

Kommunikation

Gewaltfreie Kommunikation • NLP • Business

Seminar

Coaching • Mediation • Pädagogik • Gesundheit

Unwiderstehlich

Nutzen und Grenzen des Charismas

**K&S ist das Magazin für Profis,
die Menschen in Veränderungsprozessen begleiten.**

Die Zeitschrift wendet sich an Berater, Coaches, Therapeuten, Manager und vermittelt Wissen zu modernen kommunikativen Methoden. K&S erscheint alle zwei Monate aktuell beim Junfermann Verlag, Paderborn. www.ks-magazin.de



Logik des Scheiterns

Coaching für den Erfolg



Mentales Stärken

Kongress in Heidelberg



Der gute Draht

Telefon-Coaching

Der gute Draht

Von Maren Kaiser

TeleCoaching als effiziente Alternative: bequem, fokussiert und thematisch unbegrenzt.



Klassischerweise setzt Coaching voraus, dass Coach und Klient sich persönlich treffen. Etliche Coaches nutzen heutzutage das Telefon als Ergänzung, zum Beispiel wenn „es brennt“ oder der Klient verhindert ist, den Coach aufzusuchen. Als selbstverständlich wird dabei vorausgesetzt, dass Coach und Klient sich bereits kennen. Anders ist eine Arbeit am Telefon nicht vorstellbar. Nur im persönlichen Gegenüber kann eine Beziehung aufgebaut werden.

Da erzeugt es Skepsis, zum Teil sogar Ablehnung, wenn nun TeleCoaches antreten und sagen: Ein erfolgreicher Coaching-Prozess kann ebenso gut ausschließlich am Telefon gestaltet werden. Es ist keine Notlösung, sondern ein gleichwertiges Vorgehen, manchmal sogar die bessere Lösung als ein Präsenz-Coaching. Ein solches Statement provoziert Gegenargumente und zahlreiche Fragen bei Coaches und Personalentwicklern – dort häufiger als bei Kunden. Einige dieser Gegenargumente und Fragen werden im Folgenden aufgegriffen¹. Coaches werden bemerken, dass die Unterschiede zum klassischen Präsenz-Coaching überraschend gering sind.

Ein häufiges Argument gegen das Coaching am Telefon lautet: „Ich muss meinen Klienten sehen, damit ich weiß, was in ihm vorgeht. Nur so kann ich wahrnehmen, wenn Gesagtes und Körpersprache nicht im Einklang, also inkongruent sind, mein Klient mit sich oder einer Sache nicht im Reinen ist.“

Was sagt die Praxis? Ein Existenzgründer – ich begleite ihn seit acht Monaten ausschließlich über das Telefon und kenne ihn persönlich nicht – ruft mich an, um mir eine Rückmeldung zu einem wichtigen Meilenstein zu geben. Es geht um die Akzeptanz seiner Geschäftsidee bei seinen zukünftigen Kunden. Schon an der Art, wie er sich am Telefon meldet, höre ich, dass es ein voller Erfolg war! Ohne dass er ein Wort zum Thema gesagt hat.

Die Stimme als Indikator

Unsere Emotionen werden maßgeblich über die Stimme transportiert. Wir hören, ob jemand in Eile ist, Stress hat, sich entspannt, glücklich oder niedergeschlagen fühlt. Unser Hörsinn ist sehr differenziert und kann sich am Telefon ganz entfalten. Wir sind am Telefon nicht durch die äußere Erscheinung unseres Gegenübers abgelenkt. Es entfällt das „Schubladen-Denken“ aufgrund des äußeren Eindrucks. Unsere Wahrnehmung fokussiert sich ganz auf das Hören. Wir hören also am Telefon sehr deutlich, wenn ein Kunde inkongruent ist, d.h., wenn der Inhalt des Gesagten und die Botschaft der Stimme voneinander abweichen. Als Coach

¹ In diesen Artikel sind Erfahrungen des BORA TeleCoach Netzwerkes eingeflossen. Nachzulesen in: „Coaching 2.0 – Handbuch TeleCoaching – Die neue Dimension des Coachings“ von Ralf Borlinghaus, Maren Kaiser, Thomas Göller, Stephan Josef Dick, Dorothee Bornath und Sabine Engelhardt, BORA Text, Kreuzlingen 2010.

sind wir besonders darauf trainiert, dies bewusst wahrzunehmen. Und wie im Präsenz-Coaching können wir dies thematisieren, etwa in Form einer Frage, wenn wir uns nicht ganz sicher sind.

Das Nicht-Sehen kann sogar ein Vorteil sein – unter mindestens zwei Aspekten. Erfahrungen zeigen, dass es Männern unter Umständen am Telefon leichter fällt, sich auf ihre Gefühle einzulassen und darüber zu sprechen. Sie können am Telefon nicht das Gesicht verlieren! Ähnliches gilt für Körperarbeit, z.B. Focusing. Wenn sich der Kunde nicht beobachtet fühlt, ist er eher bereit, sich auf körperbezogene Übungen und neue Erfahrungen einzulassen.

Der zweite Aspekt ist vielleicht noch wichtiger. Die Körperhaltung und der Gesichtsausdruck eines Menschen sind stark von seinen Erfahrungen, seiner Vergangenheit geprägt. Auf Basis des visuellen Eindrucks entsteht daher ein eher vergangenheitsorientiertes Bild einer Person. Die Stimme übermittelt dagegen sehr viel mehr seine Gegenwart, seine aktuelle emotionale Situation. Wir begegnen einem Menschen am Telefon im Hier und Jetzt und sind damit offen für sein ganzes Potenzial, frei vom Ballast der Restriktionen seiner Vergangenheit. Dies beeinflusst den Coaching-Prozess positiv.

Wie entsteht am Telefon Vertrauen? Wichtig ist, als Coach im ersten telefonischen Kontakt authentisch zu sein. Auch dem Kunden teilt sich über die Stimme mit, ob ich gerade Zeit habe, entspannt und offen für ein Erstgespräch bin oder ob ich in Eile, genervt oder vielleicht aufgeregt bin. Entweder bin ich geübt darin, meine eigenen Themen und Befindlichkeiten schnell „auf die Seite zu legen“ und mich auch bei einem unvorbereiteten telefonischen Erstkontakt in meinen „Coaching-Modus“ zu begeben. Oder ich gehe offen damit um, wie es mir gerade geht. Eventuell vertage ich das Gespräch. Vertrauen entsteht ferner, wenn im Erstgespräch deutlich wird, dass es einer Entscheidung von beiden Seiten bedarf, ob wir miteinander arbeiten. Damit signalisiere ich, dass es mir nicht um möglichst viele Kunden geht, sondern dass ich dem potenziellen Klienten die bestmögliche Unterstützung, notfalls durch einen spezialisierten Kollegen, andiene. Vertrauen entsteht außerdem, wenn ich in diesem ersten telefonischen Kontakt, also bei der Auftragsklärung, dem Klienten vermitteln kann, dass ich ihn und seine Situation verstehe und ihn schon mit einer ersten kleinen Intervention unterstützen kann.

Schneller auf dem Punkt

Welche Vorteile hat das Arbeiten am Telefon? Zu den inhaltlichen Vorteilen gehört neben dem „Nicht-Sehen“ (oder der optischen Anonymität) die Verdichtung des Coaching-Prozesses. Am Telefon kommen wir schneller mit unserem Kunden auf den Punkt als im direkten Gespräch. Vielleicht

liegt es daran, dass wir das Telefon unbewusst als ein Instrument der schnellen Kommunikation wesentlicher Inhalte gespeichert haben. Wir sind nicht visuell abgelenkt, dadurch fokussierter, Begrüßungsrituale fallen weitgehend weg. Der Coaching-Prozess verdichtet sich. Die Erfahrung zeigt, dass wir bei vergleichbaren Themen am Telefon etwa nur zwei Drittel der Zeit brauchen, die ein Präsenz-Coaching in Anspruch nimmt.

Zu den pragmatischen Vorteilen des TeleCoachings zählt natürlich der Wegfall von Reisekosten und Reisezeiten. Die Möglichkeit in Randzeiten zu arbeiten, kommt vor allem Führungskräften mit einem vollen Terminkalender entgegen und möglicherweise auch einem nebenberuflich tätigen Coach. Am Telefon lassen sich die Coaching-Einheiten sehr flexibel gestalten. Bei Bedarf können häufige kurze Telefongespräche vereinbart werden, zum Beispiel wenn der Kunde eine enge Umsetzungsunterstützung wünscht oder gerade eine Krise durchlebt. Schließlich können es sich beide Seiten gemütlich machen. Der Dresscode im Business-Coaching entfällt.

Das TeleCoaching hat keine thematischen Grenzen. Alles was ich mit einer anderen Person besprechen will, kann ich auch am Telefon mit einem Coach besprechen. Eine Grenze erreichen wir dann, wenn der Klient ein „Auftrittsproblem“ hat und es darum geht, überzeugend zu präsentieren, Gesprächstechniken unter Einbeziehung der Körpersprache zu erlernen. Doch da bewegen wir uns bereits vom eigentlichen Coaching weg in den Bereich des Trainings.

Wenn der Coach bei einem Kunden ein Trauma vermutet, wäre ein Präsenz-Coaching vorzuziehen. Gerät der Klient am Telefon plötzlich in einen sehr schlechten emotionalen Zustand, heißt es zunächst, mindestens so lange dranzubleiben, bis der Klient wieder in einem guten Zustand ist – genau wie im Präsenz-Coaching. In solchen Fällen kann der Kunde bei einem Therapeuten besser aufgehoben sein.

Welche Anforderungen sind an einen TeleCoach zu stellen? Natürlich alle Anforderungen, die ich auch an jeden Coach stelle – hinsichtlich seiner seriöser Qualifikation, seines Menschenbildes und seiner inneren Haltung. Selbstverständlich muss ein TeleCoach gerne telefonieren und überzeugt sein, über das Telefon genauso gut arbeiten zu können wie von Angesicht zu Angesicht. Zu den praktischen Fähigkeiten gehört es, sich ganz auf das Hören und alle Stimmnuancen zu konzentrieren, häufiger nachzufragen, zum Beispiel, wenn der Kunde schweigt, und meine Wahrnehmungen häufiger zu spiegeln. Als TeleCoach muss ich andererseits auch Pausen aushalten können und dem Kunden ausreichend Zeit zum Überlegen, Nachspüren und für Notizen geben. Bei bestimmten Interventionen vereinbare ich ein „akustisches Feedback-System“ mit meinem Kun-

den, z.B. wenn ich ihn am Telefon in die Entspannung oder in eine Phantasiereise führe. Oder wenn ich mit ihm mit Bodenankern oder Aufstellungselementen arbeite.

Aufstellung mit Schachfiguren

Wie kann ich Methoden, die nicht rein sprachlicher Natur sind, auf das Telefon übertragen? Mit ein wenig Phantasie und Kreativität ist dies viel einfacher möglich als viele Coaches sich das vorstellen. Deutlich wird das am Beispiel der Arbeit mit Bodenankern und Aufstellungen. Als einfachste Methode wird die Konstellation von Personen oder Persönlichkeitsanteilen auf einem Blatt Papier – gekennzeichnet mit einer Blickrichtung – aufgemalt. Der Coach zeichnet parallel mit.

Hier wie auch bei allen anderen Varianten kommt es darauf an, dass der Coach die grundsätzliche Anordnung und z.B. die Blickrichtung erfasst, ohne sich zu sehr an Details festzuhalten. Wichtiger ist, auf Schlüsselbegriffe zu achten, die etwas darüber aussagen, wie der Kunde die Anordnung erlebt, und ob er z.B. Figuren aufeinander zu oder voneinander weg bewegt. Durch Berühren der einzelnen Positionen kann sich sowohl der Kunde als auch der Coach in das Feld einspüren. Durch gezielte Ansprache an die jeweilige durch die Position symbolisierte Person und verbale Anweisungen kann der Coach den Kunden unterstützen, sich einzufühlen. Er hört, ob der Kunde assoziiert oder dissoziiert ist, also ob er aus dieser Position heraus spricht oder über diese Position. Der Coach kann seine eigenen Wahrnehmungen dem Kunden zusätzlich als Interpretationen anbieten. Eine Veränderung der Anordnung wird von beiden auf einem neuen Blatt festgehalten. So entsteht zusätzlich eine Dokumentation des Verlaufs der Aufstellung.

Bei einer anderen Variante können Klient und Coach Figuren nutzen, z.B. aus einem Schachspiel oder andere Spielsteine bzw. einfache Gegenstände, die sich in der Regel auf jedem Schreibtisch finden. Man kann sie mit Aufklebern und Namen kennzeichnen.

Eine weitere Möglichkeit stellt die Arbeit mit Bodenankern dar. Sie repräsentieren Personen oder Persönlichkeitsanteile. Auch hier zeichnet der Coach die beschriebene Konstellation der Bodenanker und die Positionsveränderungen auf ein Blatt Papier und unterstützt verbal bei der Assoziation. Für Aufstellungen am Telefon gibt es schließlich noch den Spezialfall der Softwarenutzung. Diese wird online parallel von Kunde und Coach genutzt.

Alle beschriebenen Varianten ermöglichen die gleichen Aha-Effekte, die im Präsenz-Coaching mit Figurenaufstellungen oder mit Bodenankern erzielt werden können. Für welche Variante ich mich als Coach entscheide, sollte in er-

ster Linie von den Sinneskanal-Präferenzen meines Kunden abhängen. Und natürlich auch von meinen eigenen Vorlieben. Bei allen Methoden, mit denen ich mich sicher und wohl fühle und von deren Wirksamkeit ich überzeugt bin, wird mir mein Kunde vertrauensvoll folgen – auch am Telefon – und für sich einen Nutzen daraus ziehen.

Für die Übertragung komplexer Methoden auf das Telefon sollte ich als Coach Methodensicherheit und schon eine gewisse Arbeitserfahrung mit dem Kunden haben. Dann weiß ich z.B., ob er kürzere oder längere Denkpausen braucht, und bin sprachlich kalibriert, wenn er mir Wahrnehmungen etc. schildert.

TeleTeamcoaching

Das Telefon eignet sich sowohl für die Einzelarbeit als auch für die Arbeit mit Gruppen am Telefon. Bei der Arbeit mit Gruppen bin ich zusätzlich als Moderatorin gefordert und achte besonders darauf, auch die „stillen“ Mitglieder, die ich ja nicht sehe, durch Fragen mit einzubeziehen. Hier ist z.B. eine virtuelle Tischrunde hilfreich. Coach und Teilnehmer ordnen die Namen aller in übereinstimmender Reihenfolge auf einem Blatt Papier im Kreis an. Genau wie im Stuhlkreis kann ich die Teilnehmer dann der Reihe nach um ein Statement bitten und gehe sicher, niemanden zu vergessen. Die Teilnehmer wissen, wann sie an der Reihe sind. Rede-Pausen moderiere ich für den Einzelnen als wertvoll für die eigene Reflexion und zum Durchatmen an, damit werden sie nicht als unangenehm erlebt.

TeleCoaching lässt sich überdies hervorragend mit Präsenz- oder Telefonseminaren kombinieren, um die Teilnehmer über einen längeren Zeitraum bei der Umsetzung in den Alltag zu begleiten. Dies steigert die Nachhaltigkeit deutlich. Abschließend möchte ich alle Coaches ermuntern, die Vorteile des Telefons für Ihre Arbeit zu nutzen und kreativ die eigenen Methoden auf das Telefon zu übertragen. Denn das Telefon wird das Coaching so verändern, wie die E-Mail den Geschäftsverkehr verändert hat.

Literatur

„Coaching 2.0 – Handbuch TeleCoaching – Die neue Dimension des Coachings“ von Ralf Borlinghaus, Maren Kaiser, Thomas Göller, Stephan Josef Dick, Dorothee Bornath und Sabine Engelhardt, BORA Text, Kreuzlingen, erschienen im Juni 2010



Maren Kaiser, Coach (u.a. wingwave), TeleCoach, Beraterin, in Berlin und bundesweit tätig, www.coaching-kaiser.de.