

Coaching – was wirkt. Der Beitrag der common-factors-Forschung

In unserem Beitrag diskutieren wir die Frage, was im Coaching wirkt und warum. Wir tun dies auf der Basis der sg. common-factors-Forschung. Wir werden zunächst die Kernthese dieses Ansatzes vorstellen und erläutern und dann auf zwei Gesichtspunkte gesondert eingehen, auf die Beziehungsqualität zwischen den Beteiligten und auf Rituale. Für beides wollen wir auf der Grundlage eigener Forschungen Bestimmungen für diese Gesichtspunkte vorschlagen.

Vorab wollen wir schon auf zwei kritische Aspekte aufmerksam machen, zum einen: die common-factors-Forschung hat sich im Bereich der Psychotherapieforschung entwickelt und es ist die Frage, inwieweit die Ergebnisse auf das Format Coaching übertragen werden können – wir meinen: sie können. Zum zweiten ist der common-factors-Ansatz in der Psychotherapieforschung umstritten – ihm gegenüber steht die Auffassung, dass die Wirksamkeit theorie-spezifischen Techniken geschuldet ist. Diese Debatte können wir hier nicht darstellen, aber können sie in der nachfolgenden Diskussion gerne aufgreifen.

Der Grundgedanke der common-factors-Forschung ist, dass für die positive Wirkung psychotherapeutischer Arbeit nicht die Orientierung an einem bestimmten Ansatz mit seinen Techniken ausschlaggebend ist, sondern die heilende Wirkung des therapeutischen Settings an sich und dessen charakteristische Merkmale. Die Therapeutin mag als Psychoanalytikerin Übertragungen deuten, als Gesprächstherapeutin emotionale Erlebnisinhalte verbalisieren, als Gestalttherapeutin die Technik des leeren Stuhls einsetzen oder als Systemikerin paradoxe Interventionen verschreiben – ausschlaggebend für den therapeutischen Erfolg ist etwas anderes.

Die Orientierung der Therapeutin bzw. des Coachs an einen bestimmten Ansatz – GT, VT, NLP, Systemik – hat zwar eine wichtige Funktion für die Ausbildung professioneller Identität des Coachs. Unter Wirkungsgesichtspunkten – und um die geht es ja hier – mache – so die common-factors-Forschung - eine solche Orientierung jedoch keinen Sinn. Psychotherapeutische, positive, Wirkung beruht vielmehr auf Faktoren, die konstitutiv für therapeutische Interaktion schlechthin sind – welcher Couleur auch immer –, also in gleicher Weise gelten und wirken. Diese Überzeugung hat in der Formel des sg. Dodo-Verdikts ihren (augenzwinkernden) Ausdruck gefunden (Rosenzweig 1936). Dodo ist ein Vogel in Alice im Wunderland, der nach einem Wettbewerb konstatiert: Alle haben gewonnen und alle haben einen Preis verdient.

Die common-factors-Forschung hat in der Pschotherapieforschung eine lange Tradition, sie reicht bis in die 1930er Jahre zurück (Rosenzweig 1936). Der Psychotherapeut Jerome Frank hat in den 1960er Jahren in seinem Buch „Die Heiler“ Grundprinzipien formuliert (Frank 1981). Es gibt eine reiche Literatur, u.a. die bekannte Studie von Klaus Grawe (Grawe 1995). Wir wollen uns unserem Vortrag auf die Ergebnisse von Frank und Grawe beziehen.

Demnach basiert die Wirksamkeit auf folgenden, allgemeinen (oder unspezifischen) Faktoren:

- der Beziehungsqualität zwischen Therapeut und Klient
- der Erwartung, Hilfe zu bekommen
- dem Glaube an die Kompetenz des Therapeuten
- einem plausibles Erklärungsschema für die Problematik des Patienten
- Ritualen, die zu neuen Einsichten, Einstellungs- und Verhaltensänderungen führen.

Diese Merkmale werden häufig als „unspezifische Faktoren“ bezeichnet. Damit soll ausgedrückt werden, dass diese Faktoren nicht spezifisch für einen bestimmten Ansatz, eine „Schule“, sind. „Unspezifisch“ könnte allerdings auch so verstanden werden, dass die Wirkungsweise dieser Faktoren unspezifisch im Sinne von „nicht genau zu bestimmen“ sind. Das wäre allerdings ein Missverständnis. Es ist wegen der Bedeutsamkeit dieser Gesichtspunkte aus unserer Sicht gerade wichtig, sie begrifflich genau zu bestimmen und in fundierten Theorien zu verankern. Wir wollen im Folgenden für zwei dieser Faktoren (nach Frank) ihre spezifische Wirkungsweise aufzeigen, zum einen für Rituale und zum zweiten für die Beziehungsqualität zwischen den Beteiligten.

Beziehungsqualität

Wenden wir uns zunächst dem zu, was in der einschlägigen Literatur „die Beziehung“ zwischen Klient und Therapeutin bzw. Coach genannt wird. In der Literatur wird sie häufig als „Arbeitsbündnis“ oder „therapeutische Allianz“ bezeichnet. Wesentlich ist ganz offenbar das Moment des Bündnisses oder der Allianz, in jedem Fall eine Art von Kooperation. Der Begriff des Arbeitsbündnisses ist in weiten Bereichen der Praxis professionellen Beratens verbreitet. Es lohnt daher, ihn genauer unter die Lupe zu nehmen. Für die Bestimmung der Beziehungsqualität gibt es eine Vielzahl von Vorschlägen in der Literatur. Gemeinsam ist ihnen, dass sie diese Qualität als eine Art „Bündnis“ („Arbeitsbündnis“) oder „Allianz“ („therapeutische Allianz“) verstehen (Pfab 2020). In ihrer inhaltlichen Bestimmung zielen diese Vorschläge meist auf die verbale Ebene von Therapie oder Beratung, namentlich den Inhalt dessen, was gesagt wird.

Wir versuchen einen anderen Weg.

Unsere Grundidee ist, diese Allianz oder das Bündnis über das zu stiften, was Coach und Coachee im unmittelbaren Erleben gemeinsam ist – und das ist je aktuelle Interaktions- bzw. Coachingsituation, in der sie sich beide gerade miteinander befinden. Daher, so unsere Folgerung, geht es darum, diese Gemeinsamkeit des situativen Erlebens zu stärken. Dazu sehen wir aus interaktionstheoretischer Sicht drei Quellen der Stärkung:

Erstens das, was der Neurologe und Psychiater Thomas Fuchs als dynamisches Resonanzsystem bezeichnet, ein interaktives Miteinander-Schwingen von Coach und Coachee, ein Erleben, auf gleicher Wellenlänge zu sein, Moment eines gemeinsamen Prozesses zu sein, „miteinander zu können“, wie man sagt. Dieses Erleben kommt wesentlich durch non-verbale und para-verbale Momente in der Interaktion zustande; interaktionstheoretisch spricht man auch von Synchronisation – dies geht weit über das „Spiegeln“ hinaus, wie es im NLP propagiert wird.

Eine zweite Quelle sehen wir in dem, was der Soziologe Erving Goffman „Engagement“ genannt hat – eine bestimmte kognitiv-affektiv-körperliche

Bezogenheit auf die Coaching-Situation. In Fällen von Engagement wird ein Mensch von der Situation gepackt und mitgerissen. Wir alle kennen diese Weise der Bezogenheit aus Situationen des Spielens, in denen wir uns voll und ganz in den Prozess versenken. Goffman spricht von „Selbstmobilisierung“.

Eine dritte Quelle sehen wir in dem, was der Psychotherapeut und Interaktionsforscher Daniel Stern und seine Bostoner Forschergruppe „sloppiness“ genannt hat (im Deutschen übersetzt mit „Entgleisung“). Es handelt sich auch hier um ein Aufgehen in der Situation. Als Analogie kann das Improvisationsverhalten einer Jazzmusikerin dienen. Diese lässt sich auf den gemeinsamen Prozess mit den anderen ein im Vertrauen, von ihm getragen zu werden und zu ihm beitragen zu können. Stern bescheinigt diesem Prozess eine „enorme Kreativität. Der Grund, warum (er) so kreativ ist, ist, dass diese Improvisation des Dahingleitens eine sehr sorglose Angelegenheit ist. Man macht quasi in einem fort Fehler. Sie haben zum Beispiel etwas nicht richtig kapiert... Eine Entgleisung jagt ... die andere, und wir betrachten diese Entgleisung als Chance und nicht als Fehler“ (Stern 2006, 33). In einem solchen Prozess kann es zu dem kommen, was die Forschergruppe um Stern „moment of meeting“ nennt (BCPSG 2010), einen Moment mit besonders intensiver Beziehungsqualität oder Beziehungsdichte.

Rituale:

Sowohl erfolgreiche Psychotherapien als auch erfolgreiche Coachingprozesse beinhalten einen Wandel: von Verhaltensweisen, Ansichten, Sichtweisen, Umgangsformen, Herangehensweisen an bestimmte Dinge u. a. mehr. Wandel bzw. Transformationsprozesse wiederum können maßgeblich durch Rituale unterstützt werden - nicht ohne Grund finden sich Rituale in allen Kulturen (vgl. z. B. Frank 1981). Weil Rituale zudem aus gesellschaftlichen Übergangssituationen bekannt und vertraut sind, tragen sie dazu bei, die *Erwartung* auf Wandel bzw. Veränderungsprozesse zu wecken, also den Glauben an Veränderung zu stärken, und damit den Transformationsprozess selbst zu befördern. So stellt Frank (1973) fest, dass für einen erfolgreichen Therapieverlauf Therapeut*in und Patient*in (both parties) an die stärkende Kraft der Therapieverfahren, also von Ritualen in Franks common factors Modell, glauben müssen (zitiert nach Lin 2016: 84). Rituale (ob als Vorgehensweise im Prozess oder als rituelle Verschreibungen bzw. Interventionen im Coaching) müssen dabei immer im Kontext des Wirkfaktors der allgemeinen Therapiebeziehung gesehen werden.

Eine Weise, in der sich Rituale sowohl in Therapie- als auch in Coachingprozessen finden, sind Strukturen im Coaching- oder Therapieprozess selbst, die eine Parallele zu Ritualen aufweisen (Pfab i. Dr.: Kapitel 8.1), die wir an folgenden, der Ritualforschung entnommenen Charakteristika verdeutlichen möchten:

1. Herausgehoben-Sein aus dem Alltag: so finden Coachingsitzungen möglichst nicht im Umfeld der Klient*innen statt, sondern in den Räumen des Coachs (wo dies im Coaching nicht möglich ist, z. B. bei manchen Teams, achtet ein Coach durch die Gestaltung des Raums in der Regel darauf, relevante Unterschiede zu den bei beruflichen Besprechungen sonst üblichen Settings, etwa Besprechungstisch, zu schaffen¹).

¹ Am häufigsten wird der Stuhlkreis statt dem Sitzen am Besprechungstisch gewählt, manchmal wird zusätzlich die „Mitte“ gestaltet.

2. Klare Rahmung, die ein Herausgehoben-sein aus dem Alltag gewährleistet und einleitet sowie eine klare Begrenzung von Anfang und Ende des Coachings schafft.
3. das Element der Wiederholung: wie ein bestimmtes Ritual auf struktureller Ebene weitgehend gleich abläuft, wiederholt sich auch die Struktur einer Coachingsitzung bei jeder Sitzung, z. B. einem festgelegten Ort, der eigens für das Ritual bzw. die Coachingsitzung reserviert ist, und einer festgelegten Zeit für das Ritual.
4. Standardisierung: Wie Rituale auch ist - zumindest die formale Struktur betreffend - eine Coachingsitzung standardisiert, das heißt sie folgt einer festgelegten Form und Struktur, z. B. Begrüßung, Einstiegsphase (Frageformel oder Einstiegsübung), Frage nach „Resten“, Themenfindung (Klärungsphase), Interventionsphase, in der das Thema bearbeitet wird, ggf. Stabilisierungsphase und Abschlussphase (erarbeitetes Ergebnis oder Zwischenstand wird zusammengefasst). Die Abschlussphase leitet gleichzeitig den Übergang ein aus der Coachingsitzung hinaus in den dann wieder stattfindenden Alltag.

Die Struktur drückt sich auch innerhalb der Sitzung aus, z. B. in bestimmten „Sprachformeln“, etwa Sätzen wie: „Wie ist es Ihnen seit der letzten Sitzung ergangen?“

Die Standardisierung bezieht sich jedoch nicht nur auf die einzelne Coachingsitzung, sondern auch den gesamten Prozess, der durch einen vorgegebenen Ablauf gekennzeichnet ist: So beginnt ein Coachingprozess mit einer Ziel- und Auftragsklärung, gefolgt von den einzelnen Sitzungen, in denen die Themen bearbeitet werden.

Die Strukturgebung dient u. a. zur Herstellung von Stabilität: Wie auch bei Ritualen dient dieser *Rahmen* „dazu, den Gesprächspartner einer stabilen emotionalen Basis zu versichern, Stabilitätsbedingungen herzustellen. Die *Stabilität* der Beziehung [...] ermöglicht es dem Gegenüber, sich der *Instabilität* der Auseinandersetzung mit schmerzhaften und negativen Gefühlen zu stellen“ (Schlippe u. Schweitzer 2010: 16; Herv. i. Orig.). Hier klingt auch eine weitere Parallele zu Ritualen an, nämlich die der Instabilität, die in Coaching- oder Therapieprozessen ebenso wie in Übergangsritualen notwendig ist, um persönliche Entwicklungsprozesse vollziehen zu können. Schlippe und Schweitzer beschreiben das so: „Auf der ‚sicheren Basis‘ der Beratungsbeziehung geht es im nächsten Schritt darum, eine Qualität von Spannung aufrechtzuerhalten, die es möglich macht, dass die Ratsuchenden sich tatsächlich an die kritischen Punkte in ihren Auseinandersetzungen heranwagen“ (ebd.: 17); „[...] wird versucht, die gewohnte Beschreibung der Wirklichkeit durcheinander zu bringen, um die Chance für neue Erfahrungen zu eröffnen“ (ebd.: 17). Hier wird deutlich, wie wichtig es für den Coach ist, den Prozess gut zu begleiten – ein Punkt, der in der common- factors-Forschung ebenfalls deutlich wird. Ein stabiler Prozessrahmen wird also benötigt, um sich auf die notwendige Instabilität als Teil eines Veränderungsprozesses einlassen zu können.

Weitere Punkte bzw. Parallelen zu Ritualen sind

5. Spezielle Setting-Gestaltung: Kobak und Waters machen bezüglich der strukturierenden Vorgehensweise die einzelnen Sitzungen betreffend deutlich, dass der Coach das Setting entsprechend gestalten muss (1984: 1). Auch

dies ist eine Parallele zum Ritual, dessen Setting ebenfalls entsprechender Vorbereitung und Gestaltung bedarf.

6. Kreativität/ludische Elemente: Rituale setzen ebenso wie Coachingprozesse Kreativität und ludischen Elemente ein, um Neues auszuprobieren, Alternativen zu erkunden u. ä.
7. Symbole: Wie in Ritualen wird auch in Coachings häufig mit Symbolen gearbeitet.

All diese Faktoren tragen dazu bei, den Coaching-Rahmen zu stärken, auf die common-factors-Forschung bezogen insbesondere auch, die Kompetenz des Coaches zu unterstreichen, die Beziehung zwischen Coach und Coachee zu stärken, damit verbunden auch die Erwartung des Coachees, dass der Coachingprozess hilfreich sein wird und die dort eingesetzten Interventionen und Abläufe den angestrebten Veränderungsprozess befördern. Hier kommt der zweite Ritual-Aspekt des common factors Modell zum Tragen:

Der zweite in der common factors Forschung genannte Ritualaspekt bezieht sich auf das Verschreiben von Ritualen in der Therapie – übertragen auf den Coachingprozess ist die Wirksamkeit von Ritualen, die als Intervention eingesetzt werden, u. E. vergleichbar.

Beispiele für Interventionen in Form eines Rituals sind z. B. Aufstellungen (z. B. Ahnenreihen, bei denen wie auch in Ritualen die Kraft der Vorfahren als Ressourcenstärkung zur Beförderung des Transformationsprozesses aktiviert werden, indem die Kraft emotional für den Coachee spürbar wird). Ein weiteres prägnantes Beispiel für eine Intervention in Form eines Rituals sind sog. *rituelle Verschreibungen*:

„Bei diesen Veränderungsvorschlägen besteht das Ziel darin, einen Übergang von Problemzeiten und –räumen zu ermöglichen. Solche rituellen Verschreibungen werden sehr genau definiert. So kann eine rituelle Trennung mittels eines Symbols, das das Problem repräsentiert, durch z. B. Verbrennen, Vergraben oder Versenken erfolgen. In einem zweiten Schritt erfolgt ein Begrüßungsritual für ein Symbol, das für die Ressource steht, die zur Erreichung der Lösung notwendig ist, oder das die Lösung selbst repräsentiert. Dies kann durch das Pflanzen eines Baumes, das Tragen eines speziell ausgesuchten Schmuckstückes usw. geschehen“ (Klein und Kannicht 2011: 29).

Wie andere Rituale auch, müssen rituelle Verschreibungen gut geplant und detailliert durchgeführt werden, sowohl den Ort und die Zeit betreffend als auch die Anzahl an Wiederholungen, wer wann was, wie und in welcher Reihenfolge ausdrückt etc. (vgl. Selvini Palazzoli et al. 1977: 5). So sind Handlungen geeigneter als Worte, um Ritualteilnehmer*innen in einer kraftvollen Gemeinschaftserfahrung zu vereinen (ebd.: 6). Ein weiterer Ritualbezug findet sich darin, dass rituelle Verschreibungen sich besonders dann eignen, wenn ein kognitiver Zugang nicht möglich ist oder nicht ausreicht (z. B. bei Blockaden oder Dingen, auf die man selbst keinen Einfluss hat).

Übergangsrituale unterstützen den Transformationsprozess und bieten gleichzeitig Sicherheit und eine Art von „Kontrolle“ für Menschen, denen der Mut für notwendige Veränderungen in ihrem Leben fehlt (van der Hart 1983: 192). Insbesondere wenn man nicht nur einzelne Elemente oder ein singuläres Ritual aus dem Zyklus der Rituale im Rahmen eines Übergangsrituals herausgreift, kann sich die Wirkung u. a. durch den längeren Zeitraum, inklusive Entwicklungszeiträume, sowie die

Berücksichtigung und Verankerung von Unterstützungselementen des Transformationsprozesses (z. B. Symbole u. a. oben genannte Maßnahmen und Interventionen) besser entfalten und einen positiven Veränderungsprozess unterstützen. Für die von der Veränderung betroffenen Personen zeigt sich dies in einer Steigerung (oder im Eintreten) von Wohlbefinden, der Entwicklung und Wiedererlangung „eines neuen Vermögens im Denken, Fühlen und Handeln“ sowie positiver Erwartungen und Hoffnungen (Beermann 2020: 37).

Ausgew. Literatur:

BCPSG (2010) *Change in psychotherapy*. New York;

Beermann, A. (2020) *Veränderungsprozesse professioneller und persönlicher Entwicklung. Wirkfaktoren und Wirkungsweisen in Professionalisierungsprozessen am Beispiel von Supervisoren, Coaches und Organisationsentwicklern*. Göttingen;

Frank, J. D. (1971) Therapeutic factors in psychotherapy. *Am. J. Psychotherapy* 25. 350-361;

Frank, J. (1981) *Die Heiler*. Stuttgart;

Fuchs, Th. (2017) *Das Gehirn – ein Beziehungsorgan*. 5. Aufl. Stuttgart;

Goffman, E. (1973) *Interaktion: Spaß am Spiel. Rollendistanz*. München;

Grawe, K. (1995) Grundriss einer Allgemeinen Psychotherapie. *Psychotherapeut* 40. 130-145;

Klein, R. & Kannicht, A. (2011) *Einführung in die Praxis der systemischen Therapie und Beratung*. 3. Aufl. Heidelberg;

Kobak, R. & Waters, D. (1984) Family Therapy as a Rite of Passage: Play's the thing. *Family Process* 23. 89-100;

Lin, Y. (2016): The framework for integrating common and specific factors in therapy: A resolution. *International Journal of Psychology and Counselling*, Vol. 8(7). 81-95.

Pfab, A. (i. Dr.) *Die Bedeutung von Übergangsritualen in reflexiver Beratung*. Wiesbaden;

Pfab, W. (2020) *Kompetent beraten in der Sozialen Arbeit. Bausteine für eine gute Beratungsbeziehung*. München;

Pfammatter, M. et al. (2012) Allgemeine Wirkfaktoren der Psychotherapie. *Psychotherapie* 17. 17-31;

Rosenzweig, S. (1936) Some implicit common factors in diverse methods of psychotherapy. *Am. J. Orthopsychiatry* 6. 412-415;

Schlippe, A.v. & Schweizer J. (2010) *Systemische Interventionen*. 2. Aufl. Göttingen;

Schweizer, J. (2006) *Rituale des Familienlebens*.

Selvini Palazzoli, M. et al. (1977) Family Rituals A Powerful Tool in Family Therapy. *Family Process* 16. 445-453;

Stern, D. (2006) Auf der anderen Seite des Mondes: Die Bedeutung impliziten Wissens für die Gestalttherapie. In: M. Spanguolo Loob & N. Amendt-Lyon (Hrsg.) *Die Kunst der Gestalttherapie*. (27-44). Wien, New York;

van der Hart, O. (1983) *Rituals in Psychotherapy. Transition and Continuity*. New York;

Vogt, M. (2008) Rituale – ihre Funktion und Wirksamkeit zum Gestalten von Kontinuität, Wandel und Bedeutung. In M. Vogt & H. Dreesen (Hrsg.) *Rituale, Externalisieren und Lösungen. Interventionen in der Kurzzeittherapie*. (9-17). Dortmund;

Wampold, B.E. (2015) How important are the common factors in psychotherapy? An update. *World Psychiatry* 14. 270-277.