

In Verbindung bleiben...

Personenzentriertes Coaching am Telefon

Vorwort

Mein Beitrag ist als Erfahrungsbericht aus der Praxis gedacht, der zum Weiterdenken einladen soll. Mit Telefon-Coaching ist in Abgrenzung zu den übrigen Settings im Coaching, die ja wie Psychotherapie, andere Formen der Beratung und Supervision auf persönlichem Kontakt und einer persönlichen Beziehung basieren, eine Coaching Sitzung per Telefon gemeint.

1. Personenzentrierte Haltung und Coaching am Telefon – Ein Spannungsfeld?

1.1. Der Wahlvorgang – Einleitung zum Telefon-Coaching

Rauen (2002) fasst Coaching-Varianten, die elektronische Medien nutzen, als „Tele-Coaching“ zusammen. In meinem Beitrag befasse ich mich nicht mit einer theoretisch zumindest möglichen Variante, dass zwischen Coach und Coachee ein ausschließlich telefonischer Kontakt besteht. Ich befasse mich hier ausschließlich mit den Besonderheiten des veränderten Settings „Telefon-Coaching“ innerhalb eines Coaching-Prozesses, der auch gemeinsame Begegnungen in der persönlichen Beziehung miteinschließt. Als Minimum halte ich in einem Coaching Prozess eine Face-to-Face-Sitzung zu Beginn und eine in der Abschlussphase, idealerweise zum Abschluss für sinnvoll. In der Praxis arbeite ich lieber mit häufigeren Face-to-Face-Sitzungen, in deren Verlauf unter bestimmten Bedingungen, telefonische Sitzungen hilfreich sein können. Welche Bedingungen dies sind, werde ich weiter unten näher ausführen. Bis auf eine große räumliche Distanz zum Zeitpunkt der gewünschten Coaching-Sitzung gibt es aus meiner Erfahrung auch keine sinnvolle, für einen Coaching-Prozess förderliche Begründung für ein Telefonsetting. Insofern – wenn ich annehme, dass es genügend Coachs in diesem Land gibt – stellt sich bei dem Wunsch nach ausschließlichem Telefon-Coaching mehr die Frage, wem dies wohl dienen soll, dem Coach (öko-

nomisch und narzißtisch) oder dem Coachee bzw. Gecoachten (in unserer technisierten Welt „gecoacht“ per Handy, allzeit bereit, flexibel und effizient oder dient es der eigenen Abwehr nach dem Motto „Coach mich, aber mach mich nicht nass?“). Meiner Erfahrung nach ist und sollte damit das Setting am Telefon eher eine Ausnahme bleiben. Dieses besondere Setting sollte kontinuierlich und kritisch in der Eigenreflexion des Coaching-Prozesses zusätzlich im Hinblick auf seine Bedeutung bedacht werden.

Für den Gecoachten, die oder den Klienten oder zu Beratenden werde ich überwiegend die Bezeichnung „Coachee“ wählen, wobei ich dann beide Geschlechter miteinbeziehe.

1.2. Coaching und Personenzentrierung

Coaching wird von Rauen (2002) als personenzentrierter, interaktiver Beratungs- und Betreuungsprozess von Führungskräften bezeichnet, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. „Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, freiwillig gewünschten Beratungsbeziehung statt“ (Rauen 2002, S. 69). Bei der Lektüre dieser Definition im „Handbuch Coaching“ wird deutlich, dass die personenzentrierte Haltung (einmal mehr) eine für Coaching-Prozesse originär geeignete ist: So definiert Steinhage 2005 Coaching als „eine personenzentrierte Beratung für Führungskräfte, in der Widersprüche, Probleme und Fragestellungen des Berufsalltags thematisiert werden.“ (S. 175).

Inhalte von Coaching können u. a. sein:

- die Reflexion des eigenen Verhaltens und Handelns als Führungskraft mit dem Ziel es zu verändern,
- die Reflexion bestimmter Situationen im Arbeitsalltag,
- emotionale Entlastung im Berufsalltag zu finden,
- Konfliktbearbeitung,
- das Erarbeiten neuer Verhaltensweisen,

- Vorbereitung auf anstehende Entscheidungen,
- Karriereplanung,
- Unterstützung bei beruflichen Veränderungen (Steinhage 2005, S. 176).

Bei der Lektüre dieser exemplarischen Coaching-Inhalte zeichnete sich für mich eine erste vorläufige Zuordnung von Inhalten ab, die sich am Telefon günstig bearbeiten lassen, für andere erscheint eine Bearbeitung am Telefon eher weniger geeignet. So könnten zum Beispiel bei der Reflexion eigenen beruflichen Handelns in einer spezifischen (auswärtigen) Situation oder bei der emotionalen Entlastung aus Ereignissen des Berufsalltags telefonische Sitzungen den Coaching-Prozess durch die mögliche zeitliche Nähe zur Situation erleichtern und fördern. Hierbei ist meiner Erfahrung nach bedeutsam, dass ich als Coach darauf achte, mich nicht unter Druck setzen zu lassen und trotz des Wunsches nach zeitlicher Nähe und engen Terminkalendern auf gute zeitliche Rahmenbedingungen für die Coaching-Sitzung achte, so dass zum Beispiel Pausen für eine Vor- und Nachbereitung für beide möglich sind. Ich erwähne dies, um deutlich zu machen, dass ich eine mögliche Vision eines „allzeit bereiten Coaching on demand“ per Handy im personenzentrierten Rahmen weder für nützlich noch für sinnvoll halte.

Als weniger geeignet für eine telefonische Bearbeitung erscheinen zunächst komplexere Themen wie „Konfliktbearbeitung“ oder Karriereplanung. Sowohl die Komplexität als auch die große emotionale Nähe und Zentralität dieser Themen für das Selbstwertgefühl sind typischerweise in einem face-to-face-Setting differenzierter, konzentrierter und intensiver zu bearbeiten. Nicht zuletzt sind diese Themen für beide Seiten leichter und weniger anstrengend im persönlichen Kontakt zu bewältigen. Weiterhin können für diese Coachingthemen auch häufiger visuelle Strukturierungshilfen und analoge Bearbeitungsangebote angeboten werden, die unmittelbar in einer tele-

fonischen Coaching-Sitzung nicht zugänglich sind.

Bevor ich näher auf die Vor- und Nachteile des Telefoncoachings als Settingvariante eingehe, möchte ich das Besondere am personzentrierten Beziehungsangebot für den Coachingprozess näher beleuchten und verdeutlichen, was ein telefonischer Kontakt daran verändert.

Führungskräfte arbeiten nicht selten in einer Kultur von vergleichsweise strengen Hierarchien und sind es gewohnt, für alles rasch und effizient eine möglichst gute Lösung parat zu haben. So ist es für sie typischerweise ungewohnt, sich selbst in einen Beratungsprozess zu begeben, in dem sie sich mit Unsicherheiten, Schwächen konfrontieren und möglicherweise hilflos oder ängstlich zeigen. Hier bietet das personzentrierte Beziehungsangebot, das den anderen wirklich empathisch wertschätzend akzeptiert und in seinen Fähigkeiten, seinem bisherigen beruflichen und persönlichen Weg würdigt und wertschätzt und eine auf der persönlichen Ebene partnerschaftliche und kongruente Begegnung anbietet, Entlastung. Es lädt im Sinne eines „Schön, dass Sie da sind“ ein zu einem freundlichen Innehalten und Pausieren. Nach dem ersten persönlichen Kontakt und einem Atemholen, kann es erst einmal darum gehen, einen etwas größeren Abstand zu dem beruflichen Alltag zu gewinnen (s. hierzu auch die Möglichkeit des Raum schaffens aus dem Focusing). Aus einem guten Abstand heraus können dann Ziele für das Coaching definiert werden. Zu Beginn eines Coachingprozesses sind Führungskräfte häufiger noch nicht gewohnt, sich offenen Suchprozessen zu überlassen. In einer ersten Erfahrung des personzentrierten Beziehungsangebots erleben sie zum Beispiel bei einer Suche nach differenzierteren Zielen für das Coaching, wie offene Suchprozesse und ein Vertrauen auf die Entwicklungspotentiale und die Aktualisierungskraft der Führungskraft sich anfühlen. Coachee und Coach begeben sich gemeinsam auf die Suche nach Lösungsideen, wobei mit Rogers der persönlichen Erfahrung mehr Autorität als jeder „Technik aus dem Zauberhut“ eingeräumt wird. Dies auf die Potentiale eines jeden vertrauende humanistische Menschenbild wird typischerweise als sehr entlastend, hilfreich und eher zuversichtlich stimmend erfahren.

Wenn ich versuche, auf einem sehr allgemeinen Niveau das Ziel eines personzentrierten Coaching-Prozesses zu beschreiben, so wäre dies, dass die oder der Coachee auf der Basis einer hilfreichen personzentrierten Beziehung sein eigenes Entwicklungspotential und die persönlichen Ressourcen und Bedürfnisse in Bezug auf berufliche und persönliche Ziele entdecken kann. Damit eröffnen sich neue Entscheidungsspielräume und Handlungsmöglichkeiten und möglicherweise differenziertere und konkretere Ziele. Kongruenz im beruflichen Kontext einer Führungskraft müsste damit erweitert aufgefasst werden als Kongruenz zwischen der Fähigkeit, der eigenen Aktualisierungstendenz Raum zu geben und diese flexibel an die herausgearbeiteten Ziele und realen Erfordernisse anzupassen. Diese sind insbesondere die institutionellen Gegebenheiten sowie die wirtschaftlichen Erfordernisse und die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter.

Um dies zu erreichen, sind selbstverständlich, soweit es für den Coachee sinnvoll und hilfreich erscheint, jede Art von „Technik“, „Informationen“, „Visualisierungshilfen“ etc. als Hilfsmittel einzusetzen. Wichtig ist mir jedoch, dass vor einem Einbeziehen der genannten Techniken erst eine personzentrierte Beziehung zwischen Coach und Gecoachtem entstehen konnte. In der beschriebenen Phase des Innehaltens und sich-Zeit-nehmen können auch eher diffus gefühlte persönlichen Probleme, Ängste und Entwicklungsbarrieren des Coachee zumindest in einer ersten Annäherung Raum erhalten und in einer ersten Symbolisierung besprech- und klärbar werden.

Wie Michael Gutberlet (2006) schreibt, setzt die eigentliche personzentrierte Arbeit dort ein, „wo KollegInnen anderer Richtungen nach mehr oder weniger kurzer Zeit des Kontakts intervenieren, also „dazwischen treten“, und ihre Theorie und Technik in den Prozess des Klienten einbringen und ihn auf diesem Hintergrund nun führen.“ „Demgegenüber sind wir (...) nicht Experten im Führen zu etwas hin, sondern Personen, die sehr geübt darin sind, etwas sich Ereignendes – einen Prozess – zu begleiten.“ (S. 31) – Auch dann noch, wenn es unsicher und schwierig wird, vertrauen wir in das Entwicklungspotential und die Aktualisierungstendenz des anderen und bie-

ten auf der Basis unseres Wissens und unserer Erfahrung uns als Wegweiser, möglicherweise auch mit Hilfsmittel wie Landkarten oder Ideen zum Spurenlesen an. Und genau dies ist es, was für viele Führungspersonen zunächst befremdlich erscheint, kommen sie doch aus einem Alltag, der von Zeitdruck und Effizienz geprägt ist. Erst im Verlauf der Beziehungserfahrung können manche Coachee erleben, dass es dieses Beziehungsangebot ist, was wirklich ihre Kompetenz anerkennt, sie als Person wertschätzend und empathisch annimmt und einen persönlich weiterführenden hilfreichen Prozess ermöglicht.

Für einen guten Beginn eines Coaching-Prozesses ist außer dem persönlichen Kontakt und einer gegenseitigen grundlegenden Sympathie noch das Geschlecht und Alter des Coach zu berücksichtigen. Beides wird an anderer Stelle ausführlich diskutiert (Zu Coaching-Erfahrungen mit weiblichen Führungskräften siehe den Beitrag von R. Steinhage in diesem Heft). Meiner Erfahrung nach ist es für den personzentrierten Beziehungsaufbau wichtig, beide Merkmale insbesondere in der möglichen Vorannahme des Coachee „kann sie überhaupt meine Situation, meine besonderen Probleme nachvollziehen?!“ als mögliche offene, häufig nicht ausformulierte Fragen selbst anzusprechen. Dies tue ich immer dann, wenn ich in meinem Erleben spüre, dass es Hinweise auf eine gefühlte Irritation dieser Art geben könnte.

2. Telefon-Coaching als besondere Situation

Wenn der Coaching-Prozess „als Hergang“ verstanden wird, „der einen Stein ins Rollen bringt“ (Roth, Brüning und Edler 1995, S. 215), so sieht Raue (2002) eine Möglichkeit, in der Telefon-Coaching effektiv ist, darin, situativ „kurzfristig und situationsbezogen auf aktuelle Anliegen des Gecoachten“ (S. 91) einzugehen. Wenn man in der Analogie bliebe, würde dies bedeuten, kleinere Stromschnellen oder andere Hindernisse des Steins aus dem Weg zu räumen. Meine Erfahrung mit dieser Art von Coaching zeigt, dass diese Eingrenzung zu kurz greift. Von daher möchte ich im Folgenden differenzierter auf Unterschiede sowie Chancen und Risiken dieses Settings im Vergleich zu einer Coaching-Sitzung im persönlichen Kontakt eingehen.

Im Austausch mit KollegInnen stellte sich immer häufiger heraus, dass es eine gewisse Scheu gibt, darüber zu sprechen, ob Telefon-Coaching überhaupt ein mögliches, professionelles Setting für Coaching sein könnte und im weiteren Verlauf bekam ich den Eindruck, es ist mit Telefon-Coaching so wie mit vielem im Leben: (Fast) jeder tut es, aber keiner spricht darüber. Dies klingt für die Psychotherapeutin in mir nach Tabuisierung und da bekanntermaßen Tabus eher einengen und eine intensive und kritische Auseinandersetzung verhindern, möchte ich mit meinem Beitrag auch einen Schritt in die öffentliche Diskussion beginnen.

2.1. Telefon-Coaching in der Anfangsphase

Wie oben ausgeführt, vertrete ich die Haltung, dass in der Anfangsphase eines Coaching-Prozesses, die das gegenseitige Kennenlernen, den Beziehungsaufbau und die Zieldefinition des Coaching-Prozesses umfasst, das Telefon-Coaching als nicht sinnvoll anzusehen. Auch wenn wir davon ausgehen, dass Coaching-Interessierte im Gegensatz zu Psychotherapie-Patienten normale, gesunde und belastbare und ja per definitionem immer in ihrem Alltag „sehr gut funktionierende“ Menschen sind, sind sie überwiegend dann, wenn sie nach Coaching fragen, nicht „fully functioning persons“ im Sinne von Rogers, sondern haben einen Konflikt, ein Problem, zumindest begleitet von einer diffusen inneren Spannung, eventuell auch Angst, in jedem Fall spüren sie eine Inkongruenz.

Personenzentrierter Beziehungsaufbau benötigt eine Ich-Du Begegnung. Beim gewissenhaften erfahrungsbasierten Prüfen meiner Aussage zu „Kein Telefon in der Anfangsphase“ meldete sich zunächst zaghaft ein leichter Zweifel mit „Sag niemals nie“. Und ich möchte im Folgenden erweiternd eine dazu widersprüchliche Situation schildern:

Führungskräfte haben häufiger gelernt, rhetorisch sehr geschickt zu reden und zu argumentieren, Worte und rationale Argumente für die eigene Sicherheit „vor sich herzutragen“ und teilweise sich auch selbst in ihrem „antrainierten Überbau“ zu verlieren. Um diesen Menschen empathisch aus dem inneren Bezugsrahmen zu begegnen, braucht es sowohl für mich zum Ver-

stehen als auch zum Vermitteln des von mir Verstandenen essentiell den non-verbalen Bereich mit Mimik, Gestik, Körperausdruck etc. Mögliche Unklarheiten, Irritationen, kurze Momente des Zögerns oder kurz auftauchende „Schatten“, die für den Coachingprozess möglicherweise hilfreiche Aspekte aufzeigen, wenn man sie erst anders, besser be- oder erleuchten kann, können im persönlichen Kontakt sehr viel deutlicher und für mich einfacher erkennbar werden.

Im folgenden werden zwei „Ausnahmen“ dieser These beschrieben: Wenn es vergleichsweise rasch nach Beginn des Coaching-Prozesses eine akut schwierige berufliche Situation zu bewältigen gilt, die möglicherweise noch an einem anderen Ort stattfindet, kann es gerade in der Phase des Beziehungsaufbaus sehr wichtig sein, hier als Person konkret unterstützend zur Verfügung zu stehen. Dazu bleibt dann das Telefon noch als das flexibelste und personbezogenste Medium. Denn gerade am Anfang eines Coaching-Prozesses benötigt die/der Gecoachte ja dieses Angebot einer situationsbezogenen Unterstützung und Begleitung vermutlich am dringendsten...

Zum anderen wünschten gerade in der Anfangsphase einige Coachees dringend noch einen Telefon-Kontakt zwischen den zuvor vereinbarten Terminen. Im Nachhinein entwickelten sich darin durchaus sehr intensive und persönlich tiefgehende Sitzungen auch zu komplexeren Inhalten wie zum Beispiel Fragen der beruflichen – und Lebensperspektive, eigenen Wertvorstellungen im Konflikt mit dem beruflichen Alltag etc. In einer Auswertung dieser Erfahrungen wurde mir deutlich, dass in diesen Fällen manchmal eine persönliche Begegnung für beispielsweise sehr selbstunsichere Führungskräfte zu nah gewirkt und starke Ängste ausgelöst hätte. So ermöglichte das Medium „Telefon“ zunächst einen sichereren Rahmen, möglicherweise auch emotionale Unterstützung durch die vertraute häusliche Umgebung. Aus meiner Erfahrung ist anzumerken, dass ein solcher offener Suchprozess am Telefon um ein mehrfaches anstrengender ist als im persönlichen Kontakt. So sollte sich jeder Coach fragen, inwieweit ein solches Coaching nicht auch eigene Grenzen überschreitet. Auf diese Situation gehe ich im Abschnitt 2.3. noch näher ein.

2.2. Unterschiede zwischen den Settings – Vorteile und Nachteile

Im weiteren werden die Vor- und Nachteile von Telefon-Coaching erörtert, wobei ich als grundsätzliche Voraussetzungen für Telefon-Coaching folgende drei Bedingungen nenne, die nach Abschluss der oben vorgestellten Anfangsphase für mich als Coach gegeben sind:

- Persönliche Kenntnis und eine bereits bestehende Vertrauensbeziehung zwischen Coach und Coachee.
- Kenntnis von Sprachmustern, persönlich spezifischen Pausen-, Sprach- und Denkt tempo des Gecoachten.
- Für mich als Coach ist eine Beziehungsebene wünschenswert, in der ich von der Sprache her möglichst mir Mimik, Gestik, Körperausdruck des Gecoachten vorstellen kann, sprich ihn vor meinem inneren Auge sehe und so stimmiger, d. h. kongruenter intervenieren kann.

Auch bei Telefon-Coachings, die eher kurzfristig gewünscht werden, ist es in jedem Fall zuvor wichtig, die Rahmenbedingungen von zeitlichem Umfang, einem möglichst abgeschirmten Rahmen, der beiden eine gute Arbeitsatmosphäre ermöglicht, zu vereinbaren. Für mich als Coach gilt als persönliche Leitlinie, dass ich einen solchen Termin grundsätzlich gleich behandle wie eine Face-to-Face-Sitzung. Dies bedeutet, dass ich – soweit vom zeitlichen Rahmen her vertretbar – mich in meinen Arbeitsräumen aufhalte und mir dort, zur leichteren Konzentration, leeres Papier, mehrere Stifte etc. bereitlege. Je nach Inhalten erlebe ich es als hilfreich, während des Gesprächs mehr aufzuschreiben, manchmal auch in graphischer Form oder analog einer Mind-Map bzw. eines Organigramms Notizen zu machen.

Vorteile des Telefon-Coachings

Ich komme nun zunächst zu den Vorteilen des Telefon-Coachings. Es sind im wesentlichen drei:

- Flexibilität
- regionale Unabhängigkeit
- geringe zeitliche Verzögerung bei kritischen Situationen des Coachee

Durch die Nutzung des Telefons kann ich zuallererst zeitnah zu bestimm-

ten kritischen Situationen und auch über größere Entfernungen hinweg mit dem Gecoachten in Kontakt treten. Hierbei ist mir wichtig, sicherzustellen, dass wir (möglichst) über einen Festnetzanschluss mit einem vereinbarten Zeitrahmen telefonieren. Mobiltelefone empfinde ich wegen der damit häufig verbundenen Übertragungsprobleme als zusätzlich erschwerend und versuche dies deshalb zu vermeiden. Weiterhin sind bei Telefonaten über Festnetz auch störende Nebengeräusche und nicht gewollte ZuhörerInnen leichter und besser zu vermeiden.

In Einzelfällen könnten kurze Informationen oder wertschätzende Unterstützung auch während einer Mittagspause gegeben werden. Hierbei ist wichtig darauf zu achten, dass ich als Coach mich nicht unter Druck setzen lasse und/oder mich in eine Ratgeberposition drängen lasse. In solchen, vom Gecoachten eher als Krisensituation erlebten Momenten, verbieten sich offene auf Selbstexploration und Selbstentfaltung gerichtete Interventionen von selbst.

Günstigere Situationen für telefonisches Coaching sind dann abendliche Termine zum Beispiel während mehrtägiger Geschäftsreisen oder Fortbildungen. Hier kann es dann neben unterstützender Inhalte auch um kürzere Klärungen, das Finden von prägnanteren Symbolisierungen für die Situation oder die beteiligten Personen gehen. Dazu könnte zum Beispiel auch ein kurzer Focusing-Prozess mit herangezogen werden, wenn die/der Coachee sich mit diesem Verfahren auskennt. Weiterhin kann ich den Coachee unterstützen, in dem ich eine Ressourcen-Sammlung vorschlage bzw. auf etwaige „Schatzkisten“ (mit Ressourcen) verweise, die in früheren Sitzungen erarbeitet wurden. In Einzelfällen können auch kurze Informationen oder unterstützende empathische Interventionen bei komplexen Entscheidungsprozessen als hilfreich empfunden werden oder eine Validierung der eigenen Einschätzung von sehr komplexen und strategisch verwirrenden Verhandlungsprozessen. Erfahrungsgemäß ist es sehr wünschenswert, mit dem Coachee zu verabreden, dass sie/er nach einer solchen Sitzung am Telefon noch genügend Zeit für sich ermöglichen kann, das Erarbeitete nachwirken zu lassen. Um deutlicher zu machen, was in solchen Sitzungen hilfreiche kurze Interventionen sein

könnten, führe ich im Folgenden einige Beispiele an.

Zu Beginn, insbesondere nach einem von Zeitdruck und langen Sitzungen geprägten langen Tag, biete ich typischerweise eine kurze Selbstzentrierung an. Eine Einladung zum „Atemholen“ oder „Pause-machen“ kann dabei je nach Vorliebe des Coachee eine kurze Entspannungsübung mit einer Reise durch den Körper, Atemzentrierung oder auch einer angebotenen Imagination beinhalten. Es geht darum, einen guten inneren Abstand zu den Tagesaktualitäten zu erlangen und den Zugang zu eigenen Ressourcen und innerem Erleben zu erleichtern.

Ein im Fall eines telefonischen Settings zumindest zu großen Teilen auch selbst geleiteter Focusing-Prozess stellt die höchsten Anforderungen insofern, als dass die/der Gecoachte mit Focusing vertraut sein muss und auch in der Lage sein muss, sich selbst wieder in zeitlich engem Rahmen in eine strukturiert „gut funktionierende“ Berufsrolle zu bringen. Was leichter in akuten Situationen zu vermitteln ist und oft als hilfreich erlebt wird, sind Einladungen zu Symbolisierungen wie zum Beispiel:

- Aus welcher der beiden „Entscheidungsalternativen“ weht frischer Wind?
- Wie sähe das Leben des Klienten und seiner „Firma“ mit jeder der Alternativen in fünf Jahren aus? Wie fühlt sich beides an?
- Finden Sie ein passendes, emotional stimmiges Bild für beide Alternativen!
- Finden Sie ein passendes, emotional stimmiges Tier/Fabelwesen, das den emotionalen oder Einstellungsaspekt beider Alternativen charakterisieren kann!
- Oder ich lade die/den Coachee ein, sich vorzustellen, beide Hände seien eine Waage. Dafür ist es wichtig, die Augen zu schließen, das Telefon kurz zur Seite zu legen und die Hände mit den Handflächen nach oben als Waagschale zu halten. Auf jede Hand wird in der Vorstellung eine der Alternativen gelegt und zuvor geklärt, ob die in der Situation für die Person „richtige“ Entscheidung eher die leichte (im Sinne von Leichtigkeit und Risikofreude z. B.) oder eher die schwere (im Sinne von fundierter, schwerwiegender, sicherer ...) Alternative ist.

Ich habe diese Beispiele geschil­dert, um einzelne Möglichkeiten zu skizzieren, auch im Falle von konkreten Coach-Anlässen noch öffnende Perspektivewechsel anzuregen jenseits von den vielfältigen Visualisierungsmöglichkeiten und Strukturierungshilfen aus dem eher „technischen Bereich“, ohne dass damit offene Selbsterfahrungsprozesse eingeleitet werden sollten. Bin ich mir aus meiner bisherigen Beziehungserfahrung in dieser Hinsicht unsicher, verzichte ich in solchen spezifischen beruflichen Situationen mit nur sehr geringem zeitlichen Puffer nach Abschluss des Telefonats eher auf solche analogen Symbolisierungshilfen.

Nachteile des Telefon-Coaching

Im weiteren gehe ich auf die fünf wichtigsten Nachteile des Telefon-Coachings ein:

- kein persönlicher Kontakt
- Nonverbale Aspekte lassen sich nicht in den Coaching Prozess einbeziehen.
- Die Vertraulichkeit ist gefährdet.
- höhere Störbarkeit, Ablenkbarkeit
- Ein mögliches Risiko vor der Entstehung einer Abhängigkeitsbeziehung

Der zweifellos größte Nachteil des Telefon-Coachings liegt darin, dass der *persönliche Kontakt fehlt*. Dies wiegt im personenzentrierten Konzept um so schwerer, da – wie oben ausführlich geschildert – das wesentliche Agens jedes Veränderungs- und Selbstentfaltungsprozesses das besondere Beziehungsangebot ist, das auch „ohne ein einziges Wort zu sagen“ wirken kann. Inzwischen belegt auch die kommunikationstheoretische Forschung immer wieder, dass mindestens 50 % dessen, wie und ob ein Mensch auf einen anderen wirkt, durch nonverbale Signale bedingt ist. Worte und Inhalte können nur dann etwas bewirken, wenn die Beziehung als hilfreich erlebt wird. Hat sich eine Vertrauensbeziehung bereits gebildet, so kann das Fehlen der non-verbalen Ausdrucksmerkmale dadurch, dass sich der Coach den Coachee vorstellen kann, ausgeglichen werden.

Fehlen non-verbaler Sprache: Besonders schwierig ist es in einem Telefonat, mit Schweigepausen umzugehen. Während in einem Face-to-Face-Kontakt Schweigen in seiner Qualität typischer-

weise leicht näher ausdifferenziert werden kann, entfällt dies am Telefon. So kann Schweigen z. B. entstehen durch Innehalten, Introspektion, durch Langeweile, irgendwo hängen-bleiben, sich-hängengelassen-fühlen, verwirrt sein, etwas schmunzelnd, erfreut, glücklich genießen, emotional berührt sein, traurig, beschämt sein bis hin zu sich erstarrt vor Entsetzen fühlen – diese ganze Gefühls-Palette des Schweigens hört sich am Telefon gleich an. Für beide Seiten kann es damit schwer sein, Schweigen auszuhalten. Meiner Erfahrung nach ist es hier am besten, Schweigepausen als explizit sinnvoll, kreativ und erlaubt anzusprechen und dies auch in ein entstandenes Schweigen hinein noch einmal kurz zu wiederholen. Damit kann dann auch einem Drang zu sprechen, hauptsächlich um den Kontakt aufrechtzuerhalten und der entstehenden Leere auszuweichen, entgegengewirkt werden.

So vermittele ich zu Beginn eines (Telefon-)Coachings, dass Schweigepausen typischerweise kreative Pausen anzeigen und Momente des Innehaltens im Gespräch eher auf zentrale „Knotenpunkte“ hinweisen. Falls ich dann am Telefon eine längere Wortfolge unterbreche, weil ich mich frage, ob hier die Worte eher einem Vermeiden von Schweigen dienen, bringe ich mich mit meinem Wunsch, das Gesagte richtig zu verstehen ein. Ich gebe eine kurze Rückmeldung, sage manchmal auch, ich brauche Zeit, das Gesagte auf mich wirken zu lassen und/oder schlage eine analoge Symbolisierungshilfe der bedeutsamsten Aspekte vor. Auch kann hier die aus dem Focusing stammende Methode des „sich Raum/inneren Freiraum schaffens“ und damit den für eine weitere Bearbeitung, Planung und Entscheidungsfindung nötigen inneren Abstand (wieder) zu erlangen, sehr hilfreich sein, wie H. J. Feuerstein (2005) konkreter beschreibt.

Ein weiterer dritter Nachteil betrifft die *gefährdete Vertraulichkeit* der Coaching-Sitzung. Insbesondere, wenn die Beziehung zwischen Coachee und Coach noch unsicher ist und die Vertrauensbasis sich noch nicht sicher bilden konnte, kann die Vertraulichkeit der Coaching-Sitzung mit Wissen des Gecoachten gefährdet sein: So kann sie/er ZuhörerInnen dabei haben, ohne dass der Coach es weiß, eventuell ein Gespräch ohne Wissen des Coach mit-schneiden etc. Teilweise kann dies

durchaus „naiv“ im Rahmen von „großraumgeübter Kollegialität“ geschehen, teilweise könnte eine Motivation der Wunsch nach Prüfung der Qualität des Coachs sein. Berufliche Sozialisierungen weisen immer häufiger Beurteilungs- und Qualitäts-Sicherungs-Gespräche auf, die eine Kontrolle einer Gesprächssituation durch andere eher nahelegen. Sehr selbstunsichere oder auch mißtrauische Menschen haben ebenfalls manchmal ein sehr starkes Bedürfnis, sich abzusichern, insbesondere wenn sie eigene Versagenserfahrungen und/oder enttäuschende oder kränkende Vorerfahrungen in der Biografie belastend mit sich tragen. Dieser Nachteil ist meiner Erfahrung nach sehr selten, jedoch durchaus nicht der Phantasie entsprungen.

Der Vollständigkeit sei in diesem Zusammenhang auch erwähnt, dass insbesondere in größeren Telefonanlagen auch vergleichsweise häufig zufälliges Mithören vorkommt, was im Allgemeinen die Beteiligten nicht bemerken. Auch auf Seiten des Coach sei hier auf die eigene Disziplin und Glaubwürdigkeit verwiesen. Inwieweit bin ich am Telefon nicht doch nachlässiger, stelle doch „mal kurz nebenher“ den Backofen an, lasse zu, dass andere sich im Raum aufhalten, gieße die schon fast vergessen gegangenen Blumen, auf die mein Blick zufällig fiel etc. Wie oben bereits erwähnt, gelten sicherlich dieselben professionellen Ansprüche an mich in beiden Coaching-Settings. Wichtig erscheint mir dennoch, sich zu fragen, an welchen Punkten ich verführbar bin, von diesen Ansprüchen an mich dann doch „ausnahmsweise“ abzuweichen, möglicherweise dann mit entsprechender „Entschuldigung“, wenn es für den Gecoachten okay ist, während des abendlichen Telefon-Coachings ein Glas Wein zu trinken, so kann ich es mir auch erlauben?! Auch wenn ich am Telefon nicht kontrollieren kann, was mein Gegenüber gerade macht, ich habe ganz klar die Verantwortung für den Coaching-Prozess und im Zweifelsfall frage ich nach, wenn ich zum Beispiel Nebengeräusche höre.

Ein weiterer Nachteil ist die *größere Störanfälligkeit* von Telefon-Coaching. Anders als zu einer persönlich vereinbarten Sitzung kommen meiner Erfahrung nach kurze Störungen und Unterbrechungen wie eingehende Anrufe auf anderen Leitungen, Klingeln an der Wohnungstür des Coachee, soweit er von

seiner/ihrer Privatwohnung aus telefoniert, kurze Unterbrechungen durch andere (Mit-)Bewohner, KollegInnen, Hotelpersonal etc. vor. Solche wenn auch nur kurzen Unterbrechungen hinterlassen für beide Seiten einen gewissen Energieverlust, „Reibung“ und wirken belastend, auch wenn das manchmal durch Führungskräfte, die aus ihrem beruflichen Alltag Unterbrechungs-Streß gewohnt sind, nicht ernst genommen wird. Als meine zusätzliche Aufgabe beim Telefon-Coaching sehe ich an, aufmerksamer auf solche möglichen Störungen zu achten und dazu beizutragen, immer wieder die Konzentration auf das für die Sitzung vereinbarte Ziel zu lenken, was auch bedeuten kann, einen gewissen Abstand einzunehmen, d. h. Konzentration zu lösen im Sinne von sie zu erweitern, nicht sie zerstreut werden zu lassen. So kann zum Beispiel das Trinken einer Tasse Tee einen Coachingprozess fördern im Sinne von „Innehalten und einen guten Abstand einnehmen“ sowie „gut für sich sorgen“, es kann aber auch eher der Ablenkung oder Zerstreuung dienen. Für mich gilt als Leitlinie hier, dass ich mich frage, wie dieselbe Handlung in einer persönlichen Sitzung für mich wäre.

Als letzten Nachteil möchte ich noch das *Risiko* benennen, dass sich durch das bereitwillige Anbieten von Telefon-Coaching der Coach sich *unabkömmlich* macht. Damit kann dann im Extremfall eine Abhängigkeitsbeziehung entstehen. Wie zu Beginn erwähnt, sind Coaching-Prozesse immer zielgerichtet, freiwillig und zeitlich begrenzt im Vertrauen auf die Fähigkeiten, das Potential und die Aktualisierungskräfte in der Führungsperson. Mit dem Angebot und der Nutzung von Telefon-Coachings kann der Coach eine scheinbar unentbehrliche Bedeutung erhalten, was bei sehr unsicheren hierarchiegewohnten Führungspersonen eher einen Wunsch nach sicherem Halt in jeder Lebenslage verstärken könnte. Führungspersonen sind häufig einsam, haben kaum Ansprechpartner und Vertrauenspersonen. Im Zeitalter der zunehmenden Anonymisierung und der virtuellen Welten können Internet und Telefon-Coaching leicht eine Illusion von menschlichem (Ersatz-)Kontakt und Nähe anbieten. Eigene Bindungsängste treten damit leichter in den Hintergrund, da durch das Telefon und die Möglichkeit der „flexiblen allzeitmöglichen“ wertschätzenden und unterstützenden Coaching-Sitzungen leichter dem Erleben wirk-

licher Einsamkeit und des Alleinseins ausgewichen werden kann. Das hier beschriebene Risiko ist meiner Erfahrung nach eher bei längeren Coaching-Prozessen mit Aufträgen wie „Karriereplanung“, Fragen nach neuen, alternativen Berufszielen oder dem Wunsch nach der Verbesserung der „Work-Life-Balance“ gegeben als bei enger umschriebenen Coaching-Zielen.

Inwieweit Telefon-Coaching wirklich sinnvoll und notwendig ist, kann am besten durch kontinuierliche Selbstreflektion des Coach überprüft werden. Ein Selbstverständnis des Coach als Begleiter auf einem wichtigen Stück Weges, der sich dann jedoch, wenn die schwierigen Klippen bewältigt sind, wie ein Lotse wieder verabschiedet und auf die Ressourcen und Aktualisierungskräfte des „Kapitäns“ vertraut, kann hierbei hilfreich sein. Im Gegensatz zum Lotsen unterstützen wir die „Kapitäne“ noch darin, selbst in Zukunft besser berufliche Klippen sicher für sich selbst und Schiff und Mannschaft zu überstehen.

2.3. Möglichkeiten des Mediums Telefon

Nun möchte ich noch auf einige Merkmale eingehen, die meiner Erfahrung nach im telefonischen Coaching als wichtig zu beachten sind, die sich jedoch einer klaren Einordnung als Vor- oder Nachteil entziehen.

Durch den fehlenden persönlichen Kontakt ist die Beziehung zwischen Coach und Coachee insofern verändert, als dass alle nonverbalen Aspekte nicht direkt zugänglich sind. Eine weitere Variante des von Rauen 2005 umfassend bezeichneten „Tele-Coachings“ könnte eine Videokonferenz sein, die auf den ersten Blick ja durchaus verführerisch „verwandt“ mit einer realen Begegnung wirkt. Aus meiner Sicht hat sie jedoch eher Nachteile gegenüber dem Medium Telefon, bei dem eine ausschließliche Konzentration im wörtlichen Sinn der Zentrierung auf das akustische Signal gegeben ist. Darauf werde ich im Folgenden kurz eingehen.

Videokonferenzen: Videokonferenzen übertragen neben dem stimmlichen Ausdruck beider Beteiligten typischerweise in mehr oder weniger guter Auflösung eine Abbildung des Gesichts oder des oberen Körperdrittels. Für einen Coaching-Prozess wird durch die Aufmerksamkeit, die das Erkennen von

einem Bild des Gesprächspartners benötigt wird, die Konzentration weg vom stimmlichen Ausdruck gelenkt und damit für den Gesamtprozess eher „zerstreut“. Eine solche Video-Übertragung erweckt Konnotationen von „Casting“, sich fotogen zeigen wollen/sollen, aber auch von gegenseitiger Kontrolle, Tagesschau, Reportage... Dies bringt meiner Erfahrung nach noch stärker eine Konzentration auf inhaltlich sachlogische Aspekte mit sich als ein Telefonat. In einer persönlichen Beziehung geht es ja neben den zahlreichen Aspekten des Körperausdrucks auch um die nonverbale Kommunikation im engen Sinn (zum Beispiel intuitive Spiegelung der Körperhaltung, Erfassen der Gesamtausstrahlung der Person, emotionale Stimmungen, die sich über feine nur in geringem Ausmaß fassbare und beschreibbare Körperausdruckselemente transportieren, das unmittelbare Erleben von Stimmigkeit im Sinne von Kongruenz im Körperausdruck versus dem Erleben von „Spannungen“, „Brüchen“, „Barrieren“. Veränderungen von Atmung und Durchblutung werden im persönlichen Kontakt intuitiv erfasst, aber im Video entziehen sie sich bis heute der Übertragung. Umgekehrt lehrt uns die Filmindustrie, wie viele Stunden „Maske“, Beleuchtung, Perspektivewechsel und Musik- und Geräuschkulisse notwendig sind, um besondere emotionale Erlebensprozesse im Film an die Zuschauer zu transportieren.

Insgesamt sollte damit deutlich werden, dass sich eine lebendige Begegnung zweier Menschen auch heute noch mit Hilfe von noch so ausgereiften technischen Mitteln nur sehr flach, vereinfacht und nach wie vor „virtuell“ – was immer bedeutet „affektiv undifferenzierter“ – übertragen lässt.

Meiner Erfahrung nach ist ein Telefonat damit besser als Ersatz für eine persönliche Coaching-Sitzung geeignet als eine Videoübertragung. Dies hängt auch damit zusammen, dass der Hörsinn ein Sinn ist, der mehr, intensiver und direkter Emotionen anspricht als das Sehen. Damit ist er besser geeignet, auch „Zwischentöne“, mitschwingende Modulationen von Stimmungsveränderungen oder innere Erregungsprozesse zu vermitteln.

Schutz durch Distanz: Im Folgenden möchte ich näher darauf eingehen, dass durch die Konzentration auf das Hören verbunden mit der vergleichs-

weise größeren Distanz in der persönlichen Beziehung sich auch eine besondere Dichte in einer Coaching-Sitzung entwickeln kann.

Einige Menschen, insbesondere Führungskräfte, haben in ihrem bisherigen beruflichen Lebensweg bereits einige Rhetorik- und Körperausdruck- oder Körpersprache-Trainings absolviert. Weiterhin haben sie als Chef typischerweise selbst insbesondere in noch neuen und für sie fremden Situationen das starke Bedürfnis, den anderen zu beobachten und sich damit sehr auf den Körperausdruck des Coach zu konzentrieren. Andererseits zeigen sie selbst eine lang eingeübte sehr sozial zuvorkommende und stets zugewandte Körperhaltung. All dies tun sie, um zunächst in einer unsicher machenden Situation, wie es ja eine Coaching-Sitzung mit dem Wunsch nach persönlich-beruflicher Änderung immer ist, sich zunächst zu orientieren, eigene Gefühle zu kontrollieren und sich zu schützen – eine im beruflichen Alltag häufig überlebensnotwendige Haltung.

Dieses Verhalten erschwert eine offene und konzentrierte Zuwendung auf eigene Gefühle, nur vage spürbare diffuse, manchmal auch eher leise Körperempfindungen etc. Beginnende eher unsichere, ungewohnte Selbstöffnungsprozesse können Angst auslösen, Schamgefühle oder die Sorge, das Gesicht oder die Fassung zu verlieren. So werden diese leisen und unklaren Empfindungen in einem persönlichen Gespräch wieder – wie gewohnt und häufig quasi automatisch nicht bewusst gewollt – zur Wahrung des Selbstschutzes weg geschoben.

Hier kann ein personzentriertes Telefon-Coaching eine besondere Chance für den beginnenden Selbstexplorationsprozess bieten. Im besonderen Schutz der relativen Distanz, die dennoch eine Verbindung über den akustischen Kanal hält, können manche Gecoachten sich leichter auf den unsicheren, vagen Weg der Erkundung eigener Gefühle und Körperempfindungen begeben. Während über das Hören die Beziehung gehalten werden kann, können sich die Coachees ansonsten „unbeobachtet für sich allein fühlen“ idealerweise noch in einem persönlich behaglichen und eher Geborgenheit vermittelnden Raum. Damit sind sie zwar allein, jedoch nicht beziehungslos. Ich habe häufiger die Er-

fahrung gemacht, dass hier Selbstexplorationsprozesse an Raum und Tiefe gewinnen können und zum Beispiel tiefsitzende Ängste, Versagensgefühle, Selbstzweifel und auch schambehaftete Gefühle sich deutlicher zeigen. Sie können auch im Schutz gebenden Abstand einfacher ausgesprochen werden. Sehr bedeutsam ist, wenn ein solcher Prozess entsteht, noch einmal auf die Bedeutung von Schweigepausen zum Innehalten, Nachspüren etc. hinzuweisen (s. a. o.).

Fall-Vignette

Eine kurze Fallvignette soll exemplarisch zeigen, wie es in einem Telefon-Coaching zu einer sehr raschen und emotional intensiven, letztlich gewinnbringenden Veränderung kam. Während einer abendlichen Telefon-Sitzung, die wir vereinbart hatten, weil die Coachee meine Unterstützung in einer schwierigen Entscheidungsfrage wollte, entstand nach ca. einem Drittel der vereinbarten Zeit eine Pause, in der ich plötzlich einen kleinen Ausdruck des Erschreckens zu hören glaubte. Danach war Schweigen und nach einer Weile fragte ich nach, weil das Schweigen sich aus dem zuvor begonnenen Klärungsprozess für mich nicht erklären ließ und auch nicht zur Art der Coachee passte.

Die Coachee berichtete recht aufgeregt, kurzatmig und mit spürbaren Angstgefühlen, dass sie plötzlich sehr starke panikartige Ängste gespürt habe, von heftigem Herzklopfen und starkem Zittern begleitet. Sie könne sich gar nicht erklären, was passiert sei, sie sei jedoch von den starken Gefühlen völlig überwältigt und könne nicht mehr denken. Sie habe so etwas in früheren Jahren in schwächerer Form schon mal weniger stark erlebt, dann habe sie sich abgelenkt, einen Fernseher eingeschaltet oder sei weggegangen. Zunächst schlug die Coachee vor, sie würde sich jetzt erstmal beruhigen wollen und rief dann erneut an. Ich bot ihr an, dass ich gerne mit ihr in Verbindung bleiben würde, insbesondere da ich ihre starke Angst spürte. Ich bot ihr an, dass wir gemeinsam uns ihrer Angst zuwenden könnten, um besser zu verstehen, womit dies intensive Gefühl zusammenhänge und was dies Gefühl ihr vermitteln wolle. Nach kurzem Zögern ließ sich die knapp 40-jährige Frau gern darauf ein. Ich bot ihr nach einer Atemzentrierung zu einer ersten Beruhigung

und um einen für sie besseren Abstand zu erreichen an, Bilder, Empfindungen, Assoziationen zu dem Angstgefühl als Ganzem sich entwickeln zu lassen. Die Frau begann innerhalb dieses Suchprozesses eher leise wimmernd zu weinen und sprach mit sehr hoher, leiser Stimme. Daraufhin fragte ich sie, wie alt sie sich fühlte. Diese Frage beantwortete sie spontan und für sich selbst überraschend mit „fünf, sechs höchstens sieben Jahre“. Aus diesem gefühlten Alter gemeinsam mit einigen situativen Erinnerungen, die heftige emotionale Gefühle bei ihr auslösten, erkannte sie vergleichsweise schnell, dass die Gesamtsituation an diesem Abend sie an Abende in ihrer Kindheit erinnert hatte.

Sie hatte sich plötzlich so allein und verlassen gefühlt wie häufig damals. Sie hatte mit ihrer Mutter allein in einer Wohnung gewohnt und die Mutter hatte sie häufig abends, ohne dass sie informiert worden wäre, alleingelassen. Auch habe sie oft frierend und müde auf ihre Mutter gewartet, weil sie nicht allein ins Bett wollte. Ihre Mutter sei jedoch stets sehr unzuverlässig gewesen. So kam sie viel später als gedacht nach Hause oder war plötzlich nicht mehr in der Wohnung, obwohl sie beim Zubettgehen der Tochter nicht gesagt hatte, dass sie noch einmal weggehen würde. Die Mutter vertrete bis heute die Auffassung, dass Kinder ja von nächtlicher An- oder Abwesenheit ihrer Eltern sowieso nichts mitbekämen, da sie ja schlafen... Sie selbst habe sich aus dieser Erfahrung als Kind heraus immer vor der Verantwortung, eigene Kinder zu haben, gescheut und habe sich im beruflichen Bereich viel sicherer gefühlt. Schließlich sei da ja jeder für sich selbst verantwortlich. Und sie habe immer Angst gehabt, als Mutter dann genauso zu werden wie ihre eigene oder umgekehrt sich zu viel Gedanken zu machen.

Heute Abend habe sie auch etwas in ihrem Hotelzimmer gefroren, als sie auf meinen Anruf gewartet hätte und sei sehr müde und erschöpft gewesen von dem anstrengenden Tag. Es sei so eine kurze „Leere“ entstanden, da bis zu unserer Telefon-Verabredung noch 30 Minuten waren, als sie mit ihrem Tagespensum fertig war, „zu kurz, um noch was anzufangen und zu lang, um sich nur auf die Sitzung vorzubereiten“. Sie habe sich dann einfach hingesetzt und aus dem Fenster gesehen. Mit dieser situativ in Bezug auf wenige Schlüsselreize ähnlichen Situation zu

ihrer Kindheit hatten sich dann in der Sitzung frühe Verlassenheitsgefühle ihren Weg ins Bewusstsein gesucht, völlig überraschend und zunächst sehr erschreckend für die Coachee. Am Ende der Sitzung erkannte die Coachee die Parallele der heutigen Situation in einem einsamen, eher kühlen Hotelzimmer in einer erschöpften, angespannten Situation mit der in der Kindheit. Die Verbindung über die „Nabelschnur der Telefonleitung“ mit einer/einem bedeutsamen anderen – dem Coach – führte dann ähnlich einem Flash back zuerst zu den starken panikartigen Ängsten, die sie dann – anders als in früheren Situationen durch mein Angebot der wertschätzenden empathischen Beziehung – für sich bearbeiten konnte. Auslöser für die Panik war ein starkes Spannungsgefühl, was durch die Inkongruenz zwischen dem selbstbewussten kompetenten aktiven Selbstkonzept der Projektmanagerin und den nie angemessen bearbeiteten Verlassenheitsgefühlen und den damit zusammenhängenden negativen Selbstwertgefühlen bedingt war.

In einer Nachreflektion einige Wochen später berichtete die Projektmanagerin, dass dieses Telefon-Coaching ihr in vielfältigster Weise geholfen habe: So habe sie erkannt, dass ihre häufig unangemessen starken Ärgergefühle, wenn jemand sie warten ließ, mit diesen frühen Erinnerungen, dass ihre Mutter sie immer wieder warten ließ, zusammenhängen. Seit dieser Sitzung sei sie hier viel gelassener und fühle sich durch diese jetzt von ihr als emotionale „Altlasten“ bezeichneten Gefühle nicht mehr eingeschränkt. Weiterhin habe sie bemerkt, wie stark sie sich selbst gebremst habe, nicht irgendwo allein längere Zeit weit weg von ihrer Wohnung übernachten zu müssen. Sie berichtete weiter, dass sie häufiger Zitter- und Herzklopf-Attacken erlebt habe, die seit der Bearbeitung dieser traumatischen Erfahrung nicht mehr aufgetreten seien.

Schließlich könne sie sich am Ende des Coaching-Prozesses für sich erneut der Frage nach ihrem immer wieder aufgeschobenen Kinderwunsch stellen und fühlte sich erstmals in ihrem Leben im Hinblick auf die Frage nach einem eigenen Kind gelassener und offener. Der Prozess zu dieser Frage verlief von kurzer Aufregung im Sinne von „kurz vor Torabschluss“ hin zu „alles zu seiner Zeit“ und „eins nach dem anderen“. Und damit verabschiedete sie sich im Vertrau-

en auf ihre eigenen Fähigkeiten und ihr Potential, für sich selbst gute Entscheidungen finden zu können.

Wie das Beispiel zeigt, gibt es telefonische Coaching-Sitzungen, die besonders gewinnbringend verlaufen. Ich habe diesen Prozess geschildert, um auch eine mögliche eigene Qualität des telefonischen Settings anzusprechen. Auch zeigt sich hier ein Gegengewicht zu der zu Beginn getroffenen eher typologischen Zuordnung „Telefon eher für konkrete, problembezogene lösungsorientierte Fragen“, „persönlichen Kontakt eher für diffuse komplexe Prozesse mit emotional intensiveren Themen der Selbstexploration und Selbstentfaltung“. So birgt jede Coachingsitzung Unvorhergesehenes und kann eine gute Erfahrung mit sich bringen. Wie jede lebendige Begegnung lässt sich der Verlauf nur bedingt planen. Konzentration und Achtsamkeit auf den sich entwickelnden Aktualisierungsprozess und eine ständig flexible und prozessorientierte Reflektion unter besonderer Berücksichtigung, was durch Telefon anders als im persönlichen Kontakt ausgelöst werden kann, können den Weg im personenzentrierten Coaching weisen.

3. Anwendungsmöglichkeiten von Telefon-Coaching

In welchen Situationen, zu welchen Anlässen kann Coaching am Telefon sinnvoll sein?

Zuerst fällt hierzu die Situation „Coaching unterwegs“ ein. Telefon-Coaching hat den pragmatischen Vorteil der Möglichkeit, flexibel, zeitnah mit geringem Zeitverlust durch Fahrzeiten zu möglichen kritischen oder für den Coachee sehr schwierigen beruflichen Situationen räumliche Distanzen zu überwinden.

So können im Fall von längeren Geschäftsreisen, von auswärtigen schwierigen beruflichen Verhandlungen Coaching-Sitzungen eingeplant werden. Diese dienen dann primär konkreten Fragestellungen, der Unterstützung in Krisensituationen und weniger Entfaltungsprozessen des Gecoachten. Da häufiger Ziele für den Veränderungsprozess im Coaching mit Situationen zusammenhängen, die an unterschiedlichen und weit entfernten Orten auftreten, kann hier das telefonische Setting hilfreich sein. Beispiele könnten sein

Veränderungswünsche in bezug auf Präsentationen von eigenen Projekten auf Tagungen, vor Kunden, Kooperationspartnern oder beim Halten von freien Reden. Weiterhin können längere mehrtägige Verhandlungen manchmal durch Telefon-Coaching begleitend unterstützt werden und die eigene Berufsrolle darin empathisch reflektiert werden.

Eine andere Anwendung für Telefon-Coaching ist bei Änderungen der beruflichen Situation gegeben. Manchmal hat der Coaching-Prozess die eigene berufliche Situation und die Erarbeitung von Zukunftsperspektiven oder die eigene Karriereplanung zum Inhalt. Ergibt sich daraus eine Änderung der beruflichen Position mit einem Umzug in eine andere Stadt, kann es sinnvoll sein, die Neuorientierung und den Übergang noch mit Telefon-Coaching zu begleiten. Manchmal werden auch Coachees im Verlauf eines Coaching-Prozesses im Rahmen einer Umstrukturierung der Firma versetzt. In beiden Fällen erscheint eine Begleitung des Wechsels als Angebot hilfreich, da ja die Beziehung zwischen Coach und Coachee bereits eine Vertrauensbasis bildet. Nach innerem Abschluss der beruflichen Neuorientierung kann dann das Coaching beendet werden. Hierzu würde ich, möglicherweise mit größerem zeitlichem Abstand zur letzten Sitzung eine persönliche Sitzung bevorzugen.

In einem solchen Fall können durchaus tiefere Selbstexplorationsprozesse wie oben exemplarisch geschildert möglich und wünschenswert sein. Ein Stellenwechsel kann so eher im Sinne einer Krise als Chance und weniger im Sinn von Krise als Gefahr verarbeitet werden.

Befindet sich ein Coachee in einem fortgeschrittenen Coaching-Prozess und zieht um oder geht vorübergehend für einige Wochen oder Monate ins Ausland, können auch spezielle Fragen durch ein Telefon-Coaching hilfreich bearbeitet werden.

4. Anforderungen an den Coach im Telefon-Coaching

Bei der Ausarbeitung dieses Beitrags stellte ich mir schließlich die Frage, inwieweit ich als Coach besondere Kompetenzen oder Fähigkeiten brauche, um Telefon-Coaching machen zu können. Die folgenden Gedanken gelten sicher-

lich auch im persönlichen Kontakt, die telefonische Sitzung erfordert sie jedoch meiner Erfahrung nach in besonderer Akzentuierung oder Konturierung.

Als Coach am Telefon muss ich besonders wach und zentriert im Sinne einer eingegrenzten Konzentration sein. Damit versuche ich die Einengung durch das Fehlen aller nicht-akustischen Signale zu kompensieren. Auch stelle ich mich zuvor sehr sorgfältig mental auf die Sitzung ein. Ich beobachte, dass ich mich häufiger auch während der Telefon-Sitzungen auf meine Atmung zentriere und auf Körperspannungen achte, was ich im persönlichen Kontakt quasi automatisch tue. Ich bin weniger entspannt als in persönlichen Sitzungen, vertraue weniger „automatisch“ auf einen sich in Bezug auf ein vereinbartes Ziel hin entwickelnden Prozess. Ich muss am Telefon regelmäßiger etwas dafür tun, dass ich in einem vergleichsweise entspannten Zustand zugewandter Aufmerksamkeit und Achtsamkeit bleibe. Diese häufigere Anspannung erkenne ich typischerweise als Sorge, nicht zu genügen und/oder meine Präsenz und mein Angebot nur unzureichend vermitteln zu können. Darin sehe ich ein Risiko, mich am Telefon leichter unter (Leistungs-)Druck setzen zu lassen, etwas Konkretes, Fassbares bieten zu müssen. Verbunden mit diesem Punkt kann es auch vorkommen, dass ich das einmal vereinbarte Ziel für die Sitzung eher (zu) starr vor Augen behalte und – da ich den anderen ja weder sehen noch spüren kann – für eine möglicherweise sinnvolle Zielvariation eher weniger flexibel offen bin.

Schließlich kann in Krisensituationen der erlebte Druck oder eine Angst des Coachee leichter als im persönlichen Kontakt auf mich überspringen, was dann dazu führen kann, möglichst rasch eine gute Lösung anzubieten. Dies bedeutet, dass ich mich möglicherweise leichter in eine Ratgeberinnen-Position begeben.

Um diesen Risiken zu begegnen, hilft, sehr bewusst auf den eigenen inneren Freiraum zu achten, möglicherweise vor einer Antwort mich selbst zum (Durch-)Atmen anzuhalten. Manchmal hilft auch, einen Gedanken kurz zu notieren und bevor ich ihn dann übermittle, mir die Erlaubnis für eine kurze Pause beim Coachee zu holen. So geht es um Präsenz und gleichzeitig immer wieder um Innehalten und Verlangsa-

mung. Durch die Einengung auf den akustischen Kanal kann im Sinne einer Zentrierung eine besondere Dichte entstehen, die ich für mich im Prozess auf ihre Stimmigkeit überprüfen muss. Gegebenenfalls kann es dann wichtig werden, auch den Abstand zum Thema zu vergrößern und damit einen besseren Gesamtklang zu erhalten. Bildlich gesprochen, ist das Risiko gegeben, nur noch auf einen Klang im Gesamtorchester mich zu zentrieren (dies kann ein besonders lauter Ton sein, ein schriller oder auch eine klare Melodie, aber eben nur ein Teil vom Ganzen). Es braucht dann Abstand, den Gesamtklang erneut auf mich wirken zu lassen, um so etwas wie den „Über-Klang“ in Analogie zum Über-Blick wieder zu erlangen. Wenn ich den Gesamtklang dann in Bezug auf den Coaching-Prozess auf mich wirken lasse, kann ich leichter meine Antwort darauf abstimmen und auch leisere Töne in ihrer Bedeutung beachten.

5. Fazit

Wenn ich meine Ausführungen zusammenfasse, so wird deutlich, dass das veränderte Setting „Telefon-Coaching“ durchaus im personenzentrierten Kontext einen legitimen und sinnvollen Anwendungsbereich haben kann. Es gilt, die besonderen Risiken und Chancen, die durch die Einengung der jeweiligen Coaching-Sitzung durch das Medium Telefon bedingt sind, für mich in der Vor- und Nachbereitung und auch während der Sitzung zu berücksichtigen. Bildlich ausgesprochen, kann das Telefon wie eine mattierte, aber fein geschliffene Glasscheibe wirken, die die Intensität des Spürens im gegenseitigen Austausch filtert. Einerseits wird einiges weggefiltert, andererseits können aber in besonderen Situationen auch Konturen, Schärfen eher deutlicher hervortreten. Ich denke hierbei an einen Schattenriss, der auch viel wegfiltert, aber andere, möglicherweise wichtige Konturen besonders hervortreten lässt. Damit wird die gegenseitige Wahrnehmung auf besondere Weise vielfältig beeinflusst und verändert.

Sowohl in Form der Beichte in der katholischen Kirche als auch in Form der Telefonseelsorge gibt es verwandte Angebote, die darüber hinaus noch ohne jeglichen persönlichen Kontakt anonym sind. Beide zeigen, dass eine solche auf den akustischen Kanal reduzierte persönlich nahe Situation auch unter be-

stimmten Bedingungen eigenständige Chancen bieten kann. Diese Rahmenbedingungen schaffen einen besonderen Schutzraum, der eine für die persönliche Nähe in der Beziehung sonst nicht übliche Selbstöffnung ermöglichen kann. Der Wunsch, sich selbst in möglichst günstigem Licht zu zeigen, zum Beispiel auch Gefühle nur wohldosiert zu zeigen und insbesondere als Führungskraft oder als Mann nicht zu erröten, zu weinen, wird durch das Telefon reduziert. Eigene Scham- und Schuldgrenzen verschieben sich. Auf Seiten des Coach ist es wichtig, dies zu beachten und insbesondere in den nachfolgenden persönlichen Sitzungen sehr empathisch und die persönlichen Grenzen des Coachee achtend damit umzugehen.

Insgesamt habe ich für mich viele teils spannende, teils auch überraschende Aspekte bei meiner Entdeckungsreise hin zu den Unterschieden, die das Telefon gegenüber dem persönlichen Coaching ausmacht, gefunden. Und ich habe die letzten Sitzungen Telefon-Coaching als weniger anstrengend, gewinnbringender und für mich klarer erlebt. So hoffe ich auf eine anregende Diskussion.

6. Literatur

- Feuerstein, Heinz-Joachim: Coaching und Focusing: Konzeptionen und Methoden. In: Gesprächspsychotherapie und personenzentrierte Beratung, 36, 2005, 179–182.
- Gutberlet, Michael: Empathie, Wertschätzung und Kongruenz im Personenzentrierten Ansatz: Mehr und etwas anderes als in den theorie-/technikzentrierten Ansätzen. In: Gesprächspsychotherapie und personenzentrierte Beratung, 37, 2006, 28–34.
- Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Hogrefe, Göttingen, 2002.
- Roth, Wolfgang, Brüning, Marietta & Edler, Joachim: Coaching – Reflexionen und empirische Daten zu einem neuen Personalentwicklungsinstrument, 201–224, in: Wilker, Friedrich-W. (Hrsg.): Supervision und Coaching, Deutscher Psychologen Verlag, Bonn 1995.
- Steinhage, Rosemarie: Personenzentrierte Kommunikation im Coaching. In: Gesprächspsychotherapie und personenzentrierte Beratung, 36, 2005, 175–177.

Über die Autorin

Christiane Monden-Engelhardt, Dr. phil., Diplom-Psychologin, Psychologische Psychotherapeutin, Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeutin

Anschrift:

Feldbergstr. 20, 65760 Eschborn,
Tel./Fax: 06173 322788, mondenengelhardt@onlinehome.de