WHITEPAPER FÜR PERSONALVERANTWORTLICHE

Potenziale sichtbar machen

Coaching durch die Führungskraft wirksam verankern – ein Leitfaden in acht Schritten

Mit aktuellen Ergebnissen aus der Forschung des Masterstudiengangs Coaching und Führung (M.A.) der Ernst-Abbe-Hochschule Jena und Impulsen aus dem Buch „Coaching durch die Führungskraft“ (Haufe 2026)

Autoren: Prof. Erich Schäfer, Prof. Wolfgang-Kühl, Prof. Katharina Rädel-Ablass, Monika Hübner und Prof. Nicole Bode-Jung



Foto: Tina Peißker

Auf einen Blick

Längst Praxis. Coaching durch die Führungskraft ist in vielen Organisationen gelebter Alltag. Die Qualifizierung der Führungskräfte hält damit bislang nicht Schritt.

Ein eigenständiges Format. Coaching durch die Führungskraft ist kein Führungsstil und setzt eine Beratungskompetenz der Führungskraft voraus. Sie verantwortet dabei ein dreifaches Mandat: gegenüber den Mitarbeitenden, der Organisation und der eigenen Führungsrolle.

Haltung vor Methode. Mitarbeitende erleben das Coaching durch ihre Führungskraft überwiegend als stärkend. Als entscheidend beschreiben sie weniger die eingesetzte Methode als die Haltung, mit der ihnen begegnet wird.

Wirksamkeit braucht einen Rahmen. Das Format entfaltet sein Potenzial dort, wo Organisationen Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und Rollenklarheit sichern.

Gestaltbar. Der Leitfaden in acht Schritten unterstützt Personalverantwortliche dabei, diesen Rahmen bewusst zu gestalten.

Coaching im Führungsalltag: längst Praxis, selten gerahmt

> *„… wo ich aus der Rolle jetzt wirklich ganz frisch als Mitarbeiter in diese Führungsebene [r]eingerutscht bin“*
>
> Tom, Mitarbeiter, gecoacht durch seine Führungskraft (Forschungsprojekt Coaching und Führung 2025/26)

Mit diesen Worten beschreibt ein Mitarbeiter den Moment, in dem er in seine erste Führungsrolle hineinwuchs. Begleitet hat ihn dabei nicht ein externer Coach, sondern seine eigene Führungskraft. Situationen wie diese sind in vielen Organisationen Alltag: Übergänge in neue Rollen, fachliche Unsicherheiten, Konflikte im Team oder die Frage, wie viel man sich selbst zutraut.

Die Forschung bestätigt, dass Coaching längst Teil des Führungshandelns geworden ist. In einer Befragung von 1.557 Führungskräften setzten 74 Prozent Coachingtechniken gelegentlich, oft oder immer ein. Über eine Coachingausbildung verfügten 36 Prozent (Pentz et al. 2022). In einer weiteren repräsentativen Befragung von 1.500 Führungskräfte aus Deutschland und Österreich gaben 30 Prozent der Führungskräfte an, dass sie das Coach-Modell in ihrem eigenen Umfeld mittlerweile voll umgesetzt haben. (hernstein management report, 2022, S. 9). Coaching ist also mittlerweile durchweg“ in den Führungsalltag integriert. Somit entsteht die Frage, wie Organisationen das Coaching durch die Führungskraft wirkungsvoll gestalten und begleiten können.

Die Chancen sind beachtlich. In einer Befragung von 37 Mitarbeitenden, die von ihrer Führungskraft gecoacht wurden, bewerteten 81 Prozent ihre Zielerreichung und 84 Prozent den Nutzen mit acht von zehn Punkten (Wiedemann 2024). Zugleich handelt es sich um ein noch junges Forschungsfeld, in dem belastbare Längsschnittstudien bislang ausstehen.

Dieses Whitepaper richtet sich an Personalverantwortliche, die das Coaching durch die Führungskraft in ihrer Organisation stärken oder verantwortungsvoll einführen möchten. Es verbindet konzeptionelle Grundlagen mit der Perspektive von Mitarbeitenden und mündet in einen Leitfaden, der Orientierung für die eigene Konzeptarbeit bietet.

Das Format verstehen: Was Coaching durch die Führungskraft ist und was nicht

Coaching durch die Führungskraft ist ein eigenständiges Beratungsformat im Führungskontext. Es dient der zielorientierten Reflexion und Lösung beruflicher Anliegen, unterstützt die Passung von Person und Organisation und zielt auf die Entwicklung von Kompetenzen, Selbststeuerung und Handlungsfähigkeit der Mitarbeitenden (Kühl/Lampert/Schäfer 2018).

Anders als ein externer Coach ist die coachende Führungskraft Teil des Systems. Darin liegt die besondere Stärke des Formats: Nähe, Kenntnis des Kontexts und eine zeitnahe Begleitung am Arbeitsplatz. Darin liegt zugleich seine besondere Anforderung: der bewusste Umgang mit Macht, Bewertung und Vertrauen. Die Führungskraft bewegt sich in einem dreifachen Mandat gegenüber den Mitarbeitenden, der Organisation und der eigenen Führungsrolle.

Nicht gemeint ist, Mitarbeitende mit Fragen verdeckt zu steuern, Führungsverantwortung abzugeben, Therapie zu ersetzen oder Konflikte und Entscheidungen zu vermeiden.

Praxisbeispiel: Das Licht auf den Scheffel stellen

Ausgangslage
Katrin M. arbeitet seit sechs Jahren als Entwicklungsingenieurin in einem mittelständischen Unternehmen der Optikbranche. Fachlich ist sie eine gefragte Ansprechpartnerin, in Projektbesprechungen bleibt sie jedoch auffallend zurückhaltend. Als eine Teilprojektleitung frei wird, bewirbt sie sich nicht. Ihre Führungskraft beobachtet, dass Frau M. ihre Ideen häufig erst im Nachgang und im kleinen Kreis äußert.

Vorgehen
Im Mitarbeitergespräch teilt die Führungskraft ihre Beobachtung und lädt Frau M. ein, das Thema in einem Coaching näher zu betrachten. Sie klärt den Rahmen: Das Angebot ist freiwillig, die Inhalte bleiben vertraulich und fließen nicht in die Leistungsbeurteilung ein. Im Mittelpunkt steht die aktuelle berufliche Situation, biografische Hintergründe werden nicht vertieft. Zeigt sich, dass das Thema darüber hinausgeht, wird gemeinsam ein geeigneteres Format gesucht.

In drei Gesprächen an einem neutralen Ort stehen Fragen im Mittelpunkt wie „Was müsste geschehen, damit Sie sich die Teilprojektleitung zutrauen?“ und „Woran würden Ihre Kolleginnen und Kollegen merken, dass Sie Ihr Wissen sichtbarer einbringen?“. Dabei wird Frau M. ein innerer Maßstab bewusst: Sie meldet sich erst zu Wort, wenn sie sich vollkommen sicher ist.

Wirkung
Frau M. bringt ihre Einschätzungen früher in Besprechungen ein und übernimmt ein halbes Jahr später eine Teilprojektleitung. Das Schlüsselerlebnis in Ihrem Coaching war die plötzlich spürbare Erlaubnis, zu zeigen, was bereits als Kompetenz vorhanden war.
.

Was Personalverantwortliche daraus mitnehmen können
Coaching durch die Führungskraft macht Potenziale sichtbar, die in der Organisation bereits vorhanden sind. Voraussetzung ist ein Rahmen, der Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und klare Grenzen sichert.

Hinhören: Was Mitarbeitende erleben

Wie erleben Mitarbeitende es, von der eigenen Führungskraft gecoacht zu werden? Dieser Frage sind Studierende des Masterstudiengangs Coaching und Führung im Jahrgang 2025/26 nachgegangen. In 16 Interviews beschrieben Mitarbeitende ihre Schlüsselerlebnisse, also jene Momente, die für sie einen nachhaltigen Unterschied gemacht haben:

12 von 16	berichten von Selbsterkenntnis und gewachsenem Selbstvertrauen
10 von 16	von persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung
7 von 16	von neuen Perspektiven und fachlichen Einsichten
6 von 16	von der Wertschätzung und Haltung ihrer Führungskraft
5 von 16	von Ermutigung und Sicherheit

> *„… wenn man Erkenntnisse hat, kann man Dinge auch anpacken und ändern“*
>
> Babsi

Bemerkenswert ist, was die Befragten als wirksam beschreiben: nicht in erster Linie die eingesetzten Methoden, sondern die Haltung der Führungskraft, die sich in Wertschätzung, echtem Zuhören und einer nicht bewertenden Begleitung zeigt. Ebenso wichtig ist ihnen Rollenklarheit, also das Wissen darum, wann die Führungskraft führt und wann sie coacht.

> *„Und das Schöne war, es war halt komplett wertfrei, was man sonst von einem Chef vielleicht nicht erwartet hätte.“*
>
> Jonas

Die Interviews zeigen zugleich die Grenzen des Formats. Eine befragte Person zog für sich den Schluss: „Also ich würde es nicht mehr machen. Ein Coaching von einer Vorgesetzten.“ Solche Erfahrungen erinnern daran, dass Coaching durch die Führungskraft Freiwilligkeit, Sorgfalt und einen klar vereinbarten Rahmen voraussetzt.

Drei Fallstricke erkennen

In der Praxis entstehen, nicht aus Nachlässigkeit, sondern aus guter Absicht und unter Zeitdruck, typische Muster:

- **Ratschlag in Frageform:** Die Führungskraft fragt, erwartet aber eine bestimmte Antwort. Aus Coaching wird verdeckte Steuerung. Professionell wäre es, transparent zu beraten oder wirklich ergebnisoffen zu fragen.
- **Verantwortung abgeben:** Aus „Was schlagen Sie vor?“ wird ein Rückzug aus der Führungsrolle. Professionell wäre es, Verantwortung zu teilen und die Ergebnisverantwortung zu halten.
- **Konflikte wegcoachen:** Strukturelle Probleme werden im Einzelgespräch individualisiert. Professionell wäre es, sie anzusprechen, zu klären und wenn nötig zu führen bzw. auf der jeweiligen Systemebene zu intervenieren bzw. zu vermitteln.

Standort bestimmen: Wo steht Ihre Organisation?

Eine weitere Interviewstudie mit 16 coachenden Führungskräften im deutschsprachigen Raum zeigt, dass Coaching durch die Führungskraft in vier Varianten gelebt wird (Hübner et al. 2025; Schäfer/Kühl 2025). Sie können Personalverantwortlichen als Spiegel für die eigene Organisation dienen:

Variante	Kennzeichen
1 · Sporadisch	Einzelne Coachingelemente werden eher beiläufig eingesetzt, ohne Qualifizierung und ohne Transparenz. Der Schwerpunkt liegt im Management.
2 · Differenziert	Coaching wird bewusst und durchaus teilweise prozesshaft in Mitarbeitenden- und Jahresgesprächen eingesetzt. Erste Qualifizierung, eine erkennbare Lernkultur und wachsendes Vertrauen sind erkennbar.
3 · Coachender Führungsstil	Coaching ist integraler Bestandteil des Führungshandelns. Lern- und Vertrauenskultur sind etabliert, Mitarbeitende haben einen echten Entscheidungskorridor.
4 · Coaching als Beratungsformat	Coaching hat ein eigenes Setting mit Kontrakt und Vereinbarung und ist klar vom Führungsalltag abgegrenzt. Coaching und Führung sind gleichgewichtig ausgeprägt.

Die vierte Variante ist nicht die bessere, sondern die bewusstere. Entscheidend ist nicht der Grad der Formalisierung, sondern die Haltung, mit der das Format gestaltet wird. Für die eigene Standortbestimmung mögen zwei Fragen hilfreich sein: Welche Variante prägt Ihre Organisation heute? Und welche passt zu dem Führungsverständnis, das Sie anstreben?

Vier Bedingungen, unter denen das Format gelingt

Die vorliegenden Studien geben erste Hinweise auf zentrale Gelingensbedingungen (Kühl 2026):

- **Haltung:** eine empathisch zugewandte, an einem positiven Menschenbild orientierte Grundhaltung. Sie lässt sich nicht verordnen, aber fördern.
- **Methodenkompetenz:** Zuhören, offene Fragen, Reflexion sowie Ziel- und Transferorientierung. Aus einzelnen Techniken wird Kompetenz erst dann, wenn sie sich in wiederholter Anwendung und Selbstreflexion zu einem beruflichen Habitus verdichten.
- **Vertrauensbasis:** eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, getragen von Freiwilligkeit und Vertraulichkeit.
- **Lernförderliche Kultur:** eine reflexions- und lernförderliche, wertschätzende Organisationskultur. Sie ist der stärkste Hebel und im ungünstigen Fall der stärkste Verhinderer.

Den Rahmen gestalten: Leitfaden in acht Schritten

Einzelne Führungskräfte können viel bewegen, ohne strukturelle Unterstützung bleiben ihre Bemühungen jedoch häufig punktuell. Die folgenden Leitfragen bieten Orientierung, um das Format ethisch, strukturell und kulturell zu verankern.

Schritt	Leitfrage
1 · Zielbild klären	Welche Rolle soll Coaching im zukünftigen Führungsverständnis spielen: als Methode, als Haltung oder als kultureller Hebel?
2 · Ausgangslage analysieren	Welche Formen dialogischer Reflexion bestehen bereits, und welche Ressourcen an Zeit, Vertrauen und Qualifizierung sind noch zu schaffen?
3 · Beteiligte einbinden	Wer sind die relevanten Akteure, von der Geschäftsführung über Personalbereich und Betriebsrat bis zu den Führungskräften, und wie wird Verantwortung verteilt?
4 · Setting gestalten	Welche Vereinbarungen gelten für Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Anlässe und ethische Grenzen?
5 · Qualifizierung sichern	Welche Lernangebote sind erforderlich, und wie werden Reflexionsräume wie Supervision oder kollegiale Beratung institutionalisiert?
6 · Kommunizieren	Welche Botschaften fördern Akzeptanz, etwa „von Kontrolle zu Entwicklung“ oder „von Bewertung zu Begleitung“?
7 · Wirkung sichtbar machen	Welche Kriterien machen Wirkung sichtbar, auch jenseits von Kennzahlen, etwa Resonanz, psychologische Sicherheit und Engagement?
8 · Verstetigen	Wie kann das Format zunächst erprobt und anschließend breiter verankert werden?

Quelle: Hübner (2026) Konzeptionelle Grundlagen, in: Schäfer/Hübner/Kühl/Rädel-Ablass/Bode-Jung (Hrsg.): Coaching durch die Führungskraft. Haufe.

Gemeinsam weiterdenken

Seit zehn Jahren qualifiziert der berufsbegleitende Masterstudiengang **Coaching und Führung (M.A.)** an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena Führungskräfte in zweifacher Hinsicht: im Coaching für Führungskräfte und im Coaching durch die Führungskraft. Mit jedem Jahrgang tragen Studierende und Dozierende durch eigene Forschung zur Theoriebildung dieses Formats bei.

Das sechsköpfige Dozententeam verbindet wissenschaftliche Expertise, langjährige Praxis im externen Coaching und in der Supervision sowie insgesamt 25 Jahre eigene Erfahrung als coachende Führungskräfte. Seine Mitglieder sind in DGSv, DBVC, ICF und EMCC organisiert. Fünf von ihnen haben das Buch „Coaching durch die Führungskraft“ (Haufe 2026) herausgegeben, mit Beiträgen von rund 30 Autorinnen und Autoren aus Wirtschaft, Verwaltung, Gesundheits- und Sozialwesen und Wissenschaft.

Wir laden Sie ein, mit uns ins Gespräch zu kommen:

- im persönlichen Gespräch über die vollständige Arbeitshilfe mit allen Leitfragen,
- mit einem Impulsvortrag für Ihren Führungskreis oder Ihren Personalbereich
- mit dem Masterstudiengang für Führungskräfte Ihres Hauses: Start im April 2027
- **Kontakt:** Monika Hübner, Studiengangsleiterin; monika.huebner@eah-jena.de
- **Weitere Informationen: Studiengang Coaching und Führung: https://www.eah-jena.de**

Grundlage dieses Papiers

Das Whitepaper stützt sich auf die konzeptionellen und empirischen Kapitel des Buches „Coaching durch die Führungskraft“ (Haufe 2026) sowie auf das Forschungsprojekt des Studienjahrgangs 2025/26: 16 halbstrukturierte Interviews mit Mitarbeitenden, die von ihrer Führungskraft gecoacht wurden (September bis Dezember 2025, qualitative Inhaltsanalyse), vorgestellt auf dem Jenaer Coachingtag am 18. September 2026. Die Namen der Befragten sind Pseudonyme.

Quellen

Hübner, M./Schäfer, E./[weitere] (2025): [Titel der Interviewstudie zu Varianten coachender Führung]. [Quelle ergänzen]

Hübner, M. (2026): Konzeptionelle Grundlagen des Coachings durch die Führungskraft. In: Schäfer, E./Hübner, M./Kühl, W./Rädel-Ablass, K./Bode-Jung, N. (Hrsg.): Coaching durch die Führungskraft. Methodische Impulse für Mitarbeitergespräche. Freiburg: Haufe, S. 77–111.

Kühl, W. (2026): Empirische Grundlagen des Coachings durch die Führungskraft. In: Schäfer, E. et al. (Hrsg.): Coaching durch die Führungskraft. Freiburg: Haufe, S. 55–75.

Kühl, W./Lampert, A./Schäfer, E. (2018): Coaching als Führungskompetenz. Konzeptionelle Überlegungen und Modelle. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Pentz, R. et al. (2022): [vollständige Angabe aus dem Literaturverzeichnis des Buches übernehmen]

Schäfer, E./Kühl, W. (2025): [vollständige Angabe aus dem Literaturverzeichnis des Buches übernehmen]

Wiedemann, [Vorname] (2024): [vollständige Angabe aus dem Literaturverzeichnis des Buches übernehmen]

Forschungsprojekt Masterstudiengang Coaching und Führung, Jahrgang 2025/26 (2026): Coaching durch die Führungskraft aus Sicht der Mitarbeitenden. Präsentation, Jenaer Coachingtag, 18.09.2026.