

„Ich freue mich sehr, heute hier zu sein“

Überlebt das analoge Coaching in der Digitalisierung?

Von Andreas Knierim

Die digitale Zukunft?

Es ist nur noch eine Frage der Datenbasis, dann erkennen Siri, Alexa und Google genau den Moment, an dem Sie besonders empfänglich für Coaching sind: Sie haben gerade eine zweite Tafel Schokolade gegessen, Ihr Chef hat Ihren Jahresbonus gestrichen, Ihr Kunde den Auftrag storniert, Ihr Lebenspartner eine/n Andere/n kennen gelernt. Denn für diesen Coachingmoment sind Sie selbst verantwortlich: Sie haben bei Amazon bestellt, Ihr Chef hat über Siri diktiert, Ihr Kunde über Gmail geschrieben und Sie hatten im iPhone die gegenseitige Standortfreigabe aktiviert. Ist das nicht irgendwie auch schön, dass es in diesem Moment genau dort den einen Coach gibt, der für Sie da ist und Sie begleitet?

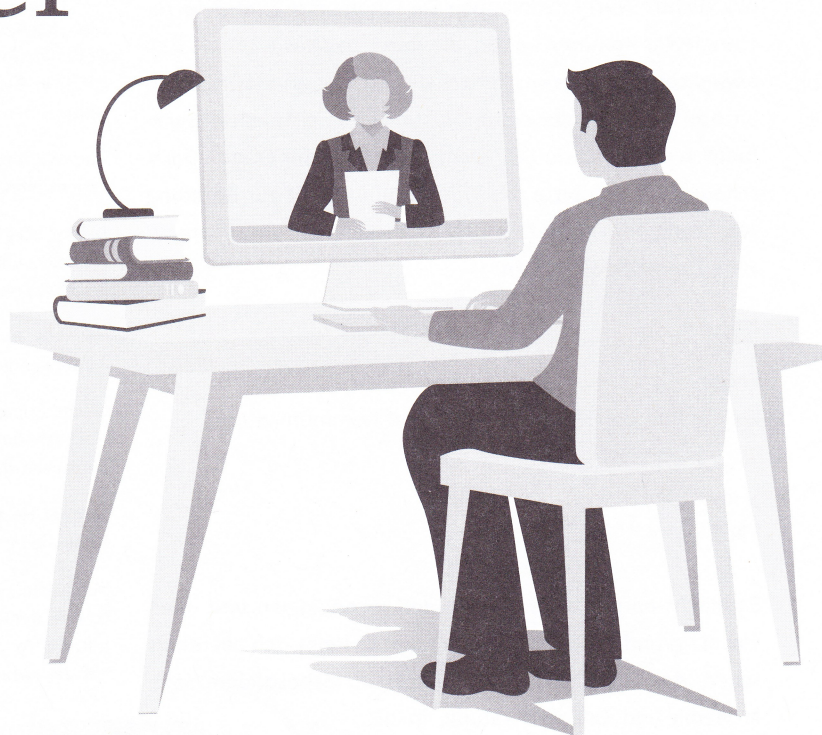
Der Protagonist Theodore im Film „Her“ fragt seine Sprachassistentin Samantha: „Sprichst Du mit jemand anderem, während wir sprechen?“ „Ja“, sagt sie. „Sprichst Du in diesem Moment mit jemand anderem? Leuten, Betriebssystemen, was auch immer?“ „Ja“, sagt sie. „Wie vielen anderen?“ „8316“ sagt sie. „Bist Du in jemanden anderes verliebt?“ „Warum fragst Du?“, fragt sie. „Ich weiß nicht. Und, bist Du?“ „Ich

habe schon darüber nachgedacht, wie ich mit Dir darüber reden soll“, sagt sie. „Wie viele andere?“ „641“, sagt sie.

Stellen Sie sich vor, ich wäre als Coach genauso präzise zu ihnen. Wie schnell wäre die Arbeitsbeziehung zu Ende? Ich ziehe die Supervision für diese Art von Dialogen vor, da gehört es hin. Vielleicht sollten wir Siri und Alexa auch in die Supervision schicken? Ein Fall für das Deep Learning – Maschinen coachen Maschinen, damit sie das mit den 641 Anderen besser nicht sagen?

Analog die Coachingpraxis betreten

Normalerweise läuft es so ab: Sie drücken auf die Klingel, ich empfangen Sie der Tür. Ich bitte Sie gerne, Ihr Smartphone im Eingang auf einer Bank abzulegen und schaue, was passiert: Ist es Ihnen eher unangenehm, sich davon zu trennen oder ist es eher eine Erleichterung? Sie kommen in den großen Raum, Tee steht auf dem Tablett schon bereit, wir plaudern ein wenig. Dann fragen ich Sie „Wo wollen wir heute hin?“ und mei-



ne das ganz räumlich: aufs Sofa, an den Tisch, in die Ecke mit den zwei Sesseln? Sie nehmen Platz, ich rücke die Flipchart zurecht, schenke Tee ein und frage Sie „Wie kann ich Sie heute unterstützen?“ Dieses Ankommen dauert in der Regel fünf Minuten.

Ich will auf diese Zeit mit Ihnen, auf diese Rituale, nicht verzichten. Denn ich will wahrnehmen, wie es Ihnen geht, bevor wir in die Inhalte gehen. Ich schaue in Ihr Gesicht, ich schaue auf Ihre Bewegungen, nehme wahr, wie Sie sprechen, wie schnell oder langsam Sie sind, welchen Platz Sie wählen. Es dauert nur fünf Minuten und diese Minuten bestimmen höchstwahrscheinlich, wie wir in den folgenden ein, zwei Stunden miteinander umgehen, ins Gespräch kommen und an den wirklich wichtigen Dingen arbeiten.

Besondere Momente

Im Face-to-Face-Coaching gelingen immer wieder diese besonderen Momente, die KlientInnen nach der letzten Coachingsitzung in einem Bilanzbogen schriftlich erwähnen können. Hier einige Szenen der letzten Jahre, die Coachees unter der Überschrift „An diesen Coaching-Moment erinnere ich mich besonders“ dokumentiert haben – plus Anmerkungen von mir zur jeweiligen Situation:

Als klar war, dass ich meinen Platz gefunden habe – dies war und ist ein tolles Gefühl.

.....

Anmerkung: Die Klientin war unsicher in der Wahl eines Sitzplatzes, sie entschied sich für das Sofa, setzte sich und behielt sich vor, noch einmal zu wechseln im Laufe der Sitzung. Wir sprachen über die Ergebnisse und Erkenntnisse der letzten Wochen und wieder spielte der Platz eine Rolle, diesmal als Arbeitsplatz. Wir entschieden uns für ein Systembild mit Stühlen, die Klientin stellte sich an jeder ihrer jetzigen und zukünftigen Arbeitsplätze. Bei einem blieb sie länger stehen, wechselte, kam wieder an den Platz zurück und erlebte das „tolle Gefühl“.

Der Punkt, an dem ich meine vermeintliche Schwäche weglächle.

.....

Anmerkung: Ich sah einen Klienten vor mir, der Lob oder Kritik „weglächelt“ – fast jeder Satz von mir wurde mit einem kurzen Lächeln quittiert. Ich spiegelte ihm das und fragte direkt, ob er es wahrnimmt. In den meisten Fällen geschieht dies beim Klienten unbewusst – bis zu diesem Moment, wenn

ich es ihm gegenüber erwähne. Daran anknüpfend fragte ich ihn nach Alltagssituationen, wo dieses Lächeln sonst noch vorkommt – wir fanden eine Reihe von Ereignissen aus den letzten Tagen und Wochen. In der nächsten Sitzung erzählte der Klient, wie oft ihm sein „Weglächeln“ inzwischen auffällt.

Meine Rückfahrten nach Hamburg, wo ich völlig fix und fertig war, aber am nächsten Morgen mit neuer Energie aufgestanden bin und wieder Gas gegeben habe.

.....

Anmerkung: Die Klientin kam auf Empfehlung, die lange Anfahrt stand für sie zu Anfang nicht zur Diskussion, sie wollte nach Kassel kommen. Im Laufe der Termine merkte sie, wie viel Zeit sie tatsächlich benötigte. Sie entschied sich, die Fahrten bewusst zu nutzen, um zur Ruhe zu kommen, das Erlebte und Reflektierte zu bearbeiten.

Die Familienaufstellung: Als ich meine Eltern, Mann und mich im Raum positioniert habe und gesprochen habe.

.....

Anmerkung: Auch hier arbeitete ich mit einem Systembild, wir stellten mit Hilfe von Stühlen die Familie auf. Der Klient kommentierte sein Verhalten immer wieder mit einer Art strenger Stimme. Ich stoppte ihn im Redefluss, wiederholte die Stimme möglichst genau und fragte nach der Herkunft. Er identifizierte sie als die seines Vaters, ich regte an, das Familiensystem mit seinen Eltern und ihm zu stellen. Später kam er als Mann in seinem Erwachsenen-Sein hinzu.

Ihr Hinweis, „ich“ anstatt „man“ in der Sprache zu verwenden. Dies half mir ungemein das Gesprochene auf mein Leben zu beziehen.

.....

Anmerkung: Eine Standardintervention, die der Klientin durch die permanente Wiederholung meiner Frage „Wen meinen Sie denn mit *man*“? zu Anfang sehr auf die Nerven ging. Sie wollte sich distanziert ausdrücken, blieb sprachlich undefiniert. Als sie an einer Stelle von *ich* sprach, änderte sich ihre Körperhaltung, sie richtete sich auf, ihre Stimme wurde ruhiger und tiefer. Ich zeigte ihr diese Unterschiede in der Körperhaltung, die sie nicht wahrgenommen hatte.

Unser Auftakt-Telefonat und Ihren Hinweis, dass sich nicht ein „bisschen etwas ändern wird“, sondern generell alles ändert. Und ich mir darüber klar sein muss, ob ich das will.

.....

Anmerkung: Vor dem Face-to-Face-Erstgespräch verabredete ich ein ausführliches Telefonat von 30 Minuten. Im ersten

Teil berichtete die Coachinginteressentin von ihrer Situation und ihren Zielen im Coaching, im zweiten Teil gab ich ihr eine Rückmeldung zum Gehörten, zum Beispiel, wenn dort Ver-niedlichungen („bisschen“) und Möglichkeitsformen („hätte, könnte, würde“) auftauchten. Schon in diesem ersten Kontakt formulierten wir Ziele, die den Zustand am Ende des Coachings positiv und konkret beschreiben.

Wie viele dieser Momente hätten wir auch digital gemeinsam erlebt? Wahrscheinlich einige genauso, wahrscheinlich viele ganz anders. Oder auch einige Momente gar nicht? Ich selbst erinnere die oben genannten Momente sehr genau, kann sie im Prozess verorten und – in den meisten Fällen – auch räumlich erinnern. Ich weiß, wie sie zustande kamen, oftmals durch eine „Intuition“ meinerseits, dass es jetzt wichtig sein könnte, meine Beobachtung zu teilen (Intuition deshalb in Anführungsstriche, um keinen Nimbus erzeugen zu wollen à la „Meine Methode ist die Intuition“). Da ich von KlientInnen viele Angebote aus unterschiedlichen Quellen bekomme (sprachlich und körpersprachlich), speise ich diese „Intuition“ in Form der Kombination von Wissen und Erfahrung - und kann mit einer Beobachtung oder einer Frage intervenieren.

Standardisierung versus Zeitlupe

Das in der digitalen Welt hilfreiche an/aus, null/eins, schwarz/weiß zur Unterscheidung und Standardisierung kommt im Coaching an seine Grenzen. KlientInnen lernen im Austausch mit dem Coach das Verhalten ihrer Führungskräfte, ihrer KollegInnen, ihrer MitarbeiterInnen, ihrer KundInnen zu deuten und das eigene Verhalten im Umgang mit diesen

Menschen zu reflektieren und zu verändern. Oft kommt nach diesen oft wirklich neuen Deutungen sofort die Frage „Und was mache ich nun?“. Der Coach ist gefordert, jetzt nicht zu antworten, sondern eine Art Zeitlupe vorzuschlagen und bei der Situation, die gerade gedeutet wurde, zu verweilen. Fast schmerzhaft werden in diesem Slow-Motion-Modus das eigene Verhalten und die eigene Haltung bewusst angeschaut und dokumentiert. Es gibt keine „richtige“ Reaktion auf das Verhalten anderer, kein Rezept für das „gute“ Auskommen mit anderen, sondern KlientInnen lernen, zuerst sich selbst zu beobachten und die Herausbildung der eigenen Gedanken vor einer Reaktion stärker wahrzunehmen.

Diese Gedanken, diese Verzögerung, ermöglichen die Chance auf eine bewusste Unterbrechung des eigenen Verhaltensmusters und die Herausbildung von neuen Verhaltensmustern. Die Coachingmaschine würde wahrscheinlich einen Vorschlag zur Verhaltensänderung machen, denn sie kann die unklare Situation schlecht aushalten. Der Algorithmus berechnet die optimale Reaktion – und reagiert! Im Alltag begegnen uns diese Reaktionen schon länger in Form von Tipps, Ratschlägen, Strategien und Anleitungen. In Blogs, auf Instagram und YouTube werden sie nun – zeitlich komprimiert auf wenige Minuten – auf der Grundlage einer „trivialen Maschine“ (Förster et al. 2018) mit wenn-dann-Verknüpfungen serviert. Das analoge Coaching vermittelt den KlientInnen eine nicht-triviale Sicht der Welt, eine nicht vorhersagbar Realität, in der Menschen sich mal so oder mal so verhalten. Sie lernen, sich auf diese Nicht-Vorhersagbarkeit einzustellen und Situationen aus dieser Haltung heraus souverän zu meistern – obwohl sie nicht wissen, was als nächstes passiert.



Dr. Andreas Knierim hat sich auf Einzel-Coaching für UnternehmerInnen und Führungskräfte mit Praxis in Kassel spezialisiert. Er begleitet InhaberInnen, GeschäftsführerInnen, Doppelspitzen und ÜbernehmerInnen in Familienunternehmen im beruflichen und persönlichen Wachstum. Er stammt selbst aus einem Familienunternehmen, studierte Wirtschaftswissenschaften und ist seit über 20 Jahren in der Prozessberatung tätig. In der Inneren Werkstatt widmet er sich systemischen Zusammenhängen, dem Coaching-Schreiben und den kreativen Entwicklungen im Atelier. Er kooperiert mit der Universität Kassel im Forschungsprojekt Wirk-Faktoren im Coaching und ist dort Dozent für Einzel-Coaching im Masterstudiengang Coaching, Organisationsentwicklung und Supervision (COS).

Kontakt: andreas@knierim.coach

www.knierim.coach | www.coachingschreiben.de | www.innerewerkstatt.de

Die Welt ist, entgegen unserer Algorithmusgläubigkeit, nicht vorhersagbar. Im Film *Minority Report* wird das dem Polizisten John Anderton erst dann klar, als er selbst unter Verdacht steht, ein Verbrechen in der Zukunft zu begehen. Das Programm *Precrime* mit seinen Hellsehern Agatha, Arthur und Dashiell hat es herausgefunden – und sich leider geirrt, Mord und Mörder eben nicht vorausgesagt. Das Programm wird eingestellt, es ist nicht valide. Haben wir das in den letzten Jahren von anderen Projekten gehört? Eher nicht! Verkündet werden die enormen Erfolge im *Machine-Learning*: Maschinen lernen von Maschinen und siegen über den Zufall, Schach wird zu einem lösbaren Spiel, es gibt den richtigen Lösungsweg. Paradoxien des menschlichen Verhaltens werden weitgehend ausgeblendet, am liebsten „eliminiert“.

Die Digitalisierung im Workflow und in der Wissensvermittlung

Den Coaching-Workflow können wir digitalisieren – ich habe mich dafür entschieden, es zu tun. Die Arbeitsprozesse sind erheblich einfacher geworden; ich habe jetzt mehr Zeit für das analoge Face-to-Face-Coaching, fokussiere mich in meiner Wirksamkeit direkt in der Sitzung. Die Terminvergabe, die Dokumentation, die Mails, die Telefonate sind Workflow-optimiert mit iCloud, Evernote und Goodnotes (Gaia-X, die europäische Cloud, ist leider noch nicht online). Auf allen Geräten habe ich zu jeder Zeit die Informationen griffbereit, um KlientInnen zu unterstützen und mich auf sie zu konzentrieren. Ich suche nichts mehr, ich finde. Picasso meinte das noch über seine Kreativität und tatsächlich: Die Kreativität steigt, hat mehr Platz im Coaching, lässt mich locker agieren. Wir haben jederzeit die Möglichkeit, mit Flipchart Erkenntnisse festzuhalten, mit Stühlen im Raum Systembilder zu stellen und digital via Tablet zu speichern. Dank automatischer Verschlagwortung sind diese Dateien durchsuchbar, auch handschriftliche Notizen werden sicher erkannt. Von einer systematischen Ablage mit Ordern und Unterordnern habe ich mich (nach 30 Jahren Windows-Systematik) verabschiedet. Ich finde alles.

Auf dem Tablet sind auch *Essentials* zu finden, ca. 30 animierte Keynote-Charts, die eine Technik, eine Haltung verdeutlichen. KlientInnen betrachten diese zweiminütigen Animationen mit mir zusammen, können Fragen stellen und eine Übung aus dem Gesehenen entwickeln. Themen dieser *Essentials* sind u. a. Doppelbelichtung auflösen, Meta-Position einnehmen, Inneres Team aufstellen, Zweifeln ist professionell, Antreiber und Einschärfungen, Person und Profession, Ich-Zustände, Abgrenzen, Ent-Täuschung, Wofür statt warum

fragen. Fast beiläufig wird den Coachees Wissen mitgegeben, Inhalte bleiben im Vordergrund, Techniken und Modelle werden niederschwellig erklärt und im Kontext eingebunden. Wie gesagt: Ich spreche hier von digitalen Elementen, die das analoge Coaching direkt mit den KlientInnen bereichern und den Workflow zwischen Coachingsitzungen optimieren. Alles andere bleibt analog.

Coaching nur noch da, wo es für den Kunden einen Platz hat?

Doch auch KlientInnen optimieren ihren Workflow, denn sie haben meistens zu wenig Zeit. Warum sollten sie nicht auch das eCoaching in ihren Tagesablauf integrieren? Glauben Sie mir, eKlientInnen werden Sie auf kurz oder lang aus dem Auto anrufen, um diese Leerzeit mit Coaching wertig zu gestalten. Falls es keinen Chauffeur gibt und die KlientInnen selbst fahren: Wie gut können Sie sich konzentrieren, wenn ich Ihnen zum Beispiel die Deutung eines Verhaltensmusters anbiete und ein Lkw vor Ihnen gerade ausschert? Ja okay, wir können vereinbaren, dass Sie dabei nicht Autofahren. Lieber bei sich zuhause sitzen, die Tür zum Büro zumachen. Aber ist das jetzt der richtige Platz? Könnte ja jemand reinkommen und eine Frage stellen. Könnte. Und das reicht schon, um Ihre Aufmerksamkeit zu verringern, den Fokus zu verändern.

Kommen wir unseren KlientInnen zumindest ein wenig entgegen und nutzen die Chance des Blended Coaching. Das gemischte oder vermengte Coaching meint die Verbindung von elektronischem und Präsenz-Coaching – ich nutze die Variante bisher mit dem Einsatz von Telefon und E-Mailing, um meinen Coachees das örtlich und zeitlich unabhängige Reagieren auf besondere Situationen zu ermöglichen. Mein Konzept des CoachingSchreibens (www.coachingschreiben.de) mit Einsatz von Logbüchern, Zielbüchern, Lebenschroniken, Blogs und Erinnerungslisten ist als digitale Ergänzung zum analogen Coaching sinnvoll und nützlich.

Auch Plattformen wie die CAI-World von Elke Berninger-Schäfer unterstützen die Coachingarbeit exzellent – mit KollegInnen haben wir diese Plattform zur Supervision genutzt. An manchen Tagen waren sechs ExpertInnen, verteilt über die Republik, online und gaben Rückmeldung zu Coachingfällen.

Die Jüngeren bleiben weg

Die Statistik trügt nicht: Mit der Konzentration auf das analoge Coaching verliere ich zunehmend die jüngeren Klienten.

Innen. Sie sind es in der Z-Generation gewöhnt, Probleme mit dem Smartphone via Life-Hacks zu lösen: *YogaEasy* für Achtsamkeit, *Fabulous* für die tägliche Motivation, *Feeletics* zur Fitness, *WaterMinder* fürs Wassertrinken, *Wunderlist* für die Tagesstruktur, *Calm* fürs Schlafen, *MeisterTask* fürs Projekt, *JETZT!* zum Selbstcoaching. So halten sie, aus meiner Sicht, die Probleme auf Distanz, sie zeigen den Problemen ihren Platz, sie lassen sich Lösungen anzeigen. Die Selbstbegegnung als Prozess findet kaum mehr statt, ist zunehmend auch angstbesetzt: „Was könnte passieren, wenn ich konfrontiert werde?“ Der Coach fragt, macht seine Arbeit, spiegelt und deutet. Und stößt damit den Prozess an, der noch keine Lösung bietet und die KlientInnen dazu ermuntert, die „Lösungslosigkeit“ auszuhalten – zu schauen, was gerade passiert, im Außen, im Innen. Mit dem Klick auf die App umgehen potenzielle Coachees diese Form der Auseinandersetzung, machen auch keine Erfahrungen mehr mit der dialogorientierten – und risikoreichen – Konfrontation, die ich im Face-to-Face sehr dosiert einsetzen kann. Ich habe KlientInnen auf dem Sessel, Stuhl oder Sofa gegenüber jederzeit im Blick und kann einschätzen, wie weit ich konfrontativ noch gehen kann und will.

Aber wollen Coachees, so hebt es Jürgen Bache (2018) so treffend hervor, noch diese Rückmeldungen von ihrem Coach?

- „Sprach- und Stimm diagnostik in der Gesprächsgestaltung“ (Erkenne ich als Coach die Atemfrequenz, die Klangfarbe, den Gesichtsausdruck?)
- „Impulsdiagnostik von Gesprächsklima und Gesprächsprozess“ (Bin ich als Coach in der Lage, situativ immer wieder zu erspüren, wo der Prozess gerade steht?)
- „Mikrodiagnostik in der Gesprächsführung“ (Deute ich als Coach den entscheidenden Gesichtsausdruck?)

Oder beschränken sich die KlientInnen auf einen schriftlichen Austausch, bei dem sie eine sichere Selbstkontrolle behalten, Provokationen ausschließen und notfalls den Stecker ziehen („Ich habe leider keine Verbindung mehr zu Ihnen“)? Schon jetzt ist auffällig, wie gerade jüngere Coachees nur noch ungern telefonieren. Darauf angesprochen, berichten sie von dem „Druck, direkt antworten zu müssen“ – und präferieren Mail- oder Messenger-Dienste, die Zeit zum Überlegen der Antwort lassen. Spontaneität / Risiko versus Planung / Selbstkontrolle?

Ausblick

Wie stelle ich mir das Coaching in Zukunft vor?

- Entweder mit dem Simcoach.org-Avatar, den der Programmierer sagen lässt: „Ich wünschte, ich hätte Arme und könnte dir eine Umarmung schenken. Aber vielleicht könntest du dir jetzt auch wünschen, dass ich dir eine bestimmte Musik vorspiele“.
- Oder mit dem Klienten, der neulich durch die Tür kam und sagte (O-Ton): „Ich freue mich sehr, heute hier zu sein.“

Sie können es sich sicher denken.

Weiterführende Literatur

- Bache, J. (2018): Präsenz-Coaching im Vergleich zu Coaching mit digitalen Medien – eine kritische Betrachtung aus der Praxis, in: Heller, J.; Triebel, C.; Hauser, B.; A. Koch, A. (Hrsg.), *Digitale Medien im Coaching*, S. 197-210.
- Bachmann, T.; Fietze, B. (2018): Die Digitalisierung von Coaching – Gedanken aus der Perspektive teilnehmender Beobachtung, in: h, in: Organisationsentwicklung, Supervision, Coaching, 3/2018, S. 281-292.
- Berninger-Schäfer, E.; Kupke, H.; Ulmer, A.; Wernert, W. (2016): Online-Coaching: Trend und Qualität, in: Wegener, R. et al. (Hrsg.), *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen*, S. 341-357.
- Bredt, C.; Knierim, A. (2018): Face-to-Face wird überbewertet – Telefoncoaching aus Klienten- und Beraterperspektive, in: Organisationsentwicklung, Supervision, Coaching, 3/2018, S. 349-354.
- Geißler, H. (2016): E-Coaching – ein Überblick, in: Greif, S. et al. (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*, S. 115-124.
- Knierim, A. (2011): Intuition trifft Intuition im „magischen Moment“ – Wann ist Coaching wirklich wirksam? in: Stephan, M.; Gross, P.-P. (Hrsg.), *Organisation und Marketing von Coaching*, S. 137-162.
- Knierim, A. (2018): Der digitale Workflow für den Coach, in: Organisationsentwicklung, Supervision, Coaching, 3/2018, S. 355-358.
- Knierim, A. (2019): Die kreative Ziel-Arbeit im Coaching. Aktualisierte Fassung, zuerst erschienen in: Rauen, C. (Hg.): *Handbuch Coaching*, 3. Auflage, 2005. Abrufbar unter <https://knierim.coach/coaching/publikationen>
- Ulrich Lenz, U. (2018): Digitale Medien im Coaching und die Kalkulation von Coaching-Leistungen, in: Heller, J.; Triebel, C.; Hauser, B.; A. Koch, A. (Hrsg.), *Digitale Medien im Coaching*, S. 211-221.
- Martens-Schmid, K. (2018) Hier ist dort – Coaching auf dem Weg in virtuelle Beratungswelten, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 3/2018, S. 305-319.
- Porath, G.; Pichler, M. (2019): Bald coachen die Roboter, in: *wirtschaft & weiterbildung*, 1/2019, S. 20-23
- von Foerster, H.; Pörksen, B. (2018): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. 12. Auflage.