

Anke Ulmer, Rainer Krüger, Marion Benson

Fünf Thesen für Skeptiker zur Praxis des Online-Coachings

Randbemerkungen aus der Praxis des Online-Coachings mit dem CAI® Coaching-Konzept

Nehmen wir uns ein paar Minuten Zeit und schauen wir uns den Alltag einer Führungskraft an, wie er sich täglich abspielt, bei uns oder anderswo: Die Arbeitsdichte ist enorm und die Last der Verantwortung ist hoch; die Rahmenbedingungen dagegen sind volatil. Veränderungen kommen und gehen rasch, Erfahrung allein spielt nicht mehr die maßgebende Rolle. Gearbeitet und entschieden wird immer häufiger auf der Basis von Trends und Vermutungen, weniger auf langfristig gesicherter Grundlage, auf die kurze, allenfalls mittlere Sicht. Vorausschau? Vielfach nicht weiter möglich als bis zur nächsten Reflexions- oder Orientierungsschleife! Ausleuchten der sich ständig verändernden Landschaft, vor deren Hintergrund sich gerade die Produktentwicklung vollzieht? Die passenden Ressourcen finden? Hochkomplex! Dafür braucht es treffsichere Dokumentation, viele Augenpaare und noch mehr Hirn- und Kreativitätspotenziale. Und selbst wenn all das angeregt ist und läuft, stellt sich heraus, mit dem Deuten und Einordnen der empfangenen Impulse gibt es oft Probleme, der Abstimmungsbedarf ist hoch.... Was davon ist nur gut? Was nur schlecht? Wie ist das Zusammenspiel? Welcher Quelle wird am ehesten vertraut? Wie kann die Organisation der Arbeit aussehen, so dass es den Menschen gut geht und die Prozesse laufen, die wirtschaftliche Situation des Unternehmens ein solides Vertrauen in die Zukunft erlaubt? Wie umgehen mit Unerwartetem oder dem Nicht-Perfektem, oder mit Fehlern – eigenen oder denen anderer? Wie das Team mitnehmen und Erfolg ermöglichen?

Diese und andere hier nicht beschriebene Aspekte gehören zu aktuellen Anlässen für Coaching und sind auch zunehmend Gegenstand von Leadership-Entwicklungskonzepten. Führen in der

VUKA-Welt¹ und die Antwort der Coaches - dazu im Folgenden fünf Thesen für Skeptiker:

(1) Online-Coaching ist sehr gut anknüpfungsfähig an die Bedingungen einer digitalisierten Arbeitswelt

Online-Coaching ist zeitgleich (synchron) oder zeitversetzt (asynchron) möglich und bietet dadurch ein hohes Maß an Flexibilität.

- a. In der komplexen Arbeitswelt muss Coaching genau dann möglich sein, wenn die Führungskraft es braucht, ohne großen Planungsvorlauf. Langfristige Terminvereinbarungen und Reisezeiten sind kontraproduktiv und aufwändig; das liegt auf der Hand insbesondere bei Coachees², die selbst weltweit unterwegs sind, und ebenso bei geographisch verteilt arbeitenden Teams.
- b. Wenn ein Coach online arbeitet und dafür eine geeignete Plattform verwendet, kann ein Coachee den Prozess so-zusagen modular, abschnittsweise, wahrnehmen, d.h. der Prozess kann unterbrochen und zu einem späteren Zeitpunkt an gleicher Stelle wiederaufgenommen werden. Der Coachee kann jederzeit den Raum wieder aufsuchen, zu dem nur er/sie und der Coach Zugang haben, und auf die im Fluss des Coachingprozesses entstehende Dokumentation zurückgreifen. Mühelos kann sich ein Coachee einzelner absolvierter Schritte erneut vergewissern, er/sie kann autark an interaktiven Tools weiterarbeiten oder z.B. vom Coach zeitversetzt eingestellte Fragen oder Interventionen asynchron bearbeiten.
- c. Die speziell für das Online-Coaching entwickelte Plattform CAI[®] World bietet eine Reihe verschiedener Tools an. Diese sind intuitiv bedienbar und kommen als starke Visualisierungsmöglichkeiten daher – niedrigschwellig, einladend, die Ebene von Ratio und Wort hinter sich lassend.
- d. Insbesondere zum Teilen von Wissen und Hinzuziehen von Kompetenzen quer über die Linie hinweg eignet sich das

¹ VUKA – volatil, unsicher, komplex, ambivalent

² Coachees sind Kunden/-innen oder Klienten/-innen, die Coaching in Anspruch nehmen

asynchrone Format der Kollegialen Beratung CCC (CAI® - Coaching Conference).

(2) Dem Aufbau von Vertrauen und einer gelingenden Arbeits-beziehung online steht de facto nichts im Wege....

...außer ein Mangel an professionellen Online-Kompetenzen auf Seiten des Coaches und zementierten Vorbehalten auf Seiten potenzieller Auftraggeber. Was heißt das im Einzelnen?

Nicht anders als in der herkömmlichen Präsenzvariante entsteht zwischen Coach und Coachee zu Beginn des Prozessverlaufs eine Art gemeinsame Zwischenwelt, aus der heraus sie das primäre Erleben des Coachees aus der Distanz betrachten.

Allerdings braucht es eine Erweiterung des Kompetenzprofils für Online-Coaching. Der Coachee ist ja nicht nur durch den Coaching-prozess an sich zu führen – es kommen andere Aktionsebenen hinzu: Der Coach braucht eine spezielle Moderationskompetenz, um den Coachee handlungsfähig durch das Online-Format zu begleiten (z.B.: Wie hinein? Wie aktiv werden? Wie die interaktiven Tools benutzen?) Er/sie muss selbst sicher sein in der Handhabung verschiedener Kommunikationsmedien und sich frei und unge-zwungen im Online-Bereich bewegen können. Das bedeutet auch, auf mögliche Instabilitäten und Ausfälle vorbereitet zu sein. Das Praxispapier der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) „Virtuelles Coaching – Bilanz und Orientierungshilfe“ liefert nützliche Hinweise, die ihre Gültigkeit bis heute behalten haben: https://www.dgfp.de/hr-wiki/F%C3%BChren_und_coachen_in_der_Praxis.pdf. Aufruf 2017-11-10

Auf der anderen Seite ist durch Studien längst belegt, dass Coachees im Online-Format eine höhere emotionale Sicherheit empfinden und eine hohe Selbstoffenbarungsneigung zeigen³. Zudem: ist nicht eigentlich eine starke Prozessorientierung langfristig für den

³ <http://business.brookes.ac.uk/ijebcm>

International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring
Vol. 12, No. 2, August 2014, Page 176. Aufruf 2017-11-15

Coachee wertvoller als die zwischenmenschliche Bindung zum Coach? Die Beantwortung dieser Frage hat etwas Disruptives, stellt sie doch die Dienstleistung eines Coachings in ein helleres Licht als die Wahrnehmung der Person des Coaches und seiner unwillkürlich beeindruckenden Umgebung, z.B. der Praxisräume.

(3) Auf einer professionellen, auf die Erfordernisse von Business Coaching zugeschnittenen Plattform sind sensible Daten besser geschützt als auf anderen Medien.

Für die CAI® Plattform gilt:

- Die Daten unterliegen höchsten Sicherheitsbestimmungen; sie werden verschlüsselt übertragen.
- Gespeichert werden die Daten auf einem gesicherten Server in Deutschland; sie unterliegen somit den deutschen Datenschutz-bestimmungen.
- Die spezifischen Nutzungsbestimmungen der CAI® World ziehen einen Schutzwall um die sensiblen Daten und schirmen ab gegen mögliche Nutzungsrechte anderer – das ist ein ganz entscheidender Faktor im Vergleich mit anderen Kommunikations-medien, welche zum Teil ja eine höchst niedrigschwellige Verfügbarkeit bieten, aber die Frage nach der Qualität der praktizierten Berufsethik mit Blick auf die Datensicherheit unbeantwortet lassen.
- Die für einen Coachingprozess gebotene absolute Vertraulichkeit muss Grundfeste von Coaching bleiben auch und besonders dann, wenn die Möglichkeiten der Digitalisierung auch beim Coaching in intelligenter Weise zum Einsatz kommen. Wer von Berufs wegen mit sensiblen Daten zu tun hat, muss dazu eine plausible Position einnehmen. Klare Positionierungen ergeben sich aus der Lektüre des Beitrags
- <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Datenschuetzer-Rechtsanwaelte-Aerzte-und-Versandapotheken-muessen-verschluesseln-3876385.html> Aufruf 2017-11-02.

(4) Wie herkömmliches Präsenzcoaching ermöglicht auch Online-Coaching über eine professionelle Plattform alles, was Wirkung im Coaching hat: Aufbau einer Vertrauensbeziehung, körperliche Äußerungen, somatische Marker, Visionsbildung.

Die Funktionalitäten von Online-Coaching sind vielseitig, vorausgesetzt die verwendete Plattform, also das Medium, ermöglicht verschiedene Formen der Visualisierung und der Coach ist auf der Anwenderseite vertraut mit der Handhabung der Tools. Diese Plattform bietet mehrere Wege, die kognitive Ebene des präfrontalen Kortex mit Wörtern und linearer Argumentation zu überwinden und durch einen Wechsel des Mediums, z.B. Einführen von Bildern, auf leichte und vergleichsweise unverfängliche Weise die Gefühlsebene des Klienten zu erreichen. Primäre Werkzeuge eines Online-Coaches sind, neben seiner fachlichen Expertise,

- der professionelle Einsatz von Sprache und Stimme, unter Beachtung sämtlicher Stimm- und Sprachparameter
- das professionell geschulte Gehör
- Expertise auch in der schriftlichen Kommunikation

Halten wir uns vor Augen, dass die menschliche Stimme körperlich erzeugt wird – im Zusammenspiel verschiedener Funktionen, die dem Einfluss von körperlichen und seelischen Befindlichkeiten unterliegen. Die Veränderungen oder auch Färbungen dieses körperlichen Ausdrucks im Vergleich zur einem „Normal“-Status nimmt das sensible und geschulte Ohr wahr und erhält dadurch genau die Hinweise auf den seelisch-körperlichen Zustand, wie ihn Auge und Ohr des Präsenzcoachs⁴ aus der Körpersprache des Klienten ablesen.

(5) Mehr als second-best: Online-Coaching in der CAI®-World ist Coaching mit Mehrwert, denn:

- die Formate Business-Coaching, Transfercoaching und das Online-Format des kollegialen Gruppencoachings erlauben es, Fach- und Führungskräfte in Zeiten der VUKA-Welt individuell und agil in ihrem beruflichen Alltag zu begleiten, und zwar genau in dem zeitlichen Takt, wie sie es wollen und brauchen. Damit sind online arbeitende Coaches schon heute in der Lage, die speziellen Anforderungen der Führungskräfte in der VUCA-Welt zu bedienen,

⁴³ In einem synchron durchgeführten Online-Coachingprozess ist man natürlich als Coach und Coachee ebenfalls gefühlt **„präsent“**, auch wenn Coach und Coachee sich nicht physisch am gleichen Ort befinden.

unabhängig von Raum und Zeit; sie stehen bereit für den Mainstream von morgen.

- Das Instrument des kollegialen Gruppencoachings mobilisiert und bringt wesentliche Aspekte von agilem Management in die Um-setzung: die Vernetzung fachlicher Expertise mittels Wertschätzung, Aktivierung und Entwicklung von Kompetenzen aller Mitarbeitenden – gerade nicht über formale Bildungsmaßnahmen, sondern informell, quasi nebenbei, trotz unterschiedlichster Zeitfenster der Beteiligten, über Zeitgrenzen hinweg.
- Dass Selbstcoaching-Anteile im Gesamtprozess jederzeit möglich sind, fördert die Autonomie des Coachees von Anfang an und weist in die Richtung einer nachhaltigen Kompetenzentwicklung von Führungskräften.
- Die Transparenz der Prozessphasen, welche stets auch im Nachhinein immer wieder erkennbar bleiben anhand der prozess-begleitend entstehenden Dokumentation, geben Coachees Orientierung und Sicherheit und stärken ihre Reflexionsfähigkeit.

Zum Schluss bleibt noch festzuhalten:

Propagiert wird nicht, dass Online-Coaching zwingend überall und grundsätzlich herkömmliches Präsenzcoaching ersetzen sollte; es sind viele Modelle der Kombination mit zeit- und ortsgleichen persönlichen Begegnungen möglich. Wie oben beschrieben erweitert Online-Coaching auf der CAI®-Plattform die Optionen für die Profession und macht Coaching leicht zugänglich und zukunftsfähig im volatilen Rahmenwerk von Arbeit 4.0.

Eine Voraussetzung ist, dass Menschen ethisch fundiert Bedingungen und mögliche Folgen reflektieren, um schließlich aus dem, was heute schon möglich ist, zukünftig Mehrwert zu schaffen für den Coachee, für den Coach und das jeweilige berufliche Umfeld. Sorgfältiges Vergleichen, Ausprobieren und Evaluieren bleiben unerlässlich für ein verantwortliches Vorgehen.