

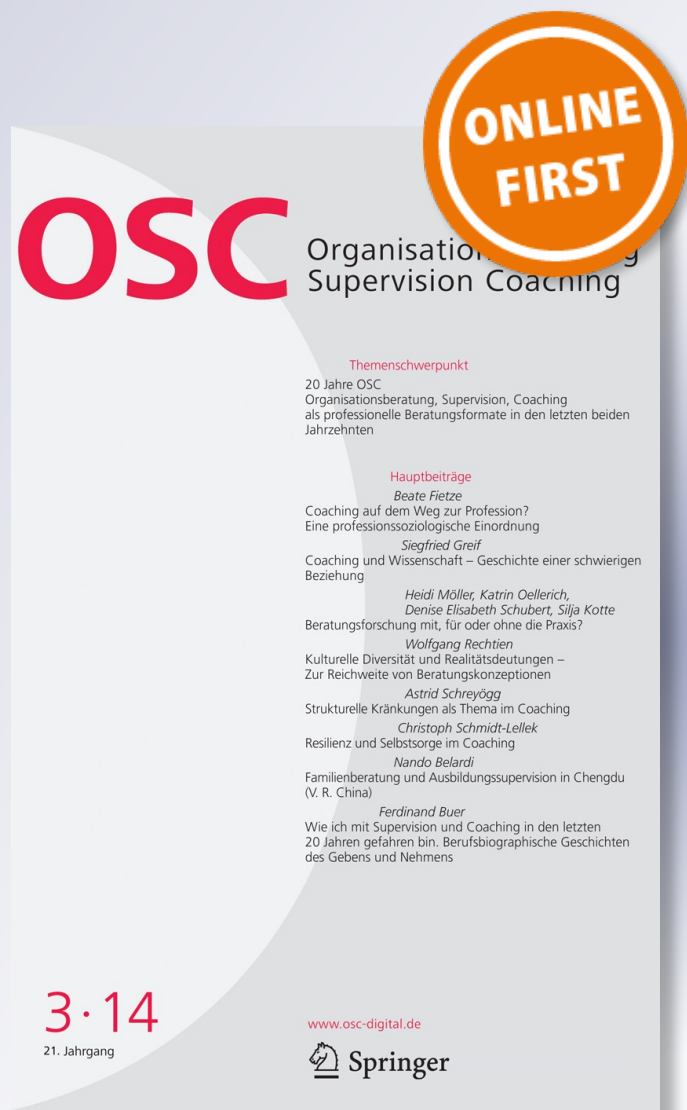
Ist Coaching nur Reaktion auf gesellschaftliche Entwicklungen oder auch Impulsgeber?

Uwe Böning & Frank Strikker

**Organisationsberatung, Supervision,
Coaching**

ISSN 1618-808X

Organisationsberat Superv Coach
DOI 10.1007/s11613-014-0397-6



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".

Ist Coaching nur Reaktion auf gesellschaftliche Entwicklungen oder auch Impulsgeber?

Uwe Böning · Frank Strikker

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Zusammenfassung Angesichts des rasanten, weltweiten Booms von Coaching ist es fraglich, ob die strikte Trennung zwischen arbeitsweltbezogenem Coaching und anderen Coaching-Formen aufrechterhalten werden kann. Das gemeinsame Element ist die professionelle Beratung und Begleitung von Personen in ihrem jeweiligen gesellschaftlichen Kontext. In einer Welt immer schnelleren technischen Fortschritts bietet Coaching einen Freiraum zur psychologischen Selbstreflexion. Es ist der Kommunikationsmodus einer Welt, in der lebenslanges Lernen und permanente Entwicklung lebensnotwendig geworden sind. Daher hat Coaching eine Bedeutung für die zukunftsorientierte Entwicklung der Gesellschaft: In der Schule, in der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung, im Gesundheitswesen, in Politik und Verwaltung, im Alltagsleben und in der Wirtschaft leistet Coaching einen Beitrag zur Komplexitätsreduktion und zur Emanzipation des Individuums aus vorgegebenen gesellschaftlichen Rastern.

Schlüsselwörter Coaching · Professionalisierung · Gesellschaft · Kommunikation · Fortschritt

U. Böning (✉)
BÖNING-CONSULT GmbH,
Atricom Lyoner Straße 15,
60528 Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: Uwe.Boening@boening-consult.com

Dr. F. Strikker
SHS CONSULT GmbH,
August-Bebel-Straße 58,
33602 Bielefeld, Deutschland
E-Mail: fs@shs-consult.de

Is coaching just reacting or promoter to societal development?

Abstract In view of the rapid, worldwide boom of coaching it is doubtful whether a strict separation between workplace-related coaching and other forms of coaching can be maintained. The common element is professional consulting and supervision of persons in their respective social contexts. In a world of ever accelerating technical progress coaching allows room for psychological self-reflection. It is the communicational mode of a world in which lifelong learning and permanent development have become a necessity. Therefore coaching is relevant for the future-oriented development of society: At school, vocational and professional training, health care, politics and administration, in everyday life and the economy coaching is contributing to a reduction of complexity and the individual's emancipation from preconceived societal patterns.

Keywords Coaching · Professionalization · Society · Communication · Progress

1 Hinführung

Coaching erlebt in Deutschland und weltweit einen ungeheuren Boom. Begonnen in der Mitte der 1980er Jahre, langsam angestiegen bis zur Mitte der 90er Jahre, zeigt sich heute das Ergebnis einer inzwischen rasanten Verbreitung: Vielfältigste seriöse Anwendungen von Coaching, Imitationen, usurpatorischer Gebrauch des Begriffs und Label-Schwindel inbegriffen. Gleichzeitig aber auch Anstieg der wissenschaftlichen Publikationen und Anstieg der empirischen Forschung in den letzten 10 Jahren. Das Internet ist voll von Eintragungen, die in einem dramatischen Tempo wachsen. Erstaunlich ist deshalb, dass der Zusammenhang von gesellschaftlicher Entwicklung und Coaching trotz der allgemeinen Popularität publizistisch bisher kaum bearbeitet wurde. Im Folgenden werden deshalb einige unserer Gedanken zum Verhältnis von Gesellschaft und Coaching zur Diskussion gestellt.

Coaching ist immer noch ein großer Container-Begriff (vgl. Böning und Fritschle 2008; Kühl 2008; Strikker 2007), wenn auch einer, der sich in einer kaum noch überschaubaren oder unterscheidbaren Vielzahl von Bedeutungen und Varianten darstellt. Das mag an der unübersehbaren hohen sozialen Wertschätzung liegen. Bekanntermaßen gibt es bis heute immer noch keinen Titelschutz für die Ausübenden des Beratungsformats „Coaching“. Das liegt daran, dass sich die Profession seit Mitte der 80er Jahre in einem schwierigen Prozess erst als eine solche konstituiert, obgleich sich schon mehrere Stufen der Coaching-Entwicklung differenzieren lassen (vgl. Böning 2005; Fietze 2011). Begriffe, Inhalte, konstitutiv wichtige Ansätze, Konzepte, Modelle, Qualitätskriterien und wissenschaftliche Belege werden immer transparenter. Es ist zu beobachten:

- Die wissenschaftliche Forschung im nationalen wie internationalen Raum nimmt zu, hat die grundsätzliche Wirksamkeit von Coaching in einer Vielzahl von Studien belegt und beginnt, in die weitere inhaltliche Differenzierung einzusteigen.

Nahezu zeitgleich explodierte die Gründung verschiedener Coaching-Verbände in Europa und im angelsächsischen Sprachraum. Nach dem letzten uns bekannten Stand liegt die Zahl der Verbände in Deutschland bei 23.

- Die Fachkongresse nehmen zu und ihre Qualität steigt. Hier lässt sich glücklicherweise eine allmähliche Formierung der unterschiedlichen Coaching-Schwerpunkte beobachten.
- Beobachten lässt sich hier auch das Auftreten eines sich bildenden Kerns von fachlich wichtigen Personen, die Pionier- und Orientierungsfunktionen übernehmen und als Praxistreiber und/oder wissenschaftlich sauber arbeitende Garanten des sich international entwickelnden Fachs wahrgenommen werden. Dass sich hier noch unterschiedlichste inhaltliche Auffassungen, Arbeitsschwerpunkte und Vorgehensweisen zeigen, ist Ausdruck eines normalen evolutionären Prozesses.
- Auffallend ist allerdings, dass der Aspekt der Abgrenzung von weniger oder nicht zulässigen Arbeitsweisen oder gar des Ausschlusses von unseriösen Vorgehensweisen noch nicht weit fortgeschritten ist. Maßvolle (oder auch langsame) Entwicklungen innerhalb der einzelnen Verbände in Richtung der Formulierung von Qualitätsstandards, von spezifischen Rahmenbedingungen und von Qualitätsanforderungen sind unübersehbar. Der DBVC verfügt immerhin über einen Fachausschuss Profession und über eine starke Organisation von Regionalen Fachgruppen, die sich u. a. auch der fachlichen Peersupervision und Weiterbildung widmen, sowie generell über relativ hochgesetzte Mitglieder-Anforderungen. Da sich die Verbandsaktivitäten im Allgemeinen überwiegend auf inhaltliche Fachaspekte und weniger auf politisch und rechtlich abgesicherte Anerkennungsbestrebungen konzentrieren, ist aber nur sehr langsam mit einer formalen Regelung von (staatlich) anerkannten Praxisausübungen oder staatlich anerkannten Ausbildungen zu rechnen.
- Gleichwohl signalisieren die de facto beobachtbaren Akademisierungstendenzen in den Coaching-Ausbildungen (vgl. z. B. Strikker und Strikker 2013), dass im Universitäts- und Fachhochschulbereich eine Weiterentwicklung des Fachs stattfindet, die auf Dauer zu einer erheblichen Qualitätssteigerung in Ausbildung und Praxis führen dürfte und wegen der wissenschaftskonformen Umsetzung der Ausbildung auf Dauer zu neuen Antworten in der Zertifizierungsfrage führen dürfte.

Dennoch ist in dieser nicht mehr als Pionierphase zu bezeichnenden Entwicklungsstufe des Coachings die Frage zu stellen, welche soziale Relevanz das Auftauchen, die Verbreitung und die Inhalte der konkreten Coaching-Prozesse haben. Diese Betrachtung der Coaching-Entwicklung auf der Metaebene beschäftigt sich etwa mit folgenden Fragen: Auf welchem gesellschaftlichen Hintergrund ist Coaching eigentlich entstanden? Warum braucht man es? Welche gesellschaftlichen Aufgaben, welche Verpflichtungen und Verantwortungen ergeben sich daraus? Und über welche nicht nur für die Individuen nützlichen wie wertvollen Möglichkeiten, sondern auch gesellschaftlich relevanten Impulse und Ressourcen verfügt das seriöse Coaching?

2 Coaching-Verständnis: Was wir betrachten

Für die weitere Darstellung beziehen wir uns auf die Definition von Coaching, die sich im Rahmen des DBVC als begrifflicher Kristallisationspunkt entwickelt hat: „Coaching ist eine professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen. Coaching richtet sich auch auf die entsprechenden sozialen Gruppen und organisationalen Systeme“ (DBVC 2012, S. 20). Diese auf den Bereich Business konzentrierte Definition wird je nach persönlichen, methodischen oder arbeitsfeldbezogenen Schwerpunkten im Verständnis einiger Coaching-Aktiver ausgeweitet auch auf andere Felder wie Sport, Gesundheit, Bildung, Politik und allgemeine Lebenswie Sinnfragen (vgl. Schmidt-Lellek und Buer 2011). Dieses weite Verständnis von Coaching werden wir an den entsprechenden Stellen kennzeichnen.

Festzuhalten ist allerdings schon hier, dass sich angesichts des nationalen wie internationalen Coaching-Booms eine strikte Eingrenzung des Begriffs auf Business-Coaching bzw. auf das arbeitsweltbezogene Coaching faktisch nicht mehr aufrechterhalten lässt: Die Revolution der technischen und zwischenmenschlichen Kommunikation mit ihren vielfältigen Auswirkungen auf Lernprozesse jeder Art und die daraus folgende Notwendigkeit, Anderen etwas lehrend, vermittelnd und gemeinsam erarbeitend nahezubringen, was sie so bisher noch nicht konnten, hat „ihre Kinder“ entlassen und mischt sich – zumindest begrifflich – überall ein. Gerade deshalb stellt sich die Frage, was das Gemeinsame der unterschiedlichen seriösen Coaching-Aktivitäten darstellt und wo Coaching nicht nur einen neuen Weg zur persönlichen Weiterentwicklung von Individuen und sozialen Gruppen darstellt, sondern darüber hinaus seinerseits auch sinnvolle Impulse für die übergeordnete Gemeinschaft – eben die Gesellschaft – bereithält.

Coaching wird bisher gedacht als eine professionelle Beratung, Begleitung und primär psychologische Unterstützung von Personen gerade auf ihrer spezifischen individuellen Ebene und ihrem jeweiligen gesellschaftlichen Kontext (Arbeit und/oder Privatleben). Aber der konstitutive Kern des jenseits des Sports praktizierten Coaching-Vorgehens vermittelt Haltungen und Werte, die nicht nur nützlich für die gecoachten Personen (Klienten, Coachees oder Coaching-Partner) sind, sondern auch sinnstiftend und hilfreich sowohl für die Weiterentwicklung des Fachs selbst wie auch für die Gesellschaft. Als wichtigstes Ziel bietet sich an: Selbstwirksamkeit als Einstieg in das weite Universum des Selbstbewusstseins.

3 Der Hintergrund: Auslöser für das Auftauchen von Coaching

Eine Quelle des Coachings begann in den USA zu sprudeln. Dabei handelte es sich allerdings um eine Vorläufervariante des heute dominanten Coaching-Formats, die zu völlig neuen Konzepten der Führung, des Entwickelns von Mitarbeitern in Organisationen und auch der Beratung führte. In amerikanischen High-Tech-Unternehmen lernten Führungskräfte Mitte/Ende der 1970er Jahre eine neue Rolle im Umgang mit Mitarbeitern, nämlich die eines Vorgesetzten, der seinen Mitarbeitern Feedback gibt und entwicklungsorientiert zu führen beabsichtigt. Die politische Demokratisierung

hielt Einzug in den Unternehmen, vor allem bei jungen Firmen im technikkonnovativen Bereich (z. B. der IT): Die alten Hierarchien hielten nicht mehr Stand. Ihre Autorität war in den 60er Jahren auf eine harte Infragestellung der traditionellen Werte gestoßen. Die Studentenrevolte hatte in der westlichen Welt nahezu überall ihre Wirkungen hinterlassen.

Außerdem herrschte ein eklatanter Mangel an guten Mitarbeitern und fast noch mehr an guten Führungskräften, die den Mitarbeitern mit ihren neuen gesellschaftlichen Leitwerten glaubwürdig gegenüberstehen konnten. Der „war of talents“ nahm Formen an. Die Wirtschaft boomte, trotz gelegentlicher Rückschläge. Die Nachkriegsgeneration eroberte ihren Aufstieg in einer säkularisierten und demokratisierten Welt, die dem Individuum eine neue Bühne bot: freigelassen und selbstverantwortlich selbst etwas aufzubauen und sich dabei weiterzuentwickeln. Die Globalisierung begann langsam, beschleunigte sich aber schwindelerregend schnell und stieß die allmähliche Technisierung und Ökonomisierung nahezu aller Lebensbereiche an (vgl. Giddens 2001). Der Umbau der westlichen Gesellschaften begann erst in wenigen Branchen, bevor er die nationalen Wirtschaften und Gesellschaften erfasste, erst im Westen, dann auch im Osten Europas. Der Zusammenbruch des kommunistischen Systems veränderte die geopolitische Landkarte und die Köpfe der Menschen – wie im Westen, so auch im fernen Osten, selbst in China, wenn auch lange leise und international wenig öffentlich bemerkt.

Aber der westliche Kapitalismus hatte den Wettlauf der Systeme gewonnen, und Amerika als seine Heimstatt blieb für Jahrzehnte die einzige globale Supermacht. Aber selbst das ist heute anders: China ist in den Kreis der Supermächte eingetreten und setzt konsequent den Weg fort, den Amerika im Westen vorgebahnt hatte: Liberalisierung des Handels, des internationalen Warenaustauschs, der Kapitalmärkte, globale M&A-Schübe mit radikalen Veränderungen der Besitzverhältnisse, neue Verflechtungen, Neuordnung ganzer Branchen mit Gewinnern und Verlierern, an deren Ende auch große Zahlen von Arbeitslosen standen, die nicht mehr verstanden, wieso ihre Firmen nach hundert Jahren des Erfolgs Personal abbauen mussten. Hinzu kommen Erfindungen der komplexen neuen Finanzinstrumente, die die Kapitalmärkte radikalisierten und zu einer abenteuerlichen Kreditvergabe und Verschuldung führten – und letztendlich sich in der Weltwirtschaftskrise der Jahre 2007/2008 äußerten, die heute schon lange hinter uns zu liegen scheint, weil die Kernschmelze der Finanzmärkte in letzter Sekunde noch abgewendet wurde, wenn auch auf Kosten der Steuerzahler weltweit.

Und immer wieder galt: permanente Steigerung des immer globaler werdenden Wettbewerbs! Wachstum und die Grenzen des Wachstums wurden diskutiert – aber es wurden nur begrenzt Änderungen vorgenommen. Die Strukturveränderungen in den verschiedensten Branchen und Gesellschaftsformationen entwickelten sich in einer turboähnlichen Dynamik. In den 70er Jahren verbreitete sich der Computer – veränderte die Welt. Wenig ist seitdem noch so wie zuvor. Aber die sich daraus weiterentwickelnde Kommunikationstechnologie übertraf auch noch dieses: Das digitale Zeitalter veränderte die Technik, die Wirtschaft, die öffentliche wie private Kommunikation, die Politik, die Verwaltungen, es veränderte die Menschen und dann die Gesellschaften, fast überall und radikal. Das Karussell, das den harmlo-

sen Namen „Wandel“ trug, drehte sich immer schneller und bewegte die Menschen: Einige jauchzten, andere aber riss die Fliehkraft aus ihren Sitzen.

Es wurden nicht nur die Produkte, nicht kleine Teile einer Dienstleistung verändert, sondern die gesamten Prozesse der wirtschaftlichen Produktion. Verändert aber wurde auch das Gesicht der Wirtschaft selbst. Ein neuer, extrem beschleunigter Informationsaustausch und das Rechnen mit historisch völlig unbekanntem Datenumfang schuf eine Steigerung gigantischen Ausmaßes an Präzision, Schnelligkeit und Wirkungsgrad der Technik. Und es schuf Transparenz, Öffentlichkeit und Vergleichbarkeit sowie Erreichbarkeit an nahezu jedem Ort der Erde zu fast jedem beliebigen Zeitpunkt. Die Spitze der Veränderung lag im paradiesischen Traum einer New Economy, deren Dynamik die Arbeitsprozesse, Organisationen, Wirtschaftsmodelle, politische Vorstellungen und den Umgang der Menschen untereinander mit einer ungeahnten Radikalität umstieß und weder die politischen Systeme noch den privaten Umgang der Menschen untereinander unberührt ließ.

Gleichzeitig nahm der Aberwitz der Entwicklung paradoxe Symptome an: Eine ungeheure Volatilität der Entwicklungen brach sich Bahn: positive Ausschläge nach oben, negative Ausschläge früher unbekannter Ausmaße nach unten. Zwischen Wachstum und Ölkrisen, zwischen dem Aufstieg einer geradezu aberwitzigen neuen Ökonomie und dem Zusammenbruch derselben, zwischen Konsumparadies und den Grenzen des Wachstums spielte sich zunehmend alles Leben wie in einem riesigen gesellschaftlichen Teilchenbeschleuniger ab, bei dem die Kommunikationstechnologie fast nebenbei sowohl die technische wie die soziale Kommunikation zwischen Menschen revolutionierte. Das Sender-Empfänger-Verhältnis in der zwischenmenschlichen Kommunikation wurde mit neuen Leitvorstellungen aufgearbeitet. Die Kybernetik, die konstruktivistische Philosophie eines von Glasersfeld (1998) und eines von Förster (1999), das systemische Denken, die Gruppendynamik, die psychologischen Vorstellungen über das Individuum, die Einsichten in seine Abhängigkeiten von familiären Strukturen ebenso wie von seinen Abhängigkeiten in den aktuellen Arbeits- und den privaten Lebensbezügen radikalisierte neue Wertvorstellungen und Erwartungen der Individuen an ihre Freiheit, ihre Eigenverantwortung, ihre Gestaltungsbedürfnisse – und ihre Grenzen.

Information, Kommunikation, Transparenz und Veränderung (Change) wurden zu Schlüsselaspekten des gesamten Wirtschafts-, Gesellschafts- wie auch des Privatlebens. Die Rolle der Frau in der Gesellschaft (und schließlich auch in der Wirtschaft) änderte sich immer mehr und immer schneller. Die Familie löste sich weiter auf und nahm in einem Sturm der Veränderung völlig neue Züge an, von denen hier nur wenige erwähnt seien: Die Entwicklung von als lebenslang geltenden Ehen zu Lebensabschnittspartnerschaften, der Anstieg der Patchworkfamilien, die Zunahme der Single-Haushalte waren anfangs grelle Signale, die allmählich zur Normalität wurden. Und seit langem ist die größte Völkerwanderung der Geschichte in vollem Gange. Die Emigranten sind nicht mehr nur im Fernsehen zu sehen, sondern in unseren Straßen. In einer globalisierten Welt sind sie in mehrfacher Weise zu unseren unmittelbaren Nachbarn geworden. Die Welt ist sozusagen eingezogen, selbst in unser eigenes Haus, und zwingt uns zu einem ständigen Umräumen, äußerlich wie mental. Deshalb betreffen uns die unterschiedlichsten Veränderungen und Entwicklungen – mal mehr, mal weniger. Wir müssen – anders als früher – heute nicht nur

damit rechnen, dass wir nicht ein Mal im Leben eine Firma als Arbeitgeber suchen werden, sondern im Schnitt mindestens sieben Mal. Wir müssen nicht nur zu Hause für unsere Kinder die Zimmer umräumen, sondern wir müssen sogar bei uns selbst aufräumen, bei uns als Person, als Individuum.

Die Erfahrung der eigenen Individualisierung und der explosiven Pluralisierung der Lebensmöglichkeiten (vgl. Berger 1994) zwingt uns auf den Weg zu einer fluiden Gesellschaft (vgl. Keupp 2007). Die Identitätsarbeit des „flexiblen Menschen“ (Sennett 1998) bleibt ihm jetzt selbst überlassen und muss sich den ständig wechselnden Anforderungen gegenüber als Patchworking (Keupp 2007) permanent neu bewähren. In dieser Situation tritt Coaching auf die Weltbühne.

4 Und warum jetzt gerade Coaching?

Warum jetzt gerade Coaching? Warum nicht Laufen, Schwimmen, Skifahren, Boxen oder Beten? Warum das Neue Coaching? Weil alle diese sinnvollen Aktivitäten ein Merkmal *nicht* haben, was das Neue Coaching kennzeichnet: die psychologische Selbstreflexion! Die kennzeichnenden Stichworte hier lauten: Individuum, individuelles Lernen, Selbstreflexion, Dialog, neues Sender-Empfänger-Verhältnis, Feedback, vertiefte zwischenmenschliche Kommunikation, Empathie, emotionale Intelligenz, soziale Kompetenz, Wertschätzung, Selbstwirksamkeit, Selbstaufmerksamkeit, Entschleunigung, neue (hyperkomplexe) Führungsanforderungen, Komplexitätsreduktion, Orientierung, Umsetzungsunterstützung, Transfer, Entscheidungsunterstützung, Selbstwertgefühl, Selbstsicherheit, situative Souveränität, Vorbereitung, mentales Probandeln usw. Heute lässt sich sagen:

- Coaching ist eine Antwort des demokratischen Zeitalters auf das Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Partizipation.
- Coaching ist eine Antwort des technischen Zeitalters auf die wachsende Komplexität.
- Coaching ist eine Antwort des Individuums auf das Bedürfnis nach Wertschätzung und Selbstverwirklichung.
- Coaching ist eine Antwort des digitalen Zeitalters auf die wachsende elektronische Nähe und den Verlust an menschlicher Empathie.
- Coaching ist eine Antwort des ökonomischen Zeitalters auf permanente Leistungsanforderung und Wettbewerbsbereitschaft.
- Coaching ist eine Antwort der globalisierten Welt auf das Bedürfnis nach Orientierung.
- Coaching ist eine Antwort auf eine überkomplexe und hyperdynamische Welt und das Bedürfnis des Individuums nach Ruhe und Sammeln der Kräfte.
- Coaching ist eine Antwort auf eine Welt ohne Gott und ein Individuum auf der Suche nach Sinn.
- Coaching ist eine Antwort verschiedener Disziplinen, in einer vernetzten Welt fachübergreifend zusammenzuarbeiten.

Im 20. und 21. Jahrhundert, dem Zeitalter der Psychologie, des Computers und der Ökonomisierung aller Lebensbereiche, sucht das Individuum nach einem Refugium

des Nachdenkens über berufliche Anforderungen und private Entscheidungssituationen, nach einem Ort des menschlichen Dialogs, in dem es sich nicht auf einen anderen Menschen oder neue Verhältnisse einstellen muss, sondern in dem die menschliche Aufmerksamkeit eines anderen nur ihm selbst gilt, seinen Gedanken und Gefühlen, seinen Sorgen und Zielen.

Geschehen soll dies aber eher in einer sportiv ausgerichteten Weise, locker und entspannt ablaufen und den Wettbewerb nicht vergessen. Es zielt ab auf eine Vorbereitung für den wirtschaftlichen Dauerwettbewerb und die gesellschaftlichen Bewährungsproben des Alltags, für die die Alltagserfahrung des „normalen“ Menschen allein offensichtlich nicht mehr hinreicht, sondern nur noch ausgewiesene Professionalität. Und vielleicht ist es bald der Ort, in dem das Individuum in Ruhe suchen kann nach seinen letzten verbliebenen Reservaten der Privatheit in einer öffentlichen Welt, die keine Privatheit mehr kennt. Auf jeden Fall ist es eine moderne Form der Rückkehr in die archaische Form der Dyade, in der der Mensch wieder Vertrauen gewinnen kann – in sich wie in die Anderen.

5 Und jetzt ist die Frage...

Eines wurde hier in einer Evolutionsperspektive verständlich: nämlich dass Manager zu den ersten gehörten, die von dieser neuen Form der Beratung profitierten, nachdem im Sport ähnliche Erfahrungen vorausgingen, was aber Jahrzehnte lang zu keinem Transfer auf andere Bereiche geführt hatte. Heute würde man vielleicht sagen: Es fand keine Migration vom Sport auf andere Bereiche statt. Dies geschah erst, als die Leistungsverhältnisse und Leistungsanforderungen von Managern zunehmend denen von Hochleistungssportlern ähnelten. Auf jeden Fall saßen sie an den Hebeln und in den Rädern jener Veränderungsprozesse, die in den letzten 60 Jahren für den Aufschwung sorgten.

Zumindest in Deutschland wurde diese neue Variante der Management-Beratung („Management-Coaching“) zuerst lange Zeit von der Person des Vorgesetzten gelöst und nicht im unteren oder mittleren Management praktiziert wie in den USA. Vielmehr waren es Männer im oberen bzw. im obersten Management, die dieses soziale Refugium in Anspruch nahmen, um schwierige emotionale und verhaltensbezogene Themen von Führung und Zusammenarbeit zu durchdenken. Zumindest erhielten sie diesen Reflexionsraum ohne Druck zuerst, um mit dem externen Druck, mit Unsicherheit, Spannungen oder Konflikten im sozialen Feld, mit Ambivalenzen und hohen persönlichen Herausforderungen umgehen zu können. Und sie – bzw. die jeweiligen Firmen – hatten das Geld, um diese neue wie aufwändige Beratungsform bezahlen zu können.

Die Vor-Analyse vor wichtigen Entscheidungen und ihren schwer einschätzbaren Konsequenzen, die neuen Herausforderungen an das eigene Führungsverhalten und die Veränderungen der eigenen sozialen Kommunikation wurden zu zentralen Themen im Coaching. Aber auch die Fragen der Unternehmenskultur und der Zusammenarbeit mit Kollegen wie Mitarbeitern wurden zu wichtigen Themen für einen dialogischen Reflexionsprozess, der primär unter den Prozessmaximen der Eigenverantwortung und gemeinsamen Erarbeitung stand.

5.1 Coaching als Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen

Nimmt man einen Kerngedanken von Norbert Elias aus seinem Buch über den „Prozess der Zivilisation“ (1981) auf, in dem er Parallelitäten des menschlichen Evolutionsprozesses auf der Ebene der (europäischen) Staatenbildung sowie der Tischsitten herausgearbeitet hat, dann entdeckt man auch Parallelitäten zwischen den politischen, wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen auf der einen Seite und dem Aufkommen des Coachings auf der anderen. Auf beiden Ebenen erhalten die gesellschaftlichen Werte der Transparenz, der rechtzeitigen Information, des Vertrauens, des Selbstbewusstseins und der partizipativen Teilhabe an Entscheidungen eine historisch einmalige und neue Bedeutung.

Zwar beschäftigt sich Politik per definitionem mit dem Überindividuellen, Coaching hingegen prinzipiell (zumindest als Ausgangspunkt) mit dem Individuellen. Während Politik sich mit der Auseinandersetzung um wesentliche Fragen mit gesellschaftlichem Orientierungsbedarf, mit Regelungsnotwendigkeiten, mit überindividuellen Spielregeln und Normen im Umgang der Gesellschaftsmitglieder beschäftigt, d. h. also mit Durchsetzung und Macht auf der Ebene unterschiedlicher Gestaltungsinteressen, bezieht sich Coaching gerade auf das subjektive, persönliche Erleben und Verhalten des Einzelnen in seiner auf das Individuum selbst bezogenen oder sich auch auf die soziale Umgebung ergebenden Auswirkungen und umgekehrt. Während dort die zulässigen Spielregeln der Auseinandersetzung im öffentlichen Diskurs geklärt werden (zumindest im durch die Aufklärung geprägten Sinne) und um sinnvolle Ziele der Gemeinschaft, gerechte Verteilung der Güter und der sozialen Lebensbedingungen gerungen wird, bezieht sich Coaching auf die ganz persönliche Entwicklung, die Regelung unmittelbarer zwischenmenschlicher Beziehungen außerhalb eines institutionalisierten Handlungsfeldes. Coaching versucht, menschliche und zwischenmenschliche Entwicklungsprozesse zu fördern, die eine persönliche Zielsetzung beinhalten, einer Leistungsförderung bzw. Performancesteigerung dienen oder eine Gesundhaltung von Menschen verfolgen, die durch die individuellen Steuerungskapazitäten und -Kompetenzen allein nicht hinreichend geleistet werden können.

Die neu aufkommenden Werte der regionalen Verbundenheit oder das Wiedererstarken der Dialekte in der Sprache sind Kennzeichen einer mittleren Ebene der angesprochenen Prozesse, die zwischen dem Individuum und der staatlichen bzw. politischen Ebene vermitteln. Das in den Kategorien der Evolution fast gleichzeitige Auftreten gleicher oder zumindest zentraler Werte auf beiden (oder sogar allen drei) Ebenen spricht für einen Zusammenhang, der sich anscheinend auch im Auftauchen eines neuen Wertes niederschlägt: der Authentizität, die als zentraler Leitwert der Moderne das aufgewachte Selbstbewusstsein des Individuums in einer traditionellen und rollengeprägten Gesellschaft verlangt, um diese in ihrer Hüllenhaftigkeit überwinden zu können.

Es dürfte Sinn machen, die psychologischen Bedingungen des/der Einzelnen für das Erleben von Zufriedenheit, von Selbstakzeptanz, von Selbstsicherheit und Zuversicht zu erhöhen, die gewählten oder erlebten Daseinsbedingungen mit Zuversicht zu gestalten und zu verarbeiten. Ob unter Wettbewerbsbedingungen oder Gesundheitsbedingungen – in jedem Fall unter der Bedingung, dass Selbstverantwortung übernommen und eigenverantwortliche Entscheidungen bewusst reflektiert getroffen

werden. Coaching ist als kommunikativer Modus einer Welt zu verstehen, die permanentes Lernen, Wachstum und Entwicklung als zu ihrer Spezies gehörend akzeptiert hat. Je nach Persönlichkeit wird die dabei notwendige Erkenntnis oder Umsetzung eher auf der kognitiven, der emotionalen oder der Verhaltensebene erfolgen.

Eins sei dazu gesagt: Ein Sprung von der Ebene des Coachings zur Ebene des Politischen (und zurück) ist eine schwierige Angelegenheit. Sie dürfte von Vielen nicht vollzogen werden, da sie sich für einen der beiden Pole entschieden haben. Andere hingegen werden die Integration von Individualität und politischer bzw. wirtschaftlicher Aktivität als eine Selbstverständlichkeit betrachten, solange das Individuum in einer Gesellschaft lebt.

An dieser Stelle zeigt sich, dass die Existenz der Verbände zwar ein inhaltliches Bekenntnis zum Coaching darstellt und gewisse selbstgewählte Kriterien zur Mitgliedschaft dokumentiert. Gleichwohl aber wird an der begrenzten integrativen Aktivität und dem nicht erkennbaren politischen Willen der Coaching-Verbände deutlich, dass die Bedeutung einer aktiven Teilnahme am politischen Geschehen in einem von Verbänden geprägten Land wie Deutschland entweder noch nicht hinreichend erkannt ist, kein Interesse an einer politischen Perspektive oder einer Wirkung auf politischer Ebene besteht oder die Fokussierung auf das erlebende Individuum und die damit verbundene Werthaltung den Wechsel in die Ebene des Politischen überhaupt zu verbieten scheint.

Es könnte sich für viele Marktteilnehmer um eine Gretchenfrage handeln: Macht oder Authentizität? Es drängt sich der Eindruck auf, als ob in dem weiten Feld der Authentizitäts-Spezialisten innerhalb und außerhalb der Verbände überhaupt kein hinreichendes Interesse daran bestehe, sich mit dem Feld des Politischen – außer ablehnend – zu beschäftigen. Gerade weil die Jahre der engagierten politischen Auseinandersetzung schon lange vorbei sind und die öffentliche Distanz zur Politik und den Politikern ein nicht mehr bestrittenes Phänomen darstellt, ist doch die Frage zu stellen, ob Coaching und Coaches jenseits einer überschäumenden Popularität überhaupt aus einem gesellschaftlichen Nischendasein herauskommen und eine größere gesellschaftliche, wirtschaftliche und/oder politische Kraft entwickeln wollen. In diesem Sinne kann den Verbänden national wie international noch keine gesellschaftliche Treiberfunktion zugesprochen werden, die auch als ein Zeichen einer schon ausgeprägten Professionsbildung zu betrachten wäre.

5.2 Coaching als Treiber gesellschaftlicher Veränderungen

Coaching mag im eben beschriebenen Sinne eindeutig als sozial-reaktiv verstanden werden. Dennoch ist die Frage erlaubt, ob Coaching nicht doch auch Rückwirkungen auf die gesellschaftlichen Verhältnisse hat, haben kann oder haben sollte, und zwar als konstruktiver Beitrag des Coachings zu einer zukunftsorientierten Weiterentwicklung der gesellschaftlichen Verhältnisse. Dies könnte dem Coaching viel eher gelingen als der Psychotherapie, und zwar deswegen, weil nicht einfach psychopathologische Kategorien und Wertungen in den Alltag übertragen würden, die starke Vorbehalte und Ressentiments auslösen und dadurch ihre beabsichtigte Wirkung beeinträchtigen könnten. Vielmehr sollten z. B. Perspektiven, Werthaltungen und Techniken zur Verhaltensänderung oder zur emotionalen Verarbeitung von

Situationen aus dem Sport, der Wirtschaft und der Führungskräfte- bzw. Personalentwicklung in den Alltag transportiert werden. Dies sollte zu einer erfolgreicherer Alltagskommunikation führen, indem ein differenzierter, wertschätzender Umgang untereinander in der Familie, im Berufsleben und im sonstigen Alltagsleben verstärkt zur Basis des gemeinsamen Umgangs gemacht wird. Dies könnte an die Stelle alter oder verloren gegangener Konventionen, Werte und gesellschaftlicher Spielregeln treten, die früher Respekt und persönliche Wertschätzung im sozialen Umgang vermittelten. Ein wirkungsvolles Führungsverhalten könnte dem Alltag und den Sozialorganisationen, dem Gesundheitswesen und den öffentlichen Verwaltungen gut tun, es könnte zur Reduktion von Konflikten, zum Aufbau des Selbstwertgefühls der Mitarbeiter, zur allgemeinen persönlichen Weiterentwicklung und zu einer besseren Performance beitragen:

1. Coaching in der Schule, ausgeübt von Lehrern, Schulleitern, aber auch von Schülern selbst könnte die Leistung von einzelnen Schülern und Klassenteams fördern und gleichzeitig modernste Lehr- und Lernmethoden nutzen, um Selbstsicherheit aufzubauen, eigene Ressourcen zu nutzen, etwas über gelingende Partnerschaft und einen grundsätzlich konfliktreduzierenden Umgang miteinander zu lernen und Orientierung in einer überkomplexen Welt zu finden, genauso wie eine Arbeitshaltung und ein persönliches Selbstmanagement, die das eigene Leben leichter machen. Diese Möglichkeiten brauchen dabei weder vor Lehrern noch Schulleitern haltzumachen, wie einige erfolgversprechende Beispiele zeigen.
2. Coaching könnte die Individualisierungstrends in Aus-, Fort- und Weiterbildung ausbauen und ein selbstgesteuertes Lernen aufzubauen helfen. Im Prinzip lassen sich solche Ansätze in Anfängen schon an Fachhochschulen und Universitäten beobachten, bei denen Professoren und andere Teile des Lehrkörpers in die Niederungen einer bisher oft als beiläufig zu erledigenden Lehre einsteigen und unterstützt werden könnten, bessere Feedbacks der Studierenden auf ihre Veranstaltungen zu erhalten. Allerdings sollte und könnte dies massiv ausgebaut werden, damit die Lehre wesentlich konstruktiver und inspirativer gestaltet wird, als bisher geschehen.
3. Coaching könnte weit stärker als bisher die Prophylaxe im Gesundheitswesen unterstützen und die Didaktik in der Rehabilitation sowie im allgemeinen kommunikativen Umgang im Gesundheitswesen überhaupt zu verbessern helfen. Ein zeitgemäßer Führungsstil könnte die Motivation von Ärzten und Pflegekräften ebenso verbessern wie die der Patienten. Und die Kooperation zwischen Fächern wie zwischen den verschiedenen Berufsgruppen und den Patienten könnte viele Arbeitsprozesse erleichtern, wie dies in Unternehmen auch gelang, und die Effizienz wie Zufriedenheit vielleicht sogar drastisch erhöhen.
4. Der politische Bereich eignet sich ebenso zum Einsatz des Coachings, und zwar von der kommunalen Ebene (siehe z. B. Schäfer 2013) bis zu Ministerien auf Landes- und Bundesebene oder auch in andere Verwaltungsstrukturen hinein. In Parlamenten auf den verschiedenen Ebenen wird davon ja schon deutlich Gebrauch gemacht, wobei wie in allen Großorganisationen Coaching primär für Schlüsselpersonen eingesetzt werden dürfte. Es sei denn, es würden Multiplikations-Maßnahmen für Vorgesetzte oder Leitpersonen zum Schwerpunkt werden,

bei denen die Rolle des Vorgesetzten bzw. des Leiters weiterentwickelt würde: durch Training z. B. in spezifischen Coaching-Techniken, die sich als Brücke für einen sehr individualisierten und differenzierten Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und gerade auch den Bürgern eignen. Auch könnten in diesem Bereich die fast schon unsäglich herabsetzenden Rhetorikformen reduziert werden, die mittlerweile den öffentlichen Umgangsstil in Parlamenten kennzeichnen; denn der trägt erkennbar nicht unwesentlich zur Abkehr von Politikern wie vom politischen System überhaupt bei.

5. Und nicht zuletzt im allgemeinen Alltagsleben könnten viel mehr und viel offensiver Coaching-Elemente oder Rollenhaltungen dort eingeführt und eingeübt werden, wo Individuelles und Subjektives eine wesentliche Rolle spielen. Und das nicht nur im Freizeitsport oder im Vertrieb von Unternehmen, sondern in der Lebensführung, im Familienleben oder in sonstigen zwischenmenschlichen Kommunikationsabläufen überhaupt.
6. Das Wirtschaftsleben schließlich ist nicht zufällig der Vorreiter der Coaching-Entwicklung gewesen, sondern bot die notwendigen Voraussetzungen für die rasante Entwicklung: Ein leistungsabhängiges Umfeld, in dem sich der Wettbewerb global dramatisierte, eine technologisch getriebene Entwicklung der Kommunikation, der Transparenz, der wachsenden Eigenständigkeit von Mitarbeitern und nicht zuletzt durch die Wirkung einer medial gefütterten Öffentlichkeit, die fehllaufende Ergebnisse und Prozesse im Regelkreis schonungslos bloßlegte und blendende Beispiele und gelungene Visionen mit der Kraft des Images und des Benchmarks noch steigernd aufblud. Auch hier dürfte der Einsatz von Coaching-Spezialisten nur am Anfang sein und sich noch mehr popularisieren, wie dies im Sport normal – weil unumgänglich – geworden ist: in Verhandlungen, auch wenn es nicht immer um Entführungen, Erpressungen, Drohungen und kriminelle Akte geht, sondern gerade um solche „normalen“ Situationen wie Präsentationen oder Gespräche, in denen die Vertrauensbildung oder das Führungsverhalten und die Arbeit in Projekten im Fokus stehen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Da dieser Bereich neben Politik und Technik zu den stärksten gesellschaftsbeeinflussenden Kräften und Systemen gehört, wie die bisherige Praxis und die wissenschaftliche Forschungsarbeit zum Coaching schon belegen, wäre hier ein noch größerer gesellschaftsgestaltender Beitrag durchaus zu leisten, als dies bisher schon geschah.

6 Schlussbetrachtung

Im Coaching spiegelt sich nicht nur die Komplexität und Kompliziertheit der heutigen Welt, sondern zeigt sich auch die Notwendigkeit zur Integration verschiedenster Ansätze, Methoden, Perspektiven, Techniken und Prozessdesigns in einer interdisziplinären Zusammenschau auf der instrumentellen und prozessualen Ebene, die auf die Gesellschaft wieder zurückwirkend eingesetzt werden können. Coaching könnte einen substanziellen Beitrag zur Emanzipation des Individuums aus vorgegebenen gesellschaftlichen Rastern und weitere fundamentale Anstöße zur Selbstverwirklichung leisten. Hier wäre es allerdings erforderlich, die fast schon solipsistische

Selbstbeschäftigung mancher Coaches wieder zu öffnen für die politische Dimension unserer Welt. Im Geiste der Aufklärung könnte das im Sport, im Wirtschaftsleben und in unterschiedlichsten individuellen Entwicklungen gereifte Verständnis für Führung und Zusammenarbeit die menschlichen Verkehrsformen national wie interkulturell über Standes- und Milieugrenzen hinweg wenn schon nicht revolutionieren, so doch wenigstens optimieren. Vertrauen, Freiheit und Toleranz würden dann nicht nur als politische Dimensionen gesellschaftlich relevant, sondern auf der Ebene des Individuums und der zwischenmenschlichen Kommunikation konkret spürbar. Dies könnte nicht nur die menschliche Sprache weiterentwickeln, sondern auch das Sprechen der Menschen miteinander.

Um hierfür einen relevanten gesellschaftlichen Beitrag leisten zu können, wäre es allerdings erforderlich wie sinnvoll, dass sich die Coaching-Community entschließen könnte, in einem ersten Schritt wenigstens ansatzweise zu aktuellen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen Stellung zu nehmen, Position zu beziehen und zentrale Impulse aus ihrer Perspektive zu formulieren. Dies gilt umso mehr, als Coaching von manchem Beobachter der Szene unter den Generalverdacht der Befriedigung individualistischer Glückserwartungen ohne Berücksichtigung gesamtgesellschaftlicher Verantwortungsaspekte gestellt wird. Die dargestellten Überlegungen dieses Beitrags sollen vor allem jene Aspekte des Coachings in den Vordergrund rücken, die sich auf eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung im Sinne des Gemeinwohls beziehen. Gerade wenn Coaching im Business-Bereich stattfindet, sich mit sozialen oder Gesundheitsthemen beschäftigt, geht es ja nicht allein um das individuelle Wohlbefinden, sondern um den Nutzen, der aus dem Coaching für das Unternehmen bzw. die Gesellschaft und das persönliche Umfeld erwächst.

Betrachtet man die Stimmungen, die Reaktionen und die Haltung gegenüber anderen Themen als den rein coaching-immanenten, so drängt sich eine Frage auf: Was hält die Spezialisten für inneres Wachstum, Führungsverhalten und zwischenmenschliche Kommunikation davon zurück, sich für jene – zugegeben auf einer anderen Aktions-Ebene liegenden – Themen stärker und offensiver zu engagieren? Desinteresse? Selbstunsicherheit? Ernüchterung oder Resignation nach vielen vergeblichen Versuchen, das Feld des Politischen realistisch zu verändern? Persönliche Bescheidenheit? Oder radikal-realistische Einschätzung der eigenen Reichweite, die einfach nur eigenen Frust verhindern soll? Oder welche Gründe könnte es an dieser Stelle sonst noch geben? Auf die Antworten sind wir gespannt.

Literatur

- Berger, P. L. (1994). *Sehnsucht nach Sinn. Glauben in einer Zeit der Leichtgläubigkeit*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Böning, U. (2005). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments – eine 15-Jahres-Bilanz. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3. Aufl., S. 21–54). Göttingen: Hogrefe.
- Böning, U., & Fritschle, B. (2008). *Coaching fürs Business* (2. Aufl.). Bonn: managerSeminare.
- DBVC. (Hrsg.). (2012). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession* (4., erw. Aufl.). Osnabrück: DBVC-Geschäftsstelle.
- Elias, N. (1981). *Über den Prozess der Zivilisation* (8. Aufl.). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Fietze, B. (2011). Chancen und Risiken der Coachingforschung – eine professionssoziologische Perspektive. In R. Wegener, A. Fritze, & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln – Forschung und Praxis im Dialog* (S. 23–33). Wiesbaden: VS Verlag.

- Förster, H. v. (1999). *Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Forum Beratung der DGVT. (2002). Frankfurter Erklärung zur Beratung. Aufruf zu einem Neuen Diskurs. In F. Nestmann & F. Engel (Hrsg.), *Die Zukunft der Beratung* (S. 335–338). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Glaserfeld, E. v. (1998). *Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Giddens, A. (2001). *Entfesselte Welt. Wie die Globalisierung unser Leben verändert*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Keupp, H. (2007). Beratung als Förderung von Identitätsarbeit in der Spätmoderne. In F. Nestmann, F. Engel, & U. Sieckendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung*, Bd. 1: Disziplinen und Zugänge (2. Aufl., S. 469–485). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schäfer, V. (2013). Wo es an Beratung fehlt, da scheitern die Pläne – Überlegungen zu einer Brücke zwischen Beratung und Kommunalpolitiker/-innen. *Supervision*, 1(2013), 4–12.
- Schmidt-Lellek, C., & Buer, F. (Hrsg.). (2011). *Life-Coaching in der Praxis. Wie Coaches umfassend beraten*. Göttingen: Vanderhoeck & Ruprecht.
- Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.
- Sennett, R. (2012). *ZUSAMMENARBEIT: Was unsere Gesellschaft zusammenhält*. Berlin, München: Carl Hanser.
- Strikker, F. (2007). Coaching zwischen Populismus und Professionalität. In Ders. (Hrsg.), *Coaching im 21. Jahrhundert*. Augsburg: ZIEL Verlag.
- Strikker, F., & Strikker, H. (2013). Coaching studieren? Akademisierung im Business-Coaching. *Coaching-Magazin*, 2(2013), 36–41.



Uwe Böning, seit 1979 Führungskräfte-Trainer und Berater. Coaching-Pionier in Deutschland. Management-Berater und Business-Coach. 1985 Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der Böning-Consult GmbH. Fachbuchautor seit 1989. In den Jahren 1992–1995 parallel Direktor Personal bei Bosch Siemens-Hausgeräte. Zielgruppen: Top- und Senior-Management. Arbeitsbereiche: Top-Management-Beratung, Business-Coaching auf Top-Level, Leiter von Veränderungs- und Post-Merger-Integrations-Projekten, Management-Audits, Assessment-Centern, Leadership-Trainings, Workshops zu Zusammenarbeit und Konfliktmanagement, Unternehmenskultur-Audits, Unternehmenskultur-Entwicklungs-Projekten. Internationale Einsätze als Leadership-Trainer und Business-Coach, Komplementärberatung in Großprojekten.



Dr. Frank Strikker, seit 1989 Berater, Trainer, Coach, 2002–2009 Vertretungsprofessur an der Universität Bielefeld, 2010/11 Prof. für Human Resource an der FHDW Paderborn, seit 2002 Geschäftsführender Gesellschafter SHS CONSULT GmbH sowie seit 2011 Durchführung des Masterstudiengangs Business Coaching und Change Management an der Euro-FH Hamburg, Arbeitsbereiche: Führungskräfte-Training, Change Management, Coaching, Verhandlungsführung, Moderation.