

## VIRTUELLES COACHING VS. PRÄSENZCOACHING

# Auf die Mischung kommt es an



Foto: AJ\_Watt/iStockphoto.com

In Zukunft wird eine clevere Kombination verschiedener Coachingformate gefragt sein. Virtuelles Coaching ist eines davon.

**Geht es um virtuelles Coaching, sehen die meisten Coaches vor allem die Risiken: eine größere Distanz zum Coachee, eine reduzierte Wahrnehmung, eine eingeschränkte Methodenwahl. Allerdings bietet das Format auch viele Vorteile. Wer diese richtig zu nutzen weiß, erhält eine wertvolle Ergänzung zum Präsenzcoaching, die von Unternehmen immer stärker nachgefragt wird.**

Virtuelles Coaching? Lieber nicht. Da bekommt man doch keinen richtigen Kontakt zum Klienten. Und viele Methoden und Tools, die man sich mühsam angeeignet hat, kann man überhaupt nicht einsetzen. Derart kritisch stehen bislang viele Coaches virtuellen Formaten gegenüber. (Unter virtuellem Coaching wird hier Coaching mit modernen Medien verstanden, also per Telefon oder Videotelefonie, z.B. Skype oder Facetime. Nicht gemeint sind E-Coaching-Tools wie Visualisierungs- oder

Selbstcoaching-Instrumente, die als Unterstützung während des Coachings eingesetzt werden.)

Tatsächlich birgt virtuelles Coaching Risiken – aber eben auch eine Vielzahl an Vorteilen, wie die Tabelle rechts zeigt. Der Kunde sollte sich für ein Format, das

er für sich und seine Anforderungen geeignet hält, frei entscheiden können. Die Aufgabe von Coaches besteht also darin, Kunden fachgerecht zu beraten. 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 der Psychologin Susanne Kaßner das „Tönen des Coaches 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.

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

### Das Mitschwingen mit dem Coachee ist eingeschränkter

Stellen wir uns einmal vor, jemand sitzt vor uns und schildert seine Probleme. Die Atmung der Person ist flach. Wir spüren plötzlich selbst ein beengendes Gefühl im Brustraum und können nun den Zustand des 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 Audioaufnahme ersetzt das Erleben eines Konzerts.

Der Coach muss bei einem virtuellen Coaching, zum Beispiel über Video-telefonie, also 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.

### Keine Scheu vor explizitem Agieren

Da das Mitschwingen für den Coachee in einem virtuellen Setting eine

VORTEILE VIRTUELLEN COACHINGS	RISIKEN VIRTUELLEN COACHINGS
Geschwindigkeit und Flexibilität	Reduktion ganzheitlicher Wahrnehmung
raumunabhängige Kommunikation	Einschränkung der Methodenwahl
Kostensparnis	größer empfundene Distanz zwischen Coach und Coachee

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 beim Coachee die Empfindung auslösen, gut aufgehoben zu sein. Im virtuellen Setting haben nonverbale Reize weniger Wirkung: Der Fokus verschiebt sich klar auf den verbalen Ausdruck. Coachs können beispielsweise eine intensivere Resonanz Erfahrung erzielen, indem sie sich dem Wortschatz und der Ausdruckweise des Coachees anpassen.

Eine weitere Empfehlung, die sich aus den Ausführungen von Susanne Kaßner ableiten lässt, lautet, im virtuellen Coaching Empathie aktiv zu forcieren – also das Einfühlen in den anderen und seine individuelle Situation.

Empathie ist eine Schlüsselkompetenz im Coaching. Im virtuellen Setting müssen sich Coachs noch häufiger fragen, wie sich die Situation, das Problem und die Handlungsmöglichkeiten wohl aus Sicht des Gegenübers anfühlen.

### Medien als Chance zur Selbstfokussierung

In gewissen Situationen und für bestimmte Typen von Menschen kann eine größer wahrgenommene Distanz zum Coach aber 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. Auch die Beschäftigung mit der Frage, wie der eigene Coach wohl gestrickt ist, kann den Coachee vom eigentlichen Coachingprozess ablenken.

Der Einsatz von Medien, insbesondere des Telefons, kann durch die physische Abwesenheit des Coachs also

## LITERATUR

» Ute Roehl (Hg.): *Schöne neue Arbeitswelt. Wie Weiterbildungsexperten Unternehmen bei Veränderungen unterstützen*, Jünger Medien, Offenbach 2017, 29,90 Euro.

Neben einem Beitrag von Petra Schmöller über virtuelles Coaching inklusive Praxisbeispielen finden sich in dem Sammelband elf weitere Beiträge rund um Personalentwicklung, Management und Führung.

auch eine stärkere Fokussierung auf sich selbst und die eigenen inneren Prozesse ermöglichen. Manchen Coachees hilft die Anonymität auch, um offener zu kommunizieren und sogar Tabuthemen anzusprechen. Birgit Knatz, Expertin für Online-Beratung, spricht in diesem Zusammenhang von der »Niedrigschwelligkeit« virtueller Formate.

### Methodenvielfalt im virtuellen Setting

Einen Nachteil hat virtuelles Coaching tatsächlich: Die Methoden sind hier begrenzter als im Präsenzcoaching. Beim Experimentieren mit virtuellen Formaten hat mich allerdings 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. Ebenfalls in der

Praxis bewährt hat sich, 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.

Wichtig ist, einen kritischen Blick auf die Wahl des Formats zu werfen. Es sollte passend zum Thema und den spezifischen Methodenanforderungen ausgesucht werden. Im Vergleich zum Präsenzcoaching kann der Aufwand höher sein, dem Coachee die Methode im virtuellen Setting zu erläutern. Zudem muss zum Teil ein höheres Level an Konzentration aufgebracht und der 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.

### Faktoren für das richtige Mischungsverhältnis

Für solche Mischformen 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 vom Auftraggeber im Personalwesen nur vorgegeben, dass mindestens ein persönliches Treffen stattfinden soll. Wie viele der Stunden wir insgesamt Face-to-Face verbringen wollten, wurde dem Coachee und mir überlassen.

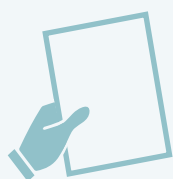
Um ein optimales Mischungsverhältnis zwischen virtuellen Settings und Präsenzmeetings bestimmen zu können, braucht es Leitlinien, an denen sich Coaches orientieren können und die sie transparent machen sollten. Folgende Fragen zu den Rahmenbedingungen und Themen des Coachings sowie zum Coachee-Typ können wichtige Anhaltspunkte für das Design des Coachingprozesses 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?
- Bringt die jeweilige Coach-Coachee-Konstellation einen besonderen Nutzen? 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 Coachingthema dar? Passen Thema und Format zusammen? Ein Burnout- oder Workaholic-Thema im virtuellen Setting zu bearbeiten, ist



HANDOUT

# 5 Praxistipps für virtuelles Coaching

**Die Durchführung von virtuellem Coaching und Präsenzcoaching unterscheiden sich in einigen wichtigen Punkten. Bei virtuellen Coachingsitzungen sollte – neben der technischen Umsetzbarkeit – auf folgende 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 z.B. 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.

## 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 aber 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 normalerweise 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 können. 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, sie zu verschieben, größer als bei Präsenztreffen. 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 Coachingprozess zu sorgen.

beispielsweise wenig sinnvoll, da hier der persönliche Kontakt und auch eine Entschleunigung wichtig sind.

- ▶ Ist das Thema sehr vertraulich? Wenn etwa das Thema stark 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 der Klient, 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?

### 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 Face-time-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 subjektiv empfundene Wirkung der Sitzungsinhalte auch in den virtuellen Meetings spürbar größer als vor dem Treffen.

### 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. So kann z.B. ein sehr emotionales Thema 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 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.

### Fazit: eine gute Ergänzung

Virtuelles Coaching kann eine sehr gute Ergänzung zu Formaten wie klassischem Präsenzcoaching oder mehrtägigen Seminaren sein. Es ist aus meiner Sicht allerdings nicht *das* Format, 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 Coachee in seinem individuellen Kontext gerecht zu werden.

Je mehr Erfahrung Coachs mit virtuellen Formaten haben, desto mehr schwächen sich die Nachteile im virtuellen Setting ab. Jetzt schon den Einsatz von modernen Medien im Coaching zu üben, ist sinnvoll, denn in Zukunft wird er von den Kunden mehr und mehr gefordert werden.

Petra Schmöller ■



**Die Autorin:** Dr. Petra Schmöller blickt auf 15 Jahre Erfahrung im Trainings-, Coaching- und Beratungsbereich zurück. Sie arbeitet mit nationalen und internationalen Kunden und kombiniert Business-theorien mit aktuellen Ergebnissen aus Neurowissenschaften und Psychologie. Als Grundlage dienen ihre Promotion in Betriebswirtschaft, Ausbildungen und Zertifizierungen in psychologischen Methoden sowie ihre eigene Führungserfahrung. Kontakt: [www.petra-schmoeller.de](http://www.petra-schmoeller.de)