Abschlussarbeit
„Ausbildung zum Systemischen Coach“
InKonstellation

„Ich führe, indem ich Verantwortung ermögliche.“

Bewusste Führung durch systemische Coaching-Haltung

Florian Werner
Braunschweig, März 2026

Inhalt

1 Einleitung 3
2 Meine Führungsphilosophie 4
2.1 Mein Menschenbild: Vertrauen in Entwicklung 4
2.2 Verantwortung ermöglichen durch Klarheit und Rahmengebung 4
2.3 Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Empowerment 4
3 Coaching-Haltung als Fundament meiner Führungsarbeit 5
3.1 Systemisches Denken: Führung im Kontext verstehen 5
3.2 Die Haltung des Nicht-Wissens: Fragen statt vorschneller Lösungen 5
3.3 Ressourcen- und Lösungsorientierung: Potenziale sichtbar machen 6
3.4 Konstruktivistische Perspektive 6
4 Konkrete Coaching-Methoden im Führungsalltag 7
4.1 Systemische Fragetechniken 7
4.2 Elemente der Wunderfrage zur Zielklärung und Zukunftsorientierung 8
4.3 Reframing: Neue Bedeutungen setzen 8
4.4 Strukturierte Zielarbeit: Klarheit als Voraussetzung für Verantwortung 8
5 Grenzen und Spannungsfelder einer coachingorientierten Führung 9
5.1 Rollenklarheit: Führungskraft ist nicht Coach 9
5.2 Zeitdruck und Ergebnisverantwortung 10
5.3 Gefahr der Überforderung der Mitarbeiter 10
6 Fazit 10
Literaturverzeichnis 12

1 Einleitung

Wirksame Führung zeigt sich für mich nicht darin, wie viele Entscheidungen ich selbst treffe, sondern darin, wie viel Verantwortung andere übernehmen – und übernehmen können.

Ich bin davon überzeugt, dass nachhaltige Leistung vor allem dort entsteht, wo Menschen Verantwortung übernehmen, Gestaltungsspielräume nutzen und sich als wirksam erleben.

Diese Überzeugung ist über Jahre durch meine eigene Erfahrung entstanden, sowohl als Mitarbeiter wie auch als junge Führungskraft. Immer dann, wenn ich Freiraum und Vertrauen spürte, war ich besonders motiviert und habe gerne Verantwortung übernommen. Ein klar definierter Gestaltungsrahmen gab mir dabei Sicherheit.

Aus dieser Erfahrung heraus ist mein persönliches Leitmotiv entstanden: **„Ich führe, indem ich Verantwortung ermögliche.“** Dieser Leitsatz beschreibt meinen Anspruch, Führung nicht primär als Kontrolle oder Anweisung zu verstehen, sondern als bewusste Gestaltung von Rahmenbedingungen, in denen Mitarbeiter Eigenverantwortung übernehmen und weiter wachsen können.

Meine Ausbildung zum systemischen Coach hat sowohl mein Bewusstsein für diesen Anspruch geschärft als auch meine Fähigkeit gestärkt, mein Führungsbild im Alltag konsequenter umzusetzen. Schon zuvor zählte ich es zu meinen Stärken, eine eher ganzheitliche Betrachtungsweise einzunehmen. Vor allem jedoch hat die Ausbildung meine innere Haltung verändert – insbesondere meinen Umgang mit Konflikten und Herausforderungen, meine Art zuzuhören, Fragen zu stellen und Verantwortung bewusst im Team zu verorten.

Vor diesem Hintergrund stellt sich für mich die zentrale Frage dieser Arbeit:

Wie unterstützt mich die systemische Coaching-Haltung dabei, meinen Leitsatz „Ich führe, indem ich Verantwortung ermögliche“ im Führungsalltag eines Großkonzerns wirksam umzusetzen?

In dieser Arbeit beschreibe ich mein Verständnis von Führung und gehe der Frage nach, wie dieses mit den Grundannahmen des systemischen Coachings zusammenhängt. Dabei reflektiere ich, wie die Coaching-Haltung mein konkretes Führungshandeln beeinflusst und wo sie im Konzernalltag an ihre Grenzen stößt. Abschließend fasse ich die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und ordne sie im Hinblick auf meine weitere Entwicklung als Führungskraft ein.

2 Meine Führungsphilosophie

„Ich führe, indem ich Verantwortung ermögliche.“

Dieser Leitsatz beschreibt den Kern meines Führungsverständnisses. Er steht für meine Überzeugung, dass Führung nicht primär bedeutet, Entscheidungen vorzugeben oder Kontrolle auszuüben, sondern Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Menschen Verantwortung übernehmen können.

2.1 Mein Menschenbild: Vertrauen in Entwicklung

Grundlage meiner Führung ist ein positives, entwicklungsorientiertes Menschenbild. Ich gehe davon aus, dass Mitarbeitende grundsätzlich bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und einen sinnvollen Beitrag zu leisten, wenn sie Klarheit, Vertrauen und Gestaltungsspielräume erleben. Schon im Studium fand ich mich im Menschenbild der „Theorie Y“ wieder, wie sie von Douglas McGregor beschrieben wird (McGregor, 1960).

Auch in Literatur, die ich im Zuge meiner Coachingausbildung kennenlernte, fand ich mich bestätigt. So schreibt auch Sonja Radatz solche Denkweisen bei Führungskräften einer „Coaching-Haltung“ zu (Radatz, 2010, S. 93f).

2.2 Verantwortung ermöglichen durch Klarheit und Rahmengebung

In einem Großkonzern, der von komplexen Strukturen, vielfältigen Stakeholder-Interessen und hohem Ergebnisdruck geprägt ist, entsteht Unsicherheit häufig durch fehlende Orientierung. Um Verantwortung zu ermöglichen, bedarf es zuallererst Klarheit. Daher sehe ich es als meine Aufgabe, Ziele transparent zu machen, Prioritäten klar zu benennen und Entscheidungsräume bewusst zu definieren.

Meine Rolle verstehe ich damit weniger als die eines Anweisenden und Kontrolleurs, sondern als die eines Rahmengebers und „Sparringspartners“. Verantwortung zu ermöglichen, heißt für mich nicht, mich aus Verantwortung und Entscheidungen herauszunehmen, sondern bewusst zu entscheiden, wo ich Verantwortung übertrage und wo ich sie selbst trage.

2.3 Führung im Spannungsfeld von Hierarchie und Empowerment

Gleichzeitig bin ich mir bewusst, dass ich mich als Führungskraft in einem Spannungsfeld bewege: zwischen Zielvorgaben, oftmals auftretendem Zeitdruck und mir übertragener Ergebnisverantwortung einerseits und dem Anspruch, Empowerment zu fördern anderseits.

Rückblickend muss ich erkennen, dass ich früher zu oft dazu tendierte, Verantwortung aus Effizienz- oder Sicherheitsgründen an mich zu ziehen.

Die bewusste Auseinandersetzung mit meiner Führungsphilosophie – insbesondere im Rahmen der Coaching-Ausbildung – hat mir jedoch deutlich gemacht, dass nachhaltige Entwicklung dort entsteht, wo Verantwortung auch kontinuierlich ermöglicht wird.

Im Blick zurück auf meine Führungspraxis erkenne ich, dass viele Elemente meiner heutigen Führungsphilosophie bereits angelegt waren – jedoch oft eher intuitiv als bewusst. Der systemische Coaching-Ansatz unterstützt mich dabei, diese Haltung im Alltag bewusster zu reflektieren und tatsächlich umzusetzen. Die Coaching-Haltung hilft mir, Verantwortung nicht nur einzufordern, sondern tatsächlich zu ermöglichen.

Im folgenden Kapitel erläutere ich, welche Grundannahmen und Elemente des systemischen Coachings dabei für mich besonders wirksam sind.

3 Coaching-Haltung als Fundament meiner Führungsarbeit

Während meine Führungsphilosophie beschreibt, wofür ich als Führungskraft stehen möchte, liefert mir der systemische Coaching-Ansatz die innere Haltung und das methodische Fundament für die konkrete Umsetzung im Alltag. Besonders die Haltung des systemischen Coachings hat mein Führungsverhalten nachhaltig geprägt.

3.1 Systemisches Denken: Führung im Kontext verstehen

Ein zentrales Element ist für mich das systemische Denken. Verhalten entsteht nie isoliert, sondern im Kontext von Beziehungen, Strukturen, Regeln, Zielen und Wechselwirkungen (Radatz, 2010). Diese Perspektive hat auch meinen Blick auf Führung verändert.

Statt voreillig zu interpretieren und linear-kausal Ursachen und „Schuldige“ zu definieren, frage ich heute stärker nach Rahmenbedingungen, Zusammenhängen und Dynamiken im System.

3.2 Die Haltung des Nicht-Wissens: Fragen statt vorschneller Lösungen

Eng damit verbunden ist die Haltung des Nicht-Wissens. Sie bedeutet, Situationen nicht vorschnell zu bewerten, sondern mit echter Neugier zu erkunden.

Für meine Führungsarbeit bedeutet das, weniger schnell Antworten zu liefern und stattdessen Fragen zu stellen, die Reflexion ermöglichen. Ich habe gelernt, dass gut gemeinte Ratschläge zwar

kurzfristig entlasten können, langfristig jedoch häufig Verantwortung von Mitarbeitenden auf mich verlagern.

Ein prägender Gedanke findet sich bei Sonja Radatz, die in „Beratung ohne Ratschlag“ beschreibt, dass Beratung nicht im Geben von Lösungen besteht, sondern im Ermöglichen von Denkprozessen im System (Radatz, 2010).

Diese Haltung unterstützt meinen Leitsatz in besonderer Weise: Verantwortung entsteht dort, wo Menschen eigene Lösungen entwickeln – nicht dort, wo sie vorgefertigte Antworten erhalten.

3.3 Ressourcen- und Lösungsorientierung: Potenziale sichtbar machen

Ein weiterer prägender Aspekt ist die konsequente Ressourcen- und Lösungsorientierung. Der Fokus liegt dabei nicht auf Defiziten und Problemen, sondern bewusst auf vorhandenen Kompetenzen und bereits funktionierenden Ausnahmen. In meiner Führungsrolle bedeutet das, in Gesprächen mit Mitarbeitern – sei es zu konkreten Herausforderungen oder auch in Entwicklungsgesprächen – nicht vorrangig Abweichungen vom Soll zu thematisieren, sondern vielmehr die Potenziale und Kompetenzen des Mitarbeiters für die Lösung der Herausforderung oder seine allgemeine Entwicklung sichtbar zu machen und diese gezielt zu stärken.

3.4 Konstruktivistische Perspektive

Auch die konstruktivistische Perspektive, wie sie unter anderem von Paul Watzlawick geprägt wurde, hat meine Gesprächsführung beeinflusst. Die Annahme, dass Realität subjektiv konstruiert wird, hat mein Verständnis von Konflikten und anderen Sichtweisen verändert. Unterschiedliche Perspektiven sind für mich weniger Ausdruck von Widerstand, sondern Hinweise auf individuell erzeugte Abbildungen von Realität, welche geprägt sind vom subjektiven Vorwissen, Vorerfahrungen und Einstellungen.

Diese Sichtweise ist auch im Inselmodell manifestiert: jedes Individuum lebt auf seiner Insel, welche sich aus den Erfahrungen seines bisherigen Lebens und deren Bewertungen gebildet hat. Treffen zwei Individuen aufeinander, ist es wichtig, sich bewusst zu sein, dass die Insel des anderen verschieden ist und dass es für erfolgreiche Kommunikation und Kooperation Brücken benötigt.

Gute Führung bedeutet für mich daher, Verständigung zu ermöglichen und bereit zu sein, die andere Insel zu entdecken. Dabei sehe ich unterschiedliche Perspektiven entsprechend als Chance, bspw. für neue Lösungsmöglichkeiten.

4 Konkrete Coaching-Methoden im Führungsalltag

Die systemische Coaching-Haltung bildet das Fundament meines Führungsverständnisses. Im Führungsalltag zeigt sich diese Haltung jedoch nicht nur durch eine grundsätzliche innere Einstellung, sondern konkret in der Art und Weise, wie ich Gespräche führe, Entscheidungen meiner Mitarbeiter begleite und Entwicklung ermögliche.

Bestimmte Coaching-Methoden unterstützen mich dabei, meinen Leitsatz „Ich führe, indem ich Verantwortung ermögliche“ praktisch umzusetzen.

Im Folgenden stelle ich exemplarisch die Methoden vor, die sich in meiner Führungspraxis als besonders dienlich erwiesen haben.

4.1 Systemische Fragetechniken

Eine der wirksamsten Veränderungen in meinem Führungsverhalten betrifft die Art meiner Fragen. Während ich früher in vielen Situationen dazu tendierte, relativ schnell eigene Lösungsvorschläge einzubringen, arbeite ich heute bewusst mit systemischen Fragetechniken (vgl. diesbezüglich auch die unter 3.2 beschriebene Grundhaltung des Nicht-Wissens).

Skalierungsfragen helfen beispielsweise, Situationen differenzierter zu betrachten:

- „Auf einer Skala von 1 bis 10 – wo stehen wir aktuell?“

Anschließend daran eignen sich lösungsorientierte Zukunfts- oder Fortschrittsfragen wie bspw.:

- „Was müsste passieren, damit wir einen Schritt weiterkommen?“
- „Woran würden wir erkennen, dass wir auf dem richtigen Weg sind?“
- „Was wäre ein nächster sinnvoller Schritt?“

Solche Fragen verschieben den Fokus von einer binären Bewertung („gut“ oder „schlecht“) hin zu Entwicklungsschritten. Die Verantwortung für die Einschätzung und die nächsten Schritte bleibt dabei beim Mitarbeiter.

Auch zirkuläre Fragen haben sich in meiner Gesprächsführung etabliert:

- „Was glaubst Du, wie Dein Kollege die Situation wahrnimmt?“
- „Wie würde unser Schnittstellenpartner den aktuellen Stand bewerten?“

Solche Perspektivwechsel verdeutlichen, dass Verantwortung nicht nur bei einzelnen Personen zu sehen ist, sondern auch in den jeweiligen Beziehungen. Mitarbeitende beginnen, systemischer zu denken und ihr eigenes Handeln im jeweiligen Kontext zu überdenken.

Die Bedeutung von Fragen findet sich auch in modernen, praxisorientierten Ansätzen. So beschreibt Michael Bungay Stanier in seinem Buch „The Coaching Habit“ Führung als eine Form von „Coaching im Alltag“ und plädiert dafür, weniger Ratschläge zu geben und stattdessen konsequent mit Fragen zu arbeiten. Er ist überzeugt, dass Fragen ein effektives Führungstool sind, das zudem das Potenzial der Mitarbeiter entfesselt (Bungay Stanier, 2016).

Auch praxisorientierte Leadership-Ansätze betonen zunehmend die Bedeutung von Fragen im Führungsalltag. So lautet beispielsweise der Untertitel des „Leadership 1x1“ der Female Leadership Plattform „Ten More In“: „Weniger sagen. Mehr fragen. Besser führen.“ Passend dazu ist folgender Grundsatz formuliert: „Führung beginnt nicht mit Antworten. Sondern mit der richtigen Frage.“ (Ten More In, 2026).

4.2 Elemente der Wunderfrage zur Zielklärung und Zukunftsorientierung

In Veränderungs- oder Konfliktsituationen nutze ich gelegentlich Elemente der sogenannten Wunderfrage, angepasst an die jeweilige Situation. Anstatt ausführlich mit Mitarbeitern Probleme zu analysieren, lenke ich deren Blick auf ein erwünschtes Zukunftsbild:

- „Angenommen, das Thema wäre gelöst – woran würdest Du das konkret merken?“
- „Was wäre dann anders im Team?“

Solche Fragen ändern die Gesprächsdynamik spürbar. Aus dem unverbindlichen Fantasieren über den gewünschten Zustand entsteht oft die Erkenntnis, dass es dazu keine Wunder benötigt, sondern dass die (nächsten) sinnvollen Lösungsschritte bewältigbare Tätigkeiten sind. Durch diesen offengelegten Gestaltungsspielraum kann der Mitarbeiter wieder Motivation schöpfen und Verantwortung für sein Handeln übernehmen (vgl. a. InKonstellation 2025).

4.3 Reframing: Neue Bedeutungen setzen

Im Konzernalltag begegnen mir immer wieder Situationen, in denen negativ empfundene Verhaltensweisen vorschnell personalisiert werden. Hier hilft mir das Reframing. Dabei lade ich meine Mitarbeiter ein, sich vom bisherigen Kontext zu lösen und das Verhalten durch eine andere Brille zu betrachten. Anders formuliert: Mit der Betrachtung aus unterschiedlichen Perspektiven wird der Bedeutungsrahmen bewusst geändert:

- Ein wiederholt kritisches Nachfragen eines Stakeholders kann beispielsweise als „Widerstand“ interpretiert werden – oder als Ausdruck von Verantwortungsbewusstsein.
- Eine hohe Detailorientierung kann als „Mikromanagement“ empfunden werden – oder als Bedürfnis nach Sicherheit.

Durch Reframing unterstütze ich Mitarbeitende – und auch mich selbst – dabei, alternative Deutungen zu entwickeln. Das reguliert angespannte Beziehungen und schafft frische, der neuen Perspektive angepasste Handlungsoptionen.

4.4 Strukturierte Zielarbeit: Klarheit als Voraussetzung für Verantwortung

Die Steuerung in einem Großkonzern erfolgt oft – und so auch in meinem Unternehmen – über Zielkaskaden. Somit ist Zielarbeit systemimmanenter Bestandteil meiner Führungsarbeit. Für das

Umsetzen meiner Führungsleitlinie ist dies ebenso von herausragender Bedeutung. Denn wie bereits beschrieben, kann Verantwortung nur dann entstehen, wenn Ziele und Erwartungen transparent sind.

Aber auch im Coaching spielt das strukturierte Herausarbeiten von Auftrag und Ziel eine elementare Rolle. Die Coaching-Haltung und das im Rahmen der Ausbildung Erlernte zur Zieldefinition und Zielklarheit unterstützen mich daher in der Umsetzung meiner Philosophie.

Ich achte deshalb in Gesprächen mit meinen Mitarbeitern besonders auf folgende Punkte:

- klare Ergebnisdefinition
- definierte Entscheidungsräume
- transparente Eskalationspunkte
- explizite Vereinbarung von Verantwortlichkeiten

Damit gebe ich dem Mitarbeiter den benötigten klaren Rahmen zur Selbstverantwortung.

Die beschriebenen Methoden sehe ich dabei nicht als isolierte Werkzeuge, sondern als Ausdruck meiner Haltung. Sie unterstützen mich dabei, Gespräche so zu gestalten, dass Selbstverantwortung des Mitarbeiters nicht durch schnelle Lösungen meinerseits ersetzt wird.

5 Grenzen und Spannungsfelder einer coachingorientierten Führung

So sehr mich die systemische Coaching-Haltung in meiner Führungsarbeit unterstützt, so deutlich erlebe ich auch ihre Grenzen und Spannungsfelder im Alltag eines Großkonzerns.

Im Folgenden gehe ich auf diejenigen ein, die mich am stärksten beschäftigen und mir am häufigsten begegnen.

5.1 Rollenklarheit: Führungskraft ist nicht Coach

Eine zentrale Spannung ergibt sich aus der Doppelrolle als disziplinarische Führungskraft und als Coach. Als Coach steht die ergebnisoffene Prozessbegleitung im Vordergrund. Als Führungskraft trage ich jedoch Verantwortung für die Zielerreichung.

Diese Rollen sind nicht deckungsgleich und fordern daher ein hohes Maß an Rollenklarheit. Ich muss daher in meinen Gesprächen transparent machen, wann ich in einer offenen, fragenden Haltung bleibe – und wann ich als Führungskraft eine klare Entscheidung treffe.

5.2 Zeitdruck und Ergebnisverantwortung

Aus eigener Erfahrung weiß ich, wie schnell man im beruflichen Alltag dazu neigt, Verantwortung aus Effizienz- oder Sicherheitsgründen selbst zu übernehmen – und damit unbeabsichtigt Entwicklung zu begrenzen.

Gleichzeitig sind im Konzernkontext Entscheidungen häufig zeitkritisch. Es gibt also Situationen, in denen ausführliche Reflexion schlicht nicht möglich ist. Insbesondere in Krisen, bei hohem Zeitdruck oder bei hoher Managementaufmerksamkeit ist schnelles, klares Handeln gefragt.

Oftmals erlebe ich mich daher in einer inneren Spannung: bietet die Situation den zur Umsetzung meiner Philosophie benötigten Raum oder muss ich anerkennen, dass Verantwortung in diesem Fall erfordert, selbst zu entscheiden und die Konsequenzen zu tragen?

5.3 Gefahr der Überforderung der Mitarbeiter

Ein weiterer Aspekt betrifft die Balance zwischen Empowerment und Überforderung. Nicht jeder Mitarbeiter möchte oder kann in jeder Situation umfassende Verantwortung übernehmen. Verantwortung zu ermöglichen, heißt daher nicht, sie unreflektiert zu delegieren.

Der in der Ausbildung gelernte systemische Blick hilft mir hier, individuelle Ressourcen, persönliche Erfahrungen und Rahmenbedingungen des Mitarbeiters stärker und ganzheitlich zu berücksichtigen.

6 Fazit

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Frage, wie mich die systemische Coaching-Haltung dabei unterstützt, meinen Leitsatz „Ich führe, indem ich Verantwortung ermögliche“ im Führungsalltag eines Großkonzerns wirksam umzusetzen.

Die Auseinandersetzung mit meiner eigenen Führungsphilosophie sowie mit den Grundannahmen des systemischen Coachings zeigt, dass Coaching für mich weniger eine Sammlung einzelner Methoden darstellt als vielmehr eine grundlegende Haltung. Systemisches Denken, die Haltung des Nicht-Wissens sowie eine konsequente Ressourcen- und Lösungsorientierung helfen mir dabei, Verantwortung nicht vorschnell an mich zu ziehen, sondern sie – so oft wie möglich – bewusst im Team zu verankern.

Im Führungsalltag zeigt sich diese Haltung vor allem in der Art der Gesprächsführung. Fragen statt schneller Lösungen, Perspektivwechsel sowie eine klare Zielorientierung eröffnen Räume für eigenständiges Denken und Handeln. Coaching wird damit zu einem integralen Bestandteil meines Führungsverständnisses.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass meine Art der Führung im Kontext eines Großkonzerns immer auch in einem Spannungsfeld stattfindet. Hierarchische Strukturen, Zeitdruck und Ergebnisverantwortung erfordern in bestimmten Situationen klare eigene Entscheidungen und direkte Steuerung. Coaching-Haltung ersetzt Führung daher nicht, sondern ergänzt sie um eine reflektierte Perspektive.

Für mich persönlich hat die Auseinandersetzung mit dem systemischen Coaching dazu geführt, mein Führungsverhalten bewusster zu gestalten. Mein Leitsatz ist heute nicht nur ein idealistischer Anspruch, sondern eine reflektierte Orientierung für mein tägliches Führungshandeln. Coaching hilft mir dabei, Verantwortung nicht nur einzufordern, sondern sie im Team entstehen zu lassen.

Literaturverzeichnis

Bungay Stanier, M. (2018). *The coaching habit: Wie Sie mit Fragen führen und dabei das Potenzial Ihrer Mitarbeiter entfesseln*. Vahlen.

InKonstellation. (2025). *Systemische Coachingausbildung*. Persönliches Skript (PDF).

Radatz, S. (2010). *Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen* (5. Aufl.). Literatur-VSM.

Ten More In (2026). Leadership 1x1. How to – 1:1 Meetings. PDF, abgerufen am 08.03.2026 unter: https://drive.google.com/file/d/1WIWCA2yf3DFTo2qcxVaQSAIYGT2FfL2p/view,

Watzlawick, P. (1984). *Die erfundene Wirklichkeit: Beiträge zum Konstruktivismus*. Piper.