3x3 Best of Coaching

Der Verhandler.
Die Künstlerin.
Der Therapeut.

© 2026 Gunhard Keil, Karola Sakotnik, Jörg Marxen
Idee und Konzeption: Gunhard Keil
Illustration: Gunhard Keil, Karola Sakotnik
Umschlaggestaltung: Karola Sakotnik
Lektorat / Korrektorat: Gunhard Keil, Karola Sakotnik, Jörg Marxen

Druck und Vertrieb im Auftrag der Autorin und der Autoren:
Buchschmiede von Dataform Media GmbH
Julius-Raab-Straße 8
2203 Großebersdorf
Österreich

www.buchschmiede.at – Folge deinem Buchgefühl!
Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:
info@buchschmiede.at

ISBN:
ISBN 978-3-99203-307-2 (Hardcover)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und der Autorin und der Autoren unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Mit jeder Erfahrung, bei der wir innehalten und der Angst wirklich ins Gesicht sehen, gewinnen wir Stärke, Mut und Selbstvertrauen

Eleanor Roosevelt aus „You learn by Living" 1960

Inhalt

Vorwort ... 9

Kapitel 1: Der sichere Raum ... 12

Kontrakt-, Würde- und Anliegenklärung ... 12

Literaturempfehlung zu Kapitel 1 ... 25

Kapitel 2: Die innere Bühne ... 27

Rollen-, Muster- und Resonanzarbeit ... 27

Literaturempfehlungen ... 36

Kapitel 3: Das Spielfeld ... 39

Stakeholder-, Interessen-, Machtfeld- und Kommunikationsanalyse ... 39

Literaturempfehlung zu Kapitel 3 ... 53

Kapitel 4: Der Engpass ... 55

Arbeit mit Widerstand, Angst, Loyalität und verdecktem Nutzen ... 55

Literaturempfehlung zu Kapitel 4 ... 69

Kapitel 5: Das Zukunftsbild ... 71

Storytelling, Backcasting und positive Zukunftsarchitektur ... 71

Literaturempfehlung zu Kapitel 5 ... 80

Anhang zu Kapitel 5 ... 81

Kapitel 6: Die Entscheidung ... 87

Eine Vorgabe bestimmt das Handeln. Die Verantwortung liegt in der korrekten Anwendung ... 91

Literaturempfehlungen zu Kapitel 6 ... 101

Kapitel 7: Embodiment ... 103

Veränderung durch Verkörperung ... 103

Literaturempfehlungen zu Kapitel 7 ... 116

Anhang zu Kapitel 7 ... 116

Intermezzo ... 121

Kapitel 8: Leitimpulse ... 125

Innere Befehle erkennen, verlangsamen und neu ausrichten ... 125

Literaturempfehlungen zu Kapitel 8 ... 141

Kapitel 9: Die Integration 143
Vom Impuls zur Führung 143
Literaturempfehlungen zu Kapitel 9 157
Zum Abschluss vor dem nächsten Anfang 159
Die Autorin und die Autoren 161
Gunhard Keil - Der Verhandlungsprofi 163
Karola Sakotnik - Die Future Storytellerin 167
Jörg Marxen - Der Therapeut 171
Nachwort 175
Was beim Schreiben mit uns geschah 175
Was wir nicht geschrieben haben 175
Über Forschung und Asymmetrien 175
An die Leserinnen und Leser 177
Dank 179





Vorwort

So manches Buch beginnt mit einem Geständnis, und dieses ist nicht anders. Wir haben dieses Buch nicht aus dem Bedürfnis geschrieben, ein weiteres in die ohnehin übervolle Bibliothek der Coachingliteratur zu stellen. Wer in dieser Bibliothek einmal verloren gegangen ist, weiß, es gibt dort Bücher über Tools, Bücher über Haltungen, Bücher über Methoden, Bücher über Bücher über Methoden, und auch jenes seltene, von Jorge Louis Borges nicht ganz erfundene Buch, das alle anderen enthält und niemand findet. Was uns fehlte, war ein anderes Buch – und vielleicht fehlt es ja immer noch. Aber wir haben einen Versuch gemacht.

Wir drei kennen einander seit über zehn Jahren. Karola arbeitet körperorientiert und kreativ unter dem Begriff *Future Skills Farming*, Gunhard strategisch im Spielfeld von Organisationen, Jörg tiefenpsychologisch grundiert, mit Werte- und Talententwicklung befasst, vom Coaching ins Therapeutische hinein. Drei Praxen, drei Schulen, drei Temperamente und drei sehr unterschiedliche Versionen davon, wie man einem Menschen zuhört, der sich verändern möchte. Wir hätten nicht erwartet, dass uns bereits ein gemeinsames Konzept verbindet.

Was sich in zahlreichen Klausuren, Supervisionen und nächtlichen Diskussionen herauskristallisierte, war die merkwürdige Beobachtung, dass die Schnittmenge unserer Arbeit größer war als die Summe unserer Methoden. Es gab etwas, das wir gemeinsam taten, ohne es benannt zu haben. Dieses Etwas zu beschreiben, das ist die bescheidene und zugleich anmaßende Absicht dieses Buches. Bescheiden, weil wir nichts entdeckt haben, was nicht andere vor uns auch schon geahnt haben. Anmaßend, weil wir die Frechheit besitzen, es trotzdem aufzuschreiben.

Wir haben das Buch wie ein Theaterstück gebaut. Drei Akte, neun Kapitel, eine Hauptfigur namens Martina K., die wir aus vielen realen Begegnungen verdichtet haben und im letzten Kapitel einen Coach, den wir auch verdichtet haben, in seinem Fall aus Elementen unserer verschiedenen Herangehensweisen.

Akt I: *Erkennen* – was eigentlich los ist, was selten dasselbe ist wie das, was der Anlass war. Akt II: *Entscheiden* – wozu der Engpass gehört, denn ohne ihn entscheidet sich niemand wirklich. Akt III: *Verkörpern,* denn eine Einsicht, die nicht im Leben ankommt, ist eine philosophische Aussage und kein Coaching.

Wer aufmerksam liest, wird drei Handschriften unterscheiden. Wir haben sie nicht geglättet. Wir wollten lieber drei Stimmen behalten, die einander hören, statt einer Stimme, die alle anderen übertönt. Quer durch das Buch zieht sich

eine Hör-Haltung, die wir den *Dreiklang* nennen – die gleichzeitige Aufmerksamkeit auf das Systemische, das Psychodynamische und das Humanistische. Daneben begleitet uns Ruth Cohn mit einem Grundsatz, den sie *selektive Authentizität* nannte: Nicht alles Wahre muss gesagt sein. Aber alles Gesagte muss wahr sein. Es ist einer jener Sätze, die im Lesen sofort einleuchten und im Tun ein Berufsleben brauchen.

Dieses Buch richtet sich an Coaches, an die, die seit dreißig Jahren in der Praxis sind, und an die, die nächste Woche ihre erste Sitzung haben. Es richtet sich auch an Menschen, die als Kundinnen und Kunden erfahren haben, wie Coaching wirkt, und die wissen wollen, wie es zugeht hinter dem Vorhang, den es eigentlich nicht gibt. Wir versprechen weder Tiefe ohne Anstrengung noch Klarheit ohne Verlust.

Falls Sie nach der Lektüre Lust haben sollten, das Beschriebene nicht nur zu lesen, sondern zu erproben: Wir treffen uns gelegentlich mit Interessierten in Seminaren. Aber das Buch trägt für sich. Borges' geheimes Buch zu finden, das bleibt Ihnen überlassen.

Gunhard Keil, Karola Sakotnik und Jörg Marxen

Triest, im Mai 2026

Kapitel 1: Der sichere Raum

Kontrakt-, Würde- und Anliegenklärung

„Bevor etwas anderes geschehen kann, muss erst ein Raum entstehen, in dem etwas anderes geschehen darf."
Jörg Marxen

1.1 Zwei Sätze, ein Auftrag

Martina K. ist 47 Jahre alt, promovierte Pharmakologin und seit drei Jahren Bereichsleiterin Forschung in einem mittelständischen Pharmaunternehmen. Sie sitzt mir gegenüber, der Mantel noch über dem Stuhlrücken, der Kaffee unberührt. Der erste Satz, den sie sagt, lautet: „Mein Chef hat mir das Coaching empfohlen."

Kaum wahrnehmbare Asymmetrie des Lächelns enttarnt Ironie; als müsse sie selbst den Grad ihres freien Willens noch prüfen.

Der zweite kommt dann nur von ihr: „Ich möchte effizienter delegieren lernen."

Zwei Sätze – und schon ist eine ganze Welt im Raum. Im ersten Satz steckt eine Triade: ein abwesender Dritter, der Martina zum Coach geschickt hat. Im zweiten Satz steckt eine Sprache, die nichts will außer Funktionieren. Beides wird in den nächsten neunzig Minuten zu klären sein, und beides wird, wenn ich es nicht klug klären kann, das gesamte Coaching beschädigen, bevor es begonnen hat.

Dieses Kapitel handelt davon, was in diesen ersten neunzig Minuten – und geschätzt, in den ersten neunzig Atemzügen – und wirksam in den ersten neunzig Sekunden zu geschehen hat, damit aus einer Empfehlung ein Auftrag wird, aus einer Floskel ein Anliegen und aus einer teil-entsendeten Klientin eine Coachee, die ihr Coaching bestimmt.

Meine These ist einfach und folgenreich zugleich: **Der Kontrakt ist keine Formalie, sondern die erste Intervention.** In ihm entscheidet sich, ob ein Coaching zu einer Begegnung wird, in der Veränderung möglich ist – oder zu einem Dienstleistungsverhältnis mit kosmetischer Wirkung. Sicherheit entsteht nicht durch Vertraulichkeitsklauseln auf Seite drei des

Coachingvertrags. Sie entsteht durch eine Qualität von Präsenz, in der Würde, Auftrag und Anliegen sich überhaupt erst klären können.

1.2 Warum die ersten Sätze meistens Tarnung sind

Wer ins Coaching kommt, kommt nicht mit dem Anliegen, das er nennt. Diese fast ärgerlich klingende Aussage ist keine Misstrauenserklärung gegenüber dem Coachee – sie ist eine Anerkennung dessen, was die Psychotherapieforschung seit über hundert Jahren weiß und was die Coachingforschung gerade neu lernt: Das manifeste Anliegen schützt das latente. Das, was zuerst ausgesprochen wird, ist meistens das Sagbare, nicht das Wesentliche.

Auch wenn es kein etablierter Fachterminus ist, kann man dieses Phänomen mit Blick auf die psychodynamische Tradition *Anfangswiderstand* nennen. Nicht als Pathologie, sondern als Klugheit der Psyche. Der Coachee zeigt zuerst, was er zeigen kann, und beobachtet dabei, ob das Gegenüber den Raum trägt, in dem auch das andere gezeigt werden dürfte. Sigmund Freud hat dies in seinen Ratschlägen für den Arzt 1912 als „Sondierung" beschrieben – eine Phase, in der sich die Beziehung erst tragen lernen muss. In humanistischer Sprache, etwa der von Carl Rogers, klingt es anders, meint aber Verwandtes: Inkongruenz weicht erst, wenn die drei Bedingungen – Kongruenz, bedingungslose Wertschätzung, Empathie – im Beratungsraum tatsächlich erlebt werden, nicht bloß behauptet. Und systemisch gesprochen ist das erste Anliegen meist eine *Auftragsrolle*, hinter der sich andere Aufträge anderer Akteure verbergen: der Vorgesetzte, der Partner, das Team, das innere Kind, die Organisationskultur.

Bei Martina höre ich also zunächst nicht, was sie sagt, sondern *wer in ihr spricht*. „Mein Chef hat mir das Coaching empfohlen" – wer spricht da? Eine pflichtbewusste Mitarbeiterin? Eine widerwillige Geschickte? Eine ironisch Distanzierte? „Ich möchte effizienter delegieren lernen" – was schwingt unter dem Wort *effizient* mit, das in Pharmakontexten Effektivität, Compliance, Reproduzierbarkeit bedeutet? Es ist die Sprache des Labors, übertragen auf die Frage, wie man mit Menschen arbeitet. Das ist keine Anklage. Es ist eine Information.

Die Aufgabe in dieser ersten Phase ist nicht, diese Information zu *interpretieren* – das wäre verfrüht und übergriffig. Sie ist, die Information *aufzunehmen*, *zu spiegeln* und *einen Raum zu öffnen*, in dem sich hinter dem ersten Satz ein zweiter melden darf.

1.3 Was Sicherheit wirklich heißt

Das Wort *Sicherheit* gehört zu den am häufigsten missverstandenen Begriffen im Coaching. Es wird oft mit *Diskretion* verwechselt – also mit der Zusicherung, dass nichts nach außen dringt. Das ist notwendig, aber nicht hinreichend. Sicherheit im psychologischen Sinn ist kein juristischer, sondern ein neurobiologischer und beziehungsdynamischer Zustand.

Stephen Porges' Polyvagal-Theorie hat in den letzten zwanzig Jahren popularisiert, was Bindungsforschung und körperorientierte Psychotherapie schon länger wissen: Der menschliche Organismus prüft permanent, ob die Umgebung sicher genug ist, um sich zu öffnen. Diese Prüfung, Porges nennt sie *Neurozeption*, läuft unterhalb des Bewusstseins ab. Sie reagiert nicht auf Worte, sondern auf Stimme, Mimik, Atemfrequenz, Blickdauer, Sitzposition. Erst wenn das autonome Nervensystem sich beruhigt hat, wird der ventrale Vagus-Komplex aktiv und damit jene neuronale Konstellation, die soziales Engagement, Reflexion und Lernen ermöglicht. Solange ein Mensch in subtiler Alarmiertheit verharrt, kann er Einsicht haben, aber er kann sie nicht *integrieren*.

Oder in einem einfachen Satz: Unser Körper merkt oft schon vor unserem Kopf, ob wir uns bei jemandem sicher fühlen. Und erst wenn wir uns sicher fühlen, können wir offen sprechen, nachdenken und wirklich lernen.

Für die Eröffnungsminuten eines Coachings hat das konkrete Konsequenzen. Bevor Martina überhaupt beginnen kann, hinter ihre vordergründige Sprache zu schauen, muss ihr Körper die Botschaft erhalten haben: *Hier passiert mir nichts*. Diese Botschaft sendet kein Coachingvertrag. Sie senden Augen, Atem, Tonfall, die Art, wie ich nicht zu schnell beginne. Sie senden auch ganz prosaische Dinge: ein Raum, der nicht zu hell und nicht zu dunkel ist, ein Sitzwinkel, der nicht frontal ist, ein Tisch, der für Abgrenzung sorgt, ohne zu trennen, ein Glas Wasser, das ohne Aufforderung dasteht.

Das mag banal klingen. Es ist die Grundlage von allem.

In bindungstheoretischer Sprache übersetzt: Der Coach wird in den ersten Minuten zu einer *vorläufigen sicheren Basis*, von der aus exploriert werden kann. Diese Basis muss nicht perfekt sein. Sie muss jedoch so verlässlich sein, dass die Coachee sich daran orientieren kann. Der britische Psychiater und Psychoanalytiker John Bowlby hat einmal formuliert, dass psychische Gesundheit von der Verfügbarkeit verlässlicher Anderer abhängt. Was für die Kindheit gilt, gilt im Mikromaßstab auch für die Coachingstunde.

Der Coach stellt einen *Container* zur Verfügung, ein Begriff, den Wilfred Bion eingeführt hat. Er beschreibt damit eine Qualität, die es möglich macht, die unverarbeiteten, *schwererträglichen* Inhalte eines anderen aufzunehmen, zu

halten und so verwandeln, dass sie *tragbar und denkbar* werden. So entsteht eine haltende Umgebung, in der eine Person sich zeigen kann, ohne sich zu verlieren. Im Coaching ist diese Container-Funktion keine therapeutische Anmaßung. Sie ist die schlichte, oft unterschätzte Fähigkeit, *Resonanz zu geben, dabei klar abgegrenzt zu bleiben und Halt zu geben.*

Was bei Martina geschah: Als sie ihre beiden Sätze gesagt hatte, atmete ich – kaum sichtbar, aber spürbar – und blieb still. Drei Sekunden. Vielleicht vier. Dann sagte ich: „Sie sind hier, weil Ihr Chef es empfohlen hat. Und Sie haben sich entschieden, der Empfehlung zu folgen. Das sind zwei verschiedene Dinge. Bevor wir über das Delegieren sprechen, würde ich gern wissen, was *Sie* hier wollen."

Sie sah mich an, und für einen Moment schwand die Ironie aus ihrem Gesicht. Es war nicht der Anfang einer Beziehung. Es war die Andeutung, dass eine Beziehung möglich war.

1.4 Würde vor Diagnose

In dieser Andeutung steckt der nächste Schritt: die Frage nach der Würde. *Würde* ist im deutschsprachigen Coachingdiskurs ein etwas heikles Wort, weil es entweder pathetisch klingt oder als Floskel verbraucht ist. Ich verwende es trotzdem, weil kein anderes Wort dasselbe trifft.

Würde meint hier die Anerkennung des Coachees als jemand, der eine eigene innere Logik hat, eine Logik, die nicht erst durch das Coaching legitim wird. Wer würdig empfangen wird, muss sich nicht beweisen. Wer sich nicht beweisen muss, kann zeigen, was ist. Wer zeigen kann, was ist, kann verändern, was werden will.

Diese Bewegung von der Würde zur Wandlung wird auch durch humanistische Beiträge beschrieben und begründet. Carl Rogers hat schon 1957 in seinem Aufsatz *Necessary and sufficient conditions for therapeutic personality change* auf die zentrale Bedeutung von Kongruenz, bedingungsloser positiver Wertschätzung und empathischem Verstehen hingewiesen, was aktuelle Forschung, zum Beispiel von Graßmann, Schölmerich und Schermuly bestätigt.

Würde im Coaching heißt deshalb konkret:

– Den Coachee nicht als Träger eines Defizits anzusehen, sondern als jemanden, der bislang Lösungen gefunden hat, die nun an Grenzen stoßen.

– Nicht zu früh zu wissen, was der Coachee wirklich will. Das eigene diagnostische Ohr im Wartemodus zu halten.

– Die eigene Fachlichkeit nicht als Wissen *über* den Coachee zu inszenieren, sondern als Werkzeug, mit dem der Coachee sich selbst besser versteht.

– Sprachlich auf Augenhöhe zu bleiben,

auch dann, wenn die eigene Theorie eine andere wäre.

Diese Haltung ist anstrengender als sie klingt. Sie verlangt vom Coach, dass er seine eigene Souveränität nicht aus Wissensüberlegenheit zieht, sondern aus etwas, das man im humanistischen Vokabular *Präsenz* nennt: die Fähigkeit, im Moment verfügbar zu sein, ohne sich zu verlieren.

1.5 Der Dreiklang in der ersten Sitzung

An dieser Stelle möchte ich das einführen, was sich durch dieses ganze Buch ziehen wird – das, was wir *den Dreiklang* nennen: die simultane, triangulierte Aufmerksamkeit auf das systemische, das psychodynamische und das humanistische Geschehen im Raum. Nicht als Methodenmix, sondern als Hör-Haltung.

In Martinas erster Sitzung klingt der Dreiklang so:

Systemisch frage ich mich: Wer hat sie geschickt? Wer profitiert von dieser Coachingmaßnahme – und wer würde profitieren, wenn sie scheitert? Welche Beziehungen werden hier indirekt verhandelt – die zum Vorgesetzten, die zum Team, die zur Organisation, die zu sich selbst als Funktionsträgerin? Wo verläuft die Grenze zwischen Person und Rolle?

Psychodynamisch frage ich mich: Was wird in diesem Raum gerade unbewusst inszeniert? Wer bin ich für sie in den ersten Minuten – ein Vorgesetzter? Ein Vater? Ein Schiedsrichter? Was höre ich in meinem eigenen Empfinden – fühle ich mich geprüft, eingeladen, distanziert gehalten? Welche Abwehr ist im Raum (Ironie? Intellektualisierung? Kontrolliertheit?), und welcher Schutz steckt darin?

Humanistisch frage ich mich: Wo ist diese Frau lebendig? Was möchte in ihr werden, das sie selbst noch nicht benennen kann? Wo spüre ich Sehnsucht hinter der Effizienzsprache? Wo ist Authentizität – und wo ist sie verstellt durch eine Funktionsrolle?

Dieser Dreiklang läuft gleichzeitig, leise, im Hintergrund. Er ergibt nicht *eine* Diagnose. Er ergibt einen Hör-Raum, in dem mehr zugleich wahr sein darf, als jede einzelne Schule allein begreifen würde. Und genau diese Mehrstimmigkeit ist es, die dem Coachee Raum gibt – gerade dadurch, dass sie ihn nicht in eine einzige Lesart einsperrt.

1.6 Die drei Räume des Kontrakts

Ein guter Kontrakt umfasst drei Räume, die ineinander geschachtelt sind: den *formalen*, den *psychologischen* und den *existenziellen* Raum. Jeder dieser Räume hat seine eigene Sprache, sein eigenes Tempo und seine eigenen Fallen.

Der formale Raum ist der einfachste. Er klärt: Wie viele Sitzungen? Wie lang? Welcher Ort? Welche Bezahlung? Welche Vertraulichkeit gegenüber wem? Welche Dokumentation? Welche Möglichkeiten der vorzeitigen Beendigung? Diese Fragen sind banal und müssen trotzdem klar geregelt sein. Im organisationalen Coaching kommt hinzu, *wer was wann erfährt* – ein Punkt, der oft unterschätzt wird und im Mehrebenenkontrakt seine eigene Tiefe entfaltet (siehe 1.7).

Der psychologische Raum ist anspruchsvoller. Er klärt: Was ist *Coaching* (im Unterschied zu Therapie, Beratung, Mentoring, Supervision)? Was kann der Coachee erwarten – und was nicht? Wie gehen wir mit Themen um, die das Coaching übersteigen? Was geschieht, wenn schwierige Gefühle auftauchen? Welche Verantwortung trägt der Coachee, welche der Coach? Durch diese Klärungen wird bereits Beziehung gestaltet und signalisiert: *Ich nehme dich ernst genug, dir zu sagen, was geht und was nicht.*

Der existenzielle Raum ist der tiefste. Er richtet den Blick auf wesentliche Anliegen, die sich hinter dem aktuellen Anlass verbergen und nicht unmittelbar erkennbar sind. Welche Lebensphase, welcher Übergang, welche unausgesprochene Frage liegt unter dem manifesten Auftrag? Dieser Raum lässt sich nicht im ersten Gespräch ausmessen. Aber er muss *eröffnet* werden – als Möglichkeit, als Andeutung, als unausgesprochene Erlaubnis, dass es um mehr gehen darf, als zunächst gesagt wurde.

Erfolgreiches Coaching entsteht dann, wenn alle drei Räume bewusst gestaltet und miteinander verbunden werden. Die formale Vereinbarung schafft dabei Klarheit und Verlässlichkeit, die psychologische Ebene ermöglicht Vertrauen und eine tragfähige Beziehung, und die existenzielle Verständigung eröffnet Raum für Tiefe und persönliche Entwicklung. Erst das Zusammenspiel aller drei Ebenen schafft eine Grundlage, die sowohl Orientierung gibt als auch echte Transformation ermöglicht.

Bei Martina sah die Klärung dieser drei Räume so aus:

Formal: Wir vereinbarten zunächst sechs Sitzungen à 90 Minuten in dreiwöchigem Abstand, mit der Option auf Verlängerung. Das Unternehmen zahlt, erhält aber keinen inhaltlichen Bericht – nur eine Bestätigung der Termine und am Ende eine kurze, mit ihr abgestimmte Notiz zum

Zielerreichungsstand. Diese Trennung war wichtig. Ich machte ihr explizit klar, dass ich kein Sprachrohr ihres Vorgesetzten bin.

Psychologisch: Ich erläuterte, dass Coaching kein Werkzeugkasten ist, der ihr neue Techniken liefert, sondern ein Reflexionsraum, in dem sie ihren eigenen Weg finden kann – auch dann, wenn dieser Weg von der Erwartung des Vorgesetzten abweicht. Ich kündigte an, dass auch Themen kommen können, die zunächst nichts mit Delegation zu tun haben, und fragte sie, ob sie damit grundsätzlich einverstanden sei. Sie nickte, etwas zögernd. Ich registrierte das Zögern, kommentierte es nicht, blieb aber innerlich aufmerksam.

Existenziell: Ich ließ den Raum offen. Ich fragte nicht nach ihrem Lebensweg, nicht nach ihrer Familie, nicht nach Krisen. Ich sagte stattdessen einen Satz, der mir wichtig war: „Manchmal ist das, was uns ein Coaching empfehlen lässt, nur ein Anlass. Das wirkliche Anliegen kann etwas anderes sein. Wir werden sehen." Sie schaute mich kurz an. Sie sagte nichts. Es war gut so.

1.7 Der Mehrebenenkontrakt

Im organisationalen Kontext ist der Kontrakt fast nie ein Zweiervertrag. Er ist eine Triade, manchmal eine Tetrade: Coach, Coachee, Auftraggeber, manchmal HR. Astrid Schreyögg, Bernd Schmid und Joachim Hipp haben das Modell des *Dreiecksvertrags* früh systematisch ausgearbeitet und gezeigt, dass Coaching dann auf einem problematischen Gleis steht, wenn die systemischen Zusammenhänge in der Gestaltung der Rahmenbedingungen vernachlässigt werden. Nicht nur das Gespräch selbst, sondern dessen Einbettung entscheidet oft über Wirkung oder Misslingen.

Für Martina hieß das: Bevor unser Coaching wirklich beginnen konnte, brauchte ich Klarheit darüber, was ihr Vorgesetzter wirklich erwartete. Die offizielle Sprache – „mehr Führungskompetenz" – war zu vage. Ich schlug daher ein Dreiergespräch vor: Vorgesetzter, Martina, ich. Eine Stunde, klar strukturiert.

Dieses Gespräch ermöglicht zwei Dinge gleichzeitig. Es macht erstens transparent, was sonst hinter der Coachee-Beziehung schwelt – die unausgesprochenen Erwartungen, die unscharfen Kriterien, die ungeklärten Konsequenzen. Und es schafft zweitens eine Verschiebung: Der Vorgesetzte wird vom *implizit auftraggebenden Dritten* zum *expliziten Mitvertragspartner*. Damit ist er nicht mehr nur Schatten in Martinas Coaching, sondern jemand, dessen Auftrag offen liegt – und auch verhandelt werden kann.

Im Gespräch zeigte sich, was ich vermutet hatte: Der Vorgesetzte sprach von „Entwicklungsbedarf" und „mehr Nahbarkeit", aber zwischen den Zeilen lag eine Erwartung, die er selbst nicht klar formulierte. Er wollte, dass Martina

„weniger eckt" – ein Wort, das er nicht aussprach, aber das in seiner Haltung lag. Ich machte das vorsichtig sichtbar, indem ich seine Formulierungen zurückspiegelte: „Wenn ich Sie richtig verstehe, geht es weniger um eine fachliche als um eine atmosphärische Frage – darum, wie Frau K. im Vorstand wahrgenommen wird?" Er nickte, etwas verlegen. Martina sah mich an. Etwas in ihrem Blick veränderte sich. Sie hatte gehört, was sie längst geahnt hatte.

Dieses Sichtbarmachen ist heikel. Es darf den Vorgesetzten nicht bloßstellen, und es darf die Coachee nicht zur Allianzpartnerin gegen ihren Vorgesetzten machen. Die Kunst besteht darin, die unausgesprochenen Erwartungen so auf den Tisch zu legen, dass alle Beteiligten ihre Würde behalten. Der Vorgesetzte muss spüren: *Ich werde verstanden, nicht entlarvt.* Die Coachee muss spüren: *Ich werde nicht ausgeliefert.* Der Coach muss spüren: *Ich bin nicht in eine Koalition verwickelt.*

So ein Dreiergespräch verbessert die Voraussetzung für Kooperation: Der Auftrag ist *trianguliert* – er hat drei Beine, auf denen er steht, und kein Bein ist verborgen.

1.8 Vom Problem zum Anliegen: die Übersetzungsarbeit

In der zweiten Sitzung mit Martina – nachdem das Dreiergespräch stattgefunden hatte – begannen wir mit dem, was ich *Anliegenarbeit* nenne. Das Problem ist eine Beschwerde über etwas, das nicht funktioniert. Das Anliegen ist eine Frage, die zur Bewegung einlädt. Zwischen beiden liegt eine Übersetzungsarbeit.

Ich frage Coachees in dieser Phase oft drei Fragen, die ich, wenn sie passen, in dieser Reihenfolge stelle:

„Wenn dieses Coaching in einem Jahr zurückblickbar gut gewesen sein wird – woran werden Sie das erkennen?"

Diese Frage verschiebt den Blick vom Problem, das gegenwärtig drückt, auf das, was sich entwickeln will. Sie aktiviert nicht das Mangelnetzwerk im Gehirn, sondern das Möglichkeitsnetzwerk. Sie ist humanistisch begründet. Sie nimmt an, dass im Coachee schon eine Antwort liegt. Sie ist systemisch operationalisiert, indem sie nach beobachtbaren Unterschieden fragt.

„Wovon werden Sie weniger haben? Wovon mehr?"

Diese Frage konkretisiert. Sie zwingt zur Übersetzung in Verhaltens- und Erlebensdimensionen. „Effizienter delegieren" verwandelt sich hier möglicherweise in: „Ich werde abends weniger oft das Gefühl haben, ich hätte alles selbst machen müssen." Das ist eine andere Sprache. Es ist die Sprache des Lebens, nicht des Berichts.

„Und was an Ihnen darf dafür bleiben, wie es ist?“

Diese Frage ist die wichtigste, und sie wird oft vergessen. Sie würdigt die Stabilität, ohne die keine Veränderung möglich ist. Sie kommuniziert: *Du musst nicht jemand anderes werden. Du darfst werden, was du bist.* Sie öffnet einen Raum für die Frage nach der inneren Loyalität: Was an mir würde verloren gehen, wenn ich mich verändere? Wer in mir würde dadurch verraten?

Bei Martina kam auf diese dritte Frage eine längere Pause. Dann sagte sie: „Meine Genauigkeit. Meine Standards. Ich will nicht weichgespült werden.” Sie sagte das fast ein wenig kämpferisch, als müsste sie sich gegen mich verteidigen. Ich nickte und sagte: „Gut, dass Sie das sagen. Das wird ein wichtiger Anker. Was sich verändert, soll sich auf einer Grundlage verändern, die bleibt.” Sie atmete sichtbar aus. Etwas in ihr hatte einen Halt bekommen.

1.9 Selektive Authentizität: was der Coach von sich zeigt

Die persönliche Begegnung mit Ruth Cohn im Jahr 1974 während eines Seminars in Vlotho an der Weser war für mich richtungsweisend. Vieles von dem, was ich damals intuitiv als bedeutsam erlebte, fand ich später in ihrem Konzept der selektiven Authentizität wieder. Seither bildet dieses Prinzip einen wichtigen Orientierungspunkt meiner beruflichen Praxis. Cohn, die Begründerin der Themenzentrierten Interaktion, hat eine Regel zum Umgang mit Authentizität formuliert, die aus meiner Sicht für jede beraterische Beziehung gilt: Nicht alles, was wahr ist, muss gesagt werden – aber was gesagt wird, muss wahr sein.

Selektive Authentizität ist die Fähigkeit, das eigene Erleben so einzubringen, dass es dem Prozess dient – nicht der Selbstentlastung des Coachs. Sie unterscheidet sich vom strikten Neutralitätsgebot der klassischen Psychoanalyse, das den Analytiker als Spiegel konzipierte, ebenso wie vom radikalen Selbstoffenbarungsethos in manchen humanistischen und therapeutischen Schulen, in denen Authentizität unbesehen mit ungefilterter Mitteilung verwechselt wurde. Sie nimmt aus beiden Traditionen das Beste: die analytische Disziplin, das eigene Erleben zu reflektieren, bevor man es äußert – und die humanistische Überzeugung, dass Beziehung ohne Echtheit nicht trägt.

Drei Kriterien helfen mir, in jeder Situation zu prüfen, ob eine Selbstmitteilung selektiv-authentisch ist:

Dient sie dem Coachee? Nicht: tut sie mir gut. Nicht: entlastet sie mich. Sondern: bringt sie den anderen weiter?