



INKONSTELLATION

InKonstellation

**„Kontakt schlägt Methoden“:
Beziehung, Interventionen und ihre wechselseitige
Bedeutung im Coaching**

Abschlussarbeit

Systemische Coaching Ausbildung

Köln, April 2026

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Theorie	4
2.1	Definition und Abgrenzung von Therapie und Coaching	4
2.2	Coaching-Methoden.....	5
2.3	Working Alliance und Coaching-Beziehung	5
	Helping Alliance Questionnaire (HAQ-S).....	7
3	Fazit.....	9
	Literaturverzeichnis	11

1 Einleitung

Coaching wird als kooperativer, personalisierter Prozess definiert, der die Selbstwirksamkeit stärkt. Das Ziel besteht darin, gemeinsam Ziele zu formulieren und Potenziale zu entfalten (Theeboom et al., 2014). In den vergangenen Jahrzehnten hat es sich von einer eher randständigen Praxis zu einem integralen Bestandteil individueller und organisationaler Entwicklung entwickelt. Parallel dazu ist die Anzahl theoretischer Schulen, Methoden und Interventionsformen erheblich gewachsen. Dabei stellt sich umso deutlicher die zentrale Frage, worauf der Erfolg eines Coachings tatsächlich basiert: auf der Qualität des Kontakts zwischen Coach und Klient:in oder auf der Auswahl und Anwendung der „richtigen“ Methode. Diese Frage lässt sich an eine ältere Debatte aus der Psychotherapieforschung anschließen, die unter dem Stichwort *Dodo-Bird-Verdikt* bekannt geworden ist. Dabei wurde festgestellt, dass verschiedene Verfahren ähnliche Erfolgsraten aufweisen und dass unspezifische Wirkfaktoren maßgeblich zur Wirkung beitragen (De Felice et al, 2019). Damit ist die Annahme gemeint, dass unterschiedliche seriöse Verfahren in ihrer Wirksamkeit häufig vergleichbare Ergebnisse erzielen. Gemeinsame Wirkfaktoren wie Beziehung, Hoffnung sowie ein plausibles Erklärungsmodell sind demnach wichtiger als spezifische Techniken (Theeboom et al., 2014). Auch für das Coaching wird inzwischen ein solches *Common-Factors-Modell* diskutiert und geschaut, warum unterschiedliche Ansätze vergleichbare Ergebnisse erzielen und ob unterschiedliche Ansätze nicht vor allem deshalb wirksam sind, weil sie in eine tragfähige Arbeitsbeziehung eingebettet sind (Graßmann et al., 2020). Gerade in Coachinausbildungen wird häufig eine große Bandbreite an Interventionen vermittelt von kognitiv-behavioralen Techniken über lösungsfokussierte Fragen bis hin zu systemischen Visualisierungen und kreativen Methoden. Diese Methoden können den Prozess strukturieren, Perspektivwechsel fördern und Zielerreichung unterstützen. Zugleich spricht die Forschung zunehmend dafür, dass ihre Wirkung stark davon abhängt, in welcher Beziehungsqualität sie eingesetzt werden. Eine Intervention kann fachlich korrekt und theoretisch fundiert sein. Wenn sie jedoch in einem Kontext geringer Vertrauensbildung, fehlender Passung oder unzureichender Allianz eingesetzt wird, bleibt ihre Wirkung begrenzt. Umgekehrt können auch einfache Interventionen große Wirkung entfalten, wenn sie in eine belastbare, wertschätzende und kooperative Beziehung eingebettet sind. Im Coaching-Kontext rückt daher die *Working Alliance* zunehmend in den Mittelpunkt, welche im Hauptteil näher betrachtet wird.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Literatur zum Verhältnis von Kontakt und Methode im Coaching darzustellen, zentrale theoretische Konzepte zu ordnen, empirische Befunde

zusammenzuführen und daraus Schlussfolgerungen für die Praxis abzuleiten. Im Zentrum steht die Frage, inwiefern die Qualität der Beziehung als grundlegender Wirkfaktor verstanden werden kann und welche Rolle Methoden innerhalb dieses relationalen Rahmens tatsächlich spielen.

2 Theorie

Bevor das Verhältnis von Kontakt und Methode im Coaching differenziert diskutiert werden kann, ist eine begriffliche und theoretische Klärung erforderlich. In der Literatur werden Begriffe wie Coaching-Beziehung, therapeutische Beziehung, Helping Alliance, Working Alliance oder Arbeitsbündnis teils synonym, teils mit unterschiedlichen Bedeutungsnuancen verwendet. Hinzu kommt, dass Forschung aus benachbarten Feldern, insbesondere aus der Psychotherapie, häufig auf das Coaching übertragen wird, obwohl sich beide Settings hinsichtlich Zielsetzung, Rollengestaltung und Kontext zum Teil deutlich unterscheiden. Für eine stringente Argumentation ist es daher notwendig, zunächst die zentralen Konzepte zu definieren und voneinander abzugrenzen.

Im Folgenden werden deshalb zunächst Coaching und Therapie unterschieden, anschließend Coaching-Methoden als strukturierte Formen der Intervention beschrieben und danach die Working Alliance als zentrales Konzept der Coaching-Beziehung erläutert. Diese Reihenfolge ist insofern sinnvoll, als sich die These „Kontakt schlägt Methode“ nur dann sinnvoll beantworten lässt, wenn klar ist, worüber genau gesprochen wird. Dabei wird über das Format Coaching, über eingesetzte Techniken oder über die Qualität der Zusammenarbeit, in der diese Techniken überhaupt erst Bedeutung erhalten, diskutiert. Der Hauptteil dieses Kapitels schafft somit die theoretische Grundlage für die spätere Diskussion, ob Beziehung und Methode als Gegensätze verstanden werden sollten oder ob sie sich vielmehr wechselseitig bedingen.

2.1 Definition und Abgrenzung von Therapie und Coaching

Coaching ist ein kollaborativer, persönlich zugeschnittener Prozess zwischen Coach und Klient:in. Dieser bietet Unterstützung und Orientierung, um Ziele zu erreichen, Potenziale zu entfalten oder Hindernisse zu überwinden (Tomoiağă & David, 2025). Im Unterschied zur Therapie richtet sich Coaching in der Regel an psychisch gesunde Personen, die sich in beruflichen oder persönlichen Entwicklungsprozessen befinden. Es zielt nicht auf die Behandlung psychischer Störungen und beinhaltet keine medizinische Diagnostik. Im Zentrum

stehen vielmehr Selbstreflexion, Perspektivwechsel, Entscheidungsfindung, Zielklärung und die Förderung von Selbststeuerung. Diese Abgrenzung ist wichtig, weil viele theoretische Konzepte, die heute auch im Coaching verwendet werden, ursprünglich aus der Psychotherapieforschung stammen. Das gilt insbesondere für die Konzepte der therapeutischen Beziehung und der Working Alliance. Obwohl diese Konzepte auf Coaching übertragbar sind, muss berücksichtigt werden, dass Coaching in einem anderen institutionellen und inhaltlichen Rahmen stattfindet. Die Beziehung ist stärker auf Augenhöhe angelegt, der Fokus ist häufiger zukunfts- und lösungsorientiert, und die Klient:innen verfügen in der Regel über ein höheres Maß an Alltagsfunktionsfähigkeit und Autonomie.

2.2 Coaching-Methoden

Unter Coaching-Methoden werden strukturierte Interventionen verstanden, die auf theoretischen Modellen basieren und dem Prozess eine bestimmte Richtung geben sollen. Dazu zählen unter anderem kognitiv-behaviorale Techniken, systemische Fragetechniken, lösungsfokussierte Interventionen, Visualisierungen, Rollenarbeit oder ressourcenorientierte Verfahren. Die Methoden dienen dazu, Wahrnehmung zu strukturieren, Reflexion anzuregen, Muster sichtbar zu machen und Veränderungsprozesse handhabbar zu gestalten.

In der Fachliteratur wird diskutiert, ob bestimmte Methoden wirksamer sind als andere oder ob ihre Wirkung vor allem dadurch zustande kommt, dass sie innerhalb einer funktionierenden Beziehung angewendet werden (de Haan & Nilsson, 2020). Diese Frage ist zentral für die vorliegende Arbeit. Denn Methoden sind im Coaching zwar unverzichtbar, sie entfalten ihre Wirkung jedoch nicht im luftleeren Raum. Vielmehr stellt sich die Frage, ob ihre Wirksamkeit unmittelbar auf der Methode selbst beruht oder ob sie wesentlich davon abhängt, wie passfähig, transparent und vertrauensvoll sie in die Beziehung eingebettet werden.

2.3 Working Alliance und Coaching-Beziehung

Der Begriff der *therapeutischen Allianz*, beziehungsweise *Helping Alliance*, beschreibt zunächst die kooperative Beziehung zwischen Therapeut:in und Patient:in. Übertragen auf das Coaching bezeichnet er die Zusammenarbeit zwischen Coach und Klient:in und umfasst die bewussten, ziel- und prozessorientierten Aspekte dieser Beziehung. Davon zu unterscheiden ist die umfassendere *therapeutische Beziehung*, die zusätzlich auch unbewusste Prozesse, Bindungsdynamiken sowie Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomene einschließt (Horvath et al., 2011). Für die vorliegende Fragestellung ist vor allem die Working Alliance

relevant, weil sie die explizite Zusammenarbeit im Hinblick auf Ziele, Aufgaben und Bindung beschreibt.

Ahlers et al. (2020) beschreiben die Beziehung zwischen professioneller Begleitung und Klient:in als ein Gefüge aus emotionalen, kognitiven und interaktiven Prozessen, das wesentlich durch Kommunikationsstil, Vertrauen, Respekt, Wertschätzung und Sympathie geprägt ist. Diese Aspekte bilden die Grundlage dafür, dass Zusammenarbeit überhaupt möglich wird. Die Working Alliance kann in diesem Zusammenhang als die strukturierende und kooperative Form dieser Beziehung verstanden werden, also als die „geschäftliche“ und zugleich tragfähige Basis, auf der Veränderung bearbeitet werden kann.

Nach Bordin (1979) setzt sich die Allianz aus drei unabhängigen und gleichwertigen Dimensionen zusammen:

1. **Ziele:** Die Zieldimension umfasst die Übereinstimmung darüber, was im Prozess erreicht werden soll. Entscheidend ist dabei, dass nicht ein Standardprogramm verfolgt wird, sondern dass sich das Vorgehen an den individuellen Anliegen, Bedürfnissen und Zielvorstellungen der Klient:innen orientiert.
2. **Aufgaben:** Die Aufgabendimension beschreibt die Einigung darüber, mit welchen Mitteln und auf welchen Wegen diese Ziele erreicht werden sollen. Methoden und Interventionen müssen zur Person, zu ihren Ressourcen, Präferenzen und Fähigkeiten passen. So sind manche eher handlungsorientiert und präferieren Techniken der Verhaltensänderung statt Techniken, die sich auf Emotionen oder Kognitionen konzentrieren, während andere wiederum eine Präferenz für den kognitiven Bereich zeigen, und somit primär an ihren irrationalen Gedanken und Bewertungen arbeiten wollen.
3. **Bindung:** Die Bindungsdimension beinhaltet die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung. Hierzu zählen Akzeptanz, Vertrauen, Wertschätzung, Perspektivübernahme, das Erleben von Verstandenwerden sowie die Überzeugung, dass Coach und Klient:in ernsthaft an einem gemeinsamen Prozess arbeiten. Lammers (2017) betont in diesem Zusammenhang, dass professionelle Begleitung nur dann wirksam sein kann, wenn sich die Klientin oder der Klient in ihrer bzw. seiner Individualität angenommen, verstanden und unterstützt erlebt.

Die drei Komponenten der Allianz beschreiben die bewusste Zusammenarbeit im Coachingprozess in einer Weise, die sowohl theoretisch anschlussfähig als auch empirisch gut untersucht ist. Vermeiden et al. (2022) zeigen, dass Coaching auf einer gemeinsam ausgehandelten Ziel- und Aufgabenstruktur sowie auf einer vertrauensvollen Bindung beruht. Auch Graßmann et al. (2020) heben die Working Alliance als pan-theoretischen Wirkfaktor hervor, der unabhängig vom konkreten Verfahren zum Coaching-Erfolg beiträgt. Entsprechend beruhen auch etablierte Messinstrumente wie das Working Alliance Inventory (WAI), die California Psychotherapy Alliance Scales (CALPAS) oder der Helping Alliance Questionnaire (HAQ) auf diesen Grunddimensionen.

Zur Veranschaulichung der inhaltlichen Elemente der Allianz kann der Helping Alliance Questionnaire herangezogen werden. Die dort enthaltenen Aussagen beziehen sich unter anderem auf das Gefühl, verstanden zu werden, sich auf die begleitende Person verlassen zu können, gemeinsam an einem Strang zu ziehen, neue Einsichten zu gewinnen und die angestrebten Ziele als gemeinsam getragen zu erleben (Luborsky, 1994). Bereits diese Items zeigen, dass Allianz nicht nur ein emotionales Klima beschreibt, sondern eng mit Zielklarheit, Methodentransparenz und subjektivem Nutzen verknüpft ist.

Helping Alliance Questionnaire (HAQ-S)

- Ich glaube, dass mein Therapeut mir hilft
- Ich glaube, dass mir die Behandlung hilft.
- Ich habe einige neue Ansichten gewonnen.
- Seit kurzem fühle ich mich besser.
- Ich kann bereits absehen, dass vielleicht die Probleme bewältigen kann, wegen derer ich zur Behandlung kam.
- Ich habe das Gefühl, mich auf den Therapeuten verlassen zu können.
- Ich das Gefühl, dass mich der Therapeut versteht.
- Ich habe das Gefühl, dass der Therapeut möchte, dass ich meine Ziele erreiche.
- Ich habe das Gefühl, dass ich wie auch der Therapeut ernsthaft an einem Strang ziehen.
- Ich glaube, dass ich und der Therapeut meine Probleme ähnlich sehen und beurteilen.
- Ich habe das Gefühl, dass ich mich jetzt selbst verstehen und mich selbstständig mit mir auseinandersetzen kann (d.h. auch dann, wenn ich mit dem Therapeuten keine weiteren Gespräche mehr habe).

Empirisch lässt sich die Bedeutung der Arbeitsallianz deutlich belegen. Eine Meta-Analyse von Graßmann et al. (2020) mit 27 Stichproben und insgesamt 3.563 Coachingprozessen ergab einen moderaten Zusammenhang zwischen der Qualität der Arbeitsallianz und dem Coaching-Erfolg ($r = 0.41$). Die Arbeitsallianz korrelierte am stärksten mit affektiven und kognitiven Ergebnissen wie Zufriedenheit oder wahrgenommener Wirksamkeit, während der Zusammenhang mit objektiveren Ergebnissen wie der Zielerreichung schwächer war. Zugleich zeigte sich ein negativer Zusammenhang mit unerwünschten Nebenwirkungen ($r = -0.29$). Bemerkenswert ist, dass dieser Effekt weder durch den Klient:innentyp noch durch die Erfahrung des Coaches oder die Anzahl der Sitzungen moderiert wurde. Das spricht dafür, dass die Allianz einen robusten Wirkfaktor darstellt.

Die Qualität der Allianz wird wiederum durch mehrere Faktoren beeinflusst, die im Folgenden näher erläutert werden. Die Ergebnisse der Studie von Theeboom et al. (2013) zeigen, dass es mittelstarke Zusammenhänge zwischen der Motivation der Klient:innen und der wahrgenommenen Kompetenz des Coaches gibt. Dagegen scheint die reine Berufserfahrung des Coaches keinen eigenständigen signifikanten Einfluss auf die Allianz zu haben. Darüber hinaus wird der Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung einer Methode und ihrer subjektiv erlebten Wirksamkeit von der Allianz mediiert. Interventionen werden als hilfreicher bewertet, wenn eine gute Beziehung besteht (Graßmann et al., 2020). De Haan und Nilsson (2023) ergänzen diese Befunde, indem sie zeigen, dass selbstberichtete Ergebnisse tendenziell stärkere Effekte aufweisen als objektive Messungen und dass Coach-Qualifikation sowie der Frauenanteil in den Stichproben moderate Unterschiede in den Effektstärken erklären.

Ergänzend zur verbalen Beziehung verweist die Embodiment-Forschung darauf, dass auch nonverbale Prozesse für die Qualität des Kontakts bedeutsam sind. Erdös und Ramseyer (2021) konnten zeigen, dass nonverbale Synchronie zwischen Coach und Klient:in (z.B. koordinierte Bewegungen) mit besserer Selbstregulation und höherer Zielorientierung zusammenhängt. Hohe Synchronie verstärkte dabei den positiven Effekt der Allianz auf die Selbstregulation. Das neurokognitive Modell des Spiegelneuronen-Systems liefert hierfür eine plausible Erklärung, da visuo-motorische Resonanz Prozesse von Empathie, Verbundenheit und situativer Abstimmung unterstützt. Damit wird deutlich, dass die Coaching-Beziehung nicht nur sprachlich und kognitiv, sondern auch körperlich und prozessual hergestellt wird.

3 Fazit

Die vorliegenden empirischen Befunde zeigen, dass die Arbeitsallianz ein signifikanter, aber nicht alleiniger Wirkfaktor im Coaching ist. Meta-Analysen von De Haan und Nilsson (2023), Graßmann et al. (2020) und Theeboom et al. (2014) belegen übereinstimmend moderate positive Zusammenhänge zwischen der Qualität der Beziehung und Coaching-Outcomes. Dabei ist die Allianz stärker mit affektiven und kognitiven Ergebnissen verbunden als mit konkreten Leistungs- oder Zielmaßen. Zugleich bleibt ihr Effekt weitgehend stabil, auch wenn methodische Variablen wie die Anzahl der Sitzungen statistisch berücksichtigt werden.

Die Aussage „Kontakt schlägt Methode“ ist vor diesem Hintergrund nachvollziehbar, sollte jedoch nicht missverstanden werden. Sie bedeutet nicht, dass Methoden im Coaching nebensächlich oder verzichtbar wären. Vielmehr zeigt die Forschung, dass Methoden ihre Wirkung erst innerhalb einer tragfähigen, vertrauensvollen und kooperativen Beziehung entfalten. Beziehung ist damit nicht die Alternative zur Methode, sondern deren Wirkrahmen. Umgekehrt können Methoden selbst beziehungsfördernd wirken, wenn sie transparent, passfähig und adressat:innengerecht eingesetzt werden. Sie können Sicherheit geben, Struktur schaffen und die gemeinsame Arbeit fokussieren.

Für die Praxis folgt daraus, dass Coaches weder in einseitigen Methodenoptimismus noch in eine romantisierte Überhöhung von Beziehung verfallen sollten. Vielmehr braucht es ein flexibles und reflektiertes Zusammenspiel beider Ebenen. Vier Kriterien erscheinen dabei besonders hilfreich:

1. **Motivation und Zielsetzung:** Erstens sollte bei unklarer Motivation oder diffuser Zielsetzung zunächst der Aufbau einer stabilen Allianz im Vordergrund stehen.
2. **Coaching-Ansatz und Kontext:** Zweitens ist der jeweilige Coaching-Ansatz zu berücksichtigen: In stärker strukturierten, etwa kognitiv-behavioralen Settings können Methoden eine tragende Rolle spielen, während in systemischen oder lösungsfokussierten Ansätzen die Beziehung selbst oft als zentrale Intervention verstanden wird.
3. **Phase im Coachingprozess:** Drittens ist die Prozessphase relevant: Zu Beginn ist die Allianz besonders wichtig, später können Methoden stärker in den Vordergrund rücken, ohne dass der Kontakt vernachlässigt werden darf.

4. **Körperliche Präsenz und Intuition:** Viertens verdienen nonverbale Faktoren wie Präsenz, Körperwahrnehmung und intuitive Abstimmung mehr Aufmerksamkeit, da auch sie Vertrauen und Selbstregulation fördern können.

Ahlers et al. (2020) formulieren treffend, dass die Beziehung den Hintergrund bildet, vor dem sich Coaching-Arbeit überhaupt erst vollziehen kann. Sie ermöglicht es, Technik einzubetten und den Klient:innen eine vertrauensvolle Auseinandersetzung mit emotionalen, kognitiven und realen Situationen zu eröffnen. Aus Sicht der Selbstbestimmungstheorie wird zudem deutlich, dass eine gelungene Arbeitsallianz zentrale psychologische Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit unterstützt und damit intrinsische Veränderungsmotivation fördert (Graßmann et al, 2020).

Insgesamt lässt sich daher festhalten, dass Qualität der Arbeitsallianz ein moderater, aber stabiler Prädiktor für Coaching-Erfolg ist. Der persönliche Kontakt ist nicht lediglich ein zusätzlicher Wirkfaktor, sondern der relationale Rahmen, in dem Methoden anschlussfähig und wirksam werden. Methoden bieten Struktur, Orientierung und Werkzeuge. Nachhaltige Wirkung entfalten sie jedoch nur dann, wenn sie in eine vertrauensvolle, empathische und passfähige Beziehung eingebettet sind. Für professionelles Coaching bedeutet das, Beziehungsgestaltung und Methodenkompetenz nicht als Gegensätze, sondern als wechselseitig bedingte Elemente zu verstehen. Ein integrativer Ansatz, der beides verbindet, entspricht am ehesten dem aktuellen Forschungsstand und den Anforderungen einer reflektierten Coachingpraxis.

Literaturverzeichnis

- Ahlers, C. J., Aydin, A. L., Bachem, R., Ballerstein, M., Bassler, M., & Wiegand Grefe, S. (2020). *Praxis der Psychotherapie: Ein integratives Lehrbuch* (W. Senf, M. Broda, D. Voos, & M. Neher, Hrsg.; 6., überarbeitete Auflage). Georg Thieme Verlag.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, research & practice*, 16(3), 252.
- De Felice, G., Giuliani, A., Halfon, S., Andreassi, S., Paoloni, G., & Orsucci, F. F. (2019). The misleading Dodo Bird verdict. How much of the outcome variance is explained by common and specific factors?. *New Ideas in Psychology*, 54, 50-55.
- De Haan, E., & Nilsson, V. O. (2023). What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials. *Academy of Management Learning & Education*, 22(4), 641-661.
- Erdös, T., & Ramseyer, F. T. (2021). Change process in coaching: Interplay of nonverbal synchrony, working alliance, self-regulation, and goal attainment. *Frontiers in Psychology*, 12, 580351.
- Graßmann, C., & Schermuly, C. C. (2020). Understanding what drives the coaching working alliance: A systematic literature review and meta-analytic examination. *International Coaching Psychology Review*, 15(2).
- Graßmann, C., Schölmerich, F., & Schermuly, C. C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human relations*, 73(1), 35-58.
- Horvath, A. O., Del Re, A. C., Flückiger, C., & Symonds, D. (2011). Alliance in individual psychotherapy. *Psychotherapy*, 48(1), 9.
- Lammers, C. (2017). *Therapeutische Beziehung und Gesprächsführung: Techniken der Verhaltenstherapie*. Beltz Verlag.
- Luborsky, L. (1994). Therapeutic alliances as predictors of psychotherapy outcomes: Factors explaining the predictive success. *The working alliance: Theory, research, and practice*, 38-50.

- Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The journal of positive psychology*, 9(1), 1-18.
- Vermeiden, M., Reijnders, J., van Duin, E., Simons, M., Janssens, M., Peeters, S., Jacobs, N. & Lataster, J. (2022). Prospective associations between working alliance, basic psychological need satisfaction, and coaching outcome indicators: A two-wave survey study among 181 Dutch coaching clients. *BMC psychology*, 10(1), 269.