

ONLINE BERATEN

Virtuelle Coaching- interventionen



Foto: kupicoo/stockphoto.com

Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von Mobilität und Auslandsaufenthalten. Virtuelles Coaching ermöglicht es, den Coachingprozess auch über große Distanzen fortzuführen.

Viele Coachs glauben, dass virtuelles Coaching sie methodisch stark einschränken würde. Dabei lassen sich viele klassische Interventionen mit etwas Kreativität so umgestalten, dass sie auch im Telefon- oder Online-Coaching wirken. Wie das funktioniert, erklärt Cochausbilder Christoph Schalk.

Neulich bei einer Coachinausbildung: „Das kann man virtuell nicht machen!“, meinte eine Teilnehmerin. Ich hatte als Ausbilder gebeten, Situationen aus Coachinggesprächen zu schildern, die nach Meinung der Teilnehmer nur im persönlichen Treffen, nicht aber im Telefoncoaching oder anderen virtuellen Coachingformaten zu gestalten wären. Der neueste Punkt in unserer Liste am Flipchart, auf den sich auch der Kommentar bezog, „Selbstklärung mit dem Inneren Team“. Dass ich genau diese Methode im virtuellen Coaching regelmäßig anwende, verriet ich der Gruppe an dieser Stelle noch nicht.

Viele Coachs verbinden, unabhängig von ihrer Berufserfahrung, mit Coaching die Vorstellung eines klassischen Settings, wo man sich persönlich in einem Raum trifft und miteinander redet. Auch bei mir laufen viele Coachingprozesse so ab. Gleichzeitig coache ich bereits seit 20 Jahren auf virtuellem Weg: Mein Gesprächspartner befindet sich an einem anderen Ort, oft Hunderte von Kilometern entfernt, manchmal sogar auf einem anderen Kontinent.

Wenn ich davon im Kollegenkreis erzähle, höre ich oft Einwände: „Ob das genauso effektiv ist wie ‚echtes‘ Coaching?“ Die verschiedenen Sinneskanäle seien ja doch recht eingeschränkt, ich würde die Körpersprache meiner Coachees nicht richtig wahrnehmen, ist etwa eine gängige Kritik. Der Beziehungsaufbau am Anfang eines Coachingprozesses könne am Telefon nicht wirklich gelingen. Und zudem sei der Coach methodisch sehr begrenzt, etwa bei Visualisierungen, bei der Aufstellungsarbeit oder bei körperorientierten Methoden.

Wer virtuell coachen will, darf sich nicht durch Methoden versklaven lassen

Dahinter steht oft das Bestreben, den Coachingprozess oder die verwendeten Methoden genauso „perfekt“ und umfassend wie im klassischen Coaching einzusetzen und eins zu eins in die virtuelle Welt zu übertragen. Aber wer virtuell coachen will, darf sich nicht durch Methoden und fest definierte Vorgehensweisen versklaven lassen. Auf der Basis eines soliden Wissens über Wirkfaktoren im Coaching muss man sich die Freiheit nehmen, den Kern seines bisherigen Vorgehens kreativ neu zu gestalten. Dabei wird man die Erfahrung machen, dass gar nicht so viel verändert werden muss.

Welchen Nutzen virtuelles Coaching bringt

Warum aber überhaupt virtuell coachen? Was sind die Vorteile? Ich sehe hier an erster Stelle die Kombination aus Flexibilität und Ökonomie: Ohne dass der Coachee Zeiten für die eigene An- und Abreise einplanen (oder die des Coachs bezahlen) muss, wird Coaching auch in kleineren Zeiteinheiten quasi „zwischen-durch“ möglich.

Zwar ist es bei manchen Coachinganliegen durchaus wünschenswert, wenn der Coachee räumlichen Abstand zum Arbeitsalltag gewinnt. Bei vielen Anliegen ist das aber nicht notwendig und der zusätzliche Zeitaufwand eher lästig. Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von virtuellen Teams, Mobilität, Auslandsaufenthalten etc. Warum soll ich als Coach den Coachingprozess mit einer Führungskraft unterbrechen, nur weil diese in den nächsten sechs Monaten in der Niederlassung Peking arbeiten wird? Oder warum soll ich meinen Kundenkreis auf die Region

einschränken, um den Reiseaufwand zu begrenzen?

Auch der Klimawandel ist ein Argument: Während der Orkan Friederike über Deutschland hinwegzog und manche Kollegen ihre Termine absagen mussten, hatte ich drei virtuelle Coachings. Und das ganz ohne CO₂-Emissionen.

Die Beziehungsgestaltung funktioniert anders

Wie aber sieht es mit dem Beziehungsaufbau in der virtuellen Welt aus? Vor zehn Jahren habe ich diese Frage sehr ernst genommen und mit Kollegen oder Kunden ausführlich darüber diskutiert. Inzwischen habe ich es weitgehend mit Coachees zu tun, die diese Frage längst für sich beantwortet haben: Weil sie in ihrer beruflichen Rolle sowieso ständig virtuell kommunizieren; weil sie Teams führen, die sich über mehrere Kontinente verteilen; weil sie schon seit Jahren erfolgreich Telefonakquise machen; weil sie bereits in der Welt der Digitalisierung angekommen sind.

Natürlich sieht die Beziehungsgestaltung virtuell anders aus als im direkten Kontakt, wenn ich meinem Coachee die Hand geben und eine Tasse Kaffee anbieten kann. Aber auch im virtuellen Coaching kann ich mich zu Beginn des Gesprächs nach dem Befinden meines Coachees erkundigen und besonders aufmerksam auf die Zwischentöne in

der Antwort, die Vibration in der Stimme, das leise Zögern im Satz achten und empathisch nachfragen. Coach und Klient können sich virtuell genauso gut darüber unterhalten, wo sie gerade sind, wie der Tag für sie bisher lief, vor welchen Herausforderungen sie gerade stehen.

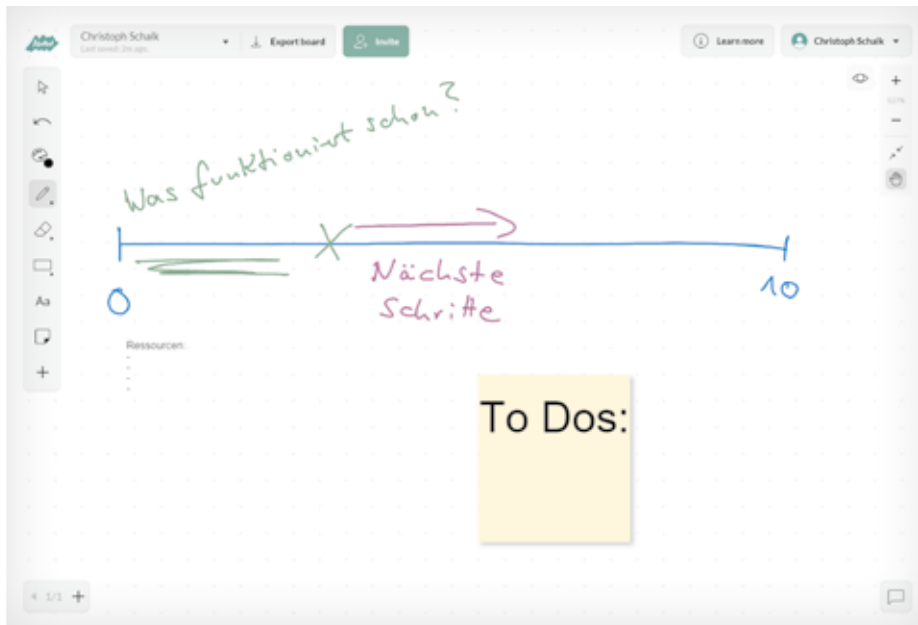
Auch sogenanntes „Blended Coaching“ ist möglich: Ein Teil des Coachingprozesses wird in Form von Präsenzterminen durchgeführt, ein anderer Teil virtuell. Beispielsweise kann am Anfang ein persönliches Kennenlernen und die Zielklärung bei einem gemeinsamen Treffen stattfinden, die weiteren Termine laufen überwiegend virtuell mit vierteljährlichen persönlichen Begegnungen.

Die ideale Kombination: Audio plus Whiteboard

Grob kann man folgende Arten von virtuellem Coaching unterscheiden:

- ▶ **Synchron vs. asynchron:** Findet die Interaktion zwischen Coach und Coachee zeitgleich statt (etwa als Skype-Gespräch), spricht man von synchronem Coaching. Asynchron hingegen ist ein Coachingprozess, der zeitversetzt, beispielsweise per E-Mail, geführt wird.
- ▶ **Kanäle:** Manche Kommunikationswege nutzen nur den auditiven Kanal (Telefon oder auch Skype ohne Video), andere beziehen auch den visuellen Kanal ein (Skype oder Zoom mit Kameranutzung). Wieder andere nutzen eine rein textbasierte Kommunikation (E-Mail, Chat, WhatsApp, SMS oder die gemeinsame Arbeit an Online-Dokumenten).
- ▶ **Tools:** Des Weiteren gibt es umfassende Online-Coachingplattformen, fürs Coaching geeignete E-Learning-Systeme, Coaching-Apps oder

BEISPIEL: SKALIERUNG MIT DEM TOOL WEB WHITEBOARD



Quelle: Screenshot

einzelne Web-Tools, die fürs Coaching entwickelt wurden oder zumindest dafür genutzt werden können. Je nach Tool stehen hier unterschiedliche Kanäle im Vordergrund.

Ich persönlich habe die besten Erfahrungen mit der Kombination von rein auditivem Kanal (über Telefon, Skype oder Zoom ohne Video) und einem internetbasierten Whiteboard für Visualisierungen gemacht. Das ermöglicht ein konzentriertes Arbeiten am Thema, den Einsatz von Text, Skizzen, Bildern etc., während gleichzeitig die Ablenkung durch das Videobild vermieden wird. Es ist nämlich etwas ganz anderes, ob sich zwei Personen in einem persönlichen Treffen gegenseitig sehen und wahrnehmen oder ob die beiden Gesprächspartner auf eine Kamera fixiert sind. Die meisten Menschen erstarren dabei regelrecht, sprechen nicht mehr ungezwungen und denken mehr an ihr nicht so fotogenes Doppelkinn als an das Thema.

Wenn man den anderen hingegen nur hört, entsteht meist eine sehr große Offenheit und Tiefe: Der Coachee spricht wie zu sich selbst. Bei sehr

persönlichen oder emotionalen Themen ist es sogar hilfreich für den Coachee, niemandem in die Augen schauen zu müssen. Wichtig für den Coach ist es, auf die Feinheiten in der Stimme des Coachees zu hören. Feinste Nuancen transportieren hier einen Informationsgehalt, der im „normalen“ Gespräch oft nicht wahrgenommen wird, im virtuellen Coaching aber Anlass für Nachfragen und Feedback durch den Coach sein kann.

Kostenlose Tools reichen oft

Mittlerweile gibt es sehr umfangreiche und weit

entwickelte Tools für virtuelles Coaching. Manche sind auf bestimmte Coachingmethoden abgestimmt, andere bieten eine breite Palette oder viel methodische Freiheit. Oft besteht ein Mehrwert darin, dass der Coachee seinen eigenen geschützten Bereich hat, in dem er auch auf die vergangenen Sessions zugreifen und so den Prozess gut im Blick behalten kann. Der Coach hingegen kann in solchen Tools seine Kunden verwalten und hat alle Daten zentral an einem Ort in der Cloud.

Neben der Einschränkung auf bestimmte Coachingmethoden ist ein wesentlicher Nachteil dieser Plattformen oft der Preis. Ich möchte mich hier deshalb bewusst auf kostenlose Werkzeuge beschränken. Damit hat man oft sogar größere Flexibilität und kann leicht Erfahrungen im virtuellen Coaching sammeln, ohne sich auf eine Plattform festlegen oder viel Geld investieren zu müssen. Der Nachteil hier: Nicht alle Tools befinden sich „unter einem Dach“. Auch die Ansprüche an die Datensicherheit (Stichworte: Server in den USA, europäische Datenschutzgrundverordnung) müssen im Einzelfall überprüft werden.

Im Folgenden erkläre ich anhand von vier Beispielen, wie sich Coachinginterventionen in den virtuellen Raum übertragen lassen:

1. Skalierung und Skizzen

Im lösungsorientierten ebenso wie im systemischen Coaching spielen Skalenfragen eine große Rolle, um eine Standortbestimmung vorzunehmen, Ressourcen zu identifizieren und

nächste Schritte zu reflektieren. Auch wenn man eine Skalierung natürlich ausschließlich mündlich durchführen kann, ist eine Visualisierung oft hilfreich. Face-to-Face würde man dafür z.B. ein Flipchart nutzen.

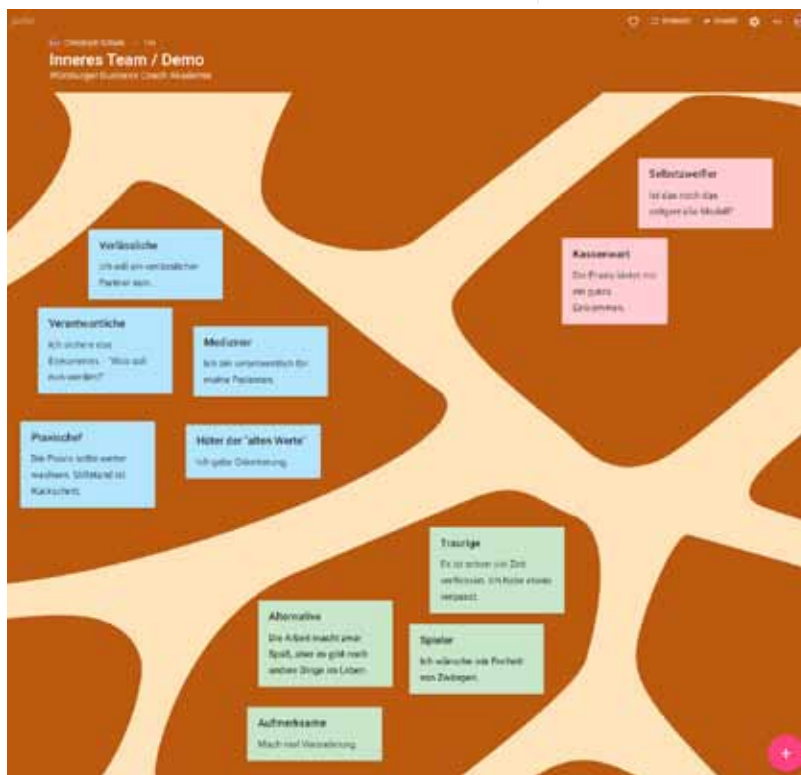
Virtuell ist das **Web Whiteboard** (awwapp.com) eine schöne Lösung, um ein Coachinggespräch per Telefon oder Skype auch visuell anzureichern: Schnell und unkompliziert lässt sich ein Board einrichten, auch spontan während eines Gesprächs; der Zugang wird per Link geteilt. Die Skala kann mit der Maus oder – noch schöner – mit dem Stift auf dem Surface oder iPad gezeichnet und beschriftet werden. In Echtzeit sehen die Gesprächspartner, wie sich die Skala entwickelt. Natürlich sind nicht nur Skalen, sondern auch einfache Skizzen zur Illustration oder im Rahmen eines gemeinsamen Brainstormings möglich (siehe Screenshot links).

2. Inneres Team und Aufstellungen

Viele Coachs arbeiten mit Aufstellungen – und wer es gewohnt ist, live mit Menschen in einem Raum zu arbeiten, wird dem virtuellen Coaching gegenüber vielleicht skeptisch sein. Leichter werden sich diejenigen tun, die bisher schon mit Figuren auf einem Systembrett gearbeitet haben oder Aufstellungen in der (virtuellen!) Vorstellung ihrer Coachees durchführen. Auch die Arbeit mit dem »inneren Team« ist im Coaching weit verbreitet und gewissermaßen ein Spezialfall der Aufstellungsarbeit.

Wer diese Methoden virtuell einsetzen möchte, könnte ebenfalls das **Web Whiteboard** nutzen. Noch besser ist aber **Padlet** (de.padlet.com) geeignet: Hier kann man mit dem Coachee in Echtzeit die Mitglieder seines inneren Teams entdecken, ihnen einen Namen geben, eine typische Aussage zur Situation notieren und anschließend die Teammitglieder verschieben und neu gruppieren. Durch die Verwendung von unterschiedlichen

BEISPIEL: AUFSTELLUNG ZUM INNEREN TEAM MIT DEM TOOL PADLET



Quelle: Screenshot

Farben kann man zusammengehörige Teammitglieder kennzeichnen oder das Augenmerk auf bestimmte Konstellationen richten. Aus meiner Sicht ist es dabei gut zu verschmerzen, dass die Teammitglieder hier nicht als Personen dargestellt werden, denn: Aufstellungen laufen im Kopf! Meine Erfahrung ist, dass es die neutrale Darstellung sogar leichter macht, die einzelnen Teammitglieder zu beschreiben oder – wenn man hypnosystemisch arbeitet – im Körper zu verorten und

ihnen nachzuspüren. Denn auch das geht virtuell.

3. Körperorientierte Methoden

Zunehmend finden Methoden Eingang ins Coaching, die den Körper mit einbeziehen. Unter der Sammelbezeichnung »bifokal-multisensorische Interventionsstrategien« nutzen Coachs zum Beispiel diverse Klopftechniken oder aus der Traumatherapie stammende Verfahren wie EMDR, um ihren Klienten in Stresssituationen oder bei emotionalen Blockaden zu helfen. Auch diese Methoden lassen sich virtuell einsetzen. Voraussetzung ist meines Erachtens allerdings viel Erfahrung und das Wissen

um Alternativen, wenn es virtuell nicht so klappt wie in der direkten Begegnung. Auch sollte der Coach hier nur an Themen arbeiten, die tatsächlich ins Coaching (und nicht etwa in eine Therapie) gehören, um Situationen zu vermeiden, die seiner Kontrolle entgleiten, wie beispielsweise eine Retraumatisierung beim Einsatz von EMDR.

Bei virtuellem Coaching ist es am sinnvollsten, den Einsatz dieser Methoden als eine geführte Anleitung zum Selbstcoaching zu verstehen. In der Regel ist bei der Arbeit mit körperorientierten Methoden eine Videoübertragung notwendig, weil der Coach dem Coachee zum Beispiel bestimmte Klopfsequenzen vormacht. Außerdem erlaubt das Video dem Coach, unmittelbar zu reagieren oder ein Feedback zu geben, wenn er Fehler bei der Durchführung oder für die Intervention relevante Reaktionen in der Mimik oder Gestik des Coachees wahrnimmt. Besser als Skype eignet sich hier **Zoom** (zoom.us), weil die Videoqualität höher und die Verbindung stabiler ist. Außerdem sind ein Whiteboard sowie die Möglichkeit, Sessions aufzuzeichnen, bereits integriert (teilweise allerdings kostenpflichtig).

4. Zürcher Ressourcen Modell ZRM

Das Zürcher Ressourcen Modell unterstützt Coachees bei der Entwicklung einer ziieldienlichen inneren Haltung und Motivation. Der Prozess besteht aus mehreren Schritten: Aus einem Pool von Bildern wählt der Coachee eines aus, das bei ihm einen starken positiven Affekt auslöst. Dazu sammelt er ressourcenvolle Assoziationen und formuliert

unter Beachtung bestimmter Kriterien ein sogenanntes Mottoziel.

Virtuell kann man diese Schritte auf unterschiedliche Art gestalten, hier eine Möglichkeit: Den Bilderpool habe ich sowohl online auf **OneDrive** (onedrive.live.com; alternativ gehen auch Google Drive und viele andere Online-Speicher) als auch in Form einer PDF-Datei angelegt und kann ihn so jedem Coachee per Link oder Mail zugänglich machen. Die Assoziationen sammelt der Coachee zwischen zwei Terminen, manchmal per E-Mail oder WhatsApp. Oder wir brainstormen gemeinsam während des Coachings.

Die bei ZRM zentrale Affektbilanz wird am virtuellen Whiteboard durchgeführt. Die Entwürfe und die finale Version des Mottoziels notieren wir ebenso wie Erinnerungshilfen am Whiteboard. Das Gespräch selbst findet per Zoom (wegen des integrierten Whiteboards) oder auch am Telefon statt. Für die Verankerung des Mottos im Rahmen einer leichten Tranceinduktion ist allerdings der Videokanal hilfreich.

Grenzen von virtuellem Coaching

Nach den Vorteilen und Einsatzmöglichkeiten von virtuellem Coaching noch ein Wort zu den Grenzen:

- ▶ Virtuelles Coaching ist oft konzentrierter und kommt schneller zu Ergebnissen. Es ist deshalb aber auch anstrengender für den Coachee, und die Aufmerksamkeitsspanne nimmt schneller ab. Virtuelle Termine sollten deshalb tendenziell kürzer sein als persönliche Treffen. Ich habe gute Erfahrungen mit einer Dauer von ein bis zwei Stunden gemacht.
- ▶ Die Sinneskanäle sind eingeschränkt. Ein virtueller Coach muss sich deshalb bewusst Gedanken machen, wie er diese Herausforderung als Chance gestaltet und auf anderen Kanälen kompensiert.
- ▶ Virtuelles Coaching ist nicht ganzheitlich. In einer Zeit, in der Naturcoaching, Wandercoaching, Coaching mit Pferden, Coaching im Kloster u.ä. boomt, wird deutlich, dass es sich hier nur um *eine* Antwort auf die Bedürfnisse der Klienten handelt, nicht um die *einzig*e.
- ▶ Last, but not least: Virtuelles Coaching ist auch Persönlichkeits- und Stilsache. Finden sich Coach und Coachee im virtuellen Raum – wunderbar! Wenn nicht, dann geht man eben einen anderen Weg.

Christoph Schalk ■



Der Autor: Christoph Schalk ist Diplom-Psychologe und Geschäftsführer der Würzburger Business Coach Akademie. Dort bereitet er angehende Coaches auf die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 vor. Seit 25 Jahren ist er als Coach, Trainer, Mediator und Organisationsentwickler tätig und nutzt seit 20 Jahren virtuelle Kanäle im Coaching. Kontakt: www.business-coach-akademie.de