

Abschlussarbeit

Coaching – zwischen Wirkung und Wissenschaftlichkeit

Können die im Coaching angewendeten Methoden die gleiche
Wirksamkeit entfalten, wie in einer Psychotherapie?

Merle Nagel

2024

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Entstehungsgeschichte von Coaching.....	4
2.1 Etymologie.....	4
2.2 Entstehungsgeschichte.....	5
2.3 Systemisches Coaching.....	6
3. Abgrenzung von Coaching und verwandten Interventionen	7
4. Überprüfbarkeit der Wirkung von Coaching	9
5. Fazit	11
Literaturverzeichnis	13

1. Einleitung

Die folgende Arbeit soll einen Überblick geben über die Wirksamkeit von Coaching, insbesondere im Sinne einer wissenschaftlichen Überprüfbarkeit.

In Anlehnung an die Entstehungsgeschichte von Coaching als Anwendung psychotherapeutischer Ansätze außerhalb klassischer Therapiesettings soll dabei auf die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Wirkfaktoren der Psychotherapie eingegangen, und dabei doch eine Abgrenzung beider Konzepte vorgenommen und beibehalten werden.

Dafür wird im ersten Schritt grob die Etymologie und Genese des Coachings im amerikanischen und europäischen Raum einer näheren Betrachtung unterzogen um sodann im Anschluss eine möglichst präzise Abgrenzung von Coaching und Therapie darzustellen. Davon ausgehend wird die aktuelle Studienlage zur Wirksamkeit und Wirkungsfaktoren von Therapie beleuchtet um diese sodann in den Anwendungskontext von Coaching zu überführen. Dabei gilt die Leitfrage: Sofern im Coachingkontext keine Symptomverbesserung aufgrund des Mangels einer Erkrankung als Ausgangspunkt festgestellt werden kann, inwiefern lässt sich eine Wirksamkeit von Coaching-Interventionen dann beurteilen?

Den Abschluss der Arbeit bildet ein Fazit hinsichtlich der Beantwortung der Frage, ob es im Coachingkontext einer wissenschaftlichen Belegbarkeit des Erfolges der Interventionen bedarf, da diese nicht zu einer Krankheitsbehandlung genutzt werden.

2. Entstehungsgeschichte von Coaching

Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick sowohl über die Etymologie des Coachingbegriffes, als auch über die Entstehungsgeschichte von Coaching als Nebenentwurf zur Psychotherapie.

2.1 Etymologie

Der Begriff „Coach“ leitet sich ab vom Begriff „Kutscher“ und bezeichnet damit in seiner Ursprungsform eine Person, welche Pferde sicher und schnell an ihr Ziel begleitet. Davon ausgehend wurden im 19. Jahrhundert im angloamerikanischen Universitätskontext jene Personen als Coaches bezeichnet, welche Studierende auf sportliche Wettbewerbe vorbereitet haben. Innerhalb des Sportkontextes wird unter einem Coach seither sowohl im US-amerikanischen Raum, als auch etwas verspätet im deutschsprachigen Raum eine Person verstanden, welche (Spitzen-)Sportler umfassend begleitet und betreut, über das reine Training hinaus. Dabei geht es insbesondere um die Förderung der Motivation, sowie die Beratung und Betreuung in der Wettkampfsituation.¹ Ausgehend von dieser Entwicklung der Verwendung des Coachingbegriffes lässt sich die Entstehungsgeschichte herleiten, welche im folgenden Abschnitt beleuchtet wird. An dieser Stelle soll, in Aussicht auf den weiteren Verlauf dieser Arbeit, jedoch noch einmal betont werden, dass es sich bei den Begriffen „Coach“ und „Coaching“ nicht um geschützte Begriffe handelt², trotz der Bestrebungen zahlreicher Coachingverbände, Qualitätskriterien und damit Rahmenbedingungen für die Verwendung des Coach- und Coachingbegriffes zu implementieren.³

¹ vgl. Lippman 2006, S. 11.

² vgl. Friedl 2022, S. 12.

³ vgl. Webers 2015, S. 10.

2.2 Entstehungsgeschichte

Als Ausgangspunkt für die Entstehung von Coaching lässt sich in einschlägiger Literatur der Zeitraum um die Jahre 1970 bis 1980 ausmachen, insbesondere im amerikanischen und leicht verspätet auch im europäischen Raum.

In den 1970er-Jahren wurde Coaching als Begriff für einen Führungsstil genutzt, welcher sich entwicklungsorientiert beschreiben lässt. Im deutschen Sprachraum kam der Begriff „Führungskraft als Coach“ in den 1980er-Jahren auf. Davon ausgehend erweiterte sich der Anwendungskontext auf Nachwuchs-Führungskräfte, welche von erfahreneren Managern, nicht unbedingt den ihnen vorgesetzten, unterstützend auf ihre neue Rolle vorbereitet wurden. Heute wird dieses Vorgehen eher als Mentoring denn als Coaching bezeichnet. Grundsätzlich beschränkt sich in dem genannten Zeitraum die Anwendung von Coaching bzw. die Verwendung des Begriffes grundsätzlich auf den abgegrenzten Personenkreis des Topmanagements von Unternehmen. Seit dem Ende der 1980er-Jahre hat sich der Personenkreis kontinuierlich erweitert, und Coaching ist ein wesentlicher Bestandteil der Führungskräfte- aber auch Mitarbeitendenentwicklung, welche sich nicht rein auf unternehmensinterne Sparrings beschränkt, sondern auch zunehmend externe Fachexpertise miteinbezieht. In einer sogenannten Differenzierungsphase entstand der Einbezug psychologischer Komponenten in den bestehenden Beratungskontext, während im Anschluss daran, der sogenannten Populismusphase, die breite Akzeptanz und der Zuwachs an Methodiken zur Verwaschung des Coachingsbegriffes führen. Coaching gilt in den 1990er-Jahren als eine Art Container-Wort für jegliche Trainings- und Beratungsmethoden.⁴

Grundsätzlich lässt sich zusammenfassen, dass der Coachingbegriff in seiner Entstehung bzw. Implementierung in die Gesellschaft von der Arbeitswelt und Weiterentwicklung des Führungsverständnisses geprägt ist. Im Sinne der Zielrichtung der vorliegenden Arbeit soll nun auf das systemische Coaching und dessen Entstehung eingegangen werden, um den Zusammenhang mit Psychotherapie zu verdeutlichen.

⁴ vgl. Böning 2002, 26 ff.

2.3 Systemisches Coaching

Beim systemischen Coaching handelt es sich um eine Beratungssituation und demnach um ein Gespräch im weitesten Sinne. Neben der Anwendung von Methoden aus dem Konstruktivismus und der Systemtheorie liegt der Fokus im systemischen Coaching auf dem Einbezug des jeweils relevanten sozialen Systems, in welchem sich der Klient bewegt. Hierbei kann es sich etwa um die Familie, die Arbeitskollegen, die Partnerschaft oder die Gesellschaft handeln. Dieser Ansatz, das System einer Person miteinzubeziehen, entstammt der systemischen Familientherapie und impliziert, dass Individuen mit ihren Systemen in einer wechselseitigen Beziehung stehen und sich in ihrem Verhalten gegenseitig bedingen und beeinflussen.⁵

Die systemische Familientherapie ist ab dem Ende des zweiten Weltkrieges in den USA durch sogenannte Lientherapeuten entstanden, welche den hohen Bedarf an Psychotherapie bei durch den Krieg traumatisierten Personen mit deckten, ohne die entsprechende Ausbildung innezuhaben. Zu dieser Zeit war die Psychoanalyse nach Freud die einzige Therapieform zur Behandlung psychischer Leiden. Basierend auf den Erkenntnissen, dass sich Therapiefortschritte wieder verringerten, sobald die Patienten beziehungsweise Klienten sich wieder in ihr bestehendes System eingliederten, sowie durch den Zusammenschluss mittlerweile namhafter Wissenschaftler am Mental Research Institute in Palo Alto entstand der systemische Ansatz in der Psychotherapie. Ausgehend davon erweiterte sich das Methodenspektrum dieses Therapieansatzes fortlaufend um jene Methoden, welche auch im Rahmen des systemischen Coachings angewendet werden.⁶

Hinsichtlich des Umfangs der vorliegenden Arbeit wird an dieser Stelle auf die weitere Erörterung der Entstehungsgeschichte der systemischen Familientherapie sowie des systemischen Coachings verzichtet, und der Fokus mehr auf die Konkretisierung des Konzeptes von systemischem Coaching gelegt. Festgehalten werden soll jedoch, dass die

⁵ vgl. Friedl 2022, 13 f.

⁶ vgl. Friedl 2022, 15 ff.

Prinzipien und Methoden des systemischen Coachings ihren Ursprung in der Psychotherapie haben.

Bei systemischem Coaching handelt es sich um ein Beratungsformat (eine Abgrenzung zu weiteren Formaten folgt im weiteren Verlauf dieser Arbeit), welches durch gewisse Grundsätze geprägt ist. So wird davon ausgegangen, dass die Lösung eines vorherrschenden Problems, welches der Auslöser für den Einbezug eines Coaches ist, im Klienten selbst liegt, und der Coach lediglich die Prozessverantwortung innehat. Demnach wird beim systemischen Coaching auf die inhaltliche Stellungnahme des Coaches verzichtet⁷, und damit im Wesentlichen keine inhaltliche oder fachliche Beratung durchgeführt. Damit liegt die Abgrenzung zur Beratung vor, die Unterscheidung zu übrigen ähnlichen Konzepten erfolgt im folgenden Kapitel.

3. Abgrenzung von Coaching und verwandten Interventionen

„Coaching ist eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung.“⁸

Supervision, ein Format, welches seine Begründung im Non-Profit-Bereich als Reflexionsmöglichkeit für das eigene Handeln von Sozialarbeitenden hat, ähnelt dem Konzept von Coaching so stark, dass einige Coaches sowohl Coaching, als auch Supervision anbieten. Letztlich lässt sich Coaching jedoch eher in den Profit-Bereich einordnen, sodass wenigstens dort ein Unterscheidungskriterium zu finden ist.

Mentoring hingegen unterscheidet sich vom Coaching insbesondere dadurch, dass hier nicht zwingendermaßen eine Freiwilligkeit die Grundlage für die Austauschbeziehung

⁷ vgl. Lippman 2006, S. 18.

⁸ Greif 2008, S. 59.

zwischen Mentor und Mentee bildet. Darüber hinaus stellt sich mitunter die Frage nach einer Beziehung auf Augenhöhe, welche im Coaching unabdingbar, im Rahmen des Mentorings nicht zuletzt durch den Altersunterschied von Mentor und Mentee, sowie der Zielrichtung der Weitergabe von Erfahrungswissen womöglich eingeschränkt ist. Zusätzlich bedarf es bei der Mentorenrolle nicht zwingend einer entsprechenden Ausbildung, während beim Coaching die Professionalität des Konzeptes durch eine solche sichergestellt werden soll.

Training zielt, ähnlich wie Coaching, auf eine Änderung des Verhaltens hin, allerdings handelt es sich hierbei häufig um die mehrfache Anwendung einmalig erstellter Konzepte. Darüber hinaus bleibt Training häufig an der Oberfläche bzw. behandelt die Sachebene, während im Coaching eher der Hintergrund auftretenden Verhaltens bearbeitet und damit eher die Beziehungsebene Gegenstand der Arbeit ist. Gewissermaßen ist im Training die Umgestaltung von Verhalten das Ziel, während Coaching sich eher auf die Haltung fokussiert.⁹

Bedeutungsvoll, im Rahmen dieser Arbeit, ist die Abgrenzung von Coaching zur Psychotherapie: Den wesentlichen Unterschied zwischen Coaching und Therapie stellt der Gesundheitszustand des Klienten dar. Während die Psychotherapie darauf ausgerichtet ist, Erkrankungen oder zumindest deren Symptomatik zu mindern oder zu heilen, so sind Klienten im Coaching per se psychisch gesund. Das bedeutet, dass für die Durchführung einer Therapie eine medizinisch-psychologische Ausbildung vonnöten ist (dies legt auch der Gesetzgeber fest), während dies im Coaching nicht der Fall sein muss.¹⁰ Darüber hinaus kann die Kostenträgerschaft in der Psychotherapie bei der Krankenversicherung liegen, Coaching hingegen ist keine Kassenleistung und damit selbstständig zu finanzieren.¹¹

Die Absenz einer Erkrankung als Auslöser für die Inanspruchnahme einer externen Interventionsmaßnahme beim Coaching im Kontrast zur Psychotherapie wirft die folgende Frage auf, welche die Leitfrage der vorliegenden Arbeit bildet: Wenn keine Erkrankung zu Grunde liegt, die es zu behandeln gäbe und in dessen Folge sich die Symptomatik in ihrer

⁹ vgl. Webers 2015, S. 6.

¹⁰ vgl. Webers 2015, S. 5.

¹¹ vgl. Lippman 2006, S. 34.

Intensität verringern würde, inwiefern lässt sich dann die Wirksamkeit der eingesetzten Methoden überprüfen?

Das folgende Kapitel soll der Beantwortung dieser Frage dienen, indem zuerst die Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Psychotherapie dargestellt und sodann in den Coachingkontext übertragen werden.

4. Überprüfbarkeit der Wirkung von Coaching

Im Kontrast zur Organmedizin ist die Wirkung von Psychotherapie, ungeachtet des jeweiligen Therapieansatzes, sowohl bewiesen, als auch höher in der Effektstärke. Dabei ist eine professionell durchgeführte Therapie etwa doppelt so wirksam wie die sogenannte Laientherapie (dazu im weiteren Verlauf dieser Arbeit mehr). Einschränkungen in der Stärke der Wirksamkeit lassen sich bei Suchterkrankungen ausmachen, allerdings gilt eine Psychotherapie hier jedoch dessen zum Trotz als wirksame Behandlungsmethode.

Entscheidend für die Wirksamkeit der Psychotherapie kann unter anderem ein ressourcenorientierter Ansatz in der humanistischen Therapie sein, welche den Gegenentwurf zur oben genannten Psychoanalyse und der Verhaltenstherapie insofern darstellt, als dass die letztgenannten Ansätze eher ihren Fokus auf pathologisches Verhalten beziehungsweise die Krankheitssymptome legen. Unabhängig von dem salutengenen gegenüber dem pathogenen Ansatz sind die konkreten Wirkfaktoren der Psychotherapie bislang nicht abschließend untersucht beziehungsweise geklärt. Trotzdem geht man bei den folgenden Faktoren davon aus, dass sie den Effekt von Psychotherapie auf den Erkrankungszustand und -verlauf positiv beeinflussen:

1. Die Güte der Beziehung zwischen Therapeut und Patient, welche sich ausdrückt durch empathisches Verstehen, Wertschätzung und Echtheit.
2. Die Offenheit und Mitarbeit des Patienten
3. Die Mobilisierung von Hoffnung beim Patienten
4. Die Überzeugung seitens des Therapeuten, helfen zu können

5. Die Konfrontation mit dem Problem
6. Das patientenseitige Erleben von Interesse am eigenen Problem
7. Das Angebot eines schlüssigen Erklärungsmodells
8. Die gemeinsame Suche nach konstruktiven Lösungen¹²

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle feststellen, dass die Wirksamkeitsfaktoren der Psychotherapie größtenteils unabhängig von der Wahl der eingesetzten Methoden sind. Zwar lässt sich, wie oben beschrieben, feststellen, dass ein ressourcenorientierter Ansatz förderlich für den Therapieerfolg sein kann, doch schließt dies den Erfolg eines weniger salutogenen Ansatzes keinesfalls aus. Wichtiger für den Therapieerfolg scheint es zu sein, dass sowohl der Patient, als auch der Therapeut sich auf die Therapie und den jeweiligen Gegenüber einlassen. Zusätzlich soll an dieser Stelle noch einmal hervorgehoben werden, dass auch Laientherapie, vermutlich nicht zuletzt aufgrund der gleichen Wirkfaktoren wie die der professionellen Therapie, durchaus wirksam sein kann, in etwa halb so wirksam.

Hinsichtlich der oben erfolgten Abgrenzung Coaching zu verwandten Interventionsmaßnahmen und insbesondere zur Therapie lässt sich bezüglich der notwendigen Ausbildung ableiten, dass sich Coaching im Bereich der Laientherapie bewegt. Dieser Schluss lässt sich zum einen dadurch begründen, dass im Kontrast zur Psychotherapie kein Studium notwendig ist, sowie zum anderen dadurch, dass es sich bei dem Begriff Coach nicht um einen geschützten Begriff handelt. Sicherlich werden, wie bereits beschrieben, durch einschlägige Verbände Versuche unternommen, Standards zur Ausbildung und zum Coachingansatz an sich zu etablieren, doch sind diese im Vergleich zu den gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich des Ausbildungshintergrundes von Psychotherapeuten nicht als gleichwertig zu bewerten. Nach der Absolvierung einer Ausbildung zum systemischen Coach anhand der Kriterien der jeweiligen Verbände ist jedoch immerhin davon auszugehen, dass eine professionellere Variante der Laientherapie durchgeführt werden kann, indem zumindest das Methodenspektrum, entstammend aus der Psychotherapie, erlernt wurde und angewendet werden kann.

¹² vgl. Federschmidt 1996, 41 ff.

Trotzdem darf dies nicht der Anlass sein, als Coach einen psychisch erkrankten Menschen zu „therapieren“.

Diese Abgrenzung führt zur eingangs formulierten Frage: Wenn ein Coaching nur an psychisch gesunden Menschen stattfinden darf, inwiefern lässt sich die Wirksamkeit bewerten, wenn nach der Interventionsmaßnahme keine Linderung von Krankheitssymptomen festgestellt werden kann?

Im Rückblick auf die aufgeführten Wirkfaktoren der Psychotherapie wurde bereits festgestellt, dass die Wirkung einer Therapie insbesondere auf dem Engagement beider Parteien sowie auf der Beziehung dieser zueinander basiert. Greift man zudem die Definition von Coaching nach Greif (2008) auf, nach welcher es sich beim Coaching um einen gemeinsamen Prozess der systematischen Problem- und Selbstreflexion sowie zur Selbstveränderung und -entwicklung handelt, so lässt sich vermuten, dass die oben genannten Wirkfaktoren auch in diesem Kontext ihre Wirkung entfalten können.

Letztlich gilt es als Ziel einer psychotherapeutischen Behandlung, pathologisches Verhalten zu verändern, während es im Coaching darum geht, eines vom Klienten selbst als problematisch empfundenen Verhalten zu verändern, bzw. ein vom Klienten erlebtes Problem durch eine Verhaltensänderung zu lösen. Da die im Coaching angewendeten Methoden der systemischen Familientherapie entstammen, lässt sich von einer vergleichbaren Wirkungsweise ausgehen, und obwohl keine Erkrankung der Auslöser für eine empfundene Problematik besteht, so empfindet der Klient trotzdem ein Problem, welches er mit Hilfe von außen bearbeiten möchte. Die Bewertung der Wirksamkeit liegt damit im Coachee beziehungsweise Klienten selbst und in seinem System.

5. Fazit

Bei der Psychologie handelt es sich um eine empirische Wissenschaft, was bedeutet, dass über Beobachtungen auf zugrundeliegende Mechanismen und Abläufe geschlossen wird. Somit ist eine valide Messbarkeit, objektiv betrachtet, nicht gegeben. Dies lässt sich

mitunter auf die Wirksamkeitsmessung psychotherapeutischer Verfahren übertragen, denn letztlich wird auch hier die Wirksamkeit anhand der beobachtbaren Veränderung des Verhaltens beurteilt. Gegebenenfalls ist die Diskrepanz zwischen dem Verhalten vor und nach einer psychotherapeutischen Intervention aufgrund des vorherigen Krankheitswertes größer, doch lässt sich damit die Wirksamkeit von Coachinginterventionen nicht ausschließen.

Literaturverzeichnis

Böning, Uwe (2002): Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz. In: Christopher Rauen (Hg.): Handbuch Coaching. 2. Aufl. Göttingen: hogrefe, S. 21–44.

Federschmidt, Hermann (1996): Psychosomatik und Psychotherapie: Wirksamkeit und Nutzen von psychotherapeutischen Behandlungsansätzen. In: *Deutsches Ärzteblatt* 93 (1-2), S. 41–45.

Friedl, Martina Angela (2022): Systemisches Coaching. Paderborn: Junfermann Druck & Service GmbH & Co. KG.

Greif, Siegfried (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzelcoachings. Göttingen: hogrefe.

Lippman, Eric (2006): Grundlagen. In: Eric Lippman (Hg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 11–46.

Webers, Thomas (2015): Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen. Wiesbaden: Springer.