

Dr. Petra Schmöller

Coach, Trainerin, Beraterin

## Virtuelles Coaching – Das Format der Zukunft?

Virtuelles Coaching, E-Coaching, Digitalisierung: Diese Begriffe prägen die aktuelle Diskussion in sämtlichen Fachjournalen zum Thema Coaching. Das Für und Wider von virtuellem Coaching im Vergleich zu Präsenzcoaching wird besonders intensiv diskutiert. Aber geht es hier wirklich um ein Entweder-oder? Dieser Beitrag ist mein Plädoyer für eine Kombination aus verschiedenen Formaten – inklusive praktischer Beispiele aus meiner Coaching-Erfahrung und Tipps für die Umsetzung.

### Die zwei Stufen des virtuellen Coachings

Virtuelles Coaching definiert Dr. Harald Geißler als Coaching mit modernen Medien. Auf einer ersten Stufe sieht er verschiedene Medientypen, die bei der Kommunikation zwischen Coach und Coachee zum Einsatz kommen. Telefon oder Videotelefonie wie etwa Skype oder Facetime sind Beispiele für solche Kommunikationsmedien. Die zweite Stufe beschreibt E-Coaching-Tools wie Visualisierungs- oder Selbstcoaching-Instrumente, die als Unterstützung während des Coachings eingesetzt werden. Sie können sowohl alleine als auch zusammen mit einem Coach genutzt werden.

Im Folgenden möchte ich mich auf die erste Stufe des virtuellen Coachings konzentrieren und Telefoncoaching und Videotelefonie ins Blickfeld rücken.

### Virtuelle Coaching-Formate in der Diskussion

Virtuelles Coaching hat eine Vielzahl an Vorteilen, birgt aber auch Risiken, wie in der untenstehenden Tabelle deutlich wird.

| Vorteile virtuellen Coachings    | Risiken virtuellen Coachings                         |
|----------------------------------|--|
| Geschwindigkeit und Flexibilität | Reduktion ganzheitlicher Wahrnehmung                 |
| Raumunabhängige Kommunikation    | Einschränkungen in der Methodenwahl                  |
| Kostenersparnis                  | Größer empfundene Distanz zwischen Coach und Coachee |

Dr. Petra Schmöller

Interessant ist hinsichtlich der Risiken, dass diese oftmals eher theoretisch diskutiert werden. Doch wie spiegeln sich die Risiken in der Praxis wider?

### **Misstrauen gegenüber moderner Technologie**

Insbesondere die ältere Generation vertritt die traditionelle Auffassung, dass die Beziehung zwischen zwei Personen distanzierter ist, wenn die Interaktion indirekt über moderne Medien stattfindet. Aber ist dem wirklich so? Eine Studie von Dr. Melanie Hasenbein aus dem Jahr 2016 zeigt beispielsweise eine Diskrepanz zwischen Erwartungen an virtuelles Coaching und empfundener Realität: Vor dem Coaching verspürte die Mehrheit starke Zweifel hinsichtlich der emotionalen und tiefenpsychologischen Berührung und des Aufbaus einer vertrauensvollen Beziehung zum Coach. Bei der Evaluation nach der Coaching-Einheit konnten diese Zweifel allerdings nicht bestätigt werden. Die Ergebnisse machen vielmehr deutlich, dass es ein Experimentieren und Erleben mit virtuellem Coaching braucht, um individuell herauszufinden, ob das Format die Empfindung von Nähe und Vertrauen ermöglicht oder nicht.

Die jüngere Generation pflegt hingegen einen selbstverständlichen und fast permanenten Umgang mit neuen Medien. Dennoch sollte auch hier die Wirksamkeit von virtuellen Coaching-Formaten nicht einfach angenommen, sondern kritisch unter die Lupe genommen werden.

Der Kunde sollte sich für eine Methode, die er für sich und seine Anforderungen geeignet hält, entscheiden. Die Aufgabe von uns Coaches besteht also darin, Kunden fachgerecht zu beraten und ungerechtfertigten Vorurteilen gegenüber neuen Medien entgegenzuwirken. Um dies professionell tun zu können, braucht es Kompetenz und Erfahrung im virtuellen Coaching.

### **Die Beziehung zwischen Coach und Coachee im virtuellen Setting**

Spannend wird die Bewertung der genannten Risiken „größer empfundene Distanz zwischen Coach und Coachee“ sowie „Reduktion ganzheitlicher Wahrnehmung“ vor allem im Zusammenhang mit dem Thema Resonanz. Resonanz im Coaching bedeutet nach Dipl. Psychologin Susanne Kaßner das „Tönen des Coachs in der Schwingung des Klienten“. Damit ist zum einen das Mitschwingen mit den Emotionen und Gedanken des Coachees gemeint und zum anderen die bewusste Wahrnehmung dessen, was dieses Mitschwingen bei mir als Coach auslöst.

„Resonanz“ heißt das Zauberwort

Ein hohes Level an Resonanz im Coaching ist besonders wichtig für den Aufbau einer guten Beziehung zum Coachee. Außerdem liefert die Resonanz-

fahrung nützliche Informationen und hilft dem Coach dabei Hypothesen abzuleiten. Diese sind essenziell für Rückmeldungen während und im Nachgang des Coachings und dienen als Ausgangspunkt für gezielte Interventionen. Es stellt sich die Frage, inwiefern sich die Resonanz Erfahrung im virtuellen Coaching vom Präsenzcoaching unterscheidet. Stellen Sie sich vor, jemand sitzt vor Ihnen und schildert seine Probleme.

Die Atmung der Person ist ganz flach. Sie spüren plötzlich selbst ein beengendes Gefühl im Brustraum und können nun den Zustand Ihres Gegenübers sehr gut nachempfinden. Wie gut würden jetzt wohl ein paar ganz tiefe Atemzüge tun! Diese Art des Mitschwingens ist in virtuellen Settings eingeschränkter. Es ist ein bisschen so wie in der Musik: Keine Audio-Aufnahme ersetzt das Erleben eines Konzerts – aus diesem Grund wollte der berühmte Dirigent Sergiu Celibidache nicht, dass Mitschnitte seiner Konzerte zu Lebzeiten veröffentlicht werden.

### **Die Sinne schärfen**

Der Coach muss bei einem virtuellen Coaching, zum Beispiel über Videotelefonie, genauer hinschauen und vor allem hinhören. Im virtuellen Setting sind bestimmte Sinne besonders gefragt, da Reize schwächer ausgeprägt sind. Es braucht ein noch bewussteres und aktiveres Aufnehmen von Informationen, da Phänomene wie das Erleben körperlicher Reaktionen – der des Coachees und auch der eigenen – durch den Einsatz von virtuellen Medien abgeschwächt werden können.

### **Empathie als Schlüsselkompetenz**

Eine weitere generelle Empfehlung, die sich auch aus den Ausführungen von Susanne Kaßner ableiten lässt, lautet, Empathie aktiv zu forcieren. Mit Empathie ist das Einfühlen in den anderen und seine individuelle Situation gemeint. Empathie ist eine Schlüsselkompetenz im Coaching. Im virtuellen Setting müssen sich Coaches noch häufiger fragen, wie sich die Situation, das Problem und die Handlungsmöglichkeiten wohl aus Sicht des Gegenübers anfühlen.

### **Keine Scheu vor explizitem Agieren**

Da das Mitschwingen für den Coachee in einem virtuellen Setting eine schwächer „spürbare“ Verbindung und damit Beziehung zum Coach erzeugt, ist ein expliziteres Vorgehen des Coachs wichtig. So hilft es etwa, gegenüber dem Coachee verstärkt Verständnis für seine Situation und Emotionen zu äußern und ihm Wertschätzung für seine Belange und Lösungsansätze entgegenzubringen.

Präsenzcoaching ist automatisch mit einer stärkeren Zuwendung zum Coachee verbunden. Nonverbale Kommunikation kann im analogen Setting gut und einfach Wertschätzung vermitteln und die Empfindung beim Coachee auslösen, gut aufgehoben zu sein. Im virtuellen Setting haben nonverbale Reize weniger Wirkung:

Der Fokus verschiebt sich klar auf den verbalen Ausdruck. Coaches können beispielsweise eine intensivere Resonanzerfahrung erzielen, indem sie sich dem Wortschatz und der Ausdruckweise des Coachees anpassen.

### **Medien als Chance zur Selbstfokussierung**

In gewissen Situationen und für bestimmte Typen von Mensch kann eine größer wahrgenommene Distanz zum Coach durchaus auch vorteilhaft sein. Die physische Anwesenheit eines anderen lenkt gegebenenfalls vom eigenen inneren Erleben ab. So kann der Coachee den Coach beispielsweise als Konkurrenten betrachten oder unnatürliches Verhalten an den Tag legen, um dem Coach zu gefallen oder sozialen Konventionen zu entsprechen. Die Beschäftigung mit der Frage, wie der eigene Coach wohl gestrickt ist, kann den Coachee zudem vom eigentlichen Coaching-Prozess abbringen. All diese Punkte können gut im Rahmen eines Coachings angesprochen und gemeinsam bearbeitet werden. Allerdings braucht es dafür einen Auftrag und in der Regel einen längeren Prozess.

Der Einsatz von Medien, insbesondere des Telefons, kann durch die physische Abwesenheit des Coachs also auch eine stärkere Fokussierung auf sich selbst und die eigenen inneren Prozesse ermöglichen. Manchen Coachees hilft die Anonymität auch, um offener zu kommunizieren und vielleicht sogar Tabuthemen anzusprechen. Die Autorin Birgit Knatz spricht in ihrer Publikation aus dem Jahr 2012 in diesem Zusammenhang von der „Niedrigschwelligkeit“ virtueller Formate.

### **Methodenvielfalt im virtuellen Setting**

Die Methoden im virtuellen Coaching sind begrenzt. Die eingeschränkte Vielfalt ist aus meiner Sicht durchaus ein Nachteil. Es ist wichtig, einen kritischen Blick auf die Wahl des Formats zu werfen. Sie sollte vom Thema und den spezifischen Methodenanforderungen abhängen.

### **Über den Tellerrand der typischen Methoden schauen**

Zur Methodenvielfalt fallen mir insbesondere zwei Dinge in der Praxis auf: Zum einen werden aus meiner Sicht im Business Coaching nicht sehr oft Methoden eingesetzt, die erlebnis-aktivierend kritische Prozesse aus dem Alltag

integrieren. Szenarien, die eines ausgefallenen Schauplatzes bedürfen oder Inszenierung einer Konferenz eines inneren Teams, fallen beispielsweise unter diese Kategorie.

Zum anderen hat mich beim Experimentieren mit virtuellen Formaten überrascht, dass grundsätzlich doch mehr Methoden anwendbar sind, als ich erwartet hatte. So ist es zum Beispiel durchaus möglich, einen Coachee auch virtuell dazu anzuleiten, verschiedene Stühle als Repräsentanten für Entscheidungsoptionen zu nutzen. Diese Methode verhilft dazu, ein klareres Gefühl für die verfügbaren Alternativen abrufen zu können. Eine andere Möglichkeit, die sich in der Praxis als brauchbar erwiesen hat, ist, sich mit dem Coachee zum Telefonieren in einem Park zu verabreden. Trotz der physischen Distanz ist es sehr gut möglich, den Coachee am Telefon auf seinem Spaziergang mit Fragen und Reflexionsanregungen zu begleiten.

### **Formate richtig kombinieren: Die Mischung macht's!**

Das Autorenteam Prof. Dr. Asselmeyer und Mediatorin Juliane Delkeskamp zeigt viele weitere Methodenbeispiele inklusive Anwendungsmöglichkeiten im Telefoncoaching auf. Auch das Fazit dieser Autoren ist: Es gibt eine Vielzahl geeigneter Methoden im virtuellen Coaching. Im Vergleich zum Präsenzcoaching kann allerdings der Aufwand höher sein, dem Coachee die Methode im virtuellen Setting zu erläutern. Zudem muss zum Teil ein höheres Level an Konzentration aufgebracht und ein Fokus auf Aspekte von Metakommunikation gelegt werden.

Virtuelles Coaching bringt also sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich, die sorgsam von Fall zu Fall abgewogen werden müssen. Aus meiner Sicht sollte kein Entweder-oder-Ansatz gewählt werden. Vielmehr plädiere ich für eine Mischung verschiedener Formate, um den jeweiligen Gegebenheiten individuell Rechnung tragen zu können. In den ersten beiden Fallbeispielen, die ich im Folgenden vorstelle, wird virtuelles Coaching mit Präsenzseminaren verbunden. Im dritten Fall geht es um einen Prozess, der neben virtuellen Anteilen auch Präsenzcoaching beinhaltet.

### **Fallbeispiel 1: Leadership-Training mit virtuellem Kurzzeit-Coaching**

Im Rahmen eines viertägigen internationalen Führungstrainings für erfahrene Manager eines weltweit tätigen Unternehmens wird den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben, ein Instrument zur Persönlichkeitsentwicklung zu nutzen. Hier bieten sich Tools wie ein 360-Grad-Feedback, FIRO-B® – ein Persönlichkeitsinstrument, das die zugrundeliegenden Antriebe bei Interaktionen mit anderen erfasst –, MBTI® – ein Instrument, mit dessen Hilfe die

von Carl Gustav Jung entwickelten psychologischen Typen erfasst werden – oder auch der auf dem deutschen Markt noch relativ unbekanntes Persönlichkeitstest Hogan (HDS) an, der die Risiken einer Person erfasst. Er ist das einzige nicht klinische Inventar, das Karriererisiken beurteilt. All diese Tools liefern wertvolle Informationen, die sehr gut als Einstieg für eine Reflexion der eigenen Wirksamkeit als Führungskraft genutzt werden können. Besonders zu empfehlen ist eine Kombination von zwei verschiedenen Tools, da die gewonnenen Daten vielfältiger sind und dies eine komplexere Analyse möglich macht. So ist zum Beispiel die Kombination eines 360-Grad-Feedbacks mit einem Persönlichkeitsinventar wie dem MBTI® oder einem Tool wie dem FIRO-B® zu empfehlen. Die Auswertung der Inventare kann sehr hilfreich sein, um spezifische Hypothesen zu formulieren. Diese sind wiederum der Ausgangspunkt für ein maßgeschneidertes, effektives Coaching.

### **Ablauf des Coachings**

Das Design des Trainings sieht vor, dass ein oder mehrere Tools allgemein vorgestellt werden und im Laufe der Veranstaltung immer wieder Bezug darauf genommen wird. Die Auswertungen der eigenen Ergebnisse unterstützt jedoch ein Coach. Hier kommt der virtuelle Aspekt ins Spiel: Die Trainings Teilnehmer werden per Videotelefonie mit ihren Coaches in Kontakt gebracht. Beide Parteien erhalten zuvor die Auswertung des Tools, um sich strukturiert auf das Gespräch vorbereiten zu können. In Leadership-Programmen mit 15-20 Teilnehmern kann durch dieses Format jedem Teilnehmer während des Trainings eine zweistündige intensive, begleitete Auseinandersetzung mit dem Tool ermöglicht werden. So erreichen wir den benötigten Tiefgang und schaffen einen echten Mehrwert, ohne dass unnötig viel Trainingszeit für die Auswertungsgespräche beansprucht wird.

### **Bewertung des Formats**

In diesem Fall ist das virtuelle Format besonders geeignet, weil:

- durch die Toolspezifität Expertenwissen gefragt ist.
- schnell ein Einstieg ins individuelle Gespräch gefunden werden kann.
- es eine Themenidentifikation und die Erarbeitung erster Schritte forciert. Hierbei handelt es sich zunächst eher um einen kognitiven Prozess, der weniger emotional ist. Es braucht vielmehr ein strukturiertes, methodisches Vorgehen.
- es sich nur um einen begrenzten Zeitumfang handelt.
- die Kombination mit einem Präsenztraining ein sinnvolles Hinführen und Aufgreifen der Themen ermöglicht; so können die Erkenntnisse beispielsweise mit Feedback aus Übungen während des Trainings gespiegelt werden

oder in Peercoaching-Formaten, bei denen sich die Teilnehmer gegenseitig nach einer definierten Methode beraten, als Fall weiterbearbeitet werden.

- die Interaktion zwischen Coach und Coachee in dem Fall raumunabhängig stattfinden kann. Das Coaching kann kosteneffizient und international mit dem gleichen Standard erfolgen. Durch diese Flexibilität kann jedem Coachee problemlos auch ein Coaching in seiner Muttersprache angeboten werden.

### Anforderungen an den Coach

Das beschriebene Setting erfordert auf Seiten der Coaches eine Reihe spezieller Fähigkeiten:

- **Resonanz:** Die Fähigkeit, auch im virtuellen Setting schnell und gut eine Beziehung zum Coachee aufzubauen und in Resonanz zu gehen.
- **Prozesssteuerung:** Die begrenzte Zeit stellt vielfältige Herausforderung an den Coach. Dazu zählt, stringent zu moderieren, das Gespräch immer wieder auf das definierte Ziel auszurichten, die wichtigsten Merkmale des Tools auf den Punkt zu bringen und am Ende die Übertragung in den Alltag sicherzustellen sowie für die Erarbeitung konkreter Handlungsideen zu sorgen. Gleichzeitig muss bei der Prozesssteuerung die Aufmerksamkeit immer auf dem Coachee und den Informationen liegen, die dieser kontinuierlich von sich preisgibt.
- **Transfer und Umsetzung:** Der Coach muss den Transfer der Inhalte in die tägliche Arbeitswelt des Coachees sowie die Nachhaltigkeit der Umsetzung anregen. Dies ist insbesondere wichtig, da dieses Setting kein laufendes Coaching vorsieht.
- **Fokussierung:** Aufgrund der limitierten Zeit können nicht alle Themen, die das Tool anbietet, aufgegriffen werden. Daher geht es um eine sinnvolle Verknüpfung von relevanten Themen mit der aktuellen Situation und den Bedürfnissen des Coachees, die dann im Fokus des Coachings stehen sollten.
- **Wahrnehmung:** Welche Themen und Hypothesen erzeugen Resonanz beim Coachee? Was fällt mir als Coach am Verhalten des Coachees auf und welche meiner Wahrnehmungen sind geeignet, in der zweistündigen Sitzung angesprochen zu werden? Wie bereits erwähnt, ist die Wahrnehmung im virtuellen Setting begrenzter als beim Präsenzcoaching: Das „Spüren“ im Sinne von körperlicher Resonanzerfahrung fällt weg. Doch gibt es sehr viele andere Signale, die mir als Coach auch über das Medium der Videotelefonie wertvolle Hinweise geben, wie beispielsweise Pausen, Zögern, Augenbewegungen, Zurück- oder Vorlehnen, Mimik, Gestik und

die Wortwahl. Ob ein Coachee ein Thema zum Beispiel „Problem“, „Herausforderung“ oder „Dilemma“ nennt, impliziert für den Coach unterschiedliche Herangehensweisen im Gespräch.

### **Stimmen die technischen Rahmenbedingungen?**

Die Verantwortlichen auf Kundenseite müssen die technologischen Voraussetzungen für das virtuelle Coaching sicherstellen. Ist die IT-Ausstattung am Trainingsort angemessen? Funktionieren die Systeme, zum Beispiel WEBEX, technisch einwandfrei? Es bietet sich immer an, einen „Plan B“ zu vereinbaren, um keine wertvolle Zeit zu verlieren, sollte es spontan doch technische Schwierigkeiten geben. Bei Problemen mit der Internetverbindung kann man das Coaching beispielsweise zunächst per Telefon beginnen, bis in der Zwischenzeit eine technische Lösung gefunden wird.

### **Auswertung und Evaluation**

Es muss grundsätzlich überprüft werden, ob das Trainingsdesign eine inhaltliche Verzahnung ermöglicht und Coaching-Themen effektiv aufgreift. Neben fachlichen Kompetenzen und Qualifikationen der Coaches ist auch die Erfahrung mit der virtuellen Auswertung von Persönlichkeitsinstrumenten wichtig. Bei der Evaluation der Maßnahme sollte auch die Bewertung des virtuellen Formats aufgenommen werden, um dessen Effektivität im Blick zu behalten.

### **Fallbeispiel 2: Leadership-Training mit virtuellem Mittelfrist-Coaching**

Auch beim zweiten Beispiel handelt es sich um ein internationales Führungskräfte-Training, das als dreitägige Präsenzveranstaltung durchgeführt wird. Das Coaching findet im Vorfeld und im Nachgang des Seminars statt. Denkbar ist zum Beispiel, das Coaching jeweils fünf Stunden vor und fünf Stunden nach der Veranstaltung anzubieten, wobei situativ entschieden werden sollte, auf wie viele Sitzungen diese Zeit am sinnvollsten aufgeteilt wird.

Um die Nachhaltigkeit des gesamten Entwicklungsprozesses deutlich zu erhöhen, wird nach der Veranstaltung der Coaching-Prozess zur Umsetzung der Lernziele genutzt. So folgt diese Formatmischung dem Dreiklang:

1. Themenidentifikation (Tools und Coaching)
2. Vertiefung und Ergänzung (Seminar)
3. Umsetzung (Coaching)



### **Schon vor dem Seminar einen Reflexionsraum schaffen**

Die Teilnehmer nutzen in der Vorbereitungsphase ebenso Tools wie ein 360-Grad-Feedback, den MBTI®, den FIRO-B® oder den WorkPlace Big Five – der Test eines Modells der Persönlichkeitspsychologie, das fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit postuliert. So kann mit dem Coach schon vor dem Seminar ein Reflexionsraum geschaffen werden, was ein gezielteres Bearbeiten von Themen während der Veranstaltung ermöglicht. Die Teilnehmer bringen also ihre Stärken und Schwächen sowie ihre sogenannten „Leadership Challenges“ als Input in das Seminar mit ein. Diese können dann in vielfältigsten Übungen gespiegelt, diskutiert und bearbeitet werden.

### **Bewertung des Formats**

Für die Bewertungen dieses gemischten Formats gelten analog die Punkte aus Fallbeispiel 1, wobei das Coaching in diesem Fall eine Hinführung zu relevanten Themen sowie eine nachhaltige Umsetzung sicherstellt. Die Themen „Transfer“ und „Nachhaltigkeit“ werden stärker in den Coaching-Prozess integriert. Zudem handelt es sich nicht in erster Linie um einen kognitiven Prozess wie im ersten Beispiel. Die Zusammenarbeit über zehn Stunden hinweg kann durchaus emotional aufgeladene Themen beinhalten. Dies ist sogar erstrebenswert, da starke Emotionen tiefgreifende Veränderungen anregen können. Besonders zu empfehlen ist es, einen Teil der Stunden für Präsenztreffen zu nutzen.

### **Spezielle Anforderungen**

Da die Coaches nicht gleichzeitig auch die Trainer während der Präsenzveranstaltung sind, brauchen sie ausreichende Kenntnis über die Inhalte und den Ablauf des Seminars, sodass die Verzahnung der Formate reibungslos abläuft und wertstiftend ist. Es ist Aufgabe der Personalabteilung, eine enge Abstimmung der Trainer und Coaches sicherzustellen, sodass vorab Themen in das Seminarformat eingespeist werden können und vor allem die Eindrücke der Trainer wiederum für die Coaching-Einheiten genutzt werden können. Da es sich hier allerdings sehr oft um nicht direkte, sondern vermittelte und damit besonders subjektive Wahrnehmungen handelt, ist die Kompetenz bei den Beteiligten gefragt, die Beobachtungen als Hypothesen und nicht als Wahrheiten einzuordnen.

### **Fallbeispiel 3: Coaching-Prozess mit virtuellen Elementen und Präsenzanteilen**

In diesem Beispiel liegt der Schwerpunkt auf virtuellen Elementen, die durch Präsenzanteile ergänzt werden. Ein Präsenzanteil kann so aussehen, dass sich Coach und Coachee beispielsweise im Rahmen eines Leadership-Trainings

kennenlernen und danach das Coaching als eine Art Follow-up-Prozess genutzt wird. Möglich ist auch ein Coaching, in dessen Verlauf eine oder mehrere Sitzungen face-to-face und alle weiteren Einheiten virtuell über das Telefon oder Videotelefonie stattfinden.

### **Bewertung des Formats**

Durch das „Sowohl-als-auch“ können die Vorteile beider Methoden miteinander verbunden und die Risiken des virtuellen Formats gemindert werden. Je mehr Spielraum die Beteiligten bei der Bestimmung des „Mischungsverhältnisses“ haben, desto weniger Nachteile treten auf.

### **Referenzmodell für virtuelles Arbeiten**

Aus meiner Sicht ist der Einsatz von virtuellem Coaching auch im Sinne eines Rollenmodells sehr zu empfehlen. Viele Coachees sind Führungskräfte, die ihr Team ebenfalls ganz oder teilweise aus der Distanz leiten müssen. Das Coaching kann zur generellen Reflexion über die Dos and Don'ts in virtueller Kommunikation anregen und ein Referenzmodell schaffen, das für den Arbeitsalltag des Coachees sehr hilfreich ist. Zudem liefert der Vergleich beider Formate zum Beispiel in Hinblick auf die Wirkung des Coachees oder auf unterschiedliche Wahrnehmungen in den verschiedenen Settings wertvollen Input für den Coaching-Prozess.

### **Faktoren für das richtige „Mischungsverhältnis“**

Für diese Art des Coachings braucht es eine Vereinbarung zwischen Kunde und Coach, die eine individuelle Ausgestaltung des Prozesses erlaubt. In einem Fall aus meiner Praxis wurde beispielsweise von dem Auftraggeber im Personalwesen nur vorgegeben, dass mindestens ein persönliches Treffen stattfinden soll. Es wurde dann in das persönliche Ermessen von mir und dem Coachee gelegt, wie viele der Stunden wir insgesamt face-to-face verbringen wollen.

Um ein optimales „Mischungsverhältnis“ zwischen virtuellen Settings und Präsenzmeetings bestimmen zu können, braucht es Leitlinien, an denen wir uns als Coaches orientieren können und die wir transparent machen sollten. Die Berücksichtigung folgender Fragen zu den Rahmenbedingungen und Themen des Coachings sowie zum Coachee-Typ kann wichtige Anhaltspunkte für das Design des Coaching-Prozesses geben.

## 1. Rahmenbedingungen

- Welche Ersparnis im Sinne von Reisekosten und Reisezeit bringt das virtuelle Coaching?
- Wie sieht der Arbeitskontext des Coachees aus? Ist er zum Beispiel viel auf Reisen und benötigt daher eine raumunabhängige Unterstützung?
- Hat die jeweilige Coach/Coachee-Konstellation besondere wertstiftende Gründe? Ist eine Fremdsprache involviert, gibt es spezielle kulturelle oder inhaltliche Anforderungen oder bereits bestehende Arbeitsverhältnisse, die ein virtuelles Format erfordern?
- Sind auch kürzere Einheiten erwünscht? Werden Ad-hoc-Sitzungen erwartet?

## 2. Thema des Coachings

- Ist das Thema eher kognitiv oder emotional ausgerichtet? Handelt es sich um ein sehr emotionales Thema, den Umgang mit tief verankerten Mustern oder eine Frage, die in besonders vertrauensvoller Atmosphäre behandelt werden muss?
- Stellt das Präsenzformat oder das virtuelle Setting per se eine Intervention im Zusammenhang mit dem Coaching-Thema dar? Passen Thema und Format zusammen? So ist es beispielsweise wenig sinnvoll, ein Burn-out- oder Workaholic-Thema im virtuellen Setting zu bearbeiten, da der persönliche Kontakt und auch die Entschleunigung hier wichtig sind.
- Ist das Thema sehr vertraulich? Wenn das Thema sehr machtpolitisch geprägt ist und der Coachee der Datensicherheit im virtuellen Setting misstraut, ist ein Präsenzcoaching die bessere Alternative.
- Ist absehbar, dass das Thema nur eine oder wenige Präsenzsitzungen erfordert und der Coachee danach in kurzen – virtuellen – Einheiten begleitet werden kann?

## 3. Typ des Coachees

- Ist der Coachee ein eher beziehungsorientierter Mensch, den die Medien Telefon und Computer kaltlassen? Indikatoren hierfür könnten MBTI®-Typen mit einer F-Präferenz oder auch FIRO-B®-Ergebnisse mit hohem Bedarf an Zuneigung und persönlicher Bindung sein. Oder hilft dem Coachee die größere Distanz, um sich zu öffnen?
- Braucht die Person, um sich auf das Coaching einlassen zu können, möglichst großen Abstand zu seinem Arbeitssetting?
- Welche Erfahrungen hat der Coachee bereits mit virtuellen Formaten oder Präsenzformaten gemacht? Wo kann sinnvoll angedockt werden und welche Vorerfahrungen müssen berücksichtigt werden?

## **Empfehlungen für das Formatdesign**

### **Ein persönlicher Start**

Insbesondere wenn es sich um ein Coaching handelt, das unabhängig von einem Training ist, zeichnen die Rückmeldungen aus der Praxis ein eindeutiges Bild: Es ist äußerst empfehlenswert, das Coaching mit einem Präsenzmeeting zu beginnen. So bekommen Coach und Coachee ein besseres Gespür füreinander, da die sinnliche Wahrnehmung intensiver ist. Dies erleichtert den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung und kann als gutes Fundament für die späteren virtuellen Begegnungen dienen. Ein Coachee, mit dem ich mich als Coach erst nach drei virtuellen Facetime-Sitzungen persönlich getroffen habe, hat einmal Folgendes formuliert: „Sie wirken im persönlichen Treffen noch intensiver. Ich hätte mir gewünscht, Sie gleich am Anfang in Person getroffen zu haben.“ Nach dem persönlichen Kennenlernen war die Wirkung der Sitzungsinhalte auch in den virtuellen Meetings subjektiv empfunden größer als vor dem Treffen.

Eine andere Coachee bestand für die zweite Sitzung auf ein persönliches Treffen. Seitdem ist es ihr nicht mehr wichtig. Sie meinte: „Ich wollte ein Gefühl für Sie bekommen. Nun kann ich mich besser auf Sie und die Situation einlassen und das Coaching funktioniert jetzt am Telefon genauso gut, als würden wir uns treffen.“ Eine Vielzahl von weiteren Coachees erwähnte explizit, dass ein Treffen am Anfang des Coaching-Prozesses für sie wichtig war.

### **Garantierte Flexibilität als Teil des Deals**

Alle Parteien – Personaler, Coach, Coachee – sollten flexibel mit virtuellen und präsenzbasierten Elementen umgehen. Es sollte möglich sein, das Format der jeweiligen Situation anzupassen. Ein sehr emotionales Thema kann plötzlich auftauchen: Bekommt der Coachee ein negatives Feedback oder ist er von einer Umstrukturierung mit heftigen Auswirkungen betroffen, kann es sinnvoll sein, das Format spontan umzustellen. Bemerkt der Coachee, dass für ihn das virtuelle Format grundsätzlich nicht so effektiv ist, oder erfordern die Themen Methoden wie zum Beispiel ein sogenanntes „Shadowing“, ein Mitlaufen des Coachs im Alltag, oder den Einbezug des Chefs vor Ort, so sollte eine Anpassung des Formats problemlos möglich sein. Hierfür braucht es eine klare vertragliche Regelung zwischen Kunde und Coach.

### **Medienkompetenzen werden wichtiger**

Die Auftraggeber im Personalwesen sind bei der Auswahl der Coaches zunehmend gefragt, auf deren Medienkompetenz zu achten. Welche Erfahrung bringt der jeweilige Coach mit virtuellen Elementen mit? Auf Basis welcher

Kriterien entscheidet er sich für ein Format und wie gestaltet er es aus? Auch bei der Evaluation der Maßnahme darf eine Beurteilung der Formatmischung nicht fehlen.

### **Fünf Praxis-Tipps für gelungenes virtuelles Coaching**

Bei virtuellen Coaching-Sitzungen sollte – neben der technischen Umsetzbarkeit – auf folgende fünf Punkte besonders geachtet werden:

- 1. Ungestörtheit und Fokus:** Im Vergleich zu Face-to-face-Terminen ist die Ablenkungsgefahr bei virtuellen Sitzungen größer. Dieses Problem verstärkt sich bei der Kommunikation über das Telefon sogar noch, da die Versuchung, nebenbei zum Beispiel noch E-Mails zu lesen, größer ist. Ein Coachee hat es mal so formuliert: „Ich möchte lieber mit Ihnen skypen, denn das zwingt mich dann dazu, mich noch mehr auf das Gespräch zu konzentrieren.“ Empfehlenswert ist es vor allem, E-Mail-Programme zu schließen oder zumindest den Ton für eingehende Mails auszustellen sowie ein „Bitte nicht stören“-Schild an die Bürotür zu hängen. Ein Feueralarm zwang einen Coachee und mich einmal, die Sitzung mit dem Rechner auf dem Schoß in einem Park fortzusetzen. Solange man sich ungestört und wohl damit fühlt, kann die Nutzung von elektronischen Medien auch außerhalb des eigenen Büros ausprobiert werden.
- 2. Visualisierung:** Beim Präsenzcoaching können Zwischenschritte, Gedanken, Modelle und Erkenntnisse sowohl grafisch als auch in Textform auf einem Flipchart festgehalten werden. Hierfür muss in virtuellen Settings eine andere Lösung gefunden werden. Je nach Eigenschaften des Coachees kann es sinnvoll sein, ihn mitschreiben zu lassen. Das hat den Vorteil, Erkenntnisse zu vertiefen und die Entwicklungen im Coaching-Prozess Schritt für Schritt nachvollziehen zu können. Um dem Coachee die Möglichkeit zu geben, sich nur auf den Denkprozess zu konzentrieren und sich nicht durchs Notizenmachen abzulenken, kann auch der Coach das Zusammenfassen übernehmen.
- 3. Explizite Kommunikation:** Die Kommunikation braucht mehr „Explizites“: So sollten beispielsweise Verständnis und Wertschätzung stärker verbalisiert werden, als das in Präsenzsettings oftmals der Fall ist.
- 4. Bewusstere Wahrnehmung:** Die Wahrnehmung des Coachs speist sich im virtuellen Setting aus weniger Quellen. Beim Telefonieren bestehen die auditiven Quellen zum Beispiel aus Stimmlage, Sprechgeschwindigkeit und Modulation sowie aus Verhaltensindikatoren wie Pausen und Zögern. Um Missverständnissen vorzubeugen, sollte der Coach noch stärker abklären, ob seine Wahrnehmungen vom Coachee nachvollzogen werden kann. Da

die Intensität der Wirkung durch die mediale Vermittlung abgeschwächt sein kann, muss sich der Coach noch stärker und bewusster auf die begrenzt vorhandenen Reize konzentrieren.

- 5. Verbindlichkeit:** Virtuelle Sitzungen müssen häufig mal „wichtigeren“ Terminen weichen. Da niemand eine Reise gebucht hat und diese Sitzungen oft auch zeitlich auf ein bis anderthalb Stunden begrenzt sind, ist die Tendenz, solche Termine zu verschieben, größer als bei Präsenz-Treffen. Zudem ist die Flexibilität auf Seiten des Coachs bei virtuellen Terminen oftmals größer. Doch auch sie hat Grenzen. Vereinbarungen zu treffen und sich an klare Regelungen zu halten ist wichtig und generell bedeutsam, um für Verbindlichkeit im Coaching-Prozess zu sorgen.

***Fazit: Virtuelles Coaching – ein Format der Zukunft!***

Virtuelles Coaching kann eine sehr gute Ergänzung zu Formaten wie klassischem Präsenzcoaching oder mehrtägigen Seminaren sein. Es ist aus meiner Sicht nicht das Format der Zukunft, sondern ein Format der Zukunft, das es clever zu kombinieren gilt. Gerade die richtige Mischung erlaubt es, von den jeweiligen Vorteilen zu profitieren und dem individuellen Coachee in seinem Kontext gerecht zu werden. Je mehr Erfahrung wir als Coaches mit virtuellen Formaten machen, desto mehr werden sich die empfundenen Nachteile im virtuellen Setting abschwächen. Der Einsatz von Medien im Coaching wird in Zukunft mehr und mehr gefordert werden. Virtuelles Coaching verlangt auf Seiten der Coaches Experimentierfreude und die Bereitschaft für Veränderung. Gleichzeitig halte ich es für wichtig, Präsenzformaten auch weiterhin ausreichend Raum zu geben, um der sowieso schon effizienzgetriebenen und mediendominierten Arbeitswelt eine andere Perspektive entgegenzusetzen. Wir sollten nicht blind den Trends der Digitalisierung folgen, sondern auch die Andersartigkeit von Präsenzformaten und ihr Potenzial in Bezug auf Entschleunigung und tieferegehenden persönlichen Kontakt wertschätzen. Nur begründet und reflektiert sollten wir mit Coaching-Formaten umgehen!



## Dr. Petra Schmöller

[www.petra-schmoeller.de](http://www.petra-schmoeller.de)

**Volkartstraße 79, 80636 München**

Dr. Petra Schmöller blickt auf 15 Jahre Erfahrung im Trainings-, Coaching- und Beratungsbereich zurück. Sie arbeitet mit nationalen und internationalen Kunden und kombiniert modernste Business-Theorien mit den aktuellen Ergebnissen aus Neurowissenschaften und Psychologie. Als fundierte Grundlage dienen ihre Promotion in Betriebswirtschaft, tiefgehende Ausbildungen und Zertifizierungen in verschiedenen psychologischen Methoden und ihre eigene Führungs- und Konzernenerfahrung in der Automobilbranche. Dieses solide Fundament wird bereichert mit der ihr eigenen Empathie und Neugier. Ihre kommunikativen Fähigkeiten und die Methodenvielfalt in Theorie und Praxis ergeben eine ganzheitliche und effektive Vorgehensweise.

Dr. Petra Schmöller