daran bestehen, sich auf diesem Feld weiterzuentwickeln.<sup>31</sup> Da im unternehmerischen Kontext – wie bereits erwähnt – ein Umfeld der Ressourcenknappheit vorherrscht, stellt sich die Frage, ob Führungskräfte diesem Thema grundsätzlich genügend Aufmerksamkeit widmen. Wird aktuellen Studien vertraut, wird schnell deutlich, daß hier ein erheblicher Nachholbedarf besteht.<sup>32</sup>

Wird außerdem davon ausgegangen, daß die Ausbildung zu einem professionellen Coach mit nicht ganz unerheblichen finanziellen Mitteln und einem nicht zu unterschätzenden zeitlichen Aufwand zusammenhängt, darf die Frage gestellt werden, wie viele Unternehmen in diese Art der Ausbildung investieren, bzw. wie viele Führungskräfte dies aus privaten Mitteln bestreiten. Zudem dann nur die formale Ausbildung absolviert wurde, aber aufgrund der nicht rechtlich gesicherten Bezeichnung „Coach“ keine vergleichende Qualitätskontrolle möglich ist. Außer es findet eine entsprechende Zertifizierung bei einem der Berufsverbände statt, was den finanziellen wie zeitlichen Aufwand zusätzlich erhöht.

## 4.3 Ethische und professionelle Grenzen

Ethische und professionelle Grenzen stellen eine weitere zentrale Restriktion für einen coaching-orientierten Führungsstil dar. Eine besondere Herausforderung betrifft die Vertraulichkeit. Während professionelles Coaching auf strikter Vertraulichkeit basiert, können Führungskräfte diese im organisationalen Kontext nur eingeschränkt gewährleisten, da sie zugleich informations-, entscheidungs- und

---

<sup>30</sup> Vgl. dvct (ohne Datum): Kompetenzmodelle & Definition. [online] <https://www.dvct.de/verband/kompetenzmodelle> (abgerufen am 28.02.2026).

<sup>31</sup> Vgl. ohne Autor (ohne Datum): Persönlichkeit/-Selbstkompetenzen. [online] <https://www.dbvc.de/standards-fuer-coaches/kompetenzen-des-coachs/persoentlichkeit-selbstkompetenzen> (abgerufen am 28.02.2026).

<sup>32</sup> Vgl. Krauß, Mario (09.10.2019): Bessere Führung durch Selbstreflexion. [online] <https://to-peins.dguv.de/fuehrungskultur/bessere-fuehrung-durch-selbstreflexion/> (abgerufen am 28.02.2026).

berichtspflichtig sind. Dies kann die Offenheit der Mitarbeitenden erheblich beeinträchtigen.<sup>33</sup> Eng damit verbunden sind Rollenkonflikte, die entstehen, wenn Führungskräfte zwischen bewertender Führungsrolle und neutraler Coachinghaltung wechseln müssen. Bleiben diese Rollengrenzen unklar, besteht die Gefahr, dass Coaching vom Mitarbeitenden als verdecktes Steuerungs- oder Kontrollinstrument wahrgenommen wird.

Schließlich birgt die inflationäre Verwendung des Begriffs Coaching die Gefahr einer Verwendung als „Buzzword“. D.h. Coaching wird rhetorisch genutzt, jedoch nicht professionell umgesetzt. Dies kann langfristig zur Entwertung eines coaching-orientierten Führungsstils in Organisationen führen.<sup>34</sup>

## 5 Möglichkeiten der Führungskraft als Coach

### 5.1 Voraussetzungen für eine coaching-orientierte Führung

Coaching-orientierte Führung zielt auf die nachhaltige Entwicklung von Kompetenzen sowie die Stärkung von Selbstverantwortung und Motivation der Mitarbeitenden ab. Anstelle direkter Anweisungen unterstützt die Führungskraft Mitarbeitende dabei, eigene Lösungsstrategien zu entwickeln und vorhandene Ressourcen gezielt zu nutzen.<sup>35</sup> Die wirksame Umsetzung dieser Art von Führung setzt spezifische organisationale Voraussetzungen voraus. Eine zentrale Bedingung ist die eindeutige Rollenklärung. Führungskräfte müssen transparent kommunizieren, wann sie in ihrer disziplinarischen Führungsrolle handeln und wann sie eine coachende Haltung einnehmen. Eine solche Abgrenzung reduziert Rollenkonflikte und stärkt Vertrauen sowie Akzeptanz bei den Mitarbeitenden.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. Coach Hub (ohne Datum): Confidentiality in Coaching. [online] [chrome-extension://efaidnbmn-nibpcajpcgclefindmkaj/https://resources.coachhub.com/hubfs/Web/Confidentiality\\_in\\_Coaching.pdf](chrome-extension://efaidnbmn-nibpcajpcgclefindmkaj/https://resources.coachhub.com/hubfs/Web/Confidentiality_in_Coaching.pdf) (abgerufen am 28.02.2026).

<sup>34</sup> Vgl. Selman, Jim (1999): Coaching: Buzzword or Breakthrough?. [online] <https://jimselman.com/organizational-transformation/coaching-buzzword-or-breakthrough/> (abgerufen am 28.02.2026).

<sup>35</sup> Vgl. ohne Autor (12.08.2025): Führungsstile im Wandel: zwischen Tradition und Innovation. [online] <https://esmt.berlin/de/wissen/fuehrungsstile#:~:text=Coaching%2Dorientierter%20F%C3%BChrungsstil,dem%20Schwerpunkt%20auf%20langfristiger%20Entwicklung>. (abgerufen am 01.03.2026).

<sup>36</sup> Vgl. ohne Autor (ohne Datum): Deine Rollen als Führungskraft: Klarheit schafft Erfolg <https://ichwillfuehren.de/rollen-als-fuehrungskraft/#:~:text=kannst%20Du%20arbeiten.-,WAS%20DIR%20ROLLENKL%C3%84RUNG%20BRINGT%E2%80%A6,Erfolg%20des%20Teams%20zu%20leisten>. (abgerufen am 01.03.2026).

Ein weiterer Baustein für spürbare Akzeptanz eines coaching-orientierten Führungsstils beruht auf Freiwilligkeit. Die Kommunikation entfaltet in diesem Rahmen ihre entwicklungsfördernde Wirkung nur dann, wenn Mitarbeitende diese als freiwillig und nicht als verdecktes Führungs- oder Kontrollinstrument wahrnehmen. Begründet liegt dies in der Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan. Diese besagt, daß es einen klaren Zusammenhang zwischen Freiwilligkeit und intrinsischer Motivation gibt. Die Motivation beruht auf den drei psychologischen Grundbedürfnissen von Autonomie, Kompetenzerleben und sozialer Eingebundenheit. Freiwilligkeit beeinflusst unmittelbar das Autonomieerleben der Mitarbeitenden. D.h. wird die Kommunikation als freiwillig wahrgenommen, fühlt sich der Mitarbeitende als Selbstgestalter seines Entwicklungsprozesses.<sup>37</sup>

Schließlich bedarf coaching-orientierte Führung eines entsprechenden organisationalen Rahmens. Dies bedeutet, daß der Führungsansatz von der Unternehmensleitung vorgelebt wird, es entsprechende Qualifizierungsangebote gibt sowie eine Kultur, die Lernen, Reflexion und psychologische Sicherheit fördert. Erst solche organisationalen Rahmenbedingungen begünstigen die nachhaltige Integration coaching-orientierter Führungsansätze. Das bedeutet nicht, daß eine einzelne Führungskraft das Konzept für sich nicht erfolgreich umsetzen kann, jedoch ist dann die Wirkung auf einzelne Bereiche beschränkt und steht teilweise im Widerspruch zu den etablierten Leitbildern.<sup>38</sup>

## 5.2 Förderung von Mitarbeiterentwicklung

Sind die organisationalen Rahmenbedingungen gegeben, ist eine Grundvoraussetzung für einen coaching-orientierten Führungsstil geschaffen. Instrumente dieses Führungsstils sind Fragetechniken, aktives Zuhören sowie eine ausgeprägte Feedback- und Reflexionskultur.

Ein zentraler Punkt der coaching-orientierten Führung ist die gezielte Entwicklung der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. Durch die Einbindung der Mitarbeitenden in die Zielentwicklung und in Entscheidungsprozesse wird die Motivation der

---

<sup>37</sup> Vgl. Deci, E. L./Ryan, R. M. (2000), S. 233f.

<sup>38</sup> Vgl. Wong, Joseph (11.11.2024): Effective Coaching Skills and Techniques Every Leader Should Master. [online] <https://riseupglobal.co/coaching-skills-and-techniques/#:~:text=Mastering%20essential%20coaching%20skills%20is,and%20equipped%20to%20achieve%20excellence>. (abgerufen am 01.03.2026).

Mitarbeitenden gesteigert, da sie spüren, daß sie sich die Ziele selbst gesteckt haben bzw. an ihrer Entstehung erheblichen Anteil hatten. Die intrinsische Motivation ist hierdurch gegeben und sollte durch regelmäßige Würdigung des bisher Erreichten und einem positiven Umgang mit etwaigen Rückschlägen untermauert werden.<sup>39</sup>

Um im regelmäßigen Kontakt mit den Mitarbeitenden einen bestmöglichen Überblick zu erhalten, bieten sich Fragetechniken und aktives Zuhören an. Dabei gilt es möglichst offene Fragen zu stellen, ohne Ratschläge oder vorschnelle Empfehlungen auszusprechen. Zudem sollte durch aktives Zuhören, dem Mitarbeitenden genügend Raum gegeben werden, eigene Perspektiven und Gedanken einzubringen. Dabei heißt aktives Zuhören nicht, daß allem Gesagten zugestimmt wird, sondern es bedeutet vielmehr, daß zeitweise der Standpunkt des Gegenübers eingenommen wird. So entsteht eine Basis für einen Austausch auf Augenhöhe.<sup>40</sup>

Weiterhin sollte in regelmäßigen Abständen entsprechendes Feedback gegeben werden. Dies sollte wertschätzend und entwicklungsorientiert sein, und in keinem Fall bewertend. Idealerweise werden positive Dinge verstärkt und Potenziale für die Zukunft aufgezeigt.<sup>41</sup> Feedback darf aber nicht mit einer Leistungsbeurteilung verwechselt werden. Diese ist im unternehmerischen Kontext wichtig, sollte aber immer auch als solche gekennzeichnet sein.

Ein gut nutzbares Tool aus dem Coaching für die Gesprächsführung stellt das GROW-Modell (Goal, Reality, Options, Will) nach Sir John Whitmore dar. Dabei werden verschiedenen Phasen durchlaufen, von der Zielklärung über die Klärung der aktuellen Situation und die Abwägung verschiedener Optionen bis hin zur Vereinbarung der nächsten Schritte.

Eine abschließend zu erwähnende Notwendigkeit stellt bei einer coaching-orientierten Führung in jedem Fall die Haltung der Führungskraft dar. Nur wenn die Führungskraft wertschätzend agiert, vorschnelle Bewertungen und Vorverurteilungen vermeidet und eine positive entwicklungsorientierte Grundhaltung zeigt, kann dieser Führungsstil erfolgreich sein. Dann kann coaching-orientierte Führung dazu

---

<sup>39</sup> Vgl. Furman, B./Ahola, T. (2024), S. 14ff.

<sup>40</sup> Schulz von Thun et al. (2017), S. 70f.

<sup>41</sup> Vgl. ohne Autor (ohne Datum): Die Führungskraft als Coach: Paradigmenwechsel im Führungsstil. [online] <https://pawlik-learning-campus.de/die-fuehrungskraft-als-coach-paradigmenwechsel-im-fuehrungsstil/> (abgerufen am 02.02.2026).

beitragen, daß Mitarbeiterentwicklung als selbstgesteuerter und kontinuierlicher Prozess im Arbeitsalltag verankert wird.

### **5.3 Team- und Organisationsentwicklung**

Coaching-orientierte Führung entfaltet ihre Wirkung nicht nur auf der Ebene des einzelnen Mitarbeitenden, sondern kann auch einen Beitrag zur Team- und Organisationsentwicklung leisten. Ein zentraler Punkt ist dabei eine gelebte Vertrauenskultur, die offene Kommunikation, konstruktiven Umgang mit Fehlern und gegenseitige Unterstützung fördert. Die Mitarbeitenden arbeiten produktiver und innovativer und sind Neuerungen gegenüber aufgeschlossener, wenn in ihrem Arbeitsumfeld psychologische Sicherheit vorherrscht. Das bedeutet, daß Fehler und Bedenken offen zugegeben werden können, ohne das mit Abwertung oder gar Demütigung gerechnet werden muss.<sup>42</sup> Ein coaching-orientierter Führungsstil unterstützt genau diese nötige psychologische Sicherheit.

Darüber hinaus fördert coaching-orientierte Führung die Entwicklung einer lernenden Organisation. Durch kontinuierliches Reflektieren von Erfahrungen, das Hinterfragen bestehender Routinen und die Förderung von Selbstverantwortung werden Lernprozesse in den Arbeitsalltag integriert. Somit wird die Innovationskraft der Organisation gestärkt, ihre Mitarbeiter sind motivierter und engagierter und sie wird kontinuierlich resistenter gegen Krisen.<sup>43</sup>

## **6 Unterstützung durch einen externen Coach**

### **6.1 Externer Coach zur Entwicklung von Teams und Teammitgliedern**

Der Einsatz eines externen Coaches zur Entwicklung einzelner Teammitglieder oder sogar ganzer Teams stellt eine sinnvolle Ergänzung zur coach-orientierten Führung dar oder der Unterstützung anderer entwicklungsorientierter Führungsstile. Dabei ist der externe Coach klar von der Rolle der Führungskraft abzugrenzen. Er ist

---

<sup>42</sup> Vgl. Edmondson, A. C. (2020), Teil: Einführung.

<sup>43</sup> Vgl. Bohinc, Thomas Dr. (12.11.2024): Lernende Organisation. [online] <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/lernende-organisation> (abgerufen am 02.03.2026).

extern bestellt und hat einen Auftrag einer Organisation erhalten. Dabei sollte auch hier klar die Rolle des Coaches und die genaue Erläuterung seines Auftrages seitens der Organisation bekannt sein. Bleibt diese Klärung von Rolle und Auftrag aus, wird eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Coach und Team bzw. Teammitglied verhindert.

Der Vorteil der Bestellung eines externen Coaches liegt eindeutig in seiner Unabhängigkeit begründet, und darin, daß er außerhalb der organisationalen Macht- und Abhängigkeitsstrukturen agiert. Die Basis für eine Zusammenarbeit ist somit Neutralität und absolute Vertraulichkeit. Der Coach hat keine übergeordnete hierarchische Stellung und hat weder Befugnisse noch Interesse an irgendeiner Form der Leistungsbewertung des Mitarbeitenden.

Typische Anwendungsfelder und Aufgaben eines externen Coaches sind die individuelle Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung, die Begleitung bei Rollenwechseln oder Karriereübergängen, die Reflexion von Führungsverhalten sowie die Bearbeitung sensibler Themen, die im internen Kontext nur eingeschränkt adressiert werden können. Externes Coaching eignet sich daher insbesondere für Entwicklungsanliegen, die einen geschützten, bewertungsfreien Raum erfordern.<sup>44</sup>

## **6.2 Externer Coach zur Selbstreflexion und Entwicklung der Führungskraft**

Der Einsatz eines externen Coaches zur Selbstreflexion und Entwicklung der Führungskraft gewinnt in komplexen organisationalen Kontexten zunehmend an Bedeutung. Führungskräfte stehen häufig unter hohem Entscheidungs-, Rollen- und Erwartungsdruck, wodurch Selbstreflexion und daraus resultierende Lernprozesse im Alltag erschwert werden. Ein externer Coach bietet hier einen geschützten, unabhängigen Raum, der frei von hierarchischen Abhängigkeiten und organisationalen Interessen ist. Dabei können Führungskräfte eigenes Führungsverhalten, Verhaltensmuster, Machtwirkungen und Rollenkonflikte offen reflektieren, ohne Auswirkungen auf ihre Führungsbeziehungen befürchten zu müssen.

---

<sup>44</sup> Vgl. ICF (Juli 2025): 2025 ICF Kernkompetenzen. [online] <https://coachingfederation.org/wp-content/uploads/2026/01/german-icf-cs-2025-Core-Competencies-2025.11.07.pdf> (abgerufen am 02.03.2026).

Ein externer Coach dient somit auch der Führungskraft als Hilfestellung, die eigenen Fähigkeiten zu erweitern und auszubauen sowie das eigene Verhalten kontinuierlich zu reflektieren und diese Selbstreflexion zu lernen. Auch bei der Entwicklung einer wertschätzenden Grundhaltung, dem Schaffen eines psychologisch sicheren Raumes und der Entwicklung einer emotionalen Intelligenz kann ein externer Coach unterstützen. Die Reise der Entwicklung muss aber die Führungskraft intrinsisch motiviert selbst auf sich nehmen, der Coach ist wie bereits erwähnt, lediglich ein prozessbegleitender Weggefährte.<sup>45</sup>

## 7 Fazit

Die vorliegende Arbeit zeigt, daß der Ansatz der „**Führungskraft als Coach**“ angesichts wachsender Komplexität und veränderter Erwartungen an Führung zwar hoch relevant ist, jedoch nicht uneingeschränkt die Methode der Wahl darstellt.

So mag es verlockend klingen, da diese Art des Führens eine Antwort auf die Forderungen nach Orientierung, Dialog und Entwicklung gibt, jedoch sind die Rollen Führungskraft und Coach deutlich voneinander abzugrenzen. Und dies stellt genauer betrachtet auch keinen Nachteil in der Praxis dar. Denn es können sowohl Methoden aus dem Bereich des Coachings im Führungsalltag genutzt werden als auch auf die Hilfe extern bestellter Coaches zurückgegriffen werden.

Wichtig ist nur, im Vorfeld das genaue Ziel zu klären. Eine entsprechend ausgebildete Führungskraft kann ohne weiteres bspw. Mitarbeitergespräche wertschätzend führen und mit aktivem Zuhören ein besseres Verständnis der Perspektive des Mitarbeitenden erlangen. Sie kann einen Raum der psychologischen Sicherheit schaffen und die Mitarbeitenden motivieren und diesen eine nachhaltige Entwicklung ermöglichen.

Sie kann und sollte aber keinesfalls die Aufgabe eines professionellen externen Coaches übernehmen. Zu groß sind das Machtgefälle und die Forderung nach Loyalität gegenüber der eigenen Organisation. Kommen Themen ins Spiel, die eindeutig nach Neutralität oder Vertraulichkeit verlangen, ist ein externer Coach eine

---

<sup>45</sup> Vgl. Fieber-Grandits, Stefanie/Schaupp, Anna (20.05.2025): Emotionale Intelligenz in der Führung. [online] <https://www.coaching-magazin.de/fuehrung/emotionale-intelligenz-in-der-fuehrung> (abgerufen am 03.03.2026).

ideale Bereicherung und Hilfestellung. Darüber hinaus kann dieser auch der ideale Sparringspartner für die Führungskraft selbst sein, um losgelöst von organisationaler Bindung neue Perspektiven einzunehmen und die eigene Entwicklung voranzutreiben.

## Literaturverzeichnis

- Bartlakowski, Katja (2016): Die Führungskraft als Coach - Ein Plädoyer für eine beziehungsorientiertere Führungskultur. *Bibliotheksdienst*, 50(5) [online] <https://doi.org/10.1515/bd-2016-0048> (abgerufen am 26.02.2026).
- Beck, Ulrich (02.05.2025): Das systemische Verständnis von Organisationen. [online] <https://www.ulrich-beck.com/magazin/das-systemische-verstaendnis-von-organisationen> (abgerufen am 24.02.2026).
- Beilfuß, Carmen (ohne Datum): Systemisches Coaching. [online] [https://dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische\\_coaching.htm](https://dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische_coaching.htm) (abgerufen am 26.02.2026).
- Blifert, Florian (01.07.2025): Führung und Management – was sie unterscheidet. [online] <https://www.business-wissen.de/artikel/fuehrung-vs-management-unterschiede-und-gemeinsamkeiten/> (abgerufen am 24.02.2024).
- Vgl. Bohinc, Thomas Dr. (12.11.2024): Lernende Organisation. [online] <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/lernende-organisation> (abgerufen am 02.03.2026).
- Coach Hub (ohne Datum): Confidentiality in Coaching. [online] [chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://resources.coach-hub.com/hubfs/Web/Confidentiality\\_in\\_Coaching.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://resources.coach-hub.com/hubfs/Web/Confidentiality_in_Coaching.pdf) (abgerufen am 28.02.2026).
- Cure, Laurie (08.07.2026): 4 External Forces That Shape Company Culture. [online] <https://builtin.com/articles/company-culture-factors#:~:text=Economic%20Shifts,-Changes%20in%20the&text=Leadership%20styles%2C%20hiring%20choices%20and,in%20response%20to%20these%20trends> (abgerufen am 28.02.2026).
- Czechowski, Patryk (11.07.2022): Systemisches Coaching – Definition und Modelle. [online] <https://ifm-business.de/aktuelles/allgemein/systemisches-coaching-definition-und-modelle.html> (abgerufen am 25.02.2026).
- Deci, Edward L. and Ryan, Richard M. (2000): The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* (2000, Vol. 11, No. 4, 227–268).
- Delvaux de Fenffe, Gregor (26.06.2019): Humanismus – das Menschenbild der Renaissance. [online] [https://www.planet-wissen.de/geschichte/neuzeit/die\\_renaissance\\_das\\_goldene\\_zeitalter/pwiehumanismusdasmenschenbildderrenaissance100.html](https://www.planet-wissen.de/geschichte/neuzeit/die_renaissance_das_goldene_zeitalter/pwiehumanismusdasmenschenbildderrenaissance100.html) (abgerufen am 25.02.2026).
- dvct (ohne Datum): Kompetenzmodelle & Definition. [online] <https://www.dvct.de/verband/kompetenzmodelle> (abgerufen am 28.02.2026).

Eckard König/Gerda Volmer. Handbuch Systemisches Coaching. Weinheim: Beltz, 2019.

Edmondson, Amy C.. Die angstfreie Organisation. München: Franz Vahlen, 2020.

EMCC (2016): GLOBAL CODE OF ETHICS - For Coaches & Mentors. [online] [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://cpmh.csp.org.uk/system/files/documents/2018-05/emcc\\_code\\_of\\_ethics.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://cpmh.csp.org.uk/system/files/documents/2018-05/emcc_code_of_ethics.pdf) (abgerufen am 26.02.2026).

Fieber-Grandits, Stefanie/Schaupp, Anna (20.05.2025): Emotionale Intelligenz in der Führung. [online] <https://www.coaching-magazin.de/fuehrung/emotionale-intelligenz-in-der-fuehrung> (abgerufen am 03.03.2026).

Furman, Ben / Ahola, Tapani. Es ist nie zu spät, erfolgreich zu sein. Heidelberg: CARL-AUER, 2024.

ICF (Juli 2025): 2025 ICF Kernkompetenzen. [online] <https://coachingfederation.org/wp-content/uploads/2026/01/german-icf-cs-2025-Core-Competencies-2025.11.07.pdf> (abgerufen am 26.02.2026).

Krauß, Mario (09.10.2019): Bessere Führung durch Selbstreflexion. [online] <https://topeins.dguv.de/fuehrungskultur/bessere-fuehrung-durch-selbstreflexion/> (abgerufen am 28.02.2026).

Northouse, Peter Guy. Leadership: theory and practice. Los Angeles: SAGE Publications, 2013.

ohne Autor (ohne Datum): BANI – den Wandel begreifbar machen. [online] <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/bani/> (abgerufen am 24.02.2026).

ohne Autor (ohne Datum): DEINE ROLLEN ALS FÜHRUNGSKRAFT: Klarheit schafft Erfolg <https://ichwillfuehren.de/rollen-als-fuehrungskraft/#:~:text=kannst%20Du%20arbeiten.,WAS%20DIR%20ROLLENKL%C3%84RUNG%20BRINGT%E2%80%A6,Erfolg%20des%20Teams%20zu%20leisten.> (abgerufen am 01.03.2026).

ohne Autor (11.06.2025): Die Führungskraft als Coach: Mitarbeiter entwickeln und Potenziale entfalten. [online] <https://www.fff-online.com/die-fuehrungskraft-als-coach-mitarbeiter-entwickeln-und-potenziale-entfalten/#:~:text=Die%20Rolle%20der%20F%C3%BChrungskraft%20als%20Coach%20Die,die%20individuellen%20Bed%C3%BCrfnisse%20und%20Potenziale%20zu%20legen.> (abgerufen am 26.02.2026).

Ohne Autor (ohne Datum): Die Führungskraft als Coach: Paradigmenwechsel im Führungsstil. [online] <https://pawlik-learning-campus.de/die-fuehrungskraft-als-coach-paradigmenwechsel-im-fuehrungsstil/> (abgerufen am 02.02.2026).

ohne Autor (ohne Datum): Führungskräfte. [online] <https://refa.de/service/refa-lexikon/fuehrungskraefte> (abgerufen am 26.02.2026).

ohne Autor (12.08.2025): Führungsstile im Wandel: zwischen Tradition und Innovation. [online] <https://esmt.berlin/de/wissen/fuehrungsstile#:~:text=Coaching%2Dorientierter%20F%C3%BChrungsstil,dem%20Schwerpunkt%20auf%20langfristiger%20Entwicklung.> (abgerufen am 01.03.2026).

ohne Autor (ohne Datum): Handbuch Arbeitsrecht – Weisungsrecht. [online] [https://www.hensche.de/Rechtsanwalt\\_Arbeitsrecht\\_Handbuch\\_Weisungsrecht.html#tocitem1](https://www.hensche.de/Rechtsanwalt_Arbeitsrecht_Handbuch_Weisungsrecht.html#tocitem1) (abgerufen am 28.02.2026).

ohne Autor (ohne Datum): Persönlichkeit/-Selbst-kompetenzen. [online] <https://www.dbvc.de/standards-fuer/coaches/kompetenzen-des-coachs/persoenslichkeit-selbstkompetenzen> (abgerufen am 28.02.2026).

ohne Autor (ohne Datum): What is Coaching. [online] [https://coachingfederation.ch/what\\_is\\_coaching#:~:text=ICF%20defines%20coaching%20as%20partnering,Sign%20up%20to%20learn%20more!](https://coachingfederation.ch/what_is_coaching#:~:text=ICF%20defines%20coaching%20as%20partnering,Sign%20up%20to%20learn%20more!) (abgerufen am 25.02.2026).

ohne Autor (ohne Datum): Wie lässt sich Hierarchie definieren?. [online] <https://newworkglossar.de/wie-laesst-sich-hierarchie-definieren/> (abgerufen am 26.02.2026).

ohne Autor (ohne Datum): VUCA. [online] <https://www.munich-business-school.de/l/bwl-lexikon/vuca> (abgerufen am 24.02.2026).

ohne Autor (ohne Datum): Führung: Definition und Perspektiven. [online] <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrung-definition-und-perspektiven/> (abgerufen am 24.02.2026).

Schneider, Gerd/Toyka-Seid, Christiane (2026): Humanismus. [online] <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/das-junge-politik-lexikon/320496/humanismus/> (abgerufen am 25.02.2026).

Schulz von Thun, Friedemann / Ruppel, Johannes / Stratmann, Roswitha. Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Hamburg: Rowohlt, 2017.

Seliger, Ruth. Das Dschungelbuch der Führung. Heidelberg: CARL-AUER, 2025.

Selman, Jim (1999): Coaching: Buzzword or Breakthrough?. [online] <https://jimselman.com/organizational-transformation/coaching-buzzword-or-breakthrough/> (abgerufen am 28.02.2026).

Smith, Brian (ohne Datum): Coaching Leadership Style: Definition, Examples and Tricks. [online] <https://www.strategyladders.com/coaching-leadership-style#:~:text=The%20coaching%20leadership%20style%20is%20a%20people%2Dcentered,confidence%2C%20and%20self%2Dreliance%20over%20the%20long%20term> (abgerufen am 24.02.2026).

Staudt, Franz-Peter (27.02.2024): Mit Zielen führen – Zielvereinbarung, Planung und Umsetzung. [online] <https://www.business-wissen.de/artikel/mit-zielen-fuehren-zielvereinbarung-planung-und-umsetzung/> ; [https://www.researchgate.net/profile/Julia-Hoch/publication/267406846\\_Fuehren\\_mit\\_Zielen/links/553e73690cf20184050f856e/Fuehren-mit-Zielen.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Julia-Hoch/publication/267406846_Fuehren_mit_Zielen/links/553e73690cf20184050f856e/Fuehren-mit-Zielen.pdf) (abgerufen am 26.02.2026).

Strupat, Ralf/Zacher-Handke, Jennifer (ohne Datum): Führungskraft als Coach? Grenzen, Möglichkeiten und Methoden. [online] <https://begeisterungsland.de/podcast/folge-143-fuehrungskraft-coach/> (abgerufen am 28.02.2026).

Webers, Thomas. Systemisches Coaching. Wiesbaden: Springer, 2015.

Wong, Joseph (11.11.2024): Effective Coaching Skills and Techniques Every Leader Should Master. [online] <https://riseupglobal.co/coaching-skills-and-techniques/#:~:text=Mastering%20essential%20coaching%20skills%20is,and%20equipped%20to%20achieve%20excellence.> (abgerufen am 01.03.2026).

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Führung und ihre Eigenschaften

Abbildung 2: Unterschiede zwischen Führungskraft und Coach