

Abschlussarbeit im Rahmen der Coaching-Ausbildung

Vom Antworten zum Begleiten

Wie die Coaching-Ausbildung meinen Führungsalltag verändert hat

„There is no I in Team“

Ausbildungsinstitut: InKonstellation Coaching Akademie - Köln
Ausbildungszeitraum: September 2025 – April 2026

Inhaltsverzeichnis

Vom Antworten zum Begleiten	1
1. Einleitung	3
2. Führung im Wandel	4
3. Systemische Haltung – Zuhören statt Wissen	5
4. Gesprächsleitung als Führungsaufgabe	7
5. Systemische Gesprächsleitung – vom Antworten zum Begleiten	8
6. Wirkung systemischer Gesprächsleitung im Führungsalltag	10
7. Reflexion – meine Entwicklung als Führungskraft	11
8. Abschluss und Ausblick	13
Literaturverzeichnis	15

1. Einleitung

„There is no I in Team.“

Dieser Leitsatz prägt mein Führungsverständnis seit vielen Jahren. Für mich bedeutet er, dass nachhaltiger Erfolg nicht durch isolierte Einzelentscheidungen entsteht, sondern durch ein bewusst gestaltetes Miteinander. Führung ist dabei kein Gegenpol zum Team – sie ist ein aktiver Bestandteil davon. Eine wirksame Führungskraft gibt Orientierung, übernimmt Verantwortung und schafft zugleich Räume, in denen Mitarbeitende sich einbringen, entwickeln und Verantwortung mittragen können.

Führung findet heute in einem Umfeld statt, das zunehmend von Dynamik, Unsicherheit und Komplexität geprägt ist. Im organisationswissenschaftlichen Diskurs wird dieses Spannungsfeld häufig mit dem Begriff VUCA¹ beschrieben – einer Arbeitswelt, die volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig ist. Entscheidungen müssen unter Zeitdruck und bei unvollständiger Informationslage getroffen werden, Kommunikationsprozesse haben sich erheblich beschleunigt, und Führung kann nicht mehr jederzeit und überall präsent sein. Unter diesen Bedingungen reicht fachliche Klarheit allein nicht aus, um nachhaltige Entwicklung und stabile Handlungsfähigkeit im Team sicherzustellen.

In meiner über 25-jährigen Führungserfahrung war ich – wie viele Führungskräfte – zunächst stark fachlich geprägt. Führung bedeutete für mich vor allem, Lösungen zu entwickeln, Entscheidungen zu treffen und Orientierung zu geben. Kompetenz zeigte sich darin, Antworten liefern zu können. Dieses Verständnis erwies sich in planbaren Strukturen als erfolgreich und leistungsfähig. Entscheidungen waren klar, Prozesse strukturiert, und Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt.

Mit der zunehmenden Dynamisierung organisationaler Kontexte zeigte sich jedoch, dass dieses Steuerungsverständnis nicht falsch, wohl aber begrenzt war. Fachliche Klarheit blieb unverzichtbar, reichte jedoch allein nicht mehr aus, um langfristige Handlungsfähigkeit und Eigenverantwortung im Team zu fördern. Die zentrale Frage verschob sich zunehmend: Wie kann Führung nicht nur steuern, sondern befähigen?

Schon früh begann ich, Verantwortung bewusst zu teilen und Mitarbeitende stärker einzubeziehen – zunächst aus innerer Überzeugung und praktischer Erfahrung heraus, noch ohne systematische theoretische Fundierung. Mit wachsender Komplexität der Arbeitswelt wurde diese Haltung immer bedeutsamer. Führung konnte nicht länger ausschließlich über Expertise funktionieren, sondern musste Handlungsfähigkeit im Team ermöglichen. Die Entscheidung für eine Coachingausbildung stellte daher keinen Bruch mit meinem bisherigen Führungsverständnis dar, sondern eine bewusste Vertiefung und Professionalisierung. Sie half mir, meine intuitive Haltung theoretisch einzuordnen, meine Gesprächsführung zu präzisieren und meine Rolle als Führungskraft reflektierter zu gestalten. Gleichzeitig bestärkte sie mich darin, meiner dialogischen Grundüberzeugung weiterhin konsequent zu folgen.

¹ ¹ Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. Harvard Business Review.

Ziel dieser Arbeit ist es, meine Entwicklung vom Antworten zum Begleiten darzustellen und aufzuzeigen, wie systemische Gesprächsführung Führung wirksamer, verantwortungsbewusster und nachhaltiger gestalten kann.

2. Führung im Wandel

Führung findet heute unter veränderten Rahmenbedingungen statt. Organisationen sind geprägt von Dynamik, zunehmender Komplexität und stetigem Veränderungsdruck. Entscheidungen müssen schneller getroffen werden, externe Impulse wirken in hoher Frequenz auf interne Strukturen ein, und Aufgabenfelder entwickeln sich kontinuierlich weiter.

Unter diesen Bedingungen stößt ein ausschließlich fachlich geprägtes Führungsverständnis an seine Grenzen. Während in stabileren Kontexten fachliche Exzellenz und klare Anweisungen ausreichen, um Orientierung zu geben, erfordert die heutige Arbeitswelt eine erweiterte Perspektive auf Führung.

In stärker technisch oder klar standardisiert ausgerichteten Tätigkeitsfeldern mag eine primär fachliche Steuerung in einzelnen Situationen weiterhin tragfähig sein. In komplexen, wissensbasierten und interdependenten Arbeitsumfeldern jedoch zeigt sich zunehmend, dass fachliche Kompetenz allein keine nachhaltige Führungskultur begründet.

Mitarbeitende identifizieren sich heute in höherem Maß mit ihrer Tätigkeit und erwarten neben fachlicher Orientierung auch emotionale Stabilität, Wertschätzung und eine verlässliche Beziehungsgestaltung. Leistungsfähigkeit entsteht nicht ausschließlich aus Wissen und Qualifikation, sondern in einem Umfeld, das Vertrauen, Zugehörigkeit und psychologische Sicherheit ermöglicht.

Psychologische Sicherheit² beschreibt das Erleben, sich im Arbeitskontext äußern, Fragen stellen, Unsicherheiten benennen oder Fehler eingestehen zu können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. In einem solchen Klima steigt die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, Ideen einzubringen und eigenständig Entscheidungen zu treffen.

Ergänzend gewinnt der Ansatz der Positiven Psychologie³ an Bedeutung. Diese richtet den Fokus nicht primär auf Defizite, sondern auf Ressourcen, Stärken und Entwicklungspotenziale. Führung wird dadurch nicht zur reinen Kontroll- oder Korrekturinstanz, sondern zur Ermöglichungsinstanz. Wenn Mitarbeitende in ihren Kompetenzen wahrgenommen und in ihren Stärken gefördert werden, entsteht Motivation aus Sinn und Selbstwirksamkeit – nicht aus Druck.

Führung übernimmt damit eine doppelte Funktion: Sie strukturiert Aufgaben und Prozesse und gestaltet zugleich Beziehung und Atmosphäre. Ohne eine wertschätzende Haltung und ein bewusst geführtes Miteinander entsteht kein tragfähiger Rahmen, in dem Eigenverantwortung wachsen kann.

² Edmondson, A. (2020): Die angstfreie Organisation – Wie die passende Unternehmenskultur Kreativität, Zukunftsfähigkeit und Markterfolg ermöglicht. München: Vahlen.

³ Seligman, M. (2012): *Flourish – Wie Menschen aufblühen*. München: Kösel.

In meiner frühen Führungstätigkeit war fachliche Souveränität das zentrale Führungsinstrument. Erwartet wurde, dass Entscheidungen schnell getroffen und Antworten unmittelbar geliefert wurden. Führung bedeutete Sicherheit durch Expertise.

Mit zunehmender Komplexität der Aufgaben und steigender Geschwindigkeit externer Impulse wurde jedoch deutlich, dass dieses Modell an Grenzen stößt. Verantwortung bündelte sich stark bei der Führungskraft, operative Fragestellungen liefen zentral zusammen, und nachhaltige Eigenverantwortung im Team entwickelte sich nur eingeschränkt.

Erst durch die bewusste Auseinandersetzung mit systemischer Haltung und den Ansätzen der Positiven Psychologie begann sich mein Führungsverständnis grundlegend zu verändern. Ich stellte fest, dass das Bereitstellen von Lösungen zwar kurzfristig entlastete, langfristig jedoch Abhängigkeiten erzeugte.

Diese Erkenntnis führte dazu, meine eigene Rolle kritisch zu hinterfragen. Mir wurde bewusst, dass nachhaltige Führung mehr erfordert als fachliche Souveränität und schnelle Entscheidungsfähigkeit. Sie verlangt die Fähigkeit, Denkprozesse zu begleiten, Verantwortung bewusst im Team zu verorten und Entwicklung zu ermöglichen.

Aus dieser Reflexion heraus entstand der Wunsch, mich intensiver mit systemischer Gesprächsführung auseinanderzusetzen. Die Entscheidung, die Coaching-Ausbildung zu beginnen, war keine zufällige Weiterbildung, sondern eine bewusste Konsequenz meines veränderten Führungsverständnisses.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Führung im Wandel nicht lediglich eine methodische Anpassung darstellt, sondern eine grundlegende Erweiterung der inneren Haltung erfordert.

3. Systemische Haltung – Zuhören statt Wissen

Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebene Verschiebung von Führung hin zu einer bewussten Gesprächsleitung ist nicht primär das Ergebnis methodischer Anpassung, sondern Ausdruck einer veränderten inneren Haltung. Diese Haltung ist systemisch geprägt und erkenntnistheoretisch im konstruktivistischen Denken⁴ verankert. Der konstruktivistische Ansatz, insbesondere vertreten durch Paul Watzlawick, geht davon aus, dass Wirklichkeit nicht objektiv gegeben ist, sondern im sozialen Austausch konstruiert wird. Menschen reagieren nicht auf „Tatsachen“, sondern auf ihre jeweilige Deutung von Situationen. Für Führung bedeutet dies, dass auch fachlich scheinbar eindeutige Konstellationen unterschiedliche Bedeutungen tragen können. Perspektiven, Erfahrungen und Bewertungen beeinflussen, wie Situationen verstanden und bewertet werden.

Diese Annahme relativiert den Anspruch, als Führungskraft stets über die „richtige“ Lösung verfügen zu müssen. Stattdessen rückt das Verstehen in den Mittelpunkt. Die Haltung des

⁴ Watzlawick, P. (1976): *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen*. München: Piper.

Nicht-Wissens beschreibt dabei keine fachliche Unsicherheit, sondern die bewusste Zurücknahme vorschneller Bewertungen und Zuschreibungen. Führung bedeutet in diesem Verständnis nicht, sofort zu entscheiden oder zu korrigieren, sondern zunächst einen Rahmen zu schaffen, in dem unterschiedliche Sichtweisen sichtbar werden können.

Ein wesentliches persönliches Ziel meiner Coaching-Ausbildung bestand darin, das, was ich in meiner Führungspraxis intuitiv bereits lebte, theoretisch zu fundieren und wissenschaftlich zu untermauern. Viele meiner Überzeugungen – Verantwortung zu teilen, Mitarbeitende einzubeziehen, Entwicklung zu ermöglichen – waren erfahrungsbasiert gewachsen. Mir war es jedoch wichtig, diese Haltung nicht nur intuitiv, sondern reflektiert und professionell zu vertreten. Gleichzeitig wollte ich über konkrete Interventionen verfügen, die mir im Führungsalltag Sicherheit geben. In diesem Sinne entstand für mich ein „Werkzeugkoffer“ systemischer Mosaiksteine, der Haltung und Handlung miteinander verbindet.

Zu diesen Bausteinen gehören insbesondere das aktive Zuhören in Anlehnung an die klientenzentrierte Gesprächsführung nach Carl Rogers⁵ ressourcenorientierte Fragestellungen im Sinne der lösungsfokussierten Arbeit nach Steve de Shazer⁶ sowie Perspektiverweiterungen durch Reframing⁷ und systemische Fragetechniken. Diese Interventionen sind in ihrer Anwendung oftmals unspektakulär, entfalten jedoch eine nachhaltige Wirkung. Bereits die bewusste Entscheidung, nicht sofort zu bewerten oder Lösungen vorzugeben, sondern paraphrasierend zu klären und emotionale Aspekte zu spiegeln, verändert Gesprächsdynamiken spürbar. Aktives Zuhören erweist sich dabei als besonders wirkungsvoll, weil es psychologische Sicherheit unterstützt und Selbstwirksamkeit stärkt.

Die ressourcenorientierte Perspektive lenkt den Blick weg von Defiziten hin zu vorhandenen Kompetenzen und bereits gelingenden Erfahrungen. Fragen nach Ausnahmen, kleinen nächsten Schritten oder bisherigen Erfolgen eröffnen Handlungsspielräume und reduzieren Problemfixierung. Reframing ermöglicht es, Bedeutungen neu zu rahmen und belastende Situationen in einem erweiterten Kontext zu betrachten. Diese Interventionen lassen sich niedrigschwellig in den Führungsalltag integrieren und wirken gerade deshalb stabilisierend.

Die systemische Haltung stärkt meine Fähigkeit, als Führungskraft einen klaren Rahmen zu halten und Orientierung zu geben, ohne vorschnell in Steuerung oder reine Problemlösung zu verfallen. Sie ermöglicht es mir, Gesprächsräume bewusst zu gestalten, Verantwortung transparent zu verorten und unterschiedliche Perspektiven nebeneinander stehen zu lassen. Die erlernten Interventionen bilden dabei kein loses Instrumentarium, sondern ein zusammenhängendes Repertoire, das meine Rolle stabilisiert und meinen Handlungsspielraum erweitert. Gerade in dynamischen organisationalen Kontexten entsteht durch diese Verbindung aus Haltung und Technik eine Form innerer Standfestigkeit.

Die Auseinandersetzung mit dem Modell des Inneren Teams nach Friedemann Schulz von Thun⁸ hat diesen Prozess zusätzlich vertieft. Unterschiedliche innere Anteile – etwa der strukturierende, lösungsorientierte Experte und der dialogisch begleitende Teil – stehen in einem Spannungsverhältnis, das bewusst gestaltet werden muss. Führung bedeutet für mich heute nicht, einen Anteil zu dominieren, sondern situativ angemessen zu gewichten.

⁵ Rogers, C. R. 1972. Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. *Frankfurt am Main: Fischer*

⁶ de Shazer, S. 1996. Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. *Heidelberg: Carl-Auer*.

⁷ von Foerster, H. 1993. Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. *Frankfurt am Main: Suhrkamp*.

⁸ Schulz von Thun, F. 1998. Miteinander reden 3. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation. *Reinbek bei Hamburg: Rowohlt*.

Zunächst verstehen und begleiten, dann strukturieren und entscheiden. Diese innere Sortierung schärft mein Rollenverständnis und erhöht die Klarheit im Auftreten.

Praxisnahe Impulse, unter anderem aus dem hypnosystemischen Ansatz von Gunther Schmidt⁹, vertieften diese Perspektive zusätzlich und unterstützten die Übertragung in konkrete Führungssituationen. Sie machten deutlich, dass Werkzeuge ihre Wirkung nur dann entfalten, wenn sie von einer stimmigen inneren Haltung getragen werden.

„Zuhören statt Wissen“ beschreibt für mich daher keinen Verzicht auf fachliche Kompetenz, sondern eine bewusste Weiterentwicklung meiner Führungsidentität. Fachliche Klarheit bleibt notwendig, ist jedoch nicht mehr der erste Reflex im Gespräch. Systemische Haltung bedeutet, den Rahmen zu halten, Verantwortung im System zu verorten und Entwicklung zu ermöglichen. Sie bildet die Grundlage für die im folgenden Kapitel dargestellte systemische Gesprächsleitung und macht den Wechsel vom Antworten zum Begleiten erst möglich.

4. Gesprächsleitung als Führungsaufgabe

Wenn Führung nicht mehr primär über Anweisung und fachliche Dominanz wirkt, sondern über Orientierung, Rahmengestaltung und die Förderung von Eigenverantwortung, rückt das Gespräch in den Mittelpunkt.

Gespräche sind nicht lediglich Mittel zur Informationsweitergabe. Sie sind der Ort, an dem Haltung sichtbar wird, Verantwortung geklärt wird und Kultur entsteht. In ihnen entscheidet sich, ob Mitarbeitende sich beteiligt fühlen, ob sie Verantwortung übernehmen und ob sie den Mut entwickeln, eigene Perspektiven einzubringen.

Gesprächsleitung als Führungsaufgabe bedeutet daher mehr als gelingende Kommunikation. Sie beschreibt die bewusste Gestaltung von Dialogen mit dem Ziel, Denkprozesse anzuregen, Verantwortung transparent zu machen und Entwicklung zu ermöglichen. Die Führungskraft übernimmt dabei nicht die Rolle der Antwortgeberin, sondern die Rolle der Strukturgeberin.

Während klassische Führungsgespräche häufig auf schnelle Lösungen und eindeutige Vorgaben abzielen, stellt systemische Gesprächsleitung den Prozess der Klärung in den Vordergrund. Fragen ersetzen vorschnelle Bewertungen, Perspektivwechsel ersetzen vorschnelle Schlussfolgerungen.

Die Führungskraft sorgt in diesem Kontext für:

Klarheit über Ziel und Auftrag

Transparenz über Rollen und Verantwortlichkeiten

Struktur im Gesprächsverlauf

eine wertschätzende und ressourcenorientierte Haltung

⁹ Schmidt, G. 2005. Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemische Konzepte für Coaching, Beratung und Psychotherapie. Heidelberg: Carl-Auer

Gerade in komplexen Situationen zeigt sich die Bedeutung dieser Haltung. Wenn Unsicherheit entsteht oder Konflikte auftreten, entsteht häufig der Wunsch nach schnellen, klaren Antworten. Entscheidend ist jedoch, ob Führung Verantwortung an sich zieht oder sie bewusst im System belässt.

Systemische Gesprächsleitung bedeutet nicht den Rückzug aus Verantwortung. Sie verlangt vielmehr Präsenz, innere Stabilität und die Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten. Die Führungskraft hört zu, ohne vorschnell zu bewerten, stellt Fragen, ohne zu dominieren, und strukturiert, ohne zu bevormunden.

Durch diese Verschiebung verändert sich nicht nur der Gesprächsverlauf, sondern auch die Verantwortungsdynamik. Mitarbeitende werden aktiviert statt belehrt. Lösungen entstehen durch Beteiligung statt durch Vorgabe.

Gesprächsleitung wird damit zum zentralen Instrument moderner Führung. Sie verbindet Struktur und Beziehung, Klarheit und Entwicklung, Orientierung und Eigenverantwortung. Im Zusammenspiel mit psychologischer Sicherheit und einer ressourcenorientierten Perspektive entsteht ein Führungsansatz, der nicht auf Kontrolle basiert, sondern auf Vertrauen und Selbstwirksamkeit.

Für mich wurde in diesem Prozess deutlich, dass Gesprächsführung keine ergänzende Kompetenz ist, sondern eine Kernaufgabe von Führung. Sie entscheidet darüber, ob ein Team abhängig bleibt oder handlungsfähig wird, ob Probleme eskalieren oder konstruktiv bearbeitet werden.

Systemische Gesprächsleitung ist somit nicht lediglich eine Methode, sondern Ausdruck einer veränderten Führungsidentität.

5. Systemische Gesprächsleitung – vom Antworten zum Begleiten

In meiner Rolle als Führungskraft erlebe ich Gesprächsführung als einen zentralen Bestandteil wirksamer Führung. Führung zeigt sich dabei weniger in formalen Entscheidungen als vielmehr in der Art und Weise, wie Gespräche gestaltet, Bedeutungen ausgehandelt und Verantwortung im System verortet wird. Gerade in komplexen organisatorischen Zusammenhängen entsteht häufig der Impuls, durch schnelle Antworten und klare Vorgaben Orientierung zu schaffen. Diese Form der Führung kann kurzfristig entlastend wirken, führt jedoch langfristig dazu, dass Verantwortung bei der Führungskraft verbleibt und Abhängigkeiten entstehen.

Vor diesem Hintergrund gewinnt eine systemische Gesprächsleitung an Bedeutung. Sie verschiebt den Fokus von der reinen Wissens- und Lösungsvermittlung hin zur Begleitung von Denk- und Entscheidungsprozessen. Ziel ist es nicht, Antworten bereitzustellen, sondern Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen Mitarbeitende eigenständig Lösungen entwickeln und Verantwortung übernehmen können. Gesprächsführung wird damit zu einer bewussten Führungsentscheidung und zu einem Ausdruck der zugrunde liegenden Haltung.

Die Entscheidung, nicht unmittelbar zu antworten, sondern zunächst zuzuhören und Fragen zu stellen, stellt für Führungskräfte häufig einen bewussten Bruch mit tradierten Rollenerwartungen dar. Führung wird vielfach mit Erfahrung, Überblick und Entscheidungskompetenz gleichgesetzt. Daraus ergibt sich der implizite Anspruch, auf Fragen schnell reagieren und Lösungen liefern zu müssen. Aus systemischer Perspektive zeigt sich jedoch, dass diese Haltung die Selbststeuerungsfähigkeit der Mitarbeitenden begrenzen kann. Indem Führungskräfte Antworten vorgeben, übernehmen sie Verantwortung, die eigentlich im System verankert werden sollte.

Eine coachende Gesprächsführung setzt an diesem Punkt an. In meiner Führungspraxis bedeutet dies, Gesprächsräume bewusst so zu gestalten, dass Reflexion möglich wird. Durch aktives Zuhören, gezielte Fragen und das bewusste Zurückhalten eigener Bewertungen entsteht Raum für eigenständiges Denken. Diese Haltung erfordert Präsenz, Geduld und die Bereitschaft, Unsicherheit auszuhalten. Gleichzeitig wirkt sie nachhaltig auf die Qualität von Entscheidungen und auf das Erleben von Selbstwirksamkeit bei den Beteiligten.

Die Umsetzung dieser Haltung erfolgt jedoch nicht spannungsfrei. Führungskräfte bewegen sich kontinuierlich im Spannungsfeld zwischen Steuerung und Begleitung, zwischen Entscheidungspflicht und Entwicklungsverantwortung. Entscheidungen werden nicht vermieden, sondern vorbereitet, indem die Beteiligten in ihrer Denk- und Handlungsfähigkeit gestärkt werden. Begleiten bedeutet in diesem Kontext nicht, Führung abzugeben oder in eine Passivität zu verfallen. Vielmehr bleibt die Führungskraft verantwortlich für den Rahmen; dazu gehört auch die bewusste Entscheidung, in kritischen Situationen oder bei festgefahrenen Prozessen wieder stärker steuernd einzugreifen, um die Handlungsfähigkeit des Systems zu schützen. Insbesondere in hierarchischen Organisationen besteht die Erwartung, Klarheit zu schaffen und Orientierung zu geben. In diesem Rollenkonflikt erweist sich die systemische Haltung als strukturgebender Rahmen. Begleiten bedeutet in diesem Kontext nicht, Führung abzugeben, sondern sie auf einer anderen Ebene wahrzunehmen. Dabei bedeutet Begleiten nicht den Verzicht auf die hierarchische Letztverantwortung. In Situationen, die unmittelbare Sicherheit oder eine klare Richtungsentscheidung erfordern, bleibt die Führungskraft als stabilisierende Instanz gefordert, den Rahmen durch eine bewusste Rückkehr zur Steuerung zu sichern.

Im Führungsalltag begegnen mir regelmäßig Situationen, in denen Aufgaben nicht nur selbst umgesetzt, sondern über mehrere Führungsebenen hinweg weitergetragen werden müssen. In einem konkreten Beispiel liegt eine organisatorische Vorgabe vor, die von mir an die Teamleitungen kommuniziert wird und von dort an die jeweiligen Teams weitergegeben werden soll. Eine rein anweisende Kommunikation würde in diesem Fall bedeuten, die Vorgaben inhaltlich zu erläutern und deren Umsetzung einzufordern. Aus meiner Erfahrung zeigt sich jedoch, dass dieses Vorgehen an seine Grenzen stößt, sobald die nächste Führungsebene die Aufgabe nicht nur weitergeben, sondern auch vertreten muss. Fehlt ein eigenes Verständnis für Ziel, Sinn und Auswirkungen der Aufgabe, wird die Weitergabe unscharf, erzeugt Unsicherheit oder Widerstand.

Vor diesem Hintergrund entscheide ich mich bewusst dafür, die Kommunikation mit den Teamleitungen coachend zu gestalten. Statt Inhalte detailliert vorzugeben, eröffne ich einen Gesprächsraum, in dem die Teamleitungen die Vorgaben reflektieren, einordnen und in Bezug zu ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich setzen können. Durch gezielte Fragen und aktives Zuhören unterstütze ich sie dabei, ein eigenes Verständnis der Aufgabe zu entwickeln. Verantwortung wird in diesem Prozess nicht eingefordert, sondern schrittweise übernommen.

Diese Form der Gesprächsführung erweist sich insbesondere deshalb als wirkungsvoll, weil sie die Teamleitungen in die Lage versetzt, die Aufgabe authentisch und überzeugend an ihre Mitarbeitenden weiterzugeben. Nur wenn sie selbst innerlich verstanden haben, worum es geht und wofür sie stehen, können sie diese Haltung auch in ihren Teams transportieren. Verantwortung verbleibt somit nicht auf der Ebene der Fachgruppenleitung, sondern wird bewusst im System verankert.

Die beschriebene Form der Gesprächsleitung erfordert zunächst eine bewusste Investition von Zeit. Im Vergleich zu einer rein vorgabebasierten Kommunikation erscheinen die Gespräche aufwendiger und weniger effizient. Langfristig zeigt sich jedoch eine deutliche Entlastung im Führungsalltag. Rückfragen reduzieren sich, Entscheidungen werden eigenständiger getroffen und Führungskräfte gewinnen Sicherheit in ihrer Rolle. Der vermeintliche Zeitverlust erweist sich damit als nachhaltiger Zeitgewinn.

Insgesamt verdeutlicht dieses Kapitel, dass systemische Gesprächsleitung im Führungsalltag nicht als zusätzliche Methode, sondern als grundlegende Haltung zu verstehen ist. Durch den Wechsel vom Antworten zum Begleiten wird Führung über Ebenen hinweg wirksam, Selbstverantwortung gestärkt und die langfristige Entwicklungsfähigkeit der Organisation unterstützt.

6. Wirkung systemischer Gesprächsleitung im Führungsalltag

Die bisher dargestellten Haltungs- und Gesprächsansätze entfalten ihre Relevanz nicht allein auf der Ebene persönlicher Überzeugung, sondern insbesondere in ihrer konkreten Wirkung im Führungsalltag. Systemische Gesprächsleitung zeigt sich weniger in einzelnen Gesprächstechniken als vielmehr in veränderten Dynamiken innerhalb des Teams und in der Art, wie Verantwortung wahrgenommen und getragen wird.

Eine zentrale Veränderung besteht in der Verlagerung von Verantwortung. Während eine stark lösungsorientierte, antwortgebende Führung kurzfristig entlastend wirkt, verbleibt Verantwortung dabei häufig implizit bei der Führungskraft. Durch den bewussten Wechsel vom Antworten zum Begleiten wird Verantwortung hingegen im System verankert. Mitarbeitende entwickeln eigene Lösungsansätze, treffen Entscheidungen selbstständiger und vertreten diese auch in neuen Kontexten sicherer. Führung wirkt dadurch nicht schwächer, sondern nachhaltiger.

Eine weitere Wirkung zeigt sich in der Qualität von Entscheidungsprozessen. Gespräche, die durch aktives Zuhören, ressourcenorientierte Fragestellungen und Perspektivwechsel strukturiert werden, führen zu reflektierten und tragfähigeren Ergebnissen. Entscheidungen entstehen nicht unter Zeitdruck durch Vorgabe, sondern durch Beteiligung. Dies erhöht die Akzeptanz und reduziert spätere Korrekturschleifen.

Auch auf struktureller Ebene lässt sich eine Entlastung beobachten. Obwohl systemische Gesprächsführung zunächst zeitintensiver erscheint, zeigt sich langfristig ein nachhaltiger Zeitgewinn. Rückfragen reduzieren sich, Aufgaben werden eigenständiger weitergetragen und

Führungskräfte gewinnen Sicherheit in ihrer Rolle. Der anfängliche Mehraufwand wird durch eine erhöhte Selbststeuerungsfähigkeit im Team kompensiert.

Darüber hinaus wirkt sich systemische Gesprächsleitung unmittelbar auf die individuelle Entfaltung der Mitarbeitenden aus. Wenn Menschen erleben, dass ihre Perspektiven ernst genommen werden und sie eigenständig zu Lösungen gelangen dürfen, entsteht ein Gefühl von Selbstwirksamkeit und Kompetenz. Diese Erfahrung stärkt nicht nur das Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit, sondern fördert auch die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und sich aktiv einzubringen.

Im organisationalen Kontext ist diese Entwicklung von zentraler Bedeutung. Ein Team kann langfristig nur dann leistungsfähig sein, wenn seine Mitglieder nicht lediglich Anweisungen ausführen, sondern ihre Fähigkeiten und Potenziale einbringen. Systemische Gesprächsleitung unterstützt diesen Prozess, indem sie Entwicklungsräume schafft und Beteiligung ermöglicht. Führung trägt damit dazu bei, dass sich Mitarbeitende entfalten können – nicht losgelöst vom Team, sondern in dessen gemeinsamer Verantwortung.

Im Zusammenspiel mit einer klaren Rollenwahrnehmung der Führungskraft entsteht ein Führungsverständnis, das sowohl Struktur als auch Beziehung integriert. Führung bedeutet nicht Verzicht auf Entscheidung, sondern bewusste Vorbereitung von Entscheidung durch Beteiligung. Die Fähigkeit, den Rahmen zu halten und zugleich Entwicklung zu ermöglichen, wirkt sich unmittelbar auf die Handlungsfähigkeit des gesamten Systems aus.

Systemische Gesprächsleitung zeigt ihre Wirkung somit auf mehreren Ebenen: individuell durch gestärkte Selbstwirksamkeit, strukturell durch klarere Verantwortungsverteilung und kulturell durch ein erhöhtes Maß an Vertrauen und Beteiligung. Sie erweist sich nicht als ergänzende Methode, sondern als wirksamer Hebel für nachhaltige Führung im organisationalen Kontext – mit dem Ziel, dass Teams als Ganzes funktionieren und gemeinsam Ergebnisse erreichen können, die eine einzelne Person allein nicht leisten könnte.

7. Reflexion – meine Entwicklung als Führungskraft

Die Entscheidung, eine Coaching-Ausbildung zu beginnen, entstand aus dem Wunsch heraus, Gespräche nicht nur intuitiv, sondern professionell und wirksam zu führen. Ziel war es, besser zu verstehen, wie Mitarbeitende im beruflichen Kontext begleitet werden können, ohne vorschnell Lösungen vorzugeben oder Verantwortung zu übernehmen, die nicht bei der Führungskraft liegt. In welchem Ausmaß sich diese Auseinandersetzung auf mein Führungsverhalten im Alltag auswirken würde, war mir zu Beginn nicht bewusst.

Im Verlauf der Ausbildung zeigte sich zunehmend, dass systemische Gesprächsführung nicht auf klassische Coaching-Situationen begrenzt bleibt, sondern im Führungsalltag eine hohe Wirksamkeit entfaltet. Besonders deutlich wurde dies im bewussten Einsatz von Zuhören, gezielten Fragen und dem Zurücknehmen eigener Lösungsvorschläge. Gespräche veränderten sich spürbar, wenn weniger der Anspruch im Vordergrund stand, Antworten zu liefern, und stattdessen Raum für Reflexion und eigenständiges Denken eröffnet wurde. Mitarbeitende entwickelten eigene Problemlösungsansätze und zeigten sich auch in neuen Kontexten handlungsfähiger und sicherer.

Ein zentraler Entwicklungsschritt bestand in der Veränderung meiner inneren Haltung. Führung wurde zunehmend als Beziehungsgeschehen verstanden, die Nähe, Präsenz und Kontakt erfordert. Demut gewann dabei eine besondere Bedeutung – nicht im Sinne von Zurückhaltung oder Unsicherheit, sondern als bewusste Anerkennung der Eigenverantwortung, Kompetenz und Perspektive des Gegenübers. Diese Haltung ermöglichte es, Mitarbeitenden auf Augenhöhe zu begegnen und Gespräche weniger als Steuerungsinstrument, sondern als Entwicklungsraum zu gestalten.

Theoretisch wurde diese Entwicklung insbesondere durch konstruktivistische Ansätze gestützt. Die Annahme, dass Menschen ihre Wirklichkeit individuell konstruieren, führte zu einer veränderten Perspektive im Führungsalltag. Anstelle einer vermeintlich objektiven Wahrheit rückte das Verstehen der jeweiligen Sichtweise in den Vordergrund. In diesem Zusammenhang gewann auch der Gedanke an Bedeutung, dass Lernen und Entwicklung nicht durch Belehrung entstehen, sondern durch eigenes Erkennen. Führung bedeutete somit weniger, Wissen zu vermitteln, sondern Bedingungen zu schaffen, in denen neue Einsichten möglich werden.

Ergänzend dazu prägte das OK-OK-Modell¹⁰ mein Führungsverständnis nachhaltig. Die Grundannahme, dass sowohl ich selbst als auch mein Gegenüber grundsätzlich in Ordnung sind, bildete eine wichtige Grundlage für respektvolle und wertschätzende Zusammenarbeit. Diese Haltung unterstützte einen achtsamen Umgang miteinander und förderte Begegnung auf Augenhöhe – sowohl in Einzelgesprächen als auch im Team. Führung wurde in diesem Verständnis als verantwortungsvolle Rolle erlebt, die Klarheit und Orientierung bietet, ohne sich über andere zu stellen.

Ein weiterer wesentlicher Lernaspekt war die Arbeit mit Hypothesen. Hypothesen wurden dabei nicht als Wahrheiten verstanden, sondern als nützliche Denkangebote, um komplexe Situationen zu strukturieren und neue Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Anstatt Wahrnehmungen vorschnell zu bewerten oder zu interpretieren, ermöglichte die Hypothesenbildung eine neugierige, erkundende Haltung. Wahrgenommene Zusammenhänge konnten als Annahmen betrachtet und gemeinsam überprüft werden. Diese Vorgehensweise förderte Perspektivwechsel und reduzierte vorschnelle Zuschreibungen.

Im Führungsalltag erwies sich diese Haltung als besonders wertvoll. Durch das Einbringen von Hypothesen in Form von Fragen konnten Mitarbeitende ihre eigene konstruierte Wirklichkeit reflektieren und neue Sichtweisen einnehmen. Verantwortung für die Bewertung und Annahme dieser Hypothesen verblieb konsequent bei ihnen. Die klare Kennzeichnung eigener Annahmen sowie das Bewahren professioneller Distanz stellten dabei eine wichtige Voraussetzung dar, um Führung nicht mit Beratung oder Bewertung zu vermischen.

Im Rahmen der Coaching-Ausbildung rückte zudem die Bedeutung von Körpersprache und nonverbaler Kommunikation stärker in den Vordergrund. Während Gespräche im Führungsalltag häufig inhaltlich und sprachlich fokussiert werden, zeigte sich, welchen Einfluss Haltung, Mimik, Gestik und körperliche Präsenz auf den Kontakt zum Gegenüber haben. Eine offene, zugewandte Körperhaltung und bewusste Präsenz unterstützten den Aufbau von Vertrauen und verstärkten das Gefühl von Wertschätzung. Insbesondere in herausfordernden Gesprächs- und Konfliktsituationen erwies sich diese Sensibilisierung als hilfreich, um Gespräche zu deeskalieren und den Fokus auf Klärung und Verständnis zu richten.

¹⁰ Harris, T. A. 1975. *Ich bin o.k. – Du bist o.k. Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Ein weiterer zentraler Reflexionspunkt betraf die ressourcenorientierte Sicht auf Mitarbeitende. Die systemische Haltung lenkte meinen Blick verstärkt auf vorhandene Kompetenzen, Stärken und bereits gelungene Ansätze. Eingeschränkte Leistungsfähigkeit wurde zunehmend nicht mehr vorschnell als Mangel interpretiert, sondern im Zusammenhang mit bestehenden Routinen, Sicherheitsbedürfnissen oder begrenzten Entwicklungsspielräumen betrachtet. Führung bedeutete in diesem Kontext, sichere Lernräume zu schaffen, in denen Mitarbeitende sich eigenverantwortlich von der Komfortzone in die Lernzone bewegen konnten. Ziel war es nicht, Mitarbeitende zu überfordern, sondern sie dabei zu begleiten, ihre Komfortzone schrittweise zu erweitern und neue Handlungsmöglichkeiten zu erproben.

Rückblickend hat die Coaching-Ausbildung mein Führungsverständnis nachhaltig vertieft. Führung wurde weniger als Rolle der Wissenden erlebt, sondern als dialogische Aufgabe, die Entwicklung ermöglicht. Die bewusste Auseinandersetzung mit Haltung, Beziehung, Gesprächsführung und Ressourcenorientierung wirkte sich nicht nur auf einzelne Gespräche aus, sondern prägte zunehmend die Zusammenarbeit im Team. Werte wie Respekt, Wertschätzung und Achtsamkeit konnten dadurch bewusster thematisiert und gemeinsam gestaltet werden.

Die Reflexion zeigt, dass systemische Gesprächsführung nicht als zusätzliche Methode verstanden werden kann, sondern als integraler Bestandteil eines zeitgemäßen Führungsverständnisses. Die Verbindung von Haltung, Beziehung und gezielten Interventionen bildet die Grundlage für Führung, die Menschen stärkt, Verantwortung fördert und nachhaltige Entwicklung ermöglicht.

8. Abschluss und Ausblick

Die Auseinandersetzung mit systemischer Haltung und systemischer Gesprächsleitung war für mich weniger ein Neuanfang als eine bewusste Vertiefung. Sie hat mein Führungsverständnis nicht ersetzt, sondern geschärft. Was zuvor erfahrungsbasiert und intuitiv gewachsen war, erhielt durch die Ausbildung einen theoretischen Rahmen, sprachliche Klarheit und methodische Präzision.

Heute verstehe ich Führung noch deutlicher als die Fähigkeit, einen tragfähigen Rahmen zu gestalten. Einen Rahmen, der Orientierung gibt, Struktur bietet und zugleich Entwicklung ermöglicht. Gerade in dynamischen und komplexen Arbeitskontexten entscheidet nicht allein Fachkompetenz über Wirksamkeit, sondern die Fähigkeit, Handlungsfähigkeit im Team zu sichern.

Handlungsfähigkeit entsteht dort, wo Menschen Verantwortung übernehmen können, wo Perspektiven gehört werden und wo Entscheidungen getragen werden. Ein Team funktioniert nicht dadurch, dass eine Person alles weiß oder alles entscheidet. Es funktioniert dort, wo mehrere Verantwortungen übernehmen – getragen von Klarheit, Vertrauen und gemeinsamer Ausrichtung.

Systemische Gesprächsleitung unterstützt genau diesen Prozess. Sie stärkt Selbstwirksamkeit, verlagert Verantwortung ins System und erhöht die Qualität gemeinsamer Entscheidungen. Führung wird dadurch nicht weicher, sondern stabiler. Sie hält den Rahmen, ohne ihn zu dominieren. Sie strukturiert, ohne zu bevormunden. Sie ermöglicht Entwicklung, ohne Orientierung zu verlieren.

Nach diesem Weg kann ich meinen eingangs formulierten Leitsatzes nicht nur bestätigen, sondern bewusster vertreten als zuvor. Er beschreibt für mich kein Ideal, sondern eine Führungsentscheidung:

Führung ist Teil des Teams.
Führung gestaltet den Rahmen.
Führung schafft Handlungsfähigkeit.

Die systemische Haltung wird daher auch zukünftig ein zentraler Bestandteil meines Führungsverständnisses bleiben und mich dabei unterstützen, Führung als gemeinsamen Entwicklungsprozess im Team zu gestalten.

Und deshalb gilt für mich – heute klarer denn je:

There is no I in Team.

Literaturverzeichnis

Asgodom, S.; Götz, S. 2012. So coache ich: 25 überraschende Interventionen. München: Kösel.

Bennett, N.; Lemoine, G. J. 2014. What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review.

de Shazer, S. 1996. Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl-Auer.

Edmondson, A. C. 2020. Die angstfreie Organisation: Wie die passende Unternehmenskultur Kreativität, Zukunftsfähigkeit und Markterfolg ermöglicht. München: Vahlen.

Harris, T. A. 1975. Ich bin o.k. – Du bist o.k. Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

InKonstellation Coaching Akademie. 2025/2026. Ausbildungsunterlagen zur Coaching-Ausbildung: Systemisches Coaching und Veränderungsmanagement. Köln.

Rogers, C. R. 1972. Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Frankfurt am Main: Fischer.

Schmidt, G. 2005. Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemische Konzepte für Coaching, Beratung und Psychotherapie. Heidelberg: Carl-Auer.

Schulz von Thun, F. 1998. Miteinander reden 3. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Seligman, M. E. P. 2012. Flourish – Wie Menschen aufblühen. München: Kösel.

Watzlawick, Paul 1976. Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. München: Piper.