

Abschlussarbeit
Systemische Coachinausbildung 09/22
InKonstellation



Thema:
Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des
Beziehungsaufbaus im Online-Coaching

12. März 2023

1. Einleitung

Online-Coaching erfreut sich seit den letzten Jahren wachsender Beliebtheit. Im Zuge der Digitalisierung und dem einhergehenden verstärkten Einsatz von Technologie sowie der Entwicklung von Online-Kommunikationsplattformen hat sich das Coaching auch in den digitalen Bereich ausgeweitet. Aufgrund der vielen Vorteile wie erhöhte Flexibilität, ortsungebundene Anwendbarkeit und Erreichbarkeit für entfernte Kunden¹ und teils geringere Kosten im Vergleich zum traditionellen Face-to-Face-Coaching, besteht eine hohe Nachfrage nach Online-Coachings in vielen Bereichen, wie Life und Business-Coaching. Die wachsende Nachfrage nach Online-Coaching ist auch auf die COVID-19-Pandemie zurückzuführen, die eine Umstellung auf virtuelle Formate erzwungen hat. Laut den Ergebnissen der RAUEN Coaching-Marktanalyse aus dem Jahr 2022, ist Online-Coaching über Videokonferenzsysteme mit 45 % die am häufigsten genutzte Form des Coachings. Klassisches Face-to-Face-Coaching belegte mit 44,01 % hingegen den zweiten Platz (Rauen et al., 2022). Dies zeigt deutlich, dass Online-Coaching ein stark wachsendes Feld mit großem Zukunftspotenzial ist. Hierbei ist es wichtig zu verstehen, dass Online-Coaching nicht nur eine Alternative zum klassischen Face-to-Face Coaching darstellt, sondern einzigartige Methoden und Techniken erfordert. Darüber hinaus hängt der Erfolg des Online-Coachings stark von der Beziehung zwischen Coach und Klient ab. Diese Beziehung ist aufgrund der virtuellen Umgebung schwieriger aufzubauen als beim Face-to-Face-Coaching. Daher ist es enorm wichtig, den Beziehungsaufbau im Online-Coaching zu verstehen und effektive Strategien für einen erfolgreichen Beziehungsaufbau zu entwickeln und anzuwenden. Die folgende Arbeit konzentriert sich daher auf die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des Beziehungsaufbaus im Online-Coaching, um zu einem grundlegenden Verständnis erfolgreicher Online-Coaching-Sessions beizutragen.

2. Systemisches Coaching

Systemisches Coaching ist eine spezifische Form des Coachings, die auf dem systemischen Ansatz basiert. Dieser setzt voraus, dass jeder Mensch in sozialen Systemen lebt und sein Handeln und seine Entscheidungen von diesem System direkt oder indirekt, sprich sowohl bewusst als auch unbewusst beeinflusst werden. Diese Form des Coachings konzentriert sich daher nicht nur auf den Klienten als solchen, sondern auch auf sein soziales Umfeld. Ein wesentlicher Aspekt des systemischen Coachings besteht darin, Klienten dabei zu helfen, neue

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Perspektiven und Handlungsoptionen zu erarbeiten, um Verhaltens- und Denkmuster zu analysieren und zu verändern, sodass sie ihre Ziele erreichen.

Einschlägige Publikationen zum systemischen Coaching sind die Bücher von Sonja Radatz *Einführung in das systemische Coaching* (2006) und *Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen* (2018). Diese Bücher bieten eine umfassende Einführung in das systemische Coaching, erläutern grundlegende Prinzipien und eine Vielzahl praktischer Werkzeuge und Methoden. Zusätzlich helfen zahlreiche Praxisbeispiele und ausgewählte Übungen, die Konzepte des systemischen Coachings besser zu verstehen und anzuwenden. Durch die Zusammenarbeit zwischen Coach und Klient und die Anwendung verschiedener Methoden können im systemischen Coaching Verhaltensweisen und Denkmuster analysiert und verändert werden, sowohl im persönlichen als auch beruflichen Feld der Klienten. Systemisches Coaching kann sowohl persönlich vor Ort, sprich Face-to-Face, als auch über digitale Medien, sprich Online, erfolgen (Radatz, 2006), (Radatz, 2018).



Abb.1: Coaching kann sowohl persönlich vor Ort als auch online erfolgen (eigene Abbildung)

2.1. Face-to-Face Coaching

Face-to-Face-Coaching bezieht sich auf Coaching-Sessions, bei denen Coach und Klient physisch anwesend und in direktem persönlichen Kontakt miteinander sind (Kilburg, 2000). Das bedeutet, dass das Coaching in einem Raum stattfindet, in dem Coach und Coachee von Angesicht zu Angesicht sitzen und interagieren können. Im Gegensatz zum Online- oder Telefoncoaching, bei dem die Verbindung zwischen Coach und Klient über digitale Medien erfolgt, ermöglicht Face-to-Face-Coaching eine direkte Interaktion (Grant & Cavanagh, 2016).

Ein weiterer Vorteil des Face-to-Face-Coachings besteht darin, dass der Coach die Körpersprache des Klienten beobachten und darauf reagieren kann (Peltier, 2010). Durch die direkte Interaktion werden auch nonverbale Signale wie Gestik, Mimik und Körperhaltung vom Coach erkannt und liefern wichtige Informationen über das emotionale Befinden und die Einstellung des Klienten. Darüber hinaus kann Face-to-Face-Coaching eine vertrauliche und geschützte Umgebung bieten, in der sich die Klienten frei und ohne Ablenkungen ausdrücken können (Passmore, 2021). Dadurch können sich Coachees wohler fühlen und ihre Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse offener aussprechen. Insgesamt bietet Face-to-Face-Coaching ein persönliches und interaktives Coaching-Format, das hilft, schnell tiefere Beziehungen aufzubauen und die Kommunikation zwischen Coach und Klient zu stärken (Kilburg, 2000).

2.2. Online-Coaching

Online-Coaching ist eine Coaching-Form, die ausschließlich über das Internet stattfindet. Im Gegensatz zum klassischen Face-to-Face-Coaching, bei dem sich Coach und Klient persönlich begegnen, findet beim Online-Coaching die Kommunikation über digitale Medien wie Videokonferenzen statt. Beim Online-Coaching können sowohl Business- als auch Life-Coaching-Themen bearbeitet werden und eignet sich daher für ebenso für systemisches Coaching. Diese Form des Coachings ist jedoch durch besondere Merkmale geprägt. Eines der prägendsten Merkmale des Online-Coachings stellt die räumliche Unabhängigkeit dar. Wie zuvor erwähnt, können Coaches und Klienten für den Coaching-Prozess an unterschiedlichen Orten sein und müssen nicht physisch anwesend sein. Durch diese ortsunabhängige Durchführung wird die Flexibilität erhöht und Zeit eingespart. Die Online-Kommunikation erhöht ebenso die Möglichkeiten zum Austausch von Dokumenten und Materialien, die den Coaching-Prozess unterstützen. Online-Coaching erfordert jedoch auch bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten des Coaches, um eine effektive und vertrauensvolle Beziehung zum Klienten aufzubauen. Coaches müssen über die Expertise von Online-Kommunikationsmedien verfügen und sicherstellen, dass ihre Klienten über eine angemessene technische Ausstattung verfügen.

Eine große Herausforderung besteht darin, Coachees online zu motivieren und einzubeziehen, da der persönliche Kontakt und die nonverbale Kommunikation begrenzt sind. Mit spezialisierten Tools und Technologien sowie klarer Kommunikation und Vertrauen zwischen Coach und Klient können positive Ergebnisse erzielt werden. Eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen für dieses Vertrauen und einhergehende gute Ergebnisse im Coaching-Prozess, stellt der erfolgreiche Beziehungsaufbau zwischen Coach und Coachee dar (Berninger-Schäfer, 2022).

3. Beziehungsaufbau im Coaching

Die Coach-Coachee-Beziehung ist im Coaching wesentlich für den Erfolg des gesamten Coachingprozesses und sollte daher von Coaches sorgfältig aufgebaut, gepflegt und ausgebaut werden. Das hierbei entstehende Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klient ist ein entscheidender Erfolgsfaktor (Rauen & Schmidt-Lellek, 2016). Demnach basiert eine erfolgreiche Beziehung auf einer vertrauensvollen und offenen Zusammenarbeit zwischen Coach und Klient, die es ermöglicht, gemeinsam Ziele zu definieren und effektiv anzugehen bzw. zu bearbeiten. Baldoni et al. (2020) stellten fest, dass der empathische Vertrauensaufbau Coaches und Klienten hilft, sich sicher und unterstützt zu fühlen, was ihnen wiederum hilft, positive Veränderungen bezüglich ihrer Themen vorzunehmen. Darüber hinaus helfen erfolgreiche Coach-Coachee-Beziehungen auch bei der Überwindung von eventuellen Konflikten und Hindernissen im Coaching-Prozess (Hayes et al., 2018).



Abb.2: Der Beziehungsaufbau als wesentlicher Erfolgsfaktor im Coaching (eigene Abbildung)

Eine vertrauensvolle Beziehung ermöglicht es dem Klienten, seine Gedanken und Gefühle frei auszudrücken, ohne Angst vor Urteilen, Vorurteilen oder Kritik haben zu müssen. Das einhergehende Vertrauen lässt den Coach seinen Coachee besser verstehen und kann so effektiver auf seine Bedürfnisse und Ziele eingehen. Eine Studie von Den Hartog et al. (2018) unterstreicht, dass die vertrauensvolle Beziehung ein Schlüsselfaktor für erfolgreiches Coaching ist. Die Autoren fanden heraus, dass Klienten mit höherem Vertrauen in ihren Coach eher ihre Ziele erreichten und mit dem Coaching-Prozess eher zufrieden sind (Den Hartog et al., 2018). Auch die Psychologin und Coachin Ferguson betont in ihrem Artikel *The Importance of the Coaching Relationship*, dass die Beziehung zwischen Coach und Klient die Grundlage für einen erfolgreichen Coaching-Prozess bildet. Sie beschreibt, dass gute Beziehungen Coaches ermöglichen, Klienten zu verstehen, Feedback zu geben und sie umfassend zu unterstützen (Ferguson, 2019). Auch die Autoren Storch und Krause betonen die Bedeutung einer guten Beziehung zwischen Coach und Klient. Sie stellen heraus, dass positive Beziehungen Klienten helfen, sich verstanden und akzeptiert zu fühlen und dadurch eher gewillt sind, Veränderungen vorzunehmen (Storch & Krause, 2015). Der Aufbau einer guten Beziehung zwischen Coaches und Klienten ist demnach einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg des Coaching-Prozesses.



Abb.3: Vertrauen ist für den Coaching-Erfolg entscheidend (eigene Abbildung)

3.1 Herausforderungen des Beziehungsaufbaus im Online-Coaching

Es gibt viele Kritiker, die argumentieren, dass Online-Coaching weniger effektiv ist als Face-to-Face-Coaching, da es herausfordernder ist, eine persönliche Beziehung zwischen Coach und Klient herzustellen. So betonen bspw. Passmore et al. (2016), dass Online-Coaching zwar effektiv sei, aber gewisse Komplexitäten aufweist, die vom Coach spezifische Fähigkeiten erfordern, um eine erfolgreiche Coaching-Coachee-Beziehung aufzubauen. Der erfolgreiche Beziehungsaufbau im Online-Coaching kann aufgrund der virtuellen Umgebung und der eingeschränkten Körpersprache besondere Herausforderungen mit sich bringen. Wie von Grant et al. (2010) festgestellt wurde, kann die physische Distanz zwischen Coach und Klient zu einem Verlust von nonverbaler Kommunikation und Interaktion führen, was den Aufbau von Empathie und Vertrauen erschweren kann. Eine weitere Herausforderung liegt in dem Fehlen von visuellem Feedback, das es schwieriger macht, nonverbale Signale zu erkennen und zu interpretieren (Moser et al., 2018). Dies kann ebenso dazu führen, dass die Beziehung oberflächlicher bleibt und es schwieriger wird, tiefgehende Probleme zu erkennen und anzugehen.



Abb.4: Nonverbale Kommunikation ist per Video schwieriger sichtbar (eigene Abbildung)

Darüber hinaus kann die Technologie selbst ein Hindernis für den Beziehungsaufbau darstellen, insbesondere wenn es zu Verzögerungen oder Unterbrechungen während der Session kommt (Stelter et al., 2019). Dies kann zu beiderseitiger Frustration und Unzufriedenheit führen und das Vertrauen in die Wirksamkeit des Online-Coachings beeinträchtigen. Es ist wichtig, dass Coaches sich der zuvor genannten Herausforderungen bewusst sind und effektive Strategien entwickeln, um sie zu überwinden. Das nachfolgende Kapitel thematisiert daher die Erfolgsfaktoren des Beziehungsaufbaus im Online-Coaching.

3.2 Erfolgsfaktoren des Beziehungsaufbau im Online-Coaching

Der Aufbau einer erfolgreichen Beziehung im Online-Coaching erfordert spezifische Maßnahmen, um Vertrauen zwischen Coach und Klient und folglich eine gute Arbeitsbeziehung aufzubauen. Hierzu zählt die Schaffung eines sicheren Raumes.

Es ist von enormer Bedeutung, dass der Online-Coaching-Raum ein **sicherer Ort** ist, an dem sich die Klienten wohl und sicher fühlen, um ihre Gedanken und Gefühle frei teilen zu können. Hierbei bietet es sich an, dass der Coach im Vorfeld der ersten Session klare Voraussetzungen und Interaktionsregeln mit dem Klienten teilt, um eine Vertraulichkeit und Privatsphäre zu gewährleisten (De Haan et al., 2017).

Auch der **gezielte Einsatz technologischer Tools** kann dazu beitragen, Vertrauen im Online-Coaching aufzubauen. Dazu gehören beispielsweise Videokonferenzen, diverse Chatmöglichkeiten und weitere Online-Plattformen, die den Austausch von Prozess-unterstützenden Dokumenten und Materialien ermöglichen (Schermuly & Hagen, 2018).

Ein weiterer Erfolgsfaktor stellt der **Einsatz der richtigen Tools** dar. Laut einer Studie von Hertlein und Blumer (2019) können die Wahl der richtigen Online-Plattform und die Nutzung von Video- oder Konferenz-Tools dazu beitragen, dass sich die Klienten sicher und wohlfühlen. Hierbei ist es ebenso wichtig, die richtige Atmosphäre zu schaffen, indem beispielsweise der Hintergrund und die Beleuchtung entsprechend angepasst werden. Darüber hinaus kann der Coach durch den Einsatz digitaler Tools wie Umfragen und gezielter Tests seine Klienten besser verstehen und stärkere Beziehungen zu ihnen aufbauen. So kann z.B. der Einsatz von Feedback-Tools das Vertrauen stärken und die Offenheit der Coachees fördern.

Eine **klare und offene Kommunikation** zwischen Coach und Coachee ist für eine erfolgreiche Arbeitsbeziehung unerlässlich und bedeutet einen weiteren Erfolgsfaktor im Online-Coaching. Der Coach hilft, indem er aktiv zuhört und auf die Bedürfnisse und Ziele seines Klienten eingeht (Schermuly & Hagen, 2018).

Eine Studie von Rosso et al. (2021) zeigt, dass hierbei die **Kommunikationsfähigkeit** eines Coaches eine wichtige Rolle spielt. Ein guter Coach muss in der Lage sein, eine klare und effektive Kommunikation aufrechtzuerhalten, um Vertrauen zu dem Klienten aufzubauen und aufrechtzuerhalten.

Zudem sind **Empathie und Wertschätzung** zwei weitere Schlüsselfaktoren, um Vertrauen zwischen Coach und Klient aufzubauen und langfristig zu festigen. Der Coach kann dazu beitragen, indem er stets aufmerksam auf die Bedürfnisse seines Klienten eingeht und diesen aktiv spiegelt (Linder-Pelz et al., 2021)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Aufbau erfolgreicher Beziehungen im Online-Coaching von vielen Faktoren abhängt, einschließlich der Kommunikationsfähigkeit des Coaches, der Auswahl der richtigen Tools und Technologien und der Schaffung einer angenehmen und sicheren Atmosphäre. Es ist wichtig, dass Coaches diese Faktoren berücksichtigen, um eine erfolgreiche Beziehung zu ihren Coachees aufbauen zu können. Dennoch umfasst der Aufbau erfolgreicher Beziehungen im Online-Coaching einen dynamischen Prozess, der stets individueller Justierung bedarf. Coaches müssen verstehen, dass jedes Coaching eine einzigartige Beziehung zwischen Coach und Klient erfordert und sich die Coaches an die spezifischen Bedürfnisse und Ziele der Klienten empathisch und wertschätzend anpassen müssen.

4. Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Aufbau einer erfolgreichen Coach-Coachee-Beziehung gerade im Online-Coaching von entscheidender Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg des gesamten Coaching-Prozesses ist. Im Vergleich zum Face-to-Face-Coaching stellen virtuelle Umgebungen wie Online-Plattformen und Videokonferenz-Tools besondere Herausforderungen für den Beziehungsaufbau dar. Hierzu zählen z.B. die eingeschränkte Körpersprache sowie Mimik und die physische Distanz zwischen Coach und Klient.

Es gibt jedoch verschiedene Erfolgsfaktoren und Strategien, die dazu beitragen können, eine effektive Beziehung im Online-Coaching aufzubauen. Dazu gehören der Einsatz von klaren Kommunikationsregeln, eine positive und offene Einstellung gegenüber der Technologie sowie der absolute Fokus auf den Vertrauensaufbau, welcher mittels Empathie und Wertschätzung sowie klaren Kommunikationsregeln erfolgen kann. Der Aufbau einer erfolgreichen Beziehung im Online-Coaching erfordert demnach ein besonderes Verständnis für die spezifischen Anforderungen dieser Umgebung und kann mithilfe genannter Strategien gemeistert werden.

Literaturverzeichnis

Baldoni, M. E., Guerra, F., & Nota, L. (2020). The relationship in coaching: A systematic review. *Journal of Vocational Behavior*, 116.

Berninger-Schäfer, E. (2022). *Online Coaching*. Springer Verlag.

De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2017). Executive coaching outcome research: the contribution of common factors such as relationship, personality match and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 89-110.

Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H. B., & Koopman, P. L. (2018). Coaching Effectiveness: The Impact of Trust on Coaching Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 179-191.

Ferguson, J. (2019). The Importance of the Coaching Relationship. *Coaching World*, 16(3), 28-31.

Grant, A. M., Cavanagh, M. J., & Parker, H. (2010). Towards a formalised model of the coaching relationship: A study of UK-based personal business coaches. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(1), 1-19.

Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2016). Coaching and Positive Psychology. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of Happiness and Well-Being* (pp. 375-387). Noba Scholar.

Hayes, J. A., Lockard, A. J., & Mitchell, S. (2018). Building a working alliance in coaching: An empirical examination of the role of the coach's interpersonal skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(2), 127-144.

Hertlein, K. M., & Blumer, M. L. C. (2019). The therapeutic relationship in the age of social media and online counseling. *Psychotherapy*, 56(4), 537-546.

Kilburg, R. R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington DC: American Psychological Association.

Linder-Pelz, S., Langner, M., & von Below, C. (2021). How to build a relationship in online coaching? An exploratory study of non-verbal and verbal communication.

Moser, K. S., Schroeder, S., & Heinzmann, A. (2018). Digital Coaching: Eine explorative Studie zu Nutzungsverhalten, Zufriedenheit und Effekten auf Arbeitsleistung und Wohlbefinden. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 62(1), 1-13.

Passmore, J. (2021). *Excellence in Coaching: Theory, Tools and Techniques to Achieve Outstanding Coaching Performance*. KoganPage.

Passmore, J., Peterson, D. B., & Freire, T. (2016). The future of coaching as a profession: A critical review and recommendations. *The Coaching Psychologist*, 12(2), 65-79.

Peltier, B. (2010). *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application*. Routledge.

Radatz, S. (2018). Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Literatur-vsm.

Radatz, S. (2006). Einführung in das systemische Coaching. Carl-Auer Verlag.

Rauen, C., & Schmidt-Lellek, C. (2016). Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Springer Verlag.

Rauen, C. et. al. (2022). RAUEN Coaching-Marktanalyse 2022. Version vom 31.05.2022. Verfügbar unter <https://www.rauen.de/cma/>

Rosso, S., Abbe, A., Moretti, F., & Matarazzo, O. (2021). Online Coaching and Psychological Distress: A Pilot Study of an Intervention for People in Quarantine During the COVID-19 Outbreak. *Frontiers in Psychology*.

Schermuly, C. C., & Hagen, B. (2018). Coaching via videoconferencing: A systematic review and recommendations for future research. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 11(2), 105-122.

Stelter, R., Koy, S., & Wiechert, M. (2019). Online-Coaching im Fokus: Eine empirische Untersuchung zu Nutzung und Nutzen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 26(4), 13-19.

Storch, M., & Krause, F. (2015). Die Prinzipien wirksamen Handelns. Springer Verlag.