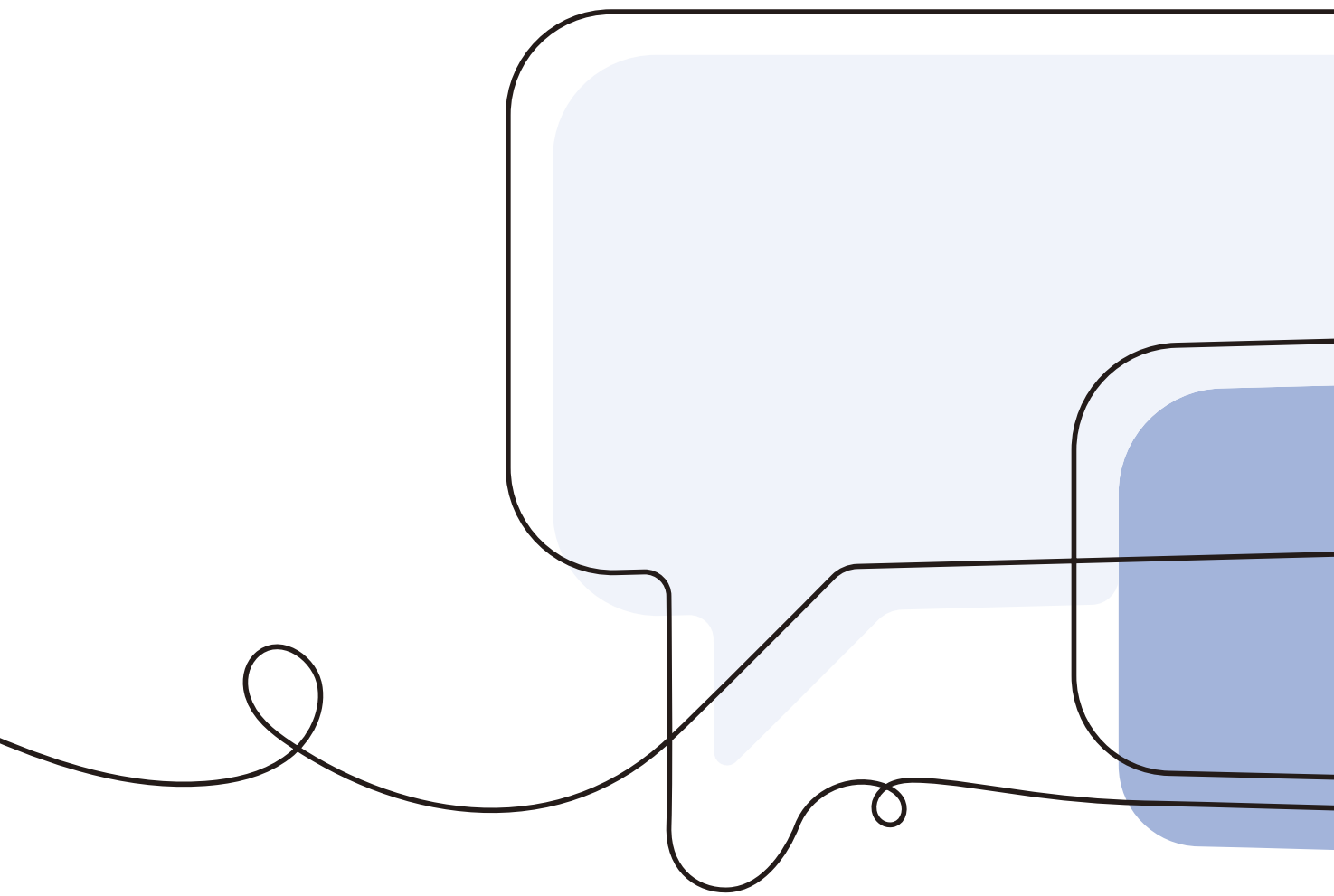
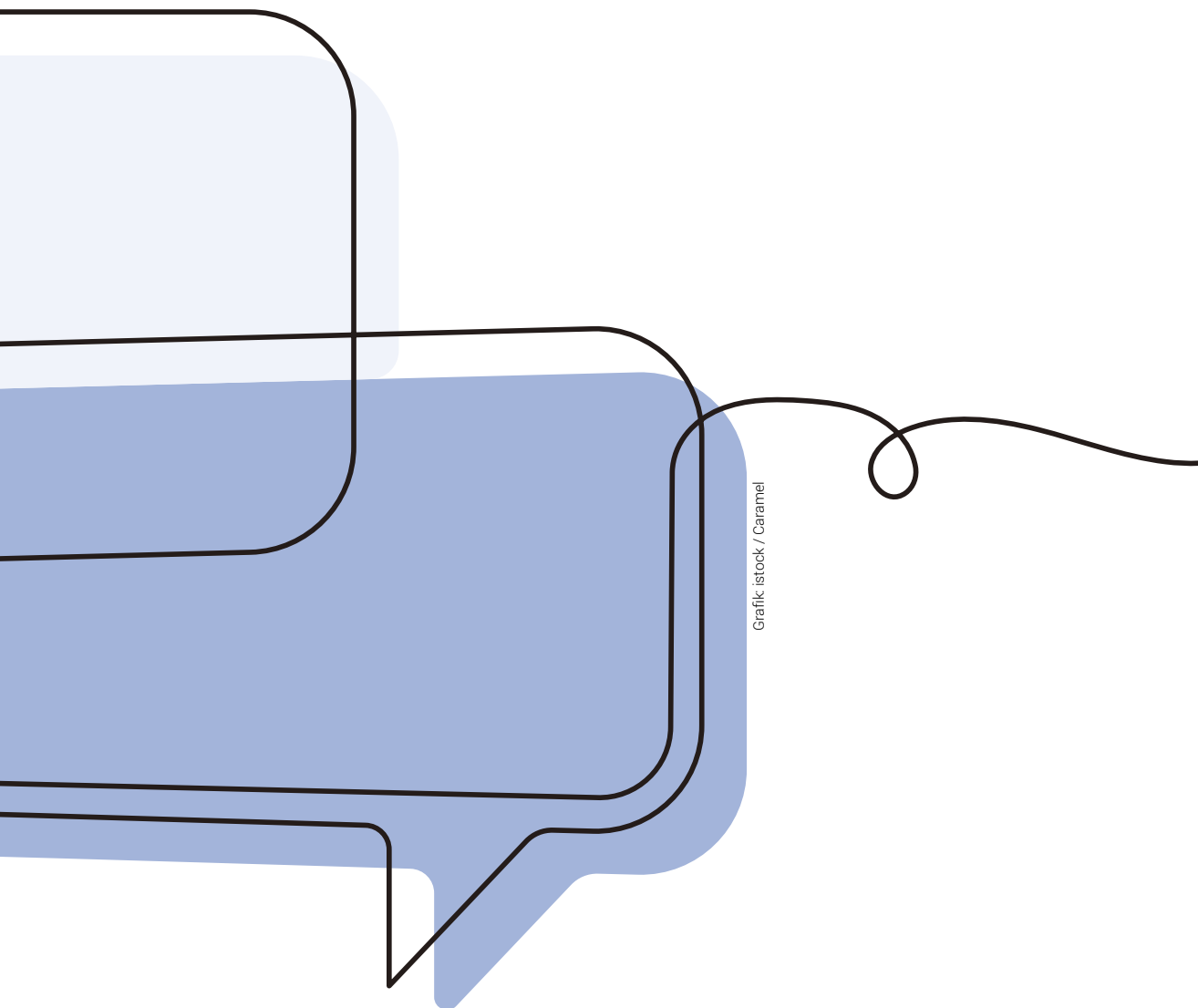




Psychologisches Businesscoaching

Der doppelte Hebel

Ob Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen, Konzernen oder Startups arbeiten – für viele Herausforderungen, bei denen sie Unterstützung benötigen, reicht eine reine Business-Perspektive im Coaching nicht mehr aus. Zusätzlich bedarf es psychologischer Herangehensweisen, die es ermöglichen, „auch einmal tiefer zu tauchen“, sagt Karin von Schumann. Psychologisches Businesscoaching integriert beide Perspektiven. Bei welchen Anliegen dieser Ansatz sinnvoll ist und wie er seine Wirkung entfaltet, erläutert die Coaching-expertin anhand von Fällen aus ihrer Praxis.



Andreas M., 48, ist Leiter der Produktion eines mittelständischen Automobilzulieferers und verantwortet seit Jahren gut 150 Mitarbeitende. Er gilt als ruhige und integrative Führungspersönlichkeit, ist im Unternehmen geschätzt für seine fachliche Exzellenz und bekannt dafür, dass er auch in schwierigen Reorganisationsphasen Hochleistungsteams aufbauen und steuern kann. Doch als er im Coaching sitzt, zeigt sich ein anderes Bild: „Veränderungen habe ich immer maßgeblich mitgetragen, denn Ziel und Strategie waren mir klar, und ich konnte voll die Verantwortung für notwendige Entscheidungen übernehmen. Aber inzwischen ist es, als würde mir der Boden unter den Füßen weggezogen“, sagt er. „Ich muss mich mit neuen Governance-Strukturen abstimmen, wir wurden in eine internationale Matrixstruktur integriert, meine Termine werden ständig überbucht, und ich verliere zunehmend die Kontrolle, manchmal sogar

über mich selbst.“ Andreas berichtet weiter, dass er schlecht schläft, gereizt reagiert und auch schon mal den Impuls hat, einfach alles hinzuwerfen. „So kenne ich mich gar nicht – oder nein, einmal, vor 25 Jahren während eines Praktikums, in dem ich mich ausgenutzt fühlte und gar nichts lernen konnte, da ging’s mir ähnlich.“

Aus Metaperspektive betrachtet steckt Andreas M. in einer psychologischen Destabilisierungsschleife fest, in die viele Führungskräfte unter den Bedingungen permanenter Transformation geraten. Am Anfang steht eine kognitive Überlastung durch hohe Komplexität: Reorganisationen, widersprüchliche Zielvorgaben, Matrixstrukturen, globale Steuerungslogiken und permanente Unsicherheit beanspruchen die mentale Verarbeitungskapazität enorm. Wird diese Komplexität subjektiv nicht mehr als handhabbar erlebt, entsteht das Gefühl von Kontrollverlust. Dies ist eine psychologisch hochbelastende Erfahrung,

Preview

- ▶ **Der psychologische Coachinghebel:** Wie Souveränität, Selbstwert und innere Stabilität gestärkt werden
- ▶ **Der Business-Coachinghebel:** Wie Komplexität in bearbeitbare Strukturen überführt wird
- ▶ **Jenseits von Verhaltensänderung:** Wie im Coachingprozess die innere psychische Architektur erweitert werden kann
- ▶ **Jenseits von Einzelreflexion:** Wie verdeckte psychologische Kränkungen bearbeitbar werden

da Kontrolle zu den zentralen menschlichen Ressourcen zählt.

Der (gefühlte) Kontrollverlust führt zu Stress, der sich – genau wie im geschilderten Fall – in Symptomen wie Schlafproblemen, Gereiztheit, innere Unruhe oder in impulsiven Reaktionen zeigen kann. Selbstwert und Selbstwirksamkeit geraten zunehmend unter Druck. Die Folge sind Motivationsverlust, weitere emotionale Destabilisierung und nicht selten erste Tendenzen zu Resignation oder innerer Kündigung. Besonders problematisch ist, dass sich unter dieser Belastung der kognitive und emotionale Handlungsspielraum weiter verengt. Es entsteht ein Tunnelblick: Strategische Weitsicht, kreative Problemlösung und differenziertes Führungsverhalten nehmen ab. Genau dadurch steigt jedoch die Belastung durch Komplexität erneut an, und der Kreislauf verstärkt sich selbst. Ohne gezielte Intervention droht diese Schleife Führungskräfte psychisch wie strategisch zunehmend zu schwächen (siehe Grafik).

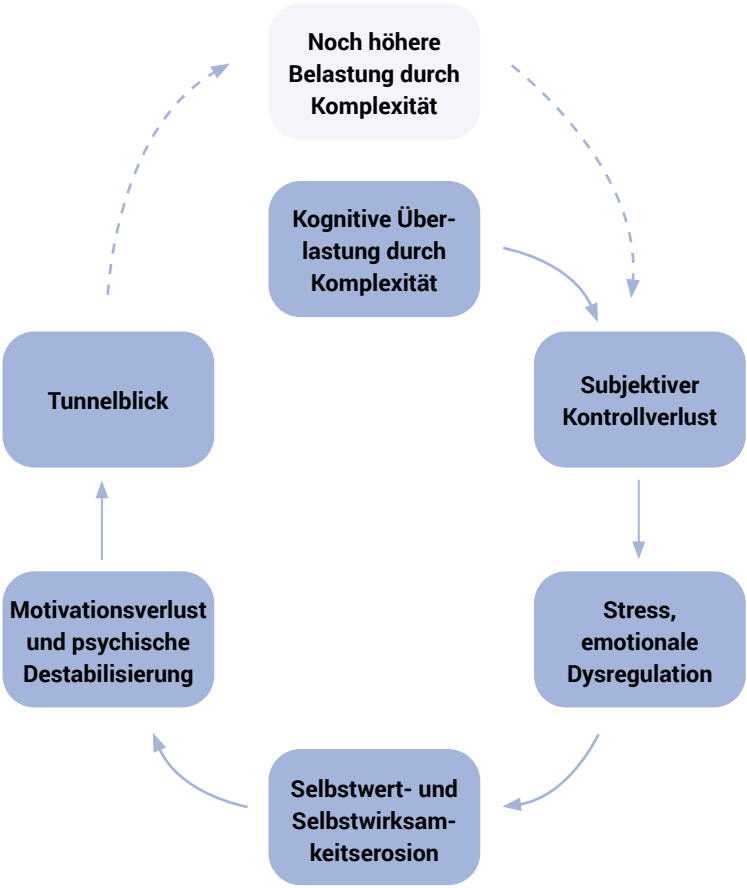
Souveränität, Selbstwert und innere Stabilität stärken

Genau an diesem Punkt setzt psychologisches Businesscoaching an, mit seinem doppelten Hebel aus psychologischer Stabilisierung und strategischer Handlungsfähigkeit. Mit dem psychologischen Coachinghebel werden Souveränität, Selbstwert und innere Stabilität gestärkt. Ein sehr wirksames Verfahren ist hierbei etwa die Prozess- und Embodimentfokussierte Psychologie (PEP) nach Michael Bohne. PEP verbindet kognitive Umstrukturierung mit spezifischen Klopftechniken, mit denen Klienten ihre emotionale Aktivierung unmittelbar regulieren können. Im Businesscoaching erweist sich diese Methode vor allem deshalb als wertvoll, weil sie zum einen dysfunktionale kognitive Muster unterbricht, zum anderen Stressreaktionen auch direkt auf körperlicher Ebene bearbeitet.

So zeigt sich im Coaching von Andreas rasch, dass nicht primär die äußere Transformation seine Krise auslöste, sondern gleich mehrere dysfunktionale kognitive Muster am Start sind. Zunächst einmal macht er sich selbst Vorwürfe, weil er nicht so stark und souverän agiert, wie er es von sich erwartet. Tief verankerte innere Überzeugungen wie: „Ich darf keinen Kontrollverlust erleben“ oder „Als Führungskraft muss ich jederzeit überlegen sein“ werden erkennbar. Weiterhin lähmen ihn Erwartungen an seinen Chef: Der müsse ihn stärker unterstützen und „den Unsinn dieser Matrixstruktur endlich einsehen.“ Solche Erwartungen an andere lenken die Energie und Gedanken auf Bereiche, die wir nicht verändern können und machen uns gefühlt zu hilflosen Opfern statt zu kompetenten Gestalterinnen und Gestaltern. Und so rutscht Andreas in eine sogenannte Altersregression: Er fühlt sich so fremdgesteuert und unwichtig wie als Praktikant vor 25 Jahren. Keine gute psychische Verfassung, um in komplexen Veränderungsprozessen Souveränität und Sicherheit zu empfinden und auch auszustrahlen.

Durch die Arbeit mit PEP werden diese Selbstwertblockaden zunächst bewusst gemacht, emotional entlastet und anschließend durch stärkende Selbstbeziehungsmuster ersetzt. Das PEP-Tool „Emotionale Soforthilfe für Zuhause“ verhilft ihm zu direkten und unmittelbaren Selbstwirksamkeitserlebnissen: „Ich kann mich regulieren und damit selbst steuern“. Parallel entwickelt Andreas konkrete neue Führungsprinzipien für seinen Alltag und beginnt, seine eigentliche Kernkompetenz wieder

Die psychologische Destabilisierungsschleife



Quelle: managerseminare.de; Karin von Schumann

zu aktivieren: strategische Klarheit unter Unsicherheit. Seine drei neuen inneren Leitsätze lauten schließlich:

- ▶ Ich muss nicht alles kontrollieren, um wirksam zu führen.
- ▶ Meine Stärke liegt in Klarheit, Priorisierung und Integrationskraft.
- ▶ Ab jetzt bleibe ich konsequent der 48-jährige, weitsichtige und hochangesehene Bereichsleiter, der ich bin.

Und genau darin liegt die besondere Qualität psychologisch fundierten Coachings: Es arbeitet nicht nur an Verhalten, sondern an den psychischen Mechanismen, die Verhalten unter Druck steuern.

Komplexität in bearbeitbare Strukturen überführen

So hilfreich die psychologische Stabilisierung im Coaching in der Regel ist, so wenig reicht sie aus, wenn die strategische Komplexität objektiv hoch ist. Zusätzlich bedarf es daher konkreter Unterstützung für den Business-Alltag, es braucht auch, um im Bild zu bleiben, den Businesshebel. Fürs Coaching mit Andreas bedeutet dies unter anderem,

die neue Matrixstruktur systematisch in Stakeholder, Machtachsen, Entscheidungslogiken und Einflussräume zu übersetzen. Allein die visuelle Externalisierung dieser Dynamik reduziert sein Überforderungsgefühl erheblich. Wo zuvor diffuse Ohnmacht herrschte, entsteht wieder strategische Orientierung. Komplexität wird wieder in bearbeitbare Strukturen überführt. Gerade in dynamischen Transformationskontexten ist dieses Zusammenspiel entscheidend: Psychologische Stabilisierung schafft innere Souveränität, die Business-Perspektive schafft äußere Handlungsfähigkeit. Erst die Verbindung beider Ebenen ermöglicht es Andreas, in einem volatilen und von struktureller Komplexität geprägten organisatorischen Umfeld wieder führungs-wirksam zu werden.

Wer jetzt denkt: Aber es gibt doch auch Führungskräfte, die hochkomplexe Transformationsprozesse sauber steuern können, der hat das psychologische Konzept der subjektiven Komplexität intuitiv erfasst. Menschen unterscheiden sich darin, wie differenziert sie die Realität wahrnehmen und strukturieren können. Es gibt Füh-

Die besondere Qualität psychologisch fundierten Coachings liegt darin, dass es nicht nur an Verhalten arbeitet, sondern an den psychischen Mechanismen, die Verhalten unter Druck steuern.

LINC
Personality for Professionals

Zukunftsweisend | Wertschätzend | Fundiert

PERSÖNLICHKEIT WIRKSAM COACHEN

Der **LINC COACHING PROFILER** verbindet die wissenschaftlich fundierte Persönlichkeitsanalyse **LINC PERSONALITY PROFILER** mit **5 bewährten Coachingmethoden**.

- Basierend auf der **Nr. 1 Persönlichkeitsanalyse bei Coaches***: dem **LINC PERSONALITY PROFILER**
- Verknüpft BIG FIVE-Diagnostik mit Coachingpraxis
- Für die Arbeit mit Innerem Team, Antreibern, Glaubenssätzen, Coping-Verhalten, Wertequadrate
- Konkrete Reflexionsimpulse für professionelle Coachingprozesse

VOM PERSÖNLICHKEITS-
PROFIL ZUR COACHING-
INTERVENTION

Jetzt informieren



rungskräfte, die unter Komplexität nicht nur nicht leiden, sondern geradezu aufblühen. Daher besteht ein entscheidendes Qualitätskriterium im psychologischen Businesscoaching darin, Differenzen in der individuellen Verarbeitung von Komplexität zu adressieren.

Sophia K., 42, Informatikerin, ehemalige Strategieberaterin und heute Gesamtverantwortliche für die KI-Transformation eines internationalen Konzerns, beherrscht Komplexität exzellent. Sie erscheint im Coaching hochenergetisch, brillant und leistungsfähig. Zwei Kinder, internationale Verantwortung, Vorstandspräsenz – Sophia liefert. Doch im 360-Feedback wird ihr mangelnde Empathie attestiert. „Mehr zuhören“, „nicht nur Ansagen machen“, „Nicht alle sind so schnell wie du!“, „KI macht auch Angst, das verstehst du nicht“ lauten beispielhafte Kommentare in ihrem Report. Und auch privat droht ihr System zu kippen. „Mein Mann sagt inzwischen regelmäßig: Komm bitte mal aus dem Manager-Modus raus. Aber ich weiß gar nicht mehr, wie das geht. Zu allem Überfluss wird auch meine Neurodermitis, die ich eigentlich sehr gut im Griff hatte, wieder virulent.“

Kontrolle als biografisches Überlebensmuster

Sophias Muster lautet: Ich muss alles allein schaffen. Damit hängt sie Mitarbeitende und Ehemann gleichermaßen ab. Biografisch wird deutlich: Nach der psychischen Erkrankung ihrer Mutter übernahm Sophia bereits als Jugendliche über Jahre die Verantwortung für Familie und Schwester. Aus Stärke wurde Überverantwortung. Im Topmanagement wird dieses Muster belohnt, ihre enorme Leistungsfähigkeit war lange ihre größte Stärke gewesen, entwickelte sich jedoch zunehmend zum Risiko für Beziehung, Teamführung und Selbstfürsorge. Psychologisch betrachtet dominiert ein einziger innerer Anteil, während weichere Persönlichkeitsaspekte wie Verletzlichkeit, Empfangen, Loslassen systematisch unterentwickelt bleiben. Hier setzt die Arbeit mit inneren Anteilen an, ein zentrales Instrument psychologisch fundierten Businesscoachings. Ziel ist es, das „innere Team“ differenzierter aufzustellen. Sophia lernt, ihren Kontroll- und Leistungsanteil als wertvolle Ressource zu schätzen, ihn jedoch um weitere innere Stimmen zu ergänzen: die vertrauende Partnerin, die fürsorgliche Selbstunterstützerin, die gelassene Führungspersönlichkeit. Im Coaching wird damit nicht einfach Verhalten korrigiert, sondern die innere psychische Architektur erweitert.

Sophias ursprüngliche Überzeugung lautet: „Nur wenn ich stark bin, bin ich sicher.“ Im Verlauf des Coachings entstehen neue, reifere innere Erlaubnissätze:

- „Gerade, indem ich Verantwortung teile, führe ich stärker.“
- „Gerade, indem ich auch zuhause weich werde und Unterstützung zulasse, ermögliche ich Nähe.“
- „Nachhaltige Führung entsteht durch Vertrauen, Resonanz und die Fähigkeit, zuzuhören.“

Diese Teilarbeit wird auf emotionaler, kognitiver und handlungsbezogener Ebene unterstützt. Delegationsbarrieren werden analysiert, Kommunikationsmuster reflektiert, Achtsamkeitsübungen fördern bewussteres Reagieren, und systemische Rollenklarheit hilft, zwischen Führungsrolle, Partnerschaft und Selbstfürsorge besser zu differenzieren. Sophias über Jahre perfektionierter Manager-Anteil bleibt erhalten, wird jedoch eingebettet in ein reiferes inneres System. Am Ende des Coachings fasst Sophia ihre Entwicklung so zusammen: „Dadurch, dass ich jetzt auch



Mehr zum Thema

► Michael Loebbert: Coaching im Unternehmen implementieren – Die größten Stolpersteine.

managerseminare.de/MS328AR17

Dass Coaching wirkt und eine wertvolle Personalentwicklungsmaßnahme ist, gilt als ausgemacht. Nicht zuletzt, weil Coaching eine Lernform mit hohem individuellen Zuschnitt ist. Trotzdem gibt es in vielen Unternehmen (noch) kein Coaching-Angebot, oder dieses fristet ein Schattendasein. Denn oft scheitern Organisationen daran, Coaching als PE-Maßnahme zu etablieren. Woran das liegt und wie es besser gelingt.

► Karin von Schumann: Encore Coaching – Beratung für die zweite Karriere.

managerseminare.de/MS328AR20

Immer mehr Menschen wollen beruflich aktiv bleiben, wenn sie das Ende der klassischen Erwerbsphase erreichen – weil sie sich noch zu jung zum Aufhören fühlen, weil sie überzeugt sind, dass das noch nicht alles gewesen sein kann, weil sie noch etwas Wichtiges beitragen wollen. Andere wiederum spüren, dass sie ihr Job nicht (mehr) erfüllt, trauen sich aber nicht, die Sicherheit des Gewohnten aufzugeben und „in ihrem Alter“ noch einmal neu zu starten. Im Encore Coaching finden beide Gruppen Unterstützung, den für sie passenden Weg für die Karriere nach der Karriere zu finden.

Belastung verstehen.

Unter Druck verlieren Menschen nicht zuerst Wissen oder Erfahrung – sondern mentale Flexibilität, emotionale Regulationsfähigkeit und wirksames Handeln.

Die wissenschaftliche Methode Neuroimagination[®] verbindet seit über 20 Jahren Neurobiologie und Stressforschung mit systemischer Coachingkompetenz – für nachhaltige Ergebnisse auch unter Druck und in Krisen.

Sei dabei.

Werde Neuroimaginations-Coach[®]

Für Führungskräfte, Coaches und Berater – und für alle, die mit Menschen wirksam arbeiten wollen.

Start 13. August 2026, Saarbrücken

Start 26. August 2027, Zürich

- Neuro-systemische Coachingkompetenz
- Selbstwirksamkeit unter Druck
- Stabilität in Transformation und Krise





Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS340AR34

Tutorial

Welche Art Coaching benötige ich?



Nicht jede berufliche Belastung verlangt sofort nach Coaching. Und nicht jedes Coachinganliegen braucht psychologische Tiefenarbeit. Die entscheidende Frage lautet: Welche Art von Unterstützung entspricht meiner aktuellen Situation, meinem Entwicklungsstand und meinem tatsächlichen Bedarf?

Angelehnt an Steve de Shazers Differenzierung unterschiedlicher Veränderungsbereitschaft lassen sich auch im Businesskontext drei Entwicklungsstufen unterscheiden.

Stufe 1: Der/die Strategisch-Beobachtende

Sie analysieren bereits klar, aber sind Sie schon bereit für Coaching?

Vielleicht erleben Sie aktuell erhebliche Missstände:

- ▶ ineffiziente Strukturen
- ▶ schlechte Führung
- ▶ widersprüchliche Entscheidungen

Sie erkennen Probleme präzise und benennen dysfunktionale Entwicklungen klar und verfügen möglicherweise bereits über ein gutes Gespür für organisationale Schwächen. Gleichzeitig liegt Ihr Fokus in dieser Phase noch stark auf äußeren Ursachen. Ihre Energie fließt primär in Analyse, Kritik oder Frustration und weniger in aktive Selbststeuerung.

Fragen zur Selbstreflexion:

- ▶ Kreisen Ihre Gedanken vor allem darum, was andere ändern müssten?
 - ▶ Erleben Sie sich eher als Betroffener problematischer Umstände?
 - ▶ Hoffen Sie insgeheim, dass strukturelle Veränderungen Ihre Situation lösen?
- Wenn Sie hier häufig zustimmen, dann ist Coaching nicht der empfehlenswerte erste Schritt. Sinnvoller sind zunächst:
- ▶ Selbstbild-Fremdbild-Abgleich, Feedback einholen
 - ▶ Reflexion eigener Handlungsspielräume (Welchen – wenn auch kleinen – Unterschied kann ich selbst machen?)
 - ▶ Suche nach Ausnahmen: Welche Aspekte, Konstellationen, Akteure sind weniger problematisch oder sogar positiv?

Primäres Ziel: Vom reinen Problemerkennen zum aktiven Gestalten

Stufe 2: Die/der Business-Coachee

Sie wollen wirksamer führen, klarer entscheiden und strategisch wachsen.

Sobald Sie erkannt haben, dass nachhaltige Veränderung auch bei Ihnen selbst beginnt, betreten Sie die klassische Domäne des Businesscoachings. Hier geht es primär darum, Ihre Wirksamkeit als Führungskraft gezielt auszubauen.

Typische Entwicklungsziele:

- ▶ Komplexität besser steuern und strategischer denken

- ▶ Helikopterperspektive entwickeln
- ▶ Prioritäten klarer setzen und Delegation verbessern
- ▶ Kommunikation stärken

Reflexionsfragen:

- ▶ Möchten Sie Ihre Führungsrolle professionalisieren?
- ▶ Wollen Sie strategisch klarer und souveräner agieren?
- ▶ Steht Performanceentwicklung stärker im Vordergrund als psychische Belastung?

Wenn Sie hier häufig zustimmen, dann ist Businesscoaching wahrscheinlich passend.

Primäres Ziel: Mit strategischer Klarheit, Souveränität und professioneller Wirksamkeit führen.

Stufe 3: Der/die psychologische Business-Coachee

Sie wollen nicht nur besser führen, sondern auch Ihre innere Stabilität und Entwicklung sichern.

In hochvolatilen Transformationsumfeldern stoßen viele erfahrene Führungskräfte nicht nur strategisch, sondern auch psychologisch an Grenzen. Vielleicht bemerken Sie:

- ▶ zunehmende Erschöpfung
- ▶ Kontrollverlust
- ▶ Demotivation
- ▶ biografisch vertraute „alte“ Muster

Gleichzeitig geht es Ihnen nicht primär um „Reparatur“, sondern um etwas Anspruchsvolleres. Sie wollen:

- ▶ psychisch stabil bleiben
- ▶ persönliche Entwicklung gezielt vorantreiben
- ▶ Ihre Führungsrolle reifer, komplexer, strategischer und nachhaltiger gestalten

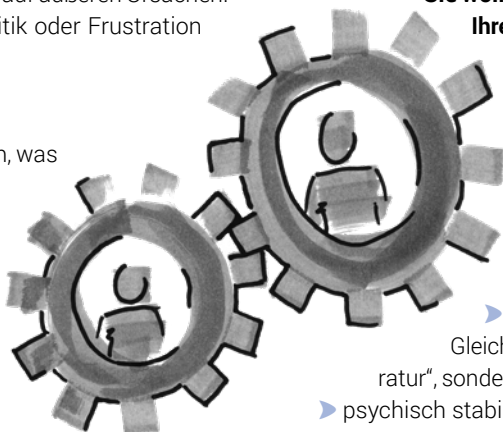
Reflexionsfragen:

- ▶ Reagiere ich anders, als ich mich von mir selbst kenne oder erwarte?
- ▶ Suche ich nicht nur bessere Tools, sondern tiefere persönliche Weiterentwicklung?
- ▶ Möchte ich sowohl strategisch klarer als auch psychisch stabiler werden?

Wenn Sie hier häufig zustimmen, empfiehlt es sich, darauf zu achten, dass Ihr Businesscoach auch fundierte psychologische Kompetenz besitzt.

Primäres Ziel: Psychische Souveränität, strategische Klarheit und nachhaltige Führungsreife gleichzeitig entwickeln.

Quelle: managerseminare.de; Karin von Schumann; Grafik: Stefanie Diers, © trainerkoffer.de



mal abwarten und Kontrolle abgeben kann, bin ich überhaupt nicht schwächer geworden, sondern kann komplexer und reifer führen. Und zuhause am Sonntag auch mal fünf gerade sein lassen und meinen Mann und die Kinder machen lassen.“

Nicht nur in Konzernen, sondern auch in wachstumsstarken Start-ups und mittelständische Innovationsunternehmen entstehen zunehmend Situationen, in denen psychologisch fundiertes Coaching besonders gut weiterhelfen kann. So werden etwa gerade in Gründerkonstellationen Veränderungen primär unter strukturellen und finanziellen Gesichtspunkten betrachtet, während deren psychodynamischen Folgen massiv unterschätzt werden. Anton R., 39, Physiker und Mitgründer eines erfolgreichen Deep-Tech-Start-ups, erlebt dies in einer Phase drastischen Wachstums besonders schmerzhaft. Gemeinsam mit einem Studienfreund entwickelte er die ursprüngliche Geschäftsidee, sie holten sich einen Machine-Learning-Spezialisten dazu, und zu dritt bauten sie das Unternehmen über Jahre nahezu familiär auf und führten es durch Innovationskraft und persönliche Bindung zu Markterfolg. Mit dem Einstieg eines Investors beginnt jedoch eine neue Phase: Buy-and-Build-Strategie, internationale Skalierung, Professionalisierung von Governance, Reportingstrukturen und Entscheidungswegen.

Businesskonflikte verdecken psychologische Kränkungen

Formal betrachtet erscheint die neue Struktur alternativlos. Anton übernimmt die Geschäftsführung, während seine Mitgründer weiterhin ihre Kompetenzbereiche verantworten. Was auf dem Papier sinnvoll wirkt, löst psychologisch hochkomplexe Dynamiken aus. „Meine Partner fühlen sich inzwischen nur noch wie bessere Fachbereichsleiter“, berichtet Anton im Coaching. „Dabei wollten sie die Geschäftsführung selbst nie übernehmen. Aber jetzt sehen sie mich plötzlich als verlängerten Arm des Investors. Bastian, mein engster Mitgründer, mit dem ich die Idee ursprünglich entwickelt habe, droht sogar mit Kündigung. Er habe das mit dem Investor eigentlich nie gewollt, ich sei da viel zu dominant gewesen, jetzt bestimme der Investor plötzlich alles, der CFO, der in der neuen Governancestruktur vorgesehen ist, sei teuer und überflüssig... Aber das ist doch unser gemeinsames Ding. Wir haben schließlich alle drei den Vertrag unterschrieben.“

Hinter dem offiziellen Konflikt um Governance und Strategie verbergen sich tiefere Prozesse: Statusverlust, Kränkungen, Loyalitätskonflikte und Identitätserschütterungen. Die ehemals gleichberechtigte Gründeridentität wird durch neue Hierarchien infrage gestellt. Aus partnerschaftlicher Augenhöhe entsteht asymmetrische Machtverteilung. Rational unterschriebene Verträge können diese emotionalen Prozesse keineswegs automatisch auffangen. Frühere Vertrauensbeziehungen geraten unter Druck, Projektionen entstehen, Misstrauen wächst. „Stellt gefälligst mal euer Ego zurück und macht euren Job!“ Mit Ansagen wie diesen gießt Anton, in seinem Stress und seiner Frustration, zusätzlich Öl ins Feuer. Kränkungen entstehen – genauso wie Loyalitätskonflikte. Anton selbst gerät dabei zunehmend zwischen die Fronten: einerseits verpflichtet gegenüber Investor und Wachstumspfad, andererseits emotional gebunden an seine Co-Founder und die ursprüngliche Gründerkultur.

Psychologisches Coaching muss in einem solchen Fall weit über klassische Einzelreflexion hinausreichen. Erforderlich ist die Verbindung aus „klassischem“ Coaching, Mediation, Konfliktpsychologie und Teamdynamik, um verdeckte Dynamiken sichtbar und Kränkungen bearbeitbar zu machen und um neue Kooperationsmodelle aufzubauen, die sowohl Wachstum als auch zwischenmenschliche Tragfähigkeit sichern. Damit sind wir abschließend bei einem Trend im modernen Businesscoaching angelangt, der dieses neben der Verbindung fundierter psychologischer Expertise mit strategischer Wirksamkeit zunehmend prägen wird: die Begleitung komplexer sozialer Systeme. Konkreter: Coaching wird zunehmend in umfassendere Team- oder Organisationsentwicklungsprozesse eingebettet, weil die isolierte Stabilisierung einzelner Führungskräfte in hochdynamischen Systemen immer weniger ausreicht.

Karin von Schumann

Die Autorin: Diplom-Psychologin **Dr. Karin von Schumann** ist als Executive Coach tätig, publiziert regelmäßig zu Coachingthemen und ist Host des Podcasts „Der Business Coaching Podcast“. Kontakt: vonschumann-consulting.de



Foto: Christian Hartmann