

Führen heißt nicht coachen – Warum Coaching-Kompetenz Führung stärkt, aber Coaching durch Vorgesetzte an Grenzen stößt

Themenbereich: Führung

Mithra Daryabegi-Gürne
Frankfurt am Main, 02.07.2026

Einleitung:

Warum Führung Coaching-Kompetenz braucht

Führungskräfte stehen heute vor vielfältigen Anforderungen. Sie sollen Entscheidungen treffen, Orientierung geben, Ergebnisse sichern und gleichzeitig Mitarbeitende motivieren, entwickeln und durch Veränderungsprozesse begleiten. Führung bedeutet daher längst nicht mehr nur, Aufgaben zu verteilen und Leistung zu kontrollieren. Sie bedeutet auch, Beziehungen bewusst zu gestalten, Kommunikation professionell zu führen und Mitarbeitende in ihrer Eigenverantwortung zu stärken.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welchen Nutzen eine Ausbildung zum systemischen Coach für Menschen in Führungspositionen oder auf dem Weg dorthin haben kann. Auf den ersten Blick könnte man annehmen, dass Führungskräfte durch eine Coaching-Ausbildung lernen, ihre Mitarbeitenden zu coachen. Genau hier ist jedoch eine wichtige Unterscheidung notwendig. Eine Führungskraft kann durch Coaching-Kompetenz bewusster führen, bessere Fragen stellen, Beziehungsmuster erkennen und Entwicklung ermöglichen.

Sie kann aber nicht im professionellen Sinn Coach der eigenen Mitarbeitenden sein. Denn Coaching braucht Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und Ergebnisoffenheit.¹ Diese Voraussetzungen sind in einem hierarchischen Arbeitsverhältnis nur eingeschränkt gegeben. Die Leitfrage dieser Arbeit lautet daher:

Inwiefern kann eine systemische Coaching-Ausbildung Führungskräfte in ihrer Rolle stärken – und wo liegen die Grenzen einer coachenden Führungshaltung im organisationalen Kontext?

Die zentrale Hypothese lautet:

Eine systemische Coaching-Ausbildung ist für Führungskräfte wertvoll, weil sie nicht dazu dient, Mitarbeitende zu coachen, sondern Führung bewusster zu gestalten. Sie stärkt Selbstreflexion, Kommunikation, Ressourcenorientierung und den Blick auf Beziehungsmuster. Gleichzeitig zeigt sie die Grenzen der Führungsrolle auf: Aufgrund von Machtgefälle, Abhängigkeit und organisationaler Verantwortung können Führungskräfte ihre Mitarbeitenden nicht im professionellen Sinn coachen.

¹ Vgl. International Coaching Federation, 2024/2025.

Der Mehrwert systemischer Coaching-Kompetenz für Führungskräfte.



Die Abbildungen in der Arbeit wurden alle als eigene, KI-gestützte Illustrationen erstellt und nicht aus urheberrechtlich geschützten Bilddatenbanken übernommen.

Eine systemische Coaching-Ausbildung verändert vor allem den Blick auf Menschen, Verhalten und Zusammenarbeit. Systemisches Denken geht davon aus, dass Menschen nicht isoliert handeln, sondern immer innerhalb von Beziehungen, Rollen, Erwartungen und organisationalen Rahmenbedingungen. Verhalten wird deshalb nicht vorschnell als persönliches Defizit verstanden, sondern im jeweiligen Kontext betrachtet.

Für Führungskräfte ist dieser Perspektivwechsel besonders hilfreich. In Teams entstehen Konflikte, Widerstände oder Kommunikationsprobleme selten nur durch einzelne Personen.

Häufig wirken mehrere Faktoren zusammen:

- unklare Rollen
- widersprüchliche Erwartungen
- unausgesprochene Regeln
- alte Beziehungsmuster
- fehlende Orientierung

Eine systemisch geschulte Führungskraft fragt daher nicht nur:

„Was ist mit dieser Person los?“, sondern auch: „In welchem Zusammenhang zeigt sich dieses Verhalten?“, „Welche Funktion könnte es im Team haben?“ und „Welche Wechselwirkungen bestehen zwischen Führung, Teamdynamik und organisationalen Strukturen?“

Hier zeigt sich auch der Unterschied zwischen einer **empathischen** und einer **systemisch geschulten Führungskraft**.

Eine **empathische Führungskraft** kann zuhören, Anteil nehmen und die Gefühle von Mitarbeitenden ernst nehmen. Das ist eine wichtige Grundlage guter Führung. Empathie allein reicht jedoch nicht immer aus, um komplexe Team- und Organisationsdynamiken zu verstehen.

Systemische Kompetenz erweitert Empathie um Kontextbewusstsein. Sie fragt nicht nur danach, wie es einer Person geht, sondern auch danach, welche Muster, Rollen und Wechselwirkungen ihr Verhalten beeinflussen.

Ein Beispiel kann das verdeutlichen:

Eine Mitarbeiterin beteiligt sich in Meetings kaum. Eine empathische Führungskraft könnte wahrnehmen, dass sie unsicher oder belastet wirkt, und ihr Unterstützung anbieten. Eine systemisch geschulte Führungskraft würde zusätzlich den Kontext betrachten: Wird die Mitarbeiterin häufig unterbrochen? Gibt es dominante Stimmen im Team? Ist ihre Rolle unklar? Hat sie erlebt, dass ihre Beiträge wenig Wirkung haben? Welchen Anteil hat möglicherweise auch die Gesprächsführung der Führungskraft daran? Dadurch entsteht ein breiteres Verständnis der Situation.

Systemisches Coaching arbeitet zudem mit Hypothesen statt mit schnellen Diagnosen. Eine Führungskraft sagt dann nicht vorschnell: „Diese Person ist schwierig“ oder „Diese Mitarbeiterin ist nicht engagiert.“ Sie bildet vorsichtiger Hypothesen: „Vielleicht zeigt sich hier Unsicherheit“, „Vielleicht schützt der Rückzug vor Überforderung“ oder „Vielleicht weist der Widerstand auf ein ungeklärtes Thema im Team hin.“ Diese Hypothesen werden nicht als Wahrheit behandelt, sondern als Denkangebote. Dadurch wird Führung weniger bewertend und mehr verstehend, ohne Verantwortung oder Klarheit aufzugeben.

Selbstreflexion, Wahrnehmung und Kommunikation

Ein zentraler Nutzen einer Coaching-Ausbildung liegt nicht nur darin, Mitarbeitende besser zu verstehen, sondern auch sich selbst als Führungskraft. Führungskräfte sind nicht neutrale Beobachter*innen. Sie sind Teil des Systems, das sie führen. Ihre Sprache, ihre Erwartungen, ihr Verhalten und ihre Entscheidungen beeinflussen das Verhalten der Mitarbeitenden. Deshalb beginnt gute Führung nicht nur beim Blick auf andere, sondern auch bei der Reflexion der eigenen Wirkung.

Eine Coaching-Ausbildung kann Führungskräften helfen, eigene Muster und blinde Flecken wahrzunehmen:

- Welche Mitarbeitenden irritieren mich besonders schnell?
- Wann neige ich zu Kontrolle?
- Wann vermeide ich Konflikte?
- Welche Erwartungen halte ich für selbstverständlich, obwohl ich sie nie klar ausgesprochen habe?

Welche Personen fördere ich besonders, und welche übersehe ich möglicherweise?

Solche Fragen sind für Führung bedeutsam, weil Führung immer auch durch subjektive Wahrnehmung geprägt ist.

An dieser Stelle möchte ich auf das Buch von Daniel Kahnemans Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ hinweisen. Kahneman beschreibt, dass Menschen zwei Arten des Denkens nutzen: ein schnelles, intuitives Denken und ein langsames, reflektiertes Denken.² Im Führungsalltag ist das schnelle Denken ständig aktiv. Führungskräfte müssen Situationen rasch einschätzen, Entscheidungen treffen und Verhalten bewerten. Dabei können jedoch Wahrnehmungsverzerrungen entstehen. Der erste Eindruck bleibt haften, sympathische Mitarbeitende werden möglicherweise milder beurteilt, einzelne Fehler überstrahlen andere Leistungen, und Verhalten wird eher der Persönlichkeit zugeschrieben als den Umständen.

Coaching-Kompetenz kann helfen, diese automatischen Bewertungen zu verlangsamen. Sie schafft eine innere Pause zwischen Wahrnehmung und Reaktion.

Statt sofort zu urteilen, kann eine Führungskraft sich fragen:

- Was nehme ich tatsächlich wahr?
- Was interpretiere ich?
- Welche Annahmen treffe ich gerade?
- Welche andere Erklärung wäre möglich?

Diese Fähigkeit ist für Führung besonders wichtig, weil Führungskräfte durch ihre Rolle Macht und Einfluss haben. Ihre Einschätzungen können Entwicklungschancen, Selbstbilder und Teamdynamiken prägen.

Auch die Kommunikation verändert sich durch Coaching-Kompetenz.

Führungskräfte lernen, Fragen bewusster einzusetzen, aktiver zuzuhören und Sprache weniger bewertend zu nutzen. Statt „Warum haben Sie das nicht geschafft?“ kann eine Führungskraft fragen: „Was hat dazu geführt, dass das Ziel nicht erreicht wurde?“ oder „Was brauchen Sie, um den nächsten Schritt gehen zu können?“ Solche Fragen erzeugen weniger Rechtfertigungsdruck und öffnen eher einen Reflexionsraum.

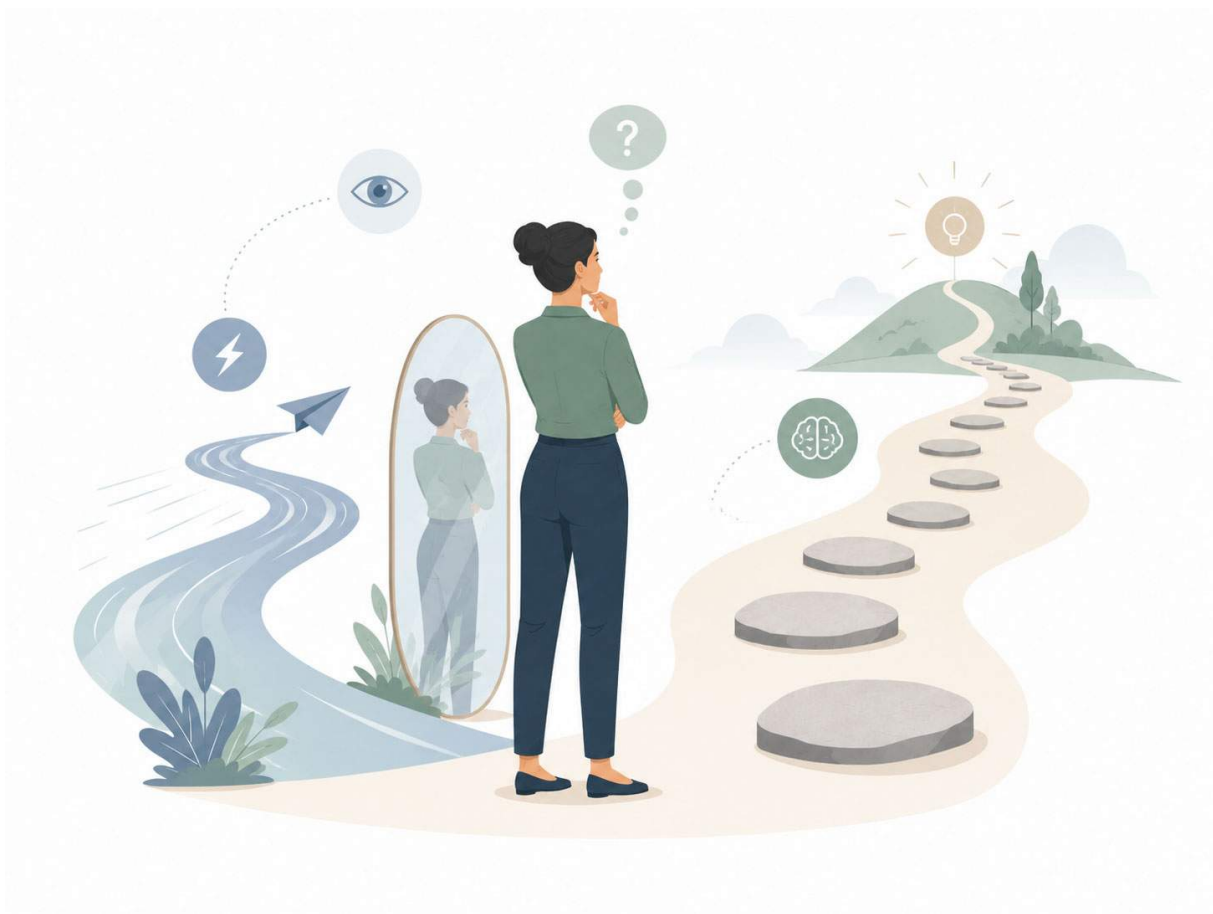
Dabei bedeutet eine coachende Haltung nicht, dass Führungskräfte ihre Autorität verlieren. Führung auf Augenhöhe heißt nicht, die eigene Rolle aufzugeben. Führungskräfte müssen weiterhin klare Erwartungen formulieren, Entscheidungen treffen und Grenzen setzen. Coaching-Kompetenz hilft jedoch, dies bewusster und respektvoller zu tun. Sie verbindet Klarheit mit Beziehungsgestaltung.

² *Vgl. Kahneman, 2012, auf der Seite 32-33

Ressourcenorientierung und Entwicklung ermöglichen

Ein weiterer wichtiger Aspekt systemischer Coaching-Kompetenz ist die Ressourcenorientierung. Sie richtet den Blick nicht nur auf Defizite, Probleme oder Fehler, sondern auf vorhandene Fähigkeiten, Erfahrungen und Handlungsmöglichkeiten. Für Führungskräfte ist das besonders relevant, weil Entwicklung häufig dort gelingt, wo Menschen ihre Stärken erkennen und sinnvoll einsetzen können.

Ressourcenorientierung bedeutet jedoch nicht, Probleme zu beschönigen. Sie bedeutet, neben dem Problem auch das Potenzial zu sehen.



Die Abbildungen in der Arbeit wurden alle als eigene, KI-gestützte Illustrationen erstellt und nicht aus urheberrechtlich geschützten Bilddatenbanken übernommen.

Eine Führungskraft kann fragen:

- Wann ist etwas bereits gelungen?
- Welche Fähigkeiten sind schon vorhanden?
- Welche Erfahrungen können für die aktuelle Situation genutzt werden?
- Was wäre ein kleiner nächster Schritt?

Solche Fragen stärken Selbstwirksamkeit. Mitarbeitende erleben sich nicht nur als Problemträger*innen, sondern als handlungsfähig.

Hier lässt sich Tali Sharots Buch „Das optimistische Gehirn“ einbinden. Sharot beschreibt, dass Menschen dazu neigen, ihre Zukunft positiver einzuschätzen, als es rein objektiv begründbar wäre. Dieser Optimismus kann zwar zu Fehleinschätzungen führen, hat aber auch eine wichtige Funktion: Er kann Motivation, Ausdauer und Handlungsfähigkeit stärken. Entwicklung braucht also ein Mindestmaß an Zuversicht. Wer glaubt, dass Veränderung möglich ist, ist eher bereit, Verantwortung zu übernehmen und neue Schritte zu gehen. Für Führung bedeutet das: **Eine coachende Haltung kann helfen, Zuversicht und Selbstwirksamkeit zu fördern.**

Gerade in Veränderungsprozessen brauchen Mitarbeitende nicht nur sachliche Informationen, sondern auch das Gefühl, Einfluss nehmen zu können. Eine Führungskraft mit Coaching-Kompetenz kann diesen Möglichkeitsraum öffnen, indem sie nicht nur auf Schwierigkeiten schaut, sondern auch auf Ressourcen, Stärken und nächste Handlungsschritte.

Gleichzeitig braucht es eine kritische Grenze. Optimismus darf nicht zur Schönfärberei werden. In Organisationen besteht die Gefahr, schwierige Veränderungsprozesse mit positiven Formulierungen zu überdecken. Wenn Überlastung, Unsicherheit oder Verlustgefühle keinen Raum bekommen, entsteht keine echte Zuversicht, sondern Druck zur positiven Fassade. Eine reflektierte Führungskraft verbindet deshalb Optimismus mit Realitätskontakt. Sie sagt nicht: „Das wird schon alles gut“, sondern eher: „Die Situation ist anspruchsvoll, und wir schauen gemeinsam, welche Handlungsmöglichkeiten es gibt.“

Die Grenze: Führung ist nicht Coaching

So wertvoll Coaching-Kompetenz für Führungskräfte ist, so klar muss ihre Grenze benannt werden. Eine Führungskraft kann die eigenen Mitarbeitenden nicht im professionellen Sinn coachen. Der entscheidende Grund liegt im Macht- und Abhängigkeitsverhältnis. Mitarbeitende sind gegenüber ihrer Führungskraft nicht vollständig frei. Die Führungskraft entscheidet über Aufgaben, Beurteilungen, Entwicklungsmöglichkeiten, Gehalt oder berufliche Perspektiven. Selbst wenn sie wohlwollend handelt, bleibt diese Macht im Raum. Professionelles Coaching braucht jedoch einen geschützten Raum, in dem der Coachee offen über Unsicherheiten, Ambivalenzen, Konflikte oder persönliche Themen sprechen kann*.

Diese Offenheit die es braucht ist gegenüber einer vorgesetzten Person nur eingeschränkt möglich. Ein Mitarbeitender wird möglicherweise nicht frei erzählen, dass er an seiner Rolle zweifelt, überfordert ist, die Führungskultur kritisch sieht oder sich beruflich neu orientieren möchte, wenn die Führungskraft zugleich Einfluss auf seine berufliche Entwicklung hat.

Hinzu kommt ein möglicher Interessenkonflikt. Coaching orientiert sich am Anliegen des Coachees. Führung ist jedoch auch den Zielen der Organisation verpflichtet. Diese Interessen können zusammenpassen, müssen es aber nicht. Wenn eine Führungskraft Coaching-Methoden nutzt, um Mitarbeitende subtil in eine gewünschte Richtung zu lenken, wird Coaching instrumentalisiert. Dann geht es nicht mehr um offene Entwicklung, sondern um verdeckte Steuerung.

Deshalb ist die sprachliche und praktische Unterscheidung wichtig. Führungskräfte sollten nicht sagen: „Ich coache meine Mitarbeitenden“, sondern: „Ich führe mit einer coachenden Haltung.“ Diese Haltung kann Reflexion ermöglichen, Entwicklung anregen und Kommunikation verbessern. Sie ersetzt aber kein professionelles Coaching.

Dennoch können Führungskräfte viel tun. Sie können Entwicklungsgespräche führen, gute Fragen stellen, Stärken sichtbar machen und gemeinsam mit Mitarbeitenden mögliche Entwicklungsrichtungen klären. Wenn ein Mitarbeitender tiefergehenden Coachingbedarf äußert, kann die Führungskraft unterstützen, indem sie auf interne oder externe Coachingangebote hinweist oder bei der Suche nach geeigneter Unterstützung hilft. Wichtig ist dabei, dass Freiwilligkeit, Transparenz und Vertraulichkeit gewahrt bleiben.

Aus meiner Sicht ist auch eine weitere Grenze wichtig:

Coaching darf nicht zur Reparaturmaßnahme für schlechte Strukturen werden. Wenn Mitarbeitende dauerhaft überlastet sind, Rollen unklar bleiben oder widersprüchliche Anforderungen bestehen, liegt das Problem nicht allein bei einzelnen Personen. Dann braucht es nicht nur individuelles Coaching, sondern eine Veränderung von Rahmenbedingungen. Gerade systemisches Denken hilft, Probleme nicht vorschnell zu individualisieren, sondern auch Strukturen, Kultur und Führungsverantwortung zu betrachten.

Fazit und Empfehlung

Eine Ausbildung zum systemischen Coach kann für Führungskräfte und angehende Führungskräfte einen hohen Wert haben. Sie macht sie nicht automatisch zu besseren Coaches ihrer Mitarbeitenden, sondern zu bewussteren Führungspersönlichkeiten. Ihr Nutzen liegt vor allem in einer veränderten Haltung: genauer hinschauen, weniger vorschnell urteilen, Zusammenhänge erkennen, Ressourcen sichtbar machen und Kommunikation reflektierter gestalten.

Der systemische Ansatz erweitert dabei eine rein empathische Führung. Empathie ist wichtig, weil sie ermöglicht, Menschen wahrzunehmen und ernst zu nehmen. Systemische Kompetenz geht darüber hinaus. Sie betrachtet Verhalten im Zusammenhang von Rollen, Beziehungen, Mustern und organisationalen Rahmenbedingungen. Dadurch kann eine Führungskraft besser erkennen, dass Konflikte, Rückzug oder Widerstand nicht nur persönliche Eigenschaften sind, sondern oft auch Hinweise auf Dynamiken im System. Besonders wichtig ist die Selbstreflexion der Führungskraft. Führungskräfte gestalten das System nicht von außen, sondern sind Teil davon.

Ihre Wahrnehmungen, Annahmen und Entscheidungen beeinflussen Mitarbeitende und Teams. **Kahnemans Überlegungen zum schnellen und langsamen Denken zeigen, wie schnell Menschen zu Bewertungen neigen und wie wichtig es ist, diese zu überprüfen.**

Eine Coaching-Ausbildung kann helfen, die eigene Wahrnehmung zu verlangsamen und bewusster zu handeln. Sharots Gedanken zum optimistischen Gehirn ergänzen diese Perspektive, weil sie zeigen, dass Entwicklung Zuversicht braucht. Gleichzeitig darf Optimismus nicht dazu führen, Probleme zu verdrängen oder schwierige Rahmenbedingungen schönzureden.

Die zentrale Grenze bleibt jedoch:

Führung ist nicht Coaching. Aufgrund von Machtgefälle, Abhängigkeit und organisationaler Verantwortung können Führungskräfte ihre Mitarbeitenden nicht im professionellen Sinn coachen. Sie können aber mit einer coachenden Haltung führen. Das bedeutet, Fragen zu stellen, Reflexion zu ermöglichen, Ressourcen zu fördern und Entwicklung zu unterstützen, ohne die eigene Rolle zu verwischen.

Die Empfehlung lautet daher:

Coaching-Kompetenz sollte ein wichtiger Bestandteil moderner Führungskräfteentwicklung sein. Sie sollte jedoch immer mit Rollenklarheit, ethischer Sensibilität und dem Bewusstsein für Grenzen verbunden werden. Führungskräfte sollten lernen, systemisch zu denken und coachend zu kommunizieren, aber auch erkennen, wann ein unabhängiger Coach oder eine andere professionelle Unterstützung notwendig ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Führung heißt nicht coachen. Aber gute Führung profitiert in hohem Maße von Coaching-Kompetenz. Gerade weil Führungskräfte nicht die Coaches ihrer Mitarbeitenden sein sollten, ist es wertvoll, wenn sie Coaching gelernt haben. Denn dann wissen sie nicht nur, wie Entwicklung ermöglicht werden kann, sondern auch, wo die Grenzen der eigenen Rolle liegen.

Literaturverzeichnis:

International Coaching Federation (ICF) (2024/2025): *ICF Code of Ethics*. Online verfügbar unter: <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics>, letzter Zugriff: 14.06.2026.

Kahneman, Daniel (2012): **Schnelles Denken, langsames Denken**. Aus dem Englischen von Thorsten Schmidt. München: Siedler Verlag.

Radatz, Sonja (2010): **Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen**. Wien: Verlag Systemisches Management.

Sharot, Tali (2014): **Das optimistische Gehirn. Warum wir nicht anders können, als positiv zu denken**. Berlin/Heidelberg: Springer Spektrum.

Abbildungsverzeichnis

Empathische Führung und systemischer Blick auf Teamdynamiken
Seite 3

Selbstreflexion, Wahrnehmung und bewusste Entscheidungswege
Seite 6

Coachende Haltung als Unterstützung von Entwicklung
Seite 8