

Vorwort

Autoren neigen notorisch zu Selbstbekenntnissen. Ich bin Autor. Und ich bin Psychologe. Was also kann am Anfang dieses schmalen Bändchens anderes stehen als ein Selbstbekenntnis? Also ich bekenne: Ich bin Sprechdenker. Und auch Schreibdenker. Was das heißt? Scheinbar ganz einfach: Als Mensch sind andere Menschen das Faszinierendste, was es für mich gibt. Ich reagiere auf Beziehungen zwischen Menschen intensiv und bin selbst auf den Dialog ausgerichtet. Als Sprecher wie als Zu-Hörer oder auch als Zu-Schauer. Vermutlich ist das einer der Gründe, warum ich beruflich das mache, was ich mache. Zuerst als psychologischer Therapeut und dann seit vielen Jahren als Führungskräfte-Trainer, dann Management-Berater und Business-Coach. Als solcher bin ich den professionellen Dialog gewohnt, in dem ich manchmal selbst stehe und den ich bei anderen beobachte. Aber ich versuche immer noch, seine Geheimnisse besser zu verstehen.

Wir sind sicherlich auf dem Weg zu einer Theorie des Coachings. Vielleicht auch zu verschiedenen Theorien verschiedener Coaching-Ansätze. Man darf natürlich Zweifel haben, ob der Weg zu der einen großen Theorie des Coachings führen wird, die manchmal die Herzen der Konzeptsüchtigen ausfüllt. Wie auch immer, wenn ich an diese Alternative denke, fällt mir dazu eine Aussage ein, die Albert Einstein zugeschrieben wird, der sinngemäß formuliert haben soll: »Eine gute Theorie sollte so einfach sein wie möglich. Aber nicht einfacher als die Wirklichkeit!«

Im Nachfolgenden wird keine geschlossene Theorie angeboten, aber Elemente, die vermutlich dazu gehören könnten. Sogar sollten, wie ich meine.

Wie auch immer: Das vorliegende Buch ist völlig anders als das »vorausgegangene« über die »Ergebnisse der Coaching-Forschung«, das ich gemeinsam mit Claudia Kegel veröffentlicht habe. Und doch weisen sie beide nach meinem Verständnis einen unauflösbaren inneren Zusammenhang auf. Nur scheinbar ist der vorliegende schmale Band weit entfernt von der empirischen Coaching-Forschung, aber faktisch ist er doch ganz nahe daran. Nahe daran nicht im Sinne der wissenschaftlichen Methodik, sondern nahe am Coaching-Prozess, wie er sich »im wirklichen Leben« der realen Coaching-Prozesse abspielt. Wer nur die harten Fakten kennenlernen möchte, den verweise ich gerne auf das vorangegangene Buch. Wer sich aber für den Schwingungsraum interessiert, innerhalb dessen sich ein realer Coaching-Prozess abspielt oder abspielen kann, der mag im vorliegenden Band einiges an Anregungen und Stoff zum Nachdenken finden. Ich spreche an dieser Stelle nicht über alle Coaching-Varianten, Ansätze und Vorgehensweisen, die in der realen Coaching-Praxis national und international in einer schier unglaublichen Heterogenität zu finden sind. Ich spreche über mein eigenes bzw. unser gewachsenes Selbstverständnis von Coaching bei Böning-Consult, das aus meiner/unserer praktischen und theoretischen Arbeit über viele Jahre entstanden ist.

Ursprünglich war der Inhalt des vorliegenden Buches der erste Teil eines Gesamtmanuskriptes und die Ergebnisse der Coaching-Forschung der zweite Teil des geplanten Buches. Aber Herr Coch vom Springer-Verlag war anderer Meinung. Was von mir als Darstellung komplementärer Teile eines gemeinsamen Ganzen gedacht war – eben mein scheinbar paradoxes Verständnis eines guten Coaching-Prozesses –, wollte er mit hartnäckigem

Wohlwollen als zwei getrennte Teile auflegen – zu unterschiedlich bis gegensätzlich seien die beiden Teile. Ich wollte ursprünglich sperrig sein, denn zu sehr gehören die Inhalte beider Teile nach meinem Grundverständnis zu den beiden erforderlichen Säulen eines guten Coaching-Prozesses: Begegnung zwischen Coach und Coaching-Partner (Coachee) einerseits und wissenschaftliche Reflexion wie kritische Evaluation andererseits.

Natürlich sind Interaktion und belegbare basale Forschungsergebnisse zwei verschiedene Dinge. Aber im Leben gehört vieles zusammen, was die Forschung analytisch auseinandernehmen muss, um es zu prüfen. Aber nach der Zur-Kennntnis-Nahme der Fakten und Belege müssen die Teile wieder zu einem Ganzen zusammengefügt werden, um sie in eine lebendige Auseinandersetzung einzubringen, von der der Coaching-Partner einen Nutzen hat. Prozessorientierung könnte man das nennen. »Yin und Yang!« könnte jemand rufen, der sich mit östlichen Lebensauffassungen beschäftigt hat. »Spiel mit Paradoxien!« könnte hingegen ein Westler rufen, der die logische Widerspruchsfreiheit bevorzugt. Einfach »Ganzheitlich!« könnte ein älterer Psychologe einwenden, der noch von der Philosophie her gewohnt war, den ganzen Menschen in den Vordergrund zu rücken. Wie auch immer: Herr Coch hat mich mit einem interessanten Argument überzeugt: »Sie schreiben für zwei verschiedene Zielgruppen...« Das war der Schlüssel, der bei mir die Tür öffnete. Da ich Herrn Coch traue, war ich überzeugt...

Jeder Coaching-Prozess ist ein Dialog – ein Dialog mit dem anderen und auch mit sich selbst. Das klingt einfach, vielleicht *zu* einfach für den Anfänger, der sich denkt: Reden kann jeder – ich auch. Zuhören kann jeder – ich auch. Und sich dann möglichst schnell den Tools und Techniken zuwenden möchte, deren meisterhafte Beherrschung angeblich das Kennzeichen eines Coaching-Virtuosen ist. In Wirklichkeit ist es nach meiner Auffassung umgekehrt: Tools und Techniken gehören zu dem, was mir am relativ leichtesten lernbar zu sein scheint im Coaching. Anwendung ist dabei das Eine. »Meisterschaft« das Andere – was aber sehr verschieden verstanden werden kann. Nach meiner Einschätzung geht es selbstverständlich auch um Tools und Techniken. Instrumente und spezifisch zu lernende Verhaltensweisen gehören ohne jeden Zweifel zu einem guten Coaching-Prozess, der einen Erfolg für den Gesprächspartner herstellen will. Kein Widerspruch von meiner Seite. Aber einen Einspruch habe ich schon: Dialog hat auch etwas mit Sprache und Verständigung zu tun. Coaching hat etwas mit Haltung, Verstehen und Vertrauen zu tun. Coaching als systematische und strukturierte dialogische Selbstreflexion aber verlangt mehr als die Bedienung eines Handwerkskastens. Coaching verlangt ohne jeden Zweifel mehr als dieses Verfügen über einzelne Tools. Wie »gute« oder »echte« Kunst verlangt Coaching das Können, nicht nur das Wollen.

Denn im Coaching-Prozess sind die Tools nur so etwas wie in der Musik die Noten, die zu einer Notenleiter gehören. Aber Musik ist mehr als lediglich das Singen oder Spielen von Noten. Wo Töne zur Musik werden, ist eine Gesamtheit der einzelnen Teile erforderlich, die einem Bogen folgen, um eine bestimmte Atmosphäre zu erzeugen. Ist der Zugang zu den eigenen Gefühlen unumgänglich. Ist nicht der große Gestus des sich selbst überschätzenden Handwerkers ausreichend, sondern die authentische Auseinandersetzung zwischen Künstler und Mitspielern. Zwischen Künstlern und Publikum. Und nur die Hörenden hören. Und nur die Verstehenden verstehen. Ähnlich bei einem Röntgenarzt, der nur deshalb mehr sieht als ein Laie, weil er weiß, was man sehen kann. Weil er weiß, wonach und wo man suchen muss, um etwas zu finden. Coaching ist Steigerung der individuellen Selbstreflexion

durch einen professionellen Dialog, in dem die Tools auf Seiten des Coaches beherrscht werden, ohne dass die Tools den Coach beherrschen. Um einen Dialog zu führen, der eine persönliche Begegnung ermöglicht, die eher einem sportlichen Projekt gleicht oder einem Wettrennen, die manchmal aber auch zu einer existenziellen Begegnung werden kann, die berührend ist und eine existenzielle Tiefe aufweist. Nicht immer ist das so, aber öfter schon. Dann wird aus einer scheinbar einfachen Unterhaltung ein echtes Gespräch, das Anstöße gibt, Auseinandersetzungen in konstruktiver Weise ermöglicht – mit sich und dem anderen, oder anders gesagt: Mit dem anderen und deshalb mit sich selbst – dass Überzeugung wachsen kann und Nachhaltigkeit erzeugt wird. Dann wird aus einem Wechseln von Worten nicht ein einfacher oder u.U. auch heftiger Wortwechsel, sondern ein Spiel der Sprache, das Verstehen und Vertrauen ermöglicht. Das Klarheit bringt und Orientierung. Das Entscheidungen vorbereitet und die Umsetzung unterstützt. Dann wird aus Tönen eine Melodie, auch wenn diese sehr verschiedene Richtungen nehmen kann. Ein Rockkonzert ist kein Kammerkonzert. Eine Volkswaise klingt anders als eine Sinfonie. Und Jazz geht anders als der deutsche Schlager. Aber jede Musikform hat ihre Anhänger – egal, was andere davon halten: Kein Anhänger von Heavy Metal wird sich besonders wohlfühlen beim Tanztee älterer Herrschaften. Und kein Harfenspieler wird sich gerne direkt vor die Trompete oder Posaune eines Rockers legen, der von den Konzerten schon halb taub aus voller Lunge mal Bach zu spielen versucht.

So oder so ähnlich ist es auch im Coaching.

Ein Dialog als Austausch zwischen zwei Menschen hat eine Vielzahl von Kernelementen, Facetten, von Ober- und Untertönen, von Hintergründen und Rahmenbedingungen. Im vorliegenden Buch habe ich diese Facetten und Rahmenbedingen in einer Weise geordnet und zu Themenbündeln zusammengefasst, die mein Coaching-Verständnis und damit den Arbeitsansatz von Böning-Consult beschreibt, ohne dabei auf all die Tools und Techniken einzugehen, die in anderen Büchern oft im Vordergrund stehen. Es ist also ein Buch jenseits der Tools und Techniken – und soll doch gerade auf diese Weise den kreativen Raum verstehbar machen, in dem die Wahl und der Einsatz dieser Tools und Techniken zu verorten wie zu verstehen ist und Sinn macht.

Als Leser dieses Buches müssen Sie diese Ordnung nicht eins zu eins übernehmen: Sie können sich aber anregen lassen zu einer eigenen Beschäftigung, zu eigenem Nachdenken über den Klangraum des Coaching-Dialogs, in dem Tools und Techniken, Konzepte und Vorgehensweisen, Ansätze und Zielsetzungen, Gedanken und Emotionen, Bedürfnisse und Wünsche, Sprache und Verhalten, Fantasie und Realität zusammenkommen, gelegentlich sich stören, immer aber zuerst beeinflussen und befruchten können, um aus der anfänglichen Wanderung durch den Erlebnis- und Vermutungs-Nebel der Betroffenheit des Coaching-Partners einen klaren Weg für ihn entstehen zu lassen, der Kraft und Zuversicht, Selbstvertrauen und sinnvolle Risikobereitschaft auslöst, seine Situation möglichst selbstverantwortlich in die Hand zu nehmen. Erst im Gespräch ergibt sich die Klarheit, erst der Austausch macht es möglich, über gedankliche und emotionale Brücken zu gehen, die nicht frei von Schwingungen sind und manchmal sogar voller Schwankungen. Aber wenn das Ziel sich lohnt ...

Uwe Böning



<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