

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

Human Resources

Coaching und Positive Psychologie – Ressourcen stärken,
Sinn ermöglichen

MARCEL DULGERIDIS

CONSTANTIN SCHUBART

BEATRICE KÖNEN

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Marcel Dulgeridis

ORCID-ID: 0009-0009-4248-3067 (Open Researcher und Contributor ID)

IU Internationale Hochschule - Campus Regensburg

Johanna-Kinkel-Straße 3+4

93049 Regensburg

Telefon: +49-151 2964 6073

Email: marcel.dulgeridis@iu.org

IU Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 5, No. 6 (JUL 2025)

ISSN: 2750-0721

DOI: <https://doi.org/10.56250/4064>

Website: <https://repository.iu.org>

Coaching und Positive Psychologie – Ressourcen stärken, Sinn ermöglichen

Marcel Dulgeridis

Constantin Schubart

Beatrice Könen

ABSTRACT (ENGLISCH):

In a world of constant change, psychological health, self-efficacy and resilient self-leadership are gaining increasing relevance. This discussion paper explores how systemic coaching and concepts of Positive Psychology can be combined to effectively support individual development. Both approaches share a resource-oriented humanistic view focused on strengths, meaning and self-regulation. Theoretical foundations, key practical factors and potential fields of application are presented in an interdisciplinary manner. The paper concludes with recommendations for coaching practice, education and societal conditions.

ABSTRACT (DEUTSCH):

In einer Welt stetiger Veränderung rücken psychische Gesundheit, Selbstwirksamkeit und resiliente Lebensführung in den Fokus moderner Beratung. Dieses Discussion Paper beleuchtet, wie systemisches Coaching und Konzepte der Positiven Psychologie miteinander verknüpft werden können, um individuelle Entwicklungsprozesse effektiv zu unterstützen. Beide Ansätze vereint ein ressourcenorientiertes Menschenbild, das auf Stärken, Sinn und Selbststeuerung setzt. Theoretische Fundierung, praktische Wirkfaktoren und potenzielle Anwendungsfelder werden interdisziplinär dargestellt. Abschließend werden Empfehlungen für Coachingpraxis, Aus- und Weiterbildung sowie gesellschaftliche Rahmenbedingungen formuliert.

KEYWORDS:

Systemic coaching, positive psychology, self-efficacy, PERMA model, mental health, resource orientation, coaching research, personal development, salutogenesis In a world of constant change, psychological health, self-efficacy and resilient self-leadership are gaining increasing relevance. This discussion paper explores how systemic coaching and concepts of Positive Psychology can be combined to effectively support individual development. Both approaches share a resource-oriented humanistic view focused on strengths, meaning and self-regulation. Theoretical foundations, key practical factors and potential fields of application are presented in an interdisciplinary manner. The paper concludes with recommendations for coaching practice, education and societal conditions.

AUTOR:INNEN



Prof. Dr. Marcel Dulgeridis ist Professor für Betriebswirtschaftslehre am Standort Regensburg. Mit umfangreicher akademischer Erfahrung und Expertise in verschiedenen betriebswirtschaftlichen Disziplinen widmet er sich mit großem Engagement der Lehre und Forschung. Nach knapp zehn Jahren in unterschiedlichen Rollen bei sogenannten Big-4-Gesellschaften – zuletzt als Senior Manager – ist er mittlerweile Leiter Rechnungswesen bei einer Genossenschaftsbank.



Prof. Dr. Constantin Schubart ist seit 2020 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der IU Internationale Hochschule im Dualen Studium am Standort Erfurt. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich Managerial Economics. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung in Lehre, Forschung und Praxis.



Beatrice Könen ist Masterstudentin der Psychologie und steht kurz vor ihrer Masterarbeit. Ihren Bachelorabschluss in Angewandte Psychologie absolvierte sie an der IU Internationalen Hochschule. Mit langjähriger Praxiserfahrung als Gesundheitsmanagerin, Coachin und Trainerin ist sie freiberuflich im Bereich Mental Health und betriebliches Gesundheitsmanagement tätig. In ihrer Arbeit konzipiert und begleitet sie Maßnahmen zur Förderung physischer und psychischer Gesundheit in Organisationen sowie Coachingformate für Einzelpersonen und Führungskräfte.

Coaching zwischen Selbstwirksamkeit, Sinn und System

In einer Welt, die sich immer schneller dreht, braucht es mehr als nur Ratschläge und Anweisungen. Coaching ist längst mehr als ein Trend zu verstehen, es ist eine Antwort auf die zunehmende Komplexität moderner Lebens- und Arbeitsrealitäten. Ob berufliche Umbrüche, persönliche Krisen oder der Wunsch nach Sinn und Wachstum: Menschen suchen heute nach Resonanz, Orientierung und Selbststeuerung und genau hier setzt Coaching (Balducci et al., 2024) .

Im Zentrum steht dabei nicht die Lösung durch den Coach, sondern die Aktivierung der Lösungskraft beim Coachee. Modernes Coaching, insbesondere in seiner systemischen Ausprägung, fokussiert nicht auf Defizite, sondern auf Ressourcen, Möglichkeiten und Beziehungen (Lauterbach, 2014, S. 205). Es schafft Räume zur Reflexion, bietet Struktur in Unsicherheit und macht Entwicklung erlebbar (Schreyögg & Schmidt-Lellek, 2017).

Diese ressourcen- und potenzialorientierte Haltung ist nicht exklusiv dem Coaching vorbehalten, sondern findet sich auch im Ansatz der Positiven Psychologie wieder, einem vergleichsweise jungen, aber mittlerweile gut etablierten Forschungszweig (Seligman, 2019).

Beide Ansätze verbindet eine gemeinsame Grundhaltung: Sie orientieren sich am salutogenetischen Paradigma, das ursprünglich von Aaron Antonovsky geprägt wurde. Im Gegensatz zum pathogenen Modell, das sich auf Ursachen und Symptome von Krankheit konzentriert, fragt die Salutogenese nach den Bedingungen und Ressourcen, die Gesundheit erhalten und fördern (Antonovsky, 1981).

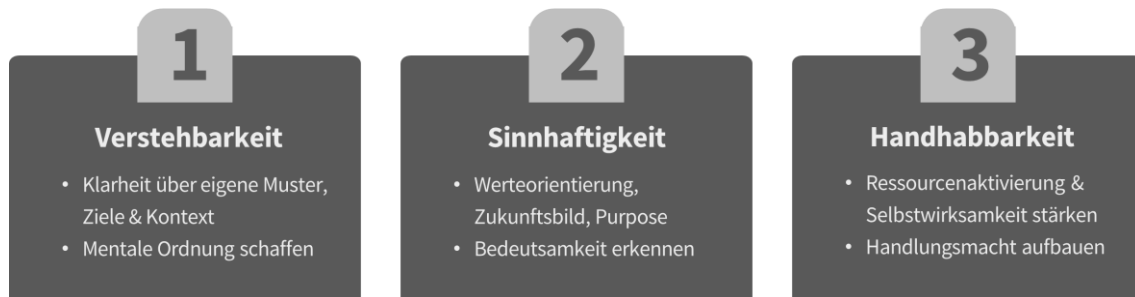
In diesem Sinne richten sich Coaching wie Positive Psychologie auf die Förderung von Selbstwirksamkeit, Sinn, Resilienz und gelingender Lebensführung – also auf Faktoren, die psychische Gesundheit stärken, bevor Krankheit entsteht (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 5).

Coaching als salutogenetische Ressource im 21. Jahrhundert

In einer von Komplexität, Beschleunigung und Unsicherheit geprägten Lebenswelt verschiebt sich der Fokus zunehmend weg von Pathologie hin zu Prävention, Selbststeuerung und mentaler Widerstandskraft (Biswas-Diener, 2020, S. 701–703). Coaching, insbesondere in seiner systemischen und positivpsychologischen Ausrichtung, kann in diesem Kontext als salutogenetische Ressource verstanden werden.

Die folgende Grafik veranschaulicht diese drei salutogenetischen Wirkfaktoren nach Antonovsky, übertragen auf den Coaching-Kontext:

Abbildung 1: Salutogenetische Wirkmechanismen im Coaching-Kontext (eigene Darstellung nach Antonovsky, 1987)



Quelle: Eigene Darstellung

Aufbauend auf Antonovskys Konzept des Kohärenzgefühls (Antonovsky, 1987), zielt Coaching nicht auf Problembewältigung allein, sondern auf Stärkung der Fähigkeit, Sinn zu erleben, Verstehbarkeit herzustellen und Handlungsfähigkeit zu aktivieren.

Damit fördert Coaching genau jene Faktoren, die laut Forschung zentrale Schutzmechanismen für mentale Gesundheit darstellen (Fredrickson, 2001, S. 1–3; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Coaching wird somit zum Raum für Reflexion, Selbstverantwortung und Sinnstiftung, spricht für das, was Menschen in herausfordernden Zeiten gesund hält.

Zwei Welten, eine Haltung – Wie können Coaching und Positive Psychologie gemeinsam stärken

Systemisches Coaching: Haltung, Methoden, Ziele

Systemisches Coaching ist kein Expertenrat, sondern ein prozessorientierter Begleitansatz, bei dem Menschen ermutigt werden, ihre eigenen Lösungen zu entwickeln. Grundlage ist die Überzeugung, dass jeder Mensch bereits über Ressourcen verfügt, die durch gezielte Fragen, Perspektivwechsel und beziehungsorientiertes Arbeiten zugänglich gemacht werden können. Typische Methoden sind zirkuläres Fragen, Hypothesenbildung und systemische Visualisierungstechniken – stets mit dem Ziel, Denk- und Handlungsräume zu öffnen (Schlippe & Schweitzerer, 2016, S. 251–255).

Der/ die Coach:in agiert als Ermöglicher, nicht als Problemlöser. Die Haltung ist geprägt von Wertschätzung, Allparteilichkeit und Lösungsorientierung. Ziel ist es, Selbstverantwortung zu fördern und die Systemkompetenz der Klient:innen zu stärken, insbesondere in dynamischen, unsicheren Kontexten.

Positive Psychologie: PERMA-Modell, Stärkenorientierung

Die Positive Psychologie richtet sich auf das, was das Leben lebenswert macht – nicht auf das, was schiefläuft. Das PERMA-Modell von Martin Seligman umfasst fünf zentrale Dimensionen psychischen Wohlbefindens: Positive Emotionen, Engagement, Beziehungen (Relationships), Sinn (Meaning) und Zielerreichung (Accomplishment) (Seligman, 2011, S. 27–29).

Ein zentrales Element ist die Arbeit mit Charakterstärken: Studien zeigen, dass bereits einfache Interventionen – wie das bewusste Erleben positiver Ereignisse – signifikant zur Emotionsregulation und Lebenszufriedenheit beitragen können (Fredrickson, 2001, S. 1–3). Die Betonung liegt auf Wachstumsorientierung, Achtsamkeit und nachhaltiger Motivation.

Gemeinsamer Kern: Ressourcenfokus, Eigenverantwortung, Sinn

Beide Ansätze, die des systemischen Coachings und der positiven Psychologie eint die Überzeugung, dass Entwicklung von innen heraus geschieht. Systemisches Coaching und Positive Psychologie setzen nicht auf Korrektur, sondern auf Potenzialentfaltung. Wer Coaching-Formate mit PP-Elementen kombiniert – z. B. mit Stärkenarbeit, Sinnreflexion oder Achtsamkeitsübungen, schafft einen Raum für echte Selbststeuerung.

Besonders in fordernden Lebensphasen wird diese Haltung zur salutogenetischen Kraft: Sie aktiviert Kohärenz, stärkt psychische Widerstandsfähigkeit und eröffnet Perspektiven für ein gelingendes Leben.

Die Wirksamkeit systemischer Coachingprozesse entfaltet sich besonders deutlich entlang zentraler Wirkfaktoren, die in der Verbindung von Haltung, Methode und Zielsetzung sichtbar werden. Die folgende Abbildung fasst die drei Kernaspekte zusammen, die für eine nachhaltige Veränderung im Coachingprozess entscheidend sind.

Abbildung 2: Drei Wirkfaktoren wirksamer Coachingprozesse (eigene Darstellung)



Quelle: Eigene Darstellung

Diese drei Faktoren – Ressourcenaktivierung, Selbstverantwortung und Sinnorientierung – bilden das Fundament wirksamer Coachingarbeit. Ihre Integration ermöglicht es Klient:innen, eigene Potenziale zu erkennen, aktiv Verantwortung zu übernehmen und individuelle Ziele mit innerer Motivation zu verfolgen.

Ein Blick ins System – Was Studien und Erfahrungsberichte zeigen

Die Aussagen dieses Papers basieren auf einem strukturierten Review, der nach PRISMA-Leitlinien (Page et al., 2021) aufgebaut wurde. Berücksichtigt wurden 21 Studien und Praxisberichte zum systemischen Coaching mit Elementen der Positiven Psychologie aus den Jahren 2010–2024. Die thematische Analyse fokussierte sich besonders auf wirkungsvolle Interventionen aus beiden Disziplinen.

Typische Interventionen aus dem systemischen Coaching umfassen Skalierungsfragen, zirkuläres Fragen, Reframing und Zielarbeit, vor allem im Sinne hypothetischer Zukunftsvisionen („Was wäre, wenn...“). Diese fördern Klarheit, Selbstverantwortung und Handlungsfähigkeit (Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 251–255).

Interventionen aus der Positiven Psychologie wie das Führen eines Stärkentangebuchs, die Übung „drei gute Dinge“ oder Reflexionen über Sinn und Werte zielen auf das Erleben positiver Emotionen, Sinnstiftung und Selbstwirksamkeit ab (Fredrickson, 2004, S. 1–3; Seligman, 2011, S. 27–29; Patrzek, 2017, S. 3–5).

Die Auswertung der Studien im Review verdeutlicht, dass insbesondere die gezielte Kombination systemischer Coachingmethoden mit Interventionen der Positiven Psychologie als besonders wirksam erlebt wurde (Burhouse et al., 2015, S. 6–11; (Grant & Atad, 2022, S. 537–538)). Formate, die beispielsweise Reframing mit Sinnreflexion oder Skalierungsfragen mit Zielarbeit verbanden, förderten nicht nur kognitive Umdeutung, sondern aktivierten zugleich emotionale Ressourcen und stärkten das Gefühl von Klarheit und Handlungsfähigkeit. (z. B. Grant & Atad, 2022, S. 537–539; Song et al., 2020, S. 1483–1487; Aboalshamat et al., 2020, S. 4–7).

Untersuchungen zu Resilienz-Coaching zeigten, dass die Verknüpfung von Reframing, Sinnarbeit und skalierenden Reflexionsfragen die persönliche Belastbarkeit erhöhte, die emotionale Erschöpfung reduzierte und das Erleben von Sinn auf Arbeit und das Leben allgemein stärkte (Song et al., 2020, S. 1483–1487; McGonagle et al., 2020, S. 24–26). Teilnehmende beschrieben den Prozess als stärkend, strukturiert und gleichzeitig persönlich sinnstiftend.

Swarbrick et al. erforschten wie Peer-Coaching in Verbindung mit Skalierungsfragen und SMART-Zielarbeit bei Menschen mit psychischen Erkrankungen zu mehr Klarheit, Selbststeuerung und emotionaler Stabilität führte (Swarbrick et al., 2016, S. 236–240). Reflexionsprozesse wurden hier nicht als isolierte Methode erlebt, sondern als interaktive, sozial eingebettete Erfahrung mit echtem Empowerment-Potenzial.

Auch Studien zu Coachingformaten mit Zielarbeit und Achtsamkeit verdeutlichen, dass der strukturierte Blick auf Fortschritt, verbunden mit achtsamer Selbstwahrnehmung, das Vertrauen in die eigene Steuerungsfähigkeit sowie das emotionale Gleichgewicht unterstützte (Aboalshamat et al., 2020, S. 6–9). Diese Kombination ermöglichte es den Teilnehmenden, ihre Ziele nicht nur kognitiv zu fassen, sondern emotional zu verankern und mit einem Gefühl von Kontrolle zu verbinden.

Besonders deutlich wurde in mehreren Studien der Mehrwert von Coachingbeziehungen, die auf eine systematische Zielverfolgung in Verbindung mit positiver Ressourcenaktivierung setzen. In diesen Formaten beschrieben Klient:innen ein gesteigertes Gefühl von Wirksamkeit, Fokus und Klarheit im Hinblick auf persönliche Entwicklungsprozesse (Grant, 2012, S. 159–161).

Fullen et al. belegen zudem in einem interdisziplinären Format mit älteren Erwachsenen, dass Coachingsätze mit wertorientierter Reflexion, Zielarbeit und positiver Emotionsaktivierung langfristig zu mehr psychischer Stabilität, sozialer Verbundenheit und Lebenszufriedenheit führten (2023, S. 432–434).

In der Gesamtschau zeigt sich, dass die Wirksamkeit von Coachingprozessen maßgeblich davon beeinflusst wird, wie gezielt Methoden miteinander kombiniert werden, insbesondere dann, wenn sie sowohl kognitive als auch emotionale und existenzielle Ebenen ansprechen. Coaching entfaltet seine stärkste Wirkung dort, wo Denken, Fühlen und Sinn zusammengeführt werden.

Zwischen Wirksamkeit und Illusion – Was Coaching leisten kann und wo es an Grenzen stößt

Trotz der vielversprechenden Studienlage darf Coaching nicht als Allheilmittel verstanden werden. Wie jede professionelle Beziehung ist auch Coaching abhängig von Kontext, Zielklarheit, Rollenverständnis und nicht zuletzt von der Haltung der beteiligten Personen.

Grenzen zeigen sich dort, wo Coaching als Therapieersatz missverstanden wird. Gerade im Grenzbe- reich zu klinisch relevanten Themen (Burnout, Depression, Trauma) besteht das Risiko einer Überfor- derung der Methode – und der Coaches. Hier ist professionelle Selbstbegrenzung essenziell (Schreyögg, 2019).

Ein weiteres Spannungsfeld ergibt sich aus der Beliebtheit mancher Coachingangebote. Ohne fun- dierte Ausbildung, methodische Reflexion und Supervision droht Verwässerung. Wirkversprechen ohne empirische Basis oder ideologische Aufladungen (z. B. „Positiv denken heilt alles“) untergraben die Glaubwürdigkeit des Feldes.

Zudem ist die Evidenzlage insgesamt heterogen: Nicht alle Coachingformate wurden systematisch un- tersucht, viele Studien basieren auf kleinen Stichproben oder subjektiven Einschätzungen. Zwar gibt es zahlreiche Hinweise auf Wirksamkeit, doch fehlt es häufig an Langzeitstudien, Kontrollgruppen oder differenzierten Wirkmechanismen (Greif, 2017, S. 41–46).

Vom Appell zur Umsetzung – Wie Haltung in Coaching, Bildung und Or- ganisation wirksam wird

Coaching wirkt, dies zeigen empirische Studien wie beispielsweise von Mahler (2019) oder Fullen et. al (2023, S. 432–434), sowie eine Vielzahl weitere eingeschlossene Studien. Doch nachhaltige Wirksamkeit entsteht nicht allein durch Methoden, sondern vor allem durch Haltung. Eine professionelle Coaching- haltung zeichnet sich durch Reflexionsfähigkeit, ethisches Bewusstsein, Ressourcenorientierung und systemisches Denken aus (Schreyögg, 2019).

Für die Praxis bedeutet das: Coaches benötigen neben fundiertem Methodenwissen kontinuierliche Weiterbildung, Supervision und eine klare ethische Positionierung. Die Integration von Elementen der

Positive Psychologie kann helfen, den ressourcenorientierten Blick zu schärfen und Klient:innen-zentrierte Arbeit weiter zu professionalisieren.

Bildungsanbieter sind gefordert, Haltung und Wertearbeit systematisch in Coaching-Ausbildungen zu verankern. Theoriekenntnis allein genügt nicht, zentrale Kompetenzen wie Perspektivübernahme, Wertedialog, systemisches Denken und Positivitätskompetenz gehören heute zum Kern professionellen Coachings.

Auch Organisationen und Gesellschaften spielen eine Rolle: Coaching darf kein exklusives Privileg für Führungskräfte bleiben, sondern sollte breiter zugänglich gemacht werden – etwa durch Programme im betrieblichen Gesundheitsmanagement oder Bildungsförderung.

In einer Zeit, die von Umbrüchen, Überforderung und Sinnsuche geprägt ist, braucht es Coachingformate, die nicht nur beraten – sondern begleiten, stärken und Sinn ermöglichen.

Die folgende Übersicht zeigt exemplarisch, auf welchen Ebenen konkrete Handlungsansätze für eine wirksame Umsetzung liegen:

Abbildung 3: Handlungsebenen für professionelles Coaching



Quelle: Eigene Darstellung

Diese drei Ebenen zeigen, dass Coaching nicht im Einzelraum entsteht, sondern als Haltung, Prozess und Struktur mitgestaltet werden muss.

Zukunft gestalten statt nur beraten – Coaching als Teil einer gesundheitsfördernden Gesellschaft

Coaching im Sinne der Positiven Psychologie und systemischen Haltung ist mehr als eine individuelle Beratungsform. Es kann, richtig eingesetzt, ein integraler Bestandteil einer präventiv und gesundheitsfördernd ausgerichteten Gesellschaft sein.

Empirische Befunde belegen dies eindrücklich: Grant & Atad (2022, S.537–538) beschreiben Coaching als effektiver in Bezug auf Zielerreichung und psychisches Wohlbefinden im Vergleich zu klassischen Interventionen der Positiven Psychologie. Auch Swarbrick et al. (2016, S.236–237) belegen in einer Peer-Coaching-Studie signifikante Verbesserungen der Lebensqualität. Fullen et al. (2023, S.432–434) konnten nachweisen, dass Wellness-Coaching bei älteren Erwachsenen psychologische Lebensqualität und soziale Teilhabe stärkt – auch über längere Zeiträume hinweg.

Im Zentrum steht dabei nicht nur das Individuum, sondern die Frage: Welche Bedingungen brauchen Menschen, um sich mental gesund, wirksam und sinnerfüllt zu erleben, in Bildung, Arbeitswelt und Gemeinwesen. Das PERMA-Modell von Seligman (2011, S.27–29) zeigt fünf zentrale Dimensionen psychischen Wohlbefindens (Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment), die durch Coaching gezielt gefördert werden können.

Coaching kann als intermediäre Instanz wirken: zwischen Organisation und Mensch, zwischen Herausforderung und persönlicher Stärke. Besonders wenn es nicht nur als „Maßnahme“ verstanden wird, sondern als Haltung, die Führung, Bildung und Gesundheit durchdringt (Phaekwamdee et al., 2022, S.12–14; Purcell et al., 2021, S.9–10).

Die Herausforderungen der kommenden Jahre, wie psychische Belastungen, Sinnverlust, soziale Spaltung brauchen keine schnellen Lösungen, sondern Räume für Dialog, Selbststeuerung und Resonanz. Coaching, das diese Räume ermöglicht, ist kein Luxus. Es ist ein notwendiger Teil moderner Gesundheits-, Bildungs- und Arbeitskultur (Arnold et al., 2023).

Damit dies gelingt, braucht es strukturelle Förderung, niedrighschwellige Zugänge und eine fundierte Professionalisierung der Anbieter:innen (Herrman et al., 2005). Coaching gehört in Gesundheitsstrategien, Bildungspläne und Organisationsentwicklungen, nicht als Zusatz, sondern als tragfähiges Fundament für Entwicklung.

Fazit: Coaching zwischen Haltung, Evidenz und gesellschaftlicher Verantwortung

Coaching im Zusammenspiel mit Positiver Psychologie ist mehr als ein Methodenset, es ist eine professionelle Haltung, die auf Sinn, Selbstwirksamkeit und systemische Verknüpfung setzt. Die Ergebnisse des vorliegenden Papers zeigen, dass insbesondere die Kombination systemischer Coachingansätze mit ressourcenaktivierenden Interventionen aus der Positiven Psychologie nachweislich zur Förderung psychischer Gesundheit, Resilienz und Handlungskompetenz beitragen kann (Grant & Atad, 2022, S.537–538; Fullen et al., 2023, S.432–434).

Zentrale Wirkfaktoren wie Ressourcenorientierung, Sinnarbeit und Selbstverantwortung erwiesen sich in zahlreichen Studien als konsistente Einflussgrößen auf subjektives Wohlbefinden und mentale Widerstandskraft (Fredrickson, 2001, S. 218–220; Seligman, 2011, S. 27–29). Besonders dort, wo Coaching als salutogenetisches Handlungsfeld verstanden wird, also nicht als Reaktion auf Pathologie, sondern als aktives Gestalten von Gesundheit – liegt ein hohes präventives Potenzial (Antonovsky, 1987; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 5).

Dennoch darf Coaching nicht als universales Heilmittel missverstanden werden. Methodische Grenzen, Rollenklarheit und ethische Reflexion sind ebenso zentral wie eine fundierte Professionalisierung (Schreyögg, 2019). Die Herausforderung liegt darin, zwischen Anspruch und Realität zu vermitteln, zwischen Wirksamkeit und Wunschdenken (Greif, 2017, S. 41–46).

Für Praxis und Ausbildung ergibt sich daraus der klare Auftrag, Coaching nicht nur als Technik, sondern als ethisch fundierte, evidenzgestützte und gesellschaftlich eingebettete Haltung zu denken und zu lehren. Coaches benötigen neben Fachwissen vor allem Reflexionsfähigkeit, Wertebewusstsein und systemisches Denken (Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 251–255). Ausbildungsinstitutionen sollten dies durch didaktisch integrierte Haltungsschulung, Supervision und Anwendungstraining systematisch fördern.

Auch aus gesellschaftlicher Perspektive braucht es Mut zur strukturellen Verankerung: Coaching gehört nicht in die Luxuspartie für Einzelne, sondern in die Breite, als Teil moderner Gesundheits-, Bildungs- und Organisationskultur. Wenn wir mentale Gesundheit als kollektives Gut ernst nehmen, ist Coaching kein Zusatz, sondern Teil der Lösung (Arnold et al., 2023, S. 162; WHO, 2005, S. 12–14).

Literaturverzeichnis

- Aboalshamat, K., Al-Zaidi, D., Jawa, D., Al-Harbi, H., Alharbi, R. & Al-Otaibi, S. (2020). The effect of life coaching on psychological distress among dental students: interventional study. *BMC Psychology*, 8(1), 106. <https://doi.org/10.1186/s40359-020-00475-5>
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well* (2. pr.). *Jossey-Bass health series*. Jossey-Bass.
- Arnold, M., Schilbach, M. & Rigotti, T. (2023). Paradigmen der psychologischen Resilienzforschung. *Psychologische Rundschau*, 74(3), 154–165. <https://doi.org/10.1026/0033-3042/a000627>
- Balducci, C., Conway, P. M. & Vignoli, M. (2024). A weekly diary within-individual investigation of the relationship between exposure to bullying behavior, workplace phobia, and posttraumatic stress symptomatology. *Journal of occupational health psychology*, 29(2), 72–89. <https://doi.org/10.1037/ocp0000371>
- Biswas-Diener, R. (2020). The practice of positive psychology coaching. *The Journal of Positive Psychology*, 15(5), 701–704. <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1789705>
- Burhouse, A., Rowland, M., Marie Niman, H., Abraham, D., Collins, E., Matthews, H., Denney, J. & Ryland, H. (2015). Coaching for recovery: a quality improvement project in mental healthcare. *BMJ Quality Improvement Reports*, 4(1), u206576.w2641. <https://doi.org/10.1136/bmjquality.u206576.w2641>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. *The American psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.56.3.218>
- Fullen, M. C., Smith, J. L., Clarke, P. B., Westcott, J. B., McCoy, R. & Tomlin, C. C. (2023). Holistic Wellness Coaching for Older Adults: Preliminary Evidence for a Novel Wellness Intervention in Senior Living Communities. *Journal of applied gerontology: the official journal of the Southern Gerontological Society*, 42(3), 427–437. <https://doi.org/10.1177/07334648221135582>
- Grant, A. M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 146–165. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2012.7.2.146>
- Grant, A. M. & Atad, O. I. (2022). Coaching psychology interventions vs. positive psychology interventions: The measurable benefits of a coaching relationship. *The Journal of Positive Psychology*, 17(4), 532–544. <https://doi.org/10.1080/17439760.2021.1871944>
- Herrman, H., Saxena, S. & Moodie, R. (Hrsg.). (2005). *Promoting mental health: Concepts, emerging evidence, practice; a report*. World Health Organization. http://www.who.int/mental_health/evidence/MH_Promotion_Book.pdf
- Lauterbach, M. (2014). Systemisches Gesundheitscoaching in Aktion. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 13(2), 199–209. <https://doi.org/10.1007/s11620-014-0251-z>
- McGonagle, A. K., Schwab, L., Yahanda, N., Duskey, H., Gertz, N., Prior, L., Roy, M. & Kriegel, G. (2020). Coaching for primary care physician well-being: A randomized trial and follow-up analysis.

- Journal of occupational health psychology*, 25(5), 297–314.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000180>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., . . . Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ (Clinical research ed.)*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Patrzek, A. (2017). *Systemisches Fragen: Professionelle Fragetechnik für Führungskräfte, Berater und Coaches* (2. Aufl. 2017). *SpringerLink Bücher*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15852-1>
- Phaekwamdee, M., Darakorn Na Ayuthaya, S. & Kiattisin, S. (2022). The Effects of Coaching Techniques on Well-Being of Digital-Technology Users. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 170. <https://doi.org/10.3390/joitmc8040170>
- Purcell, N., Zamora, K., Bertenthal, D., Abadjian, L., Tighe, J. & Seal, K. H. (2021). How VA Whole Health Coaching Can Impact Veterans' Health and Quality of Life: A Mixed-Methods Pilot Program Evaluation. *Global Advances in Health and Medicine*, 10, 2164956121998283. <https://doi.org/10.1177/2164956121998283>
- Schlippe, A. von & Schweitzerer, J. (2016). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung* (3., unveränderte Auflage).
- Schreyögg, A. & Schmidt-Lellek, C. J. (Hrsg.). (2017). *Springer eBook Collection Behavioral Science and Psychology. The Professionalization of Coaching: A Reader for the Coach*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16805-6>
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being* (1. Free Press hardcover ed.). Free Press.
- Song, Y., Swendiman, R. A., Shannon, A. B., Torres-Landa, S., Khan, F. N., Williams, N. N., Dumon, K. R., Brooks, A. D., DeMatteo, R. P. & Aarons, C. B. (2020). Can We Coach Resilience? An Evaluation of Professional Resilience Coaching as a Well-Being Initiative for Surgical Interns. *Journal of surgical education*, 77(6), 1481–1489. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2020.04.014>
- Swarbrick, M., Gill, K. J. & Pratt, C. W. (2016). Impact of peer delivered wellness coaching. *Psychiatric rehabilitation journal*, 39(3), 234–238. <https://doi.org/10.1037/prj0000187>