

# Coaching im digitalen Zeitalter

**PROFESSIONALISIERUNG II.** Wie sinnvoll ist es, die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie für unsere Coachings zu nutzen? Das fragen sich zurzeit viele Coaches - unter anderem, weil sich neben den Lebens- und Arbeitsbedingungen ihrer Klienten deren Kommunikationsgewohnheiten verändert haben.

„Digitale Transformation“ - so lautet aktuell ein Buzz-Wort in der Management-Diskussion. Damit verbunden ist die Erwartung, dass der technische Fortschritt im Bereich der modernen Kommunikations- und Informationstechnologie die Prozesse in den Unternehmen radikal verändern wird - auch im Bereich der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung.

Fakt ist bereits heute: Die zwischenmenschliche Kommunikation hat sich in den zurückliegenden ein, zwei Jahrzehnten

stark verändert. Sie erfolgt zunehmend im virtuellen Raum. Deshalb stellt sich auch für Coaches die Frage: Sollen wir die moderne Kommunikations- und Informationstechnik stärker für unsere Arbeit nutzen und diese (partiell) vielleicht sogar in den virtuellen Raum verlagern?

## Setzt Coaching persönliche Treffen voraus?

Für die meisten berufserfahrenen Coaches gilt: Sie haben ihr Coaching-Handwerk in vielen Präsenztrainings und in zahlreichen Coaching-Sitzungen erlernt, in denen ihnen der Coachee - also die Person, die gecoacht wurde - gegenüber-saß. Hieraus erwuchs ihre innere Überzeugung: Zum Coachen bedarf es eines persönlichen Treffens und Kontakts. Und diese Sichtweise wurde im Verlauf der Jahre immer wieder als „richtig“ bestätigt.

Trotzdem stellt sich die Frage: Sollen Coaches diese Grundeinstellung überdenken, weil heute ihre Klienten und die Rahmenbedingungen zunehmend etwas anderes (er-) fordern? Um hierauf eine adäquate Antwort zu finden, lohnt es sich, sich zunächst noch einmal zu fragen: Was ist Coaching?

Laut Wikipedia ist das Wort Coaching ein Sammelbegriff, der die unterschiedlichen Beratungsmethoden zusammenfasst. Gemeinsam ist ihnen, dass sie darauf abzielen, die Lösungskompetenz des Coachees zu steigern und dessen individuelle Ressourcen zu aktivieren. Im Verlauf dieses Prozesses führt der Coach den Coachee durch unterschiedliche Settings von einer problemorientierten zu einer

handlungsorientierten Denkweise mit verschiedenen Handlungsoptionen. Diese Coaching-Definition setzt nicht explizit ein persönliches Treffen von Coach und Coachee voraus. Erfahrene Coaches wissen jedoch: Ein persönliches Sich-Begegnen und Miteinander-Sprechen ist sehr hilfreich beim Coachen, denn es ermöglicht ein intensiveres Wahrnehmen und somit oft auch angemesseneres Reagieren auf die gecoachte Person als zum Beispiel ein Kontakt per Mail oder Telefon. Zudem erleichtert es den Beziehungs- sowie Vertrauensaufbau und den gesamten Ausbau der bestehenden Beziehung.

Coaching-Sitzungen lösen bei Menschen oft intensive innere Prozesse aus: Es wird etwas „bewegt“. Diese innere Bewegung artikuliert sich außer durch verbale Äußerungen unter anderem in einer veränderten Stimmlage, Sprechgeschwindigkeit und Lautstärke. Und noch deutlicher zeigt sie sich oft in der Körpersprache - zum Beispiel in einer veränderten Sitzposition oder einer nicht stimmigen Körperhaltung, nervösen Arm- oder Beinbewegungen und für den Coachee ganz und gar außergewöhnlichen Muskelanspannungen.

## Nachteile des klassischen Coachings

Solche Beobachtungen signalisieren dem Coach, welche Prozesse im Coachee ablaufen. Sie helfen ihm, den Coachee beim Finden der Lösung zu begleiten. Sie ermöglichen es ihm zudem, festzustellen, ob der Coachee sich noch in einem Problemzustand befindet oder schon in einer Lösungsphysiologie. Seine Wahr-

nehmungen und hieraus resultierenden Vermutungen kann der Coach dem Coachee spiegeln und so neue Impulse in das „System“ des Gegenübers geben. Dies alles sind Gründe, die für eine persönliche Begegnung von Coach und Coachee sprechen.

Das klassische Coaching hat jedoch auch Nachteile. So vergeht zum Beispiel nach einer Coachingsitzung stets eine mehr oder minder lange Zeit, bis sich der Coach und der Coachee erneut treffen. Treten in dieser Zeit Fragen auf, die der Coachee gerne schnell besprechen möchte, steht der Coach oft nicht zeitnah zur Verfügung. Das heißt, der Coachee muss häufig bis zum nächsten Termin warten, bis er seine Frage stellen kann - sofern er sie bis dahin nicht vergessen hat. Deshalb ist es sinnvoll, über Alternativen beziehungsweise Ergänzungen zum klassischen Coaching nachzudenken.

Hinzu kommt: Die Coaching-Rahmenbedingungen haben sich verändert. Heute ist der Faktor Zeit oft der zentrale Engpassfaktor beim Coachen - nicht nur auf Seiten des Coachees, der häufig einen sehr engen Terminkalender hat und sich eine schnelle Lösung seines „Problems“ wünscht. Ähnlich verhält es sich beim Coach. Auch bei ihm ist der Terminkalender meist der zentrale Engpass, wenn es darum geht, wie viele Coachees er begleiten und wie intensiv er diese unterstützen kann.

## Moderne Medien für das Coaching nutzen

Zudem hat sich die Lebens- und Arbeitswelt der Coachees verändert: Die Bereiche „Arbeit“ und „Freizeit“, die früher durch die Begriffe „Feierabend“ und „Wochenende“ getrennt waren, verschmelzen gerade bei beruflich sehr stark engagierten Personen immer mehr. Und der zunehmende Zeitdruck macht es für die Coaches und Coachees immer schwieriger, einen Termin zu finden. Außerdem haben die Coachees zwischen den Coaching-Sitzungen seltener die erforderliche Muße und Zeit, um das beim Coaching Besprochene nochmals zu reflektieren, um dem „Neuen“ auch innerlich Raum zu geben. Die Folge: Das in den Sitzungen besprochene „verpufft“ häufig - sofern

zwischenzeitlich keine Begleitung erfolgt. Und weil sich viele Menschen und somit auch Coachees zunehmend „ausgelaugt“ fühlen, erfahren sie die Coaching-Termine oft eher als Zusatz-Belastung denn als hilfreiche Unterstützung.

Deshalb stellen sich die Fragen: Sind heute teils andere Coaching-Settings sinnvoll als in der Vergangenheit? Und: Empfiehlt es sich, verstärkt auf Coaching-Designs zu setzen, die Präsenz-Coachings, bei denen sich der Coach und Coachee treffen, mit Coachingformaten verknüp-

fen, bei denen der Coach und der Coachee mithilfe der elektronischen Medien miteinander kommunizieren - ähnlich wie dies im Bereich Weiterbildung bei Blended-Learning-Konzepten bereits geschieht? Für solche Designs stellt die moderne Kommunikationstechnologie Coaches viele Tools bereit. Zum Beispiel:

### Mail-Coaching

Diese Form der Kommunikation praktizieren bereits viele Coaches. Das heißt, sie stellen den Coachees zwischen den



Zukunft. Wenn Menschen überall unter Zeitdruck arbeiten, wird es für sie bald normal sein, auf Zuruf sofort und überall gecoacht zu werden.

Coachingsitzungen zum Beispiel per Mail transfersichernde Aufgaben und beantworten Fragen, die beim Coachee in der Regel in großer Zahl auftauchen.

#### **Vorteile:**

- ermöglicht einen persönlichen Kontakt zwischen den Coaching-Treffen
- sorgt dafür, dass das Coaching-Anliegen zwischen den Treffen nicht in Vergessenheit gerät
- Fragen können zeitnah beantwortet werden

#### **Nachteile:**

- Coach und Coachee sehen und hören sich hierbei nicht
- rein schriftliche Kommunikation erschwert Wahrnehmung inner-persönlicher Prozesse beim Coachee; Fehlinterpretationen sind deshalb leicht möglich
- ein echter Dialog findet trotz aller Bemühungen anders als beim persönlichen Coaching nicht statt

#### **Whatsapp-Coaching**

Letztlich eine spezielle Form des E-Mail-Coachings, bei der über Smartphones jedoch auch kurze Sprach- und Video-Nachrichten versendet werden können.

#### **Vorteile:**

- Coachee hört zwischenzeitlich auch mal die Stimme des Coachs und sieht ihn - sowie umgekehrt; das stärkt die persönliche Beziehung
- Sprach- und Videonachrichten transportieren auch Signale über das „Befinden“ des Coachees

#### **Nachteile:**

- eher für Kurznachrichten geeignet; ungeeignet zum Bearbeiten komplexer Probleme, Fragestellungen; auch weil kein echter Dialog erfolgt.

#### **Video-Coaching**

Coaching mithilfe visueller Medien wie Skype oder Facetime.

#### **Vorteile:**

- ermöglicht ein Coachen von Einzelpersonen und Teams auf Distanz, bei dem das Gegenüber und seine Reaktionen auch akustisch und visuell wahrgenommen werden
- Reisezeiten entfallen
- kurzfristig planbar
- echter Dialog, bei dem ein spontanes Reagieren auf das Gesagte und Wahrgenommene möglich ist.



**AUTOR**

**Uwe Reusche**  
ist einer der beiden Geschäftsführer des IFSM Institut für Sales & Managementberatung. Dieses Institut hat sich auf Personal- und Organisationsentwicklung spezialisiert und bildet unter anderem zertifizierte Sales Coachs aus.

**IFSM Institut für Sales & Managementberatung**  
Uwe Reusche, Klaus Kissel  
Klostergut Besserlich  
56182 Urbar bei Koblenz  
Tel. 0261 9623641  
www.ifsm-online.com

#### **Nachteile:**

- Wahrnehmung des Gegenübers ist auf das von der Kamera Aufgezeichnete beschränkt

#### **Telefon-Coaching**

Auch diese Form des Coachings wird von vielen Coachs schon selbstverständlich zum Coachen von Einzelpersonen und Teams genutzt.

#### **Vorteile:**

- ähnlich wie beim Video-Coaching, nur dass die visuelle Wahrnehmung entfällt
- Medium Telefon steht (fast) jederzeit zur Verfügung
- niedrige Hemmschwelle; Coachees sind den Umgang mit dem Telefon gewohnt

#### **Nachteile:**

- Wahrnehmung der körperlicher Reaktionen des Gegenübers entfällt weitgehend, sofern diese sich nicht über die Stimme artikulieren
- höheres Risiko von Fehleinschätzungen als bei Video-Coaching

Neben den genannten Medien spielen Apps heute in unserem Leben eine immer bedeutendere Rolle. Viele Menschen nutzen sie bereits ganz selbstverständlich zum Sprachenlernen oder als Selbst-Coaching-Instrumente - zum Beispiel, wenn es darum, regelmäßig Sport zu treiben oder das Gewicht zu reduzieren. Auch klassische Coachingprozesse lassen sich

mit Apps zeitgemäßer und dynamischer gestalten. So können zum Beispiel mithilfe einer App dem Coachee alle relevanten Infos über den Coachingverlauf und die getroffenen Vereinbarungen zur Verfügung gestellt werden. Zudem kann der Coach dem Coachee zwischen den Sitzungen Aufgaben stellen, die dieser, wenn er hierfür Zeit und Muße hat, bearbeiten kann. Außerdem können sich via App mehrere Coachees zu einer Gruppe zusammenschließen und sich in einem Chat-Raum über Erfahrungen und mögliche Problemlösungen austauschen. Und der Coach kann diesen Prozess, sofern gewünscht, moderierend und Input gebend begleiten.

#### **Einfach mit der Zeit gehen**

Die moderne Informations- und Kommunikationstechnik bietet Coachs viele Möglichkeiten, Coaching-Designs zu entwerfen, die Präsenz-Coachings mit Coachingformen, die die elektrischen Kommunikationsmedien nutzen, verknüpfen - ähnlich wie dies im Bereich Weiterbildung in den Blended-Learning-Konzepten bereits geschieht. Welche Verknüpfungen zielführend sind, gilt es ziel-, bedarfs- und themenabhängig sowie abhängig davon, wer die zu coachenden Personen sind, zu entscheiden.

Zum Teil macht die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie ein Coachen jedoch erst möglich - so zum Beispiel, wenn der Coach und der Coachee weit voneinander entfernt wohnen. Entsprechendes gilt bei Team- und Gruppen-Coachings, bei denen die Teilnehmer an unterschiedlichen Orten leben, sodass ein persönliches Treffen mit sehr hohen Reisekosten und langen Reisezeiten verbunden wäre. Hier macht das Nutzen der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie ein Coaching oft erst ökonomisch vertretbar. Deshalb sollten sich Coachs intensiv mit den Coachingmöglichkeiten befassen, die ihnen die moderne Technik bietet. Sie sollten also, soweit pädagogisch sinnvoll, mit der Zeit gehen, damit sie nicht vom Markt verschwinden - weil ihr Coachingangebot nicht mehr dem Bedarf ihrer Zielkunden entspricht.

**Uwe Reusche •**