



**BERATEN IN DER ARBEITSWELT**

Elke Berninger-Schäfer

# Methodenzauber im Online-Coaching

**V&R**

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte, Olaf Geramanis



# **BERATEN IN DER ARBEITSWELT**

Herausgegeben von

Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte und Olaf Geramanis

Elke Berninger-Schäfer

# Methodenzauber im Online-Coaching

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 70 Abbildungen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2022 Vandenhoeck & Ruprecht, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen,  
ein Imprint der Brill-Gruppe  
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;  
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland;  
Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)  
Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotel,  
Brill Schönningh, Brill Fink, Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau,  
V&R unipress.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: VikiVector/shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISSN 2625-6061

ISBN 978-3-647-40786-9

# Inhalt

Zu dieser Buchreihe .....	7
Einleitung .....	9
<b>1 Aktuelle Anforderungen an die digitale Kompetenzentwicklung .....</b>	<b>12</b>
1.1 Die Medialisierung der Lebens- und Arbeitswelten .....	12
1.2 Auswirkungen und Herausforderungen für das Coaching .....	14
1.3 Trends im Coaching .....	16
1.4 Digitale Kompetenz .....	17
<b>2 Verständnis von Coaching und Bedeutung von Tools .....</b>	<b>24</b>
2.1 Das Coaching-Konzept der Karlsruher Schule .....	24
2.2 Methoden im Coachingprozess .....	27
2.3 Handlungsorientierte Methoden im Coaching .....	30
<b>3 Methoden im Online-Coaching .....</b>	<b>38</b>
3.1 Kommunikation im Online-Coaching .....	39
3.2 Online-Formate und Online-Tools .....	43
3.3 Bildhafte Darstellung im Online-Coaching .....	54
<b>4 Das Innere Team online .....</b>	<b>61</b>
4.1 Online-Coaching mit dem Inneren Team .....	62
4.2 Fallbeispiel: Online-Einsatz des Inneren Teams .....	64
<b>5 Systemische Aufstellung online im zweidimensionalen Raum .....</b>	<b>73</b>
5.1 Online-Coaching mit der systemischen Aufstellung .....	74
5.2 Fallbeispiel: Online-Einsatz des Systembildes (Aufstellung) .....	75

<b>6</b>	<b>Konfliktcoaching online</b>	84
6.1	Vorgehen im Online-Coaching	86
6.2	Fallbeispiel: Konfliktcoaching mit einer Einzelperson	88
<b>7</b>	<b>Kreative Einsatzmöglichkeiten von Online-Tools</b>	100
7.1	Die Kreisform als Online-Tool	100
7.2	Der Ressourcenbaum als Online-Tool	108
	<b>Fazit</b>	115
	<b>Literaturverzeichnis</b>	117

## Zu dieser Buchreihe

Die Reihe wendet sich an erfahrene Berater/-innen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforscher/-innen, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mit gestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leser/-innen, die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe werden Themen bearbeiten, die sie aktuell selbst beschäftigen und umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So werden die Texte nicht einfach abgehangenes Beratungswissen nochmals offerieren und aufbereiten, sondern sich an den vordersten Linien aktueller und brisanter Themen und Fragestellungen von Beratung in der Arbeitswelt bewegen. Der gemeinsame Fokus liegt



dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe versteht sich dabei als methoden- und Schulen übergreifend, in der nicht einzelne Positionen prämiert werden, sondern zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene anregt wird.

Wir laden Sie als Leserinnen und Leser dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte und Olaf Geramanis

## Einleitung

Die Online-Durchführung von Coaching, Supervision, Beratung und Psychotherapie hat nicht erst durch die Corona-Krise an Bedeutung gewonnen, ist aber durch diese zu einer Notwendigkeit für die Anbieter:innen in diesen Themenfeldern geworden. Die tiefgreifenden medialen Veränderungen, die in großer Geschwindigkeit in kurzer Zeit vonstattengegangen sind, haben weitreichende Implikationen auf gesellschaftliche, psychologische, wirtschaftliche und politische Zusammenhänge. Somit stellt sich die Frage, welche Folgen sich daraus für professionelle Vorgehensweisen in Coaching, Psychotherapie, Supervision und Beratung ergeben. Diese müssen sich auf die Medialisierung der Lebens- und Arbeitswelten genauso einstellen, wie alle anderen Bereiche auch.

Kapitel 1 dieses Buches beschäftigt sich daher auch mit der Medialisierung der Lebens- und Arbeitswelten, auch in ihren negativen Auswirkungen auf Coaching und verbindet diese Entwicklung mit den aktuellen Trends im Coaching. Hier steht die digitale Kompetenz für die Zukunftsfähigkeit von Coaching, Supervision, Beratung und Psychotherapie an erster Stelle. Zu dieser digitalen Kompetenz gehören die Medienkompetenz, die Medienkommunikationskompetenz, sowie die Kompetenz, Beziehungen online zu gestalten, professionelle Prozesse zu steuern und hierfür professionelle Online-Tools einzusetzen. Damit sollen insbesondere die negativen Seiten der Online-Vorgehensweisen ausgeglichen werden, auf welche ebenfalls kurz eingegangen wird.

Für ein sinnvolles methodisches Vorgehen ist eine konzeptuelle Basis unerlässlich. Kapitel 2 erläutert diese, um die Bedeutung von

Tools, Techniken und Interventionen einzuordnen. Ein methodenorientierter Charakter steht im Vordergrund dieses Buches. Bei Online-Vorgehensweisen stellt sich insbesondere die Frage, wie z. B. handlungsorientierte Methoden eingesetzt werden können. Dies wird mit einem Fallbeispiel einer systemischen Aufstellung mit Avataren im dreidimensionalen Raum verdeutlicht.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit Methoden im Online-Coaching und führt am Beispiel der CAI<sup>®1</sup> Plattform in verschiedene Online-Tools ein. Da die Entwicklung einer Schreibkompetenz sowohl für synchrone (zeitgleiche) als auch für asynchrone (zeitversetzte) Vorgehensweisen zum Basisverhalten gehört, wird ihr eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Es werden verschiedene Online-Formate vorgestellt, die Prozessabläufe beispielsweise für Business-Coaching oder Teamcoaching enthalten. Ausführungen zum Formatbegriff finden sich unter Abschnitt 3.2. Die Arbeit mit dem Whiteboard wird an einem Fallbeispiel illustriert.

Da auch im Online-Geschehen die Arbeit mit ganzheitlichen Erlebenszuständen der Klient:innen das professionelle Vorgehen auszeichnet, besteht die Herausforderung darin, auf emotionalen und physiologischen Ebenen zielführend zu arbeiten. Hierzu können bildhafte Darstellungen genutzt werden. In die Möglichkeiten verschiedener Visualisierungstools führt ebenfalls Kapitel 3 ein und beschreibt mit einem Fallbeispiel den Umgang mit körperlichen Reaktionen im Online-Coaching.

Das Innere Team und die systemische Aufstellung sind sehr bewährte Methoden im Coaching, in der Supervision und in der Psychotherapie. Sie werden in den Kapiteln 4 und 5 in ihrer Online-Anwendung mit Fallbeispielen dargestellt.

Kapitel 6 behandelt Konfliktcoaching. In seiner Online-Anwendung bietet es einen reichen Schatz an Möglichkeiten, sowohl im Mehrpersonen-Setting als auch in der Begleitung von einzelnen Klient:innen bei der Bearbeitung und Lösung von Konflikten. Das

---

1 CAI ist eine eingetragene Marke der CAI GmbH.

Coachingbeispiel einer Klientin in einer akuten Konfliktsituation verbindet die systemische Aufstellung und die Arbeit mit Bildmaterialien mit dem Einsatz eines spezifischen Online-Tools zur Konfliktlösung.

Methodenzauber entsteht insbesondere auch durch die kreative Anwendung und spielerische Kombination vorhandener Online-Tools. Hierzu werden einige Beispiele in Kapitel 7 gezeigt. Diese können in verschiedenen Prozessphasen und Formaten eingesetzt werden. Das Beispiel eines Teamcoachings rundet diese Ausführungen ab.

Der Einblick in die vielfältigen Methoden im Online-Coaching (mit Seitenblick auf Supervision, Beratung und Psychotherapie) soll einerseits die Professionalisierung der Coaches stärken und sie andererseits auch dabei unterstützen, ihr Tun als ressourcenvollen Zustand zu erleben, denn die Trancephänomene im Online-Coaching und insbesondere auch der kreative Tool-Einsatz steigern die Freude am Tun und eröffnen viele spannende Gestaltungsmöglichkeiten.

# 1 Aktuelle Anforderungen an die digitale Kompetenzentwicklung

Die Digitalisierung betrifft als evolutionäre bzw. revolutionäre Veränderung inzwischen die meisten Lebens- und Arbeitsbereiche. Damit gehen tiefgreifende, gesellschaftliche Veränderungen einher, die die Automatisierung von Produktketten genauso betreffen, wie die Vernetzung von Menschen und Gegenständen, die Veränderung des kommunikativen Verhaltens und von Interaktionsmustern, die Abwicklung von Geschäftsprozessen, das Freizeit- und Arbeitsverhalten, das Kaufverhalten, den Umgang mit Wissen und die Veränderung von Werten. Hierauf weisen beispielsweise Thiery (2014) und bereits Döring (2007) hin. Big Data und künstliche Intelligenz stellen neue Möglichkeitsräume und gleichzeitig massive Bedrohungsszenarien dar, auf die Yuval Harari (2019) sehr eindrücklich hinweist, wenn er die Auswirkungen intelligenter Maschinen, der Gentechnik und des Bio-engineerings auf Zusammenleben und Umwelt beschreibt. Mit den Auswirkungen dieser Entwicklungen auf Coaching beschäftigen sich Böning und Stricker (2020) und rufen zu einem fachlichen Diskurs, damit Coaching nicht zukünftig nur ein Nischendasein fristet, sondern eine verantwortungsvolle Rolle in der Gesellschaft übernimmt. Die Auseinandersetzung mit digitalen Kompetenzen ist auf diesem Hintergrund unerlässlich.

## 1.1 Die Medialisierung der Lebens- und Arbeitswelten

Die Generation der sogenannten Digital Natives ist nahezu permanent online, interagiert in rasanter Geschwindigkeit mit anderen, er-

hält schnell Informationen und bewegt sich selbstverständlich in zwei- und dreidimensionalen Spiele- und Lernwelten. Immersiert in diese können sich die Nutzer:innen ein Alter Ego (Avatar) geben, konkurrieren und gewinnen, Abenteuer er- und Phantasien ausleben (Ahn, Bailenson u. Park, 2014; Bredl, Bräutigam u. Herz, 2012 Trepte u. Reinecke, 2013).

Die gleichzeitige physische Präsenz an einem Ort von Individuen wird nebensächlich für Austausch und Beziehungsgestaltung. Para- und nonverbale Signale des face-to-face Kontaktes werden in der schriftlichen Kommunikation durch Emoticons und Akronyme ersetzt. Emotionen werden auf Distanz ausgelebt. Dies zeigt Cyber-Mobbing als negative Auswirkung, während positive Entwicklungen ermöglicht werden, wenn gleichgesinnte Unterstützer:innen in (teilweise globalen) Netzwerken gefunden werden, Menschen sich online verlieben oder über Grenzen hinweg solidarisieren (Six, Gleich u. Gimmler, 2007).

Das bedeutet, dass die professionelle, qualitativ hochwertige, wissenschaftlich fundierte Online-Durchführung von Coaching, Beratung, Supervision und Psychotherapie ein notwendiges Entwicklungsfeld für die Zukunftsfähigkeit dieser Dienstleistungen darstellt. Damit wird unter anderem der inzwischen selbstverständlich gewordenen Erwartungshaltung Rechnung getragen, dass im Internet sofort alles zu finden sei, was für die eigene Lebensgestaltung wichtig ist. Es entsteht eine On-Demand-Wirtschaft, die sich auch auf den Dienstleistungsbereich auswirkt.

An der Hochschule Erding wurde durch eine Gruppe von organisationsinternen Coachs des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC) – beschäftigt bei der Flughafen München GmbH, bei SAP und Thyssen-Krupp – eine Befragung von Studierenden und jüngeren Beschäftigten (den potentiellen Führungskräfte von Morgen) durchgeführt. Bearbeitet wurden folgende Schwerpunktthemen:

- ▶ Wie sehen Coaching-Klient:innen der Zukunft aus?
- ▶ Welche Produktdesigns werden sie im Coaching präferieren?
- ▶ Wie stehen heute junge Menschen zum Coaching der Zukunft?

Es zeigte sich, dass von allen befragten Items, der Wunsch nach Coach on Demand, also die sofortige Abrufbarkeit von Coaching, im Vordergrund stand.

## 1.2 Auswirkungen und Herausforderungen für das Coaching

Mit dem Verlauf der Corona Pandemie verläuft das berufliche Leben in vielen Bereichen virtuell und im Homeoffice. Auch nach Ende der Pandemie ist zu erwarten, dass die virtuelle Interaktion und das zumindest zeitweise Arbeiten im Homeoffice zum Alltag gehören werden. Beides hat Vorteile, aber auch deutliche Nachteile, die sich nach über einem Jahr zunehmend zeigen und zur neuen Wortschöpfung der Zoom Fatigue bzw. des WFH (Work-from-Home) Burnout geführt haben. Mit Zoom Fatigue (Zoom-Müdigkeit) ist ein Erschöpfungssyndrom aufgrund von langanhaltenden, virtuellen Interaktionen (virtueller Kommunikation und Kooperation) gemeint. Die App Zoom steht stellvertretend für Videokonferenzsysteme und Fatigue bedeutet im Englischen Müdigkeit oder Erschöpfung (Holländer, 2021). Unter Leitung von Frau Prof. Dr. Jutta Rump vom ibe: Institut für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen wurde eine Befragung im Dezember 2020 durchgeführt (Rump u. Brandt, 2020). Es nahmen 422 Geschäftsführer:innen, Führungskräfte, Personalleiter:innen, HR-Expert:innen, sowie Betriebs- und Personalräte teil. Insgesamt erlebten fast 12 % der Befragten immer Zoom-Müdigkeit und 83,8 % der Befragten erlebten regelmäßig Zoom-Müdigkeit.

Bei diesen Personen wurden folgende Belastungskriterien identifiziert, die in drei Kategorien unterteilt werden können:

1. Interpersonelles
  - Fehlende nonverbale Hinweisreize
  - Fehlen von Gestik und Mimik
  - Kein Small Talk
  - Eingeschränktes Netzwerken

2. Organisatorisches
  - Versachlichung
  - Zu enge Taktung
  - Geringe Effizienz
  - Fehlen von Socializing, Humor
3. Technisches (Abnahme im Zeitraum September bis Dezember 2020)
  - Gestörter Gesprächsfluss durch Zeitverzögerungen
  - Notwendigkeit erhöhter Konzentration bei schlechter Audioverbindung
  - Frustration durch instabile Internetverbindungen

Insgesamt stellt das Fehlen sozialer Hinweisreize für das menschliche Gehirn eine große Herausforderung dar, da sie zur Dekodierung und Einschätzung von Verhalten genutzt werden. Bei Galerieansichten versucht das Gehirn Entschlüsselungen vorzunehmen, was bei virtueller Kommunikation mit einer Irritation einhergeht, da sie nur reduziert vorhanden sind. Gleichzeitig ist die Aufmerksamkeit sehr intensiv auf den Sachinhalt und den verbalen Austausch fokussiert. Bei Online-Konferenzen weiß man nicht, wann man von wem angesehen wird, was den Stress erhöht, da mehr Selbstaufmerksamkeit gefordert ist. Die gewohnte, kontextabhängige Einnahme von Rollen, Beziehungen, Aktivitäten und Zielen (z. B. im Beruf, beim Sport, in der Familie, bei Freizeitaktivitäten) wird drastisch reduziert, wenn Interaktion ausschließlich am gleichen Ort und vor dem Bildschirm stattfindet.

Bezogen auf Coaching ist auch zu beachten, dass die Fahrten zum Coach und wieder zurück, für viele Klient:innen eine wertvolle Reflexionszeit darstellen. Diesem Bedürfnis sollte mit gezielten Aufgaben zur Vor- und Nachbereitung der Coachingsitzung durch den Coach entgegengekommen werden. Es ist dabei zu beachten, dass Klient:innen ihre Online-Coaching-Sitzung in einen oft ohnehin schon randvollen Terminkalender einschieben, so dass sie von einem Online-Meeting in ihr Online-Coaching wechseln und so



gleich wieder in der nächsten Online-Sitzung landen. Hier ist bewusste Grenzsetzung, gezielte Pausennutzung, Momente der Stille, des Innehaltens und der Reflexion im Sinne eines achtsamen Umgangs mit sich selbst gefragt, Themen, die auch im Online-Coaching bearbeitet werden sollten, um dieses Coaching so zu rahmen, dass es für die Klient:innen den größtmöglichen Gewinn darstellt. Kürzere und häufigere Einheiten sollten für Online-Coaching zu bevorzugten Settings werden.

Es kann auch sein, dass das Online-Coaching in einem nicht professionellen, privaten Ambiente stattfindet oder in einer Umgebung, in welcher die Klient:innen leicht Störungen ausgesetzt sind (Familienumgebung, Großraumbüro, von unterwegs, etc.). Des Weiteren besteht immer die Abhängigkeit von technischen Voraussetzungen (Hardware, wie Headset und Kamera, auditive und visuelle Qualität der Kommunikation) und einer stabilen Internetverbindung. Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit weiteren möglichen Nachteilen des Online-Coachings bietet Berninger-Schäfer (2018) eine ausführliche Übersicht.

### 1.3 Trends im Coaching

Die Coronapandemie hat seit 2020 die Medialisierung auch in Bereiche hineingetragen, die noch nicht von der Digitalisierung in dem oben beschriebenen Ausmaß erfasst worden waren. Dies betrifft unter anderem auch die Branche der Coachs, Supervisor:innen, Psychotherapeut:innen und Berater:innen. Hier herrschte die Vorstellung vor, dass eine Beziehungsgestaltung online nicht in der Form möglich sei wie im Face-to-face-Setting und dass die Online-Durchführung um wesentliche kommunikative und methodische Elemente beraubt sei. Des Weiteren wurde angenommen, dass über den Einsatz einer Audio-Videokommunikation das face-to-face Verhalten einfach übertragen werden könne, wenn auch mit Einschränkungen (Berninger-Schäfer, 2020).

Die naiven Vorstellungen, dass im Online-Coaching wichtige Elemente des Coachings fehlen würden, bzw. dass es im besten Falle identisch mit Face-to-face-Coaching sei, nur eben online durchgeführt, erscheinen alarmierend, wenn man sich die Ergebnisse der Delphi-Studie zur Zukunft des Coachings von Schermuly, Wegener, Ackermann und Graßmann anschaut (2021). In einem Interview mit Thomas Webers berichtete Carsten Schermuly über die wichtigsten Trends, die sich aus dieser Studie für ein Szenario bis 2030 abzeichnen (Webers, 2020).

1. Coachs brauchen eine ausgeprägte digitale Designkompetenz, das bedeutet, dass Sie Coaching individualisiert und flexibel in verschiedenen Formaten, sowohl online als auch offline, in kurzen und langen Einheiten anbieten müssen.
2. Coachs begleiten Unternehmen im Change-Prozess zu New Work im Sinne der Transformation zu Selbstorganisation und Agilität und brauchen das hierfür nötige Know-How.

Der erste Punkt spricht klar für die Notwendigkeit der differenzierten Auseinandersetzung mit Online-Coaching und der Professionalisierung in diesem Bereich.

Der zweite Punkt geht mit dem Trend zum Agilen Coach einher. Agile Coachs sollten über ein konzeptbasiertes und methodisch breites Vorgehen im Coaching und zusätzlich über Kompetenzen in Change Management und agiler Prozesssteuerung verfügen.

## 1.4 Digitale Kompetenz

Wenn also die Notwendigkeit einer digitalen Kompetenz unerlässlich ist und im Trend steht, braucht es die Entwicklung digitaler Kompetenzfelder im Coaching – wobei Online-Coaching nicht einfach als Coaching über Medien verstanden werden sollte. Der Einsatz von Medien allein ist noch keine Professionalisierung im Online-Coaching. Dies gilt auch für Supervision, Psychotherapie und Beratung. Es sind vielmehr mehrere Kompetenzfelder zu entwickeln, damit Online-An-

wendungen in den genannten Themenfeldern zu einer ethisch und wissenschaftlich fundierten Dienstleistung werden und damit den in Kapitel 1.1. skizzierten negativen Konsequenzen von Online-Vorgehensweisen entgegengewirkt werden kann.

### 1.4.1 Medienkompetenz

Zusätzlich zur Auseinandersetzung mit theoretischen Ansätzen der Medien- und Kommunikationspsychologie und ihren Konsequenzen für die Praxis ist die Medienkompetenz für Online-Coaching, -Beratung, -Psychotherapie und -Supervision unerlässlich, da der Medieneinsatz die Grundlage jeglichen Vorgehens darstellt. Hierzu gehören nicht nur die Fähigkeit Medien zu bedienen und Klient:innen für diese Bedienung anleiten zu können, sondern auch eine adäquate Ausstattung und die Gewährleistung von Datenschutz (Firmen- und Serverstandort, Verschlüsselung, Sicherheitszertifikate, usw.). Professionelle Anbieter:innen müssen beurteilen können, mit welchem Medium, welcher Plattform und welchen Tools sie ihrem Auftrag gerecht werden und müssen in diesem Sinne medienkundig sein und die Fähigkeit besitzen, sich kritisch mit dem Gebrauch verschiedener Medien auseinanderzusetzen.

Die Verwirklichung des Anspruchs einer digitalen Kompetenz beginnt mit der Entscheidung darüber, welches Medium mit welchen Tools eingesetzt wird. Folgende Möglichkeiten sind denkbar:

- ▶ ein Kommunikationsmedium zur Online-Kommunikation über Text, Audio, Video,
- ▶ eine unspezifische Plattform, die zusätzlich zur Online-Kommunikation i. d. R. auch über ein Dokumentenmanagement und eine Desktopfreigabe verfügt,
- ▶ ein einzelnes Tool, wie z. B. Whiteboard, ein Frageset oder Visualisierungssymbole,
- ▶ eine integrierte Plattform, die die vorher genannten Möglichkeiten kombiniert und zusätzlich spezifische, interaktive Online-Tools

für Coaching, Supervision, Psychotherapie und Beratung (z. B. Bildmaterialien, systemische Aufstellungen, Möglichkeiten zur Arbeit mit dem Inneren Team, Konfliktlösedreiecke, Ressourcenbäume) bereithält.

#### 1.4.2 Medienkommunikationskompetenz

Zusätzlich zur technischen Ausstattung und Medienkompetenz braucht es eine Medienkommunikationskompetenz. Hierzu gehören Lese- und Schreibkompetenz für die schreibbasierte Kommunikation, sowie Sprech- und Hörkompetenz für die auditive Kommunikation. Diese Kompetenzbereiche wurden an verschiedenen Stellen beschrieben (Berninger-Schäfer, 2018; Knatz u. Schumacher, 2019; Ploil, 2009; Ribbers u. Waringa, 2015; Winkler, 2017).

Da die visuellen Möglichkeiten auch bei der Benutzung der Videokommunikation eingeschränkt sind, ist die Kompetenz mit spezifischen Visualisierungstools zu arbeiten, besonders wichtig. Der Einsatz von Visualisierungstools ist ein Schwerpunktthema dieser Veröffentlichung, während auf die Schreib-, Lese-, Sprech- und Hörkompetenz nur verkürzt eingegangen wird (siehe Kapitel 3).

#### 1.4.3 Konzeptuelle Kompetenz

Professionalität im Online-Coaching setzt eine konzeptuelle, methodische und ethisch fundierte Qualifikation im Coaching gepaart mit digitaler Kompetenz voraus. Dies gilt auch für Supervision, Beratung und Psychotherapie. Für die konzeptionelle Fundierung der Online-Anwendungen kann man sich auf theoretische Modelle aus der Medien- und Kommunikationspsychologie stützen. Während bestimmte Ansätze, wie z. B. die sogenannte »lack of social context cues theory« – die den Mangel an Hinweisen auf den sozialen Kontext hervorhebt, (Kiesler, Siegel u. McGuire, 1984) – oder die Kanal-

reduktionstheorie, (Trepte u. Reinecke, 2018) computervermittelte Kommunikation als defizitär beschreiben, werden zunehmend auch Vorteile dieser Kommunikationsform untersucht, z. B. beim »Hyperpersonal Model« (Walther, 2011). Zu einem solchen Vorteil wird beispielsweise die Trennung von aufgaben- und beziehungsorientierten Aspekten bei der computervermittelten Kommunikation (englisch: disentrainment) gezählt.

Des Weiteren braucht es Wissen über wissenschaftlich fundierte Wirkfaktoren im Online-Geschehen. Hierzu liegen Studienergebnisse aus der Psychotherapie- und Coachingforschung vor, die belegen, dass Online-Anwendungen in Therapie und Coaching effektiv sind (Andersson u. Cuijpers, 2009; Andersson, Cuijpers, Carlbring, Riper u. Hedman, 2014; Anthony, 2015; Batastini, Paprzycki, Jones u. MacLean; 2021; Berger u. Andersson, 2009; Eichenberg u. Ott, 2011; Künzli u. Deplazes, 2020; Poepsel, 2011; Reindl, 2015; Schultze, 2006; Wagner, Horn u. Maercker, 2014). Sie geben Hinweise darauf, welches Wissen und welche Kompetenzen aufgebaut werden müssen, damit ein zukunftsfähiges, professionelles Beratungsverhalten online ermöglicht wird. Gut untersucht ist die erhöhte Selbstoffenbarung (auch von hoch emotionalen, schambesetzten Themen), das stärkere Gefühl der Kontrolle, der stärkere Fokus auf sich selbst und die Themen des Coachings, die erhöhte Selbstreflexion, die emotionale Beziehungsgestaltung und der erhöhte Transfererfolg (Boos u. Jonas, 2008; Brunner, 2009; Döring 2007; Geissler, 2011; Gieselmann u. Pietrowski, 2016; Knatz, 2009; Poepsel, 2011; Six, Gleich u. Gimmler, 2007; Schütz u. Rentzsch, 2007). Die Erhöhung genannter Parameter liegt in der engmaschigen Umsetzungsbegleitung begründet, die durch den Gebrauch von Online-Anwendungen ermöglicht wird (Ribbers u. Waringa, 2015; Geißler u. Metz, 2012). Kurze virtuelle Einheiten, bei denen Coachs nach dem Stand der Zielerreichung fragen, Ressourcen aktivieren und in Rückkopplungsschleifen Anpassungen von Zielen und Lösungen vornehmen, können zu einer verbesserten Transferunterstützung führen.

Zum Aufbau einer digitalen Kompetenz gehören neben den bereits genannten Kompetenzfeldern (Medienkompetenz, Medienkom-

munikationskompetenz, Wissen und Anwenden von wissenschaftlich fundierten Wirkfaktoren im Online-Coaching) die Fähigkeit zur Gestaltung von tragfähigen, vertrauensvollen, empathischen und konstruktiven Beziehungen, die Online-Steuerung von lösungsorientierten und zieldienlichen Prozessabläufen und der Einsatz von hierfür hilfreichen professionellen Online-Tools. Hierfür ist Professionalisierung nötig, so dass eine Qualifikation in Online-Coaching, -Supervision, -Psychotherapie und -Beratung eine Selbstverständlichkeit sein sollte.

#### 1.4.4 Weiterbildungen in Online-Coaching

Weiterbildungsangebote im Online-Coaching haben nach der Coronapandemie zugenommen. Im Folgenden werden diejenigen genannt, die sich seit Längerem am Markt mit einem wissenschaftlichen Anspruch etabliert haben und deren Konzepte in Veröffentlichungen nachvollziehbar sind.

Das Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) bietet seit 2012 einen Weiterbildungskurs in Online-Beratung für erfahrene Coachs und Psychotherapeut:innen an. Hier werden Kompetenzen der schreibbasierten und integrierten Kommunikation (Video, Audio, textbasiert plus Formate und Tools der CAI Plattform) und die Durchführung von Online-Coaching geschult (Künzli u. Deplazes, 2020).

Unter dem Label »Online-Coaching-Lernen« bieten Geissler und Metz eine online basierte Coachingausbildung in Kooperation mit der Hamburger Fern-Hochschule (HFH) an. Es handelt sich um eine Zusatzausbildung für bereits zertifizierte Coachs oder für Personen mit einem entsprechenden Erfahrungswissen. Die Ausbildung beinhaltet zehn Kernmodule und bezieht sich auf Telefon- und Video-coaching, auf Coaching per E-Mail und den Einsatz von elektronischen Problemlösetools <sup>2</sup>.

---

2 An dieser Stelle sei auf die Internetquellen am Ende des Buches verwiesen.

Eine Zusatzqualifikation für bereits erfahrene Coachs, Supervisor:innen und Berater:innen bietet das Karlsruher Institut seit 2013 und die Integration der Online-Kompetenz in die grundständigen Weiterbildungen zum Business-Coach und Health-Coach seit 2017 an. Neben der technischen Kompetenzentwicklung werden die Steuerung von Online-Prozessen in Coaching und Supervision geschult, die Gestaltung der Online-Beziehung, der Einsatz von Online-Tools, sowie die Anwendung von verschiedenen Online-Formaten, z. B. zum Einzel- und Gruppencoaching, zur Intervision, zur Online-Teamentwicklung und zum Online-Konfliktmanagement. Die Weiterbildungen des Karlsruher Instituts können mit einem Hochschulzertifikat in Kooperation mit der Hochschule der Wirtschaft für Management in Mannheim abgeschlossen werden bzw. sind Teil des MBA »Digital Leadership und Coaching« in Kooperation mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft Karlsruhe.

In den Ausbildungen sollten die Teilnehmer:innen so qualifiziert werden, dass sie folgende Fragen beantworten können:

- ▶ Wie kann das Fehlen sinnlicher Reize beim Online-Coaching kompensiert werden?
- ▶ Wie werden Emotionen online transportiert und bearbeitet?
- ▶ Wie werden Missverständnisse vermieden oder reduziert?
- ▶ Wie kann eine empathische, wertschätzende und konstruktive Beziehung online gestaltet werden?
- ▶ Wo sind Grenzen der computervermittelten Kommunikation?
- ▶ Wie können Coachingprozesse sinnvoll gestaltet werden?
- ▶ Wie kann das professionelle Methodenrepertoire auch online umgesetzt werden?
- ▶ Wie kann Coaching online im Einzel-, Gruppen- und Teamsetting durchgeführt werden?
- ▶ Wie erhöhen Coachs ihre Design- und Format-Kompetenz?
- ▶ Wie entwickeln Online-Coachs ihr Profil und gestalten ihre Marktpräsenz?

Im Folgenden soll der Fokus der Ausführungen auf der Umsetzung eines ausgewählten Methodenrepertoires im Online-Geschehen liegen. Da dieses Methodenrepertoire sowohl im Coaching, als auch in der Supervision, der Psychotherapie und Beratung genutzt wird, sind immer alle vier Tätigkeitsbereiche gemeint, wenn sich die Beschreibungen auf Coaching beziehen.



## 2 Verständnis von Coaching und Bedeutung von Tools

In ihrem Artikel zu Coachingdefinitionen und -konzepten weisen Greif, Möller und Scholl darauf hin, dass die definitorische Festlegung von Coaching zwar eine elementare professionelle Anforderung sei, jedoch unterschiedlich ausfalle, je nach dem zugrunde liegenden Konzept, auch in Abhängigkeit von unterschiedlichen Wissenschaftsauffassungen und Marktinteressen (2017). Eine einheitliche Definition liegt bei der Vielzahl der Konzepte bisher nicht vor.

Es obliegt den einzelnen Anbieter:innen, ihre konzeptuelle Fundierung und deren methodische Umsetzung darzustellen. Im Idealfall orientiert sich die konzeptuelle Fundierung an wissenschaftlichen Forschungsergebnissen. Da an dieser Stelle nicht ausführlich darauf eingegangen werden kann, soll verwiesen auf die bereits mannigfaltig vorhandene Lektüre verwiesen werden (Graßmann, Schölmerich u. Schermuly, 2020; Grant, 2014, 2013; Greif, 2008; Künzli, 2009; Künzli u. Seiger 2011; Passmore, Peterson u. Freire, 2013; Stober u. Grant, 2006; Theeboom, Beersma u. van Vianen, (2014).

### 2.1 Das Coaching-Konzept der Karlsruher Schule

Im Folgenden wird exemplarisch aus der Vielfalt möglicher Coaching-Konzepte das systemisch-lösungsorientierte der Karlsruher Schule dargestellt, da dieses die Grundlage für die folgenden online durchgeführten Fallbeispiele bildet und auf der CAI Plattform umgesetzt ist, die im Rahmen der geschilderten Online-Coachings genutzt wurde. Dieses Konzept integriert klientenzentrierte, hypnosystemische und neurowis-

senschaftliche Erkenntnisse und berücksichtigt wissenschaftlich fundierte Wirkfaktoren im Coaching (Greif, 2008, Künzli, 2009, Künzli u. Steiger, 2011, Künzli u. Deplazes, 2020, Grant 2012; 2013; 2014; Roth u. Ryba, 2016). Als Karlsruher Schule ist dieses Konzept mehrfach dargestellt worden, so dass es an dieser Stelle nur kurz skizziert wird (Berninger-Schäfer, 2018; 2015; 2011; Berg u. Berninger-Schäfer, 2010).

Coaching wird dabei als ergebnisorientierte Prozessbegleitung verstanden, bei welcher ein Coach einen ziel- und lösungsorientierten Prozess steuert, die Aufmerksamkeit auf Ressourcen richtet, die Selbstwirksamkeit der Klient:innen stärkt, somatische Marker für positive Zielzustände nutzt, Transfer ermöglicht und sein Handeln evaluiert.

Der Prozessablauf beinhaltet acht Phasen, welche folgende Wirkfaktoren umsetzen:

1. motivationale Klärung,
2. Selbstreflexion,
3. Selbstwirksamkeit,
4. Ressourcenorientierung,
5. Zielklärung in einem emotional positiven Zustand (Musterzustandsänderung),
6. Lösungssuche,
7. Transferunterstützung,
8. Evaluation.

Diese Wirkfaktoren werden in einzelnen Prozessphasen umgesetzt, welche allerdings nicht linear verlaufen, sondern in vielen Rückkopplungsschleifen gestaltet werden:

1. Anliegenklärung,
2. Situationsbeschreibung,
3. Ressourcenaktivierung,
4. Musterzustandsänderung,
5. Zielfindung,
6. Lösungssuche,
7. Maßnahmenplanung,
8. Evaluation.