

## Coaching jenseits von Tools und Techniken

Uwe Böning

# Coaching jenseits von Tools und Techniken

Philosophie und Psychologie des Coaching aus  
systemischer Sicht

Mit 5 Abbildungen

 Springer

**Uwe Böning**  
Boning Consult GmbH Atricom  
Frankfurt  
Hessen

ISBN 978-3-662-47142-5  
DOI 10.1007/978-3-662-47143-2

ISBN 978-3-662-47143-2 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer.com](http://www.springer.com)

## 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**

## Dank

---

Es sind nicht nur die Dialoge mit den Coaching-Partnern oder den Kunden in Change-Prozessen. Es sind auch die Gespräche mit meiner Frau, die ja auch meine Kollegin in der Geschäftsführung ist, mit Kollegen und *last but not least* mit unseren Mitarbeitern, aus denen ich lerne. Nichts ist ohne Anfang und nichts ist ohne Vorläufer. Wir alle stehen auf den Schultern von Vorgängern und Vorläufern, die manchmal Riesen waren. Wir lernen aus deren Anfängen und Versuchen, ihren Irrtümern und ihren Fehlern. Aber wir haben ihnen viel zu verdanken. Insofern lebt auch dieses Buch von vielen Einflüssen und vielen Unerwähnten, die ich aber keinesfalls vergessen möchte.

Selbstverständlich möchte ich an dieser Stelle nicht diejenigen unerwähnt lassen, denen ich für ihre Unterstützung bei der Entstehung dieses Buchs danken möchte, das nicht den ganzen Coaching-Ansatz von mir bzw. Böning-Consult beschreibt, sondern wichtige Kernelemente jenseits von Konzepten, Ansätzen, Tools und Techniken, Anlässen und Zielen, die in die je konkreten Coaching-Prozesse hineinragen. Jaspers sprach ehrfürchtig, aber auch klar vom »Umgreifenden«, das sozusagen nur umkreisend auszumachen sei, aber eine wirkmächtige Kraft darstelle, die das Tun des Einzelnen überrage.

Im Coaching sind wir natürlich nicht ganz so wolken- oder himmelsnah! Das Dahinterstehende, Einrahmende, Prinzipielle, das spürbar Durchdringende, aber im einzelnen Prozess nicht immer einfach Festzumachende, nicht vollständig Festnagelbare oder das zumindest nicht immer leicht Beschreibbare nimmt trotzdem Einfluss. Es trägt Namen wie: Einstellungen, Werte, Grundüberzeugungen, Perspektiven, Axiome, Haltungen, Lebensphilosophien, Grundbedingungen. Es sind jene Basisaspekte, ohne die die Tools und Techniken keine Verankerung haben, die sich im Handwerkskasten für den Coaching-Prozess befinden oder ohne deren Bezug untereinander einzelne Interventionen des Coaches keinen Boden für die Verständigung und Wirkung hätten.

Ich habe immer viel gelernt, wenn ich im Rahmen meiner Arbeit als Coach anderen etwas erklären sollte. Oder wenn ich mit anderen im Gespräch bin: über Inhalte, über die anderen Personen oder über mich selbst. Meine Erklärungen zwingen mich immer wieder zur Klarheit meiner Gedanken, meiner Gefühle, meiner Ziele oder meiner Wirkungen. Und die Gesprächspartner wirken stets auf mich zurück. Durch ihre Rückfragen, die ich auslöse, durch die Antworten, die ich bekomme und durch die Häufigkeit unserer Gespräche inklusive des direkten Feedbacks, das zu unserem Handwerk gehört.

So war es auch dieses Mal beim Schreiben des Manuskripts: Ich bedanke mich zuerst bei meiner Kollegin und Ehefrau Brigitte Fritschle, die ich immer wieder – wie ich stets betone – bitte, meine Texte zu lesen und mir Feedback zu geben. Und – wie ich nicht verhehlen kann – sie tut es auch noch. Dabei gilt: Sie erträgt immer wieder meinen Wunsch nach Feedback. Und ich ertrage es, dass sie mir ihr Feedback tatsächlich gibt. Sie versucht dabei zu vergessen, dass wir verheiratet sind. Und ich versuche dabei nicht zu vergessen, dass sie auch meine Kollegin in der Geschäftsführung ist: Sie gibt mir eben Feedback...

Dann Patrick Amm, Claudia Kegel, Alexander Toepel und Nicolas Sterr. Mit ihnen allen die jeweiligen Ergebnisse ihrer Recherchen zu diskutieren und ihre Vorarbeiten in den

von mir angestrebten gedanklichen Bogen einzufügen war hilfreich und vergnüglich, trotz mancher Unklarheit, die ich mit meinen Ideen anfangs auslöste und trotz – oder gerade wegen – mancher lebendiger Diskussionen, die es während des Schreibens dieses Buches gab. Aber sie alle haben auch meine gelegentlich »etwas weiterreichenden« Assoziationen zu den Themen geduldig ertragen und das gemeinsame Verstehen und Verständigen befördert, indem sie ihrerseits den Dialog nicht nur ertrugen, sondern auch suchten und zur Klärung meiner Gedanken beitrugen. Sie haben mit Neugier auf meine Impulse reagiert, wiederholt ihren Teil ihrer Recherchen gemacht, die ich bis kurz vor Abschluss des Buches noch haben wollte. Und sie haben meine Texte gelesen. Sie haben Verbesserungen vorgeschlagen und eigene Gedanken eingebracht, die auf einem anderen Erfahrungshintergrund aufbauen und von ihnen mit anderen Augen gesehen wurden als von mir. Sie haben Zusammenfassungen unserer Gespräche gemacht und die manchmal nicht ganz einfachen Protokolle unserer Abstimmungs-Meetings geschrieben. Sie haben meine Unzufriedenheit mit manchen ihrer Statements ausgehalten und nachsichtig weiter meine eigenen Erhellungen des menschlichen Universums aufgenommen, zu denen ich zugegebenermaßen gelegentlich neige. Selbstverständlich nur ganz selten! Aber sie haben das nicht ohne selbstbewusste Kommentare getan, aus denen ich vieles lernte. Manchmal gerne und leicht. Manchmal auch mit einem kleinen Widerstand, wenn ich einen Fehler einräumen oder eine Ungenauigkeit zu korrigieren hatte. Aber es hat Spaß gemacht, und sie alle haben mich motiviert. Und ich muss sagen, dass sie alle meine wiederholten Überarbeitungen aller geschriebenen Kapitel und auch aller ihrer Impuls-Vorlagen mit einer offenen Haltung ertrugen, die alle untereinander motivierte.

Patrick Amm hat meine Konzeptgedanken zum Thema Milieu gut aufgegriffen, weitere Recherchen durchgeführt und war mit seinen Gedanken und Fragen ein guter inhaltlicher Sparringspartner, der an diesem Thema ein glühendes eigenes Interesse entdeckte. Alexander Toepel war dies genauso für die Ordnung meiner Gedanken zu den Kapiteln Humanismus, Philosophische Splitter und Empathie und war gemeinsam mit meiner Frau Gesprächspartner bei der Anfertigung der »letzten Endfassung« der Texte. Nicolas Sterr war für die Grafik zuständig. Und schließlich Claudia Kegel, die bis kurz vor ihrem Schwangerschaftsurlaub die verlässliche Bank war, die Ordnung auf dem Computer hielt, bis die Trennung der beiden Bücher eine andere Aufteilung nötig machte.

Nicht zu vergessen ist aber auch Frau Sonja Hinte, unsere Lektorin des ersten wie des zweiten Coaching-Buchs. Sie hat durch ihre Fragen, Kommentare und Anregungen dazu beigetragen, den Text gut lesbar und verstehbar zu machen.

Alle haben dazu beigetragen, dass das vorliegende Buchprojekt eine spannende inhaltliche Auseinandersetzung wurde. Für alle Fehler aber, die mir unterlaufen sein sollten, trage ich die Verantwortung selbstverständlich alleine.

Im letzten Buch habe ich eine Frage gestellt, die ich an dieser Stelle wiederholen möchte: »Was wäre ein Buch ohne seine Leser?« Und den damals folgenden Satz möchte ich ebenfalls zitieren: »Deshalb wünsche ich allen, die das Buch beginnen: Haben Sie Geduld!« Starten Sie also bei jedem Kapitel neu und vervollständigen Sie das Gelesene durch Ihre eigenen Gedanken und Erfahrungen. Lassen Sie ihre Gedanken schweifen und beobachten Sie Ihre eigenen Assoziationen! Dieses Buch ist als Impulsgeber zur Reflexion gedacht. Es erhebt keinen Anspruch auf endgültige Wahrheiten, aber es berichtet von erprobten Erfahrungen



und Grundhaltungen. Es zitiert das Erlebte und das Gelesene vieler anderer Menschen und Autoren. Es beschreibt meine Überzeugungen. Es sieht die einzelnen Kernaspekte, über die hier gesprochen wird, als Mosaiksteine in einem ganzen Bild. Und wenn dieses Bild für Sie nicht nachvollziehbar, nicht vollständig oder gar falsch sein sollte (aus Ihrer Sicht!), dann greifen Sie zum Laptop, schreiben Sie eine Mail, werden Sie Ihre Gedanken, Gefühle und Verbesserungsvorschläge oder Ihre Alternativen los, die Ihnen durch den Kopf gehen. Oder noch einfacher: Greifen Sie einfach zum Telefon und rufen Sie an. Es wäre schade, wenn Sie die Gelegenheit nicht nutzen würden: Schweigen Sie nicht einfach, ohne mich in Kenntnis darüber zu setzen! Wäre das nicht schön: Ein Dialog unter Experten? Ein Disput unter Fachleuten? Eine Diskussion unter Gleichdenkenden? Eine Auseinandersetzung unter Leuten, die das Leben ernst nehmen, ohne den Humor dabei zu verlieren? Eine spürbare Resonanz unter Lustlesern? Eine Richtigstellung durch Besserwissende? Ein Hinweis von Besserwissern? Eine Information von wirklich Besseren als ich selbst, die wenigstens maßvoll Anteil nehmen an meinen Anstrengungen, Coaching zu begreifen und Coaching weiterzuentwickeln...

Wäre es nicht prima, wenn sich alle diejenigen mit einem kleinen Kommentar rühren würden, denen Coaching am Herzen liegt, weil sie das Leben und Leisten derer verbessern wollen, die als Menschen nun einmal so sind, wie sie sind?

Mir fällt an dieser Stelle ein unvergleichlicher Satz von Hebbel ein:

» Ich, der ich bin, grüße wehmütig den, der ich gerne wäre!

Kennen Sie einen besseren Satz als diesen, der das Ziel von Coaching so auf den Punkt bringt?

Denn was Hebbel noch als wehmütige Sehnsucht formulierte, können wir heute als Coaches mit einer Spur Hoffnung und Zuversicht ergänzen. Kennen wir doch in der Zwischenzeit einige Wege, einige Treppenstufen und wissen wir in vielen, in zunehmend vielen Fällen, »was man machen kann«, auch wenn wir nicht die transzendente paradiesische Hoffnung auf eine jenseitige Erlösung vermitteln. Das Leben als Coach bleibt ein diesseitiges.

Herzlich  
**Uwe Böning**

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Einleitung</b> .....	1
	<i>Uwe Böning</i>	
1.1	<b>Coaching-Definitionen</b> .....	7
	<b>Literatur</b> .....	12
2	<b>Erste Annäherungen</b> .....	13
	<i>Uwe Böning</i>	
2.1	<b>Zu den einzelnen Kapiteln</b> .....	19
2.2	<b>Zwischenfazit</b> .....	21
3	<b>Kunst und Coaching als Zeit-Chiffren: Ein poetischer Vergleich</b> .....	23
	<i>Uwe Böning</i>	
	<b>Literatur</b> .....	33
4	<b>Philosophische Splitter: Schauen und Beschreiben als eiserne Disziplin</b> .....	35
	<i>Uwe Böning</i>	
	<b>Literatur</b> .....	51
5	<b>Humanismus: Das Menschliche im technisierten Westen</b> .....	53
	<i>Uwe Böning</i>	
	<b>Literatur</b> .....	64
6	<b>Milieu: Prägender Gegenpol zum Individuum</b> .....	65
	<i>Uwe Böning</i>	
6.1	<b>Weshalb Milieus im Coaching?</b> .....	66
6.2	<b>Betrachtung der verschiedenen Milieu-Konzepte</b> .....	66
6.2.1	Sozialer Raum, Streit um symbolisches Kapital und Habitus .....	67
6.2.2	Mikro- und Makromilieus .....	67
6.2.3	Milieu-Charakteristika .....	68
6.2.4	Gemeinsam geteilte Wertvorstellungen .....	68
6.2.5	Milieuspezifische Zeichen .....	69
6.2.6	Habitus als Ausdruck der Milieuzugehörigkeit .....	69
6.2.7	Die Milieus der Erlebnisgesellschaft nach Schulze .....	70
6.2.8	Eliten in der Wirtschaft .....	74
6.2.9	Die Marktforschung-Perspektive: SINUS-, SIGMA- und DELTA-Milieus .....	76
6.2.10	Abgrenzungen und Antibildder .....	81
6.3	<b>Fazit: Nutzen des Milieu-Ansatzes für das Coaching</b> .....	82
	<b>Literatur</b> .....	84
7	<b>Von Seelenführern, Weisheitslehrern und modernen Coaches: die verschiedenen Rollen der Berater</b> .....	87
	<i>Uwe Böning</i>	
	<b>Literatur</b> .....	97

8	<b>Zwischenmenschliche Kommunikation: Sie ist nicht alles. Aber ohne sie ist alles nichts!</b> .....	99
	<i>Uwe Böning</i>	
8.1	<b>Fälle</b> .....	100
8.2	<b>Tauchgänge in die zwischenmenschliche Kommunikation</b> .....	102
8.2.1	Kommunikation zur Verständigung .....	106
8.2.2	Kommunikation als Selbststeuerung .....	114
8.2.3	Kommunikation zur Bewältigung einer Fragestellung .....	116
	<b>Literatur</b> .....	119
9	<b>Empathie: Erleben und Verstehen der anderen</b> .....	121
	<i>Uwe Böning</i>	
	<b>Literatur</b> .....	134
10	<b>Vertrauen: Basis eines gelungenen menschlichen Umgangs</b> .....	137
	<i>Uwe Böning</i>	
10.1	Zum Verständnis des Begriffs und seinen zentralen Erfahrungsaspekten .....	138
10.2	Vertrauen in der Arbeitswelt .....	142
10.3	Vertrauen in Unternehmen und Organisationen .....	146
10.4	Vertrauen in der Beratung/im Coaching .....	147
	<b>Literatur</b> .....	149
11	<b>Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl und die kleine Schwester Selbstwirksamkeitserwartung</b> .....	151
	<i>Uwe Böning</i>	
11.1	Selbstwertgefühl im Coaching .....	153
11.2	Lebenserfahrungen und das sich dynamisch entwickelnde Selbstwertgefühl .....	154
	<b>Literatur</b> .....	164
12	<b>Schlussbetrachtungen</b> .....	167
	<i>Uwe Böning</i>	
12.1	Worum ging es also in den einzelnen Kapiteln? .....	169
13	<b>Anstelle eines Nachworts ...</b> .....	171
	<i>Uwe Böning</i>	
	<b>Literatur</b> .....	177
	<b>Serviceteil</b>	
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	180