

Virtuelles Coaching – besser als sein Ruf? Ein Praxisbeispiel der SMA Technology AG

Im Rahmen der Einführung eines internationalen Talententwicklungsprogramms bei der SMA Technology AG ergab sich für die meta | five gmbh aus Köln eine interessante Herausforderung: Das klare Ziel des Kunden nach den ersten Assessments lautete: „Auswahl ohne Verlierer“ (vgl. Enters, Gastreich & Thomas, 2017). Konkret hieß das, auch den nach einem Assessment Center nicht in das Talentprogramm aufgenommenen Mitarbeitern sollte ein unterstützendes, individuelles Angebot zur Weiterentwicklung gemacht werden.

Den Teilnehmern des Piloten in der Zentrale in Kassel wurde daher ein halbtägiges Intensiv-Coaching (Deep-Dive-Coaching) mit einem Coach der meta | five gmbh angeboten. Dem Coaching vorausgegangen waren das Assessment, ein erstes Feedback nach dem AC, sowie ein detaillierter Ergebnisbericht. Die Idee und Ziele des Coachings waren eine intensive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen des Auswahlverfahrens, eine angeleitete Reflexion des Feedbacks und vor allem die Ableitung eines persönlichen Entwicklungsplans, der die Nutzung der Erkenntnisse für den beruflichen Alltag ermöglichte. Zeitgleich sollte damit Wertschätzung symbolisiert und so das Risiko der Demotivation minimiert werden. Das Feedback der Coachees zum grundsätzlichen Angebot war durchweg positiv, zumal die Termine genug Zeit ließen, weiteren Unterstützungsbedarf bzw. berufliche Herausforderungen zu reflektieren und in den Alltag zu integrieren.

Die Herausforderung

Nach dem Erfolg der Maßnahme im nationalen Pilot-Verfahren war klar, dass diese Maßnahme auch den internationalen Teilnehmern des Verfahrens angeboten werden sollte. Aus wirtschaftlichen Gründen (die Teilnehmer kamen aus sechs verschiedenen Ländern), war ebenso schnell klar, dass dies keine Präsenztermine werden konnten. Mark Enters aus dem Strategic Personnel Development der SMA Technology AG erklärt in diesem Zusammenhang: „Da die Teilnehmer aus ganz unterschiedlichen Ländern aller Kontinente stammten, war eine Vor-Ort-Betreuung unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten nicht zielführend. Auch lokale Coaches vor Ort

zu nutzen, schien uns nicht sinnvoll. Als Dienstleister, der auch die Assessment Center durchführte, war meta five prädestiniert dafür, die Coachings durchzuführen: Das Setting des Assessment Verfahrens war ebenso bekannt wie Aufbau und Struktur der Ergebnisberichte. So konnte gewährleistet werden, dass im Coaching keine Zeit damit verloren ging, die Ergebnisse abgleichen und einordnen zu müssen.“

Gemeinsam mit SMA entschieden sich die Coaches der meta | five gmbh für ein virtuelles Format mit WebEx. Die betriebswirtschaftlichen Vorteile lagen dabei klar auf der Hand. Zudem ermöglicht „*Virtuelles Coaching* [...] eine raum – und zeitunabhängige Interaktion [...], es ist „zeitgemäß im Zeitalter der Digitalisierung und Internationalisierung [...] und ermöglicht den Klienten weltweit zu begleiten“ (Bache, 2018). Dies gehört vor allem in einem Unternehmenskontext wie dem der SMA Technology, der extrem international geprägt ist, ohnehin zum Arbeitsalltag.

Retrospektiv betrachtet sind vor allem die Bedenken der Coaches der meta | five gmbh interessant:

- | Wie kommt das Angebot bei Teilnehmern aus aller Welt an, die mit Coaching bisher keine Erfahrung haben?
- | Wie groß würde der Einfluss des Mediums WebEx auf die Coachings sein, wenn man davon ausgeht, dass Verhalten immer kontextabhängig ist?
- | Wie würde sich dies auf die Arbeitsweise und auf die Zufriedenheit der Coachees auswirken?
- | Welche Rolle spielt der kulturelle Hintergrund der Coachees?

| Und natürlich die Technik: Wie kriegen wir das stabil hin?

Die Lösung der technischen Infrastruktur war recht simpel (vgl. Foto). Wichtig war, auch den Teilnehmern am anderen Ende der Welt vorbereitende Hinweise zu Raumsetting, Kamera etc. zu geben. Die anderen Bedenken wurden in einem internen Vorbereitungstermin reflektiert und als gemeinsame Richtlinie festgehalten: „Wir arbeiten, wie im Präsenzcoaching auch am Bedarf des Coachees, sind uns der Limitierung durch die Distanz bewusst und werden daher kreativ in der Wahl unse-



rer Methoden. Systemisch und klientenzentriert heißt für uns in dem Fall auch, dass die kulturelle Herkunft dann thematisiert wird, wenn sie für das Thema des Coachees eine Relevanz haben könnte.“

Der Verlauf der Coachings

Besonders zu betonen ist, dass im Rahmen der oben beschriebenen Ziele des Coachings weder in der subjektiven Wirksamkeitseinschätzung der Coaches noch in der Zufriedenheit der Coachees signifikante Unterschiede zwischen Präsenz und virtuellem Coaching festgestellt wurden.

Zentral war aus Sicht der Coaches in beiden Settings das Thema „Rapport zu Beginn des Gesprächs“. Hier kamen den Coaches zwei Aspekte zur Hilfe: Die Coachees hatten bereits positive Erfahrungen mit Kollegen der Coaches im Assessment Center gemacht und daher wenig Berührungsängste. Die meta | five Coaches verfügen zudem über umfangreiche Erfahrung in telefonischen Gesprächen zu 360°-Feedbacks. Rapport ohne physische Präsenz war also kein unbekanntes Terrain für sie. Gleiches

gilt für das Gesprächsklima und die Prozesssteuerung: Strategien aus den telefonischen Feedbacks funktionieren auch hier, so z.B. noch häufiger und konsequenter als im Präsenzcoaching abzufragen, wo der Coachee gerade im Prozess steht und was es noch an Unterstützung braucht, um selbständig weiterzuarbeiten. Insbesondere bei Themen, die primär auf der kognitiven Ebene anzusiedeln sind (z.B. Techniken der Delegation, Feedbackregeln o.ä.) und zum Teil einen beratenden Anteil hatten, konnten die Coaches keinerlei Qualitätseinbußen feststellen.

Eine besondere Herausforderung aus Sicht der Coaches war demgegenüber die „ganzheitliche Wahrnehmung von Ausdrucksphänomenen“ (vgl. Bache, 2008). Es ist nicht zu leugnen, dass bei virtuellen Coachings mehrere Wahrnehmungskanäle fehlen. Die Körperebene des Coachees kann beispielsweise lediglich verbalisiert werden. Resonanz ist nur bedingt herzustellen. Hier hat in der Praxis geholfen, sich konsequent auf das zu fokussieren, was möglich ist, anstatt zu bedauern, was fehlt. Und ohnehin kommt es hier auch im Präsenzcoaching stark auf die Disposition des Coachees an: Menschen mit einem gutem Körpergefühl waren auch im virtuellen Setting in der Lage ihren Körper und ihre Emotionen in die Lösungsfindung miteinzubinden.

Nicht zu unterschätzen ist im virtuellen Setting die Relevanz von Visualisierungen. Diese sichert wie im Präsenzcoaching auch ein gemeinsames Verständnis, ist aber im virtuellen Raum ungemein wichtiger, um Missverständnisse auszuräumen und Erkenntnisse festzuhalten. In der Praxis kann dies sogar der Coachee selber an einem Flipchart machen, dies lockert zudem das starre Setting an zwei Bildschirmen auf.

In beiden Settings (face to face und virtuell) stand den Coachees ein Budget von vier Stunden zur Verfügung. Hier zeigte sich ein klarer Vorteil des virtuellen Ansatzes, bei einigen Bedarfen bot sich an, die vier Stunden in zwei Termin aufzuteilen, um dem Coachee die Möglichkeit zu geben, neu erlernte Strategien auszuprobieren. Der zweite Termin konnte dann ohne zusätzlichen Aufwand zur Reflexion der Zielerreichung genutzt werden. Im Präsenzsetting wäre das aufgrund der doppelten Anreise undenkbar gewesen. So erweiterte sich die thematische Bandbreite der bearbeitbaren Coachinganliegen.

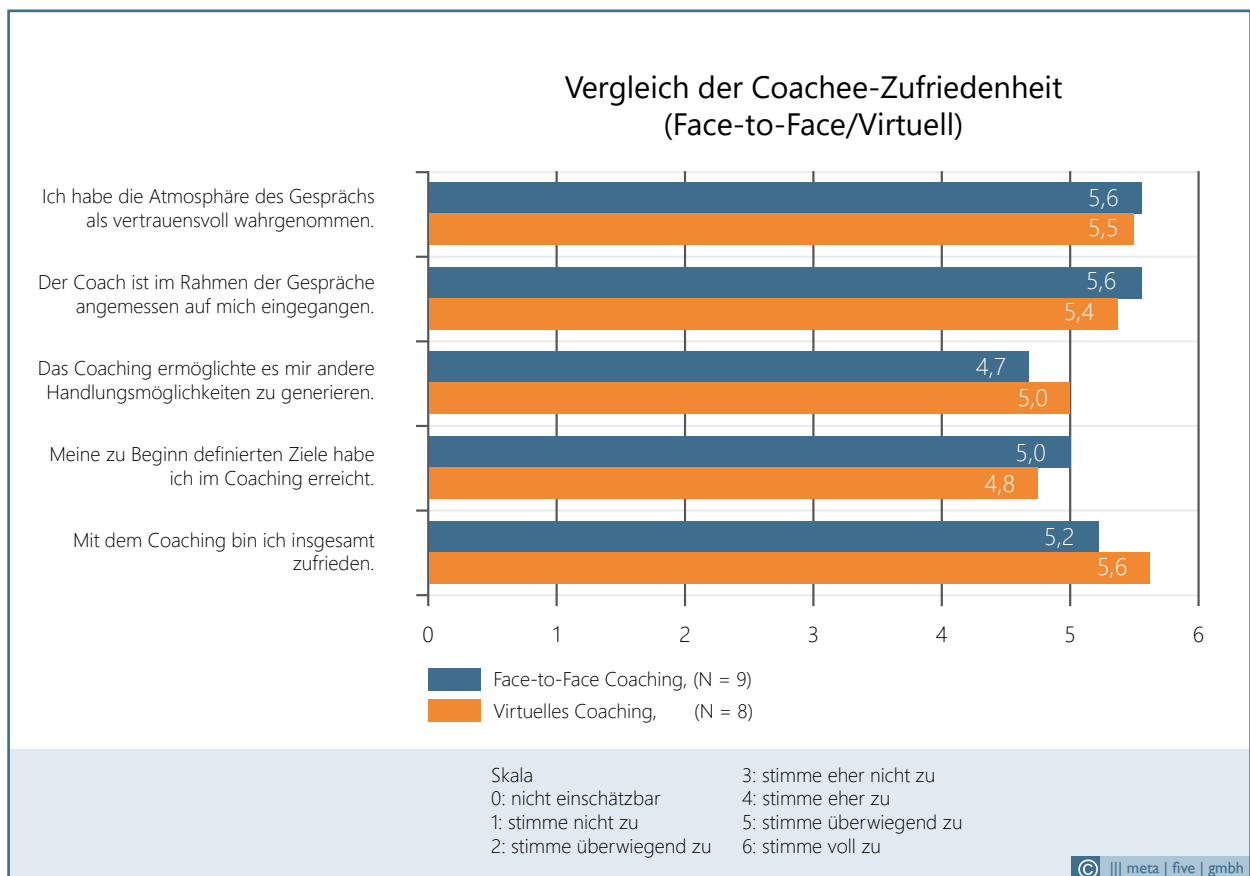
Die Reaktion der Coachees

In keinem der virtuellen DeepDive-Coachings wurde das Setting vom Coachee grundsätzlich hinterfragt. Virtuelles, globales Arbeiten scheint für die Mitarbeiter der SMA Technology AG an der Tagesordnung und umfassend akzeptiert zu sein. Stellt man die Zufriedenheit mit den beiden Formaten gegenüber, so lassen sich keine signifikanten Unterschiede feststellen (vgl. Grafik). Auch im inhaltlichen Feedback finden sich keine Hinweise auf substantielle Abweichungen. So äußerte ein Teilnehmer über das virtuelle Coaching: „*The coach created a good atmosphere. The approach of leading me through questions and answers was amazing. I was able to identify some key areas that I can improve on immediately.*“

Die vermeintliche interkulturelle Hürde wurde von den Coachees eher als positiv bewertet, da sie mit den (deutschen) Coaches auch nochmal die im Assessment gemessenen Anforderungen an Führung bei SMA beleuchten konnten.

Unsere Learnings: die Erfolgsfaktoren

1. Banal aber zentral: Die Technik muss auf beiden Seiten stabil sein und entsprechende Vorbereitungen müssen getroffen werden.
2. Im Coaching von Einzelpersonen spielen interkulturelle Aspekte offensichtlich eher eine untergeordnete Rolle. Systemisches Coaching wirkt auch kulturübergreifend, denn die eine objektive Wahrheit gibt es ohnehin nicht.
3. Das Setting spielt für coachingunerfahrene Coachees keine Rolle, gleichzeitig muss es zur Arbeitskultur des Unternehmens passen
4. Persönlicher Kontakt und Vorstellung des Coachings, z.B. durch HR oder denselben Dienstleister unterstützt die Akzeptanz und den späteren Kontaktaufbau. Daher eignet sich virtuelles Coaching besonders als Teil eines prozessualen Angebotes zur Weiterentwicklung.



Zu guter Letzt, ein Klassiker der Coachingpraxis: Mach dein Thema nicht zum Thema des Coachees. Wie die Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung zeigen, konnten nahezu alle Bedenken der Coaches ausgeräumt, werden. Aber nicht nur die Coachees auch die Coaches müssen

sich mit dem Setting wohlfühlen, um wirksam sein zu können. Ist das für beide Parteien gegeben, kann unserer Erfahrung nach virtuelles Coaching eine gute Lösung für international agierende Unternehmen darstellen.

Quellen:

Bache, Jürgen: Präsenz-Coaching im Vergleich zu Coaching mit digitalen Medien – eine kritische Betrachtung aus der Praxis. In: Heller, J./ Triebel, C./ Hauser, B./ Koch, A. (Hrsg.) Digitale Medien im Coaching, 2018.

Enters, Marc, Gastreich, Michel & Thomas, Janneke. Talentmanagement – Auswahl ohne Verlierer. Wirtschaftspsychologie aktuell, Nr. 04/2017.

Der Kunde

SMA Solar Technology AG, ein global führender Spezialist für Photovoltaik-Systemtechnik, treibt seit 35 die Entwicklung der erneuerbaren Energien voran. Daran beteiligt sind mehr als 3.000 Mitarbeiter in 20 Ländern, in den Regionen EMEA, APAC und Americas.

Die Autorin:

Judith Wegener, Systemischer Coach und Veränderungsmanager (DBVC e.V.) leitet den Bereich Training & Coaching bei der meta | five gmbH in Köln. Fokus ihre Coachingtätigkeit ist die Arbeit mit Führungskräften aller Ebenen.



Infobox

Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh
human performance consulting
deutz-mülheimer str. 183
d | 51063 köln

fon +49 | 221 | 71615 | 0
info@meta-five.com

Weitere Informationen:

www.meta-five.com

Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten.

Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.