

# Erste Annäherungen

*Uwe Böning*

- 2.1 Zu den einzelnen Kapiteln – 19
- 2.2 Zwischenfazit – 21

## Eigene Gedanken

2

Es gibt viele Autoren, die sofort zur Sache kommen, manchmal sogar sofort auf den Punkt, der ja nicht immer so leicht zu finden ist. Mir fallen dabei Jean-Jacques Rousseau und Bertrand Russell ein. Beide bewundere ich sehr, auch wenn sie keine Psychologen oder Business-Coaches waren. Aber ihre Klarheit war vorbildlich, zumindest was Russell anbetrifft – und damit ist ein Punkt angesprochen, der im Coaching-Prozess elementar wichtig ist und dementsprechend in diesem Buch immer wiederkehren wird: Klarheit in der Beobachtung und Klarheit im sprachlichen Ausdruck dieser Beobachtung. Bei Rousseau war die Sache schon etwas komplizierter. Und da ich stolz auf eine Entdeckung in diesem Zusammenhang bin, mit der ich gerne anbebe, will ich kurz davon erzählen.

Dabei glaube ich mich heute noch wie zu meiner Schulzeit vor 50 Jahren daran zu erinnern, dass ich mitten in der Lektüre seines »Gesellschaftsvertrages« ein merkwürdiges Gefühl der Verwirrung empfand, das ich nicht sofort verstand. Also dachte ich darüber nach und las den Text mehrmals – bis bei mir das unbestimmte Gefühl entstand, auf ein mir noch unklares Problem gestoßen zu sein. Nach einer gewissen Zeit glaubte ich der Sache auf die Spur gekommen zu sein und gab meinen Eindruck dem Lehrer im Unterricht zu erkennen. Ungläubig-verständnislose Blicke meiner Klassenkameraden, spöttisches Lächeln des Deutschlehrers! Dann die sinngemäße Belehrung, meine psychologischen Interpretationen seien sehr interessant, aber leider falsch. Denn über den »Gesellschaftsvertrag« hätten sich schon größere Geister als ich den Kopf zerbrochen. Rousseau sei zwar später schon irgendwie psychiatrisch geworden, aber die konzeptionelle Idee des »Gesellschaftsvertrages« sei eine so unbezweifelbare philosophische Konstruktion der Aufklärung, dass die mir so seltsam und widersprüchlich bis unverständlichen erscheinenden Gedankengänge eher auf ein Nichtverstehen meinerseits, als auf eine Unplausibilität von Rousseaus Überlegungen zurückzuführen seien.

Ich war platt. Also hielt ich meinen versuchten Widerspruch nicht lange durch. Aber überzeugt war ich nicht. Mir war eine Brüchigkeit in der Argumentation aufgefallen und eine Veränderung des Duktus, der sich streckenweise in die Argumentation Rousseaus eingeschlichen hatte, dass ich mich nicht mehr nur auf die philosophisch-politischen Erörterungen konzentrieren konnte. Die Zurechtweisung des Lehrers war ein Ansporn für mich, das für mich detektivisch Entdeckte, aber für meinen Lehrer nicht Überzeugende, sondern nur Störende irgendwie näher zu untersuchen. Viel später las ich von den massiven psychischen Störungen und den psychiatrischen Spekulationen über die geistig-seelischen Krankheiten Rousseaus, die später bekannt wurden...

Heute sehe ich in der anfangs schmähhlichen Zurechtweisung eine interessante Lernerfahrung: Offenbar hatte ich in der schriftlichen Kommunikation Rousseaus etwas lesen können, was sich nicht auf die sachlichen Ausführungen bezog – und auch nicht auf sie zu reduzieren war: die **Mehrschichtigkeit in der zwischenmenschlichen**

**Kommunikation**, die mich auch später nie wieder losgelassen hat und die ich zu meinem Job gemacht habe.

Zu den Meistern der Kommunikation gehörte auch Bertrand Russell, der mich ebenfalls tief beeindruckte. Nicht etwa, weil er auch wahnsinnig geworden ist, sondern weil er – aus dem englischen Hochadel stammend – die Aristokratie des Geistes mit einem empathischen Mitgefühl für seine Mitmenschen und einer Portion Selbstironie verband, wie es offenbar sehr selten zu finden ist. Er hat mich beeindruckt, weil er sich mit schwierigen logischen bzw. mathematischen Themen erfolgreich auseinandersetzte und gleichzeitig mit einer großer Präzision Beziehungsthemen zu benennen wusste und mit einem bemerkenswerten Selbstbewusstsein Geständnisse und Eingeständnisse machen konnte, die ihn mir als seltene, geradezu heroische Person erscheinen ließen. Ein weiteres grundlegendes Thema des Coachings deutet sich an dieser Stelle an: die **Verbindung wissenschaftlicher Präzision und dem wertschätzenden Gespräch**, die Leichtigkeit des Übergangs von »harten« Zahlen und Fakten zu den Unwägbarkeiten der menschlichen Wahrnehmung.

Eine dritte Person hat mich während meines Studiums beim Lesen von wissenschaftstheoretischer Literatur fasziniert: Karl Popper, der mit seiner »Logik der Forschung« die wissenschaftliche Beweisführung revolutionierte: Seither läuft die wissenschaftliche Beweisführung über das Falsifikationsprinzip. Ich habe mich gefragt, was diesen Mann an seinen philosophischen Gegnern (z.B. aus der Frankfurter Schule) so sehr störte, dass er ihnen vorwarf, viel schwer Verständliches und Inakzeptables in ein Wortdickicht zu verpacken, das zwar geheimnisvoll, schwerwiegend und bedeutend klinge, aber »eigentlich« nur wenig Substanzielles enthalte. So entlarvend einfach seine Übersetzungen dieses Jargons der Eigentlichkeit zuweilen anmuteten, so einfach entlarvend war sein Nichtverstehen dessen, was seine gesellschaftspolitischen Antipoden meinten – und was er einfach nicht verstehen konnte – oder nicht verstehen wollte? So rassistisch einfach klangen seine beweisführenden Übersetzungen manchmal – und gleichzeitig so erstaunlich abwertend zuweilen, dass ich mich fragte, warum er das machte: Ging es ihm um Wahrheit oder um Vorführen? Ging es ihm um Rechthaben und logisches Beweisen oder ging es ihm um annehmbares Überzeugen? Oder um was ging es ihm vielleicht sonst?

Schwer zu beurteilen. Aber warum auch beurteilen, zuerst einmal verstehen – und dann schauen, was sich damit machen lässt. Zumindest ist das meine persönliche Position, um aus den manchmal einsamen Höhen des Geistes in das eher Alltägliche zurückzukommen, mit dem ich mich in meiner Arbeit beschäftige. Also sind die Lehren anzusprechen, die ich aus jenen Diskussionen moderner Geister-Götter-Stellvertreter zog.

Erstens: Etwas richtig auszudrücken, was jemand sagen will, ist gelegentlich schwierig. (Und für manche gilt das anscheinend auch als Normalfall.) Etwas zwischen Menschen zu verstehen, die man selbst

## Eigene Gedanken

## 2

nicht ist, scheint gelegentlich noch schwieriger zu sein. Zu glauben, man habe etwas verstanden oder gar zu meinen, man habe dasselbe auch klar gesagt, das kann man häufig offenbar nur an den Reaktionen der anderen ablesen. Anders gesagt: Auch für die Wahrheit braucht man die anderen!

Zweitens: Nicht immer kann man mit dem richtigen Schlüssel die Tür öffnen, wenn jemand auf der anderen Seite die Tür zuhält. Ob der andere aushalten kann, was man selbst glaubt sagen zu müssen, kann eine gefährliche Frage sein...

Und schließlich: Manchmal gibt es das Selbstverständliche. Manchmal gibt es das Offensichtliche. Manchmal gibt es das Verborgene. Manchmal gibt es das schwer Beweisbare. Manchmal gibt es das Unbewusste. Manchmal gibt es das nur schwer Annehmbare. Und manchmal gibt es das ganz Unannehbare. Aber wer sagt uns, wann was gilt?

Für Coaching gilt die Regel, **das schwer zu Benennende in Worte zu fassen** – wie Bertrand Russell und andere Große der Geistesgeschichte es vorgemacht haben, die in diesem Buch zu Wort kommen werden. Worte scheinen zu öffnen. Manchmal ist das so. Manchmal braucht man Zeit und muss warten. Für Business-Coaching scheint das weniger zu gelten: Die Männer der Tat wollen anscheinend klare Ansagen. Viele jedenfalls. Oder viele ganz oben. Aber es gibt auch andere, die eher vorsichtig sind und bedachtsam formulieren. Die diszipliniert darauf achten, dass ihnen nur das Logische, das durch Zahlen Erfassbare, sogenannte Fakten über die Lippen kommen, während sie mit verschränkten Armen dastehen und höflich die Auseinandersetzung führen wollen, mit Kräftemessen und Durchsetzung als ständigem Ziel. Andere wiederum sind eher gehemmt und verklemmt und wollen warten, bis irgendjemand die Tür zu den eigenen Emotionen öffnet ...

Wer sagt uns, wann was das richtige Vorgehen als Coach ist? Welche Tools sind die richtigen? Welche Sprache ist zu wählen, um an dem anderen oder dem größeren System anzudocken und akzeptiert zu werden? Welches Vorgehen ist das richtige, um bei ausgewiesenen Reflektierern vorwärts zu kommen? Welches, um bei Handlungsorientierten die nächsten Lösungsschritte anstoßen zu können? Und welches bei jenen, die den Primat der Tat so hoch schätzen, dass sie als Tatprimaten durchgehen könnten?

Für die Coach-Seite gilt Ähnliches: Es gibt Wissende, darunter auch solche, die fast immer Recht haben. Es gibt Fragende, zu denen jene zählen, die nur Fragen stellen können und solche, die auch fragen können. Es gibt Wahrheitssucher. Es gibt Authentiker, also solche, die ihre Authentizität über alles andere stellen, weil sie im Spiel des Lebens – um eine Vergleich aus dem Fußball heranzuziehen – sozusagen 0:2 oder 1:3 zurückliegen und mit den anderen gleichziehen wollen. Aber es gibt auch solche, die gar nicht wissen, was authentisch ist und solche, die darauf gar keinen Wert legen. Es gibt wissenschaftliche

Methodiker und versessene Logiker. Aber es gibt auch hochgradig emotional Fühlende und solche, die ihre eigene Sichtweise und ihre selbstgefundenen Wahrheiten für die Wahrheit an sich halten. Es gibt Esoteriker. Und es gibt solche, die vorsichtig sind oder umsichtig, solche, die plump sind in der Beschreibung und solche, die den Nagel auf den Kopf treffen – wobei jene nicht zu übersehen sind, die überall den Nagel suchen, den sie ins Fleisch der Erkenntnis (bei anderen) treiben wollen, weil sie nur einen Hammer als Werkzeug haben. Und es gibt natürlich solche, die aus jeder Mücke einen Elefanten machen, weil sie sich dabei als Großwildjäger vorkommen können. Es gibt diese und noch mehr. Mehr jedenfalls, als jemand überhaupt noch im Kopf behalten kann. Deshalb brauchen wir Vereinfachungen, die die Komplexität des Daseins und der Welt auf das Begreifbare reduzieren können.

Ich komme also auf dasjenige zurück, was manchmal typisch für mich zu sein scheint. Ich kann angeblich zuhören. Ich sei sogar ein guter Zuhörer – sagt meine Frau. Nur manchmal, wenn ich etwas mir Wichtiges sagen wolle, würde ich den Weg zum Ziel nicht unbedingt über die Hanauer Landstraße nehmen (also den kürzesten), sondern über die Wächtersbacherstraße (also über eine Seitenstraße, die bei guter Sicht auch noch Nebenstraßen hätte, in denen schöne oder interessante Dinge zu finden seien), um dann schließlich doch noch zurück auf die Hanauer Landstraße zu kommen. Ja, ich verlöre mein Ziel selten aus den Augen, aber manchmal würde ich unnötige Umwege nehmen...

Meine Antwort darauf: Ich weiß, dass meine Frau gerne schnell fährt – sie kommt ja gelegentlich auch vor mir zum Ziel. Aber manchmal fährt sie mir zu schnell. Und oft, ohne das Navigationssystem rechtzeitig einzuschalten. Nicht immer sind die Straßen ja frei. Bei Staus ist der Umweg manchmal der schnellere. Ich rechtfertige also mein Vorgehen ganz selbstüberzeugt: Eigentlich verschaffe ich mir einfach gerne eine gewisse Übersicht, um schnell zum Ziel zu kommen, um aber eben sicherzustellen, dass ich überhaupt ans Ziel komme...

Die Punktgewinne fallen unterschiedlich aus und wir rechnen uns regelmäßig vor, wer z.Zt. vorne liegt. Wenn sie mich aber zu stark geärgert hat, dann weise ich sie darauf hin, dass sie immer (!) zügig losziehe und mir immer (!) die kniffligen Sachen überlasse, also mir immer (!) die angeblich einfachen Möbel von Ikea zum Zusammenfügen überlasse, weil sie die Beschreibungen einfach nicht lese. Und außerdem habe ich heute Morgen in aller Herrgottsfrühe die Sachen zusammengebastelt, die sie...

So oder so ähnlich könnte es also auch mit dem vorliegenden Buch passiert sein. Ich will Sie damit nur heranführen an die Struktur des Buches und damit indirekt an die Struktur eines Coaching-Prozesses, aber dabei den Geist und die Intentionen vermitteln, die dazu gehören, die Auswahl der Themen und Gedankengänge. Es sind **der**

**Rahmen, das Umfeld, der Zusammenhang, die Situation, die beteiligten Persönlichkeiten** und vieles mehr, was einem Bild seinen Charakter gibt. Und einem Coaching-Prozess seine einzigartige Note. Zumindest, wenn er gut ist oder klasse. Wenn es sich um kein Standard-Programm handelt – das auch seine Berechtigung hat –, sondern um eine Begegnung zwischen Coach und Coachee bzw. Coaching-Partner. Dann ist es mehr als eine einfache psychologische Trainingseinheit mit einem oder mehreren guten Tools aus dem Handwerkskasten des Handwerksmeisters, ohne die es nicht ginge. Aber die vielleicht auch nicht alles sind. Wobei ich keineswegs bestreite, dass es neben der E-Musik auch Pop-Musik gibt oder Jazz oder Volksmusik oder den deutschen Schlager oder Trompetenmusik auf dem Schützenfest. Mit dem Coaching, so scheint mir, ist es nicht viel anders. Und »jeder« hält seinen Geschmack für den besseren oder natürlicheren oder gesünderen ...

Die Aufteilung der Kapitel steht für die Ingredienzen, die nach meinem Verständnis in einem guten Coaching-Prozess zusammenkommen, wenn er würzig und geschmackvoll, sättigend und doch leicht bekömmlich sein soll. Aber natürlich sind auch hier die Geschmäcker verschieden. Ich selbst kann nur gut kochen, was ich selbst abschmecken kann. Das gilt für die Ingredienzen eines Gerichts ebenso wie für die Voraussetzungen eines guten Coaching-Ergebnisses. Und für die Sprache gilt dabei, was für die Soße eines guten Gerichts gilt: Je nach Gericht, sollte sie fein und leicht oder dick und sämig sein. Oder je nach Geschmack des Kunden, von denen manche irrtümlich bei McDonald's landen, obwohl sie losgingen, um eine gute Mahlzeit in einem gutbürgerlichen Lokal zu genießen, während andere lieber nach einem erlesenen Essen aus der Sterneküche eines Gourmetrestaurants schnurstracks in eine deftige Maggi-Küche wollen, um sich wenigstens satt zu essen...

Ich glaube, ein gelungener und zufriedenstellender Coaching-Prozess braucht die richtige Passung zwischen Angebot und individuellem Bedürfnis, sonst wird er nichts Gelungenes, zumindest nichts Befriedigendes. Und die mentalen Gerichte in diesem Restaurant, in das ich Sie einlade, sind von völlig unterschiedlicher Konsistenz. Das Erhabene steht neben dem Profanen. Das Elegante gelegentlich neben dem leicht Rustikalen. Die Komposition ist etwas eigen, aber den gemeinsamen Rahmen kann man finden, wenn man das Einzelne mit dem Gesamten zu verbinden weiß. Oder verbinden will. Wenn man den Überblick sucht. Aber auch ein Einzelnes kann alleine schmecken, während andere Teile nicht so nach dem eigenen Geschmack sind. Die Sprache trägt dabei den Geschmack des Kochs: Sie wechselt wie die Folge der Gänge eines Menüs.

Wie in einem guten Restaurant wird die Speisenfolge nicht ausführlich erklärt, nur angedeutet. Denn die Lust am Essen kommt bekanntlich so richtig erst beim Essen. Man braucht Pausen zwischen den Gängen, um jeden einzelnen Gang zu genießen.

## 2.1 Zu den einzelnen Kapiteln

---

Eigene Gedanken

Reflexion und Selbstreflexion: Das Plaudern hat eine Funktion: Einmal die, nicht das Gespräch auf sich zu ziehen und sich in den Vordergrund zu setzen, sondern eine vielleicht unerwartete Normalität herzustellen und die Angst vor dem persönlichen Öffnen abzubauen. Selbstreflexion braucht einen Dialog auf Augenhöhe. Und Selbstreflexion braucht sozusagen ein Vorglühen, um die richtige Betriebstemperatur herzustellen...

**3. Kapitel: Kunst und Coaching** Man kann die Annäherungen an Coaching mit den tastenden Wegen zum Verständnis von Kunst vergleichen. Das logisch schwer Greifbare ist dennoch nicht unwirklich oder gar unerlebbar. Aber es bedarf der Einstellung auf dieses manchmal neblige Gelände, in dem sich ohne ein festes Geländer zu bewegen (Tools, Konzepte, Vorauserklärungen usw.) manchmal nicht einfach ist. Und man kann sich verirren. Deshalb wird der Meta-Rahmen guter Coaching-Prozesse beschrieben. Die Kunst stellt dabei Parallelitäten zur Verfügung, sie ist eine Metapher wie eine angestrebte Zielsetzung. Auch wenn die Frage offenbleibt, wo das Handwerk regiert und wo die Kunst beginnt (► Kap. 3).

**4. Kapitel: Philosophische Splitter** Mit den in diesem Kapitel dargestellten philosophischen Splintern ist nicht alles Relevante, das Coaching im Speziellen betrifft, dargestellt. Aber es soll eine Ahnung vermittelt werden, dass es nicht nur psychologische Erkenntnisse und statistisch abgesicherte empirische Ergebnisse gibt. Zwar geht es um sie, weil sie Hypothesen testend die anfänglichen oder manchmal auch anfängerhaften Annahmen in ihren unterliegenden Voraussetzungsrahmen stellen. Aber es soll auch deutlich werden, dass die Praxis des Coachings nicht einfach die Anwendung einer technologischen Prozedur bedeutet, sondern meist auch die Auseinandersetzung mit einem schwer Sagbaren ist oder mit Weltbildern, die einfach vorhanden sind und sich nur wenig um Tools und Techniken kümmern (► Kap. 4).

**5. Kapitel: Der Humanismus** Dieses Kapitel verweist auf die Wertebasis, auf der Coaching grundsätzlich aufbaut. Es geht um das selbstverantwortliche Individuum, das sich entwickeln will und soll. Es geht um Selbstentfaltung und um Selbstverwirklichung als wichtige Leitwerte. Es geht um Respekt vor dem subjektiven Erleben des Einzelnen in einer sich permanent weiterentwickelnden Welt. Es geht um die Entdeckung des eigenen Selbst im Rahmen einer geschichtlichen Entwicklung (► Kap. 5).

**6. Kapitel: Das Milieu** In diesem Kapitel geht es um das, was sich einer rein psychologischen Betrachtung bisher weitgehend entzog. Mit diesem soziologischen Konzept öffnet sich eine neue Betrach-

## Eigene Gedanken

2

tungsperspektive für das Coaching, die über eine reine Individualbetrachtung und über reine Persönlichkeitskategorien hinausgeht. Dabei verwendet sie nicht die gewohnten Konzepte der Unternehmenskultur, der Branche oder der Handlungssituation, sondern eine relativ neue Kategorie, die einiges erklärbar macht, was ohne sie schwerer zu erklären ist, und vermittelt zwischen den verschiedenen Faktoren, die die Entwicklung des Einzelnen beeinflussen (► Kap. 6).

**7. Kapitel: Von Seelenführern, Weisheitslehrern und modernen Coaches** Hier geht es um die *Rolle* des Coaches, ob er nun Berater genannt wird oder nicht. Dabei steht nicht das Ausmaß seiner non-direktiven Haltung und Vorgehensweise im Vordergrund, sondern der Unterschied zu den alten Rollen der Weisen, Mächtigen oder Selbstermächtigten, die wussten, wo die Wahrheit zu finden war und wie man dort hin kommen konnte. Aber Coaches, seien es nun Business- oder Life-Coaches, Coaches, die mit prekär lebenden Arbeitslosen arbeiten oder solche, die sich hart am Rande der Therapie bewegen, wissen nicht um die Wahrheit. Sie wissen Wege. Und sie haben klar definierte Verhaltensweisen und Einstellungen zu realisieren, um einen Coaching-Prozess zu einem erfolgreichen Coaching-Prozess zu machen (► Kap. 7).

**8. Kapitel: Die zwischenmenschliche Kommunikation** Dieses Kapitel ist nicht geschrieben, um etwas Neues zu sagen oder von den letzten Erkenntnissen der wissenschaftlichen Erforschung der zwischenmenschlichen Kommunikation zu berichten. Im Gegenteil: Im Wissen um die unglaubliche Komplexität der Kommunikation soll unterstrichen werden, dass das Vermitteln und der Umgang mit der Kommunikation im Coaching-Prozess so einfach wie möglich und so nebenbei wie angemessen erfolgen soll, weil die Coachees/Coaching-Partner in der Regel keine Coaching-Ausbildung suchen, sondern einfache Antworten auf scheinbar einfache Fragen. Nicht was der Coach weiß, ist entscheidend, sondern was der Kommunikationsprozess braucht! (► Kap. 8)

**9. Kapitel: Die Empathie** Sich selbst oder gar andere zu verstehen, setzt hirnpfysiologische Aktivitäten in den für Empathie zuständigen Spiegelneuronen voraus. Die »Hardware« ist also bei jedem Menschen vorhanden – doch warum ist der eine empathisch und der andere nicht? Etwas über die näheren Hintergründe zu erfahren macht verständlich, warum manche verstehen, während es anderen anscheinend unendlich schwer fällt, sich in die Erlebniswelt ihrer Mitmenschen einzufühlen. Warum man von einigen verstanden wird – und von anderen eben nicht. Und es macht nachvollziehbar, dass zuweilen ein kopfmäßiges Verstehen noch lange kein emotionales Verstehen ist. Was andere immer zu merken scheinen (► Kap. 9).



**10. Kapitel: Das Vertrauen** Coaching ohne Vertrauen geht nicht, weil menschliche Gesundheit und menschliches Wachstum ohne Vertrauen nicht gelingen können, will man keine Zombies züchten, sondern Menschen entwickeln. Das Bewusstsein über die eigene Biografie (wenigstens in Teilen) erhellt die Möglichkeiten wie Grenzen der eigenen Entwicklung und ermöglicht einen Dialog, der neues Vertrauen schafft und zulässt, das eigene Selbstwertgefühl wieder oder weiter aufzubauen (► Kap. 10).

**11. Kapitel: Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl und die kleine Schwester Selbstwirksamkeitserwartung** In diesem Kapitel geht es um ein zentrales Themenfeld, das fast jedem Coaching-Prozess zu unterliegen scheint, bzw. das als ein übergeordnetes Ziel zu jedem genannten Thema und jedem spezifischen Ziel dazu gehört, wenn er die Person erfolgreich aufbauen und eigenverantwortlich machen soll. Die im professionellen Dialog oft zitierte Ressourcenaktivierung ist damit angesprochen, deren positives Ergebnis die Stärkung eines realistischen Selbstwertgefühls darstellt (► Kap. 11).

## 2.2 Zwischenfazit

---

Alle genannten Aspekte sind meiner Auffassung nach wesentlich für einen gelungenen Coaching-Prozess. In unterschiedlicher Mischung und Tiefe. Aber ohne sie scheint mir »Coaching« kein professionelles Coaching zu sein. Auch wenn damit keineswegs »die« oder gar alle wesentlichen Prozessvariablen und Ergebnisfaktoren aufgeführt sind, die für die Beziehung zwischen Coach und Coachee/Coaching-Partner sowie für das erfolgsrelevante Verhalten des Coaches bisher identifiziert wurden.

Die nachfolgende ■ Abb. 2.1 zeigt die mir zentral erscheinenden Faktoren eines Coachings im Überblick. Wie aus der Grafik deutlich wird, überschneiden sich die Faktoren, ohne deckungsgleich zu sein. Sie stellen gleichsam die einzelnen Atome dar, aus denen sich so etwas wie eine Molekülstruktur des archetypischen Coaching-Prozesses ergibt. Zwischen den »Atomen« bestehen Bindekräfte, die zwar stark, aber nicht unüberwindlich sind. Bei zunehmender Temperatur oder äußeren Einflüssen kann es durchaus sein, dass sich das eine oder andere Atom aus dem Molekül löst – was das Molekül nicht notwendigerweise zerstört, aber auf jeden Fall aus dem Gleichgewicht bringt und verändert. Damit die »Chemie stimmt«, sollten sich die einzelnen »Atome« in einem harmonischen Verhältnis zueinander befinden – nur so kann Coaching seine volle Wirkung entfalten und echte Veränderungen bewirken.



■ **Abb. 2.1** 9F-Modell des Coaching – Kernbestandteile des Coaching-Ansatzes von Böning-Consult.



<http://www.springer.com/978-3-662-47142-5>

Coaching jenseits von Tools und Techniken  
Philosophie und Psychologie des Coaching aus  
systemischer Sicht

Böning, U.

2015, XIV, 181 S. 5 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-47142-5