



Coaching von Führungsteams

Géraldine Emig · Fabiola Krieg · Thomas Giernalczyk · Mathias Lohmer

Eingegangen: 7. Juli 2025 / Angenommen: 14. August 2025
© The Author(s) 2025

Zusammenfassung Führungsteams agieren im Spannungsfeld zwischen kollektiver Verantwortung, individueller Positionierung und mikropolitischen Dynamiken. Coaching in diesem Kontext erfordert ein sensibles Gespür für verdeckte Agenden, Repräsentationslogiken und gruppendynamische Spannungen. Der Coach bewegt sich dabei zwischen Nähe und Distanz, Resonanz und Allparteilichkeit – oft auch als Geheimnisträger. Entscheidend ist die Fähigkeit, Reflexionsräume zu schaffen, ohne sich in bestehende Machtachsen zu verstricken, und so Entwicklung auf individueller wie organisationaler Ebene zu ermöglichen.

Schlüsselwörter Führungsteam · Coaching · Mikropolitik

Géraldine Emig, M.Sc. · Fabiola Krieg, M.Sc. · ✉ Prof. Dr. Thomas Giernalczyk, Dipl.-Psych. ·
Dr. Mathias Lohmer, Dipl.-Psych.
M19 GmbH, Bauerstr. 19, 80796 München, Deutschland
E-Mail: thomas.giernalczyk@unibw.de

Géraldine Emig, M.Sc.
E-Mail: geraldine.emig@unibw.de

Fabiola Krieg, M.Sc.
E-Mail: fabiola.krieg@unibw.de

Dr. Mathias Lohmer, Dipl.-Psych.
E-Mail: Mathias.Lohmer@m19-organisationsberatung.de

✉ Prof. Dr. Thomas Giernalczyk, Dipl.-Psych.
Universität der Bundeswehr München, München, Deutschland

Coaching leadership teams

Abstract Leadership teams operate in a field of tension between collective responsibility, individual positioning, and micropolitical dynamics. Coaching in this context requires a sensitive awareness of hidden agendas, representational roles, and group-level tensions. The coach moves between closeness and distance, resonance and neutrality—often also as a keeper of confidential insights. The ability to create reflective spaces without becoming entangled in existing power structures is key to enabling development on both individual and organizational levels.

Keywords Leadership team · Coaching · Micropolitics

1 Einleitung

Führungs- und Leitungsteams sind in ihrer Ausgestaltung so vielfältig wie die Institutionen, in denen sie wirken. Sie reichen von der zweiköpfigen Führung einer Erziehungsberatungsstelle bis hin zu Vorstandsstrukturen in großen Konzernen mit CEO, CFO, COO und Personalverantwortlichem. Unabhängig von ihrer Größe oder Branche verbindet sie ein gemeinsames Merkmal: die gleichzeitige Anforderung, als funktionierendes Team zu agieren und dabei interne Hierarchien und Machtgefälle zu integrieren. Häufig besteht ein klares Über- und Unterordnungsverhältnis, etwa zwischen einem Vorstandsvorsitzenden und seinen Vorstandskolleg:innen oder zwischen einer Leitung und deren Stellvertretung. Diese Rollenkonstellation – kollegial im Außenbild, disziplinarisch strukturiert im Innenverhältnis – prägt die Arbeitsweise, Kommunikation und Entscheidungsfindung solcher Teams und beeinflusst die Wirksamkeit von Führung innerhalb der Organisation.

Ein differenzierter Blick auf diese und weitere Merkmale, aus denen sich spezifische Dynamiken ergeben, ist für das Verständnis von Führungs- und Leitungsteams von zentraler Bedeutung. Dieser Artikel beleuchtet diese Verhältnisse und richtet den Fokus dabei auch auf die Rolle von Coaches, die in der Begleitung und Entwicklung von Führungs- und Leitungsteams ein ausreichendes Verständnis für diese Besonderheiten mitbringen sollten.

2 Definition und Merkmale von Führungs- und Leitungsteams

2.1 Team oder Gruppe?

Wenn wir von einem Führungs- oder Leitungsteam sprechen, lohnt es sich, kurz innezuhalten: Handelt es sich tatsächlich um ein Team oder eher um eine Gruppe? Gerade in der freien Wirtschaft ist diese Unterscheidung häufig relevant (Cohen und Bailey 1997).

Viele sogenannte „Führungsteams“ sind in ihrer Arbeitsweise eher als „Leitungsgruppen“ zu verstehen und folgen in ihrer Arbeitsweise häufig dem *Radnabenmodell*: Im Zentrum steht der Vorstandsvorsitzende, um den herum die einzelnen

Ressortverantwortlichen angesiedelt sind. Der Austausch erfolgt überwiegend bilateral zwischen dem Vorsitzenden und den jeweiligen Vorstandsmitgliedern, während die Interaktion untereinander auf ein Minimum beschränkt bleibt (Mintzberg 1983; Robbins und Judge 2019). Auch in Sitzungen zeigt sich oft dieses Muster: Die Gespräche verlaufen meist als Einzeldialoge mit der zentralen Führungsperson, während die anderen Mitglieder passiv bleiben. Gelegenheit zu gemeinsamer Reflexion und strategischer Abstimmung gibt es durchaus – jedoch meist punktuell und oft unter dem Vorzeichen territorialer Abgrenzung: Jedes Mitglied achtet auf sein Ressort, mischt sich nicht in andere Zuständigkeiten ein und erwartet dasselbe auch von den Kolleg:innen. Die Zusammenarbeit bleibt dadurch geprägt von einem hierarchischen Grundklima und geringer inhaltlicher Verflechtung.

Solche Konstellationen weisen klare Merkmale einer Gruppe auf: Die Mitglieder arbeiten parallel, vertreten individuelle Verantwortungsbereiche, kommunizieren selektiv und handeln weitestgehend unabhängig voneinander (Cohen und Bailey 1997). Eine Ausnahme können Leitungsgruppen bilden, die eine gemeinsame Organverantwortung übernommen haben. Im Gegensatz dazu zeichnen sich echte Teams durch interdependentes Arbeiten, gemeinsame Zielverfolgung, vernetzte Kommunikation und eine geteilte Verantwortung aus. Sie sind auf Zusammenarbeit angewiesen, nicht nur auf Koordination. Selbst wenn in der Organisationsstruktur formal von einem Leitungsteam die Rede ist, ist es für die Begleitung und Entwicklung solcher Gremien entscheidend, die tatsächliche Arbeitsweise differenziert zu betrachten.

2.2 Zwischen Kooperation und Konkurrenz

Gerade in wirtschaftlich orientierten Leitungsteams zeigt sich ein weiteres charakteristisches Merkmal: Mitglieder eines Leitungsteams agieren nicht nur als kollektives Führungsgremium, sondern zugleich als Einzelpersonen mit eigenständigen Karriereinteressen und Aufstiegsambitionen. Die Zugehörigkeit zum Leitungsteam ist oft zeitlich begrenzt und wird nicht selten als Durchgangsstation auf dem Weg zur nächsthöheren Führungsposition verstanden. Diese Dynamik erzeugt eine latente Konkurrenz, insbesondere dann, wenn es um die Sichtbarkeit vor Aufsichtsgremien, die Bewertung durch Stakeholder oder die Zuweisung von Verantwortung und Einfluss geht. Fragen wie *Wer steht wie da? Wer wird mit welchen Erfolgen oder Fehlern assoziiert? Wer pflegt welche Allianzen?* sind allgegenwärtig und beeinflussen das Miteinander im Führungsgremium genauso wie das Auftreten nach außen. Dadurch besteht immer ein Gerangel, und gleichzeitig braucht man einander, um gut auf die Organisation einwirken zu können.

Als Leitungsteam echte Führung zu gewährleisten, baut somit auf der konstruktiven Gestaltung des Verhältnisses zwischen individueller Positionierung und kollektiver Verantwortung auf. Das nötige Maß an Kooperation und abgestimmtem Handeln zu erreichen, steht und fällt dabei mit der Fähigkeit aller Mitglieder, dieses Spannungsverhältnis in einem selbst, in der eigenen Rolle, im Leitungsteam, aber auch gegenüber der Organisation zu managen (Deutsch 1973; Stresse et al. 2021). In solchen Kontexten gewinnt das Konzept der Mikropolitik besondere Relevanz. Wie bereits von Neuberger (1995) beschrieben, umfasst Mikropolitik die Vielzahl an verdeckten oder halboffenen Strategien, mit denen Akteur:innen in Or-

organisationen Einfluss sichern, Ressourcen steuern oder ihre Position festigen, wie z. B. durch selektive Informationsweitergabe, strategische Bündnisse, symbolische Positionierungen oder den Ausschluss anderer. Diese Dynamiken gehören zum organisationalen Alltag – und sind gerade in kompetitiv geprägten Leitungsteams ein zentraler Bestandteil der Interaktion.

2.3 Individualität im Schatten von Repräsentation

Ein ähnlich charakteristisches Spannungsfeld in vielen Führungs- und Leitungsteams ergibt sich aus der Repräsentationsfunktion ihrer Mitglieder in der Organisation. Mitglieder eines Führungsteams agieren nämlich nicht nur entlang ihrer individuellen Persönlichkeiten und Ambitionen, sondern treten auch im Namen ihres Ressorts, ihrer Abteilung oder eines bestimmten Interessenausschnitts der Organisation auf. Kommunikation und Verhalten folgen deshalb nicht immer einer persönlichen Motivlage, sondern können auch stark von Rollenverständnis und Delegationsauftrag geprägt sein. In diesem Fall bedeutet dies, dass Positionierungen und Entscheidungen nicht unbedingt im Sinne des Führungsteams eingenommen und getroffen werden, sondern sich häufig aus der Identifikation mit und der Verantwortung gegenüber den vertretenen Bereichen ergeben – mit entsprechender strategischer und politischer Aufladung (Pierce et al. 2001; Haslam et al. 2022).

Dies hat direkte Auswirkungen auf die Dynamik innerhalb des Gremiums: Ambivalenzen, Zweifel oder abweichende Meinungen können leicht als persönliche Haltung missverstanden werden, obwohl die Führungskräfte – mehr oder weniger bewusst – aus einer funktionalen Loyalität gegenüber ihren Ressorts agieren. Der Austausch und die Verständigung im Leitungsteam werden dadurch komplexer – insbesondere, wenn Interessen konkurrieren oder Zielkonflikte zwischen Abteilungen unausgesprochen bleiben. Für die Entwicklung echter Teamarbeit bedeutet dies eine zusätzliche Hürde: Beziehungsarbeit und kollektive Verantwortung geraten leicht in den Schatten der jeweiligen Repräsentationsrolle.

2.4 Impression Management als Fassade der Souveränität

Aus den beiden zuvor beschriebenen Dynamiken ergibt sich ein weiteres, eng verknüpft Merkmal von Leitungsteams: der Hang ihrer Mitglieder zu gezieltem *Impression Management*. Dabei handelt es sich um die strategische Selbstdarstellung im Sinne von Kontrolle, Kompetenz und Führungssouveränität (Jones und Pittman 1982). In vielen Führungsgremien besteht der implizit oder explizit spürbare Druck, durchgängig Klarheit, Stärke und emotionale Stabilität zu demonstrieren – insbesondere in Zeiten von Krisen und Wandel. Zweifel, Unsicherheit oder innere Konflikte werden häufig zurückgehalten oder nur im vertraulichen Rahmen besprochen.

Diese Form der professionellen Fassade ist in diesem Kontext als funktional zu betrachten, denn sie dient dem Schutz der eigenen Position, der Stabilisierung des Teams nach außen und der Erwartung, als Führungskraft Orientierung zu geben (Drory und Zaidman 2007; Bolino et al. 2016). Gleichzeitig kann sie die offene Auseinandersetzung mit Differenzen, das Zulassen von Schwäche oder die Reflexion gemeinsamer Fehler und Lernprozesse erschweren. Verletzlichkeit wird risiko-

behaftet, und ihre Sichtbarkeit ist stark kontext- und kulturabhängig (Edmondson 1999). Ob und wie Führungspersonen diese Seite zeigen können, hängt eng mit dem Reifegrad des Teams, der psychologischen Sicherheit unter den Mitgliedern und der gelebten Führungs- und Organisationskultur zusammen.

2.5 Informelle Machtachsen: Nicht alles ist offiziell

Ein an das mikropolitische Handeln und den Hang zum Impression Management anschließender und häufig unterschätzter Faktor in der Dynamik von Leitungsteams ist das Wirken informeller Strukturen (Neuberger 1995). Einflussnahme und Entscheidungsfindung verlaufen nicht immer entlang offizieller Gremien oder im Rahmen formaler Meetings. Vielmehr werden zentrale Weichen häufig in Vorgesprächen, bilateralen Absprachen oder entlang verdeckter Koalitionen gestellt – also in Räumen, in denen strategische Verständigung jenseits formalisierter Strukturen stattfindet. Diese Netzwerke der informellen Kommunikation können verbindend, aber auch ausgrenzend wirken und prägen das reale Machtgefüge oft stärker als Organigramme oder Geschäftsordnungen (Diefenbach 2013).

Informelle Verständigungsräume übernehmen dabei wichtige Funktionen: Sie dienen der Komplexitätsreduktion, indem sie vorab Positionen klären und Kompromisslinien abstecken. Dadurch wirken sie entlastend auf offizielle Entscheidungsprozesse und vermeiden zähe Auseinandersetzungen im Plenum. Sie stärken zudem die soziale Kohäsion im Leitungsteam, denn persönliche Vertrauensverhältnisse bieten emotionale Sicherheit und können stabilisierend in konflikthaften Phasen wirken. Informelle Netzwerke sind aber auch risikobehaftet: Ohne formale Legitimation und oft intransparent, können sie Exklusion begünstigen. Wer Zugang zu den inoffiziellen Räumen hat, ist handlungsfähig – wer nicht dabei ist, bleibt außen vor. Daraus entstehen Frustration, Vertrauensverlust und Distanzierung gegenüber den offiziellen Beteiligungsformaten.

Dies führt zu einem Spannungsfeld: Leitungsteams profitieren von den informellen Strukturen, und gleichzeitig droht ihnen der Verlust an Steuerbarkeit, wenn Entscheidungsprozesse dauerhaft in die Schattenräume der Organisation verlagert werden. Für Coaches bedeutet dies: Sie sind gefordert, nicht nur sichtbare Kommunikationsmuster und Entscheidungsprozesse zu begleiten, sondern auch die unsichtbaren Ebenen informeller Einflussnahme wahrzunehmen und zu thematisieren – ohne sie zu entwerten. Ihr Beitrag liegt darin, Leitungsteams für die Ambivalenz dieser Dynamiken zu sensibilisieren und Räume für Reflexion, Transparenz und Beteiligung zu schaffen.

2.6 Angst und Abwehr: Psychodynamik in Führungsteams berücksichtigen

Leitungsteams sind nicht nur Zentren strategischer Diskussionen und Entscheidungen, sondern auch emotionale Brennpunkte innerhalb der Organisation. Der hohe Erwartungsdruck, die Angst vor Fehlentscheidungen sowie Kontroll- oder Reputationsverlust schaffen ein Klima, in dem psychosoziale Abwehrmechanismen (Gierlaczky und Lohmer 2012) häufig und mitunter massiv auftreten. Dabei handelt es sich um unbewusste Schutzstrategien, mit denen Individuen und Gruppen psy-

chisch belastende, angstbesetzte oder widersprüchliche Situationen abmildern oder abwehren.

Typische Phänomene wie *Rationalisierung* (unangenehme Gefühle oder Motive werden durch scheinbar sachliche Argumente überdeckt), *Projektion* (eigene innere Konflikte oder Unsicherheiten werden anderen zugeschrieben) oder *Schuldverschiebung* (die Verantwortung für Fehler oder Probleme wird externalisiert und auf Dritte übertragen) können die Zusammenarbeit beeinträchtigen und Konflikte verschärfen. So werden Spannungen häufig nicht offen angesprochen, sondern auf Einzelne abgeleitet – sei es auf neue Mitglieder, informelle Außenseiter:innen oder andere Parteien. Diese psychodynamischen Prozesse bleiben meistens unbewusst, wirken aber stark auf die Vertrauens- und Entscheidungsfähigkeit des Teams. Insbesondere in Situationen erhöhter Unsicherheit – etwa bei strategischem Druck, disruptivem Wandel oder Führungswechseln – treten solche und andere individuelle und kollektive Abwehrmechanismen in Erscheinung. Es gehört zur Rolle des Coachs diese psychodynamische Perspektive mitlaufen zu lassen, Abwehrmechanismen zu erkennen und Hypothesen darüber zu entwickeln, was abgewehrt wird. Entscheidend ist, diese Dynamiken reflektierbar und besprechbar zu machen – ohne zu pathologisieren oder zu moralisieren. Dafür braucht es eine klare, wohlwollende Haltung und die Fähigkeit, geschützte Räume für emotionale Klärung und systemische Betrachtung zu eröffnen.

2.7 Wenig Zeit und hohe Symbolik

Ein letztes pragmatisches, aber nicht minder zentrales Merkmal in der Arbeit mit Leitungsteams ist deren chronischer Zeitmangel. Reflexion, Beziehungspflege und Teamentwicklung konkurrieren im Alltag mit operativem Druck, strategischen Entscheidungen und dichten Kalendern (Wageman et al. 2008). Gerade auf hohen Führungsebenen wird Team-Coaching oft als zusätzliche Aufgabe wahrgenommen – und läuft Gefahr, als entbehrlicher „Luxus“ aussortiert zu werden, wenn der Nutzen nicht unmittelbar erkennbar oder die Bearbeitung entsprechender Fragestellungen als zu zeitintensiv empfunden wird – ganz im Gegensatz zu dem als unmittelbar hilfreich erlebten *Sparring* mit dem persönlichen Coach.

Vor diesem Hintergrund ist jede Intervention des Coachs mit hohen inhaltlichen Erwartungen verbunden, und zugleich entfaltet sie stets eine starke symbolische Wirkung – unabhängig davon, ob sie bewusst gesetzt oder beiläufig erscheint. *Wer wird zuerst angesprochen oder eingeladen? Welche Themen werden aufgegriffen – und welche nicht? Wer wird konfrontiert, wer geschont?* In hochsensiblen, politisch aufgeladenen Führungskontexten werden solche Signale aufmerksam registriert und interpretiert: Coaches bewegen sich deshalb in einem Raum ständiger Beobachtung und Zuschreibung. Diese Konstellation macht Authentizität und innere Klarheit zu zentralen Werkzeugen professioneller Prozessbegleitung. Denn selbst eine gut gemeinte Intervention kann – wenn sie als parteiisch, taktisch oder unklar gelesen wird – Misstrauen erzeugen oder ungewollte Dynamiken auslösen.

2.8 Zwischenfazit

Führungs- und Leitungsteams sind durch die Vielzahl der beschriebenen charakteristischen Merkmale geprägt und unterliegen spezifischen Dynamiken, die ihre Mitglieder vor besondere Herausforderungen stellen. Stets bewegen sie sich im Spannungsfeld zwischen kollektiver Verantwortung und individueller Ambition, zwischen formaler Rollenzuweisung, informellen Machtverhältnissen, strategischer Selbstdarstellung und innerer Ambivalenz. Dabei müssen sie zugleich als Team und als Repräsentant:innen ihrer Organisationseinheiten auftreten – eine Rollenanforderung, die Zusammenarbeit, Kommunikation und Entscheidungsfindung maßgeblich beeinflusst.

Die Auswirkungen ihres Handelns reichen dabei weit über das Gremium hinaus: Ihre Entscheidungen bestimmen nicht nur die strategische Ausrichtung der Organisation, sondern ihr Verhalten prägt die wahrgenommene Orientierung, die emotionale Stabilität und die herrschende Kultur in der Belegschaft. Erfolgreiche Führungsteams stehen deshalb vor der kontinuierlichen Aufgabe, konstruktiv mit ihren eigenen strukturellen Spannungsfeldern umzugehen, um ausreichend Containment für die Organisation herzustellen. *Welche Auswirkungen hat es, wie wir übereinander sprechen? Wie wirkt es auf die Organisation, wenn wir ein Coaching oder ein Leitungskoaching machen? Was kommt danach bei den nächsten Führungsebenen an? Wie wirken Widersprüche in unseren Botschaften nach außen?*

Diese und ähnliche Fragen gilt es stets mitzudenken, denn Führungsteams agieren bei allem, was sie tun, immer sichtbar auf der Bühne der Organisation. Ihr Handeln wird aufmerksam beobachtet, interpretiert und entfaltet seine Wirkung auf allen weiteren Organisationsebenen. Für das Coaching von Führungsteams bedeutet das: Es braucht systemisch-psychodynamisches Verstehen, genaues Lesen der eigenen Gegenübertragung und überlegtes Handeln – stets im Bewusstsein des Zusammenspiels von individueller Entwicklung, kollektiver Verantwortung und organisationaler Wirkung. Dabei ist Führung nie kontextfrei: Teams im sozialen Sektor ticken anders als jene in börsennotierten Unternehmen – und doch zeigen sich übergreifende Muster, etwa im Umgang mit Macht, Unsicherheit, Loyalität und Repräsentationsdruck. Die Ausprägungen mögen variieren, die strukturellen Spannungsfelder jedoch bleiben vergleichbar. Für Coaches heißt dies, Kontextsensibilität zu entwickeln, ohne die übergeordneten Muster aus dem Blick zu verlieren.

3 Die Rolle des Coachs im Fokus

3.1 Allparteilichkeit

Ein zentrales Prinzip in der Begleitung von Führungsteams ist die Allparteilichkeit – ein Konzept, das insbesondere durch den Heidelberger Familientherapeuten Helm Stierlin geprägt wurde. Allparteilichkeit bedeutet, sich empathisch in alle Beteiligten eines Systems einfühlen zu können, ohne sich mit einer Seite zu identifizieren oder zu verbünden (Stierlin 1978). Der Coach bleibt innerlich beweglich, kann mit allen mitschwingen – und bleibt dennoch in der Mitte. Gerade in Leitungsteams ist diese

Haltung herausfordernd. Denn häufig ist es das ranghöchste Mitglied – etwa der CEO oder Vorstandsvorsitzende –, das den Coach beauftragt. Daraus ergibt sich ein asymmetrisches Vertrauensverhältnis: Der Coach wird als „Vertrauter der Macht“ wahrgenommen. Umso wichtiger ist es, dass alle Teammitglieder die Erfahrung machen, dass sie gleichermaßen gesehen, gehört und geschützt sind. Der Coach muss aktiv daran arbeiten, psychologische Sicherheit für alle zu schaffen – ein Konzept, das in der Teamforschung als zentral für Lern- und Konfliktfähigkeit gilt (Edmondson 1999).

In der Praxis bedeutet dies: Der Coach sollte nicht gleichzeitig Einzelcoach des CEO und Teamcoach sein – auch wenn dies häufig angefragt wird. Die Nähe zur Macht darf nicht zur Einseitigkeit führen. Vielmehr braucht es eine Art „Geschwistergerechtigkeit“ im Coachingprozess. Diese Haltung verlangt vom Coach, mit multiplen Loyalitäten umgehen zu können. Er oder sie muss in der Lage sein, auch einem marginalisierten oder unfair behandelten Teammitglied beizustehen – selbst wenn dies Spannungen mit dem Auftraggebenden erzeugt. Das bedeutet auch, dass der Coach aktive Beziehungsarbeit mit allen Beteiligten leisten muss. Einzelinterviews im Vorfeld von Workshops – heute oft online geführt – sind dabei ein bewährtes Mittel, um Vertrauen aufzubauen und individuelle Perspektiven zu verstehen.

3.2 Mentalisierung und Konfliktfähigkeit

Ein zentrales Arbeitsfeld des Coachs ist die Förderung von Mentalisierung, also der Fähigkeit, sich von außen und den anderen von innen zu sehen (Bateman und Fonagy 2004). Der Coach hilft, unausgesprochene Emotionen, implizite Erwartungen und verdeckte Konflikte sichtbar und besprechbar zu machen. Dabei agiert er oft als „Übersetzer“ zwischen den Beteiligten und formuliert Hypothesen in Konjunktivform („*Ich frage mich, ob...*“, „*Könnte es sein, dass...*“), um Raum für Reflexion zu schaffen, ohne vorschnelle Festlegungen zu erzwingen. Im Umgang mit den vielfältigen Merkmalen und Dynamiken von Führungsteams, wie sie in diesem Artikel beschrieben wurden, erweist sich diese Fähigkeit immer wieder als wichtiges Werkzeug.

In der Praxis zeigt sich jedoch häufig eine Diskrepanz zwischen Anspruch und Realität: Die Konfliktfähigkeit, Feedbackbereitschaft und der Wunsch nach echter Beziehung werden oft überschätzt – sowohl von außen als auch von den Teammitgliedern selbst. Viele Führungskräfte wünschen sich zwar Klarheit und Zusammenarbeit, gleichzeitig aber auch Distanz, Kontrolle und Schutz des eigenen Selbstwerts. Der Wunsch nach Sicherheit überwiegt oft den Mut zur Offenheit. Studien zur psychologischen Sicherheit zeigen, dass gerade bei autoritären Führungsstilen die Bereitschaft zur Selbstoffenbarung stark eingeschränkt sein kann (Edmondson 1999). Ein weiterer Aspekt ist die zeitliche Fragmentierung vieler Leitungsteams: Sie sehen sich selten, arbeiten oft verteilt und unter hohem Druck. Das erschwert Beziehungsaufbau und vertieft bestehende Distanzen, denn in Abwesenheit des Gegenübers gedeihen Projektionen und Zuschreibungen besser, als wenn sie durch häufigen Kontakt immer wieder überprüft werden können.

Diese Ambivalenz führt dazu, dass der Coach – bewusst oder unbewusst – in einen *Double Bind* gebracht wird: Er soll bewusst intendiert Bewegung erzeugen,

wo das System unbewusst Stabilität sucht. Das kann zu einer Abwehrreaktion führen – bis hin zur Projektion von Aggression auf den Coach. In besonders sensiblen Fällen kann dies sogar zum Abbruch des Prozesses führen, etwa wenn narzisstisch verletzbar Mitglieder sich durch Feedback überfordert fühlen. Umso wichtiger ist es, dass er oder sie eine innere Standfestigkeit entwickelt – eine Fähigkeit, Spannungen zu halten, ohne sich zu verteidigen oder zu entziehen. Das bedeutet auch, eigene Gegenübertragungen wahrzunehmen: Fühlt sich der Coach plötzlich hilflos, überfordert oder überidentifiziert mit einem Teammitglied, sind das wichtige Hinweise auf die unbewusste Dynamik im Raum.

3.3 Anschlussfähigkeit

Für den Coach bedeutet dies auch: Es braucht es eine präzise Diagnostik der Teamreife. Was ist für dieses konkrete Team, mit diesen Personen, in dieser Konstellation und zu diesem Zeitpunkt angemessen? Welche Interventionen sind zumutbar – und welche wären übergriffig? Coachingformate müssen so gestaltet sein, dass sie den Rhythmus und die Sprache des Führungsgremiums treffen. Der Coach muss dabei mit begrenzter Zeit maximale Wirkung erzielen – durch präzise, anschlussfähige Interventionen, die sowohl auf der Sachebene als auch auf der Beziehungsebene Resonanz erzeugen. Dafür sind nicht nur methodische Klarheit, sondern auch ein hohes Maß an Kontextverständnis, Prozesssicherheit und situativer Flexibilität erforderlich. Dies gelingt beginnenden als auch erfahrenen Coaches in der Regel dann gut, wenn ihnen selbst die Möglichkeit zur Supervision und Reflexion des Coachingprozesses zur Verfügung steht.

3.4 Macht als Verführung

Coaches, die mit hochrangigen Führungsteams arbeiten, bewegen sich oft in einem Feld subtiler Verführungen: Statussymbole, exklusive Informationen, Nähe zu Entscheidungsträger:innen. Diese Nähe kann unbewusst dazu führen, dass der Coach seine Allparteilichkeit verliert oder sich mit der dominanten Führungspersönlichkeit identifiziert. Die Reflexion eigener narzisstischer Bedürfnisse – etwa nach Einfluss, Anerkennung oder Zugehörigkeit – ist daher essenziell. *Was löst die Nähe zur Macht in mir aus? Wo bin ich versucht, mich zu verbünden?* Nur wer diese Fragen ehrlich beantworten kann, bleibt innerlich frei – und damit wirksam für das gesamte Team.

3.5 Rollenklarheit und der Coach als Geheimnisträger

Wirksame Prozessbegleitung in Leitungsteams setzt die Fähigkeit voraus, nicht nur formale Rollen und Entscheidungsprozesse, sondern auch informelle Machtachsen und Beziehungsmuster wahrzunehmen. Gleichzeitig braucht es eine hohe eigene Rollenklarheit, um nicht Teil dieser Dynamik zu werden oder ungewollt als Spielball innerhalb bestehender Allianzen zu fungieren. Coaching in diesem Kontext verlangt ein feines Gespür für Nähe und Distanz, für Loyalität und Grenzziehung – und die Kompetenz, verdeckte Prozesse ansprechbar zu machen, ohne die Beteiligten bloßzustellen.

In der Arbeit mit Leitungsteams nimmt der Coach oft die Rolle eines Geheimnis-trägers ein – insbesondere im Rahmen von Einzelinterviews, die vor gemeinsamen Klausuren oder Workshops stattfinden. Diese Gespräche dienen weniger der Informationsgewinnung als vielmehr dem Aufbau von Vertrauen und Verständigung. Dennoch erhält der Coach Einblicke in persönliche Beweggründe, strategische Überlegungen und nicht selten auch in verdeckte Agenden, die im Plenum nicht zur Sprache kommen. Diese asymmetrische Wissensverteilung birgt eine psychodynamische Spannung: Was darf behalten, was muss geteilt werden? Die Versuchung, sich mit einzelnen Perspektiven zu verbünden oder durch selektive Andeutungen Einfluss zu nehmen, ist real – und verlangt vom Coach ein hohes Maß an Selbstreflexion und Rollenklarheit. Gerade in hierarchisch geprägten Teams, in denen politische Spiele und individuelle Karriereziele nebeneinander existieren, ist es entscheidend, dass der Coach die Grenze zwischen Beziehungsebene und Verhandlungsebene erkennt und achtet. Die Fähigkeit, Informationen zu halten, ohne sie strategisch zu nutzen, ist Ausdruck professioneller Integrität – und Voraussetzung dafür, dass das Coaching als sicherer Boden für alle Beteiligten wirken kann.

4 Fazit

Coaching von Führungsteams ist eine anspruchsvolle Praxis an der Schnittstelle von individueller Entwicklung, gruppendynamischer Prozessbegleitung und organisationaler Wirkungslogik. Es verlangt vom Coach nicht nur methodische Kompetenz, sondern auch die Fähigkeit, sich in komplexen Machtgefügen, verdeckten Agenden und emotional aufgeladenen Beziehungsmustern sicher zu bewegen. Die Rolle des Coachs ist dabei nie neutral im Sinne von unbeteiligt, sondern aktiv reflexiv: als Spiegel, als Strukturgeber, als Resonanzfläche und nicht selten auch als Geheimnis-träger. Entscheidend ist, dass der Coach seine eigene Position im System mitdenkt, ohne sich in Loyalitäten zu verstricken.

Zugleich zeigt sich: Leitungsteams sind keine homogenen Einheiten, sondern fragile Gefüge aus Repräsentationslogiken, Konkurrenzinteressen und kollektiven Ansprüchen. Coaching kann hier Räume schaffen, in denen Differenz sichtbar und produktiv gemacht wird – vorausgesetzt, es gelingt, Nähe und Distanz, Resonanz und Rollenklarheit in ein tragfähiges Gleichgewicht zu bringen.

Danksagung Einen herzlichen Dank an Michelle Matthies für die Transkription des Workshops im Rahmen des OSC-Coachingskongresses 2025, auf dessen Basis dieser Artikel entstanden ist.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Weitere

Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Bateman, A. W., & Fonagy, P. (2004). *Psychotherapy for borderline personality disorder: Mentalization-based treatment*. Oxford: Oxford University Press.
- Bolino, M. C., Long, D. M., & Turnley, W. H. (2016). Impression Management in Organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 377–406. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062337>.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Diefenbach, T. (2013). *Hierarchy and Organisation: Toward a General Theory of Hierarchical Social Systems*. Abingdon, UK: Routledge.
- Drory, A., & Zaidman, N. (2007). Impression management behavior: effects of the organizational system. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 290–308. <https://doi.org/10.1108/02683940710733106>.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Giernalczyk, T., & Lohmer, M. (Hrsg.). (2012). *Das Unbewusste im Unternehmen: Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Haslam, S., Gaffney, A., Hogg, M., Rast, D., & Steffens, N. K. (2022). Reconciling identity leadership and leader identity: A dual-identity framework. *The Leadership Quarterly*, 33(4), 101620. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101620>.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Hrsg.), *Psychological perspectives on the self* (Bd. 1, S. 231–262). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Hoboken, NJ: Prentice-Hall.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378028>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18. Aufl.). Harlow, UK: Pearson.
- Stierlin, H. (1978). *Delegation und Familie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Strese, S., Bögel, P. M., & Brettel, M. (2021). Competition within cross-functional teams: A structural equation model on knowledge hiding. *Social Sciences*, 11(1), 30. <https://doi.org/10.3390/socsci11010030>.
- Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A., & Hackman, J. R. (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*. Boston: Harvard Business Press.

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.



Géraldine Emig M.Sc. Psychologie, systemisch-psychodynamische Senior Beraterin und Coach bei M19-Manufaktur für Organisationsberatung, Dozentin an der Universität der Bundeswehr München.



Fabiola Krieg M.Sc. Psychologie, systemisch-psychodynamische Senior Beraterin und Coach bei M19-Manufaktur für Organisationsberatung, Dozentin an der Universität der Bundeswehr München.



Prof. Dr. Thomas Giernalczyk Gesellschafter, Mitbegründer und Partner der M19-Manufaktur für Organisationsberatung GmbH und des Instituts für Psychodynamische Organisationsberatung München (IPOM), Honorarprofessor für psychologische und therapeutische Interventionen an der Fakultät für Pädagogik der Universität der Bundeswehr München, Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker (MAP/DGPT).



Dr. Mathias Lohmer ist Mitbegründer und Partner der M19 Manufaktur für Organisationsberatung und des Instituts für Psychodynamische Organisationsberatung München (IPOM), Psychoanalytiker (DPV/DGPT/IPA) und Supervisor (DGSv), Dozent bei INSEAD, Fontainebleau.